








Metodologías Ágiles. Un acercamiento al cliente desde el Design Thinking. Bloque 3



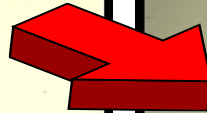
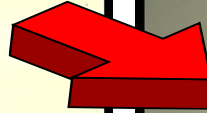
# Business Model Canvas

## Desarrollo del contenido

1. Comenzaremos por **definir el segmento de cliente y el trabajo o necesidad que queremos satisfacer.**
2. En segundo lugar, definiremos una **propuesta para solucionar la necesidad identificada** al cliente concreto seleccionado.
3. En tercer lugar, determinaremos **cómo queremos que sea nuestra relación con clientes, canales de distribución y fórmula de monetizar nuestra propuesta.** Con este tercer paso, habremos concluido la fase de análisis externo.
4. El cuarto paso se enfoca hacia la **identificación de cuáles entendemos que son nuestras actividades/procesos clave** para materializar la propuesta de valor.
5. En quinto lugar, determinaremos **qué recursos son estratégicos para materializar las operaciones identificadas.**
6. Nuestro sexto paso se dirigirá a **identificar las alianzas necesarias.** Es decir, para desarrollar los procesos, con los recursos que identifico como claves, ¿cuanto en mi ecosistema con las relaciones necesarias?
7. Por último, tendremos que proceder al **diseño de la estructura de costes.** El modelo de relación seleccionado, exige unas operaciones y recursos. Todo esto, se traduce en una determinada estructura de costes, cuyas claves, tengo que identificar en el Canvas o lienzo.

<p><b>Socios clave</b> </p> <p>¿quiénes son nuestros socios clave?        ¿quiénes son nuestros proveedores clave?        ¿qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?        ¿qué actividades clave realizan los socios?</p> <p><b>Motivaciones para socios:</b>  <i>Optimización y economía</i>  <i>Reducción de riesgo e incertidumbre</i>  <i>Adquisición de recursos y actividades particulares</i></p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución?, ¿nuestras relaciones con los clientes?, ¿nuestras fuentes de ingresos?</p> <p><b>Categorías:</b>  <i>Producción, Resolución de problemas, Plataforma/red.</i></p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>¿qué valor entregamos al cliente?        ¿cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver?        ¿qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente?        ¿qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</p> <p><b>Características:</b>  <i>Novedad, rendimiento, personalización, «hacer el trabajo», diseño, marca/status, precio, reducción de coste, reducción de riesgo, accesibilidad, conveniencia/usabilidad.</i></p>	<p><b>Relación con clientes</b> </p> <p>¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente?, ¿cuáles hemos establecido?, ¿cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p><b>Ejemplos:</b>  <i>Asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicios automatizados, comunidades, co-creación</i></p>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <p>¿para quién estamos creando el valor?        ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p><b>Tipo de mercado</b>  <i>Mercado de masas</i>  <i>Mercado de nicho</i>  <i>Segmentado</i>  <i>Diversificado</i>  <i>Plataforma multilateral</i></p>
	<p><b>Recursos clave</b> </p> <p>¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución?, ¿nuestras relaciones con los clientes?, ¿nuestras fuentes de ingresos?</p> <p><b>Tipo de recurso:</b>  <i>Físico, intelectual (patentes de marca, copyrights, datos), humanos, financieros.</i></p>		<p><b>Canales</b> </p> <p>¿a través de qué canales quieren ser conectados nuestros segmentos de cliente?, ¿cómo les contactamos ahora?, ¿cómo están integrados nuestros canales?, ¿cuáles funcionan mejor?, ¿cuáles son más eficientes en costes?, ¿cómo los integramos con las rutinas de cliente?</p> <p><b>Fases del canal:</b> 1. conciencia, 2. evaluación, 3. compra, 4. entrega, 5. postventa.</p>	

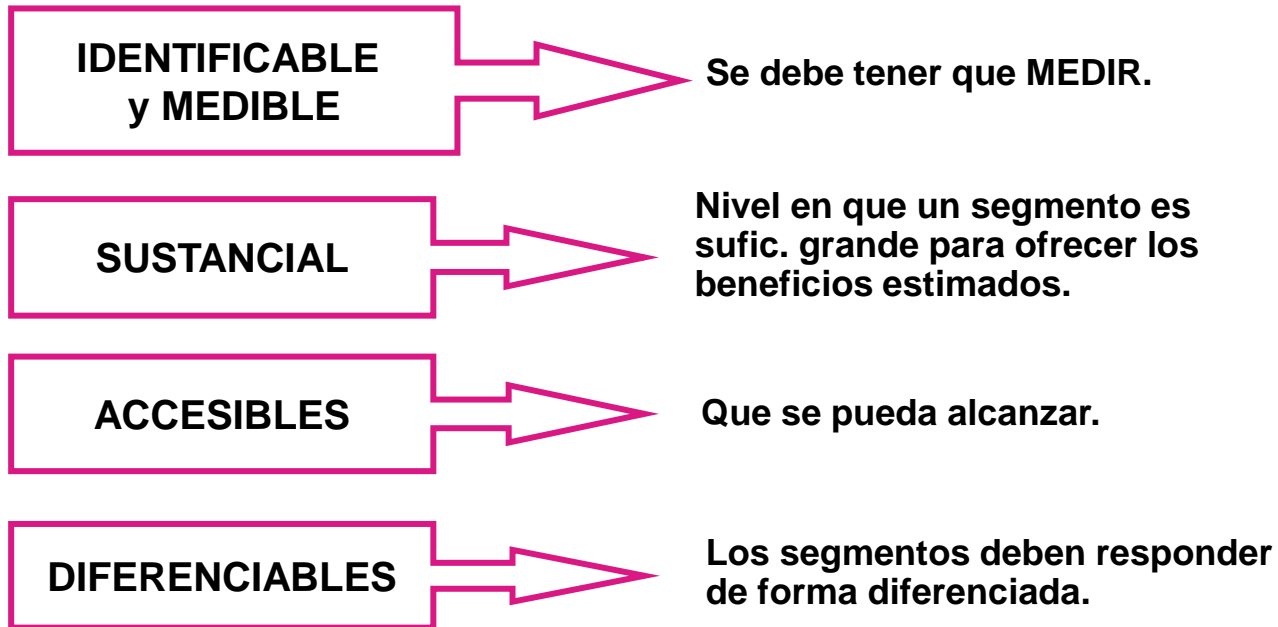
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <p>¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿qué recursos clave son los más caros?, ¿qué actividades clave son las más caras?</p> <p><b>Es tu negocio más:</b> <i>Basado en coste (estructura de coste más escueta, propuesta de valor de precio bajo, máxima automatización, outsourcing extensivo), basado en valor (centrado en creación de valor, propuesta de valor premium).</i></p> <p><b>Características de ejemplo:</b> <i>Costes fijos (salarios, rentas, utilidades), costes variables, economías de escala, economías de alcance.</i></p>	<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>¿para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿para qué pagan actualmente?, ¿cómo están pagando ahora?, ¿cómo preferirían pagar?, ¿cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?</p> <p><b>Tipos:</b> <i>Venta de activos, pago por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, licencias, tasas de intermediación, publicidad.</i></p> <p><b>Precio fijo:</b> <i>Lista de precios, dependiente de la funcionalidad del producto, dependiente del segmento del cliente, dependiente del volumen.</i></p> <p><b>Precio dinámico:</b> <i>negociación (regateo), gestión de rendimientos, mercado en tiempo real.</i></p>
--	---



Como veis, podemos / debemos utilizar...

CRITERIOS	GENERALES	ESPECÍFICOS
<b>OBJETIVOS</b> Factores EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demográficos.</li><li>• Socioeconómicos.</li><li>• Geográficos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso del producto.</li><li>• Situación de uso y compra.</li><li>• Categoría de usuario.</li><li>• Tipo de compra.</li><li>• Fidelidad/lealtad a la marca.</li><li>• Lugar de compra.</li></ul>
<b>SUBJETIVOS</b> Factores INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalidad.</li><li>• Estilos de vida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ventaja/beneficio buscado.</li><li>• Actitudes.</li><li>• Percepciones.</li><li>• Preferencias.</li></ul>

## Lo más importante es que un segmento debe ser....



# Test de estrés

1. Inicialmente, debemos identificar los factores de cambio (deberemos disponer de la descripción actual del MdN)

Para ello, describe los elementos más importantes de tu empresa respondiendo a las preguntas de Quién, Qué, Cómo y Por qué.

- **Quién – Clientes:** ¿Quiénes compran tus productos/servicios? Describe brevemente a tu(s) cliente(s).
- **Qué – Proposición y valor:** ¿Qué producto o servicio ofrece tu empresa? Describe y explica el problema que resuelve para los clientes. Además, ¿qué ventajas tiene tu producto o servicio sobre la oferta de la competencia?
- **Cómo – Actividades y colaboradores:** Describe cómo se fabrica/crea tu producto o servicio. ¿Qué actividades deben realizarse para que llegue al cliente?. ¿Quiénes son los socios que hacen posible el producto/servicio?
- **Por qué – Costes e ingresos:** ¿Cuáles son los mayores gastos? Describe las partes de la compañía o de su producto que cuestan más dinero. Revisa tus ganancias. ¿Cuál es tu modelo de ingresos? ¿Ganas dinero sólo por la venta del producto o servicio, tiene otras fuentes de ingresos?

Definir en qué bloque del MdN impacta cada factor

Concentración de pedidos	Estructura de ingresos
	Segmentos de clientes
	Asociaciones
Industria 4.0	Actividades clave
	Recursos clave
	Estructura de costes
Proyectos Llave en mano	Value proposition
	Canal
Servicio postventa	Relación con el cliente

# Test de estrés

## Desarrollo del contenido

2. El segundo paso que daremos será definir en qué bloque del MdN impacta cada factor de cambio; definiendo el signo de impacto de cada factor.
3. A continuación, aplicaremos el signo de impacto a cada factor:
  - **Color Rojo:** el resultado del impacto del factor hace que el bloque del MdN deje de ser sostenible.
  - **Color Naranja:** el resultado del impacto del factor hace que el bloque del MdN precise de una revisión.
  - **Color Verde:** el factor impacta al bloque del MdN de manera positiva.
  - **Color Gris:** el factor no impacta al bloque del MdN en ningún sentido.

Concentración de pedidos	Estructura de ingresos	El modelo de ingresos actual ya no es posible
	Segmentos de clientes	Los clientes solicitan certificaciones internacionales para valorar propuestas
	Asociaciones	Se establecen alianzas entre organizaciones para ir a propuestas de forma conjunta
Industria 4.0	Actividades clave	Implica un cambio en las actividades de humanos a máquinas
	Recursos clave	Requiere atención para construir y necesita datos como entrada
	Estructura de costes	Los costos iniciales son altos, pero a largo plazo la automatización y uso de tecnología serán factores competitivos estratégicos.
Proyectos Llave en mano	Value proposition	El cliente requiere servicio, no producto
	Canal	Nuevos interlocutores deslocalizados en la toma de decisiones
Servicio postventa	Relación con el cliente	Se requerirá de una monitorización de datos para trazar el servicio postventa

# Test de estrés



## Desarrollo del contenido

De este modo, podremos analizar y reflejar los resultados obtenidos (opción 1):

	Concentración de pedidos	Industria 4.0	Proyectos Llave en mano	Servicio Postventa
Segmentos de cliente	Yellow	Yellow	White	Yellow
Relaciones con el cliente	Yellow	Red	Green	Yellow
Canales	Grey	Yellow	Green	Red
Value proposition	Yellow	Green	Yellow	Green
Actividades clave	White	White	Green	Yellow
Recursos clave	White	White	Green	Yellow
Asociaciones clave	Yellow	Red	White	Yellow
Estructura de costes	White	White	Yellow	Green
Estructura de ingresos	Red	Red	White	White

# Test de estrés I

Diseñado por:

Diseñado para:

Fecha:

Versión:

1

Descubrir

Factor de cambio	Elemento MdN	Impacto
<b>Desarrollo tecnológico o continuo y acelerado</b>	Recursos clave	El conocimiento actual que tenemos sobre nuevas tecnologías que incorporan las últimas máquinas es limitado (aprender los actuales e incorporar nuevas personas con nuevos conocimientos).
	Procesos clave	Nuestra capacidad de intervención rápida y efectiva en nuevas máquinas es limitado.
	Red de alianzas	Aliado 1 puede ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una oportunidad para aprender, trabajar y crecer con ellos (win-win).</li> <li>• Una amenaza que nos utilice y nos limite a lo que ellos no quieran/puedan: máquinas viejas (win-lose).</li> </ul>
	Propuesta de valor	Evolucionar del mantenimiento correctivo al preventivo/ predictivo. ¿Oportunidades? ¿Asistencia remota/ teleasistencia? ¿Venta de repuestos online? ¿Almacén de repuestos en Eibar?
	Canales de distribución	¿Digitalización de canales para prestar servicio de asistencia y vender repuesto
	Relaciones con clientes	¿Combinar online (rapidez, efectividad) con offline (cercanía, confianza)?
	Segmentos de clientes	Ahora mismo estamos atrapados en clientes actuales y máquinas viejas. Un APEL evolucionado, más proactivo podría acceder a y fidelizar a nuevos clientes.
<b>Escasez de personas con cualificación técnica</b>	Recursos clave	Si no somos capaces de atraer y retener a nuevas personas con nuevos conocimientos, será difícil que sólo con las actuales podamos estar al día de las últimas tendencias y desarrollos tecnológicos. ¿Employerbranding? ¿Gestión del compromiso? ¿Proyecto compartido?
	Procesos clave	Nuestra capacidad de intervención rápida y efectiva en nuevas máquinas es limitado.
	Red de alianzas	Algunos posibles aliados pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una oportunidad para identificar, atraer y captar talento.</li> <li>• Una amenaza si no somos capaces de que vean APEL atractivo frente a otras empresas "de prestigio". ¿Employer branding?</li> </ul>
	Propuesta de valor	Si no somos capaces de atraer y retener a nuevas personas con nuevos conocimientos, será difícil que podamos intervenir en máquinas moderna.
	Segmentos de clientes	Si no somos capaces de atraer y retener a nuevas personas con nuevos conocimientos, será difícil que podamos trabajar con empresas que tienen máquinas modernas.

Factor de cambio	Elemento MdN	Impacto
<b>Profesionalización en la gestión y en los equipos de mantenimiento</b>	Propuesta de valor	Evolucionar del mantenimiento correctivo al preventivo/ predictivo.
	Canales de distribución	¿Digitalización de canales para prestar servicio de asistencia y vender repuestos?
	Relaciones con clientes	¿Combinar online (rapidez, efectividad) con offline (cercanía, confianza)? Segmentos de clientes
	Segmentos de clientes	¿El grado de profesionalización en la gestión del mantenimiento podría ser un criterio de segmentación de nuestros clientes? ¿Nos interesa trabajar con las empresas más avanzadas (preventivo/ predictivo vs. correctivo; presupuestos asignados vs. gastos imprevistos; posicionamiento especialista vs. "chicos para todo"; etc.)? ¿Podría haber empresas que trataran de fichar/ capacitar personas e "internalizar" nuestro servicio?
<b>Fabricantes evolucionando a servitización</b>	Red de alianzas	Aliado 1 puede ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una oportunidad para convertirnos en un aliado clave para ellos (win-win).</li> <li>• Una amenaza que nos utilice y nos limite a lo que ellos no quieran/puedan: máquinas viejas (win-lose).</li> </ul> ¿Oportunidad de trabajar con otros fabricantes?
	Propuesta de valor	¿Mayor competencia en servicios de asistencia y venta de repuestos por parte de los fabricantes? ¿Venta de equipos preparados para teleasistencia/ asistencia remota (dejándonos fuera)?
<b>Futura crisis económica global o en el sector de automoción (vehículo eléctrico vs. vehículo de combustión)</b>	Propuesta de valor	En contextos económicos desfavorables las empresas tienden a reducir gastos de mantenimiento, compra de repuestos o inversión en nueva maquinaria. Pueden incrementarse las reformas pero no lo suficiente como para compensar la caída del resto de servicios. ¿Oportunidad para posicionarnos ante la llegada del coche eléctrico?(Profundizar en la oportunidad)
	Segmentos de clientes	Cierre, desaparición, deslocalización de empresas cliente.
	Flujos de ingresos	Reducción de ingresos. ¿Sostenibilidad?

Una pregunta concreta: ¿Qué descubrimientos de cliente se consideran factores de cambio y cómo afectan los factores de cambio en vuestro Modelo de Negocio actual?



# ¿Cómo medir?

Definamos tres indicadores:

De gestión

De cliente

De negocio

*¡Gracias!*

