

Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando

Diseñando la propuesta de valor

Escrito por

Alexander Osterwalder,
Yves Pigneur,
Gregory Bernarda
y Alan Smith

Diseñado por

Trish Papadakos

Prólogo de Javier
García (sintetia.com)
y José Antonio de
Miguel (@yoemprendo)



El nuevo libro de los autores de
Generación de modelos de negocio,
bestseller internacional con
1 millón de ejemplares vendidos

DEUSTO

Cómo crear los productos
y servicios que tus clientes
están esperando.

Diseñando la propuesta de valor

strategyzer.com/vpd

www.planetadelibros.com/strategyzer

Escrito por

Alex Osterwalder

Yves Pigneur

Greg Bernarda

Alan Smith

Diseñado por

Trish Papadacos

DEUSTO

Título original: Value Proposition Design

Publicado por John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, Estados Unidos, 2014

© 2014 Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda y Patricia Papadakos

© de la traducción Montserrat Meneses, 2015

Revisión técnica a cargo de: José Antonio de Miguel (@yoemprendo)

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2015

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de cubierta: Alan Smith y Trish Papadakos

Imagen de cubierta: © Pilot Interactive

ISBN: 978-84-234-1951-7

Depósito legal: B. 2.676-2015

Primera edición: marzo de 2015

Preimpresión: Trama Equipo Editorial, S.L.

Impreso por Egedsa

Impreso en España - Printed in Spain

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

1. Lienzo

- 1.1 Perfil del cliente 10
- 1.2 Mapa de valor 26
- 1.3 Encaje 40

2. Diseñar

- 2.1 Posibilidades de prototipos 74
- 2.2 Puntos de partida 86
- 2.3 Comprender a los clientes 104
- 2.4 Tomar decisiones 120
- 2.5 Encontrar el modelo de negocio adecuado 142
- 2.6 Diseñar en organizaciones establecidas 158



3. Probar

3.1 Qué probar 188

3.2 Haciendo pruebas paso a paso 196

3.3 Biblioteca de experimentos 214

3.4 Reunirlo todo 238

4. Ajustar

Crear alineación 260

Medir y controlar 262

Mejorar sin cesar 264

Reinventarse constantemente 266

Taobao: Reinventar el comercio (electrónico) 268

Glosario 276

Equipo central 278

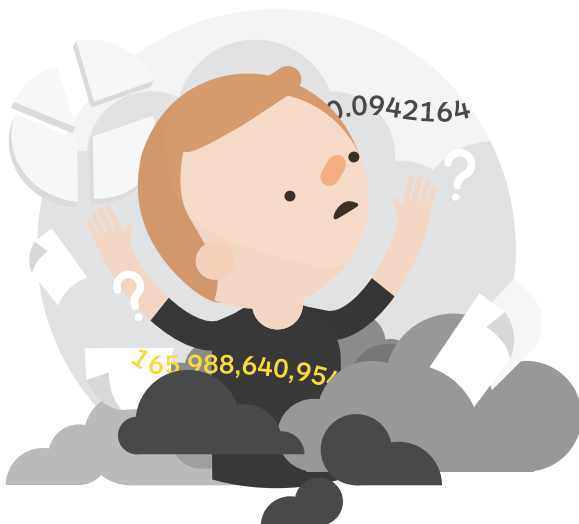
Primeros lectores 279

Biografías 280

Índice 282



Diseñando la propuesta de valor te encantará si te has sentido...



Abrumado por la tarea de creación de valor real

A veces sientes que...

- Debería haber mejores herramientas disponibles que te ayuden a crear valor para tus clientes y tu negocio.
- Quizás estés realizando las tareas equivocadas y te sientes inseguro acerca de los siguientes pasos que debes tomar.
- Es difícil saber lo que realmente esperan los clientes.
- La información y datos que consigues de clientes (potenciales) es abrumadora y no sabes cómo organizarla mejor.
- Es un reto ir más allá de productos y características para avanzar hacia la profunda comprensión de la creación de valor para el cliente.
- Te falta la visión general de cómo encajan todas las piezas del puzle.



Frustrado con reuniones improductivas y equipos mal alineados

Has tenido experiencias con equipos que...

- No coincidían ni en el idioma común ni en la comprensión de la creación de valor para el cliente.
- Se atascaban con reuniones improductivas dominadas por la chachara.
- Trabajaban sin herramientas y procesos claros.
- Se centraban en tecnologías, productos y características más que en los clientes en sí.
- Hacían reuniones agotadoras y que terminaban sin un resultado claro.
- Estaban mal alineados.






Involucrado en proyectos brillantes y audaces que acabaron explotando

Has visto proyectos que...

- Eran grandes apuestas que fracasaron y perdieron mucho dinero.
- Centraban la energía en perfeccionar un plan de negocio hasta que se perpetuara la ilusión de que realmente podría funcionar.
- Dedicaban mucho tiempo a realizar hojas de cálculo totalmente inventadas y que terminaban saliendo mal.
- Dedicaban más tiempo a desarrollar y debatir ideas que a probarlas con los clientes y partes interesadas.
- Permitían que las opiniones dominaran por encima de la realidad del sector.
- Carecían de procesos y herramientas que minimizaran el riesgo.
- Utilizaban procesos más adecuados para gestionar un negocio que para desarrollar ideas nuevas.



Decepcionado por el fracaso de una buena idea.

 Consigue el póster «Del fracaso al éxito»



Diseñando la propuesta de valor te ayudará...



A comprender satisfactoriamente los patrones de creación de valor

Organiza la información sobre lo que quieren los clientes de una manera sencilla que permita que los patrones de creación de valor sean visibles con facilidad. Como resultado, diseñarás de manera más efectiva propuestas de valor y modelos de negocio rentables que tengan como objetivo los trabajos, frustraciones y alegrías más urgentes de tus clientes.

Gana claridad.



A potenciar con éxito la experiencia y las habilidades de tu equipo

Dota a tu equipo de un idioma común que trascienda la chachara, establece conversaciones más estratégicas, elabora ejercicios creativos y consigue cohesión. Esto permitirá tener reuniones dinámicas que se puedan disfrutar más y dará como resultado conclusiones prácticas que irán más allá de la tecnología, los productos y características, y favorecerá la creación de valor para tus clientes y tu negocio.

Alinea a tu equipo.





A evitar perder tiempo con ideas que no funcionan

Prueba constantemente las hipótesis más importantes relativas a las ideas de tu negocio para reducir el riesgo al fracaso. Esto te permitirá perseguir ideas atrevidas sin tener que gastar un dineral. Tus procesos para dar forma a ideas nuevas encajarán y se complementarán con los que usabas antes para gestionar tu negocio.

Minimiza el riesgo de fracaso.




Diseña, prueba y ofrece a los clientes lo que están esperando.

📄 Consigue el póster «Del fracaso al éxito»



Nuestra propuesta de valor para ti

Los enlaces que ves en el lateral de cada página remiten a los recursos de la versión online.

Busca el  logo Strategyzer y sigue el enlace para descargar herramientas/plantillas, pósteres, y más.



Libro DPV
+
Versión online DPV



Aplicalo

Ayuda a dar forma a las ideas

Metodología soportada por software

Idioma común para la comunicación y colaboración

Comparte y aprende con compañeros

El contenido breve, claro y aplicable evita la confusión

Instrucciones para poder empezar

Se integra con otros métodos de negocio

Integrado con el lienzo del modelo de negocio

Ayuda a comprender lo que importa a los clientes

Conjunto de herramientas probadas y efectivas

Acceso a material y conocimiento avanzado

Contenido multimedia online atractivo

Formato práctico, visual + agradable

Permite practicar + (auto) evaluación de habilidades

Minimiza el riesgo de (gran) fracaso

Ayuda a crear productos y servicios que la gente espera

¡Triunfa!

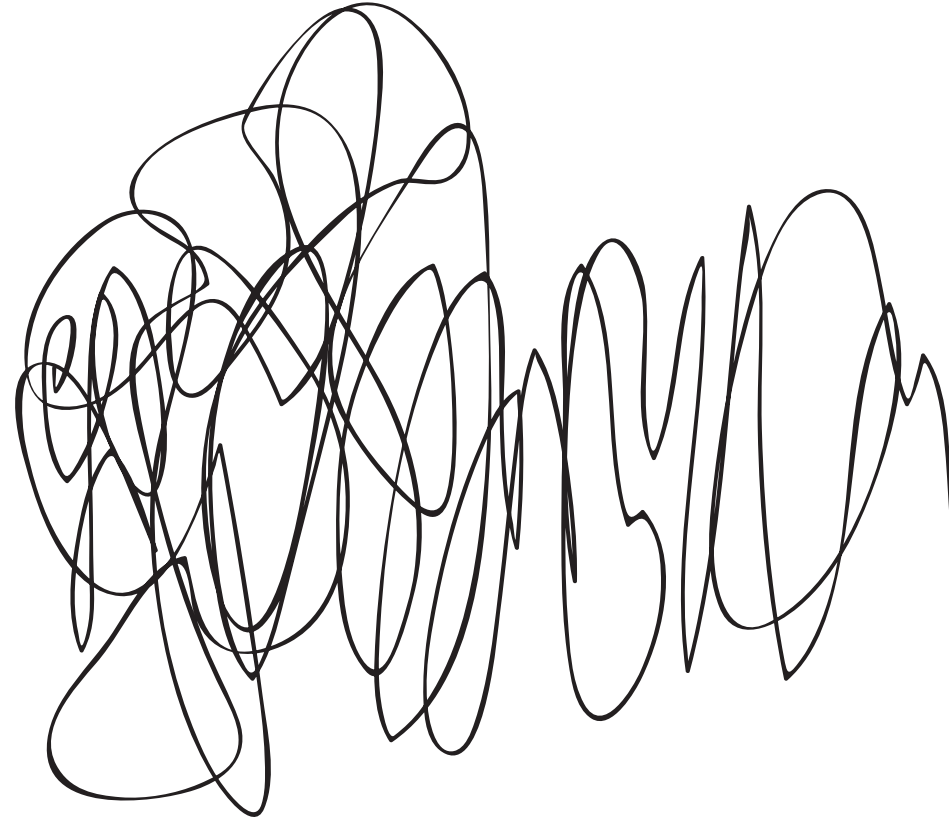
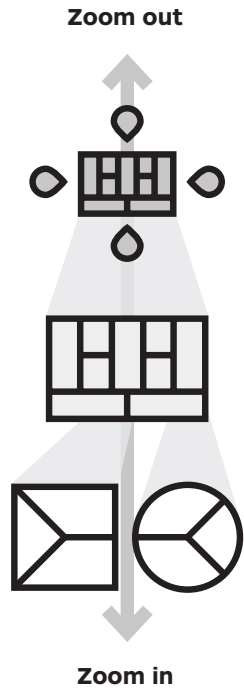
Aprende



Las herramientas y el proceso de *Diseñando la propuesta de valor*

XII

WWW.PLANETALIBROS.COM / STRATEGYZER / INTRODUCCIÓN



Lienzo

Herramientas

Diseñar / Probar

Búsqueda

La esencia de *Diseñando la propuesta de valor* radica en aplicar **herramientas** a la **búsqueda** caótica de propuestas de valor que los clientes esperan, y seguir manteniéndolas en consonancia con lo que quieren **después de la búsqueda**.

Diseñando la propuesta de valor te muestra cómo usar el **lienzo de la propuesta de valor** para **diseñar** y **probar** grandes propuestas a lo largo de una búsqueda iterativa con el fin de descubrir lo que esperan los clientes. El diseño de la propuesta de valor es un proceso interminable en el que debes **ajustar** constantemente tus propuestas de valor para que sigan siendo relevantes para los clientes.



Progreso

Gestiona el proceso caótico y no lineal que representa el diseño de la propuesta de valor y reduce el riesgo al aplicar de manera sistemática las herramientas y procesos adecuados.

Ajustar

Después de la búsqueda

Un conjunto de herramientas integradas

XIV

WWW.PLANETALIBROS.COM / STRATEGYZER / INTRODUCCIÓN

El lienzo de la propuesta de valor es la herramienta central de este libro. Hace que las propuestas de valor sean visibles y tangibles para que así sean más fáciles de analizar y gestionar. Se integra perfectamente con el lienzo del modelo de negocio y el mapa de entorno, dos herramientas que se estudian con detalle en *Generación de modelos de negocio**, su libro complementario. Juntos marcan las bases de un conjunto de herramientas de negocio.

El lienzo de la propuesta de valor amplía los detalles de dos elementos claves del lienzo del modelo de negocio.

**Generación de modelos de negocio*, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (Deusto, 2011).

