

# Alineados con el negocio

## 03. Estrategia

Septiembre 2022



1. Contexto

1. Objetivo

1. Definiciones y técnicas

1. Dudas, debates y conclusiones

1. Nuestros proyectos

# 01

## Contexto

# Descubriremos las etapas del proceso de diseño de soluciones, para aprender cómo obtener el máximo valor en cada una de ellas.

## Identificar problemas y necesidades de usuarios

Mediante diferentes técnicas de research descubriréis cómo obtener información de los usuarios, cómo empatizar con ellos y cómo descubrir mucho más allá de lo que nos dicen. Conoceremos y trabajaremos con técnicas cuantitativas y cualitativas.

## Construir una solución tangible

Aterrizaremos las ideas, priorizando las que más valor aportan, llevándolas a un servicio con el que el usuario pueda interactuar. Nos ayudaremos de la arquitectura de información y workflows para dar coherencia y escalabilidad a nuestro producto. Esta solución será utilizada y mediremos para saber cómo mejorarla.

## Alinear los objetivos de la empresa con los de los usuarios

Obteniendo una propuesta de valor que los usuarios aprecien y deseen, articulándola a través de un Canvas de negocio y un Journey Map en el que identificaremos los puntos de acción principales.

## Aplicar un sistema de diseño diferenciador

Utilizar el diseño visual y de comunicación no sólo para transmitir los valores y posicionamiento de la marca, sino para fomentar la usabilidad y mejorar la experiencia del usuario a través de la coherencia y estética de la interfaz y su storytelling.

## Idear desde la innovación con el usuario en el centro

Buscar soluciones a las necesidades detectadas desde la innovación y la diferenciación. Para conseguirlo tenemos muchas técnicas y dinámicas que nos descubrirán grandes ideas sobre las que seguir trabajando.

## Maquetar la interacción en la interfaz

Conocer los lenguajes de maquetación como CSS y HTML para poder implementar la interacción del usuario con nuestro producto y animaciones que complementen al diseño y hagan aún mejor y más intuitiva la experiencia del usuario.

En capítulos anteriores...

### 03. Desde ya, pero paso a paso.

Festivos/Vacaciones

Enero Febrero

31 7 14

Marzo

21 28 7 14

Abril

21 28 4 11 18

Mayo

25 02 9 16 23

00  
Ramp up UX

00  
Presentación

01  
Kickoff

02  
Descubrimiento

03  
Estrategia

04  
Ideación

05  
Conceptualización

06  
Diseño

07  
Interacción

08  
Desarrollo

09  
Optimización

Tenemos una idea del camino (*EL CÓMO*) que, de forma general, se va a seguir para alcanzar un objetivo.

**Sabemos las necesidades y deseos (*EL QUÉ*) del target al que nos enfocamos.**

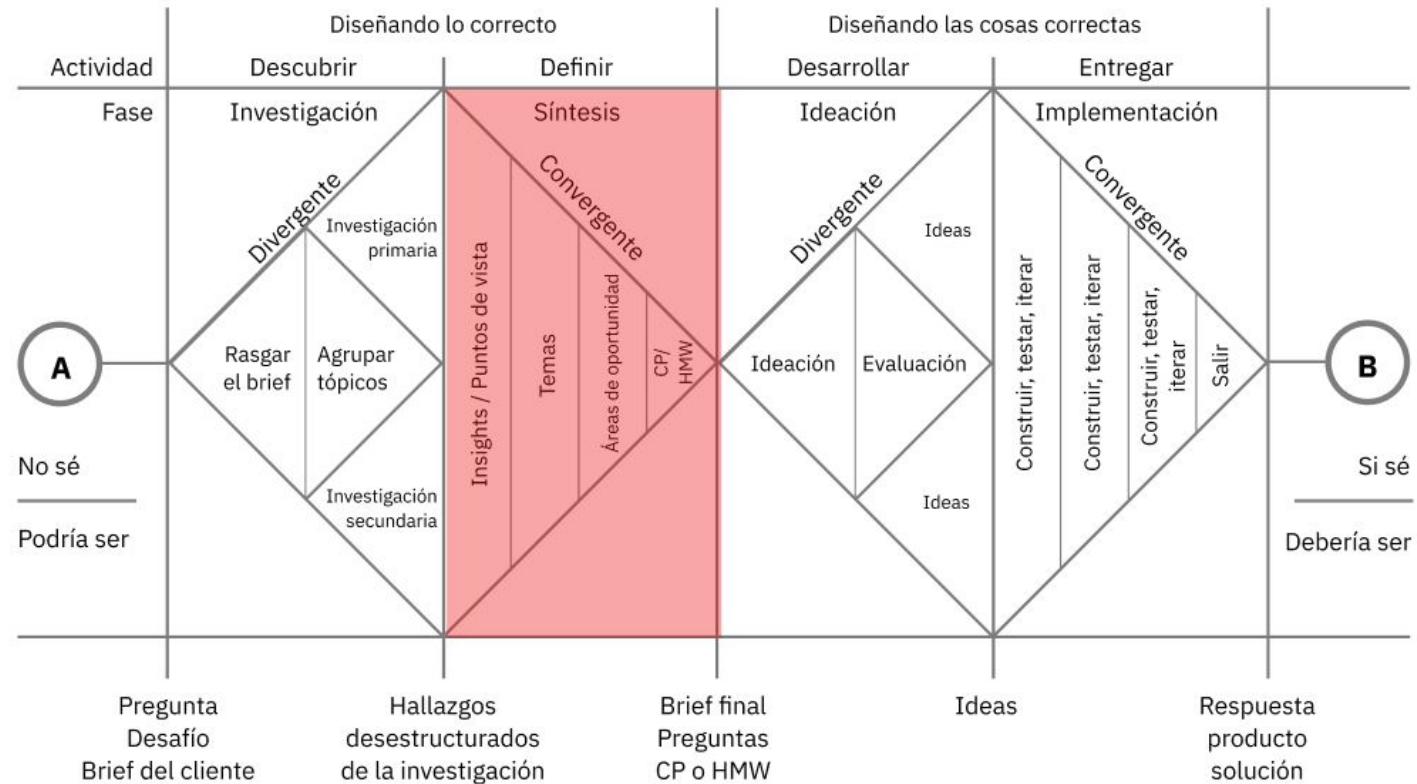
Teniendo diferenciados los temas que conocemos, los que no y los que dudamos hemos investigado de diferentes modos.

Por un lado conociendo el sector y el mercado con un research primario. También nos hemos inmerso en el sector con diferentes técnicas y de observación que nos han llevado a poder despejar dudas preguntando a los usuarios.

Toda esta información la hemos conceptualizado y sintetizado en fichas de persona y otras técnicas que nos facilitan la empatía con el usuario y su entorno.

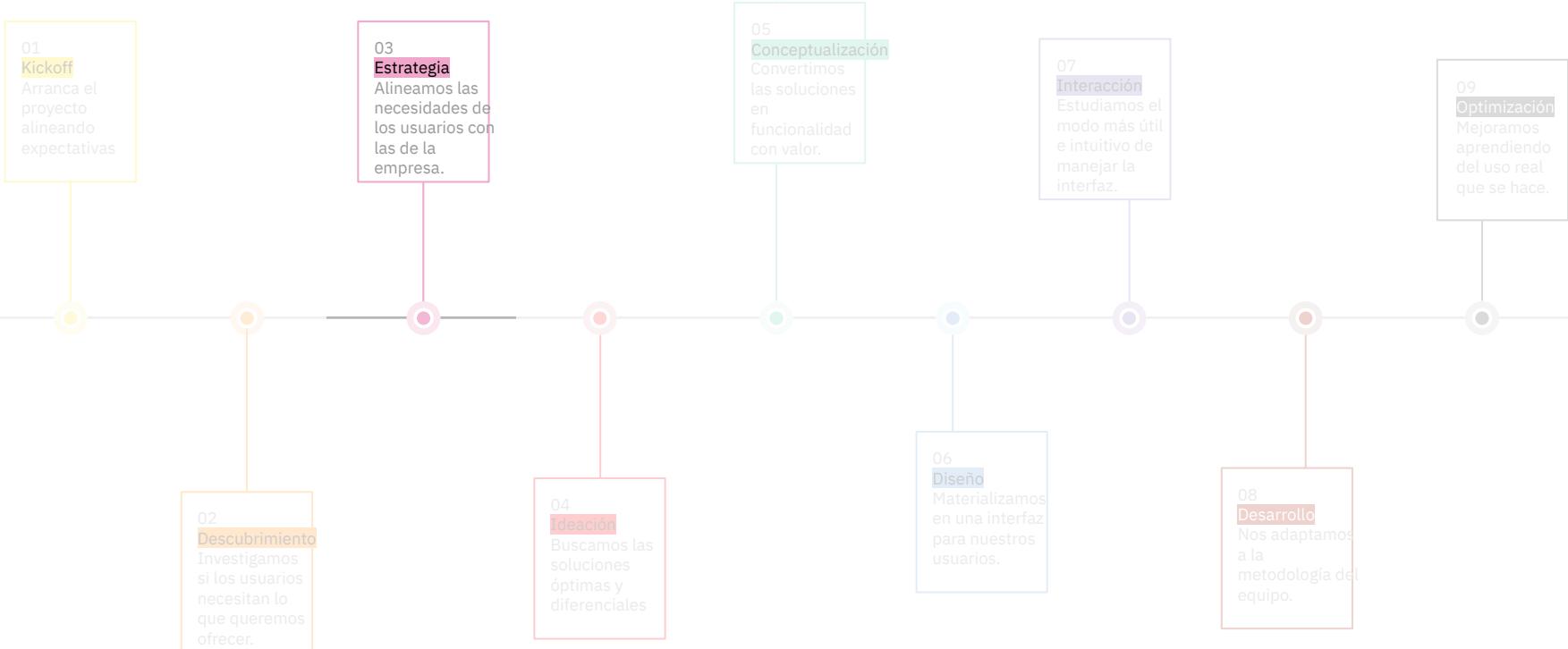
J12: Entrega proyectos

Desafío de tripulación



# 02

## Objetivo



Descubrir los objetivos de la empresa para alinearlos con las necesidades del usuario encontrando las sinergias entre ambos.

Si recordáis, en el Kick off, vimos cómo tomar requisitos de lo que busca el cliente y la empresa.

Además podemos profundizar en otro tipo de requisitos que tienen mayor impacto para desarrollo y el resto del equipo.

Este [libro](#) os da muchas técnicas para hacerlo de un modo efectivo.

# Técnicas efectivas para la toma de requerimientos

Por Verónica Valdez Alvarado,  
Northware Project Manager

Enero 2012

**Northware®**  
Software Development

# 03

## Definiciones y técnicas

Definiciones y técnicas

## ¿Qué es la estrategia de la empresa? Y por qué nos es útil

Tras cada proyecto o nuevo desarrollo hay una **estrategia empresarial**. Más allá de ganar dinero, puede que la empresa se encuentre **en un momento de captar usuarios, fidelizarlos, reducir los costes del servicio de atención al cliente, posicionar su marca...**

Es muy importante que lo que busca la empresa pueda alinearse con lo que necesitan los usuarios.

Recordemos que en el Kick off, los stakeholders, debe compartir las motivaciones y objetivos que llevan a la realización del proyecto.



# La estrategia empresarial es diseñar CÓMO enfrentar el desafío.

para ello hay que:

1. identificar el desafío a superar;
2. diseñar una forma de superarlo.

Para conseguirlo Rumelt sugiere usar el **kernel de estrategia**, que contiene tres elementos:

## Diagnóstico → POR QUÉ LO HACEMOS

¿Qué está pasando? ¿Qué te impide alcanzar tus metas? Una parte imprescindible de la estrategia es, de hecho, comprender la situación, no solo decidir qué debe hacer. Recuerda que, un problema bien planteado es un problema medio resuelto. Eso es el diagnóstico, lo que simplifica la complejidad de la realidad por un motivo más sencillo, con aspectos cruciales.

## Política orientadora → QUÉ HACEMOS

Es un enfoque general, una guía para superar los obstáculos identificados en el diagnóstico. Son las barandillas en una carretera, lo que dirige las acciones en ciertas direcciones sin definir exactamente lo que se debe hacer”.

## Conjunto de acciones coherentes → CÓMO LO HACEMOS

Son el conjunto de acciones que dicta cómo se debe hacer, es decir si que marca mucho más las pautas de lo que lo hacia la política orientadora.

Las acciones deben ser coherentes, es decir, el uso de los recursos, las políticas y las maniobras que se emprendan deben coordinarse y apoyarse entre sí, no luchar ni ser independientes entre sí.

**Ejemplo: "Quiero correr un maratón la próxima primavera"**

Podría prometer que voy a correr 10k cada día, todos los días, pero ¿es esto realista? ¿Le sirve a todo el mundo? Las personas necesitan un plan más matizado basado en *quién soy y mi situación actual*.

**Diagnóstico:**

1. Me cuesta motivarme , por eso entreno menos de lo que me gustaría. Creo que necesito entrenar el doble de lo que hago.
2. Mi tiempo es limitado : solo tengo horarios después del trabajo pero antes de la cena (6 a 8 p. m.)
3. Puedo hacer ejercicio en cualquier lugar : a diferencia de mis amigos, no me importa si hago ejercicio en el interior o al aire libre.

**Política orientadora:**

1. Necesito tipos de entrenamiento que dupliquen las posibilidades de correr.
2. Necesito un entrenamiento que pueda ser entre las 6 y las 8 p. m.
3. Puedo entrenar en interior o exterior.

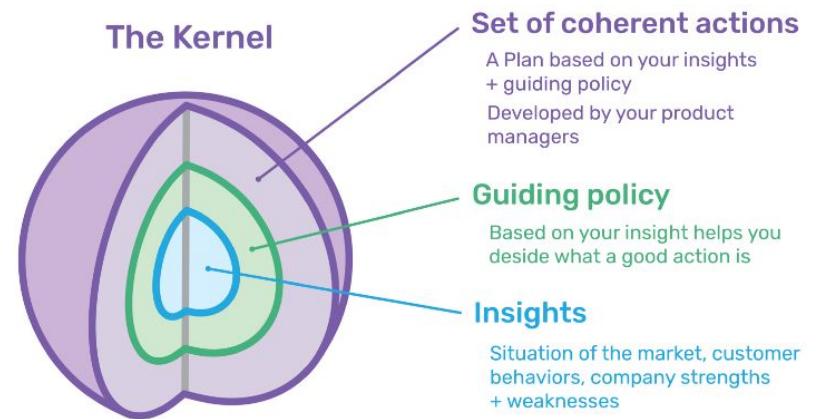
**Conjunto de acciones coherentes:**

## Posible acción 1:

- Idea: Unirme a un grupo de corredores nocturnos
- ¿Por qué? Otras personas para motivarte, tiene lugar por la noche.

## Posible acción 2:

- Idea: conseguir un entrenador personal en el gimnasio
- ¿Por qué? El entrenador personal lo hace responsable, puede tener lugar en cualquier momento, el gasto adicional te motiva a usar el entrenador.



## Nosotros, desde el diseño, somos una palanca para conseguir esa estrategia empresarial

**El diseño es el punto de encuentro entre lo que el usuario da valor y lo que es rentable para las empresas.**

Permite definir claramente quién es tu público objetivo, qué necesitan y cómo podemos **crear valor** para ellos. Además, elimina todas las decisiones triviales, apoyándose en la investigación. Esto también nos permite priorizar, no solo en lo que más valor tiene para el usuario, sino también en lo que será más rentable para la empresa.

La estrategia empresarial, como veíamos en la slide anterior, **es el conjunto de decisiones que toma una empresa para alcanzar los objetivos comerciales: qué productos desarrollar, en qué segmentos de mercado enfocarse, cómo diferenciarse, etc.**

**Es el conjunto de acciones y procesos que se definen para lograr los objetivos de la empresa** en un tiempo determinado.

Definiciones y técnicas

# Entonces, teniendo una estrategia, un plan de diseño...

## Inputs

### Market Insights (PM/PMM)

*What trends are influencing our addressable market and what's the size and shape of the resulting commercial opportunity?*

### Technical Strategy (Eng)

*How might the underlying technology evolve to support the needs of our target customers and enable our commercial strategy?*

### Design Strategy (UX)

*How might the product/product experience evolve to support the needs of our target customers and enable our commercial strategy?*

## Artefacts



### Commercial Strategy (i.e where we'll play)



### Product Strategy (i.e. how we'll win)



### Objectives & Key Results (i.e. how we'll know)

## Outputs



- Competitor landscape
- Market focus/segment
- Business outcome(s) (performance)
- Commercial Initiative(s)



- Target persona(s)
- Opportunity (pains/gains/delighters)
- Product outcome(s) (behaviour)
- Product initiative(s)



- Product ideas (solutions)
- Prototypes (concepts)
- Implementations
- Key measures (behaviours)

Una estrategia de diseño abarcará:

- Qué significa el éxito (y para quién) y cómo medirlo.
- Los detalles de la(s) oportunidad(es) (dolor, ganancia o placer) para una audiencia dada.
- Algunos análisis de la propuesta actual y la experiencia resultante.
- Una visión y un conjunto de principios que ilustran un estado futuro deseado. “Definir el producto ideal y journey ideal”

Además, en un contexto empresarial, la estrategia de diseño se extenderá más allá del usuario final para considerar también otras personas/organizaciones clave; donde la comprensión de sus interacciones, interfaces y diferentes necesidades es fundamental para la adopción, el éxito y la retención de la solución.

Definiciones y técnicas

## La estrategia de diseño tendrá en cuenta:

1  
**Where are we today?**  
(i.e. the As-Is experience)

 Persona(s)  
Who are we looking to serve?

 Jobs-to-be-Done  
What are they looking to achieve?

 Journey Maps (As-Is)  
What does their current experience look like?

 Competitor Analysis  
How does that compare to the alternative(s)?

2  
**Where do we want to be?**  
(i.e. the To-Be experience)

 Target Opportunities  
What are the key pains/gain/delighters?

 Vision & Principles  
What's does the future look and feel like?

 Journey Maps (To-Be)  
What does the desired experience look like?

 Storyboards  
How will customers interact with the vision?

3  
**How will we get there?**  
(i.e. strategy & planning)

 Diagnosis  
What are the key experiential challenges?

 Guiding Policies  
How will Design address these challenges?

 Coherent Actions  
How will the experience change/evolve?

 The Design 'Plan'  
What's the plan to pave the way forwards?

# Veamos más despacio cada uno de esos tres puntos:

**1**

**Where are we today?**  
(i.e. the As-Is experience)

**2**

**Where do we want to be?**  
(i.e. the To-Be experience)

**3**

**How will we get there?**  
(i.e. strategy & planning)

Formula un diagnóstico claro. Cuál es tu target, qué necesitan, cómo lo resuelven ahora, con qué competidores o sustitutos. Este **diagnóstico** nos va a ayudar a ver las oportunidades que darán valor a esos usuarios, aprovechando los conocimientos de nuestra investigación para identificar oportunidades de productos deseables y, acotándolo por cuáles nos ayudan más (viabilidad).

Sabemos qué esperan lograr y cómo se satisfacen sus necesidades hoy. Con eso podemos comenzar a usar nuestro superpoder de diseño (resolución creativa de problemas) para **imaginar un posible futuro** (To-Be). No es cuestión de inventar, sino aprovechar los conocimientos, identificar las **áreas de mejora** y así buscar el proceso que facilite el objetivo con una mejor experiencia. Buscaremos facilitar la colaboración y llegar a una expresión más visceral de dónde queremos estar y cómo lo queremos conseguir (proceso). Apóyate en el Journey AS IS o en el storyboard para hacer que se comprenda mejor, se empaticé y se alineen.

Sabiendo dónde quieres llegar, elaborar la estrategia, las acciones, será mucho más sencillo. Pero, ¿cómo creemos nosotros, como diseñadores, que debemos cerrar la brecha entre dónde estamos hoy y dónde queremos estar? Y, ¿cuáles son los pasos estratégicamente significativos que allanan el camino hacia esa experiencia? El **Product Thinking** nos ayuda a ir definiéndolo, desde el liderazgo de diseño, a dejar ver cómo las oportunidades identificadas y los comportamientos que necesitamos aprovechar, respaldan los objetivos estratégicos. Se trata de cómo usamos la perspicacia y el razonamiento para **presentar argumentos convincentes, basados en una comprensión sólida de la intención comercial, del problema y de los objetivos y necesidades del usuario objetivo**.

# Los stakeholders, desde la empresa, trabajan en la estrategia empresarial, apoyando el proyecto según su rol y según ciertos objetivos.

Se necesita que los objetivos, además de ser claros, específicos y realistas, sean medibles, para poder conocer el trabajo a realizar y posibilitar la función de evaluación y control

A continuación vamos a considerar tres niveles de objetivos en la organización:

**Objetivos corporativos:** expresan las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo, teniendo en cuenta la definición de la misión de la organización, así como la situación del entorno en que se encuentra. Normalmente se definen en términos financieros.

**Objetivos estratégicos:** Hacen referencia a cada unidad particular de la organización y cada una de ellas puede tener múltiples objetivos, pero siempre alineados entre ellos y con una visión a futuro que se flexibilizará según tendencia de sus clientes y del propio mercado y competencia.

**Objetivos operacionales:** Fijación de objetivos más accionables, para activar y hacer posibles los otros dos bloques de objetivos.

## Y nosotros, como UX, ¿de qué manera nos impactan estos objetivos?

El diseñador de producto, tras haber compartido los resultados del research, debe haber dejado ciertos mensajes (conclusiones) clave. En los resultados de research cualitativo es muy recomendable llevar videos de los usuarios o verbatims, pues es lo más objetivo y el equipo de negocio no lo cuestionará.

El equipo de negocio, es decir, los stakeholders, al **conocer y asimilar estas conclusiones**, debe debatir sobre ello y asegurar que se crea un proyecto que responda a dichas conclusiones, con unas acciones a corto y a largo plazo, que deben estar alineadas con los objetivos de la empresa. No siempre son capaces de abrir la mente, por ello, un workshop en el que empaticen con las personas creadas o revisen los KPIs frente a las métricas obtenidas, nos puede ayudar a **plantear la estrategia**. ([Ver artículo](#))



## ¿Cuál es nuestro papel como UX?

Llegados a este punto sabemos que tenemos **dos visiones**: la del usuario y la del cliente. Y nosotros **debemos mediar** entre ellas.



¿Os acordáis que en el Ramp up veíamos **los tres pilares** que debe tener en cuenta el UX?

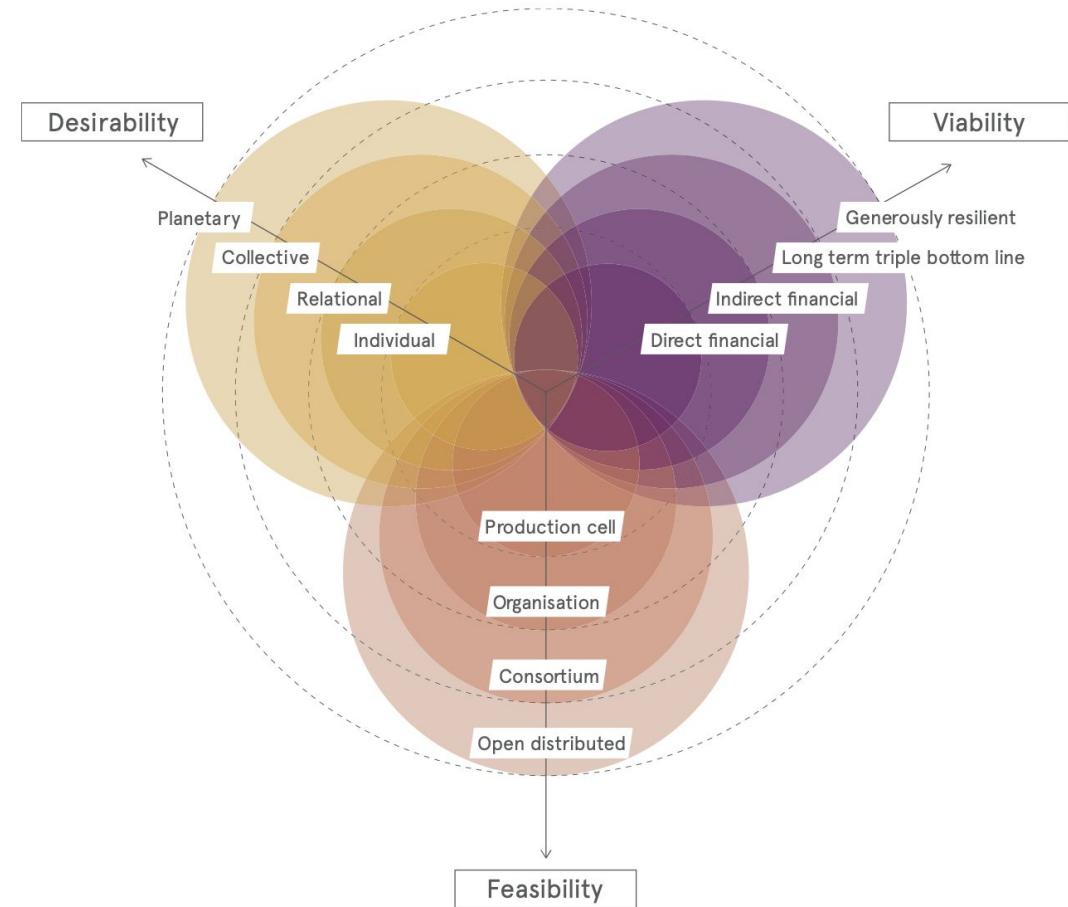
Debes empezar a ver esa intersección (**Fin**), como el espacio en el que innovar, alineando las expectativas y necesidades de todos los implicados.

## Inicio



Podemos ver algunos niveles en cada uno de los pilares

Estos niveles describen lo que ven como una necesidad de 'evolución' de los tres pilares originales, moviéndose desde un enfoque en consumidores individuales y empresas, y en cambio hacia la consideración de perspectivas sistémicas más amplias. Escriben: "**El modelo alienta al diseñador a pensar en cuatro niveles diferentes de abstracción al mismo tiempo, para conectar lo macro con lo micro, lo abstracto con lo concreto y lo visionario con lo realista**".



Evaluar estos tres pilares va a depender mucho de

## quién es nuestro público objetivo

### B2B / B2B2C

Hace referencia a la palabra Business.

Business-to-business es un modelo de negocio o de intercambio entre dos empresas.

### B2C

La letra C hace referencia a *consumidor*. Este modelo de negocio hace referencia a aquellas empresas cuyo producto va destinado al cliente final.

### C2C

Consumer-to-Consumer es un modelo de participación donde dos consumidores intercambian bienes, servicios o información entre sí. Los sitios web de anuncios o subastas como eBay son un ejemplo de C2C.



## Y del servicio core:

### Suscripción de servicio

Los clientes/usuarios pagan un precio recurrente para **suscribirse a un servicio en lugar de ser propietarios**, con una tarifa que podría ser fija o basada en el uso. ClassPass ofrece a sus clientes acceso a más de 3.000 gimnasios en 2.500 ciudades de todo el mundo.

### Servicio Gestionado

Un servicio que se centra en el mantenimiento del rendimiento o de **actividades operativas específicas que se subcontratan**, como por ejemplo el servicio de alquiler de coches eléctricos Car 2 go en Madrid.

### Producto más servicio

Un modelo de negocio que **se centra en ofrecer servicios y beneficios, en lugar de características y funciones**, como la instalación, el mantenimiento, etc. Una parte fundamental de esta propuesta de valor es mejorar la experiencia general. El dispositivo Alexa de Amazon añade valor al conectarse con el comercio electrónico de Amazon y otros dispositivos conectados para enriquecer la experiencia de los usuarios a lo largo del tiempo.

### Bienes y servicios de información

Los clientes acceden a **medios de comunicación o servicios de información de los que dependen**. Normalmente se basan en la suscripción y ofrecen una experiencia de primera calidad; el iTunes de Apple es un ejemplo perfecto.

### Alquiler o leasing

Los clientes tienen acceso a un **producto que puede utilizarse de forma flexible**. Por ejemplo, la app Zilok es un mercado centralizado de alquiler en línea que permite a sus usuarios alquilar sus pertenencias a otras personas, como coches, cochecitos, videojuegos, herramientas...

### Consumibles

**Acceso a un producto de uso frecuente que es consumible** y se basa en la preferencia del consumidor. La aerolínea europea KLM solía ofrecer un servicio de paquetes de vuelos que permitía ir a cualquier lugar que se deseara con una tarifa rebajada reservando los billetes con antelación.

Plantear la estrategia consiste en ordenar las ideas y acciones para mejorar la **gestión de** la empresa, marcando unas metas alcanzables que dirijan al objetivo final.

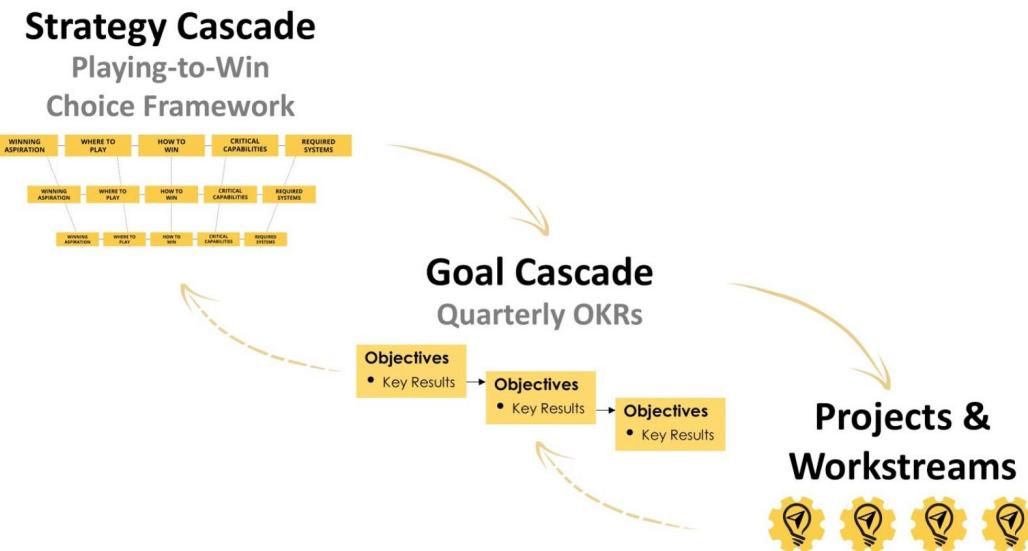
Llevar a cabo una nueva planificación requiere de la **evidencia de un reto**, de una problemática o necesidad. Esto es lo que han debido mostrar nuestros resultados del research. A partir de ahí se deben identificar los retos más importantes a alcanzar y las soluciones más apropiadas, prioritarias y viables.

Además de las **acciones y soluciones** que nos llevarán a cumplir esos objetivos (**OKR**) y cubrir las necesidades de los usuarios, también implica fijar la sistemática de **seguimiento**, medición y evaluación del plan, para lo cual se deberán construir la correspondiente batería de **KPIs**.

Los **OKR son** declaraciones direccionales de intenciones, **el "qué"**. Cada objetivo se define además mediante tres a cinco resultados clave, que son específicos y tienen un límite de tiempo y, por lo tanto, se pueden medir. Los resultados clave (**KPIs**) son el **"cómo"**.

OBJETIVO	
Garantizar que el estilo de diseño de la compañía y su lenguaje se mantienen en todos los nuevos trabajos	
<ul style="list-style-type: none"><li>•Asegurarse de que el 100% de comunicaciones empresariales se envíen con un diseño coherente con las directrices de la imagen de marca de la empresa en Q1.</li><li>•Reunión con los 7 directores de arte para hablar sobre actualización de los principios del diseño. 5 de Febrero.</li><li>•Renovar la guía de estilo para que se acomode a la nueva marca de la compañía. 31 de Marzo.</li></ul>	

Y da lugar a proyectos y ejecutables:



# Los objetivos de la empresa implican a los equipos:

## DIRECTOR CREATIVO

### OBJETIVO

Garantizar que el estilo de diseño de la compañía y su lenguaje se mantienen en todos los nuevos trabajos

- Asegurarse de que el 100% de comunicaciones empresariales se envíen con un diseño coherente con las directrices de la imagen de marca de la empresa en Q1.
- Reunión con los 7 directores de arte para hablar sobre actualización de los principios del diseño. 5 de Febrero.
- Renovar la guía de estilo para que se adecue a la nueva marca de la compañía. 31 de Marzo.

## DIRECTOR DE ARTE

### OBJETIVO

Renovar la guía de estilo para que se adecue a la nueva marca de la compañía

- Realizar auditoria de la marca y estilo. 15 de Febrero.
- Bocetos propuestos para nuevos diseños. 1 de Marzo.
- Reunión para presentación de conceptos de diseño con todos los directores de arte senior.



## Plan estratégico

Ejemplo (basado en proyecto)

# Estrategia / Métrica / Tácticas

Estrategia	Métrica	Táctica / Proyectos
Personalización	RMSE (delta entre clasificación esperada y actual)	Test de algoritmo de estado de ánimo, ID de voz, examen de películas escogidas, detección de idioma
Contenido original	% de miembros que han visualizado al menos 10 horas/mes de contenido original	Test para venta de merchandising en frío, lanzamiento de test semanales, micro-documentos regularmente
Experiencia de visualización	% de clientes que han visualizado al menos 40 horas/mes	Ultra HD, integración de descodificadores, visualizaciones compartidas, algoritmos para lectura de labios, conexión abierta
Historias / Juegos interactivos	% de miembros que han visualizado al menos 1 hora de contenido interactivo por mes	Soporte en tiempo real para prototipos, lanzamiento de Bandersnatch 2, lanzamiento de juego para móvil

## Plan estratégico

Ejemplo (basado en proyecto)

# Netflix 2022 Project Roadmap

Estrategia	Q1 (3 meses)	Q2	Q3	Q4
Personalización	Test de algoritmo de estado de ánimo	Reconocimiento por voz	Detección de idioma	examen de películas escogidas
Contenido original	Test para venta de merchandising en frío	Test semanal de lanzamientos	Soporte para micro-documentos	Como será el panel de experto
Experiencia de visualización	Integración de descodificadores (pagos, etc.)	Visualización compartida de conexión abierta v3	Sincronización automática de doblaje en 40 idiomas	Ultra HD, codificación personalizada de móvil
Historias / Juegos interactivos	Herramientas de codificación multi-corrientes para los gráficos de historias	Herramienta para prototipos en tiempo real	Decisiones activadas por voz	Bandersnatch #2, Stranger Things, juegos en el móvil

## Plan estratégico

Ejemplo (basado en resultados)

# Roadmap Resultados Netflix 2022

Veo Netflix porque...	Indicadores principales	Ahora	Siguiente	A considerar
Encuentro contenido que quiero ver	RMSE (delta entre clasificación esperada y actual)	Test de algoritmo de estado de ánimo	Reconocimiento por voz	Detección de idioma, examen de películas escogidas
Contenido que no encuentro en ningún otro sitio	% de miembros que visualizan más de 10 horas/mes de contenido original	Test para venta de merchandising en frío	Test semanal de lanzamientos	Expansión de Micro-documentos
La experiencia es mejor	% de clientes que visualizan más de 40 horas/mes	Integración de descodificadores	Algoritmos para lectura de labios	Netflix Party: Integración WW conexión abierta
Me gusta estar implicado	% de miembros que visualizan más de 1 hora/mes de contenido interactivo	Herramientas de codificación multi-corrientes	Juegos en el móvil	Bandersnatch 2

## Plan estratégico

### Ejemplo y ejercicio

Trata de identificar en la tabla del ejemplo qué punto clave falta y complétalo inventando cual es el core de la empresa.

Objetivos Estratégicos		Estrategias	Indicador	Meta		
				1	2	3
I.	Aumentar la rentabilidad estimada	Incrementar las ventas	Porcentaje anual de incremento de ventas	0%	3%	5%
		Reducción de costos	Porcentaje de recucción de gastos financieros	0%	8%	15%
II.	Desarrollar productos innovadores	Incrementar la capacidad de diseños propios	Cantidad de diseños propios vendidos	20	24	32
			Ratio de diseños propios versus productos de otros diseñadores	25%	30%	36%
III	Fortalecer nuestra participación en el mercado	Incrementar el número de puntos de venta	Número de tiendas operativas	1	2	3
IV	Sistematizar las operaciones críticas	Implementar aplicaciones informáticas	Número de aplicaciones en uso	1	1	4

Bien, tenemos acciones que nos llevan a esos objetivos.  
¿Funcionan?

Los KPIs nos ayudarán a saberlo.

Tras el research, debemos asegurar que los objetivos pueden tener un seguimiento y tomar acciones en caso de ser necesario. Esos KPIs (Key Performance Indicator) son factibles y la propuesta no es solo humo. Es un buen momento para revisarlos y replantearlo si fuera necesario. **Los KPI's son métricas**, pero tenemos que tener en cuenta que **no todas las métricas son KPI's**.

Solo se considerarán kpi's aquellos datos que me indiquen el rendimiento y/o resultados que estoy obteniendo con mi trabajo. Se consideran las "llaves" que generan valor para el negocio y de ahí su importancia en medirlas y hacer seguimiento de ellos.

Cuando definamos un KPI debemos tener en cuenta algunas características y tienen que considerarse **SMART** (Specific, Measurable, Attainable, Relevant y Time-Bound):

- Específicos: por ej: quiero subir un 20% las conversiones
- Medibles: si marcamos un objetivo específico y cuantificable podremos medir los resultados obtenidos
- Alcanzables: deben ser realistas
- Limitados en el tiempo: nos marcaremos unos tiempos para conseguir objetivos
- Relevantes: elegir las métricas que de verdad aportan valor en tu negocio o que van a conseguir una mejora significativa.

[Conoce un poco más sobre los KPIs en UX](#)

[Mira esta plantilla de gestión y seguimiento de KPIs](#)

En este plan está involucrado lo que denominamos “negocio”, que pueden ser perfiles muy variados. Los stakeholders.

## Los stakeholders son las personas clave de un proyecto

Tienen intereses en él, ya que su trabajo va, directamente o indirectamente, ligado a ese proyecto. Son las personas a las que más le interesa que ese proyecto mejore o llegue a buen puerto, ya que su trabajo depende de él.

Pueden ser perfiles complicados, pero son quienes nos deben ayudar a avanzar el proyecto, por ello:

- **Identifícalos** cuanto antes.
- **Clasifícalos**.
- **Priorízalos**.
- **Empatiza** con ellos y entiende sus objetivos y motivaciones.



# Identifícalos cuanto antes, puesto que pueden agilizar o retrasar mucho tu participación y tareas en el proyecto.

Recuerda que una de las primeras técnicas de research era la investigación primaria, en la que despejábamos de forma rápida y barata las principales dudas que pudiéramos tener. (Lo que dudo, lo que no tengo ni idea).

Gran parte de esa información la tienen los stakeholders, por lo que es muy importante identificarlos y realizar las preguntas adecuadas a las personas adecuadas.

Nos ayudará mucho el “**Mapa de stakeholders**”.

Esta técnica nos ayuda a mapear “**quién es quién**” en la empresa, identificando los posibles grupos de interés y de poder, para poder analizar cómo pueden influir en nuestro proyecto, cómo se relacionan entre sí, o determinar el grado de influencia entre todos. Refleja de forma gráfica las conexiones entre los distintos stakeholders. Esto ayuda a tener una imagen clara sobre ellos, de cara a la identificación de las personas a investigar en la primera fase del proceso, o para estructurar la definición de las funcionalidades de la solución final.

Una opción es tener tres círculos que representen los diferentes grupos de stakeholders: (“A”) empresa, servicio o cliente , (“B”) stakeholders internos y (“C”) stakeholders externos. Estos círculos también podrían referirse al nivel de impacto que tienen los stakeholders : (“A”) participación esencial, (“B”) stakeholders importantes y (“C”) otros stakeholders.

Lo verdaderamente interesante es poder establecer una conexión o relación estratégica con cada uno de ellos, por lo que lo ideal es hacerlo al comienzo del proyecto.

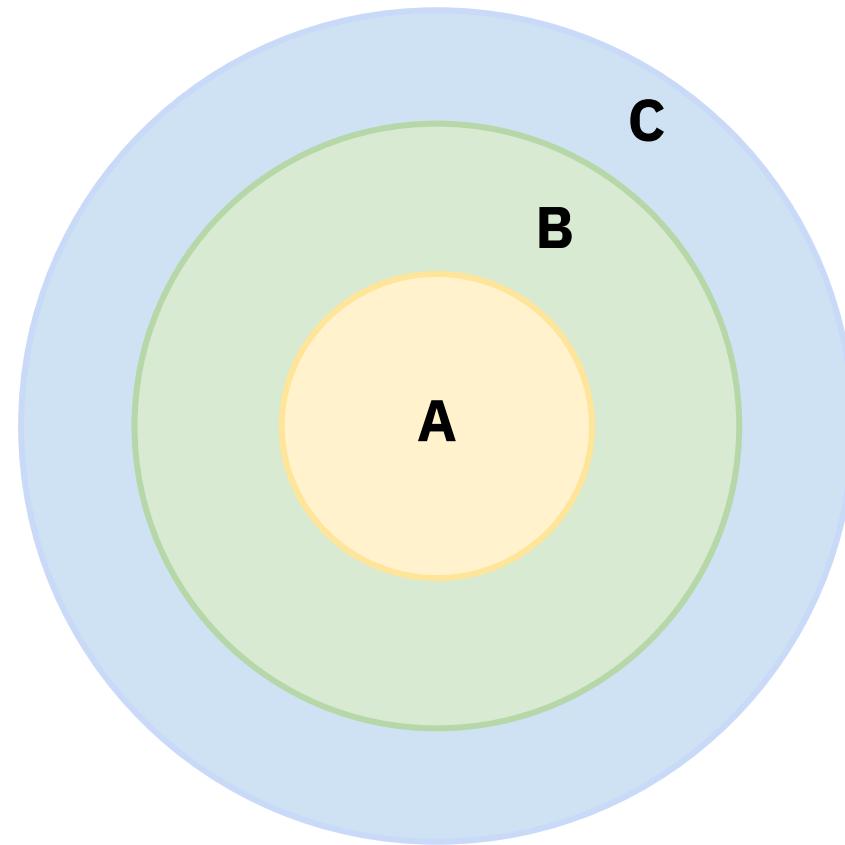
03.a. Estrategia

Una opción es tener tres círculos que representen los diferentes grupos de stakeholders:

("A") participación esencial,

("B") stakeholders importantes y

("C") otros stakeholders.





# CREATING A STAKEHOLDER MAP

The  BRIDGE

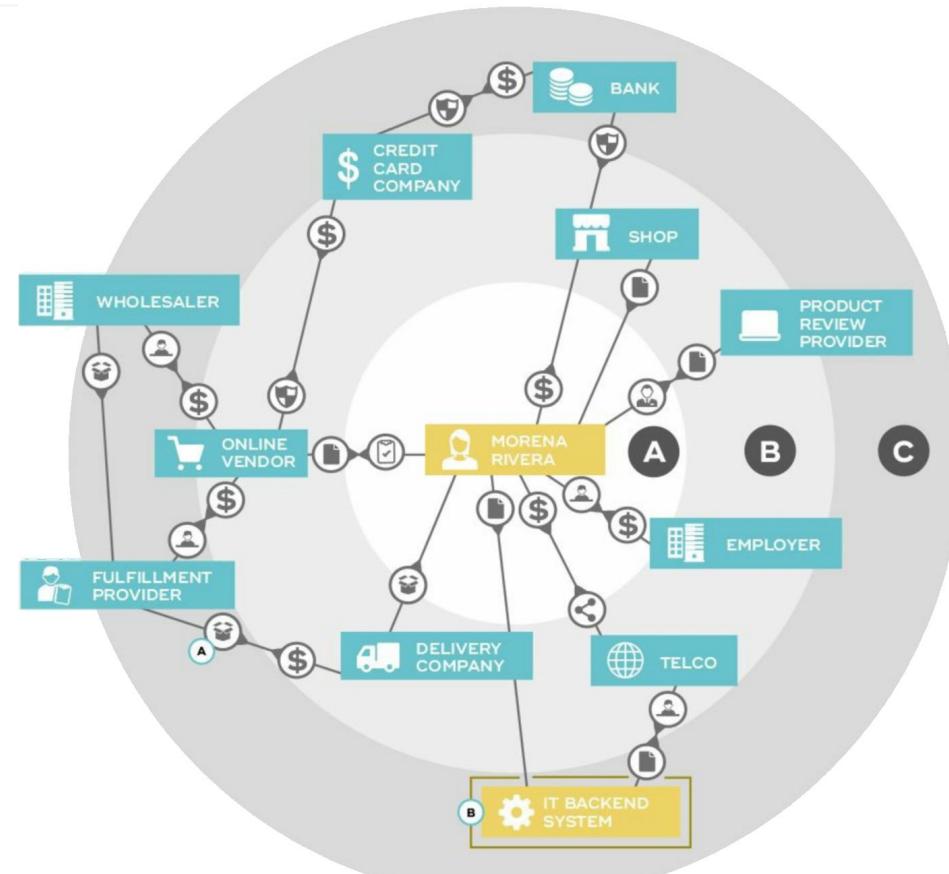
Podemos hacer crecer nuestro mapa para que nos sea aún más útil

## Value Network Map

**Detalla el intercambio de valor entre los stakeholders**, lo que puede referirse a productos y servicios físicos, así como a valores financieros.(por ejemplo, flujos de materiales, energía, información, dinero, documentos, etc.)

Un simple intercambio de valores podría ser: stakeholder “A” le da dinero al stakeholder “B” y el stakeholder “B” proporciona un servicio a cambio al stakeholder “A”. **Los valores intercambiados también pueden ser menos tangibles, como información, confianza o status.**

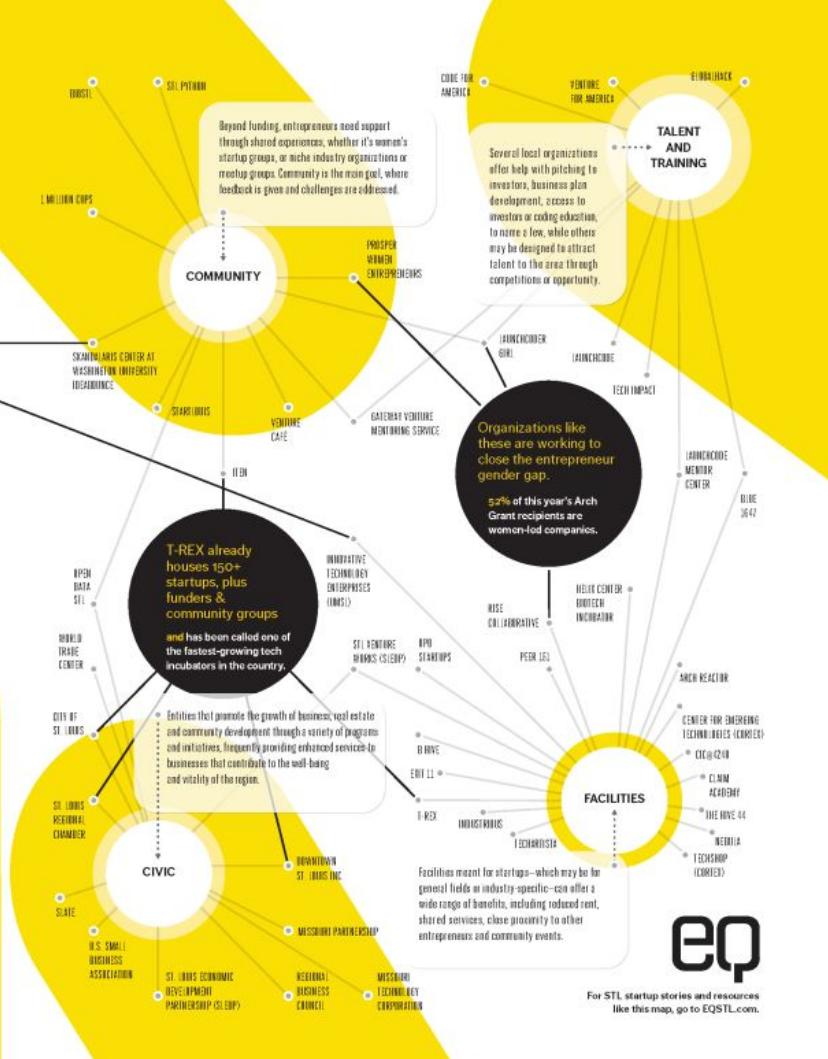
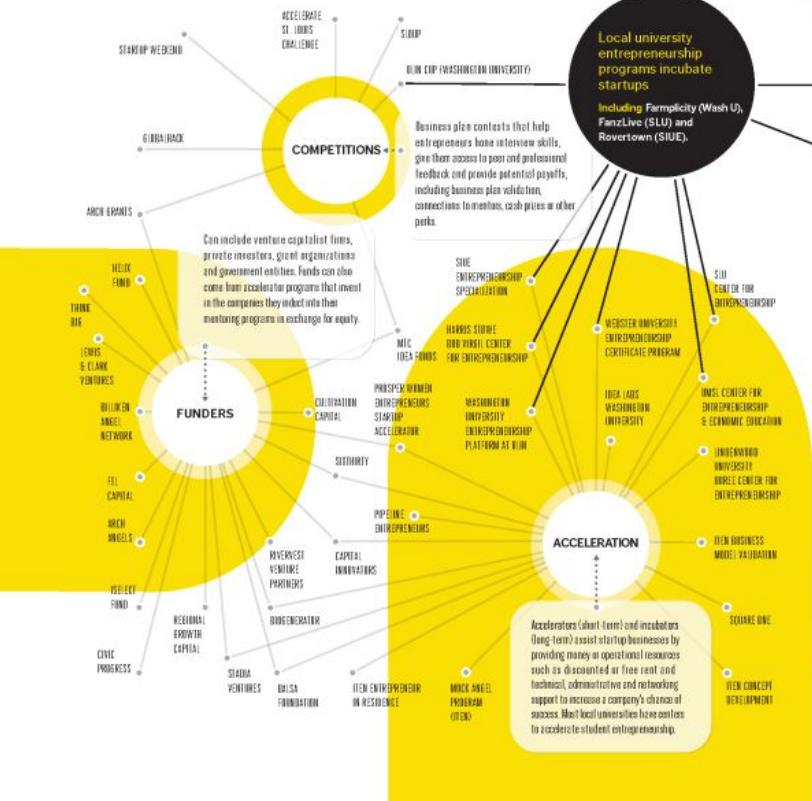
Aclara cómo los diferentes componentes y roles de servicio están conectados entre sí, destacando los valores que intercambian.



## St. Louis Startup Ecosystem Map

From organizations focused on building tech talent to some of the best accelerator programs in the country, St. Louis' startup community continues to evolve and grow at a rapid pace. Here's a 2015 snapshot of the community surrounding our entrepreneurs.

\* Because our vibrant ecosystem and the startup space overall is constantly evolving, we may have missed some organizations or meetup groups. If so, let us know so that we can keep our map as up-to-date as possible. Leave a comment on the online map at [openecosystem-map.org](http://openecosystem-map.org).

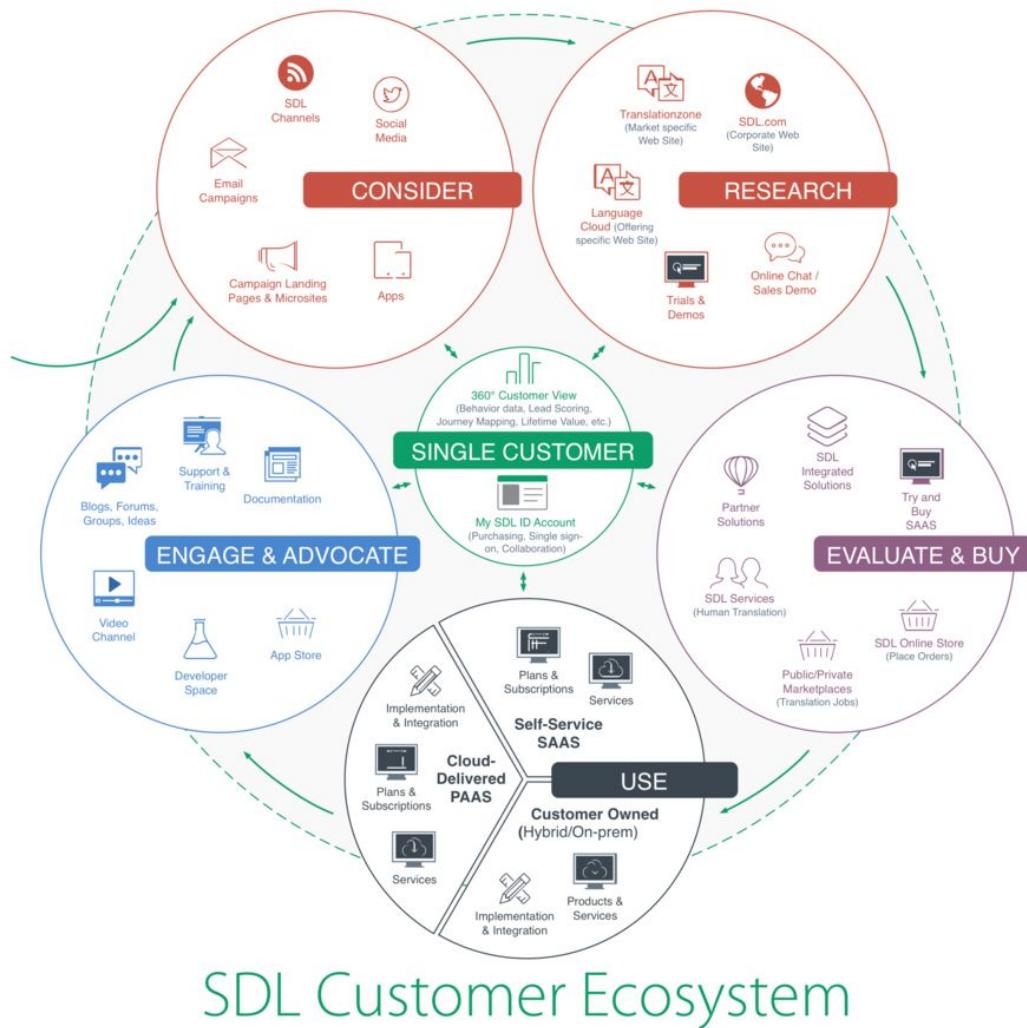


# STAKEHOLDER MAPPIN



## 03.a. Estrategia

Ecosystem map  
Ejemplo



# Matriz de stakeholders



## 2- LATENTES:

Poder y menor interés, son los **más «peligrosos» y** pueden afectar muy negativamente al proyecto, por lo tanto es vital involucrarnos cuanto antes y gestionarlos activamente, tendremos que esforzarnos porque tengan una buena percepción de nuestro producto o servicio.

## 1- PROMOTORES

**Con interés y mucho poder,** interesados con los que debemos conectar y hacer un esfuerzo para INVOLUCRARNOS al máximo en el proyecto y mantenerlos satisfechos.

## 4- APÁTICOS

**Sin interés y con poco poder,** simplemente tendremos puesto el «radar» para poder **MONITORIZARLOS**, para captar todos sus movimientos y los posibles cambios de actitud respecto a nuestro proyecto.

## 3- DEFENSORES

Con poco poder pero bastante interés, **este será un «grupo amigo»**, tienen interés en lo que hacemos, nos pueden aportar feedback, y nos apoyarán pero no disponen de poder suficiente como para ofrecernos un impulso al proyecto, por lo tanto **REPORTALES** información sobre nuestra evolución.

## Matriz de stakeholders

Es una herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en el proyecto, priorizando en función al poder y al interés sobre tu proyecto.

Es ahora cuando tendremos que introducir criterios para poder priorizar y determinar con quienes nos interesa establecer contacto para construir una relación de negocio. Clasificamos en:

1. Promotores
2. Latentes
3. Apáticos
4. Defensores



# Matriz de stakeholders

## Ejercicio

Nuestro cliente es The Bridge lo que implica que tenemos stakeholders internos y externos, es decir, desde los mismos usuarios hasta empresas, profesores, etc. Utiliza la Matriz de Stakeholders para analizar y jerarquizar a los actores involucrados.

Joaquín y Toni

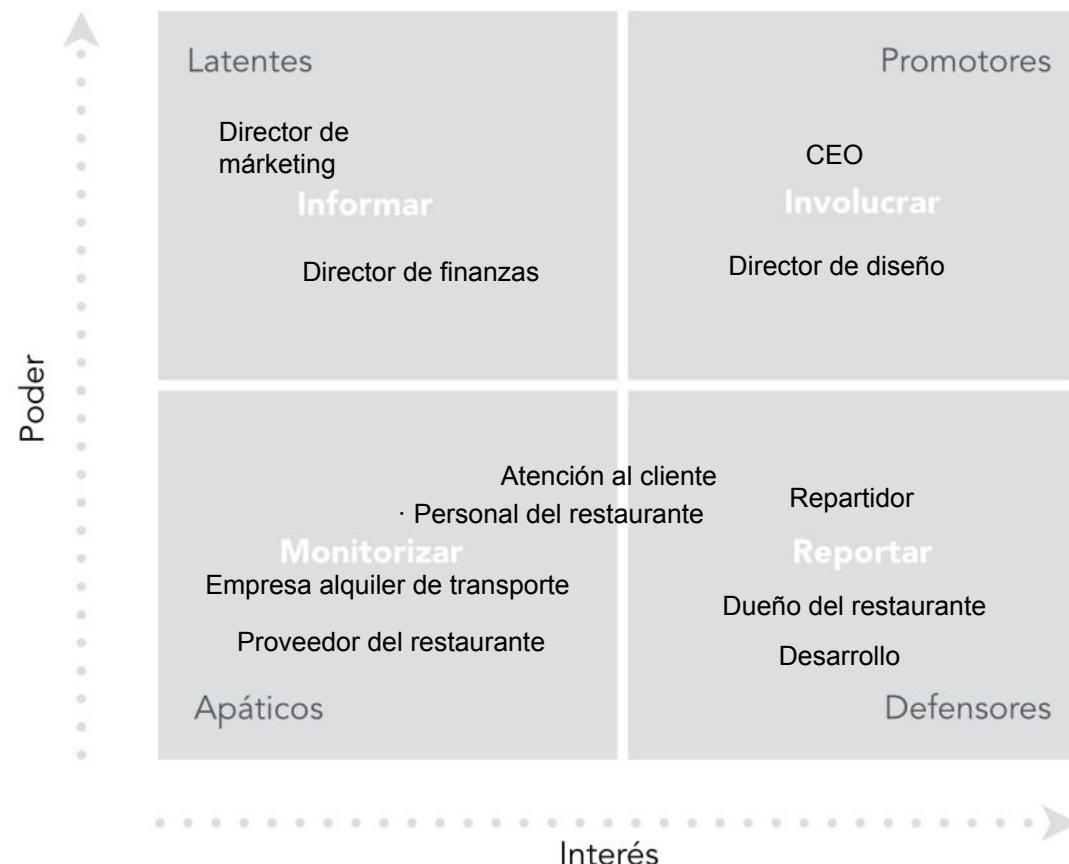
## Matriz Uber eats

### INTERNOS

- CEO
- Director de marketing
- Director de finanzas
- Director de diseño
- Repartidor
- Atención al cliente
- Desarrollo

### EXTERNOS

- Dueño del restaurante
- Personal del restaurante
- Empresa alquiler de transporte  
(bicis,motos,coches)



# Vale y Nacho

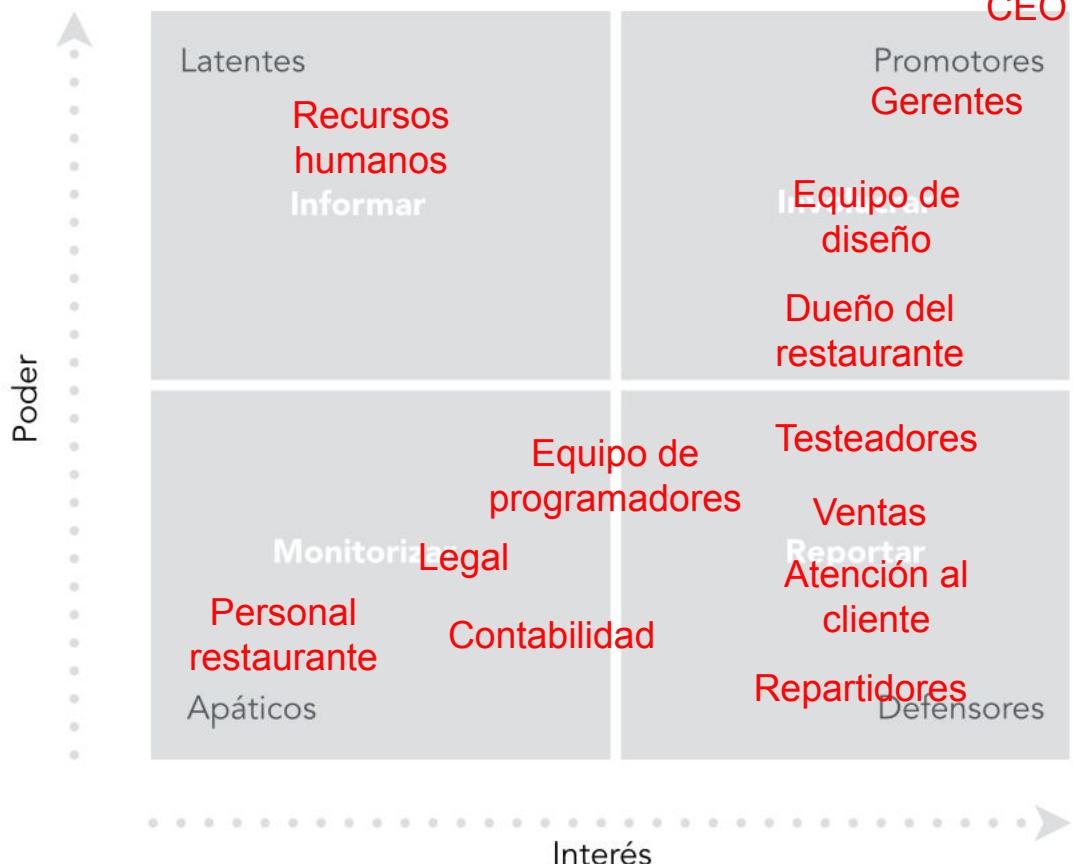
OBJETIVO: Mejorar la experiencia de los usuarios que piden comida a domicilio desde la app.

## INTERNOS

CEO  
Gerentes comerciales, financieros, de marketing  
Recursos humanos  
Equipo de diseño  
Equipo de programadores  
Repartidores  
Departamento de contabilidad  
Departamento legal  
Departamento de ventas

## EXTERNOS

Dueño del restaurante  
Personal del restaurante  
Proveedor del restaurante  
Atención al cliente de Uber Eats  
Testeadores



# Pablo y Dani

**Objetivo:** mejorar la experiencia de los usuarios que piden comida a domicilio desde la app. Uber eats

## INTERNOS:

- CEO
- Marketing
- Comunicación
- Account Manager
- Riders
- Branding
- Atención al cliente
- Finanzas
- Desarrollo
- Inversores

## EXTERNOS

- Inversores
- Finanzas
- Dirección restaurante
- Restaurante MK
- Restaurante comunicación
- Camareros (preparan el packagin)
- Cocineros (preparan la comida adaptada a tiempos de reparto)
- Gobierno Regional
- Leyes
- Plataformas defensa riders
- Riders propios



## ¿Qué información es clave obtener de los stakeholders para empujar nuestro proyecto?

Ahora estamos trabajando con perfiles de negocio, con objetivos diferentes y, en muchas ocasiones, muy **convencidos de cuál debe ser la funcionalidad del proyecto, sin tener en cuenta las necesidades reales de los usuarios.**

Es importante que sean ellos mismos los que lleguen a las conclusiones y de verdad crean en ella, puesto que será quienes apoyen los siguientes pasos.

Ellos conocen perfectamente el objetivo estratégico y los KPIs a alcanzar.  
Alinearlos entre ellos parte de definir en conjunto:

- Misión.
- Visión.
- Valores.
- Propuesta de valor.

## Misión

La misión ayuda a responder a **¿Quiénes somos?**

Es una descripción de la **razón de ser de la empresa** y su objetivo principal. Es una declaración de los principios corporativos y debe redactarse expresamente para cada empresa u organización, ya que no sirve de nada copiar la misión, visión y valores de otras compañías.

Define e informa principalmente de qué es lo que hace la compañía, a qué se dedica, actividad en el mercado, cómo lo lleva a cabo y el público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor.

“

- ¿Por qué hemos comenzado esto (empresa o proyecto)?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quién es nuestro público objetivo?
- ¿Y cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva que nos diferencia?

”

## Visión

La visión responde a **¿Quiénes queremos ser?**

Contempla las **metas a futuro**, por lo que para llegar a ella tiene que entrar en juego el entusiasmo, los sueños y la ilusión, para imaginar cómo les gustaría que fuera en el futuro con carácter motivador e inspirador, pero con metas realistas y alcanzables.

La visión nos ayuda a tomar decisiones, ya que sabemos hacia dónde tenemos que dirigirnos.

- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Dónde queremos estar en el futuro?
- ¿Qué podríamos incorporar a la empresa que no esté haciendo?
- ¿Para quién lo haremos?
- ¿Nos dirigiremos a otro tipo de clientes?
- ¿Ampliaremos la zona de actuación?
- ¿Qué recursos o cualidades debemos tener en el futuro para conseguirlo?

“

”

## Valores

Los valores responde a **¿Qué valores poseemos?**

Son **las prioridades, principios y límites** sobre los que se asienta la cultura para crear sus pautas de comportamiento. Son la personalidad de la empresa (no deseos de los directivos) y determinan la forma de relacionarse y de actuar de la compañía con los clientes, proveedores, colaboradores, competidores, etc, por lo que tienen que plasmar la realidad.

Lo recomendable es que no sean más de 6 o 7 valores. ¿Por qué? Para que no quede un mensaje disperso y transmita una sensación poco creíble.

- ¿Cómo somos?
- ¿Cuáles son nuestros principios éticos empresariales?
- ¿En qué creemos?

“

”

## Los valores de Pepephone

[Ver ejemplo](#)



FIBRA + MÓVIL

MÓVIL

ENERGÍA

AYUDA

NUESTROS PRINCIPIOS

MI PEPEPHONE

### LOS PEPE-PRINCIPIOS

#### Honestidad

Sabemos que hay muchos trucos para ganar dinero, pero aquí creemos que lo único que funciona a largo plazo es la honestidad. Por eso, no hacemos nada que no estemos dispuestos a contar.



##### PRINCIPIO 1 Sin trucos ni letra pequeña

Nunca disfrazamos nuestros productos con promociones temporales ni escondiendo cosas en las condiciones. Todo lo que tienes que saber, te lo contamos en grande y al principio.



##### PRINCIPIO 2 Reconocemos nuestros errores

Somos personas y cometemos errores, pero cuando ocurren los corregimos y te compensamos sin que tengas que pedirlo y aunque no te hayas dado cuenta.



##### PRINCIPIO 3 Sin compromiso de permanencia

Si no estás contento, te dejamos ir sin molestarte. No vamos a intentar convencerte ofreciéndote algo que podríamos haberte dado antes.

# Misión, visión y valores- Ejercicio

Piensa en una empresa que te guste. Ahora investiga y busca información sobre su misión, visión y valores.

¿Dónde lo has encontrado?

¿Lo tienen presente en su página?

¿Dirías que su misión, visión y valores da respuesta a quienes son, sus metas a medio/largo plazo, principios y representa la idea que tenías de ella?

Ejercicio - Daniel



**Misión:** Cambiar la forma en que funciona la industria del fitness adoptando un paradigma diferente en el que boxeo, gamificación, música, iluminación, tecnología, el sentido de comunidad y la diversión se fusionan para desarrollar una experiencia única para el cliente.

**Visión:** Fomentar la diversión, el sentido de comunidad, el respeto y el crecimiento personal en como objetivos fundamentales tanto dentro como fuera de sus salas,

**Valores:** Respeto, solidaridad, superación, salud, amistad.

Sobre [Brooklyn Fitboxing](#)



## Ejercicio Misión, visión y valores - Pablo



**Misión:** Ofrecer el mayor stock de productos musicales y venderlos al mejor precio.

**Visión:** Tener el mayor alcance posible y disponibilidad para todos los tipos de usuarios.

**Valores:** Escuchar a los clientes y ser cercanos en todo el proceso de seleccionar un producto.



Ejercicio - Toni

## Ecosia

**Misión:** Ayudar a reforestar el planeta, creando un mundo más estable y sustentable en todos los sentidos.

**Visión:** Combatir el cambio climático con la reforestación, siendo uno de los navegadores más usados.

**Valores:** Sostenibilidad, salud, utilidad, eficiencia.

[Acerca de ecosia](#)



Ejercicio - Joaquín

## Rituals



**Misión:** Ofrecer productos de cosmética de calidad para el cuidado del cuerpo y hogar, diseñados para conseguir un estado de relax y bienestar.

**Visión:** Conseguir reducir el impacto en el planeta con acciones sostenibles conservando la calidad de los productos.

**Valores:** Calidad, sostenibilidad, seguridad, cuidado y concienciación.

### Sobre Rituals



## Misión, visión y valores

### Ejemplos

### Google

**Misión:** Organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todos.

**Visión:** Ser el motor de búsqueda más prestigioso y utilizado del mundo.

**Valores:** Eficiencia, innovación, excelencia.

[Acerca de google](#)

### Ikea

**Misión:** Ofrecer una amplia gama de productos bien diseñados, funcionales y a precios asequibles.

**Visión:** Mejorar la vida diaria y los hogares de muchas personas.

**Valores:** Cercanía, sostenibilidad, hospitalidad.

[Acerca de ikea](#)

### Inditex

**Misión:** Mantenerse líder en el sector textil, adelantándose a la moda con precios acordes a la calidad.

**Visión:** Optimizar la confección, comercialización y distribución de moda a diferentes nichos de clientes.

**Valores:** Implicación, superación, honestidad.

[Acerca de inditex](#)

## Misión, visión y valores de Mercadona- Ejercicio

Mercadona considera que para convertirse en el supermercado favorito de personas jóvenes, que hacen la compra entre 4 y 8 veces al mes, con un ticket medio de 60 euros necesita un impulso digital.

Nos contratan para rediseñar su web y app, dándonos libertad creativa. Para entenderles mejor, les pedimos su misión, visión y valores, pero no lo tienen.

Entre los directivos y personal tienen ideas muy diferentes, por lo que trabajamos en una dinámica que les ayude a encontrar el punto común



**MERCADONA**  
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

Si fuera una ciudad  
sería....



Si fuera una mujer  
sería....



1



2



3

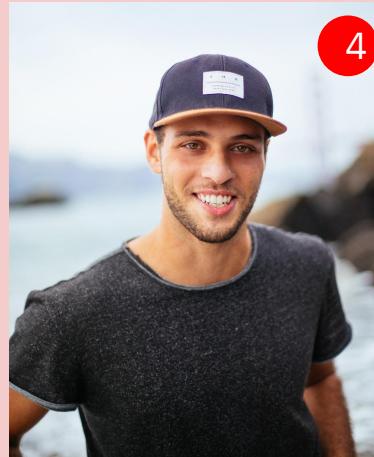
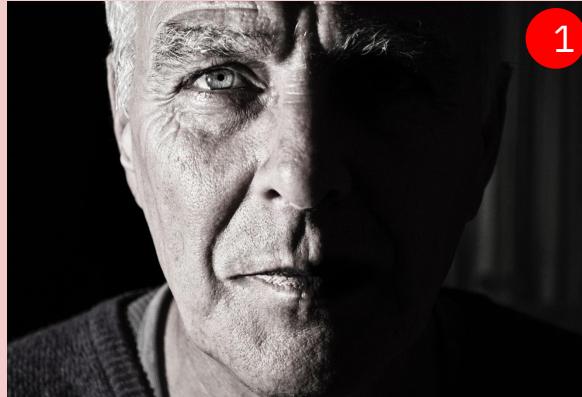


4



5

Si fuera un hombre  
sería....



Si fuera un animal  
sería....



Si fuera un vehículo  
sería....



# Misión, visión y valores de Mercadona- Ejercicio

Affinity map

Tradicional, líder,  
práctico,vanguardista, cotidiano

## Ejercicio- Misión Visión y Valores.

Estamos acostumbrados a ver una sección “sobre nosotros” en muchas webs.

¿Has pensado en cómo obtener la misión visión y valores desde aquí?

Este [restaurante](#) lo ha basado en ello.

Busca una sección “sobre nosotros” o “conócenos” de la web que quieras y trata de obtener de ello su misión, visión y valores.

# Ejercicio Joaquín- Misión Visión y Valores.



Desde su [web](#):

Misión: Venta de motocicletas de calidad con diseño exclusivo.

Visión: Ampliar mercado y ventas para crear comunidad Brixton.

Valores: Versatilidad, fiabilidad, innovación.

## Propuesta de valor ¿Qué es?

Incluso gigantes como Google a veces funcionan de modo reactivo, olvidando su estrategia y sacando productos y funcionalidades que nadie utiliza. No han entendido bien lo que quiere el usuario, no han analizado el mercado o directamente, no tienen una misión y visión claras y se desvían del objetivo.

Se necesita un beneficio clave para el cliente: **el beneficio más importante que ofrece el producto**, porque las características del producto no son sus beneficios. Por ejemplo, una póliza de seguro protege a las personas de posibles pérdidas financieras, independientemente de las muchas características que se combinan para brindar un beneficio subyacente. **Los clientes adoptan productos no por las características que tienen, sino por el beneficio clave que crean.**

La propuesta de valor es una práctica de marketing que tiene como objetivo darle al cliente una **idea clara, concisa y transparente** de cómo su negocio es relevante para él. Transmite de manera objetiva y directa las ventajas que la empresa o producto/proyecto puede aportar a sus clientes.

**Una propuesta de valor, debe ser un pequeño texto sobre tu empresa la cual expresa lo que hace diferente a tu negocio de la competencia, la solución que aporta a los problemas de los clientes y cómo satisface sus necesidades.**

Su objetivo es **alinear** las necesidades del cliente objetivo con lo que ofrece nuestro producto/servicio. Debe ser clara, concisa y leerse en menos de 5 segundos.

## ¿Cómo se estructura?

### Título:

Resume en una frase corta cuál **es el beneficio que estás ofreciendo. Puedes mencionar el producto y / o el cliente.**

### Subtítulo

(o dos o tres frases cortas): Una explicación específica de lo que haces / ofreces, para quién y por qué es útil.

### Ventajas

(ideas o puntos clave): Haga una lista de los beneficios o características clave.

### Refuerzo visual:

Las imágenes comunican mucho más rápido que las palabras. Muestra el producto o una imagen que refuerza su mensaje principal.



## Ejemplos de propuestas de valor

### Trello

**Título:** Trello te permite trabajar en colaboración y producir más.

**Subtítulo:** Los templates, listas y tarjetas Trello te permiten organizar y priorizar tus proyectos de una manera divertida, flexible y gratificante.

**Ventajas:**

- trabaja con cualquier equipo;
- información resumida;
- mira cómo funciona;
- Trello a tu medida.



### Uber

**Título:** La movilidad que deseas.

**Subtítulo:** Pide un viaje al lugar que deseas con un simple toque en tu teléfono.

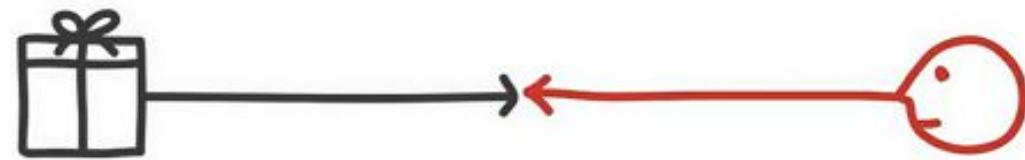
**Ventajas:**

- más que un viaje;
- tu seguridad es nuestra prioridad
- una nueva aplicación: hecho por conductores para los conductores.

¡Cuidado! Lo que obtenemos es una sospecha respecto a qué valoran los usuarios. Lo ideal es validarla, preguntar a los usuarios si realmente encuentran valor en ello o, al menos, contrastarla con los insights obtenidos en la investigación.

¿Cómo podemos llevar la Propuesta de Valor a nuestro producto o servicio?

Alineando lo que ofrecemos con lo que el cliente quiere y, obviamente, lo que el cliente quiere con lo que le vamos a ofrecer.



**qué haces + a quién + cómo + para qué**

verbo que sintetiza  
tu porqué de marca

tu cliente ideal

tu producto/servicio  
+ tu ventaja competitiva

motivador de compra  
y beneficios de lo que  
ofreces



Fórmula para hacer  
una Propuesta de Valor irresistible



## Propuesta de valor - Ejercicio

Propuesta de valor:

**Título:**

XXX

**Subtítulo:**

XXX

**Ventajas:**

- XXX

**qué haces + a quién + cómo + para qué**verbo que sintetiza  
tu porqué de marca

tu cliente ideal

tu producto/servicio  
+ tu ventaja  
competitivamotivador de compra  
y beneficios de lo que  
ofreces

Fórmula para hacer  
una Propuesta de Valor irresistible



## Propuesta de valor - Ejercicio Joaquín

Propuesta de valor:



**Título:**

XXX

**Subtítulo:**

XXX

**Ventajas:**

- XXX

### Propuesta de valor:

**Título:** El supermercado más cerca de ti.

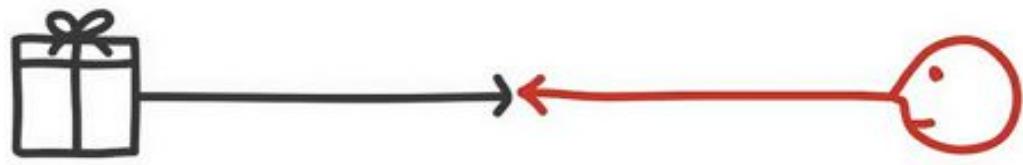
Vender productos de consumo económicos a vecinos de cada barrio a través de una amplia red de tiendas para facilitar y rentabilizar su compra.

**Subtítulo:** Ahorra comprando lo que necesitas para tu día a día.

### Ventajas:

- Cuenta con marcas propias de productos.
- Fácilmente localizable..

## Ejercicio Toni y Pablo



**qué haces + a quién + cómo + para qué**

verbo que sintetiza  
tu porqué de marca

tu cliente ideal

tu producto/servicio  
+ tu ventaja  
competitiva

motivador de compra  
y beneficios de lo que  
ofreces



Fórmula para hacer  
una Propuesta de Valor irresistible



Detallando un poco más la propuesta de valor podemos llegar a la fórmula:

**PARA** (cliente objetivo),  
**QUIÉN TIENE** (declaración de necesidad),  
(producto / marca)  
**ES UN** (categoría de mercado)  
**QUE OFRECE** (declaración de beneficios clave / razón convincente para comprar).  
**DIFERENTE A** (principales alternativas del competidor).

## Netflix

Para los millennials que desean entretenimiento a pedido, Netflix es un servicio de televisión por suscripción en línea que funciona a la perfección. A diferencia de HBO o HULU, Netflix lanza contenido original para ver de forma compulsiva.

## Amazon Web Services

Para las empresas en crecimiento que necesitan controlar los costos de infraestructura a medida que crecen, AWS es un servicio de alojamiento en la nube que es altamente flexible. A diferencia de Google Cloud o Microsoft Azure, AWS ofrece una cartera completa de servicios en la nube.

## ¿Recordáis la de Uber?



### Uber

**Título:** La movilidad que deseas.

**Subtítulo:** Pide un viaje al lugar que deseas con un simple toque en tu teléfono.

#### Ventajas:

- más que un viaje;
- tu seguridad es nuestra prioridad
- una nueva aplicación: hecho por conductores para los conductores.

### Podría nutrirse siendo:

Para cualquier persona con un teléfono inteligente que necesite un viaje local, Uber es el servicio de taxi de próxima generación que brinda una experiencia de transporte más simple, conveniente y de mayor calidad que los taxis convencionales.

## ¿Cómo lo construimos?

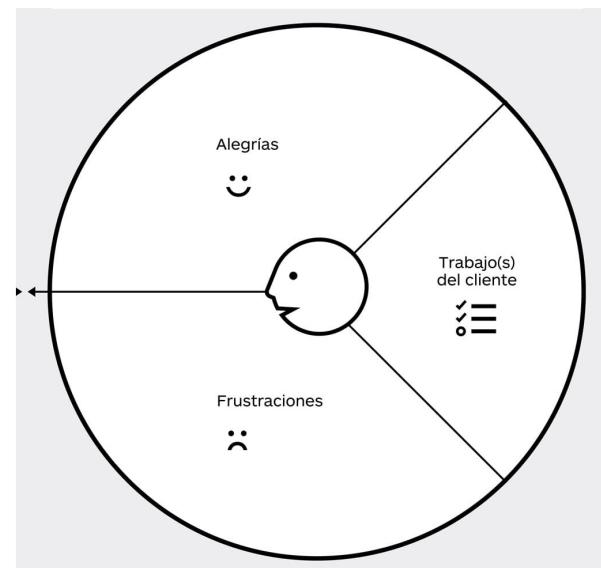
### 1. Conoce a tu usuario

Identifica quién es tu cliente, sus hábitos y qué problemas reales Define los siguientes elementos de cada segmento de clientes que tengas:

**Trabajo(s) del cliente:** actividades relacionadas con tu producto/servicio que intentan realizar tus clientes habitualmente.

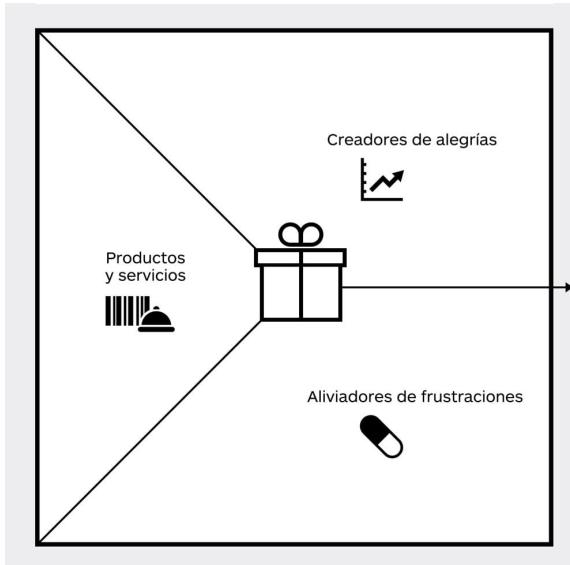
**Pains (frustraciones):** situaciones o costes no deseados que experimentan tus clientes al realizar las actividades anteriores: *¿le lleva mucho tiempo, le cuesta mucho dinero, requiere de esfuerzos considerables, ...; ¿qué le sienta mal?: frustraciones, molestias, cosas que les dan un dolor de cabeza, ...; ¿hay otras soluciones de bajo rendimiento?: le faltan características, rendimiento, mal funcionamiento, ...; ¿qué dificultades y desafíos encuentran?: sobre cómo funcionan las cosas o al completar las tareas; ¿qué riesgos tiene tu cliente?: financieros, sociales, técnicos, ...; ¿qué errores comete?: errores de uso, ...; ¿qué barreras encuentra su cliente en la adopción de soluciones?: costes de inversión iniciales, curva de aprendizaje, la resistencia al cambio, ...;*

**Gains (beneficios/alegrías):** beneficios que esperan obtener tus clientes al realizar esas actividades: *¿qué ahorros hace feliz a tu cliente?: en términos de tiempo, dinero y esfuerzo, ...; ¿qué resultados y expectativas espera tu cliente?: en términos de nivel de calidad, más de algo, menos de algo, ...; ¿cómo entusiasman las soluciones actuales a tu cliente?: características, rendimiento, calidad, ...; ¿qué podría hacer el trabajo de tu cliente o la vida más fácil?: un curva de aprendizaje más plana, más servicios, menor costo de propiedad, ...; ¿qué buscan los clientes?: un buen diseño, garantías, las características específicas, ...; ¿cómo medirías el éxito y el fracaso de tu cliente?: en términos de rendimiento, coste, ...; ¿qué aumentaría la probabilidad de adoptar una solución?: coste más bajo, menos inversiones, menos riesgo, mejor calidad, rendimiento, diseño, ...*



## ¿Cómo construimos la propuesta de valor?

### 2. Adapta tu producto a las necesidades vistas en el usuario



Define las características de tu producto o solución e identifica cuáles de estas están resuelven el problema de tus clientes:

**Productos y servicios:** Lo que ofreces a tus clientes para ayudarlos con las actividades reseñadas.

**Pain relievers (Aliviadores de frustraciones):** Cómo resuelves los problemas o necesidades (dolores antes relacionados) de tus clientes (ahorro de tiempo, comodidad, fácil acceso a información, costes).

**Gain creators (Creadores de alegrías):** Cómo estás aportando beneficios a tus clientes en base a las expectativas de tus clientes antes mencionadas.

Para terminar considera que siempre estarás manejando hipótesis que tendrás que validar con el mercado y así obtener feedback de tus potenciales clientes.

## ¿Cómo lo construimos?

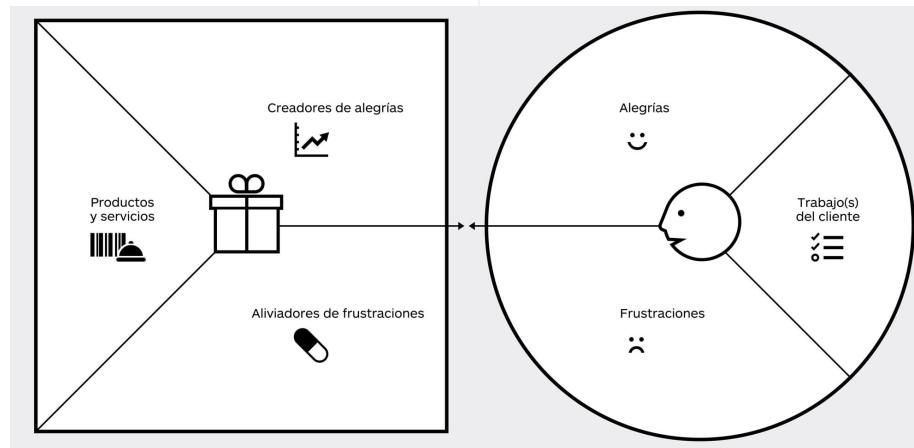
### 3. Valida que realmente se complementan

#### Nuestro producto/servicio

- ¿Cuáles son? ¿En qué orden de importancia? ¿Cuál es la PV de cada uno de ellos?
- ¿Cómo **benefician** a los usuarios (utilidad, emoción, ahorro...)?
- ¿Cómo **alivian** sus dolores? ¿Cómo reducen o eliminan las emociones negativas, costes y/o riesgos?

#### Nuestros usuarios

- ¿Cuál es la **tarea o actividad** que cada segmento de clientes está tratando de llevar a cabo y cómo lo hacen? ¿Qué soluciones prefieren?
- ¿Qué **beneficios** obtienen o esperan obtener?
- ¿Qué **riesgos** asumen? ¿Cómo impactan a la decisión de utilizar nuestro producto/servicio?



# Diseñando la propuesta de valor

Escrito por

Alexander  
Osterwalder,  
Yves Pigneur,  
Gregory Bernarda  
y Alan Smith

Diseñado por

Trish Papadakos

## PARTE 1



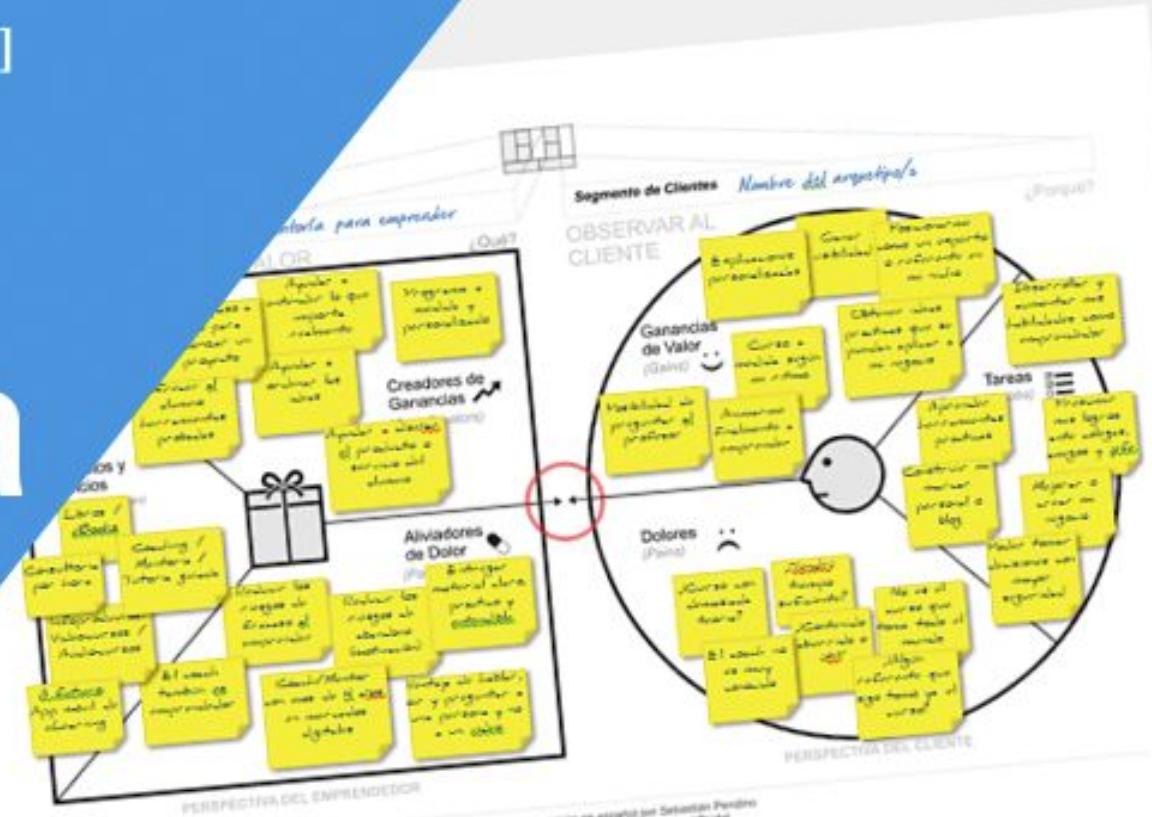
# The Value Proposition Canvas Explained.

**Design products and services  
customers want**

*Puede que tenga sentido construir una Propuesta de Valor diferente para cada "Persona".*

## [ VALUE PROPOSITION CANVAS ]

# Canvas Propuesta Valor



Actualización y versión en español por [SergioGarcia Periodista](#)  
soporte de [Blogging y Manejo Personal Digital](#)  
[SergioGarcia.com](#)

The BRIDGE

# Propuesta de valor de Mercadona- Ejercicio

Con el foco en personas jóvenes, que hacen la compra entre 4 y 8 veces al mes, con un ticket medio de 60 euros necesita un impulso digital.

¿Cuál sería la propuesta de valor de Mercadona?



**MERCADONA**  
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

# Misión, visión y valores de Mercadona- Ejercicio

Gonzalo

## Affinity map

### Razón de ser

Mercadona empresa familiar. Con el objetivo de poner al cliente en el centro para satisfacer sus necesidades de alimentación, cuidado del hogar, cuidado personal y cuidado de animales.

### Misión

"Prescribir al consumidor final productos / soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales... ... asegurando siempre Seguridad Alimentaria, Máxima Calidad, Máximo Servicio, Mínimo Presupuesto y Mínimo Tiempo"

### Visión

"Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a 'El Jefe' como faro"

Tradicional, líder,  
práctico, vanguardista, cotidiano

Luna, Dani y Juan



## Mercadona

**Título:** Todo lo que necesitas en tu día a día

**Subtítulo:** Calidad y buen precio cerca de ti.

### Ventajas:

- Supermercado de confianza
- Tu satisfacción es nuestra prioridad, por ello te ponemos al alcance de tu mano productos de primera calidad a precio asequible.
- Cerca de ti.
- Trato directo de tú a tú.

## Podría nutrirse siendo:

Para cualquier persona que necesite adquirir productos cotidianos de manera práctica y eficiente. Mercadona es líder del sector de supermercados, brinda una experiencia de mayor calidad que los mercados convencionales puesto que se está adaptando a las nuevas necesidades de su público más joven, implementando sus servicios a medios digitales sencillos y cómodos.

## ¿Cómo lo construimos?

### 4. Construye una frase, la Propuesta de Valor que alinee la información de ambos cuadrantes.

- La propuesta de valor es una **frase o resumen de los principales beneficios** de tu producto o servicio, en la que debe aparecer quién eres, a quién ayudas, sus objetivos (los del usuarios/cliente), problemas, cómo los resuelves y qué te diferencia de tu competencia.
- **Alinea** las necesidades del cliente objetivo con lo que ofrece nuestro producto/servicio. Debe ser clara, concisa y leerse en menos de 5 segundos.

Por ejemplo:

“

*Nuestro Bootcamp de Product Design, enseña a nuestros alumnos a aprender e implementar metodologías de forma activa, para entender mejor a los usuarios en el diseño de un producto o servicio.*

”

## 03.a. Estrategia

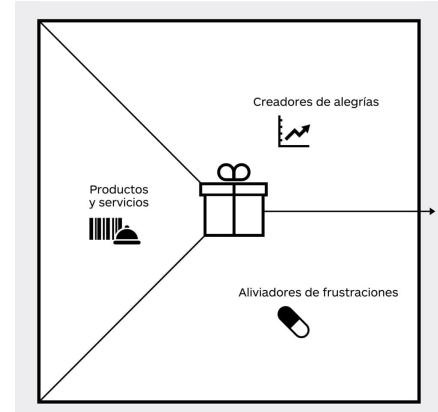
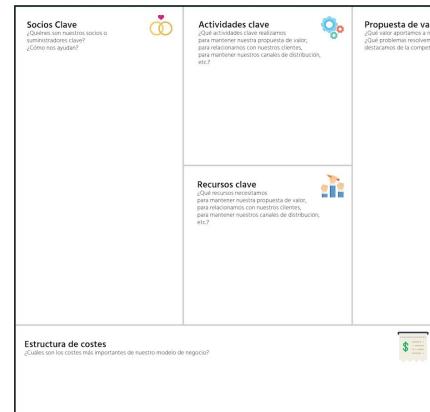
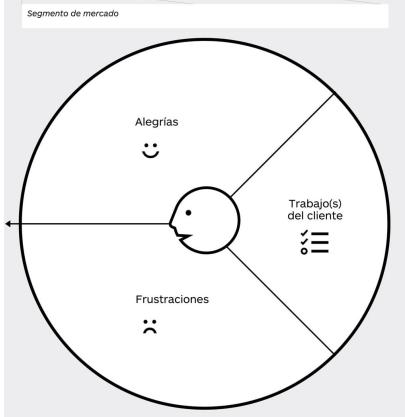
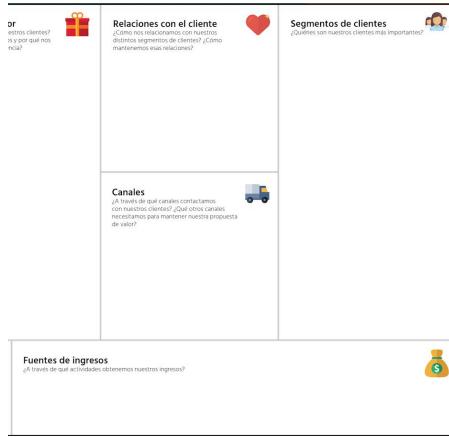
## ¿Cómo lo construimos?

El canvas de negocio se divide en **nueve módulos**, la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a **la empresa**, al mercado, al entorno, **al usuario**. Esta parte se compone de los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, **relación con clientes** y fuente de ingresos.

La parte izquierda hace referencia a los aspectos internos de la empresa como: asociaciones clave, actividades, recursos clave, y estructura de costes.

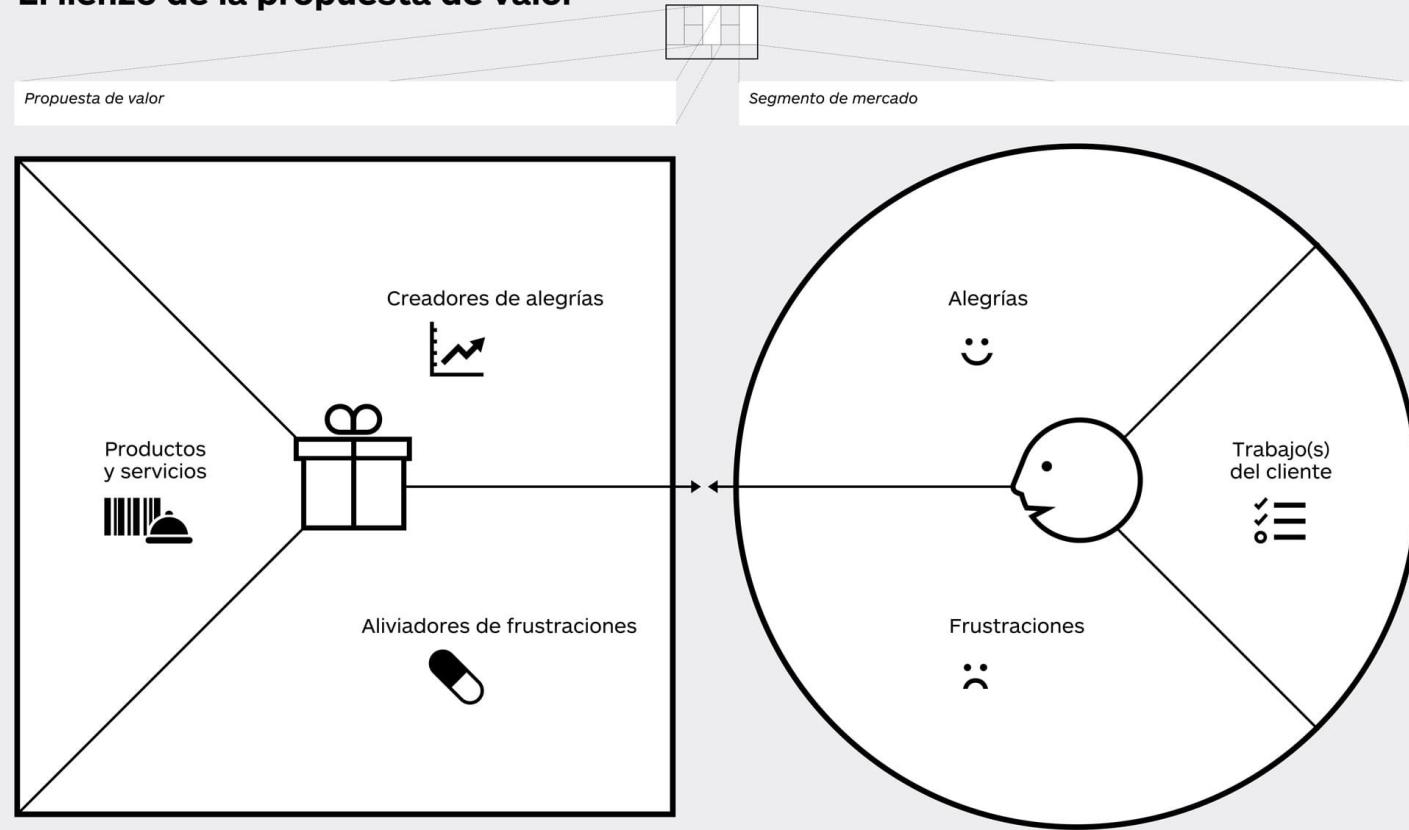
Cuando comenzemos a hacer un canvas empezaremos por la parte derecha. El que se rellene esta parte inicialmente no es casualidad, la razón por la que se trabaja de esta manera es que primero debes conocer y analizar el entorno en el que opera o va a operar tu empresa, identificando inicialmente tu segmento de clientes, qué es lo que vas a ofrecerles, cómo vas a llegar a ellos, qué relación vas a mantener con ellos y finalmente cómo van a pagarte.

Terminamos el canvas viendo cómo tiene que ser la respuesta interna, valorando los recursos necesarios, las actividades, costes y asociaciones que necesitamos para dar respuesta a las necesidades.



Que es el paso natural de nuestro Canvas de Propuesta de Valor

### El lienzo de la propuesta de valor

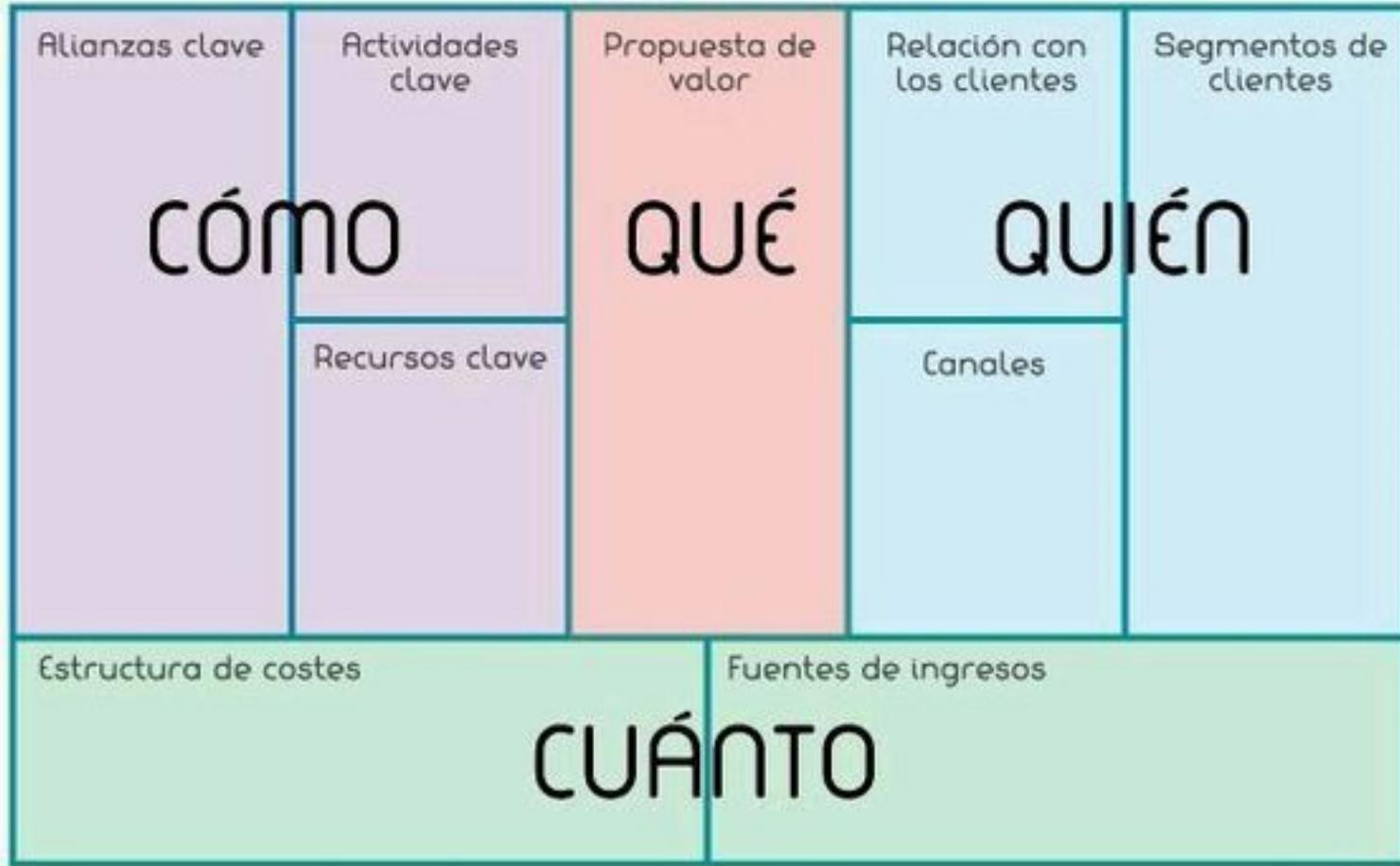


## 03.a. Estrategia

## Entendamos el Canvas...

<b>Socios clave</b>		<b>Actividades clave</b>		<b>Propuestas de valor</b>		<b>Relaciones con clientes</b>		<b>Segmentos de cliente</b>		
Las alianzas, los socios, incluso los proveedores que necesitamos para el éxito del modelo de negocio. Quizá algunas actividades se pueden externalizar y / o determinados recursos se pueden adquirir fuera de la empresa.		Las acciones necesarias que deben llevarse a cabo. Habrá que saber si contamos con las capacidades necesarias (y recursos clave) para llevar a cabo estas actividades.		El conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. El objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. ¿Qué problema ayudamos a solucionar? ¿Qué valor ofrecemos a nuestros clientes? Hay que plantearlo desde la perspectiva de "qué quiere comprar nuestro cliente" versus "qué vendemos".		Los diferentes tipos de relaciones de la empresa con cada segmento de clientes, que establecen y mantienen de forma independiente para cada segmento. En función de cada cliente, adaptaremos el discurso.		Los diferentes grupos de personas o entidades a las que dirigimos las propuestas de valor. <b>Para quién creamos valor?</b> Nos dirigimos a uno o a diferentes segmentos? (Mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado ...)		
		<b>Recursos clave</b>				<b>Canales</b>				
		Los activos necesarios para el modelo de negocio, incluidas las personas de la empresa y sus capacidades.				La forma en que la empresa establece contacto con los diferentes clientes y cómo les proporciona la propuesta de valor.				
<b>Estructura de costes</b>						<b>Fuentes de ingresos</b>				
Toda la puesta en marcha de un negocio para poder elaborar y hacer llegar la propuesta de valor a los clientes tiene unos costes asociados. ¿Cuál es la estructura de costes?						Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor que ofrece la empresa.				

# MODELO CANVAS



[Lee el siguiente artículo](#) para ver paso a paso la construcción de un canvas de negocio.

## Canvas de negocio de Mercadona- Ejercicio

Con el conocimiento que ya tienes de la empresa y del usuario al que nos dirigimos ¿Podemos llenar el canvas? ¿Hay alguna plantilla para Figma o FigJam?



**MERCADONA**  
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

# Vale y Nacho

**Qué Haces:** vender productos alimenticios y de casa.

**A quién:** a personas que quieren comprar productos del día a día.

**Cómo:** abriendo supermercados en los cuales ofrecen una amplia variedad de productos.

**Para qué:** comprar productos de calidad y precios más bajos.

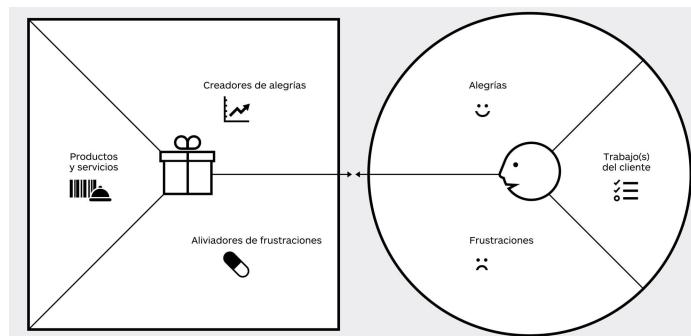
**Título:** Lo que consumes todos los días.

**Subtítulo:** acércate a nuestros supermercados y encuentra tus productos preferidos al mejor precio.

## Ventajas:

- Precios bajos
- Calidad
- Amplia cobertura
- Rapidez al comprar

Propuesta de valor: para cualquier persona que busque comprar productos del día a día para su hogar, Mercadona le ofrece de una forma variada y práctica lo que necesita al mejor precio, conservando la mejor cali



## 03.a. Estrategia

## Vale y Nacho

<b>Socios clave</b>  -Trabajadores satisfechos con su trabajo estable, formación y promoción interna.  -Proveedores con buenos y especializados productos  -Responsables de desarrollar marcas internas como Hacendado o Bosque verde	<b>Actividades clave</b>  Distribución de los productos suministrados y servicio de postventa a través de atención al cliente.	<b>Propuestas de valor</b>  Modelo de calidad total en el cual se conectan, clientes, trabajadores, proveedores, la sociedad y el capital.	<b>Relaciones con clientes</b>  Asistencia personal y automática	<b>Segmentos de cliente</b>  Mercado para toda la ciudadanía mediante variedad de productos para los consumidores finales.
	<b>Recursos clave</b>  - Trabajadores - Capital - Supermercados (bienes inmuebles y oficinas)		<b>Canales</b>  tiendas físicas y online	
<b>Estructura de costes</b>  Cada año gastan en aprovisionamiento, personal, amortización y otros gastos.		<b>Fuentes de ingresos</b>  - ventas de sus productos		

## Entendamos el Canvas...

Gonzalo

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Juan Roig y Hortensia Herrero, con el 80%;</li> <li>Fernando Roig con el 9%;</li> <li>Familia Gómez, con el 7%,</li> <li>Autocartera 4%.</li> </ul>	<p>Cliente El Trabajador El Proveedor La Sociedad El Capital</p> <p><b>Recursos clave</b> Trabajadores y sus departamentos. Proveedores de materia prima. Maquinaria para almacenaje, mantenimiento de producto, distribución Espacios para sus supermercados y localización</p>	<p>Centrados en 5 necesidades:  Comer  Beber  Cuidado del hogar  Cuidado de Animales</p>	<p>Proveedores E-commerce Pequeños establecimientos hoteleros y grandes. Familias Personas Mayores Jóvenes Empresas alimenticias</p> <p><b>Canales</b> Redes Sociales Web Publicidad interna en los supermercados físicos Audiovisual Atención al cliente Servicio a domicilio</p>	<p>Proveedores E-commerce  Pequeños establecimientos hoteleros y grandes. Familias Personas Mayores Jóvenes Empresas alimenticias</p>
<b>Estructura de costes</b>  Espacios de almacenaje, tiendas físicas, flota de transporte			<b>Fuentes de ingresos</b>  Cliente El Trabajador El Proveedor La Sociedad El Capital	

# Canvas de Toni Y Pablo

03.a. Estrategia

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
<b>Socios clave</b>  Verdifresh Embutidos Martínez Huevos Guillén Cidacos Iparlat Grupo Siro Entrepinares Ultracongelados Virtó Importaco Casa Pons Jealsa Rianxeira Sovena Incarlopsa Grupo García Carrón Casa Tarradellas	<b>Actividades clave</b>  <small>(Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?)</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ofrecer buen servicio al cliente.</li> <li>· Detectar nuevas necesidades en los clientes</li> <li>· Anticipación a los cambios en el mercado, para estabilizar los precios.</li> <li>· Estandarización</li> </ul> <b>Recursos clave</b>  <small>(Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?)</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación de los empleados (RRHH)</li> <li>· Diseño de experiencia de usuario</li> <li>· Departamento de marketing</li> <li>· Departamento de finanzas</li> </ul>	<b>Propuestas de valor</b>  <p>Para las personas que desean hacer la compra del día a día, es un supermercado que ofrece productos baratos con una marca blanca propia que los diferencia del resto de su competidores en cuanto a productos calidad/precio.</p>	<b>Relaciones con clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Tratar con cercanía.</li> <li>Hablar con espontaneidad.</li> <li>Ofrecer seguridad con el conocimiento en la materia</li> <li>Recomendar productos</li> </ul>	<b>Segmentos de cliente</b>  <p>Mercado de masas, orientado a toda la sociedad.</p>
<b>Estructura de costes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en eficacia</li> <li>- Inversión en renovación digital</li> <li>- Inversión en calidad de los productos</li> <li>- Costes de redistribución,</li> <li>- control de rotación de stock</li> <li>- Gestión residuos</li> </ul>			<b>Canales</b>  <small>(A través de qué canales queremos ser contactados nosotros)</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>venta Online/ redes sociales/ tiendas locales/ tlf contacto y formularios/</li> </ul>	
<b>Fuentes de ingresos</b>  <p>ventas realizadas en los supermercados</p>				

# Entendamos el Canvas...

03.a. Estrategia

Juan, Dani y Luna

## MERCADONA

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
<b>Proveedores:</b> Verdifresh Embutidos Martínez Huevos Guillén Cidacos Iparlat Grupo Siro Entrepinares Ultracongelados Virtó Importaco Casa Pons Jealsa Rianxeira Sovena Incarlopsa Grupo García Carrión Casa Tarradellas  Logística  Seguridad  ...	<b>Actividades clave</b>  Mercadona Lab + Dpto. MK.= Necesidades usuarios. Estudios de mercado At. Cliente. Estandarización Benchmark. Nuevos servicios. Nuevos espacios (comida llevar, cafetería, parking)	<b>Propuestas de valor</b>  <b>Enfocarse en personas que desean hacer la compra diaria encontrando productos económicos (marca blanca propia) pero que sean garantía de calidad para ser los más competitivos.</b>  <b>Recursos clave</b>  Trabajadores. Sistema interdepartamental. Know How. Capital económico Capital inmobiliario Sinergias con otras empresas. Aparato logístico	<b>Relaciones con clientes</b>  Basada en la confianza Basada en la cercanía Basada en la calidad Basada en el precio.	<b>Segmentos de cliente</b>  Mercado de masas
			<b>Canales</b>  Centros de venta al detall eficiente cercanos al punto de venta y online con entrega a domicilio.	
<b>Estructura de costes</b>  Inversión en eficacia, distribución, control de stock y gestión de residuos.		<b>Fuentes de ingresos</b>  Venta de los productos en su tiendas y su website.		

<b>Socios clave</b>   Las alianzas, los socios, incluso los proveedores que necesitamos para el éxito del modelo de negocio. Quizá algunas actividades se pueden externalizar y / o determinados recursos se pueden adquirir fuera de la empresa.	<b>Actividades clave</b>   Las acciones necesarias que deben llevarse a cabo. Habrá que saber si contamos con las capacidades necesarias (y recursos clave) para llevar a cabo estas actividades.  <b>Recursos clave</b>   Los activos necesarios para el modelo de negocio, incluidas las personas de la empresa y sus capacidades.	<b>Propuestas de valor</b>   El conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. El objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. ¿Qué problema ayudamos a solucionar? ¿Qué valor ofrecemos a nuestros clientes? Hay que plantearlo desde la perspectiva de "qué quiere comprar nuestro cliente" versus "qué vendemos".	<b>Relaciones con clientes</b>   Los diferentes tipos de relaciones de la empresa con cada segmento de clientes, que establecen y mantienen de forma independiente para cada segmento. En función de cada cliente, adaptaremos el discurso.  <b>Canales</b>   La forma en que la empresa establece contacto con los diferentes clientes y cómo les proporciona la propuesta de valor.	<b>Segmentos de cliente</b>   Los diferentes grupos de personas o entidades a las que dirigimos las propuestas de valor. Para quien creamos valor? Nos dirigimos a uno o a diferentes segmentos? (Mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado ...)
<b>Estructura de costes</b>  Toda la puesta en marcha de un negocio para poder elaborar y hacer llegar la propuesta de valor a los clientes tiene unos costes asociados. ¿Cuál es la estructura de costes?		<b>Fuentes de ingresos</b>  Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor que ofrece la empresa. 		

## ¿Y qué información obtendremos?

Recordemos que el canvas tiene que ayudarnos a planificar cómo vamos a dar servicio a nuestros clientes y también de qué forma vamos a generar ingresos .

Cuando lo tengamos hecho debe respondernos a:

- Quiénes serán mis clientes
- Cuáles van a ser mis productos y qué valor diferencial aportan
- Que utilidades o necesidades voy a cubrir
- En qué canales voy a moverme para dar a conocer mi producto o servicio
- Qué tareas vamos a realizar
- Con qué recursos voy a contar
- Qué gastos se van a occasionar
- De qué forma voy a conseguir beneficios



“

*Un plan de estrategia de producto bien pensado y basado en conocimientos puede llevar a una industria a la adopción de una necesidad oculta.*

Recuerda que es una hipótesis que debe validarse

¿Recordáis cómo eran las hipótesis?

Nuestras hipótesis deberán responder a:

- ¿Cuál es el problema que hemos identificado?
- ¿Cuál es la posible solución al problema?
- ¿Cuál es el resultado esperado?

Teniendo en cuenta esto el formato podría ser:

“Si \_\_\_\_\_ [Solución], entonces \_\_\_\_\_ [Resultado], porque \_\_\_\_\_ [Justificación]”



Pero es posible que al validarlo no encontremos  
las mismas respuestas de todos los usuarios.

# Journey Map AS IS

**Las personas, en sus contextos**  
**¿Cómo se relacionan con nuestro producto o servicio?**

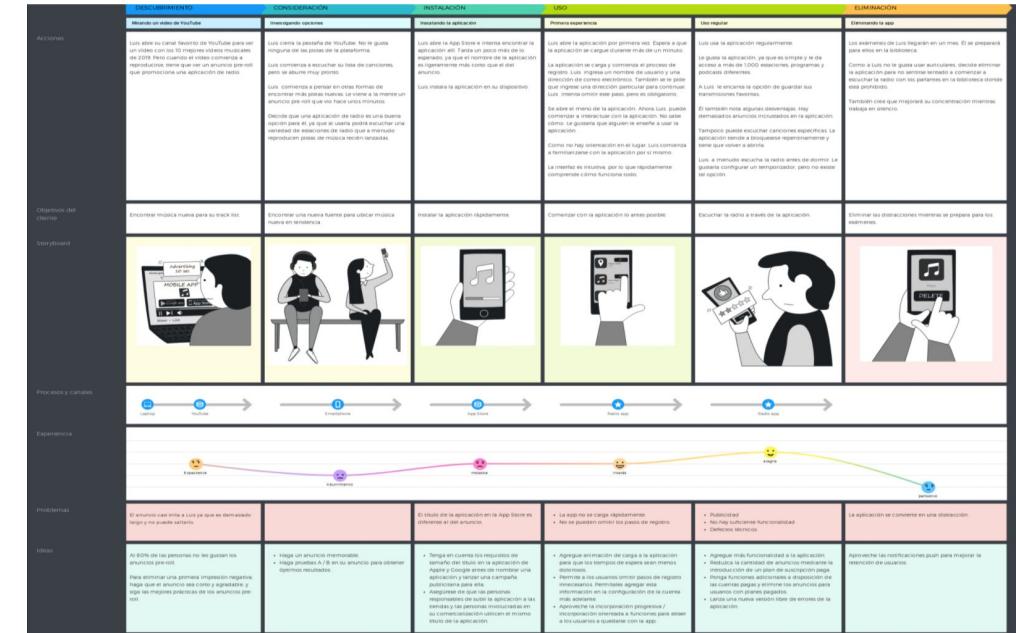
## Journey Map AS IS

Lo utilizamos para representar **cómo es la experiencia del cliente en el uso de un producto o servicio**.

Define las distintas actividades que desarrolla un usuario en el uso de un producto o servicio. El Customer Journey tiene varias variantes. Esas actividades pueden venir acompañadas de las necesidades del cliente para cada momento, y de los "touchpoints" o puntos de contacto entre él y la empresa detrás del producto o servicio. Igualmente esas actividades pueden estar posicionadas según el grado de satisfacción del cliente.

Es una herramienta **muy eficaz para diseñar una solución, para detectar puntos conflictivos (pains) de un producto o servicio y los puntos de contacto** que podemos utilizar con el usuario en los diferentes canales.

[Artículo suuuuuper completo.](#)



# El Journey map AS IS es una herramienta estratégica, porque las fases principales forman un funnel medible, alineado con los objetivos de la empresa.



## Descubrimiento

El cliente/usuario se entera del valor de un producto y completa todos los pasos para probarlo por sí mismo.

*Ejemplo:* registrarse en Canva y completar el onboarding sobre sus funciones.

## Consideración

Prueba las características del producto por primera vez en su vida.

*Ejemplo:* agregar el primer amigo en Facebook, suscribirse a un canal de Youtube.

## Uso

Duración, frecuencia y valor de la actividad del cliente en el producto. En pocas palabras, la interacción del cliente con un producto.

*Ejemplo:* horas de ver contenido en Netflix, el volumen total de pedidos en Binance, frecuencia de entregas de Bolt.

## Retención

Porcentaje de clientes que utilizan un producto en los días posteriores al registro.

*Ejemplo:* un vendedor que responde mensajes de WhatsApp todos los días, un empresario que compra boletos de avión cada mes (ambos **regresan** al producto con una frecuencia específica, diaria o mensual).

# El Journey map AS IS es una herramienta estratégica, que permite medir, obtener **KPIs** en cada una de las fases de la experiencia.



## Descubrimiento

¿Cuántos de los que vieron la página de bienvenida por primera vez se registraron?  
¿Cuántos usuarios registrados terminaron el onboarding? ¿Cuántos completaron sus datos?

## Consideración

¿Cuántos clientes probaron una característica clave del producto? ¿O se convirtió en la primera acción significativa (comenzó un entrenamiento, agregó un amigo, envió una transferencia)?

## Uso

¿Cuánto tiempo permanece X perfil en nuestro producto?  
¿Con qué frecuencia lo usan? ¿Cuánto nos están pagando?

## Retención

¿Cuántos clientes nuevos vuelven al producto el día/semana/mes X?  
¿Cuál es el intervalo de tiempo entre cada uso?  
¿Ha invitado a alguien a usarnos?

El Journey map AS IS es una herramienta estratégica, que permite medir, obtener **KPIs** en cada una de las fases del funnel.

**KPI** viene de la sigla en inglés para Key Performance Indicator, o sea, Indicador Clave de Actuación. Es una forma de medir si una acción o un conjunto de iniciativas están efectivamente atendiendo a los objetivos propuestos por la organización.

Existen millares de indicadores que pueden ser medidos. Estamos en una época en la que el flujo de información es inmenso y constante. El punto central es saber escoger cuáles son los mejores indicadores para medir.

#### **Un KPI puede ser un número o un porcentaje.**

Por ejemplo, si quieras medir cuántas páginas un visitante vio en el blog que creaste para tu empresa durante una visita, tendrás un número (3 páginas por visita, por ejemplo).

Ahora, la tasa de rechazo de una página de tu blog es un porcentaje (un 70%, por ejemplo).

**Plan estratégico**

Ejemplo (basado en proyecto)

# Estrategia / Métrica / Tácticas

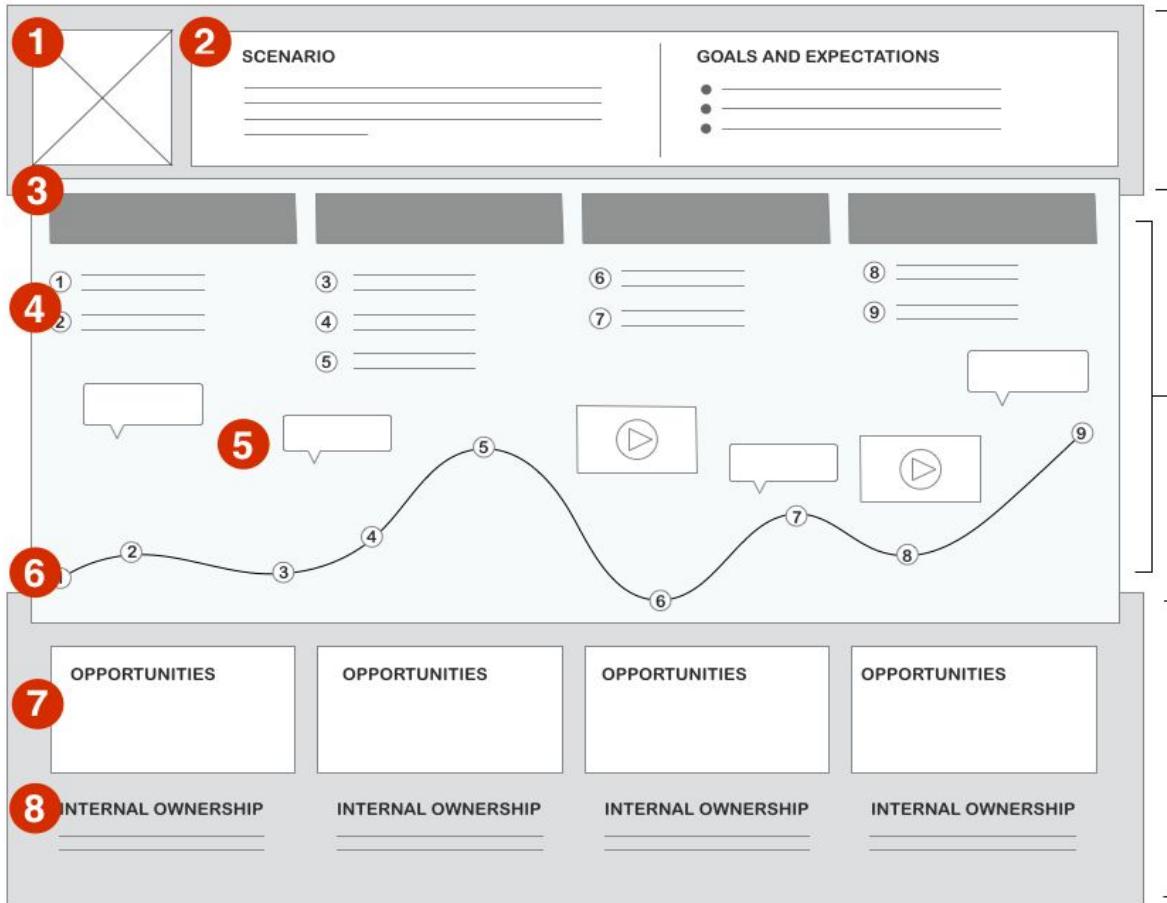
Estrategia	Métrica	Táctica / Proyectos
Personalización	RMSE (delta entre clasificación esperada y actual)	Test de algoritmo de estado de ánimo, ID de voz, examen de películas escogidas, detección de idioma
Contenido original	% de miembros que han visualizado al menos 10 horas/mes de contenido original	Test para venta de merchandising en frío, lanzamiento de test semanales, micro-documentos regularmente
Experiencia de visualización	% de clientes que han visualizado al menos 40 horas/mes	Ultra HD, integración de descodificadores, visualizaciones compartidas, algoritmos para lectura de labios, conexión abierta
Historias / Juegos interactivos	% de miembros que han visualizado al menos 1 hora de contenido interactivo por mes	Soporte en tiempo real para prototipos, lanzamiento de Bandersnatch 2, lanzamiento de juego para móvil

## Plan estratégico

Ejemplo (basado en proyecto)

# Netflix 2022 Project Roadmap

Estrategia	Q1 (3 meses)	Q2	Q3	Q4
Personalización	Test de algoritmo de estado de ánimo	Reconocimiento por voz	Detección de idioma	examen de películas escogidas
Contenido original	Test para venta de merchandising en frío	Test semanal de lanzamientos	Soporte para micro-documentos	Como será el panel de experto
Experiencia de visualización	Integración de descodificadores (pagos, etc.)	Visualización compartida de conexión abierta v3	Sincronización automática de doblaje en 40 idiomas	Ultra HD, codificación personalizada de móvil
Historias / Juegos interactivos	Herramientas de codificación multi-corrientes para los gráficos de historias	Herramienta para prototipos en tiempo real	Decisiones activadas por voz	Bandersnatch #2, Stranger Things, juegos en el móvil



### Zona A EL OBJETIVO

Proporciona restricciones para el mapa asignando (1) a una persona ("quién") y (2) el escenario a examinar ("qué") describiendo los objetivos y expectativas.

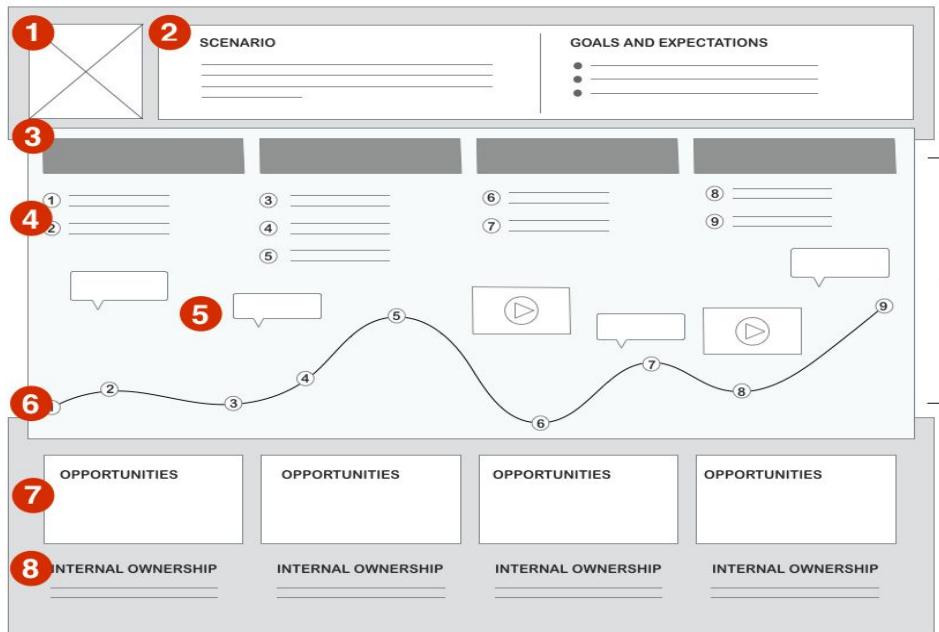
### Zona B LA EXPERIENCIA

Es el corazón del mapa es la experiencia, alineada a través de (3) las fases del viaje. Las (4) acciones, (5) pensamientos, y (6) experiencia emocional que el usuario tiene a lo largo del viaje pueden ser complementadas con citas, imágenes o videos de investigación.

### Zona C LOS INSIGHTS

El resultado debería variar en función del objetivo que el mapa apoye, pero podría describir los puntos de vista y el dolor descubiertos, y las (7) oportunidades para centrarse en el avance, así como (8) la propiedad interna.

Puede que cada usuario/segmento viva de modo diferente el proceso y la relación con nuestro producto/servicio...



### Zona A EL OBJETIVO

Proporciona restricciones para el mapa asignando (1) a una persona ("quién") y (2) el escenario a examinar ("qué") describiendo los objetivos y expectativas.

### Zona B LA EXPERIENCIA

Es el corazón del mapa es la experiencia, alineada a través de (3) las fases del viaje. Las (4) acciones, (5) pensamientos, y (6) experiencia emocional que el usuario tiene a lo largo del viaje pueden ser complementadas con citas, imágenes o videos de investigación.

### Zona C LOS INSIGHTS

El resultado debería variar en función del objetivo que el mapa apoye, pero podría describir los puntos de vista y el dolor descubiertos, y las (7) oportunidades para centrarse en el avance, así como (8) la propiedad interna.

Trabajo(s)  
del cliente



Alegrias



Frustraciones



## Journey AS IS de Mercadona- Ejercicio

Con el conocimiento que ya tienes de la empresa y del usuario al que nos dirigimos ¿Cómo es su proceso actual? Completa el Journey AS IS e identifica donde hay Pain points



**MERCADONA**  
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

# Journey AS IS MERCADONA

de todos

Antonio F. <ul style="list-style-type: none"> <li>• 45 años</li> <li>• Casado</li> <li>• Padre de 2 hijos</li> </ul>	<b>ESCENARIO:</b>  Antonio tiene poco tiempo. Su trabajo, la casa y la familia le obligan a optimizar su tareas para llegar a todo. Han cambiado el Mercadona de ubicación y ahora es más grande tiene parking, por lo que aprovechará para hacer una buena compra mensual y cargar el coche.	<b>METAS Y EXPECTATIVAS:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer la compra mensual en un mismo establecimiento.</li> <li>• Cargar el coche con la compra para llevarla a casa.</li> <li>• Comprar sus productos favoritos.</li> </ul>	
<b>FASES</b>	<b>LLEGAR AL PARKING</b>	<b>COMPRAR</b>	<b>PAGAR</b>
<b>ACCIONES</b>	Antonio llega a Mercadona, encuentra sitio sin problema dentro del mismo establecimiento (aunque es un poco estrecho) (1), cojer el carrito adaptado a la rampa mecánica y entra al supermercado.	Le extraña la distribución (2) ya que no es igual que en otros centros de la marca y le cuesta encontrar las cosas (es poco intuitiva). Le sorprende el nuevo apartado de comida caliente y le encantan los puestos de corte (carnicería, pescadería...) (3)	Como es hora punta, tienen pocos cajeros disponibles en su puesto y no llaman a más personal hasta que se han formado colas de unos 8 usuarios por caja (4). Puede pagar con tarjeta, efectivo o NFC. El datáfono está muy bien ubicado y anclado a la caja de forma que es muy cómodo de usar (5). Usa sus propias bolsas de rafia porque prefiere reutilizarlas (ve que ofrecen esto en cada caja).
<b>PENSAMIENTOS Y EXPERIENCIA EMOCIONAL</b>	"Qué maravilla no tener que buscar sitio, aunque no es muy cómodo"   1. "Qué maravilla no tener que buscar sitio, aunque no es muy cómodo"	"¿Cómo que la leche está al lado de la comida para perros?"  2. "¿Cómo que la leche está al lado de la comida para perros?"	"Parece que hemos venido todos a la misma hora"  3. "Parece que hemos venido todos a la misma hora"
<b>INSIGHTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadona facilita el aparcamiento pero las plazas no son para todos los tamaños de coche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadona distribuye de forma confusa los productos pero no lo corrige.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadona sabe que hay horas puntas pero no se anticipa a la formación de colas.</li> <li>• Mercadona dispone de muchas cajas pero no de todo el personal necesario.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si reducen el número de plazas, entonces cobrarían coches más grandes, porque actualmente es difícil maniobrar con uno familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si estandarizaran la distribución de productos en el supermercado entonces sería más sencillo para los usuarios encontrar los productos porque actualmente en cada centro está ordenado de una manera diferente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si prevén las horas pico de compras entonces podrían evitar la formación de colas porque actualmente corren más que previenen.</li> <li>• Si dejan de plastificar productos que ya se autoportean (como la fruta), podrían evitar el consumo de plástico que hacen porque actualmente es de los supermercados que más polástico genera.</li> <li>• Si buscan alternativas al plástico (como el de origen vegetal) podrían eliminarlo de sus embalajes porque actualmente no usan esta alternativa.</li> </ul>

## Journey map - Ejercicio

En parejas:

Somos una empresa de reserva de apartamentos, casas y habitaciones de hotel para vacaciones.

Estamos analizando la competencia y queremos saber cómo es el proceso de búsqueda, selección y reserva (y más) de un alojamiento en **Booking y Escapada Rural** para un usuario que viaja solo con su mochila y para otro que viaja con su pareja, 2 amigos, 4 niños y un perro.

Realiza el **Journey map As Is** y el **Journey Map to be** de ambas webs reflejando las diferencias entre los dos perfiles.

FF9845

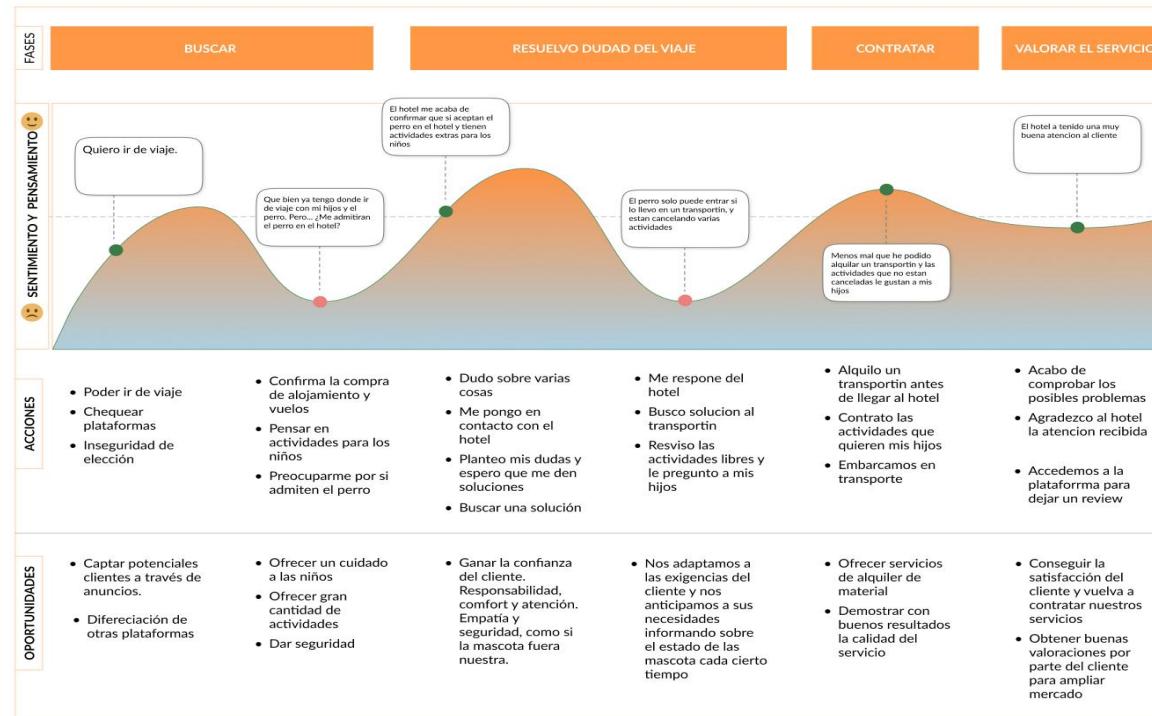
# de todos “Airbnb Pareja y Perros”

## Escenario:

Familia que quiere contratar un viaje con sus 2 hijos y el perro.

## Expectativas:

- Quiere que los hijos no se aburran en el viaje
- Quieren que el perro no les afecte en el viaje
- Quieren pasar tiempo de calidad en familia

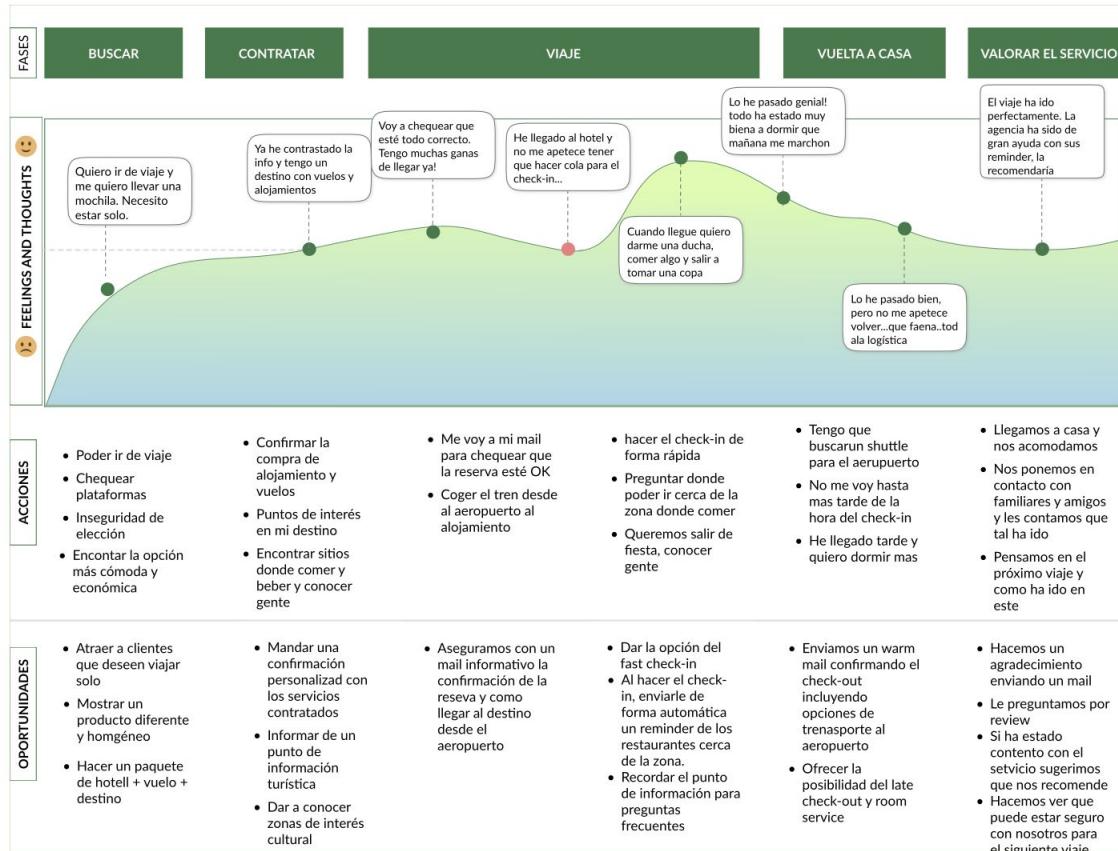


# Actividad en grupo

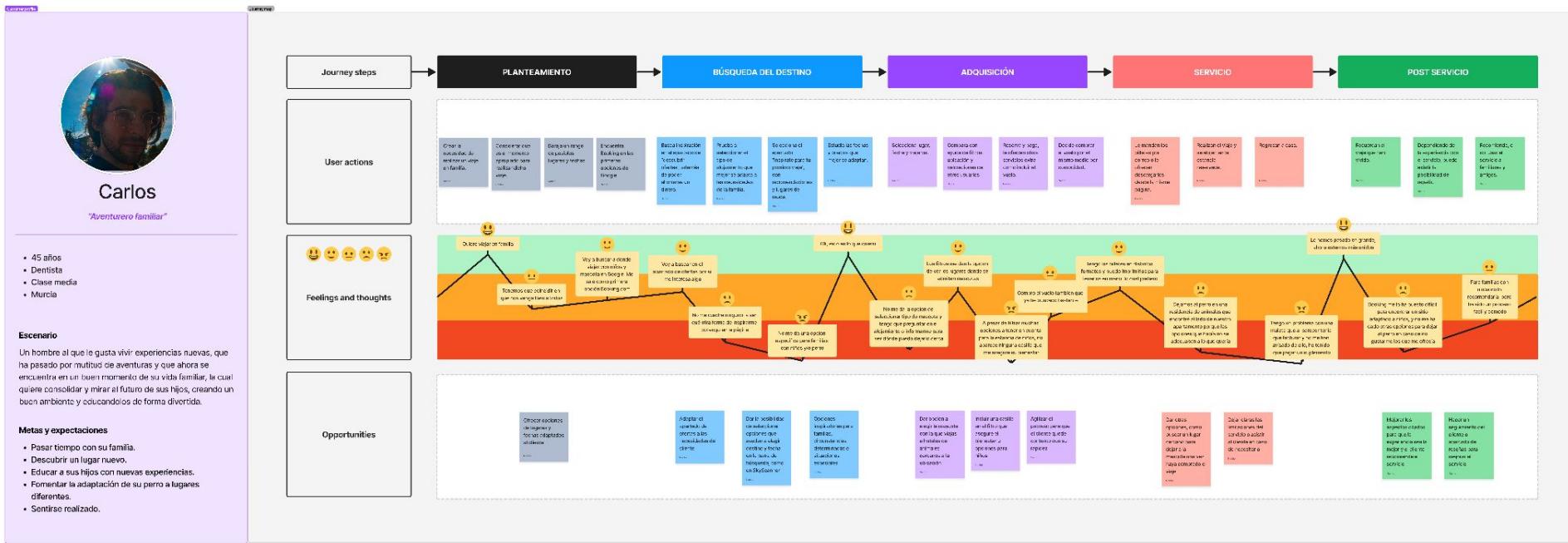
**Scenario:**  
 Usuario que viaja solo como mochilero de 35 años. Quiere pasar tiempo consigo mismo, conocer gente y descubrir el destino al que va.

## Expectations:

- Que pueda viajar con la mochila sin tener problemas de espacio
- Llegar al destino y que en el transcurso todo salga bien
- Al llegar tener la reserva con las mismas características con las que reservó



# USUARIO QUE VIAJA CON NIÑOS Y PERRO VÍA BOOKING



AMPLIADO EN LAS SIGUIENTES DIAPOSITIVAS

# USUARIO QUE VIAJA CON NIÑOS Y PERRO VÍA BOOKING

Customer profile



## Carlos

*"Aventurero familiar"*

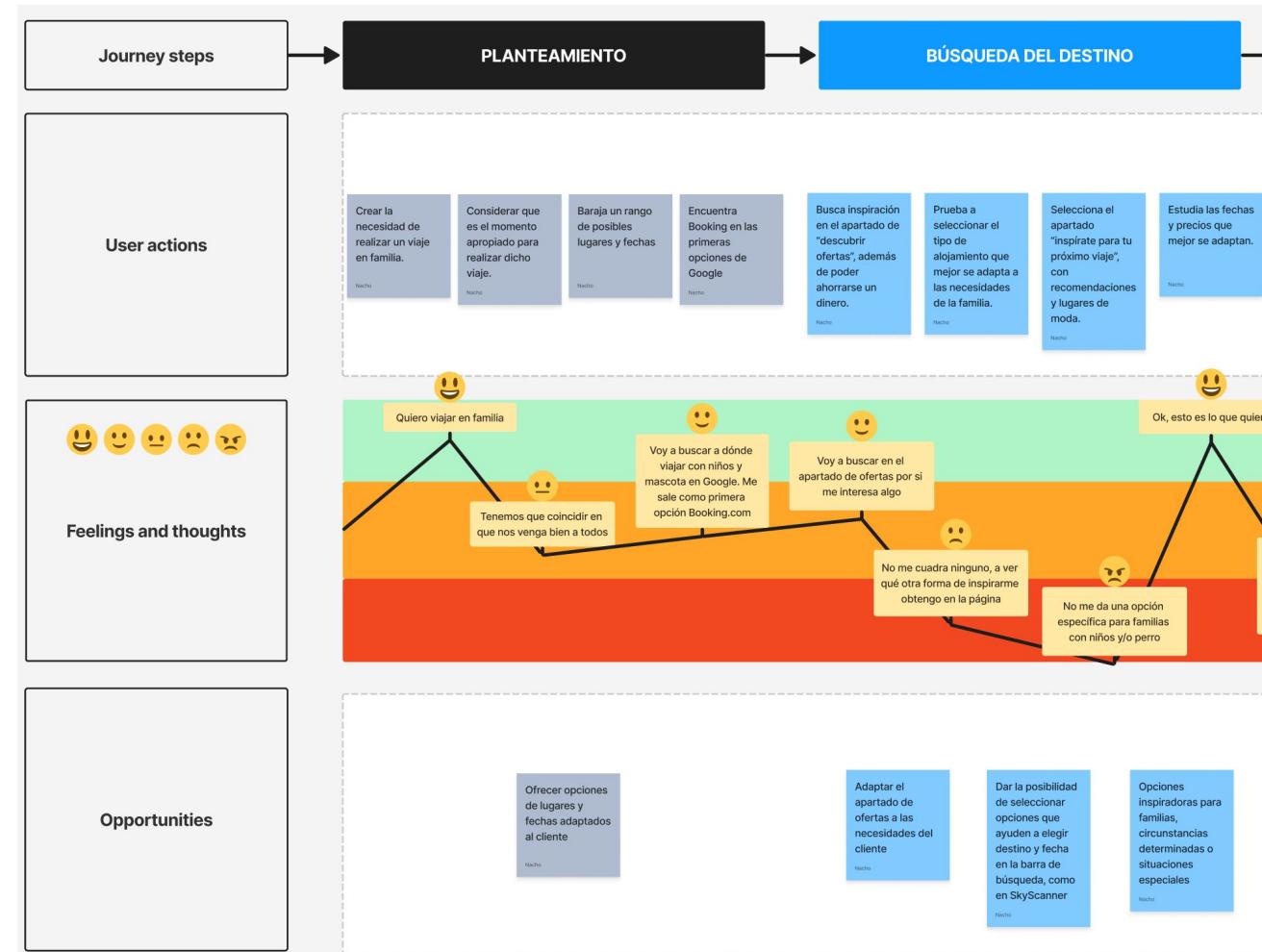
- 45 años
- Dentista
- Clase media
- Murcia

### Escenario

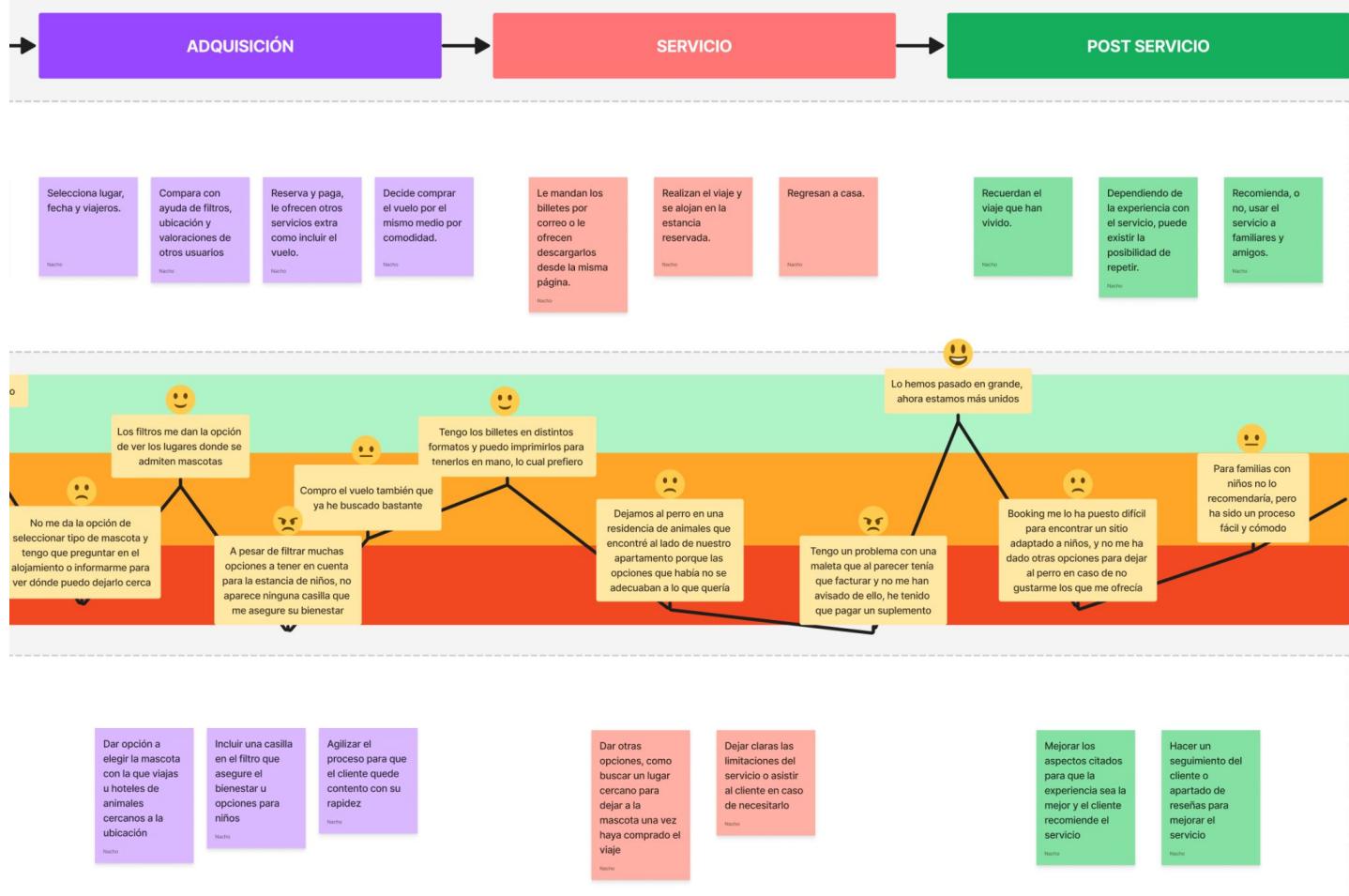
Un hombre al que le gusta vivir experiencias nuevas, que ha pasado por multitud de aventuras y que ahora se encuentra en un buen momento de su vida familiar, la cual quiere consolidar y mirar al futuro de sus hijos, creando un buen ambiente y educandolos de forma divertida.

### Metas y expectaciones

- Pasar tiempo con su familia.
- Descubrir un lugar nuevo.
- Educar a sus hijos con nuevas experiencias.
- Fomentar la adaptación de su perro a lugares diferentes.
- Sentirse realizado.



# USUARIO QUE VIAJA CON NIÑOS Y PERRO VÍA BOOKING



# De todos, booking usuario que viaja solo con su mochila

RICARDO P.  
25 AÑOS

## ESCENARIO

Ricardo es un chico joven de Valencia que ya tiene experiencia viajando, ahora está en una etapa de descubrimiento personal, para ello quiere viajando por el mundo de mochilero, recopilando experiencias para aprender a ver el mundo de otra manera.

## EXPECTACIONES

- Vivir al máximo la experiencia
- Encontrar alojamiento barato pero cómodo
- Que el billete le incluya el equipaje (la mochila)
- Llegar al destino con el alojamiento ya reservado

## BÚSQUEDA

1. Piensa en las diferentes webs para viajar y por experiencias pasadas se decide por booking
2. Busca su billete al destino escogido, y se percató de que puede contratar vuelo+ hotel ahorrando dinero
3. Selecciona los días del viaje para ver los alojamientos disponibles

¡Voy a buscar en booking que siempre me ha ido de lujo!  
¡Que buenos precios!

## CONSIDERACIÓN

4. Tras encontrar distintas ofertas se da cuenta de que los hostales son más asequibles, pero tiene que compartir habitación con mas gente.
5. Se informa sobre experiencias de otros usuarios para ver si es seguro
6. La mayoría de hostales no ofrecen servicio de comida al contrario que los hoteles, por lo que ya supondría un gasto extra

Mhhh este está barato pero tendría que dormir con 8 personas más  
Si la mayoría recomiendan un cuidador será por algo...

## DECISIÓN

7. Finalmente se decide por un hotel ubicado en zona central en vez de un hostal ya que lo que se ahorraría en alojamiento se lo gastaría en comida y transporte, ya que los hostales se encuentran más alejados del centro y no cubren servicio de comida

¡Que cerca está todo del hotel, puedo ir andando!  
Creo que es la mejor opción

## CONFIRMACIÓN

7. Está decidido por esta oferta por lo que confirma el pago de la reserva e introduce sus datos personales
8. Recibe un mail de confirmación del pago, además de los billetes y la reserva del hotel

¡Qué bien ya lo tengo todo cerrado!

2

Le gusta utilizar webs que ya ha usado anteriormente y sabe que funcionan con efectividad, además se siente mucho más cómodo al tener la opción de hotel+alojamiento, le facilita la búsqueda y le sale más rentable económicamente



No le gusta el proceso de consideración ya que es un proceso en el que tiene que tener en cuenta muchas variantes diferentes y esto le agobia



Se siente cómodo al tomar la decisión ya que tiene claro que es una buena oferta, que además cubre todas sus necesidades



Se alegra en la fase de confirmación porque ya se puede visualizar a si mismo disfrutando del viaje



Trataremos de alinearlo ya que la propuesta de valor debe ser una y solo una.

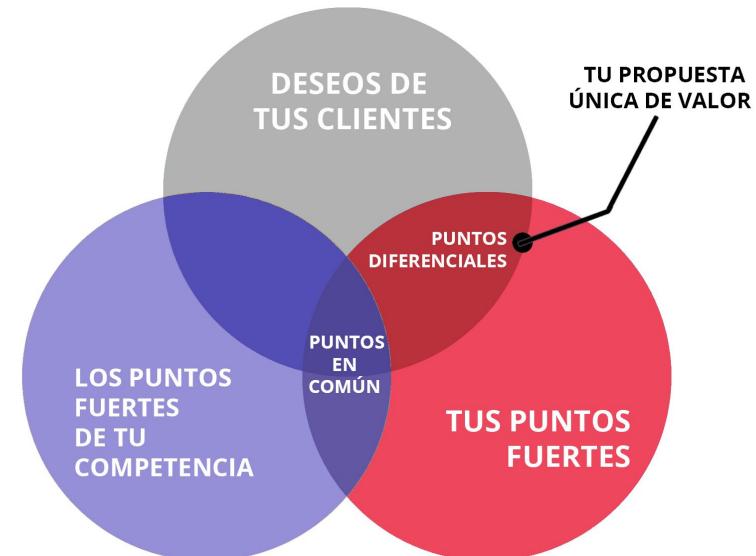
## PUV

### Propuesta de valor única

Es posible que **cada perfil/segmento al que nos dirigimos identifique el valor en funcionalidades diferentes**, pero la Propuesta de Valor es el eje central en nuestro producto/servicio y esto es clave, por ello **debe ser única**.

Al establecerla debemos tener claro:

- Para quién es el servicio (Tu mercado objetivo)
- Con qué no está satisfecho (La alternativa actual o competidores)
- Cuál es el producto (Nuevo producto o funcionalidad)
- Qué provee (Qué problema resuelve)
- Cómo se diferencia (Del producto alternativo)



## Propuesta de valor única (PUV) Ejemplos

### Spotify

**PUV:** Encuentra tu música o podcasts favoritos en cualquier momento y lugar.

#### Ventajas:

- En todo momento y en cualquier dispositivo.
- Creación de listas personalizadas.
- Conecta con la música que escuchan tus amigos.

### Starbucks

**PUV:** Crear una experiencia en torno al consumo de café.

#### Ventajas:

- Control de la mayor parte de la cadena de suministro.
- Trato personalizado e intimidad con el cliente.
- Locales acogedores, ambiente informal, tranquilo y wifi.

### Zara

**PUV:** Ofrecer ropa de calidad a un precio asequible.

#### Ventajas:

- Captar las tendencias del mercado y adaptar su diseño a ellas tan rápido como una pequeña empresa.
- Gestión de stock y política de envío.

## Ejercicio- Define la propuesta de valor para...

Ejercicio en parejas:

Identifica el diferencial entre empresas que realizan las mismas tareas. Una vez hecho este ejercicio, si fueras otro competidor cuál sería tu **Propuesta de Valor Única?**



## Ejercicio- Define la propuesta de valor para...

Una empresa quiere facilitar a los usuarios encontrar puntos limpios en el mapa para reciclar.

Algunos valoran que vaya un “basurero” a su casa a recogerlo.

Otros tenerlos en sitios de paso.

Otros perfiles valorarían poder llevarlo a cambio de algo, es decir, que les paguen por su material a reciclar.

Hay usuarios, en especial empresas, que valorarían tener la posibilidad de vender su material estropeado.

¿Cuál podría ser la Propuesta de Valor única?



## 03.a. Estrategia

## Ejercicio clase- Define la propuesta de valor para...

Una empresa quiere facilitar a los usuarios encontrar puntos limpios en el mapa para reciclar.

Algunos valoran que vaya un “basurero” a su casa a recogerlo.

Otros tenerlos en sitios de paso.

Otros perfiles valorarían poder llevarlo a cambio de algo, es decir, que les paguen por su material a reciclar.

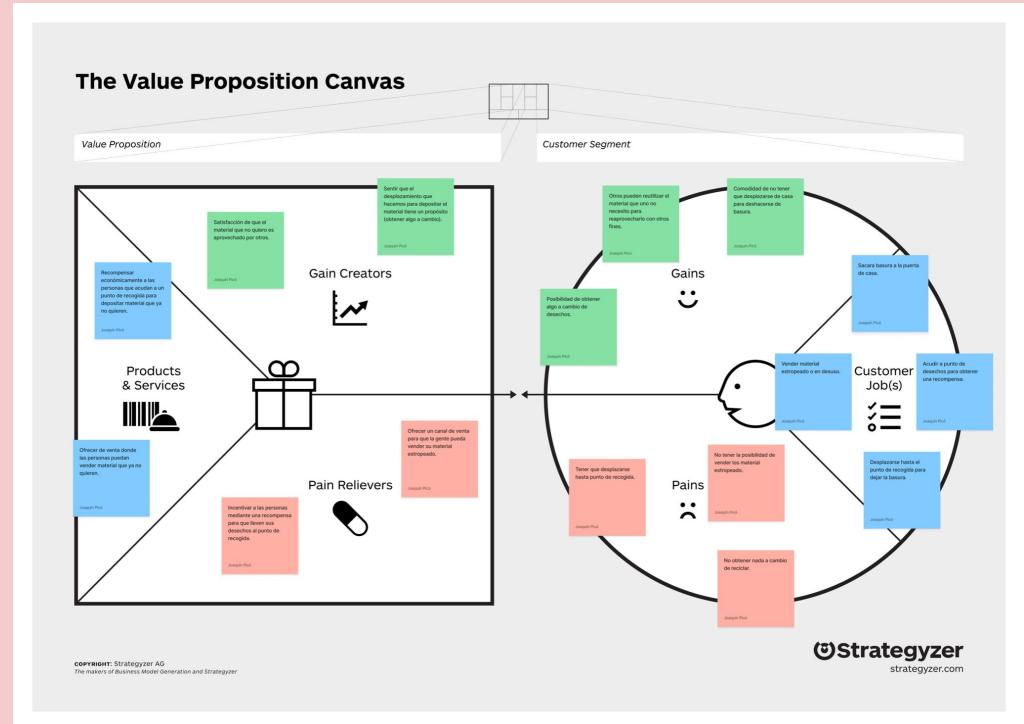
Hay usuarios, en especial empresas, que valorarían tener la posibilidad de vender su material estropeado.

¿Cuál podría ser la Propuesta de Valor única?

**Qué:** Un buscador **Para quién:** Para los ciudadanos que quieren reciclar

**Cómo:** Identificando los puntos limpios cercanos

**Para qué :** Obtener una recompensa a cambio



## Resumiendo el papel de UX en este punto...

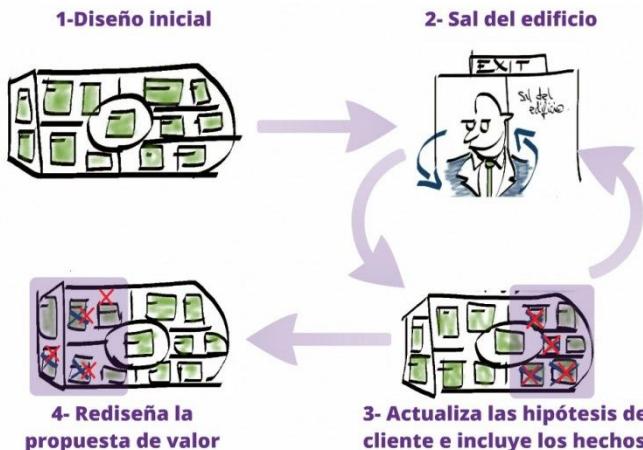
El trabajo más crucial y complejo de UX es que tanto el negocio como tecnología tengan como foco al usuario y empaticen con sus necesidades y motivaciones para aplicarlas al producto y/o servicio.

En el caso de negocio, es más sencillo que **empaticen con el usuario si lo identifican como la palanca que les hará cumplir sus objetivos.**

Los objetivos, bien sea de una empresa o de un proyecto en sí mismo, se realizan:

- por un motivo, la **misión**.
- con idea de crecimiento, la **visión**.
- con unas bases y principios, los **valores**.
- ofreciendo un valor diferencial, la **propuesta de valor**.

Es importante que la propuesta de valor se  **valide con usuarios reales** y asegurarnos de que entienden y aprecian dicho valor.



# 04

Dudas, referencias y conclusiones.

## Resumiendo:

01

### Establecer las bases

Referentes a macroestrategias o planteamientos ya consolidados, relacionando este plan con otras estrategias de mayor nivel organizativo, cultural o político. (P. ej.: *Asegurar la recualificación profesional; Incrementar la competitividad; Garantizar la sostenibilidad económica*). Se corresponderán con la misión, visión y valores.

02

### Diagnosticar la situación

Dejar constancia, a través de una descripción exhaustiva, objetiva, clara, oportuna, relevante y suficiente, de la realidad de los últimos años en la temática sobre la que se quiere intervenir, para lo cual es muy útil la matriz DAFO que vimos en el tema anterior, que determina los factores estratégicos críticos para, una vez identificados, usarlos como palancas para apoyar los cambios y nuevas ideas.

03

### Ejes estratégicos

Líneas o rutas básicas de actuación, compromisos y recursos que desarrollar para alcanzar el objetivo a futuro. Serán entre 3 y 5 ejes que se centran en los temas fundamentales. Cada uno de ellos recoge un conjunto de Objetivos, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos.

04

### Objetivos y acciones

En cada uno de los ejes se definen 3 o 4 objetivos (aumentar un 10% las ventas) y las acciones que llevan a él (Realizar campañas online, ...)

05

### Indicadores de evaluación

Para facilitar su realización, seguimiento y evaluación, los objetivos y acciones deben ser claros, viables y realistas. Estarán cuantificados, serán medibles y temporizados.

Para cada objetivo planteado se identifican los 2-3 indicadores que describirán el éxito de los resultados conseguidos, tanto en cantidad como en calidad. Por ejemplo: *Porcentaje de incremento en el número de...*

## Recordemos....

### Creando la estrategia....

¿Cómo voy a plantear mi estrategia?

¿Quiénes son mis stakeholders?

¿Cuáles son tu misión, visión y valores?

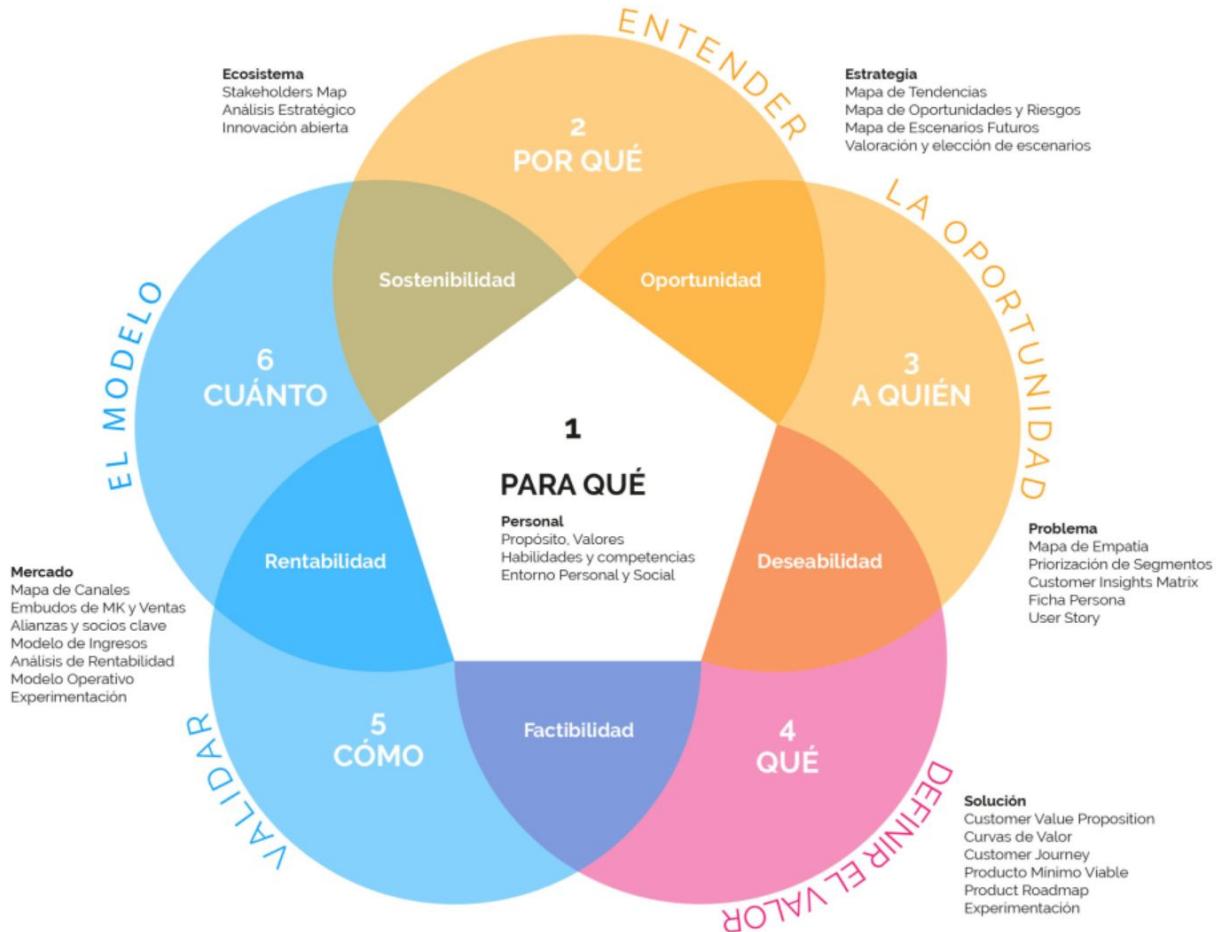
¿Y la propuesta de valor?

¿Qué hipótesis has sacado de tu canvas de negocio?

¿Están alineadas con la misión, visión y valores?

# Asimilemos....

Hipótesis de Crecimiento



Hipótesis de Valor

# 05

## Nuestros proyectos

¿Algún avance en tu CV, portfolio y linkedin?



## Curriculum Vitae

Es tu ficha de producto... Es lo que convencerá a una empresa para sentir que tienes todo lo que buscan y querer conocerte más.

Hacer un buen CV es una tarea compleja, que requiere que nos examinemos, no solamente lo que somos y hemos hecho, sino a **enfocarlo en función de hacia dónde queremos ir**.

## Portfolio

Es el modo más rápido de demostrar lo que hemos hecho, de poder tangibilizarlo y que una empresa sepa si tenemos el modo de trabajar y enfoque que ellos están buscando.

**Dependiendo de cuales sean nuestras fortalezas, así será nuestro portfolio.** Es un proceso iterativo, que requiere de actualización continua.



## Linkedin

Más allá de una red social, es un punto de encuentro entre profesionales. Tener un perfil completo es importante, pero el etiquetado, la actividad que tengamos y la red con la que tenemos relación también es muy importante para **darnos visibilidad** y para estar al día de tendencias y oportunidades.

Muchas gracias



Miriam Sánchez  
[miriam@thebridgeschool.es](mailto:miriam@thebridgeschool.es)

[thebridge.tech](http://thebridge.tech)

# Siempre usa datos para respaldar UX

Después de haber asustado al cliente con todas las terribles consecuencias de dar por sentado el diseño de UX, debemos cambiar al tema más agradable que a todas las partes interesadas les encanta discutir, el retorno de la inversión. El valor comercial del diseño de UX se puede representar mediante los siguientes beneficios

- el 87 % de las empresas con un diseño maduro cree que el diseño conduce a mayores ventas, el 60 % de las empresas afirma que el diseño genera una mayor retención de clientes, el 83 % — mayor cantidad de clientes compromiso y 60%: ciclo de producto más rápido.
- El 48% de los consumidores considera que el diseño es un factor clave a la hora de determinar la credibilidad de una empresa.
- Según los estudios del Instituto Baymard, la tasa de conversión del sitio de comercio electrónico se puede mejorar en un 35% a través de un mejor diseño de pago.
- El minorista de ropa, Anthropologie, aumentó las ventas en un 24 % con un rediseño de UX que facilitó el proceso de pago
- Como menciona Experience Dynamics, el diseño de UX ahorra el 50 % del tiempo de reelaboración del desarrollo al definir todos los requisitos por adelantado. Además, reduce el tiempo total de desarrollo entre un 33 % y un 50 % al mejorar el proceso de toma de decisiones y la priorización de tareas.