

# Espacio de Mercado

# Espacio de mercado



¿en qué mercado estamos?

# Espacio de mercado

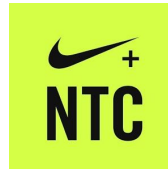
**INDUSTRIA**  
*(value input)*

Zapatillas Deportivas

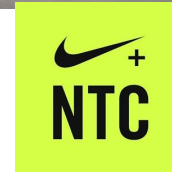
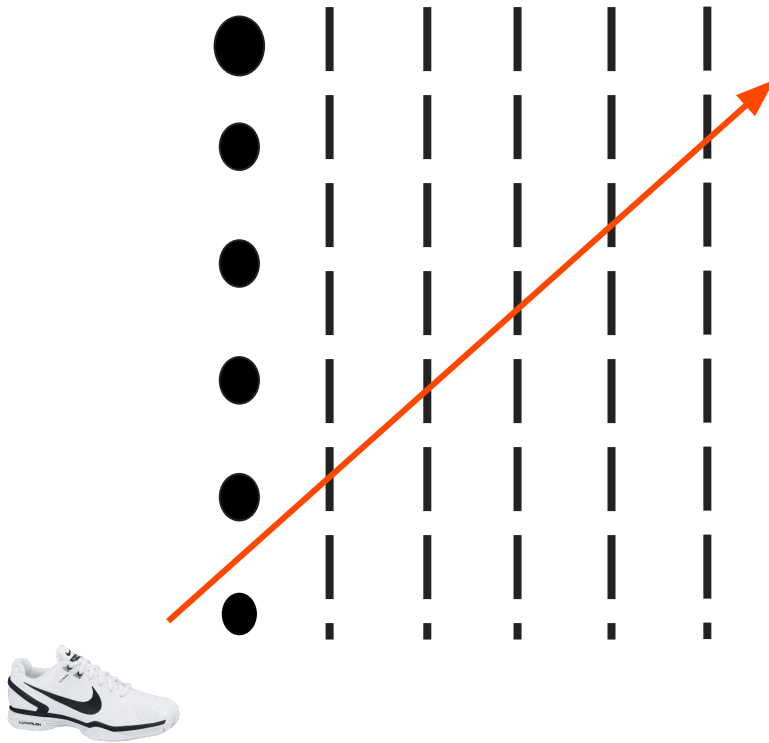


**RESULTADO ESPERADO  
DEL CLIENTE**  
*(value output)*

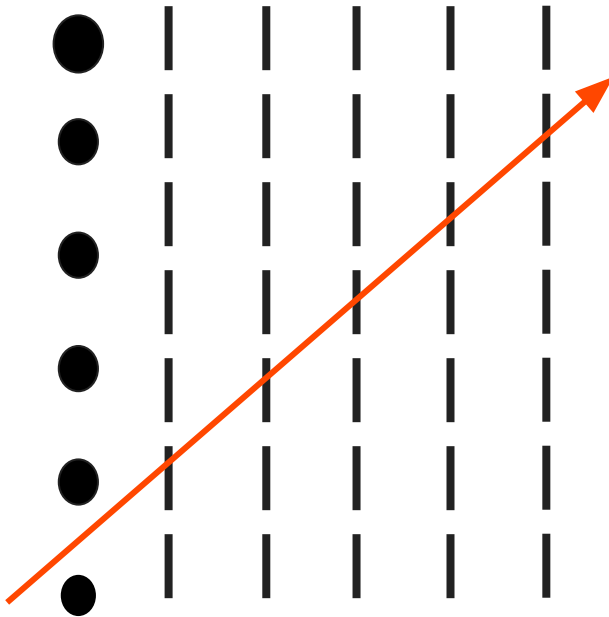
Manejo y cuidado de la  
salud



# Espacio de mercado



# Espacio de mercado



+  
**NTC**

**NIKE** ahora juega un papel  
más importante en un  
mercado de experiencia

Creencias  
Dañinas



“Neither RedBox nor Netflix are even on the radar screen in terms of competition... It’s more Wal-y Mart and Apple.”

*Blockbuster CEO Jim Keyes*  
2008



Siempre necesitarán de un lugar físico para encontrar la mejor película y entretenimiento





¿Siempre necesitarán de un lugar físico para encontrar la mejor película y entretenimiento?

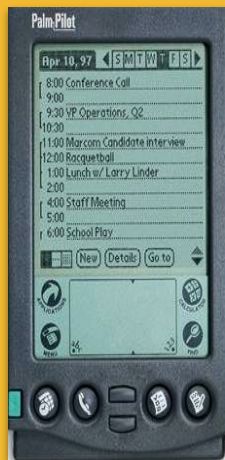
**“Netflix Is No Threat to Media Companies.  
It’s a little bit like, is the Albanian army going  
to take over the world? I don’t think so.”**

*Time Warner CEO Jeffrey L Bewkes*  
2010



**“We’ve learned and struggled for a few years here figuring out how to make a decent phone... PC guys are not going to just figure this out”**

*Palm's CEO Ed Colligan*



**vs.**





“500 dollars? Fully subsidized? With a plan?  
I said that is the most expensive phone in the  
world. And it doesn't appeal to business  
customers because it doesn't have a keyboard.  
Which makes it not a very good email machine.”

*Microsoft CEO Steve Ballmer*



The biggest  
impediment to a  
company's future  
success is its past  
success

Dan Schulman  
CEO, PayPal Inc



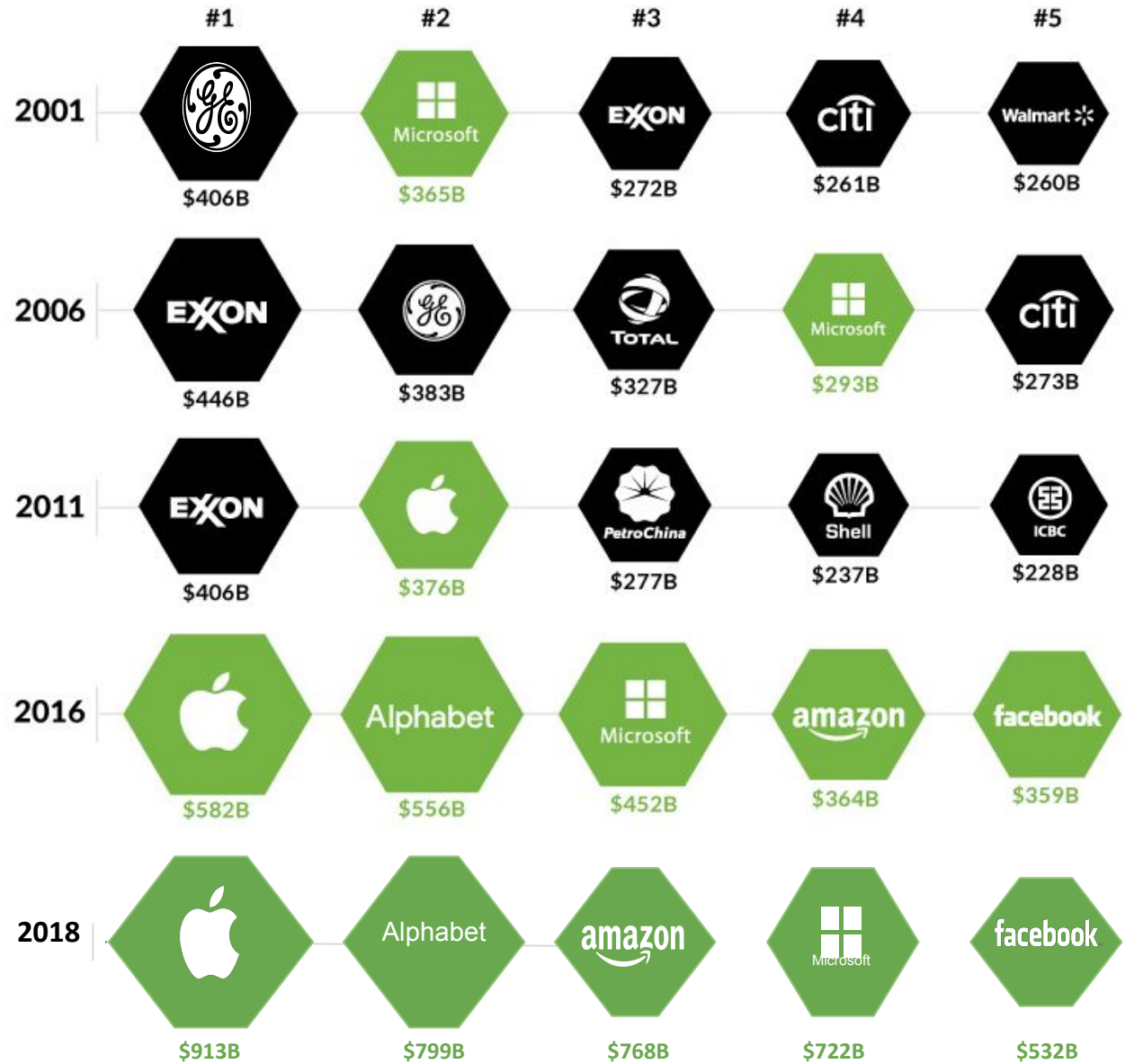
Digital is the main reason just over half of the companies on the Fortune 500 have disappeared since the year 2000

Pierre Nanterme  
CEO of Accenture





# World's largest Companies by Market Cap



¿Qué es  
transformación  
digital?



**Transformación digital = silver bullet**



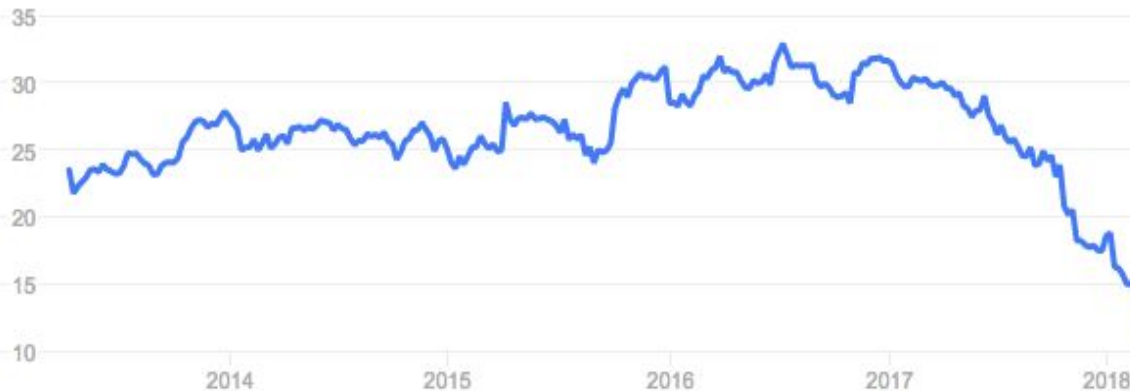


# General Electric Company

NYSE: GE - Apr 6, 12:38 PM EDT

13.21 USD ↓0.22 (1.60%)

1 day 5 day 1 month 3 months 1 year 5 years max



Open 13.32  
High 13.47  
Low 13.17

Mkt cap 114.80B  
P/E ratio -  
Div yield 3.63%

## 2011

- GE comienza un proceso de transformación hacia un: *"Digital Industrial Company"*
- Inicialmente, algunos indicadores mejoraron
- Notas de éxito en Prensa

## 2017

- CEO Jeff Immelt (precursor del cambio) renuncia
- Nuevo CEO enfocado en reducir costos

## Procter & Gamble Co

NYSE: PG - Apr 6, 1:18 PM EDT

**78.66** USD ↓0.14 (0.18%)

1 day

5 day

1 month

3 months

1 year

5 years

max



Open 78.37  
High 79.36  
Low 78.34

Mkt cap 198.28B  
P/E ratio 19.99  
Div yield 3.51%

## 2011

- CEO Bob McDonald afirma su intención de convertir al gigante de productos de consumo en un modelo de negocio en la era digital

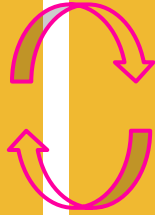
## 2013

- Bob McDonald se retira tras presión inversionistas

# ¿Qué tienen en común?

\$\$\$

Gastaron millones en desarrollo de productos digitales, infraestructuras y acompañamientos de marca



Gran atención de los medios y de los inversionistas



\$\$\$

Se enfrentaron con desafíos de rendimiento y al descontento de los inversionistas

Las “grandes apuestas digitales” no dieron resultado lo suficientemente rápido o lo suficientemente rico para contrarrestar el drenaje que representaban en el resto del negocio.

# Razones por las que fallan

## #1

Ven al *canal* Digital como la gran y única apuesta.

- Descuido del “core business” y en lo que son buenos
- Inversiones muy grandes desde el inicio

## #2

Se piensa que el cambio es en TI y no en la manera de hacer negocio.

**Tech company**



**Tech-enabled company**

# Transformación<sup>2</sup>

# <sup>1</sup>digital

Es la habilitación de crear **capacidades innovadoras** mediante la implementación de **nuevas tecnologías**.



# Transformación<sup>2</sup>

Es el **cambio radical** en la **estrategia** del negocio, el **modelo operativo**, el **talento** y la **cultura** con el objetivo de satisfacer las expectativas de los clientes.

# <sup>1</sup>digital

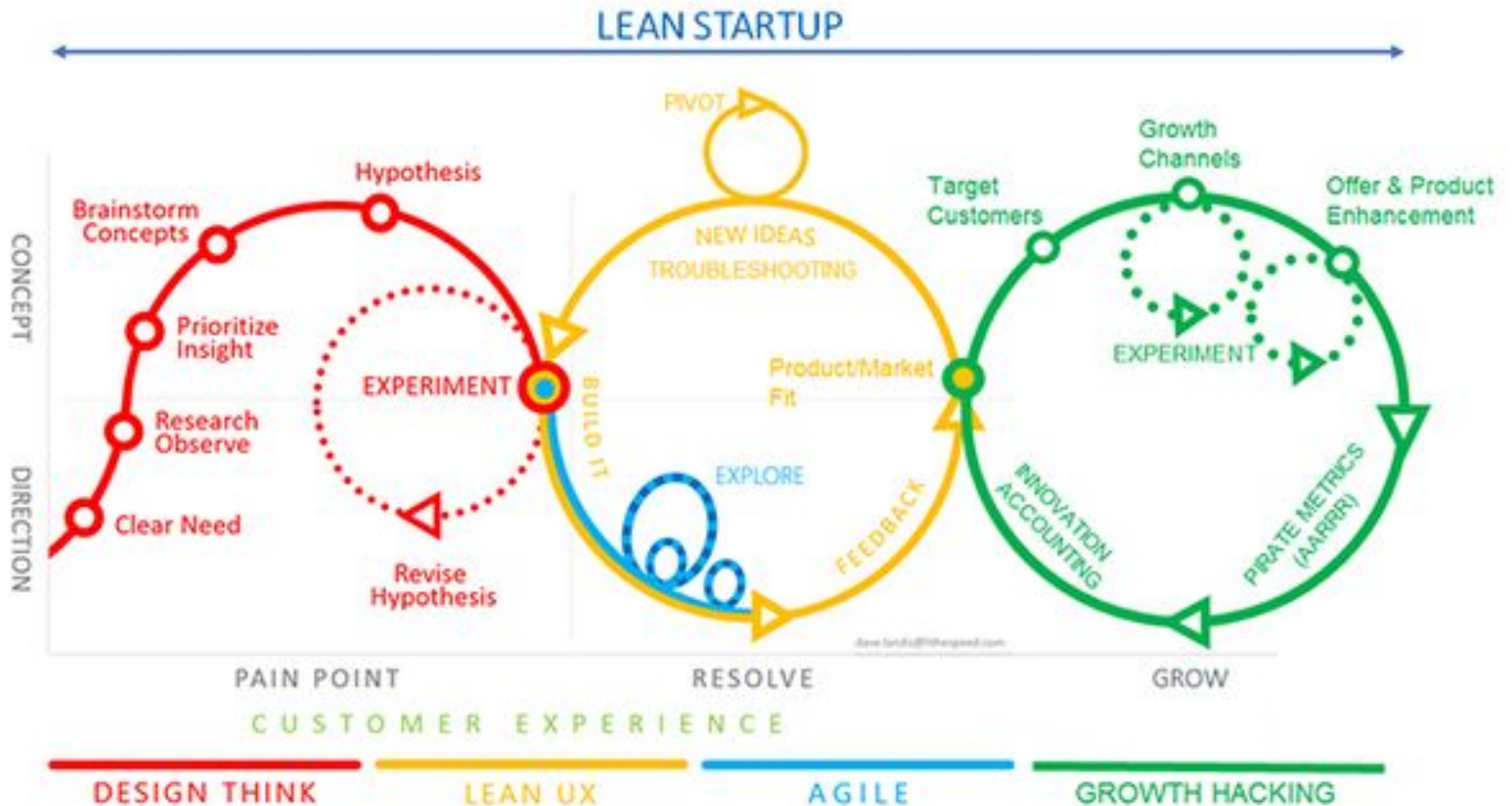
Es la habilitación de crear **capacidades innovadoras** mediante la implementación de **nuevas tecnologías**.

**DIGITAL TRANSFORMATION IS**

**PEOPLE!!!!**

# Metodologías de desarrollo de productos

# Metodología





## Design Thinking

“Explora el problema”

Versión cercana de metodologías de problem-solving, el DT usa la **empatía**, ideación, prototipado y experimentación para resolver problemas reales.



## Lean UX

¿Estamos construyendo lo correcto? Realmente vale la pena construirlo?

Construye, mide y valida que lo que se está construyendo sea lo que el cliente realmente necesita y va a usar.



- “Get out of the building”
- Rapid prototyping
- Lanzar MVPs que resuelvan las necesidades reales del cliente
- Prototipos ágiles, sobre wireframes pesados y hojas de especificaciones







## Growth Hacking

Una vez alcanzado el PMF, se empieza a optimizar el marketing funnel, encontrando al target los canales y la propuesta de valor correcta.

Esto nos dará resultados que se pueden medir y volver a mejorar con ello.

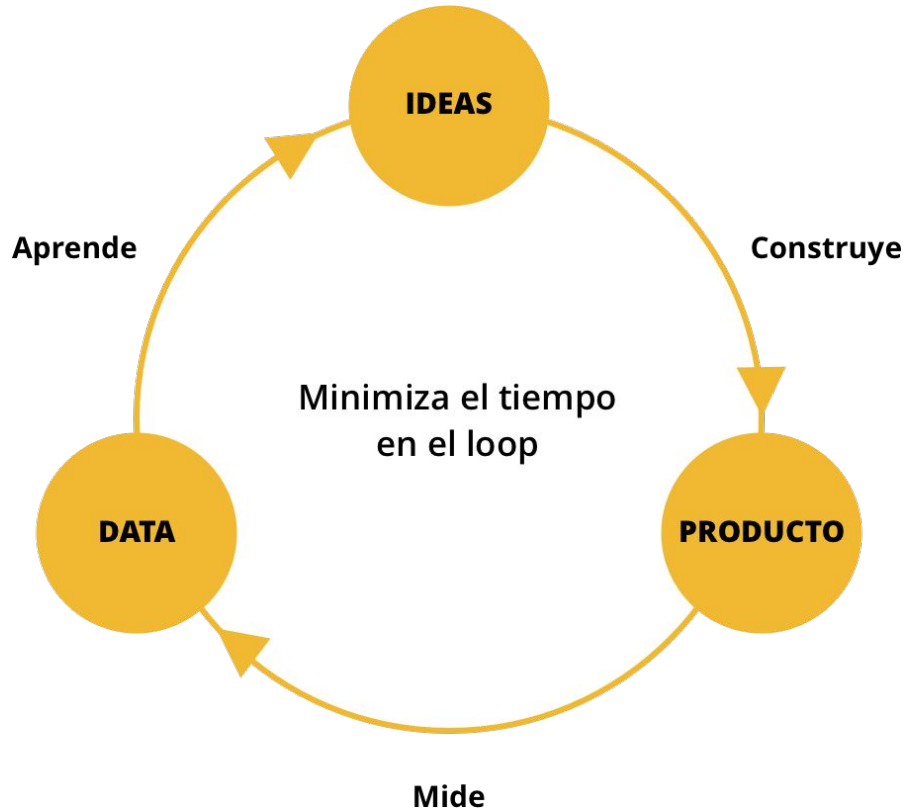






**“LEAN” Creando  
productos en  
la era digital**

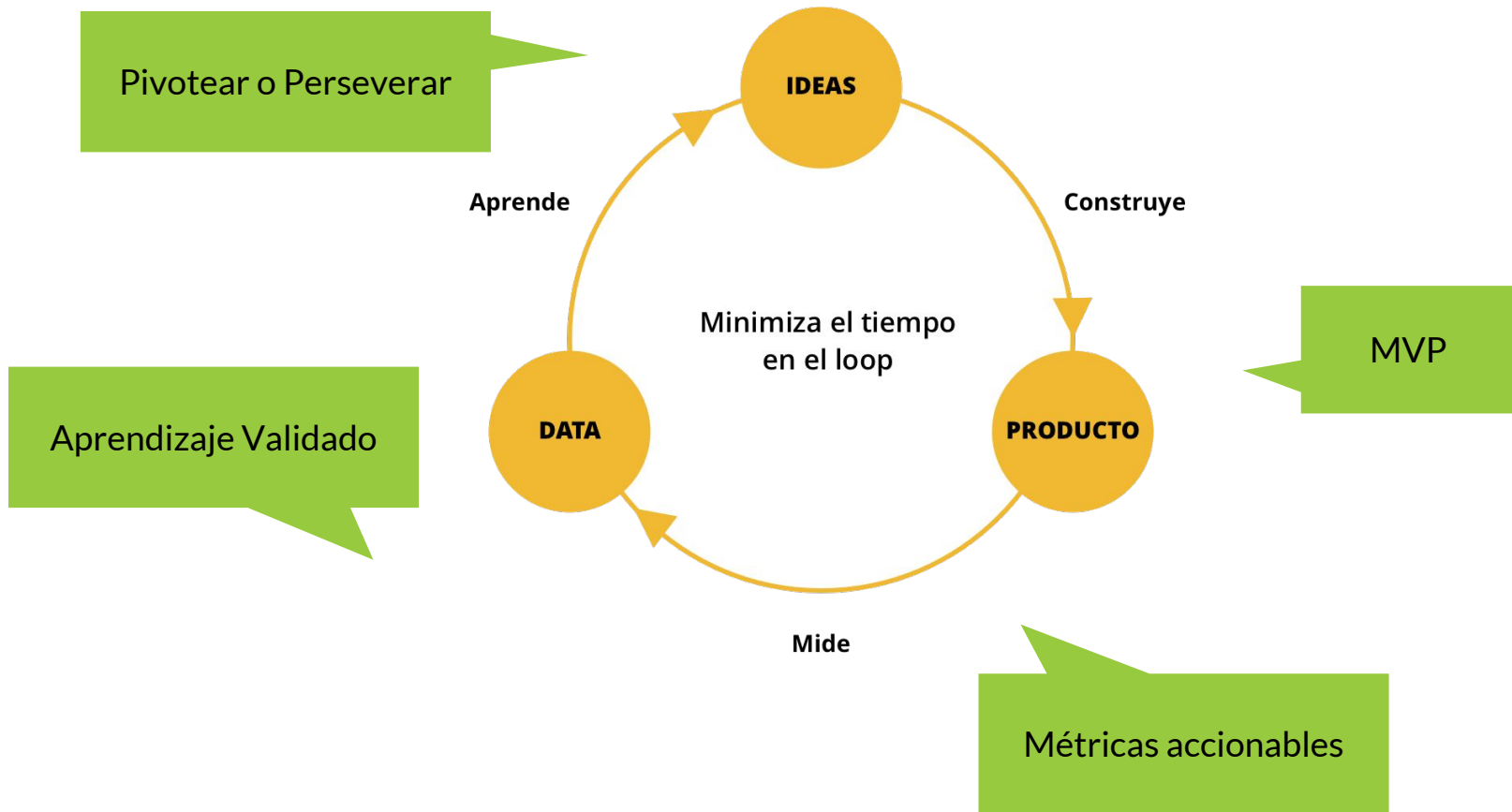
# Lean Startup



Crear un **Producto Mínimo Viable** que prioriza lo mínimo que se necesita para probar con clientes reales y **APRENDER** si el usuario realmente usaría esto, o le interesa.

*Encuentra el **Product-Market Fit** antes de invertir en la construcción del producto.*

# Lean Startup







Appender  
~~Speed~~ is the  
new currency of  
business

Marc R. Benioff  
Chairman and CEO, Salesforce

# Caso físico



Una universidad no sabía por dónde colocar el pavimento para los caminos.

Un profesor sugirió:

*“no lo hagamos este ciclo y veamos por dónde se desgasta el jardín, es allí donde deberán ir los caminos.”*

**5 razones que hacen  
del mundo digital  
un gran recurso  
para la innovación**



# Digital como un recurso para la innovación

1. Velocidad y bajo costo de experimentación
2. Disponibilidad y calidad de analytics
3. Escalabilidad
4. La relación con el cliente
5. La facilidad de colaborar con otros

Digital como un recurso para la innovación

#1:

Velocidad y bajo costo  
de experimentación



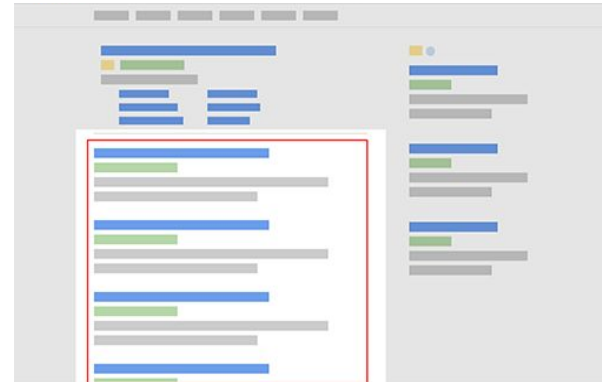
# Bajo costo de crear en digital

## Negocio digital v.s. negocio tradicional

	Costo de Infraestructura	Canales de Distribución	Time to Market
	Shopify: \$10 Servidor y tienda	Internet iTunes / Google Play	Rápida: base en open source tools
	Inmobiliario	Tienda	Más lento: depende del ritmo humano

# El mercado es el mejor termómetro

En digital, es fácil experimentar directamente en el mercado.  
Esto es mucho mejor que testear prototipos con usuarios.



## Entrevistas con usuarios

Usuarios piden 30 resultados  
de búsqueda por página



## Experimento en el mercado

Prueba A/B:  
La opción con 30 resultados  
presentó peores resultados

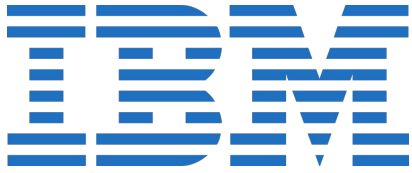
¿Por qué digital es diferente?

# 2:

Disponibilidad y  
calidad de data



# Disponibilidad y calidad de data

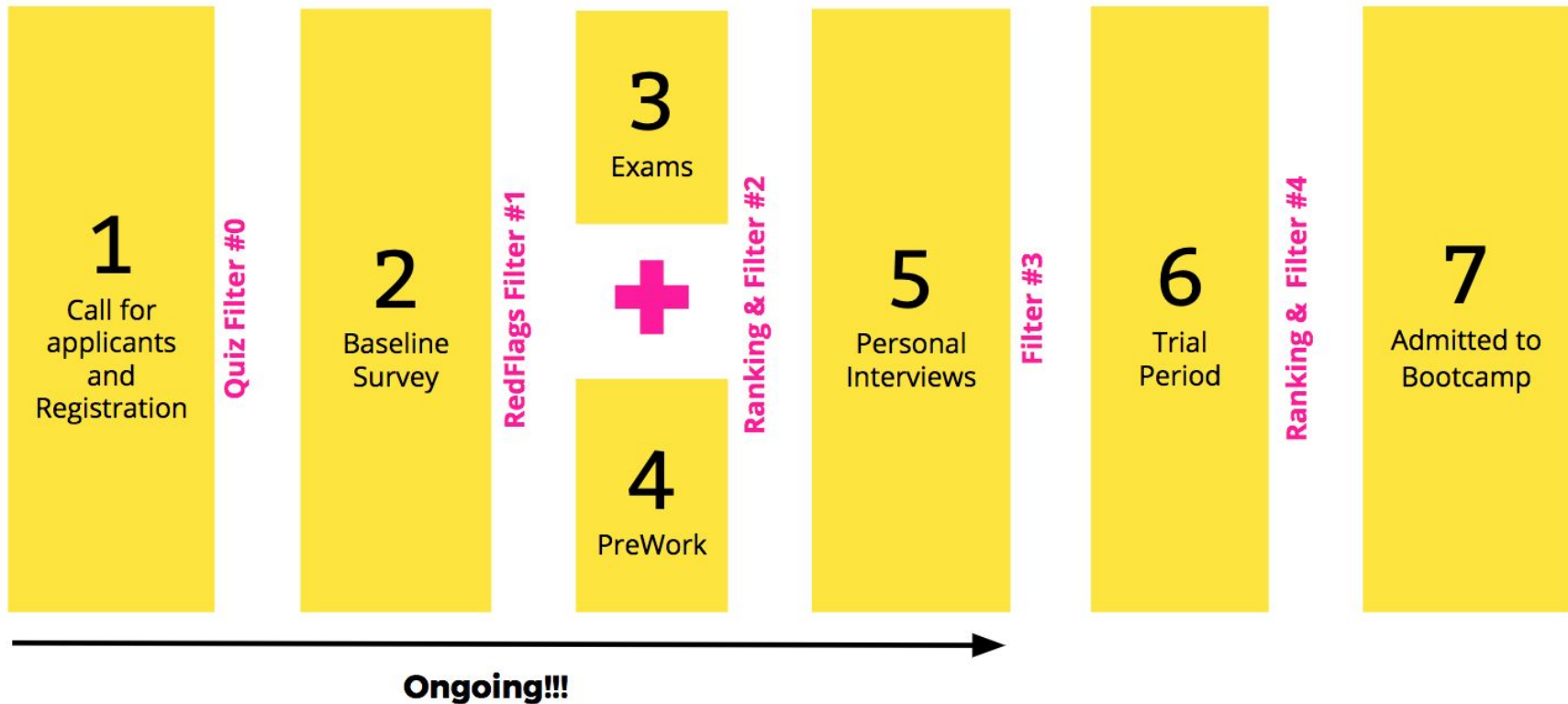


**90% de la data que existe en el mundo hoy ha sido creada en los últimos dos años.**

Esta data viene de todos lados: de los sensores climáticos, posts en redes sociales, media sites, imágenes, videos, transacciones de compra, música, GPS, etc.

A esto lo conocemos como ***BIG DATA***

# Data para predecir comportamientos



Digital como un recurso para la innovación

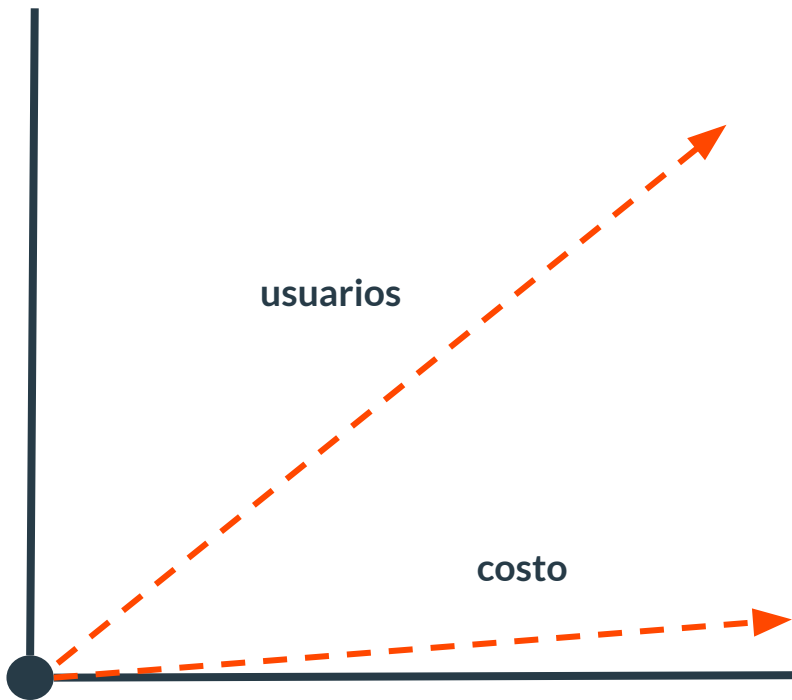
#3:

Escalabilidad





# Escalabilidad



- Crecimiento basado en assets intangibles
- Tecnología como base del crecimiento
- Internet como canal de distribución y mercadeo bajo

# Escalabilidad



Instagram tuvo más de  
**30 millones de usuarios**  
con **13 empleados**.



**3,000 empleados**  
**4M de cuartos**  
**\$0 en inmobiliaria**  
**V.S.**  
**Hilton**  
**300,000 empleados**  
**680,000 cuartos**  
**Fortuna en inmobiliaria.**

Digital como un recurso para la innovación

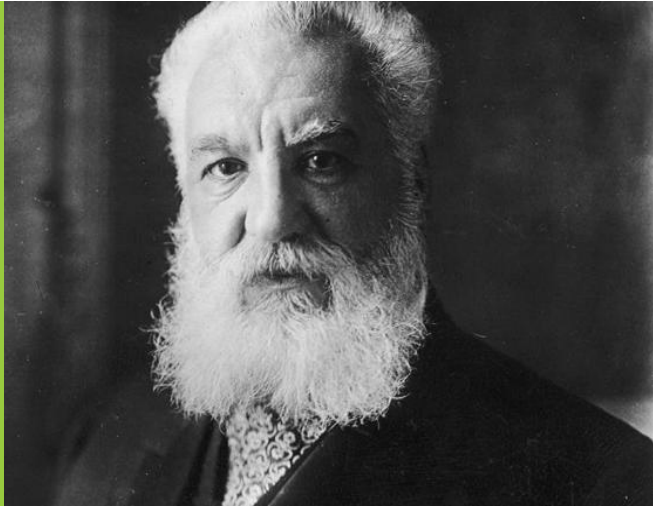
#4:

La relación con el cliente



# La relación con el cliente

La velocidad con la que estos nuevos canales digitales crecen hoy puede ir mucho más rápido



**Alexander Graham Bell**

Inventor del teléfono

**75 años → 50 mill. de usuarios**

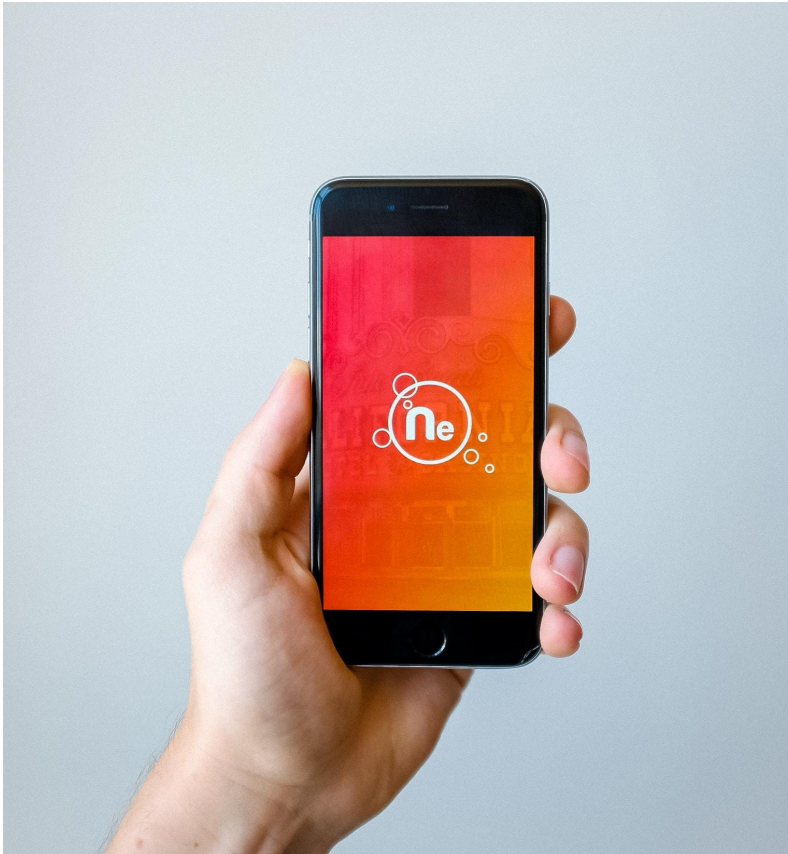


**Dan Porter**

Creador de Draw Something

**50 días → 50 mill. de usuarios**

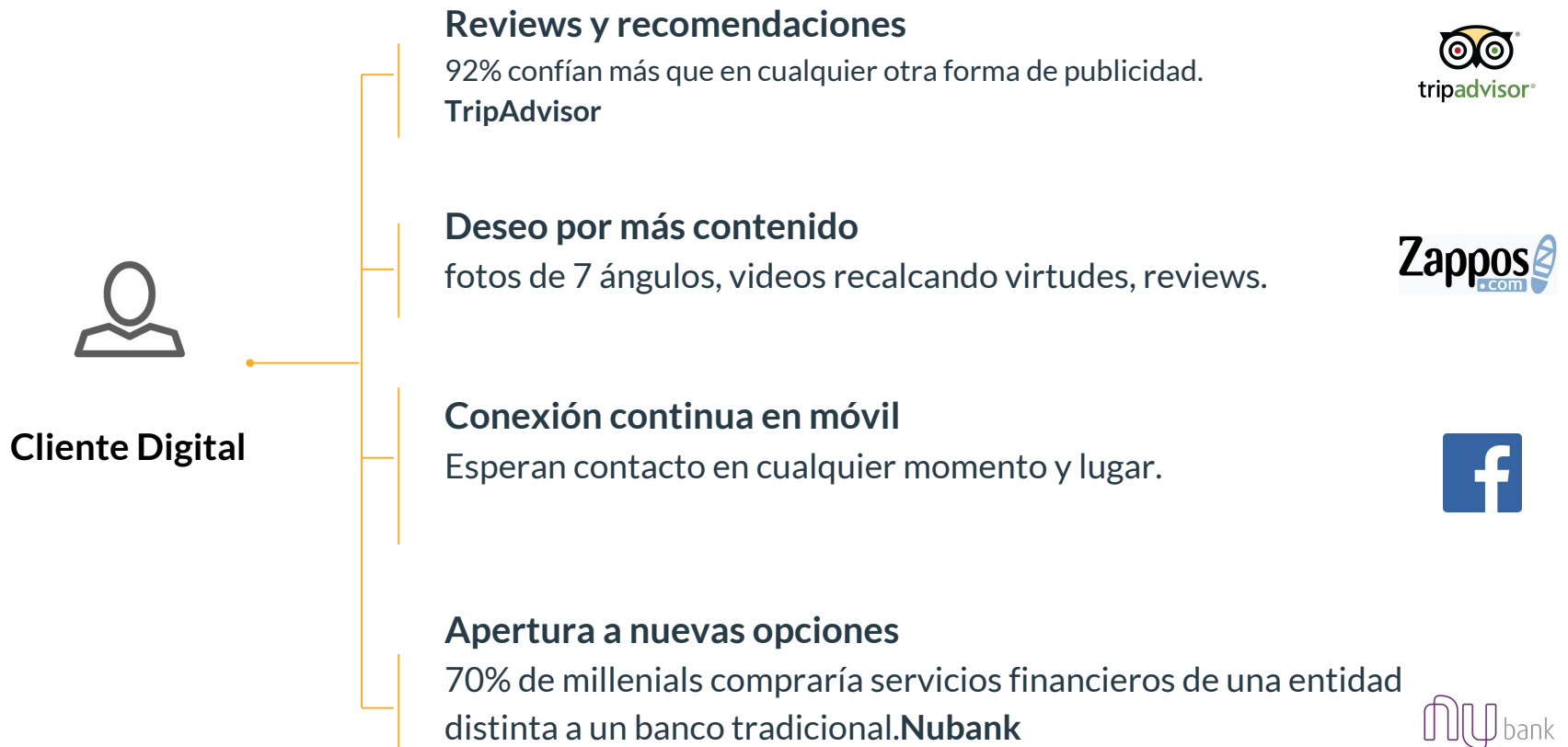
# La relación con el cliente



Con más canales, también crecen las **expectativas** de los usuarios. Quieren experiencias amigables, integradas y consistentes entre los canales.

# La relación con el cliente

## Características del cliente digital



# El cliente es global



**Cliente Digital**





Digital como un recurso para la innovación

# 5:

La facilidad de  
colaborar con otros



# Facilidad de colaborar con otros

Con el avance de la revolución digital, la colaboración entre quienes tradicionalmente fueron rivales es cada vez más necesaria.



La compañía abre su plataforma a miles de tiendas independientes, que son su competencia.

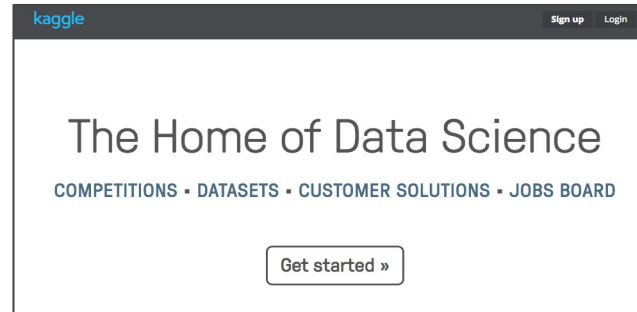
**Hoy representa 50% de sus ventas.**



El 82.8% de los smartphones usan Android, un sistema operativo open source.

**1.16 billones de usuarios anuales para Google.**

# Abrir la puerta para la colaboración



*Equipos de trabajo abiertos y fluidos*

**Deloitte.**

Predice qué clientes van a abandonar a su compañía de seguros en los próximos 12m

**Prize: \$70,000**

 **Expedia®**

Predice en qué tipo de hotel se quedará el usuario, en base a la data del cliente.

**Prize: \$25,000**



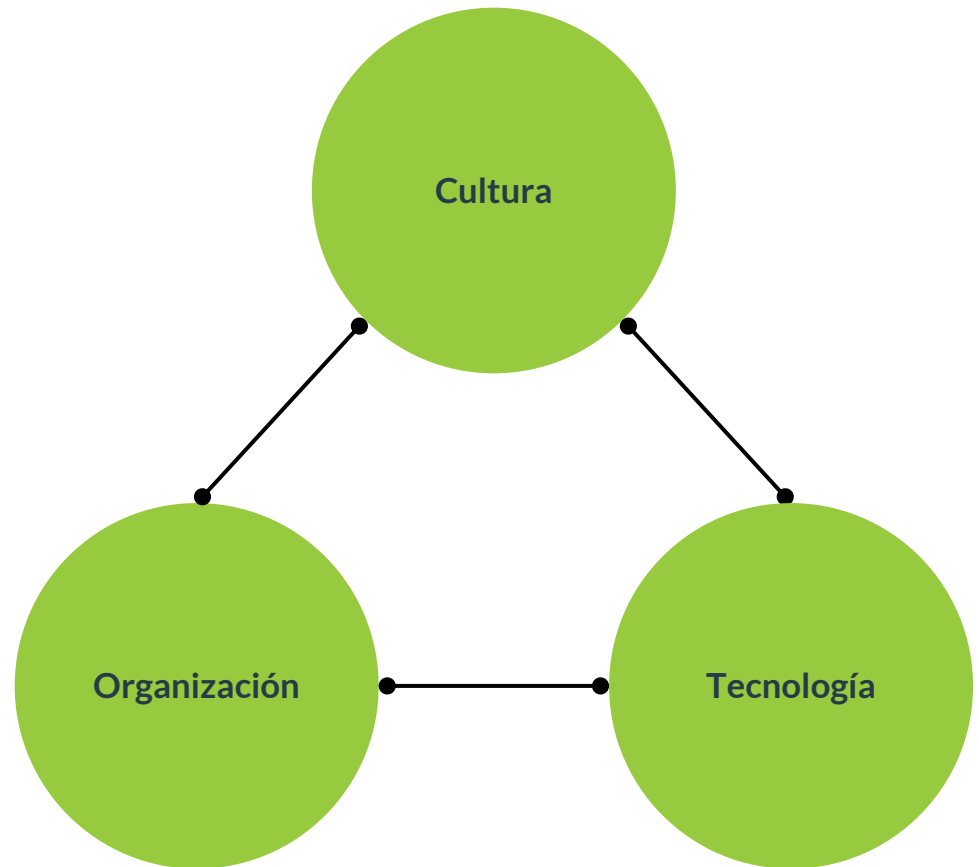
Diseña un algoritmo que ayude a pilotos de avión a tomar mejores decisiones.

**Prize: \$220,000**

¿Qué estrategias  
toman las empresas  
que ganan en el mundo  
de hoy?

# Estrategias para ganar

1. Adoptar la experimentación
2. Innovación abierta
3. Diseño basado en data
4. Integración entre canales



“I have not failed. I've just found  
10,000 ways that won't work.”

*Thomas Edison*

## **Adoptar la experimentación**

En lugar de apostar millones de dólares en soluciones que no llegan a tener tracción, los líderes de hoy están apostando por procesos de desarrollo iterativos, basados en la experimentación.

# Adoptar la experimentación

Todo cambio de producto en Netflix  
pasa por un proceso riguroso de testeo  
A/B antes de convertirse en la  
experiencia de usuario estándar



Sólo cambiando imágenes,  
lograron aumentar el  
interés del contenido en  
**20%**



# Experimentación

## Si la tienen

### Cultura

Ver el fracaso como una fuente de aprendizaje y estar cómodos con la incertidumbre

### Organización

Equipos multidisciplinarios con independencia y autonomía para la toma de decisiones

### Tecnología

Plataforma tecnológica que permite time-to-market de semanas

## No la tienen

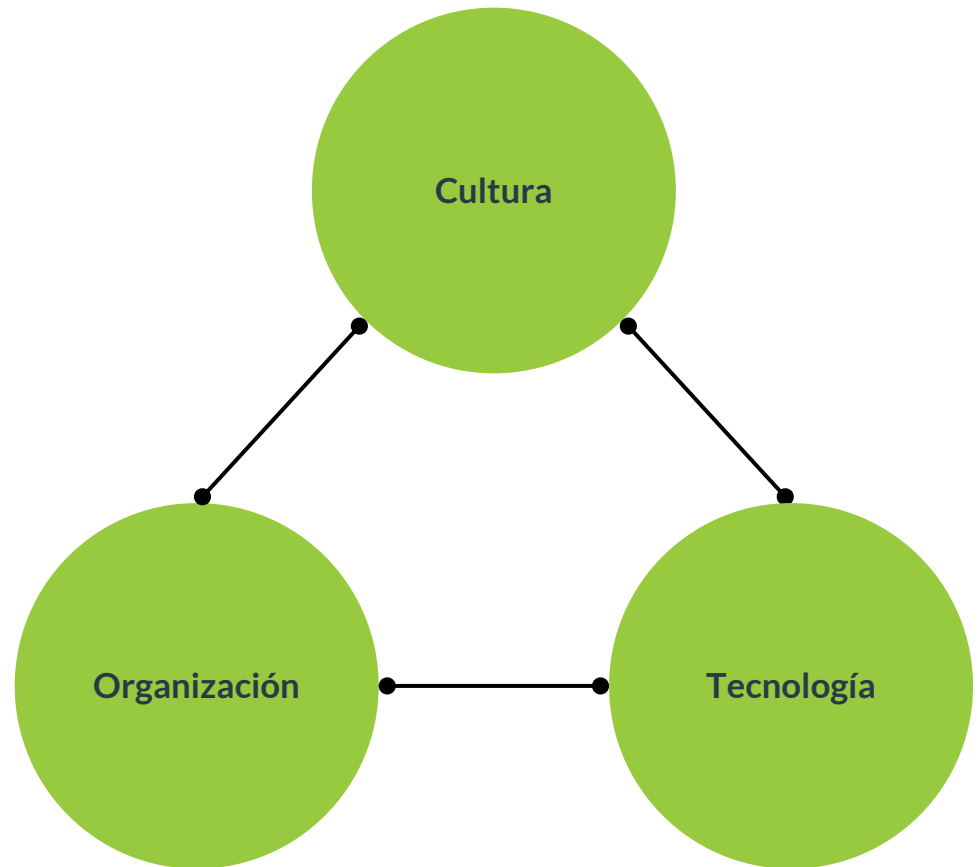
Pretender evitar el fracaso y asumir certidumbre. Ante el fracaso buscar responsables

Procesos de aprobación y justificaciones (que muchas veces son irracionales)

Time-to-market de años y sacrificios a la experiencia de usuario

# Estrategias para ganar

1. Adoptar la experimentación
- 2. Innovación abierta**
3. Diseño basado en data
4. Integración entre canales



“Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market”

*Henry Chesbrough , Haas School of Business*

## **Innovación abierta**

Líderes de hoy están abiertos a poner en las manos de terceros la capacidad de crear propuestas de valor

# Innovación abierta

Samsung  
**GLOBAL  
INNOVATION  
CENTER**

## Partnerships

Alianzas comerciales entre Samsung y terceros (ej. acuerdos de distribución)

## Venture

Inversiones “early- stage”: semilla, serie A, and serie B, entre 250k y \$3MM

## M&A

Adquisiciones de dos formas:

- Entrar a la aceleradora
- Integrar a una unidad de negocios

## Accelerator

Capital, espacio de oficina y soporte para emprendedores veteranos y adquisiciones

# Innovación abierta

Si queremos que nuestros equipos sean más tecnológicos, debemos acercar más la tecnología a ellos, y ofrecerles herramientas que puedan usar en el trabajo.

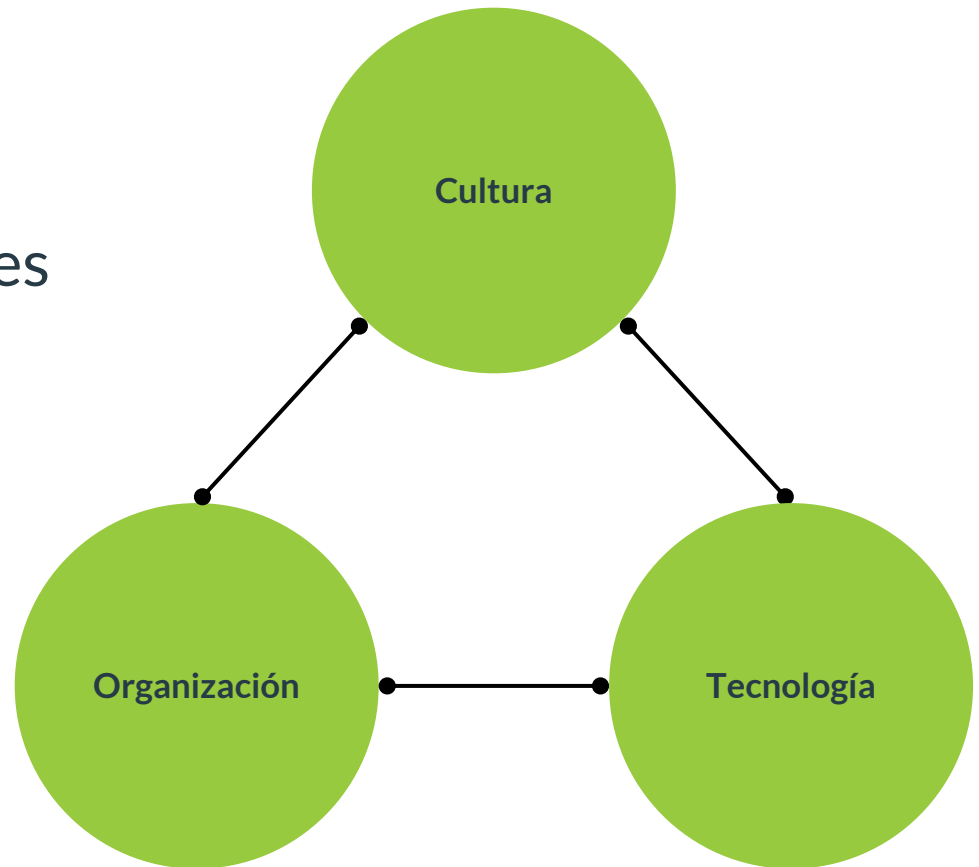


# Innovación abierta

	Si la tienen	No la tienen
Cultura	Cultura abierta, con foco en colaboración entre divisiones y con externos	Énfasis en investigación y desarrollo y protección de la propiedad intelectual
Organización	Cercanía con la comunidad de emprendimiento local e internacional y con la academia	No hay contacto con el ecosistema de emprendimiento
Tecnología	Plataforma abierta que permite a terceros interactuar con las bases de datos y sistemas internos	Inviabilidad para intercambio de información con terceros

# Estrategias para ganar

1. Adoptar la experimentación
2. Innovación abierta
- 3. Diseño basado en data**
4. Integración entre canales





The world's most valuable resource is no longer oil, but data



“El reto es convertir la información en conocimiento, y usar ese conocimiento para darle a los clientes lo que quieren”

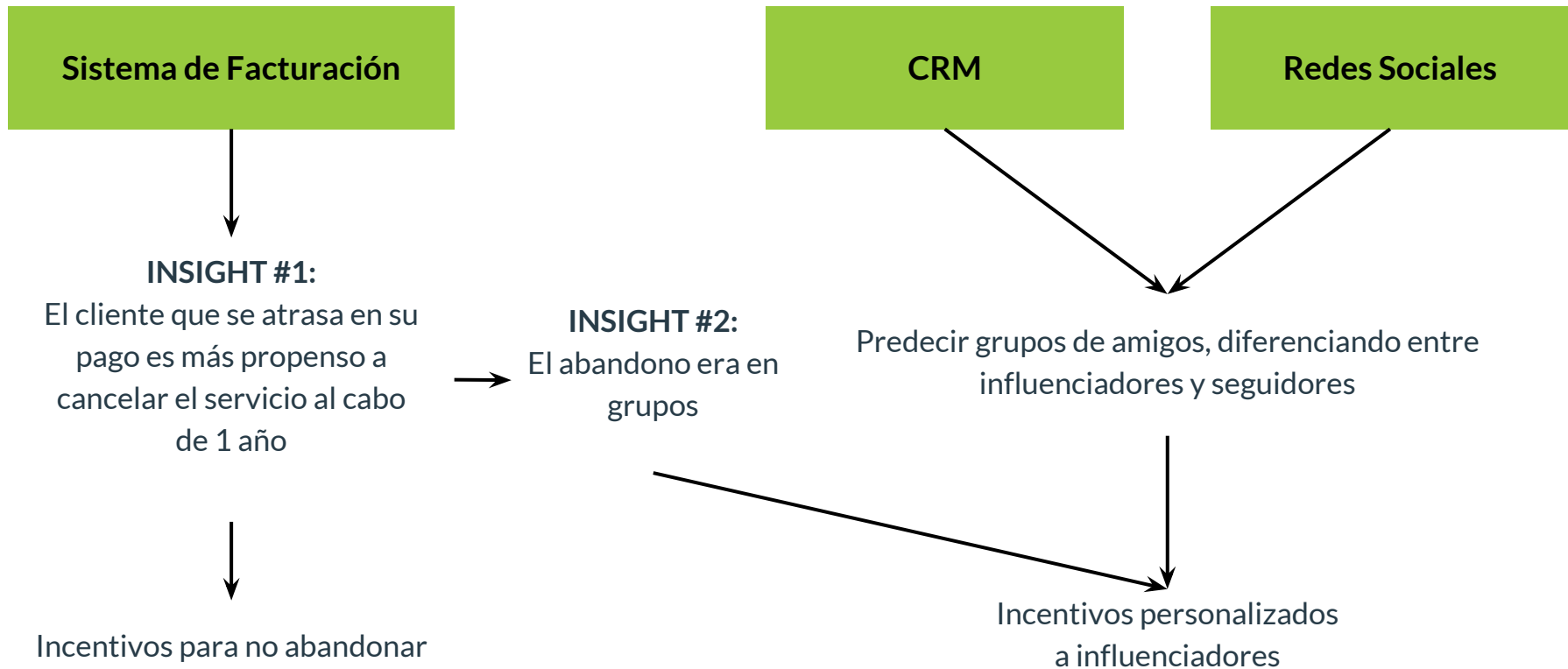
*Francisco Gonzalez, CEO BBVA*

## **Diseño basado en data**

Las empresas que ganan en digital tienen la capacidad de convertir data en conocimiento y utilizar ese conocimiento para diseñar mejores experiencias e impulsar el negocio.



Integrando data de diferentes sistemas T-Mobile logró  
*reducir el abandono en 50%*

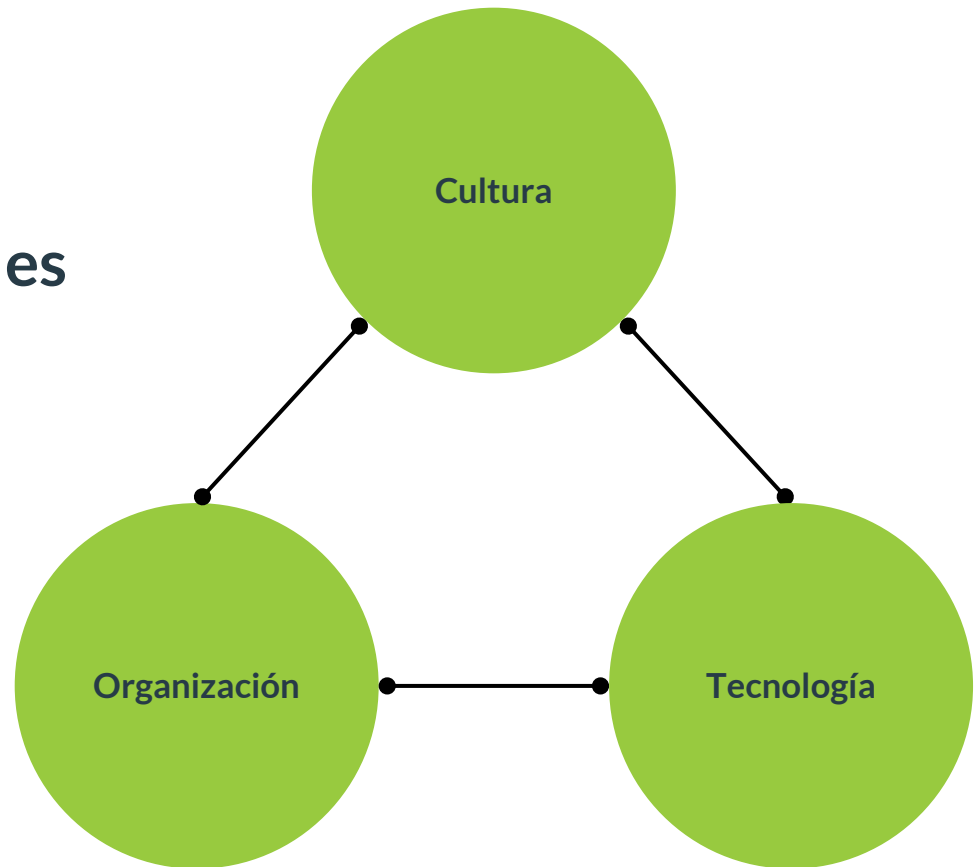


# Diseño basado en data

	Si la tienen	No la tienen
Cultura	Knowledge-based business models	Product-based business models Customer-based business models Barreras Legales
Organización	Foco en data science	No hay data No hay claros “dueños” de la data No data-science expertise
Tecnología	Plataforma permite acceso y análisis de la data (foco en predecir y anticipar)	Data poco accesible Data a destiempo Data aislada

# Estrategias para ganar

1. Adoptar la experimentación
2. Innovación abierta
3. Diseño basado en data
4. Integración entre canales



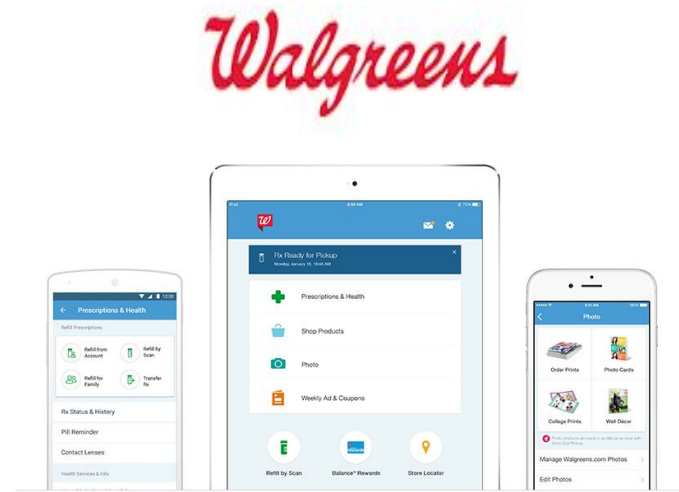
“We're indifferent to whether she converts in the store or online. We just want her to shop with Macy's.”

*Jennifer Kasper, Group VP Macy's*

## Integración entre canales

Las empresas que gana en digital reconocen que sus usuarios exigen que la experiencia a través de canales sea consistente, integrada y fluida.

# Integración entre canales



## Medicamentos

Escanea tu prescripción médica y tu recarga estará lista en una hora

## Fotos

Imprime fotos de tu celular, de tu Facebook o de Instagram. Estarán listas para retirar en una hora

## Descuentos

Usa el app en la tienda y accede a cupones de descuento y recompensas

# Integración entre canales

The Walgreens logo is displayed in its characteristic red, cursive script font.

**48%**

de los visitantes en digital afirman que su siguiente acción es ir a una tienda

**6x**

Los clientes que visitan la tienda y digital suelen gastar hasta 6 veces más que aquellos que visitan únicamente la tienda

**50%**

del uso de las aplicaciones móviles suceden en la tienda  
La estrategia es de *mejorar* la experiencia en tienda (no competir con ella)



# Integración entre canales

	Si la tienen	No la tienen
Cultura	Omnichannel mindset	Digital es un canal más
Organización	Incentivos alineados a adquirir y retener el cliente, sin importar el canal	Organización e incentivos por departamentos y canales
Tecnología	Conexión fluida con el core	Conexiones punto a punto

# Estrategias para ganar

1. Adoptar la experimentación
2. Innovación abierta
3. Diseño basado en data
4. Integración entre canales

