

EMPRESAS



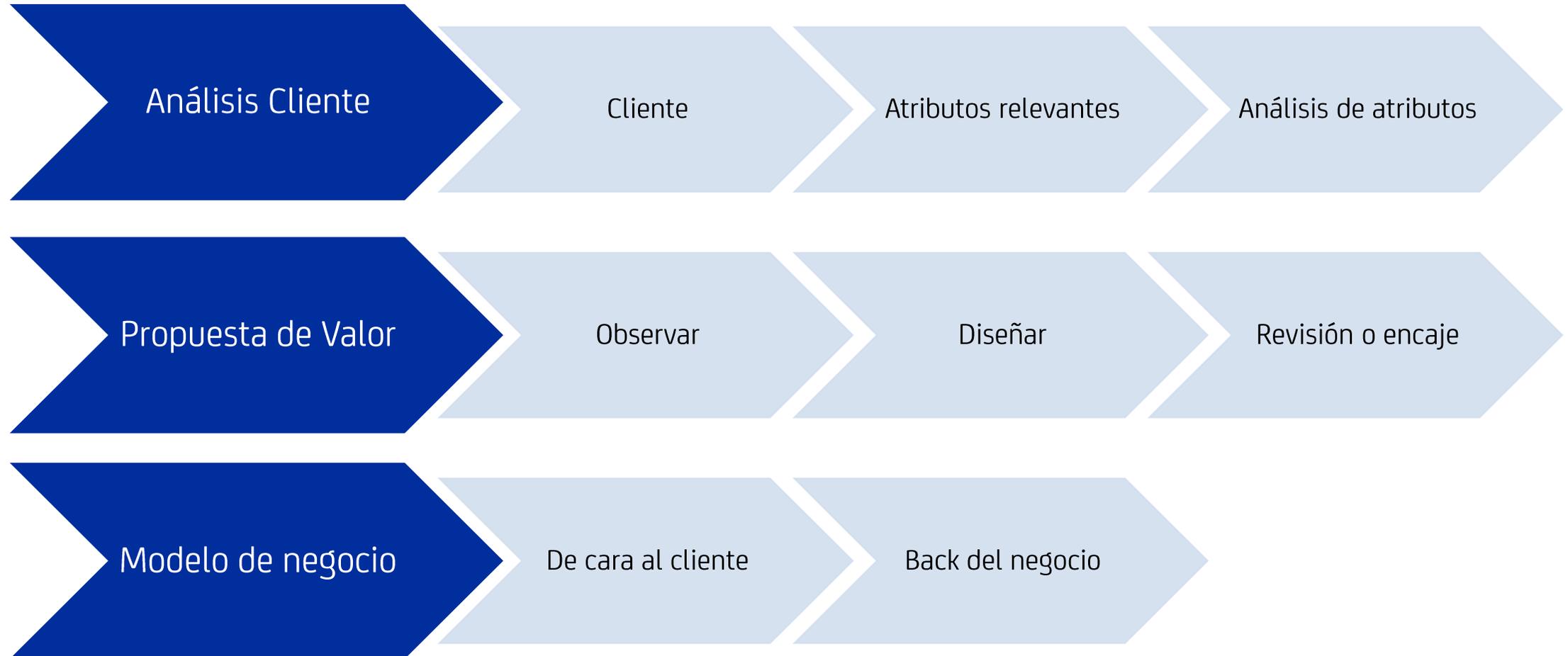
# Propuesta de valor y Modelo de negocio

# Contexto de la metodología propuesta

La comprensión de la evidente transformación del mundo y el deseo de seguir acompañando a sus clientes en la consolidación de procesos que les permitan permanecer relevantes en el tiempo, ha motivado a Empresas SURA a construir conversaciones sobre la Gestión de Tendencias y Riesgos, que permita una visibilidad integral del entorno y que facilite a las organizaciones optimizar oportunidades y gestionar la incertidumbre.

Empresas SURA propone una serie de herramientas relevantes para que las empresas trasciendan a una observación estructurada del entorno.

# Propuesta de valor y modelo de negocio



# Análisis Cliente

## *¿Qué es segmentar?*

Agrupar y clasificar el mercado o la cartera de clientes de una empresa en grupos mas pequeños de consumidores o clientes que comparten características o comportamientos comunes, con el fin de aplicarles estrategias o propuestas de mercadeo diferenciadas.

Tipos de variables: Variables duras o descriptivas, variables psicográficas y variables de comportamiento.

### Pasos:

1. Objetivos de segmentación
2. Identificación de variables
3. Priorización de variables
4. Definición de los segmentos

## *Preguntas básicas para segmentar*

¿Hoy todos nuestros clientes nos compran bajo la misma motivación?

(Ej: Inversión, necesidad primaria, placer, impulso...)

¿Hoy la atención a nuestros clientes es diferencial por los volúmenes de compra, frecuencia o antigüedad del mismo?

¿Hoy mis cliente según su naturaleza son abordados de forma diferente?

(Ej: persona natural, tamaño o tipo de empresa)

## EJEMPLOS:

Las empresas de bicicletas suelen segmentar a sus clientes o usuarios a partir de la actividad con la que realizan el uso de la bicicleta: si es para deportes extremos, ciclismo o para movilizarse en la ciudad.



## EJEMPLOS:

Cinecolombia segmenta a sus clientes de acuerdo con su frecuencia de compra y uso del servicio, y de esta manera genera unas estrategias de fidelización específicas para aquellas personas que van a cine con mucha más frecuencia. Este es el caso de su programa Cineco Platino, que premia a los clientes que visitan con mayor frecuencia sus salas de cine con beneficios especiales.



# Cliente

Con base en los segmentos de cliente definidos anteriormente se debe analizar cada uno de estos. Se propone que la siguiente actividad se haga por cada **segmento de cliente actual y potencial**.

Persona (edad, nivel socio económico, genero, estado civil, nivel de escolaridad, entre otros)

Si es empresa (cantidad de empleados, activos, ingresos, físico, sector, subsector, especialidad, ciudad, entre otros)

¿Cuáles son las barreras o limitaciones impide que se realice la compra.?



¿Qué necesidades, expectativas o emociones tiene un cliente para adquirir lo que ofrezco?

Frecuencia de uso o compra, que compra, para que lo usa o compra y como realiza la compra.

¿Utiliza los canales digitales para buscar los productos o servicios que oferto?, ¿cuales son los medios digitales que mas frecuenta?, ¿Qué términos o palabras clave usa al buscar los productos o servicios que oferto? ¿Hay horarios, días o fechas puntuales en que busca información sobre lo que ofrezco?

¿Cuáles son los gustos, hobbies, preferencias, actividades en su día a día?

Si es empresa: Como es su cultura empresarial, sus valores, sus principios o lineamientos como organización.

## \*FUENTES DE INFORMACION

- Sistemas de facturación
- Encuestas o conversaciones con cliente
- Análisis de redes sociales
- Bases de datos estructuradas
- Repositorio de PQRS



## Ejemplo B2C

### Mujeres con estilo de vida saludable

- Mujeres
- Entre 26 y 40 años
- NSE medio alto

- No tener acceso a la salud
- Perder su estilo de vida saludable



## Ejemplo B2B

### Empresa de medición de cartografía

- Empresas con facturación de más de 50 mil millones de pesos al año.
- Ubicadas en municipios como: Cubarral, Hato Corozal, Puerto Wilches, Tisquirama, La Uribe, otros. Sus sedes principales por lo general son en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cartagena.

- Precio
- Trayectoria de la empresa.
- Hoja de vida del personal participante en el proyecto (formación y experiencia).



# Atributos de la industria relevantes para el cliente

En SURA consideramos que la observación estructurada es una herramienta potente con la cual cuentan todas las empresas. Esta observación no es algo que tenemos presente siempre, pero la idea es empezar a percibir señales que permitan tomar decisiones estratégicas a futuro.

En este próximo ejercicio se preguntan por los atributos relevantes para los clientes. Se puede recopilar información resultante de encuestas de satisfacción, estudios de mercado o desde la observación estructurada que se hace de la industria y del conocimiento del sector.

- Listar cuales son los atributos más importantes para los clientes a la hora de comprar los productos de la industria a la que pertenecen. (mínimo 10 atributos).
- Luego califique estos atributos de 1 a 10, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante para los clientes.
- Evaluar a los competidores y a la empresa en los 5 atributos que son mas relevantes para el cliente. Evaluar de 1 a 5, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.

## Herramientas para obtener la información

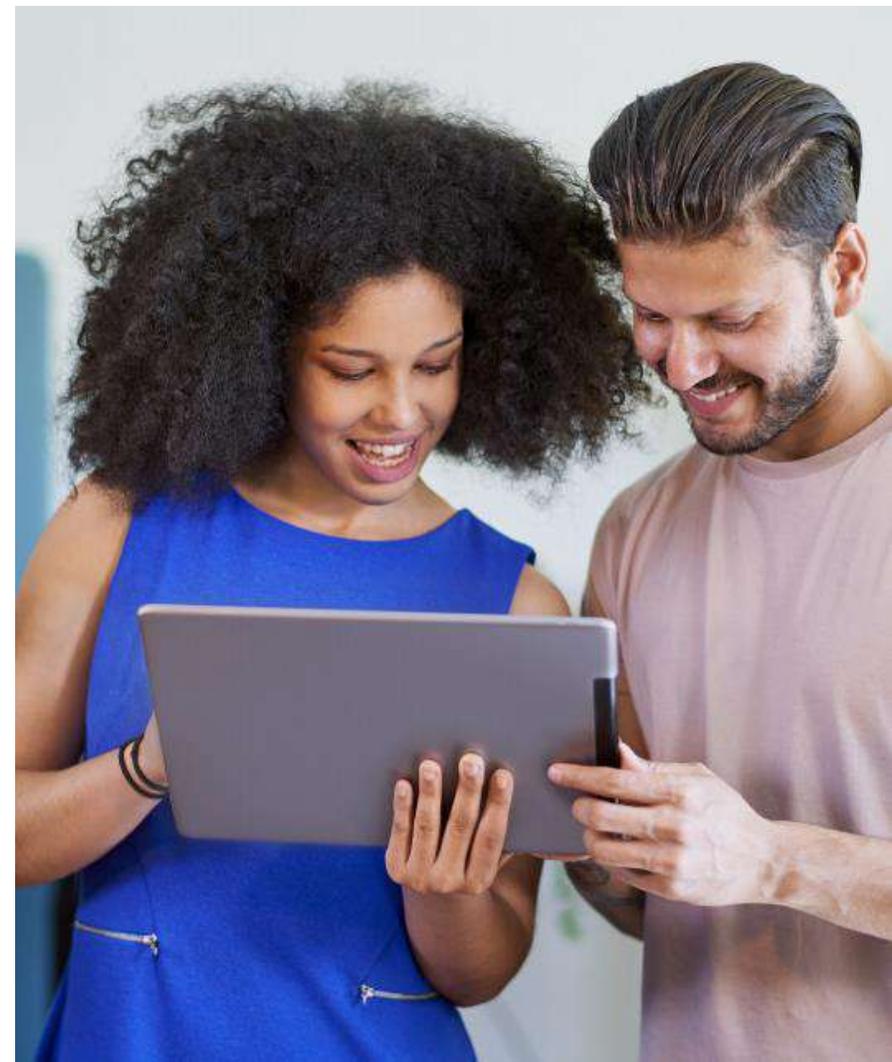
Encuesta digital

Estudio de mercado

Criterios de evaluación de los clientes (B2B)

Análisis de encuestas de satisfacción

Observación y conocimiento propio



## Atributos de la industria relevantes para el cliente - Ejemplo



Liste los atributos que son relevantes para el cliente. Luego califique de 1 a 10, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante para el clientes.

### EMPRESA AVIANCA

Tiquetes aéreos

1. Precio
2. Vuelo directo
3. Confianza de la aerolínea
4. Disponibilidad horaria
5. Disponibilidad de destinos
6. Cumplimiento
7. Flota aérea
8. Si incluye maleta
9. Servicio en vuelo
10. Trayectoria de la aerolínea



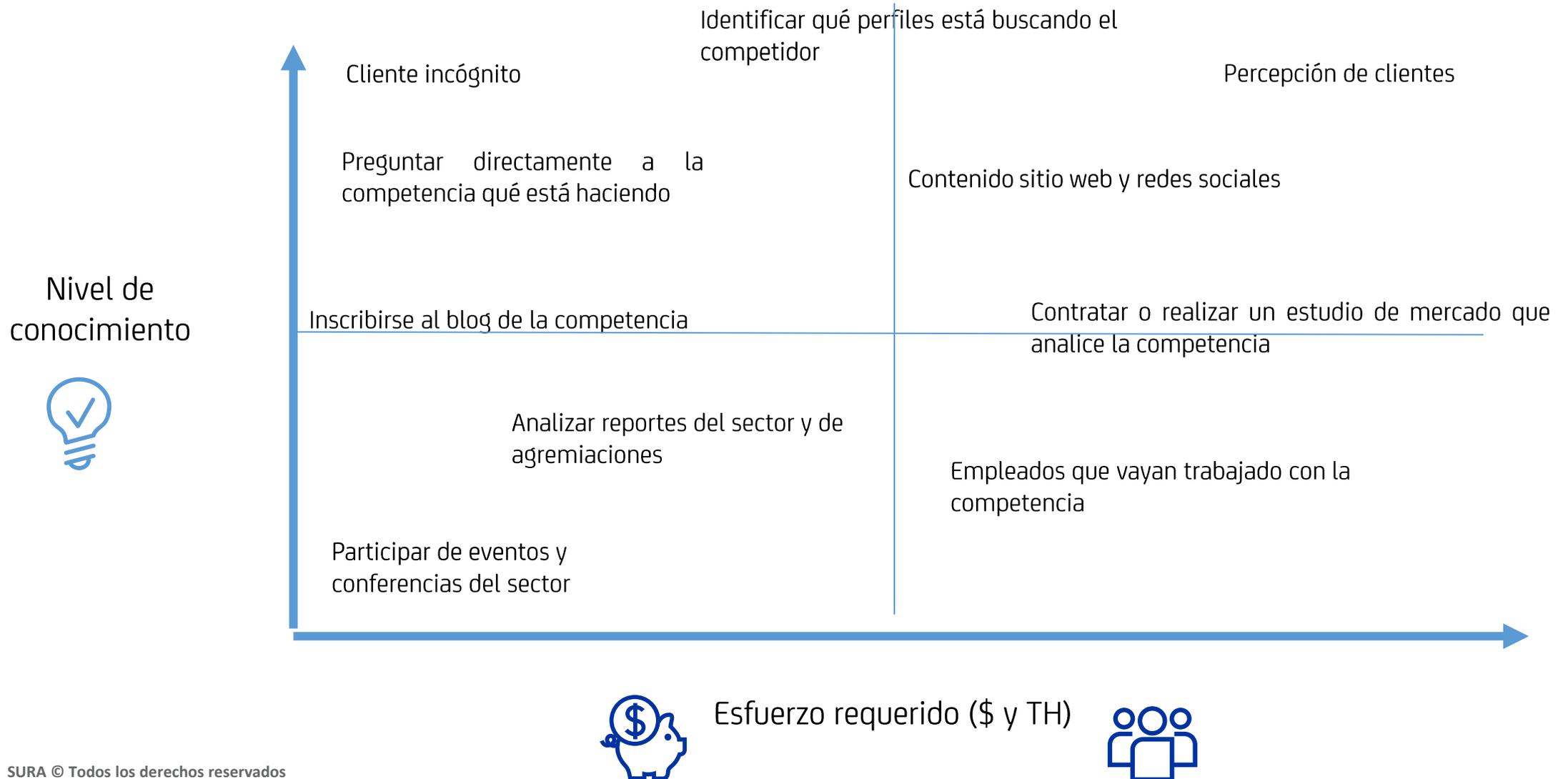
## Evaluación de atributos con los competidores - Ejemplo



Evaluar a los competidores y a la empresa con los atributos que son relevantes para el cliente. Evaluar de 1 a 5, siendo 5 el más alto (mejor calificación) y 1 el más bajo (peor calificación). Relácelo por todos los atributos encontrados.

COMPETIDOR	CALIFICACION ATRIBUTOS COMPETENCIA Y COMPAÑÍA				
	PRECIO	VUELO DIRECTO	CONFIANZA	HORARIOS	DESTINOS
I Viva Air	5	1	3	2	2
II Latam	3	2	3	3	3
III Copa Airlines	3	3	4	4	4
Empresa Avianca	2	5	5	5	5

# Análisis de la competencia - Herramientas para obtener la información

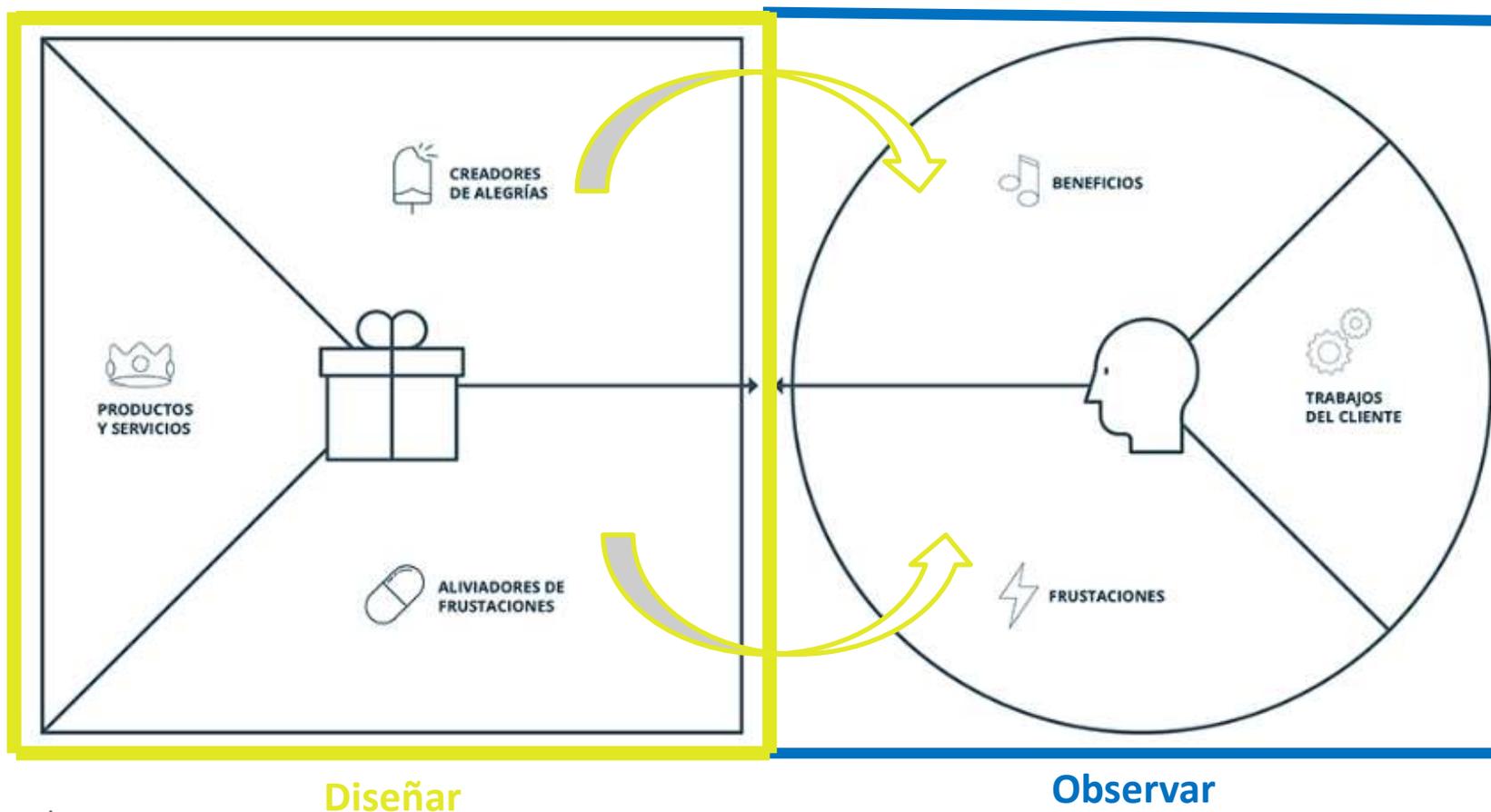


# Propuesta de valor

## Lienzo de propuesta de valor de Osterwalder

¿Qué es propuesta de valor? Es el conjunto de razones con las cuales convences al cliente de que se fije en lo que ofreces. Dicho de otra forma, consiste en cómo ajustas tu oferta para aumentar la demanda; creando y modificando aspectos como:

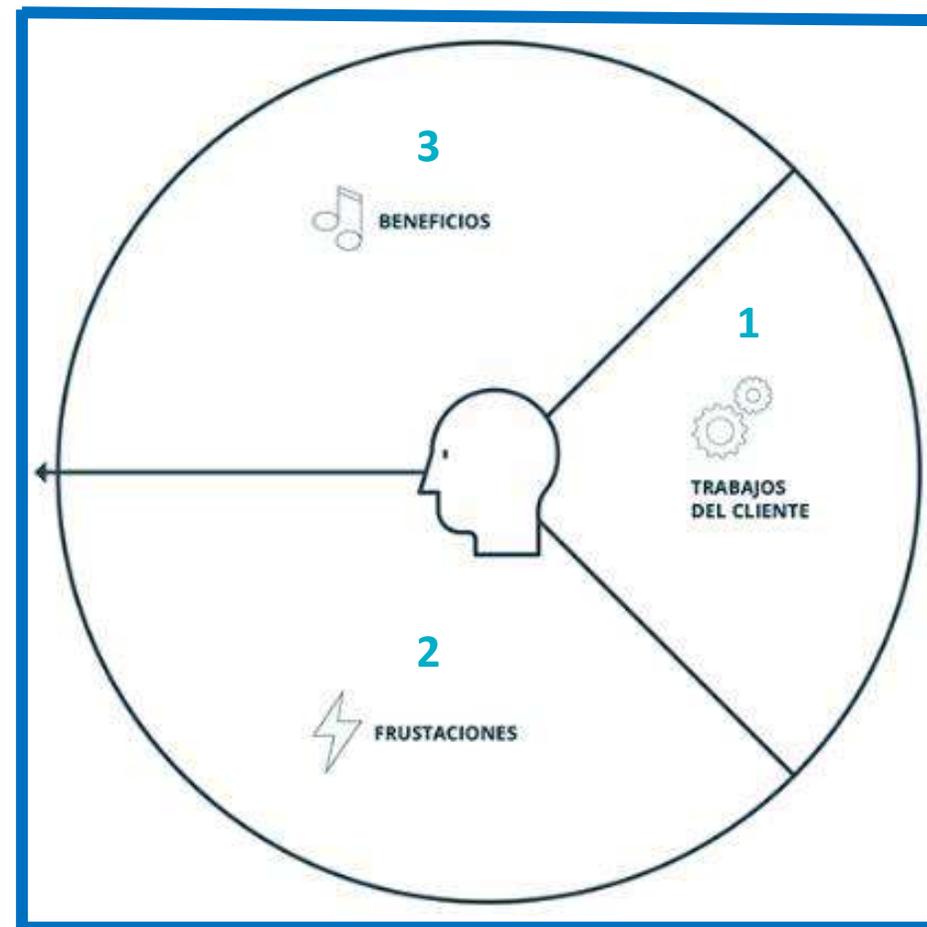
Tu producto o servicio y su impacto en el cliente, el beneficio que reporta, su diferenciación con respecto a otros



# Lienzo de propuesta de valor de Osterwalder - OBSERVAR

Este lienzo se debe trabajar por cada segmento de cliente que se atiende. Observación y conocimiento de cada segmento de cliente:

1. Cuáles son los problemas, motivaciones y necesidades que hacen que el cliente recurra a la compra. ¿Qué busca resolver? *(Funcional, social o emocional).*
2. Qué frustraciones sufren los clientes antes, durante y después de hacer la compra. *(Problemas, aspectos no deseados, obstáculos o riesgos ya sea en la oferta como tal o en su resultado)*
3. Indica los beneficios y resultados positivos que obtiene un cliente al hacerse con tu bien o servicio o con uno similar del mercado. *(Mínimos, esperados, deseados o inesperados)*



**Observar**

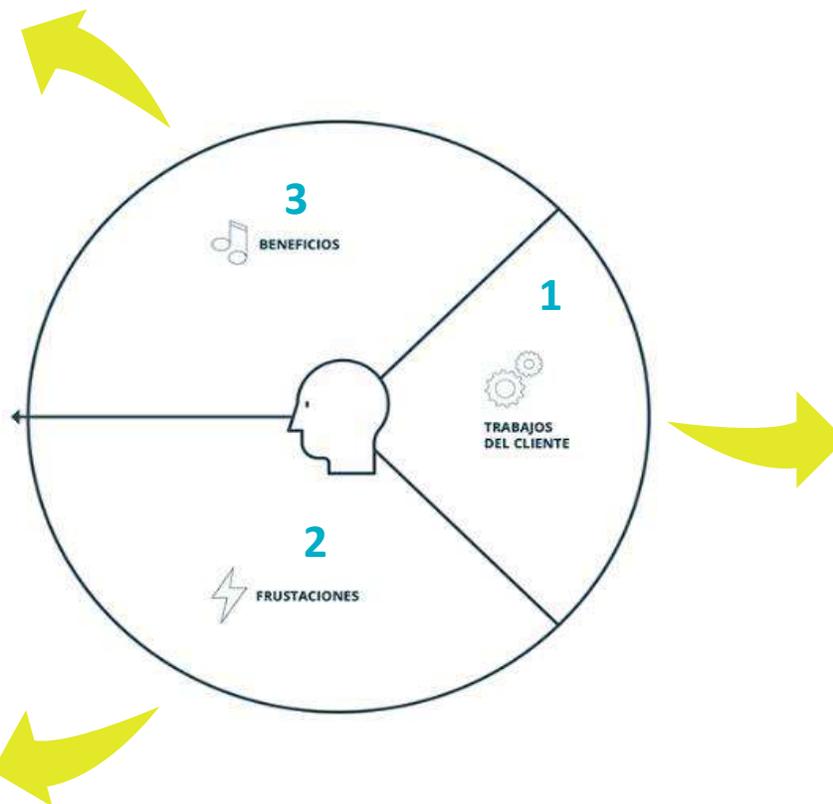
# Lienzo de propuesta de valor de Osterwalder - Ejemplo

Indica los beneficios y resultados positivos que obtiene un cliente al hacerse con tu bien o servicio o con uno similar del mercado. *(Mínimos, esperados, deseados o inesperados)*

- Contratar empleadas domésticas por horas / días / semanas (resultado deseado)
- Tener a una empleada doméstica buena, honesta e íntegra (resultado esperado)
- Tener capacidad de cambiar una empleada doméstica por otra sin mayor problema (resultado inesperado)
- Mostrar a empleada doméstica los cambios y mejoras deseados en su trabajo (resultado deseado)
- Limpieza eficiente y efectiva (resultado mínimo)
- Tener comida preparada deliciosa y en el momento deseado (resultado esperado)

Qué frustraciones sufren los clientes antes, durante y después de hacer la compra. *(Problemas, aspectos no deseados, obstáculos o riesgos ya sea en la oferta como tal o en su resultado)*

- Tener inconformidad en el proceso de preparación de alimentos (hora, materiales usados, higiene, etc) y en el alimento preparado (dolores de resultado)
- Tener deficiente limpieza del hogar (dolores de resultado)
- Desconocer las aptitudes y valores del personal contratado o por contratar, lo que se traduce en falta de confianza de la persona que está en su casa (riesgo potencial)
- Desconocer cómo se administran las prestaciones sociales (obstáculo)
- Incapacidad para contratar empleada doméstica por períodos de tiempo específicos



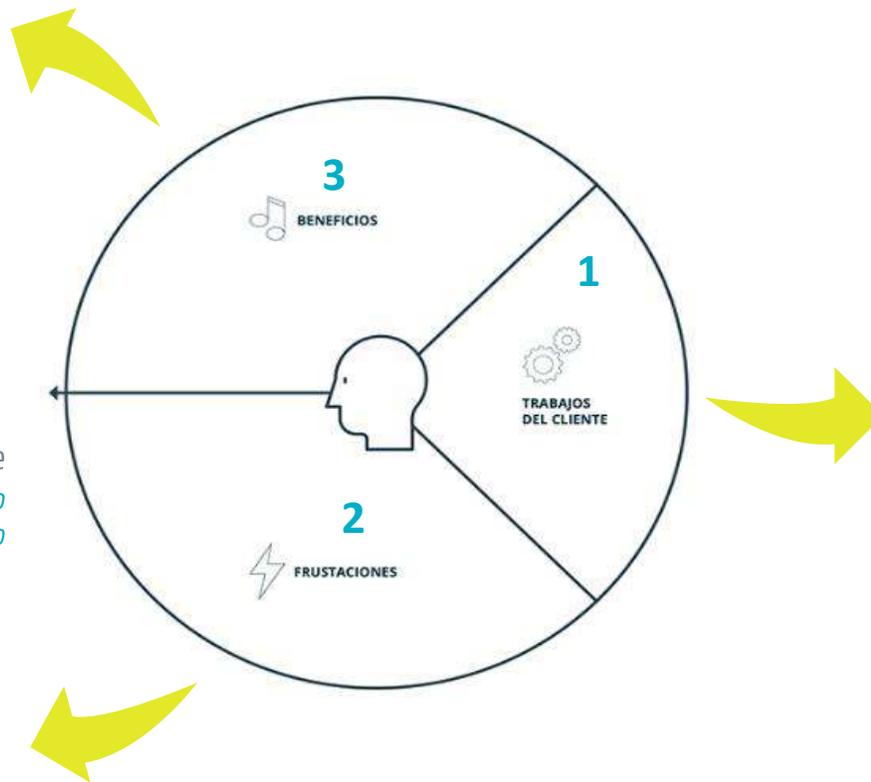
Cuáles son los problemas, motivaciones y necesidades que hacen que el cliente recurra a la compra. ¿Qué busca resolver? *(Funcional, social o emocional).*

- Publicar clasificados buscando personal de servicio doméstico (trabajo funcional)
- Buscar referencias de personal que piensa contratar (trabajo funcional)
- Hacer aseo del hogar (trabajo funcional)
- Cuidar los niños mientras los padres están trabajando (trabajo funcional)
- Administrar adecuadamente prestaciones sociales, también conocido como servicios sociales (trabajo funcional)
- Mostrar estatus al tener contratada empleadas domésticas para su hogar (trabajo social)
- Sentir su casa limpia y organizada (trabajo emocional)

# Lienzo de propuesta de valor de Osterwalder - Plantilla

Indica los beneficios y resultados positivos que obtiene un cliente al hacerse con tu bien o servicio o con uno similar del mercado. *(Mínimos, esperados, deseados o inesperados)*

- 
- 
- 



Cuáles son los problemas, motivaciones y necesidades que hacen que el cliente recurra a la compra. ¿Qué busca resolver? *(Funcional, social o emocional).*

- 
- 
- 

Qué frustraciones sufren los clientes antes, durante y después de hacer la compra. *(Problemas, aspectos no deseados, obstáculos o riesgos ya sea en la oferta como tal o en su resultado)*

- 
- 
-

# Lienzo de propuesta de valor de Osterwalder - DISEÑAR

Con base en lo que se aprecia en cada cliente, se trabaja en el diseño de la propuesta de valor:

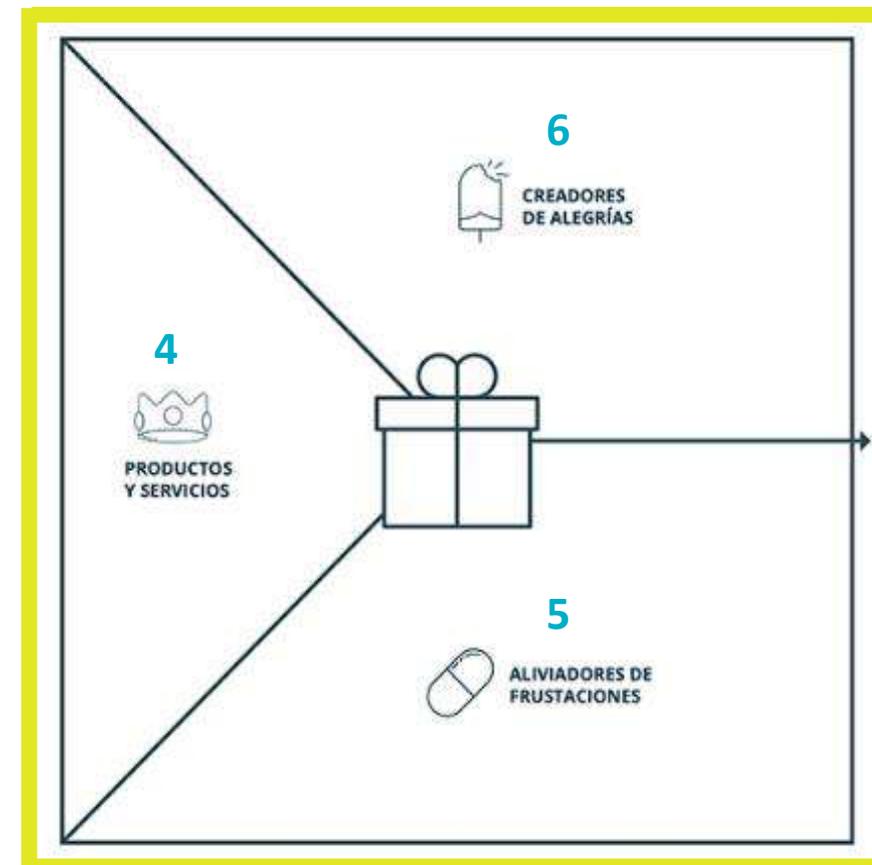
4. ¿Qué ofreces? Nombrar los productos o servicios que solucionan las necesidades que buscan los clientes.

5. Cuáles son los aliviadores de frustraciones que ofrecen tus productos o servicios a los clientes / usuarios.

*(Por supuesto no necesariamente tu solución será suficiente para cada una de las molestias del cliente. Enfócate en las molestias para las cuales vas a diseñar tu propuesta de valor, si esta consigue solucionar todas las molestias del cliente, maravilloso. Si no lo hace y en cambio apunta a unas cuantas, no te detengas. Considera modificar tú producto o servicio y si no, apunta a solucionar molestias específicas.)*

6. Qué creadores de alegrías brindas a tus clientes con tus productos o servicios.

**NOTA:** Tener en cuenta que los puntos 5 y 6 deben responder directamente a los puntos 2 y 3.

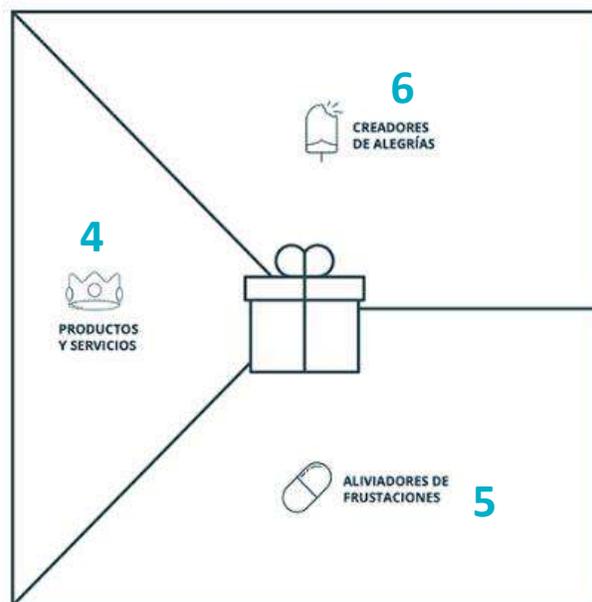


**Diseñar**

# Lienzo de propuesta de valor de Osterwalder - Ejemplo

¿Qué ofreces? Nombrar los productos o servicios que solucionan las necesidades que buscan los clientes.

- Ser un servicio de selección, contratación y administración de empleadas domésticas para familias conformadas por padres trabajadores
- Tener un portal web con información de las empleadas domésticas (su experiencia, habilidades, competencias, opiniones de otros clientes, etc)
- Contratar empleadas domésticas ofreciendo al cliente períodos flexibles de tiempo, por ejemplo por horas de la mañana o solo fines de semana
- Administrar prestaciones sociales de empleadas domésticas, haciendo que el cliente no tenga que preocuparse por este aspecto y sus impactos legales



Qué creadores de alegrías brindas a tus clientes con tus productos o servicios.

- Obtener visualización del perfil, competencias y habilidades de la persona a ingresar en su casa
- Total desapego en temas de administración de prestaciones sociales
- Facilidad para cambiar empleada doméstica por otra
- Disposición de la persona por el tiempo deseado y en el momento indicado

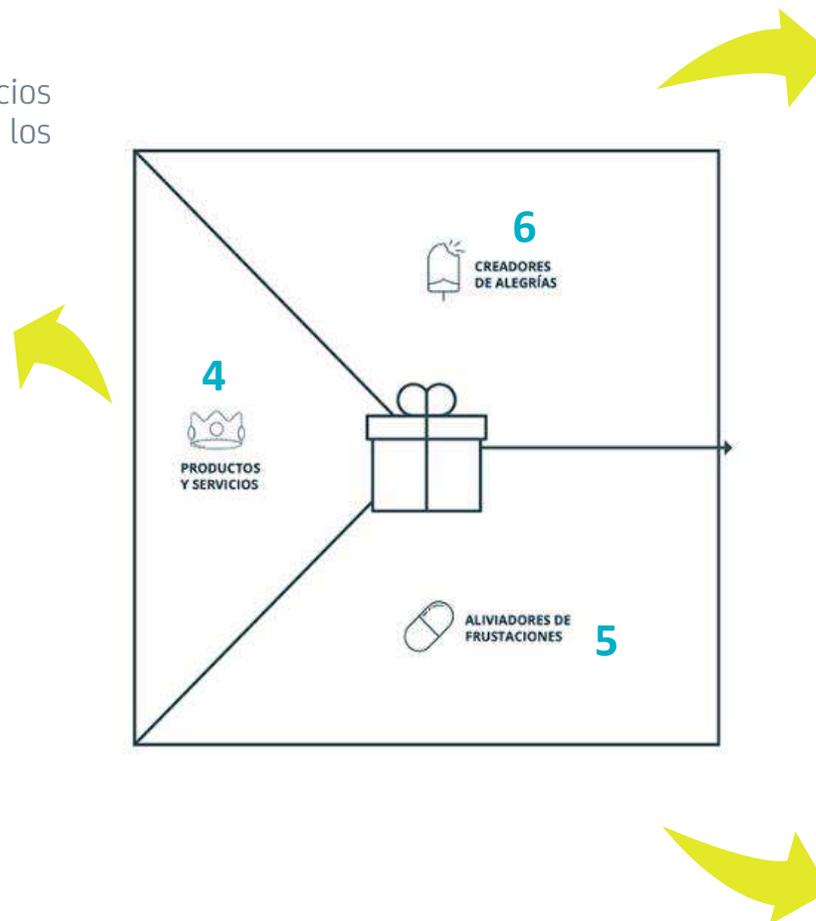
Cuáles son los aliviadores de frustraciones que ofrecen tus productos o servicios a los clientes / usuarios.

- Realizar pruebas de selección para obtener una excelente empleada doméstica
- Conocer de que forma se administran las prestaciones sociales
- Que alguien administrara las prestaciones sociales por él
- Desarrollar metodologías para relacionarse con la empleada doméstica para conseguir mejorar el desempeño de ella
- Contratar a tiempo flexible a una empleada doméstica

# Lienzo de propuesta de valor de Osterwalder - Plantilla

¿Qué ofreces? Nombrar los productos o servicios que solucionan las necesidades que buscan los clientes.

- 
- 
- 



Qué creadores de alegrías brindas a tus clientes con tus productos o servicios.

- 
- 
- 

Cuáles son los aliviadores de frustraciones que ofrecen tus productos o servicios a los clientes / usuarios.

*(No necesariamente tu solución será suficiente para cada una de las molestias del cliente. Enfócate en las molestias para las cuales vas a diseñar tu propuesta de valor, si esta consigue solucionar todas las molestias del cliente, maravilloso. Si no lo hace y en cambio apunta a unas cuantas, no te detengas.)*

- 
- 
-

# Lienzo de propuesta de valor de Osterwalder - ENCAJE

Toma los aliviadores de frustraciones (paso 5) y los creadores de alegrías (paso 6), y establece conexión (analiza si tienen relación) con el trabajo del cliente (paso 1), sus dolores y frustraciones (paso 2) y sus alegrías (paso 3).



ALIVIADORES DE  
FRUSTACIONES



CREADORES DE  
ALEGRÍAS



TRABAJOS  
DEL CLIENTE



FRUSTACIONES



BENEFICIOS



PRODUCTOS  
Y SERVICIOS

PROPUESTA DE VALOR: \_\_\_\_\_

**EJEMPLO:** Servicio de selección, contratación, administración y vinculación por tiempo flexible de empleadas domésticas para familias.

# Modelo de negocio

# Lienzo de modelo de negocio de Osterwalder

Después de haber analizado a los clientes objetivos y planteado la propuesta de valor, se procede con plasmar el modelo de negocio como se propone en el [lienzo de modelo de negocio de Alex Osterwalder](#).



# Lienzo de modelo de negocio de Osterwalder

Back del negocio



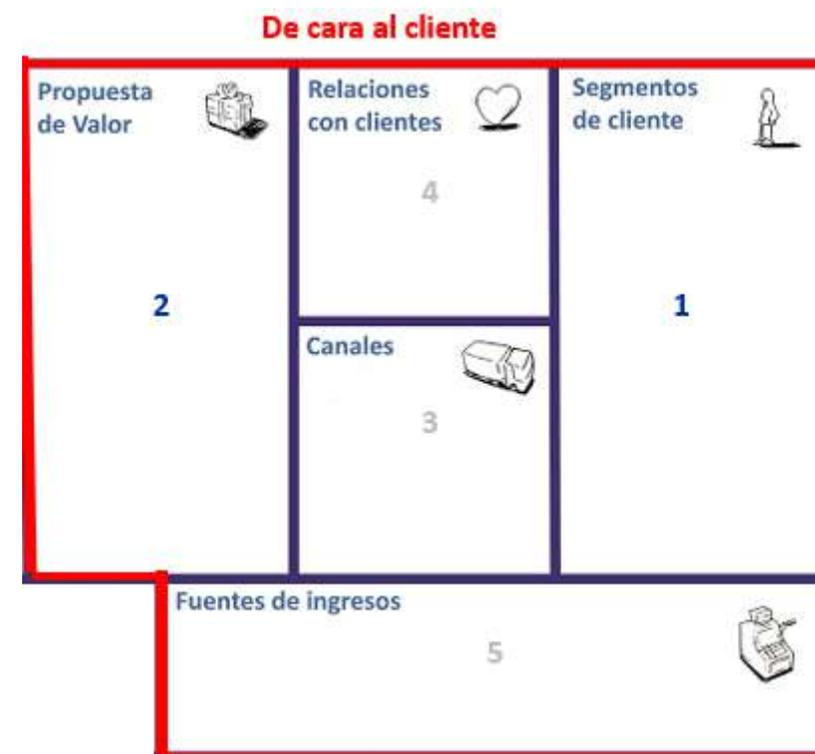
De cara al cliente

# Lienzo de modelo de negocio de Osterwalder – De cara al cliente

## Se inicia con los procesos que son de cara al cliente:

1. A qué **segmento de clientes** voy a atender, teniendo en cuenta el trabajo de conocimiento del cliente definir los segmentos de cliente al que se quiere atender.
2. Definir una **propuesta de valor** que responda a las necesidades de los segmentos de clientes. Se propone la metodología del lienzo para la propuesta de valor de Alex Osterwalder.

\*Usaras para estos dos puntos lo trabajado en los dos ejercicios anteriores.



# Lienzo de propuesta de valor de Osterwalder – De cara al cliente

## Continuación de los procesos que son de cara al cliente:

3. Cuáles son los **canales** por los que voy a distribuir el producto o servicio. (Existen los canales directos (fuerza de ventas y las ventas por internet) e indirectos (tiendas propias, tiendas asociadas, los mayoristas, entre otros).
4. Cómo me voy a **relacionar con el cliente**, cómo voy a crear fidelización? Y cómo voy a atraer a nuevos clientes. (Una relación personal, automática, de autoservicio, pago único (Life time) o pago mediante suscripción (mensual, trimestral, anual)
5. ¿Como serán mis **fuentes de ingreso**? Cómo voy a cobrar?, cuántos cobros se van a hacer?, un anticipo, un cobro al final? Suscripción?



# Lienzo de propuesta de valor de Osterwalder – Back del negocio

## Procesos del back del negocio:

6. Cuáles son los **recursos claves** con los que cuento para cumplir la propuesta de valor del segmento de clientes? (Personas, físicos, intelectuales, económicos)
7. Cuáles son las **actividades** (productivos, cadena de abastecimiento, administrativo, ventas, mercadeo) que se deben hacer para cumplir la propuesta de valor del segmento de clientes?
8. Quiénes son mis **aliados o socios**? Con qué empresas me debo aliar para poder cumplir a cabalidad con la propuesta de valor del segmento de clientes?
- 9.Cuál es mi **estructura de costos**? Directos, variables, margen... Se puede escalar el modelo?



# Lienzo de modelo de negocio de Osterwalder - Plantilla

<b>Socios clave</b> 	<b>Actividades clave</b> 	<b>Propuesta de Valor</b> 	<b>Relaciones con clientes</b> 	<b>Segmentos de cliente</b> 
	<b>Recursos clave</b> 		<b>Canales</b> 	
<b>Estructura de costes</b> 		<b>Fuentes de ingresos</b> 		

# PLANTILLAS

# Tú Plantilla de cliente

## Segmento 1



## Tu plantilla Atributos de la industria relevantes para el cliente



Liste los atributos que son relevantes para el cliente. Luego califique de 1 a 10, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante para el clientes.

- X
- X
- X
- X
- X
- X
- X
- X
- X
- X

## Tu plantilla Evaluación de atributos con los competidores



Evaluar a los competidores y a la empresa con los atributos que son relevantes para el cliente. Evaluar de 1 a 5, siendo 5 el más alto (mejor calificación) y 1 el más bajo (peor calificación). Relácelo por todos los atributos encontrados.

COMPETIDOR	CALIFICACION ATRIBUTOS COMPETENCIA Y COMPAÑÍA				
	ATRIB I	ATRIB II	ATRIB III	ATRIB IV	ATRIB V
I					
II					
III					
IV					
Empresa					

## Tu plantilla Análisis de atributos



Atributos que **sobresale**  
de la competencia

Atributos que está **por**  
**debajo** de la competencia

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----