

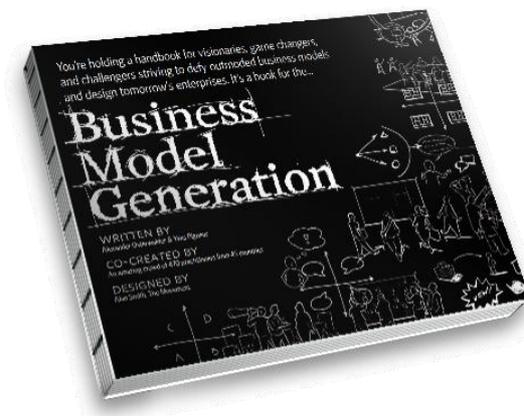


## EL PUZZLE

<p>Objetivos</p>	<p>Contrastar la coherencia de una idea de negocio verificando que las piezas “encajan”.</p> <p>Preparar presentaciones de un proyecto emprendedor proponiendo una forma clara de exponer una idea de negocio.</p>
<p>Grupos de trabajo y materiales</p>	<p>Trabajar en grupos de tres a cinco personas.</p> <p>Para el desarrollo del caso se necesitará:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pegatinas</li><li>- Hojas de papel (preferible A3) y bolígrafo o rotulador</li></ul>

## Desarrollo:

En los últimos años se ha popularizado como herramienta para la generación de modelos de negocio, el modelo de Alex Osterwalder, que desarrolla en su libro Business Model Generation.



El modelo de Osterwalder tiene algunas **ventajas**: es muy visual, permite, simplemente colocando y quitando pegatinas, alterar lo esencial de un negocio de una manera muy cómoda. Al menos más cómoda que escribir el típico “plan de negocio”. Cuando se empieza a definir y construir un negocio, los cambios serán muy frecuentes, por ello, este sistema o modelo, es de gran utilidad para ver rápidamente los cambios, sin necesidad de grandes complicaciones.

El “lienzo” o “canvas” de Osterwalder presenta nueve casillas que tienen que ver con diferentes aspectos de un negocio:





Para comenzar, una buena idea es ir trabajando sobre el lienzo en el orden que se señala en el cuadro anterior.

Primero se trata de comenzar delimitando los clientes a los que se va a dirigir la empresa, enunciar su propuesta de valor, definir el canal a través del cual los clientes conocen a la empresa, y a través de los canales que se pretende hacerles llegar los productos o servicios, cómo se establecen las relaciones con los clientes para conocer el grado de ajuste entre propuesta de valor y expectativas y necesidades... etc.

El lienzo funciona muy bien **cuando ya se tiene un negocio pensado**. Con él se pueden observar incoherencias, puntos débiles... Por ejemplo: si tenemos una cafetería y nuestros clientes vienen por la simpatía de los camareros, los camareros simpáticos serán un recurso clave de nuestro negocio (y probablemente nuestra habilidad para atraer y retener camareros simpáticos una actividad clave también).

Sin embargo, cuando se trata de desarrollar una idea de negocio nueva, el lienzo de Osterwalder es un poco complicado y hace trabajar mucho cuando aún no se sabe siquiera si se tiene una idea de negocio que merezca la pena desarrollar.

Por ello metodológicamente, en esta dinámica se va a emplear una versión modificada del lienzo de Osterwalder, el denominado "Lean canvas" propuesto por Ash Maurya.

<b>PROBLEMA</b>  Lista inicial con al menos 3 problemas con los que puedes encontrarte  <b>1</b>	<b>SOLUCIÓN</b>  Lista inicial con la solución a los problemas planteados  <b>3</b>	<b>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR</b>  Definición de la propuesta de valor, qué es lo que te hace diferente y que hará que los clientes te elijan frente a la competencia. Elaboración de un mensaje claro y sencillo  <b>2</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>  Marcar las diferencias respecto a la competencia  <b>7</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>  Segmentación de clientes: tipos de clientes y características. Definición del cliente "tipo" y clientes potenciales  <b>1</b>
			<b>MÉTRICAS</b>  Definición de 3 o 4 indicadores de medición  <b>6</b>	<b>CANALES</b>  Definición de los canales empleados para llegar a los clientes (canales de comunicación y de distribución y comercialización)  <b>4</b>
<b>ESTRUTURA DE COSTES</b>  Identificar qué gastos (fijos y variables) vas a tener  <b>5</b>			<b>FLUJO DE INGRESOS</b>  Definición de la estrategia para la obtención de ingresos (ingresos, margen bruto...)  <b>5</b>	

Empleando como base éste modelo se realizará la dinámica del Puzzle para verificar la coherencia del modelo de negocio.

Para ello, se deberá seguir el siguiente proceso:

1. Dividir al grupo en equipos.
2. Cada equipo prepara cinco hojas con un encabezado escrito a bolígrafo o rotulador: CLIENTES, PROBLEMAS, SOLUCIONES, PROPUESTA DE VALOR y CANAL.

Para construir el Puzzle primero se deberán TODAS LAS OPCIONES del negocio para luego seleccionar las combinaciones más consistentes.

**3. Se toma la primera hoja encabezada con la palabra CLIENTES** y se hace una tormenta de ideas en la que se piensa en los diferentes clientes potenciales a los que se pretende servir. Cada cliente se apunta en una pegatina. (Todas las pegatinas se dejan pegados sobre el folio).

A continuación se clasifican los clientes, arriba los más prometedores y abajo los menos.

**4. Después se deberá realizar el mismo procedimiento con la hoja titulada PROBLEMAS.** Con una mini tormenta de ideas se detallarán al menos los tres problemas principales que a los que se pretende dar solución.

**5. Encajar las primeras piezas del puzzle: confrontando el folio de CLIENTES con el folio de PROBLEMAS.** Para ello, se deberá elegir el cliente más prometedor y verificar que “las piezas encajan”, es decir, que los problemas identificados efectivamente son problemas de ése cliente. Si es necesario detallar o añadir algún problema que se considere interesante, éste es el momento de hacerlo. Se apunta en una pegatina nueva si la idea es nueva o sobre el existente si es una puntualización o mejora de lo ya escrito.

Tras ello, se deberá seguir el mismo procedimiento con el resto de clientes apuntados. En función del tiempo disponible se realizará sobre uno, dos o todos los identificados.

**6. Segundo puzzle: confrontar los PROBLEMAS frente a las SOLUCIONES.** Para ello, se deberá detallar en una pegatina las soluciones que responden a los problemas identificados. Cada característica, una pegatina y de nuevo, se deberán ordenar las más importantes arriba del folio.

**7. Tercer puzzle: enfrentar las hojas de CLIENTES, PROBLEMAS con la PROPUESTA DE VALOR.** En este punto, se trata de redactar una propuesta de valor en la que se describa el beneficio que obtendrá el cliente al optar por la solución planteada para combatir su problema (o problemas si se han escogido varios).

**8. Cuarto y último puzzle: combinación de la hoja de CLIENTES con la de CANAL,** verificando que el canal o los canales definidos para dar a conocer el negocio son los adecuados para ése tipo de clientes y que ayudan a dar coherencia a la propuesta de valor.

*Nota: el puzzle se podría completar con más piezas que incluyan la competencia u otras formas que actualmente tienen los clientes para resolver sus problemas, con hojas de gastos e ingresos... Sin embargo se recomienda hacer éstos últimos puzzles en sesiones separadas en el tiempo.*