

Diseñando Propuestas de Valor

KIT-VPD

METODOLOGÍA DE INNOVACIÓN PARA MICROPYMES
CENTRADA EN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y LA PROPUESTA DE VALOR





GOI ESKOLA
POLITEKNIKOA
ESCUOLA
POLITÉCNICA
SUPERIOR



IMO Factory

Organización Industrial
Departamento de Mecánica y Producción Industrial
Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea
Loramendi, 4
20500 Arrasate - Mondragón (Guipúzcoa)
Tel. : +(34) 943794700
info.mgep@mondragon.edu

En colaboración con la agrupación de Ayuntamientos
para el Desarrollo Local Donostia-Betleri:



Astigarragako Udala



LASARTE-ORIA
Udala



Usurbilgo Udala

Financiado por el "Programa para la promoción de Gipuzkoa
como un territorio que aprende" de la Diputación Foral de Gipuzkoa.



EL RETO

Diseñar propuestas de valor innovadoras desde la perspectiva de los clientes actuales y potenciales.

LA FÓRMULA

Capacitar a las personas de las Micropymes en metodologías ágiles, siguiendo un proceso de aprendizaje exploratorio de búsqueda de clientes y diseño de propuestas con un continuo contraste con la realidad.

¿Qué es IMO Factory?

QUÉ HACEMOS

Gestionamos los procesos empresariales y sus proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida ,investigamos, analizamos, diseñamos, simulamos, producimos e implementamos.

CÓMO LO HACEMOS

Desarrollando nuevos marcos, modelos y herramientas

Tomando como referencia los conocimientos y mejores prácticas

Trabajando en cooperación con empresas y agentes facilitadores

Aplicando criterios científicos que incrementan la eficiencia de los procesos de innovación u otros procesos clave

Adaptando las organizaciones, sus modelos de gestión y la cultura de las personas

RESULTADOS

Gestión basada en evidencias que favorece la competitividad de las empresas de nuestro entorno (PYMES y microPYMES en su gran mayoría).

Implementación de estrategias avanzadas y transformacionales en las empresas.

Desarrollo de proyectos activos en el triángulo del conocimiento (educación, investigación e innovación).

Sinergias entre agentes regionales (agencias de desarrollo, Universidad, empresas e instituciones) para transformar nuestro tejido empresarial.

MISIÓN

Generar nuevo conocimiento para mejorar la implementación de procesos de innovación y emprendimiento, gestión avanzada y modelos organizativos transformacionales en empresas y organizaciones a través del desarrollo e implementación de técnicas y herramientas de gestión.

VISIÓN

Creemos que la Universidad, como uno de los motores de la competitividad regional, debe transferir su conocimiento, saber hacer y experiencia hacia la sociedad y sus agentes, tanto empresas como facilitadores intermedios regionales, para que a través de la capacitación endógena de éstos se genere un efecto multiplicador sobre el tejido empresarial.



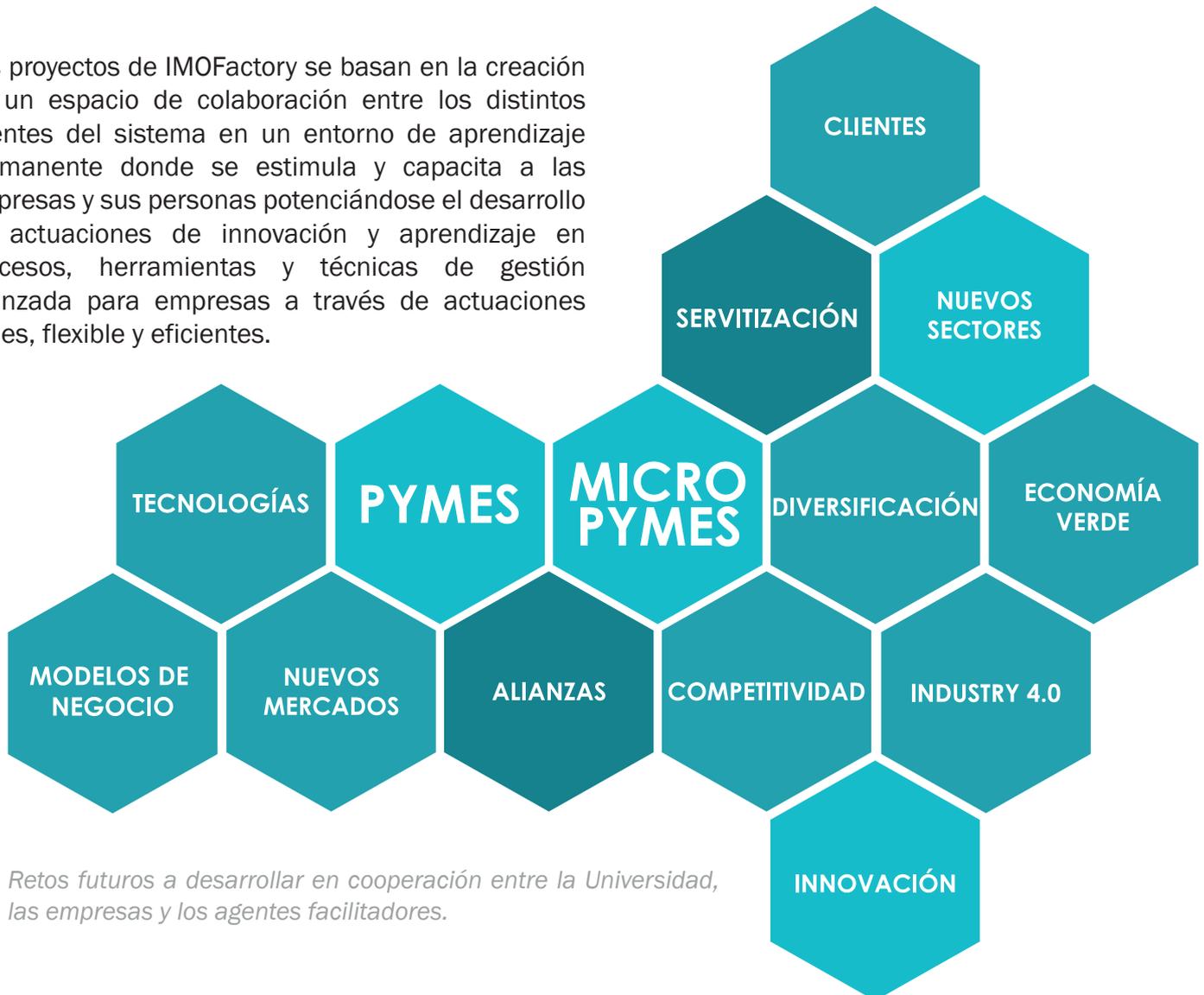
AGILE INNOVATION FACTORY
PROCESSES ORGANIZATION
VALUE PROPOSITION COMPETITIVENESS
TECHNIQUES AND TOOLS EFFICIENCY
BUSINESS MODELS INNOVATION
MANAGEMENT SIMULATION PEOPLE

KIT-Value Proposition Design

Se sabe que tanto en las empresas que están buscando una diversificación, como en las que buscan innovar en producto o servicio a lo largo de toda su cadena de valor, es clave el acercamiento al cliente, su segmentación, la comprensión de sus necesidades y expectativas para a partir de ellas, analizar el valor de lo que se ofrece.

El objetivo de KIT-VPD es mejorar la capacitación de las empresas en relación a sus procesos de innovación incidiendo para ello en el papel del cliente como factor clave en el desarrollo de propuestas de valor innovadoras.

Los proyectos de IMOFactory se basan en la creación de un espacio de colaboración entre los distintos agentes del sistema en un entorno de aprendizaje permanente donde se estimula y capacita a las empresas y sus personas potenciándose el desarrollo de actuaciones de innovación y aprendizaje en procesos, herramientas y técnicas de gestión avanzada para empresas a través de actuaciones ágiles, flexible y eficientes.



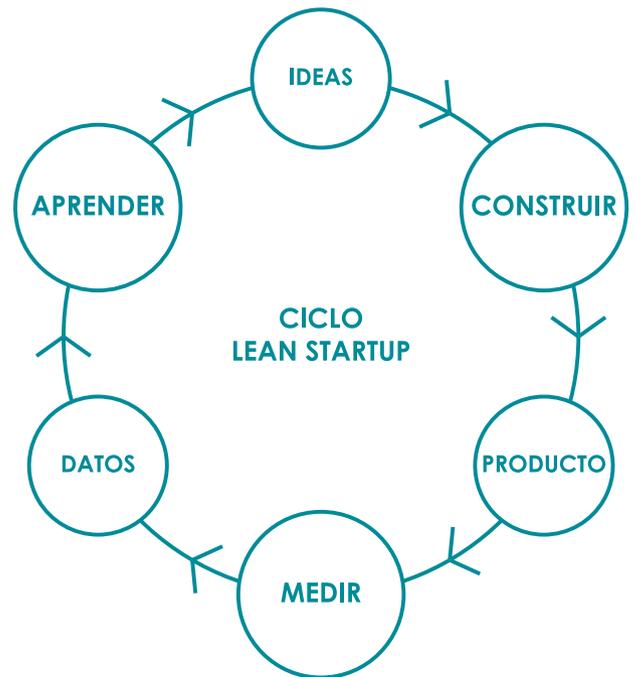
Retos futuros a desarrollar en cooperación entre la Universidad, las empresas y los agentes facilitadores.

PRINCIPIOS KIT-VPD

METODOLOGÍA ÁGIL E ITERATIVA

Para el desarrollo de la metodología se ha adoptado el enfoque Lean Startup (Blank, 2013; Ries, 2011), que proporciona un planteamiento científico para la creación y gestión de nuevas iniciativas e innovaciones cuya finalidad es obtener un producto (o servicio) deseado y ponerlo en manos de los clientes con la mayor rapidez posible.

El proceso se compone de bucles repetitivos y finaliza con la construcción contrastada y validada del modelo de negocio.

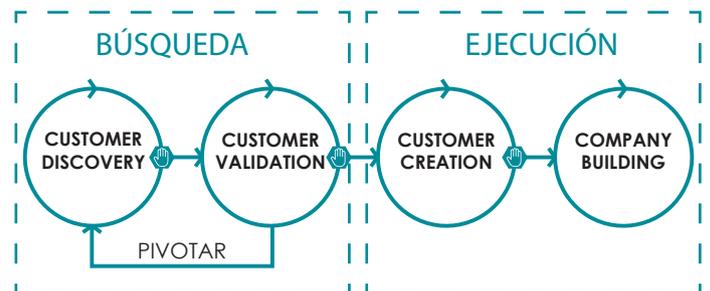


Proceso Lean Startup (Ries, 2011)

CENTRADA EN EL CLIENTE

Para las empresas innovadoras no solo es importante desarrollar un producto/servicio sino sobre todo “desarrollar un cliente” (Customer Development). Es decir, descubrir exactamente quién es nuestro cliente, qué problemas tiene y cuál es la solución más adecuada para él.

Steve Blank (Blank, 2007) plantea un proceso de cuatro etapas llamado Customer Development donde la idea es realizar una serie de actividades en contacto con clientes reales para no solamente validar (o invalidar) las hipótesis del modelo de negocio, sino evolucionarlo y obtener un prototipo con todos sus elementos validados, lo cual eliminará mucho riesgo de nuestro negocio.

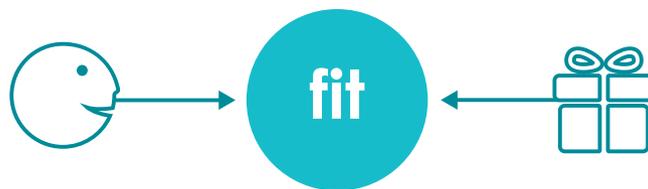


Desarrollo de cliente (Blank, 2007)

CUYO OBJETIVO ES CREAR VALOR

Para crear, mantener o hacer crecer una empresa, hay que enfrentarse todos los días a preguntas complejas como ¿Cuál es mi propuesta de valor? ¿Cómo puedo agregar valor a las vidas de los clientes?

Value Proposition Design (VPD) crea un nuevo marco para innovar en productos y servicios que las personas realmente quieren, ya que se centra en ayudarlas a completar las tareas personales y profesionales a las que aspiran. Escrito por Alexander Osterwalder, cocreador del Business Model Canvas, VPD propone diferentes herramientas, entre ellas, el lienzo de la propuesta de valor (PV) que ayuda a desarrollar propuestas de valor capaces de ganarse los corazones, mentes y bolsillos de los clientes.



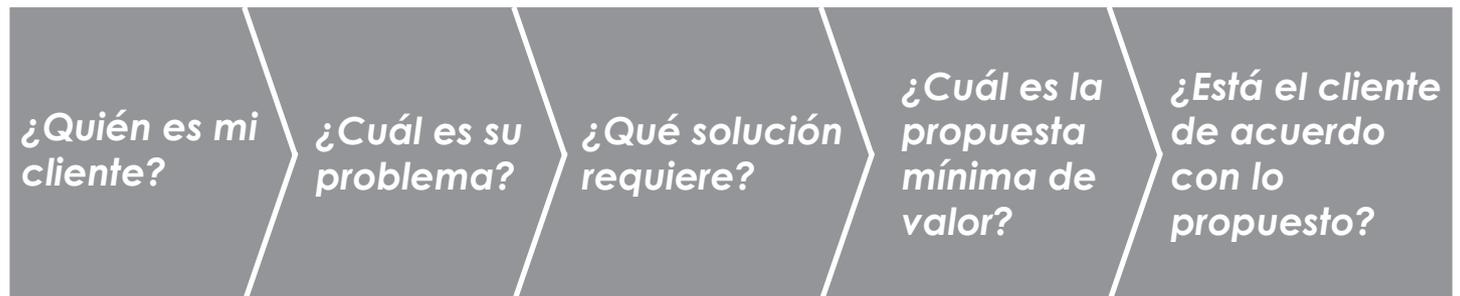
MAXIMIZANDO EL APRENDIZAJE CON EFICIENCIA

Junto con los procesos Customer Development y VPD surge la definición del Producto Viable Mínimo (MVP) cuyo objetivo es prototipar aquellos aspectos del modelo de negocio que se quieran validar. Se trata de trabajar con una versión de mínimos requerimientos con el objetivo de maximizar el aprendizaje del negocio, producto y mercado.

El funcionamiento es el opuesto al ciclo de innovación tradicional, en el que para conocer la respuesta del mercado, se debe pasar por todas las fases de creación, desarrollo y lanzamiento. La nueva forma de trabajar reduce estos costes ya que desde el inicio, se contrastan los conceptos de una manera tangible con clientes de verdad obteniendo un conocimiento del negocio que de otra forma sería imposible.



METODOLOGÍA KIT-VPD



DIAGNÓSTICO
Tabla capacidades
DAFO
Matriz Ansoff
Matriz posición
Inventario Tecnológico
Árbol Diversificación
Tabla sector subsector



PERFIL CLIENTE
Personas
Mapa de Empatía
Customer profile



ENFOQUE PV
Mapa de Valor
Ad-Libs

La metodología KIT-VPD se divide en 6 etapas que a su vez se retroalimentan entre sí. El proceso comienza con el **ANÁLISIS** de la situación de partida, donde se busca comprender el contexto y los retos a los que se enfrenta la empresa. La siguiente etapa tiene como objetivo la identificación y segmentación de **CLIENTES** potenciales, así como la comprensión de sus necesidades, expectativas y problemáticas. Una vez conocidos los clientes en detalle, se idean los productos y servicios a ofrecerles, desglosando en el **MAPA DE VALOR** las cualidades que ayudarán a los clientes en sus tareas, aumentando sus alegrías y reduciendo sus frustraciones. El siguiente paso es realizar el encaje entre el perfil de cliente y la propuesta de valor (**CLIENTE-PV**), definiendo la propuesta de valor en detalle para a continuación tangibilizarla mediante la construcción del Producto Mínimo Viable (**MVP**), es decir, realizar un prototipo del producto/servicio con el fin de contrastar las hipótesis generadas durante el proceso con los clientes potenciales. En la última etapa, se analizan las hipótesis generadas hasta el momento, se priorizan, se definen las métricas para validarlas y se realiza un **TESTEO** haciendo uso del MVP. De los resultados obtenidos en la validación, se extraen las conclusiones necesarias para decidir si seguir avanzando o pivotar, es decir, volver atrás para modificar, sustituir, eliminar o añadir alguna hipótesis.



01. ANÁLISIS



Identificar oportunidades para nuevos productos y/o servicios mediante el análisis y comprensión del contexto externo e interno de la empresa.



DIAGNÓSTICO DE PARTIDA DE LA EMPRESA

Análisis interno de la empresa:

Estructura organizativa
Objetivos y estrategia
Ventaja competitiva
Personas
Capacidades
Tecnologías
Cartera de productos y servicios
Procesos

Análisis externo de la empresa:

Clientes
Clientes afines
Competidores
Sectores
Productos sustitutos
Tecnologías emergentes
Proveedores
Fuentes de información relevantes



HERRAMIENTAS

DAFO

5 Fuerzas De Porter

Radars De La Innovación

Matriz De Posición Estratégica

Matriz Atractivo Riesgo

Matriz Beneficio-Costo

Análisis Cadena De Valor

Inventario Tecnológico/Capacidades

Clasificación Sector-Subsector/Tecnologías

Priorización Y Grado Interés Sectorial

Árbol De Diversificación Sectorial

Matriz Complementariedad Sectores Destino

Matriz Tecnologías/Productos

Matriz Ansoff



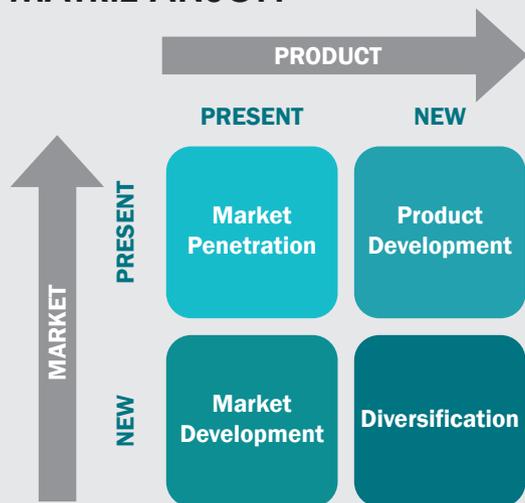
IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

Estrategias de diversificación

Enfoque de la estrategia de la empresa

Enfoque comercial

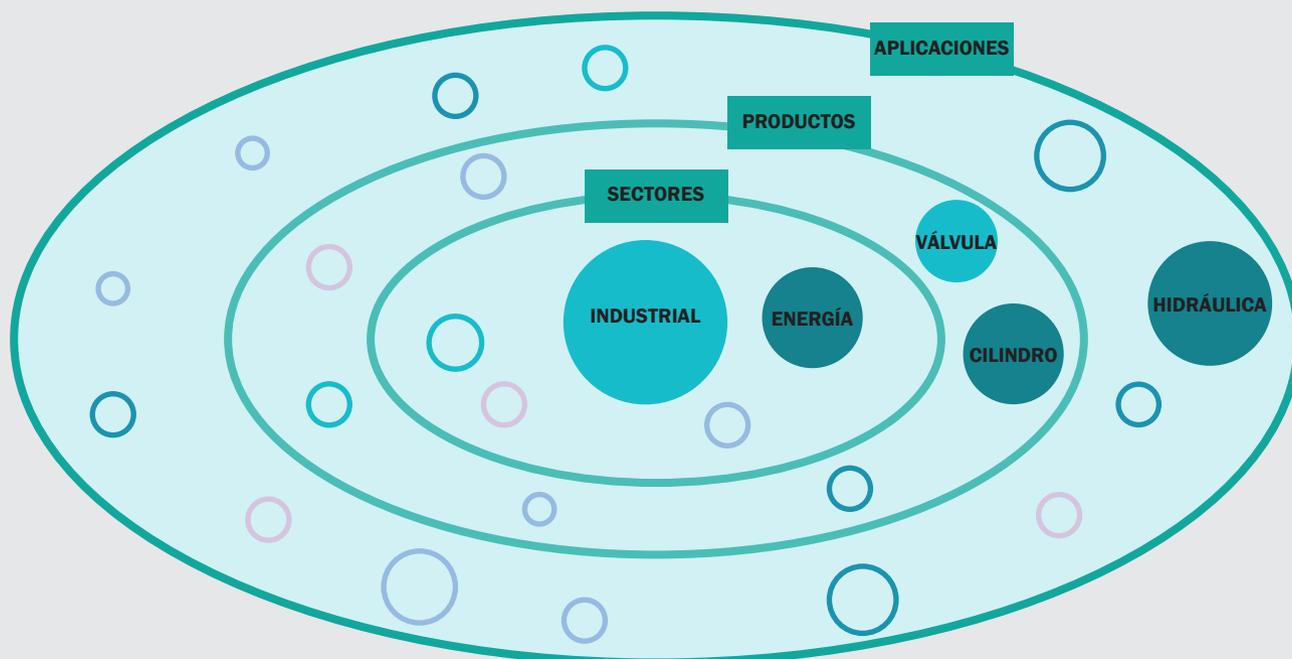
MATRIZ ANSOFF



DAFO



ÁRBOL DE DIVERSIFICACIÓN



02. CLIENTES



En base a la oportunidad detectada, identificar clientes potenciales en el mercado actual o nuevos mercados y realizar una segmentación. Definir perfiles de cliente que ayuden a empatizar con ellos para comprender sus necesidades, problemáticas y expectativas.



IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES

- Análisis y selección de sectores potenciales
- Búsqueda de clientes potenciales y afines
- Segmentación de clientes
- Construcción del perfil de cliente
- Humanizar el perfil de cliente para empatizar con él
- Conocer la experiencia del cliente con los productos/servicios propios o análogos
- Conocer y priorizar las tareas, alegrías y frustraciones de los clientes



HERRAMIENTAS

Personas	Shadowing
Mapa de empatía	Actors map/stakeholder map
Perfil de cliente	Motivation matrix
Customer journey map	Service blue print
“Un día en la vida de”	System map



PERFIL DE CLIENTE

- Caracterización de los clientes potenciales
- Definición de sus necesidades, expectativas y problemáticas
- Mayor conocimiento y comprensión de las características reales de los clientes

PERFIL DE CLIENTE



PERSONAS



Bio

Jon trabaja en el departamento de desarrollo de una empresa dedicada a la fabricación de subsistemas para el sector ferroviario.

Frustraciones

- Ha tenido algunas experiencias negativas (no conformidades).
- La imposibilidad de planificar de forma "estable" le lleva a tensiones con su proveedor.
- La falta de flexibilidad del proveedor le ha supuesto en algún momento algún disgusto.

Objetivos

Jon requiere servicios de pintura para componentes industriales metálicos con necesidades especiales, que cumplan con los estándares del sector. Las necesidades especiales están asociados a la características de los componentes a ser protegidos, así como al entorno donde estos van a estar operativos y su agresividad.

Motivaciones

Solución técnica			
Aspectos Medioambientales			
Operaciones logísticas			
Eficiencia			
Validación proceso y control de calidad			
Tratamientos			

Trabaja en

La empresa en la que trabaja Jon requiere de servicios de pintura para componentes industriales metálicos con necesidades especiales, que cumplan con los estándares del sector. Se trata de una empresa reconocida en el sector ferroviario, por lo que a diferencia de otros sectores (más orientados a operaciones) trabaja por proyectos, lo que supone el cumplimiento de requisitos propios como ocurre en el ámbito aeronáutico.

MAPA DE EMPATÍA de Ane



¿QUÉ PIENSA?

Que no llega, los clientes son muy impacientes, le gusta su trabajo

¿QUÉ VE?

Conflictos, sobrecarga de trabajo y objetivos cada vez más exigentes

¿QUÉ OYE?

"¡Prioriza!" "Es tu responsabilidad" o "No podemos contratar a nadie más para que te ayude"

¿QUÉ SIENTE?

Frustración, cansancio y estrés

¿QUÉ HACE?

Listas, Multitarea, jornadas laborales interminables

¿QUÉ LE MOTIVA?

Controlar el trabajo y no ser controlada por éste, encontrar un método para organizarse, el reconocimiento de sus compañeros, cumplir sus objetivos.

¿QUÉ LE FRUSTR?

Miedo al fracaso, No cumplir plazos, Perder la salud

03. MAPA DE VALOR



Definir propuestas de valor que respondan a las tareas de los clientes definidas previamente, generando alegrías y reduciendo sus frustraciones.



DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

- Definir y priorizar los generadores de alegrías y aliviadores de frustraciones
- Diseñar nuevas propuestas de valor
- Estudiar el encaje de las propuestas con los perfiles de cliente previamente definidos
- Idear nuevos conceptos de productos y/o servicios
- Remodelar la propuesta de valor de productos y/o servicios actuales



HERRAMIENTAS

- Perceptual map
- Modelo de kano
- Mapa de valor
- Brainstorming
- Mindmapping

- ERRC grip
- 6 Sombreros De Bono
- "Puntocracia"
- Ad-libs
- Dibujos en servilleta



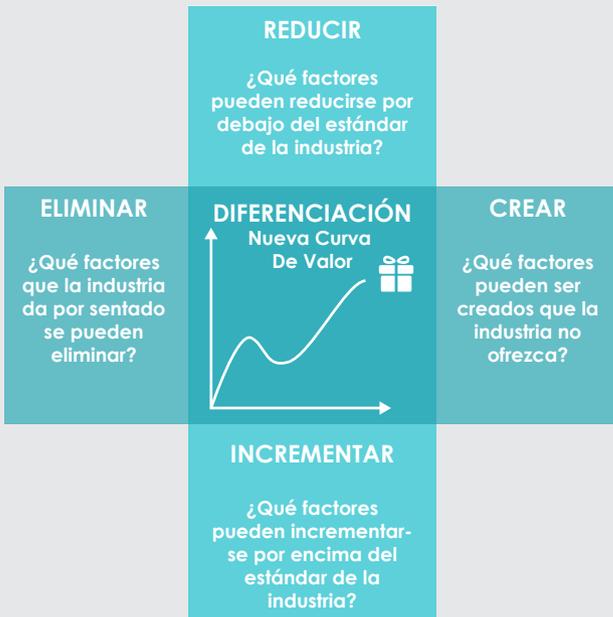
MAPAS DE VALOR

- Nuevas propuestas de valor para cada perfil de cliente
- Modificar, sustituir o remodelar propuestas de valor actuales
- Propuestas que responden a las necesidades reales de los clientes

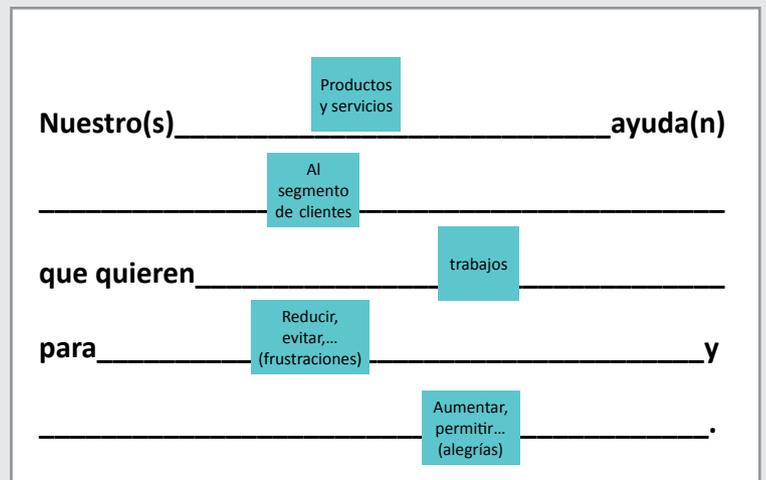
MAPA DE VALOR



ERRC GRID



AD-LIBS



04. CLIENTE- PV



Diseñar y desarrollar en detalle las propuestas de valor creadas en la etapa anterior, teniendo en cuenta los perfiles de cliente desarrollados en la segunda etapa y contrastando continuamente las propuestas con la información recogida del entorno.



DISEÑO EN DETALLE DE LA PROPUESTA DE VALOR

Diseñar las propuestas de valor seleccionadas en la etapa anterior al detalle
Definir los atributos y especificaciones del producto o servicio
Visualizar la propuesta de valor
Modelar la idea de negocio en base a la propuesta de valor
Contrastar las propuestas de valor con tendencias del sector o mercado



HERRAMIENTAS

Offering map
Business model canvas
Value proposition canvas
Business trends
Moodboards

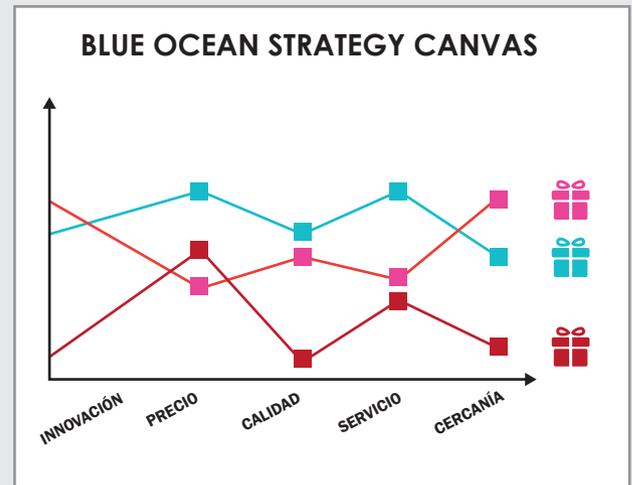
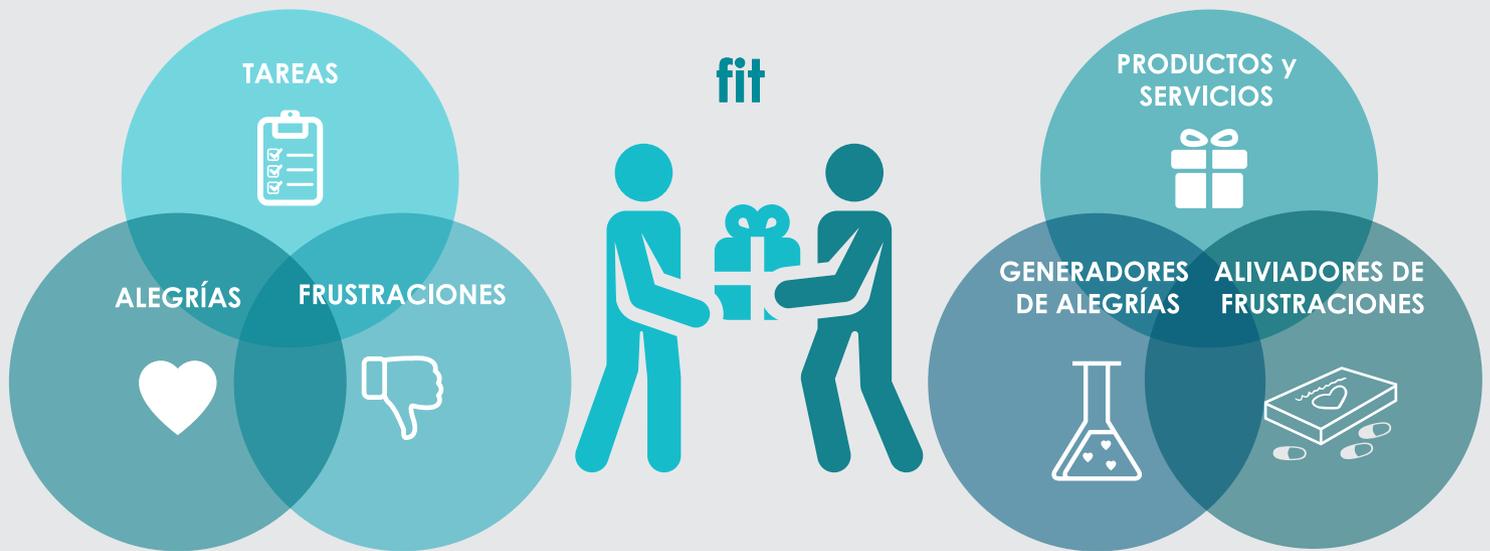
Blue ocean Strategy canvas
QFD
Especificaciones de producto
Lean Plan



PROPUESTA DE VALOR

Cartera de conceptos de nuevos productos o servicios
Nuevas propuestas de valor
Redefinición y enfoque estratégico de propuestas de valor actuales

VALUE PROPOSITION DESIGN: Encajando el perfil de cliente con el mapa de valor



05. MVP



Sintetizar las hipótesis planteadas a lo largo del proceso y definir el Producto Mínimo Viable (MVP) o prototipo que ayude a tangibilizar la propuesta de valor para poder validarlas. Esta herramienta ayuda a visualizar el concepto de producto o servicio internamente y a testarlo externamente.



DEFINICIÓN DEL MVP

Sintetizar las hipótesis que han surgido a lo largo del proceso
Definir el MVP que mejor se adecue a la propuesta de valor y a las hipótesis a validar
Definir la estrategia de venta y presentación comercial del producto o servicio
Definir la inversión para el desarrollo del MVP
Desarrollar el MVP



HERRAMIENTAS

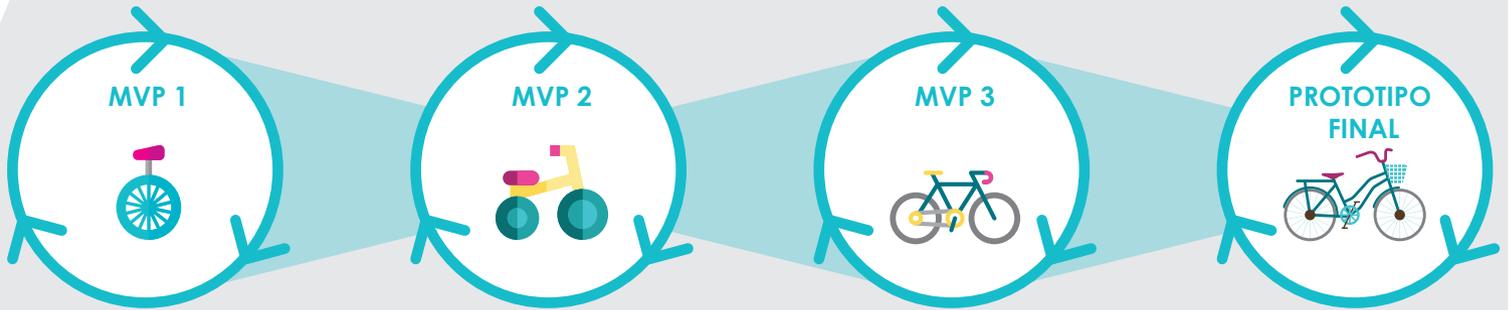
Sketching	Google Adwords
Vídeo	Test rig
Landing Page	Hoja de datos y especificaciones
Packaging	Folleto
Maquetas y prototipos	Storyboard
Mock up	Escenarios



MVP

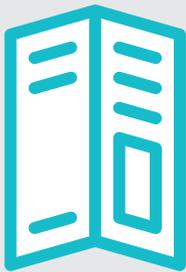
Propuesta tangible de los conceptos de producto o servicio
Contraste interno sobre las ambigüedades y discordancias relativas a la propuesta
Validación de la propuesta con clientes reales
Conjunto de hipótesis realizadas durante todo el proceso

MÍNIMO PRODUCTO VIABLE



CATÁLOGO MVP

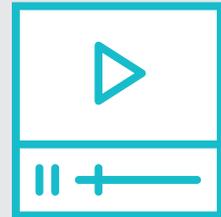
FOLLETO



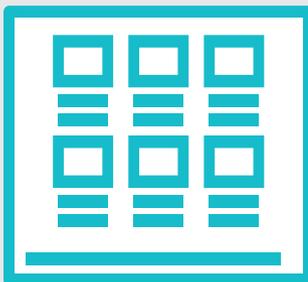
PRESENTACIÓN COMERCIAL



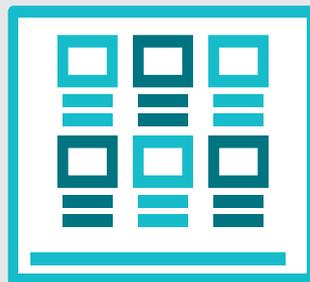
VÍDEO



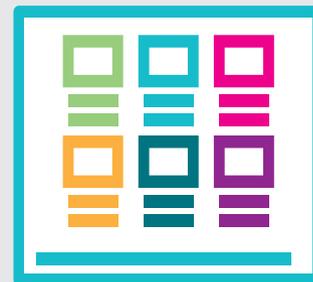
LANDING PAGE- TEST A/B



PUNTUACIÓN: 7.5/10



PUNTUACIÓN: 7.2/10



PUNTUACIÓN: 8.6/10

06. TESTEO



Validar las hipótesis definidas durante el desarrollo de la propuesta de valor mediante el MVP, contrastando con los clientes potenciales y otros grupos de interés aquellos aspectos de la propuesta de valor que resultan más críticos.



VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

- Priorizar y seleccionar las hipótesis a validar
- Identificar clientes potenciales con los que realizar el testeo
- Diseñar el testeo, definir las métricas y resultados esperados
- Realizar el testeo y validar las hipótesis establecidas mediante el MVP
- Recolectar toda la información recogida en el testeo y sacar conclusiones
- Documentar las lecciones aprendidas
- Pivotar en caso de que sea necesario, redefinir la estrategia o rediseñar la propuesta de valor



HERRAMIENTAS

Testing Cards	Focus Group
Learning Cards	Entrevistas
Validation Board	Encuestas
Elevator Pitch	Innovation Games
Test A/B	Preventas



LECCIONES APRENDIDAS-PIVOTAJE

- Contraste de la propuesta con las necesidades reales de los clientes y grupos de interés
- Validación de las hipótesis planteadas durante el proceso
- Recolección de lecciones aprendidas para la toma de decisiones
- Avance en el desarrollo del concepto o pivotaje (replantear la propuesta de valor)

Test Card

Test Name	Deadline
Assigned to	Duration

STEP 1: HYPOTHESIS
We believe that

Critical:   

STEP 2: TEST
To verify that, we will

Test Cost:     Data Reliability:   

STEP 3: METRIC
And measure

Time Required:   

STEP 4: CRITERIA
We are right if

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Learning Card

Insight Name	Date of Learning
Person Responsible	

STEP 1: HYPOTHESIS
We believed that

STEP 2: OBSERVATION
We observed

Data Reliability:   

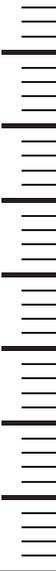
STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS
From that we learned that

Action Required:

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS
Therefore, we will

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

The Progress Board

1 Business Hypotheses <small>Start by the assumptions that need to be true for your idea to work. Prioritize the most critical ones that could kill your business.</small>	2 Test: Backlog <small>The tests and experiments that you intend to perform.</small>	Test: Build <small>The tests and experiments that are being planned, designed, or built.</small>	Test: Measure <small>The tests and experiments that are currently running and collecting data.</small>	Test: Learn <small>The tests and experiments that have measured, collected data, and are ready to be analyzed.</small>	3	4 Progress <small>Your validation criteria responses.</small>
!					 	
!					 Invalidated <small>Back to the backlog board. Build or Plan your design.</small>	
!					 Unclear Results <small>Designation not used. Run more before making a decision.</small>	
!					 Validated <small>Advance to the next step. Know what you expect to see. Iterate on it.</small>	
!						

HERRAMIENTAS

	ANÁLISIS	CLIENTES	MAPA DE VALOR	CLIENTES-PV	MVP	TESTEO
DAFO	●	○	○	○	○	○
5 Fuerzas De Porter	○	○	○	○	○	○
Radar De La Innovación	○	○	○	○	○	○
Matriz De Posición Estratégica	○	○	○	○	○	○
Matriz Atractivo Riesgo	○	○	○	○	○	○
Matriz Beneficio-Costo	○	○	○	○	○	○
Análisis Cadena De Valor	○	○	○	○	○	○
Inventario Tecnológico/Capacidades	○	○	○	○	○	○
Clasificación Sector-Subsector/Tecnologías	○	○	○	○	○	○
Priorización Y Grado Interés Sectorial	○	○	○	○	○	○
Árbol De Diversificación Sectorial	○	○	○	○	○	○
Matriz Complementariedad Sectores Destino	○	○	○	○	○	○
Matriz Tecnologías/Productos	○	○	○	○	○	○
Matriz Ansoff	○	○	○	○	○	○
Personas	○	○	○	○	○	○
Mapa de empatía	○	○	○	○	○	○
Perfil de cliente	○	○	○	○	○	○
Customer journey map	○	○	○	○	○	○
"Un día en la vida de"	○	○	○	○	○	○
Shadowing	○	○	○	○	○	○
Actors map/stakeholder map	○	○	○	○	○	○
Motivation matrix	○	○	○	○	○	○
Service blue print	○	○	○	○	○	○
System map	○	○	○	○	○	○
Perceptual map	○	○	○	○	○	○
Modelo de kano	○	○	○	○	○	○
Offering map	○	○	○	○	○	○
Brainstorming	○	○	○	○	○	○
Mindmapping	○	○	○	○	○	○
6 Sombreros De Bono	○	○	○	○	○	○
"Puntocracia"	○	○	○	○	○	○
Ad-libs	○	○	○	○	○	○
Dibujos en servilleta	○	○	○	○	○	○

	ANÁLISIS	CLIENTES	MAPA DE VALOR	CLIENTES-PV	MVP	TESTEO
Offering map	○	○	○	○	○	○
Business model canvas	○	○	○	○	○	○
Value proposition canvas	○	○	○	○	○	○
Business trends	○	○	○	○	○	○
Moodboards	○	○	○	○	○	○
Blue ocean Strategy canvas	○	○	○	○	○	○
ERRC grip	○	○	○	○	○	○
QFD	○	○	○	○	○	○
Especificaciones de producto	○	○	○	○	○	○
Lean Plan	○	○	○	○	○	○
Sketching	○	○	○	○	○	○
Vídeo	○	○	○	○	○	○
Landing Page	○	○	○	○	○	○
Packaging	○	○	○	○	○	○
Maquetas y prototipos	○	○	○	○	○	○
Mock up	○	○	○	○	○	○
Google Adwords	○	○	○	○	○	○
Test rig	○	○	○	○	○	○
Hoja de datos-Especificaciones	○	○	○	○	○	○
Folleto	○	○	○	○	○	○
Storyboard	○	○	○	○	○	○
Escenarios	○	○	○	○	○	○
Testing Cards	○	○	○	○	○	○
Learning Cards	○	○	○	○	○	○
Validation Board	○	○	○	○	○	○
Elevator Pitch	○	○	○	○	○	○
Test A/B	○	○	○	○	○	○
Focus Group	○	○	○	○	○	○
Entrevistas	○	○	○	○	○	○
Encuestas	○	○	○	○	○	○
Innovation Games	○	○	○	○	○	○
Preventas	○	○	○	○	○	○

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. & VAN ROSSUM, W. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84, 1-8.

BALLANTYNE, D., FROW, P., VAREY, R. J. & PAYNE, A. 2011. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40, 202-210.

BLANK, S. G. 2007. *The four steps to the epiphany : successful strategies for products that win*, [California], S. G. Blank.

CASADESUS-MASANELL, R. & RICART, J. E. 2011. How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89.

CASADESUS-MASANELL, R. & TARZIÁN, J. 2012. When one business model isn't enough. *Harvard Business Review*, 90.

CLARK, T., OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. 2012. *Tu modelo de negocio Un método de una página para que reinventes tu carrera profesional*, Barcelona, Deusto.

COOPER, B., VLASKOVITS, P. & BLANK, S. G. 2010. *The entrepreneur's guide to customer development : a "cheat sheet" to The four steps to the epiphany*, [S.l.], B. Cooper and P. Vlaskovitz.

CHANAL, V., AKSELSEN, S., BLANCO, S., CARON-FASAN, M.-L., CARTOUX, B., DESCHAMPS, B., EURICH, M., FRANCONY, J.-M., FUJIMOTO, Y., GAREL, G., GAUTHIER, C., GENET, C., GIANNELLONI, J.-L., HAGGÈGE, M., LAURENCIN, J.-P., LAVOISY, O., LLERENA, D., MANGEMATIN, V., PARENT, R., QUINETTE, N., ROEHRICH, G., ROUSSELLE, T., ROUX-JALLET, V., SABATIER, V., SOCQUET, D., TOUVARD, F. & YTTERTAD, P. 2011. *Rethinking business models for innovation. Lessons from entrepreneurial projects*.

CHANDLER, G. N., BROBERG, J. C. & ALLISON, T. H. 2014. Customer value propositions in declining industries: Differences between industry representative and high-growth firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8, 234-253.

FROW, P. & PAYNE, A. 2011. A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45, 223-240.

GIBSON, E. & JETTER, A. Towards a dynamic process for business model innovation: A review of the state-of-the-art. In: KOCAOGLU, D. F., PERMAN, G., KOZANOGLU, D. C., DAIM, T. U., ANDERSON, T. R. & NIWA, K., eds. 2014 *Portland International Center for Management of Engineering and Technology, PICMET 2014*, 2014. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 1230-1238.

GOLNAM, A., VISWANATHAN, V., MOSER, C. I., RITALA, P. & WEGMANN, A. 2014. *Designing value-oriented service systems by Value Map*. 3rd International Symposium on Business Modeling and Software Design, BMSD 2013. Noordwijkerhout: Springer Verlag.

KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. E. 2005. *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Boston, Mass., Harvard Business School.

KOWALKOWSKI, C., PERSSON RIDELL, O., RÖNDELL, J. G. & SÖRHAMMAR, D. 2012. The co-creative practice of forming a value proposition. *Journal of Marketing Management*, 28, 1553-1570.

LINDIČ, J. & DA SILVA, C. M. 2011. Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49, 1694-1708.

OSTERWALDER, A. 2015. *Diseñando la propuesta de valor : cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*, Barcelona, Deusto.

OSTERWALDER, A. & PAPADAKOS, T. 2014. *Value proposition design : how to create products and services customers want : get started with- : bad value proposition design : a guide to burning cash, communicating poorly, and spending your short life building stuff nobody wants*, Hoboken, John Wiley & Sons.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. 2010. *Business model generation : a handbook for visionaries , game changers, and challengers*, Hoboken, New Jersey, John Willey & Sons.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. 2015. *Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, Barcelona, Deusto.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. & CLARK, T. 2010. *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Hoboken, N.J., Wiley.

POKORNÁ, J., PILAŘ, L., BALCAROVÁ, T. & SERGEEVA, I. 2015. *Value proposition Canvas: Identification of Pains, Gains and Customer Jobs at Farmers' Markets*. *Agris On-line Papers in Economics and Informatics*, 7, 123-130.

RIES, E. 2011. *The lean startup : How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*, New York, NY, Crown Business.

RIES, E. & SAN JULIÁN ARRUIPE, F. J. 2015. *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, Barcelona, Deusto.

SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C. & ARRONIZ, I. 2006. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47, 75-81.

VISNJIC KASTALLI, I. & VAN LOOY, B. 2013. *Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance*. *Journal of Operations Management*, 31, 169-180.



GOI ESKOLA
POLITEKNIKOA
ESCUELA
POLITÉCNICA
SUPERIOR

