

# DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO

## Mapeo de actores o stakeholders y Propuesta de valor ajustada

### 1. Presentación

En esta sesión profundizaremos en el ecosistema que rodea a nuestra idea de negocio. Un modelo de negocio exitoso explica la razón por la cual una empresa crea, entrega y captura valor. Para lograrlo, no basta con mirar al usuario de forma aislada. Debemos comprender de qué forma se establecen las relaciones entre todas las personas, organizaciones e instituciones que impactan el proyecto, para luego ajustar nuestra propuesta de valor frente al mercado.

### 2. Mapeo de Actores: El Enfoque Visual (Design Thinking)

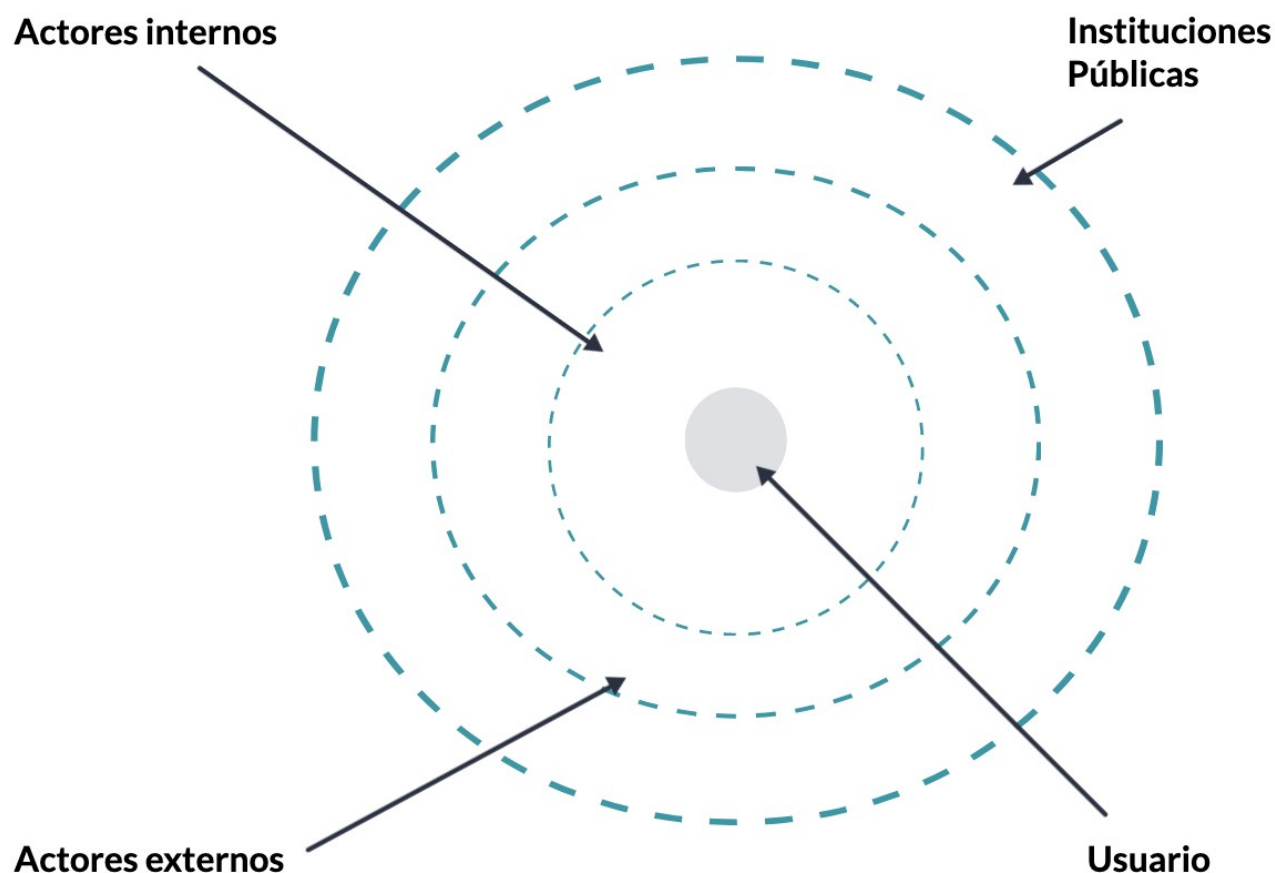
El Mapa de Actores (o Stakeholder Map) es una herramienta visual que permite comprender el sistema completo en el que vive tu producto o servicio.

*Ninguna empresa hace todo por sí sola. El ecosistema permite a la empresa optimizar recursos, reducir riesgos o adquirir capacidades que no tiene internamente.*

Para mapearlo, se dibuja un esquema dividido en **4 círculos concéntricos**, ubicando a los actores según su nivel de cercanía:

1. **El Usuario (Centro):** Se coloca en el círculo central, el más pequeño. El mapa parte de él y de las relaciones que establece con los demás. Representa a tu *early adopter* o cliente principal y a Samuel, el "Administrador de Base de Datos estresado" (el buyer persona).
2. **Actores Internos (Segundo círculo):** Son quienes tienen una participación directa en la creación o entrega de tu producto. Ejemplos: equipo de desarrollo, diseñadores, soporte técnico, fundadores.
3. **Actores Externos (Tercer círculo):** Son aquellos cuya relación hace posible la producción o entrega del servicio al usuario (Tus "Asociaciones Clave"). Incluyen proveedores, pasarelas de pago (ej. Stripe), empresas de logística (ej. mensajería para entregar con fricción cero), proveedores de infraestructura en la nube (ej. AWS), Redes como Instagram, LinkedIn o TikTok actúan como aliados y socios estratégicos.

4. **Administraciones Públicas / Entidades reguladoras (Cuarto círculo):** Entidades que se relacionan de forma directa o indirecta con el usuario o el servicio (ej. ministerios de salud, entes de recaudación de impuestos, reguladores de datos).

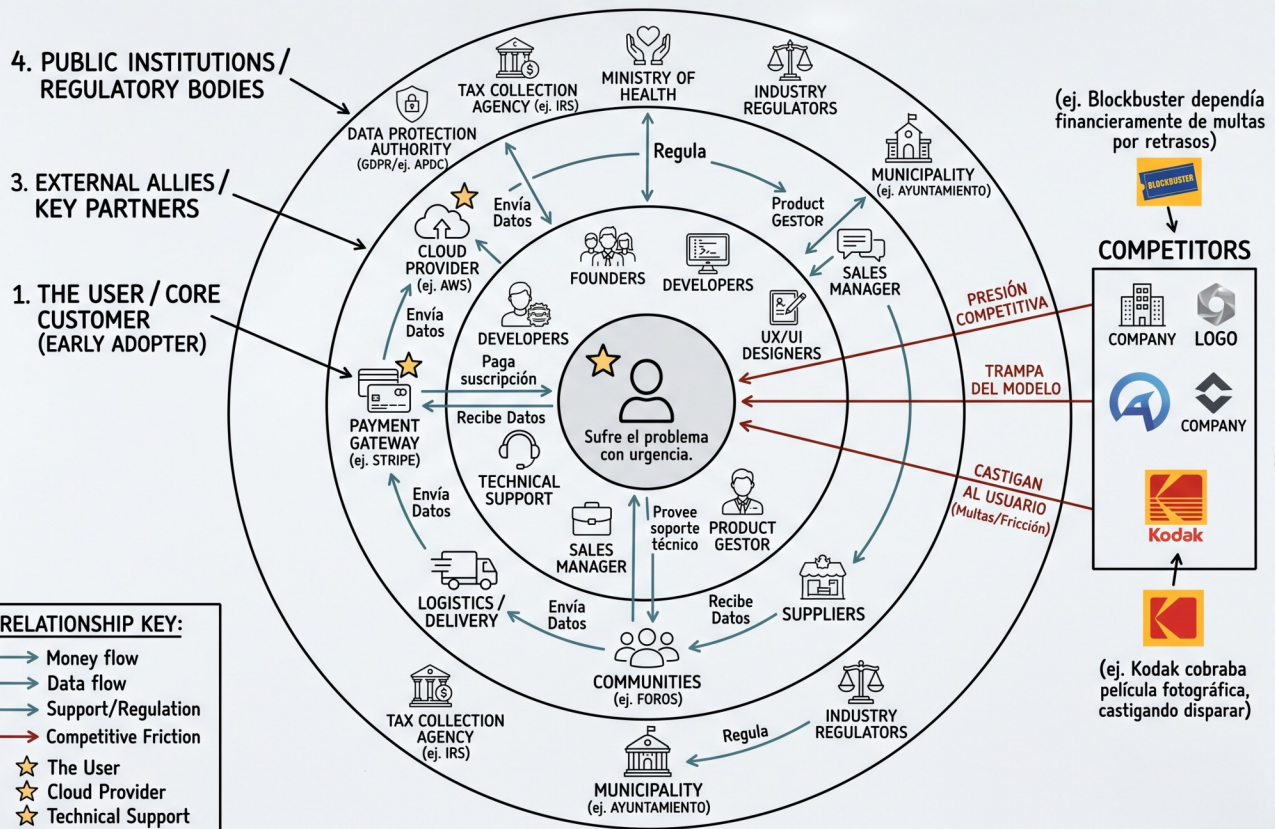


### ¿Cómo construir y leer el mapa?

Una vez ubicados los actores, se deben **establecer las relaciones** dibujando flechas que los unan. Se pueden usar palabras sobre las flechas para describir si la relación es de flujo de dinero, intercambio de datos, soporte o regulación. Finalmente, se debe colocar una estrella en los **actores clave**, aquellos que tienen mayor peso e influencia dentro del sistema para que el servicio no colapse.

<https://www.youtube.com/watch?v=GrA9kBHZAcA>

# BUSINESS MODEL DESIGN: STAKEHOLDER MAP (ECOSYSTEM)



## Los 4 Círculos Concéntricos (El Ecosistema):

- Centro (Usuario): Tu early adopter o cliente principal, desde donde parten las relaciones.
- Segundo Círculo (Actores Internos): Tu equipo directo, como desarrolladores, ventas y soporte.
- Tercer Círculo (Actores Externos): Tus aliados estratégicos o "Asociaciones Clave" que hacen posible el negocio (proveedores de nube como AWS, pasarelas de pago como Stripe).
- Cuarto Círculo (Instituciones Públicas): Entidades reguladoras o de gobierno que impactan el modelo. Los Competidores (Fuera del ecosistema de aliados):

Los competidores se ubican fuera de los círculos de tu ecosistema, ya que no son tus aliados. Sin embargo, se conectan con flechas hacia el Usuario o hacia el mercado para analizar cómo su modelo tradicional interactúa con él (por ejemplo, identificando si su modelo actual "castiga" al usuario con cobros altos o fricción).

### Las Relaciones (Flechas):

Las flechas que conectan a todos los actores describen el flujo de la relación: flujo de dinero, intercambio de datos, soporte o regulación. Además, se acostumbra poner una estrella en los actores clave de los que depende la supervivencia del modelo.

### 3. Mapeo de Actores: Competidores y la trampa del modelo

Dentro de tu análisis del ecosistema, debes observar a tus competidores. Al mapearlos, el error más común es enfocarse solo en su producto o tecnología. Un modelo de negocio innovador siempre vence a un producto tradicional, por más robusto que sea. Debes identificar si tus competidores tienen modelos que limitan o castigan al usuario, para encontrar oportunidades de disrupción.

#### Ejemplos de la trampa del modelo:

- **Blockbuster vs. Netflix:** Blockbuster dependía financieramente de cobrar multas por retrasos (castigando al cliente). Netflix construyó un modelo que premiaba el consumo al cobrar una suscripción plana sin penalizaciones.
- **Kodak vs. Cámaras Digitales:** Su modelo tradicional era vender cámaras baratas y cobrar por la película fotográfica, por lo que el cliente era castigado por disparar (más fotos = más dinero). Los disruptores digitales premiaron al usuario con costo marginal cercano a cero.

*La lección:* El modelo de negocio que te hizo grande es el mismo que te matará si te aferras a él.

### 4. Ajuste de la Propuesta de Valor Única

Después de dibujar visualmente el ecosistema (aliados, internos, externos) y entender los fallos de la competencia, ajustamos la propuesta de valor. A las personas no les interesan las características técnicas de tu producto, sino lo que tu producto les permite lograr.

#### Reglas para una Propuesta de Valor ganadora:

- Debe sintetizarse directamente a partir de los alivios del dolor (pain relievers) y los creadores de ganancia (gain creators).
- Debe ser concreta: máximo 10 palabras.
- Se formula entendiendo el Job to be Done utilizando la estructura: «Cuando [situación], quiero [motivación], para [resultado esperado]».

### **Ejemplo 1: App de Comida Saludable a Domicilio.**

- Análisis previo (Dolores y Ganancias):
  - Dolores (Pains): El usuario pierde 40 minutos diarios cocinando, siente culpa por terminar comiendo comida chatarra y el modelo actual de delivery tradicional lo castiga cobrándole por cada transacción individual (fricción).
  - Alivios y Creadores de ganancia: La nueva propuesta ofrece menús listos en 20 minutos con entrega programada y planes semanales variados diseñados por nutriólogos. Además, captura valor mediante una suscripción que reduce el costo por comida.
- Formulación del Job to be Done (JTBD):
  - Cuando llego tarde del trabajo, quiero recibir comida saludable rápida, para cenar bien sin perder tiempo ni sentirme culpable.
- Propuesta de Valor Única Ajustada (Máximo 10 palabras):
  - "Comida saludable lista antes que la comida chatarra".

### **Ejemplo 2: DataVault Cloud (SaaS para Ingenieros de Sistemas)**

- Análisis previo (Dolores y Ganancias):
  - Dolores (Pains): El modelo tradicional "castiga" al usuario exigiéndole un pago único muy alto (\$500 USD por licencia perpetua) y lo obliga a comprar y mantener hardware físico (servidores locales) que rápidamente se vuelve obsoleto.
  - Alivios y Creadores de ganancia: La nueva propuesta se apoya en aliados estratégicos (AWS/Azure) para ofrecer respaldos 100% en la nube de manera elástica y segura. Esto elimina el pago de licencias perpetuas (precio de entrada 10 veces menor) y permite el acceso desde cualquier dispositivo.
- Formulación del Job to be Done (JTBD):
  - Cuando el servidor local de un cliente falla, quiero restaurar todo con un clic desde cualquier lugar, para no perder el trabajo del mes ni dañar la reputación de mi agencia.
- Propuesta de Valor Única Ajustada (Máximo 10 palabras):
  - Tu infraestructura a salvo en la nube, recuperable en segundos.

## 5. Caso de Estudio Integrador: "DataVault Cloud" (SaaS)

Para ilustrar todo el proceso en un entorno de ingeniería de sistemas, analicemos la evolución de **DataVault**, una empresa de software de respaldos que pasó de licencias locales a la nube.

- **Usuario Central (Early adopter):** Pequeñas agencias de desarrollo y administradores de bases de datos que han perdido información crítica de clientes por fallos locales.
- **Actores Internos:** Ingenieros de desarrollo, equipo de ventas SaaS, soporte al cliente técnico.
- **Actores Externos (Aliados):** Proveedores de infraestructura (AWS/Azure) para alojar datos de manera elástica y segura, y pasarelas de pago para cobrar la suscripción mensual sin fricción.
- **Competencia tradicional:** Castigaban al usuario exigiendo un pago único alto por la licencia (\$500 USD) y obligándolo a comprar y mantener hardware físico local.
- **Job to be Done:** «Cuando el servidor local de un cliente falla, quiero restaurar todo con un clic desde cualquier lugar, para no perder el trabajo del mes ni dañar la reputación de mi agencia».
- **Propuesta de Valor Ajustada:** "Tu infraestructura a salvo en la nube, recuperable en segundos".
- **Sostenibilidad (Negocio real):** En lugar de cobrar una licencia estática, pivotan a un modelo de suscripción mensual basado en consumo, asegurando ingresos predecibles y escapando de ser un hobby insostenible o una empresa obsoleta.

## 6. Actividad en Clase: Mapa visual de actores y reescritura

*Dinámica: Trabajo en grupos del proyecto de semestre.*

### Parte 1: Selección de Caso y Construcción del Mapa de Actores

Cada grupo deberá elegir DOS de las siguientes empresas tecnológicas para su análisis: *GitHub, Stripe, Shopify, Vercel, Slack o Canva.*

En un pliego de papel (o pizarra digital como Miro/Mural), dibujen los 4 círculos concéntricos y ubiquen:

1. **Centro:** Definan en una frase a su early adopter (quien sufre el problema con urgencia).
2. **Círculo 2 (Internos):** ¿Qué roles clave trabajan dentro de esa empresa para que el software funcione?
3. **Círculo 3 (Externos/Aliados):** ¿Qué socios, proveedores de nube, pasarelas o comunidades necesitan para entregar valor con "fricción cero"?
4. **Círculo 4 (Reguladores):** ¿Qué entidades públicas aplican a su modelo?

*Instrucción extra:* Dibujen flechas para conectar a los actores describiendo su relación (ej. "paga comisión a", "provee servidores a") y pongan una ESTRELLA en los 3 actores clave de los que depende la supervivencia del modelo.

## Parte 2: Análisis de Competencia y Reescritura de Propuesta

1. **La trampa del modelo:** Escriban cómo la competencia tradicional de la empresa elegida "castigaba" al usuario (ej. fricción, cobros altos, instalación compleja).
2. **Job to be Done:** Formulen el propósito de su usuario con la plantilla «Cuando..., quiero..., para...».
3. **Propuesta de Valor Única:** Basados en el mapa que dibujaron y los alivios de dolor, escriban la propuesta de valor de esa empresa en máximo 10 palabras.
4. **Validación de sostenibilidad:** Discutan brevemente: ¿Cómo captura valor (dinero) esta empresa asegurando ser un negocio real y no un hobby (crear valor sin cobrar) o una estafa (cobrar sin dar valor)?.

## Opciones

- Opción A: App web de "Carro compartido" universitario. Donde el Gain Creator no es solo el mapa con la ruta, sino un sistema de "perfiles verificados por la universidad" que genera la ganancia de confianza y seguridad absoluta al viajar con extraños.
- Opción B: Plataforma web de intercambio/alquiler de libros y apuntes académicos. Donde el Gain Creator incluye un sistema de "reputación y medallas" que alimenta la ganancia social de ser percibido como un estudiante colaborador y destacado.
- Opción C: Sistema web de reserva de espacios de estudio y tutorías en tiempo real. Donde el Gain Creator es un algoritmo que te empareja con tutores según tu estilo de aprendizaje, generando la ganancia emocional de aliviar la frustración ante materias difíciles.

*Recuerden ir aplicando todo lo visto en su proyecto*

<https://designthinkingespaña.com/mapa-de-actores-diseno-de-servicios>