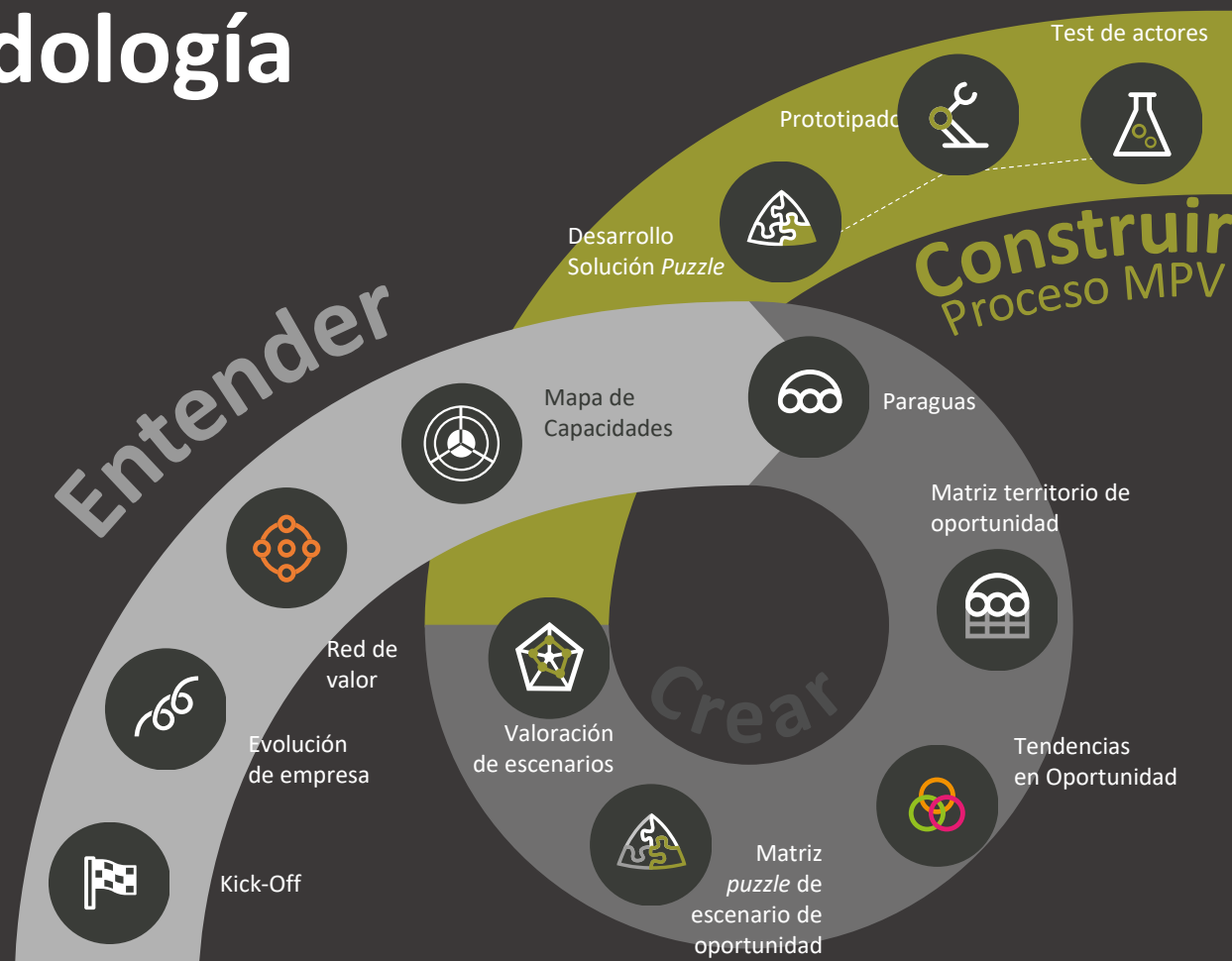
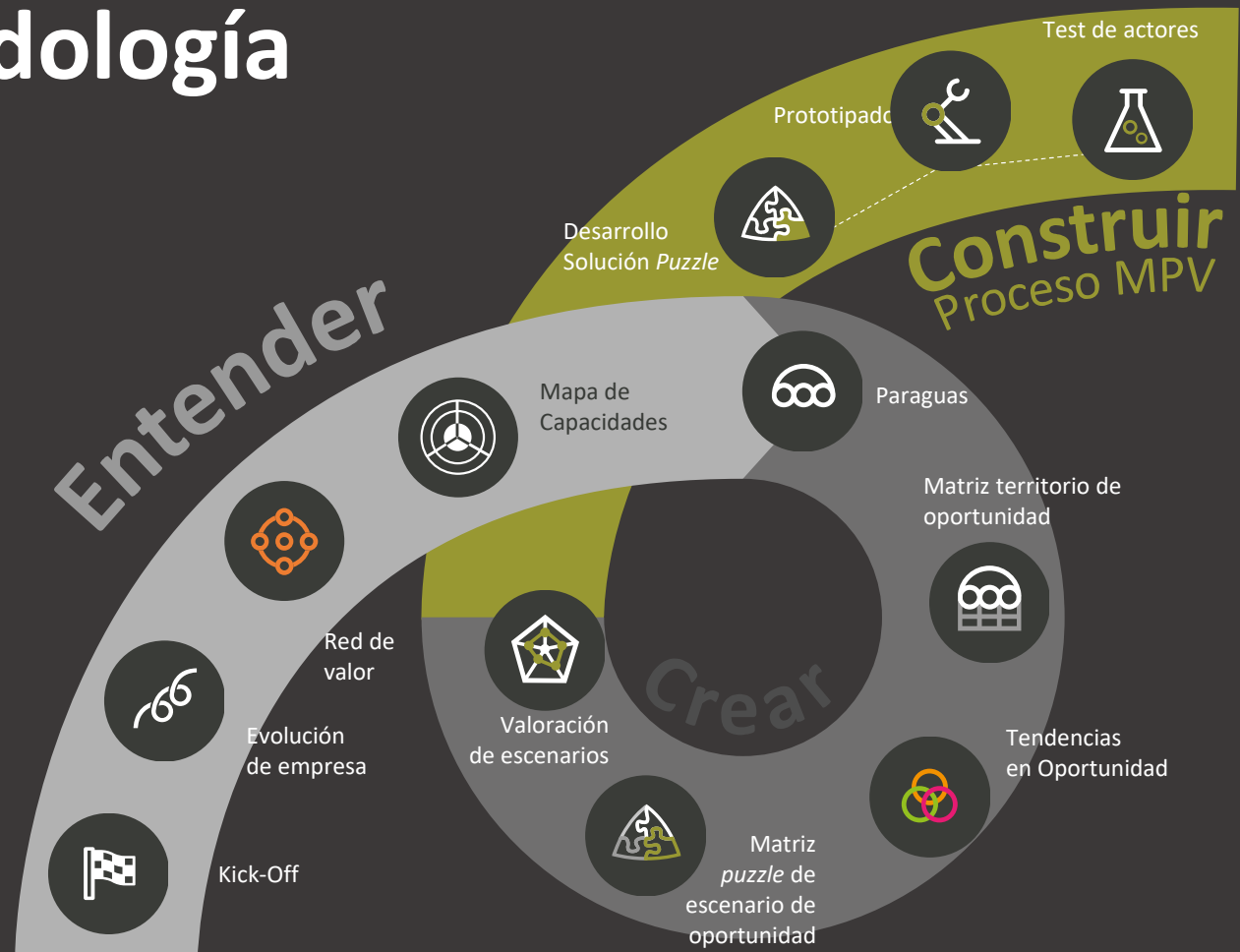


Manual Metodología BIK SCALE



Manual Metodología BIK SCALE



METODOLOGÍA BIK SCALE

ECOSISTEMA DE HERRAMIENTAS PARA LA INNOVACION DE NEGOCIOS PRODUCTOS Y SERVICIOS



Sistema de trabajo conjunto en equipo para **alinear** equipos directivos y operativos en un **norte estratégico** común

Experiencia **+800** empresas y **10.000** directivos y **+1100** productos y servicios de éxito en el mercado

Experiencia en innovación de alto rendimiento

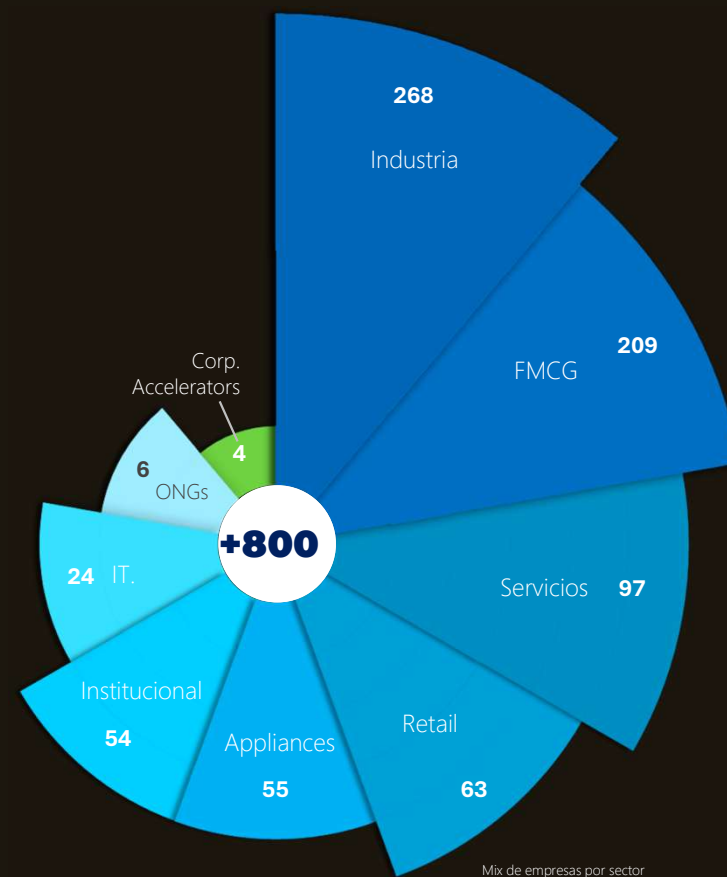
La más alta tasa de éxito por nuestra metodología y experiencia

✓ 98% PYMES y 2% Multinacionales
(la proporción de mercados. Ibérico y UE)

✓ Tasa de éxito
hasta el 60%

✓ + 1100 productos & servicios
en el mercado

✓ Más de 16 países
(Europa, GCC, EE. UU., LATAM, África)



Por qué colaboran con HELICCA

Atributos clave

✓ Nuestra amplia experiencia
Diferentes sectores, empresas y organizaciones

✓ Método sólido y de éxito
3 pasos y 4 herramientas mentoring

✓ Enfoque simple
Alta adaptabilidad

✓ Codo con codo 'con tu equipo'
Nivel de compromiso y entrenamiento del equipo interno



METODOLOGÍA BIK SCALE



Procesos de innovación competitivos:

Alta tasa de éxito en proyectos estratégicos o tácticos



Reducción de riesgo: decisiones contextualizadas con validaciones prácticas



Visión integral: Claridad en movimientos empresariales frente al sector, *stakeholders* y competidores, **alineando a todo el equipo** directivo en una misma hoja de ruta



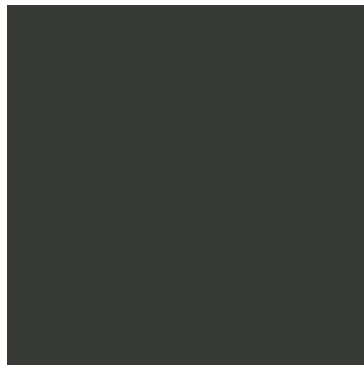
Resultados tangibles: propuestas de valor **sobre modelos de negocio** para implementar, sin ideas especulativas que no prevén el contexto/mercado



Escalabilidad: permite **replicar y expandir el proceso** simultáneamente en **múltiples empresas, instituciones de territorio, personas** que quieren cooperar, identificar sinergias o estrategia corporativa o estrategias de territorio



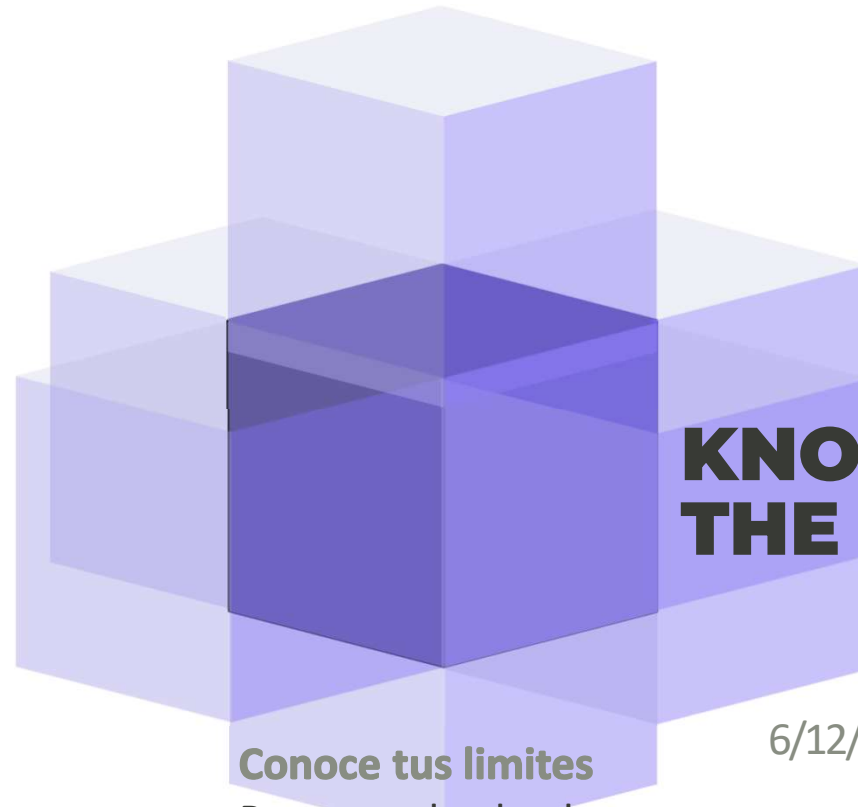
METODOLOGÍA BIK SCALE



OUT OF THE BOX

Salta (Jump)
de tu paradigma

Zona de confort 🤔
**Creatividad/Osadía &
Esfuerzo**

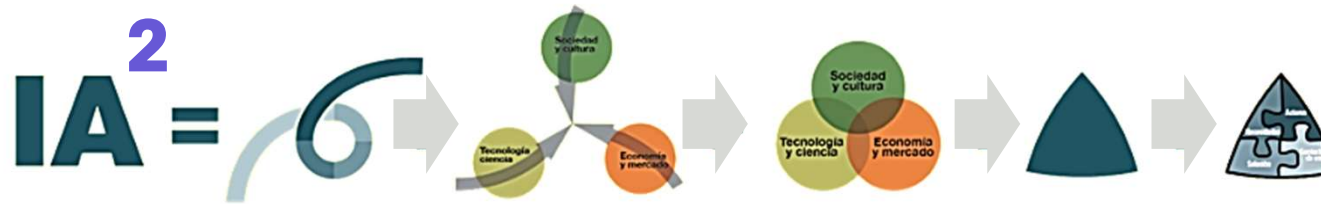


KNOWING THE BOX

Conoce tus límites
Proyecta desde el
Conocimiento, la
Estrategia y el **Contexto**

$6/12/8/6a^2/a^3$

METODOLOGÍA INTRODUCCIÓN



Innovación Aplicada + Estrategia + IA

METODOLOGÍA INTRODUCCIÓN



- 1 Dibujar
- 2 Cortar
- 3 Lijar
- 4 Encolar
- 5 Pulir
- 6 Pintar



FILOSOFIA
Principios y
naturaleza
del cambio

MÉTODO
Paso a paso
del proceso
del cambio

HERRAMIENTAS
Instrumentos
para construir
el cambio

Una **disciplina aplicativa** requiere de una **filosofía, un paso a paso y herramientas**. Normalmente se confunden estos conceptos, empleando herramientas sin filosofía o una filosofía sin herramientas de **concreción de resultados**.

Muchas herramientas de innovación tienden a la **generación aleatoria de ideas** (*Mal llamada Creatividad*), sin directrices del **cómo y porqué** aplicarlas.

En otros casos encontramos enfoques de **inspiración y cultura de innovación**, sin instrumentos para la **estructuración, concreción y tangibilización**, de cuál es y cómo construiremos **la dirección de futuro de nuestra organización**.

METODOLOGÍA

LA FILOSOFÍA DEL LOOP



El **ciclo de vida** tradicionalmente se asocia a una gráfica lineal de las ventas en función del tiempo.

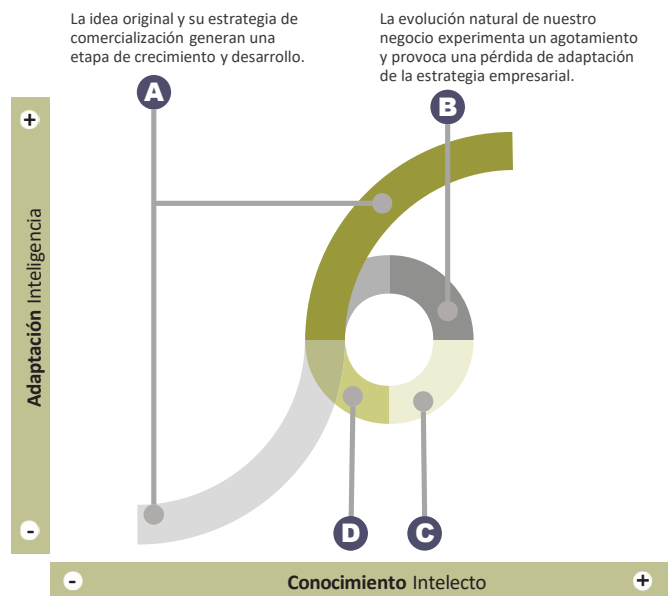
En innovación aplicada es **modelo de realimentación (*feedback*)** de la capacidad de la empresa de ***adaptar / conocimiento*** en los **mercados**

La **crisis** del ciclo de vida **es el inicio de la realimentación (feedback)** a una **nueva generación del negocio!**

... o de su extinción.

METODOLOGÍA

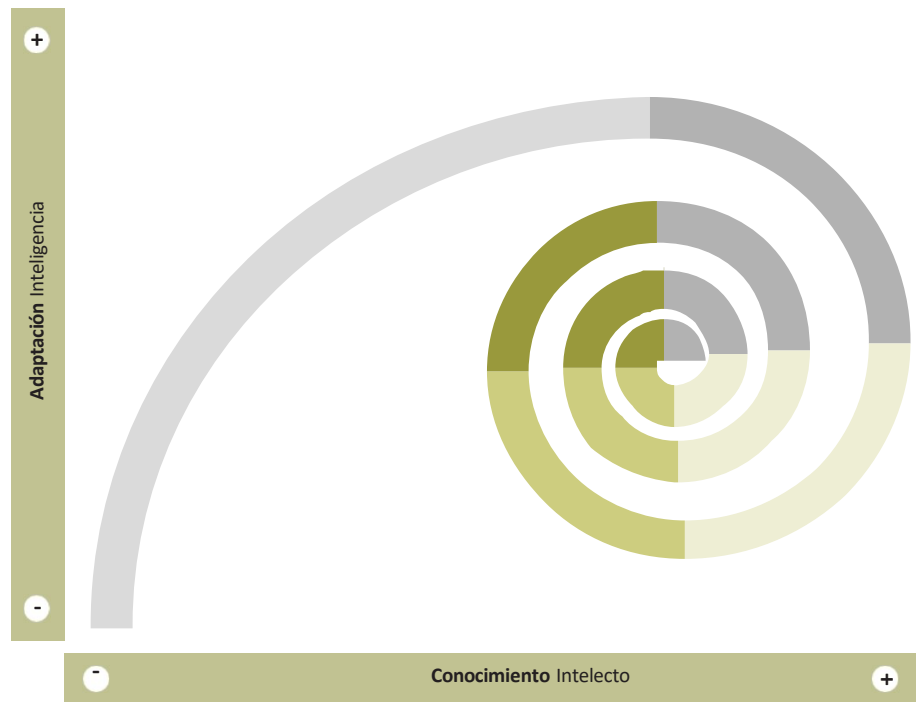
LA FILOSOFÍA DEL LOOP



- A Implementación:** Aplicación y puesta en marcha del modelo de emprendimiento:
- Desarrollo y Crecimiento del modelo concebido.
 - Adaptación al entorno en aumento hasta sus máximos.
 - Generación de nuevo conocimiento hasta los límites del modelo.
- B Declive:** Agotamiento del modelo. Esta segunda fase de corrección, en la que hay un descenso de la adaptación, lo que disminuye los márgenes de beneficio, aunque se produce un avance del conocimiento en forma de experiencias correctoras:
- La empresa pierde adaptación al entorno.
 - Afina al detalle su conocimiento para sostener el modelo (entra en fase crítica).
 - Avanza por inercia inicial.
- C Revisión:** Búsqueda de nuevos modelos alternativos de respuesta al entorno:
- Crisis por revisión y cuestionamiento del modelo y del conocimiento existente.
 - Es una tercera fase de corrección en la que la adaptación del negocio a su entorno continúa la pendiente descendente y, además, el conocimiento que tenemos de nuestro entorno queda obsoleto y disminuye sensiblemente la capacidad de aportar valor.
- D Regeneración:** Corrección, reformulación y redefinición del nivel de salto a una nueva escala o modelo de adaptación y conocimiento:
- Planeación y preparación para el nuevo emprendimiento.
 - Es la cuarta etapa en la que, a pesar del descenso constante del conocimiento del entorno, la empresa se pone a punto para generar estrategias hacia una nueva generación de empresa, productos/servicios y atributos/prestaciones que garanticen la continuidad o supervivencia de la organización.
- Llegados a este punto, existen dos trayectorias posibles para nuestro negocio: la espiral de conocimiento/ adaptación, cuyo resultado a medio plazo es la desaparición del negocio, o generar un loop en que el eje de la actividad se desplaza hacia las fronteras de nuestro territorio y se produce en el negocio un nuevo ciclo o era por explotar.

METODOLOGÍA

ESPIRAL DE LOS MERCADOS

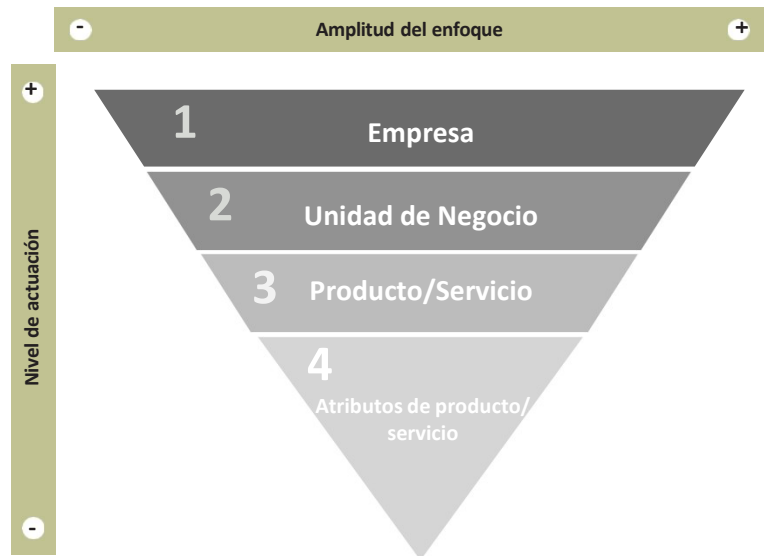


... sin alternativas fuera de las fronteras del negocio, a corto y medio plazo se acaba conduciendo a acelerar la extinción en el ciclo de vida del producto o servicio y con ellos los negocios, organizaciones y los recursos disponibles.

Innovar haciendo más y mejor de lo mismo, es decir, introduciendo cambios superficiales en el producto /servicio, sus prestaciones o modelo de empresa, se mejora provisionalmente la estabilidad, la excelencia y rentabilidad del negocio, pero se entra en una espiral que, a medio o largo plazo, acelera el proceso de extinción.

METODOLOGÍA

NIVELES DEL CAMBIO



‘dónde/cuándo se debe innovar’?

...en combinaciones de distintos niveles?
 desde cambios en los atributos de producto?
 hasta la creación de una spin-off de empresa
 o adquisición de una startup...?

La regeneración del tejido empresarial se da a diferentes estratos del paradigma de una organización, con diferentes niveles de trascendencia. **Desde el más estratégico, al más táctico**, en niveles de paradigma o estructura de las compañías:

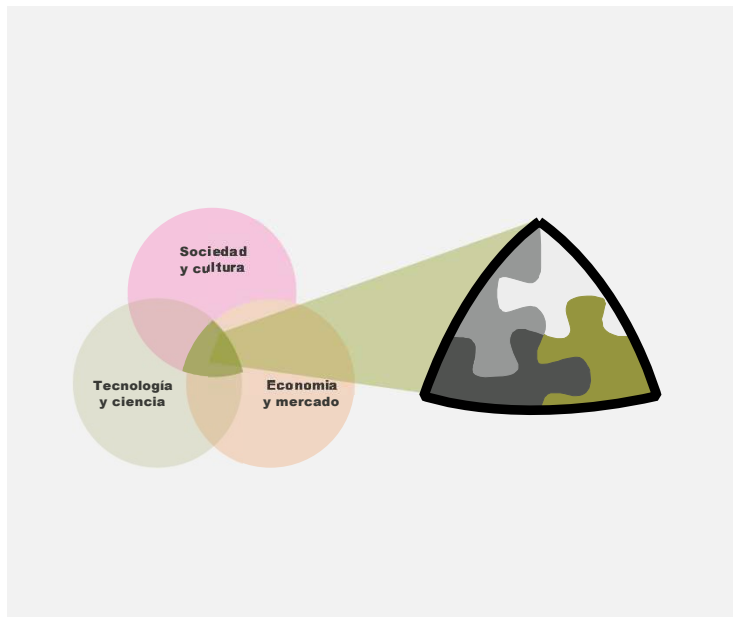
- **Estrategia de empresa:** Es un cambio profundo, estructural y de larga duración en el tiempo. (Definición del negocio o *statement* de la empresa) Un ciclo estratégico puede tener varios ciclos de unidades de negocio.
- **Unidades de negocio y verticales de producto/servicio:** Son cambios fundamentales en las unidades que conforman la estrategia empresarial. De ciclos más cortos que los de nivel de estrategia.
- **Conceptos de producto/servicio:** Es un cambio fundamental en el concepto de un producto/ servicio. Con ciclos de vida más cortos, comparados a los ciclos de las unidades de negocio.
- **Atributos de producto/servicio:** Son cambios fundamentales en la percepción del producto/servicio. De ciclos de vida breves o alta frecuencia.

Innovar no implica una transformación en profundidad de la **estrategia empresarial** o de la **apariciencia superficial del producto**.

Se innova, **‘donde y cuando se debe innovar’** o en **combinaciones de distintos niveles**, desde cambios en los *atributos de producto*, hasta la creación de una *spin-off* de empresa o adquisición de una *startup*, con implicaciones en un nuevo concepto de empresa.

METODOLOGÍA

OPORTUNIDAD Y ESCENARIOS



La confluencia de tendencias de las tres categorías genera escenarios de nuevas oportunidades de negocio. la dificultad reside en identificar el momento oportuno de "cuándo" implementarlas (Invertir) en ese mercado.

Un escenario de oportunidad se forma por la intersección de tendencias que convergen en un **momento concreto** (espacio y tiempo).

Una tendencia económica
una tendencia social
...y una tendencia tecnológica.

El concepto de oportunidad **implica su caducidad en el tiempo**, lo que significa que se forma una **ventana temporal de entrada** a la oportunidad **y otra de salida**, en la que se busca el **máximo rendimiento de la oportunidad**.

METODOLOGÍA LA OPORTUNIDAD

ESCENARIO DE OPORTUNIDAD



Independientemente de las características de una oportunidad (Nivel de innovación, Tendencias que lo forman...) Estas siempre se pueden **acotar con cuatro factores que la definen:**

- **Los actores** implicados en la oportunidad: cuando hablamos de actores **nos referimos a “organismos” *stakeholders*** (*personas, empresas, gremios, entidades, países*). Según el nivel en la pirámide adquieren mayor o menor relevancia.

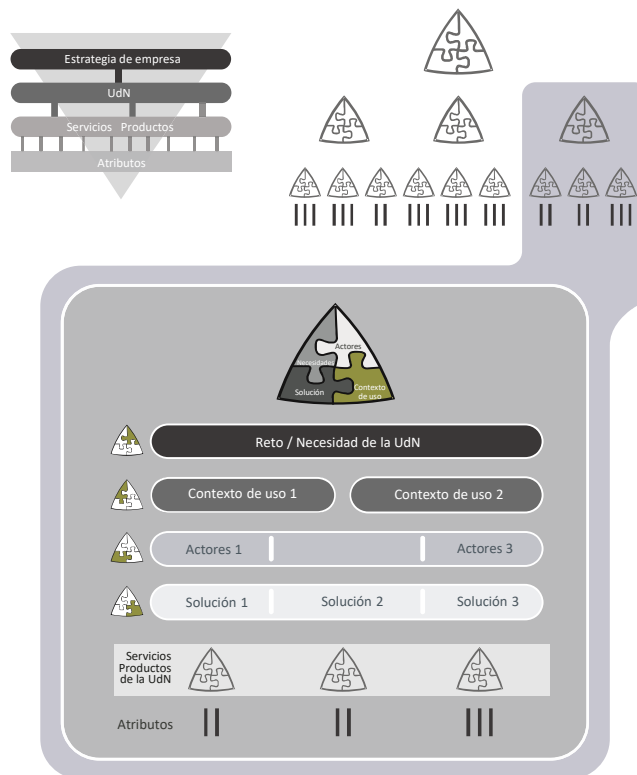
- **Las necesidades** de los actores de la cadena antes mencionados, con **necesidades prácticas** (*funcionales y básicas*) hasta **necesidades simbólicas** (*autorrealización, emocionales, status...*) de cada uno de ellos.

(Ej: defender un posicionamiento, crear barreras o sinergias en el sector, expandir el portafolio, saber la hora con lujo, no resbalar de las manos, relajar...)

- **El contexto de uso**, es decir **el espacio-tiempo concreto** en el que **se satisface la necesidad** de los actores. En Innovación Aplicada **una necesidad o expectativa sin un contexto de uso** es ambigua y sin concreción. (Ej: Después del salto a 5G, la temporada de invierno 2023 en el norte de Europa, repostar en una estación de servicio a partir de las 19:00 en París, franja horaria de actividad *Instagramer* de fitness para jóvenes adultos)

- **La solución** de producto/servicio, **es la configuración de los tres elementos anteriores** (Actores, Necesidades, Contexto de uso) **definiendo las interrelaciones** de estos factores y su grado de solución y aportes **para cada uno de los actores en la nueva red de valor.**

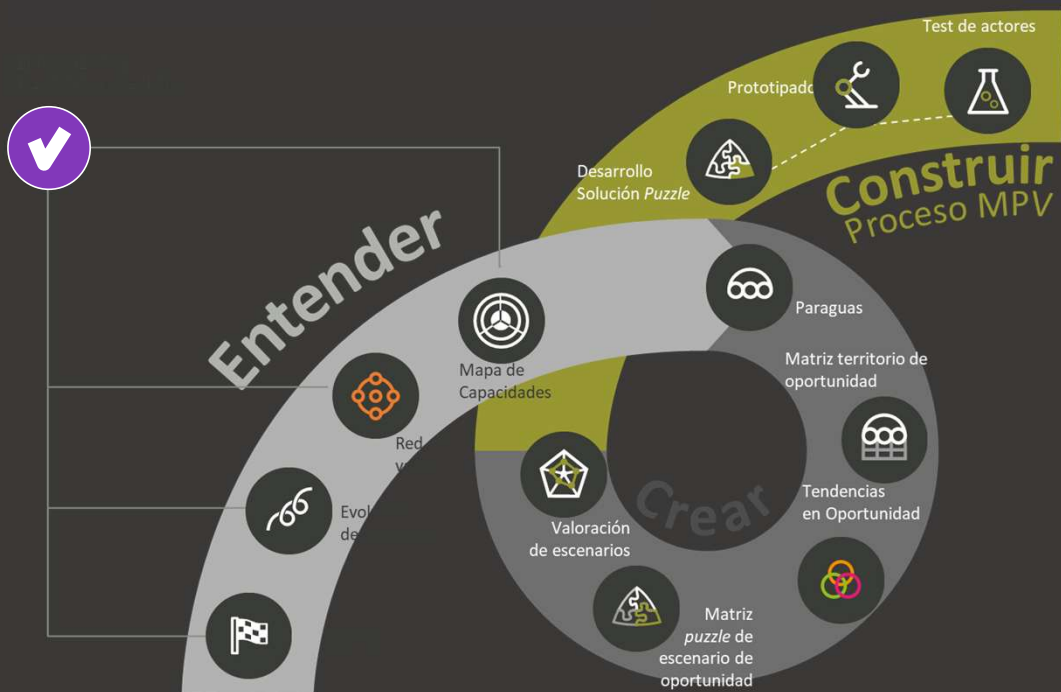
METODOLOGÍA PARAGUAS DE OPORTUNIDAD



Las matrices de escenarios pueden configurarse de muy diversas formas **en función del reto de innovación planteado** (*Empresa, UdN, Productos/Servicios o Atributos*)

La función es ayudarnos a **modelizar de forma lógica el detalle de los escenarios** y activando la **hipótesis de negocio y el ingenio**, para todos los aspectos fundamentales a tener en cuenta para la implementación; a la vez es una herramienta para construir de forma auténtica y coherente la **estrategia y estructura de la organización**.

Metodología BIK SCALE



Entender

- Kick-Off Factores de éxito
- Evolución de empresa
- Red de Valor
- Mapa de Capacidades
- Herramientas de Autodiagnóstico
- Paraguas

3 herramientas simples de autodiagnóstico para conocer la empresa y poder formular **un marco estratégico**

Crear

- Matriz territorio de Oportunidad
- Matriz puzzle de escenario de Oportunidad
- Tendencias en la Oportunidad
- Valoración de escenarios

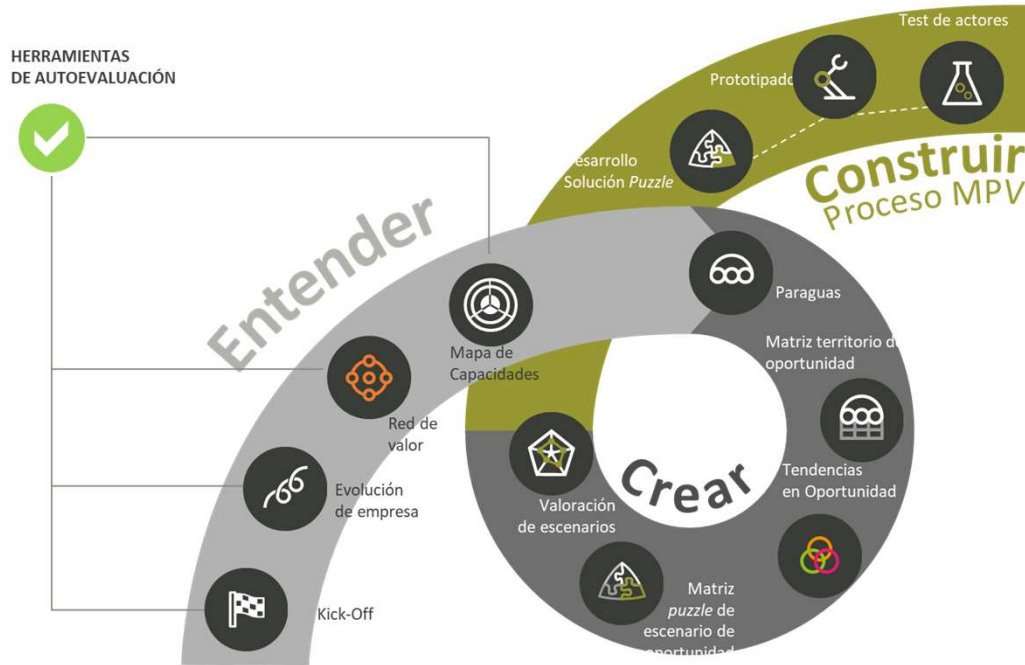
Proceso de seguimiento para modelizar los escenarios de futuro

Construir

- Prototipado
- Test de Actores
- Productización Matriz MPV

Modelo para implementación y la adopción

BIK SCALE



Es un **ecosistema con una filosofía, método** y unas **herramientas** interdependientes que permiten **entender, crear y construir oportunidades** de mercado traducibles en modelos de negocio para los **diferentes niveles de actuación** (*Empresa, Unidades de Negocio, Productos/Servicios y Atributos*).

Las **conclusiones parciales** en cada una de las **fases y herramientas** del proceso, generan un **marco estratégico estructurado** desde la **concepción hasta la implementación del proyecto**; permitiendo la **trazabilidad e interacción** en **equipos multidisciplinares** de proyecto durante cualquier punto de las fases de desarrollo.

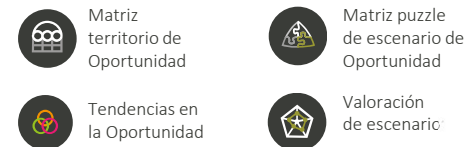
Entender



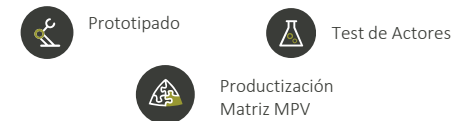
Herramientas de Autodiagnóstico

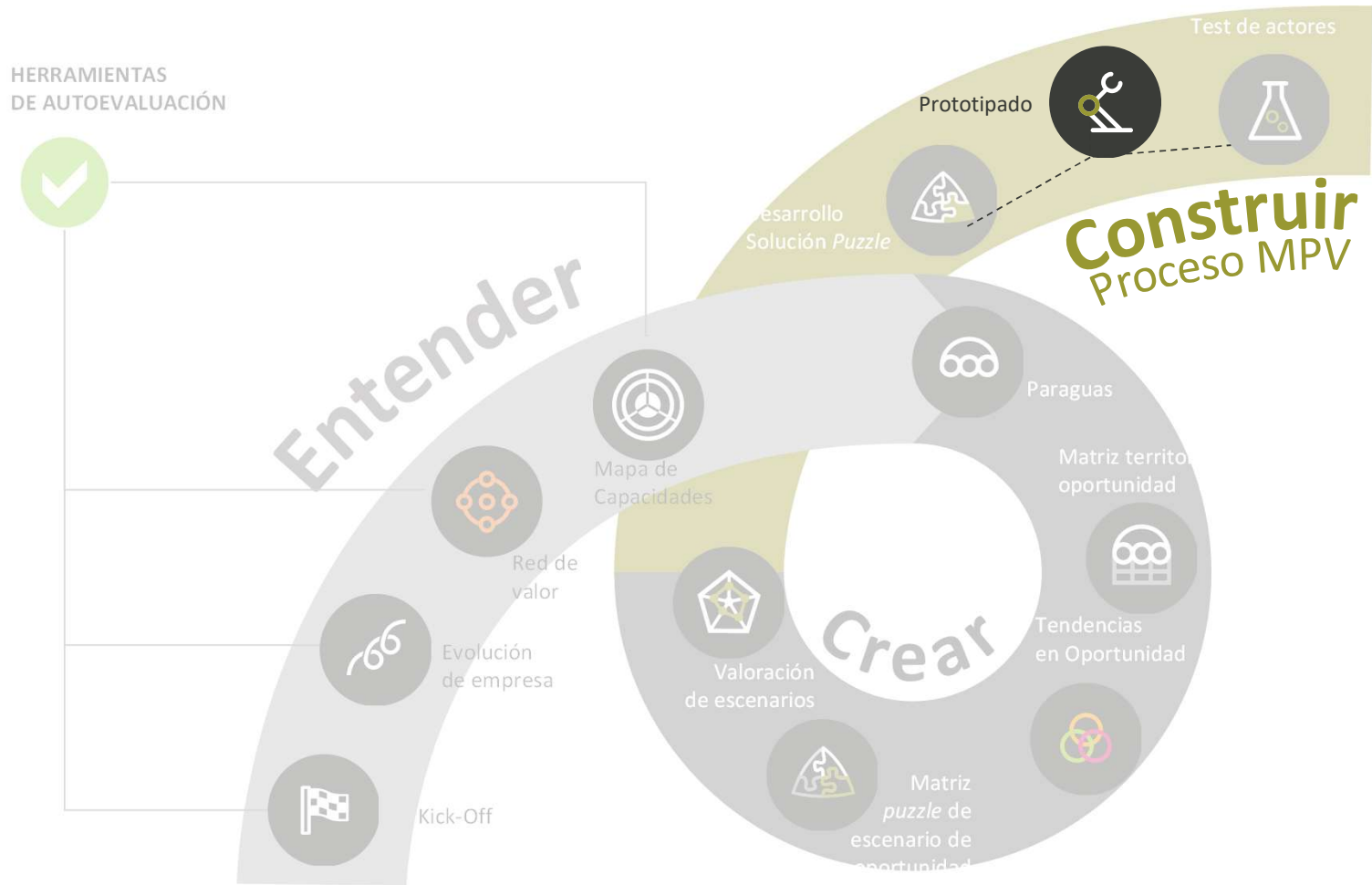


Crear



Construir





METODOLOGÍA

BIK SCALE

HERRAMIENTAS DE AUTOEVALUACIÓN



Entender

- Kick-Off
- Evolución de empresa
- Red de valor
- Mapa de Capacidades



Mapa de Capacidades

Red de valor

Evolución de empresa

Kick-Off

Desarrollo Solución Puzzle



Prototipado



Test de actores



Construir
Proceso MPV

Crear

Valoración de escenarios



Paraguas



Matriz territorio de oportunidad



Tendencias en Oportunidad



Matriz puzzle de escenario de oportunidad





KICK-OFF

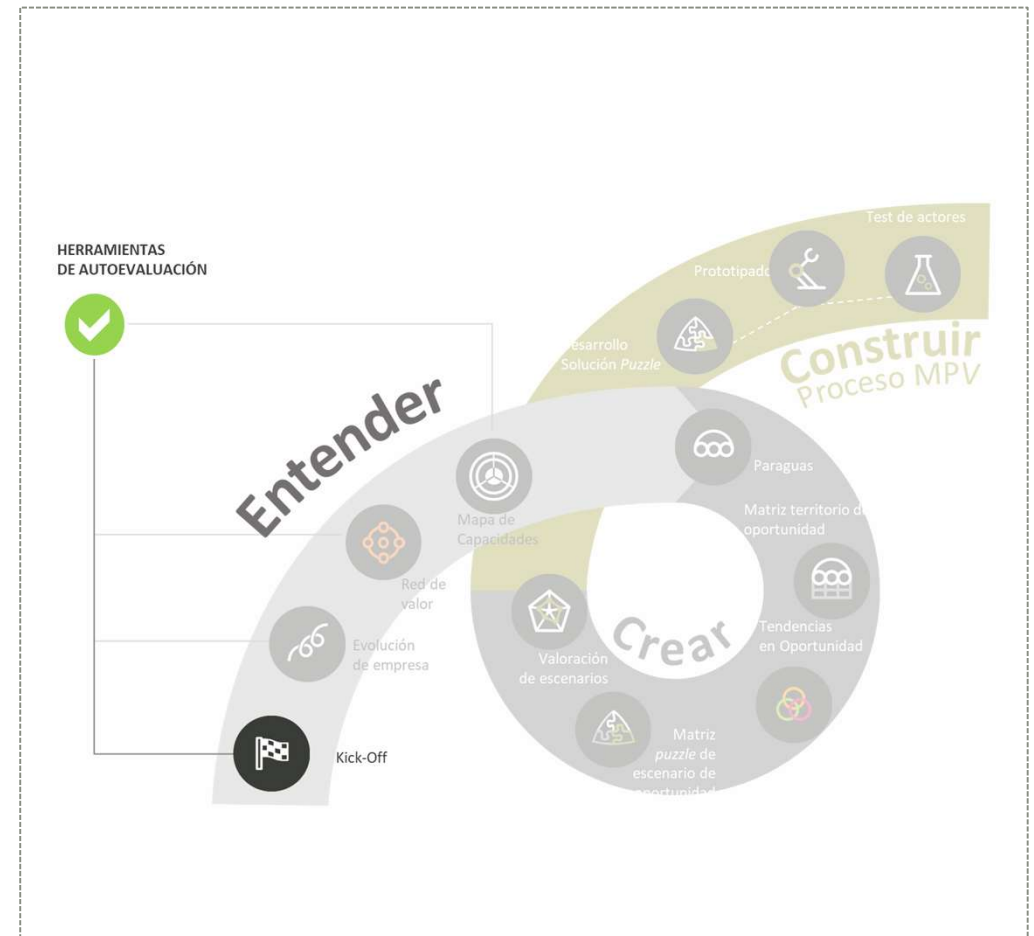
(Punto de partida)

¿QUÉ ES?

En sus inicios el kick-off era una **reunión estructurada** que ha **ido evolucionando** en su importancia y trascendencia hasta **adquirir forma de herramienta**.
Convirtiéndose en un **hito clave** del proceso.

OBJETIVO

Plasmar los **objetivos directos e indirectos del proyecto**,
el equipo y demás recursos de que se dispondrán **para llevarlo a cabo**, así como el **calendario** que se ha de seguir con cada una de las **subetapas o hitos** correctamente identificados.



MODO DE USO

01. Lista los objetivos directos que se han de cumplir para que el proyecto sea **calificado como exitoso**.
02. **Ordena** los objetivos directos **por importancia o prioridad**.
03. **Contrasta los objetivos** con otros **miembros participantes del equipo directivo del proyecto** (si los hubiera) y evalúa si son **alcanzables/realistas**.
04. **Repite** el proceso para los **factores de éxito indirectos** (aquellos que estaría bien tener, pero que **no determinan la primera línea de prioridad de éxito**).
05. Lista los **objetivos en cada entregable del proyecto** y evalúa la **alineación del trabajo al objetivo**.
06. **Los objetivos se pueden reevaluar, reconsiderar, comprobar su vigencia y actualizar** si ha habido cambios significativos en los condicionantes o en los criterios de los clientes del proyecto. **Son una guía y ayuda** no una condición absoluta, ni inamovible.
07. Reflexiona sobre los **factores de éxito como parte fundamental** durante la herramienta **valoración de los escenarios al final del proyecto**
08. Introduce en **Síntesis del Kick off** las explicaciones que consideres oportuna para dar **claridad a las expectativas y alcances** desde el punto de vista del equipo de proyecto

Autodiagnóstico Knowledge Stock de **XXX**

HELICCA
Business Regeneration

Factores DIRECTOS e INDIRECTOS de **XXX**

Factores "SINE QUA NON" del proyecto. Ej: *abrir nuevos canales, targets, timing, capex, volumen de negocio, rentabilidades, share de mercado, nº de productos, posicionamiento, escenarios, generación de nuevos empleos, Benchmark de...*

Factores "DESEABLES" relacionadas indirectamente con el proyecto. Ej: *Desarrollar/Demostrar capacidades, Crear Sentido de grupo, Aprender metodología, Desarrollar Business Case, Alinear equipo, Posicionar con el board...*

FACTORES DIRECTOS		FACTORES DIRECTOS		FACTORES INDIRECTOS		FACTORES INDIRECTOS	
XX		XXX		XX		XXX	
1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5

Síntesis del Kick Off

KICK - OFF

23

CEI Centro Europeo de Empresas e Innovación de Elche



EVOLUCIÓN DE EMPRESA

(Conocimiento en perspectiva de la organización)

¿QUÉ ES?

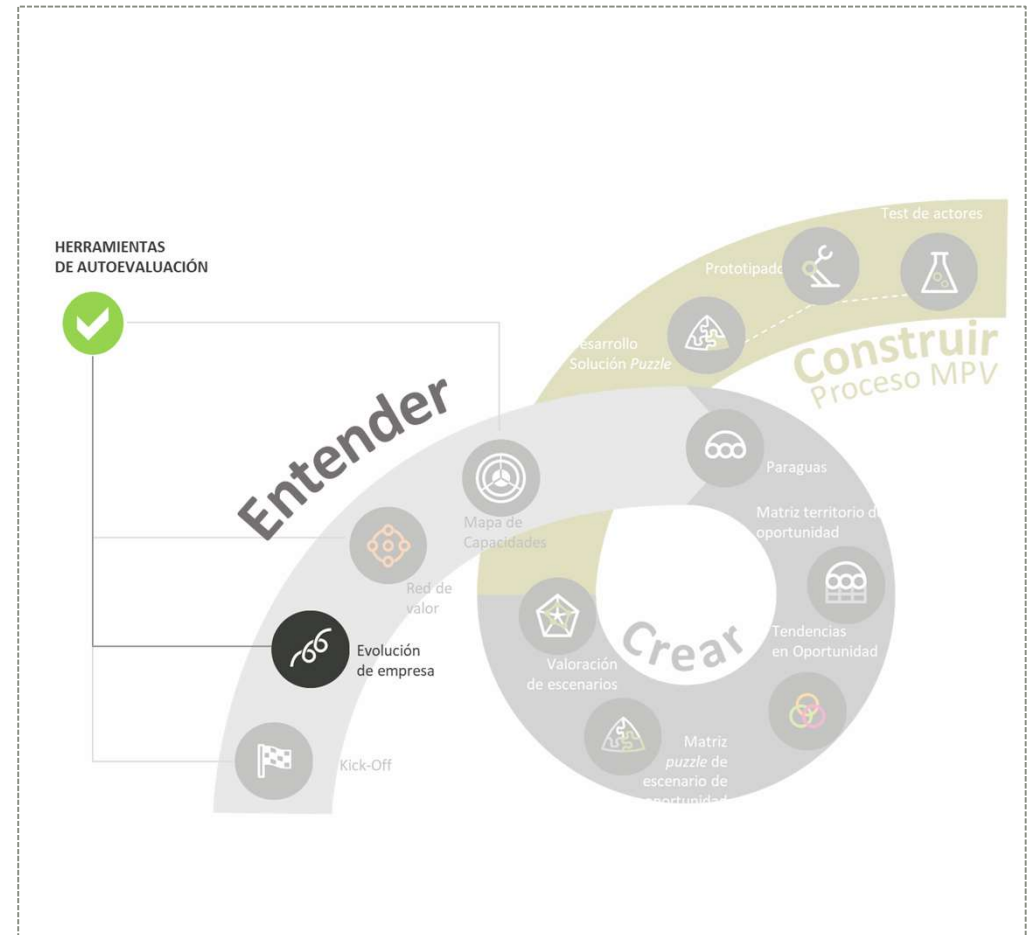
Es una herramienta para **identificar y reflexionar** sobre los **hitos o puntos de inflexión en la historia** de la organización. Permite **analizar e identificar patrones en la evolución** y **diagnosticar el *momentum*** de la compañía diagnósticos lo que permite diseñar acciones de énfasis o corrección.

La evolución de empresa **proyecta directrices de futuro** a cualquiera de los **niveles de la organización** (*Organización, unidad de negocio, producto/servicio o sus atributos*).

OBJETIVO

La evolución de la empresa permite identificar y **listar cronológicamente los hitos** que han sido **decisivos en su trayectoria** para encontrar relaciones o **elementos de causalidad** que se puedan proyectar hacia el futuro. Esta herramienta permite **construir desde la visión** de cuál es la **posición natural de la organización** y cuál es el **camino o escenario más directo y eficiente** para conseguir sus objetivos.

Adicionalmente la evolución permitirá identificar las **tendencias e inquietudes que definen el Reto**.





TECNOLOGÍA & CIENCIA

.

.

.

TENDENCIAS y VISION

.



ECONOMÍA & MERCADO

.

.

.

.



SOCIEDAD & CULTURA

.

.

.

.

INICIOS

PASADO

PRESENTE

FUTURO

1. Descripción/Síntesis de la evolución de la compañía/problema

.

MODO DE USO

- 01.** Lista los **principales hitos o puntos de inflexión** en la **historia de la empresa** haciendo un **timeline**. Desde el **inicio hasta el presente**. Cada participante **hace su timeline** desde su ámbito de *experticia*.
- 02.** Identifica los **hitos que han representado un cambio fundamental histórico** en la evolución de la empresa y **utilízalos para desarrollar vacíos o hitos intermedios** de las etapas (**INICIO, PASADO Y PRESENTE**).
- 03.** **Ordena y coloca el resto de los hitos** según su **ubicación cronológica** filtralos en tecnológicos, de mercado y sociales.
- 04.** Identifica las principales **Tendencias (T)** y **Desiderátums (D)** que se estiman **relevantes para el futuro de la empresa**. Tendencia es una directriz dentro de la compañía **con hechos concretos** y Desiderátum es una **visión/deseo sobre la que puede no haber datos o evidencias**.
- 05.** **Filtra las tendencias y desiderátums** en **tecnológicos, de mercado y sociales** y plásmalos en la plantilla de manera similar a los hitos.
Haz una lectura en diagonal de los hitos históricos de la empresa y escribe una frase en la que se sintetice la evolución de la empresa. Esta síntesis se redacta **Síntesis de la Evolución** términos del **momentum** (Cuál es el **momento actual de la compañía: fuerzas y contextos** que operan **sobre la organización** abstrae su esencia y factores clave a futuro de tu negocio).
- 07.** Haz una **lectura en diagonal de las tendencias y desiderátums a futuro** y sintetízalos en términos **proyección del futuro de la compañía a 3-5 años** según las fuerzas que se han autodiagnosticado.
- 08.** **Copia las tendencias y desiderátums de evolución de empresa** y pégalas en la plantilla de **Tendencias, Oportunidades y Retos**.

2 Evolución de XXX

	Historia de la Empresa			FUTURO 2023-2028	
	INICIO	PASADO	PRESENTE	TENDENCIA	VISION
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
1	1	2	3	4	5
2	2	3	4	5	
3	3	4	5		
4	4	5			
5	5				
1	1	2	3	4	5
2	2	3	4	5	
3	3	4	5		
4	4	5			
5	5				

Síntesis de evolución de empresa

Síntesis de Evolucion a Futuro



RED DE VALOR

(Ecosistema del negocio)

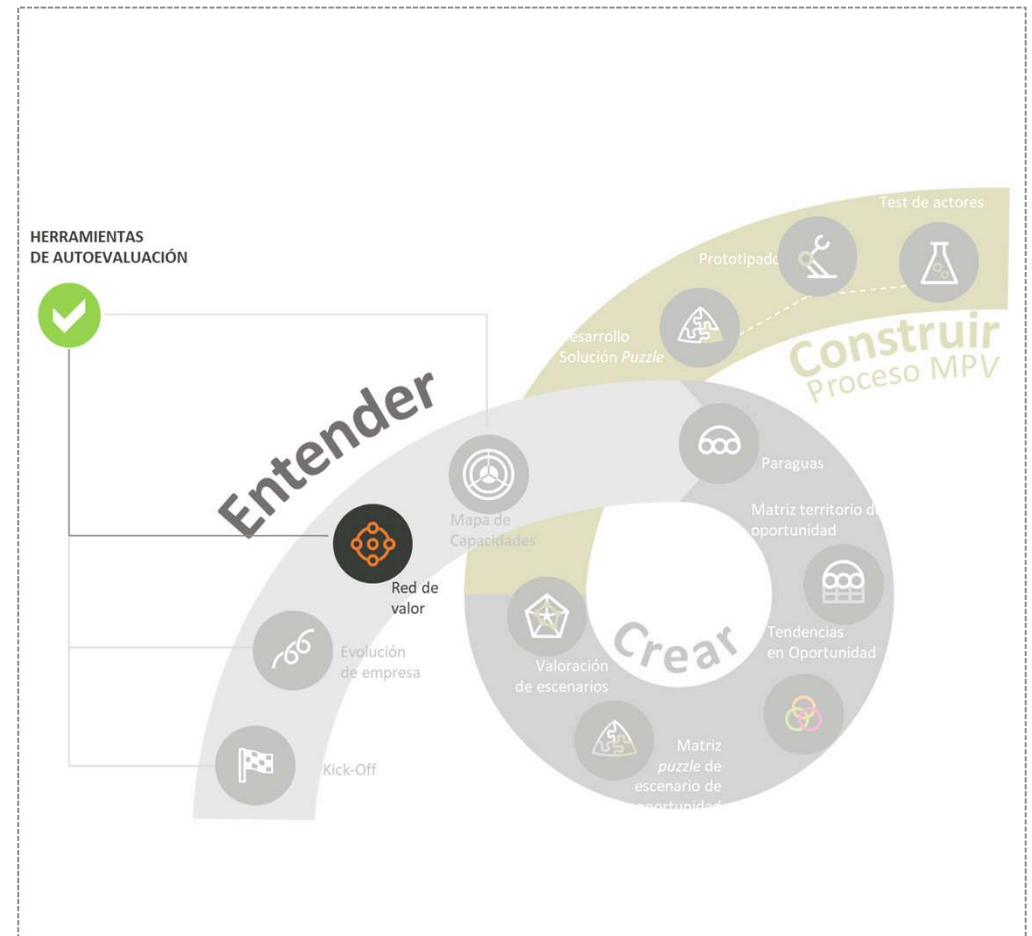
¿QUÉ ES?

Es una herramienta que **hibrida la cadena de valor** y el análisis SWOT/DAFO. Es un diagrama de 360º que representa las relaciones entre la empresa y su entorno.

Esta herramienta permite visualizar de una manera simplificada la red/modelo de negocio de la empresa y como fluye el valor en ella, desde la cadena de suministros hasta los usuarios o clientes finales. Esto se ve complementado por la descripción de las fuerzas relativas (debilidades y fortalezas) entre los diferentes *stakeholders*.

OBJETIVO

Analizar e Identificar las oportunidades que hay en la red para modelizar negocios (en los casos de estrategia o unidad de negocio) o para el aprovechamiento al máximo de estas interacciones en la definición de un producto/servicio y sus atributos.



MODO DE USO

01. Se identifican los **principales actores relevantes** (*stakeholders*) en el **ecosistema del negocio**.
02. Se **plasman los actores en el diagrama** comenzando por la **empresa** objeto del proyecto (0), los **competidores** de referencia (0A, 0B...), **segmentación de clientes** (1A, 1B...), la **canalidad/distribución** (2), y **resto de los actores** “aguas arriba” hasta llegar a **proveedores** base, describiendo la **cadena de suministro**.
03. Para **cada uno de los actores** se plasman las **debilidades y fortalezas relativas** DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL EQUIPO en el mercado.
04. Analizando los distintos **actores y el modelo de negocio en la red de valor actual** se identifican las posibles **oportunidades o amenazas** en cuanto a **interacciones y nuevos actores entrantes**. Explicar en la **casilla Síntesis de la Red de Valor** abstrae su esencia y factores clave de tu negocio
05. El diagrama se hace para **cada negocio, división de la empresa** en el análisis. (*Dos productos en una misma división pueden tener modelos de negocio diferentes*)

3

Red de Valor de XXX

Fortalezas	Debilidades
5	
6	
7	

Fortalezas	Debilidades
4	
3	
2	
1	

Competidor 1

a	
---	--

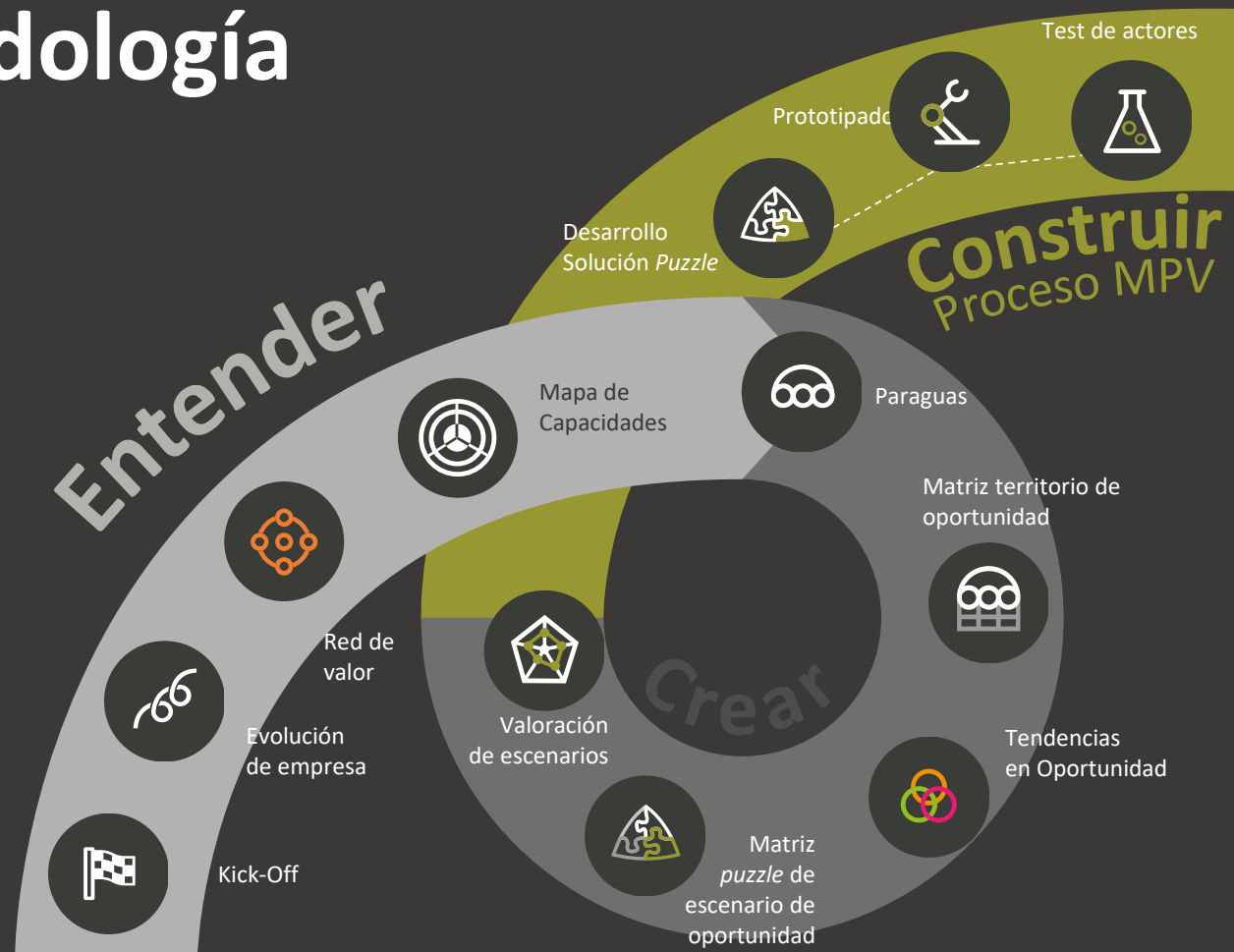
Síntesis de Red de Valor

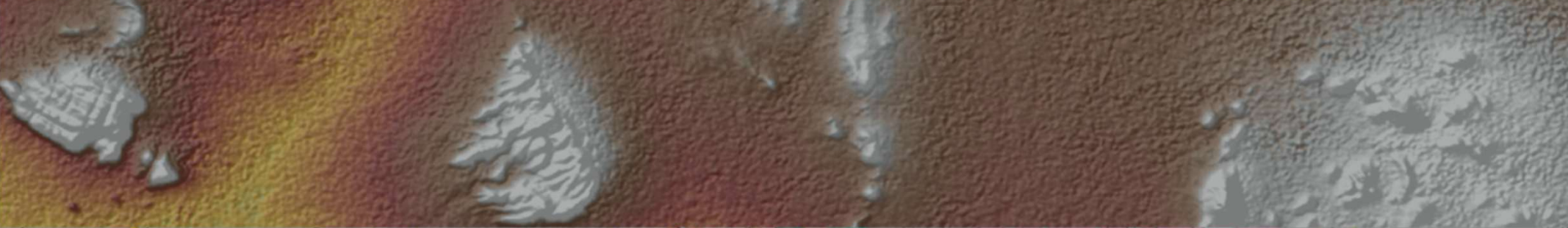
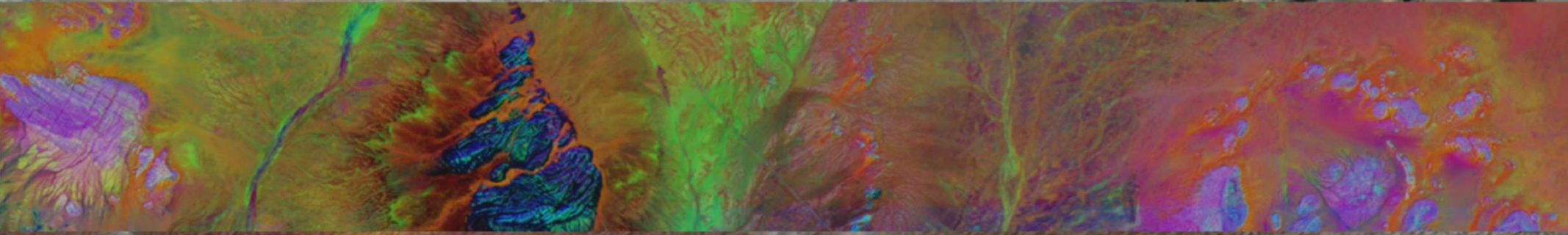
Competidor 2

b	
---	--

Síntesis de Red de Valor futuro

Manual Metodología BIK SCALE





MAPA DE CAPACIDADES

(Cartografía del conocimiento de la organización)

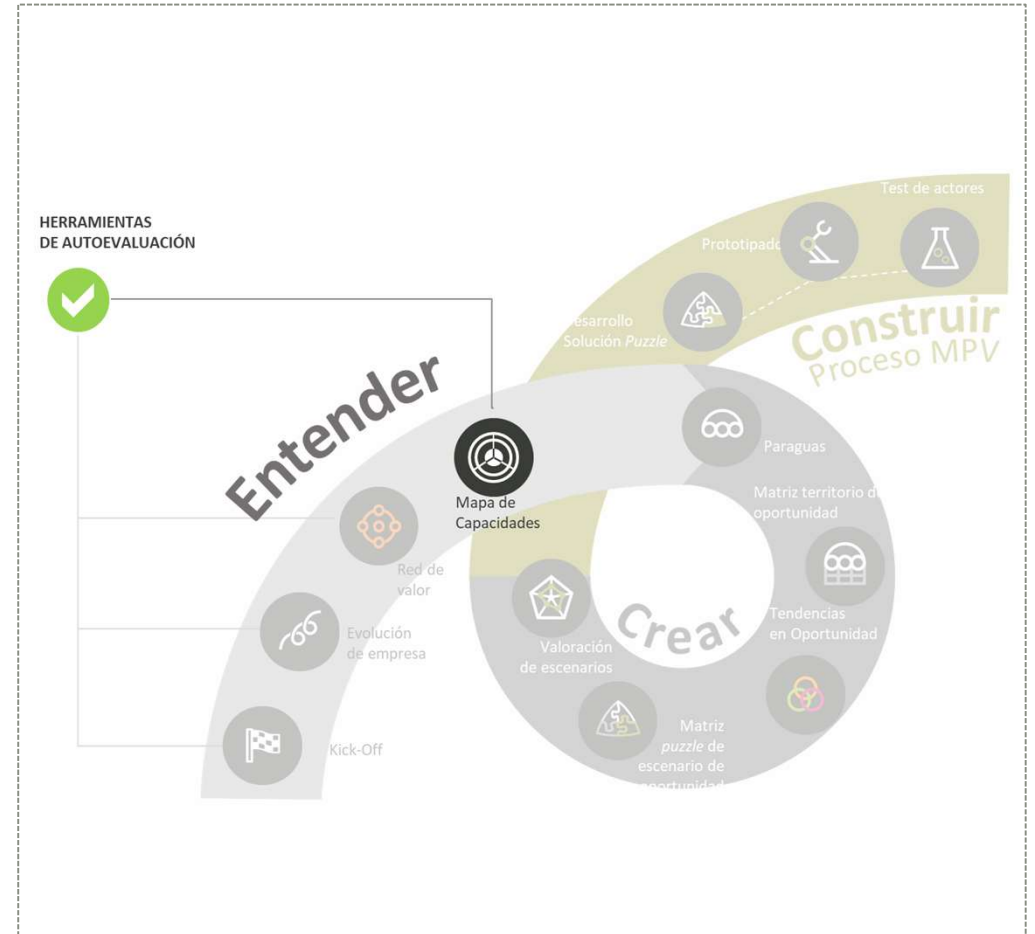
¿QUÉ ES?

Es una herramienta que busca **mapear las capacidades y conocimientos** de la organización.

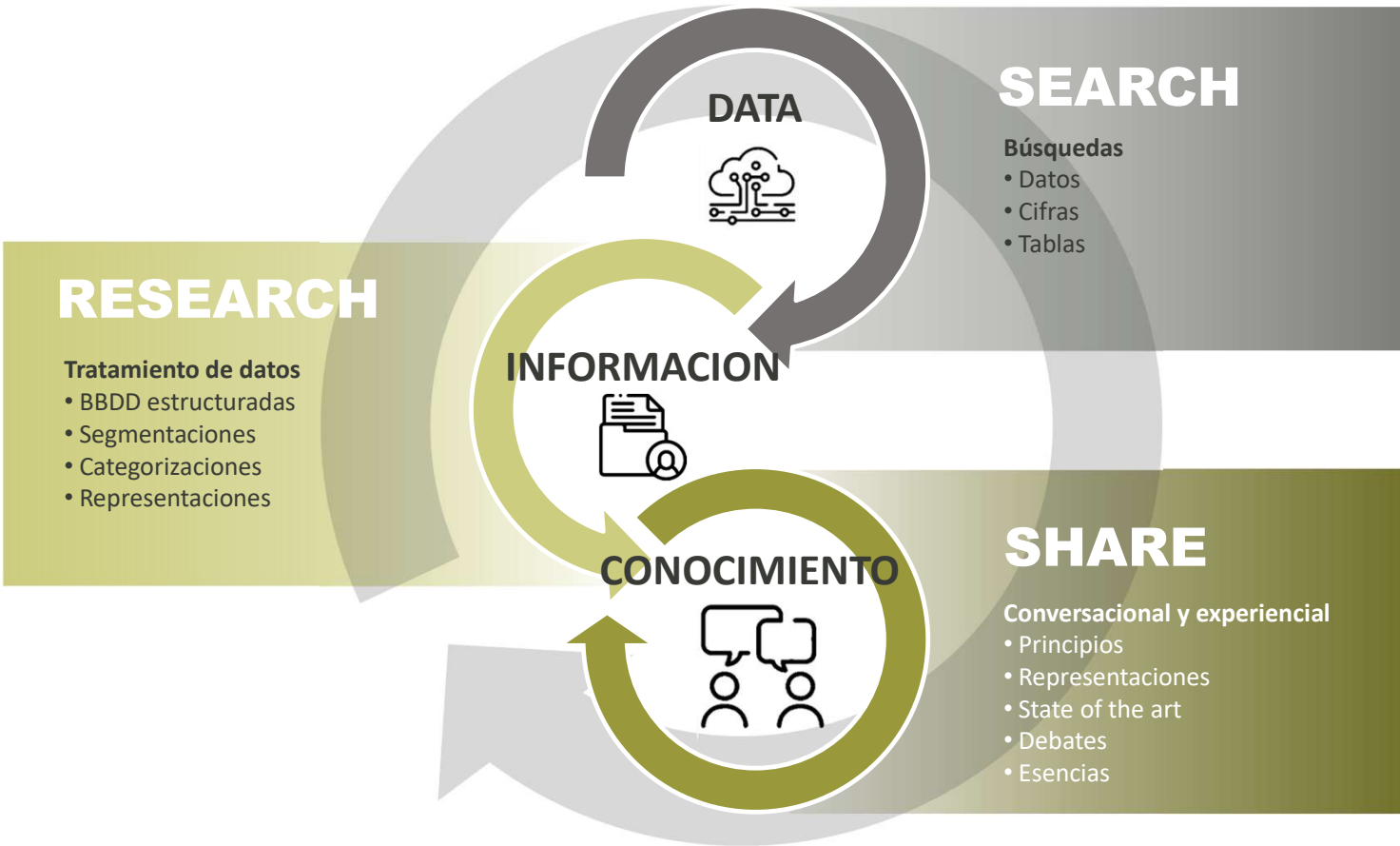
Son las **personas y su conocimiento**, el **motor de las organizaciones**, es por ello fundamental **entender estos activos** en forma de **capacidades core** de la empresa. Lo que comúnmente llamamos **Know How**

OBJETIVO

Analizar, Identificar y clasificar las **capacidades de saber y hacer** de la organización. **Discriminando** las capacidades **básicas/comunes** de las **capacidades diferenciales** y la **relación entre las mismas**, en la **competitividad** de la **organización** y su **propuesta de valor**



Conceptos Base

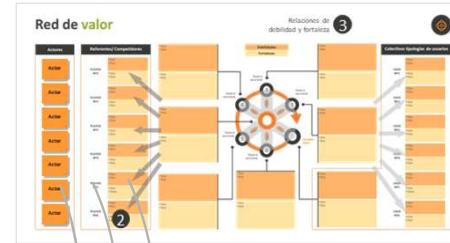


MODO DE USO

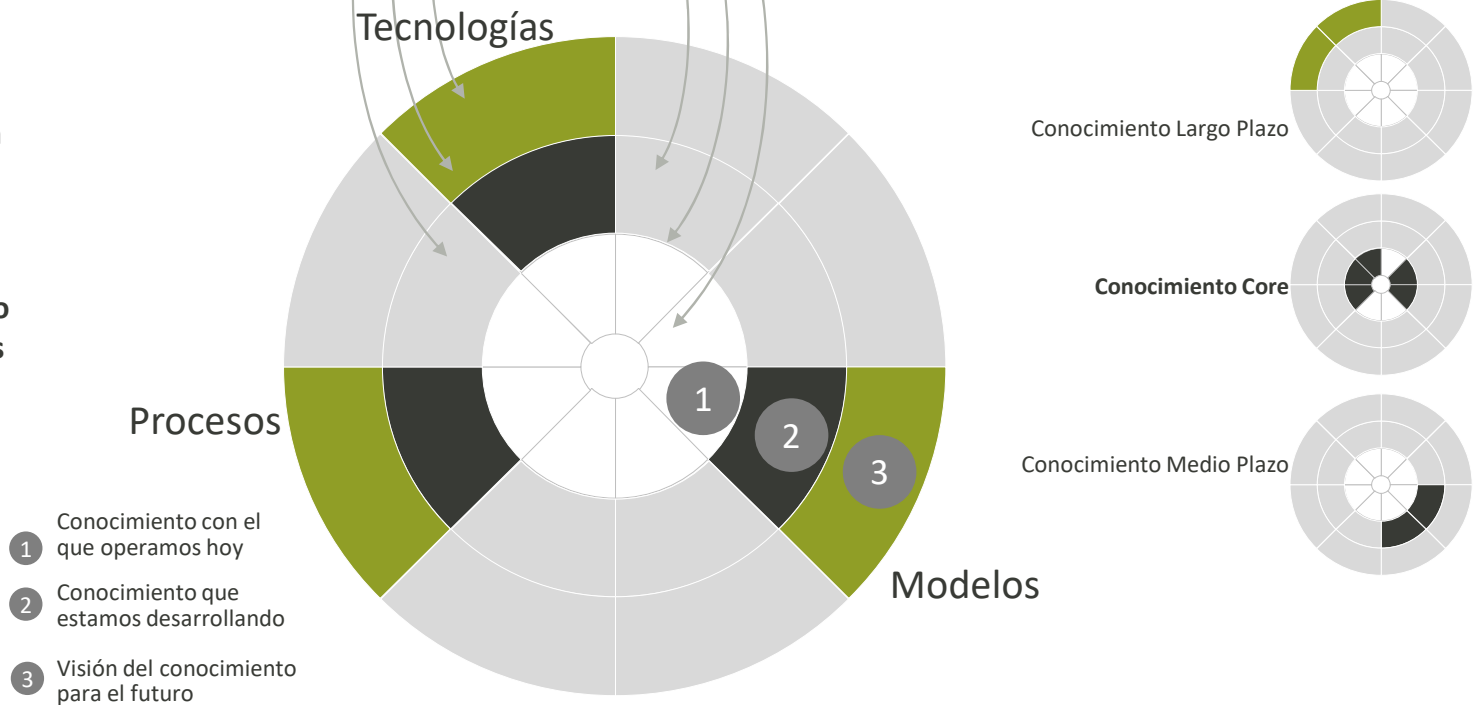
- A partir de la información obtenida en las **herramientas: Evolución de empresa y Red de valor** se construye el **mapa de conocimiento de la compañía**
- Identifica el **conocimiento consolidado actual** en los ámbitos: **Tecnologías, Procesos, Modelos...**
- Establece el **conocimiento** que esta **'en curso'** relacionado a **proyectos en proceso** que implicarán **nuevo conocimiento** en la organización a **corto plazo**
- Finalmente establece el **conocimiento que futuro necesario** en los **próximos 3 a 5 años** en función de las **tendencias y objetivos estratégicos** de la **compañía** en ese marco



Evolución de la Empresa



Red de Valor

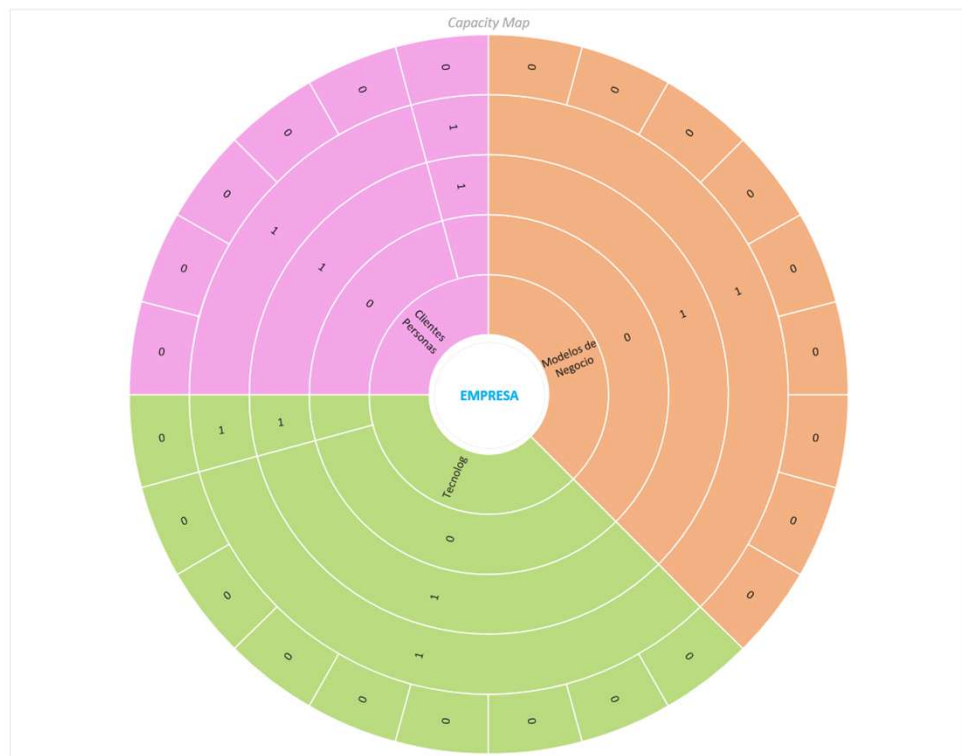


MODO DE USO



Mapa de Capacidades de XXXXX

4



Síntesis del Know How y la visión de futuro de la compañía

	Activos Actuales	Activos en Desarrollo/Proyectos	Vision de futuro +5
Tecnolog			
Modelos de Negocio			
Clientes Personas			

INDICACIONES
NO TOCAR EL MAPA RADIAL NI LAS CELDAS DE COLOR.

Solo INTRODUCE DATOS en la TABLA

- 1- Introduce los datos particulares en las celdas GRISES
2. Borra los textos orientativos de las celdas GRISES
- 3.. Introduce los datos explicativos complementarios alrededor de las capacidades y Know How de la compañía en la celda inferior AZUL

Rellenar Activos actuales y en curso
Finalizar con visión a 2029



PARAGUAS

(La empresa visión y alcances)



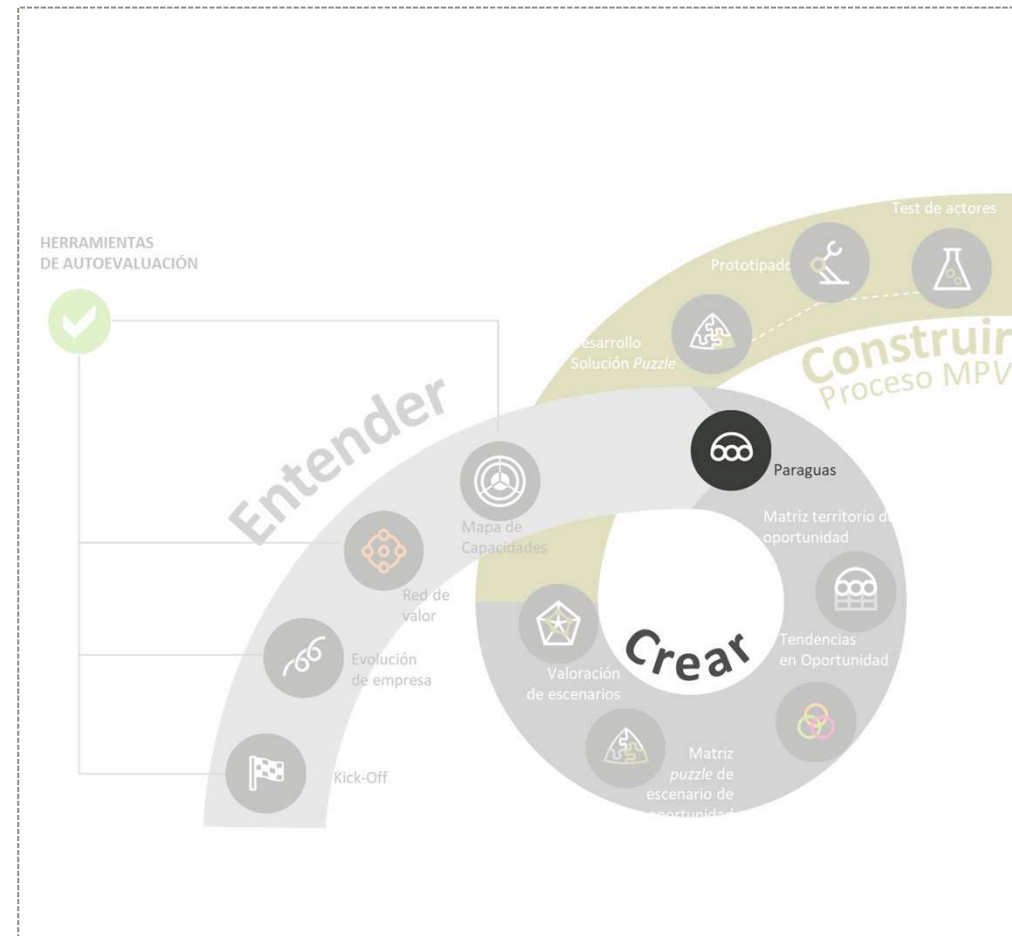
¿QUÉ ES?

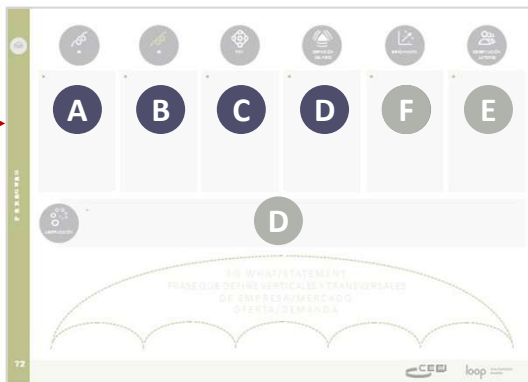
El paraguas en la **statement** o **paradigma** que **define el enfoque** de actuación de la empresa, unidad de negocio, producto o servicio. El mismo **define las fronteras de lo que es la entidad**, a que **se dedica y como actuará**, y por exclusión, permite determinar las **áreas que están fuera de este propósito**.

OBJETIVO

Sintetizar las conclusiones de **las herramientas de la fase Entender** y definir las **líneas de actividad** que conforman la matriz de oportunidad.

Desplegar **de forma coherente los recursos** para maximizar las posibilidades de éxito.

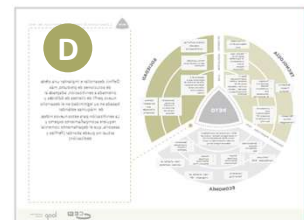




MODO DE USO

01. Traspasa a la plantilla las conclusiones de las herramientas evolución de la empresa y sector, red de valor, definición del reto, benchmark, observación de actores y abstracción.
02. Haz una síntesis de todas las herramientas anteriores y se construye un *statement* que define el marco estratégico de actuación.
03. Este *statement* estará escrito de forma que establece los pilares con los que se creará el futuro.
04. Contrasta los resultados de: *KickOff* con los del *Definición del Reto* y *Alineación Empresa Sector* revisa las diferencias en las tres hipótesis y dirímelas para definir el Paraguas

- X Origen información
- X Destino donde se emplea la información

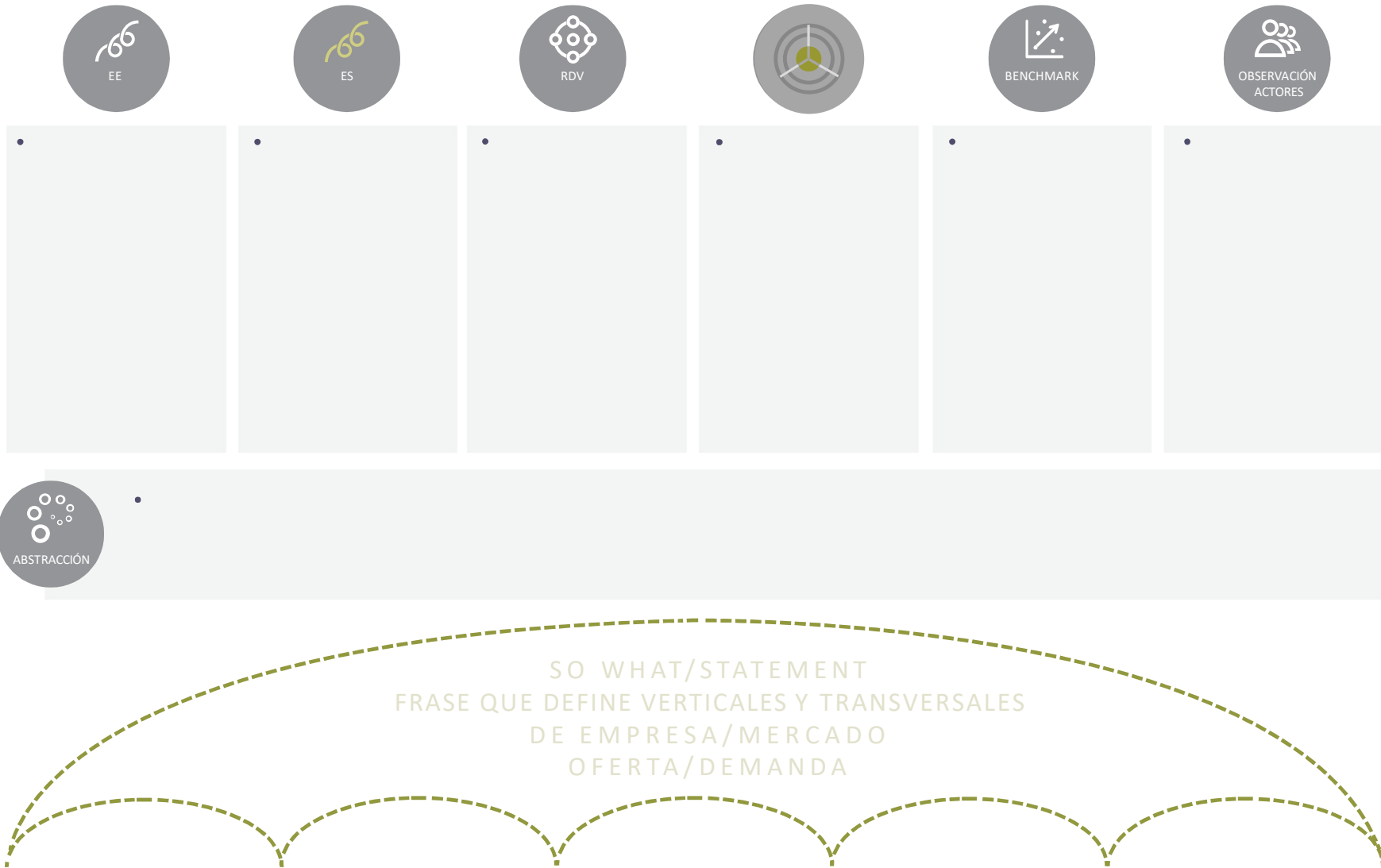




MODO DE USO

- 01.** Traspasa a la plantilla las conclusiones de las herramientas Kick Off, evolución de la empresa y sector, red de valor, mapa de capacidades y otras.
- 02.** Haz una síntesis de todas las herramientas anteriores y se construye un *statement* que define el marco estratégico de actuación.
- 03.** Este *statement* estará escrito de forma que establece los pilares con los que se creará el futuro.
- 04.** Contrasta los resultados de: *KickOff* con los del *Evolución de Empresa y Sector* revisa las diferencias en las tres hipótesis y dirimelas para definir el Paraguas







MATRIZ TERRITORIO DE OPORTUNIDAD

(Cruce de líneas de actuación para la solución)

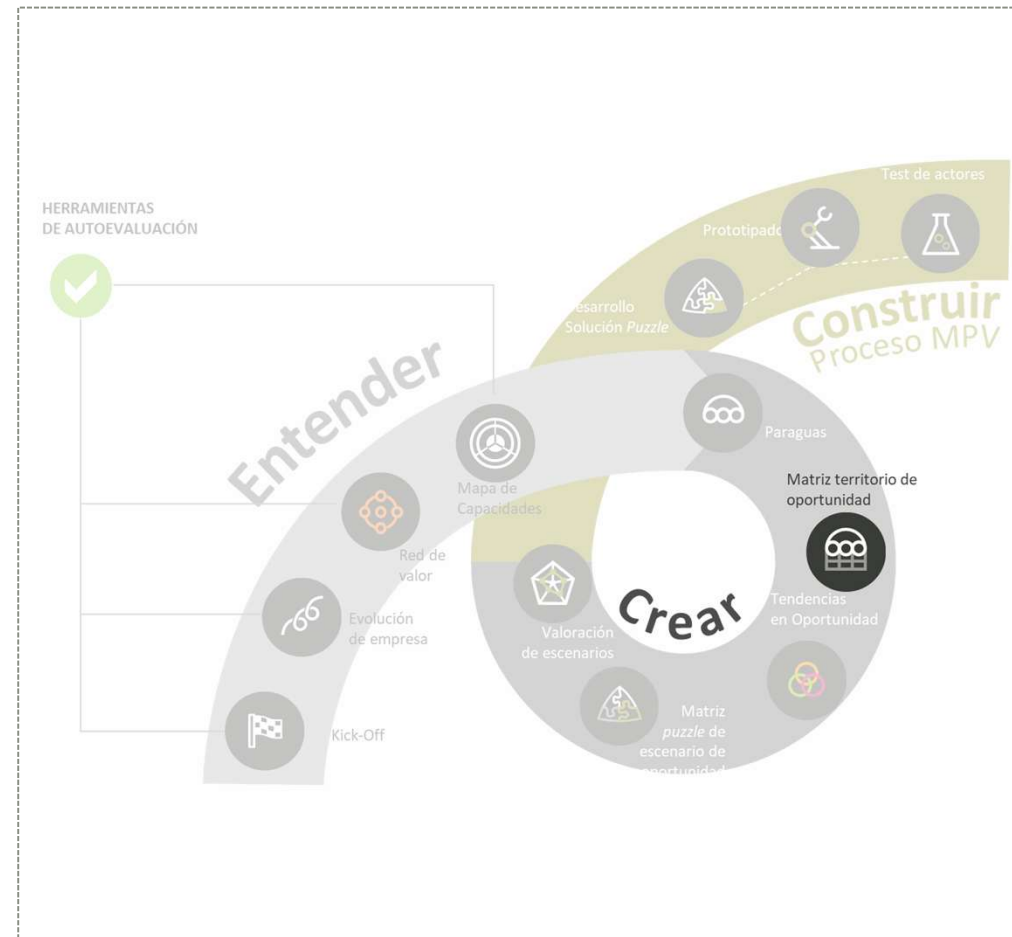


¿QUÉ ES?

Es el resultado del **despliegue del statement** en **áreas de negocio y canales de venta**; definiendo el territorio en el cual la entidad **está legitimada para actuar** a presente y futuro. La matriz resultante **define las posibilidades de desarrollo orgánico de la compañía**, unidad de negocio, producto servicio, atributo, ...

OBJETIVO

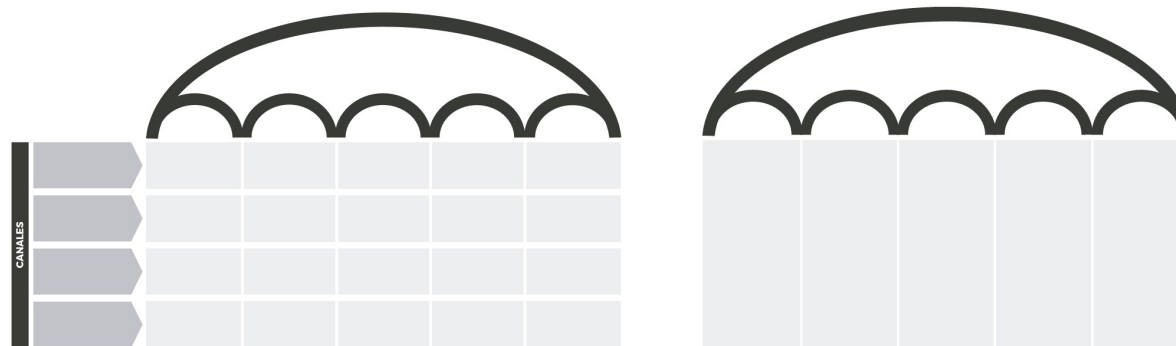
Identificar las **áreas de mayor potencial de desarrollo** de la compañía **cruzando las áreas de actividad** (oferta potencial) vs los **mercados** (la demanda potencial).

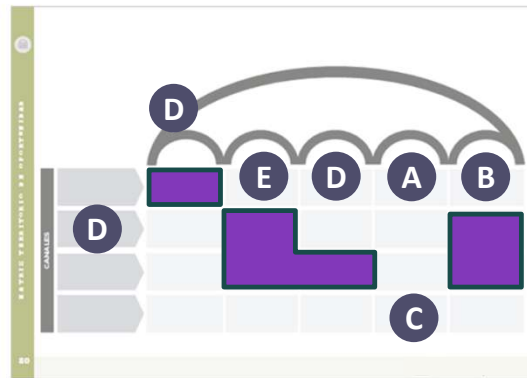
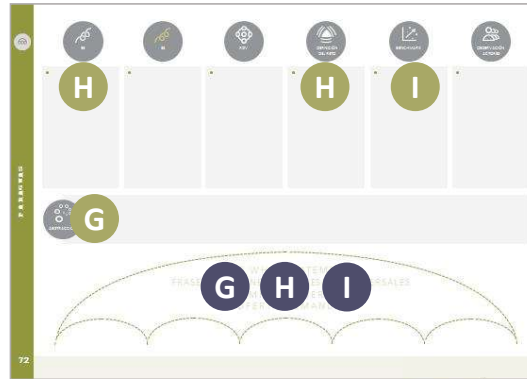
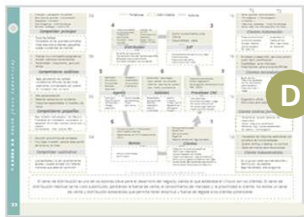




MODO DE USO

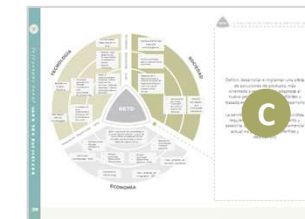
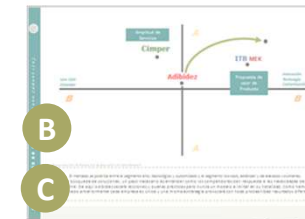
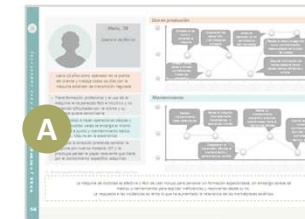
- 01.** Copia y pega el *statement* en la plantilla del paraguas.
- 02.** Traduce las acciones implícitas en el *statement* en verticales de actuación (funciones, áreas y subáreas de actividad de La empresa, unidad de negocio, ...).
- 03.** Determina cuáles son los potenciales canales/mercados a través de los cuales este valor llega al cliente final planteando la canalidad.
- 04.** Verifica en cuáles verticales y transversales están representadas las variables principales de la compañía.
- 05.** En cada uno de los cruces (vertical vs. transversal) identifica con un titular el potencial ámbito de actuación de este vertical para ese mercado/cliente.

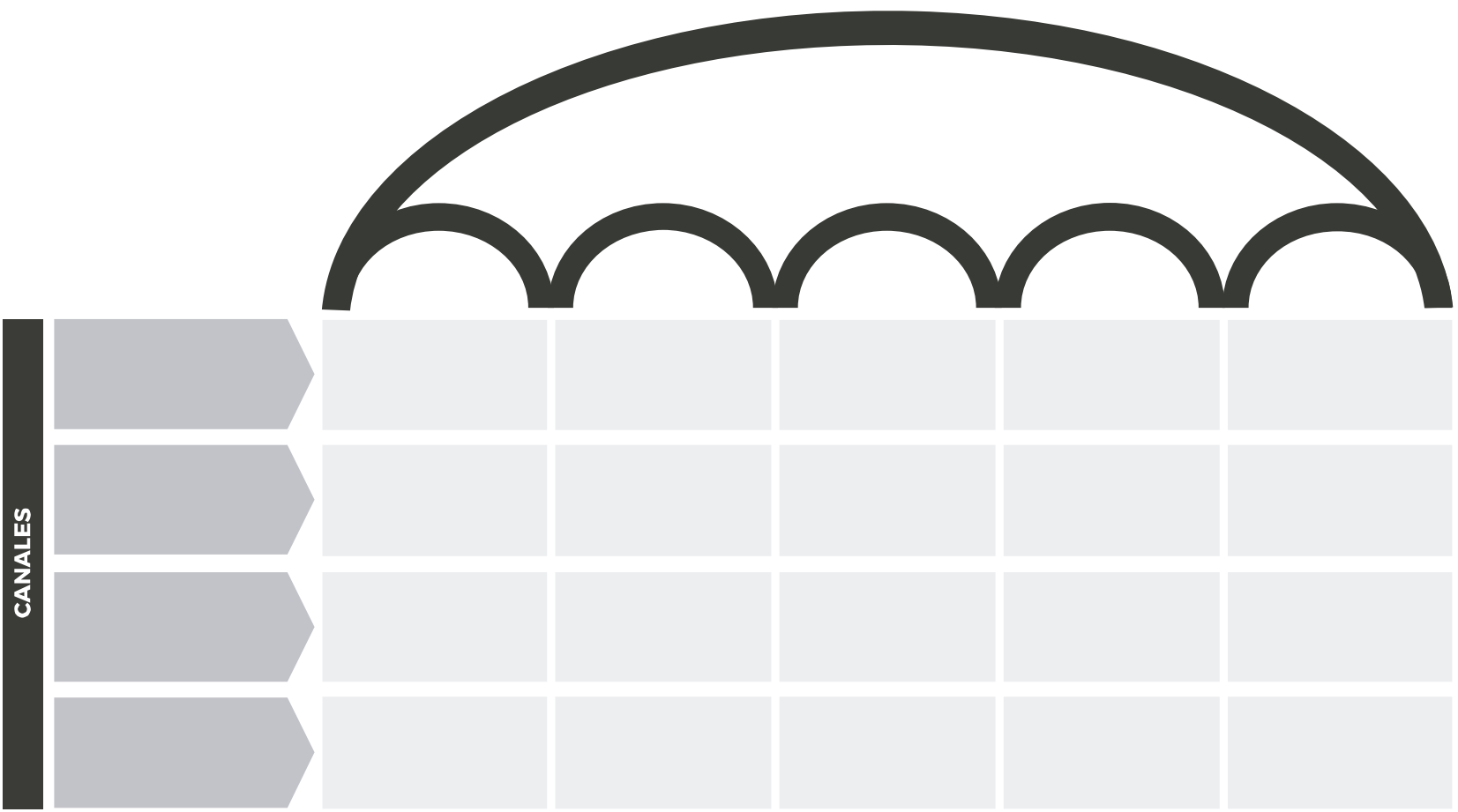




Detalle de los cruces en el Modo de Uso, slide anterior

- X Origen información
- X Destino donde se emplea la información





The background of the slide is a high-angle, black and white photograph of a massive, multi-level highway interchange. The roads curve and cross each other in a complex, web-like pattern, with numerous lanes and overpasses. The surrounding area includes some buildings and greenery, but the focus is on the intricate structure of the highway system.

TENDENCIAS EN LA OPORTUNIDAD

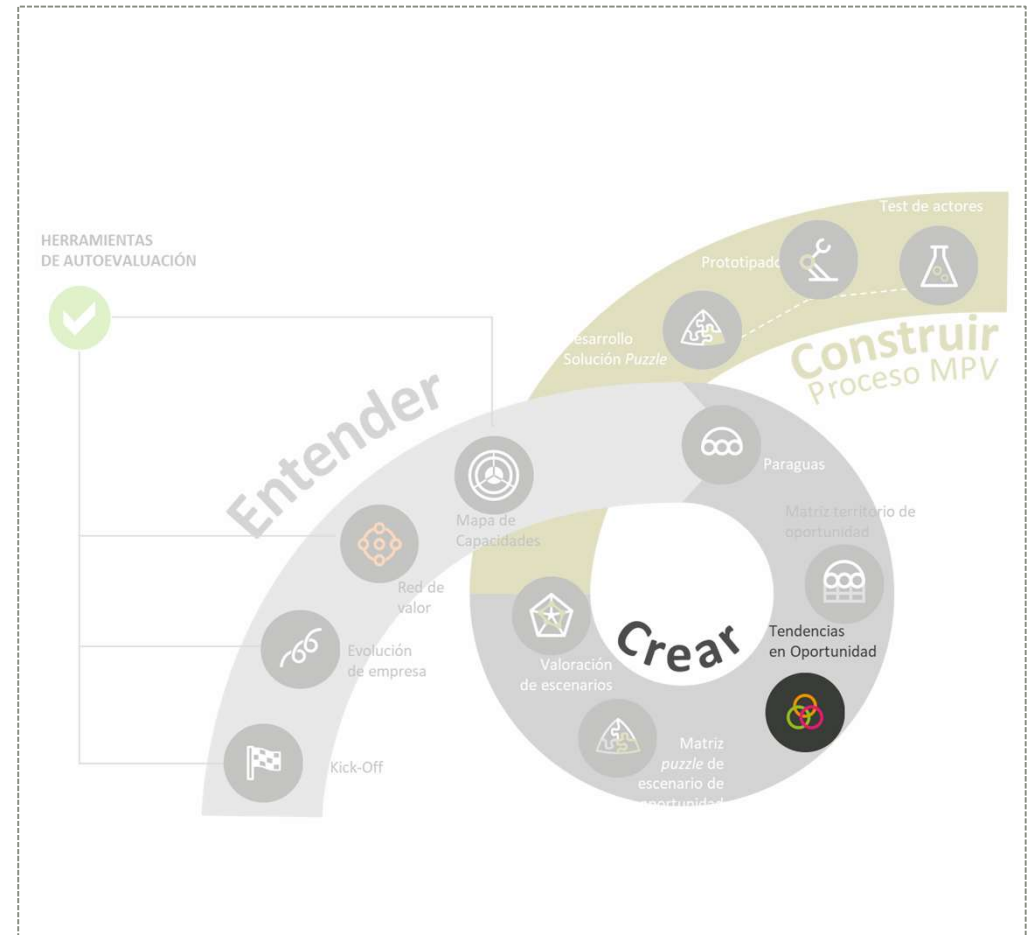
(Interpretar las confluencias en el mercado)

¿QUÉ ES?

Es una herramienta para la construcción de escenarios de oportunidad a partir de la base de las áreas de desarrollo, realimentadas por las tendencias de las tres esferas (mercado, tecnología y cliente).

OBJETIVO

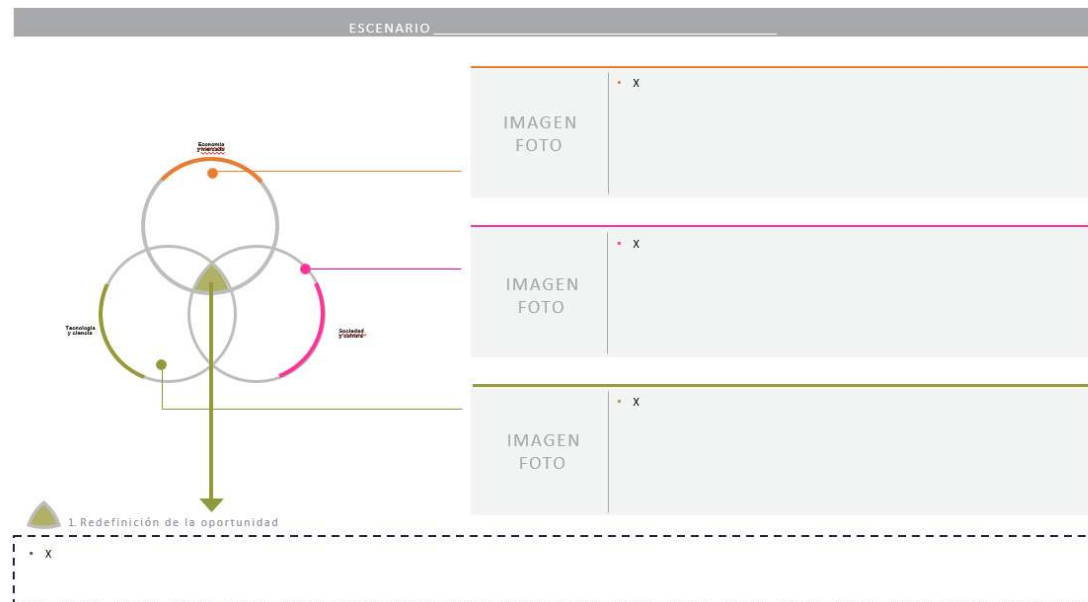
Estructurar, enriquecer y dar contexto para la construcción del escenario de oportunidad.





MODO DE USO

01. En función del enunciado del área de importancia identifica las tendencias relevantes:
 - a. Tendencias tecnológicas del área potencial.
 - b. Tendencias de economía y modelo de negocio del área potencial.
 - c. Tendencias de sociedad y cultura de los usuarios en el área potencial.
02. La interacción de las tres tendencias establece la oportunidad potencial.
03. En función de la oportunidad potencial definir un titular del escenario.





RECURSOS DE INTERNET PARA LA BÚSQUDA DE TENDENCIAS

TENDENCIAS

<http://www.tendencias21.net/>

www.google.com/trends

<http://www.google.com/trends/hottrends>

<http://www.smartmoney.com/map-of-the-market/>

<http://www.marketwatch.com/>

http://seekingalpha.com/dashboard/the_macro_view?source=headtabs

<http://www.inteco.es>

INNOVACIÓN

<http://www.nesta.org.uk/>

<http://www.ted.com/>

<http://www.creafutur.com>

<http://www.madrimasd.org>

<http://www.wipo.int/pressroom/es/>



ESCENARIO _____

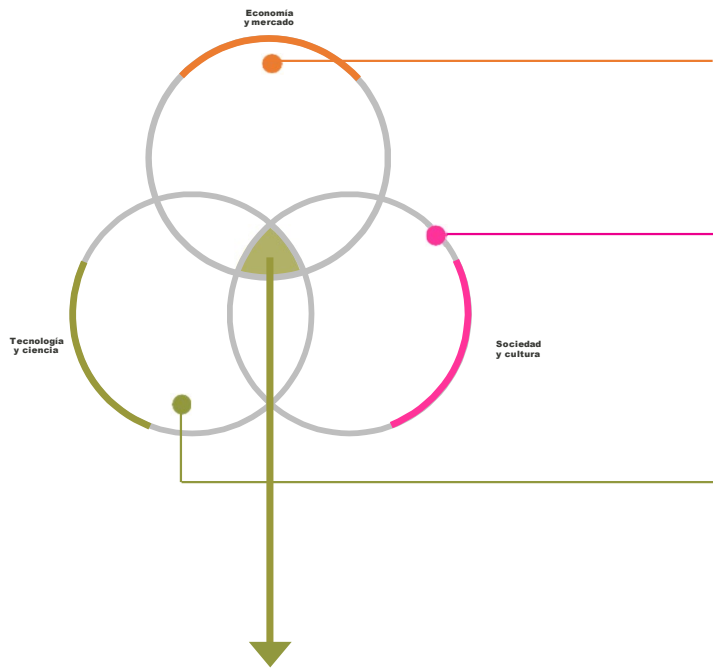


IMAGEN FOTO	• X
-------------	-----

IMAGEN FOTO	• X
-------------	-----

IMAGEN FOTO	• X
-------------	-----

1. Redefinición de la oportunidad

• X



ESCENARIOS DE OPORTUNIDAD

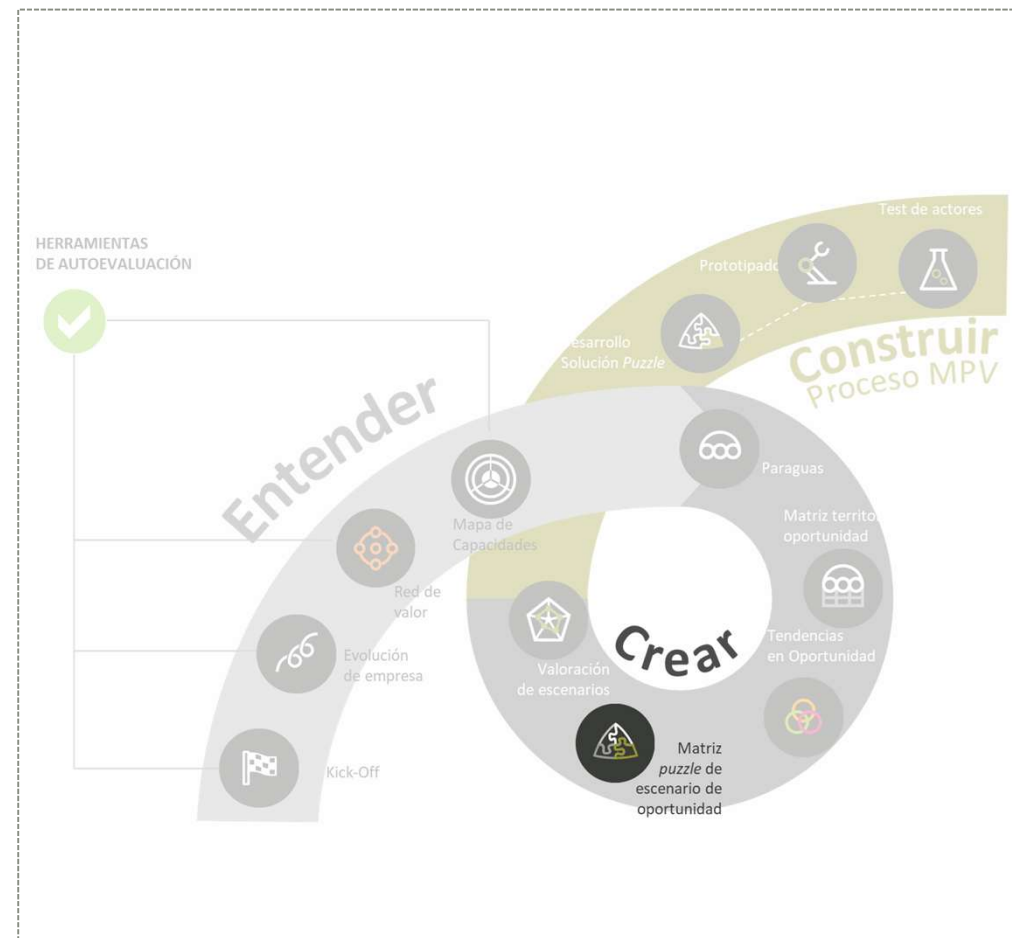
(Detallando los factores de la oportunidad)

¿QUÉ ES?

Es una matriz que **consolida la información obtenida** del área de exploración y de las **tendencias de las tres esferas**, estableciendo la **estructura del escenario** de oportunidad.

OBJETIVO

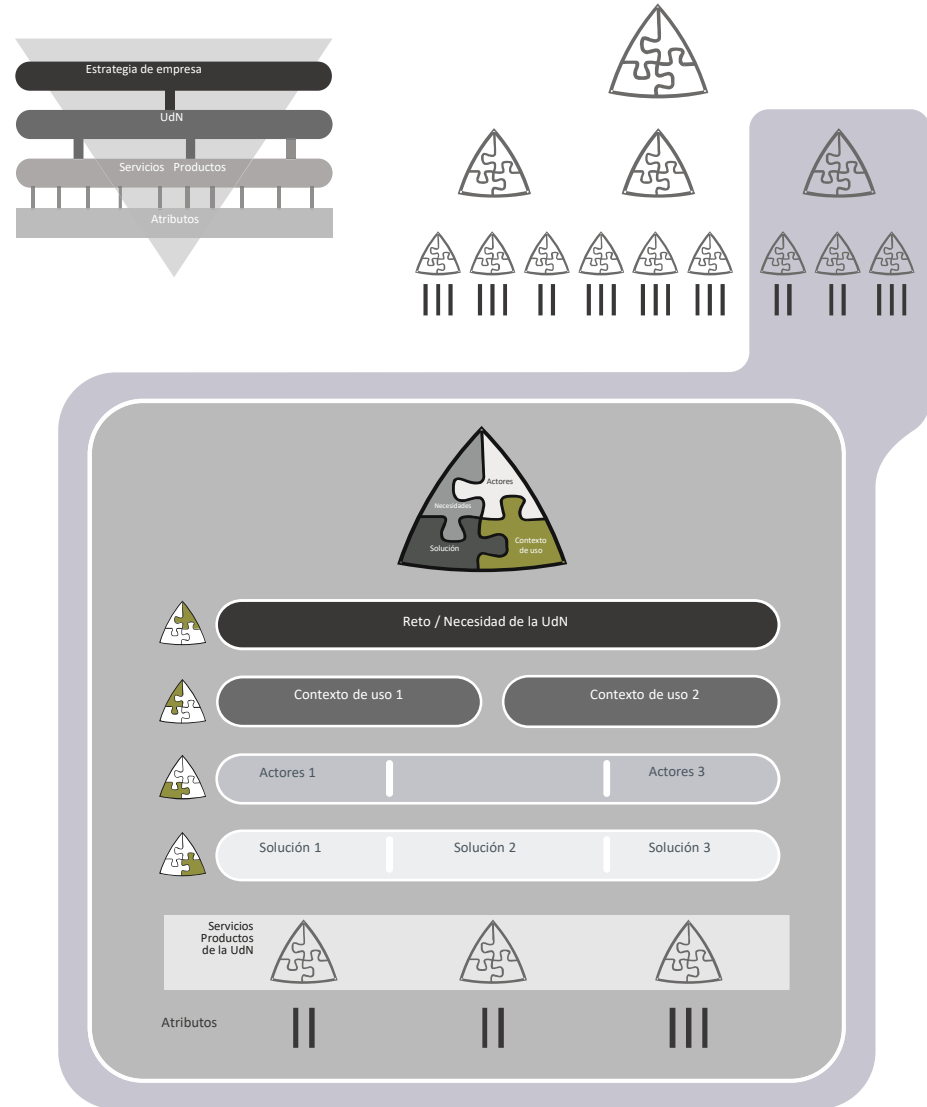
Modelizar la oportunidad en términos de los **cuatro factores** que las **componen** (actores, necesidades, contexto de uso y solución).





Independientemente de las características de una oportunidad (Nivel de innovación, Tendencias que lo forman...) Estas **siempre se pueden acotar con cuatro factores que la definen:**

- Los **actores** implicados en la oportunidad: cuando hablamos de actores nos referimos a **organismos o stakeholders** (personas, empresas, gremios, entidades, países). **Según el nivel en la pirámide adquieren mayor o menor relevancia** (interacciones que tendrán **dentro de la Red de valor**) en estos las tendencias nos dan claves del tipo de actor requerido, o un actor punto de partida: Actor social, Actor tecnológico, Actor económico. (Ej: niños, fabricante de semiconductores, Ente regulador, *Retail*, India...)
- Las **necesidades** de los actores de la cadena antes mencionados, con **necesidades prácticas** (funcionales y básicas) hasta **necesidades simbólicas** (autorrealización y emocionales) de cada uno de ellos. (Ej: defender un posicionamiento, us status, crear barreras o sinergias en el sector, expandir el portafolio, vestirse, saber la hora, no resbalar de las manos, relajar...)
- El **contexto de uso**, es decir el **espacio-tiempo concreto** en el que **se satisface la necesidad** de los actores. En Innovación Aplicada una necesidad o **expectativa sin un contexto de uso es ambigua y sin concreción**. (Ej: antes del apagón analógico en Europa, la temporada de invierno 2023 en Madrid, repostar en una estación de servicio de la periferia a las 19:00 en Paris, vestirse a las 8:00 en un hotel)
- La **solución** de producto/servicio, es la **configuración de los tres elementos mencionados** (Actores, Necesidades, Contexto de uso) **definiendo las interrelaciones de estos factores** y su **grado de solución y aportes para cada uno de los actores**.





VALORACIÓN DE ESCENARIOS

(Relevancia y pertinencia de las soluciones)

¿QUÉ ES?

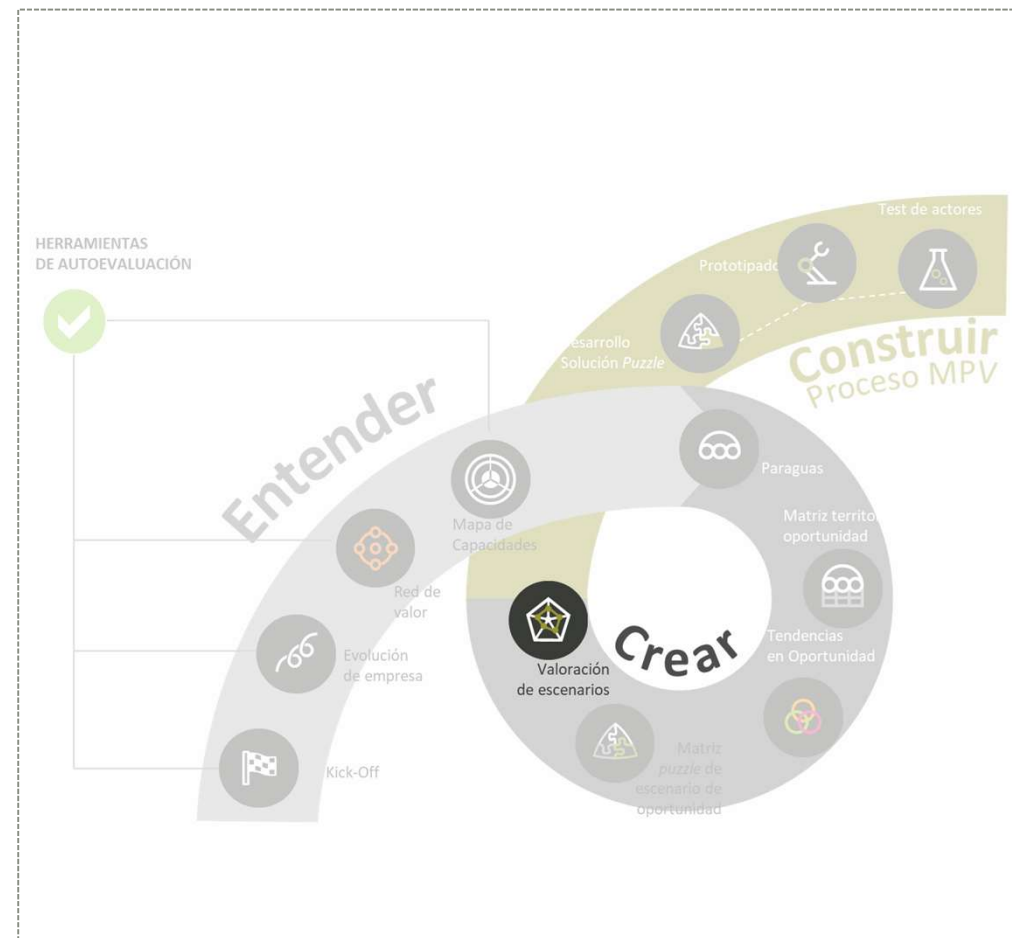
La valoración de escenarios es una herramienta AdHoc que genera y orienta el debate estratégico de la compañía, alrededor de los escenarios, creando criterios para la toma de decisiones.

Todos los proyectos tienen dos niveles de criterios de valoración: **estratégicos y tácticos**. Ambos susceptibles de tener algunos con la condición de “must”, es decir, factor “sine qua non”.

OBJETIVO

Esta herramienta busca la reflexión del equipo de trabajo, ya que pretende generar y orientar el debate estratégico creando criterios para la toma de decisiones como: la **priorización** de escenarios (*estrategia de innovación*), la **productización** de funciones (arquitectura del portfolio y de los productos), y creación de la **estrategia MPV** (criterio preliminar para definir qué, cuándo y cómo serían los lanzamientos).

Es una herramienta empírica, que requiere de **ajuste y prueba**, además de una **evaluación comparada**, ya que el resultado de las primeras valoraciones es solo el inicio de la evaluación-modelización.





MODO DE USO

01. Selecciona los criterios de evaluación en base a las restricciones y prioridades de la organización. Es importante no superar los 7-8 criterios para no distorsionar el análisis y que la herramienta permita asistir a discusiones y decisiones estratégicas.
02. Asigna un porcentaje en el peso estratégico a cada uno de los criterios.
03. Cada uno de los miembros del equipo asigna individualmente un valor (de 1 a 3) a cada una de las oportunidades en base a cada uno de los criterios.
04. Elabora las gráficas “spiders” de cada uno de los miembros del equipo.
05. Analiza en equipo y se discuten diferencias, valores extremos, consistencia de la oportunidad, así como otros criterios que puedan ser relevantes para la discusión.

VALORACIÓN DE ESCENARIOS

CRITERIOS DE VALORACIÓN

HOJA PARA CADA EVALUADOR

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1. Potencial económico						
2. Time to Market						
3. Viabilidad tecnológica						
4. Complementariedad con negocios actuales						
5. Notoriedad / Impacto imagen de marca						
6. Barrera a la copia						
7. Ausencia de competidores						
8. Resistencia al cambio de la organización						

ESCUENARIO A EJEMPLO

CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. A mayor área, el escenario adquiere mayor potencial.
2. La valoración se hace de 1 a 3. En el que 3 es el máximo deseable y 1 el mínimo, en función de la pregunta.
3. Evalúa cada escenario personal e individualmente.
4. La valoración se efectúa en el contexto de la empresa HOY y en un marco de 3-5 años.
5. Si existe duda o desconocimiento en el criterio a valorar, Evalúa: 2 e Indique.

FACTORES DE PRODUCTO-SERVICIO Y PROYECTO (0 factores de éxito del proyecto)

MERCADO ECONÓMICO	TÉCNICO TECNOLÓGICOS	CLIENTE USO USUARIOS
<p>Potencial económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial rentabilidad y/o mercado del concepto . • Óptimo: Mayor rentabilidad prevista a alcanzar. 	<p>Time to market (T2M)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo necesario para la salida al mercado de la oportunidad. • Óptimo: Menor tiempo posible. 	<p>Ausencia de competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de actores implicados y grado de proximidad de la competencia directa o indirecta al escenario. • Óptimo: Mínima competencia posible.
<p>Complementariedad con negocios actuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado en el que el escenario se complementa con otros negocios actuales del grupo. • Óptimo: Mayor grado de complementariedad (relativo). 	<p>Viabilidad tecnológica / operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de dificultad que puede presentar el desarrollo del concepto. • Óptimo: Máxima factibilidad para que el concepto pueda salir al mercado. 	<p>Resistencia al cambio por la organización/per-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de resistencia que puede presentar la organización al cambio escenario/propuesto. • Óptimo: Alta aceptación y permeabilidad al cambio por parte de los integrantes de la organización.
<p>Notoriedad / impacto en la imagen de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial notoriedad e impacto que pueda generar el concepto en medios publicitarios o a nivel internacional. • Óptimo: Mayor notoriedad e impacto benéfico para la imagen de _____ 	<p>Barrera a la copia - emulación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de dificultad / interés de copia del concepto por actores actuales. • Óptimo: Mínima posibilidad de copia. 	

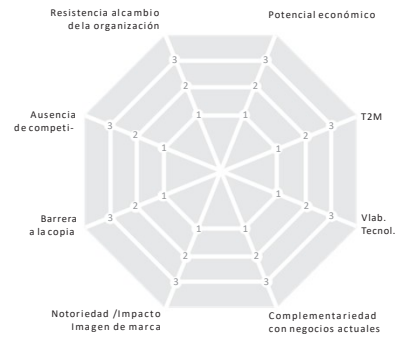


VALORACIÓN DE ESCENARIOS

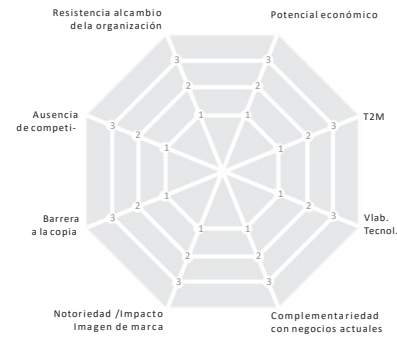
CRITERIOS DE VALORACIÓN

HOJA PARA CADA EVALUADOR

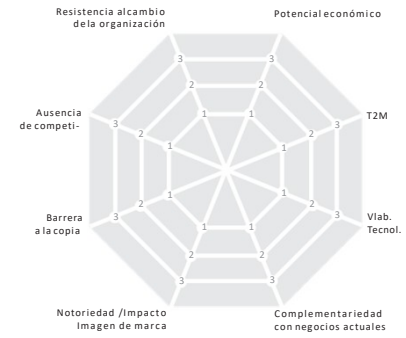
ESCENARIO _____



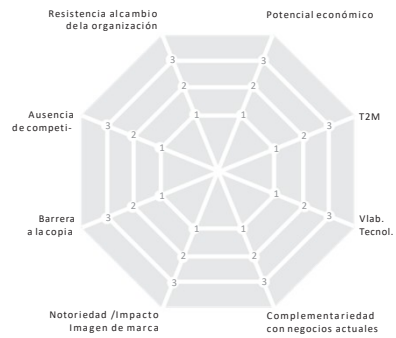
ESCENARIO _____



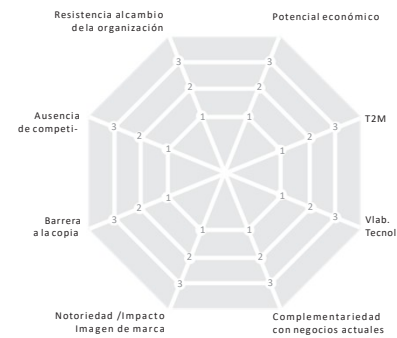
ESCENARIO _____



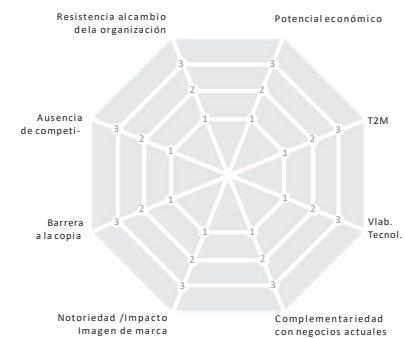
ESCENARIO _____



ESCENARIO _____



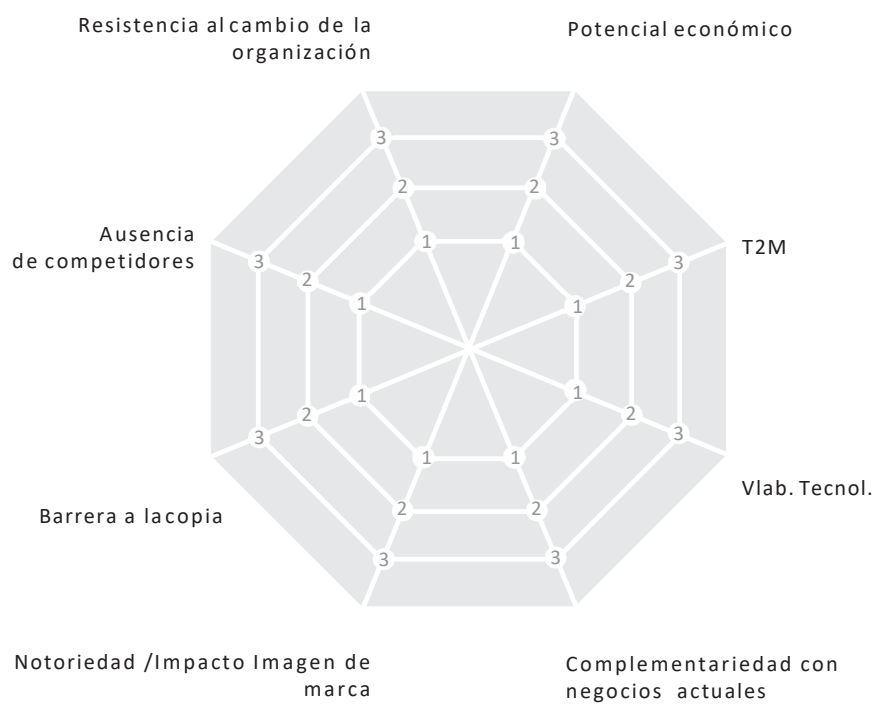
ESCENARIO _____



		E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Potencial económico						
2	Time to Market						
3	Viabilidad tecnológica						
4	Complementariedad con negocios actuales						
5	Notoriedad /Impacto imagen de marca						
6	Barrera a la copia						
7	Ausencia de competidores						
8	Resistencia al cambio de la organización						



ESCENARIO A EJEMPLO



CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. **A mayor área**, el escenario adquiere **mayor potencial**.
2. La valoración se hace **de 1 a 3**. En el que **3 es el máximo deseable y 1 el mínimo**, en función de la pregunta.
3. Evalúa cada escenario **personal e individualmente**.
4. La valoración se efectúa en el **contexto de la empresa HOY** y en un marco de 3-5 años.
5. Sí existe duda o desconocimiento en el criterio a valorar. *Evalúe: 2 e Indíquelo.*



MATRIZ MPV

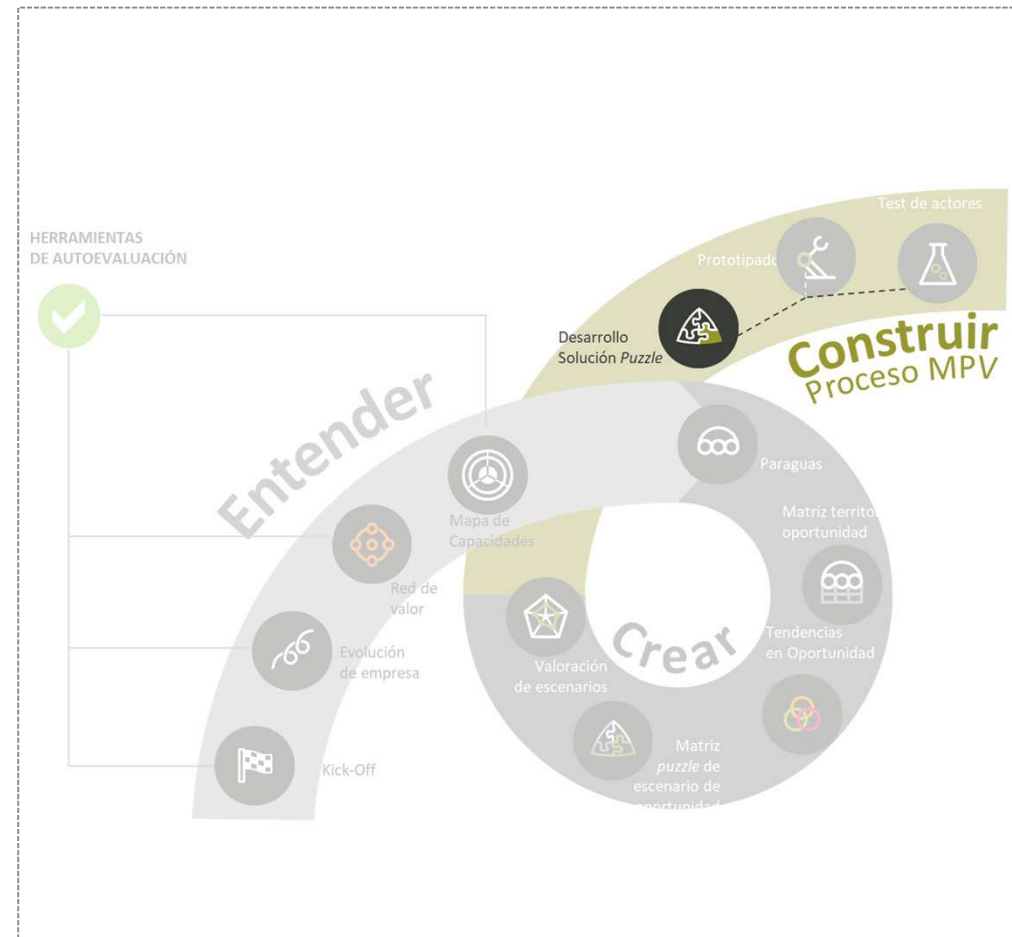
(Visión del coste de la oportunidad)

¿QUÉ ES?

La Productización es un proceso dentro de la matriz MPV que **distribuye las funciones/prestaciones** a implementar, en función de las **versiones o gamas de lanzamiento de producto/servicio**, proponiendo la **mejor relación de coste de oportunidad** entre oferta y demanda según los **parámetros valorados en la matriz MPV**, Valoraciones y ponderación de escenarios y otras herramientas de **toma de decisiones** que se quieran aplicar.

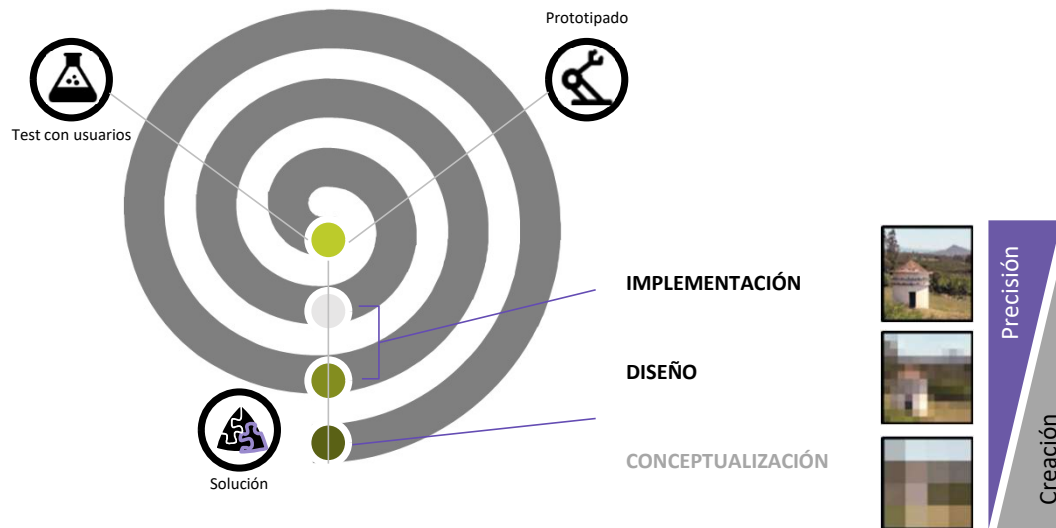
OBJETIVO

Configurar/materializar la propuesta de valor, asignando recursos y prestaciones a aplicar a las versiones de **prototipos o pilotos** que entraran en el **calendario** para el proceso **MPV**. (Iteraciones de: gama/prestaciones, prototipo, uso, test...).



MODO DE USO

01. Transforma las necesidades y contextos de los actores en prestaciones/ funcionalidades para el producto o servicio
02. Cuando los actores compartan prestaciones idénticas, unifícalas. Si son similares, explicita las diferencias o matices.
03. Complementa o añade las prestaciones necesarias y asócialas a los actores respectivos.
04. Con la lista completa de todas las prestaciones y funcionalidades del escenario, inicia la definición de mínimas prestaciones necesarias y viables para una versión o gama básica, en función de la importancia/peso de actores en el escenario.
05. Desarrolla el debate de asignación de prestaciones bajo los criterios del Kickoff, Valoración de escenarios y Matriz MPV.
06. Repite el proceso de distribución de prestaciones en las columnas de las versiones/gamas 2, 3...
07. Desarrolla el debate de implementación/prototipado de las versiones, fases de proyecto o familias/gamas de producto según la estrategia definida (Conclusiones de las Valoraciones de escenarios y la Ponderación de escenarios).



El proceso de **PRODUCTIZACIÓN** de prestaciones y arquitectura de portfolio y funciones, está durante todo el proceso. Pero se establece la base desde la primera etapa de conceptualización. Se verifica y modela durante el proceso



MODO DE USO

01. Los ranks definen el nivel de importancia según el escenario (1-3 o 1-5).
02. Actores (2 N2, 1 Mkt, 5 Retailers, 4 User...).
03. Necesidades (5 Comparar, 5 Configurar, 4 Personalizar, 3 Identificar, 2 login...).
04. Contextos de uso (5 AppStore-Móvil, 4 Tienda online-Móvil, 3 Tienda-PC 2 CallCenter...).
05. Solución (5 Preconfigurado a casa, 2 Configurar en tienda, 3 Conf. en remoto ...).
06. Los test son la valoración del usuario acerca de esa necesidad-función, contexto, solución.
07. La productización de prestaciones-funciones responde a los criterios de ponderación del escenario y la evolución de las valoraciones MPV.

ESCENARIO										CRITERIO DE ARQUITECTURA		CRITERIO T2M DE ARQUITECTURA PORTFOLIO CATEGORÍA			
Rank Actor	Rank Actor	Rank Actor	Rank Actor	Rank Actor	Rank Actor	Rank Actor	Rank Actor	Rank Actor	Rank Actor	Rank Actor	¿?	Release 3	Release 2	Release 1	
	NECESIDADES/FUNCIONES	Rank Need	Test	CONTEXTOS DE USO (Espacio/Numero)	Rank CSU	Test	SOLUCIÓN	Rank Soluc.	Test						
Actor 1	Necesidad A	x	x	Contexto 1	x	x		x	x						
				Contexto 2	x	x		x	x						
	Necesidad B	x	x	Contexto 1	x	x		x	x						
				Contexto 2	x	x		x	x						
	Necesidad C	x	x	Contexto 1	x	x		x	x						
				Contexto 2	x	x		x	x						
Actor 2	Necesidad A	x	x	Contexto 1	x	x	x	x							
				Contexto 2	x	x	x	x							
	Necesidad B	x	x	Contexto 1	x	x	x	x							
				Contexto 2	x	x	x	x							
	Necesidad C	x	x	Contexto 1	x	x	x	x							
				Contexto 2	x	x	x	x							
Actor 3	Necesidad A	x	x	Contexto 1	x	x	x	x							
				Contexto 2	x	x	x	x							
	Necesidad B	x	x	Contexto 1	x	x	x	x							
				Contexto 2	x	x	x	x							
	Necesidad C	x	x	Contexto 1	x	x	x	x							
				Contexto 2	x	x	x	x							
Actor 4	Necesidad A	x	x	Contexto 1	x	x	x	x							
				Contexto 2	x	x	x	x							
	Necesidad B	x	x	Contexto 1	x	x	x	x							
				Contexto 2	x	x	x	x							
	Necesidad C	x	x	Contexto 1	x	x	x	x							
				Contexto 2	x	x	x	x							



ESCENARIO

CRITERIO DE ARQUITECTURA	CRITERIO T2M DE ARQUITECTURA PORTFOLIO CATEGORIA		
¿?	Release 3	Release 2	Release 1

Rank Actor	NECESIDADES/FUNCIONES	Rank Need	Test	CONTEXTOS DE USO (ESPACIO/TIEMPO)	Rank cdU	Test	SOLUCIÓN	Rank Soluc	Test	¿?	Release 3	Release 2	Release 1	
Actor 1	45 Necesidad A	x	x	Contexto 1	x	x		x	x					
				Contexto 2	x	x		x	x					
	Necesidad B	x	x	Contexto 1	x	x		x	x					
				Contexto 2	x	x		x	x					
	Necesidad C	x	x	Contexto 1	x	x		x	x					
				Contexto 2	x	x		x	x					
Actor 2	5 Necesidad A	x	x	Contexto 1	x	x		x	x					
				Contexto 2	x	x		x	x					
	Necesidad B	x	x	Contexto 1	x	x		x	x					
				Contexto 2	x	x		x	x					
	Necesidad C	x	x	Contexto 1	x	x		x	x					
				Contexto 2	x	x		x	x					
Actor 3	20 Necesidad A	x	x	Contexto 1	x	x	x	x						
				Contexto 2	x	x	x	x						
	Necesidad B	x	x	Contexto 1	x	x	x	x						
				Contexto 2	x	x	x	x						
	Necesidad C	x	x	Contexto 1	x	x	x	x						
				Contexto 2	x	x	x	x						
Actor 4	30 Necesidad A	x	x	Contexto 1	x	x	x	x						
				Contexto 2	x	x	x	x						
	Necesidad B	x	x	Contexto 1	x	x	x	x						
				Contexto 2	x	x	x	x						
	Necesidad C	x	x	Contexto 1	x	x	x	x						
				Contexto 2	x	x	x	x						



PROTOTIPADO

(Materializar y Validar una hipótesis)

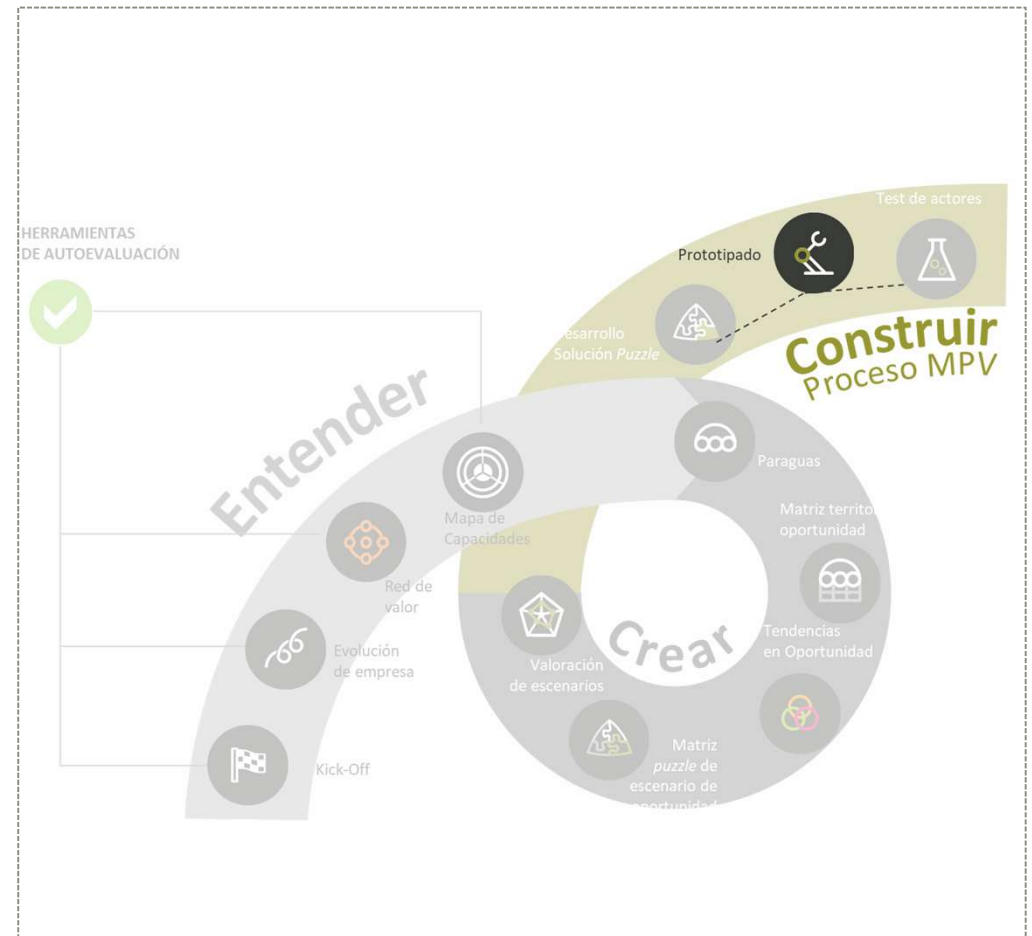
¿QUÉ ES?

Prototipo, Test de usuario y Solución **forman un trinomio que enfoca y determina la viabilidad** de las **necesidades/funcionalidades** principales de la **propuesta de valor**.

Las **conclusiones** de esta relación **verifican la hipótesis del escenario** de oportunidad y **especifican las funciones prácticas** (técnicas) y las **funciones simbólicas** (Emocionales / Aspiracionales) del **producto / servicio**.

OBJETIVO

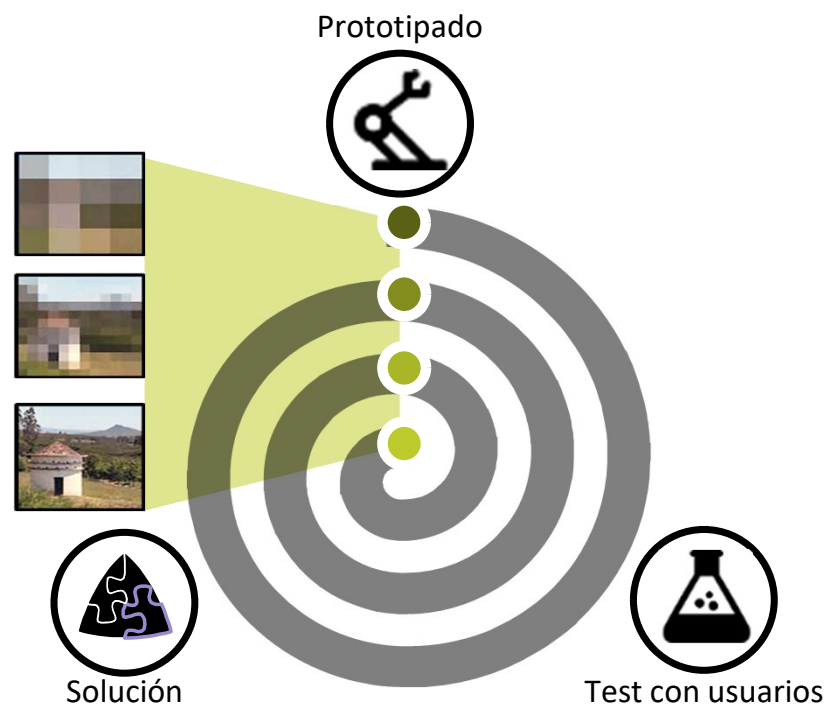
Verificar las tesis o premisas de la **propuesta de valor** teniendo **en cuenta** la importancia del peso de **las opiniones de actores vs producto**, en función del peso de la necesidad o el contexto de uso del producto o servicio.





MODO DE USO

- 01.** Define las hipótesis fundamentales de la propuesta de valor a ser verificadas. Elementos clave de la solución (ANCUS).
- 02.** Define los elementos a prototipar.
- 03.** Define los actores testers del proceso de prototipado.
- 04.** Define el modelo de prueba, rellenar matriz MPV.
- 05.** Define el método(s) de prototipado de las funciones/hipótesis a testar e iterar la secuencia MPV.





TEST DE USUARIO

(Materializar y Validar una hipótesis)

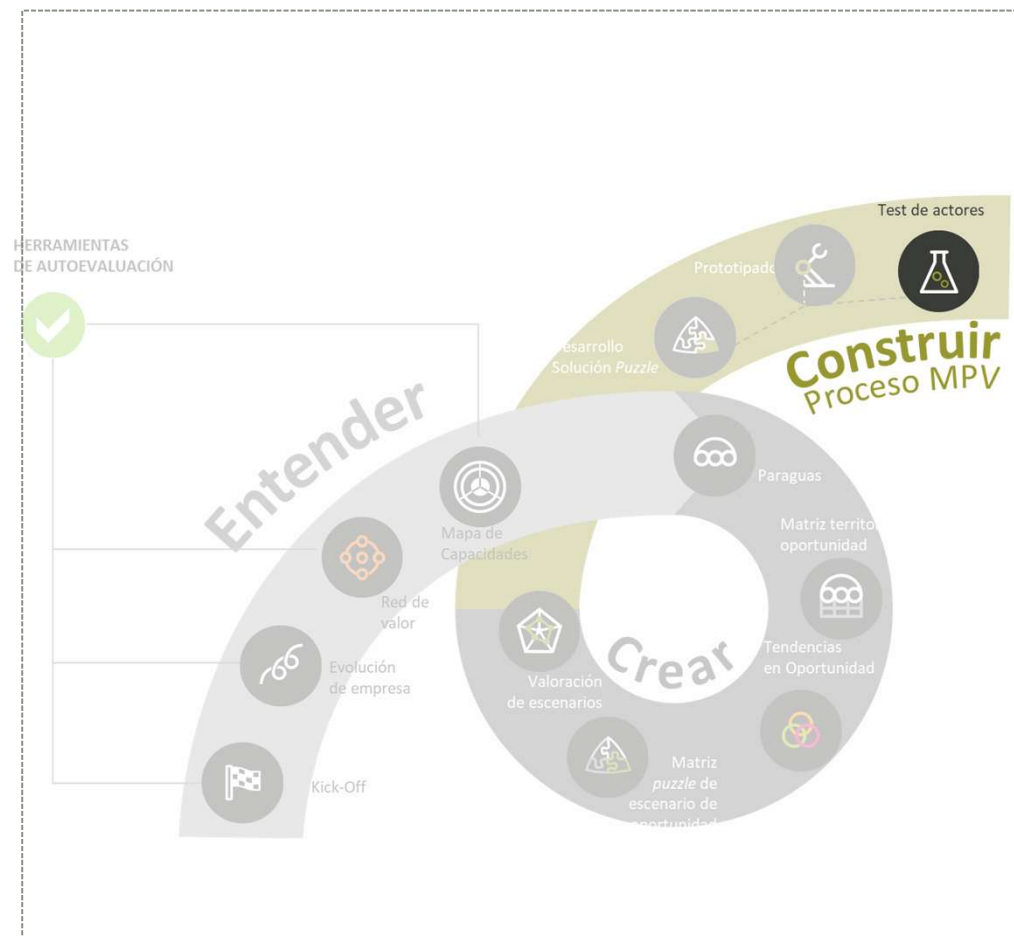


¿QUÉ ES?

Son las **herramientas de consulta** (*encuestas, sondeo, focus group...*) a los **stakeholders** (actores) para **contrastar la validez** de los **atributos de la solución** para satisfacer las **expectativas y necesidades de cada stakeholder**.

OBJETIVO

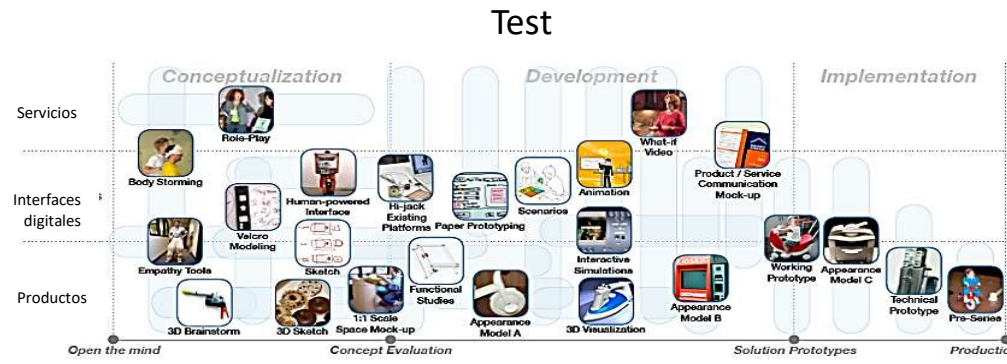
Verificar el nivel de necesidad/aceptación de las funciones básicas **en todo el programa de prototipado** de la solución.





MODO DE USO

01. Define las preguntas clave a los actores a partir de las especificaciones de necesidades, contexto de uso, atributos y solución.
02. Prepara la mejor herramienta de consulta para contrastar las preguntas y respuestas con los *stakeholders* clave.
03. Evalúa y debate en equipo si los resultados son suficientes para cada atributo del prototipo y a la valoración global del prototipo.
04. En función del resultado se pasa al siguiente punto o se itera hasta definir viabilidad.



Control	Cantidad
<p>A nivel conceptual los test deben ser internos utilizando las capacidades de conocimiento interno de la compañía para generar feedback de valor para el producto</p>	<p>Cuando el producto está definido pero no acabado, el Test puede relazarse con los actores que serán potenciales usuarios del sistema pero en entornos muy acotados (Focus groups, one day..)</p>
	<p>Cuando tiene un nivel de concreción alto, se puede comenzar a testar en muestras masivas y libres a nivel de contexto. La realización de pilotos es clave tanto para asegurar el éxito del producto como para comprender mejor a los usuarios</p>

Manual Metodología BIK SCALE

