



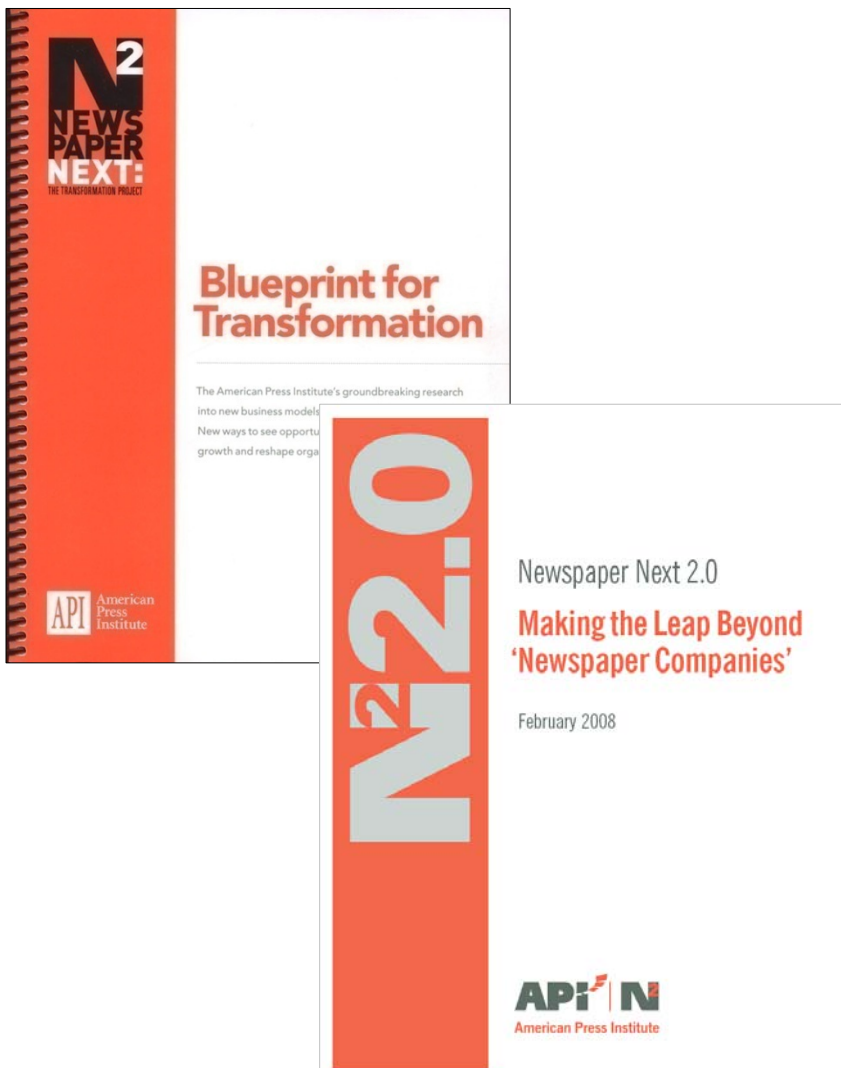
American Press Institute

Newspaper Next: Plan de Acción para la Transformación

Sociedad Interamericana de Prensa

N²NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

Acerca de 'Newspaper Next'



- Un proyecto de investigación del American Press Institute de 2 años de duración en el que se han invertido aprox. \$3 millones de USD.
- Un esfuerzo en conjunto con el profesor Clayton Christensen de la Escuela de Negocios de Harvard (HBS) y la compañía Innosight
- Las recomendaciones del primer informe fueron publicados en septiembre de 2006 y el segundo reporte en Feb / 2008
- Hoy: introducción de los conceptos, herramientas y los procesos N²

Acerca de 'Newspaper Next'



Objetivos del proyecto

Proveer una solución práctica diseñada para ayudar a las empresas de periódicos a lograr la transición de un modelo comercial monolítico a un modelo de portafolio de productos:

1. Desarrollar un entendido general de los factores, patrones e implicaciones de la Innovación Disruptiva que está irrumpiendo en la industria de periódicos.
2. Diseñar un proceso claro de desarrollo de productos ("Método de innovación N²") para detectar y aprovechar las oportunidades de desarrollo
3. Desarrollar un marco estratégico ("Plan de juego N²") para identificar la mejor manera de comenzar a Innovar

Objetivo del Taller



- Presentarles el método (N2), el cual podrán utilizar en sus organizaciones para ayudar a transformar la industria:
 - » El método de Innovación
 - » El Plan de Juego
 - » Dashboard
- Demostrarles con ejemplos de la vida real cómo el pensamiento Innovador puede ayudar al crecimiento en su organización.
- Superar tres aspectos limitantes
 - » Modelo Monolítico → Modelo de Portfolio
 - » Lectores → Todos los clientes
 - » Anunciantes → Todos los negocios
- Darles unas herramientas para comenzar a tomar acción e Innovar en sus mercados.

Agenda



- 8:30** Introducción
- 8:45** Cómo la industria de periódicos está siendo amenazada
- 10:30** Descanso
- 10:45** Método de Innovación de “Newspaper Next”
- 12:00** Almuerzo
- 1:00** Plan de Juego de “Newspaper Next” – Áreas 1 y 2
- 2:15** Descanso
- 2:30** Plan de Juego de “Newspaper Next”– Áreas 3 y 4
- 4:30** Final

Definición de Términos



“Disruptive Innovation” – Innovación que irrumpe en el entorno ó mercado de compañías existentes. Que desestabiliza.

“Job To Be Done” – Solución a Necesidad de Clientes y No Clientes

“Good Enough” – Lo suficientemente bueno – puede ser lanzado

“Invest a Little, Learn a Lot” – Invierta Poco y Aprenda Mucho

“Fail Fast, Fail Cheap” – Fracaso Rápido, Fracaso Poco Costoso

“Dashboard” – Hoja ó formulario de métricas importantes para los negocios

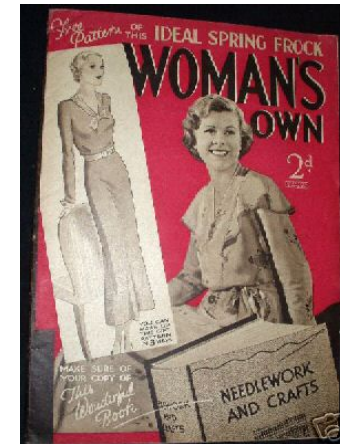
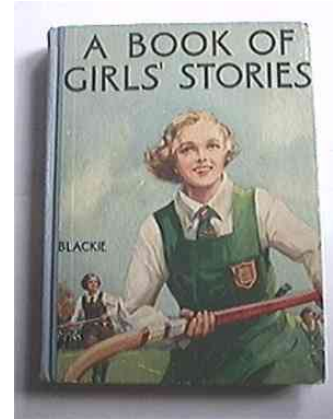
“Game Plan” – Plan de acción, estrategia de juego, etc.

Cuando lo periódicos eran reyes



Havekost School – Monroe County, Mich., USA
Temprano en los años 30

¿Porqué? Las opciones eran limitadas



Opciones ilimitadas



American Press Institute

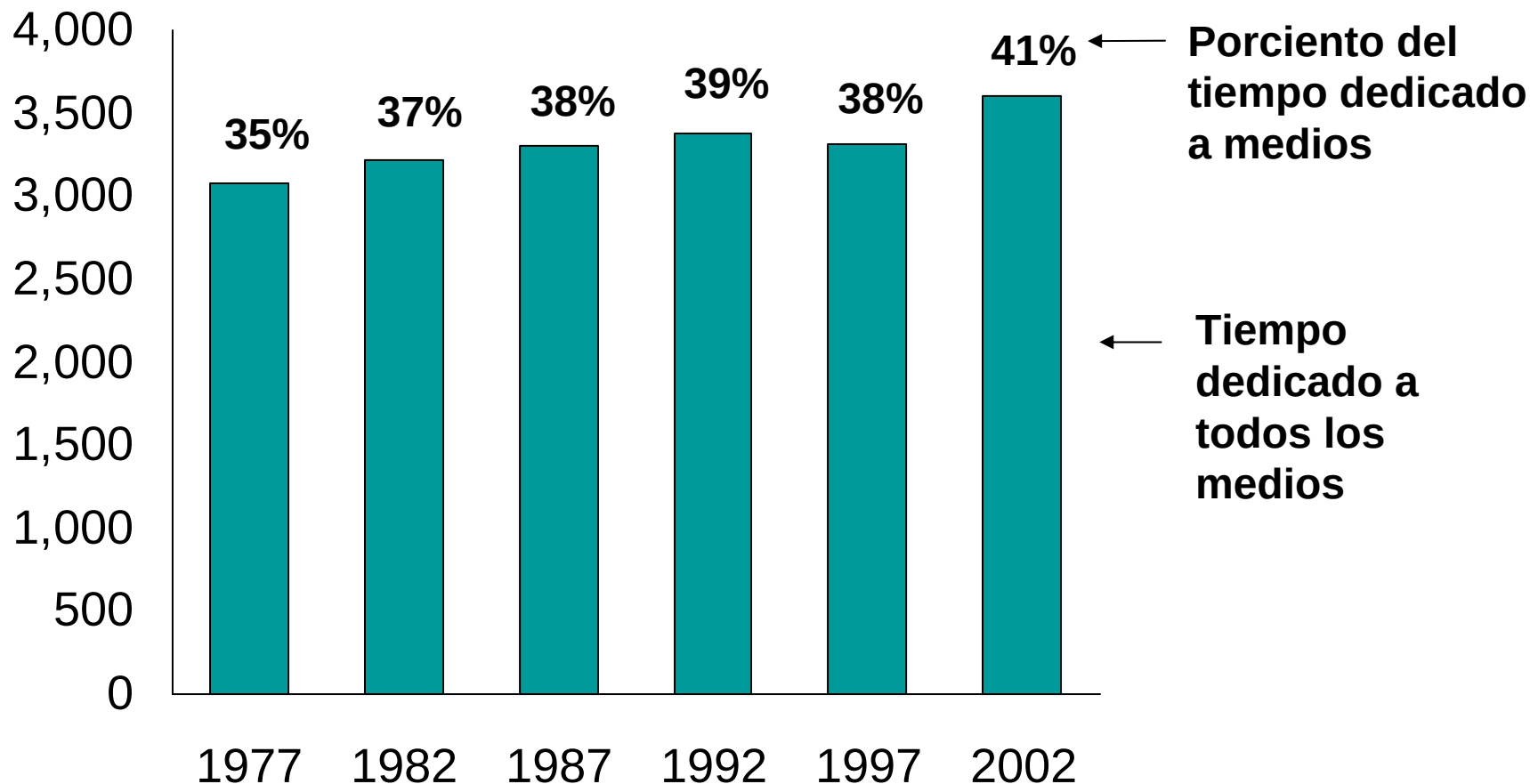


N2 NEWSPAPER
THE TRANSFORMA

Opciones ilimitadas - cada día las personas dedican más tiempo a los medios ...



Horas por personas por año



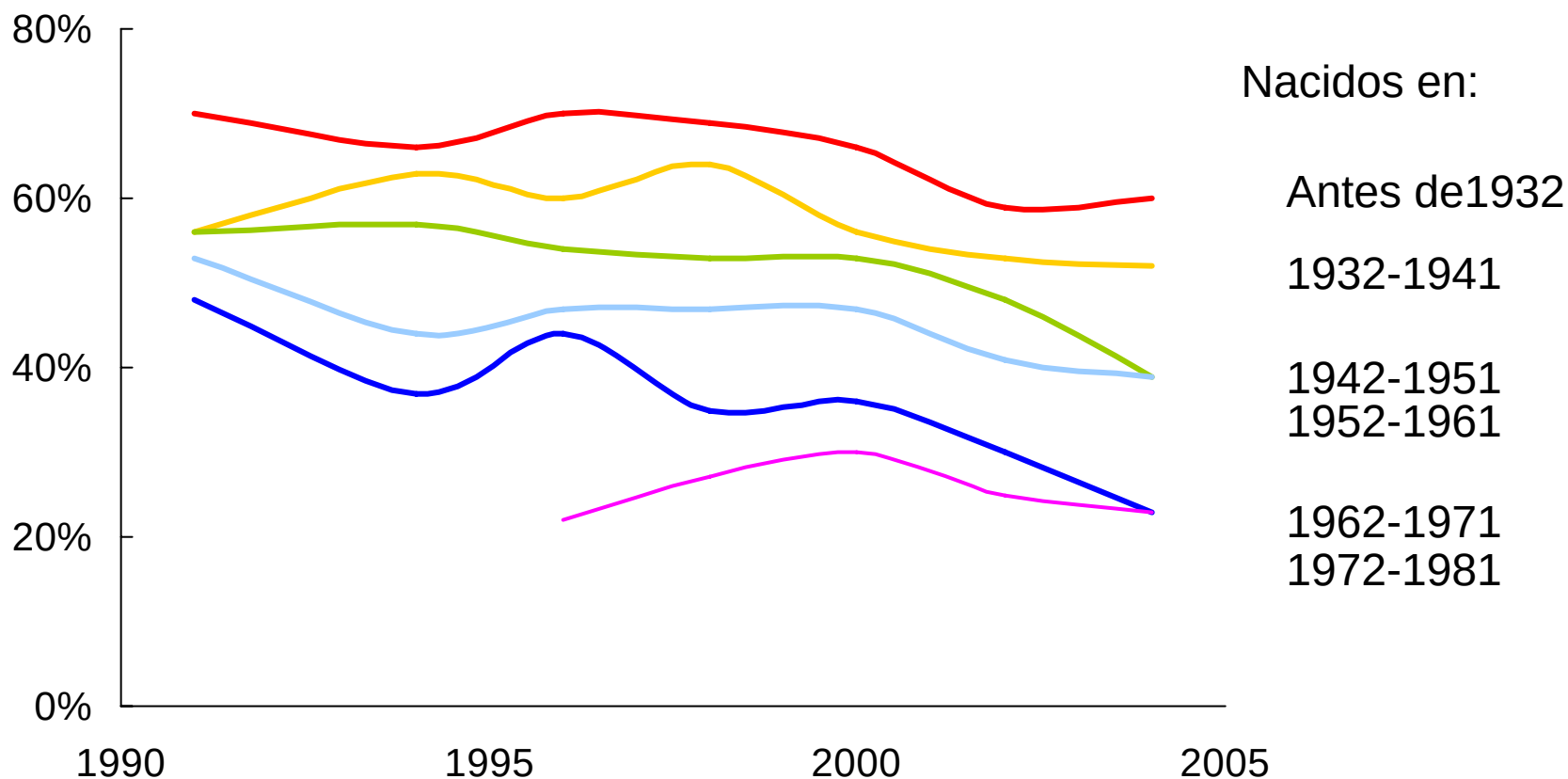
Source: Veronis Suhler Stevenson Communications Investment Considerations for the Communications Industry

... pero, dedican menos tiempo a la lectura de periódicos



Lectura de periódicos por Generación

Por ciento de personas que leyeron el periódico el día anterior





American Press Institute

1. ¿De qué manera están irrumpiendo en la industria de periódicos?

N2 **NEWSPAPER NEXT:**
THE TRANSFORMATION PROJECT

La innovación está cambiando nuestro mundo

Viejo mundo

Las noticias eran escasas y difíciles de conseguir. Los editores las seleccionaban y las suministraban

Comunidades definidas geográficamente

Una única fuente de información diaria

Publicidad unidireccional

Los consumidores hojean listas de información



Nuevo mundo

Las noticias saturan el entorno. Los consumidores las seleccionan y algunos las crean

Comunidades definidas virtualmente

Múltiples fuentes de información diaria que llegan por múltiples canales

Sistema bidireccional para hacer coincidir las necesidades de los compradores con las ofertas de los vendedores

Los consumidores esperan obtener información exacta según sus criterios de búsqueda

¿Quiénes están irrumpiendo en el entorno de los periódicos diarios?



Era de la prensa, la radio y la televisión

Era en línea / Moderna

Noticias locales

El mundo, EE. UU.

Opinión

Ventas minoristas

Autos

Bienes raíces

Carreras profesionales

Periódico diario de servicio completo

Radio

Televisión Local

Televisión por cable

Compradores, 'comerciantes'

Publicidad directa por correo

Diarios gratuitos, semanarios, revistas

Cable, nyt.com, cnn.com

Blogs, foros de discusión, etc.

Sitios minoristas y de comparación de precios, craigslist, ebay

Sitios web de autos, craigslist, ebay

Sitios web de agencias de bienes raíces, (Listado múltiple de casas en venta), craigslist

Sitios de empleos, Monster.com, craigslist, agencias de contratación de personal

Desenredando el dilema de la disrupción

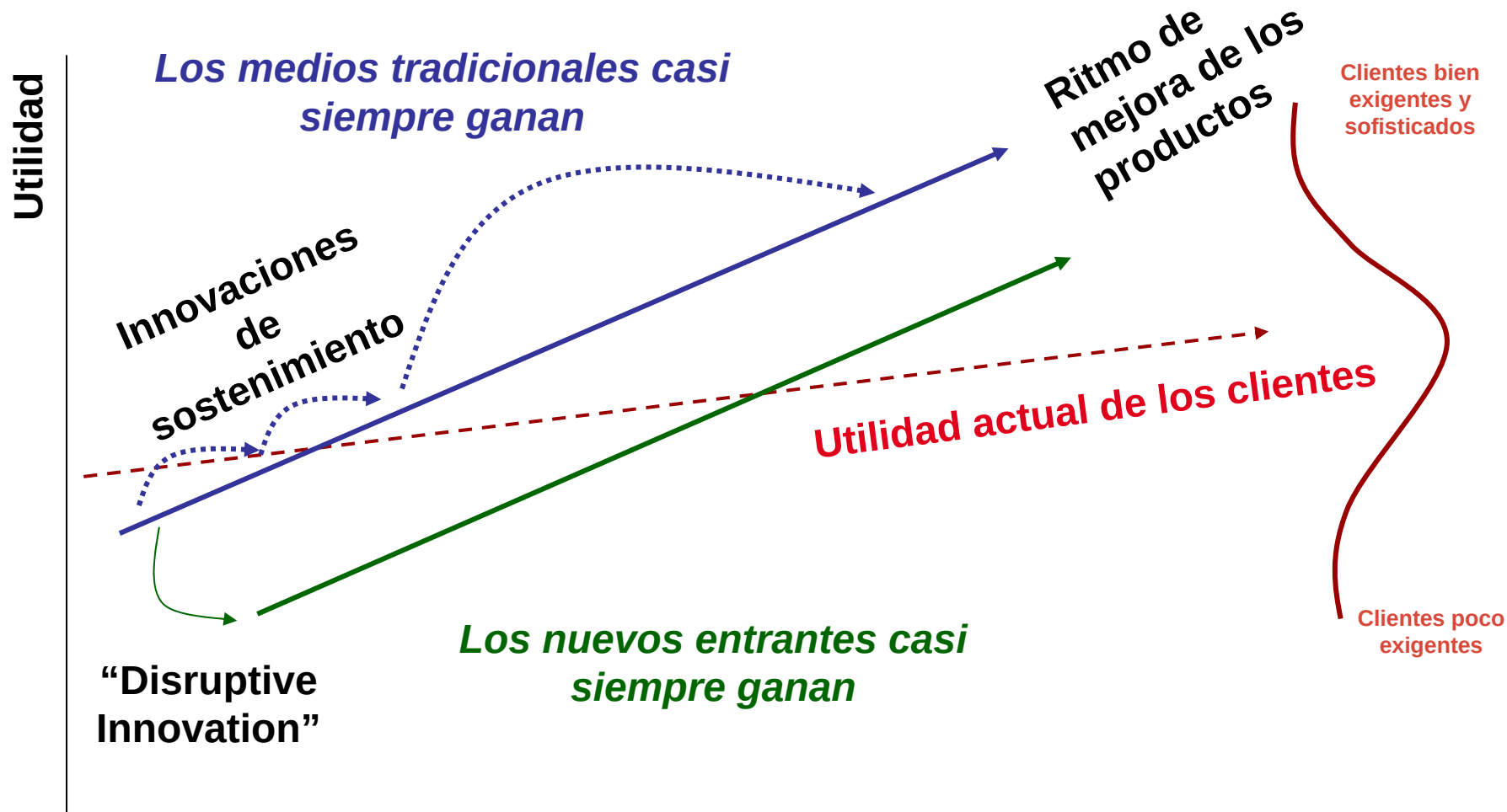


- La innovación puede ser impredecible, pero hay **patrones** que se observan en innovaciones que han sido exitosas
- Detrás de esos patrones hay también **principios** que también pueden aplicarse para obtener crecimiento a través de las Innovación
- Las compañías pueden usar estos principios para detectar **oportunidades** que antes eran **invisibles** o vistas cómo **amenazas**
- Pero eso requiere superar **barreras internas** y cambiar **mentalidades organizacionales**

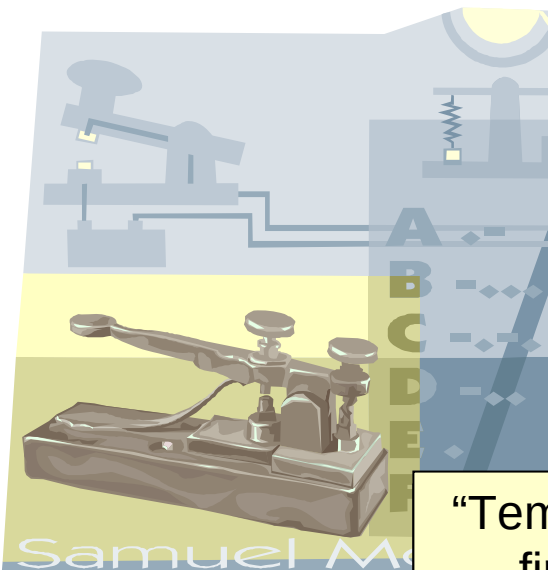
Innovación Disruptiva



Maneras en que las empresas exitosas pierden nuevas oportunidades



Disrupción en las telecomunicaciones



“Temprano en los años 80, AT&T le solicitó a la firma de consultoría McKinsey que proyectar el total de teléfonos celulares que habrían en el mundo para el año 2000. Los consultores ... concluyeron que para esa época el mercado total (mundial) sería de 900,000 celulares. Esto persuadió a AT&T a salir del mercado en ese momento.”

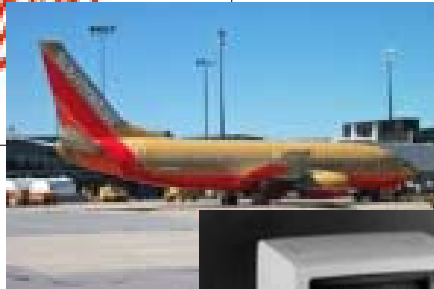
— *The Economist*, 1999

Décadas de disrupción



WAL★MART®
ALWAYS LOW PRICES

Always



University of
Phoenix



¿Cuál es la relación entre estas innovaciones?

- ... comenzaron con una utilidad “lo suficientemente buena”
- ... ofrecieron nuevos beneficios tales como sencillez, conveniencia o precios bajos
- ... apelaron a clientes y “no consumidores”
- ... utilizaron los modelos de negocio de “costos bajos” o de “comenzar pequeño”
- ... sacaron ventaja de las debilidades de los competidores

Ejemplo de la industria N.º 1: clasificados gratuitos



Disruptores



**No consumidores/clientes
cuyas necesidades
sobrepasa el producto**

Artículos que normalmente no
aparecerían en clasificados

**Casos en los que la
solución es “lo
suficientemente buena”**

No tienen un área de servicio
al cliente, diseño rígido,
categorías amplias

**Casos en los que la
solución es mejor**

Fáciles de publicar, gratuitos,
fotografías, se puede buscar
información fácilmente

**Modelo comercial de bajo
costo/comienzo modesto**

Personal mínimo, gastos
generales bajos

**Punto débil de los medios
tradicionales**

Clasificados = 18-31% de los
ingresos de la industria

Ejemplo de la industria N.º 2: diarios gratuitos



Disruptores



**No consumidores/clientes
cuyas necesidades
sobrepasa el producto**

**Casos en los que la
solución es “lo
suficientemente buena”**

**Casos en los que la
solución es mejor**

**Modelo comercial de bajo
costo/comienzo modesto**

**Punto débil de los medios
tradicionales**

18-34, empleados que viajan
diariamente, estudiantes,
bajos ingresos

Profundidad y variedad de
los contenidos

Fácil de transportar, se lee
en 15 minutos, gratuito,
contenido enfocado

Personal reducido, copian
noticias cablegráficas,
subcontrata la impresión,
poco personal para
distribución

Circulación = 17-29% de los
ingresos de la industria

Capacidades útiles para la innovación de sostenimiento ...



“R”

Recursos

- Personas
- Tecnología
- Productos
- Equipos
- Información
- Liquidez (Cash)
- Marca
- Distribución

“P”

Procesos

- Producción
- Contratación & Entrenamiento
- Desarrollo de Productos
- Manufactura
- Planificación & Presupuesto
- Investigaciones de Mercado
- Asignación de Recursos

“V”

Valorizar (prioridades)

Criterios usados para asignar prioridades

- Estructura de Costos/ Modelo de Negocios
- Márgenes de ganancias
- Tamaño de la oportunidad
- Tipos de Clientes
- Cultura

... compañías líderes que no han identificado alguna buena oportunidad



Haz nada y pierde el “momentum”



“No me gustan los discos duros – ellos no tienen tecnología Sony. Como ingeniero, no estoy interesado.”

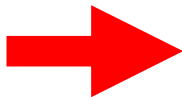
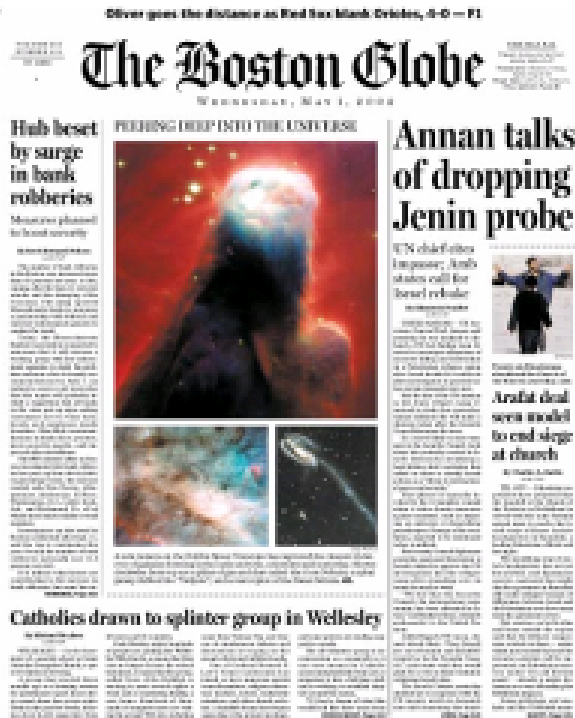
— *Sony Engineer*, Wall Street Journal, 2004

Forzar productos existentes a un nuevo mercado



Kodak's DCS-100, 1990
Precio: \$30,000

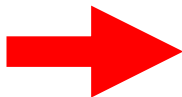
Todo el periódico en un monitor



Circulación (\$)

Anuncios

Clasificados



- Anuncios
- Clasificados

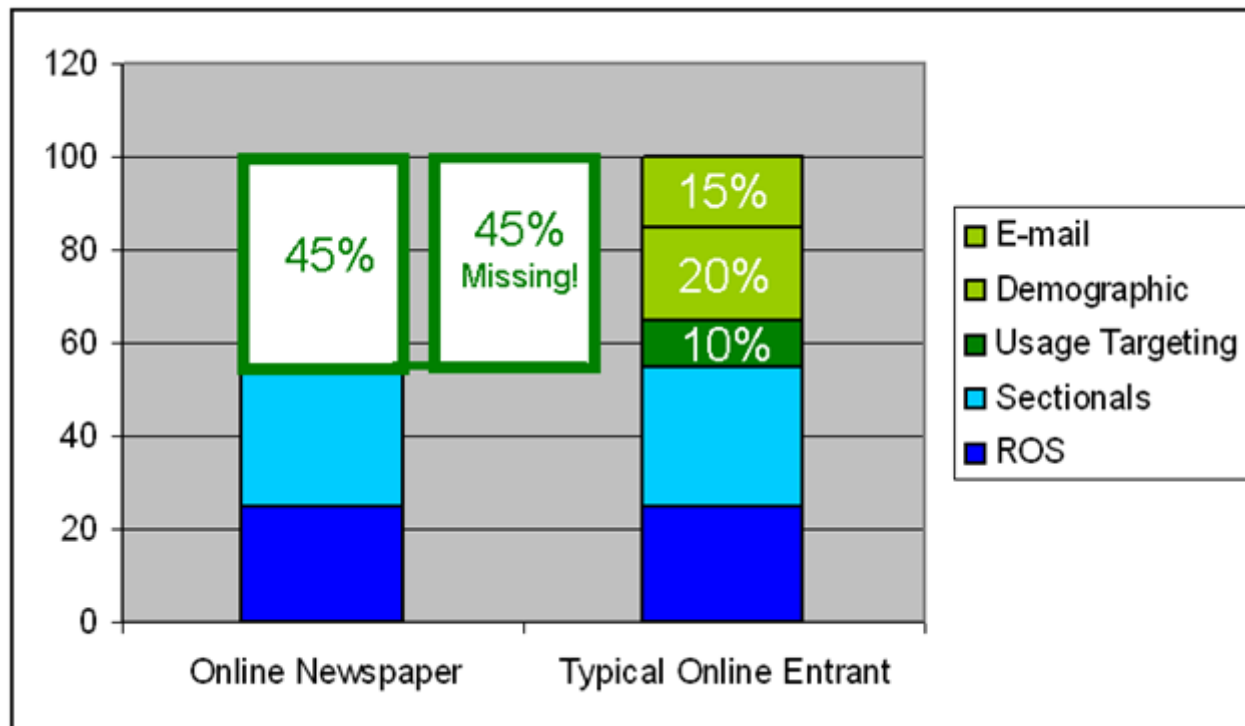
Periódicos continúan obviando importantes oportunidades de ingresos dentro de sus modelos de Negocio de Internet



Categorías de ingreso

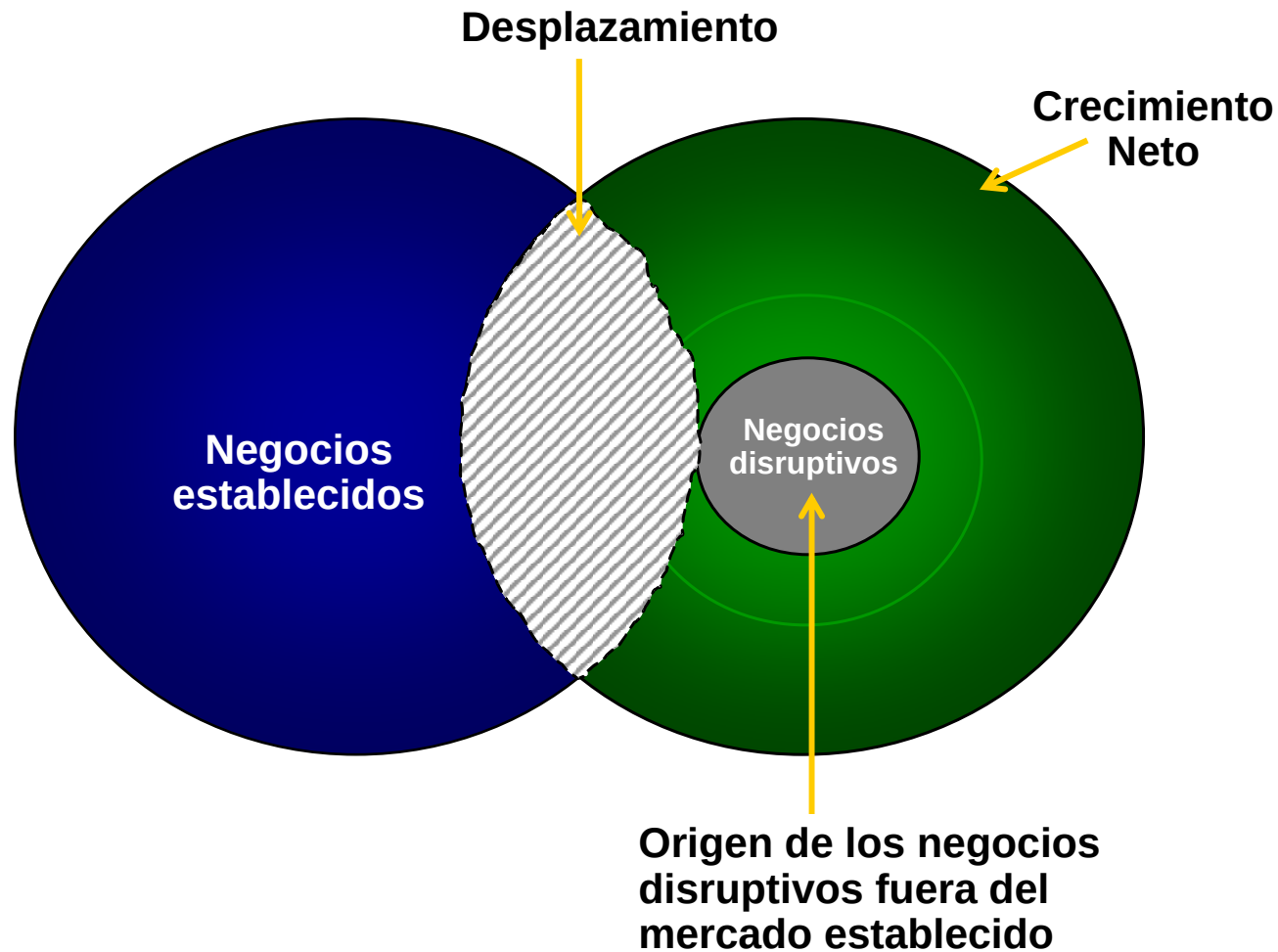
- “Banners”
- Anuncios de Autos
- Anuncios de empleos
- Bienes Raíces
- Cargos por acceso o búsqueda
- Suscripciones
- Anuncios de Email

Ingresos no alcanzados



Source: NAA; Harvard Business School Professor Clark Gilbert

¿Amenaza u Oportunidad?



Vamos a contar los pases de balón ...

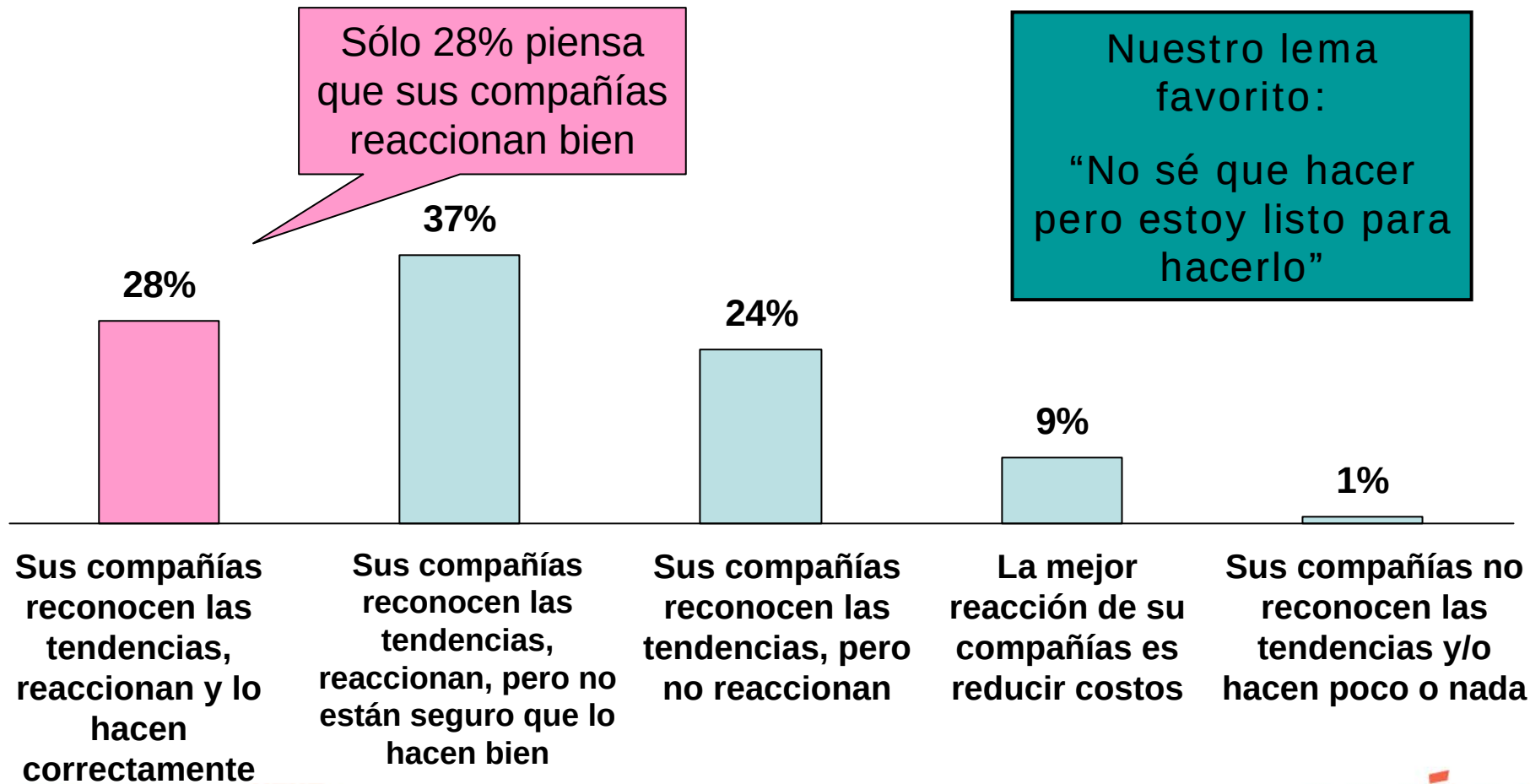


La industria busca respuestas



¿Cuán bien está tu compañía reaccionando a las nuevas tendencias de la industria ?'

N= 446 contestaron

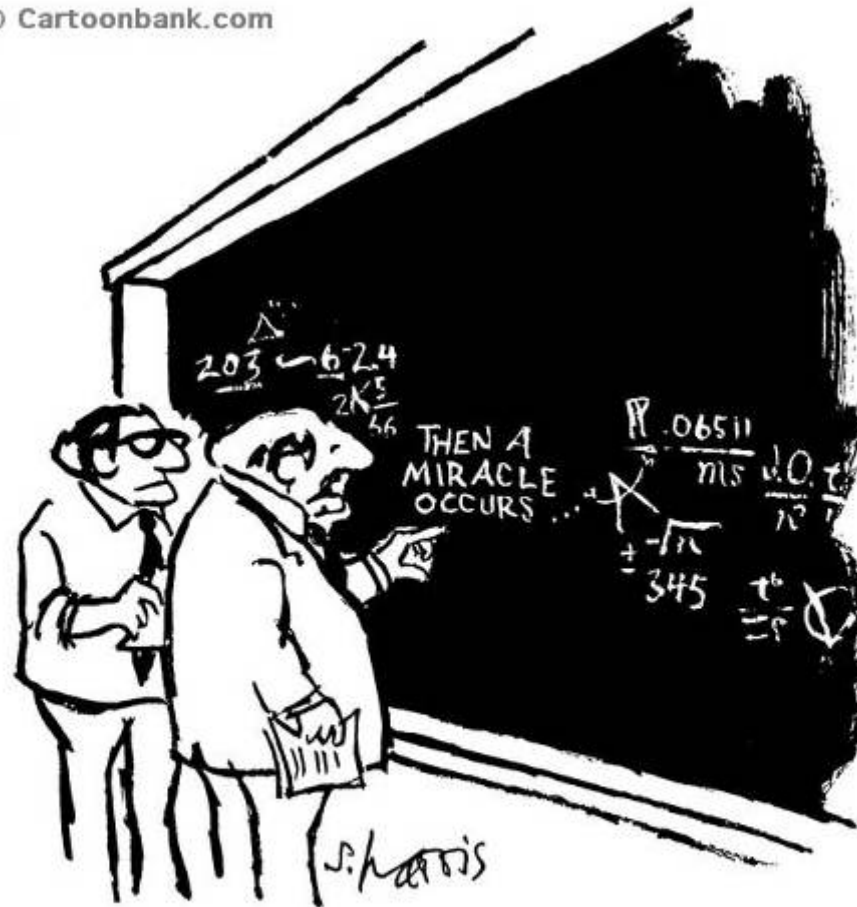


NEWSPAPER NEXT:

Source: API opinion survey of current state of the newspaper industry, Nov-Dec 2005

¿ Necesitamos un milagro?

© Cartoonbank.com



"I think you should be more explicit here in step two."

Historias de éxito de compañías exitosas



Lanzaron un modelo económico “Celeron” para detener el avance de AMD. Ahora es el producto de mayor volumen en venta de Intel.



Adquirieron y desarrollaron productos innovadores (WhiteStrips, Swiffer, Febreze)

Barómetro de Innovación



- ¿Está tu organización lista para manejar la Innovación? El siguiente cuestionario puede ayudarnos a contestar esta pregunta:

<i>Instructions: Answer the following 20 questions to assess your organization's ability to create disruptive growth</i>	Strongly Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Strongly Agree
1. There is an urgency felt throughout the organization - from front line to senior leadership - that our business is being disrupted					
2. We allocate significant time and money to developing new products and services that aim outside our traditional customer base and products					
3. We consciously manage "Sustaining" innovations differently from "Disruptive" innovations, including how such projects are identified, approved, funded and staffed					
4. We are willing to develop and commercialize new products and services even if they are likely to cannibalize our core business					
5. A significant cross-section of our people are trained in the core concepts of Disruptive Innovation, such as 'jobs to be done'					
6. Our product development efforts are shaped much more by our awareness of what customers are trying to do in their lives than by what we already have the resources or know-how to do					



American Press Institute

Descanso

N²NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

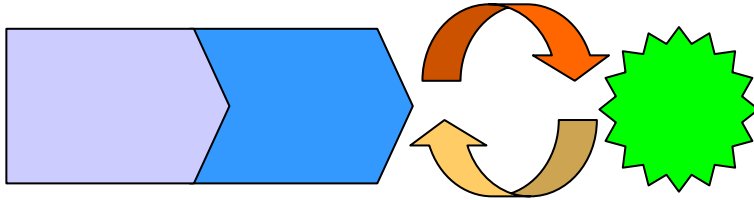


American Press Institute

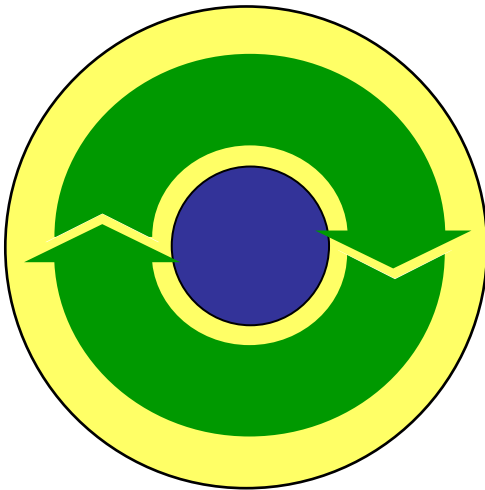
Método Innovación N²

N²NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

Introducción N2

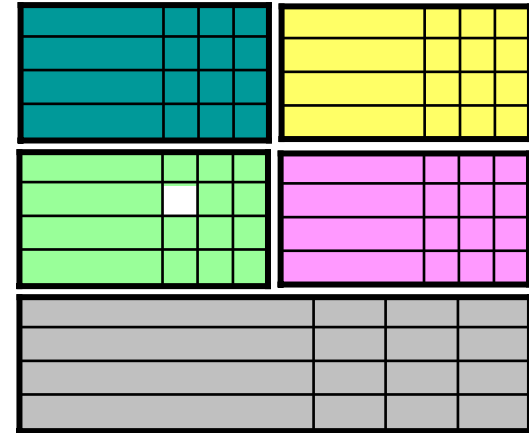


1. Método de Innovación N²:
qué hacer



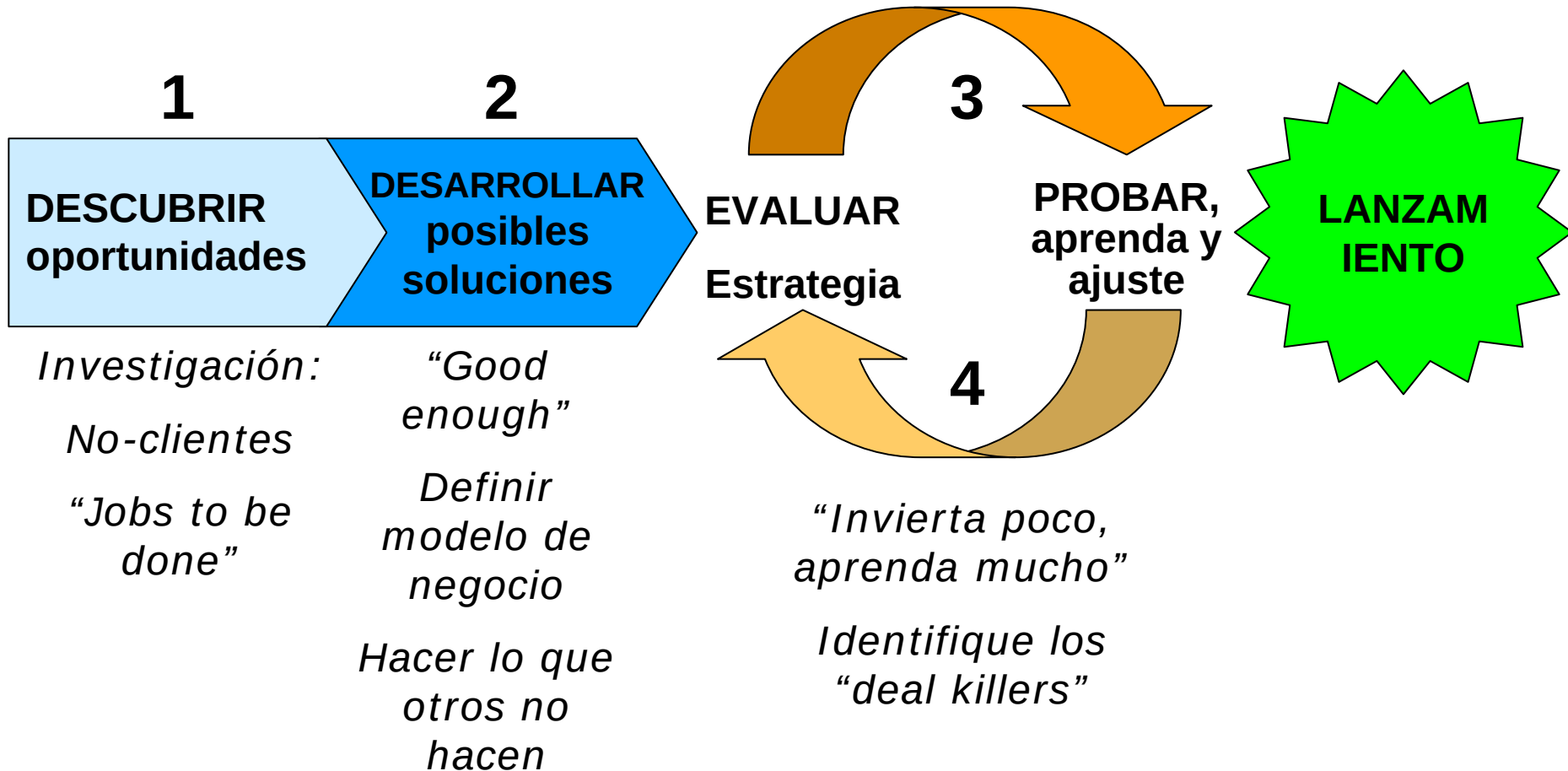
2. “Game Plan” N²:
dónde aplicarlo

“Dashboard” para la Gerencia



3. “Dashboard” N²:
cómo medir el
progreso

4 Pasos del método de innovación N² :

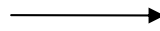




Concepto clave N.º 1: “Jobs To Be Done”

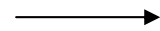


Adquirir productos



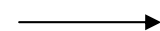
Contratar soluciones

Solución



Problema

Datos demográficos



Circunstancias

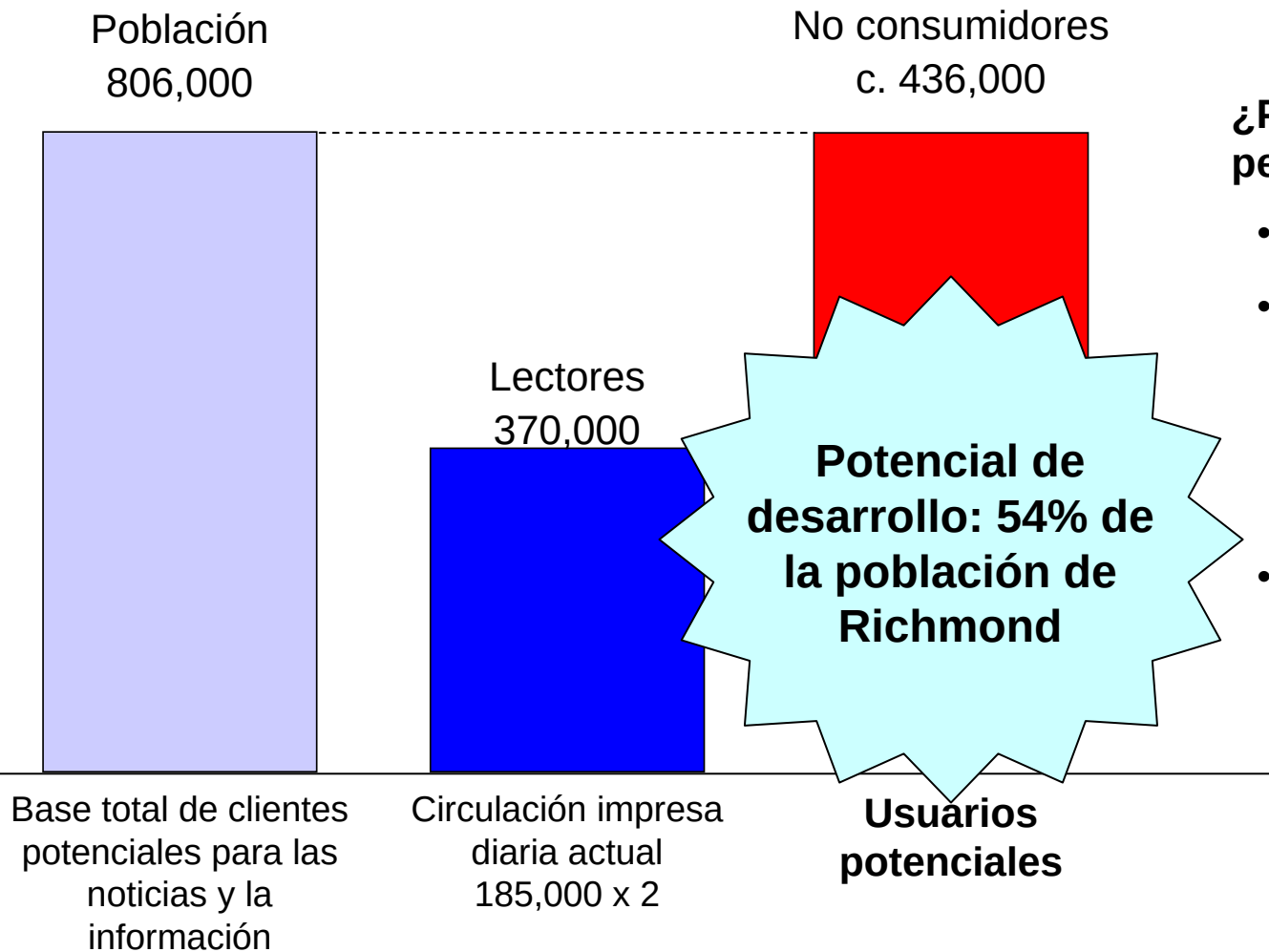
Los productos alcanzan el éxito cuando ayudan a los clientes a realizar un trabajo que ellos están tratando de realizar



Concepto clave N.º 2: no consumidores ...



Ejemplo: audiencia potencial en Richmond, Virginia



¿Por qué no leen el periódico?

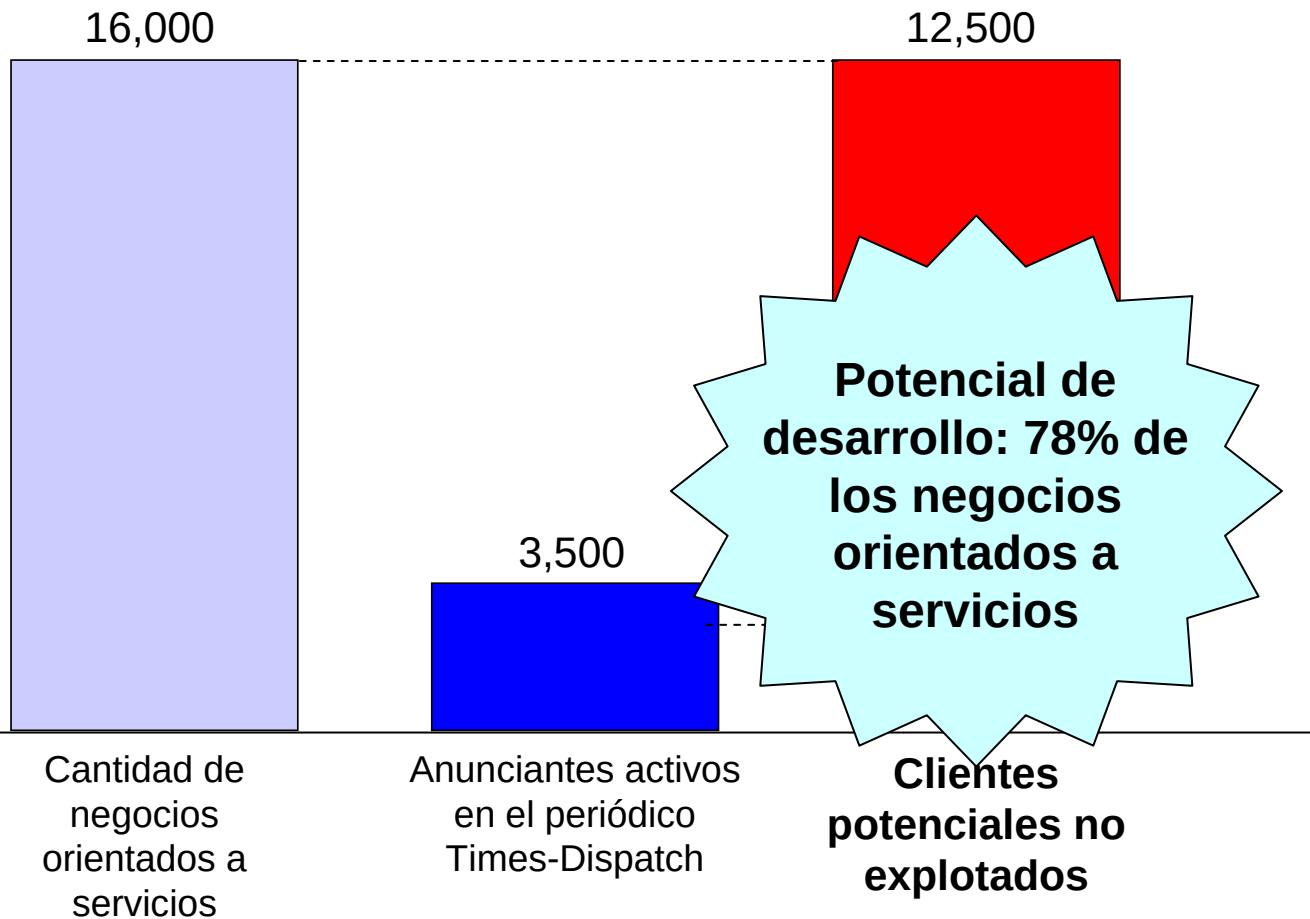
- No tienen tiempo
- Obtienen noticias suficientes de fuentes más económicas, más simples y más rápidas (TV, radio, Internet)
- No tienen mucho interés en las noticias tradicionales



... no anunciantes



Ejemplo: Mercado de la publicidad en Richmond, Virginia

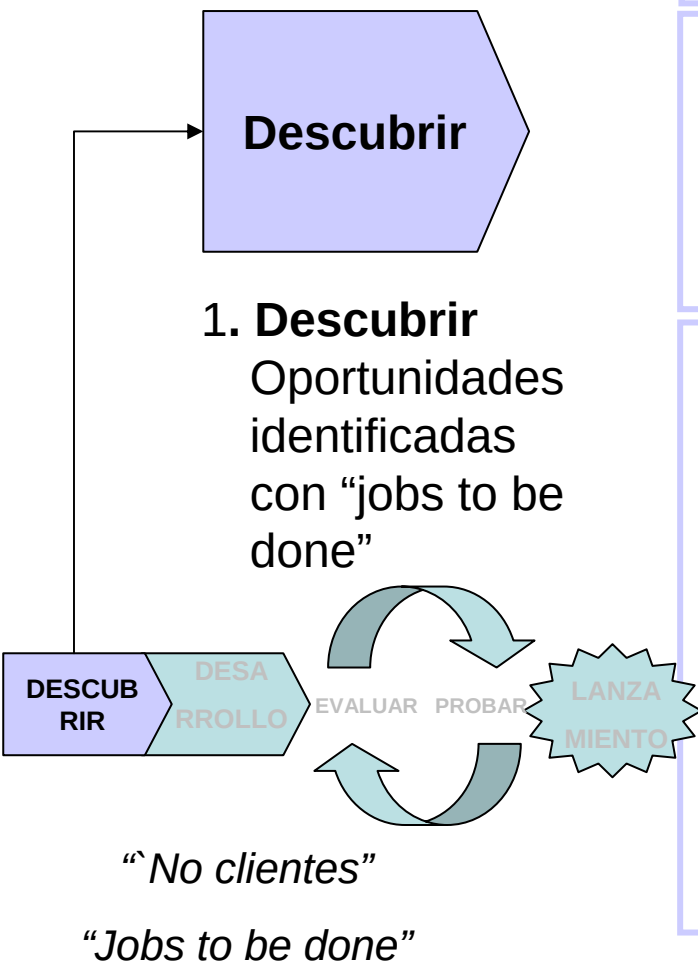


¿Por qué estas empresas no se anuncian?

- Es muy costoso (con relación al rendimiento esperado)
- Derroche de dinero, por ejemplo, pagar por audiencias que no son el objetivo
- No saben cómo publicar anuncios de manera efectiva



Paso 1: Descubrir oportunidades



Objetivo: Descubrir algunos “jobs to be done” de clientes insatisfechos

Preguntas Importantes

- ¿Dónde están los no clientes (individuos y/o negocios)?
- ¿Cuáles son esas cosas que las personas están intentando resolver y no lo han logrado?

Pasos a seguir:

- Sesión Interna para generar ideas
- Entrevistas a empleados que tienen contacto con el mercado
- Entrevistas profundas a clientes y negocios

Herramienta N²

Entrevista/Observación
Guía (ver Reporte N²)

Resultado

Identificar una o varias oportunidades de productos nuevos

No Clientes



Audencias no cautivas



Madres Trabajadores con poco tiempo disponible



Profesionales

Ocupados



Jóvenes adultos



Etapas de los Clientes



Transportes



En el Trabajo

Anunciantes



Negocios de Servicios



Individuos



Negocios ultra locales



Anunciantes

Nacionales



Información: “Jobs To Be Done”

Algunas tareas no satisfechas en su mercado

“Infórmeme”

“Edúqueme”

“Diviértame”

“Enríquezcame”

**“Hágame
participar”**

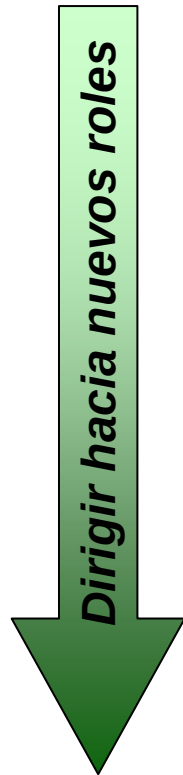
“Fortalézcame”

- “Ayúdeme a encontrar un buen contratista para el hogar, un peluquero, una niñera, un mecánico, un dentista u otro proveedor de servicios”
- “Ayúdeme a obtener información sobre empleadores, escuelas, universidades, asistencia médica y centros para el cuidado de niños y personas mayores”
- “Ayúdeme a obtener consejos de personas que ya han pasado por mi situación, como otras madres, propietarios de pequeñas empresas, personas que buscan empleo”
- “Ayúdeme a ponerme en contacto con otras personas que estén actualmente en mi misma situación, como otras madres, propietarios de pequeñas empresas, personas que buscan empleo”
- “Ayúdeme a encontrar opciones de entretenimiento a nivel local que sean apropiadas para mis circunstancias, por ejemplo, personas solteras, familias, mascotas, adolescentes”
- “Ayúdeme a encontrar información completa sobre empresas locales, la industria local, deportes escolares locales, el mercado inmobiliario local, y otros temas”
- “Ayúdeme a vender las cosas que uso y están en mi garaje”
- “Ayúdeme a buscar en el inventario y a comparar precios entre minoristas locales”
- “Ayúdeme a encontrar regalos únicos en pequeñas boutiques locales”
- “Ayúdeme a ahorrar dinero en artículos que compro habitualmente, por ejemplo, comestibles”
- “Ayúdeme a encontrar oportunidades para contribuir con mis habilidades a la comunidad”
- “Ayúdeme a mantenerme en contacto con mi comunidad mientras estoy lejos”

“Jobs To Be Done” – Para Negocios



Algunas de la herramientas más comunes de la publicidad



Dirigir el tráfico a la tienda

Atraer compradores

Resaltar productos
/precios

**Todavía los
periódicos son
vistos cómo la mejor
herramienta para
llegar al trafico del
siguiente día**

**Pero está
viendo cómo
reduce su
penetración y
alcance**

Establecer Marca e Imagen

Alcanzar el cliente deseado

Medir resultados

Obtener buenas ideas

Ofrecer buenas experiencias
dentro de sus tiendas

Crear una relación cercana con
el cliente

**Innovaciones
tecnológicas
(Internet, mobile)
que permiten ofrecer
otras soluciones a
los anunciantes**

**¿Podemos
tomar ventaja
de esto?**

Guía de entrevista – “jobs to be done”



Ver Reporte N2

Clientes

- ¿Qué asuntos pendientes de resolver tienes en estos momentos ó cuáles has tratado anteriormente?
- ¿Qué cosa te ha frustrado cuando has tratado de llevar a cabo estos pendientes?
- ¿Qué resultados has tenido y cuál crees es la mejor manera de hacerlo?
- ¿Has encontrado que hay alguna ó poca información sobre asuntos o trabajos que tienes que realizar?
- ¿Existen algunas o poca información sobre lo que pasa en tu escuela, comunidad, país ó en el mundo?
- ¿Qué ideas tienes para obtener esta información?

Empleados

- ¿Qué cosas te han solicitado algunos clientes que no hayamos podido ofrecerles?
- ¿Por qué no pudimos ofrecerlo?
- ¿Cómo hicieron los clientes para obtener lo que buscaban?
- ¿Qué resultados obtuvieron los clientes con esta alternativa?
- ¿Cuál sería la solución perfecta para los clientes?
- ¿Cuál es la característica más importante a esta solución?

Anunciantes/Negocios

- ¿Cómo hacen dinero?
- ¿Cuáles son los asuntos que más te preocupan de tu negocio?
- ¿Cuáles son esos asuntos que te causan problemas o que no puedes atender?
- ¿Bajo que circunstancias te ocurren estas situaciones?
- ¿Qué haces actualmente para resolverlo?
- ¿Qué otras opciones has considerado y por qué las has seleccionado o declinado?
- ¿Cuál crees es la solución ideal”?
- ¿Cuáles son las características más importantes de esta solución?

No Cliente: Ana



Ejercicio de Ideas:

- ¿Qué cosas Ana no está logrando resolver?
- ¿Qué circunstancias?
- ¿Qué la está frustrando?
- Según Ana, ¿cuál es la solución ideal?

- Madre de 36 años con 2 hijos
- Trabaja a tiempo completo
- En ocasiones lee periódicos , pero sólo los domingos, “Tengo muchas cosas que hacer durante las mañanas y en las tardes nunca tengo tiempo”
- “Deseo información y ayuda en muchas áreas: necesidades y problemas de los niños, manejar el presupuesto, salud, alimentación, cómo pasar tiempo con la familia, ahorrar dinero y cosas que ocurren en mi comunidad que me interesen”
- “Estoy muy ocupada y no tengo tiempo para hacer amistades ni compartir con otras madres”

No Cliente: William



Ejercicio de Ideas:

- ¿Qué está tratando de lograr William?
 - ¿Qué está dispuesto a pagar?
 - ¿Cómo él describe la solución ideal?
- Posee un salón de belleza con capacidad para atender 4 personas al mismo tiempo
 - Atrae mayormente a clientela joven, que están conscientes de los distintos estilos de ambos sexos
 - No se anuncia en ningún periódico
 - “Utilizo a una compañía que distribuye cupones o material publicitario con niños en universidades. Pagamos \$40 por cupón o material que es redimido en el salón de belleza. Eso es el costo de un corte de cabello, pero esperamos mantener ese cliente para siempre.”
 - “No nos anunciamos en periódicos – anunciarse semana tras semana es muy costoso y no tienes garantías de que vas a obtener más clientes.”

Señales de buenas oportunidades



“Ayúdame a ...”

Necesidades importantes



Necesidades que surgen
frecuentemente

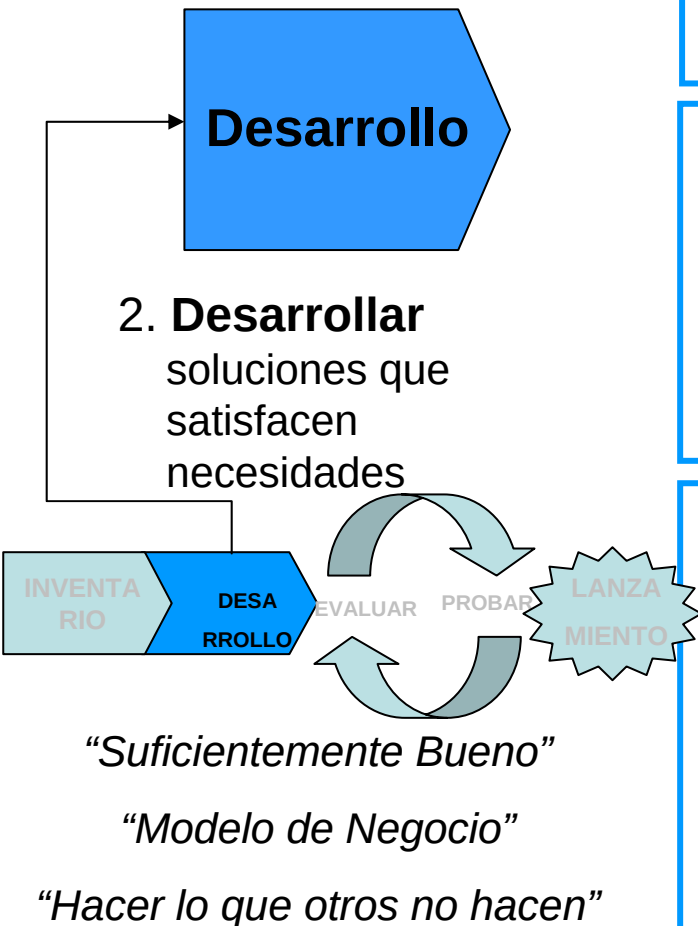


Cliente o negocio frustrado



**Oportunidades basadas
en necesidades**

Paso 2: Desarrollar herramientas funcionales para satisfacer las necesidades



Objetivo: Desarrollar las nuevas ideas que satisfacen las necesidades de los clientes

Preguntas Importantes

- ¿Cuál es la solución lo suficientemente buena para satisfacer las necesidades de los clientes y que no esté disponible hoy?
- ¿Cuál es el modelo de negocio ideal donde se puedan *controlar los* costos y se puedan *crear* nuevas fuentes de ingreso?
- ¿Cómo podemos superar a nuestros competidores?

Pasos a Seguir:

- Sesión para generar ideas
- Usar el método de Resumen de la idea de “Newspaper Next” para definir las soluciones
- Asegurarse que la solución sigue los principios claves de Innovación Disruptiva

Herramienta

N² Resume de la Idea (Ver Reporte N2)

Resultado

Resumé de la idea -descripción de cómo la idea propuesta atiende las necesidades identificadas

Hacer lo suficientemente bueno en el momento adecuado...

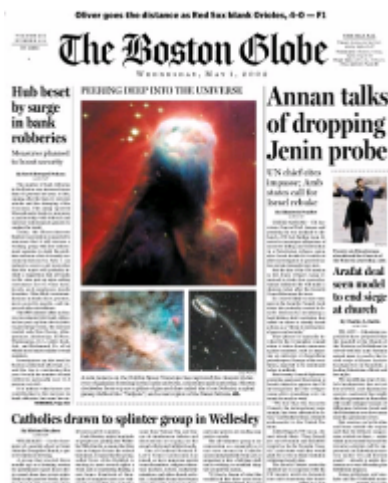


Ayúdeme a estar bien informado sobre los eventos e “issues” actuales

Entreténganme ó Infórmenme cuando estoy en un viaje de 20 minutos en tren



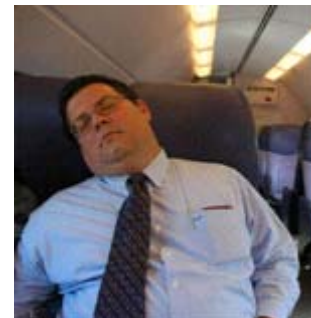
Vs.



Gratuitos no son suficientemente buenos



Vs.



Gratuitos son una gran solución

Sesión de Ideas: Soluciones para Ana y William



- ¿Qué soluciones?
- ¿Qué contenidos?
- ¿Qué experiencias?
- ¿Qué canal (es)?
- ¿Qué frecuencia?



- ¿Qué soluciones?
- ¿Cuál sería su resultado ideal?
- ¿Qué estructura de precios?
- ¿Qué canal (es) de venta?
- ¿Cuál es una posible oportunidad de venta adicional?

Herramienta: 'Resume de las ideas' para describir un producto nuevo



N² **IDEA RESUME**

The N² Idea Resume

The N² Idea Resume is a simple way to summarize an idea to create a new growth business. The "resume" hardwires many of the core disruptive concepts, such as "jobs to be done," "good-enough solutions," and starting simple and cheap. It is designed to be completed in 30 minutes or less, and does not require complex financial models or detailed market sizing. Exploratory analysis is almost always useful, but seeking precision too soon is almost always a mistake.

The Newspaper Next Idea Resume

Our idea is ...

Our first target customers will be...

The jobs these customers need to get done are ...

Customers currently get these jobs done by ...

Relative to competitive offerings, consumers will "get"...

They will "give up"...

We'll make money by...

We'll keep costs initially low by ...

We'll need to partner with ...

We'll beat competitors because...

Critical assumptions

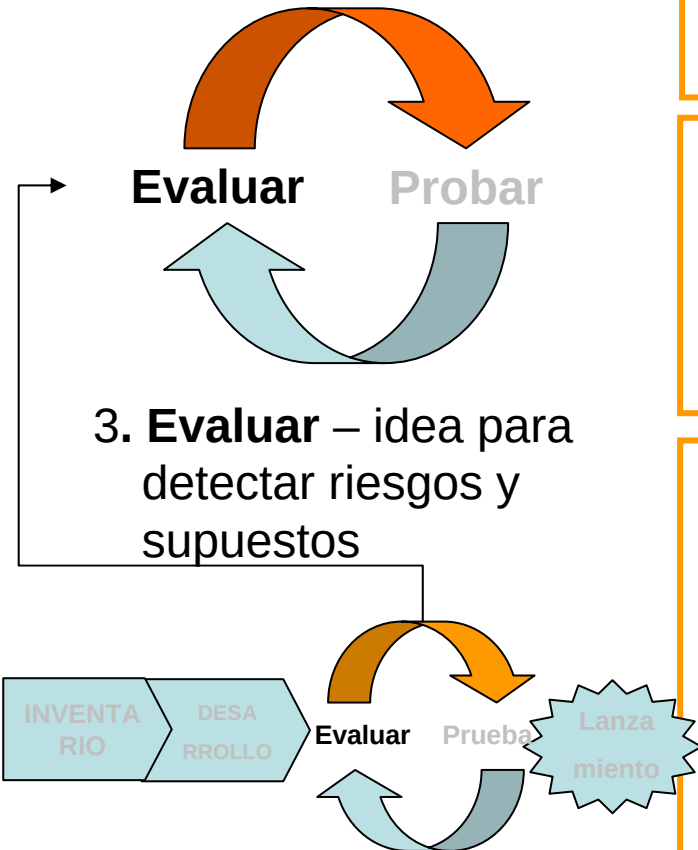
Our plan to test assumptions

32 NEWSPAPER NEXT: BLUEPRINT FOR TRANSFORMATION © 2006 AMERICAN PRESS INSTITUTE

- Diseñado para completarlo en 30 minutos o menos
- No requiere modelos financieros complejos ni saber el tamaño exacto del mercado
- "Integrar" los principios claves de la disrupción
 - Soluciones de primera generación "lo suficientemente buenas"
 - Desarrollar modelos comerciales creativos y flexibles
 - Hacer lo que los competidores no hacen

Ver Reporte N2

Paso 3: Proceso de Evaluación para identificar supuestos y riesgos



3. Evaluar – idea para detectar riesgos y supuestos

“Invierta poco, aprenda mucho”

“Fracaso rápido, fracaso no costoso”

Objetivo: Evaluar la idea para identificar riesgos y supuestos

Preguntas Importantes

- ¿Se ven los patrones de la innovación disruptiva en esta idea?
- ¿Qué podría hacernos fallar?
- ¿Cuáles son los supuestos estratégicos y financieros?
- ¿Cuál supuesto ó riesgo deber ser atendido primero?

Pasos a seguir:

- Sesión de ideas sobre los supuestos estratégicos del producto
- Usar N²-OASYS para identificar las cosas que pueden provocar el fracaso
- Mirar diferente los números financieros para identificar los supuestos financieros críticos

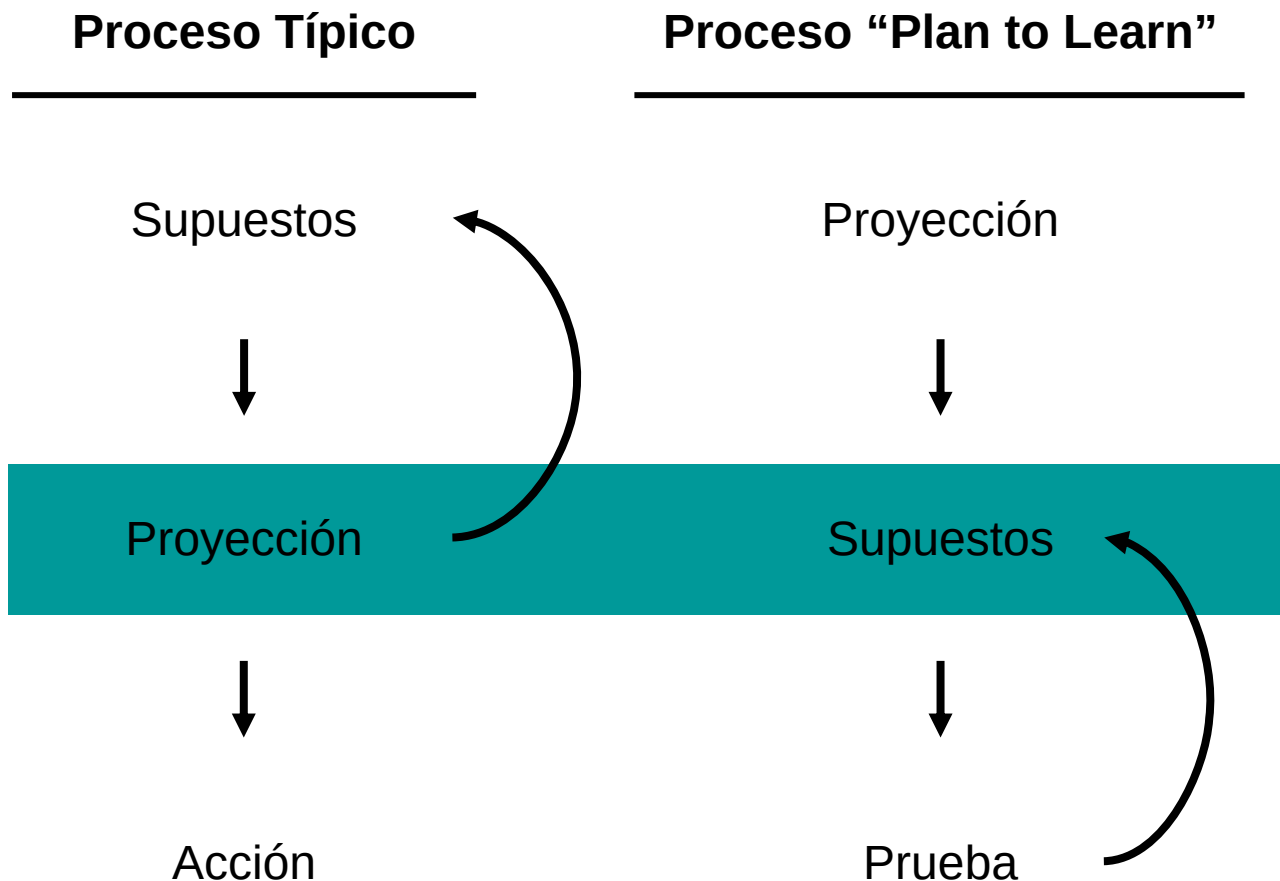
Herramientas

21 preguntas del N²
OASYS (reporte N²)

Resultados

Priorizar los supuestos
y riesgos

Sacar el proceso típico de la cabeza ...



Revise y liste sus supuestos



Supuestos más Comunes

Usuario

- Necesita / lo quiere
- Está dispuesto a pagar / y cuanto
- Cambiaría sus costumbres para adoptar el producto

Solución

- Podemos manejar esta tecnología
- Funcionamiento suficientemente bueno
- Cumple con las necesidades del usuario

Modelo de Negocio

- Precios
- Empleados
- Costo de Bienes Vendidos (COGS)
- Inversión Inicial
- Costos de Mercadeo

Canal de Ventas

- Dispuestos a Vender
- Requiere incentivos
- Tienen los conocimientos necesarios

Respuesta de Competidores

- ¿Quiénes?
- ¿Qué harían?
- ¿Qué impacto puede tener?

Nuestra Organización

- ¿Lo aprobarían?
- ¿Requiere más recursos?
- ¿Podemos re localizar recursos?

Herramienta: Sistema OASYS N2 para encontrar los factores que pueden arruinar el negocio



THE N² OPPORTUNITY ASSESSMENT SYSTEM

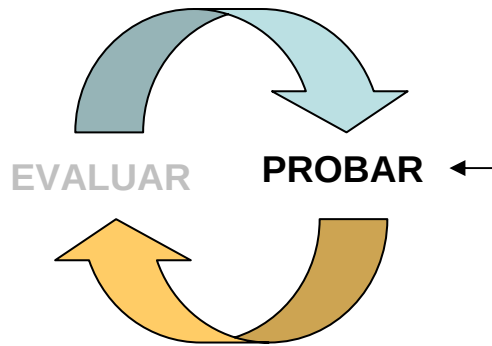
Reporte N2

#	Category	Success factors	Certainty: How sure are we that our product meets this standard? 4 - Solid evidence (bet a week's pay) 3 - Some evidence (bet a day's pay) 2 - Educated guess (no bets) 1 - Hunch (don't even ask!)	Risk: What if we're wrong? 4 - Little or no impact 3 - Reduced success 2 - Success doubtful 1 - Failure likely	Ideas for testing these assumptions Fracaso Evidente
1.	Consumer/Advertiser	Targets a frequent job that is important to the target consumer/advertiser			
2.	Consumer/Advertiser	The consumer/advertiser is frustrated over the inability to get the job done because existing solutions are expensive, difficult to use, inconvenient or not customized			

Estrategia

- ¿Cumple la idea con los patrones que se observan en la innovación disruptiva?
- ¿Cuán fuerte es la evidencia?
- ¿Qué hacemos si no estamos en lo correcto? ¿Continuaría la idea teniendo posibilidades ó debe morir?
- Identificar los factores que matarían la idea

Paso 4: Aprenda & Ajuste



Objetivo: Obtenga información rápida de los riesgos y supuestos más críticos

Preguntas Claves

- ¿Cuál prueba simple, rápida & manejable puede enseñarnos lo que está bien ó mal de nuestro producto o estrategia?
- Basado en lo aprendido, ¿qué debemos cambiar?

Pasos a seguir:

- Realizar una prueba “good enough” para reducir riesgos y descubrir los supuestos incorrectos
- Ajustar el producto y/o la estrategia

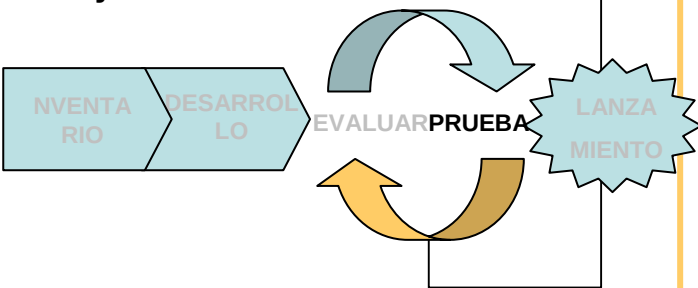
Herramientas

Usar el arsenal de métodos para probar los supuestos críticos

Resultado

Decidir el próximo paso

4. Prueba, aprenda y ajuste

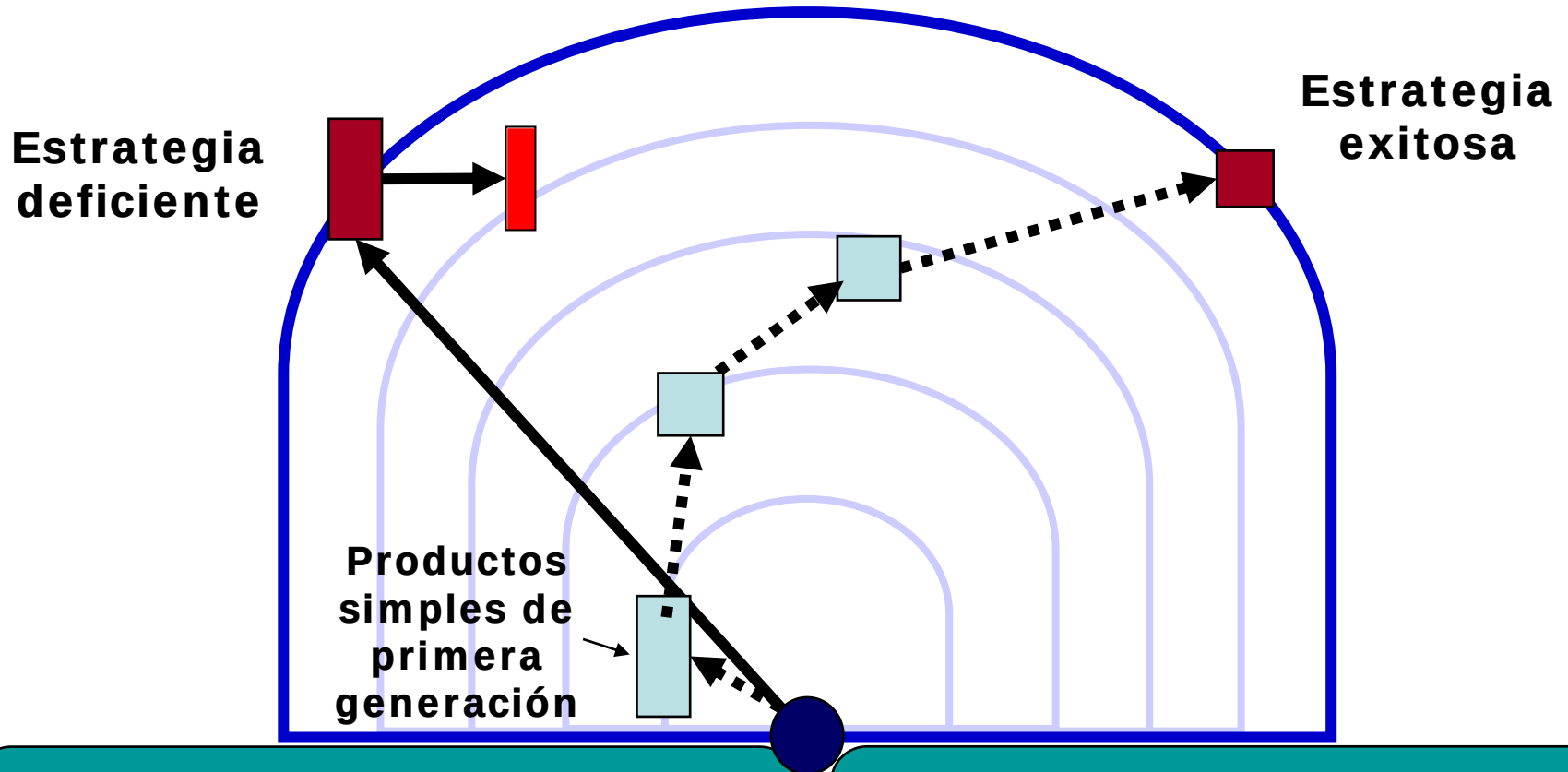


“Invierta poco, aprenda mucho”

“Fracaso rápido, fracaso poco costoso”



‘Invierta poco, aprenda mucho’



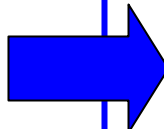
El noventa por ciento de las empresas nuevas exitosas comienzan con la estrategia incorrecta

Las empresas emergentes exitosas cambian sus modelos comerciales cuatro veces antes de alcanzar el éxito



Algunas maneras de probar supuestos críticos

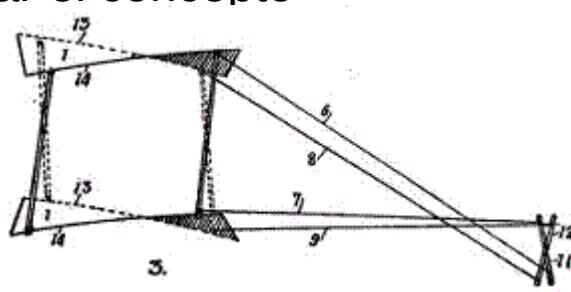
- Entrevistas
- Grupos Focales
- Jugadores (clientes, competidores)
- Mesas redondas con clientes
- Simulación del modelo de negocio
- Probar concepto/prototipo
- Probar el mercado



Buscar ejemplos existentes para presentarlos a usuarios



Si no existen buenos ejemplos, se debe crear un prototipo simple y no costoso que sea suficientemente bueno para mostrar el concepto



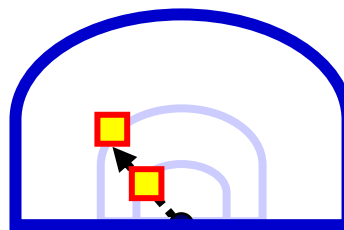
Después de cada prueba



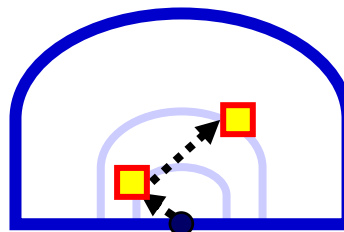
Consideraciones

- ¿Continúan inciertas?
- ¿Resultados muestran potencial?
- ¿Más que aprender?
- ¿Costo de la próxima fase?

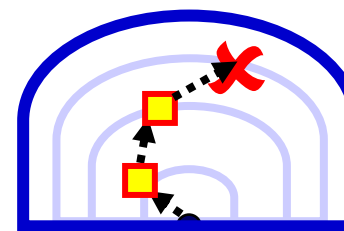
Opciones



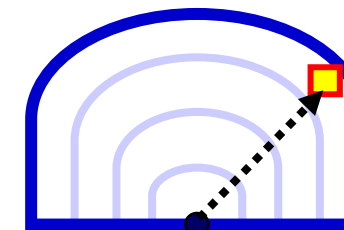
Continuar probando



Redirigir



Cancelar



Ir por él

Pensamientos para internalizarlos



“Consumidores no compran productos, sino que contratan soluciones que los ayuden a atender sus necesidades”



Mirar al mundo a través de los ojos del consumidor, buscar opiniones externas en cada fase

“Los mercados no existen, no pueden ser medidos”



No descartemos proyectos simplemente porque no están apoyados por un análisis detallado ó por números grandes

“Invierta poca aprenda mucho”



Realizar pruebas simples y poco costosas que te ayuden a aprender lo que todavía no sabes

“Perfección es el enemigo del ‘good enough’”



Lanzar productos “good enough” de manera que podamos aprender y redirigir si es necesario

“Para cada falla, tenemos una hoja de cálculos que se ve bien”



Prestar atención a aquellas cosas que puedan marcar la diferencia del éxito



American Press Institute

Almuerzo

N²NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT



American Press Institute

Plan de Juego Newspaper Next

N²NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

El 'Plan de juego' de Newspaper Next

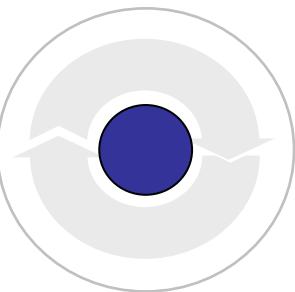


¿Para qué se necesita un "Plan de juego"?

- Para proporcionar un marco visual a los fines de convertirse en una empresa de portafolio de productos
- Para identificar las oportunidades y amenazas que merecen mayor atención
- Para identificar estrategias de alto potencial de desarrollo en cada área: "buenos lugares para comenzar"



Cuatro puntos de enfoque



1. Maximizar el centro

- A. Fortalecer el centro mediante el análisis de los “jobs to be done”
- B. Desarrollar el centro creando productos especializados sobre la base de jobs to be done



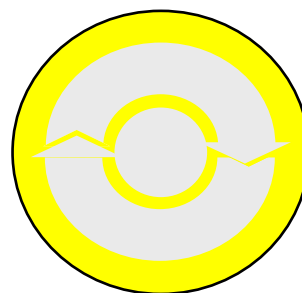
3. Utilizar modelos nuevos para realizar los trabajos de los anunciantes actuales / nuevos

- A. Identificar los “jobs to be done” de anunciantes insatisfechos que sean importantes
- B. Ofrecer modelos nuevos que satisfagan las necesidades los anunciantes de una manera más eficiente que las soluciones tradicionales



2. Desarrollar audiencias realizando otras tareas además de las noticias

- A. Cimientos:
 - Construir bases de datos relevantes
 - Revelar la “sabiduría colectiva” local
 - Proporcionar plataformas para la formación de comunidades
- B. Utilizar los cimientos para crear soluciones que apunten a trabajos insatisfechos específicos



4. Crear estructuras y facilitadores de innovación

- A. Desarrollar un “lenguaje común”
- B. Dedicar recursos a la innovación
- C. Desarrollar un proceso de innovación
- D. Crear canales de retroalimentación de los “jobs to be done”



American Press Institute

Área 1: Maximizar el Negocio Principal (El Centro)

N2 NEWSPAPER **NEXT:**
THE TRANSFORMATION PROJECT



Área 1: Maximizar el Centro

Crear estructuras Innovadoras
& facilitadoras

Desarrollar audiencias a base de
satisfacer necesidades más allá de
las noticias

**Maximizar
el centro**

Usar nuevos modelos para
satisfacer las necesidades de
audiencias nuevas / existentes

Objetivo

Asegurar y hacer crecer el negocio principal. Proveer estabilidad y poder tener los recursos para invertir en nuevas iniciativas (facilitar el crecimiento).

Acciones específicas

- A. Fortalecer el Centro usando el pensamiento “jobs to be done”
- B. Crecer el centro mediante la creación de productos / soluciones que atiendan tu mercado existente

Ejemplo: *The Pocono Record*



Ejemplo: El Nuevo Día, PR

Estudio de Estilos de Vida
(Lunes - Sábado)
& “Jobs to be done”

Necesidades
Emocionales Por Día
de la Semana

Lunes

Escape

Martes

Esperanza
Estímulo

Miércoles

Planificación

Jueves

Gratificación
Tentación

Viernes

Energía
Variedad

Sábado

B. Crecer el centro creando productos nuevos



- ¿Qué “**jobs to be done**” existen para los no consumidores?
- ¿Qué los **frustra** más mientras buscan realizar sus tareas específicas?
- ¿Cuál sería una solución “**lo suficientemente buena**”?

Algunas ideas para tener en cuenta

- Versiones “simplificadas” de periódicos diarios para profesionales que viajan diariamente a su lugar de trabajo (pagos o gratuitos)
- Publicaciones enfocadas al entretenimiento distribuidas en estantes y superficies de mostradores
- Publicaciones especializadas para los turistas, los adultos jóvenes, los padres, las personas mayores, aficionados, etc.
- Publicaciones en otros idiomas
- Publicaciones de demostración de alta calidad sobre moda, casas, inversiones
- Periódicos que no sean diarios, pagos o gratuitos, y que brinden servicios en comunidades más pequeñas o en barrios
- Publicaciones de anunciantes en áreas especializadas, por ejemplo, automóviles, casas, cupones

Ejemplo: El Nuevo Día, PR



Oeste

El Nuevo Día Oeste, nuestra revista de noticias y servicios, te mantiene al día sobre el acontecer social, cultural y deportivo de la región.

Búscala todos los miércoles

dentro del periódico El Nuevo Día

CONOCER ES CRECER

elnuevodia.com



Determinar que es “good enough”

Revisar Utilidad

Contenido



Servicios de noticias cablegráficos ó otros servicios de bajo costo

→ Re usar contenido existente y añadir ó editarlo ligeramente

→ Encontrar fuentes económicas de contenido original (blogs, usar contratistas)

Anuncios

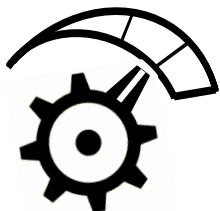


Servicios de auto pauta de anuncios

→ Servicios de ventas económico (contratistas, empleados a medio tiempo, televentas, etc.)

→ Contratar una fuerza de Ventas a Tiempo Completo

Distribución



Dispensadores, demostradores, racks, etc.

→ Usar vendedores para llevar el producto áreas de alto tráfico

Calidad de Impresión



Papel periódico, poco uso de color

→ Múltiples secciones y mayor uso del color

→ Color completo, secado a calor, papeles especiales

**¿Qué necesidades tienen?
¿Qué es suficientemente bueno?**

Formulario de Medición Área 1: Midiendo el Progreso



Cuadro de mandos de la alta Gerencia

Maximización del centro				Realización de las tareas de			
Hoy:	Año 1	Año 3		Hoy:	Año 1	Año 3	
Aud lleg	Maximizar el centro			Hoy	Yr 1	Yr 3	
núm prod apo	Total de audiencia combinada alcanzada por el producto de centro						
núm re	Total de usuarios de productos del centro han sido entrevistados para conocer los						
	ITBD						Año 3
Aud lleg prin	# de productos del centro y de nichos						
número de no consumidores que aportaron tareas a realizar				innovación			
número de productos en la cartera que no se enfocan hacia				porcentaje de empleados capacitados en los conceptos del proyecto Newspaper Next			
General					Hoy:	Año 1	Año 3
porcentaje de Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones obtenidas en línea							
porcentaje de ingresos a partir productos que se lanzaron al mercado en los últimos 3 años							
porcentaje de empleados que tienen experiencia fuera de la industria							
alcance combinado de todos los productos							

* Los modelos tradicionales de ingresos incluyen: anuncios destacados, clasificados, Coste por millar

Los modelos no tradicionales de ingresos pueden incluir: acceso por clic, acceso por artículo principal, tarifas de búsqueda, tarifas de acceso, la base de datos, tarifas de consulta



Sugerencias

- ❑ Identificar las audiencias y nichos a las que todavía estamos llegando bien.
- ❑ Enseñar los conceptos de N² a tus equipos editoriales y de venta (no sólo a la gerencia). Extraerles sus ideas de nuevos productos.
- ❑ Evaluar los productos existentes desde la perspectiva de los “jobs to be done”
- ❑ Conducir entrevistas “Jobs to be Done” con:
 - Lectores y no lectores actuales
 - No anunciantes actuales



American Press Institute

Preguntas



American Press Institute

Área 2: Desarrollar audiencias a base de satisfacer necesidades más allá de las noticias

N2 **NEWSPAPER NEXT:**
THE TRANSFORMATION PROJECT

Área 2: Desarrollar audiencias a base de satisfacer necesidades más allá de las noticias



Crear estructuras innovadoras
& facilitadoras

**Desarrollar audiencias a base de
satisfacer necesidades más allá
de las noticias**

Maximizar
el centro

Usar nuevos modelos para
satisfacer las necesidades de
audiencias nuevas / existentes

Objetivo

Alcanzar nuevas audiencias
satisfaciendo necesidades no
atendidas que sean importantes en
las vidas de las personas

Acciones Específicas

- A. Usar el método “jobs to be done” para descubrir necesidades no atendidas
- B. Cimientos para crear soluciones:
 - Construir bases de datos de relevancia
 - extraer el conocimiento de la gente
 - Proveer plataformas para la formación de comunidades

A. Usar la metodología de JBTD para identificar oportunidades

**Estratégicamente:
la nueva frontera**

Algunas tareas no satisfechas en su mercado

“Infórmeme”

“Edúqueme”

“Diviértame”

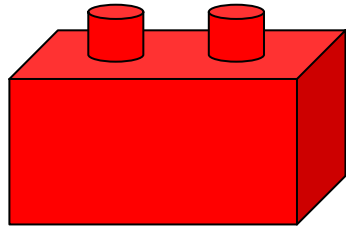
“Enríquezcame”

**“Hágame
participar”**

“Fortalézcame”

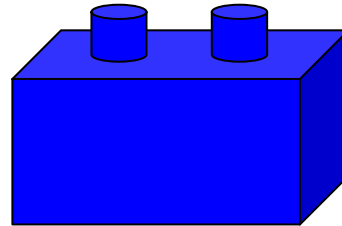
- “Ayúdeme a encontrar un buen contratista para el hogar, un peluquero, una niñera, un mecánico, un dentista u otro proveedor de servicios”
- “Ayúdeme a obtener información confidencial sobre empleadores, escuelas, universidades, asistencia médica y centros para el cuidado de niños y personas mayores”
- “Ayúdeme a obtener consejos de personas que ya han pasado por mi situación, como otras madres, propietarios de pequeñas empresas, personas que buscan empleo”
- “Ayúdeme a ponerme en contacto con otras personas que estén actualmente en mi misma situación, como otras madres, propietarios de pequeñas empresas, personas que buscan empleo”
- “Ayúdeme a encontrar opciones de entretenimiento a nivel local que sean apropiadas para mis circunstancias, por ejemplo, personas solteras, familias, mascotas, adolescentes”
- “Ayúdeme a encontrar información completa sobre empresas locales, la industria local, deportes escolares locales, el mercado inmobiliario local, y otros temas”
- “Ayúdeme a hacer más rentable mi ático/garaje”
- “Ayúdeme a buscar en el inventario y a comparar precios entre minoristas locales”
- “Ayúdeme a encontrar regalos únicos en pequeñas boutiques locales”
- “Ayúdeme a ahorrar dinero en artículos que compro habitualmente, por ejemplo, comestibles”
- “Ayúdeme a encontrar oportunidades para contribuir con mis habilidades a la comunidad”
- “Ayúdeme a mantenerme en contacto con mi comunidad mientras estoy lejos”

B. Creación de productos a base de la construcción de cimientos o bases



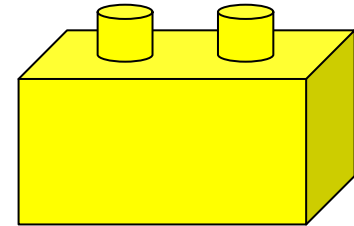
Construir bases de datos locales

- Cuando se posee una buena variedad de productos basados en atender o en satisfacer las necesidades locales de nuestros clientes, dificultará la entrada de competidores a nuestros mercados



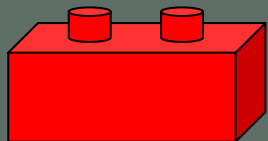
Abrir paso al conocimiento de usuarios locales

- A menudo las soluciones a problemas o situaciones las proveen otras personas que han pasado por la misma situación



Proveer plataformas para la formación de comunidades

- Fomentar, estar en el medio de formación de comunidades



Construir bases de datos de relevancia



**Ejemplo de bases de datos para un sitio de “Internet” de comidas
(Necesidad: “Ayúdame a encontrar un buen lugar para cenar”):**

PLACES

Back Room BBQ

Address: 100 N. Central Street, Knoxville, TN 37902

Phone: 865-637-4255

Smoking: Smoking

Outdoor Seating: Outdoor Seating Available

For ages/age limit (if any): 21+ bar/ All ages restaurant

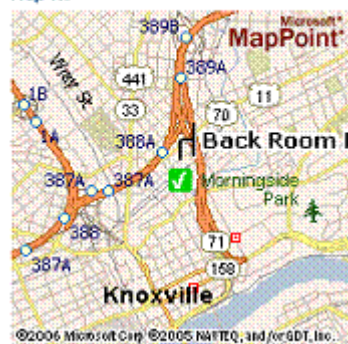
Live entertainment: Yes

Dance Floor or not: No

Recopilar información
útil y completa que
satisfaga necesidades

TOOLS & OTHER INFO

Map it!

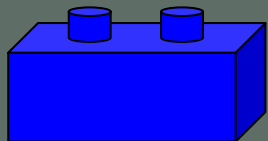


Ofrecer “links” a
información útil

**Revisar
APP.com/datauniverse
(Asbury Park Press)**

Algunas bases de datos:

- Entretenimiento local (restaurantes, eventos, atracciones, etc.)
- Negocios pequeños
- Lugares de Compra
- Servicios para asuntos del hogar (contratistas, plomeros, piscinas, patios, fumigadores, etc.)
- Servicios relacionados a niños (cuidos, escuelas, lugares de juegos, etc.)
- Deportes Locales
- mascotas



Extraer los conocimientos de la gente

Ejemplos de negocios que han sido exitosos:

Amazon

Avg. Customer Review:



Rotten Tomatoes



Netflix



iTunes



Angies List

These Companies are Highly Rated

Company Name	Total Grade	Total Reports	Miles to Home	Coupons	Honors
Sahara Roofing, Inc. Centerville (555) 317-6812	A	13	7.2	\$	

NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

TripAdvisor

craigslist

goLists

Recent goLists™ Created By Our Travelers

nfk [virginia beach public schools](#) < movingwithkids > 07/31 11:06
... [What is your criteria for "the best"?](#) < dependsonwhoyouask > 07/31 11:23
lvg [Information for Students](#) < sandy55 > 07/31 10:31 [link](#)
sfo [Creative Writing at SF State](#) < creativewriting > 07/31 09:16
sfo [Educational Therapist - Please Help](#) < crazyteacher > 07/31 07:10
gsp [kinesthetic math game](#) < archman > 07/31 07:04

Wikipedia

Your continued donations keep Wikipedia running!

Yahoo Groups

Inside Yahoo! Groups

Find out what millions of others are doing on Yahoo! Groups



Dog Obedience

Get that naughty pooch into shape.



Babies

Feeling overwhelmed?
Find solace in parents.



Stress Management

Seek serenity for that heart-healthy you.



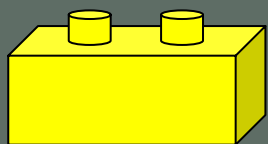
Roadside Fun

Find that unique location and take a road trip!

Revisar
kudzu.com
(Cox Search)

API N²

American Press Institute



Proveer plataformas para la formación de comunidades



Ejemplos

Tablones informativos



Mesas redondas virtuales



Foros de Discusión



Emails – para grupos



Reseñas y puntuaciones



Sitios de internet personales



Blogs



“Home Pages” modificables



Repositorios de conocimiento



Directorios para compartir contenido



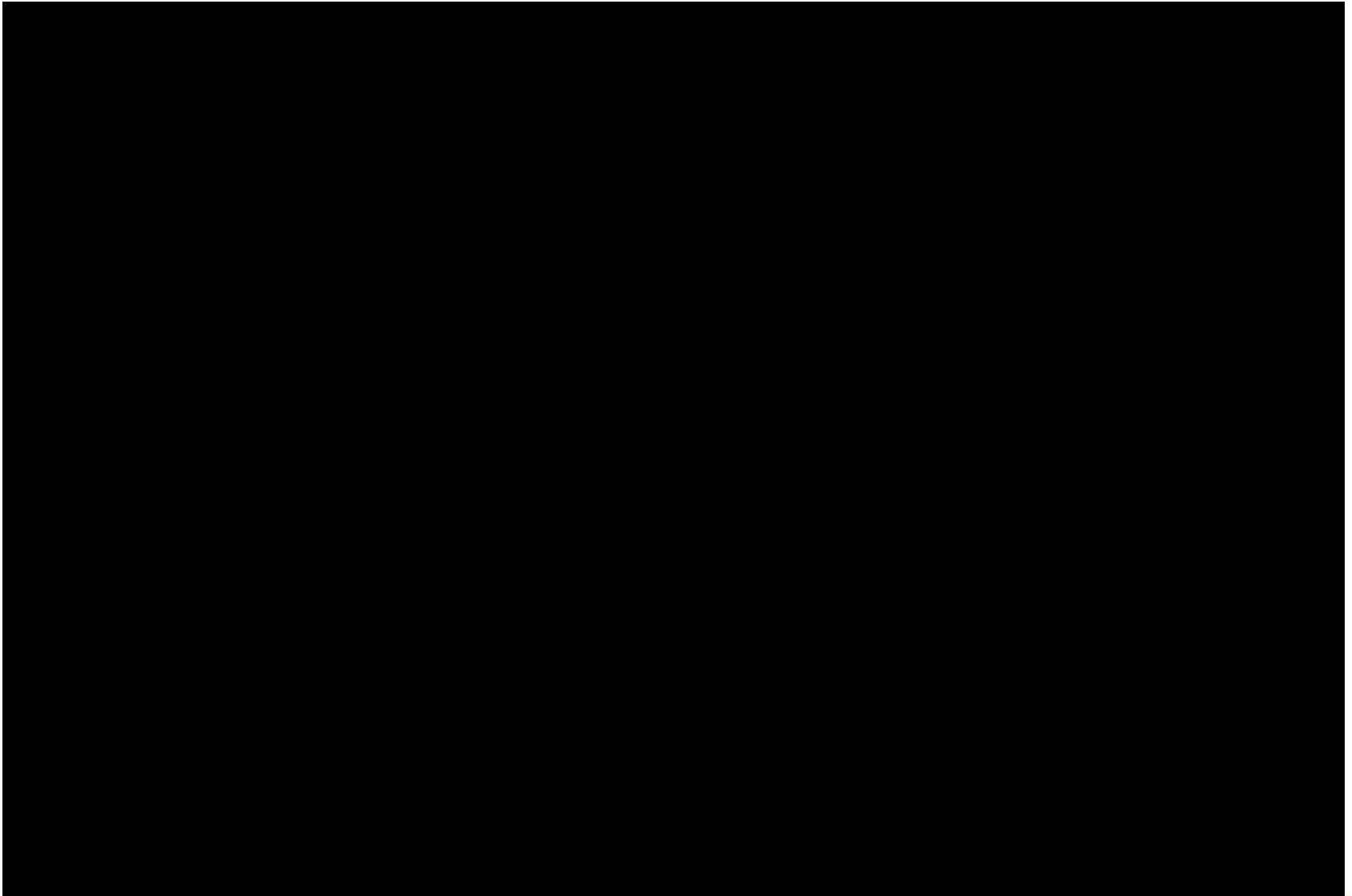
Revisar
share.triangle.com,

Ejemplo: Prototipo Guidefamily.com

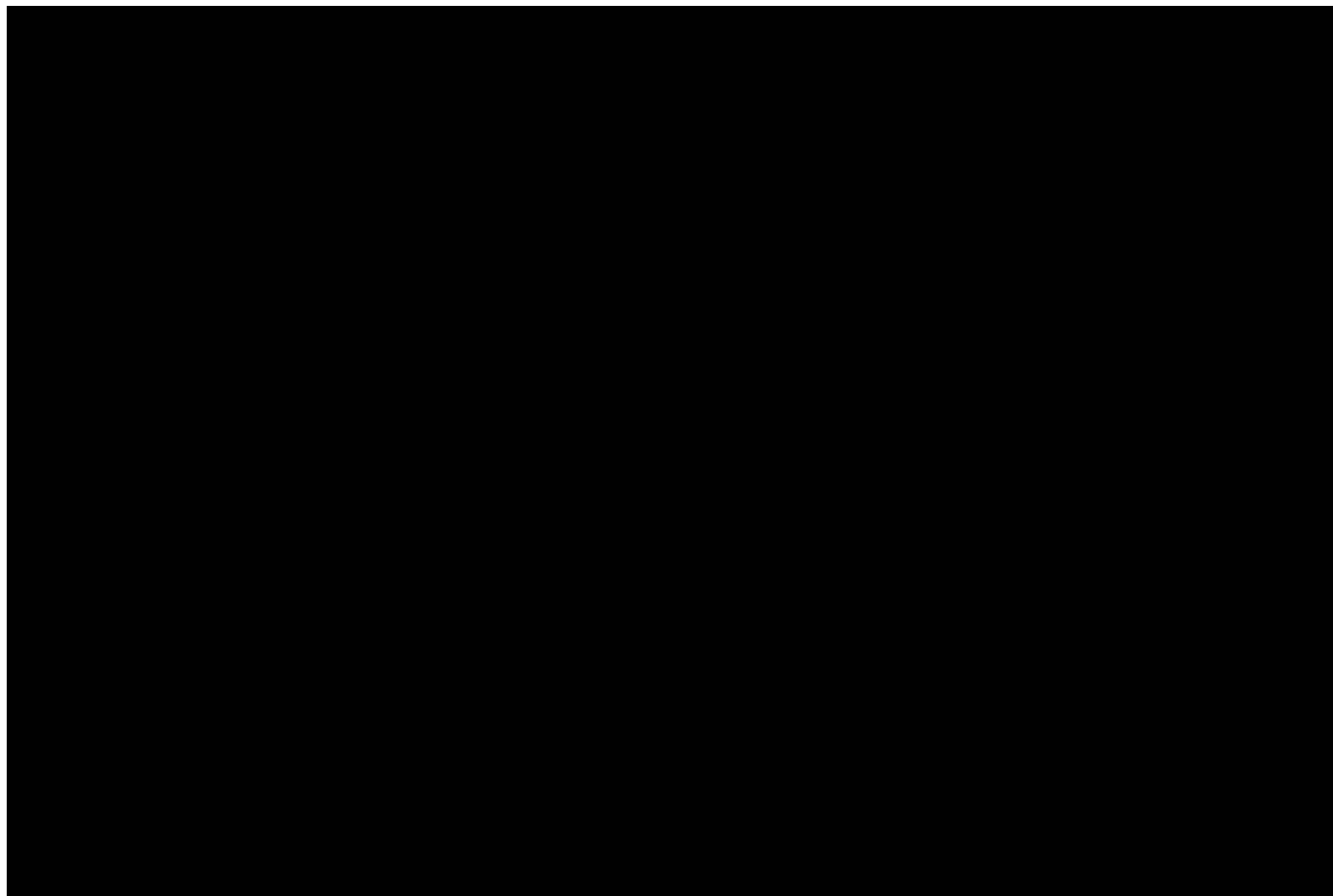


- “Job to be done”: Ayúdame a planificar y a poner en agenda actividades para mi hijo
- Componentes:
 - Bases de datos de eventos, actividades y entretenimiento
 - Recomendaciones y ratings de madres
 - “Comunidad” interacción de las madres a través de la creación de una red de comunicación

Ejemplo: Quality Consignments



Ejemplo: DeliveringQC.com



Formulario de Medición Área 2: Midiendo el Progreso



Construir Audiencias		Hoy	Yr 1	Yr 3
Total de audiencias combinadas alcanzadas por productos que no son del centro				
Total de no usuarios encuestados para conocer los JTBD				
Total de productos no enfocados en noticias				
porcentaje de empleados que tienen experiencia fuera de la industria				
alcance combinado de todos los productos				

* Los modelos tradicionales de ingresos incluyen: anuncios destacados, clasificados, Costo por millar

Los modelos no tradicionales de ingresos podrían incluir: programas de afiliación, programas de patrocinio, tarifas de acceso a la base de datos, tarifas de consulta



Sugerencias

- ☐ Seguir los pasos y utilizar las herramientas del Método N2
- ☐ Crear un equipo y asignarles la tarea de comenzar a hablar con clientes, amigos y familiares para identificar aquellas de asuntos “jobs to be done”.
- ☐ Sesiones para generar ideas de soluciones “good enough”
- ☐ Utilizar mano de obra flexible y económica (e.g., internos, contratistas)
- ☐ Emular ó utilizar soluciones que han funcionado en otros mercados
- ☐ Considerar mantener diferentes grupos de trabajo para crear contenido para lograr alcanzar nichos de audiencias.



American Press Institute

Preguntas

8/BK.3

N2 **NEWSPAPER NEXT:**
THE TRANSFORMATION PROJECT



American Press Institute

Descanso

8/BK.3

N²NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT



American Press Institute

**Área 3: Utilizar nuevos modelos para
satisfacer necesidades de anunciantes
actuales y nuevos**

N2 NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

Area 3: Nuevos modelos para satisfacer necesidades de anunciantes actuales y nuevos



Objetivo

Lanzar nuevos productos y/o servicios en Internet para satisfacer necesidades de negocios y/o anunciantes (nuevas fuentes de ingreso).

Acciones Específicas

- A. Identificar necesidades de negocios y/o anunciantes
- B. Ofrecer soluciones que sean mejores a las tradicionales

A. Identificar, soluciones para anunciante



Cuido de mascotas

“Ayúdeme a dar a conocer a dueños mascotas sobre nuestros servicios”

¿Qué asuntos están seriamente tratando de resolver?

¿Dónde están frustrados con sus opciones?

¿Dónde están las oportunidades?



Dueños de Nuevos Negocios

“Ayúdeme a simplificar mis tareas administrativas para poder enfocarme en otras áreas del negocio”



Contratista de Construcción

“Ayúdeme a encontrar rápidamente empleados con experiencia ”



Detallistas de artículos de lujo

“Ayúdeme a comunicar a no clientes la experiencia de comprar en esa tienda”



Agente de Bienes Raíces

“Ayúdeme a identificar clientes potenciales que están tratando comprar o vender propiedades”

Determinar nuevos modelos para anunciantes

“Jobs to be Done”



Algunas Necesidades

Estratégicamente: la nueva frontera

Soluciones “nuevas”

“Ayúdeme a llegar a una audiencia específica (mediante datos geográficos, intereses, etc.)”

- Sitios de Internet para nichos

“Ayúdeme a atraer clientes de una manera más fácil o menos costosa”

- Aplicaciones de auto servicio
- Generación de oportunidades de negocios
- Cargos por búsquedas



“Ayúdeme a desarrollar conexiones y relaciones personales con mis clientes”

- Comercialización directa orientada al consumidor
 - Mercadeo y Comunicados por Correo Electrónicos
 - Comercialización las bases de datos

“Ayúdeme a desarrollar mi marca y mi imagen”

- Publicidad mediante videos en línea

**Más información
sobre estos
temas
Reporte N2**

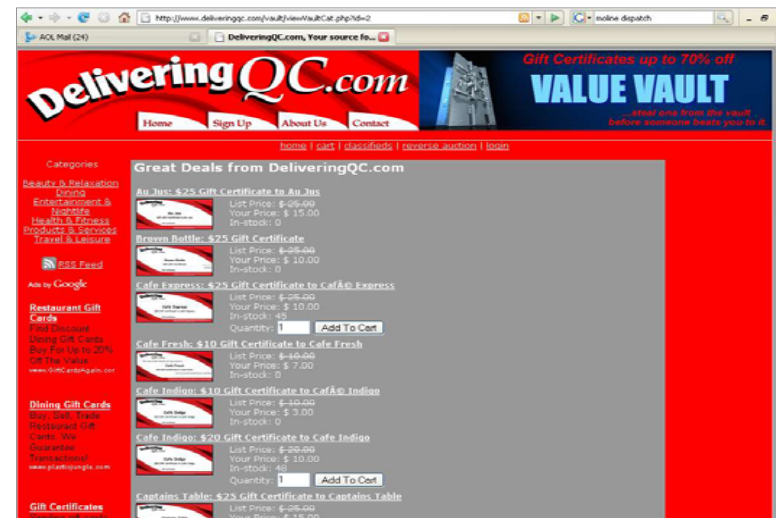
DeliveringQC.com & Value Vault



The Dispatch

Moline, IL

Circulación: 43,000



Área 3: Medir el Progreso



Soluciones para Anunciantes		Hoy	Yr 1	Yr 3
% de ingreso proveniente de fuentes de no tradicionales				
% de ingresos proveniente de crecimiento en inversión de anunciantes tradicionales				
% Crecimiento total en número de anunciantes				
porcentaje de empleados que tienen experiencia fuera de la industria				
alcance combinado de todos los productos				

* Los modelos tradicionales de ingresos incluyen: anuncios destacados, clasificados, Coste por millar

Los modelos no tradicionales de ingresos podrían incluir: programas de afiliación, programas de patrocinio, tarifas de búsqueda, tarifas de acceso a la base de datos, tarifas de consulta



Sugerencias

- ☐ Seguir los pasos y utilizar las herramientas del Método N²
- ☐ Comenzar la búsqueda de “jobs to be done”, de manera sencilla y poco costosas, como invitaciones a negocios pequeños.
- ☐ Permitir que tus entrevistas de JTBD te guíen a la implantación de los nuevos modelos de ingresos.
- ☐ Identificar la manera de comenzar con soluciones “good enough”, utilizando tecnología existente.
- ☐ Mantenerse atentos a los nuevos y emergentes modelos de generar ingresos (ej. móvil)
- ☐ Considerar y estar dispuesto a realizar cambios organizacionales que puedan facilitar o ayudar crear nuevas fuentes de ingresos o crecimiento

Combinando Áreas 2 & 3: Kudzu.com

- 16 categorías de información y reseñas
- 100 sub-categorías

The screenshot shows the Kudzu.com website for Atlanta, GA. The top navigation bar includes a search bar with 'Atlanta, GA 30303' and a 'Search' button. Below the search bar, there are links for 'Create a Service', 'List Your Business', and user options like 'Welcome Guest!', 'Log in', 'Register', and 'Business Log in'. The main content area is divided into several sections:

- Most Searched:** A horizontal list of categories including Auto Repair, Dentists, Doctors, Hair Salons, Plumbers, and Restaurants.
- 135,000+ Atlanta Service Professionals:** A section listing various service categories such as Automotive (Dealers, Repair, Detailing...), Business & Computer Services (Computer Service, Website Design...), Education (Dancing Schools, Cooking Schools...), Entertainment (Restaurants, Event Planners...), Health, Personal Services (Florists, Hair Salons, Nail Salons), and Pets.
- Casa Virtual – muchas oportunidades de ingreso:** A callout pointing to the 'Virtual House' section, which features a 3D rendering of a house and text about remodeling ideas and advice.
- Ofertas y Descuentos – Más Oportunidades:** A callout pointing to the 'Deals & Discounts' section, which lists various offers like 'Spring Spruce-up Special' by A.Rosewood Enterprises, LLC and '15% Off First Cleaning' by Skeets Housekeeping Service.
- Videos – Más oportunidades de anuncios:** A callout pointing to the 'Kudzu Videos' section, which displays a video thumbnail of a house.

At the bottom of the page, there is a 'Recently reviewed by' section with a review for 'Global AirPRO - Air Duct Cleaning' and a 'Grow your business on Kudzu.com. Get listed today!' banner.

Ejemplo: Combinando Áreas 2 & 3



KUDZU.com

Keyword or Business Name: Brake Service Enter Your Location: Atlanta, GA 30303 Search

Home Top-Rated Guides Deals Maps

Back to results | Automotive > Auto Repair & Service

KUDZU.com Profile

American Brake Services ★★★★★ (10 ratings)
1310 Johnson Ferry Road, Marietta, GA 30067
(770) 977-4117
Email: [Email this business](#)

[Add to My Favorites](#)

[Details](#) [Map](#) [Reviews \(23\)](#)

Reviews 1 to 10 of 23

Best i've known in 10 years
Reviewer: Honest_Review_Man - posted 02/23/2007 [Other reviews by Honest_Review_Man \(1\)](#)

I have been to these people many times, for my car and my wife's car, I think they are the best. The most important thing is they are really honest about their work, they are not into charging atrocious prices. In fact, I compared their prices with someone else on the same street, and I found that these guys were very very reasonable. I have decided to go there for all our auto problems and servicing, I would definitely recommend all to just go there ONCE, and you will know what I am talking about. I was there just yesterday with a problem in my car gears, they solved it in 5 minutes, and did not even charge me for it. They are the best.

Great Service
Reviewer: atlbb4 - posted 02/09/2007 [Other reviews by atlbb4 \(1\)](#) member's rating ★★★★★

Great service with quick turnaround time-I was able to get new front breaks and a set of tires on a Saturday no-problem. They did not try to sell me stuff I did not need and they did a great job--the car drives like new.

The only place I'll go from now on....
Reviewer: karagt01 - posted 01/25/2007 [Other reviews by karagt01 \(1\)](#) member's rating ★★★★★

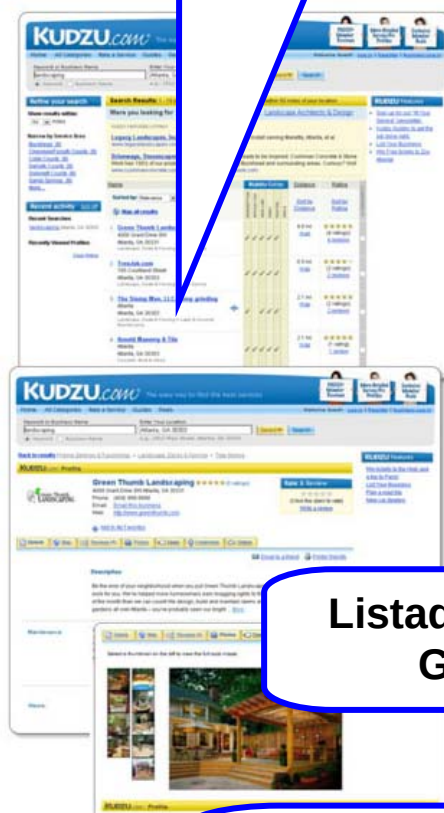
KUDZU Features

Virtual House
Looking for remodeling ideas? Tips to turn your backyard into a landscaper's dream? Get advice in our [virtual house](#).

Kudzu.com – Modelo de Auto Servicio (Pauta)

“Premium” y cargos adicionales

Opciones de Auto Servicio Para Anunciantes



Introducing the easy way to get more
Kudzu.com, the new online service directory from Cox, puts you in front of consumers who are actively shopping for your service.

[View Sample Profile](#)

Features	Basic	Premium	Preferred
Key Contact Information	✓	✓	✓
Specialties & Services	✓	✓	✓
Website Address	✓	✓	✓
Special Offers (coupons)	✓	✓	✓
Stand out among your competitors			
Company Logo		✓	✓
Marketing Description		✓	✓
Your Video		✓	✓
Add Attachments		✓ (2)	✓ (5)
Photo Album		✓ (10)	✓ (20)
Show up better in results			
Higher Search Placement		✓ (Higher)	✓ (Highest)
Additional Categories		✓ (2)	✓ (4)
Customer support		✓ (Email)	✓ (Phone)
Package Price	Free	\$75 per month	\$2000 per year

Listado Básico Gratis

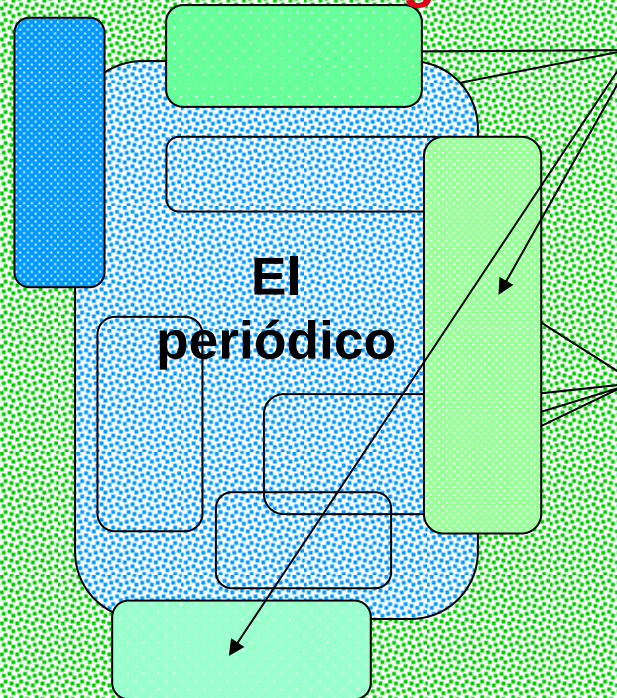
Paquete “Premium” sólo \$75/mensuales

Paquete Clientes Preferidos – \$2,000 anuales

La Visión: Donde estamos y donde queremos estar

Nueva visión – El Mercado Completo:

- **Contacto y conexión con cada consumidor**
- **Servir a todos los negocios**



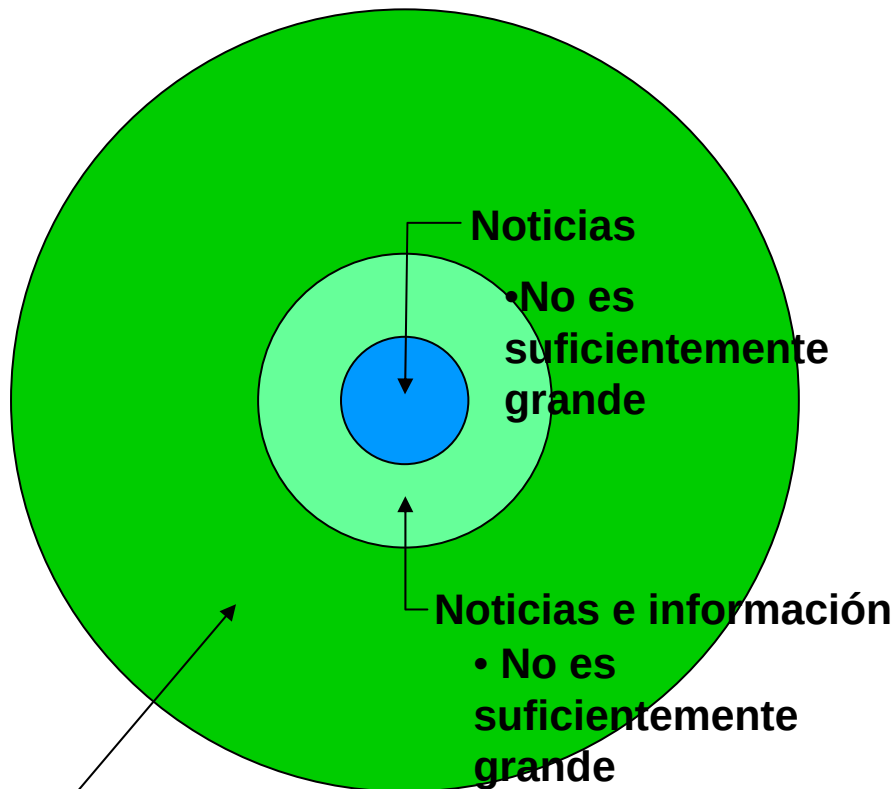
Agregar productos para atender diversos nichos

Agregar aplicaciones y servicios para lectores y anunciantes existentes

Nueva Visión: Las soluciones generales que queremos

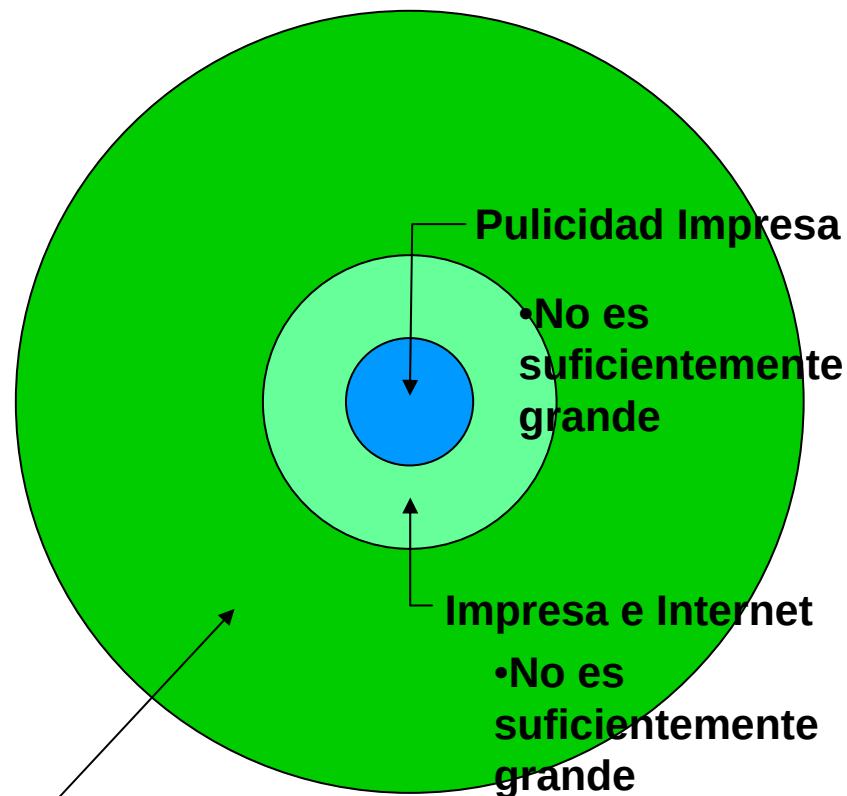


Para clientes



Nueva Visión:
“Ayúdeme ahora, hagan lo que tengan que hacer para poder sobrevivir aquí”

Para Negocios



Nueva visión:
“Ayúdeme a conectarme con todos los que viven aquí”



American Press Institute

Preguntas

8/BK.3

N2 **NEWSPAPER NEXT:**
THE TRANSFORMATION PROJECT



American Press Institute

Área 4: Crear estructuras que faciliten la Innovación

N2 **NEWSPAPER NEXT:**
THE TRANSFORMATION PROJECT



Área 4: Crear Estructuras que faciliten la Innovación

Crear Estructuras que faciliten la innovación

Desarrollar audiencias a base de satisfacer necesidades más allá de las noticias

Maximizar el centro

Usar nuevos modelos para satisfacer las necesidades de anunciantes nuevos / existentes

Objetivo

Establecer estructuras que permitan el desarrollo natural de la innovación en sus organizaciones. Lograr que la innovación pueda repetirse y sea parte del día a día de nuestra operación.

Acciones Específicas

- A. Utilizar un lenguaje común
- B. Dedicar recursos al proceso de Innovación
- C. Crear un proceso para el manejo de la innovación
- D. Crear foros de discusión de externos para recibir información de “jobs to be done”

A. Utilizar Lenguaje Común



“Job to be done”

“Ir más lejos”

*“Suficientemente
Bueno”*

“Innovación Disruptiva”

Estrategias de Adiestramientos

Mecanismos:

- Adiestramientos, Talleres
- Exhortar a los empleados a usar estos términos en **reuniones, presentaciones y en conversaciones informales**
- Incorporar estos términos en **Documentos Claves** – presupuestos, planes estratégicos
- Hacer que ejecutivos de alto rango utilicen estos términos en **conversaciones** y charlas

“Saturación”

- Talleres a través de la organización
- Monitorear procesos más de cerca
- Dirigir cambios más rápidamente

“Hacerlo ligeramente”

- Adiestrar solamente a personal gerencial
- Limitar la inversión
- Mantener el centro de la organización sin cambios

*“Modelo de Negocio
Innovador”*

*“Invierta poco,
aprenda mucho”*

“No Clientes”

B. Dedicar Recursos a la Innovación



“Innovation champions” para descubrir y liderar las nuevas estrategias de crecimiento



Dedicar **Recursos Financieros** (“suficientes”) para el desarrollo de productos



Comprometer a **la alta gerencia** a **impulsar** y participar activamente en la Innovación

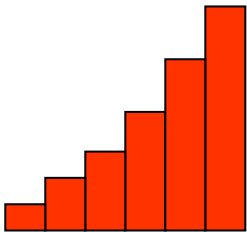
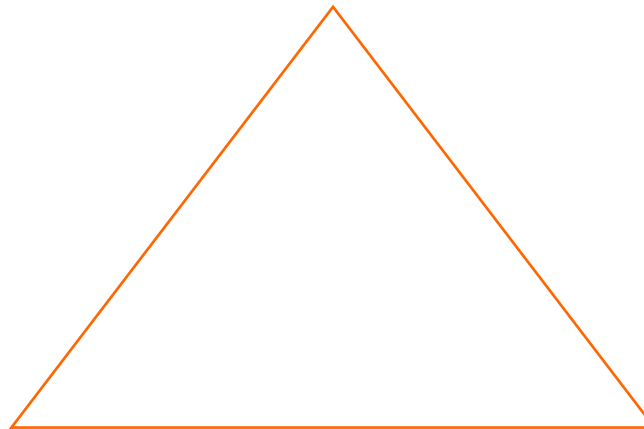


Crear equipo SWAT interno para ayudar a despejar obstáculos y solucionar problemas durante el desarrollo de los productos

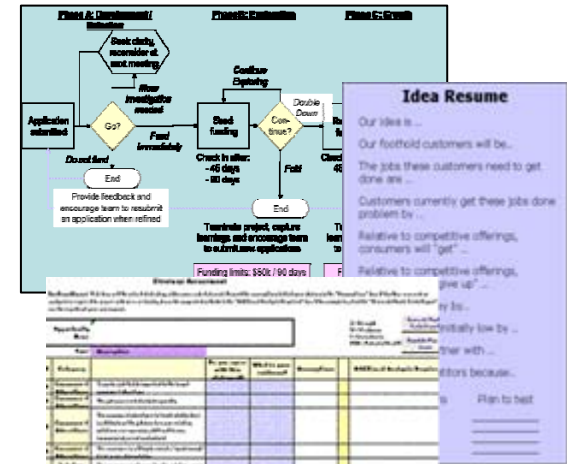
C. Proceso para la Innovación



Revisar el Mecanismo



Dedicar Recursos por etapas pero de manera ascendente



Herramientas Apropriadas

D. Desarrollar mecanismos para obtener retro información o nuevos 'jobs to be done'



Interacción Casual

- Invitar negocios a reuniones casuales
- Entrevistas casuales a amistades y familiares
- Interactuar con consumidores en lugares de alto tráfico como centros comerciales, áreas de juegos, etc.
- Identificar entrevistadores con habilidad

Estructura Simple

- Crear procesos continuos para identificar JTBD
- Crear paneles de discusión de JTBD compuesto por clientes y anunciantes

Ir más lejos

- Crear programas internos para recibir y premiar buenas ideas
- Crear paneles externos de negociantes o ejecutivos para obtener un perspectiva fresca sobre las ideas de productos

Preguntas Claves para las Organizaciones



- **¿Cómo podemos impregnar esta filosofía en nuestras organizaciones?**
- **¿Cuán rápido podemos ir?**
- **¿Cuáles son nuestras metas de innovación?**
- **¿Qué recursos – dinero y personal – son requeridos?**
- **¿Cuál es el primer grupo de no clientes (de ambas categorías negocios e individuos) que queremos tener como meta?**
- **¿Cómo llevaremos acabo nuestra investigación tipo JTBD?**

Ejemplos de procesos y estructuras



- Fondo corporativo para innovación
- Panel de Empresarios



- Talleres a todos sus empleados “Ottaway Next”
- Fondo corporativo para innovación



- Talleres a todos sus empleados
- 10 equipos de voluntarios



- Adiestramientos a todos sus periódicos
- Entrevistas JTBD por practicantes

**Siete casos detallados: Ver Reporte N2 2.0
(Sólo en Inglés)**

Formulario de Medición Area 4: Midiendo el Progreso



Senior management dashboard

Maximizing the core	Now	Yr 1	Yr 3	Innovation enablers	Now	Yr 1	Yr 3
Combined audience reached by core products				% senior management time spent on innovation			
Number of core-product users surveyed to learn about their needs				% of employees trained in innovation			
# of niche and targeted products							
Building a disruptive innovation culture							
Combined audience reached by non-core products							
Number of noncore-product users surveyed to learn about their needs							
Number of products launched which are non-nerve center							
% EBITDA from core products							
% of revenues from products launched in last 3 years							
% of employees with experience outside the industry							
Combined audience reached by all products							

Facilitadores de Innovación	Hoy	Yr 1	Yr 3
% tiempo de la gerencia alta dedicado a innovación disruptiva			
% de empleados adiestrados para manejar e identificar innovación disruptiva			
Inversión Total en Innovación			



Sugerencias

- ☐ Hay que comenzar con el compromiso de la gerencia alta
- ☐ Dedicar recursos a tiempo completo
- ☐ Cambiar tareas para cambiar la cultura
- ☐ Trabajar juntas todas las áreas o soluciones que puedan interrelacionarse
- ☐ No acepte excusas de “no tengo tiempo”.
- ☐ Observe críticamente para asegurarse que las iniciativas que se están trabajando atienden las necesidades del mercado
- ☐ Cuidado con la atracción natural del producto principal del negocio

Formulario de Medición Área 4: Progreso General



Maximizing the core				Innovation enablers			
	Now	Yr 1	Yr 3		Now	Yr 1	Yr 3
Core	Progreso General			Hoy	Yr 1	Yr 3	
Nur							
surv							
# of							
	% EBITDA proveniente del Internet						
	% de ingresos que proveniente de los productos lanzados hace 3 años						
	% de empleados con experiencia de fuera de la industria						r 3
Com	Combinar audiencias de todos los productos						
non							
Nur							
surv							
	Number of products in portfolio which are non-news focused			% growth in total number of advertisers served			

General	Now	Yr 1	Yr 3
% EBITDA from online			
% of revenues from products launched in last 3 years			
% of employees with experience outside the industry			
Combined audience reached by all products			



American Press Institute

Preguntas

10-15

N²NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT



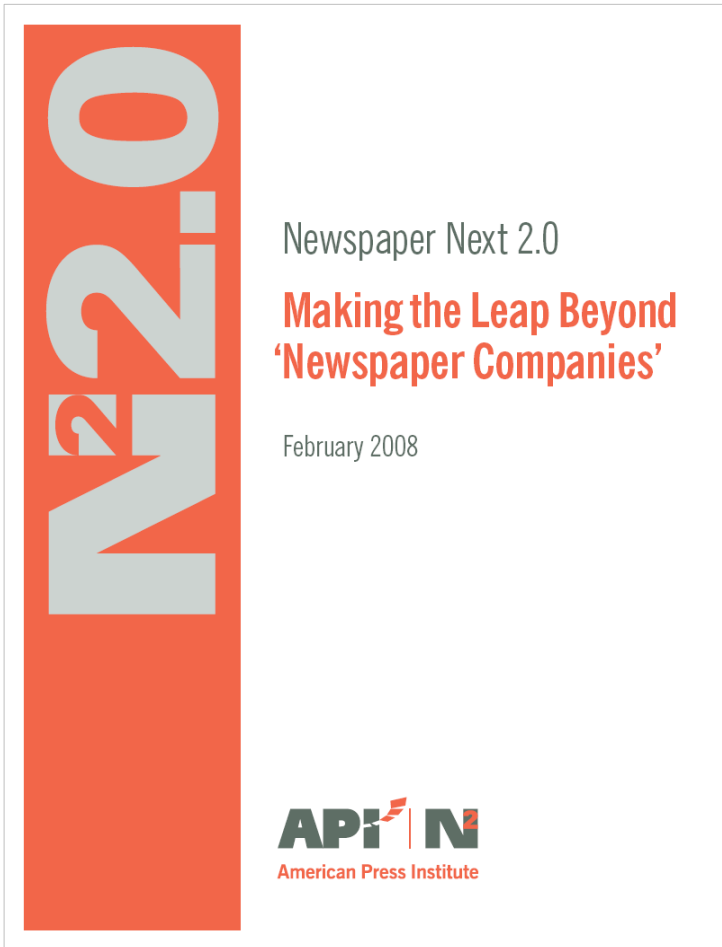
American Press Institute

NEWSPAPER NEXT 2.0:

**Ir más lejos
'Periódicos'**

N²NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

Hallazgos de N2 - 2.0



(Versión Inglés)

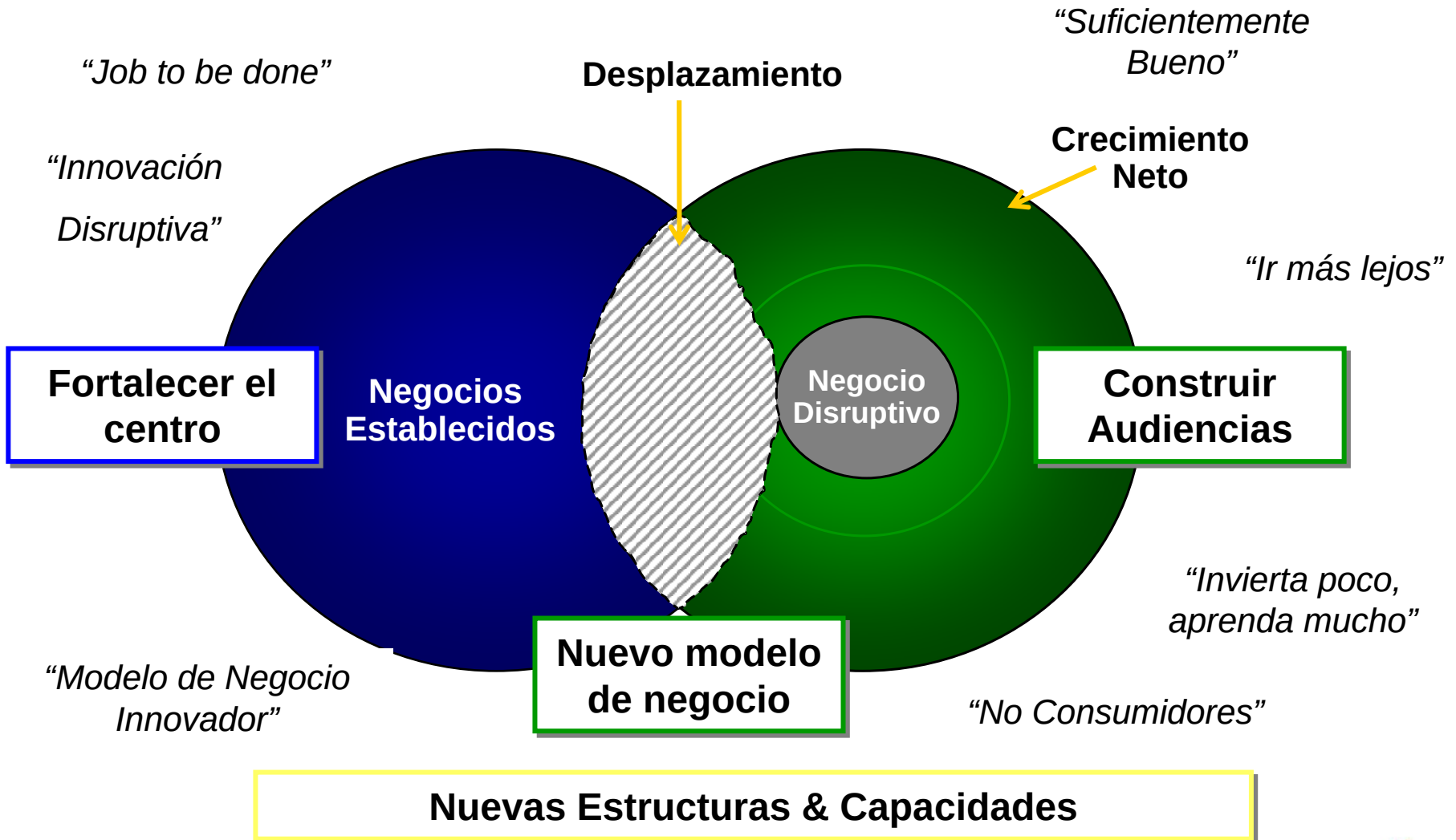
- Existen grandes oportunidades de Crecimiento, pero requieren nuevos modelos
- Los periódicos están innovando rápido, pero no lo suficiente
- Los periódicos necesitan una visión más amplia de la transformación que requieren
- Los periódicos deben moverse más rápido para capturar el creciente aumento en la inversión publicitaria en Internet

Conceptos en 2.0



- ❖ Nueva Visión: Ir más lejos, convertirnos en *“líderes de la información local y en los conectores”*
- ❖ Metas más Amplias: *“El Mercado Completo”* – Contacto y Conexión con todo tipo de consumidor, proveer servicios a todo tipo de negocios
- ❖ “Jobs to be done” más amplios: *“mega-jobs”* para consumidores y negocios que ayuden a un crecimiento más rápido
- ❖ Implantar las herramientas de N2, conceptos y procesos presentados hoy
- ❖ Incluye 24 ejemplos de productos desarrollados con N2, y 7 ejemplos de compañías que se organizaron para manejar la innovación
- ❖ Incluye sección - “Maximizar Ingresos de Internet” – ideas de cómo capturar ingresos en internet

¿Estamos perdiendo terreno o ... en posición para lograr crecimiento?





Puede obtener copia de la presentación en:

- www.institutodeprensa.com

Próximos talleres

- Buenos Aires, 1 de julio de 2008
- São Paulo, 10 de septiembre de 2008

Puede obtener copia del reporte (versión español) “Blueprint for Transformation”:

- <http://www.newspapernext.org/Plan%20de%20Accion.pdf>

Puede obtener copia de la presentación “Making the Leap Beyond Newspaper Companies” (Ingles):

- www.newspapernext.org