

BIK EXO

Herramientas

BIK!

CEEI



FINANCIA



COORDINA



METODOLOGIA



COPYRIGHT 2020 ©

AUTOR

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

EDICIÓN

COPYRIGHT DE LA PRESENTE EDICIÓN

AFICE. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

José Antonio de Miguel Visa

José Antonio de Miguel Visa

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche (CEEI Elche)

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche (CEEI Elche)

Queda rigurosamente prohibido, salvo autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamos público.

Este manual ha sido promovido y financiado por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador.





Índice

Una hoja de ruta de herramientas

UNA HOJA DE RUTA: HERRAMIENTAS

QUIÉNES SOMOS
IDEAS CLAVE

1

PROPÓSITO, MISIÓN Y VISIÓN

EL MAPA DE LA CULTURA

CHECK EXPONENCIAL

QUÉ HACEMOS AQUÍ

2

INCEPTION DECK BIK EXO

AGENDA

COMPRENDER EL PRESENTE

3

ANÁLISIS SERVQUAL

MAPA PMC (VALOR)

RIESGO PORTAFOLIO

MATRIZ BCG (PORTAFOLIO)

ETAPA CICLO DE VIDA

RADAR DE DISRUPTORES

DIFERENCIAL DE INNOVACIÓN

ESTACIONALIDAD Y TENDENCIA

CINCO FUERZAS DE PORTER

ONE PAGE
CARACTERIZACIÓN MERCADO

PRIORIZACIÓN de RETOS

ORGANIGRAMA ANOTADO

CADENA DECISIÓN COMPRA

RETOS

CINCO POR QUÉS

CONVERSAR CON EL FUTURO

4

GENERACIÓN DE IDEAS

BRAINSTORMING INVERSO

BRAINWRITING

SCAMPER

PRIORIZACIÓN DE IDEAS

ANÁLISIS COSTE BENEFICIO

ESCALA DE FIBONACCI

ESCALA DE DIANA

ESCALA DE LIKERT

MOONSHOT KIT

TRANSFORMACIÓN
ORGANIZACIONAL

5

FICHA CÉLULA

BUS FACTOR

OKR CANVAS

DIALY STANDUP

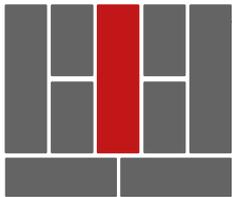
RETROSPECTIVA CÉLULA BIK
EXO



Quiénes somos

Propósito, Visión, Misión

PROPÓSITO, VISIÓN, MISIÓN



PROPUESTA DE VALOR

VISIÓN

MISIÓN

POR QUÉ
PROPÓSITO

CÓMO

Cómo lo vamos a conseguir

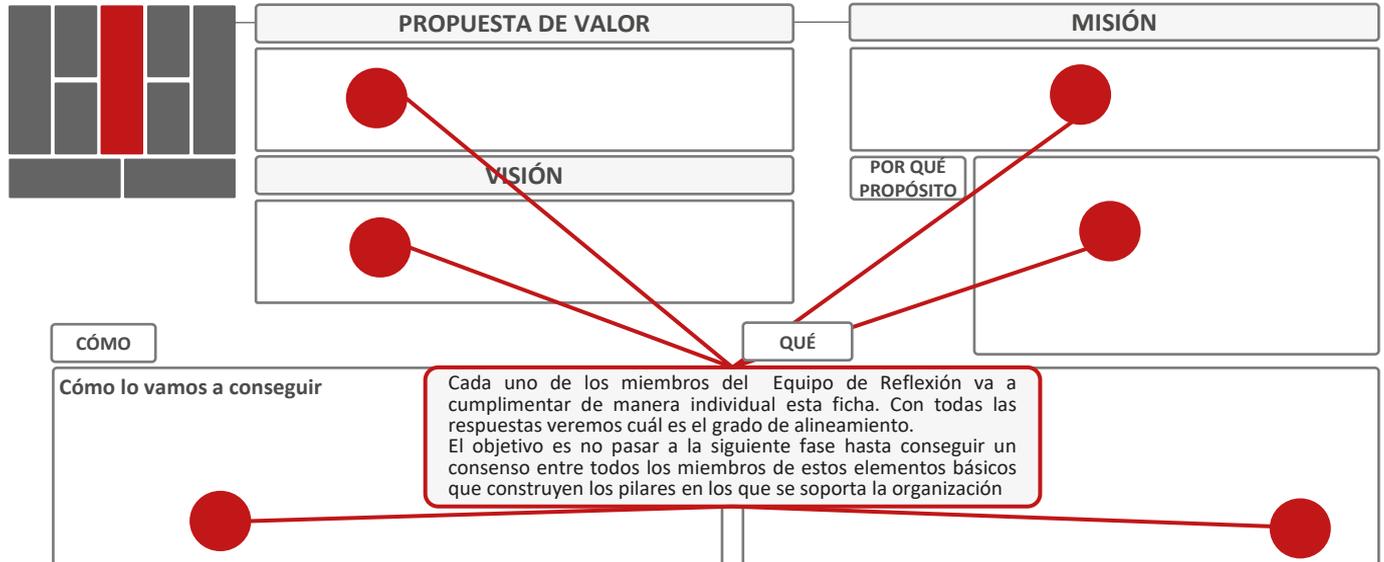
QUÉ



Quiénes somos

Propósito, Visión, Misión

PROPÓSITO, VISIÓN, MISIÓN

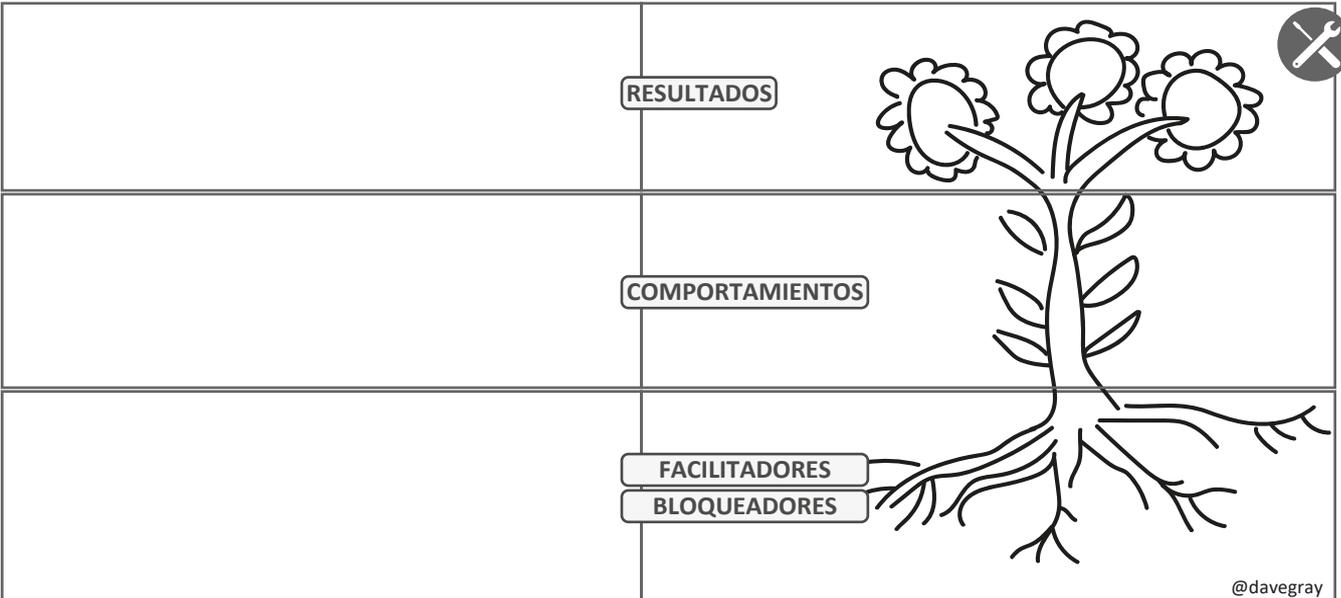




Quiénes somos

El Mapa de la Cultura

EL MAPA DE LA CULTURA





EL MAPA DE LA CULTURA

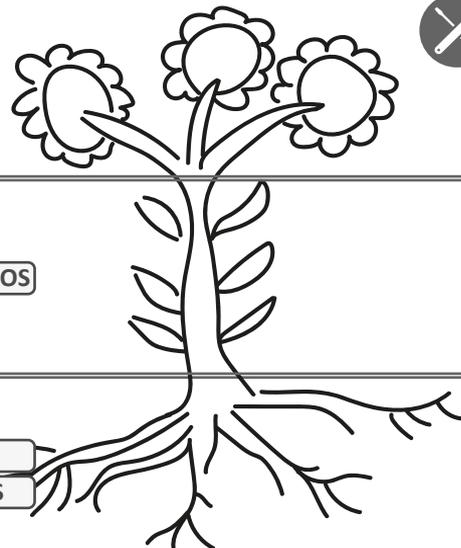
En estos bloques vamos a escribir los Resultados, Comportamientos, Facilitadores y Bloqueadores resultado del trabajo de reflexión con el equipo tal y como se describe en el manual.

RESULTADOS

COMPORTAMIENTOS

FACILITADORES

BLOQUEADORES



@davegray



Quiénes somos

Check Exponencial

CHECK EXPONENCIAL

Con este check se pretende que el Equipo de Reflexión pueda comparar cómo se encuentra la organización con respecto al despliegue de los atributos o palancas exponenciales.

Todas las respuestas deberán ser consensuadas y no basadas en opiniones sino en evidencias

EMPLEADOS A DEMANDA	SI	NO
Estamos usando nuestro MTP para atraer talento?		
Podemos atraer talento rápidamente?		
Saben qué esperamos de ellos?		
Mantienen el compromiso con nosotros?		
Cuál es la relación con el talento interno?		
COMUNIDAD Y ENTORNO	SI	NO
Estamos usando nuestro MTP para crear una Comunidad?		
Hemos establecido unas reglas claras?		
Todo el mundo sabe qué se espera y qué se ofrece?		
Podemos crear valor usando gamificación?		
Estamos recibiendo feedback de la Comunidad?		
ALGORITMOS	SI	NO
Actualizamos y mejoramos de manera continua los algoritmos?		
Sacamos todo el partido a los datos que tenemos/manejamos?		
Usamos algoritmos en la toma de decisiones?		

COMPROMISO	SI	NO
Tenemos una Comunidad y Entorno comprometidos?		
Generamos confianza?		
Estamos creando fidelidad?		
Estamos mejorando nuestra efectividad de marketing?		
La gamificación forma parte de nuestro proceso de negocio?		
INTERFACES	SI	NO
Nos permiten nuestros interfaces escalar?		
Crear valor (y para quién) nuestros interfaces?		
Establecen una parte esencial de nuestro modelo de negocio?		
Estamos midiendo la eficacia de nuestros interfaces?		
CUADRO DE MANDO	SI	NO
Tenemos la información que necesitamos para tomar las mejores decisiones más rápido?		
Estamos midiendo los impulsores del modelo de negocio?		
Qué feedback tenemos de los empleados, clientes,..?		
CUADRO DE MANDO	SI	NO
Alentamos a nuestros empleados a que tomen decisiones?		
La toma de decisiones está distribuida?		
Cómo implementamos las responsabilidades?		

**CHECK EXPONENCIAL**

Con este check se pretende que el Equipo de Reflexión pueda comparar cómo se encuentra la organización con respecto al despliegue de los atributos o palancas exponenciales.

Todas las respuestas deberán ser consensuadas y no basadas en opiniones sino en evidencias

EMPLEADOS A DEMANDA	SI	NO
Estamos usando nuestro MTP para atraer talento?		
Podemos atraer talento rápidamente?		
Saben qué esperamos de ellos?		
Mantienen el compromiso con nosotros?		
Cuál es la relación con el talento interno?		
COMUNIDAD Y ENTONRO	SI	NO
Estamos usando nuestro MTP para crear una Comunidad?		
Hemos establecido unas reglas claras?		
Todo el mundo sabe qué se espera y qué se ofrece?		
Podemos crear valor usando gamificación?		
Estamos recibiendo feedback de la Comunidad?		
ALGORTIMOS	SI	NO
Actualizamos y mejoramos de manera continua los algoritmos?		
Sacamos todo el partido a los datos que tenemos/manejamos?		
Usamos algoritmos en la toma de decisiones?		

COMPROMISO	SI	NO
Tenemos una Comunidad y Entorno comprometidos?		
Generamos confianza?		
Estamos creando fidelidad?		
Estamos mejorando nuestra efectividad de marketing?		
La gamificación forma parte de nuestro proceso de negocio?		
INTERFACES	SI	NO
Nos permiten nuestros interfaces escalar?		
Crear valor (y para quién) nuestros interfaces?		
Establecen una parte esencial de nuestro modelo de negocio?		
Estamos midiendo la eficacia de nuestros interfaces?		
CUADRO DE MANDO	SI	NO
Tenemos la información que necesitamos para tomar las mejores decisiones más rápido?		
Estamos midiendo los impulsores del modelo de negocio?		
Qué feedback tenemos de los empleados, clientes,...?		
CUADRO DE MANDO	SI	NO
Alentamos a nuestros empleados a que tomen decisiones?		
La toma de decisiones está distribuida?		
Cómo implementamos las responsabilidades?		

El Equipo de Reflexión responderá a cada una de estas preguntas y sus respuestas deberán basarse en evidencias. Después, el equipo analizará los resultados y los incorporará al análisis de la comprensión del presente para formular acciones que mejoren las palancas exponenciales de la organización



Qué hacemos aquí

Inception Deck BIK EXO

INCEPTION DECK BIK EXO

POR QUÉ ESTOY AQUÍ

CUAL ES MI OBJETIVO- QUÉ ESPERO

El facilitador desarrolla una dinámica en la que pregunta a los miembros del equipo por qué están allí y cuáles son sus objetivos o lo que esperan como resultado de la reflexión. Con todas las respuestas se comienza un proceso de alineación de objetivos y resultados consensuados para comenzar el proceso de reflexión.

OBJETIVOS DEL EQUIPO CONSENSUADO



Qué hacemos aquí

Agenda

BLOQUES DE LA AGENDA

OBJETIVO:

RESULTADOS ESPERADOS

AGENDA DE TRABAJO

XX:00

XX:30

XX:00

XX:30

XX:00

XX:30

XX:00

PARTICIPANTES:





Qué hacemos aquí

Agenda

AGENDA

BLOQUES DE LA AGENDA

<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					

OBJETIVO:

Descripción concisa del objetivo y objetivos de la jornada incluida en la agenda

RESULTADOS ESPERADOS

Descripción concisa de los resultados esperados de la jornada incluida en la agenda

AGENDA DE TRABAJO

XX:00

XX:30

XX:00

XX:30

XX:00

XX:30

XX:00

Secuencia de la jornada

Bloques de trabajo que van a componer la jornada

Quién participa en la jornada

PARTICIPANTES:





Qué hacemos aquí

Agenda

AGENDA. GALERÍA DE ACTIVIDADES

P **I** **d** **R** **E**

Presentación
Inception Deck
Resultados esperados

Formación

Conversaciones

Ideación

Agrupación
Saturación
Votación

Descanso

Curvas de valor

PMC
Pionero-Migrante-Colono

5
5 por qué

6 sombreros

Pitch

Preguntas poderosas

Warm up

Priorización ideas

DAFO

Escenarios

Fuerzas Entorno

Moldes creativos

Causa- Efecto

ERIC

Lienzo modelo de negocio

Lienzo Propuesta de Valor

Retos

Ficha modelo de negocio

Mapa modelo de negocio



Qué hacemos aquí

Agenda

AGENDA. GALERÍA DE ACTIVIDADES

Seleccionamos el tipo de actividad que más encaja en cada momento y la colocamos en la línea de tiempo de la jornada

Quénes somos | Agenda

AGENDA. GALERÍA DE ACTIVIDADES

Pl RE Presentación
Recepción Desk
Resultados esperados

Formación

Conversaciones

Ideación

Agrupación
Situación
Votación

Descanso

Cuestiones de valor

Priorización ideas

5 por qué

6 sombreros

Pitch

Preguntas poderosas

Warm up

Priorización ideas

DAFO

Escenarios

Fuerzas Entorno

Moldes creativos

Causa- Efecto

ERIC

Lienzo modelo de negocio

Mapa modelo de negocio

Retos

Ficha modelo de negocio

Mapa modelo de negocio

Copyright ©2020 AFICE todos los derechos reservados *office* *yoEmprendo*

GENERALITAT VALENCIANA | IACE | GOBIERNO VALENCIANO | CEEI | BIK EXO

Quénes somos | Agenda

AGENDA

BLOQUES DE LA AGENDA	AGENDA DE TRABAJO							
	XX:00	XX:30	XX:00	XX:30	XX:00	XX:30	XX:00	XX:00
OBJETIVO:								
RESULTADOS ESPERADOS								
PARTICIPANTES:								

Copyright ©2020 AFICE Todos los derechos reservados *office* *yoEmprendo*

GENERALITAT VALENCIANA | IACE | GOBIERNO VALENCIANO | CEEI | BIK EXO

**ANÁLISIS SERVQUAL**

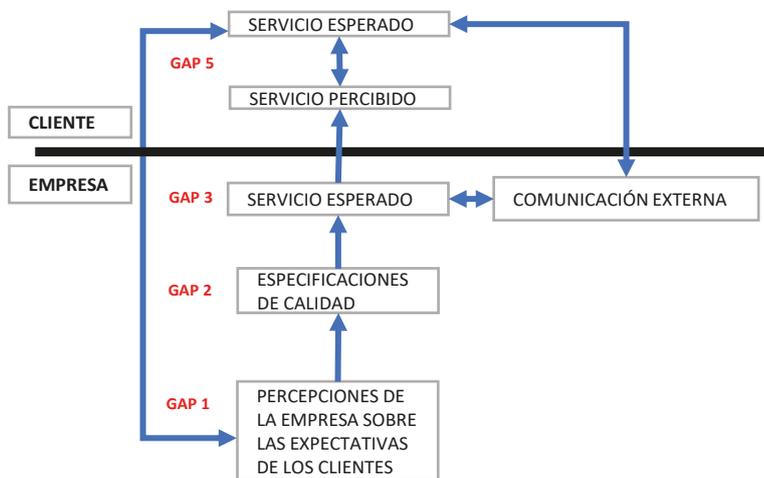
Independientemente del tipo de organización SIEMPRE se analizan las mismas DIMENSIONES y ASPECTOS a valorar. En este sentido, un análisis SERVQUAL es una herramienta cerrada y fácil usar. La clave está en la interpretación y acciones que el Equipo de Reflexión Estratégica proponga y que suelen estar relacionadas con los RETOS de la organización

SERVQUAL: DIMENSIONES Y ASPECTOS A VALORAR			
DIMENSIÓN	ASPECTOS A VALORAR	DIMENSIÓN	ASPECTOS A VALORAR
ELEMENTOS TANGIBLES	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento • Instalaciones • Apariencia 	SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitimos confianza • Clientes seguros de su proveedor • Colaboradores amables • Colaboradores bien formados
FIABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de promesas • Interés resolución problemas • Realización servicio a la primera • Cumplir plazos • Cumplir presupuestos • Sin errores 	EMPATÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Atención individualizada • Horario conveniente • Preocupación intereses clientes • Comprensión necesidades clientes
CAPACIDAD DE RESPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la comunicación • Resolución de problemas • Disposición a ayudar • Disposición a escuchar 		



ANÁLISIS SERVQUAL

Independientemente del tipo de organización SIEMPRE se analizan las mismas DIMENSIONES y ASPECTOS a valorar. En este sentido, un análisis SERVQUAL es una herramienta cerrada y fácil usar. La clave está en la interpretación y acciones que el Equipo de Reflexión Estratégica proponga y que suelen estar relacionadas con los RETOS de la organización



El cuestionario SERVQUAL

El cuestionario SERVQUAL consta de tres secciones:

En la primera, se interroga al cliente sobre las expectativas del cliente. Lo que éste opina sobre lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones. Sobre ellas, el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:

- **Elementos tangibles:** Ítems de 1 al 4.
- **Fiabilidad:** Ítems del 5 al 9.
- **Capacidad de respuesta:** Ítems del 10 al 13.
- **Seguridad:** Ítems del 14 al 17.
- **Empatía:** Ítems del 18 al 22.



ANÁLISIS SERVQUAL

Instrucciones: El cuestionario SERVQUAL que presentamos contiene una serie de cuestiones relativas a lo que usted piensa sobre (nombre empresa). Para cada cuestión, indíquenos, por favor, hasta que punto considera que la empresa, posee las características descritas en cada cuestión. Trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está totalmente en desacuerdo con que esta empresa tenga esa característica y rodear el número 7 significa que está totalmente de acuerdo con la cuestión. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de esta empresa.

CUESTIONES SOBRE LA EMPRESA	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
1 La <i>empresa</i> tienen equipos modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2 Las instalaciones físicas de la <i>empresa</i> son atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3 Los empleados de la <i>empresa</i> tienen buena apariencia.	1	2	3	4	5	6	7
4 La publicidad sobre la <i>empresa</i> (folletos, información....) es atractiva.	1	2	3	4	5	6	7
5 Cuando la <i>empresa</i> se compromete a a hacer algo en un plazo, lo hace	1	2	3	4	5	6	7
6 Cuando tenemos un problema la <i>empresa</i> muestra interés en resolverlo	1	2	3	4	5	6	7
7 En la <i>empresa</i> se realiza el servicio bien a la primera	1	2	3	4	5	6	7
8 La <i>empresa</i> realiza el servicio en e tiempo prometido	1	2	3	4	5	6	7
9 En la <i>empresa</i> los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio que prestan	1	2	3	4	5	6	7
10 En la <i>empresa</i> , los empleados ofrecen un servicio rápido a los usuarios	1	2	3	4	5	6	7

CUESTIONES SOBRE LA EMPRESA	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
11 En la <i>empresa</i> , los empleados están siempre dispuestos a ayudar a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
12 En la <i>empresa</i> , los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
13 El comportamiento de los empleados de la <i>empresa</i> transmite confianza a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
14 En la <i>empresa</i> los empleados son siempre amables con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
15 Los clientes de la <i>empresa</i> se sienten seguros en sus relaciones con la empresa (confidencialidad, pagos, atención cliente,..)	1	2	3	4	5	6	7
16 En la <i>empresa</i> los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
17 La <i>empresa</i> da a sus clientes una atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7
18 Los horarios de la <i>empresa</i> son convenientes para todos sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
19 En la <i>empresa</i> tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a los usuarios	1	2	3	4	5	6	7
20 En la <i>empresa</i> se preocupan por los intereses y necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
21 Los empleados de la <i>empresa</i> comprenden las necesidades específicas de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7



ANÁLISIS SERVQUAL

Instrucciones: El cuestionario SERVQUAL que presentamos contiene una serie de cuestiones relativas a lo que usted piensa sobre (nombre empresa). Para cada cuestión, indíquenos, por favor, hasta que punto considera que la empresa, posee las características descritas en cada cuestión. Trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está totalmente en desacuerdo con que esta empresa tenga esa característica y rodear el número 7 significa que está totalmente de acuerdo con la cuestión. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de esta empresa.

CUESTIONES SOBRE LA EMPRESA	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo			
1 La <i>empresa</i> tienen equipos modernos.	1	2	3	4	5	6	7	
2 Las instalaciones físicas de la <i>empresa</i> son atractivas	1	2	3	4	5	6	7	
3 Los empleados de la <i>empresa</i> tienen buena apariencia.	1	2	3	4	5	6	7	
4 La publicidad sobre la <i>empresa</i> (folletos, información...) es atractiva.	1	2	3	4	5	6	7	
5 Cuando la <i>empresa</i> se compromete a a hacer algo en un plazo, lo hace	1	2	3	4	5	6	7	
6 Cuando tenemos un problema la <i>empresa</i> muestra interés en resolverlo	1	2	3	4	5	6	7	
7 En la <i>empresa</i> se realiza el servicio bien a la primera	1	2	3	4	5	6	7	
8 La <i>empresa</i> realiza el servicio en e tiempo prometido	1	2	3	4	5	6	7	
9 En la <i>empresa</i> los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio que prestan	1	2	3	4	5	6	7	
10 En la <i>empresa</i> , los empleados ofrecen un servicio rápido a los usuarios	1	2	3	4	5	6	7	

CUESTIONES SOBRE LA EMPRESA	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo			
11 En la <i>empresa</i> , los empleados están siempre dispuestos a ayudar a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7	
12 En la <i>empresa</i> , los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7	
13 El comportamiento de los empleados de la <i>empresa</i> transmite confianza a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7	
14 En la <i>empresa</i> los empleados son siempre amables con los clientes	1	2	3	4	5	6	7	
15 Los clientes de la <i>empresa</i> se sienten seguros en sus relaciones con la empresa (confidencialidad, pagos, atención cliente,...)	1	2	3	4	5	6	7	
16 En la <i>empresa</i> los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7	
17 La <i>empresa</i> da a sus clientes una atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7	
18 Los horarios dela <i>empresa</i> son convenientes para todos sus clientes	1	2	3	4	5	6	7	
19 En la <i>empresa</i> tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a los usuarios	1	2	3	4	5	6	7	
20 En la empresa se preocupan por los intereses y necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7	
21 Los empleados de la empresa comprenden las necesidades específicas de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7	



ANÁLISIS SERVQUAL

Instrucciones: Basándose en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas piense, por favor, en el tipo de empresa que ofrecería, según usted, un servicio de excelente calidad. Por favor, indíquenos en qué medida piensa usted que una empresa debería tener las características descritas en cada declaración. Si usted cree que la característica descrita no es esencial para que esas empresas sean de excelente calidad, marque con una cruz el número 1. Si por el contrario usted cree que la característica es absolutamente esencial para considerar a esa empresa como excelente, marque con una cruz el número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, marque con una cruz los números más intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; lo que nos interesa es que usted refleje con precisión las características que según usted debería de tener una empresa de excelente calidad.

CUESTIONES SOBRE LOS CENTROS TECNOLOGICOS O CONSULTORÍAS	NADA ESENCIAL				MUY ESENCIAL		
	1	2	3	4	5	6	7
1 Las empresas excelentes tiene los equipos más modernos	1	2	3	4	5	6	7
2 Las instalaciones físicas de las empresas excelentes son atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3 Los empleados de las empresas excelentes tienen buena apariencia	1	2	3	4	5	6	7
4 La publicidad (folletos, información....) de las empresas excelentes es atractiva.	1	2	3	4	5	6	7
5 Cuando las empresas excelentes se comprometen a hacer algo en un plazo, lo hacen	1	2	3	4	5	6	7
6 Cuando un cliente tiene un problema las empresas muestran interés en resolverlo	1	2	3	4	5	6	7
7 Las empresas excelentes realizan el servicio bien a la primera	1	2	3	4	5	6	7
8 Las empresas excelentes realizan el servicio bien a la primera	1	2	3	4	5	6	7
9 En las empresas excelentes los empleados comunican a los usuarios cuándo concluirá la realización del servicio que prestan	1	2	3	4	5	6	7
10 En las empresas excelentes, los empleados ofrecen un servicio rápido a los usuarios	1	2	3	4	5	6	7
11 En las empresas excelentes, los empleados están siempre dispuestos a ayudar a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7

CUESTIONES SOBRE LOS CENTROS TECNOLOGICOS O CONSULTORÍAS	NADA ESENCIAL				MUY ESENCIAL		
	1	2	3	4	5	6	7
12 En las empresas excelentes , los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
13 Los empleados de las empresas excelentes transmiten confianza a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
14 En las empresas excelentes los empleados son siempre amables con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
15 Los clientes de los las empresas excelentes se sienten seguros en sus relaciones con la empresa (confidencialidad, pagos, atención cliente,..)	1	2	3	4	5	6	7
16 En las empresas excelentes los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
17 Las empresas excelentes dan a sus clientes una atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7
18 Los horarios de las empresas excelentes son convenientes para todos sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
19 En las empresas excelentes tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a los usuarios	1	2	3	4	5	6	7
20 En las empresas excelentes se preocupan por los intereses y necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
21 Los empleados de las empresas excelentes comprenden las necesidades específicas de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7



ANÁLISIS SERVQUAL

Todos los formularios de análisis Servqual acaban con la pregunta que se muestra a continuación. Suele ser una gran clave de cómo de excelente es el producto o servicio que estamos poniendo en el mercado. Un gran punto de partida que debemos comparar para ver la consistencia con otras herramientas como el Mapa PMC

MODELO: INDICADOR GLOBAL DE SATISFACCIÓN

CUESTIONES SOBRE LA EMPRESA	Totalmente en insatisfecho				Totalmente de satisfecho		
	1	2	3	4	5	6	7
SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA							



Comprender el presente

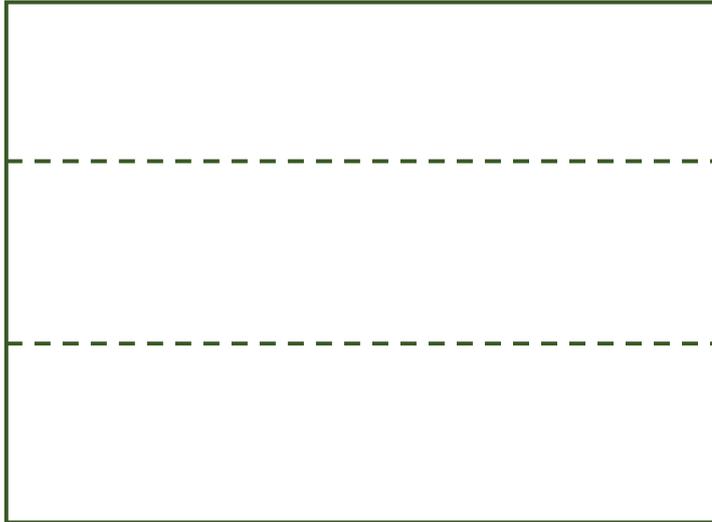
Mapa PMC (Valor)

MAPA PMC (VALOR)

VALOR ENTREGADO

MAPA PIONEROS MIGRANTES COLONOS

COLOSOS - IMITACIÓN
MIGRANTES - VALOR MEDIANO
PIONEROS - INNOVACIÓN REAL





MAPA PMC (VALOR)

VALOR ENTREGADO

MAPA PIONEROS MIGRANTES COLONOS

El Equipo de Reflexión hace una análisis por el portafolio de la organización para cualificarlos en función del valor real entregado a los clientes



El **Mapa Pionero Colono Migrante**, nos permite realizar un análisis visual de una página que muestra el grado de innovación de nuestros portafolio.

Los pioneros son negocios u ofertas que suponen innovaciones de valor. Ofrecen un valor sin precedentes que abre una nueva frontera de valor y coste. Estos son los negocios u ofertas que encierran la clave para la renovación de tu cartera de productos y servicios. Su estrategia se aleja de la de la competencia. Los pioneros están posicionados para obtener un crecimiento potente y rentable.

Los colonos se encuentran en el otro extremo. Se trata de negocios u ofertas que ofrecen valor de imitación. Compiten realizando cambios incrementales a una oferta o el precio de esta. Su estrategia converge con la del resto del sector. A no ser que el sector entero esté creciendo y sea rentable, los colonos tienen pocas o nulas perspectivas de crecimiento.

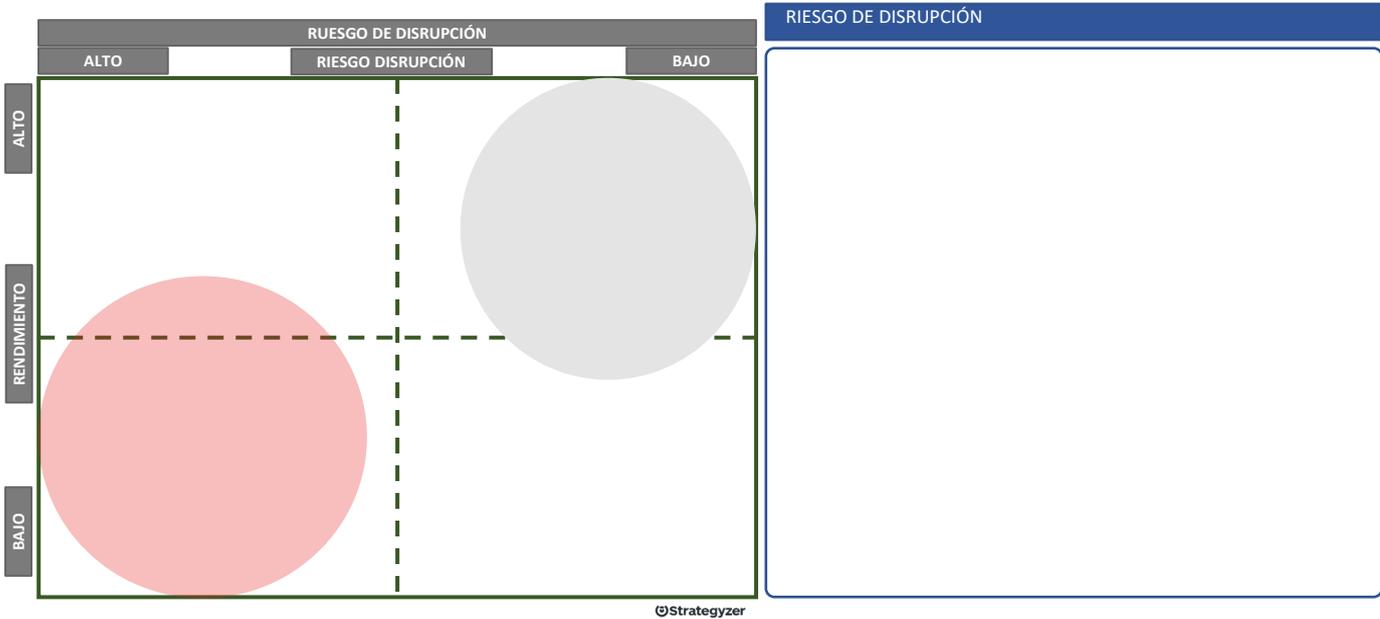
Los migrantes se sitúan en algún lugar a medio camino entre unos y otros. Representan una mejora de valor frente a la competencia e incluso podrían ser los mejores en su categoría, pero no ofrecen valor innovador.



Comprender el presente

Riesgo portafolio

RIESGO DE DISRUPCIÓN (PORTAFOLIO)



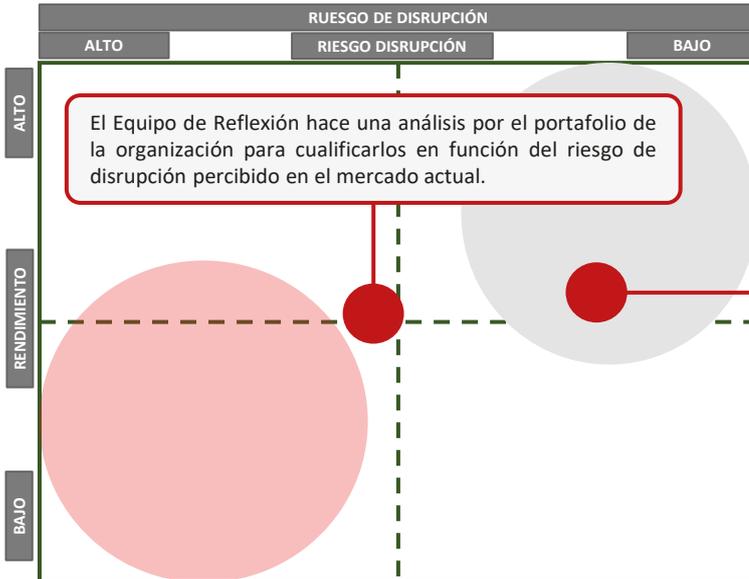


Comprender el presente

Riesgo portafolio

RIESGO DE DISRUPCIÓN (PORTAFOLIO)

RIESGO DE DISRUPCIÓN



El **Mapa de Riesgo de Disrupción**, nos permite realizar un análisis visual de una página que muestra el riesgo de disrupción que tiene nuestra oferta actual.

Vamos a posicionar a cada uno de los productos o servicios que conforman nuestra oferta en un cuadrante del mapa que nos permita analizar cómo de amenazado puede estar ante un nuevo competidor, una nueva tecnología o cualquier otro elemento que pueda convertirse en una palanca de disrupción sobre el statu quo actual del mercado

©Strategyzer

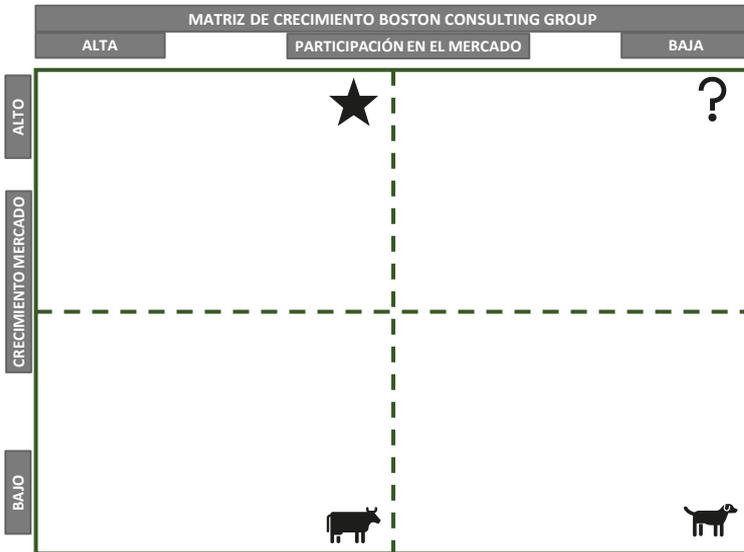


Comprender el presente

Matriz BCG

MATRIZ BCG (PORTAFOLIO)

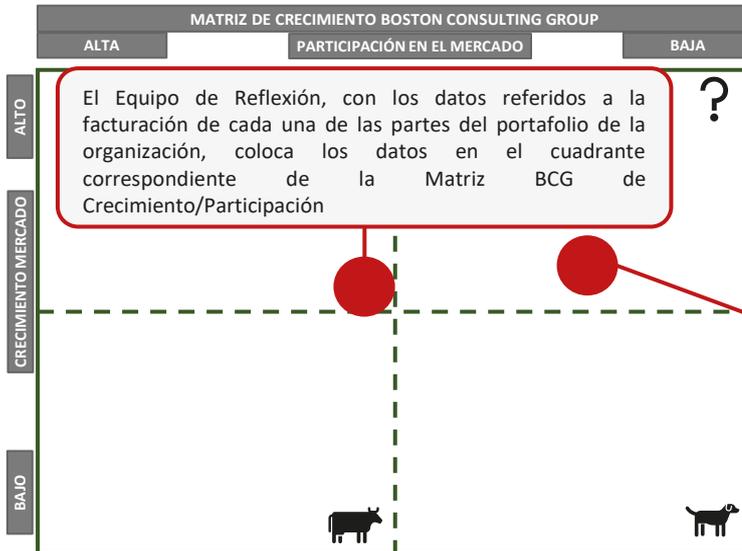
PARTICIPACIÓN Y EXPECTATIVAS





MATRIZ BCG (PORTAFOLIO)

PARTICIPACIÓN Y EXPECTATIVAS



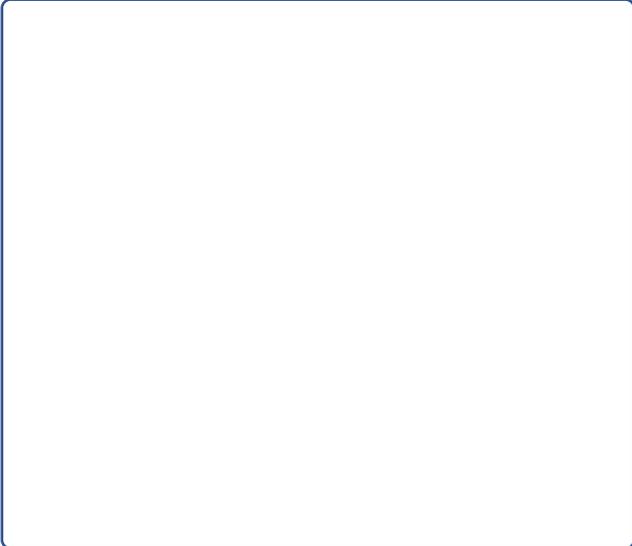
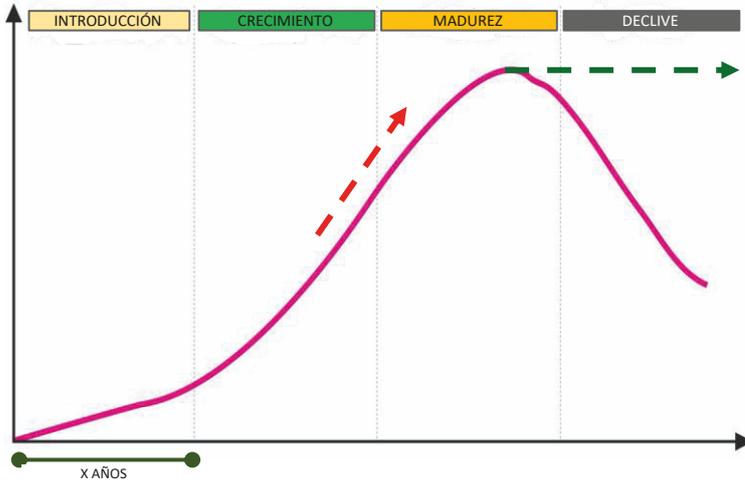
Matriz BCG o la matriz de crecimiento-participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973.

Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, **la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado**. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.



ETAPA CICLO DE VIDA

ETAPA CICLO DE VIDA



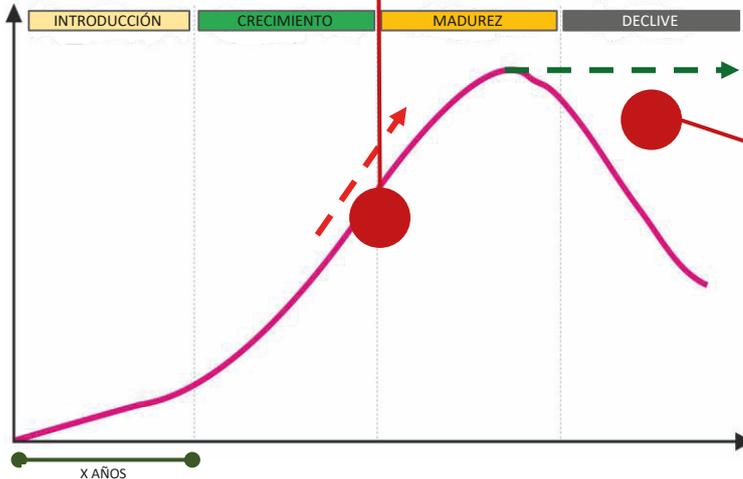


ETAPA CICLO DE VIDA

El Equipo de Reflexión analiza el momento de ciclo de vida de cada uno de los elementos que comparten el portafolio.

ETAPA CICLO DE VIDA

Con esta herramientas vamos a visualizar en qué etapa de su ciclo de vida (desde lanzamiento hasta declive) se encuentran los productos más significativos de nuestro portafolio para comprende el valor que estamos entregando y el posible impacto que la "edad" de nuestra oferta pueda tener en nuestro modelo de negocio (ingresos/ márgenes).





RADAR DE DISRUPTORES

CÓMO COMPITE

DÓNDE COMPITE

DINÁMICA

D1

D2

D3



RADAR DE DISRUPTORES

	CÓMO COMPITE	DÓNDE COMPITE	DINÁMICA
D1			
D2			
D3			

El Equipo de Reflexión analiza el mercado para identificar aquellos nuevos entrantes que están ofreciendo productos, alternativas o sustitutivos que realmente suponen una disrupción en su propuesta de valor e identifican cómo y dónde compiten y sus dinámicas de crecimiento



DIFERENCIAL DE INNOVACIÓN

VELOCIDAD

ACELERACIÓN

NOTAS

M1

M2

M3



DIFERENCIAL DE INNOVACIÓN

	VELOCIDAD	ACELERACIÓN	NOTAS
M1			
M2			
M3			

El Equipo de Reflexión analiza los parámetros velocidad y aceleración de la innovación en cada uno de los mercados en los que competimos para poder comprender la intensidad de la misma y tomar acciones.



ESTACIONALIDAD Y TENDENCIA

ESTACIONALIDAD

IMPACTO

QUÉ HAGO/ PUEDO HACER

M1

M2

M3



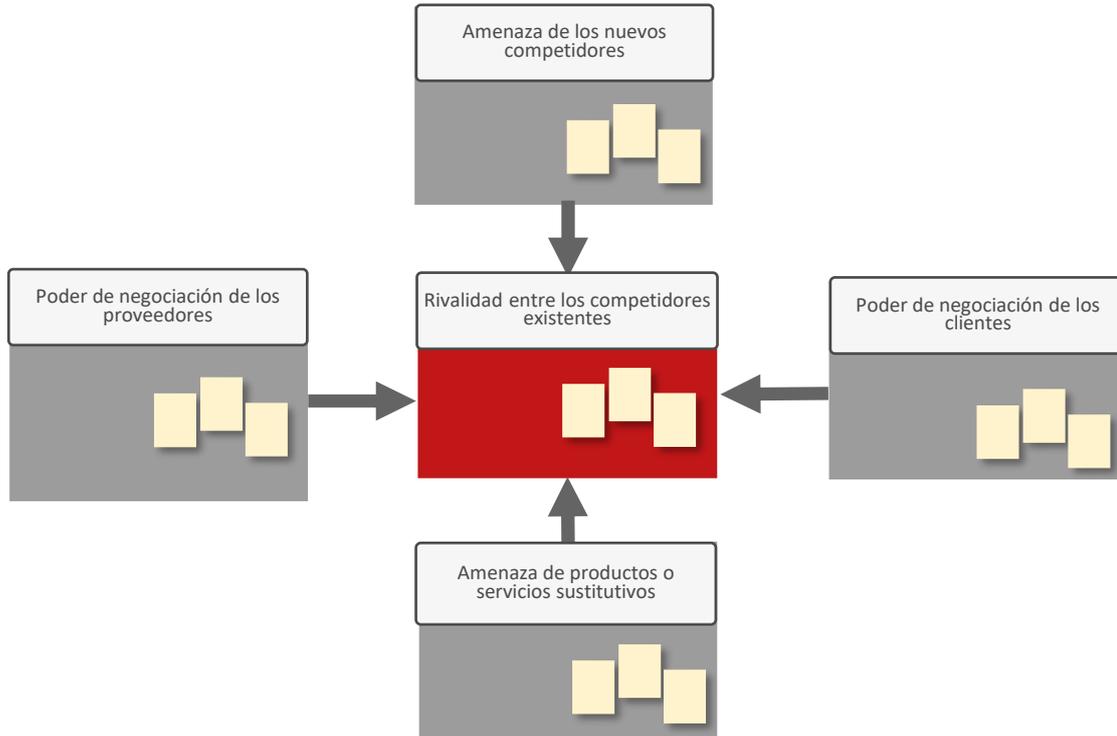
ESTACIONALIDAD Y TENDENCIA

	ESTACIONALIDAD	IMPACTO	QUÉ HAGO/ PUEDO HACER
M1			
M2			
M3			

El Equipo de Reflexión analiza la secuencia temporal de ventas de los últimos años para identificar posibles componentes estacionales y valorar el impacto que tienen en la organización desde el punto de vista del modelo de negocio: ingresos, tesorería, endeudamiento, estructura, etc. Además, el Equipo analiza las acciones que se han tomado históricamente para reducir el impacto de la estacionalidad del mercado y proponen nuevas posibles acciones que serán tenidas en cuenta en el análisis de la comprensión del presente.

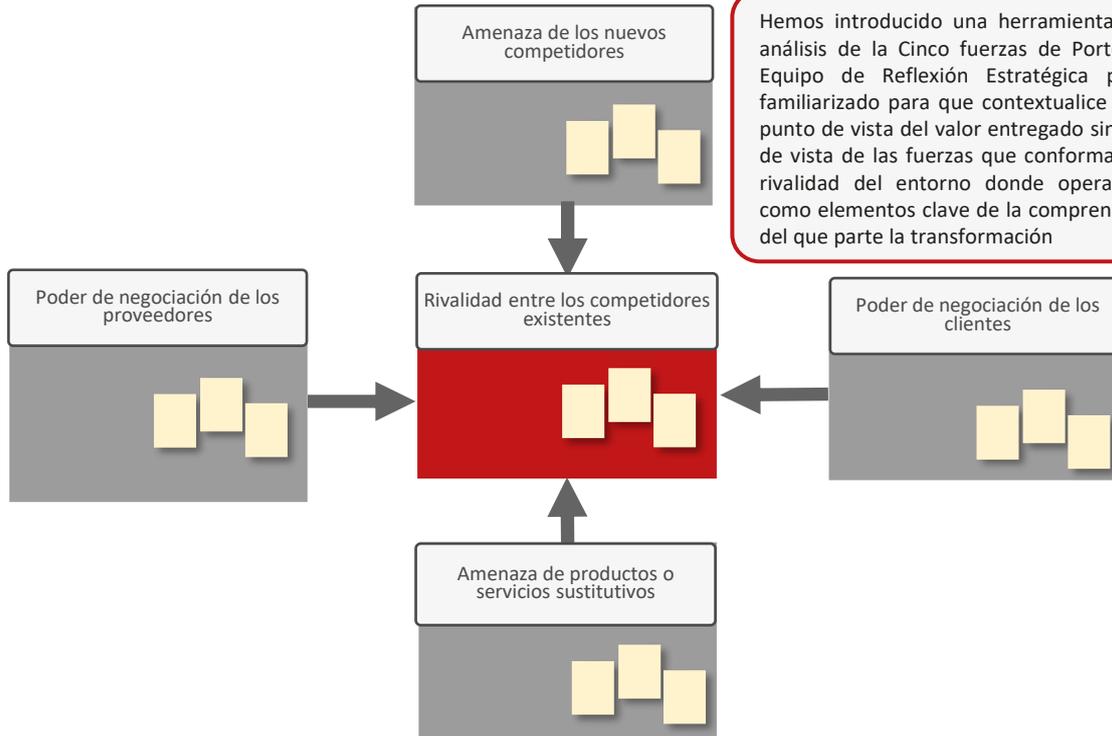


CINCO FUERZAS DE PORTER





CINCO FUERZAS DE PORTER



Hemos introducido una herramienta clásica como el análisis de la Cinco fuerzas de Porter con el que el Equipo de Reflexión Estratégica puede que esté familiarizado para que contextualice no sólo desde el punto de vista del valor entregado sino desde el punto de vista de las fuerzas que conforman la intensidad y rivalidad del entorno donde opera la organización como elementos clave de la comprensión del presente del que parte la transformación



ONE PAGE CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO

FACTORES DE COMPETENCIA			
FACTOR		PUNTOS	

PROTECCIÓN / VALOR			
Protegido	<input type="checkbox"/>	Pionero	<input type="checkbox"/>
Se puede imitar	<input type="checkbox"/>	Migrante	<input type="checkbox"/>
Fácilmente imitable	<input type="checkbox"/>	Colono	<input type="checkbox"/>

CORREDOR DE PRECIOS		
COMPETIDOR	PRECIO	

NIVEL ALTO

NIVEL MEDIO

NIVEL BAJO

CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO					
DESCRIPCIÓN DEL MERCADO:					
DEBILIDADES			FORTALEZAS		
OPORTUNIDADES			AMENAZAS		

Tamaño Mercado:	1	2	3	4	5	TRES TENDENCIAS CLAVE CON IMPACTO EN EL MERCADO	NOTAS
Dinámica crecimiento:	1	2	3	4	5		
Nivel de saturación:	1	2	3	4	5		
Facilidad entrada:	1	2	3	4	5		
Conocimiento Mercado:	1	2	3	4	5		
Tiempos Mercado:	1	2	3	4	5	TRES COMPETIDORES A LOS QUE SEGUIR LA PISTA	
Atractivo Mercado:	1	2	3	4	5		
Sensibilidad Precio:	1	2	3	4	5		

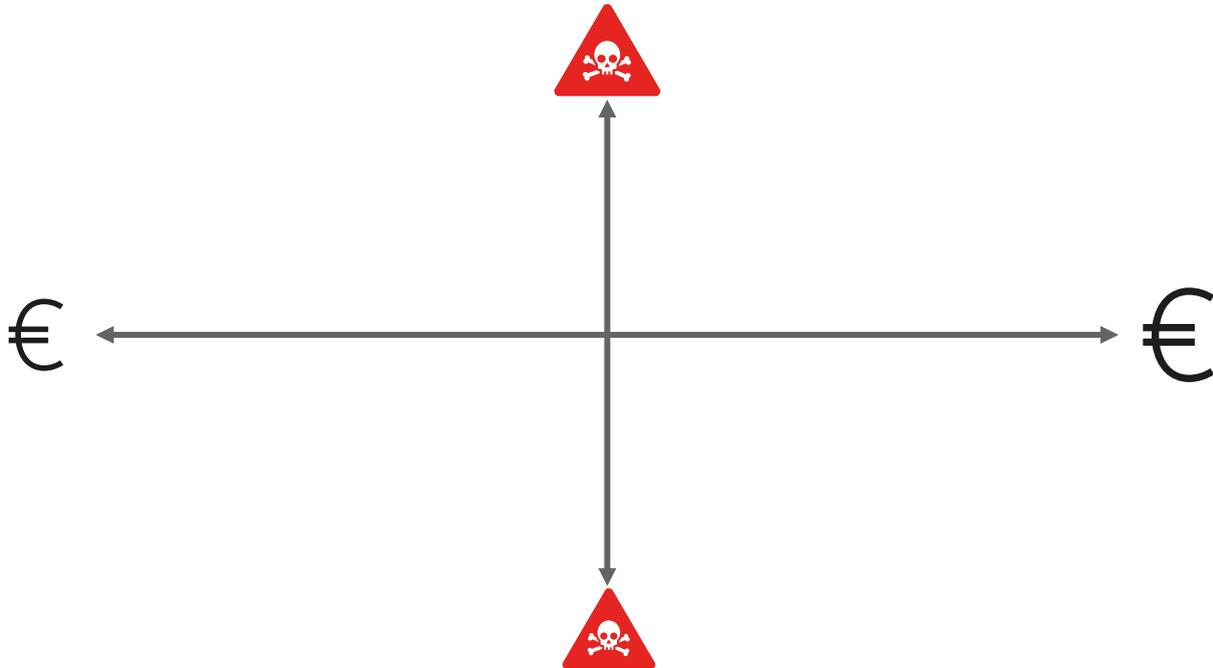


ONE PAGE CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO

FACTORES DE COMPETENCIA		CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO	
FACTOR	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO:	
		<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> Una herramienta de “síntesis” en la que el Equipo de Reflexión agrupa todas las variables clave para comprender el mercado en el que la organización desarrolla sus actividades </div>	
PROTECCIÓN / VALOR		DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Protegido <input type="checkbox"/>	Pionero <input type="checkbox"/>		AMENAZAS
Se puede imitar <input type="checkbox"/>	Migrante <input type="checkbox"/>		
Fácilmente imitable <input type="checkbox"/>	Colono <input type="checkbox"/>		
CORREDOR DE PRECIOS		Tamaño Mercado:	TRES TENDENCIAS CLAVE CON IMPACTO EN EL MERCADO
COMPETIDOR	PRECIO	Dinámica crecimiento:	
		Nivel de saturación:	
		Facilidad entrada:	
		Conocimiento Mercado:	
		Tiempos Mercado:	TRES COMPETIDORES A LOS QUE SEGUIR LA PISTA
		Atractivo Mercado:	
		Sensibilidad Precio:	
			NOTAS

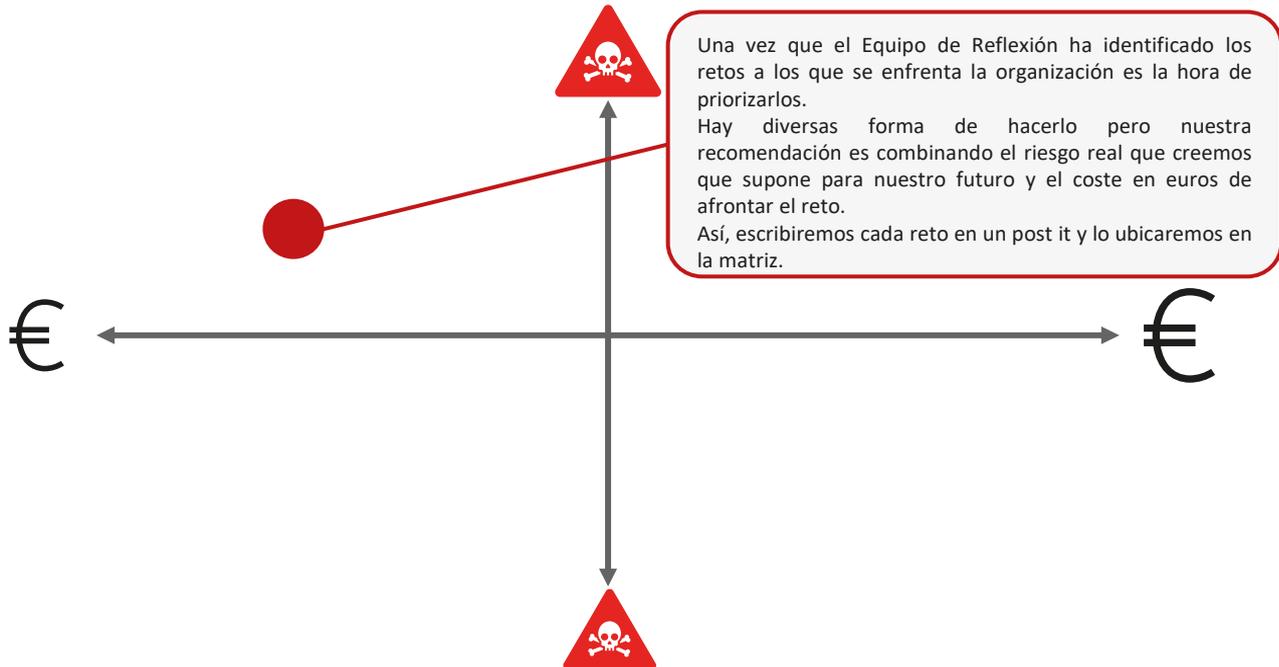


MATRIZ DE RETOS. PRIORIZACIÓN



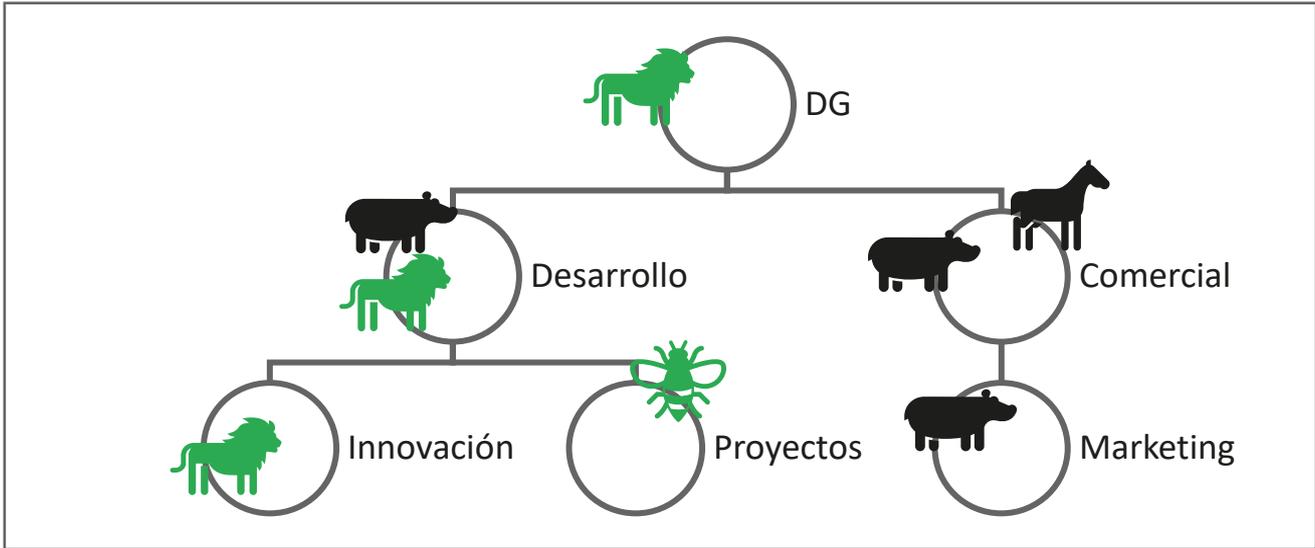


MATRIZ DE RETOS. PRIORIZACIÓN



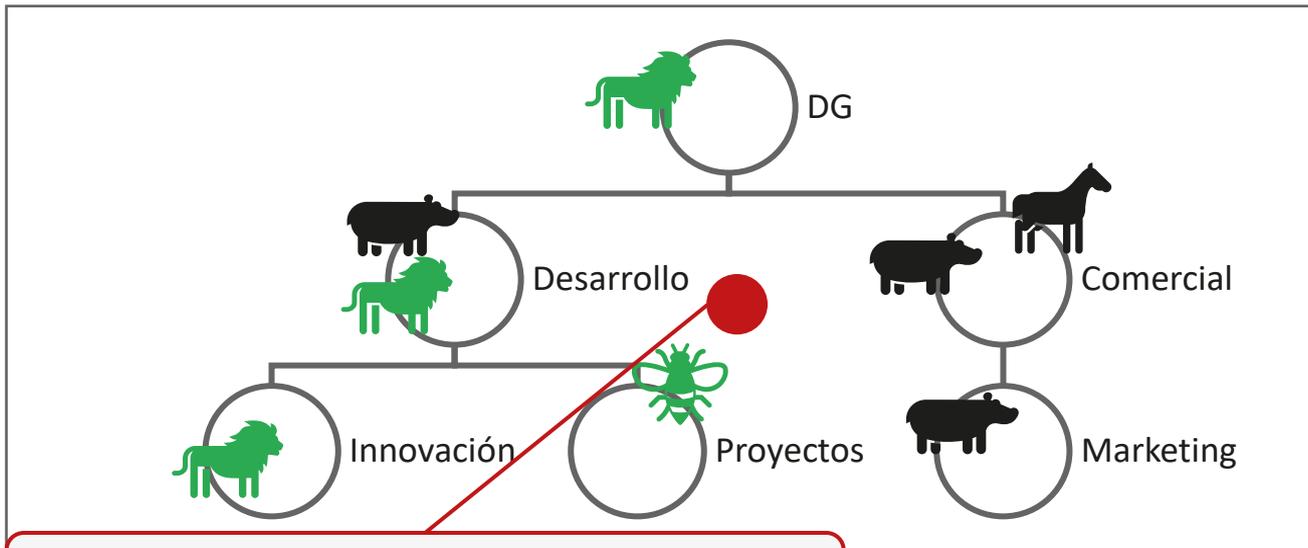


ORGANIGRAMA ANOTADO





ORGANIGRAMA ANOTADO



Tal y como comentamos en el Manual es clave que entendamos la organización como un ecosistema y que descubramos dónde habitan las especies que pueden acabar con el proceso de transformación (HIPPOS y ZEBRAS) y pueden ser facilitadores del mismo (LEONES y ABEJAS)

La idea es que se dibuje el organigrama y se pongan donde correspondan, las imágenes que habitan en cada espacio para poder trazar una “ruta segura” para el proceso que comenzaremos más adelante.



CADENA DECISIÓN-COMPRA

CÓMO ES EL PROCESO HABITUAL DE LA CADENA INTEREÉS DECISIÓN COMPRA DEL MERCADO ACTUALMENTE

PALANCAS DE PRESCRIPCIÓN

INHIBIDORES DE USO

QUÉ QUIERE HACER

PALANCAS DE SABOTAJE

CRITERIOS DE DECISIÓN

ROLES EN EL PROCESO

PRESCRIPTOR

USUARIO

CLIENTE

SABOTEADOR

DECISOR

CÓMO Y POR QUÉ ACTÚAN ASÍ

Ideas clave que nos ayuden a comprender mejor la cadena de decisión-compra

El Equipo de Reflexión va a estructurar la cadena de decisión de compra de los productos o servicios más importantes del portafolio para comprender cómo actúa cada uno de los roles involucrados y así poder proponer acciones concretas.



RETOS

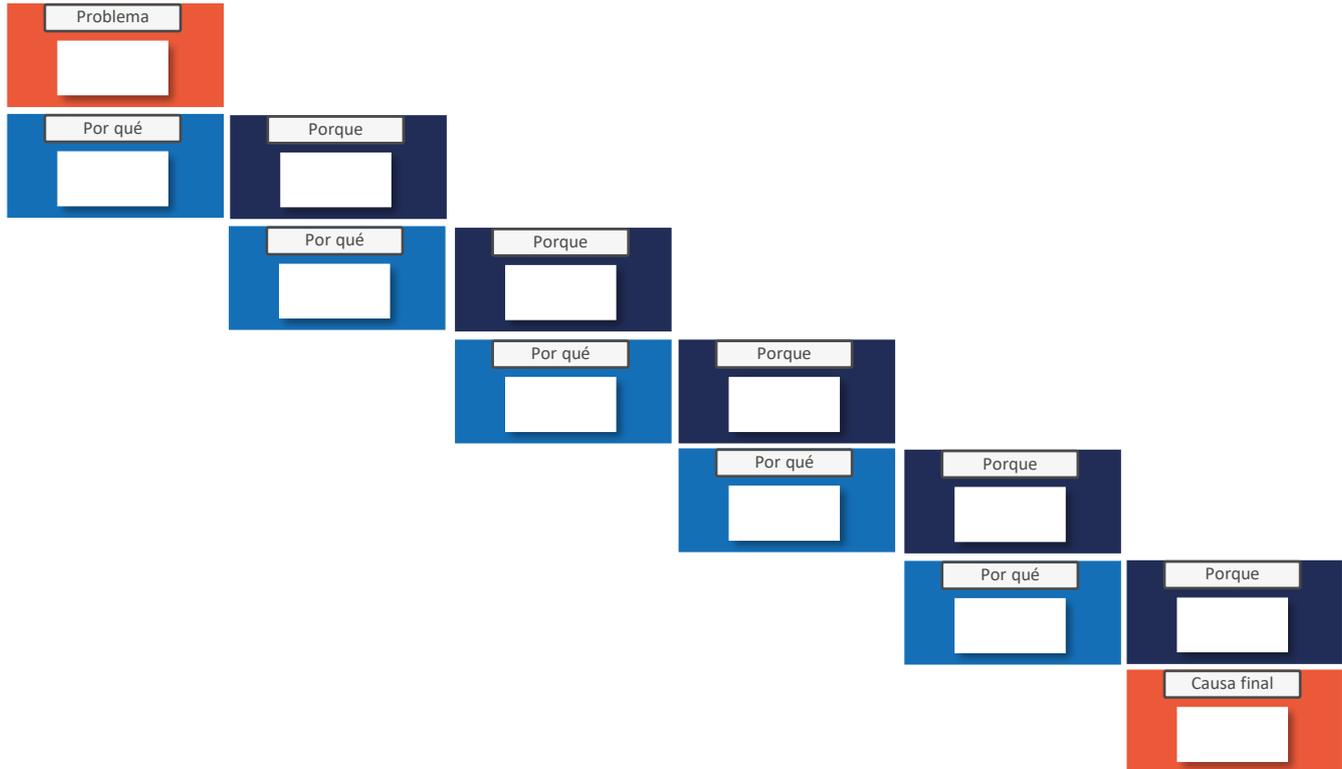
RETO	DESCRIPCIÓN	SOLUCIÓN

El facilitador desarrolla una dinámica en la que pregunta a los miembros del equipo por qué están allí y cuáles son sus objetivos o lo que esperan como resultado de la reflexión. Con todas las respuestas se comienza un proceso de alineación de objetivos y resultados consensuado para comenzar el proceso de reflexión.



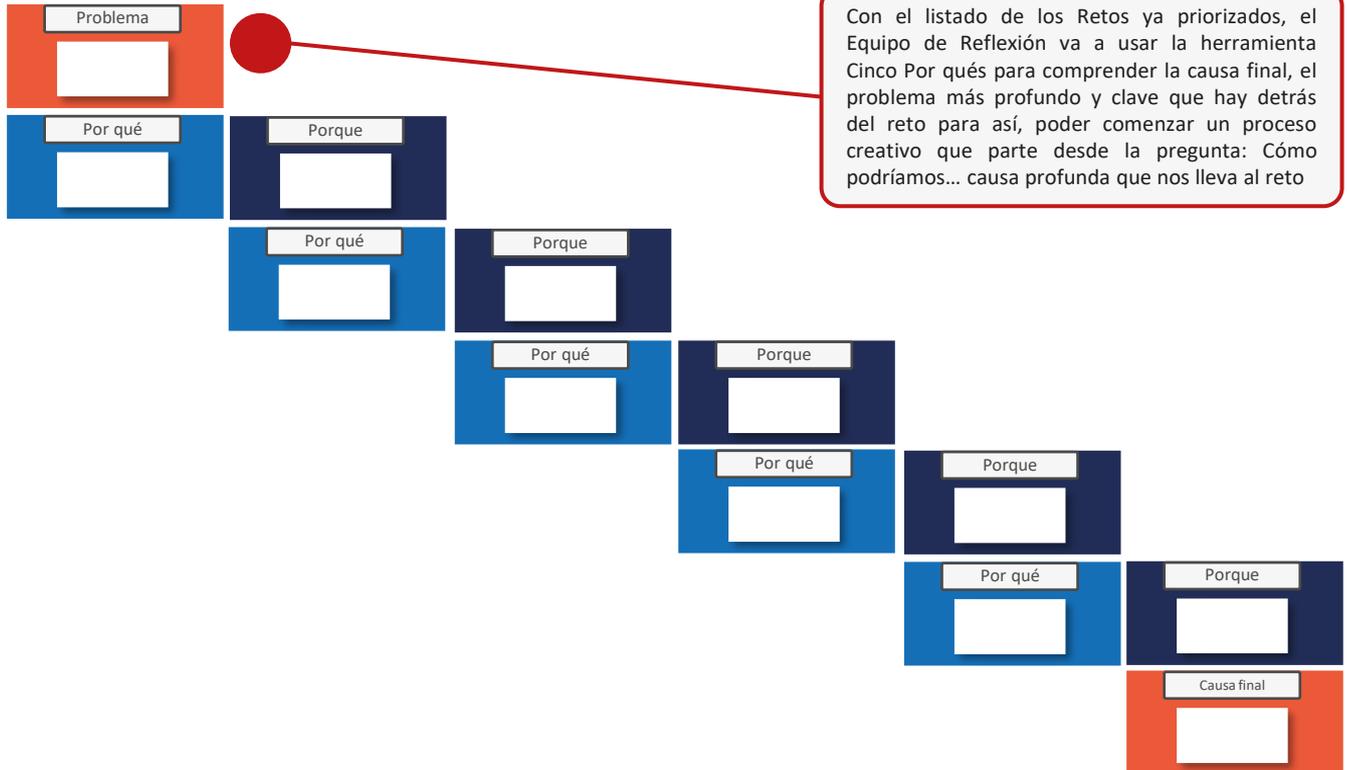


CINCO POR QUÉS





CINCO POR QUÉS





BRAINWRITING

Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
Idea #1	Idea #2	Idea #3			
Idea #1	Mejora Idea #1	Mejora Idea #2			



BRAINWRITING

Hay una gran multitud de herramientas que intentan ayudar a los equipos a despertar su creatividad. Vamos a ver algunas de las que usamos habitualmente en un proceso de transformación.

BRAINWRITING

Se organiza el Equipo de Reflexión en grupos de no más de cinco personas. A cada una de ellas se le da un folio o un post it con un color diferente.

Se les pide que en un tiempo concreto (no suele ser más de tres minutos) aporten su idea de solución. Transcurrido este tiempo pasan el folio o post it a la persona que tienen a su izquierda quien aporta nuevas ideas a la que escribió su compañero. Así hasta que se completa una rueda con todos los participantes de cada mesa.

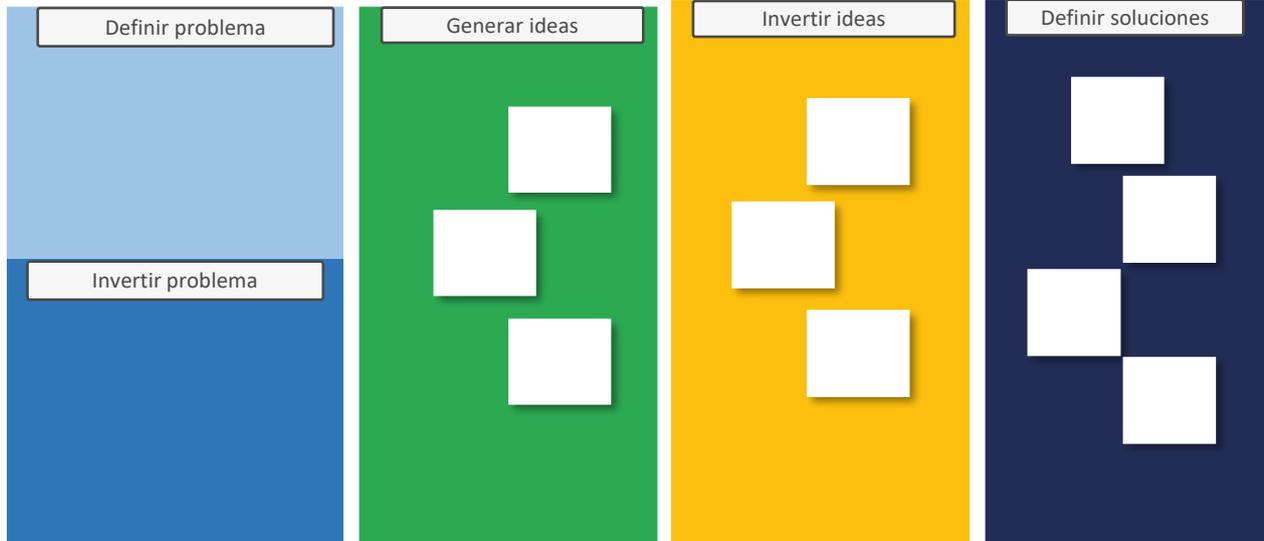
OBJETIVO:

CANTIDAD MÁS QUE CALIDAD





BRAINSTORMING INVERSO





BRAINSTORMING INVERSO

Definir problema

Generar ideas

Invertir ideas

Definir soluciones

Hay una gran multitud de herramientas que intentan ayudar a los equipos a despertar su creatividad. Vamos a ver algunas de las que usamos habitualmente en un proceso de transformación.

BRAINSTORMING INVERSO

Una variante del clásico Brainstorming donde jugamos introduciendo los inversos del problema e idea para así poder potenciar la creatividad.

OBJETIVO:
CANTIDAD MÁS QUE CALIDAD

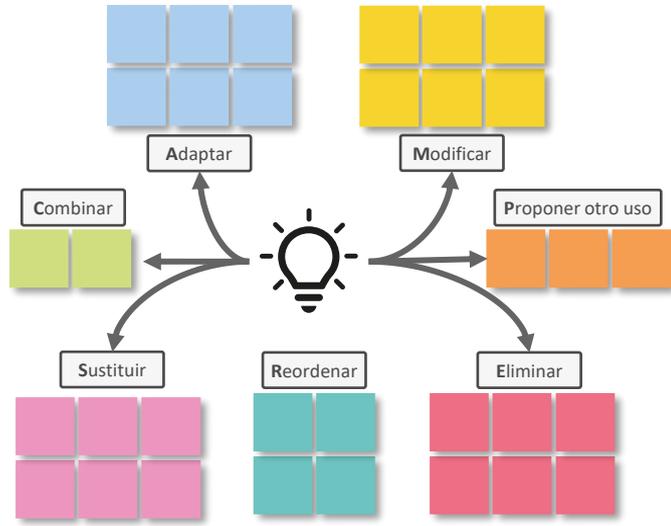
REGLAS:
ESCUCHAMOS
APUNTAMOS EN POST ITS
NO JUZGAMOS NI HACEMOS
COMENTARIOS SOBRE LAS IDEAS
DE LOS OTROS!!

Invertir problema





SCAMPER





SCAMPER

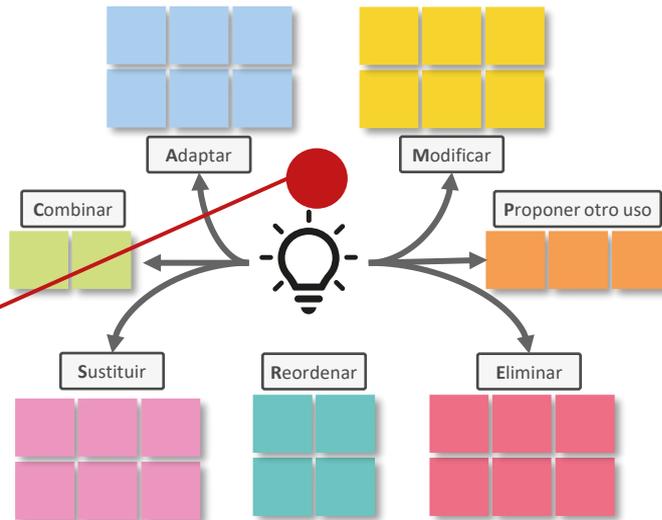
Hay una gran multitud de herramientas que intentan ayudar a los equipos a despertar su creatividad. Vamos a ver algunas de las que usamos habitualmente en un proceso de transformación.

SCAMPER

Una herramienta clásica como el SCAMPER ayuda a un Equipo de Reflexión a forzar la creatividad aplicando la secuencia SCAMPER. A, por ejemplo, ideas priorizadas tras un Brainwriting o Brainstorming Inverso como el que hemos visto anteriormente.

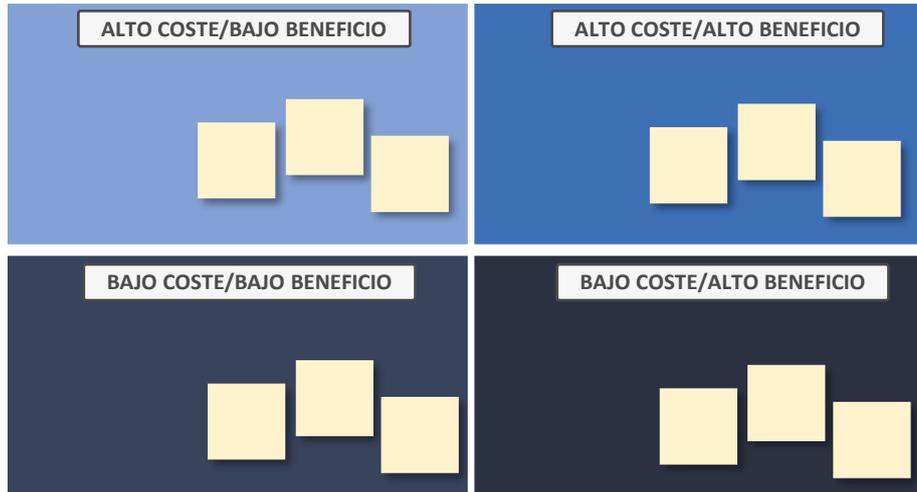
OBJETIVO:

DAR CALIDAD A LA CANTIDAD QUE HEMOS GENERADO CON OTRAS HERRAMIENTAS





ANÁLISIS COSTE/BENEFICIO





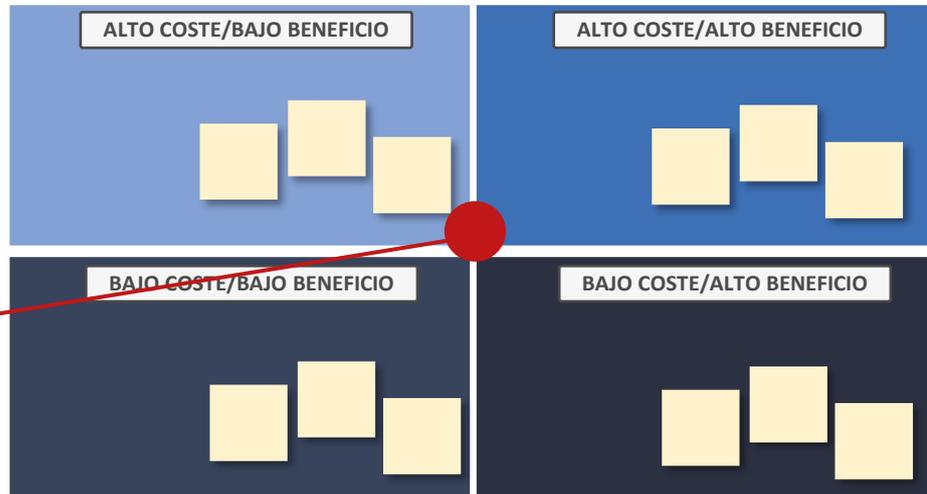
ANÁLISIS COSTE/BENEFICIO

Hay una gran multitud de herramientas que intentan ayudar a los equipos a priorizar opciones generando procesos creativos como los vistos en las herramientas anteriores. Vamos a ver algunas que las que usamos habitualmente en un proceso de transformación.

ANÁLISIS COSTE/BENEFICIO

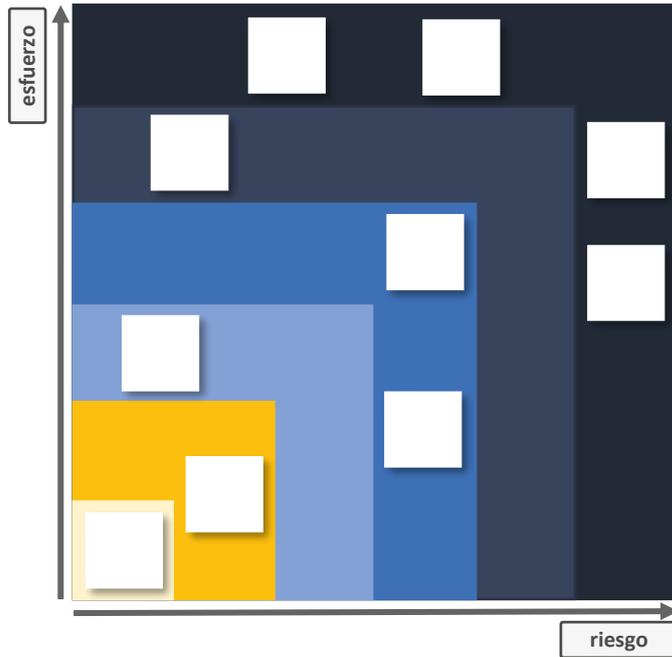
El Equipo de Reflexión Estratégica somete a cada una de las ideas generadas en las fases anteriores a los criterios de coste estimado vs beneficio esperado.

Priorizamos las que pensamos que van a tener un mayor beneficio al menor coste





ESCALA DE FIBONACCI





ESCALA DE FIBONACCI

Hay una gran multitud de herramientas que intentan ayudar a los equipos a priorizar opciones generando procesos creativos como los vistos en las herramientas anteriores.

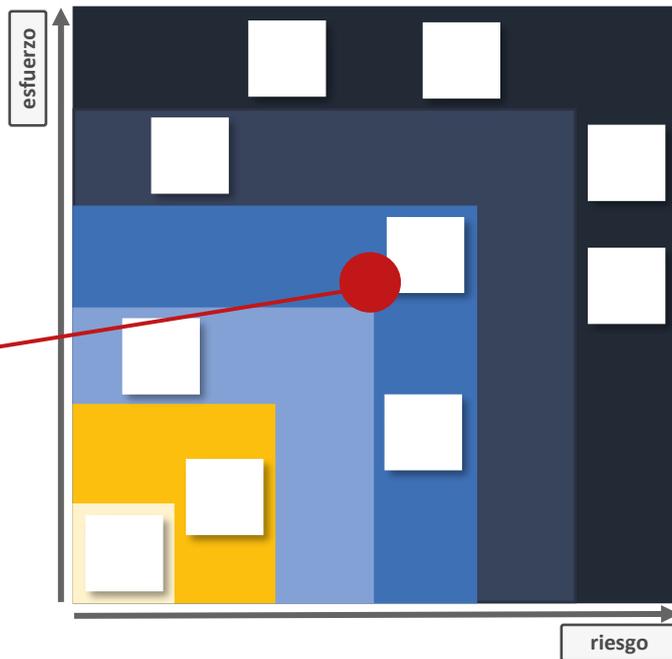
Vamos a ver algunas de las que usamos habitualmente en un proceso de transformación.

ESCALA DE FIBONACCI

El Equipo de Reflexión Estratégica somete a cada una de las ideas generadas en las fases anteriores a los criterios de coste estimado o esfuerzo vs riesgo asumido.

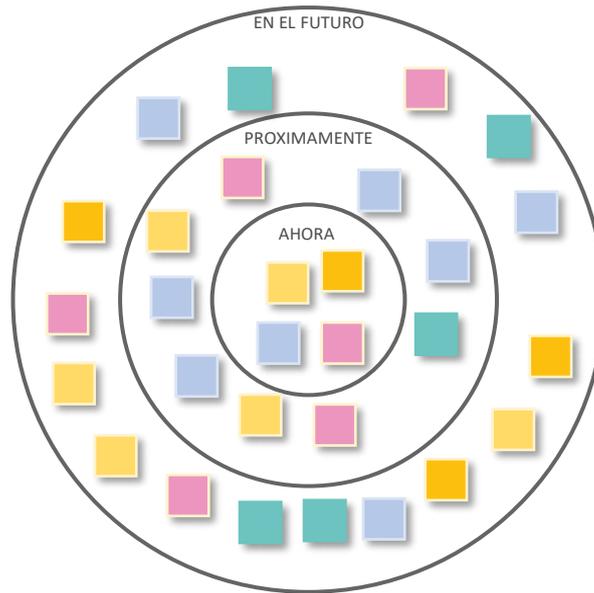
Priorizamos las que pensamos que van a tener menor esfuerzo y riesgo.

Esta es una técnica muy usada al estimar puntos de historia en el marco de SCRUM (póker agile) con lo que se puede observar una hibridación entre las herramientas usadas en un proceso de transformación





ESCALA DE DIANA



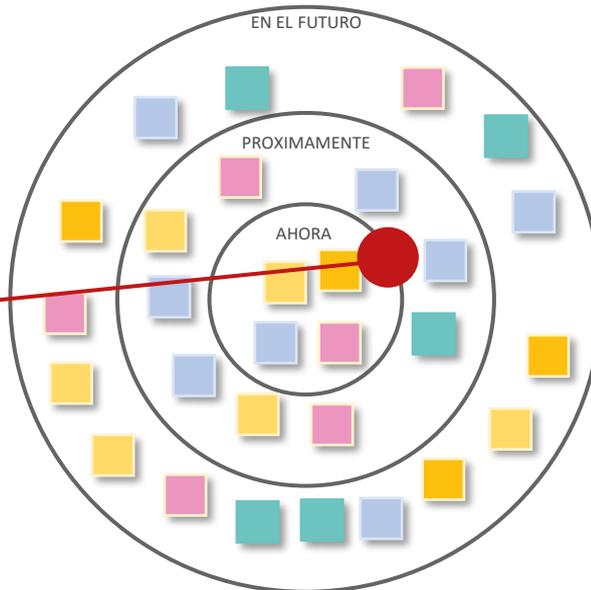


ESCALA DE DIANA

Hay una gran multitud de herramientas que intentan ayudar a los equipos a priorizar opciones generadas procesos creativos como los vistos en las herramientas anteriores. Vamos a ver algunas de las que usamos habitualmente en un proceso de transformación.

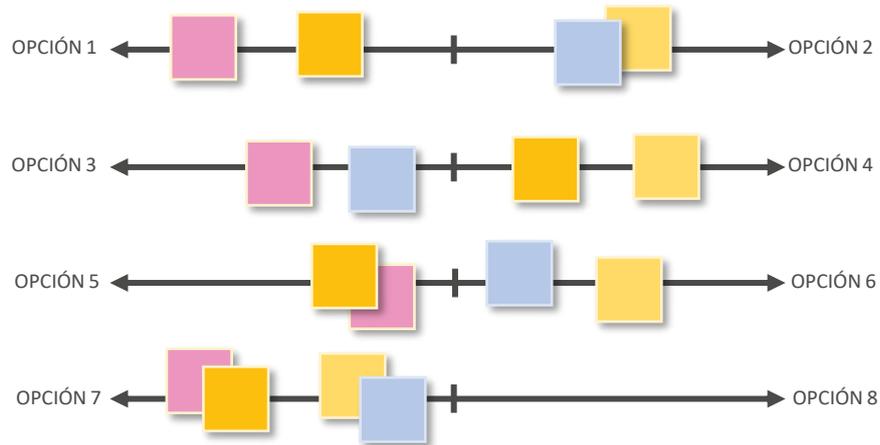
ESCALA DE DIANA

El Equipo de Reflexión Estratégica somete a cada una de las ideas generadas en las fases anteriores a los criterios de tiempo o momento de ejecución. Se trata de una potente visión para poner foco el en lo realmente importante ahora y vaciar la mente y los recursos de tareas, retos a los que haremos frente en el futuro





ESCALA LIKERT



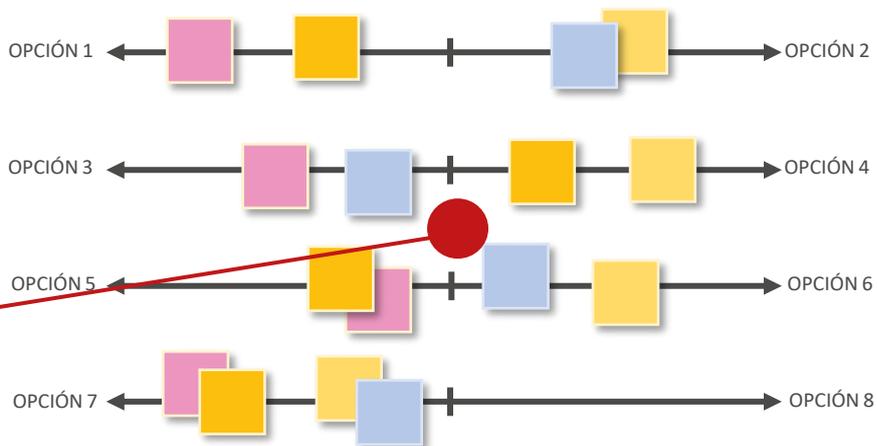


ESCALA LIKERT

ESCALA LIKERT

Una potente herramienta que el Equipo de Reflexión Estratégica puede usar en diversas fases del proceso para medir el alineamiento de las personas que lo conforman con respecto a, por ejemplo, prioridades u otros conceptos clave.

Esta herramienta permite para momentáneamente, comprobar que todos estamos alineados y continuar. Si no hay alineamiento nos permite abrir conversación, consensuar y continuar



Moonshot Kit V03

En las siguientes páginas se encuentra un modelo para que el lector lo pueda adaptar a sus necesidades



Ideas mágicas, aparentemente imposibles y que a través de la ciencia y tecnología se hacen realidad



audaz increíble

imparable

inspiración

transforma

moviliza a las personas

determinación

coraje



Qué os pedimos



Os proponemos que os pongáis en **modo soñar en grande** y que nos contéis cuáles son para vosotros, tres grandes problemas globales que están dentro del ámbito de acción de la empresa y cuáles son vuestras visiones para solucionarlos.

Os pedimos salir de vuestra zona de confort, de vuestro día a día, incluso de vuestras áreas de conocimiento y ser audaces, inspiradores para el resto de la organización y que, entre todos podamos transformar el moonshot en una realidad.

Hablamos de horizontes temporales de diez años

No hay moonshots buenos ni malos pero todos tienen algo en común: no tratan de tecnología sino de transformar el mundo y para conseguirlo trascienden a sus creadores y movilizan a equipos que van creando las soluciones intermedias hasta llegar a una solución, al moonshot.



We choose to go to the moon



Desde el famoso e inspirador discurso de J.F. Kennedy en la Rice University el 12 de septiembre de 1962 hasta la llegada del hombre a la luna el 20 de julio de 1969

20.07.1069

+400.000



transformaron
un sueño, una
visión en una
realidad

Para conseguirlo hubo que abordar grandes retos tecnológicos intermedios que iban desde la propulsión, aviónica, vida dentro de la cápsula, etc. y para los que, en aquellos momentos, no había soluciones óptimas.

Y sin cuyas soluciones el hoy no sería como lo conocemos

12.09.1962



Miniaturización de la tecnología, redes de comunicaciones, paneles solares, escáneres TAC, materiales ignífugos, comida deshidratada, materiales absorbentes, motores, combustibles, nuevos materiales, etc.

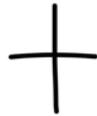


Estructura de un moonshot



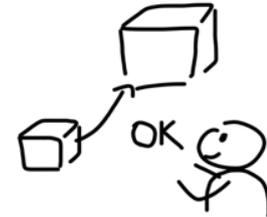
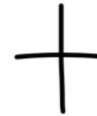
ES UN GRAN PROBLEMA

COMENZAMOS CON UN GRAN PROBLEMA QUE SI SE RESUELVE MEJORA LA VIDA DE MILLONES DE PERSONAS



LA SOLUCIÓN SUENA A CIENCIA FICCIÓN

PROPONEMOS UNA SOLUCIÓN QUE HOY PARECE IMPOSIBLE, CASI DE CIENCIA FICCIÓN



HAY EVIDENCIAS TECNOLÓGICAS DE QUE PODRÍA FUNCIONAR

BUSCAMOS UN AVANCE TECNOLÓGICO QUE EXISTA HOY EN DÍA. ESTO NOS DA LA ESPERANZA NECESARIA PARA SEGUIR

= moonshot!!



Algo de inspiración..

"Moonshots don't begin with brainstorming clever answers. They start with the hard work of finding the right questions."

Google X and the Science of Radical Creativity
The Atlantic



Volvo: objetivo cero accidentes



Sören Lööf, CEO de Volvo Car Corporation | Mauricio Sotgiro

ENSURE MORE CHILDREN AND YOUNG PEOPLE
SURVIVE AND THRIVE



Make humans a multiplanetary species



Cuéntanos tu moonshot

Qué problema quiere resolver

Por qué deberíamos elegir este moonshot



FICHA CÉLULA

CÉLULA		TIPO	P	EX	PR	STATUS	A	C
---------------	--	-------------	---	----	----	---------------	---	---



LA CÉLULA

EQUIPO



NOSOTROS



necesitamos



para

DEFINICIÓN SMART DEL OBJETIVO DE LA CÉLULA

OBJETIVOS	ESPECÍFICO (S)	MEDIBLE (M)	ALCANZABLE (A)	RELEVANTE (R)	ATADO AL TIEMPO (T)

RESUMEN

CÓMO PODRÍAMOS....

RESTRICCIONES DE LA CÉLULA



Transformación organizacional

Ficha célula

Nombre de la célula

FICHA CÉLULA

Tipo de célula
P: Producto
EX: Exploración
PR: Proceso

Estatus:
A: Activa
C: Cerrada

CÉLULA	TIPO	P	EX	PR	STATUS	A	C
--------	------	---	----	----	--------	---	---



EQUIPO

NOSOTROS

necesitamos

para

Quién forma es célula

Por qué se crea esta célula

Para qué se crea esta célula

LA CÉLULA

DEFINICIÓN SMART DEL OBJETIVO DE LA CÉLULA

OBJETIVOS	ESPECÍFICO (S)	MEDIBLE (M)	ALCANZABLE (A)	RELEVANTE (R)	ATADO AL TIEMPO (T)
Definición SMART de los objetivos que quiere conseguir esta célula					

RESUMEN

Resumen de aspectos clave de esta célula

CÓMO PODRÍAMOS...

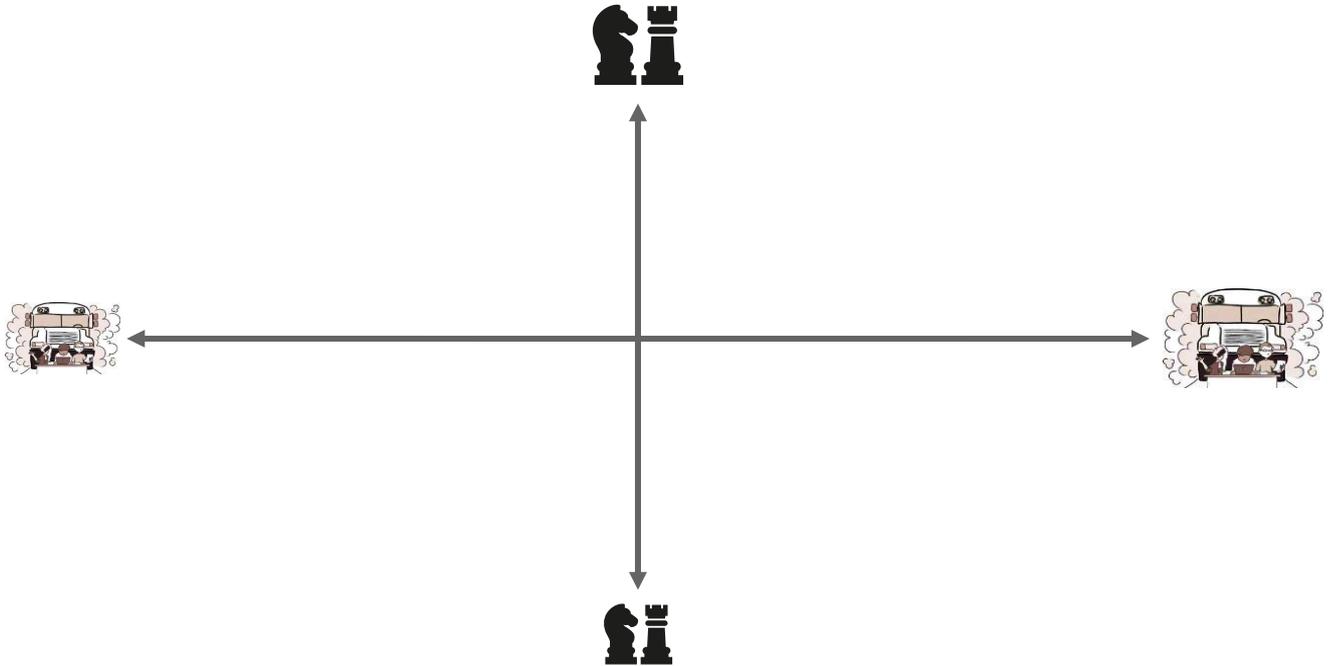
A qué pregunta
Cómo podríamos...
responde esta célula

RESTRICCIONES DE LA CÉLULA

Cuáles son las
restricciones (recursos,
tiempo, etc...) que
vamos a aplicar a esta
célula

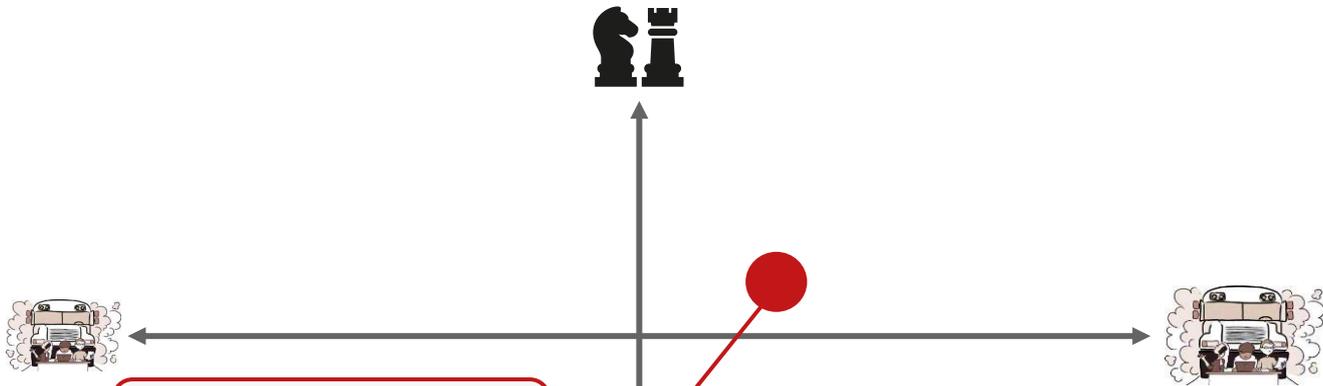


BUS FACTOR





BUS FACTOR



BUS FACTOR

Un concepto muy usado en equipos de desarrollo que nos ayuda a identificar riesgos de concentración, de conocimiento clave para el desarrollo de los proyectos en pocas personas.

En un proceso de deconstrucción veremos cómo de importante es el Bus Factor para poder establecer estrategias que lo reduzcan. Hablamos de nuevas contrataciones, formación mentorización interna, etc.



OKR CANVAS

OBJETIVO		
RESULTADO CLAVE	RESULTADO CLAVE	RESULTADO CLAVE
INICIATIVAS	INICIATIVAS	INICIATIVAS
INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES
EVOLUCIÓN	EVOLUCIÓN	EVOLUCIÓN
APRENDIZAJE	APRENDIZAJE	APRENDIZAJE



OKR CANVAS

OBJETIVO		
RESULTADO CLAVE	RESULTADO CLAVE	RESULTADO CLAVE
INICIATIVAS	INICIATIVAS	INICIATIVAS
INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES
EVOLUCIÓN		EVOLUCIÓN
APRENDIZAJE		APRENDIZAJE

Un proceso de deconstrucción también lleva asociado una nueva manera de definir los objetivos. Tanto en el manual como en los vídeos hablamos de lo OKR como una innovadora forma de fijarlos. En el OKR canvas lo que vamos a hacer es plasmar los objetivos, resultados clave, indicadores y evolución para poder medir el aprendizaje de cada célula y transferirlo al resto de la organización.



DAILY STANDUP

¿Qué hicimos ayer?						
¿Qué vamos a hacer hoy?						
¿Qué obstáculos tenemos?						



DAILY STANDUP

DAILY STANDUP

Una recomendación para mejorar el desempeño de las células en la fase de deconstrucción es usar la ceremonia agile Daily Standup que permite que el equipo transmita qué va a hacer ese día, lo que hizo ayer y los obstáculos con los que se encuentra.

Fácil y potente.

Podemos hacerla de manera física o con una app de mensajería.

La clave es mejorar la comunicación

	1	2	3	4	5	6
Qué hicimos ayer?						
Qué vamos a hacer hoy?						
Qué obstáculos tenemos?						

**RETROSPECTIVA CÉLULA BIK EXO****RETROSPECTIVA**

COSAS QUE VOLVERÍAMOS A HACER	FECHA
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

COSAS QUE NO VOLVERÍAMOS A HACER

1
2
3
4
5
COSAS QUE NOS GUSTARÍA PROBAR
1
2
3
4
5

RESULTADOS ALCANZADOS**ESTA CÉLULA HA CONSEGUIDO...**

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11

LECCIONES APRENDIDAS**ESTA CÉLULA HA APRENDIDO ...**

1
2
3
4
5

NOTAS

1
2
3
4
5
6



RETROSPECTIVA CÉLULA BIK EXO

RETROSPECTIVA

COSAS QUE VOLVERÍAMOS A HACER	FECHA
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

RETROSEPECTIVA CÉLULA

Antes de cerrar las células es clave realizar un retrospectiva completa donde el equipo rellene cada uno de los apartados y que servirá para el aprendizaje colectivo de la organización.

COSAS QUE NO VOLVERÍAMOS A HACER
1
2
3
4
5
COSAS QUE NOS GUSTARÍA PROBAR
1
2
3
4
5

RESULTADOS ALCANZADOS

ESTA CÉLULA HA CONSEGUIDO...
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11

LECCIONES APRENDIDAS

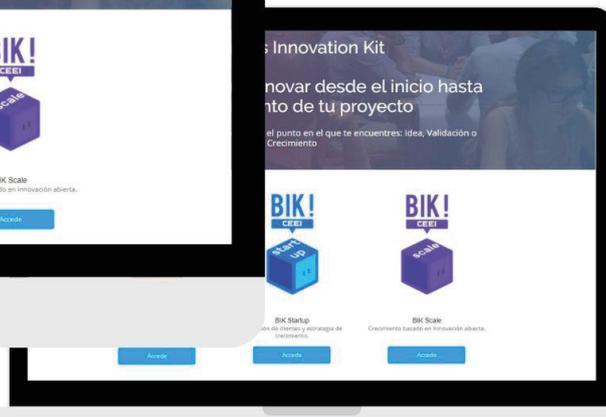
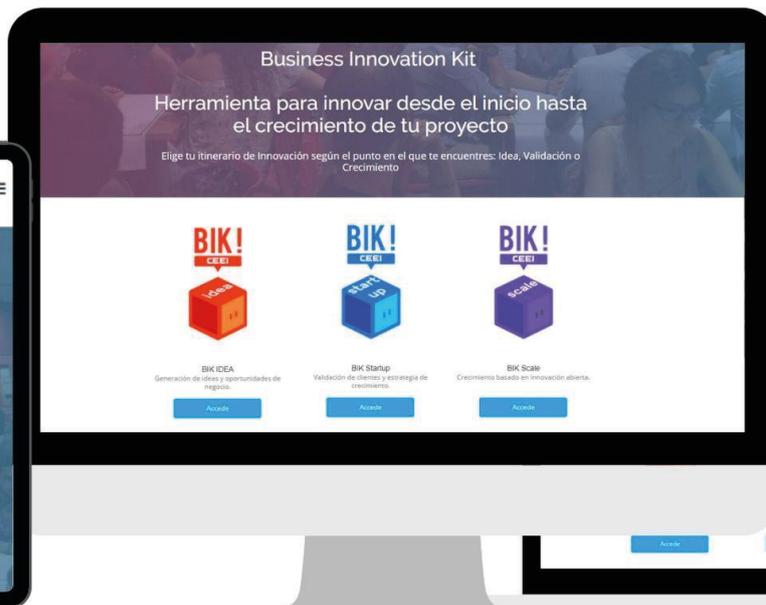
ESTA CÉLULA HA APRENDIDO ...
1
2
3
4
5

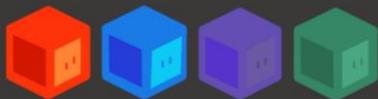
NOTAS

1
2
3
4
5
6

ACCEDE A LA PLATAFORMA ONLINE

WWW.BIKCEEI.COM





BIK! | CEEI

CREA, VALIDA, CRECE EN TU MODELO DE NEGOCIO DE NEGOCIO



HERRAMIENTAS

FINANCIA



COORDINA



METODOLOGÍA

