PROPÓSITO:

Identificar las herramientas de diseño que ayudan a crear o mejorar una propuesta de valor, un trabajo constante para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional.

MOTIVACIÓN:

EXPLICACIÓN:

DESCARGAR MATERIAL APOYO S5 Y DESCARGAR MATERIAL APOYO S5B

En esta sesión se describen 3 técnicas y herramientas procedentes del mundo del diseño que pueden ayudarte a mejorar tus diseños y crear modelos de negocio más innovadores. El trabajo de un emprendedor y un diseñador implica una búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional. Debes cruzar las barreras del pensamiento para generar nuevas opciones y, en última instancia, crear valor para los usuarios.

HERRAMIENTAS DE DISEÑO

Aportaciones de cliente: La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información constante para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos. Permitiendo crear oportunidades nuevas, el concepto no implica tomar la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, sino tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio. El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones. Otro de los desafíos consiste en saber qué clientes se deben tener en cuenta y qué clientes se deben ignorar, a veces, el núcleo de nuestra actividad nos impide ver los segmentos de crecimiento situados en la periferia..(Profundizar pagina 128 Alexander Osterwalder, Yves Pigneur-Generación de modelos de negocio. 2011)

Ideación: Una cosa es esquematizar un modelo de negocio actual y otra muy distinta es diseñar un modelo de negocio nuevo e innovador. Hace falta un proceso creativo para generar un número elevado de ideas de modelo de negocio e identificar las mejores. Este proceso se conoce como «ideación». El diseño de nuevos modelos de negocio viables exige el dominio del arte de la ideación. Antes, la mayoría de los sectores tenían un modelo de negocio dominante. Sin embargo, esta realidad ha cambiado radicalmente. Hoy en día tenemos muchas opciones a nuestro alcance para el diseño de nuevos modelos de negocio. Además, los diferentes modelos compiten en los mismos mercados y las fronteras que separan los sectores se están difuminando o incluso desapareciendo.

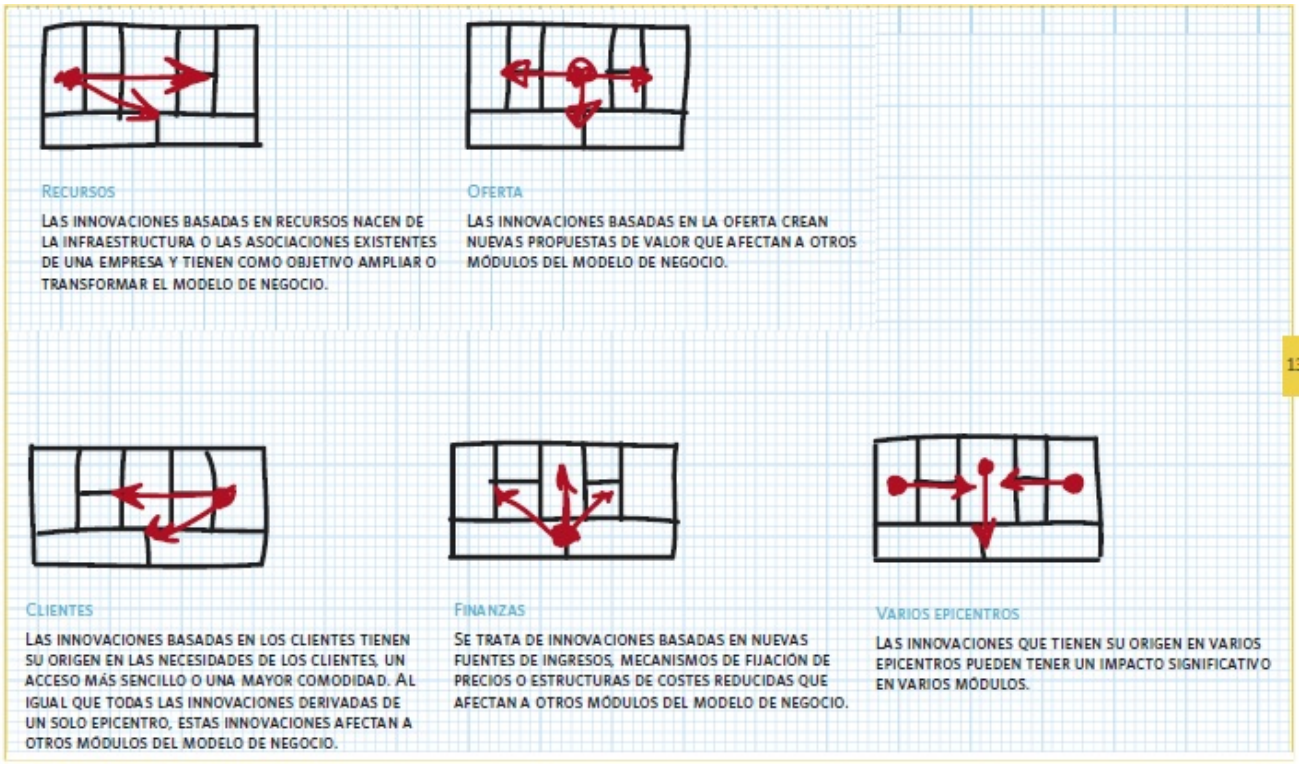
Uno de los desafíos a los que nos enfrenta la creación de nuevas opciones de modelo de negocio es ignorar el statu quo y disipar las dudas sobre las cuestiones operativas para así poder generar ideas realmente nuevas. La innovación en modelos de negocio no mira al pasado, pues éste dice poco sobre el abanico de posibilidades a disposición de los nuevos modelos de negocio. La innovación en modelos de negocio no consiste en observar a la competencia para copiarla o tomarla como punto de referencia, sino en crear mecanismos nuevos que permitan crear valor y percibir ingresos. La innovación en modelos de negocio consiste en desafiar las normas para diseñar modelos originales que satisfagan las necesidades desatendidas, nuevas u ocultas de los clientes.

Para encontrar opciones nuevas o mejores, es necesario engendrar un puñado de ideas para después elegir las más apropiadas. De esto se deduce que la ideación tiene dos fases principales: la generación de ideas, donde lo importante es la cantidad, y la síntesis, en la que las ideas se comentan y combinan para finalmente escoger un número reducido de opciones viables. Estas opciones no siempre serán modelos de negocio disruptivos, también pueden ser innovaciones que amplíen el alcance de un modelo de negocio existente con el fin de mejorar la competitividad. Las ideas para modelos de negocio innovadores pueden surgir de diversos puntos de partida. En este libro veremos dos: epicentros de la innovación en modelos de negocio con el lienzo de modelo de negocio

y preguntas del tipo «y si...».

Epicentros de la innovación en modelos de negocio

La semilla de la innovación en modelos de negocio puede germinar en cualquier lugar y cada uno de los nueve módulos del modelo de negocio puede ser un punto de partida. Las innovaciones transformadoras en modelos de negocio afectan a varios módulos. Distinguimos cuatro epicentros de innovación en modelos de negocio



Un ejemplo de cada uno:

* Recursos: Amazon Web Services se creó a partir de la infraestructura de venta al por menor de amazon.com y ofrece a otras empresas espacio de almacenamiento de datos y capacidad de procesamiento en sus servidores.

*Oferta: Cuando el fabricante de cemento mexicano Cemex se comprometió a entregar cemento colado en las obras en un plazo de cuatro horas, en vez de las habituales cuarenta y ocho horas, se vio obligado a transformar su modelo de negocio. Gracias a esta innovación, Cemex dejó de ser una empresa regional mexicana para convertirse en el segundo productor de cemento más grande del mundo.

*Clientes: 23andMe puso las pruebas de ADN personalizadas al alcance de los clientes individuales, una oferta que antes sólo estaba disponible para los investigadores y los profesionales de la salud. Esta innovación tuvo implicaciones importantes en la propuesta de valor y en la entrega de los resultados, que 23andMe realiza mediante perfiles web de personalización masiva.

* Finanzas: Cuando Xerox inventó la Xerox 914 en 1958, una de las primeras fotocopiadoras de papel normal, fijó un precio muy elevado para el mercado, por lo que desarrolló un nuevo modelo de negocio: las alquiló a 95 dólares al mes e incluyó en la oferta dos mil copias gratuitas y 5 céntimos por cada copia adicional. Los clientes se hicieron con las nuevas máquinas y empezaron a hacer miles de copias al mes.

Pensamiento visual: El pensamiento visual es indispensable para trabajar con modelos de negocio. Entendemos por pensamiento visual el uso de herramientas visuales como fotografías, esquemas,

diagramas y notas autoadhesivas para crear significado y establecer un debate al respecto. Los modelos de negocio son conceptos complejos formados por varios módulos y sus interrelaciones, por lo que resulta complicado comprender bien un modelo sin antes dibujarlo.

En realidad, un modelo de negocio es un sistema donde un elemento repercute sobre los demás y sólo tiene sentido como un conjunto. Es difícil captar la idea global si no se visualiza. De hecho, la representación gráfica de un modelo de negocio convierte las premisas tácitas en información explícita. Esta representación crea un modelo tangible, abierto a un debate más claro y a posibles cambios. Las técnicas visuales dan vida a un modelo de negocio y facilitan la creación colaborativa.

La representación gráfica transforma los modelos en un objeto permanente y un ancla conceptual que sirve como punto de referencia para los debates. Se trata de un aspecto esencial, ya que materializa los discursos abstractos y mejora considerablemente la calidad del debate. Por lo general, si el objetivo es mejorar un modelo de negocio, su representación gráfica revelará las lagunas lógicas y facilitará el debate. Del mismo modo, si se quiere diseñar un modelo de negocio desde cero, la posibilidad de añadir, eliminar o cambiar de sitio las imágenes ayuda a valorar las diferentes opciones.

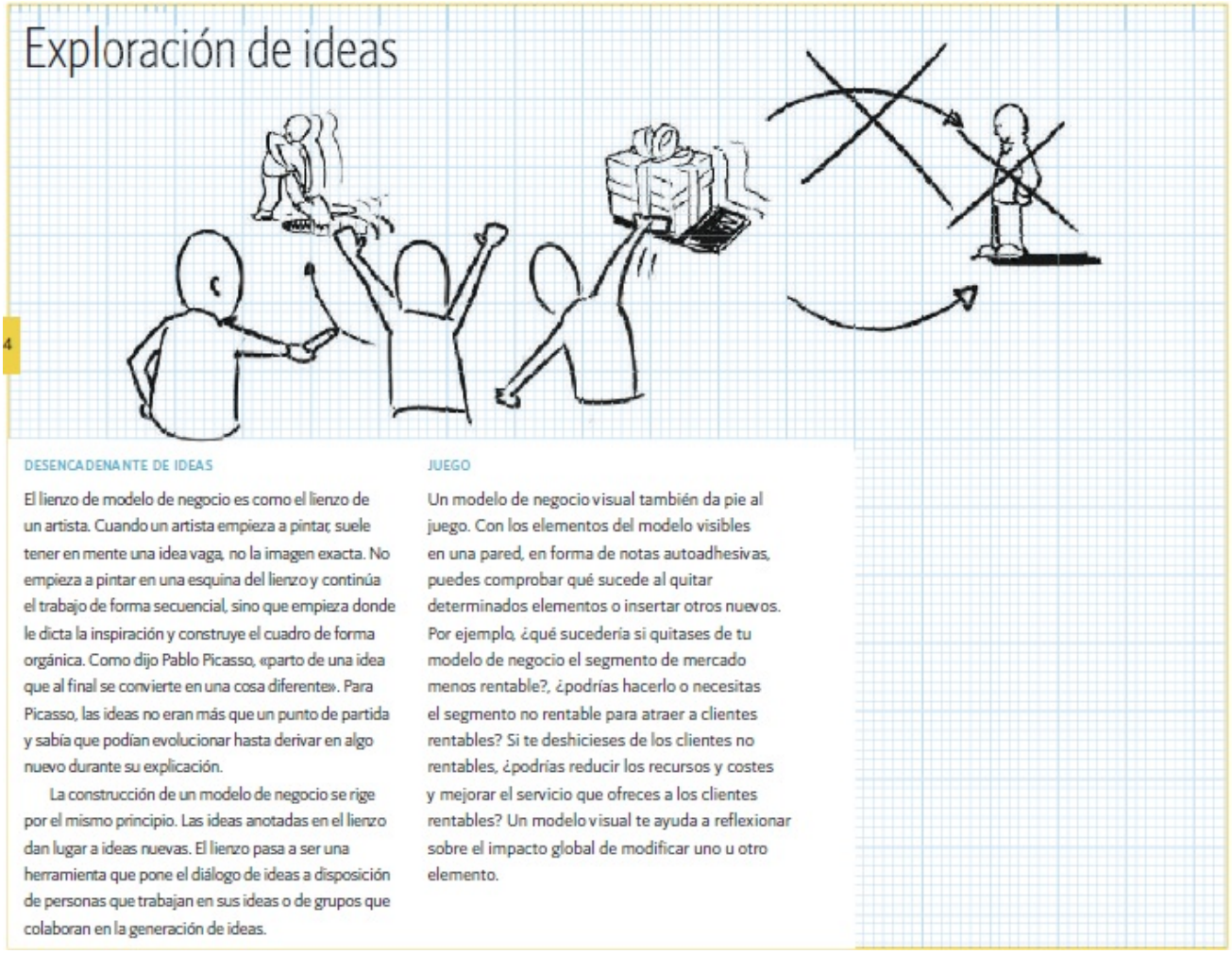
Las empresas ya utilizan con frecuencia técnicas visuales como los diagramas o los gráficos, sobre todo para aclarar datos relativos a informes y planificaciones. El uso de estas técnicas visuales no es tan frecuente en el debate, el estudio y la definición de cuestiones empresariales. ¿Cuándo asististe por última vez a una reunión donde los directivos anotasen cosas en la pared?

Sin embargo, es precisamente en el proceso estratégico donde el pensamiento visual puede añadir un gran valor. El pensamiento visual mejora el análisis estratégico porque convierte lo abstracto en concreto, esclarece las relaciones entre los diferentes elementos y simplifica lo complejo. En este apartado se explica cómo puede ayudarte el pensamiento visual en el proceso de definición, debate y modificación de modelos de negocio.

DOS TÉCNICAS:

1. Notas autoadhesivas: Un bloque de notas autoadhesivas, como Post-it™, es una herramienta indispensable que todos aquellos que estudian un modelo de negocio deberían tener a mano. Estas notas son como contenedores de ideas que se pueden pegar, quitar y cambiar de un módulo a otro con facilidad. Esta versatilidad es importante porque, durante la creación de un modelo de negocio, las personas no están de acuerdo inmediatamente sobre los elementos que deberían aparecer en el lienzo o dónde deberían colocarse. En los debates preliminares es posible que algunos elementos se quiten y cambien de lugar varias veces para barajar otras ideas. A continuación se proporcionan tres pautas sencillas: 1) utiliza rotuladores gruesos; 2) escribe un solo elemento en cada nota, y 3) escribe pocas palabras en cada nota para captar la esencia. El uso de rotuladores gruesos no es caprichoso: evita que pongas demasiada información en cada nota y facilita las tareas de lectura y repaso.

También debes recordar que el debate del que surja la imagen final del modelo de negocio creada por todas las notas autoadhesivas es tan importante como el resultado. La discusión sobre las notas que se deben colocar o quitar del lienzo y sobre cómo un elemento afecta a los demás proporciona a los participantes un conocimiento exhaustivo del modelo de negocio y su dinámica. Así, una nota no es un simple trozo de papel donde se representa un módulo del modelo de negocio, sino que es un vector del debate estratégico



Exploración de ideas

4

DESENCADENANTE DE IDEAS

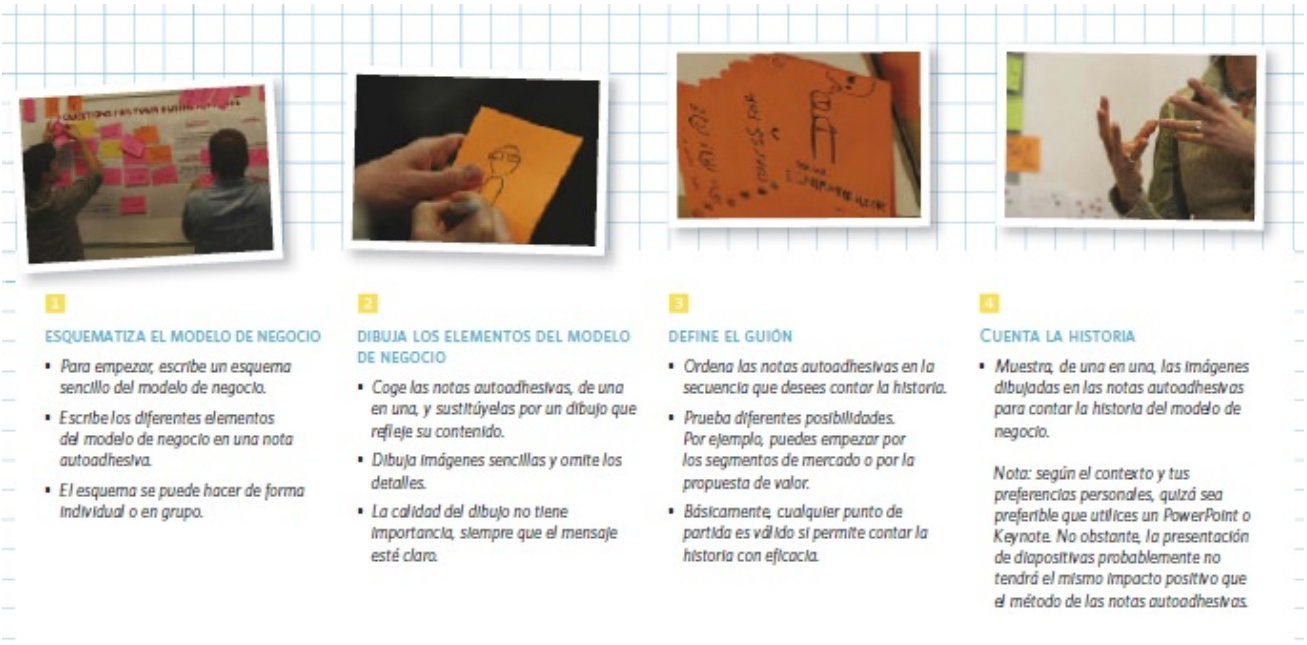
El lienzo de modelo de negocio es como el lienzo de un artista. Cuando un artista empieza a pintar, suele tener en mente una idea vaga, no la imagen exacta. No empieza a pintar en una esquina del lienzo y continúa el trabajo de forma secuencial, sino que empieza donde le dicta la inspiración y construye el cuadro de forma orgánica. Como dijo Pablo Picasso, «parto de una idea que al final se convierte en una cosa diferente». Para Picasso, las ideas no eran más que un punto de partida y sabía que podían evolucionar hasta derivar en algo nuevo durante su explicación.

La construcción de un modelo de negocio se rige por el mismo principio. Las ideas anotadas en el lienzo dan lugar a ideas nuevas. El lienzo pasa a ser una herramienta que pone el diálogo de ideas a disposición de personas que trabajan en sus ideas o de grupos que colaboran en la generación de ideas.

JUEGO

Un modelo de negocio visual también da pie al juego. Con los elementos del modelo visibles en una pared, en forma de notas autoadhesivas, puedes comprobar qué sucede al quitar determinados elementos o insertar otros nuevos. Por ejemplo, ¿qué sucedería si quitases de tu modelo de negocio el segmento de mercado menos rentable?, ¿podrías hacerlo o necesitas el segmento no rentable para atraer a clientes rentables? Si te deshicieses de los clientes no rentables, ¿podrías reducir los recursos y costes y mejorar el servicio que ofreces a los clientes rentables? Un modelo visual te ayuda a reflexionar sobre el impacto global de modificar uno u otro elemento.

2. Combinación de dibujos con el lienzo de modelo de negocio. (Narración visual): Una forma eficaz de explicar un modelo de negocio sería contar una historia imagen por imagen, pues la presentación de una descripción completa en el lienzo de modelo de negocio podría abrumar a los participantes. Es preferible presentar el modelo por partes. Para hacerlo, puedes dibujar las diferentes partes de una en una o utilizar un PowerPoint. También puedes dibujar todos los elementos de un modelo de negocio en notas autoadhesivas y pegarlas a medida que explicas el modelo. De esta manera, los participantes pueden seguir el desarrollo del modelo y las imágenes servirán de soporte a la explicación.



1

ESQUEMATIZA EL MODELO DE NEGOCIO

- Para empezar, escribe un esquema sencillo del modelo de negocio.
- Escribe los diferentes elementos del modelo de negocio en una nota autoadhesiva.
- El esquema se puede hacer de forma individual o en grupo.

2

DIBUJA LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO

- Coge las notas autoadhesivas, de una en una, y sustitúyelas por un dibujo que refleje su contenido.
- Dibuja imágenes sencillas y omite los detalles.
- La calidad del dibujo no tiene importancia, siempre que el mensaje esté claro.

3

DEFINE EL GUIÓN

- Ordena las notas autoadhesivas en la secuencia que desees contar la historia.
- Prueba diferentes posibilidades. Por ejemplo, puedes empezar por los segmentos de mercado o por la propuesta de valor.
- Básicamente, cualquier punto de partida es válido si permite contar la historia con eficacia.

4

CUENTA LA HISTORIA

- Muestra, de una en una, las imágenes dibujadas en las notas autoadhesivas para contar la historia del modelo de negocio.

Nota: según el contexto y tus preferencias personales, quizá sea preferible que utilices un PowerPoint o Keynote. No obstante, la presentación de diapositivas probablemente no tendrá el mismo impacto positivo que el método de las notas autoadhesivas.

EJERCICIOS:

Construye en la plataforma MIRO, tu idea de negocio por medio de una narración visual y con tus amigos o compañeros trabaja un proceso de innovación desde los cuatro epicentros vistos en clase

https://youtu.be/sbds8mhWFpc

* Recursos - Oferta - Clientes - Finanzas

EVALUACIÓN:

En su libro de investigación incluir el diseño del canvas en forma de narración visual en el espacio

BIBLIOGRAFÍA:

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur- Generación de modelos de negocio. 2011