

... las personas que compran muebles recogiesen los diferentes componentes, embalados en cajas planas, en un gran almacén y montasen los productos ellos mismos en sus casas? Lo que ahora es habitual, era impensable hasta que **IKEA** introdujo el concepto en la década de 1960.

... las aerolíneas no comprasen motores para sus aviones, sino que pagasen por cada hora de vuelo del motor? Así es como **Rolls-Royce** dejó de ser un fabricante británico en quiebra para convertirse en una empresa de servicios que actualmente ostenta el puesto del segundo proveedor de motores de reacción más grande del mundo.

... las llamadas de voz fuesen gratuitas en todo el mundo? En 2003, **Skype** lanzó un servicio que permitía realizar llamadas de voz gratuitas a través de internet. Cinco años después, Skype contaba con cuatrocientos millones de usuarios registrados que, entre todos, habían hecho cien mil millones de llamadas gratuitas.

... los fabricantes de coches no vendiesen coches, sino que proporcionasen servicios de movilidad? En 2008, **Daimler** abrió la empresa experimental **car2go** en Ulm (Alemania). La flota de vehículos de car2go permite a los usuarios recoger y dejar el coche en cualquier punto de la ciudad a cambio de una tarifa por minuto en concepto de servicio de movilidad.

... las personas pudiesen prestarse dinero unas a otras en vez de pedirselo a un banco? En 2005, la empresa Zopa, con sede en el Reino Unido, lanzó una plataforma de préstamos P2P a través de internet.

... todos los habitantes de Bangladesh tuviesen acceso a un teléfono? Esto es lo que se propuso **Grameenphone** en asociación con la entidad de microfinanzas Grameen Bank. En ese momento, Bangladesh aún tenía la teledensidad más baja del mundo. Hoy, Grameenphone es el principal contribuyente de Bangladesh.



# El proceso de ideación

El proceso de ideación puede adoptar varias formas. A continuación ofrecemos un método general para la generación de opciones de modelos de negocio innovadores:

## 1. FORMACIÓN DEL EQUIPO

**PREGUNTA CLAVE: ¿NUESTRO EQUIPO ES LO SUFICIENTEMENTE HETEROGÉNEO COMO PARA GENERAR IDEAS DE MODELO DE NEGOCIO NOVEDOSAS?**

Es esencial contar con un equipo adecuado para concebir propuestas de modelo de negocio eficaces y novedosas. Los miembros deben ser diversos en cuanto a antigüedad, edad, grado de experiencia, unidad empresarial, conocimiento de los clientes y especialización profesional.

## 2. INMERSIÓN

**PREGUNTA CLAVE: ¿QUÉ ELEMENTOS DEBEMOS ESTUDIAR ANTES DE GENERAR IDEAS DE MODELO DE NEGOCIO?**

Lo ideal es que el equipo se someta a una fase de inmersión que incluya, por ejemplo, la investigación general, el estudio de clientes actuales o potenciales, el escrutinio de nuevas tecnologías o la evaluación de modelos de negocio existentes. La inmersión podría durar varias semanas o limitarse a un par de ejercicios (por ejemplo, el mapa de empatía).

## 3. EXPANSIÓN

**PREGUNTA CLAVE: ¿QUÉ INNOVACIONES SE NOS OCURREN PARA LOS DIFERENTES MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO?**

Durante esta fase, el equipo amplía el abanico de soluciones potenciales con el objetivo de generar tantas ideas como sea posible. Cualquiera de los nuevos módulos del

modelo de negocio puede ser un punto de partida. En esta fase, lo importante es la cantidad, no la calidad. Es importante establecer normas para la sesión de *brainstorming* que obliguen a los miembros del equipo a concentrarse en la concepción de ideas y así evitar que formulen sus críticas al principio del proceso (pág. 144).

## 4. SELECCIÓN DE CRITERIOS

**PREGUNTA CLAVE: ¿CUÁLES SON LOS CRITERIOS MÁS IMPORTANTES PARA ESTABLECER UN ORDEN DE PRIORIDADES PARA NUESTRAS IDEAS DE MODELO DE NEGOCIO?**

Tras ampliar el abanico de soluciones posibles, el equipo debería definir criterios para reducir el número de ideas a un número manejable. Los criterios deben ser específicos del contexto empresarial, aunque pueden incluir factores como el tiempo de aplicación estimado, el potencial de generación de ingresos, la posible reticencia de los clientes o el impacto sobre la ventaja competitiva.

## 5. CREACIÓN DE PROTOTIPOS

**PREGUNTA CLAVE: ¿QUÉ ASPECTO TIENE EL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO CORRESPONDIENTE A CADA UNA DE LAS IDEAS SELECCIONADAS?**

Con los criterios definidos, el equipo debería ser capaz de reducir el número de ideas a una lista prioritaria de entre tres y cinco innovaciones potenciales. Utiliza el lienzo de modelo de negocio para esquematizar y comentar las diferentes ideas como prototipos de modelos de negocio (pág. 160).

# Constitución de un equipo heterogéneo



La tarea de generar nuevas ideas no debe dejarse exclusivamente a aquellas personas que se consideran creativas. La ideación es un ejercicio de equipo. De hecho, dada su naturaleza, la innovación en modelos de negocio requiere la participación de personas de toda la empresa. Innovar consiste en perseguir la creación de valor mediante la exploración de nuevos módulos del modelo de negocio y el establecimiento de vínculos innovadores entre los módulos. Este proceso puede implicar a los nuevos módulos del lienzo, ya sean canales de distribución, fuentes de ingresos o recursos clave, por lo que requiere aportaciones e ideas de personas procedentes de áreas diferentes.

Ésta es la razón por la que contar con un equipo de trabajo adecuado es un requisito previo para la generación de ideas de modelo de negocio. La reflexión sobre la innovación en modelos de negocio no debe limitarse al departamento de I+D o a la oficina de planificación estratégica. Los equipos de innovación en modelos de negocio deben contar con una base heterogénea de miembros, ya que la diversidad promueve la generación, la discusión y la selección de ideas nuevas. No descartes la posibilidad de incorporar un miembro ajeno a la empresa o incluso niños. La diversidad funciona, aunque es importante enseñar a los miembros a escuchar de forma activa. Baraja la posibilidad de incluir un moderador imparcial para las reuniones clave.

*Un equipo de innovación en modelos de negocio diverso tiene miembros...*

- de diferentes unidades empresariales
- de edades diferentes
- con diferentes especialidades
- con una antigüedad diferente
- con diferentes grados de experiencia
- con diferente bagaje cultural

# Normas para la sesión de *brainstorming*

*Para que la generación de ideas tenga éxito, es necesario seguir una serie de normas. La aplicación de estas normas te ayudará a aumentar el número de ideas útiles generadas.*

## Concentración

Empieza con una exposición detallada del problema. Lo ideal es que el problema esté relacionado con la necesidad de un cliente. No permitas que la discusión se aleje demasiado del tema central y vuelve siempre al problema expuesto.

## Aplicación de normas

En primer lugar, aclara las normas por las que se regirá la sesión de *brainstorming* y aplícalas. Las normas más importantes son «deja las críticas para después», «una conversación a la vez», «lo que importa es la cantidad», «expresate de forma plástica» y «promueve las ideas alocadas». Los moderadores deberían obligar al cumplimiento de las normas.

## Pensamiento visual

Anota las ideas o realiza un esquema en una superficie que todos puedan ver. Una buena forma de recopilar las ideas es anotarlas en notas autoadhesivas y pegarlas en la pared. De esta manera, podrás cambiar las ideas de lugar y reagruparlas.

## Preparación

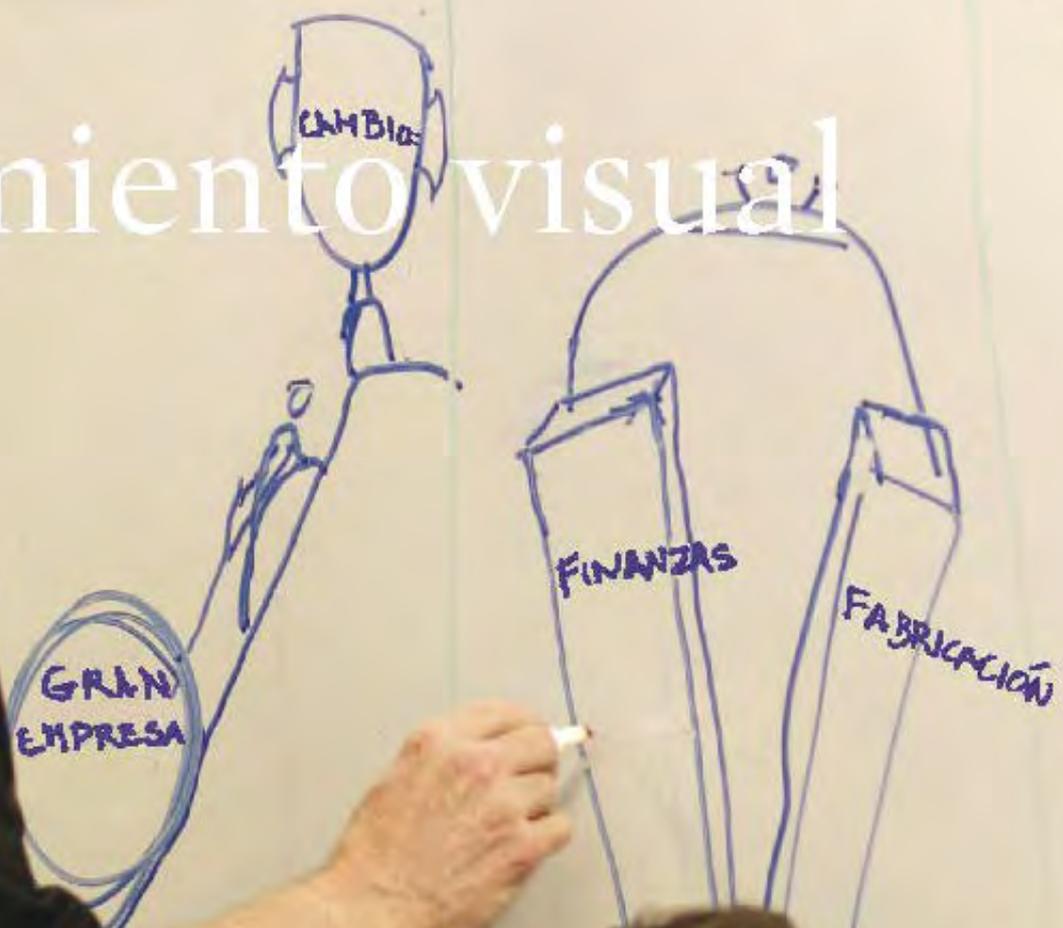
Prepara la sesión de *brainstorming* con un ejercicio de inmersión que esté relacionado con el problema como, por ejemplo, una salida exterior, un debate con los clientes o cualquier otro método que sumerja al equipo en temas relacionados con el problema expuesto.

Adaptación de una entrevista con Tom Kelley, de IDEO, en la revista *Fast Company*: «Seven Secrets to Good Brainstorming» [«Siete secretos para una buena sesión de *brainstorming*»].



Técnica n.º 3

# Pensamiento visual



*Las paredes de la sala de reuniones están empapeladas con carteles enormes en los que un grupo formado por catorce personas dibujan y pegan notas con frecuencia. La escena parece propia de una clase de arte, pero tiene lugar en la sede de Hewlett-Packard, el gigante de los productos y servicios tecnológicos...*

... Los catorce participantes proceden de diferentes oficinas de HP, aunque todos se dedican a la gestión de la información. Se han reunido aquí para asistir a un taller de un día de duración con el objetivo de dibujar, literalmente, cómo debería gestionar los flujos de información una empresa internacional.

Dave Gray, fundador y presidente de la consultoría XPLANE, modera la reunión. XPLANE utiliza herramientas de pensamiento visual para ayudar a los clientes a esclarecer problemas relacionados con aspectos que van de la estrategia corporativa a la aplicación operativa. Dave contó con la colaboración de un artista de XPLANE para proporcionar a los catorce especialistas de HP un conocimiento profundo del intercambio de información en una empresa internacional. El grupo utiliza las notas y dibujos esbozados para debatir sobre el intercambio de información, identificar las relaciones entre los diferentes elementos, añadir las piezas que faltan y alcanzar un consenso sobre diversos aspectos.

Con una sonrisa cómplice, Dave habla sobre una idea equivocada bastante habitual: las cosas no se deben dibujar hasta que se entienden. Dave explica que, en realidad, es justo al revés. Los esquemas, por muy rudimentarios o chapuceros que sean, ayudan a describir, comentar y comprender mejor los problemas, sobre todo los más complejos. El método de visualización de XPLANE fue todo un éxito entre los catorce colaboradores de Hewlett-Packard, que se conocieron como catorce especialistas con perspectivas individuales y se despidieron con una misma idea sobre cómo debe gestionar la información una empresa internacional. La lista de clientes de XPLANE, que parece un quién es quién de las empresas más prósperas del mundo, atestigua claramente que cada vez son más las empresas que entienden el valor de este tipo de pensamiento visual.

# El valor del 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.

En este libro se hace referencia a dos técnicas: el uso de notas autoadhesivas y la combinación de dibujos con el lienzo de modelo de negocio. Aquí también se comentan cuatro procesos que el pensamiento visual ayuda a mejorar: comprensión, diálogo, exploración y comunicación.

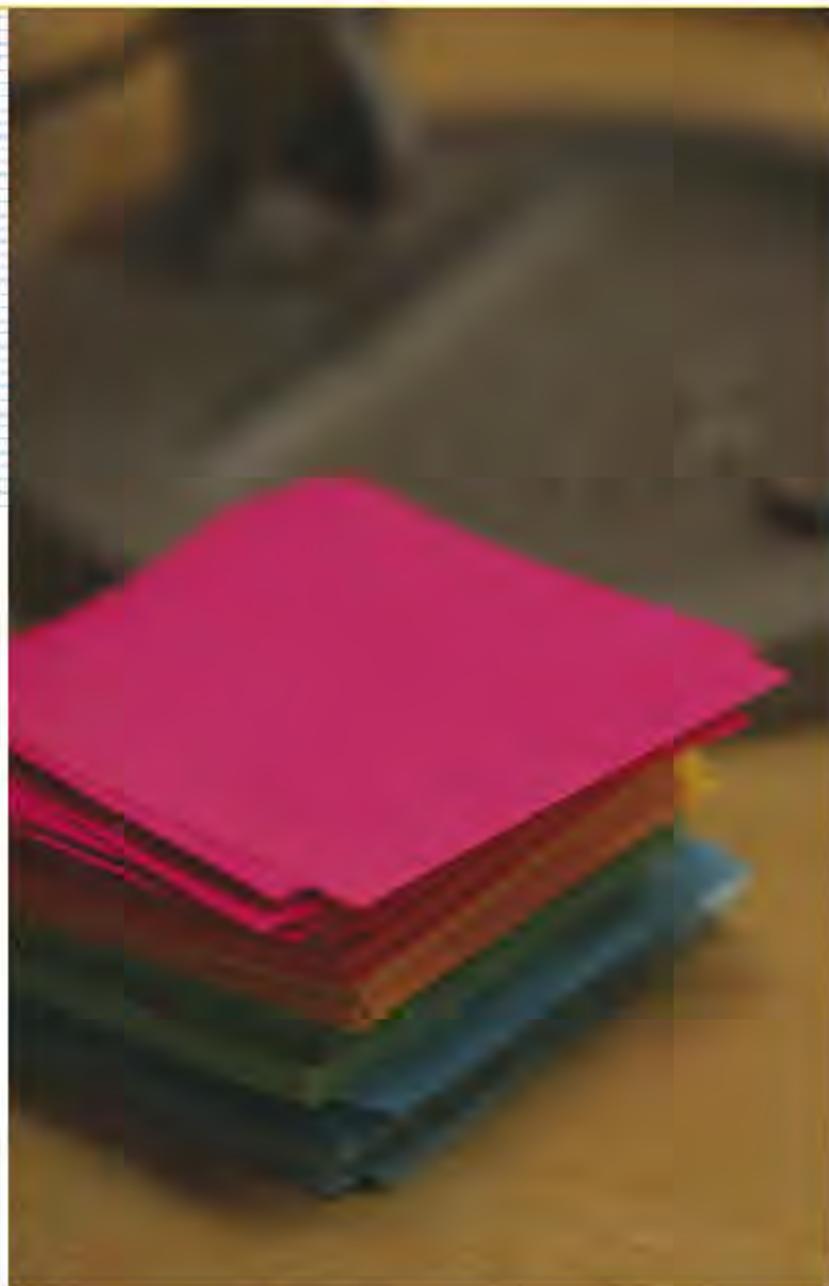


## Visualización con notas autoadhesivas

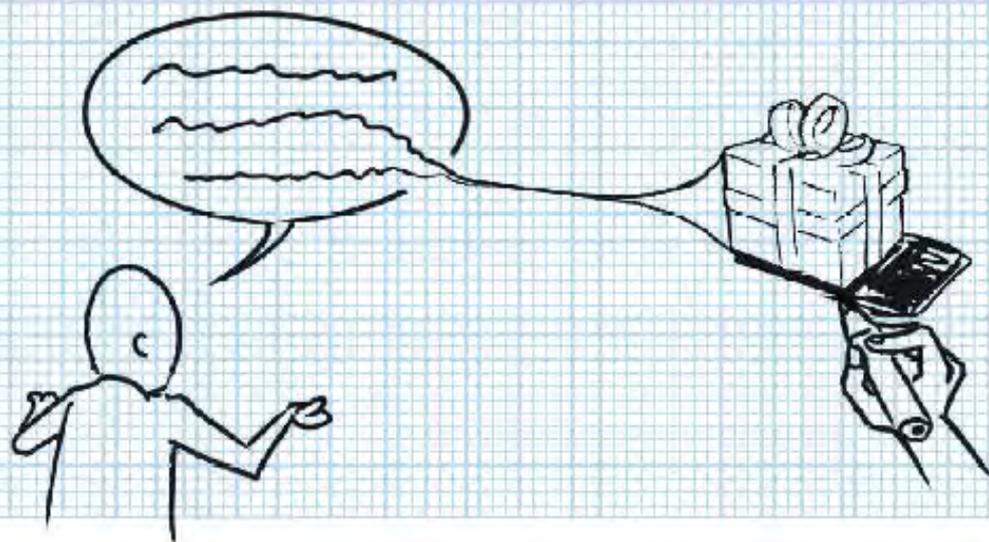
Un bloque de notas autoadhesivas, como Post-it<sup>®</sup>, es una herramienta indispensable que todos aquellos que estudian un modelo de negocio deberían tener a mano. Estas notas son como contenedores de ideas que se pueden pegar, quitar y cambiar de un módulo a otro con facilidad. Esta versatilidad 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 probar 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.



# Visualización con dibujos



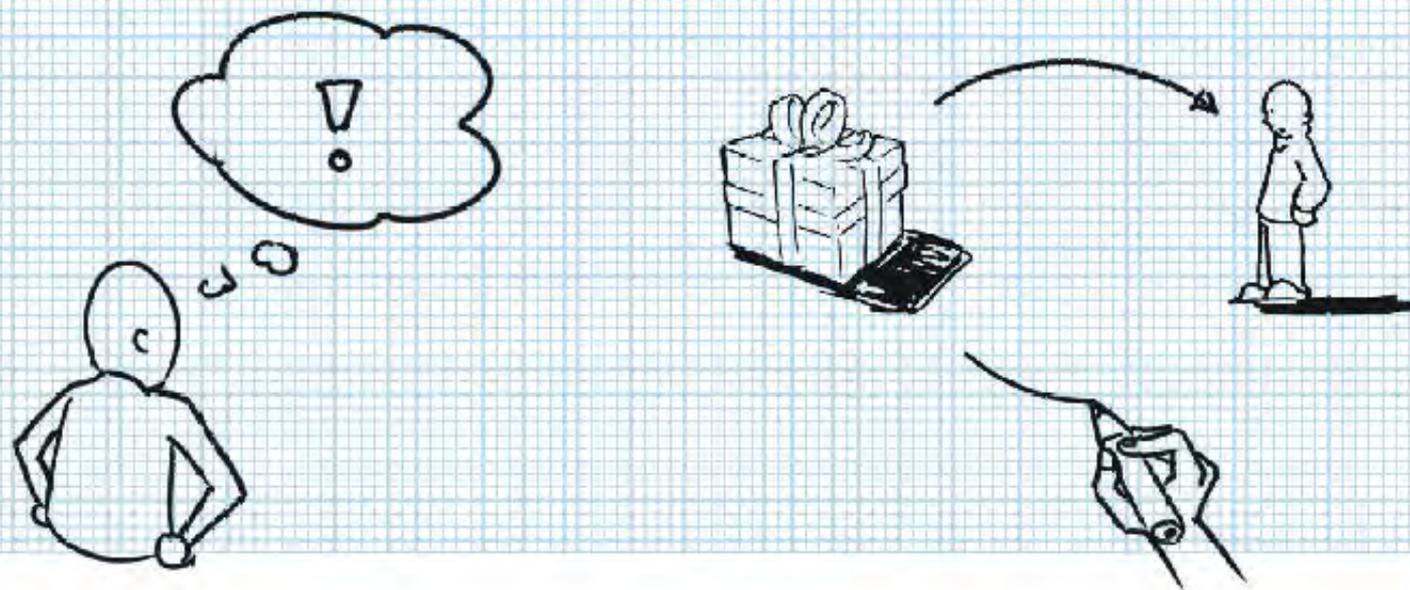
Los dibujos pueden tener una fuerza incluso mayor que las notas autoadhesivas, ya que las personas reaccionan más enérgicamente ante una imagen que ante una palabra. Las imágenes envían un mensaje instantáneo. Un sencillo dibujo puede expresar ideas cuya explicación requeriría muchas palabras.

Es más fácil de lo que parece. Una persona dibujada con cuatro trazos y una cara sonriente expresa emoción. Una bolsa grande de dinero y una bolsa pequeña de dinero hacen referencia a las proporciones. El problema es que la mayoría pensamos que no sabemos dibujar. Nos da vergüenza que nuestros dibujos parezcan poco sofisticados o infantiles. Sin embargo, incluso el dibujo más sencillo, si se refleja fielmente, muestra las cosas de forma tangible y comprensible. Las personas interpretan cuatro trazos con más facilidad que un concepto abstracto explicado con palabras.

Los esquemas y los dibujos pueden marcar la diferencia en varios sentidos. El más obvio es la explicación y la comunicación del modelo de negocio mediante dibujos sencillos (explicaremos cómo hacerlo al final de este capítulo). Otro sería el esbozo de un cliente típico y su entorno para reflejar uno de los segmentos de mercado. Este proceso activará un debate más focalizado e intenso que un perfil escrito con las características de una persona. Por último, el bosquejo de las necesidades de un segmento de mercado resulta un método eficaz para explorar diferentes técnicas visuales.

Probablemente estos dibujos desencadenarán un debate constructivo del que surgirán nuevas ideas de modelo de negocio. A continuación veremos cuatro procesos que el pensamiento visual ayuda a mejorar.

# Captación de la esencia



## GRAMÁTICA VISUAL

El lienzo de modelo de negocio es un mapa conceptual que funciona como un idioma visual con su respectiva gramática. En él se indica la información que se debe incluir en el modelo y dónde se proporciona una guía visual y textual con toda la información necesaria para esbozar un modelo de negocio.

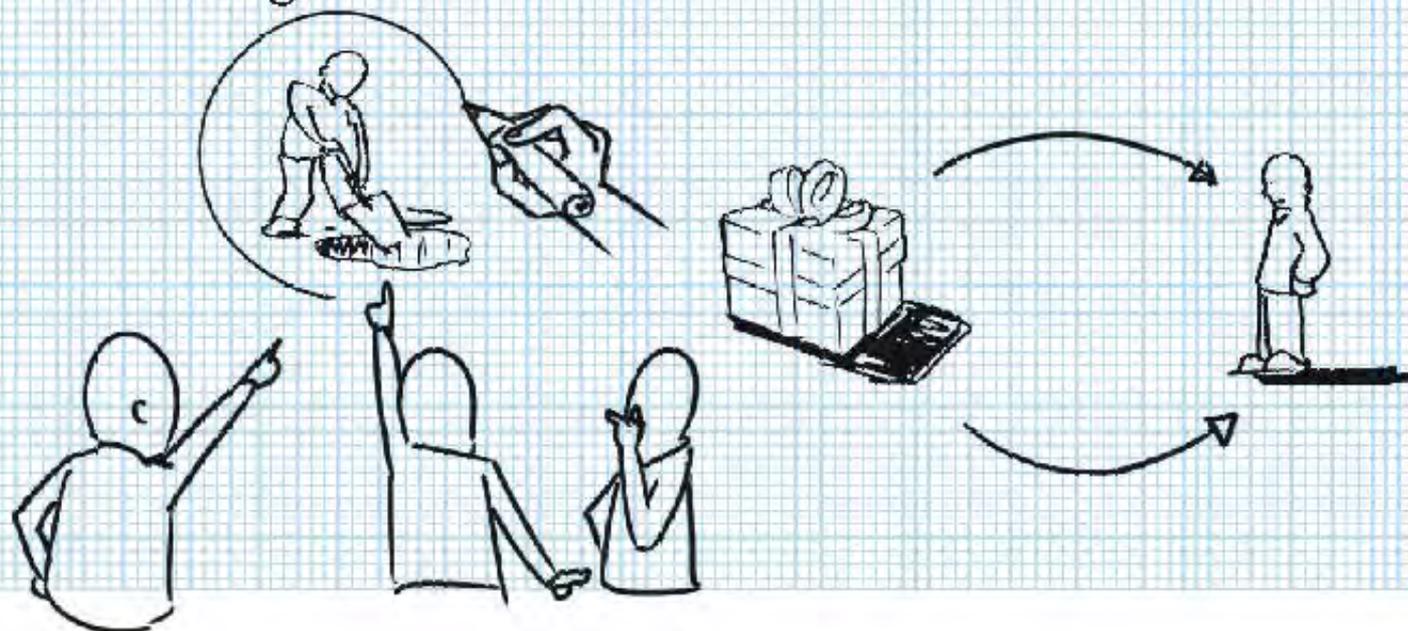
## VISIÓN GLOBAL

Al dibujar todos los elementos del lienzo se ofrece una visión global e inmediata de un modelo de negocio. Los dibujos proporcionan justo la información necesaria para captar la idea, sin detalles que puedan distraer de la esencia. El lienzo de modelo de negocio simplifica visualmente la realidad de una empresa con todos sus procesos, estructuras y sistemas. En un modelo de negocio como el de Rolls-Royce, que alquila motores de reacción por hora en vez de venderlos, lo interesante es la visión global, no las piezas individuales.

## CONOCIMIENTO DE LAS RELACIONES

Para comprender un modelo de negocio no basta con conocer los elementos que lo componen, sino que es necesario captar las interdependencias entre los elementos. Estas interdependencias se expresan mejor con imágenes que con palabras, especialmente cuando hay varios elementos y relaciones involucrados. Por ejemplo, si se trata de describir el modelo de negocio de una aerolínea de bajo coste, los dibujos podrían mostrar claramente por qué es esencial una flota homogénea de aviones para reducir los costes de mantenimiento y formación.

# Mejora del diálogo



## PUNTO DE REFERENCIA COMÚN

Todos tenemos ideas preconcebidas, por lo que mostrar una imagen donde esas premisas tácitas se conviertan en información explícita contribuye a un diálogo más eficaz. En la imagen, el modelo de negocio es un objeto tangible y permanente, un punto de referencia para los participantes. El número de ideas que podemos retener en la memoria a corto plazo es limitado, por lo que es fundamental representar gráficamente los modelos de negocio para promover un debate eficaz. Incluso los modelos más sencillos cuentan con varios módulos e interrelaciones.

## IDIOMA COMÚN

El lienzo de modelo de negocio es un idioma visual común que, además de servir como punto de referencia, proporciona un vocabulario y una gramática para que las personas se entiendan mejor. Una vez familiarizados con el lienzo, éste se convierte en una potente herramienta para mantener un debate focalizado sobre los elementos del modelo de negocio y sus interrelaciones. Las empresas que tienen estructuras de responsabilidad múltiple, donde es posible que los miembros de un grupo de trabajo sepan poco sobre las áreas de los demás, valoran mucho este factor. Un idioma visual común fomenta el intercambio de ideas e incrementa la cohesión del equipo.

## CONSENSO

La visualización de los modelos de negocio como un grupo es la forma más eficaz para alcanzar un consenso. Los empleados de diferentes departamentos de una empresa pueden comprender en profundidad determinadas partes de un modelo de negocio pero no tener una visión sólida del conjunto. Cuando varios especialistas colaboran en el dibujo de un modelo de negocio, todos los participantes adquieren conocimientos sobre los componentes individuales y llegan a un consenso acerca de las relaciones entre dichos componentes.

# Exploración de ideas



## DESENCADENANTE DE IDEAS

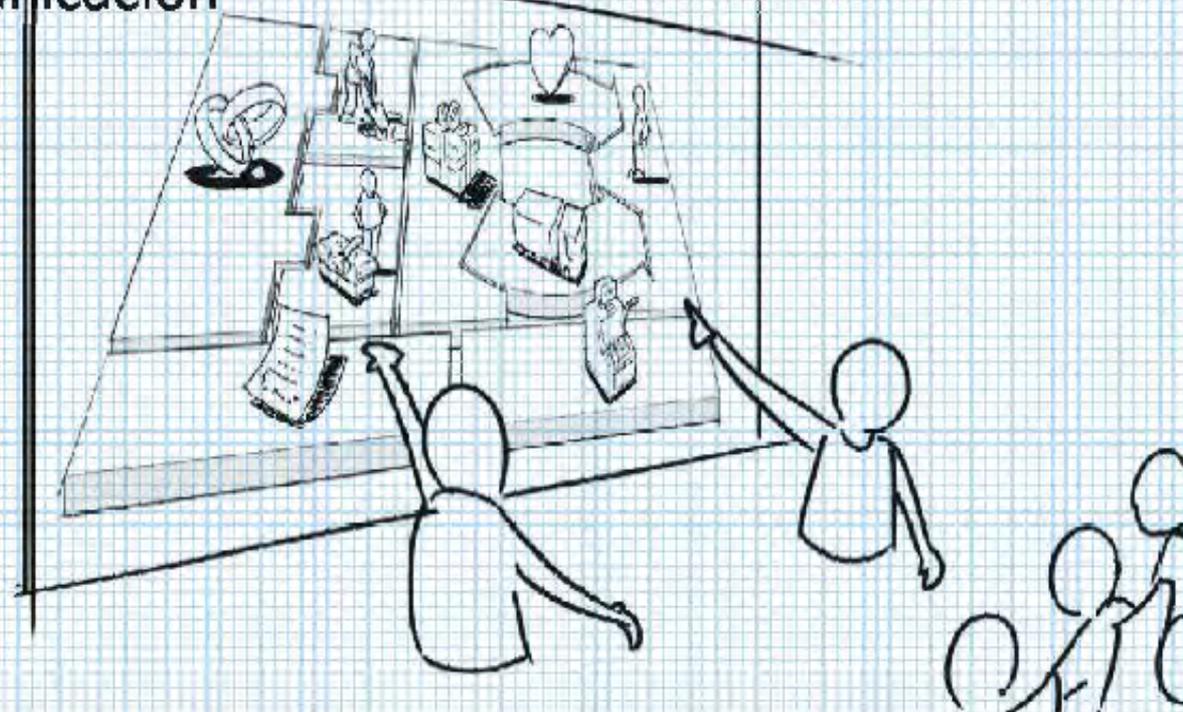
El lienzo de modelo de negocio es como el lienzo de un artista. Cuando un artista empieza a pintar, suele tener en mente una idea vaga, no la imagen exacta. No empieza a pintar en una esquina del lienzo y continúa el trabajo de forma secuencial, sino que empieza donde le dicta la inspiración y construye 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.

# Mejora de la comunicación



## DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN EN TODA LA EMPRESA

Cuando se trata de explicar un modelo de negocio y sus elementos más importantes, una imagen vale más que mil palabras. Todas las personas que forman parte de una empresa deben entender su modelo de negocio, ya que todas tienen el potencial de contribuir a su mejora. Los empleados necesitan, como mínimo, un consenso con respecto al concepto del modelo, para poder avanzar en la misma dirección estratégica, y la representación visual es la mejor manera de dar forma a este consenso.

## VENTA INTERNA

En las empresas, es frecuente que las ideas y los planes tengan que «venderse» a diferentes unidades internas para conseguir su apoyo o fondos. Una buena historia visual que refuerce el discurso puede aumentar tus posibilidades de éxito. El uso de imágenes, en lugar de sólo palabras, da fuerza a la idea explicada, ya que las personas se identifican inmediatamente con las imágenes y una buena representación gráfica refleja fácilmente el estado actual de la empresa, qué hace falta hacer, cómo se puede hacer y cómo podría ser el futuro.

## VENTA EXTERNA

Del mismo modo que los empleados deben «vender» las ideas internamente, los empresarios que tienen planes basados en los nuevos modelos de negocio deben «venderlos» a otras empresas o personas, como inversores o posibles colaboradores. Una imagen que tenga fuerza aumenta sustancialmente las posibilidades de éxito.

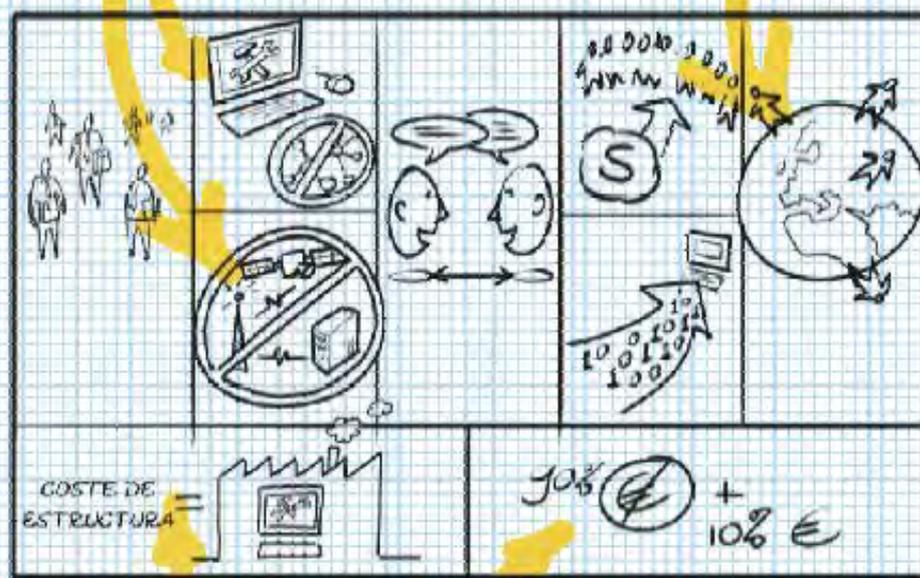
# Un tipo de visualización para cada necesidad

Las representaciones visuales de modelos de negocio requieren diferentes niveles de detalle, según el objetivo de cada uno. El esquema del modelo de negocio de Skype, a la derecha, muestra las principales diferencias entre su modelo de negocio y el de un operador de telecomunicaciones. El objetivo es identificar las principales diferencias entre los módulos del modelo de negocio de Skype y los de un operador tradicional, aunque ambos ofrezcan servicios similares.

El esquema de la página derecha, donde se refleja el modelo de la empresa holandesa Sellaband, tiene un objetivo diferente y, por lo tanto, es más detallado. Se ha realizado con la finalidad de ofrecer la visión global de un modelo de negocio totalmente nuevo en la industria musical: una plataforma que permite el *crowdfunding* (financiación múltiple) de artistas musicales independientes. Sellaband recurre al dibujo para explicar su innovador modelo de negocio a inversores, socios y empleados. La combinación de imagen y texto de Sellaband ha demostrado ser mucho más eficaz que las palabras para dicha finalidad.

Las actividades y los recursos clave de Skype son similares a los de una empresa de software, ya que su servicio se basa en software que utiliza internet para canalizar las llamadas. La empresa tiene una cartera de más de cuatrocientos millones de usuarios, de modo que sus costes de infraestructura son muy bajos. De hecho, no posee ni gestiona ninguna red de telecomunicaciones.

Skype fue, desde el primer día, un operador de voz internacional, ya que su servicio se proporciona a través de internet, por lo que no tiene las restricciones propias de las redes de telecomunicaciones tradicionales. Su negocio tiene muchas posibilidades de ampliación.



A pesar de que ofrece un servicio de telecomunicaciones, el modelo de negocio de Skype refleja el modelo económico de una empresa de software, no el de un operador de redes de telecomunicaciones.

El 90% de los usuarios de Skype no pagan nunca. Se estima que sólo un 10% de los usuarios son clientes de pago. A diferencia de lo que sucede en los operadores de telecomunicaciones tradicionales, los canales y las relaciones de Skype están muy automatizados y apenas requieren la intervención humana, por lo que son relativamente económicos.



# Narración de una historia 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.



# Ejercicio de narración visual



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 GUION

- 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.*