

Dis

eño

«Los empresarios no pueden limitarse a comprender mejor a los diseñadores, sino que deben trabajar como diseñadores.»

Roger Martin, decano de la Rotman School of Management

En este apartado se describen varias 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 los diseñadores implica una búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional. Los diseñadores deben cruzar las barreras del pensamiento para generar nuevas opciones y, en última instancia, crear valor para los usuarios. Deben ser capaces de imaginar *aquello que no existe*. Estamos convencidos de que las herramientas y la actitud de los diseñadores profesionales son requisitos imprescindibles para triunfar en la generación de modelos de negocio.

Sin saberlo, los empresarios realizamos todos los días actividades propias del diseño: diseñamos empresas, estrategias, modelos de negocio, procesos y proyectos. Estas actividades están supeditadas a una compleja trama de factores, que van desde la competencia o la tecnología hasta el entorno legal, y se realizan cada vez con más frecuencia en terrenos inexplorados y desconocidos. En eso consiste el diseño. Y lo que necesitan los empresarios son herramientas de diseño que complementen sus conocimientos empresariales.

En las páginas siguientes veremos seis técnicas de diseño de modelos de negocio: aportaciones de clientes, ideación, pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios. Presentaremos las diferentes técnicas con una historia y después explicaremos cómo se aplican al diseño de modelos de negocio. También hemos añadido varios ejercicios y actividades para realizar en talleres que muestran claramente cómo se puede aplicar la técnica de diseño. Al final del apartado se incluye una lista de obras de referencia para profundizar en el estudio de las diferentes técnicas.

Diseño

126 Aportaciones de clientes

134 Ideación

146 Pensamiento visual

160 Creación de prototipos

170 Narración de historias

180 Escenarios

Técnica n.º 1

Aportaciones de clientes



En el extrarradio de Oslo, delante de un edificio de oficinas, cuatro adolescentes noruegos vestidos con cazadoras y gorras de béisbol hablan animadamente con un hombre de unos cincuenta años...

Los adolescentes son snowboarders que responden a las preguntas de Richard Ling, un sociólogo experto que trabaja para Telenor, el séptimo operador de telefonía móvil más grande del mundo. La entrevista forma parte de un estudio sobre el uso y el intercambio de fotos en redes sociales. Ahora que prácticamente todos los teléfonos móviles incorporan una cámara, los operadores de telefonía móvil se muestran especialmente interesados en el intercambio de fotos. En este sentido, la investigación de Ling proporcionará a Telenor una visión global del fenómeno. Además de los diferentes servicios (actuales y potenciales) de intercambio de fotos a través del móvil, el estudio abarca temas más amplios, como las cuestiones de confianza, intimidad e identidad de grupo en el intercambio de fotos, o el tejido social que une a estos jóvenes. Telenor también utilizará los resultados del estudio para diseñar y ofrecer un servicio mejor.

Creación de modelos de negocio a partir de aportaciones de clientes

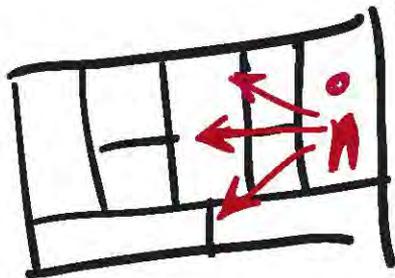
Las empresas invierten mucho dinero en estudios de mercado, aunque no suelen tener en cuenta la perspectiva del cliente a la hora de diseñar productos, servicios y modelos de negocio. Sin embargo, un buen diseño de modelo de negocio no caería en este error y vería el modelo con los ojos del cliente, lo cual le permitiría descubrir oportunidades totalmente 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.

El iPod de Apple es un ejemplo. Apple entendió que los usuarios no estaban interesados en los reproductores multimedia digitales como dispositivos físicos, sino que querían una forma cómoda para buscar, descargar y escuchar contenido digital (música incluida) y estaban dispuestos a pagar por una solución adecuada. El iPod de Apple irrumpió en el mercado en un momento en que la descarga ilegal seguía un ritmo desenfrenado y la mayoría de las empresas estaban convencidas de que nadie pagaría para adquirir música digital en línea. Apple desestimó estas ideas y creó la experiencia

musical perfecta para los clientes: la integración del software multimedia y de música iTunes, la tienda en línea iTunes y el reproductor multimedia iPod. Apple adoptó esta propuesta de valor como núcleo de su modelo de negocio para seguir dominando el mercado de la música digital en línea.

El reto consiste en conocer perfectamente el tipo de clientes en los que se debe basar el modelo de negocio. En el ámbito del diseño de productos y servicios, son varias las empresas líder que recurren a sociólogos expertos para comprender mejor el panorama social. Intel, Nokia y Telenor cuentan con un equipo de antropólogos y sociólogos que se encarga del desarrollo de productos y servicios nuevos y mejores. Este enfoque puede propiciar la aparición de modelos de negocios nuevos o mejores.

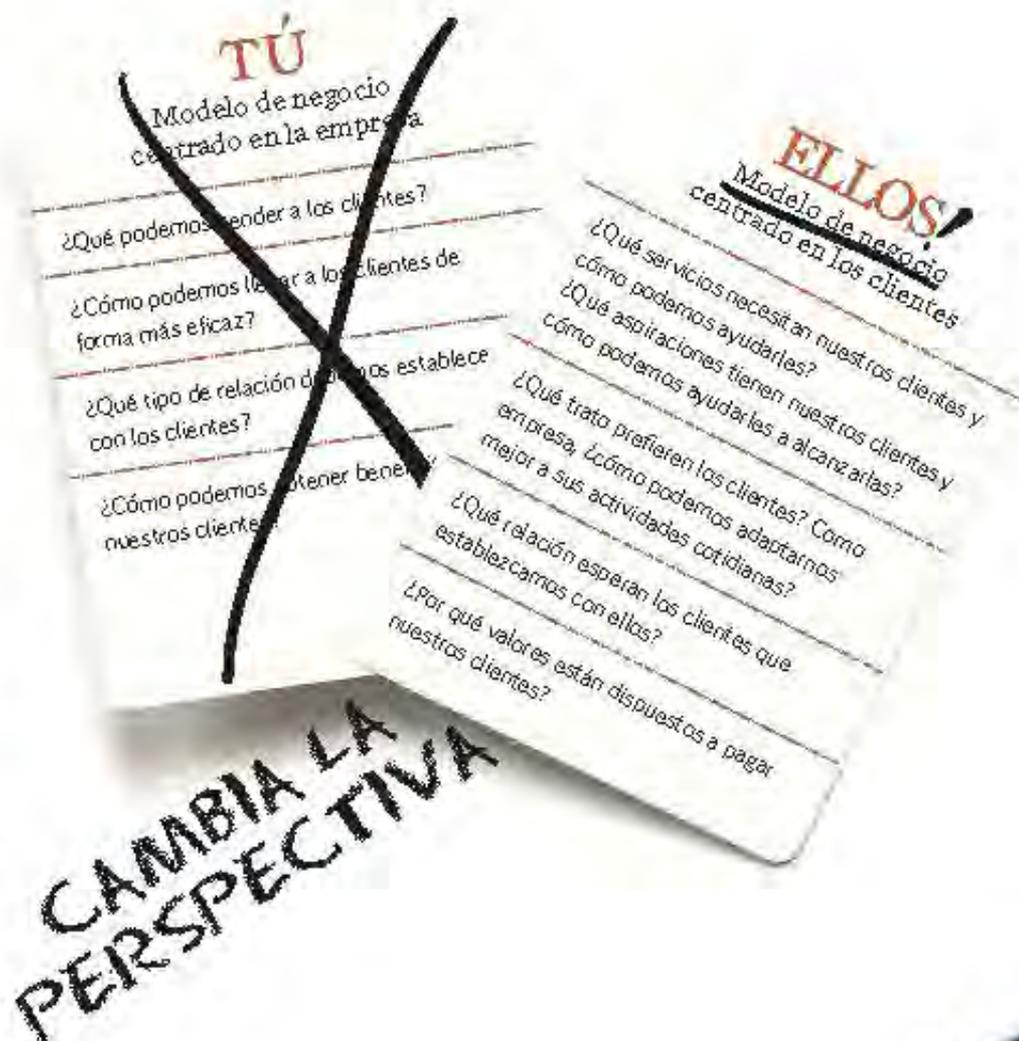
Muchas empresas de consumo, líderes en su sector, organizan salidas al exterior para que los directivos se reúnan con los clientes, hablen con los equipos comerciales o visiten los puntos de venta. En otros sectores, especialmente los que implican grandes inversiones de capital, la comunicación con los clientes forma parte de la rutina cotidiana. Sin embargo, el desafío que



La adopción de la perspectiva del cliente es un principio rector del proceso de diseño de modelos de negocio. La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos.

plantea la innovación es el conocimiento profundo de los clientes, no una simple encuesta sobre sus deseos. El pionero fabricante de coches Henry Ford dijo una vez: «Si hubiese preguntado a mis clientes qué querían, me habrían respondido "un caballo más rápido"».

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. Por este motivo, los innovadores de modelos de negocio no deberían centrarse exclusivamente en los segmentos de mercado existentes y deberían poner el ojo en segmentos nuevos o sin explotar. Muchos modelos de negocio innovadores triunfaron precisamente porque satisfacían necesidades desatendidas de clientes nuevos. La aerolínea easyJet de Stelios Haji-Ioannou, por ejemplo, puso los vuelos al alcance de clientes con ingresos bajos y medios que no acostumbraban a volar. Zipcar, por su parte, permitió a los habitantes de las ciudades olvidar los inconvenientes de tener un coche en propiedad gracias a su servicio de alquiler por horas a cambio de una cuota anual. Ambos son ejemplos de modelos de negocio nuevos basados en segmentos de mercado situados en la periferia de modelos nucleares: servicios tradicionales de vuelo y alquiler de coches.

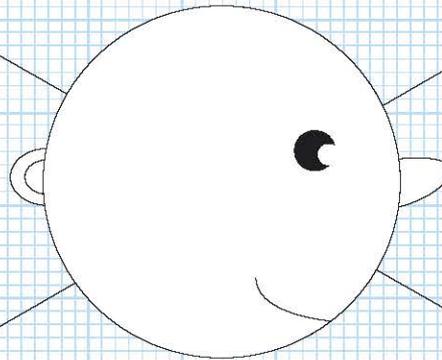


¿Qué
PIENSA Y SIENTE?

Lo que realmente importa
Principales preocupaciones
Inquietudes y aspiraciones

¿Qué
OYE?

Lo que dicen los amigos
Lo que dice el jefe
Lo que dicen las personas influyentes



¿Qué
VE?

Entorno
Amigos
La oferta del mercado

¿Qué
DICE Y HACE?

Actitud en público
Aspecto
Comportamiento hacia los demás

ESFUERZOS

Miedos
Frustraciones
Obstáculos

RESULTADOS

Deseos/necesidades
Medida del éxito
Obstáculos

Mapa de empatía

Somos pocos los que disfrutamos de los servicios de un equipo completo de sociólogos, aunque cualquiera que estudie un modelo de negocio puede definir el perfil de los segmentos de mercado a los que se dirige. El mapa de empatía, una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE, es un buen punto de partida. Esta herramienta, a la que nos gusta llamar «perfilador de clientes extremadamente sencillo», sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. De esta manera, concebirás un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente te orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, te permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente.

1

¿QUÉ VE?

DESCRIBE QUÉ VE EL CLIENTE EN SU ENTORNO

- ¿Qué aspecto tiene?
- ¿Qué lo rodea?
- ¿Quiénes son sus amigos?
- ¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)?
- ¿A qué problemas se enfrenta?

2

¿QUÉ OYE?

DESCRIBE CÓMO AFECTA EL ENTORNO AL CLIENTE

- ¿Qué dicen sus amigos? ¿Su cónyuge?
- ¿Quién es la persona que más le influye? ¿Cómo le influye?
- ¿Qué canales multimedia le influyen?

3

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE EN REALIDAD?

INTENTA AVERIGUAR QUÉ PASA EN LA MENTE DEL CLIENTE

- ¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)?
- Imagina sus emociones. ¿Qué lo conmueve?
- ¿Qué le quita el sueño?
- Intenta describir sus sueños y aspiraciones.

4

¿QUÉ DICE Y HACE?

IMAGINA QUÉ DIRÍA O CÓMO SE COMPORTARÍA EL CLIENTE EN PÚBLICO

- ¿Cuál es su actitud?
- ¿Qué podría estar contando a los demás?
- Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad.

5

¿QUÉ ESFUERZOS HACE EL CLIENTE?

- ¿Cuáles son sus mayores frustraciones?
- ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?
- ¿Qué riesgos teme asumir?

6

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE EL CLIENTE?

- ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?
- ¿Qué baremos utiliza para medir el éxito?
- Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

Cómo utilizar el mapa de empatía (con el cliente)

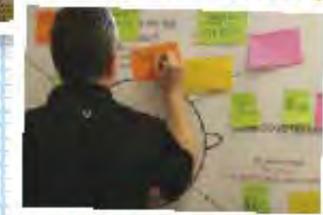
En primer lugar, realiza una sesión de brainstorming para identificar todos los segmentos de mercado a los que podrías dirigir tu modelo de negocio y elige tres candidatos prometedoros. A continuación, selecciona uno para el primer ejercicio de creación de perfil.

Asigna al cliente un nombre y una serie de características demográficas, como ingresos, estado civil, etc. Después, sigue el diagrama de la página anterior y responde a las seis preguntas siguientes para esbozar un perfil en una pizarra o rotafolio:

Creación del perfil de un cliente B2B con el mapa de empatía

En octubre de 2008, Microsoft anunció sus planes de ofrecer todas las aplicaciones de Office a través de internet. Según el anuncio, los clientes podrán utilizar Word, Excel y todas las demás aplicaciones de Office desde un navegador. Este cambio implica que Microsoft tendrá que modificar considerablemente su modelo de negocio. Un punto de partida para esta renovación del modelo de negocio podría ser la creación de un perfil de cliente para un segmento de mercado clave: directores de tecnologías de la información (CIO), que son los encargados de definir la estrategia de TI y tomar las principales decisiones de compra. ¿Cuál sería el perfil de un CIO?

El objetivo es definir el punto de vista de un cliente para cuestionarse constantemente las premisas del modelo de negocio. La creación de un perfil de cliente te permite responder más acertadamente a preguntas como las siguientes: ¿esta propuesta de valor soluciona algún problema real del cliente?, ¿el cliente está realmente dispuesto a pagar por esto?, ¿cómo prefiere que se establezca la comunicación?



Técnica n.º 2

Ideación



Elmar Mock escucha atentamente mientras Peter, entusiasmado, desarrolla una idea entre un mar de notas autoadhesivas que cubren las paredes...

... Peter trabaja para un grupo farmacéutico que ha contratado a la consultoría de innovación de Elmar, Creaholic, como colaboradora en el desarrollo de un producto innovador. Peter y Elmar forman parte de un equipo de innovación constituido por seis personas que celebran una reunión *off-site* de tres días.

Se trata de un grupo heterogéneo, un collage de diferentes grados de experiencia y trayectorias profesionales. Todos los miembros del equipo son buenos especialistas, pero no se sumaron al grupo como técnicos, sino como clientes insatisfechos con la situación actual. Creaholic les pidió que dejaran su experiencia en la puerta, que la llevaran únicamente como una «mochila» de recuerdos lejanos.

Durante estos tres días, los seis conforman un microcosmos de consumidores y desatan su imaginación para discutir posibles soluciones innovadoras a un problema derivado de las limitaciones técnicas o económicas. Se produce un encuentro de ideas y nacen nuevos conceptos. Cuando hay muchas soluciones posibles sobre la mesa, se pide a los miembros que recurran a su experiencia para elegir las tres candidatas más prometedoras.

Elmar Mock ostenta un largo historial de innovación vanguardista; es uno de los dos inventores del legendario reloj Swatch. Desde entonces, Elmar y su equipo de Creaholic ayudan a empresas como BMW, Nestlé, Mikron y Givaudan a innovar con éxito.

Elmar sabe lo difícil que resulta innovar a las empresas consolidadas. Estas empresas requieren previsibilidad, descripciones de puestos de trabajo y previsiones financieras, mientras que la innovación nace de lo que se podrá llamar «caos sistemático». Creaholic ha encontrado una manera de dominar el caos. Elmar y su equipo están obsesionados con la innovación.

Generación de nuevas ideas de modelo de negocio

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.

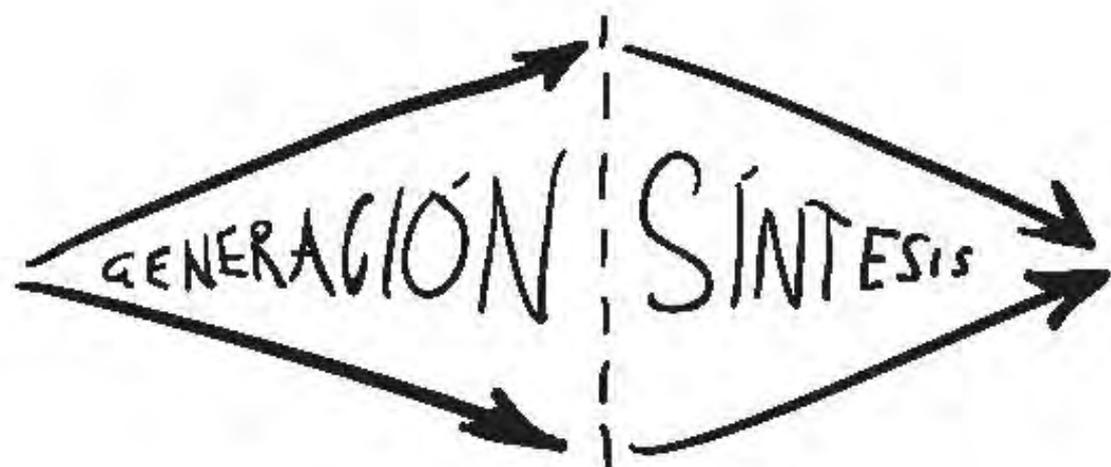
Uno de los desafíos a los que nos enfrenta la creación de nuevas opciones de modelo de negocio es ignorar el statu quo y disipar las dudas sobre las cuestiones operativas para así poder generar ideas realmente nuevas.

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.

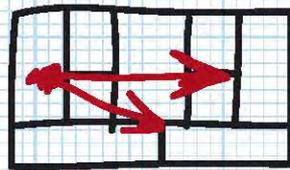
Las ideas para modelos de negocio innovadores pueden surgir de diversos puntos de partida. En este libro veremos dos: epicentros de la innovación en modelos de negocio con el lienzo de modelo de negocio y preguntas del tipo «y si...».



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. Distinguiamos cuatro epicentros de innovación en modelos de negocio: recursos, oferta, clientes y finanzas. Estos cuatro epicentros pueden servir como punto de partida

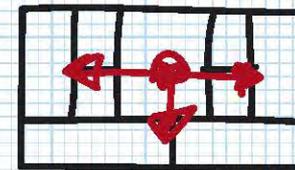
para un cambio radical de modelo de negocio y todos pueden tener un impacto considerable en los otros ocho módulos del modelo. A veces, la innovación en modelos de negocio puede originarse en varios epicentros. Además, el cambio se gesta a menudo en áreas identificadas mediante un análisis DAFO: un estudio de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un modelo de negocio (pág. 216).



RECURSOS

LAS INNOVACIONES BASADAS EN RECURSOS NACEN DE LA INFRAESTRUCTURA O LAS ASOCIACIONES EXISTENTES DE UNA EMPRESA Y TIENEN COMO OBJETIVO AMPLIAR O TRANSFORMAR EL MODELO DE NEGOCIO.

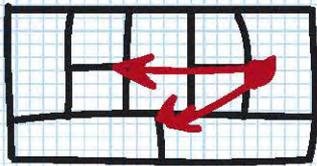
Ejemplo: Amazon Web Services se creó a partir de la infraestructura de venta al por menor de amazon.com y ofrece a otras empresas espacio de almacenamiento de datos y capacidad de procesamiento en sus servidores.



OFERTA

LAS INNOVACIONES BASADAS EN LA OFERTA CREAN NUEVAS PROPUESTAS DE VALOR QUE AFECTAN A OTROS MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO.

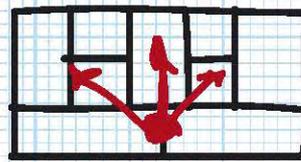
Ejemplo: cuando el fabricante de cemento mexicano Cemex se comprometió a entregar cemento colado en las obras en un plazo de cuatro horas, en vez de las habituales cuarenta y ocho horas, se vio obligado a transformar su modelo de negocio. Gracias a esta innovación, Cemex dejó de ser una empresa regional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



CLIENTES

LAS INNOVACIONES BASADAS EN LOS CLIENTES TIENEN SU ORIGEN EN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES, UN ACCESO MÁS SENCILLO O UNA MAYOR COMODIDAD. AL IGUAL QUE TODAS LAS INNOVACIONES DERIVADAS DE UN SOLO EPICENTRO, ESTAS INNOVACIONES AFECTAN A OTROS MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO.

Ejemplo: 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

SE TRATA DE INNOVACIONES BASADAS EN NUEVAS FUENTES DE INGRESOS, MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS O ESTRUCTURAS DE COSTES REDUCIDAS QUE AFECTAN A OTROS MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO.

Ejemplo: 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.



VARIOS EPICENTROS

LAS INNOVACIONES QUE TIENEN SU ORIGEN EN VARIOS EPICENTROS PUEDEN TENER UN IMPACTO SIGNIFICATIVO EN VARIOS MÓDULOS.

Ejemplo: Hilti, el fabricante internacional de herramientas de construcción profesionales, abandonó casi por completo la venta de herramientas y empezó a alquilarlas. Esto supuso un cambio sustancial en la propuesta de valor de Hilti, así como en su fuente de ingresos, que pasó de ser un producto puntual a ser un servicio recurrente.

El poder de las preguntas «y si...»

A menudo tenemos dificultades para concebir modelos de negocio innovadores porque nuestro pensamiento se ve reprimido por el statu quo. El statu quo nubla la imaginación. Las preguntas del tipo «y si...», que desafían las premisas convencionales, son uno de los métodos disponibles para solucionar este problema. Si disponemos de los ingredientes adecuados para el modelo de negocio, lo que creemos imposible podría ser factible. Las preguntas «y si...» nos ayudan a liberarnos de las ataduras impuestas por los modelos actuales. Nos provocan y desafían nuestras ideas. Nos retan con propuestas inquietantes y difíciles de ejecutar.

Los directores de un periódico podrían preguntarse: ¿y si dejamos de publicar nuestra edición impresa y nos dedicamos exclusivamente a la distribución digital a través del lector de libros electrónicos Kindle de Amazon o de la web? Esto permitiría al periódico reducir drásticamente los costes de producción y logística, aunque habría que compensar los ingresos por publicidad impresa y conseguir que los lectores utilizaran los canales digitales.

Estas preguntas hipotéticas no son más que un comienzo, nos retan a descubrir el modelo de negocio que podría funcionar para los diferentes supuestos. Es posible que algunas preguntas «y si...» no tengan una respuesta por ser demasiado provocadoras y que otras simplemente necesiten el modelo de negocio adecuado para hacerse realidad.

¿Y SI...?

... 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.