

Innovación y creatividad

Diseño, estrategia y proceso

Clase 15



Ingeniería en ciberseguridad

La excelencia no se improvisa



Clase 15. Diseño, estrategia y proceso

15.1 Diseño

En las organizaciones se utilizan técnicas y herramientas procedentes del mundo del diseño que pueden ayudar a mejorar sus 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.

Sin saberlo, los empresarios realizan todos los días actividades propias del diseño: diseñan 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 con mayor frecuencia en terrenos inexplorados y desconocidos.

A continuación, se presentan seis técnicas de diseño de modelos de negocio: aportaciones de clientes, ideación, pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios.

Aportaciones de clientes: Las empresas invierten grandes cantidades de dinero en estudios de mercado, aunque no suelen tener en cuenta la perspectiva del cliente al diseñar productos, servicios y modelos de negocio. Sin embargo, un buen diseño de modelo de negocio no cometería este error y vería el modelo con los ojos del cliente, lo que permitiría descubrir oportunidades completamente nuevas.

El concepto no implica tomar la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, sino considerar su perspectiva al evaluar el modelo de negocio. El éxito de la innovación se basa en una comprensión profunda de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones. El reto consiste en conocer perfectamente el tipo de clientes sobre los cuales debe basarse el modelo de negocio.

Figura 41

Mapa de la empatía



Nota. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*

Ideación: Esquematizar un modelo de negocio actual es una cosa, y diseñar un modelo de negocio es otra muy distinta. Se requiere un proceso creativo para generar un número elevado de ideas de modelos 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.

Uno de los desafíos a los que nos enfrentamos en 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, ya que este 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 generar 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.

Las ideas para modelos de negocio innovadores pueden surgir de diversos puntos de partida. En este libro, veremos dos: los epicentros de la innovación en modelos de negocio con el lienzo de modelo de negocio y las preguntas del tipo “¿Y si...?”.

Epicentros de la innovación en modelos de negocio: Pueden surgir en cualquier momento de la generación del modelo de negocio y generalmente se vinculan a recursos, oferta, clientes o finanzas.

Preguntas del tipo “¿Y si...?”: A menudo nos limitamos en la generación de nuevos modelos de negocio debido a premisas convencionales que nublan nuestra imaginación. Sin embargo, pueden surgir preguntas como “¿Y si...?”, que nos abren el panorama a nuevas opciones y nos liberan de las ataduras impuestas por los modelos actuales.

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.

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.

Creación de prototipos: Son una potente herramienta para el desarrollo de modelos de negocio. Al igual que el pensamiento visual, este método convierte los conceptos abstractos en tangibles y facilita la exploración de ideas nuevas.

La creación de prototipos procede de los ámbitos del diseño y la ingeniería, donde se utiliza profusamente en el diseño de productos, la arquitectura y el diseño de interacción. Los prototipos de modelos de negocio potenciales son herramientas que tienen como objetivo el debate, el análisis y la corrección de un concepto. Un prototipo de modelo de negocio puede cobrar la forma de un simple bosquejo, un concepto muy estudiado descrito en un lienzo de modelo de negocio o una hoja de cálculo que simule la mecánica financiera de una nueva empresa.

Es importante comprender que un prototipo de modelo de negocio no es necesariamente un borrador del modelo de negocio real, sino una herramienta para reflexionar sobre las direcciones que podría tomar el modelo de negocio.

Para entender bien los pros y los contras de las diferentes posibilidades y avanzar en nuestro análisis, necesitamos varios prototipos de nuestro modelo de negocio con diferentes niveles de detalle. La interacción con prototipos propicia la generación de ideas mucho más que el debate. Los prototipos de modelos de negocio pueden ser provocadores o incluso un poco alocados, de manera que nos obligan a exprimir la imaginación. Es entonces cuando se convierten en indicadores que apuntan en direcciones antes insospechadas y dejan de ser una mera representación de modelos de negocio pendientes de aplicación.

Narración de historias: Es un arte infravalorado y poco utilizado en el mundo de los negocios. Veamos por qué puede ser una herramienta potente para materializar un modelo de negocio nuevo.

La descripción y la comprensión de los modelos de negocio nuevos o innovadores pueden resultar complicadas debido a su naturaleza. Estos modelos desafían el statu quo con organizaciones inusuales de los elementos y obligan a los receptores a abrir su mente a nuevas posibilidades. La reticencia es una de las posibles reacciones a un modelo desconocido, por lo que es fundamental describirlo de forma adecuada.

La narración de historias te ayudará a explicar eficazmente en qué consiste el modelo. Las buenas historias enganchan al público y, por esa razón, una historia es la herramienta ideal para preparar un debate en profundidad sobre un modelo de negocio y la lógica subyacente. La narración de historias aprovecha el poder explicativo del lienzo de modelo de negocio, ya que acaba con la incredulidad ante lo desconocido.

Escenarios: Pueden ser guías útiles para orientar el diseño de nuevos modelos de negocio o la innovación a partir de modelos existentes. Los escenarios convierten lo abstracto en tangible.

A continuación, comentaremos dos tipos de escenarios:

- Descripción de aspectos relacionados con el cliente: Cómo se utilizan los productos o servicios, qué tipos de clientes los utilizan o cuáles son las preocupaciones, los deseos y los objetivos de los clientes. Estos escenarios se basan en aportaciones de clientes, pero van un paso más allá al incorporar información sobre los clientes en una serie de imágenes concretas y definidas. Al describir una situación específica, el escenario hace tangible la aportación del cliente.

- Descripción del entorno en que un modelo de negocio competirá en el futuro: En este caso, el objetivo no es predecir el futuro, sino imaginar varios futuros con detalles concretos. Este ejercicio ayuda a los innovadores a reflexionar sobre el modelo de negocio más adecuado para los diferentes futuros.

15.2 Estrategia

Los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos. Un conocimiento profundo del entorno de la empresa te ayudará a concebir modelos de negocio más sólidos y competitivos.

Dada la creciente complejidad del panorama económico (como los modelos de negocio en red), la mayor incertidumbre (provocada, por ejemplo, por las innovaciones tecnológicas) y las considerables disrupciones del mercado (inestabilidad económica, nuevas propuestas de valor disruptivas, etc.), el análisis constante del entorno ha cobrado relevancia. La comprensión de los cambios que se producen en el entorno te ayudará a adaptar el modelo a las fuerzas externas con mayor eficacia.

Para captar mejor el espacio de diseño de un modelo de negocio, recomendamos esbozar las cuatro áreas más importantes del entorno:

- **Fuerzas del mercado:** Implica el análisis de los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta, la identificación de los principales segmentos de mercado, las necesidades y demandas del mercado, los costos de cambio y la capacidad generadora de ingresos.
- **Fuerzas de la industria:** Identifica a los competidores incumbentes, los nuevos jugadores del mercado y define si su modelo de negocio es diferente, mapea los productos y servicios sustitutos, identifica jugadores emergentes y ubica a los inversores que pueden influir en el modelo de negocio.
- **Tendencias clave:** Identifica las tendencias tecnológicas, normativas, sociales, culturales y socioeconómicas que podrían afectar al negocio.
- **Fuerzas macroeconómicas:** Analiza las condiciones del mercado global, las condiciones del mercado de capitales, los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para el modelo de negocio, y ubica la infraestructura económica que requiere el mercado.

15.3 Proceso

En esta sección, se vinculan los conceptos y las herramientas del libro con el fin de simplificar la tarea de configuración y puesta en marcha de una iniciativa de diseño de modelo de negocio. Proponemos un proceso de diseño de modelo de negocio genérico que podrás adaptar a las necesidades específicas de tu empresa.

Los proyectos de diseño son únicos y, como tales, entrañan diferentes desafíos, obstáculos y factores de éxito. Cada empresa comienza en un punto distinto y tiene un contexto y unos objetivos específicos a la hora de abordar un tema tan fundamental como su modelo de negocio.

La innovación en modelos de negocio puede tener cuatro objetivos: satisfacer necesidades desatendidas del mercado; comercializar nuevas tecnologías, productos o servicios; mejorar, desbaratar o transformar un mercado existente con un modelo de negocio mejor; y crear un mercado totalmente nuevo.

15.4 Innovación y diseño de modelos de negocio

- **Satisfacción del mercado:** Satisfacer una necesidad desatendida del mercado (por ejemplo, Tata Car, NetJets, GrameenBank, Lulu.com).
- **Comercialización:** Comercializar una tecnología, producto o servicio nuevo, o explotar una propiedad intelectual existente (por ejemplo, Xerox 914, Swatch, Nespresso, Red Hat).
- **Mejora del mercado:** Mejorar o desbaratar un mercado existente (por ejemplo, Dell, EFG Bank, Wii de Nintendo, IKEA, Bharti Airtel, Skype, Zipcar, Ryanair, amazon.com, Better Place).
- **Creación de un mercado:** Crear un tipo de negocio totalmente nuevo (por ejemplo, Diners Club, Google).

15.5 Factores específicos de las organizaciones consolidadas

- **Reactivo:** Nace a raíz de una crisis con el modelo de negocio existente (por ejemplo: IBM en la década de 1990, la Wii de Nintendo, los motores de reacción de Rolls Royce).
- **Adaptativo:** Ajuste, mejora o defensa del modelo de negocio existente (por ejemplo: el servicio *Comes with Music* de Nokia, innovación abierta de P&G, Hilti).
- **Expansionista:** Lanzamiento de una tecnología, producto o servicio nuevo (por ejemplo: Nespresso, Xerox 914 en la década de 1960, iPod/iTunes).
- **Proactivo/exploratorio:** Preparación para el futuro (por ejemplo: car2go de Daimler, Ama-

zon Web Services).

El proceso de diseño de modelos de negocio propuesto tiene cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. La progresión a través de estas fases no suele ser tan lineal.

En concreto, las fases de comprensión y diseño suelen discurrir en paralelo. Se puede empezar a crear prototipos de modelos de negocio, a modo de ideas preliminares, durante la fase de comprensión. Asimismo, la creación de prototipos en la fase de diseño puede generar ideas nuevas que requieran una investigación adicional o un repaso de la fase de comprensión.

Para terminar, la última fase (gestión) consiste en la administración constante del modelo de negocio. En el entorno actual, es preferible asumir que la mayoría de los modelos de negocio, incluso los que triunfan, tienen una vida útil corta.

Si se tiene en cuenta la inversión que supone para una empresa la generación de un modelo de negocio, resulta lógico ampliar su vida útil mediante una gestión y un desarrollo continuados, hasta que necesite una reforma completa. La gestión de la evolución del modelo revelará qué componentes siguen siendo relevantes y cuáles se han quedado obsoletos.

Referencias

Hernández, J. (2021). *Visión estratégica y liderazgo empresarial*. Editorial Innovar.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

López, A. (2019). *Empoderamiento y liderazgo: Claves para el éxito organizacional*. Editorial Gestión.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. <https://pdf-f7e64999dbe0c24e549906d9ea9a5c8c8.nubereader-pdfs.odilo.us/#/ba5f8792e289472ea78c-c349306a06ed/54cac2ff68b7f1543ff3fd3f80ede3aaf7650fe0cf85404bc69b8e20d521c2fc>

Pérez, R. (2019). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Editorial Psicología Aplicada.

Ramírez, S. (2020). *Comunicación eficaz para líderes*. Editorial Comunicación.

Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2022). *Administración. Una perspectiva global, emprendedora y de innovación*. Gustavo Gilli. <https://pdf63fd9ab7bc08baf510db56811ca25d3f.nubereader-pdfs.odilo.us/#/e5838276e4884ba3954fba7a6a21ef8c/1cc7184774e15151c6016c-1f1a61201e233c2989da47464b5adcc14b4a1739a7>

Drucker, 2008

García y Martínez, 2020

Bass & Riggio, 2018

Glosario de los términos citados

Liderazgo transformacional: Estilo de liderazgo que inspira y motiva a los seguidores a alcanzar un rendimiento excepcional y a desarrollar su potencial personal. Los líderes transformacionales fomentan el cambio positivo mediante la creación de una visión inspiradora y el compromiso con los valores y objetivos compartidos (Bass & Riggio, 2018). Según García y Martínez (2020), este tipo de liderazgo es esencial para la innovación y el crecimiento en las organizaciones.

Comunicación eficaz: Capacidad de transmitir ideas y mensajes de manera clara y persuasiva, asegurando que todos los miembros del equipo comprendan los objetivos y expectativas. La comunicación eficaz implica escuchar activamente, proporcionar retroalimentación constructiva y adaptar el estilo de comunicación a las necesidades del público (Drucker, 2008). Según Ramírez (2020), esta habilidad es fundamental para la cohesión y el desempeño del equipo.



La excelencia no se improvisa

síguenos

