
Desarrollo de oportunidades de negocio

PID_00261880

Francisco Manuel Sánchez Ocaña

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas





**Francisco Manuel Sánchez
Ocaña**

Arquitecto y economista. Graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Oberta de Catalunya. Executive MBA por ESADE. Doctorando en Creación y Gestión de Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Con una dilatada experiencia como emprendedor, actualmente es director de marketing en BCN Accelerator.

Primera edición: febrero 2019
© Francisco Manuel Sánchez Ocaña
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. Introducción al <i>design thinking</i>	7
2. Empatía	10
2.1. Superar el miedo a enfrentarse al cliente	10
2.2. Entrevistas de empatía	12
2.3. Observaciones sobre el terreno	13
3. Definición	14
3.1. Mapas de empatía	14
4. Ideación	17
4.1. Lluvia de ideas	18
4.2. Diario personal	19
5. Prototipado	20
5.1. El proceso de desarrollo del cliente de Steve Blank	21
5.2. El concepto de <i>lean startup</i> de Eric Ries	22
5.3. Diseño de la serie de experimentos que hay que realizar	24
Bibliografía	27

Introducción

En el módulo anterior hemos utilizado la segmentación, la definición del reto y la identificación de las variables clave del cliente, junto con el análisis de la industria, para reconocer una oportunidad de negocio. Al reconocer la oportunidad, lo que era solo una idea de negocio ahora ha demostrado que está fundamentada sobre una situación donde la industria no parece capaz de ofrecer una propuesta de valor adecuada y relevante a sus clientes.

Reconocida la oportunidad, en esta fase de desarrollo diseñaremos una propuesta de valor adecuada y relevante que responda al reto del cliente, se adapte a sus variables clave y se diferencie de la oferta actual de la competencia.

Para conseguirlo, utilizaremos algunas de las herramientas que el *design thinking* pone a nuestra disposición y las situaremos dentro del marco de metodologías como el *customer development* de Steve Blank (2005) y el *lean startup* de Eric Ries (2011).

Objetivos

De la lectura atenta y el estudio del presente módulo didáctico, pretendemos que el estudiante logre los objetivos siguientes:

1. Saber cómo aplicar procesos de desarrollo interactivo de productos y servicios al proceso de desarrollo de ideas de negocio.
2. Diferenciar las distintas fases de una metodología como el *design thinking*.
3. Saber implementar metodologías como el *design thinking*, el *customer development* o el *lean startup* en el proceso de desarrollo de ideas de negocio.
4. Saber utilizar algunas técnicas para incrementar el conocimiento del cliente, sus necesidades, deseos y aspiraciones.
5. Saber implementar técnicas de creatividad para articular propuestas de valor innovadoras y adecuadas.
6. Entender la importancia de la experimentación en el proceso del desarrollo de oportunidades.
7. Saber qué tipo de prototipo y experimento se adecua mejor a cada una de las fases del proceso.
8. Saber cómo recoger información de los experimentos realizados.

1. Introducción al *design thinking*

Sabemos que la realidad es muy compleja, los gustos de los consumidores evolucionan constantemente y la competencia entre las empresas que les dan servicio es cada vez más intensa. En estas circunstancias, es extraordinariamente complicado que una única idea de negocio se convierta en una auténtica oportunidad si no hay un esfuerzo de desarrollo previo.

Después de haber reconocido la oportunidad de negocio, después de haber comprobado que la oferta de la industria y sus factores competitivos no se adaptan adecuadamente a las necesidades del cliente, lo que se pretende en la fase de desarrollo de la oportunidad de negocio es articular una propuesta de valor adecuada y relevante que devenga una auténtica alternativa viable a las que hay en el mercado.

Para conseguirlo, se tiene que profundizar en el conocimiento del público objetivo al cual se quiere dirigir la nueva propuesta. Se tiene que empatizar con sus necesidades, deseos y aspiraciones y se ha de ser capaz de dar una respuesta que permita maximizar el valor percibido del cliente, minimizando los riesgos, las barreras y los obstáculos que lo pueden alejar de la decisión de compra, o de disfrutar de una experiencia positiva con el uso del nuevo producto o servicio.

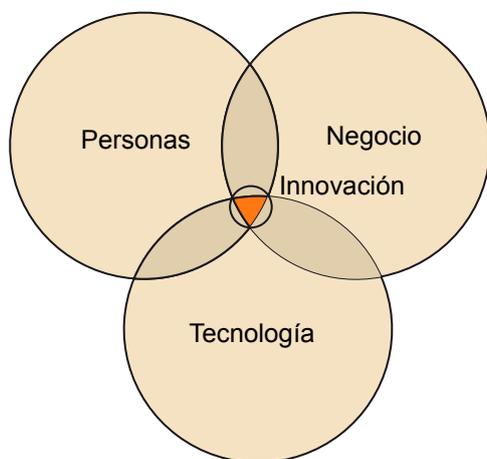
Para recorrer todos estos caminos, utilizaremos algunas de las herramientas que el *design thinking* pone a nuestra disposición.

En palabras de Tim Brown (2008), el *design thinking* es una disciplina que utiliza los métodos y la sensibilidad de los diseñadores para armonizar las necesidades de la gente con aquello que es técnicamente posible y que puede convertirse en una oportunidad de negocio viable al crear valor para el cliente.

Es importante que prestemos atención a esta definición del *design thinking*. Se hace referencia en ella a los tres factores que hay que tener en consideración a la hora de desarrollar cualquier programa de innovación (y el desarrollo de oportunidades de negocio lo es): el factor tecnológico, el factor de negocio y el factor humano (Tim Brown, 2009).

El **factor tecnológico** se refiere a la necesidad de que cualquier esfuerzo innovador lleve a soluciones realmente realizables. Muchas empresas y emprendedores empiezan el proceso innovador centrándose en este aspecto. Se trata de intentar encontrar nuevos productos o nuevas maneras de hacer las cosas, para después intentar encontrar cómo estos pueden llegar a encajar con las

necesidades de algún tipo de consumidor. Esta manera de hacer es altamente arriesgada. Son relativamente pocas las innovaciones centradas en producto que acaban generando los resultados inmediatos necesarios para justificar la inversión (Drucker, 1985).



La auténtica innovación se da allí donde convergen los deseos de la gente con las posibilidades de la tecnología disponible y con la posibilidad de que el resultado sea un negocio viable.

El **factor de negocio** hace referencia a la necesidad de que cualquier innovación sea rentable por definición.

Muchas compañías desarrollan sus procesos de innovación dentro del marco de un modelo de negocio existente, ya conocido. El problema es que la gran mayoría de estos modelos de negocio están pensados para ser eficientes, de modo que las ideas generadas en estos entornos son incrementales, previsibles y demasiado fáciles de copiar por los competidores.

Finalmente, el esfuerzo innovador se puede desarrollar a partir de la estimación de los deseos y las **necesidades de las personas**. En este sentido, de lo que se trata es de tener un conocimiento profundo de las necesidades humanas. No se trata solo de observar el comportamiento de los individuos, sino de entender sus motivaciones más profundas.

Un buen proceso innovador tiene que considerar estos tres aspectos de la realidad de la iniciativa empresarial. Los nuevos productos y servicios deben ser realistas en el uso de las tecnologías existentes, tienen que ser viables económicamente y tienen que estar pensados para cubrir algún tipo de necesidad. Pero desde el punto de vista de una persona u organización que trata de desarrollar nuevas oportunidades de negocio, en un entorno tan competitivo como son los actuales mercados globales, donde los aspectos técnicos se enseñan en las universidades y donde compañías experimentadas y consolidadas trabajan activamente para un mejor desarrollo, la opción más realista a la hora de desarrollar nuevas oportunidades de negocio radica en el aspecto humano de la innovación.

Contenido complementario

En el contexto de este trabajo, consideramos que innovación es crear algo nuevo y rentable (Santfeliç, 2011).

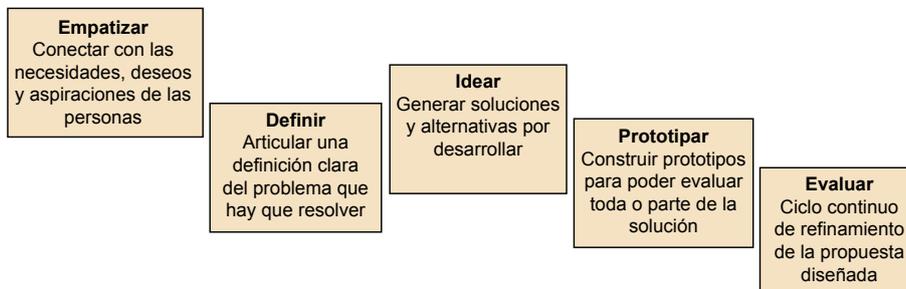
Por ello, una metodología como el *design thinking* es la herramienta ideal para desarrollar este tipo de procesos (Tom y David Kelley, 2013). Esta metodología, a pesar de contemplar el equilibrio de los tres factores esenciales de la innovación según la definición ya apuntada de Tim Brown, empieza centrando su foco en la persona, para a continuación aplicar diferentes técnicas para la resolución de problemas complejos a través de la creatividad.

A modo de conclusión, podríamos mencionar dos de las características fundamentales del *design thinking*:

- 1) Es una metodología centrada en la persona y en la resolución de sus necesidades.
- 2) Se desarrolla mediante procesos interactivos.

En cuanto al primer aspecto del *design thinking*, cabe mencionar que el conocimiento profundo del cliente y sus motivaciones es esencial, como también lo es la aplicación de técnicas de creatividad, comunicación y trabajo en equipo para articular propuestas nuevas y creativas a los retos que se plantean.

Por otro lado, se trata de un proceso interactivo donde la retroalimentación dada por los propios usuarios finales resulta fundamental en el proceso continuo de empatía, definición, ideación, prototipado y evaluación.



2. Empatía

En los procesos de desarrollo de ideas de negocio, no se trata de esperar que la inspiración caiga del cielo en forma de manzana que nos golpea la cabeza. Al contrario, la inspiración deviene un proceso de descubrimiento deliberado y planeado donde se habla con expertos, se observa a los clientes o incluso se asume su papel, para conocer de primera mano qué es lo que sienten, qué los motiva o qué les quita el sueño.

En un proceso de desarrollo de oportunidades de negocio centrado en la persona, la empatía se convierte en la gasolina que permite poner en marcha el motor y empieza a hacer girar la rueda. Este proceso empieza cuando se inicia el proceso de identificación de oportunidades de negocio, donde en la fase de reconocimiento de oportunidades ya hemos hecho el esfuerzo de definir las variables clave del cliente.

En la fase de empatía, se trata de conectar con las necesidades, los deseos y las motivaciones de las personas para tratar de inspirar y provocar la aparición de nuevas ideas. Hay varias técnicas que nos pueden ayudar en esta fase de inspiración y empatía.

2.1. Superar el miedo a enfrentarse al cliente

Muchos emprendedores, incluso muchos empresarios, muestran cierta resistencia cuando se les pide que entren en contacto con quienes serán sus futuros clientes. A menudo, estos emprendedores y empresarios se enamoran de su idea de negocio inicial y sufren un cierto estrés al pensar en la posibilidad de una respuesta negativa por parte del mercado, cuando la idea todavía no está ni siquiera mínimamente elaborada.

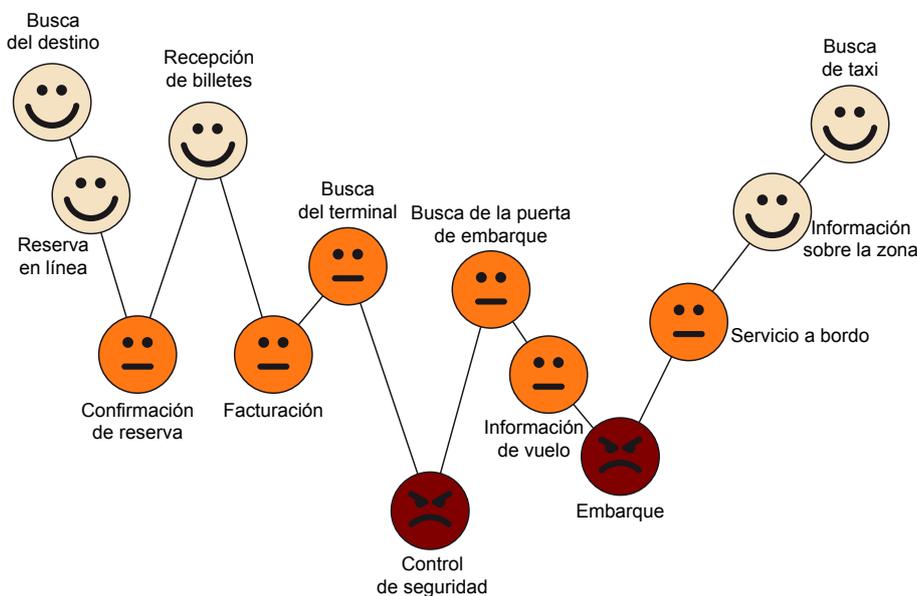
Para desarrollar una oportunidad de negocio, hay que entrar en contacto con el mercado con el fin de poder evolucionar esta primera intuición, que es la idea de negocio original, en función de la información que se puede obtener de primera mano de los futuros clientes.

Existen algunas técnicas y estrategias que pueden ayudar al emprendedor y al empresario a superar este miedo en el primer contacto con el cliente (Kelley y Kelley, 2013):

- **Participar en foros en línea**, donde los futuros clientes se reúnen para compartir experiencias, quejas y hacer preguntas. No se trata de saber la opinión sobre determinados productos de la competencia, sus caracterís-

ticas o los costes derivados del uso de sus productos, sino de entender qué les quita el sueño a los clientes, cuáles son sus puntos de dolor y qué obstáculos y barreras tiene que superar la gente del foro para hacer un uso adecuado del producto o servicio.

- **Probar el servicio al cliente**, de nuestra propia compañía, en el caso de emprendedores internos, o de las empresas de la industria con la que competiremos, en el caso de emprendedores. Esta es una buena forma de empatizar con los problemas a los que se enfrenta el cliente. En este sentido, una buena herramienta para analizar esta iniciativa es la realización de un mapa de la experiencia, donde se enumeran los pasos superados durante el proceso y se dibuja un gráfico que exprese los altibajos experimentados a lo largo del proceso de prueba. Esto puede permitir detectar puntos de mejora y realizar preguntas relevantes al respecto.



Mapa de la experiencia de un usuario de avión cuando va de vacaciones

- **Hablar con expertos insospechados.** A veces, la manera más fácil de conocer las bondades de un determinado producto o servicio es conocer la opinión de aquellas personas que, desde la empresa, están en contacto con el cliente. Pensemos, por ejemplo, en la información que puede llegar a suministrar el recepcionista que recibe las reclamaciones de los clientes o el técnico que hace las reparaciones de mantenimiento.
- **Jugar a ser un detective que busca pistas.** Una buena fuente de información es observar el comportamiento de la gente e intentar averiguar qué es lo que está pasando. ¿Cómo interactúan con los diferentes productos y servicios de la competencia? ¿Qué transmite su lenguaje corporal? ¿Cómo es el ademán de sus caras? ¿Cuál es su estado de ánimo?

2.2. Entrevistas de empatía

En el primer módulo ya hemos apuntado una serie de preguntas que podemos realizar para descubrir cuáles son los beneficios y los obstáculos que pueden convertirse en las variables clave del cliente. Hay que tener presente, no obstante, que en esta fase de desarrollo de la oportunidad de negocio no estamos intentando convencer a nadie de que compre ningún producto o adquiera ningún servicio. Se trata de entender el problema, la necesidad, la motivación, el deseo o la aspiración de la persona con quien tratamos de empatizar.

Tampoco se trata de preguntar al cliente qué es exactamente lo que necesita, para tratar de ofrecerle exactamente lo que nos pide. Esta estrategia normalmente no funciona. A menudo, la gente no es consciente de sus propias necesidades.

Es famosa la frase de Henry Ford, inventor de la producción en serie y del Ford T: «Si hubiera preguntado a la gente qué es lo que querían, me habrían respondido que caballos más rápidos».

La empatía consiste en reconocer necesidades latentes, que normalmente el cliente no expresa de manera explícita. Resulta interesante, si se observa a la gente cómo se comportan y actúan en el contexto doméstico donde pretendemos implementar el proceso innovador, cómo se puede llegar a obtener una serie de indicios que de ningún modo se podrían alcanzar mediante la realización de preguntas directas.

Hay algunas técnicas que nos pueden ayudar a obtener una mejor comprensión del cliente.

- **Muéstramelo.** Si se tiene la posibilidad de visitar a la gente en su casa, en el trabajo, en la escuela, en el gimnasio o en cualquier otro lugar donde tienen que acabar utilizando nuestro producto o servicio, una buena opción es pedir que nos muestren cómo interactúan con las soluciones que actualmente tienen a su disposición. Es igualmente interesante hacer fotografías y tomar anotaciones para poder compartir después la experiencia con otros miembros del equipo.
- **Dibújamelos.** Una forma de averiguar y revelar lo que la gente piensa, opina o cómo prioriza sus actividades es pidiendo que dibujen un diagrama o que visualicen un pensamiento y lo expresen gráficamente.
- **Los cinco «por qué».** Las preguntas «por qué» son extraordinariamente poderosas. Una buena técnica es preguntar «por qué» a cada una de las cinco primeras respuestas que da un entrevistado. Esto hace que la persona reflexione y exprese las razones subyacentes que explican sus actitudes y razonamientos.

- **Pensar en voz alta.** Cuando se pide al cliente que realice una tarea determinada, se le puede pedir también que exprese en voz alta qué es lo que piensa en cada momento. Esto ayuda a revelar motivaciones y preocupaciones no cubiertas.

2.3. Observaciones sobre el terreno

A menudo, empresarios y emprendedores se resisten a hacer el esfuerzo de salir a observar a la gente en su propio hábitat. Normalmente, tanto unos como otros sobrevaloran el conocimiento que tienen de los clientes y de la forma como estos utilizan (o utilizarán) los productos que se han de comercializar.

El reto más importante del proceso de empatía es dejar de lado cualquier tipo de idea preconcebida, olvidar las opiniones personales y hacer el esfuerzo de afrontar la realidad tal como es y no como nos gustaría que fuera. De este modo, el proceso de empatía, lejos de ser un obstáculo que cuestiona todo tipo de idea original, se convierte en una fuente de nuevas ideas y oportunidades por sí misma.

En muchos aspectos, la observación sobre el terreno va más allá de la entrevista con el cliente. La observación sobre el terreno permite hacer aflorar las necesidades latentes, las menos obvias, aquellas que una entrevista no permite detectar. La observación se tiene que ver como un buen complemento a las entrevistas realizadas a los clientes, que permite mostrar motivaciones y comportamientos de los cuales las personas entrevistadas no son conscientes o no quieren hablar. Así pues, esta herramienta permite destapar sorpresas y oportunidades ocultas que las entrevistas no han podido detectar.

La observación sobre el terreno del comportamiento de clientes y consumidores es fundamental. Si no se hace, el emprendedor puede desarrollar una falsa confianza en lo que cree que sabe, en su propia intuición, y tomar decisiones erróneas que pueden resultar fatales. La intuición puede resultar un factor clave de éxito en el proceso emprendedor a la hora de desarrollar oportunidades de negocio. Ahora bien, la intuición solo es válida cuando se tiene información precisa y actualizada sobre la realidad del cliente final.

«No es lo que no sabes lo que te acaba trayendo problemas, sino lo que das por hecho que sí que sabes, cuando no es verdad».

Mark Twain

3. Definición

Llegados a este punto, tenemos una idea de negocio que hay que explorar y desarrollar. Hemos realizado el trabajo de reconocimiento de la oportunidad, hemos segmentado el mercado y hemos llegado a una definición de nuestro público objetivo y del reto que se nos plantea. Hemos analizado la industria o industrias con las que tendremos que competir y hemos analizado las variables clave de su propuesta de valor. Finalmente, hemos iniciado un proceso de empatía con nuestros clientes y, mediante las diversas técnicas que hemos mencionado en el módulo anterior, hemos reunido toda una serie de información sobre el público objetivo al cual nos pretendemos dirigir.

En la fase de reconocimiento de la oportunidad, empleamos la curva de valor para analizar la propuesta de valor de la industria. Ahora, en la fase de definición, trataremos de captar toda la información recogida durante las entrevistas de empatía y las sesiones de observación, y haremos un esfuerzo de síntesis que nos permita profundizar en las variables clave del cliente. Nuestro objetivo es preparar el terreno para que en la fase siguiente del proceso de diseño, la fase de ideación, podamos articular una primera propuesta de valor innovadora, adecuada, relevante y diferenciada de los competidores.

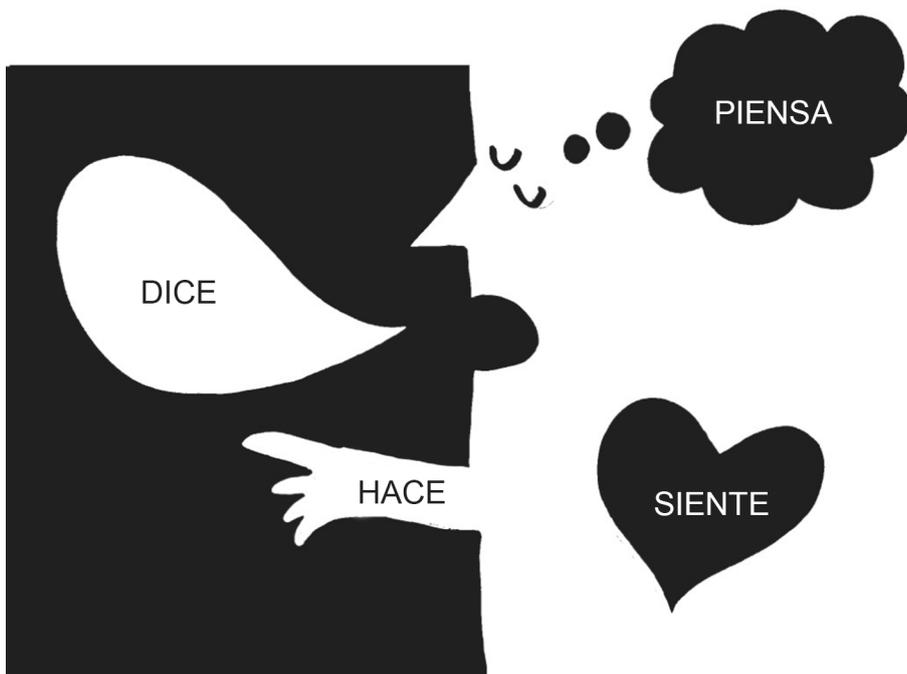
Para conseguirlo, el reto es dar sentido a toda la información recogida con el objetivo de convertirla en un conocimiento útil sobre el cliente y sobre sus necesidades y aspiraciones. Ahora se trata de reconocer patrones, identificar temas y encontrar un sentido a toda la información derivada del esfuerzo de empatía. Hay que desplazar el foco, desde las situaciones concretas de cada cliente con quien se ha tratado, hasta la realidad abstracta del colectivo al que finalmente se dirigirá la propuesta de valor.

Durante el proceso de empatía, se han abierto una gran cantidad de alternativas. Se han detectado nuevos indicios que apuntan a diferentes terrenos. Durante el proceso de síntesis y definición, hay que reducir estas alternativas a unos cuantos principios y marcos de referencia que permitan definir el problema en función de unos determinados principios y variables clave.

3.1. Mapas de empatía

El mapa de empatía es una técnica que se puede usar de manera individual o en grupos de dos a ocho personas. Puede durar entre treinta y noventa minutos y solo hace falta una pizarra, unos pósits y algunos rotuladores.

Dibujamos en la pizarra un gráfico con cuatro cuadrantes y etiquetaremos cada sección con las palabras «dice», «hace», «piensa» y «siente».



Fuente: *Creative Confidence* (Tom y David Kelley, 2013).

En un primer momento, hay que concentrarse en los cuadrantes situados a la izquierda del gráfico. ¿Qué han dicho nuestros clientes durante las entrevistas? ¿Qué han hecho durante las observaciones realizadas? A partir de los datos recogidos, anotamos una idea por pósito y la ponemos en el gráfico. Es interesante utilizar pósitos de colores. Podemos emplear el color verde para aquellas apreciaciones positivas, el amarillo para aquellas que podemos considerar neutrales, y el rosa o el rojo para las ideas que recojan frustraciones, confusiones o puntos de dolor. En este momento, se tiene que hacer una elección y colocar lo que consideramos que es auténticamente relevante.

Cuando hayamos acabado de rellenar los cuadrantes situados a la izquierda del gráfico, ya podemos empezar a trabajar sobre los cuadrantes de la derecha, donde trataremos de inferir lo que la gente piensa y siente. Hay que interpretar lo que la gente nos transmite a través de su lenguaje corporal, su tono de voz o la elección de las palabras empleadas.

Ahora, dando un paso atrás, se puede contemplar el cuadro en todo su conjunto. A partir de aquí, hemos de empezar a esbozar los primeros indicios o conclusiones a partir de lo que hemos puesto en el mapa. Una buena manera de encontrar estos indicios relevantes es responder a algunas preguntas respecto a lo que vemos en el gráfico. ¿Hay algo nuevo o sorprendente? ¿Hay algún tipo de desconexión o contradicción entre los cuadrantes? ¿Ha aparecido algún patrón inesperado? ¿Qué tipo de necesidad latente parece que emerge?

A partir del mapa de empatía, podemos deducir las variables clave más relevantes del cliente y priorizarlas en función de lo que realmente es importante para él separándolo de lo que no lo es.

En este punto, podemos recuperar la curva de valor empleada en el reconocimiento de oportunidades de negocio, redefinir las variables clave, los beneficios y los obstáculos, y evaluar de nuevo cómo la industria da respuesta a estas variables que hemos deducido después de los trabajos de empatía y síntesis.

A partir de estas nuevas variables clave, ya estamos en disposición de definir una primera hipótesis de cuál sería la propuesta de valor ideal y qué variables clave tendríamos que crear para completar las ya existentes, lo que nos llevará a la siguiente fase de diseño, la ideación.

4. Ideación

El siguiente paso en esta fase de desarrollo de oportunidades de negocio es el diseño de una propuesta de valor innovadora, relevante y adecuada a partir de las variables clave del cliente. Unas variables que hemos identificado realizando entrevistas a potenciales clientes, observando su comportamiento y elaborando el mapa de empatía, tal como se ha explicado en su punto anterior.

Como ya hemos visto en la parte dedicada al reconocimiento de oportunidades de negocio, una buena herramienta para el análisis de la propuesta de valor de una industria es la curva de valor. También podemos utilizar esta herramienta para trabajar el diseño de una nueva propuesta de valor. Recordemos que, para poder hacerlo, se tiene que hacer el esfuerzo previo de clasificar las variables que hay que eliminar, reducir, incrementar y, sobre todo, crear. Con la información recogida en las fases previas de empatía y definición, tenemos más conocimiento de causa para saber cómo realizar esta clasificación.

Llegados a este punto, se pueden introducir nuevas variables en la curva de valor empleada durante el proceso de reconocimiento, y se puede modificar su clasificación.

Esto nos lleva al reto de tener que hacer el esfuerzo de crear un conjunto de variables nuevas, en función de los nuevos indicios detectados durante las fases de empatía y definición. Esto requerirá un esfuerzo creativo en el que se tendrá que explorar la introducción de nuevas alternativas a las que el mercado ofrece actualmente.

Cuando hablamos de las nuevas variables clave que se han de crear o proponer, hablamos de introducir nuevas alternativas que maximicen el beneficio para el cliente, reduzcan los puntos de obstáculo y faciliten unos márgenes de contribución positivos para la compañía que los implementa.

Siguiendo esta línea, en la fase de ideación haremos el esfuerzo de generar diferentes alternativas que permitan dar una respuesta adecuada y relevante a las necesidades, deseos o aspiraciones del público objetivo al cual se dirige esta propuesta de valor. Esto implicará responder a preguntas como: ¿cuáles son las variables clave más relevantes? Cuáles se tienen que eliminar, reducir y aumentar? ¿Qué tipo de variable podemos crear para aumentar el valor al cliente con nuestra propuesta?

Para hacerlo existen muchas técnicas de creatividad que nos pueden ayudar a conseguir nuestro objetivo. En este trabajo introduciremos dos técnicas que han demostrado sobradamente su eficacia. La primera es el *brainstorming* o lluvia de ideas, especialmente interesante para personas que quieran desarrollar oportunidades de negocio en grupo. La segunda técnica es el diario personal, una opción más lenta que la anterior, pero que puede resultar de gran interés para cualquier persona que se esté planteando el reto de emprender en solitario.

4.1. Lluvia de ideas

La lluvia de ideas o *brainstorming* es una técnica de creatividad en grupo, popularizada por Alex Faickney Osborn en 1953 en el libro *Applied Imagination*. Esta técnica pretende dar respuesta a un problema específico reuniendo una lista con las ideas suministradas por las personas que participan en ella.

A menudo, el problema con las lluvias de ideas es que todo el mundo cree que sabe cómo se hacen y no se planifican adecuadamente. Para empezar, una sesión de lluvia de ideas no es una reunión convencional donde las personas van a tomar notas. Tampoco se piden turnos de palabra ni es algo que tenga que consumir toda una mañana. Con una hora tiene que haber suficiente porque el nivel de energía que hace falta para llevar a cabo una buena lluvia de ideas difícilmente se puede mantener durante más tiempo.

Una lluvia de ideas es una oportunidad para que un equipo comparta todo tipo de ideas, tan poco realistas como se quiera, en la fase inicial de un proyecto o para solucionar un problema determinado (Kelley, 2008). Tom Kelley propone siete recomendaciones para mejorar la manera de hacer lluvias de ideas:

1) Delimitar claramente el tema de la sesión. Todo *brainstorming* se tiene que iniciar con una declaración del problema que hay que tratar. Las fronteras han de estar claramente delimitadas desde el comienzo, pero no tienen que ser demasiado estrechas o la respuesta quedará ya condicionada antes de empezar la sesión. Las lluvias de ideas donde el tema se concentra en la resolución de un problema o necesidad del cliente suelen funcionar mejor que aquellas que se concentran en un determinado objetivo de la compañía o el emprendedor.

2) Reglas juguetonas. En un *brainstorming* se trata de obtener una gran cantidad de ideas. La crítica o el debate prematuros pueden limitar la energía necesaria para generar la cantidad de ideas deseada. Al contrario, alentar la aparición de ideas locas y salvajes, o la utilización de medios visuales para comunicarlas, puede ayudar a incrementar la energía creativa del grupo.

3) Numerar las ideas. La ventaja de numerar las ideas que aparecen en una sesión ayuda a motivar a la gente antes y durante la sesión («intentamos conseguir cien ideas antes de dejar la sala de reuniones») y permite controlar cuándo se pasa de una idea a la siguiente. Según Kelley, cien ideas en una sesión de una hora es un indicador de una lluvia de ideas fluida y bien llevada.

4) Gestionar el ritmo de la sesión. Durante un *brainstorming*, se dan diferentes ciclos de energía, donde se empieza despacio, después se gana en intensidad y finalmente se vuelve a aterrizar. Un buen facilitador nutre una línea de debate cuando esta emerge y aprovecha su aceleración, y es capaz de saltar a otra línea de debate cuando la primera queda agotada. En este sentido, es interesante saber pedir a los asistentes que continúen dando ideas alrededor de una línea argumental para pivotar y transitar hacia otra diferente cuando el terreno que se explora parece agotado.

5) Preparar un espacio adecuado, donde se puedan anotar las ideas generadas de forma que todo el mundo las pueda visualizar.

6) Calentar los cerebros antes de empezar. La gente está muy ocupada y el tiempo disponible es escaso. Aun así, es interesante «perder» parte de este tiempo realizando algún tipo de calentamiento. Es conveniente hacerlo cuando el grupo no trabaja junto normalmente, cuando hace mucho que no se realiza una lluvia de ideas o cuando hay mucha presión para lograr objetivos poco realistas. Una forma de hacer este calentamiento es plantear al grupo la resolución de un problema menor.

7) Ser visual. Las buenas lluvias de ideas son muy físicas y visuales. Sus responsables hacen un gran esfuerzo para hacer tangibles los progresos de la sesión: esbozos, mapas mentales, diagramas, etc. No hay que ser un artista, simplemente hay que tener la capacidad de hacer visual aquello de lo que se habla.

4.2. Diario personal

El objetivo de mantener un diario personal es el de tener un espacio donde anotar cada idea u observación interesante que tengamos que hacer respecto a la resolución de un problema o cuestión. El sentido de esta técnica radica en que a corto plazo nuestra memoria solo retiene un pensamiento durante quince o treinta segundos. Cuando esto pasa, una manera de acumular más ideas y tener la posibilidad de aprovecharlas posteriormente es mantener un diario donde anotarlas.

Algunos autores relacionados con el mundo de la creatividad, como Tom y David Kelley (2013), afirman que el potencial de esta técnica tan simple es enorme, puesto que nuestros cerebros están realizando nuevas conexiones y asociaciones constantemente, relacionando personas, cosas e ideas. Anotar estas ideas es una manera de evitar la pérdida y ganar así la guerra al olvido.

5. Prototipado

Un prototipo es la representación primeriza y burda de una idea, pero bastante concreta para que la gente pueda reaccionar a su exposición y darnos retroalimentación respecto a la idea representada.

En el contexto del presente trabajo, los prototipos son representaciones de las propuestas de valor generadas en la fase de ideación, y el objetivo es poder compartirlos con los clientes potenciales para que nos den su opinión al respecto.

El proceso de experimentación puede incluir desde la elaboración de maquetas físicas hasta la realización de juegos de rol para simular la prestación de un servicio. No es necesario que estos prototipos sean refinados, al contrario, lo que interesa es que el proceso sea rápido para poder explorar una gran cantidad de ideas sin invertir demasiado tiempo ni recursos en ellas. Se pretende desarrollar los conceptos existentes, resultado del proceso de ideación, y alentar la aparición de otros nuevos.

Una de las ventajas del prototipado es que permite adaptar, iterar y pivotar las soluciones propuestas al cliente para mejorar progresivamente la propuesta de valor en función de su *feedback*. Otra de sus ventajas es que obliga al emprendedor a hacerse preguntas y a tomar decisiones. ¿Cuál de las diferentes propuestas queremos prototipar? ¿Qué queremos transmitir con el prototipo? ¿Cómo lo conseguiremos? ¿A quién lo enseñaremos? ¿Dónde, cuándo y cómo lo enseñaremos?



Hay que tener presente que es inevitable un cierto grado de fracaso. De hecho, el fracaso es necesario para poder aprender de los errores y mejorar progresivamente la propuesta de valor. No hemos de olvidar que la resolución de problemas complejos con metodologías de prueba y error, como la que nos propone el *design thinking*, implica también el riesgo de que a veces las interacciones

no supongan un paso adelante sino dos atrás. Por ello hay que buscar siempre nuevas formas de experimentar sin incrementar excesivamente los costes del proceso.

El mejor tipo de fracaso es aquel que es rápido, económico y se produce pronto, dejando al emprendedor el tiempo y los recursos necesarios para continuar experimentando y aprendiendo (Kelley, 2013).

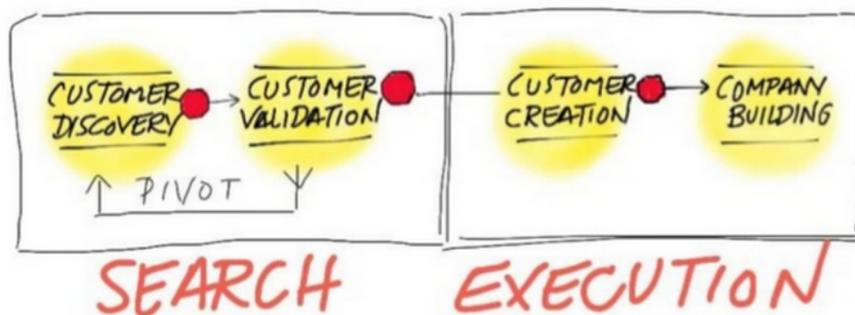
5.1. El proceso de desarrollo del cliente de Steve Blank

El concepto de *customer development*, introducido por Steve Blank (2005), se fundamenta en la premisa de que para iniciar un proceso emprendedor se tiene que «salir del edificio» y evaluar las ideas con clientes y grupos de interés antes de implementarlas. Esta es una premisa compartida por el proceso de desarrollo de oportunidades de negocio descrito en el presente trabajo.

Steve Blank describe en cuatro pasos qué es el desarrollo del proceso emprendedor:

1) *Customer discovery* (descubrimiento del cliente). Se tiene que salir del edificio para aprender del cliente, de sus necesidades, deseos y aspiraciones, e investigar cómo poder satisfacerlos.

2) *Customer validation* (validación del cliente). Se tienen que realizar experimentos para evaluar si los clientes realmente valoran la nueva propuesta de valor.



Fuente: Blank y Dorf (2012). *The Startup Owner's Manual*.

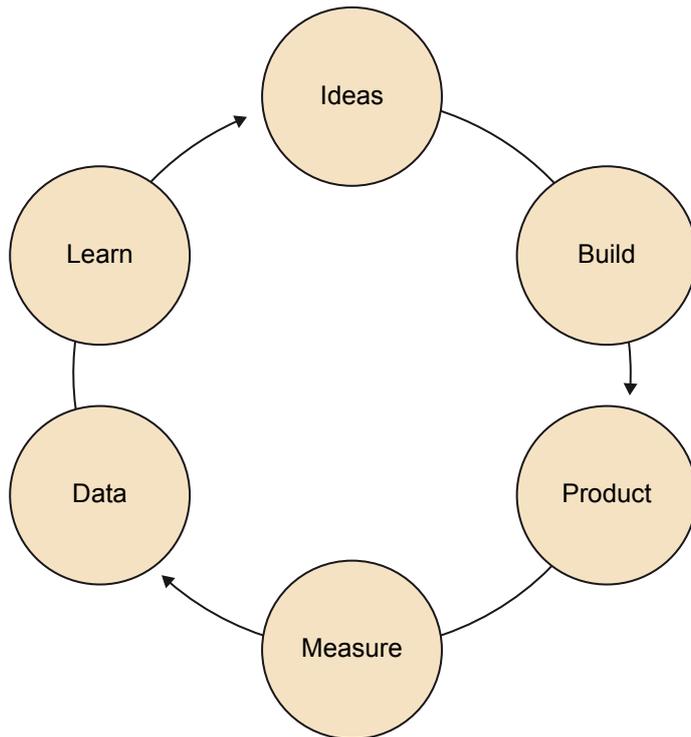
3) *Customer creation* (creación del cliente). Se empieza creando demanda, conduciendo a los clientes hacia los canales de ventas para poder posteriormente escalar el negocio.

4) **Company building** (construcción de la compañía). A partir de aquí, empieza la transición desde una pequeña organización pensada para investigar y experimentar, hacia una estructura centrada en la ejecución de un modelo validado.

Blank prevé que las dos primeras etapas sean las de busca (*search*) y las otras dos, las de ejecución o implementación (*execution*). El objetivo de la primera fase, la de busca, es la de experimentar y aprender. Es en esta fase donde nos situaríamos desde la perspectiva del reconocimiento, desarrollo y evaluación de oportunidades de negocio, puesto que es en esta fase donde se trataría de ver cómo las diferentes propuestas de valor que hay que validar se ajustan a las preferencias y necesidades de los clientes. Solo cuando la oportunidad de negocio ha sido validada, estamos en disposición de pasar a la siguiente fase de ejecución e implementación.

5.2. El concepto de *lean startup* de Eric Ries

A partir de las ideas de Steve Blank sobre el proceso de descubrimiento de clientes visto en el punto anterior, uno de sus discípulos, Eric Ries (2011), emprendió el movimiento *lean startup*. La idea planteada por Ries es eliminar todo lo que sobra de la propuesta de valor, todo lo que no es auténticamente relevante, para poder así eliminar todas las incertidumbres del proceso interactivo de construcción (*build*), medida (*measure*) y aprendizaje (*learn*) propuesto. Al reducir la propuesta de valor a su mínima expresión, y quedar solo lo esencial, el proceso de validación se simplifica: se puede saber con un mayor grado de certeza *qué* es lo que funciona y *qué* no. De aquí surge el concepto y el interés en el desarrollo de productos mínimamente viables o MVP (*minimum viable product*).



Fuente: Ries (2011). *The Lean Startup*.

El proceso, según el modelo de Ries, empieza con la generación de aquellas hipótesis críticas que soportan las ideas que hay que validar mediante el proceso de experimentación. A partir de aquí, iniciáramos el ciclo de desarrollo progresivo e interactivo propuesto por el modelo *lean startup*:

1) **Construcción** (*build*). Se diseña o construye un prototipo especialmente creado para validar una serie de hipótesis y recoger los indicios necesarios para aprender. Este puede ser un prototipo conceptual, un experimento o una versión simplificada del producto o servicio que se pretende llegar a comercializar (MVP).

2) **Medida** (*measure*). Se miden el rendimiento y los resultados obtenidos de acuerdo con la reacción de los clientes a los prototipos diseñados y construidos.

3) **Aprendizaje** (*learn*). Se analizan los resultados obtenidos y se comparan con las hipótesis iniciales con el objetivo de identificar qué es lo que funciona y qué no. Finalmente, se decide qué hay que cambiar para mejorar la propuesta de valor.

Osterwalder y Pigneur (2014) hacen una propuesta para aplicar el modelo *lean startup* de Ries más allá del desarrollo interactivo y progresivo de productos y servicios. Estos autores proponen aplicar el modelo también al desarrollo de nuevas propuestas de valor y modelos de negocio. En esta línea, proponen tres tipos de prototipos y experimentos: prototipos conceptuales, test de hipótesis y MVP.

1) **Prototipos conceptuales.** Son prototipos pensados para dar forma y concretar las ideas iniciales, para identificar qué podría funcionar y articular las hipótesis que hay que validar para lograr el éxito.

2) **Validación de hipótesis.** Se trata de diseñar experimentos para evaluar las hipótesis que necesitan ser validadas. Hay que empezar siempre por las hipótesis más críticas, aquellas que si no se validan pueden anular el conjunto de la idea que hay que desarrollar.

3) **MVP.** Se construyen productos mínimamente viables para evaluar la propuesta de valor. Se trata de prototipos que solo incorporan las características que se quieren validar, las mínimas necesarias para que el producto sea viable a ojos del cliente. A pesar de que el objetivo no es la venta, sino aprender, una buena validación puede consistir en cuantificar el número de conversiones: el porcentaje de clientes que, expuestos al MVP, se han decidido por su adquisición y han intentado comprarlo.

5.3. Diseño de la serie de experimentos que hay que realizar

Para canalizar toda la información recogida y poderla analizar adecuadamente, con el fin de convertirla en conocimiento relevante en el proceso de mejora y refinamiento de la propuesta de valor, hay que estructurar la serie de experimentos que se han de realizar.

Para cada experimento a realizar, hace falta:

1) **Definir la hipótesis.** Describir la hipótesis que se quiere evaluar, indicando su grado de importancia dentro del concepto general de la oportunidad que se tiene que desarrollar.

2) **Definir la observación obtenida.** Hay que definir cuáles han sido los resultados del experimento que se ha llevado a cabo, describiendo cuáles han sido las reacciones y respuestas más relevantes observadas. Se tiene que apuntar cuál es el grado de confiabilidad que otorgamos a la fuente observada.

3) **Definir los aprendizajes y los indicios recogidos.** Se debe explicar cuáles son las conclusiones que se pueden extraer de la observación realizada y cuál es su grado de importancia/relevancia para el conjunto del proceso de desarrollo de la oportunidad.

4) **Definir las decisiones y acciones que tomar.** Definir cuál es el próximo paso, cuál es el siguiente experimento que hay que realizar en función del aprendizaje obtenido.

Como los recursos siempre son limitados, ya sean humanos, económicos o temporales, hay que empezar realizando experimentos económicos y rápidos para validar las hipótesis más críticas. De hecho, aquellas hipótesis realmente

críticas y relevantes tendrían que ser sometidas a más de un experimento de validación. De este modo, realizando experimentos económicos y rápidos, en las primeras fases del proceso de desarrollo, aumentaremos nuestro grado de conocimiento cuando la incertidumbre es máxima y más lo necesitamos.

Bibliografía

- Blank, S.** (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. California: K&S Ranch Press.
- Brown, T.** (2008). «Design thinking». *Harvard Business Review* (vol. 86, págs. 84-92).
- Brown, T.** (2009). *Change by Design. How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation*. Nueva York: Harper Collins Publishers.
- Blank, S.** (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. California: K&S Ranch Press.
- Gross, D.** (1996). *Greatest Business Stories of all Time*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Drucker, P.** (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and principles*. Nueva York: Harper Collins Publishers.
- Kelley, T.** (2001). *The art of innovation. Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. Londres: Profile Books, Ltd.
- Kelley, T.; Kelley, D.** (2013). *Creative Confidence. Unleashing the creative potential within us all*. Nueva York: Harper Collins Publishers.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R.** (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Martin, R.** (2009). *The Design of Business. Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.** (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.** (2014). *Value Proposition Design. How to create products and services customers want*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ries, E.** (2011). *The Lean Startup. How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Londres: Penguin Group.
- Santfeliix, D.; Santfeliix, M.** (2011). *Gestión de la innovación*. [Material docente de la UOC]. Fundación UOC.

