

# Nuevas tendencias para generar valor en nuestras empresas



# ¿De qué vamos a hablar hoy?

1. **Pensamiento de diseño: (design thinking) para analizar problemas complejos y resolverlos colectivamente**
2. **La estrategia de los océanos azules para crear valor**
3. **Empresa abierta: una actitud abierta al cambio**
4. **Otras tendencias de innovación y gestión (innovación social, empresas B, holacracia...)**

**Pensamiento de diseño:  
(design thinking) para analizar  
problemas complejos y resolverlos  
colectivamente**

“Una empresa está aplicando el pensamiento de diseño cuando cubre necesidades que los clientes no han expresado”  
Tim Brown





**El pensamiento de diseño es una metodología que busca analizar y resolver los problemas desde la empatía con el cliente, entendido éste como ser humano.**







**Design**

**User Experience**

**GOOD BYE**

TAYLORISM  
INDUSTRIAL ERA  
RIGID STRUCTURE

**WELCOME**

CREATIVE ECONOMY  
LONG TAIL  
FLUID CO-CREATION  
CROWD OPEN SOURCE



La verdadera competencia ya no se da en industrias de escala intensiva, sino en **industrias no tradicionales de imaginación intensiva.**

# ¿Qué es el Design Thinking?

- **Innovación:** Una filosofía, una metodología, y unas herramientas para resolver problemas de innovación
- **Pensamiento de sistema:** Poner el problema en su contexto = “Ecosistema” = la sostenibilidad como “*problema maldito*” >> Sistémico: humanista, aceptación de la complejidad
- **Empatía:** Metodología y decenas de herramientas *para ponerse en el lugar de los usuarios* (“Research methods”)
- **Colaboración:** “Coalition builders” = T-shaped people
- **Experimental:** prototipado, no a la hiperplanificación, no al perfeccionismo, no a los metodólogos de salón.

## Pensamiento analítico

### Propósito

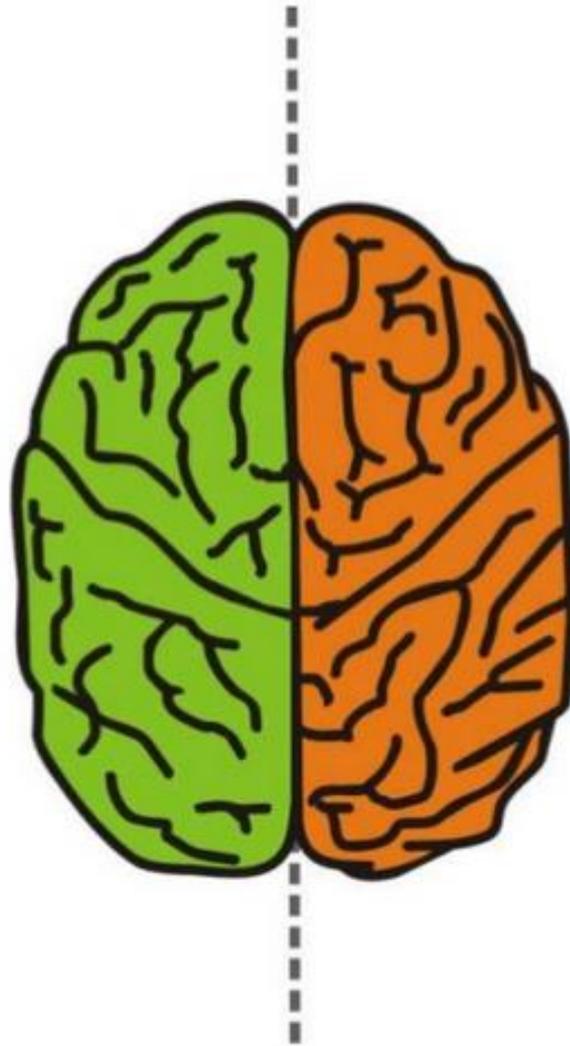
Prueba a través de la inducción y la deducción

### Enfoque

Explotación de los conocimientos actuales.  
Se centra en los datos del pasado.  
Gestión de la realidad.  
Eliminación del juicio.

### Meta

Fiabilidad: la producción de resultados consistentes repetibles.



## Pensamiento intuitivo

### Propósito

Conocimiento, sin razonamiento.

### Enfoque

Exploración de nuevos conocimientos.  
Se centra en lo que podría ser.  
Invención del futuro.  
Minimiza el análisis.

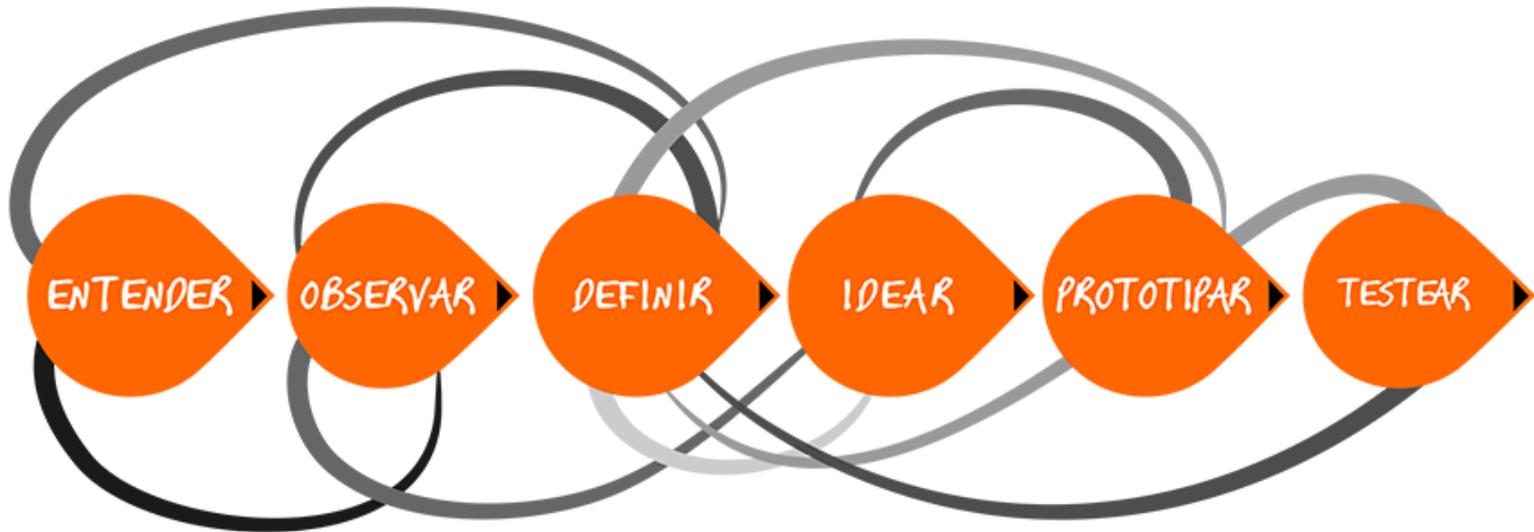
### Meta

Validez: la producción de resultados que respondan a objetivos

El Pensamiento de diseño es una mezcla homogénea de ambos pensamientos



Nº	Tipo	Proyecto
1.	Product Design	<u>Cartera de mujer o de hombre</u> : Rediseñar la experiencia de llevar de forma cómoda aquellas cosas de uso cotidiano
2.	Product Design	<u>Carrito de la compra</u> : ¿Cómo facilitar los desplazamientos y la manipulación de productos en un supermercado?
3.	Product/Service Design	<u>Limpieza bucal</u> : Rediseñar la experiencia de los usuarios con la limpieza bucal (en el hogar, o fuera)
4.	Service Design	<u>Mercado central de abastos</u> : Rediseñar la experiencia de ir de compras a un mercado central vs. un centro comercial
5.	Service Design	<u>Residencias de ancianos</u> : Rediseñar la experiencia de vivir en una residencia de ancianos (ocio y mejora de la calidad de vida en la tercera edad)
6.	Social Design	<u>Vacaciones solidarias</u> : Rediseñar la experiencia de participación en iniciativas de voluntariado social en vacaciones
7.	Social Design	<u>Promoción de salud en las peluquerías</u> : Convertir a las peluquerías en agentes de promoción de salud comunitaria.
8.	Social Design	<u>Integración de inmigrantes en Bilbao</u> : ¿qué podemos hacer para mejorar la “empatía” hacia el emigrante?
9.	Social Design	<u>Formación en cultura emprendedora para adolescentes</u> : Rediseñar los espacios y las interacciones los participantes de estos cursos



**Entender:** a partir de fuentes secundarias se recoge información existente acerca del reto que pretende resolverse.

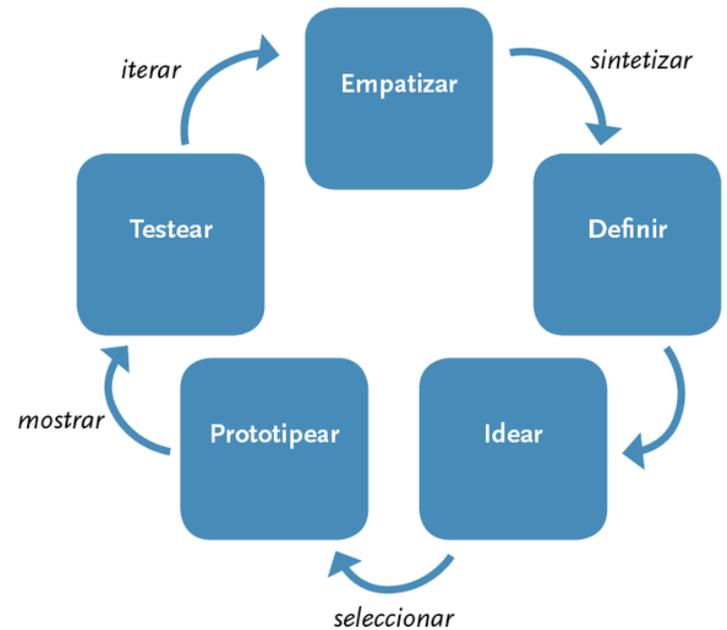
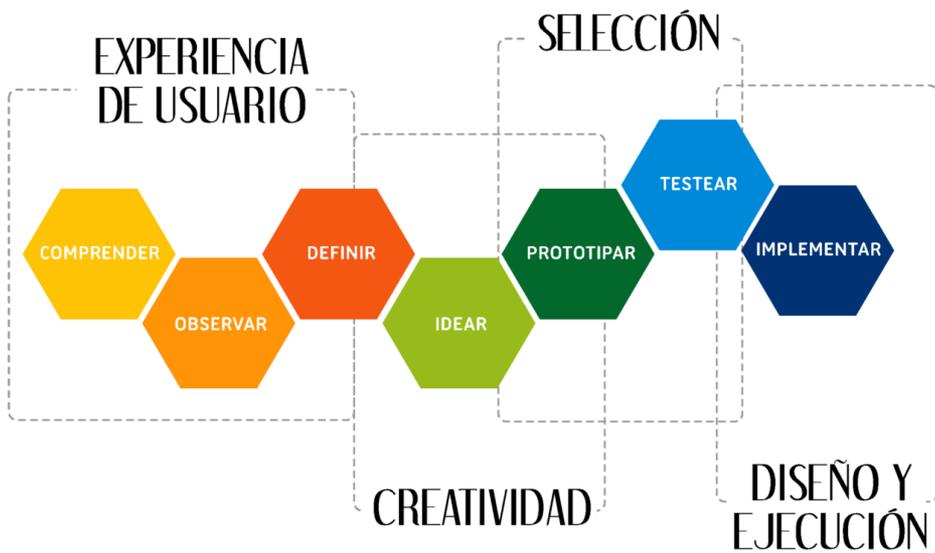
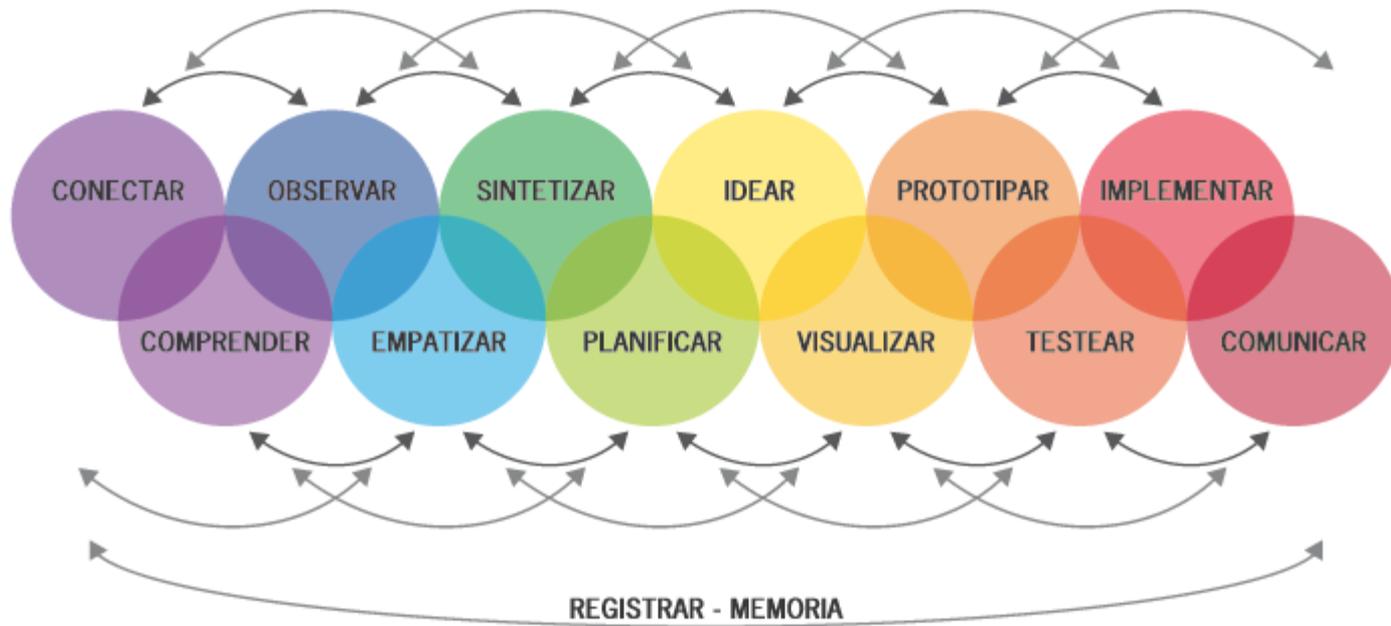
**Observar:** se utiliza investigación cualitativa, que incluye entrevistas y técnicas de observación para recoger información acerca de las necesidades de los usuarios.

**Definir:** se ponen en común los diferentes insights (ideas y observaciones relevantes) desde la perspectiva de los usuarios y se identifica el problema a resolver.

**Idear:** se trata de generar ideas basadas en los nuevos puntos de vista del problema.

**Prototipar:** el objetivo es hacer tangibles los conceptos desarrollados.

**Testear:** buscar "feedback" ya sea de clientes, usuarios u otros miembros de la organización, a través del testeo de los prototipos.



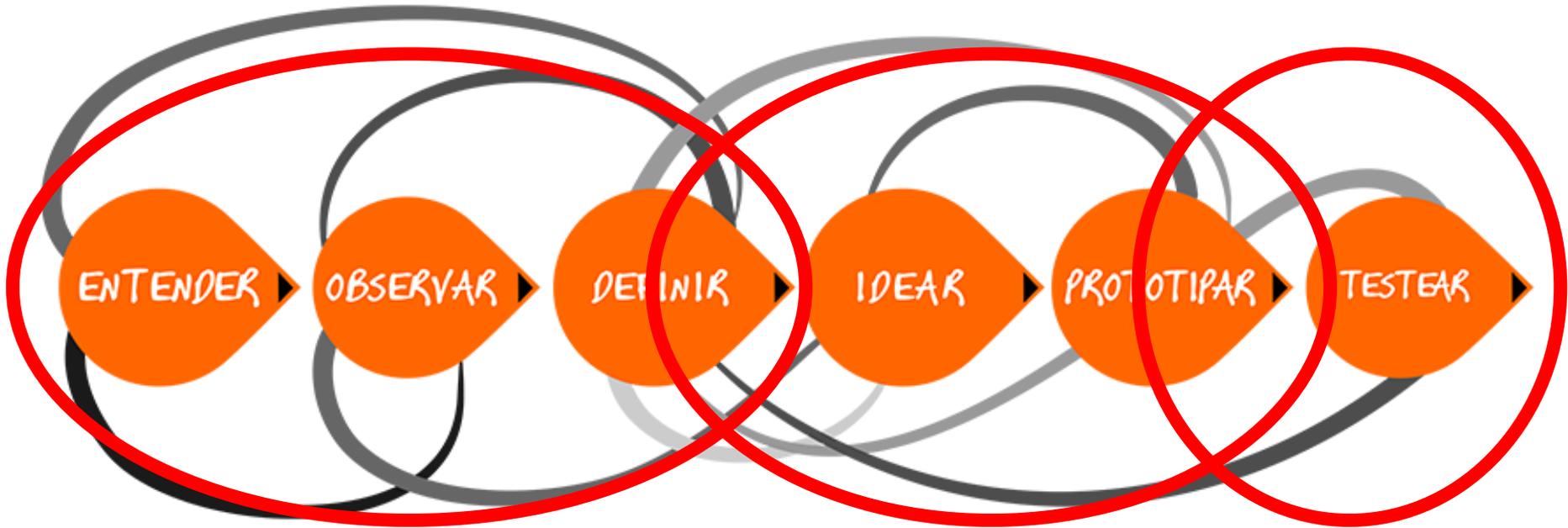
**Conocimiento  
e Inspiración**

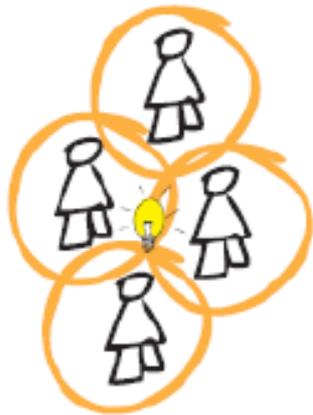


**Ideación  
y Testeo**



**Implementación  
e Iteración**





MultiDisciplina

## Habilidades

- Capacidad de relacionar
- Pensamiento divergente
- Pensamiento abductivo
- Pensamiento crítico
- Capacidad de descontextualizar
- Observación
- Empatía
- Trabajo en Equipo
- Creatividad
- Visión Macro
- Pensamiento Complejo
- Imaginación
- Capacidad de síntesis

## Conocimientos

- Tecnología
- Arte
- Economía
- Negocios
- Cs. Sociales
- Cs. Humanas
- Conocimiento Disciplinario

## Actitudes

- Exploración
- Cap. de Frustración
- Aceptación del riesgo
- Aceptación del otro
- Aceptación de la diversidad
- Saber escuchar
- Juego / experimentación

A photograph of a piece of blue graph paper with several black pencils and a black marker scattered around. The text "DESIGN IS A BEHAVIOUR" is written in black marker, underlined, and "NOT A DEPARTMENT" is written below it.

DESIGN IS A  
BEHAVIOUR  
NOT A DEPARTMENT

**Diseño es un comportamiento,  
no un departamento**

# Las empresas tradicionales deberían parecerse más a las firmas de diseño

## De la Empresa Tradicional

## ... A la empresa creativa

### Organización y flujo de trabajo

Tareas continuas  
Misiones permanentes

Proyectos  
Plazos definidos

### Fuente de estatus

Manejo de grandes presupuesto  
Y mucho personal

Resolución de problemas difíciles

### Estilo de trabajo

Funciones definidas  
Esperar hasta que «sea correcto»

Basado en la colaboración.  
Iterativo, de aproximación.

### Tipo de pensamiento

Inductivo. Deductivo.  
Analítico.

Inductivo. Deductivo.  
De abducción.

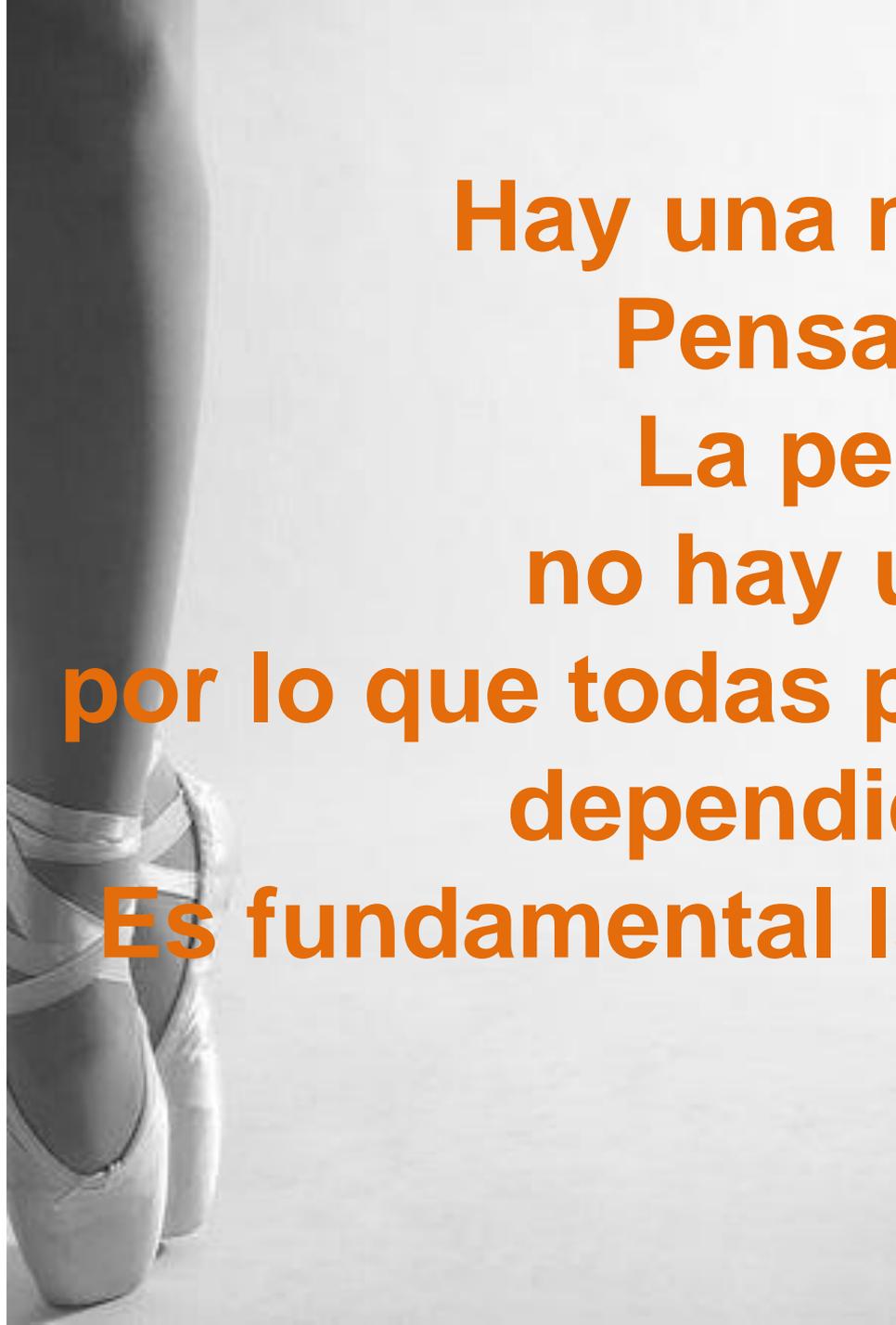
### Actitud dominante

Sólo podemos hacer lo que tiene presupuesto.  
Las limitaciones son el enemigo

No hay nada imposible  
Las limitaciones aumentan el desafío y el entusiasmo

# La lógica del pensamiento de diseño

<b>Deducción</b>	<b>Si el fusible está fundido, entonces el secador no funciona</b> <b>El fusible está fundido</b> <b>(por lo tanto)</b> <b>el secador no funciona</b>
<b>Inducción</b>	<b>El secador no funciona</b> <b>El fusible está fundido</b> <b>(por lo tanto)</b> <b>Si el fusible está fundido, entonces el secador no funciona</b>
<b>Abducción</b>	<b>El secador no funciona</b> <b>(Hecho a explicar)</b> <b>Si el fusible está fundido, entonces el secador no funciona</b> <b>(Marco teórico)</b> <b>(por lo tanto)</b> <b>El fusible está fundido</b> <b>(Hipótesis)</b>



**Hay una máxima clave en el**

**Pensamiento de Diseño:**

**La perfección no existe,**

**no hay una solución ideal,**

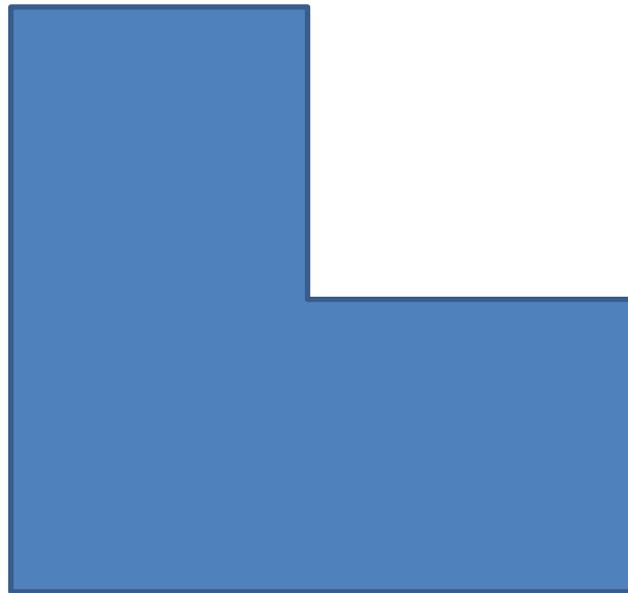
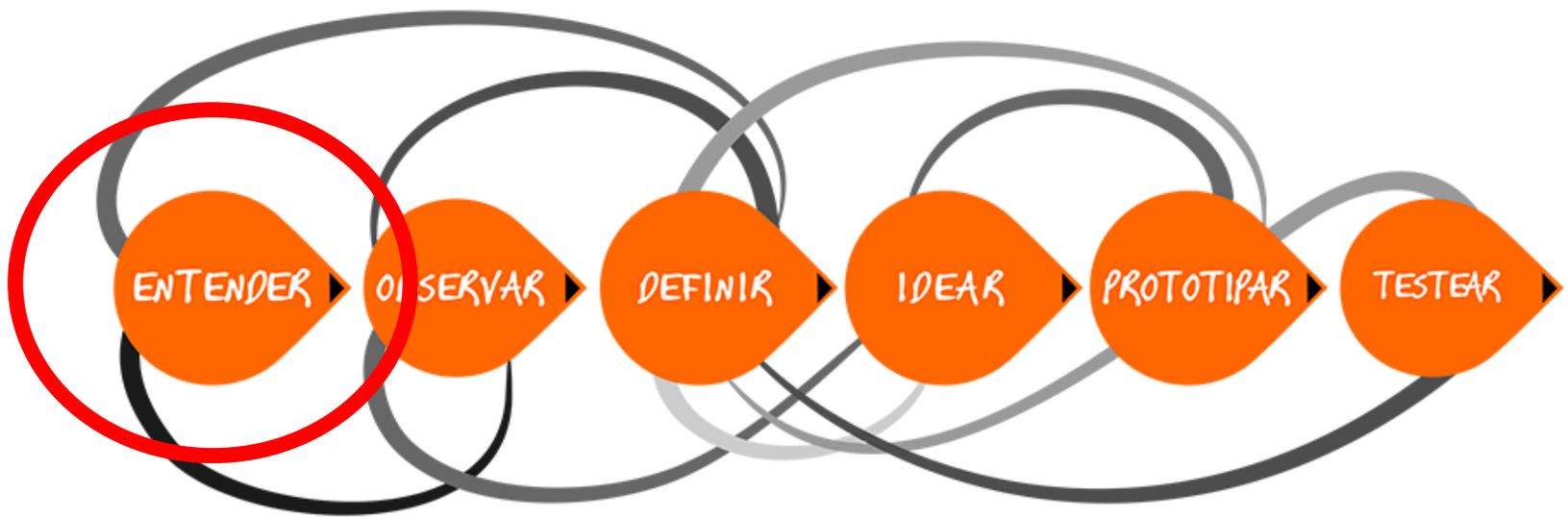
**por lo que todas pueden ser buenas**

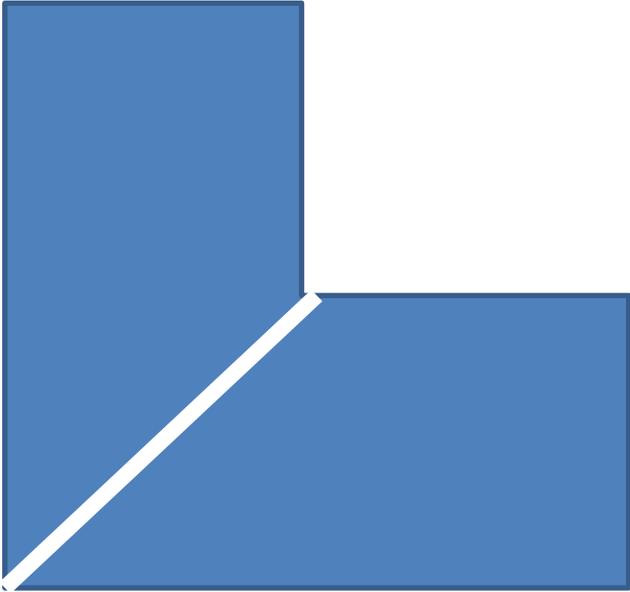
**dependiendo del contexto.**

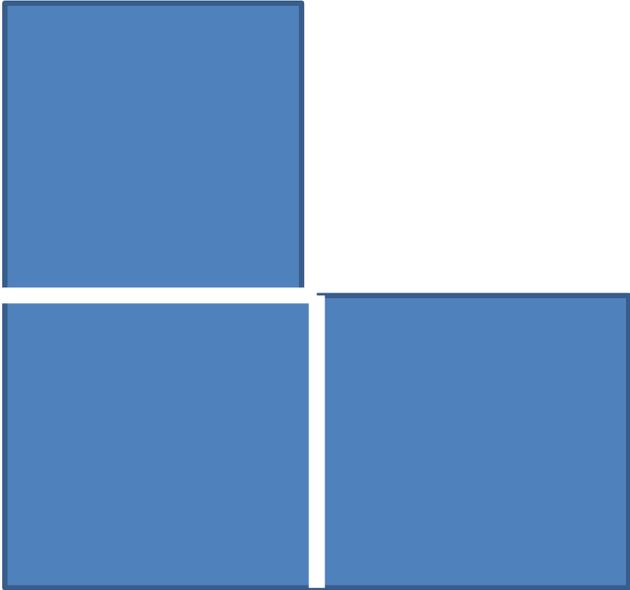
**Es fundamental la experimentación**

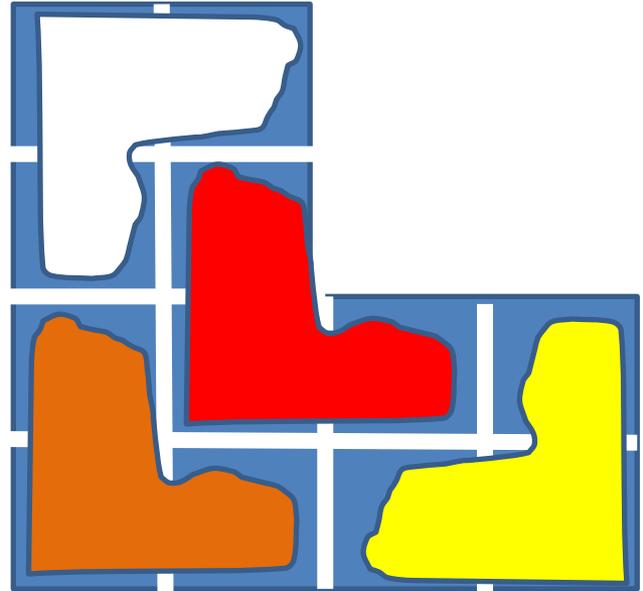
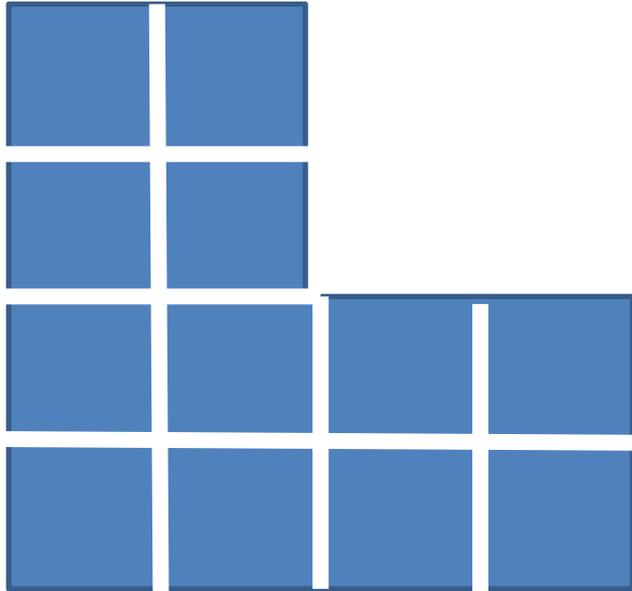
# Reto: ¿Cómo mejorar la experiencia del estudiante en las cafeterías del campus?



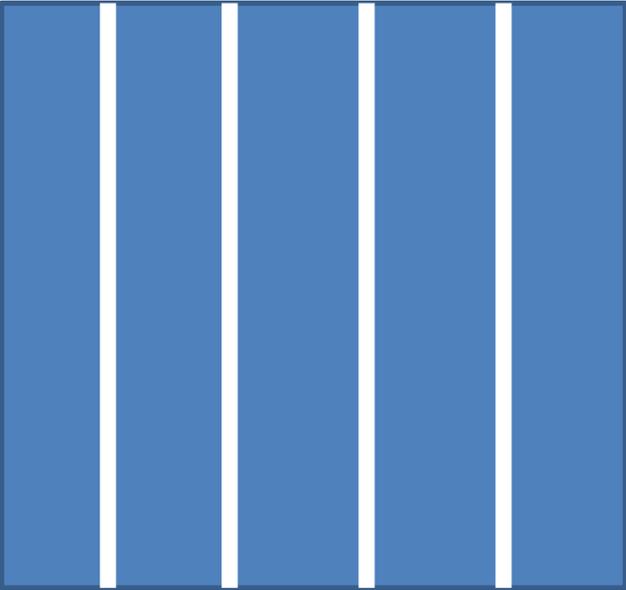




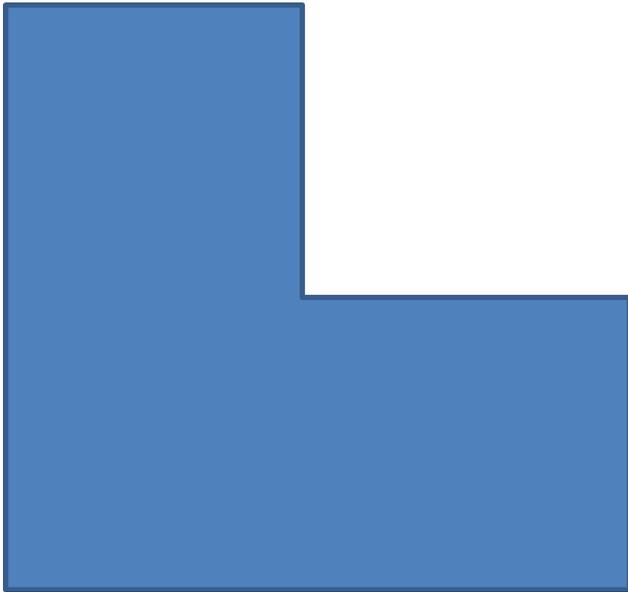






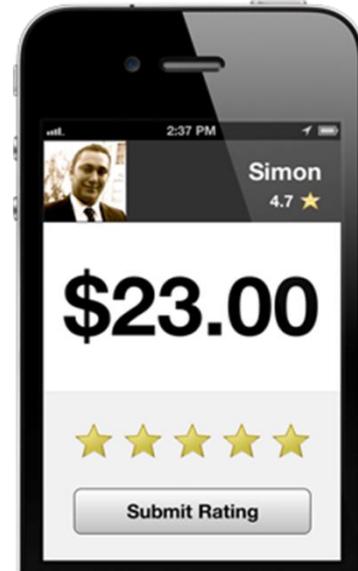


# Entender el entorno y escenario en el que trabajamos





UBER



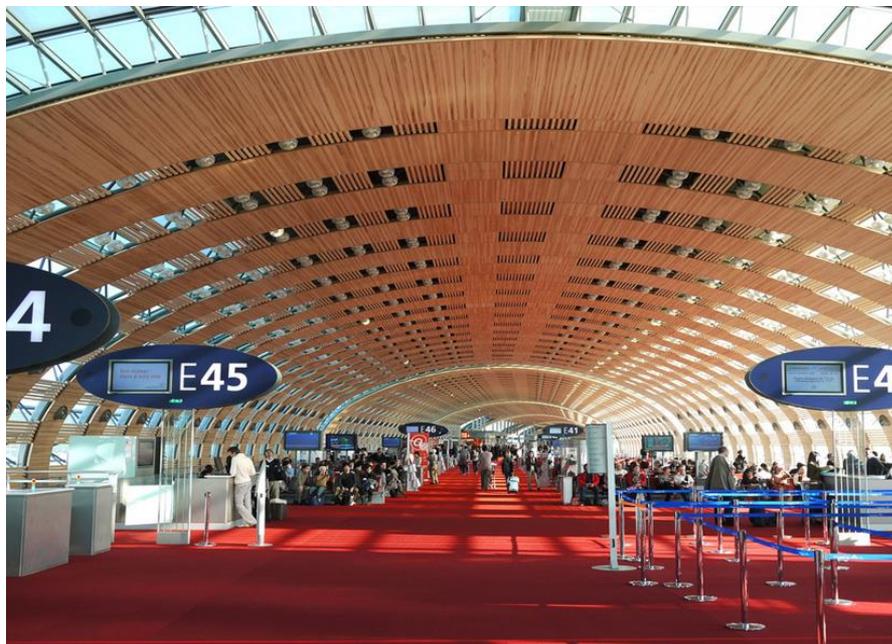
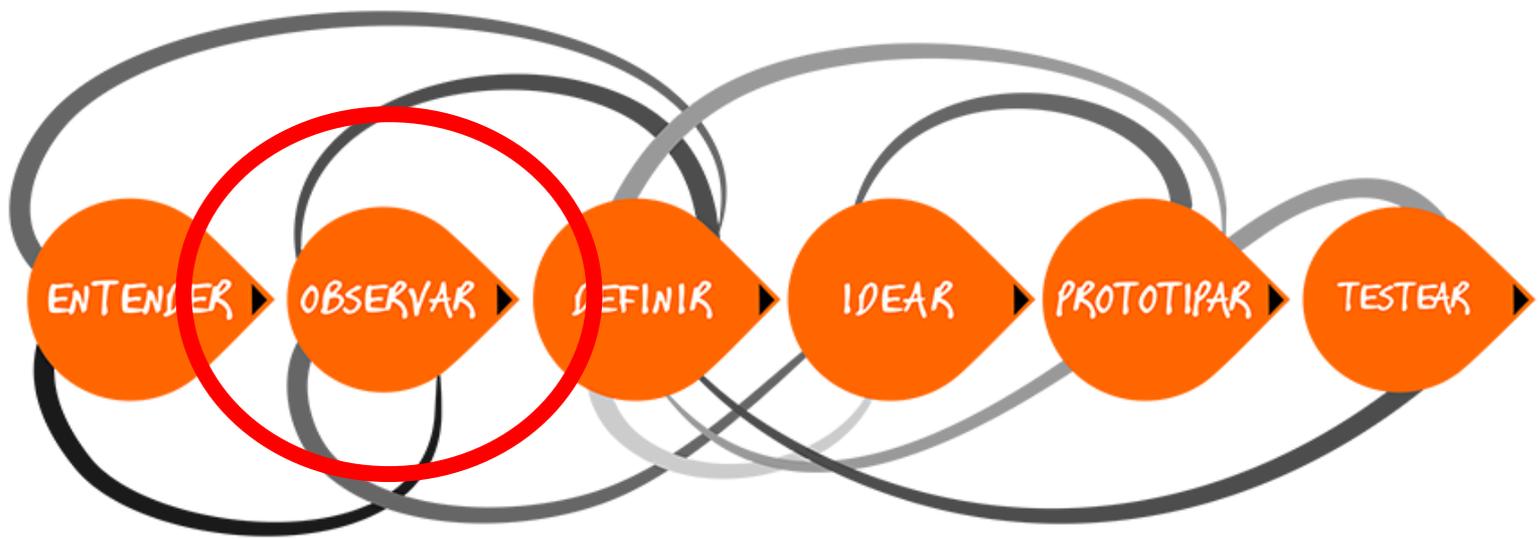
**7 de cada 10 bebés trabajarán en  
empleos que no se han creado  
todavía**



# Reto: ¿Cómo mejorar la experiencia del estudiante en las cafeterías del campus?



- .-¿Cuántos bares y cafeterías hay?**
- .-¿Qué horario de apertura tienen?**
- .-¿Cómo están distribuidos en el campus?**
- .-¿Quién es el concesionario?**
- .-¿Cómo lo hacen otras universidades?**

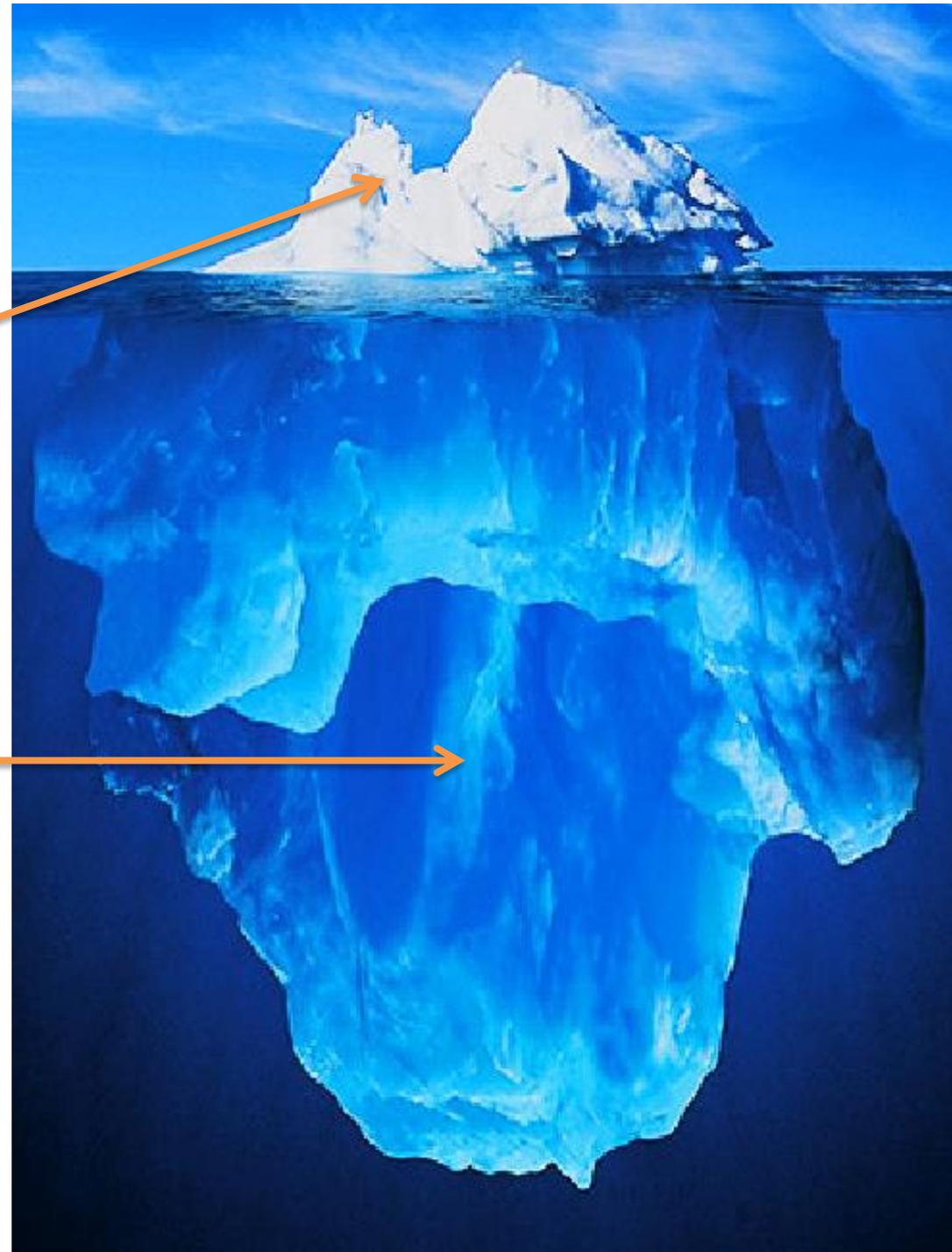


**¿Por qué los clientes no compran productos que dicen querer?**

**Necesidades  
percibidas**

**Necesidades  
latentes**

**Las personas mienten  
cuando hablan, no cuando  
actúan**

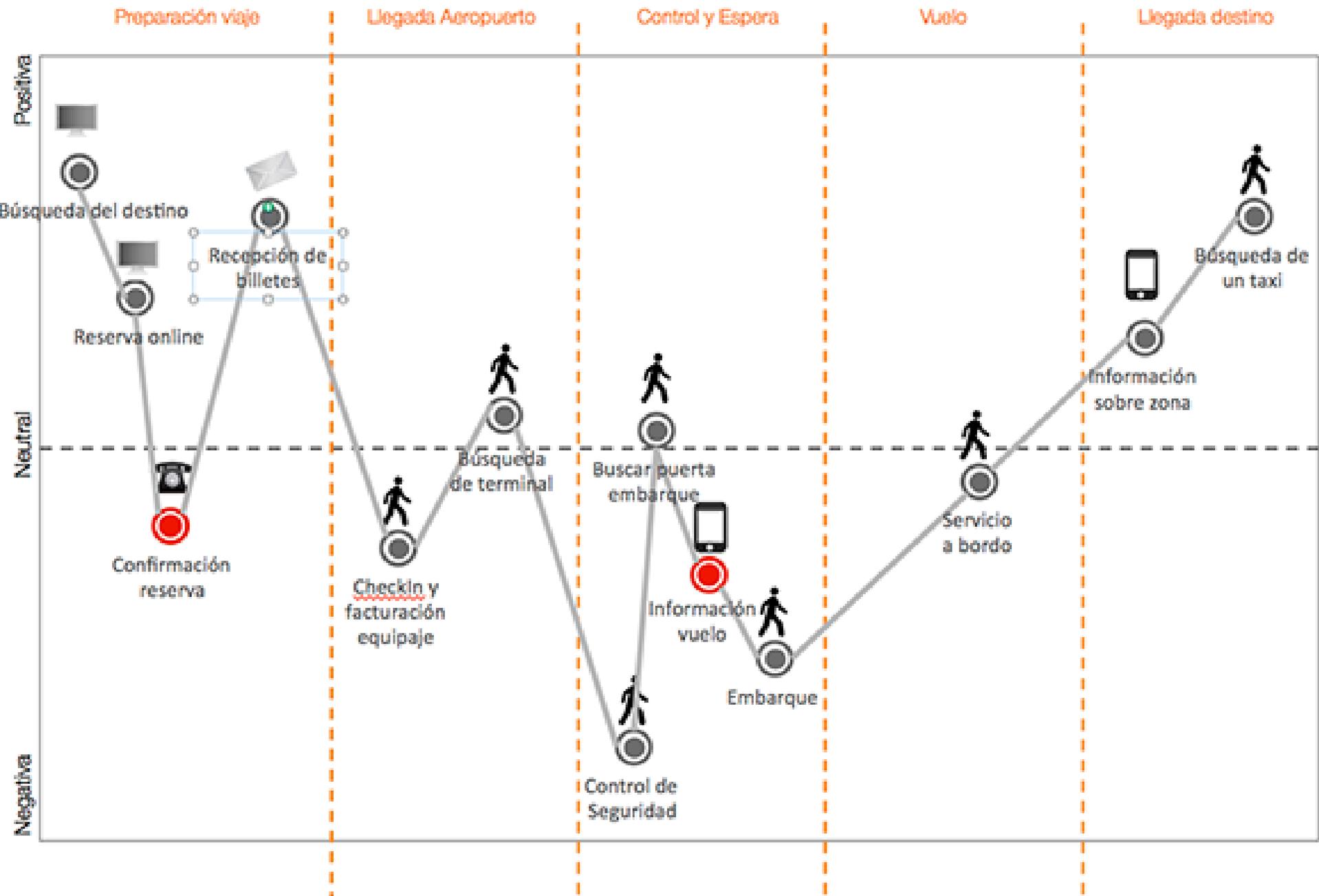


¿Cuando compro una Coca Cola siempre compro una Coca Cola?

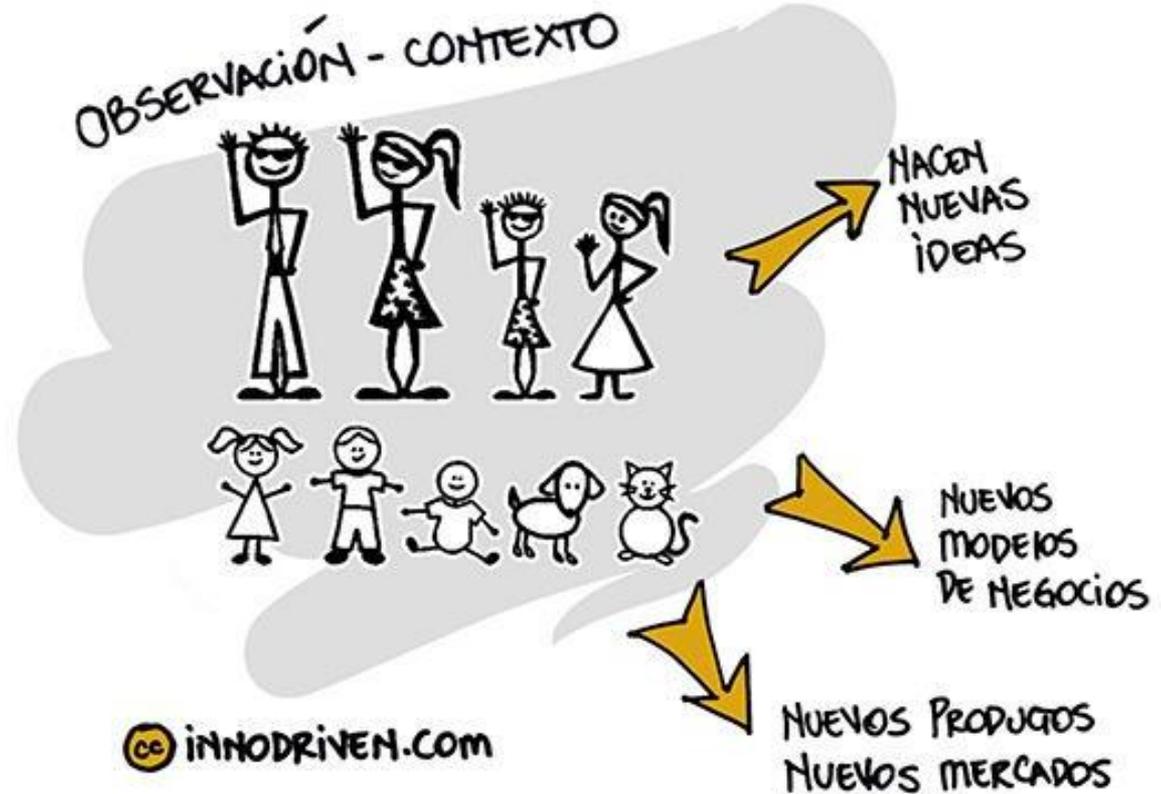


# HILTI





# POR QUÉ LAS EMPRESAS NECESITAN LA ANTROPOLOGÍA



- .-Su fuerte naturaleza empírica
- .-El énfasis que pone en los métodos cualitativos de investigación
- .-La “especificidad”
- .-La intención primaria del enfoque antropológico (yo diría que es su obsesión) de comprender las motivaciones de las personas en su toma de decisiones en un contexto dado
- .-La mirada independiente
- .-El acento que pone la Antropología en empatizar con los sujetos de estudio



- .-No busco cantidad, sino calidad. No cuánto, sino qué.**
- .-Cada observación es distinta. Cada observador es distinto.**
- .-Utilizo tanto observaciones como entrevistas o reuniones grupales.**
- .-No me centro sólo en el cliente, sino en la persona.**
- .-No se trata de conocer la realidad, sino de interpretarla.**













**¿Por qué no funciona mi restaurante? Un caso real**

# 2004:

- .-Los clientes entran al restaurante.
- .-Se sientan y se les entregan los menús, de los 45 clientes 3 personas solicitaron sentarse en otro lugar.
- .-Los clientes gastan en promedio 8 minutos antes de cerrar el menú para decidir qué están dispuestos a ordenar.
- .-Los camareros aparecen casi al instante para tomar la orden.
- .-Los aperitivos son entregados dentro de 6 minutos, obviamente los platos más complejos tardan más tiempo.
- .-De los 45 clientes 2 platos son devueltos.
- .-Los camareros están constantemente mirando sus mesas para poder responder rápidamente si el cliente necesita algo.
- .-Una vez los clientes han terminado, se entregan las cuentas y en 5 minutos se van.
- .-Tiempo promedio de principio a fin: 01:05

# 2014:

- .-Los clientes entran al restaurante.
- .-Toman asiento en una mesa y se les entregan los menús, de los 45 clientes, 18 solicitan sentarse en otro lugar.
- .-Antes de siquiera abrir el menú, las personas sacan sus teléfonos, algunos para tomar fotos, mientras que otros simplemente lo están utilizando para hacer otra cosa.
- .-7 de los 45 clientes fueron atendidos de inmediato por un camarero, les mostraron algo en sus teléfonos y pasó en promedio 5 minutos, gastando el tiempo del camarero. Les pedimos a los camareros que nos explicaran, y nos contaron que esos clientes tenían problemas para conectarse a la red WIFI y exigieron que los camareros les ayudaran.
- .-Finalmente los camareros caminan hacia la mesa para ver lo que los clientes quieren pedir. La mayoría ni siquiera han abierto el menú y le piden al camarero que espere un poco.
- .-El cliente abre el menú, pone sus manos sosteniendo el teléfono en la parte superior del mismo y sigue haciendo lo que sea en su teléfono.

- .-El camarero vuelve a ver si están dispuestos a ordenar o si tienen alguna pregunta. El cliente pide más tiempo.
- .-Finalmente están dispuestos a ordenar su comida.
- .-Promedio de tiempo total desde que el cliente estaba sentado hasta que ordenó, 21 minutos.
- .-La comida comienza a ser entregada dentro de los 6 minutos siguientes, obviamente los platos más complejos tardan más tiempo.
- .-26 de los 45 clientes gastan en promedio 3 minutos, tomando fotos de la comida.
- .-14 de los 45 clientes toman fotografías de unos a otros con los platos de comida enfrente o mientras comen. Esto lleva, en promedio, otros 4 minutos, ya que deben revisar y a veces volver a tomar la foto.
- .-9 de cada 45 clientes envían sus platos de vuelta para ser recalentados. Obviamente si no se detienen a hacer lo que sea en su teléfono la comida no se habría enfriado.

.-27 de los 45 clientes pidieron al camarero que les tomara una foto de grupo. 14 de ellos pidieron al camarero retomar la foto ya que no estaban satisfechos con la primera foto. Por término medio de todo este proceso y revisar la foto tomada añade otros 5 minutos y, obviamente haciendo que el camarero no sea capaz de cuidar otras mesas que él o ella estaba sirviendo.

.-Teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos, los clientes están constantemente ocupados en sus teléfonos, se toman un promedio de 20 minutos más desde cuando terminaron de comer para pedir la cuenta. Por otra parte, una vez que la cuenta fue entregada, se tomaron 15 minutos más que hace 10 años para pagar e irse.

.-Tiempo promedio de principio a fin: 01:55

Respuesta del restaurante:

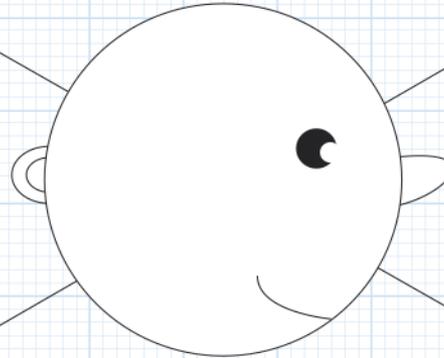
“Estamos muy agradecidos por todo el mundo que entra a nuestro restaurante, después de todo, hay tantas opciones para elegir. Pero ¿podrías ser un poco más considerado?”

*¿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



**La importancia de las historias.  
El storytelling como herramienta de conocimiento**

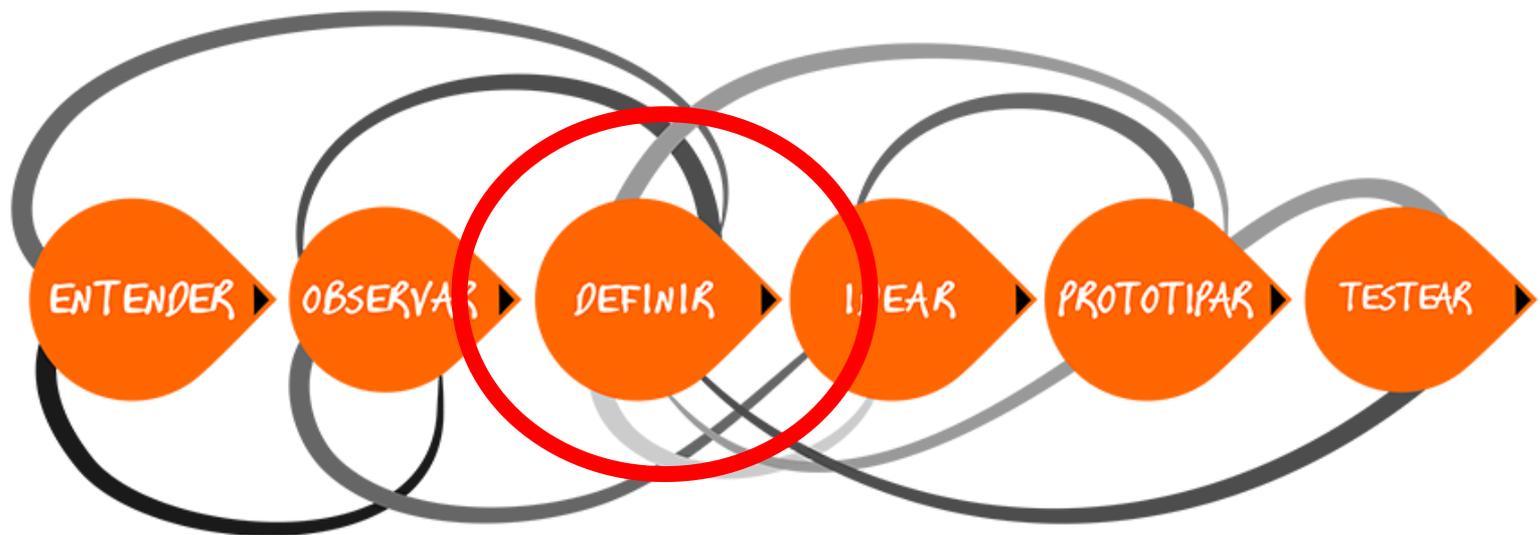
# Reto: ¿Cómo mejorar la experiencia del estudiante en las cafeterías del campus?



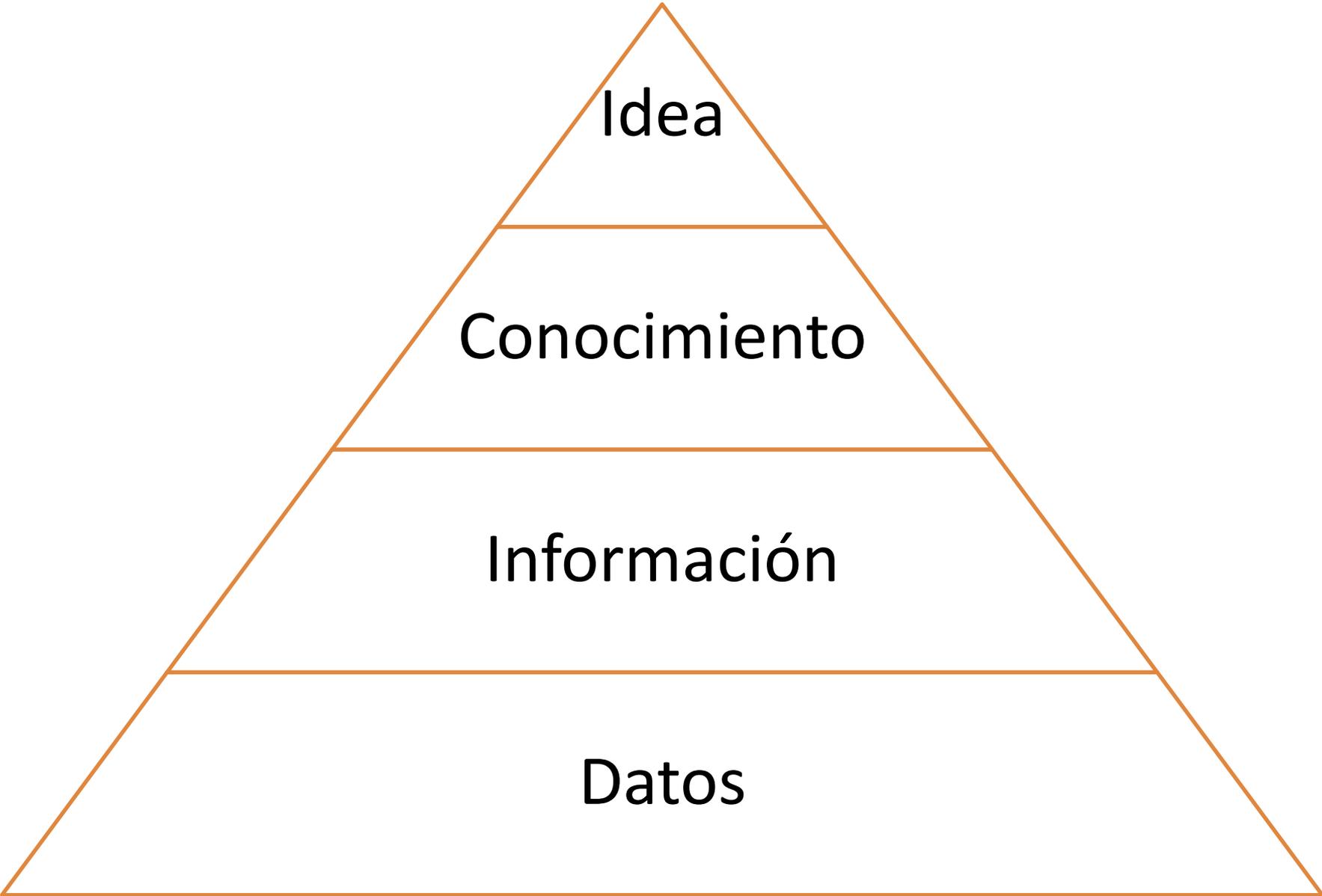
**.-¿Cuándo entran los estudiantes a las cafeterías? ¿Van solos? ¿Qué consumen? ¿Cambia la consumición a lo largo del día? ¿Hacen colas? ¿Qué utilizan más y qué menos?**

**.-¿Qué dicen de los servicios que reciben? ¿Sobre qué hablan más? ¿A qué no le dan valor?**

**.-¿Hay otros usuarios aparte de los estudiantes? ¿Cómo utilizan las cafeterías y cómo afecta a los estudiantes?**



**El objetivo es definir claramente cuál es el problema**



Idea

Conocimiento

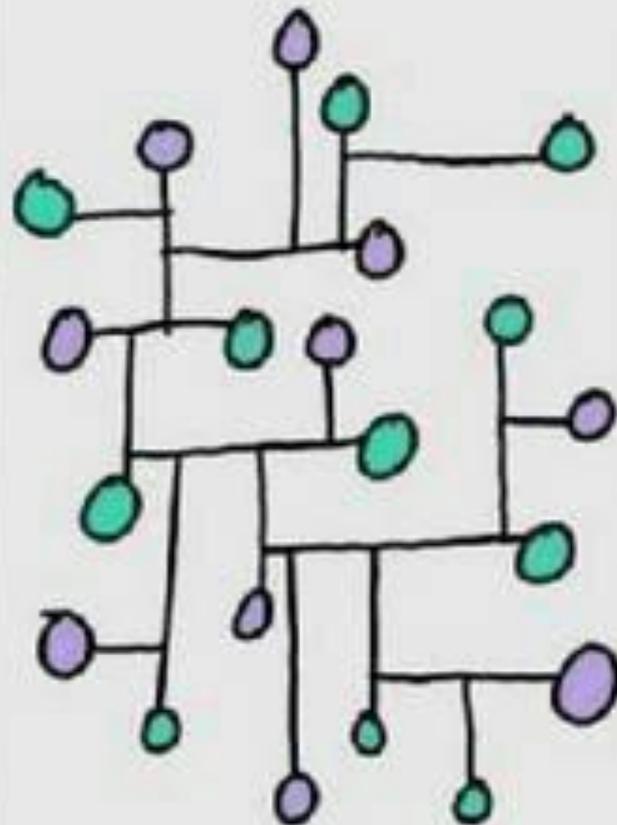
Información

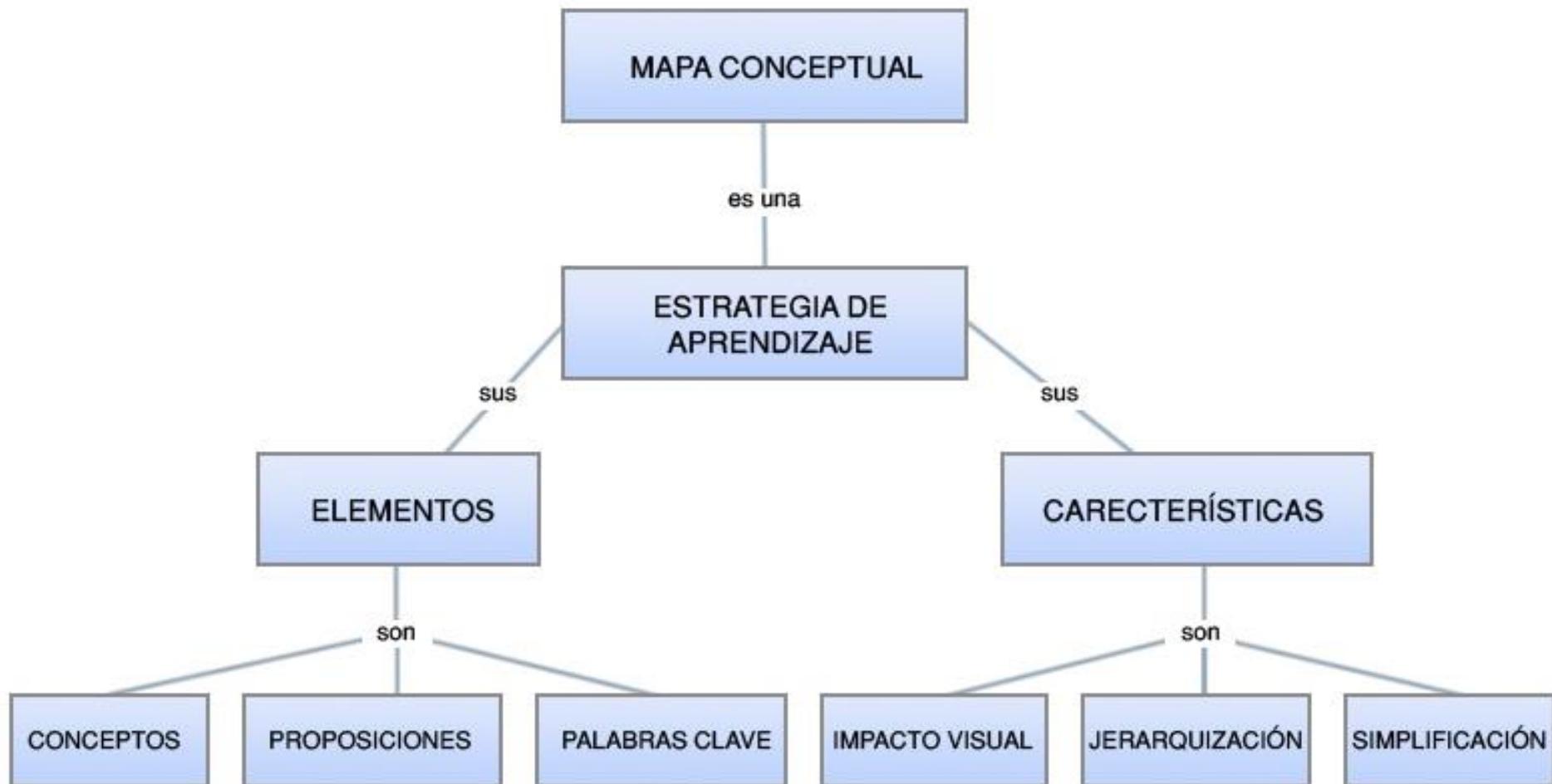
Datos

## Datos



## Conocimiento





## APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

Producción creativa

Reflexión creativa

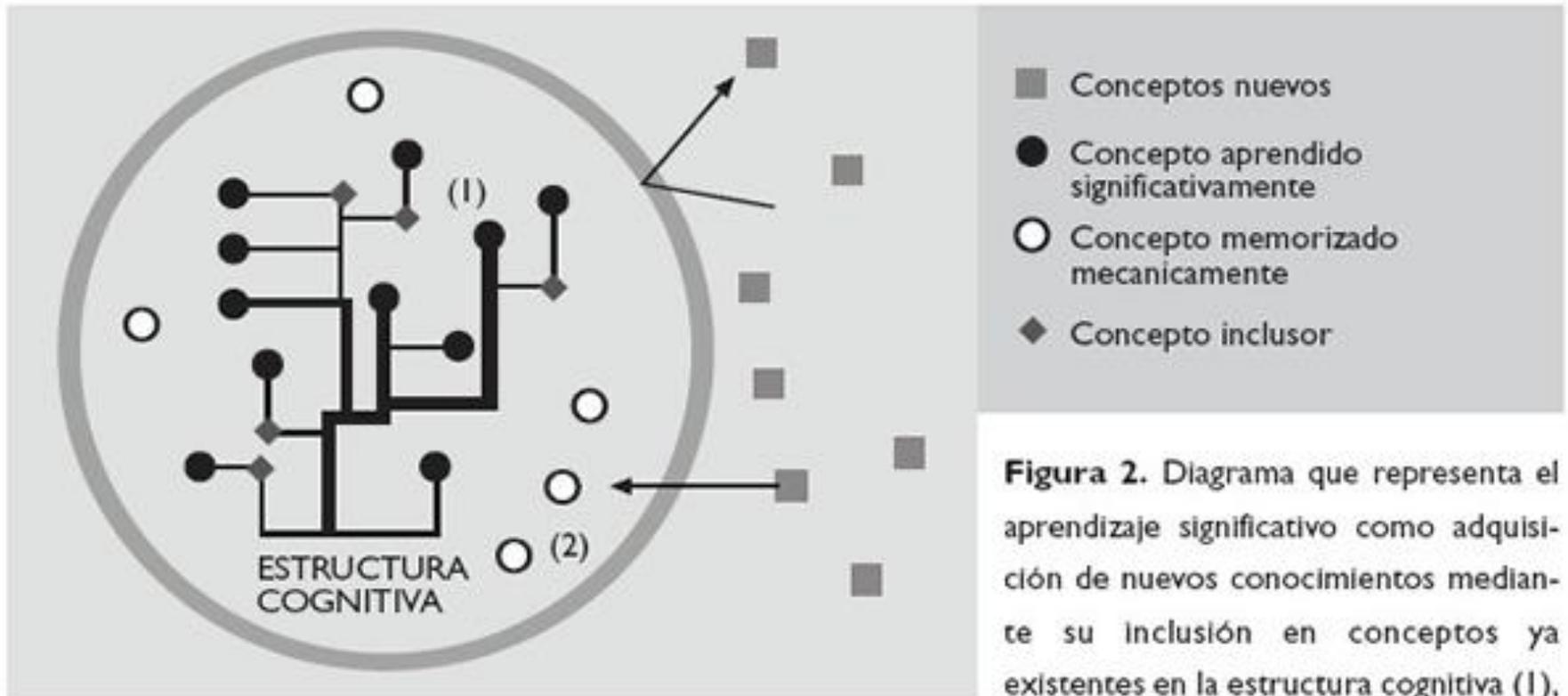
La mayor parte del aprendizaje escolar

APRENDIZAJE MEMORÍSTICO  
(por repetición mecánica)

- Incorporación no arbitraria, sustantiva y no literal de nuevos conocimientos en la estructura cognitiva.
- Esfuerzo intencionado para relacionar nuevos conocimientos con conceptos de mayor orden, más inclusivos, en la estructura cognitiva.
- Aprendizaje relacionado con experiencias, hechos u objetos.
- Compromiso afectivo para relacionar los nuevos conocimientos con lo aprendido anteriormente.

### CLASES PRÁCTICAS ENSAYO Y RÉPLICA REFLEXIVA

- Incorporación de los nuevos conocimientos en la estructura cognitiva de modo no sustantivo, arbitrario y al pie de la letra.
- Ningún esfuerzo por integrar los nuevos conocimientos con los conceptos existentes en la estructura cognitiva.
- Aprendizaje no relacionado con experiencias o hechos.
- Ningún compromiso afectivo para relacionar los nuevos conocimientos con el aprendizaje previo.



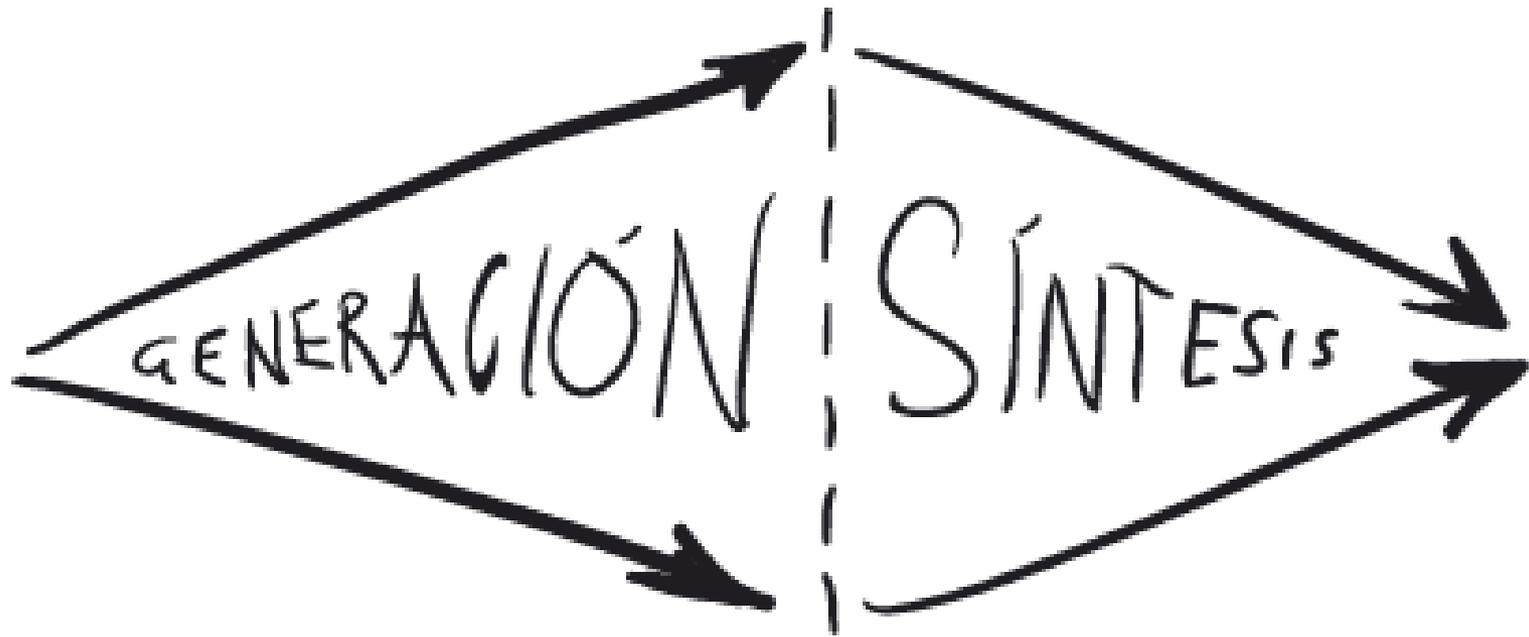
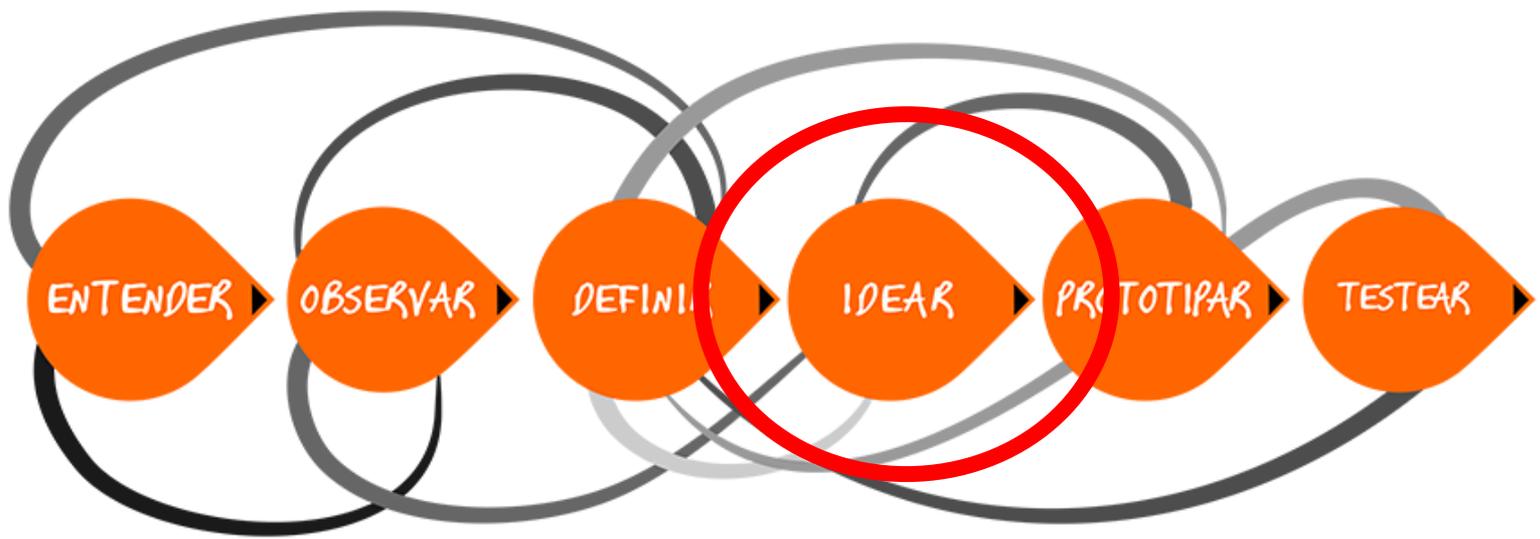
**Figura 2.** Diagrama que representa el aprendizaje significativo como adquisición de nuevos conocimientos mediante su inclusión en conceptos ya existentes en la estructura cognitiva (1),

y el aprendizaje memorístico por repetición mecánica como almacenamiento aislado de los elementos de conocimiento en la estructura cognitiva (2) (modificada a partir de Novak, 1972 y 1977).

# Reto: ¿Cómo mejorar la experiencia del estudiante en las cafeterías del campus?



Hemos visto que básicamente tienen un problema con el tiempo de espera en las horas de máxima afluencia y con la variedad de las comidas. A los alumnos les gustaría además que hubiera más espacios de reunión, que se parecieran más a un Starbucks. Además hay una mala distribución de las cafeterías con zonas sin ninguna.





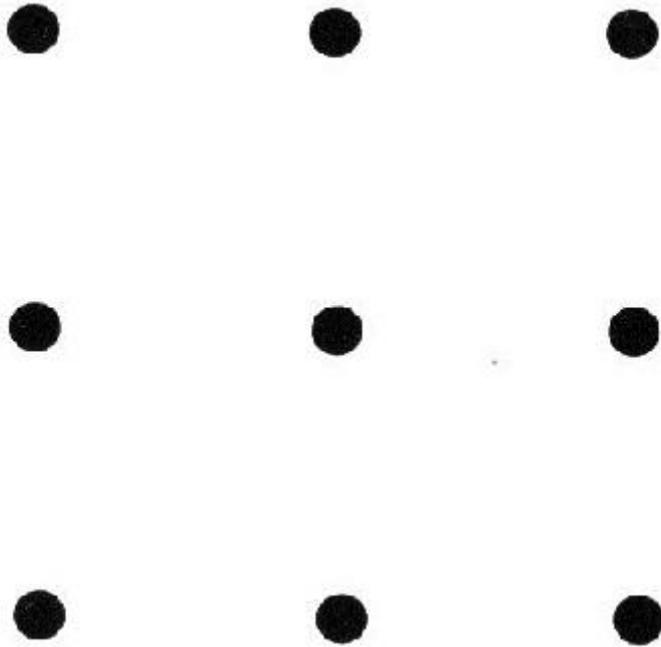
**No buscamos ideas finales, sino creativas, únicas, radicales y distintas. El objetivo es seleccionar aquellas a las que veamos mayor potencial y trabajar con ellas para hacerlas crecer y que se conviertan en las soluciones definitivas.**



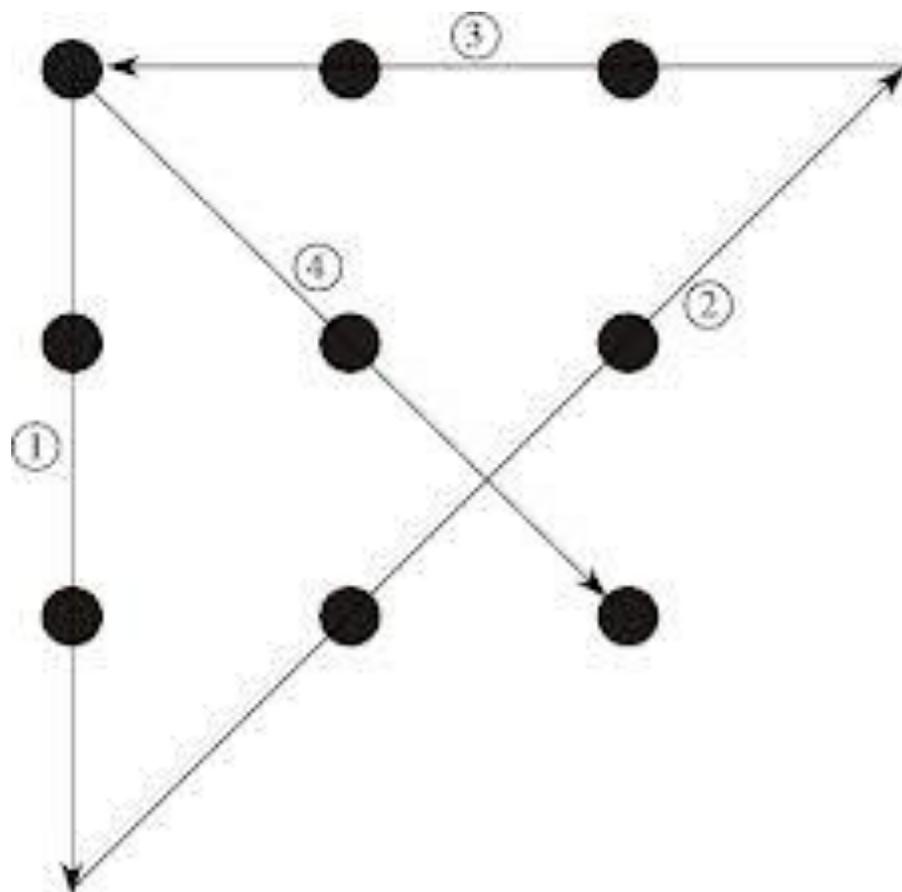
Buscamos un gran número de ideas en un corto espacio de tiempo.





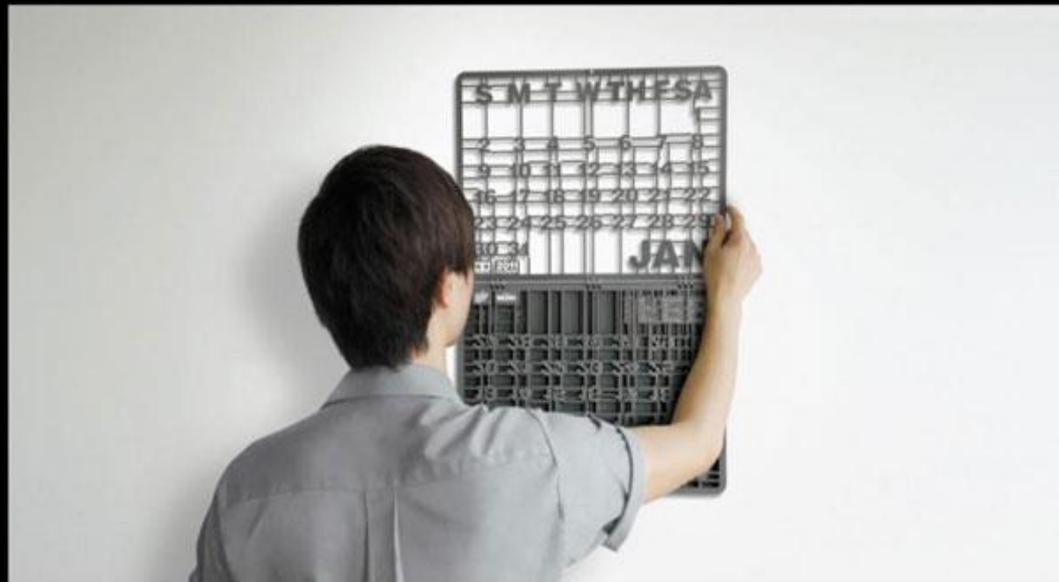


**¿Cómo unir todos los puntos con cuatro líneas sin levantar el lápiz del papel?**





# THE ASSEMBLED CALENDAR

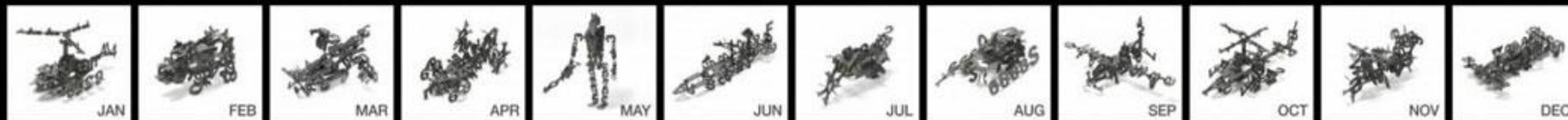
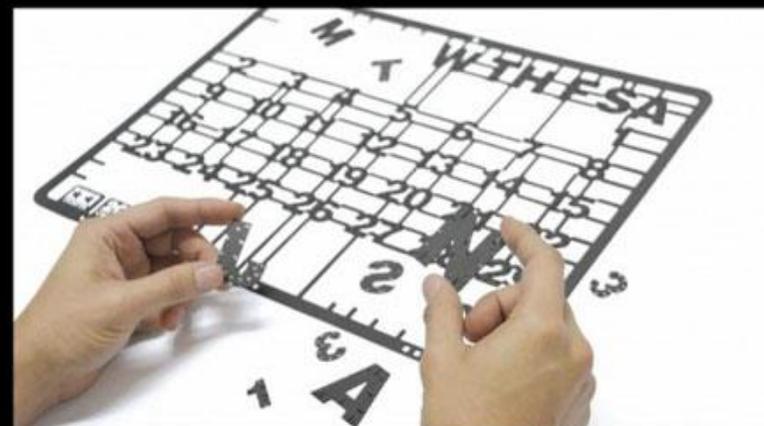


**Brief:** Tamiya wanted to seize the New Year as an occasion to connect and build a lasting bond with its customers.

**Solution:** A normal wall calendar is to be thrown away after a year but our wall calendar can be turned into 12 modeling kits to be assembled and displayed for others to see.

**Insight:** Every month makes a different model. The anticipation for each month to end so another model can be built adds to the fun and excitement that lasts throughout the year.

**Result:** As a premium gift, the calendar pulled more customers into the stores during the holiday season. It created not only brand exposure but also brand interaction throughout the year, and became a bonding tool that strengthened the connection between the brand and modeling enthusiasts.











# BLOOD

energy potion



- +Smile: nutrients to real blood
- +Fangzazz: fruit punch flavor
- +Up to 4 hours of pure energy
- +Delicious for vampires or humans
- +Succulent source of electrolytes
- +Selectable source of iron
- +Protein & energy
- +Glutic free

FOR DRINKING

# B

Rh POSITIVE



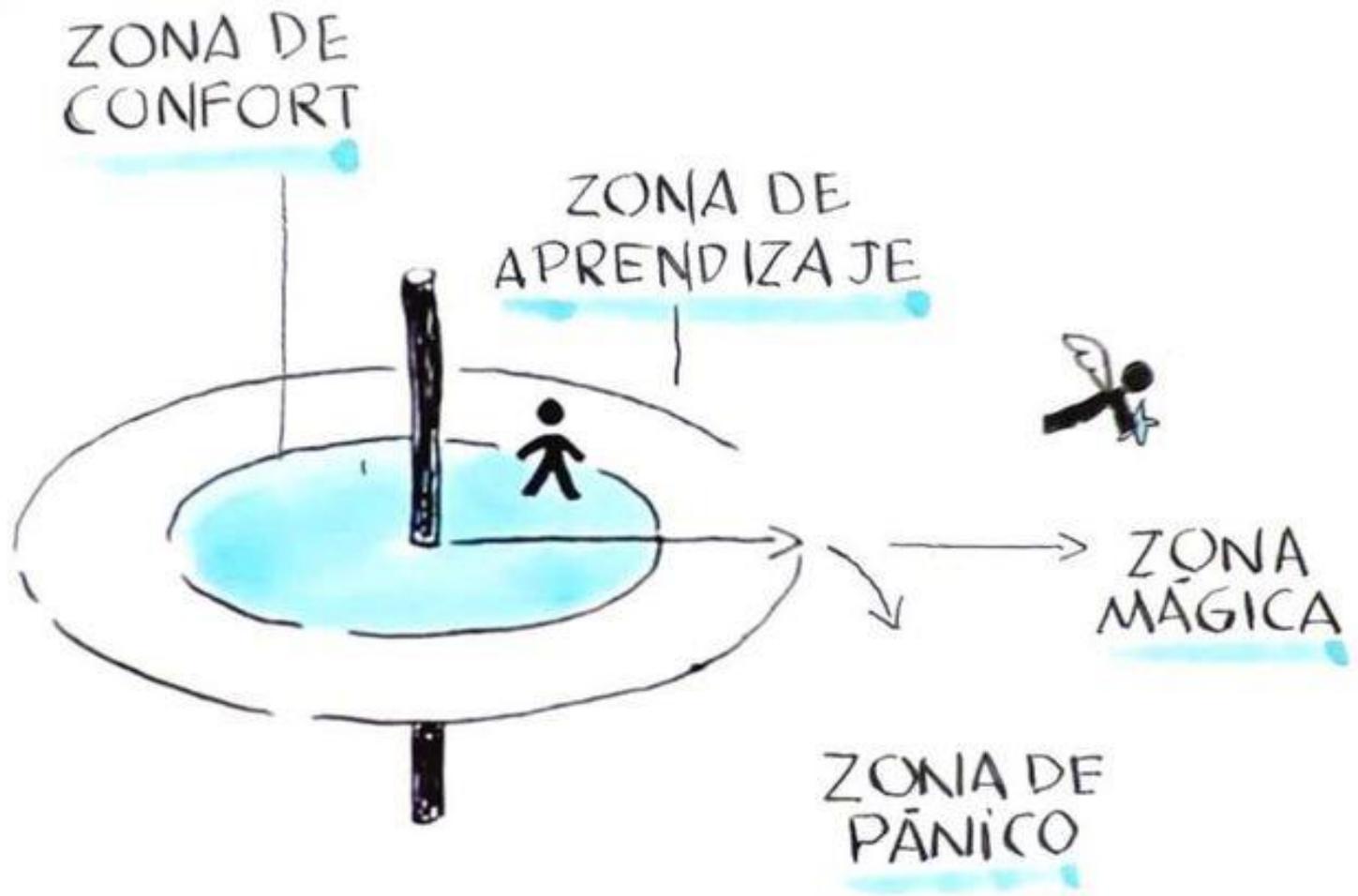
Shake well

3.4 fl. oz. (100mL)

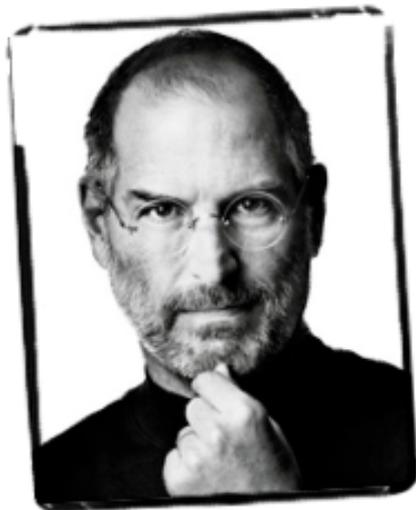
+607-857-850

Similar nutritional content to natural blood. Not for use intravenously or in transfusions. Instructions for warming to 100-110°F on back. People's blood isn't for drinking, but this is.





“ **La creatividad  
simplemente  
consiste en  
conectar  
cosas** ”



**Steve Jobs**  
Presidente de Apple

GUIDING CRITERIA	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5	IDEA 6
CRITERION 1	✓	✗	✓	✓	✗	✗
CRITERION 2	✓	✓	✓	✓	✗	✗ ✓
CRITERION 3	✗	✓	✗	✓	✗	✓
CRITERION 4	✓	✗ ✓	✓	✓	✗	✗
CRITERION 5	✓	✗	✓	✓	✗	✗
CRITERION 6	✓	✗ ✓	✓	✓	✓	✓
CRITERION 7	✗	✗	✗	✓	✗	✗
	8,0	8,0	9,5	11	4,0	7,5

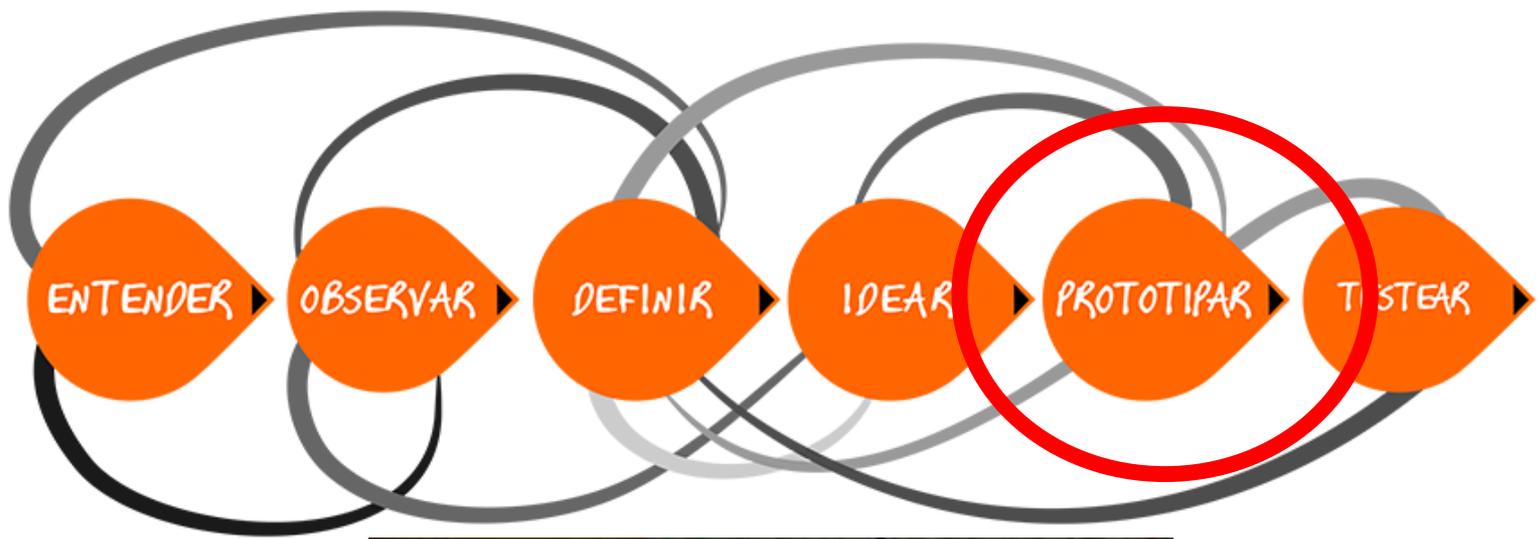
**Matriz de decisión para analizar las distintas ideas y seleccionar las más interesantes**

# Reto: ¿Cómo mejorar la experiencia del estudiante en las cafeterías del campus?



Después de una sesión de brainstorming y aplicar la matriz de decisión se decidió apostar por estas ideas:

- .-Semanas temáticas de menús
- .-Creación de microcafeterías en las áreas menos atendidas
- .-Redefinición de espacios
- .-Apertura de nuevos puestos de venta u horarios de servicio por facultades





**.-Un prototipo es una creación cuya finalidad es el conocimiento de un producto, proyecto o output final. No tratan de ser refinados, sino que buscan sobre todo la reflexión.**

**.-Se crean para pensar.**

**.-Buscamos algo burdo, rápido y adecuado.**

**.-Con él tratamos de dar respuestas a preguntas.**











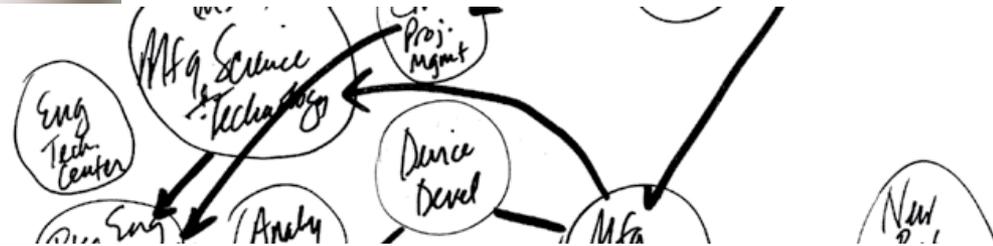


**La gestión de prototipos implica:**

- .-Pensar qué queremos saber**
- .-Construir en base a esas preguntas**
- .-Mostrar el resultado al grupo**
- .-Dejar evolucionar el prototipo en base a reflexiones colectivas**



**Diagramas**



**Modelos físicos**



**Guion gráfico, etc...**



## Socios Clave



¿Quiénes son nuestros socios clave?  
¿Quiénes son nuestros proveedores clave?  
¿Qué recursos clave obtenemos de nuestros socios clave?  
¿Qué actividades facilitan nuestros socios clave?

Nombre del socio clave  
Dirección  
Teléfono

## Actividades Clave



¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor?  
¿Nuestros canales?  
¿Nuestras relaciones con los clientes?  
¿Nuestras fuentes de ingresos?

Nombre de la actividad  
Descripción

## Propuesta de Valor



¿Qué valor estamos entregando a los clientes?  
¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?  
¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?  
¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio

## Relación con Clientes



¿Qué tipo de relación estamos que establezcamos y mantengamos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?  
¿Qué relaciones hemos establecido?  
¿Cán canales son?  
¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

Nombre del canal  
Descripción  
Beneficio

## Recursos Clave



¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor?  
¿Nuestros canales?  
¿Nuestras relaciones con los clientes?  
¿Nuestras fuentes de ingresos?

Nombre del recurso  
Descripción  
Beneficio

## Canales



¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?  
¿Cómo los estamos alcanzando ahora?  
¿Cómo están integrados nuestros canales?  
¿Cuáles funcionan mejor?  
¿Cuáles son de más beneficio?  
¿Cómo podemos integrarlos a las fuentes de nuestros clientes?

Nombre del canal  
Descripción  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio

## Estructura De Costos

¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?  
¿Cómo fluctúan estos con los más cobrados?  
¿Cuáles actividades clave son los más costosas?

Nombre del costo  
Descripción  
Beneficio

Beneficio  
Beneficio  
Beneficio

## Fuente De Ingresos

¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?  
¿Actualmente por qué se pagan?  
¿Cómo están pagando?  
¿Cómo prefieren pagar?  
¿Cuánto están pagando por esta fuente de ingresos a los ingresos generados?

Nombre de la fuente de ingresos  
Descripción  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio  
Beneficio

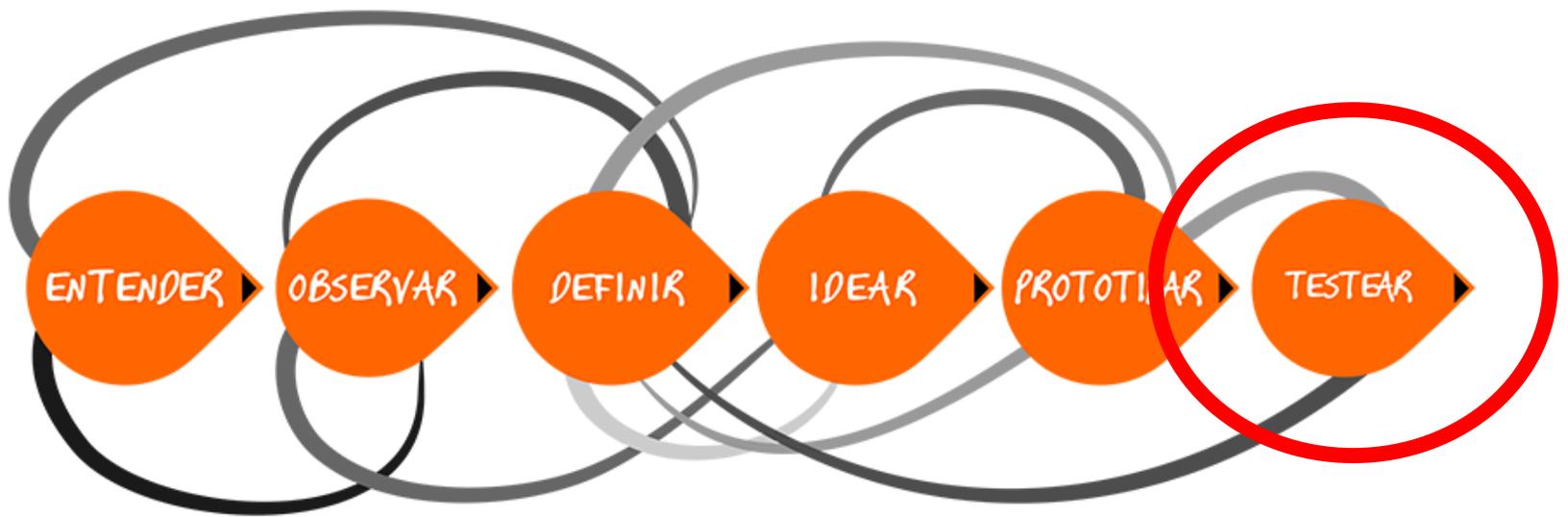
Prototipado del modelo de negocio

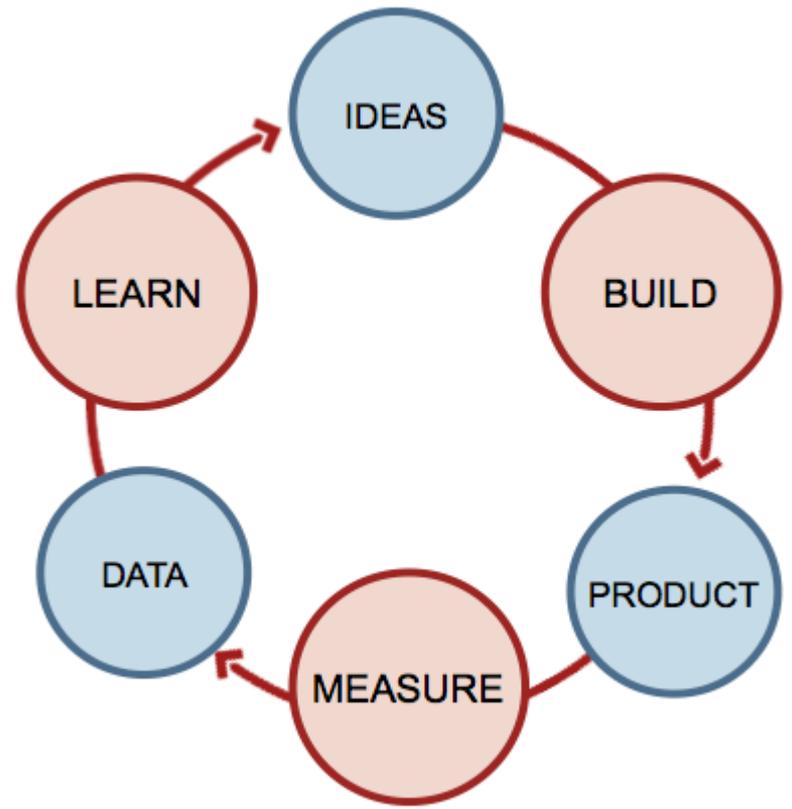
# Reto: ¿Cómo mejorar la experiencia del estudiante en las cafeterías del campus?



**Se trabajó en los siguientes prototipos:**

- .-Semanas temáticas de menú: Creación de una carta mensual tipo**
- .-Microcafeterías: Diseño en papel y construcción de una low cost**
- .-Redefinición de espacios: Representación en una cafetería de los posibles cambios a realizar**
- .-Nuevos puestos de venta y nuevos horarios de servicio: Representación de los nuevos puestos y confección de horarios tipo**



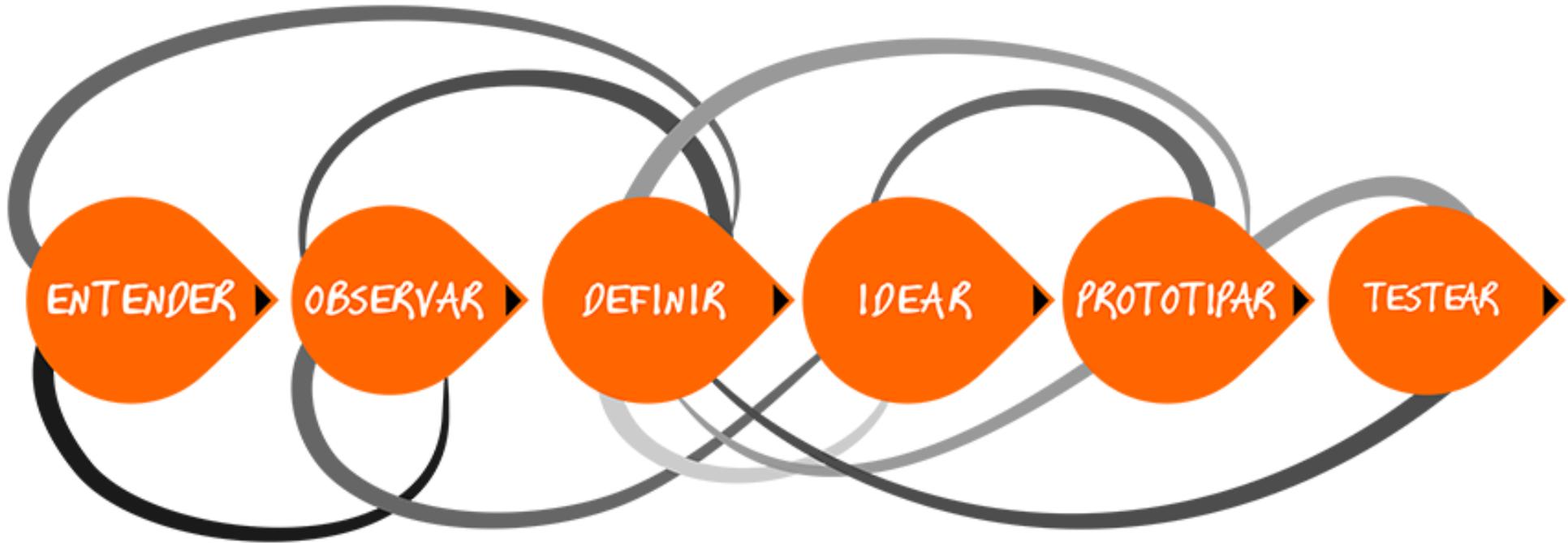


Es importante minimizar el trabajo en la oficina y salir cuanto antes a testar posibles soluciones. Ante posibles dudas sobre si una idea es adecuada o no lo mejor es testarla en el mercado o en la relación con el público objetivo.

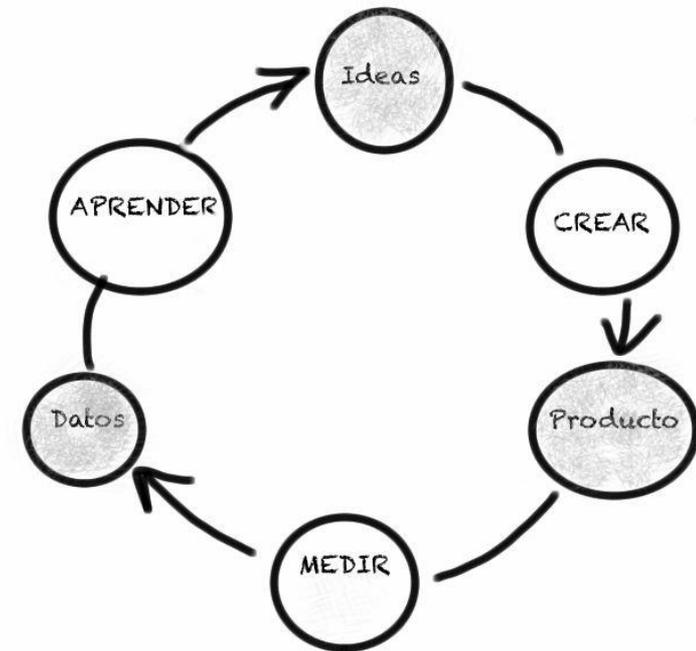
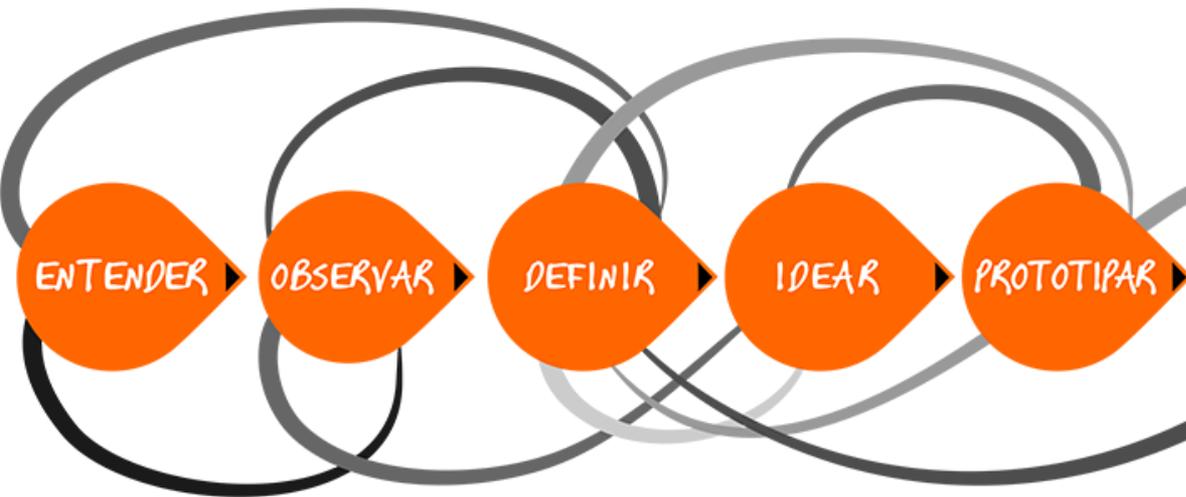


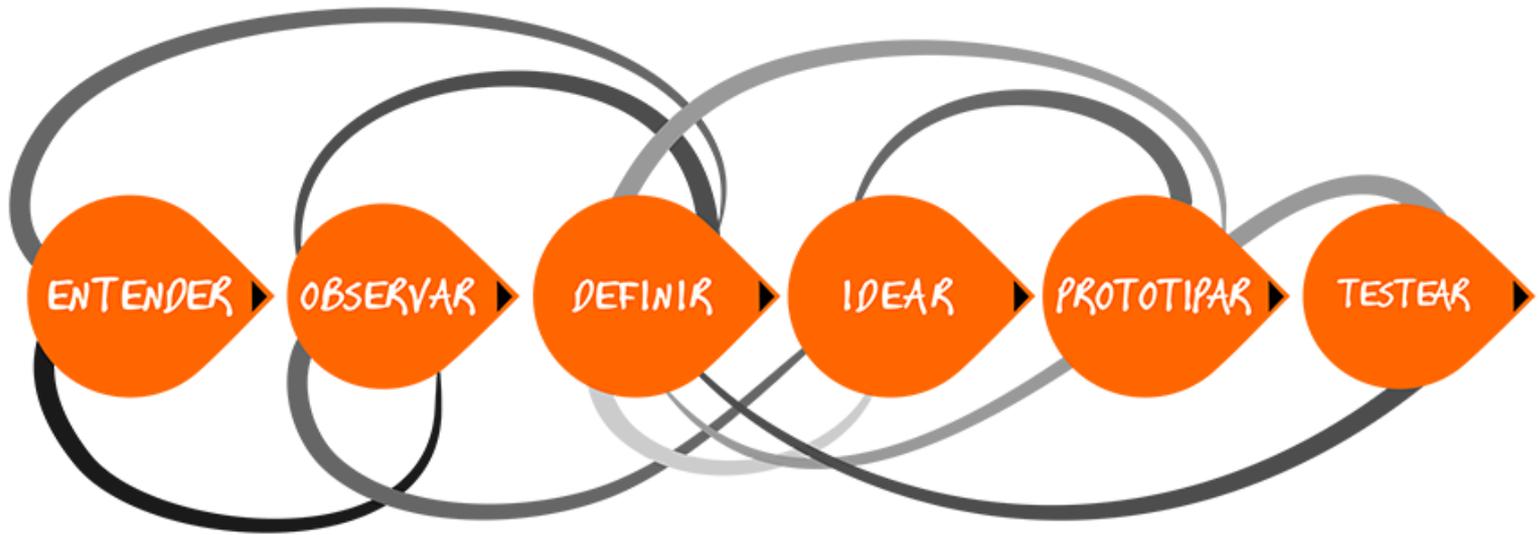
**Se puede trabajar con el prototipo o construir un producto o servicio específico para la fase de testeo. Importante que éste se haga con el segmento objetivo.**

# ¿Creación o iteración?



# Unión de Design Thinking con Lean Startup





# Understand

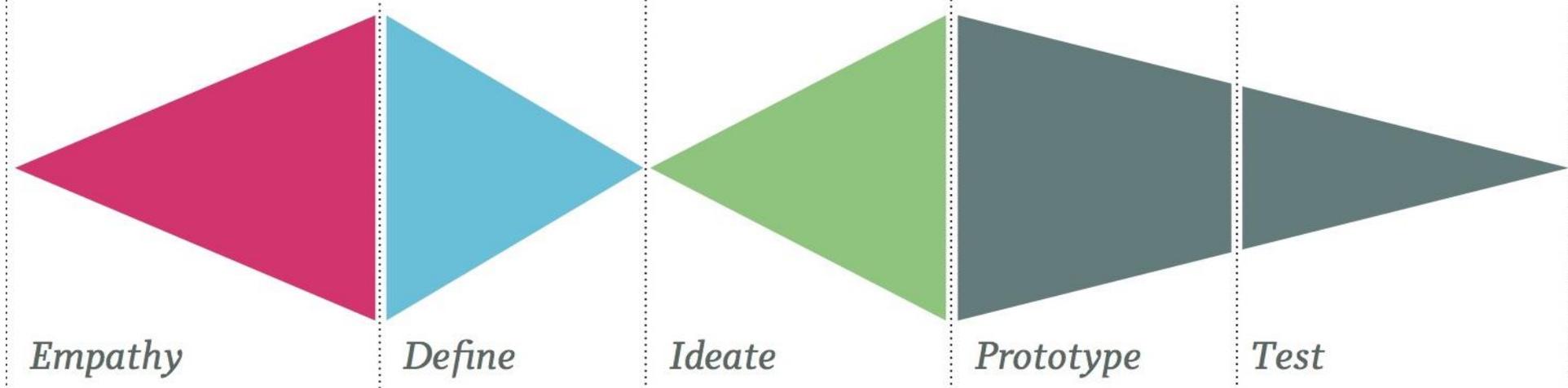
Understanding ends in **Insight**.

# Create

Creation ends in **ideas**.

# Deliver

Delivery ends in **reality**.



# Reto: ¿Cómo mejorar la experiencia del estudiante en las cafeterías del campus?

## Testeo:

- .-Semanas temáticas de menús: Se confeccionó un menú tipo y se mostró la carta tipo a los alumnos**
- .-Microcafeterías: Construcción de una cafetería low cost**
- .-Redefinición de espacios: Trabajar con los alumnos en un espacio redefinido**
- .-Nuevos puestos de venta y nuevos horarios de servicio: Trabajar con los alumnos en los nuevos puestos de venta y probar un horario en una cafetería.**

# **Reto: ¿Cómo mejorar la experiencia del estudiante en las cafeterías del campus?**

## **Resultados:**

- .-Semanas temáticas de menús: Los alumnos están encantados con la idea. Proponen crear un buzón de sugerencias temáticas de menús. Se añade al servicio.**
- .-Microcafeterías: Muy buena respuesta en determinadas zonas, menos en otras. De momento se implantan en las que han tenido un resultado positivo. Se sigue trabajando en una solución para las otras.**
- .-Redefinición de espacios: Se han redefinido conjuntamente con los alumnos determinados espacios. Se han seguido criterios de gusto del alumno y coste de la redefinición.**
- .-Nuevos puestos de venta y nuevos horarios de servicio: Los nuevos puntos de venta funcionan en algunas cafeterías y no en otras por problemas estructurales. Se sigue trabajando en dar solución a estas cafeterías. El tema de los horarios se rechaza por problemas en la gestión y quejas de los alumnos sobre esta solución.**

INCIERTO / PATRONES / APROXIMACIONES

CLARIDAD / ENFOQUE



## PROCESO DEL DISEÑO

El prototipo es su principal herramienta de validación con el cliente.

Luego de testear su prototipo avanza, o retrocede hasta hallar la mejor solución.

**I have not failed. I've just found 10,000 ways that won't work."**

**— Thomas Edison**



coasting  
SHIMANO

# HILTI



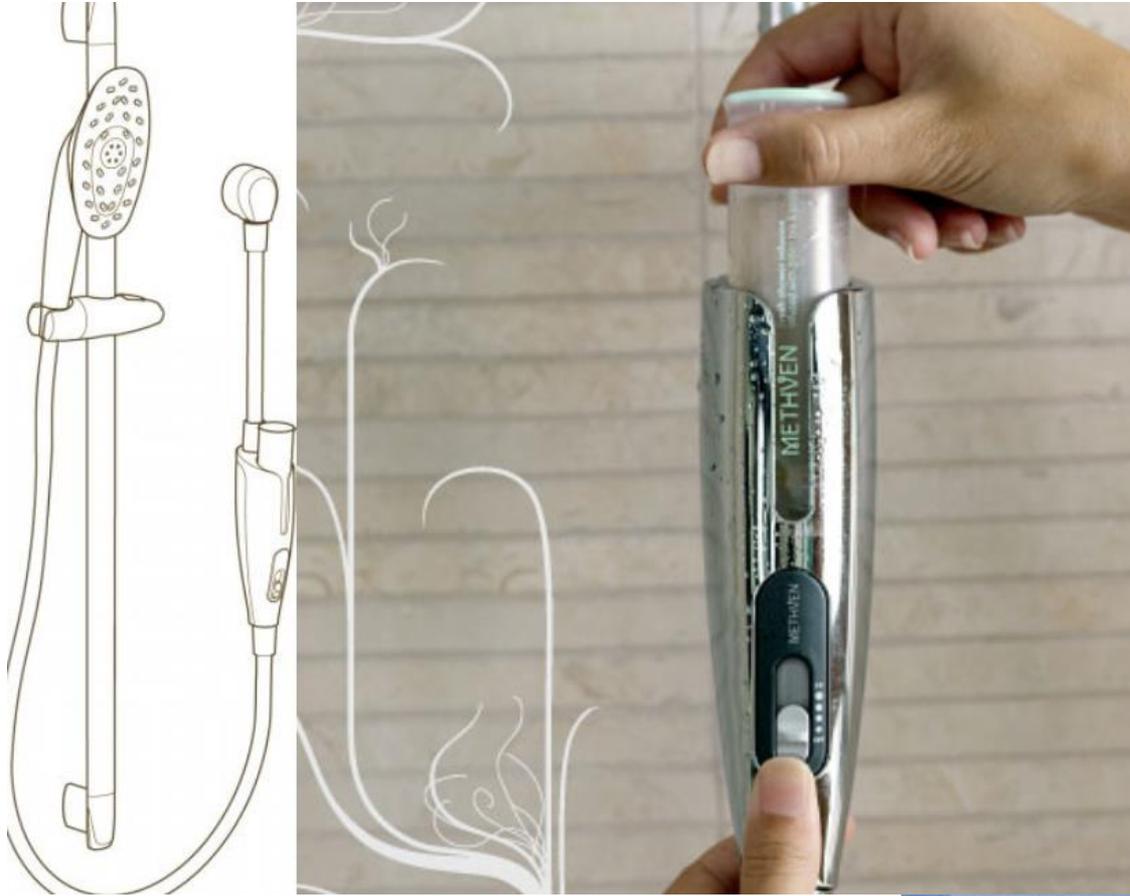


METHVEN





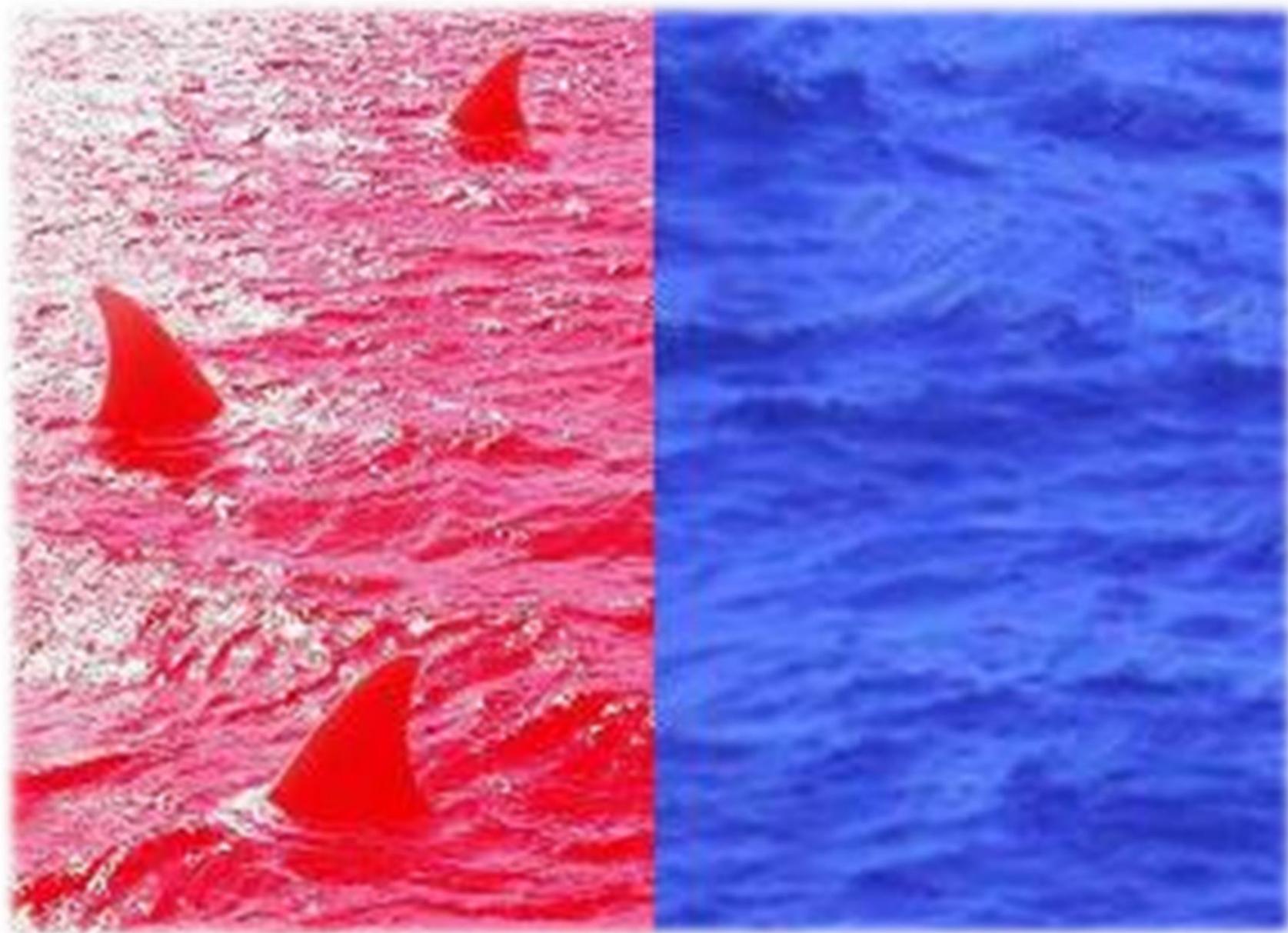
**Experiencia de baño única  
y que despierta los sentidos**



**El negocio ya no es sobre la venta de duchas, es sobre la experiencia. Ya no venden sólo grifos, también venden infusiones de ducha.**



# La estrategia de los océanos azules para crear valor



# Definición de océano azul

**Mercado altamente atractivo por la ausencia de competencia, la agregación de demanda y la posibilidad de disponer de una posición dominante.**

**En este tipo de mercados las reglas no están definidas, de modo que no hay un modelo de empresa dominante, sino que las posibilidades de éxito se multiplican al aumentar las vías para acceder a ese mercado con éxito.**

management

# La estrategia del océano azul

**Cómo crear en el mercado  
espacios no disputados en los que  
la competencia sea irrelevante**

**W. Chan Kim  
Renée Mauborgne**

GRANICA

# ¿Dónde puedo diferenciarme de la competencia?

## Socios Clave



¿Quiénes son nuestros socios clave?  
¿Quiénes son nuestros proveedores clave?  
¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?  
¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?

Objetivo:   
Estrategia:   
Actividades Clave:   
Canales:   
Relación con Clientes:   
Segmentos de Clientes:   
Estructura de Costos:   
Fuente de Ingresos:

## Actividades Clave



¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?  
Nuestros canales?  
Nuestras relaciones con los clientes?  
Nuestras fuentes de ingresos?

Objetivo:   
Estrategia:   
Actividades Clave:   
Canales:   
Relación con Clientes:   
Segmentos de Clientes:   
Estructura de Costos:   
Fuente de Ingresos:

## Propuesta de Valor



¿Qué valor estamos entregando a los clientes?  
¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?  
¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?  
¿Qué aspectos de productos o servicios estamos ofreciendo a ciertos segmentos de clientes?

Objetivo:   
Estrategia:   
Actividades Clave:   
Canales:   
Relación con Clientes:   
Segmentos de Clientes:   
Estructura de Costos:   
Fuente de Ingresos:

## Relación con Clientes



¿Qué tipo de relación estamos que establezcamos y mantengamos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?  
¿Qué relaciones hemos establecido?  
¿Cuán costosa es?  
¿Cómo se integran con otros canales de contacto?

Objetivo:   
Estrategia:   
Actividades Clave:   
Canales:   
Relación con Clientes:   
Segmentos de Clientes:   
Estructura de Costos:   
Fuente de Ingresos:

## Segmentos De Clientes



¿Para quién estamos creando valor?  
¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?  
¿Qué necesidades tienen?  
¿Cómo se comportan?  
¿Cómo se relacionan con nosotros?

Objetivo:   
Estrategia:   
Actividades Clave:   
Canales:   
Relación con Clientes:   
Segmentos de Clientes:   
Estructura de Costos:   
Fuente de Ingresos:

## Cursos Clave



¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?  
Nuestros canales?  
Nuestras relaciones con los clientes?  
Nuestras fuentes de ingresos?

Objetivo:   
Estrategia:   
Actividades Clave:   
Canales:   
Relación con Clientes:   
Segmentos de Clientes:   
Estructura de Costos:   
Fuente de Ingresos:

## Canales



¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?  
¿Cómo los estamos alcanzando ahora?  
¿Cómo están integrados nuestros canales?  
¿Cuáles funcionan mejor?  
¿Cuáles son los más costosos?  
¿Cómo podemos integrar a los canales de nuestros clientes?

Objetivo:   
Estrategia:   
Actividades Clave:   
Canales:   
Relación con Clientes:   
Segmentos de Clientes:   
Estructura de Costos:   
Fuente de Ingresos:

## Estructura De Costos

¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?  
¿Cuáles recursos clave son los más costosos?  
¿Cuáles actividades clave son las más costosas?

Objetivo:   
Estrategia:   
Actividades Clave:   
Canales:   
Relación con Clientes:   
Segmentos de Clientes:   
Estructura de Costos:   
Fuente de Ingresos:



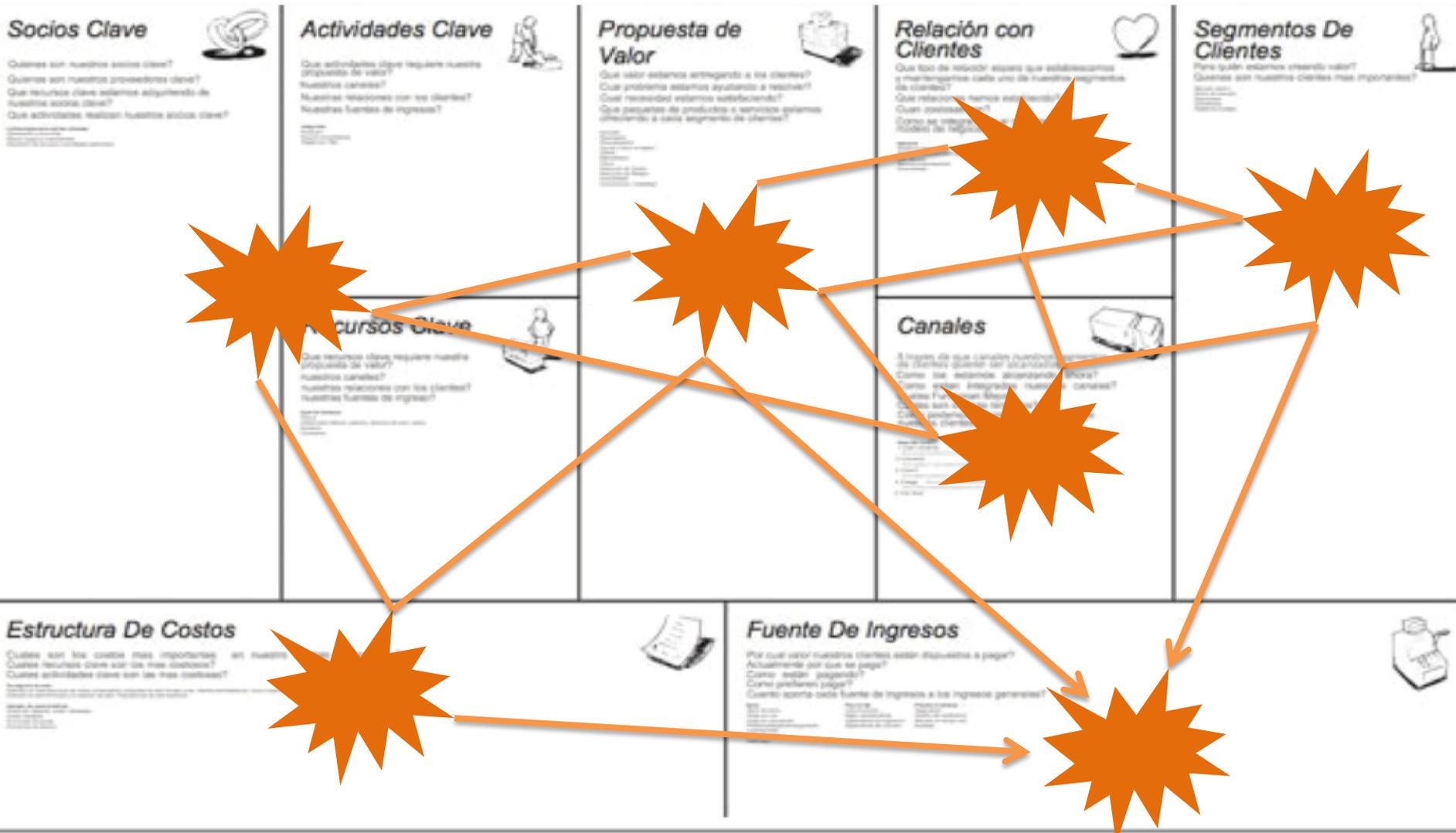
## Fuente De Ingresos

¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?  
¿Actualmente por qué se paga?  
¿Cómo se prefieren pagar?  
¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

Objetivo:   
Estrategia:   
Actividades Clave:   
Canales:   
Relación con Clientes:   
Segmentos de Clientes:   
Estructura de Costos:   
Fuente de Ingresos:

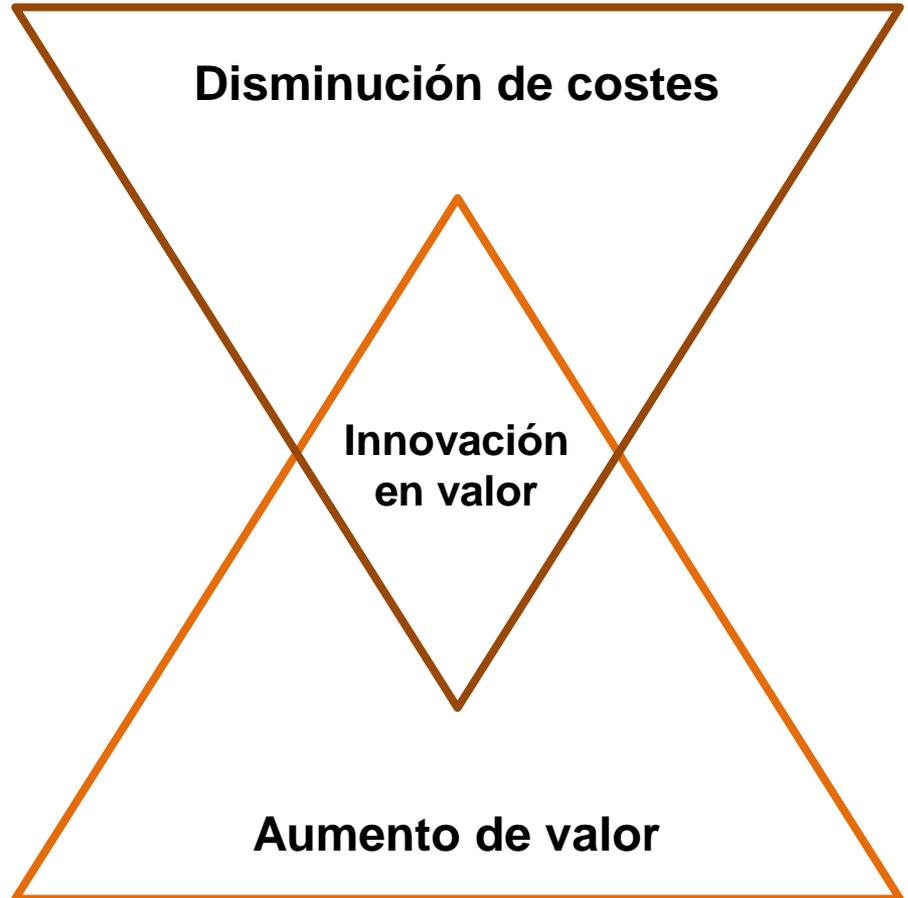


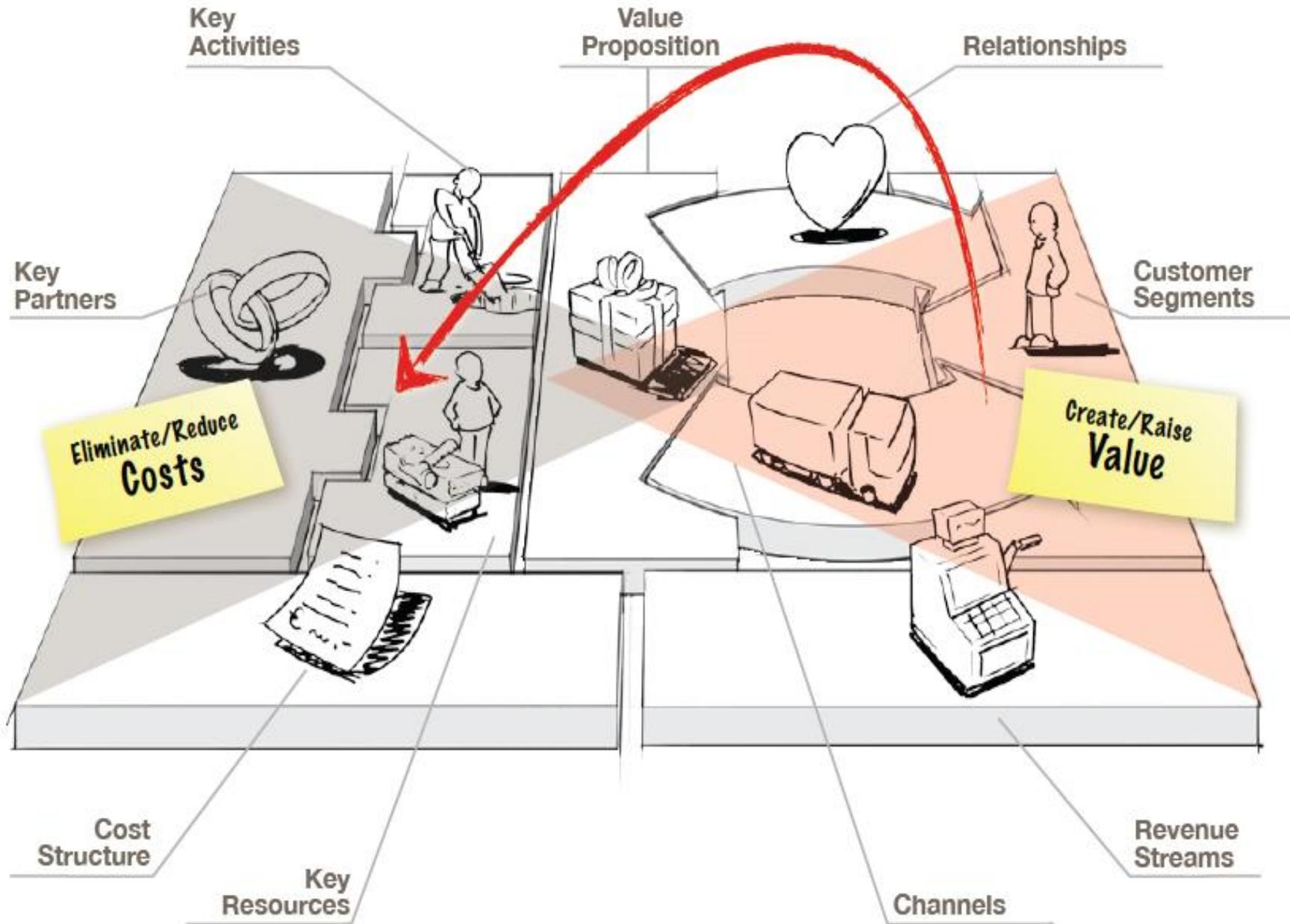
# ¿Pero y si soy capaz de que el impacto de esa diferenciación haga que mi modelo de negocio sea positivamente diferente al del resto de la competencia?

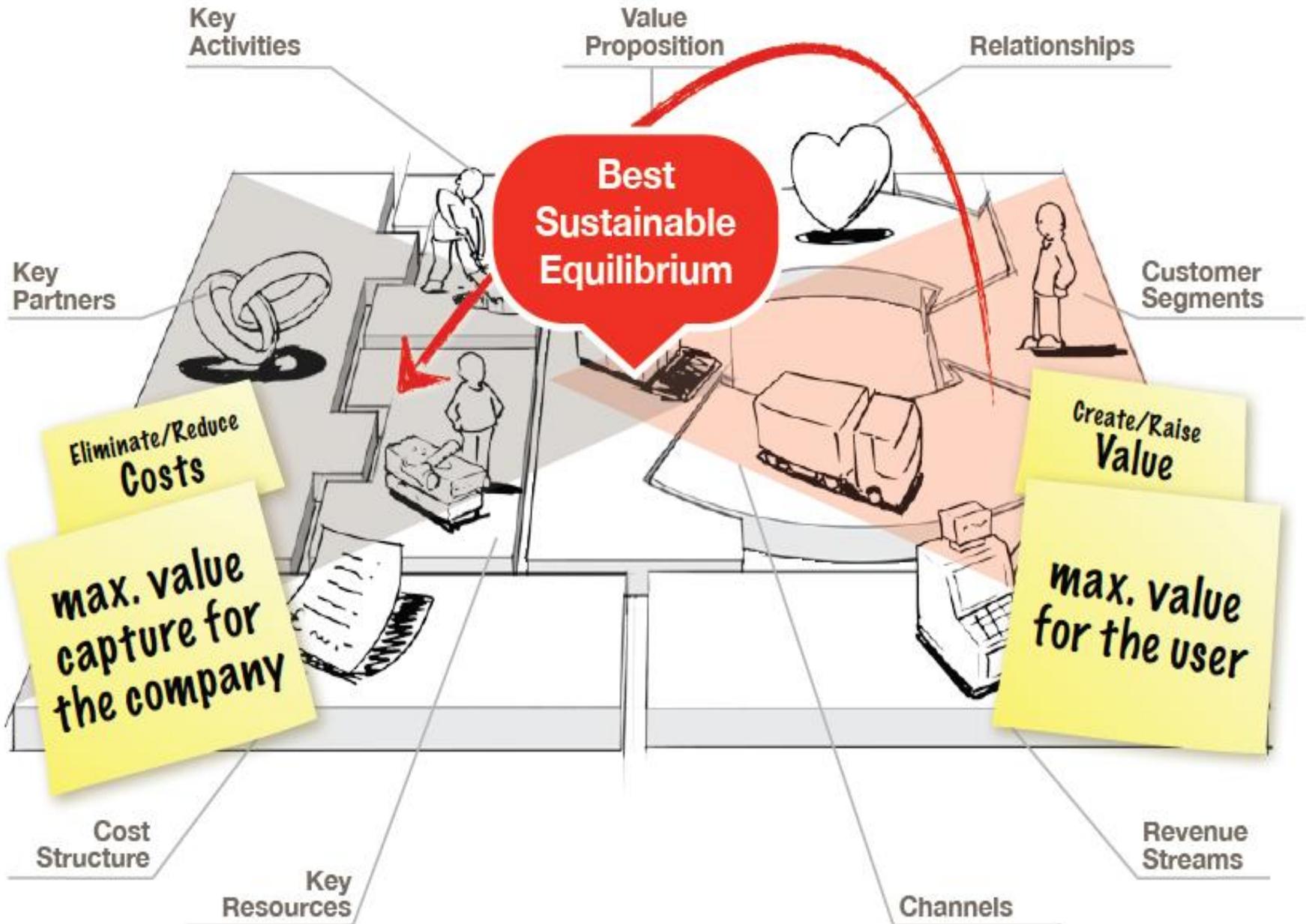


**Una buena estrategia es tratar de encontrar ese segmento del mercado que puede que no sea relevante para otras empresas pero al que nosotros podemos llegar adecuadamente.**

**Un enfoque interesante es el trabajar sobre la Innovación en Valor**







## Océano Rojo

## Océano Azul

Competir en el espacio existente en el mercado

Crear un espacio sin competencia en el mercado

Retar a la competencia

Hacer que la competencia se torne irrelevante

Explotar la demanda existente en el mercado

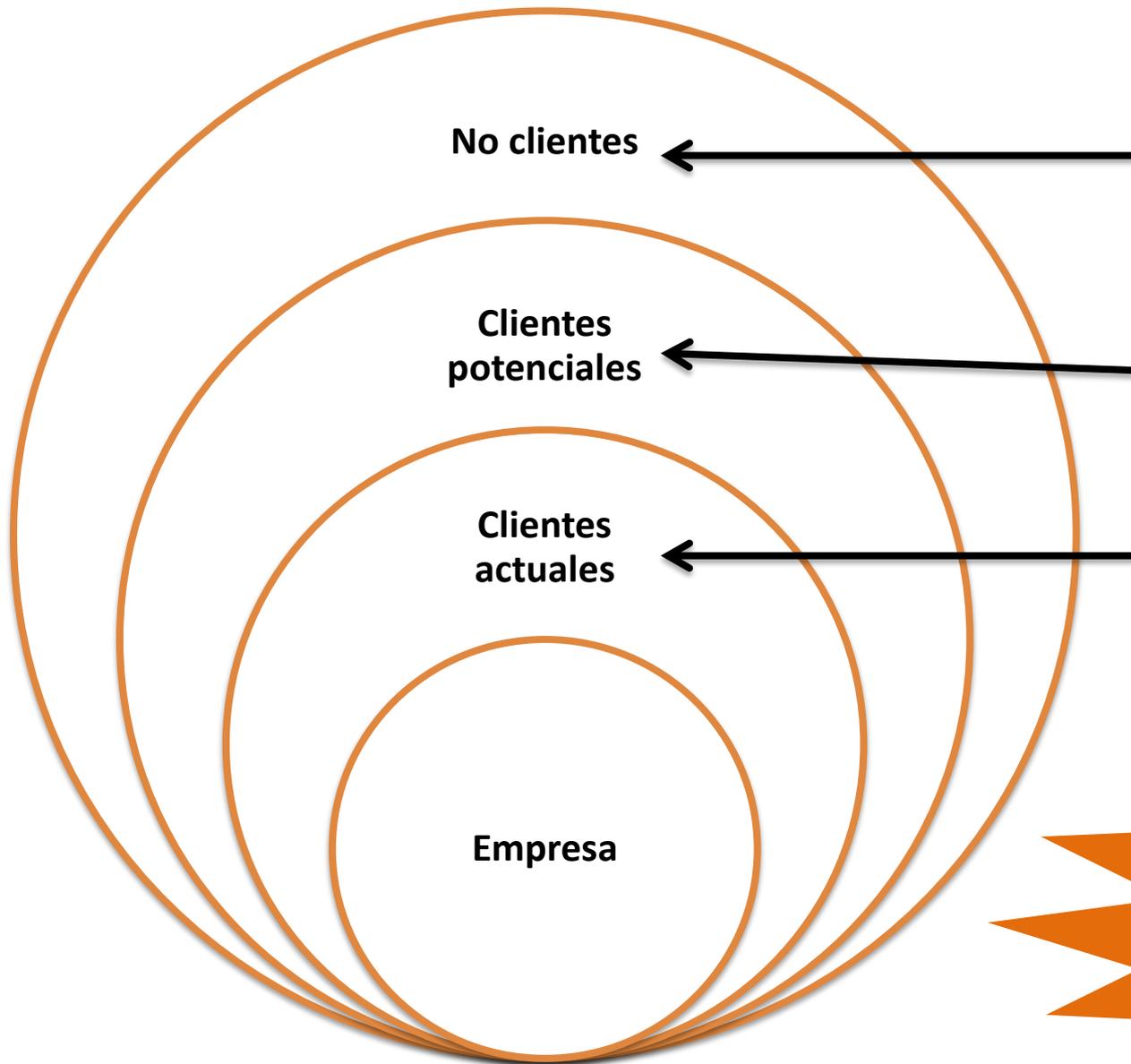
Crear y captar demanda nueva

Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste

Romper la disyuntiva del valor o el coste

Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste

Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste



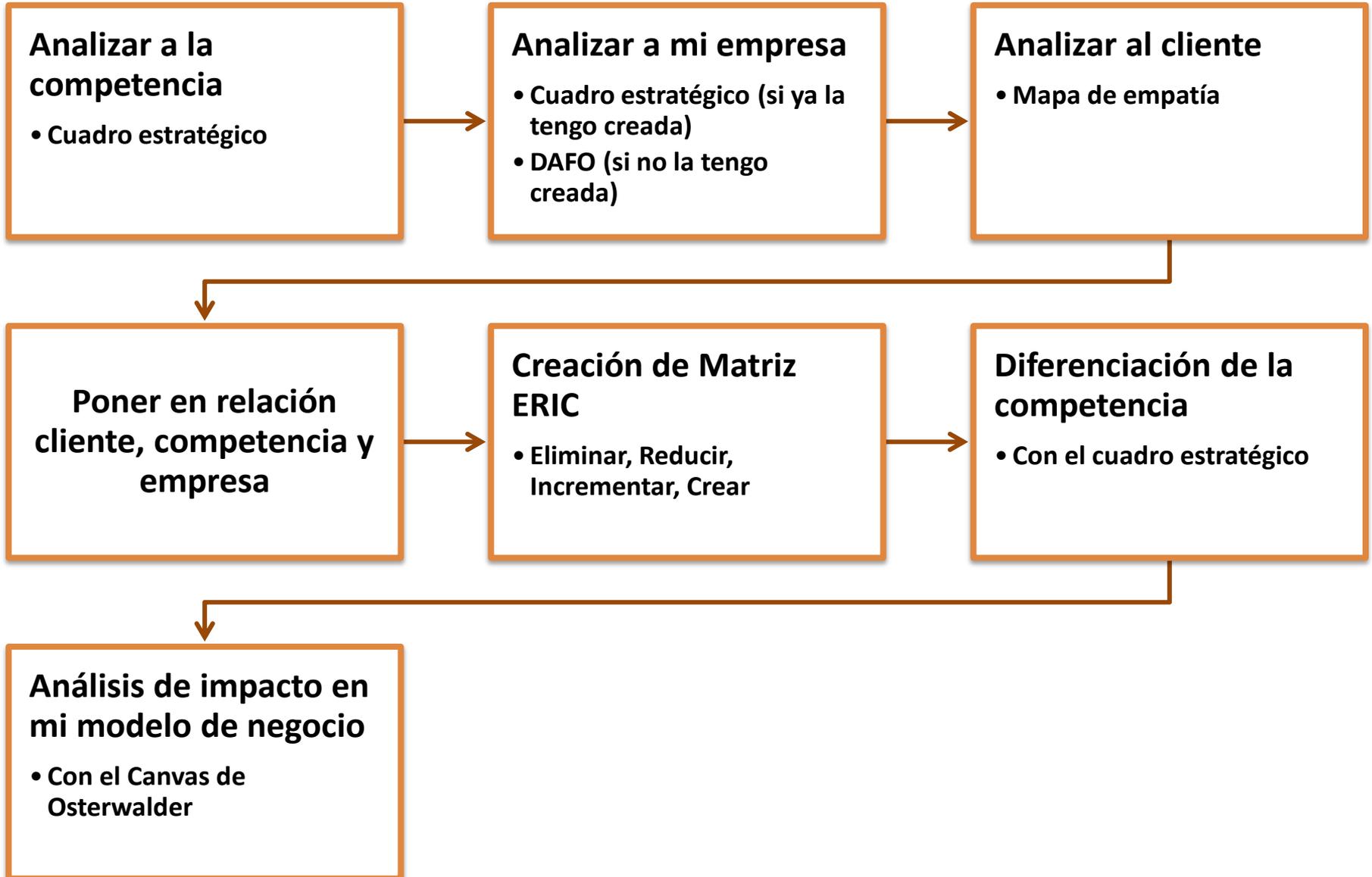
¿Por qué no lo serán nunca?

¿Por qué no lo son?

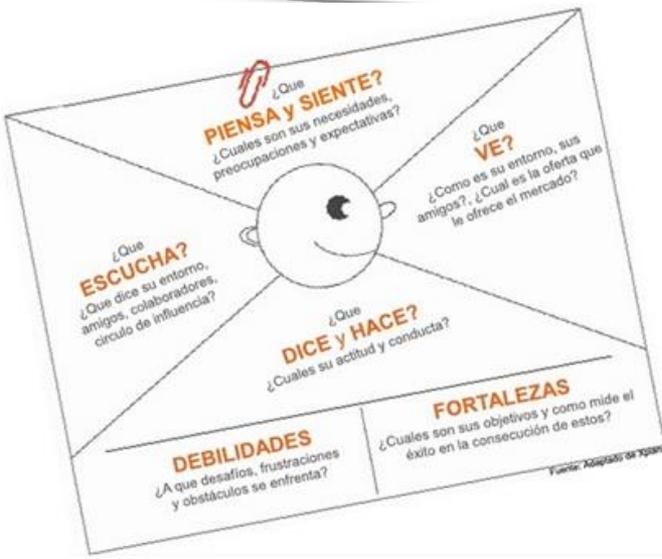
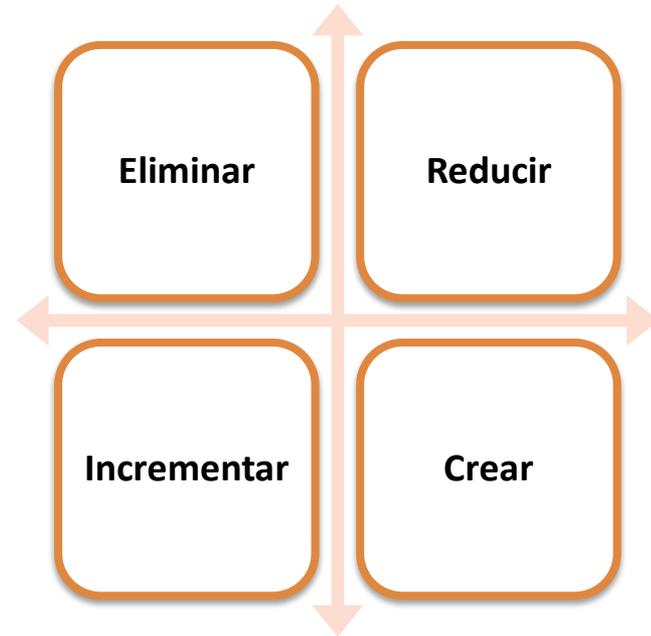
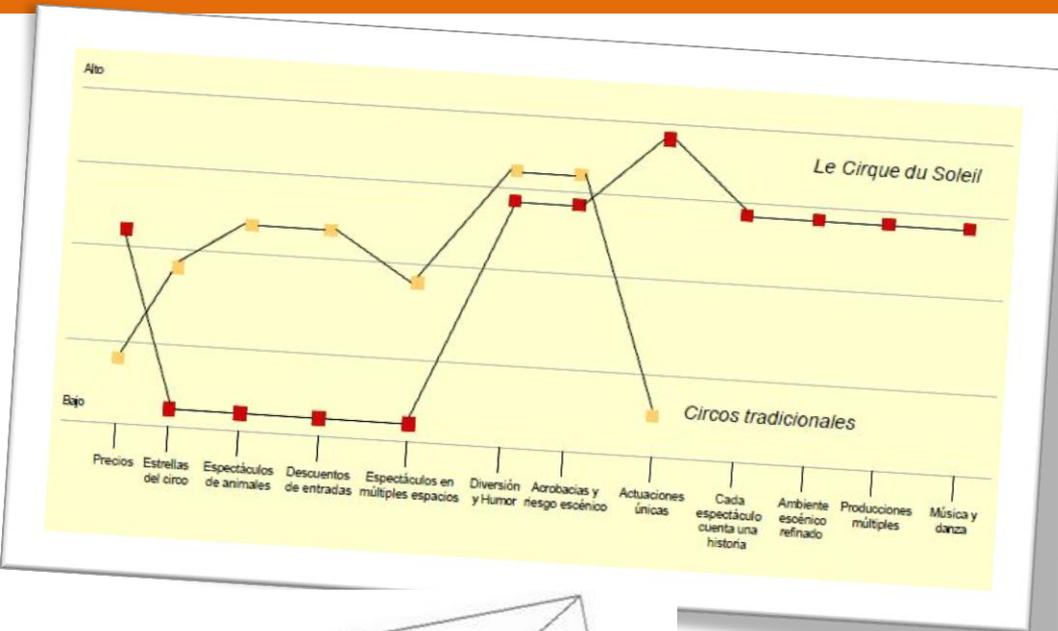
¿Por qué lo son?



# ¿Cómo lo vamos a hacer?



# Herramientas



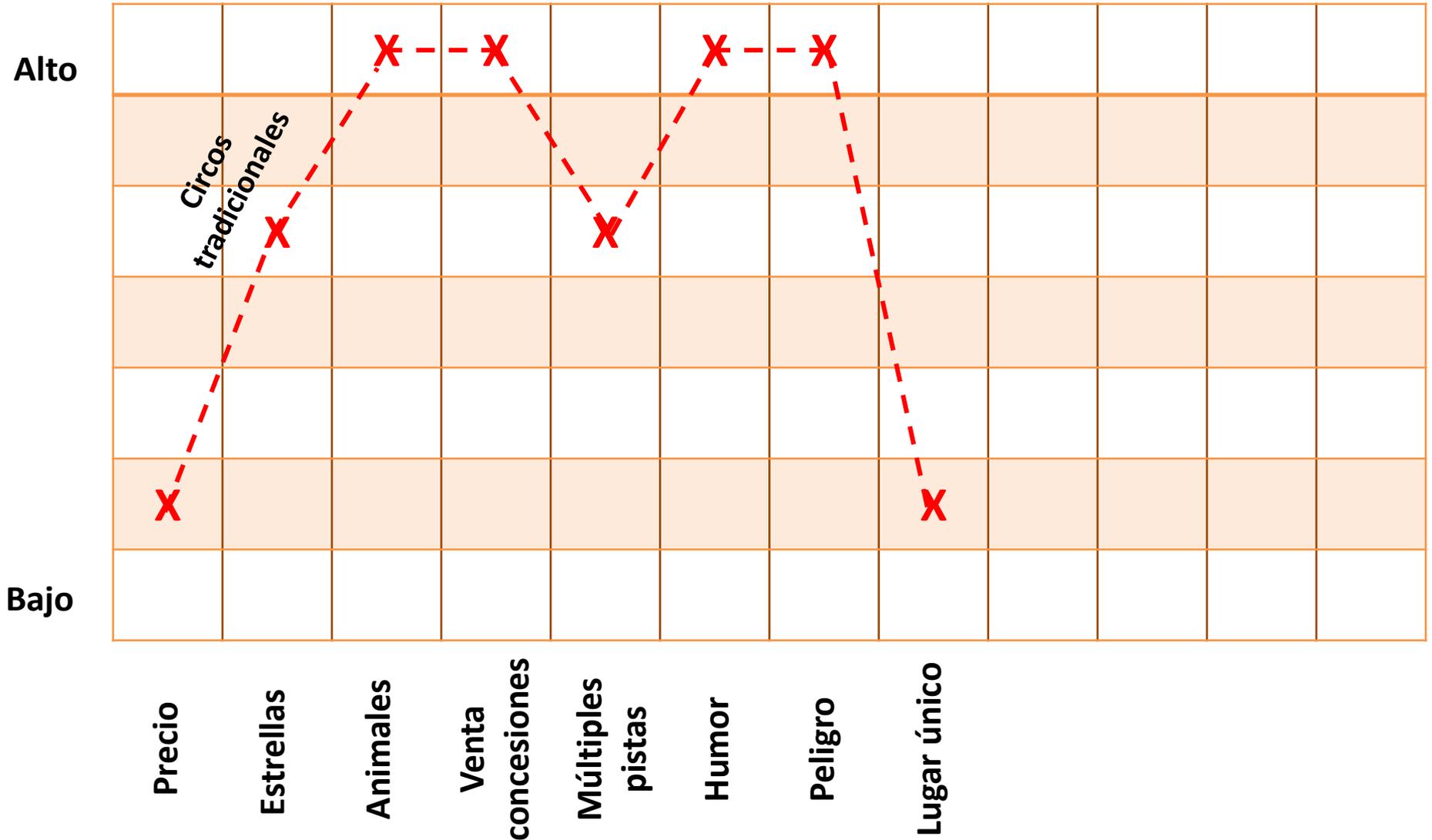
<b>Actividades Clave</b> ¿Que actividades clave requieren realizar? ¿Cuales son las actividades clave? ¿Cuales son las actividades clave? ¿Cuales son las actividades clave?	<b>Propuesta de Valor</b> ¿Que valor agregado ofrece el producto o servicio? ¿Cual problema resuelve o cual necesidad satisface? ¿Cual beneficio ofrece? ¿Cual ventaja competitiva ofrece? ¿Cual es el modelo de negocio? ¿Cual es el modelo de negocio? ¿Cual es el modelo de negocio?	<b>Relación con Clientes</b> ¿Cual es el canal de distribución? ¿Cual es el canal de distribución? ¿Cual es el canal de distribución? ¿Cual es el canal de distribución?	<b>Segmentos De Clientes</b> ¿Cuales son los segmentos de clientes? ¿Cuales son los segmentos de clientes? ¿Cuales son los segmentos de clientes? ¿Cuales son los segmentos de clientes?
<b>Recursos Clave</b> ¿Cuales son los recursos clave? ¿Cuales son los recursos clave? ¿Cuales son los recursos clave? ¿Cuales son los recursos clave?	<b>Canales</b> ¿Cuales son los canales de distribución? ¿Cuales son los canales de distribución? ¿Cuales son los canales de distribución? ¿Cuales son los canales de distribución?	<b>Fuente De Ingresos</b> ¿Cual es la fuente de ingresos? ¿Cual es la fuente de ingresos? ¿Cual es la fuente de ingresos? ¿Cual es la fuente de ingresos?	
<b>Estructura De Costos</b> ¿Cuales son los costos clave? ¿Cuales son los costos clave? ¿Cuales son los costos clave? ¿Cuales son los costos clave?			

# El caso Circo del Sol

CIRQUE DU SOLEIL®



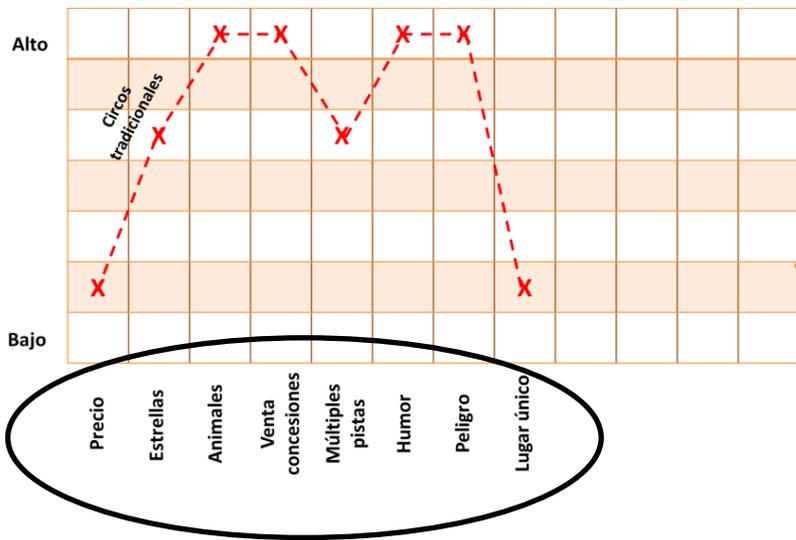
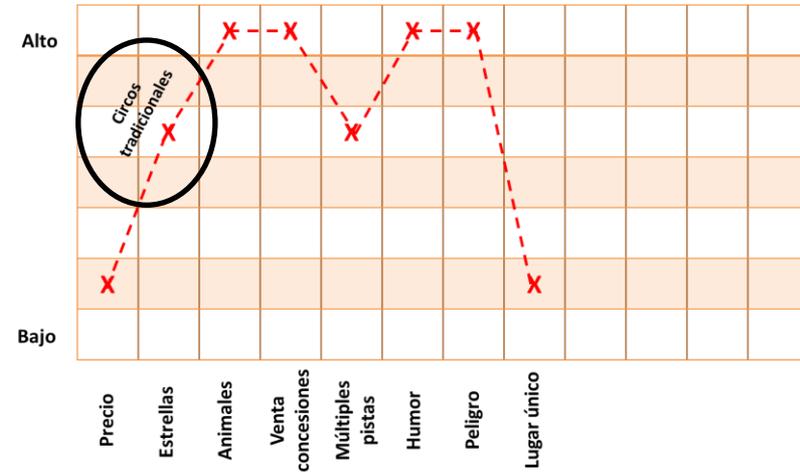
# Análisis de la competencia (cuadro estratégico)



# Claves para la creación del cuadro estratégico

## Selección de competencia

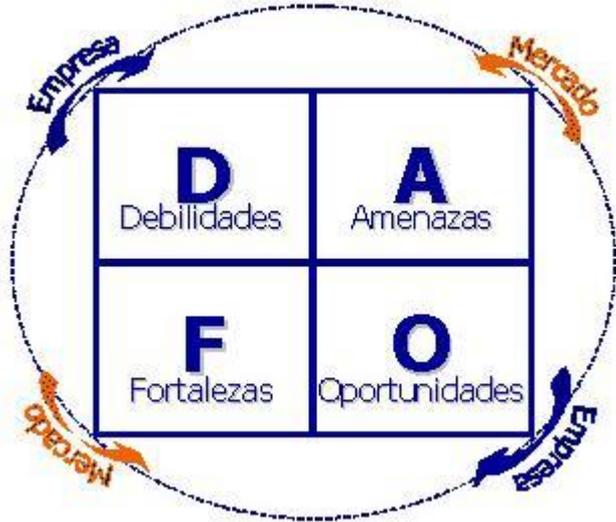
- ¿De quién te quieres diferenciar?
- ¿Contra quién estás compitiendo en tu mercado?
- ¿Si tus clientes no te compran a ti, a quién lo hacen?



## Selección de puntos de análisis

- ¿Qué elementos definen al sector?
- ¿Dónde centra la competencia su propuesta de valor?
- ¿Qué elementos son importantes para la competencia y generan un coste importante?

# Análisis de mi propio proyecto (Análisis DAFO o Cuadro Estratégico)



En el caso de que cree una empresa nueva.

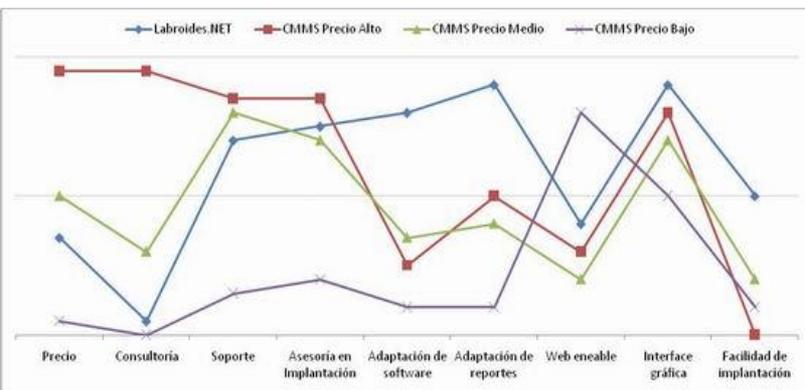
Analizar el DAFO de mi proyecto incluyendo mis capacidades personales y las de mi equipo.

Trato de proyectar el futuro de mi empresa.

Si busco la diferenciación con una empresa ya existente.

Creo el Cuadro Estratégico de mi empresa y lo comparo con la competencia.

Busco aquellos elementos potencialmente diferenciadores.



# Análisis del cliente (Mapa de Empatía)



# Claves para la creación del Mapa de Empatía

- 1.-Siempre es preferible hacerlo en grupo y con un equipo heterogéneo
- 2.-Céntrate en un segmento concreto, si tu proyecto va enfocado a varios segmentos haz un mapa de empatía por cada segmento
- 3.-Trata de personalizar, siempre es mejor si tienes un ejemplo en mente con nombres y apellidos, nivel de ingresos, estado civil, sexo, edad...
- 4.-Ponte en su lugar, se trata de que sepamos cómo actúa nuestro cliente, tener empatía con él
- 5.-Si tienes dudas sobre en qué apartado poner una frase no te compliques, ponlo donde te parezca más lógico, sin complicarte mucho
- 6.-Los ESFUERZOS y RESULTADOS son la consecuencia de los otros 4 apartados
- 7.-Ir más allá de uso de un producto o servicio y ver el contexto de ese uso
- 8.-Buscamos conocer lo que hace, lo que siente y cómo sus necesidades conectan con otras partes de su vida de modo que podamos ampliar nuestra propuesta de valor más allá de lo obvio (ejemplo Nike y Nike +)

# NIKE+ KINECT TRAINING

Entrenamiento Nike personalizado, en tu propia casa. La tecnología Kinect registra todos tus movimientos para que te entreses en tiempo real.

El juego, Kinect y el dispositivo móvil se venden por separado.



INFORMACIÓN



Nike+  
SPORTWATCH



Nike+  
RUNNING APP



Nike+  
SPORTBAND



IPOD NANO



Nike+  
KINECT TRAINING

No quedarse en lo obvio y comprender las verdaderas necesidades y características del cliente

# Análisis del cliente (Mapa de Empatía) Ejemplo



**Precio**

## ESFUERZOS

Miedos  
 Frustraciones  
 Obstáculos

**Desplazamiento**

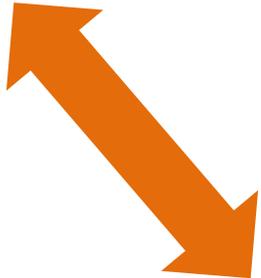
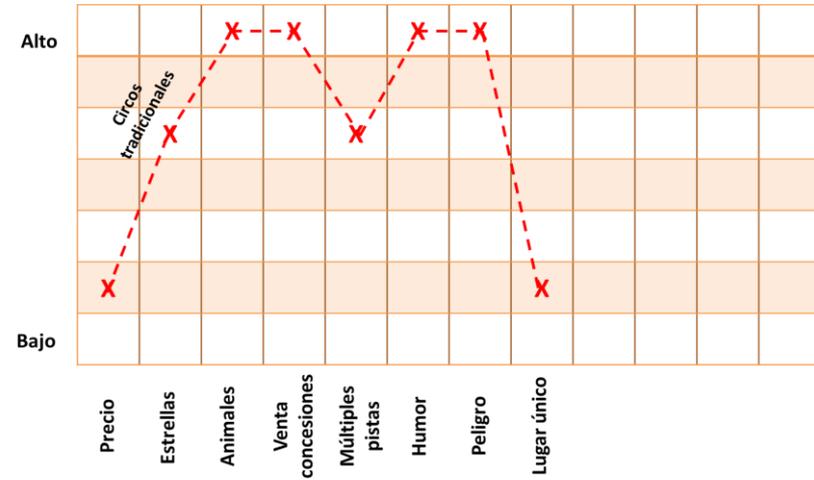
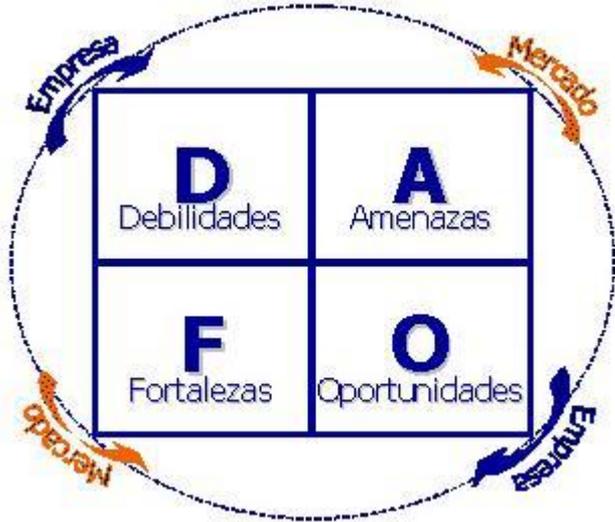
**Tiempo**

## RESULTADOS

Deseos/necesidades  
 Medida del éxito  
 Obstáculos

**Satisfacción de los niños**

# Poner en relación cliente, competencia y empresa



# Creación Matriz ERIC

**Eliminar**

- Artistas célebres
- Espectáculos de animales
- Ventas por concesión en pasillos
- Varias pistas con espectáculos

**Reducir**

- Diversión y humor
- Emoción y peligro

**Incrementar**

- Instalaciones únicas

**Crear**

- Tema
- Ambiente elegante
- Varias producciones
- Música y bailes artísticos

**Eliminar**

**Reducir**

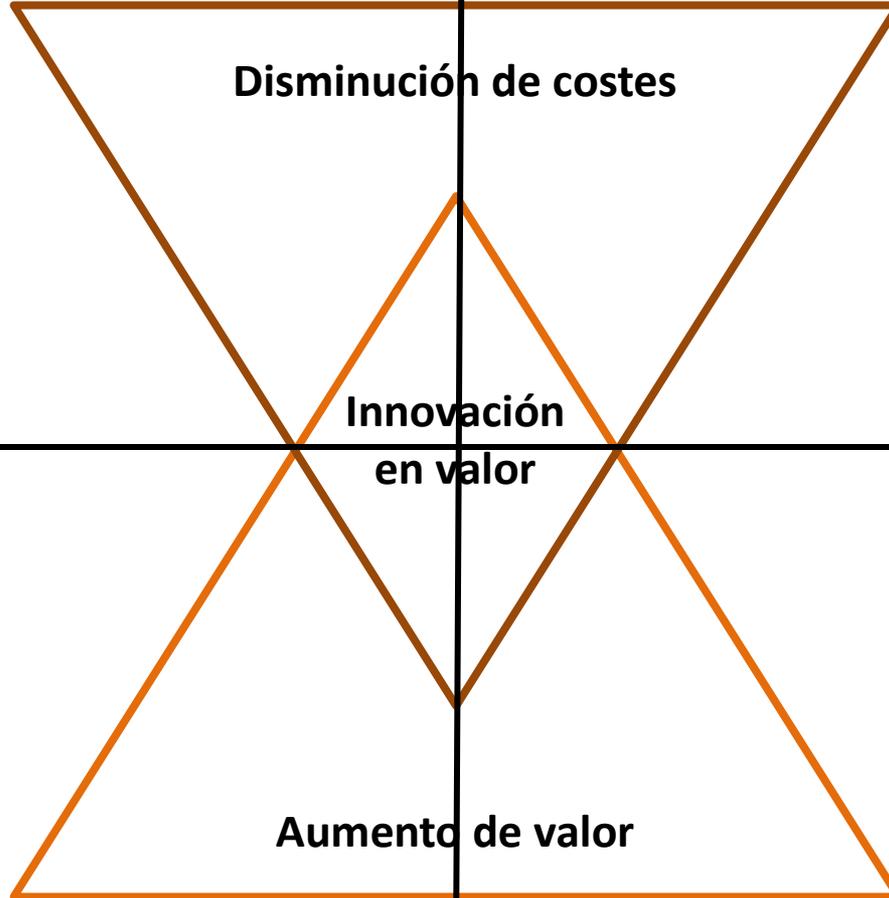
**Disminución de costes**

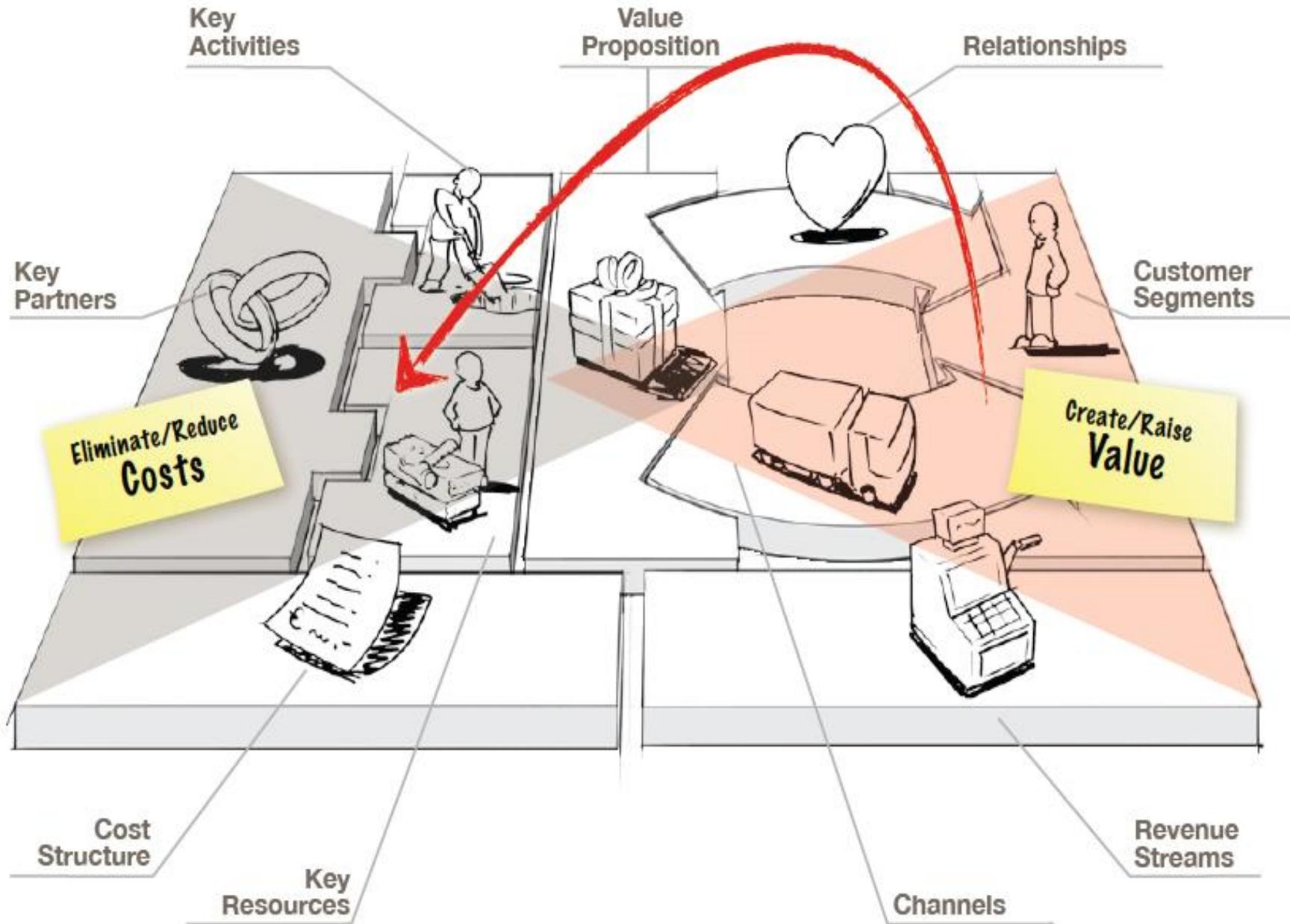
**Innovación  
en valor**

**Aumento de valor**

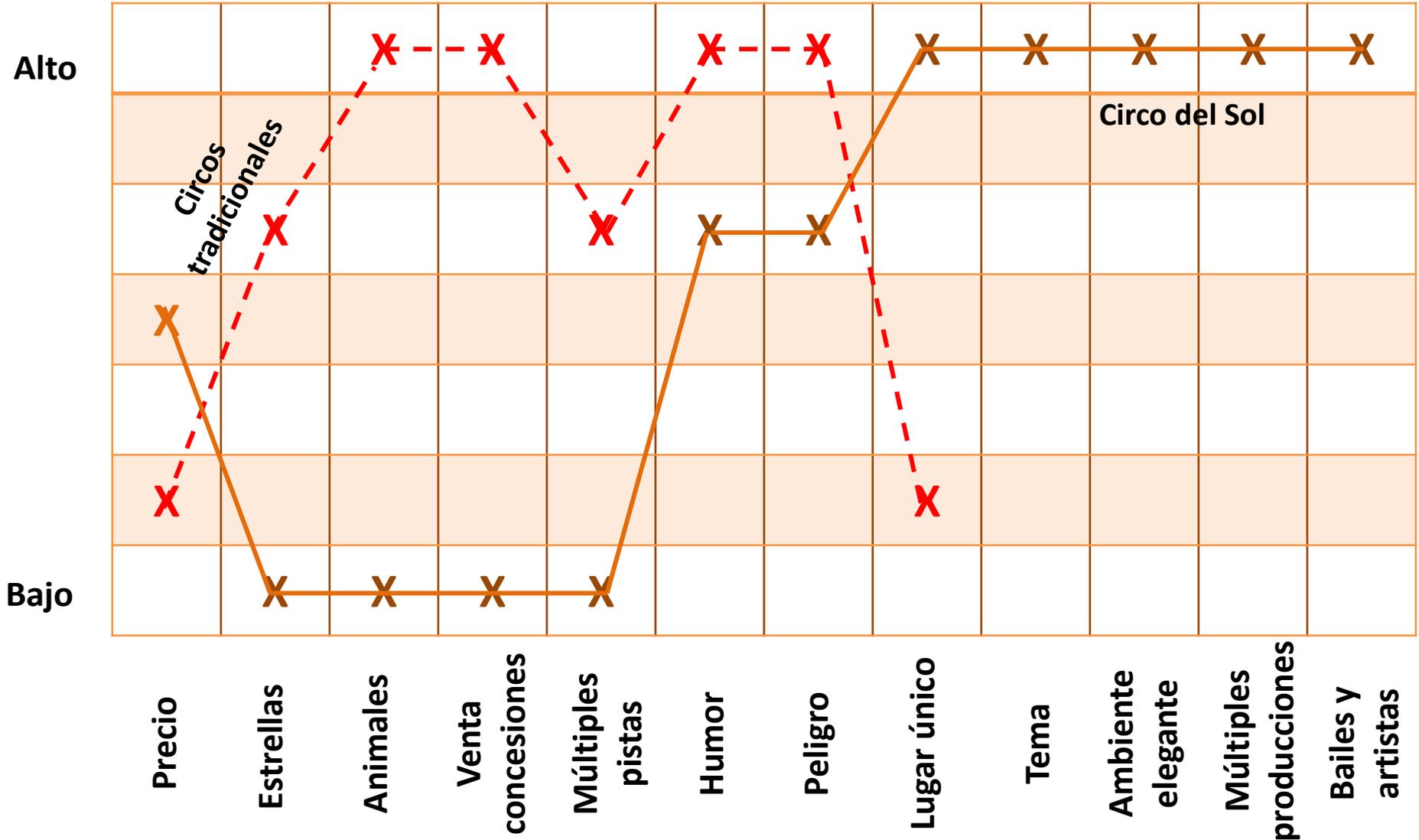
**Incrementar**

**Crear**





# Diferenciación de la competencia (Cuadro estratégico)



# Análisis de mi modelo de negocio

## (Lienzo de análisis de modelos de negocio)

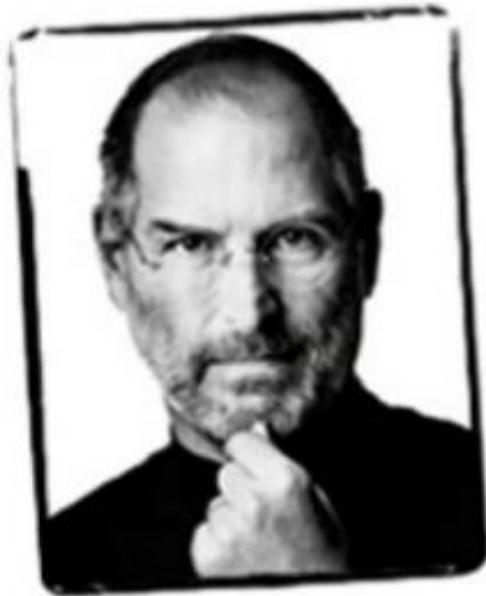


# Análisis de mi modelo de negocio

## (Lienzo de análisis de modelos de negocio)



# ¿Cuál es la clave de un modelo de Océano Azul?



“ **La creatividad simplemente consiste en conectar cosas** ”

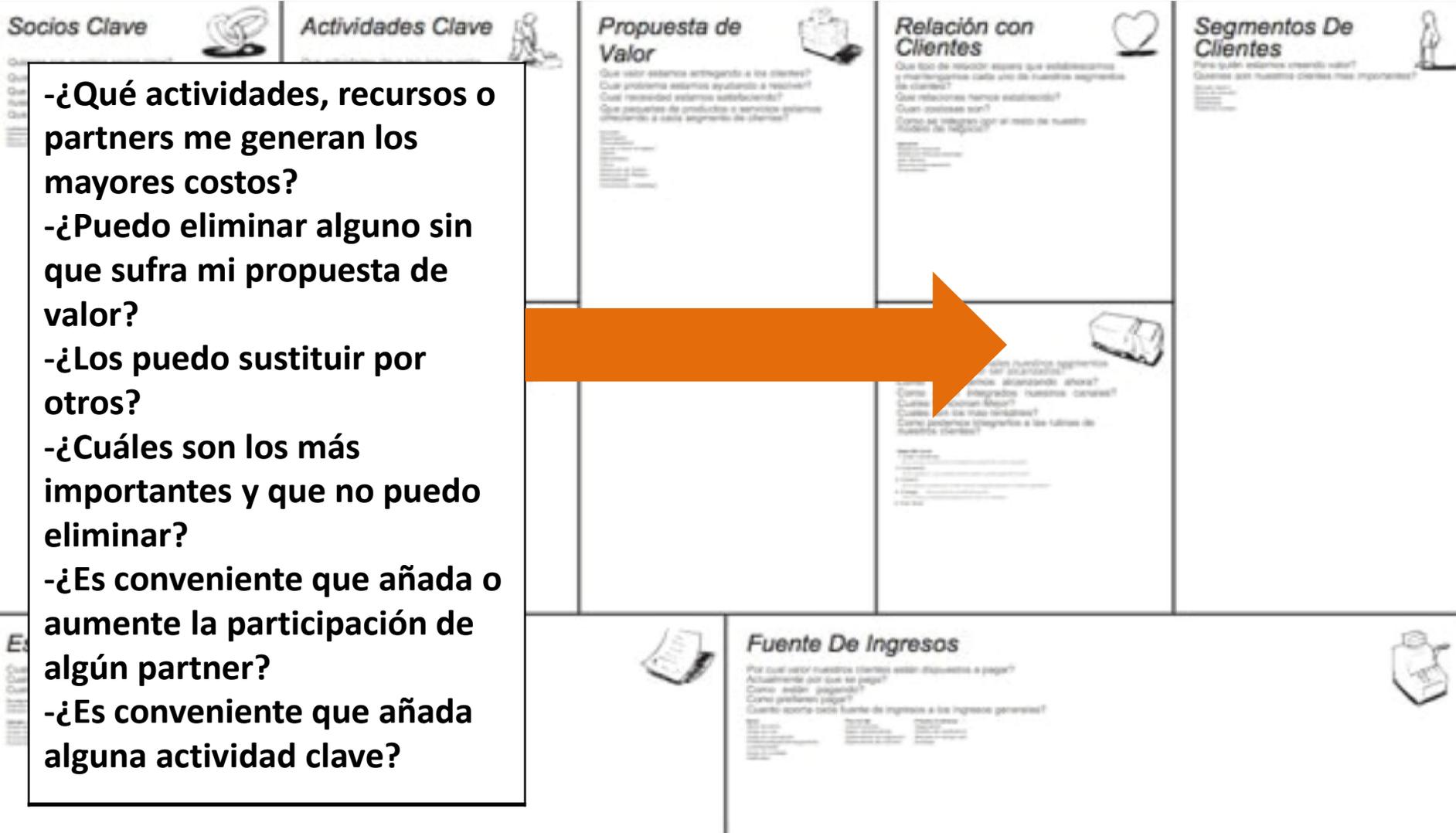
Steve Jobs

**La clave del Océano Azul no está en la tecnología, sino en la gestión adecuada de la información**



# Podemos utilizar el canvas para direccionar el proceso de Océano Azul

- ¿Qué actividades, recursos o partners me generan los mayores costos?
- ¿Puedo eliminar alguno sin que sufra mi propuesta de valor?
- ¿Los puedo sustituir por otros?
- ¿Cuáles son los más importantes y que no puedo eliminar?
- ¿Es conveniente que añada o aumente la participación de algún partner?
- ¿Es conveniente que añada alguna actividad clave?



# En todos estos casos se trata de empezar desde una de las partes del canvas para preguntarnos ¿Y si?

## Socios Clave

¿Quiénes son nuestros socios clave?  
¿Quiénes son nuestros proveedores clave?  
¿Qué recursos clave obtenemos adquiriendo de nuestros socios clave?  
¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?



## Actividades Clave

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?  
Nuestros canales?  
Nuestras relaciones con los clientes?  
Nuestros fuentes de ingresos?



## Propuesta de Valor

¿Qué valor estamos entregando a los clientes?  
¿Qué problemas estamos evitando a nuestros



## Relación con Clientes

¿Qué tipo de relación establecemos que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?  
¿Cómo establecemos?  
¿Cómo mejoramos?  
¿Cómo respondemos al resto de nuestro



## Segmentos De Clientes

¿Para quién estamos creando valor?  
¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?  
¿Qué canales?  
¿Qué relaciones?  
¿Qué fuentes de ingresos?



-¿Qué componentes de mi propuesta de valor puedo eliminar o reducir por ser menos importantes?  
-¿Qué componentes sería importante crear o mejorar?  
-¿Cómo afectarían estos cambios a los costes?  
-¿Cómo afectarían los cambios a los clientes?



## Estructura De Costos

¿Cuáles son los costes más importantes en nuestro modelo de negocio?  
¿Cuáles recursos clave son los más costosos?  
¿Cuáles actividades clave son las más costosas?  
¿Cuáles canales?  
¿Cuáles relaciones con los clientes?  
¿Cuáles fuentes de ingresos?



## Fuente De Ingresos

¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?  
¿Actualmente por qué se pagan?  
¿Cómo están pagando?  
¿Cómo preferirían pagar?  
¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?



# Para luego ver cómo y en qué medida afectaría al resto de nuestro modelo de negocio

## Socios Clave

¿Quiénes son nuestros socios clave?  
¿Quiénes son nuestros proveedores clave?  
¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?  
¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?



## Actividades Clave

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?  
Nuestros canales?  
Nuestras relaciones con los clientes?  
Nuestras fuentes de ingresos?



## Propuesta de Valor

¿Qué valor estamos entregando a los clientes?  
¿Qué problema estamos ayudando a resolver?  
¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?  
¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?



## Relación con Clientes

¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantenamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?  
¿Qué canales?  
¿Qué momentos?



## Segmentos De Clientes

¿Para quién estamos creando valor?  
¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?  
¿Qué canales?  
¿Qué momentos?



## Recursos Clave

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?  
Nuestros canales?  
Nuestras relaciones con los clientes?  
Nuestras fuentes de ingresos?

## Estructura De Costos

¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?  
¿Cuáles recursos clave son los más costosos?  
¿Cuáles actividades clave son las más costosas?

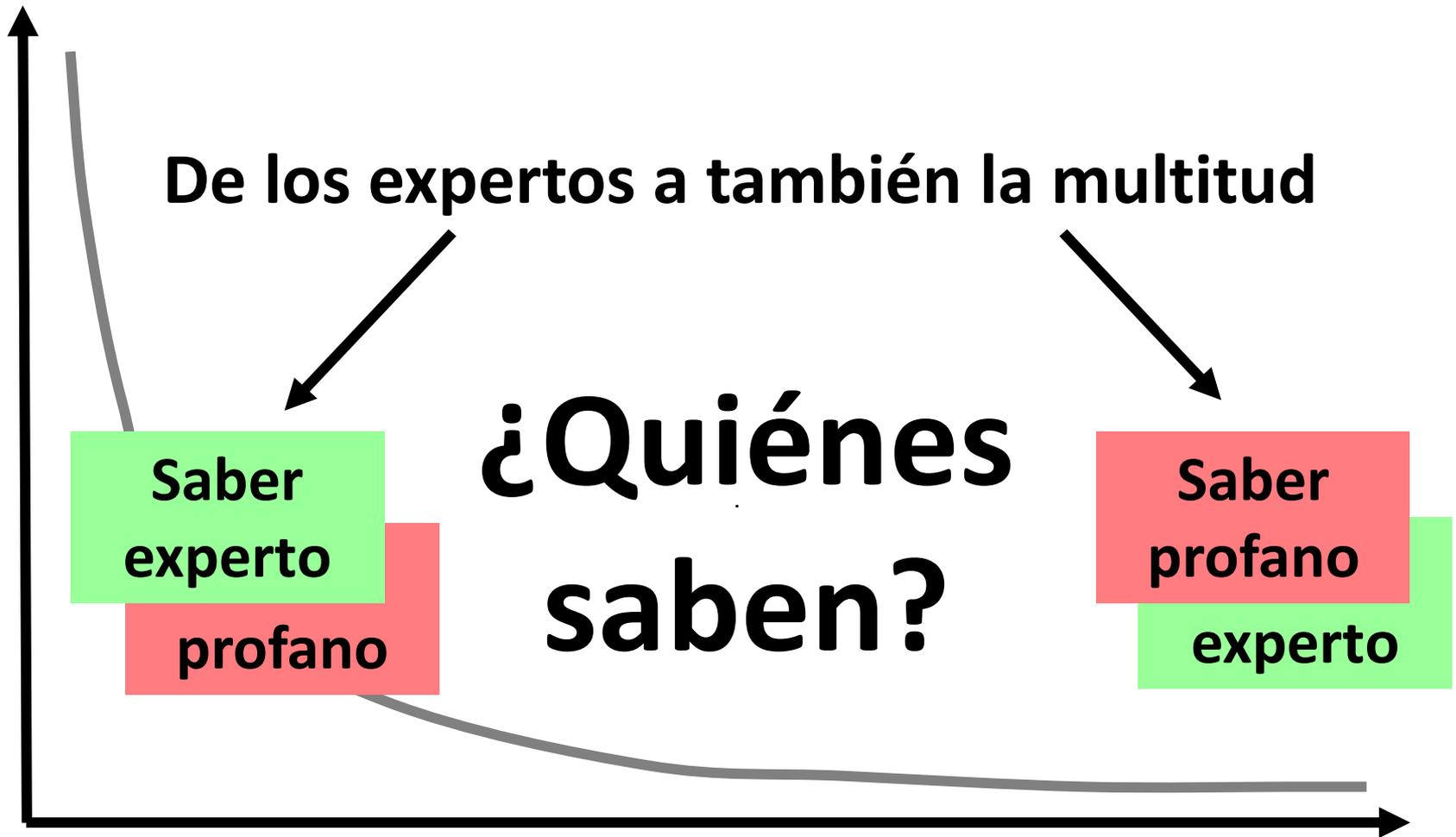


## Fuente De Ingresos

¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?  
¿Actualmente por qué se pagan?  
¿Cómo están pagando?  
¿Cómo preferirían pagar?  
¿Cuánto están pagando por cada fuente de ingresos?

- ¿Qué nuevos segmentos de mercado pueden ser interesantes? (generar demanda)
- ¿Qué segmentos podría reducir o eliminar?
- ¿Qué servicios necesitan los nuevos segmentos?
- ¿Generan nuevas fuentes de ingresos?
- ¿Qué canales de comunicación y distribución he de utilizar ahora?
- ¿Cómo afecta a mis costes?

**Empresa abierta:**  
**una actitud abierta al cambio**



“Con la sociedad del conocimiento estamos en una situación en la que ya no ocurre que unos pocos actores controlan casi todo, sino más bien que muchos controlan más bien poco.”

# ¿QUIÉN... SABE/HACE/...?

LA DIRECCIÓN

LA  
EMPRESA

ALGUNOS  
EXPERTOS  
EXTERNOS



**...Empresa Abierta**

ALGUNOS  
CLIENTES/  
USUARIOS

MULTITUD de  
PERSONAS

**CREAR EXPERIENCIA**

**CONVERSAR**

**ESCUCHAR**

## Mejora continua

- La comunidad propone pequeños cambios de forma continua y constante a los productos y/o servicios de la iniciativa. **Casos: Dell IdeaStorm, MyStarbucks Idea y Barclaycard Ring**

## Marketing y Comunicación

- La comunidad comunica una pasión, entusiasmo, etc. por lo productos y servicios de la iniciativa de forma que se convierte en un valioso instrumento para atraer a nuevos usuarios o fidelizar a los ya existentes. **Casos: LEGO Mindstorms, MakerBot**

## Innovación

- La comunidad promueve la creación o modificación de nuevos productos y/o servicios que traen consigo cambios cualitativos en el medio o largo plazo. **Casos: LEGO Mindstorms, Foldit , Visualizing.org, LEGO Cuusoo**

## Producción

- La comunidad es la que genera el producto que posteriormente va a ser utilizado por lo usuarios. **Casos: Mozilla, Forvo, P2P University, EzSystems, OpenSimulator**

## Prestación de servicio

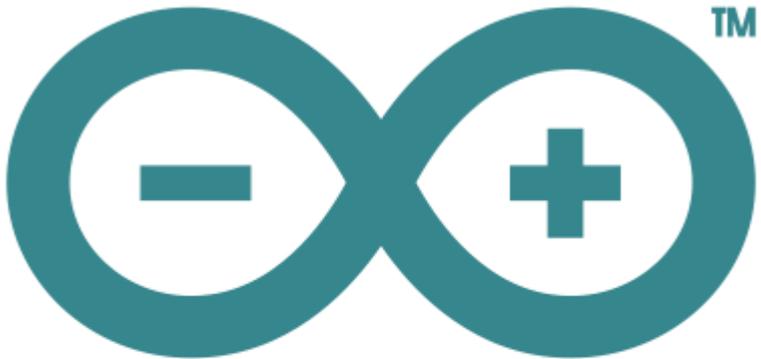
- La comunidad presta uno o varios servicios al resto de usuarios. **Casos: Giffgaff, KaBoom!, Threadless**

## Desarrollo de producto

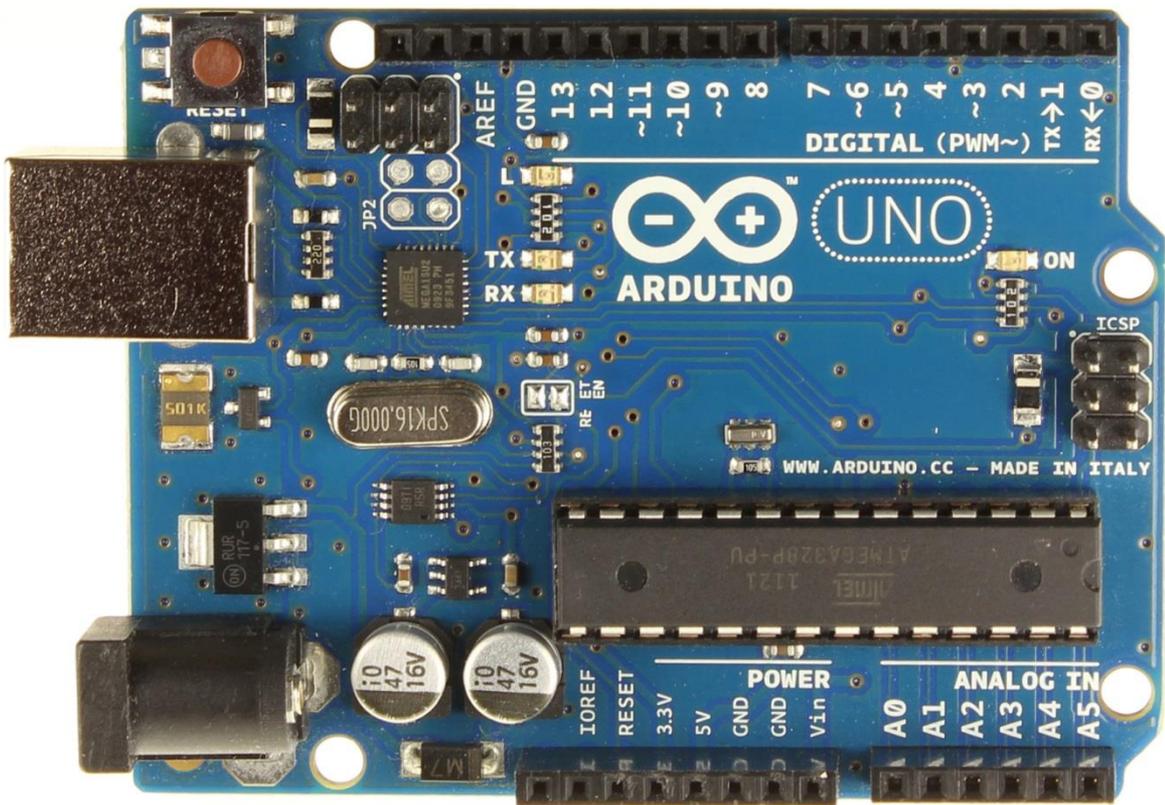
- La comunidad participa ideando, prototipando, hackeando, diseñando, etc. nuevos productos desde su concepción hasta su puesta en el mercado. **Casos: RepRap, Open Source Ecology, Local-Motors, Arduino, TLS, OpenPICUS**

## Financiación Colectiva

- La comunidad financia el desarrollo de nuevos productos y/o servicios. **GamePlanet Lab**



ARDUINO



# threadless®

Tees

Nude No More





# Design, Build, and Sell Together.

Where Co-Creation meets Micro-Manufacturing to bring your hardware innovations to market at unprecedented speed.

**GO CREATE**



Local Motors Rally Fighter

**\$99,900**



Rally Fighter in a Box

**\$19,500**



Local Motors Racer

**\$18,750**



Welcome, Guest

Sign In  
to share, vote  
& discuss

SIGN IN

Check out  
the latest  
ideas now!

## Help shape the future of Starbucks—with your ideas

You know better than anyone else what you want from Starbucks. So tell us. What's your Starbucks Idea? Revolutionary or simple—we want to hear it. Share your ideas, tell us what you think of other people's ideas and join the discussion. We're here, and we're ready to make ideas happen. Let's get started.



### share

Post your Starbucks Idea—from ways we could improve to things we've never even thought of.



### vote

Check out other people's ideas and vote on the ones you like best. The community votes. The community decides.



### discuss

Talk about ideas with other customers and our Starbucks Idea Partners and help make them even better.



### see

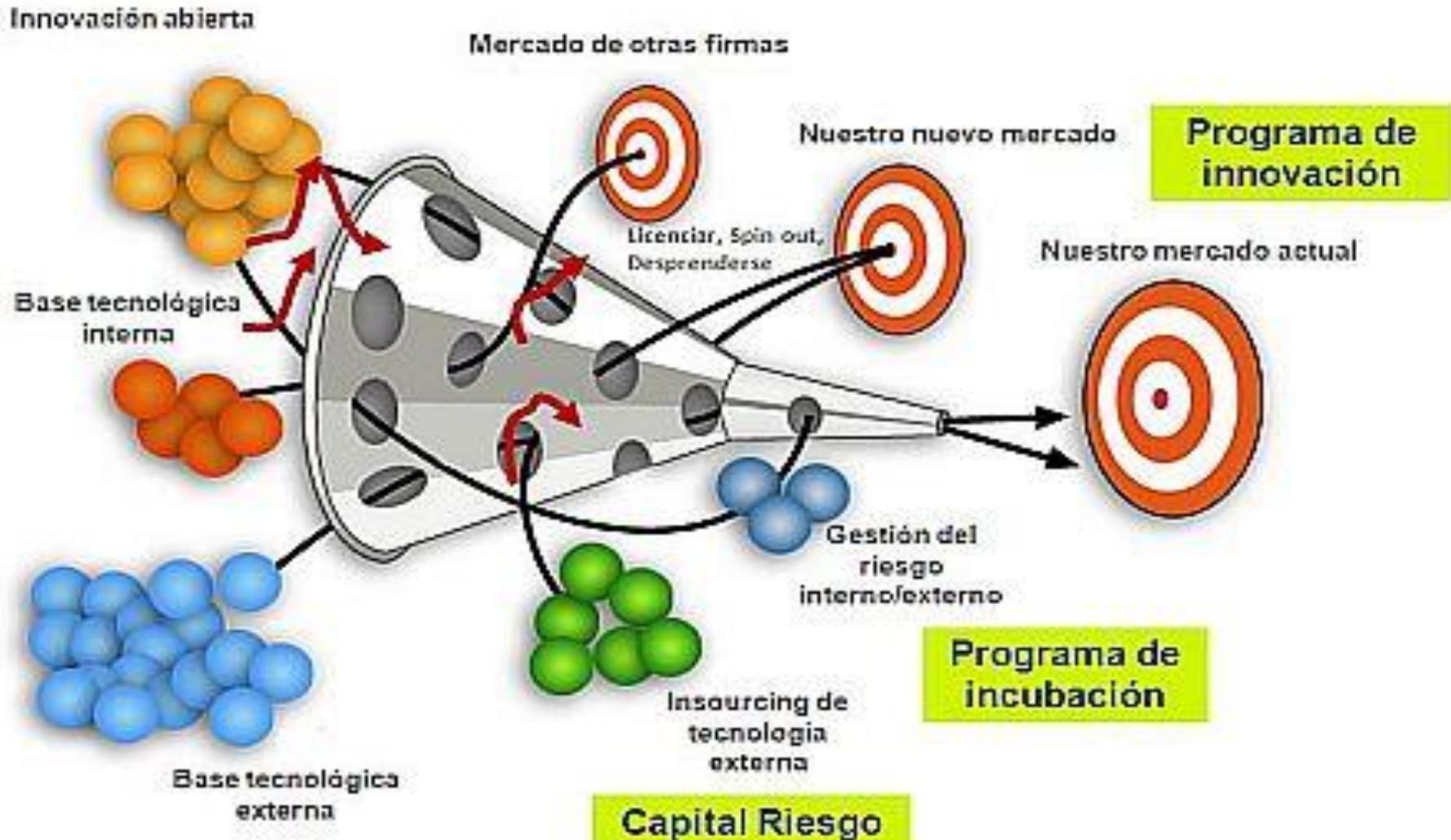
This is the proof. See which of your ideas were the most popular and watch as we take action.



it starts with a  
playground.



# Innovación abierta



## Innovación Cerrada

## Innovación Abierta

Los talentos de nuestro sector trabajan para nosotros

Debemos trabajar tanto con talentos de la empresa como talentos externos

Para beneficiarnos de la I+D+i debemos encargarnos del descubrimiento, desarrollo y provisión del valor

El trabajo I+D+i externo puede crear un valor notable; los procesos internos de I+D+i son necesarios para acreditar parte de ese valor

Si realizamos la mejor investigación del sector, ganaremos

No tenemos que investigar para beneficiarnos de la investigación

Si generamos la mayoría de las ideas del sector, o las mejores, ganaremos

Si utilizamos las mejores ideas internas y externas, ganaremos

Debemos controlar nuestro proceso de innovación para que la competencia no se beneficie de nuestras ideas

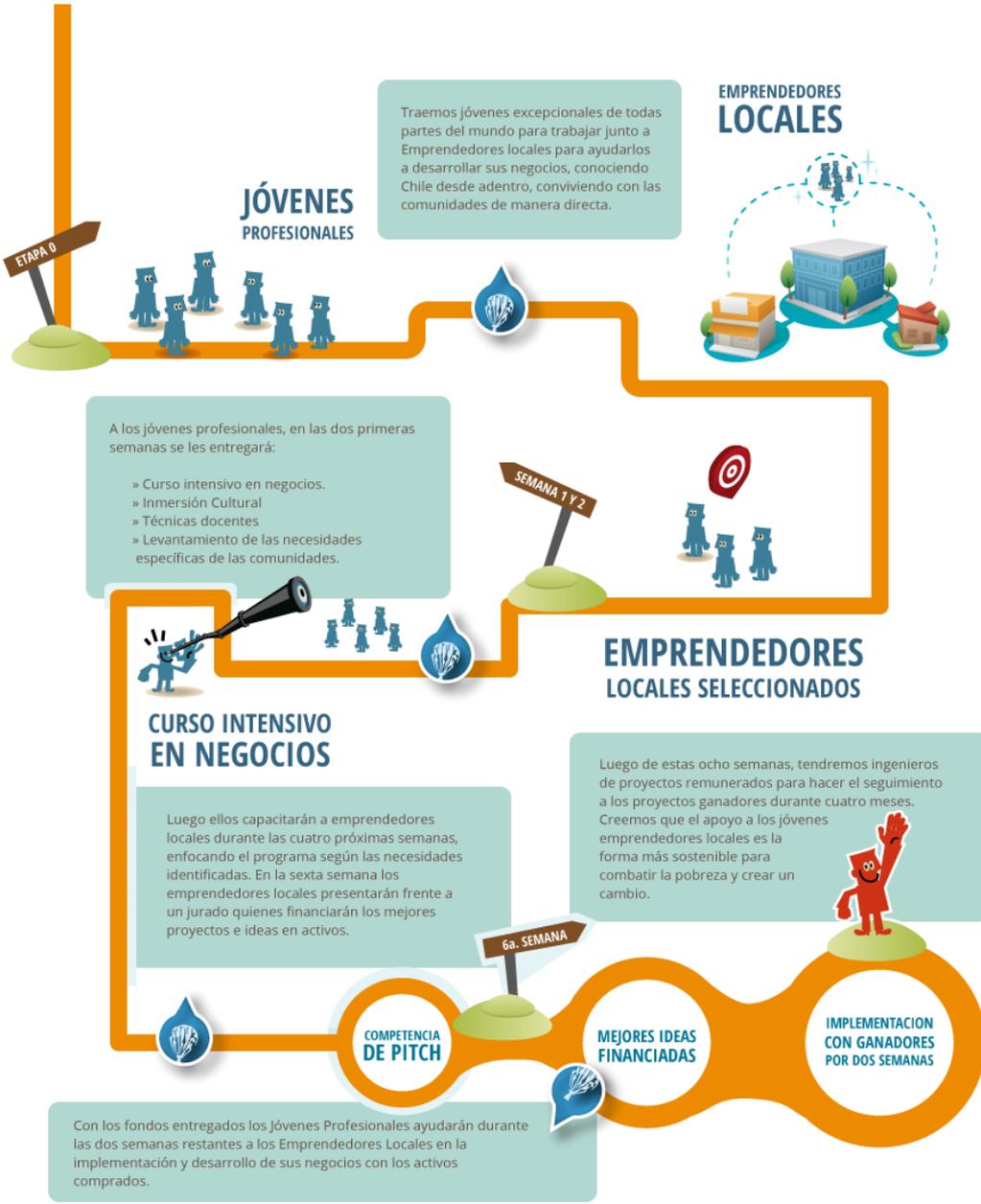
Debemos rentabilizar el uso de nuestras innovaciones por parte de terceros, así como adquirir objetos de propiedad intelectual de terceros, siempre que vayan a favor de nuestros intereses

**Otras tendencias de innovación y gestión (innovación social, empresas B, holocracia...)**

# Innovación social



**PROCESO DE  
INNOVACIÓN  
SOCIAL**



# Empresas B (B Corp)

Empresa



Certificada

Son las  
MEJORES  
**PARA**  
EL MUNDO





**Pedro Tarak**

**La actividad pasa a ser una herramienta, y el lucro deja de ser una finalidad para convertirse también en una herramienta y en un indicador de evaluación.**

**Ya no se trata de responsabilidad social empresarial, sino de una manera de organizarnos en la que la sustentabilidad y la responsabilidad se expresen en todos los aspectos.**





TRICICLOS





Just add \$50.00 to the cart and qualify for **FREE SHIPPING\***

My Account  0 Items - \$0.00

Product Search



Yerba Mate Bags

Loose Leaf Mate

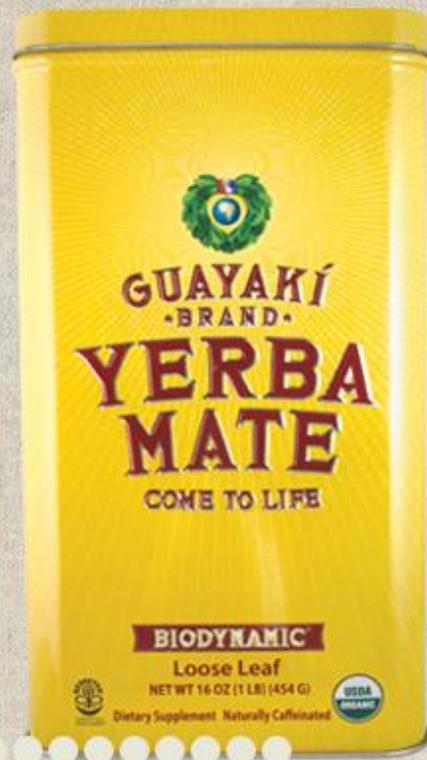
Gourds & Bombillas

Terere Glass Bottles

Cans

Yerba Mate Shots

Accessories & Gifts



**SPECIAL OFFER!**

FREE TIN OF BIODYNAMIC  
YERBA MATE WITH ANY  
5LB BAG LOOSE LEAF  
MATE PURCHASE.

(Offer good while supplies last - one tin per order.)

Click Banner for details.



Reinventando negocios Rurales



## Experiencias que transforman

Alma Natura es una empresa social que diseña experiencias de aprendizaje transformador. Hacemos crecer nuevas ideas que cubran necesidades sociales, para ayudar a las organizaciones a ser mejores. [Más servicios](#) ▶

# Holacracia

Holacracia deriva del griego *holos*, un todo como unidad autónoma y autosuficiente, pero que es a su vez parte dependiente de una unidad mayor. El resultado se pretende que sea una organización adaptable, en la que el crecimiento progresivo no dé lugar a un incremento de la burocracia, y en el que nadie se esconda detrás de un cargo. Tanto la autoridad como la toma de decisiones se distribuyen a través de una holarquía fractal de sistemas auto-organizados, en lugar de emerger de la parte superior de una jerarquía. Una organización enfocada al emprendimiento y al liderazgo ejercido por cada persona, cada uno en su papel, y en la que se supone que se incrementan la agilidad, la eficiencia, la transparencia, la innovación y la responsabilidad.

Enrique Dans

# Zappos

.com



<http://innodrivens.com>

[juan@innodrivens.com](mailto:juan@innodrivens.com)

[juansobejano@gmail.com](mailto:juansobejano@gmail.com)

[@jsobejano](#)