

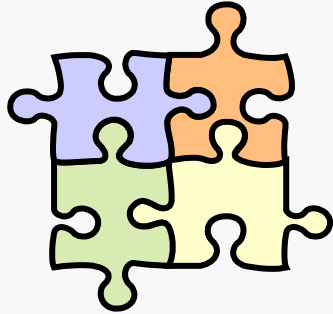


# METODOLOGÍA DE DISEÑO ENFOQUE EN NEGOCIOS

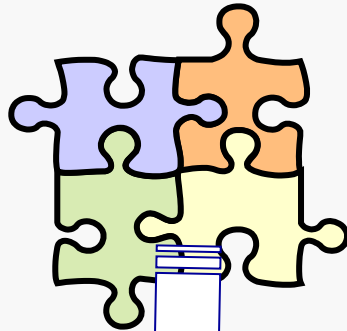
GUSTAVO BASTO O.  
[gbastoo@unal.edu.co](mailto:gbastoo@unal.edu.co)

# MODELOS MENTALES

MODELO  
DEL DISEÑADOR



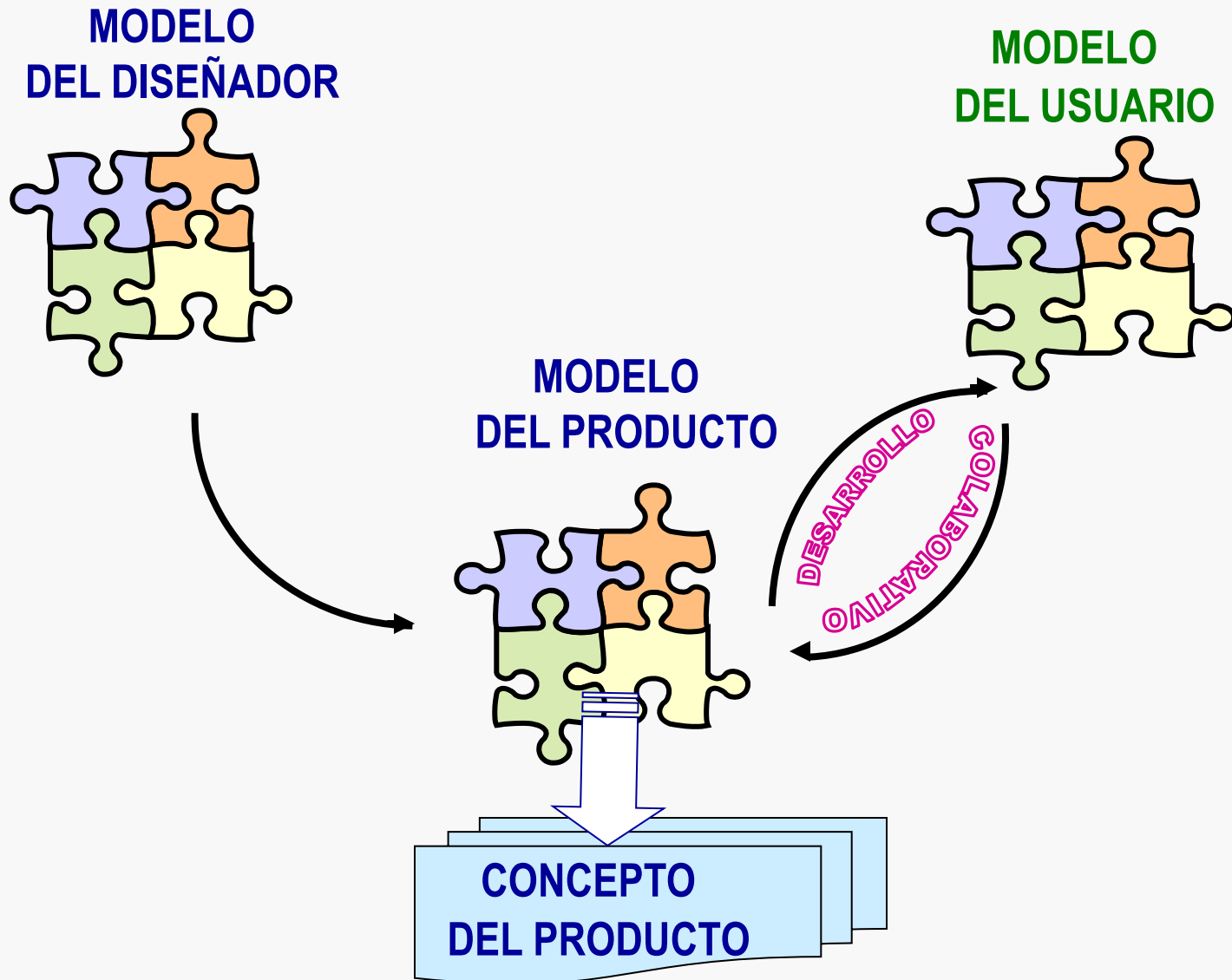
MODELO  
DEL PRODUCTO



CONCEPTO  
DEL PRODUCTO

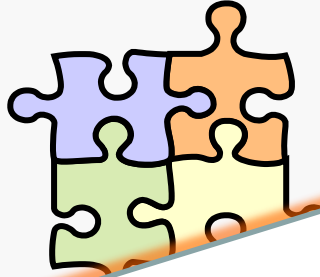


# MODELOS MENTALES - *Enfoque de Diseño en 4G*



# MODELOS MENTALES - Enfoque de Diseño en 4

## MODELO DEL DISEÑADOR



## MODELO

La gestión, las técnicas de un MBA, etc. tratan del cómo hacer las cosas bien. El liderazgo trata de las cosas correctas !!  
Adaptado de P. Druker

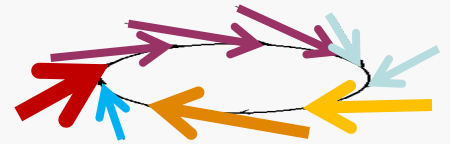
El Diseño Ingenieril trata de la utilización de las metodologías correctas.  
**El Diseño en Negocios trata de maximizar el valor para, después, implementarlo con quienes saben de las metodologías correctas.**



CONCEPTO  
DEL PRODUCTO

## **PALANCA DE VALOR:**

**Establece la conexión o vínculo entre el ámbito de los negocios y el mundo real de los productos.**



Corresponde a una ponderación o calificación que se hace, en escala 1 a 10 o cualquier otra, de las funcionalidades, prestaciones, o en general descriptores, de un producto (*Bienes, Servicios, Procesos, Sistemas, Diseños, Experiencias, etc.*).

Se logra acopiando las Percepciones de Valor que existen en un mercado o contexto mediante sondeos a los consumidores o usuarios del producto o DD a retar.

**Nota:** *Funcionalidades, atributos, prestaciones o descriptores son conceptos de mercado; esto es, del mundo real de los productos. Palancas de Valor es un concepto correspondiente al ámbito de los negocios.*

## **PROPUESTA DE VALOR:**

Es la representación gráfica del conjunto de valores que un producto ofrece a una comunidad, organización o mercado específico. Se construye con las diferentes **Palancas de Valor** que el producto ofrece. Se caracteriza por poseer un **Foco de Valor** que corresponde las Palancas de Valor que se consideran como claves para lograr el buen éxito del producto en un ámbito. El **Foco de Valor** de una innovación debe diferenciarse del ofrecido por un producto o DD que se desea mejorar o retar, para poder tener éxito en un mercado o contexto específico.

**PERCEPCIONES O  
EXPECTATIVAS  
DE VALOR**

**PROPUESTA DE VALOR**

**Palanca de valor ( $\pm$ )**

**Palanca de valor ( $\pm$ )**

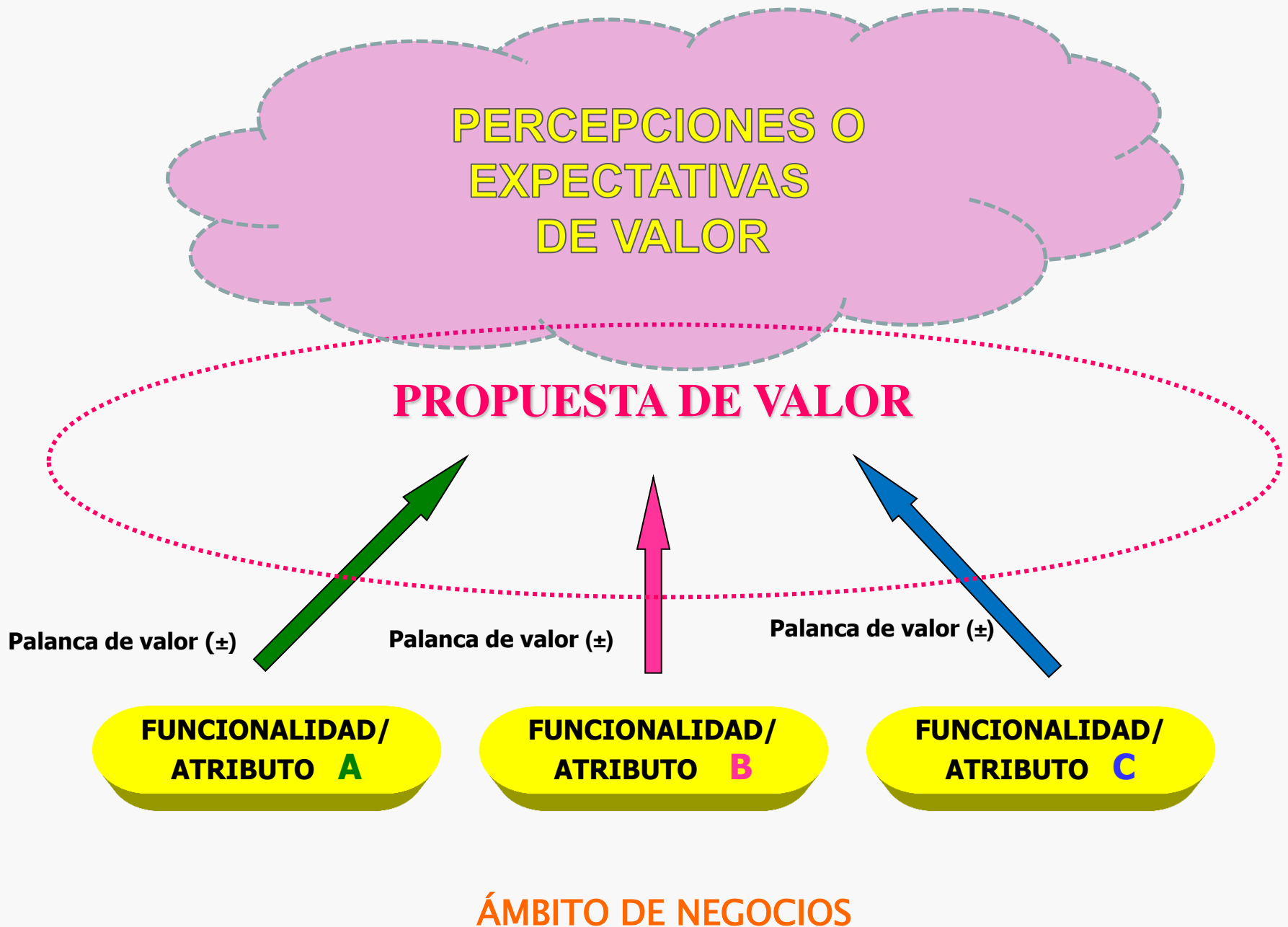
**Palanca de valor ( $\pm$ )**

**FUNCIONALIDAD/  
ATRIBUTO **A****

**FUNCIONALIDAD/  
ATRIBUTO **B****

**FUNCIONALIDAD/  
ATRIBUTO **C****

**ÁMBITO DE NEGOCIOS**





**FOCO DE VALOR**

*(Enfasis de la Propuesta de Valor)*

**ÁMBITO DE LOS NEGOCIOS**

**4G**



**REQUISITOS - NORMAS**

**MUNDO REAL**

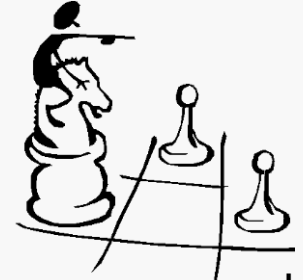
**NIVEL DE MERCADO**

**3G**

**ESPECIFICACIONES DE DISEÑO**

**CARACTERÍSTICAS DIMENSIONALES,  
FÍSICAS, COMPOSICIONALES,  
ESTRUCTURALES,**

# POSICIÓN ESTRATÉGICA



- La representación gráfica de las **“Palancas de Valor”** permite comparar la **“Posición Estratégica”** de una nueva Propuesta de Valor con respecto a productos existentes en un mercado específico.
- En Diseño en 4G es muy útil para analizar la posición estratégica, o posición competitiva - de una innovación frente a un Diseño Dominante.
- El **“Foco de Valor”** corresponde al conjunto de palancas que son claves para satisfacer la necesidad o expectativa en una población específica, bien sea industria o consumidor final.
- El análisis comparativo del **“Foco de Valor”** permite identificar las falencias o debilidades de un DD. Su análisis da elementos para poder retarlo mediante el ofrecimiento de una nueva Propuesta de Valor mas atractiva en el mercado.

## DEFINICIÓN DEL FOCO DE VALOR

**Diseño en 3G:** Mediante estudios de mercado tradicional. Encuestas, Tendencias de Consumo.

**Diseño en 4G:** Mediante análisis de valores de consumo y de vida de una comunidad

**PERCEPCIONES DE VALOR:** Cambian según sea el estrato, circunstancia, época, etc.

Tal es el caso de funcionalidades o atributos como: connotación de natural, impacto ambiental, precio, empaque, marca, garantía, servicio, etc. etc. .



# INNOVACIÓN ALIMENTARIA (Jalonadores o Drivers)

	Sur América	USA	MUNDO
<b>PRACTICIDAD</b>			
Fácil manipulación	5%	6%	6%
Ahorro de Tiempo	16%	7%	8%
<b>VARIEDAD</b>			
Sabores y Texturas	36%	23%	25%
<b>FORMA Y SALUD</b> (Dietéticos, Funcionales)			
Nutrición Sana	8%	8%	7%
Orgánicos	3%	11%	12%
<b>NOMADISMO</b> (Oferta variada y ubicua de comidas, Lacteos, snaks)			
Nomadismo	10%	7%	7%

Fuente: Innovación Alimentaria y Tendencias en America Latina y el Mundo. CIAI - 2003



## **El cocinero japonés:** La multinacional NISSIN busca desatar en el país la revolución de las pastas listas para preparar. Construirá una planta para cubrir a toda la región

EL ESPECTADOR - Miércoles 28 de Ag. de 2013

La apreciación del yen y el alza de los costos de energía y materias primas han socavado la competitividad de la industria de comida procesada japonesa. Su mercado ha madurado y crece a baja velocidad (...). Paralelamente se reconoce el poderío de los mercados emergentes y de sus habitantes”.

La nueva estrategia de expansión del conglomerado creado en 1946 es: explorar nuevas oportunidades en LA fuera de México y Brasil. En este último ya tienen el 60% del mercado.

Tras un detallado estudio de proyecciones, la multinacional japonesa, que el año pasado registró US\$ 3.895 millones en ventas netas de sus sopas listas para preparar, se fijó en el mercado colombiano, donde, más allá de cifras de crecimiento de la economía y del consumo, encontró una razón de peso para invertir US\$ 6 millones en la apertura de una nueva operación regional.

<http://www.elspectador.com/noticias/economia/el-cocinero-japones-articulo-443127>

## El cocinero japonés ... cont.

“Aquí los padres trabajan para proveer el sustento a las familias y están ocupados todo el tiempo. Por eso creemos que el concepto de comer algo nutritivo, caliente y preparado en sólo tres minutos es bastante atractivo como para convertirse en un punto clave para el desarrollo del país”, comenta Noritaka Ando, vicepresidente de planeación de Nissin.

Su llegada al mercado colombiano constará de dos fases: una de conocimiento del consumidor, desarrollada a través de importaciones de Cup Noodles, su producto estrella en el mundo, para hacerse a un nombre en el medio, y otra de crecimiento, en la que construirá una fábrica en 2015 para proveer, además del mercado interno, a Perú, Chile, Venezuela y Bolivia, países donde está iniciando sus operaciones.

Sus cuentas señalan que a la vuelta de 10 años alcanzarían ventas anuales de 46 millones de unidades en Colombia. Su nueva planta en Colombia, en conjunto con otra que están finalizando en Brasil, los llevaría a pasar de los 20.000 millones de unidades producidas en 2012 a 40.000 millones

<http://www.elspectador.com/noticias/economia/el-cocinero-japones-articulo-443127>

# Enfoque Estratégico del Diseño

MACROTENDENCIAS

MACRONEGOCIOS

DRIVERS DE NEGOCIO

Atractores de valor generados por las expectativas asociada a cada Macro-Negocio

LÍNEAS DE NEGOCIO

Familia de productos afines y que poseen componentes de valor en la dirección de los Drivers de Negocio

DRIVERS DE DISEÑO

Funcionalidades, Atributos o Indicadores de Desempeño que DEBEN poseer los productos de una Línea de Negocios, para poder estar en la dirección establecida por los Drivers de Negocio

EXPRESIÓN TÉCNICA DE LOS DRIVERS DE DISEÑO

PALANCAS DE VALOR  
Ponderación que se hace de las características técnicas de un producto orientado a una Línea de Negocios

# LÍNEA DE NEGOCIO: ALIMENTACIÓN



## DRIVER DE DISEÑO

FUNCIONALIDAD O  
INDICADOR DE DESEMPEÑO

## PALANCAS DE VALOR

CARACTERÍSTICA O  
ESPECIFICACIÓN TÉCNICA

### INOCUIDAD:

Nivel de ingredientes alergénicos  
Carga microbiana residual  
Nivel de aditivos nocivos para salud  
Estabilidad en almacenamiento  
Fecha de vencimiento

### PRACTICIDAD:

Facilidad de preparación. (Pre-procesado)  
Tipo de porcionado. (P Pack, F Pack)  
Estabilidad (Al ambiente, Refrigeración)  
Facilidad para apertura y cierre  
Nivel de desechos

### COMPATIBILIDAD

Conformidad con Valores culturales  
Connotación de natural  
Con patrón alimentario

### VARIEDAD.

Tipo de Sabor, Forma  
Preparación, Presentación,

LA PONDERACIÓN  
ADECUADA SE LOGRA  
APOYÁNDOSE EN  
LAS PERCEPCIONES  
DEL CONSUMIDOR  
RESPECTO AL  
ESTÁNDAR Ó DD  
....  
A MAYOR VALOR DE  
LA PALANCA, MAYOR  
ES LA EXIGENCIA  
TECNOLÓGICA.

La *posición estratégica* de los profesionales, empresas o sectores industriales que no se adaptan o anticipan los cambios del entorno, mas temprano que tarde . . . *termina perdiendo el piso*



“Las industrias que en sus diseños *no anticipan* los cambios del entorno pueden terminar *cocinándose lentamente* en su estrategia de I&D y comercial hasta morir”

*Costas Markides* – London School os Business





# NEGOCIO DE LAS CARNES





# CARNES COCINADAS DE FORMA TRADICIONAL



# NEGOCIO DE LAS CARNES



## DRIVERS DE DISEÑO

## CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

### PRACTICIDAD:

Facilidad de preparación  
Porcionado  
Variedad de cortes  
Disponibilidad  
Expectativa de calidad  
Facilidad de almacenamiento (Estabilidad)  
Nivel de desechos  
Valor familiares

### SATISFACCIÓN/ PLACER

Terneza  
Jugosidad  
Sabor (espectro sensorial)  
Tamaño de la porción  
Aspecto: color, forma

### COSTO:

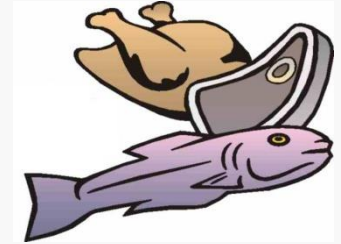
Precio  
Rendimiento en cocción  
Tiempo de preparación  
% de rechazos por dureza  
Consumo de energía en cocción  
Consumo de energía en almacenamiento  
Consumo agua y detergentes de limpieza  
Disposición de desechos

### SALUD/SEGURIDAD:

Inocuidad  
Grasas saturadas  
Riesgo Microbiológico  
Aditivos nocivos para salud  
Fecha de vencimiento

# NEGOCIO DE CARNES FRESCAS

## CUADRO COMPARATIVO DE PALANCAS DE VALOR



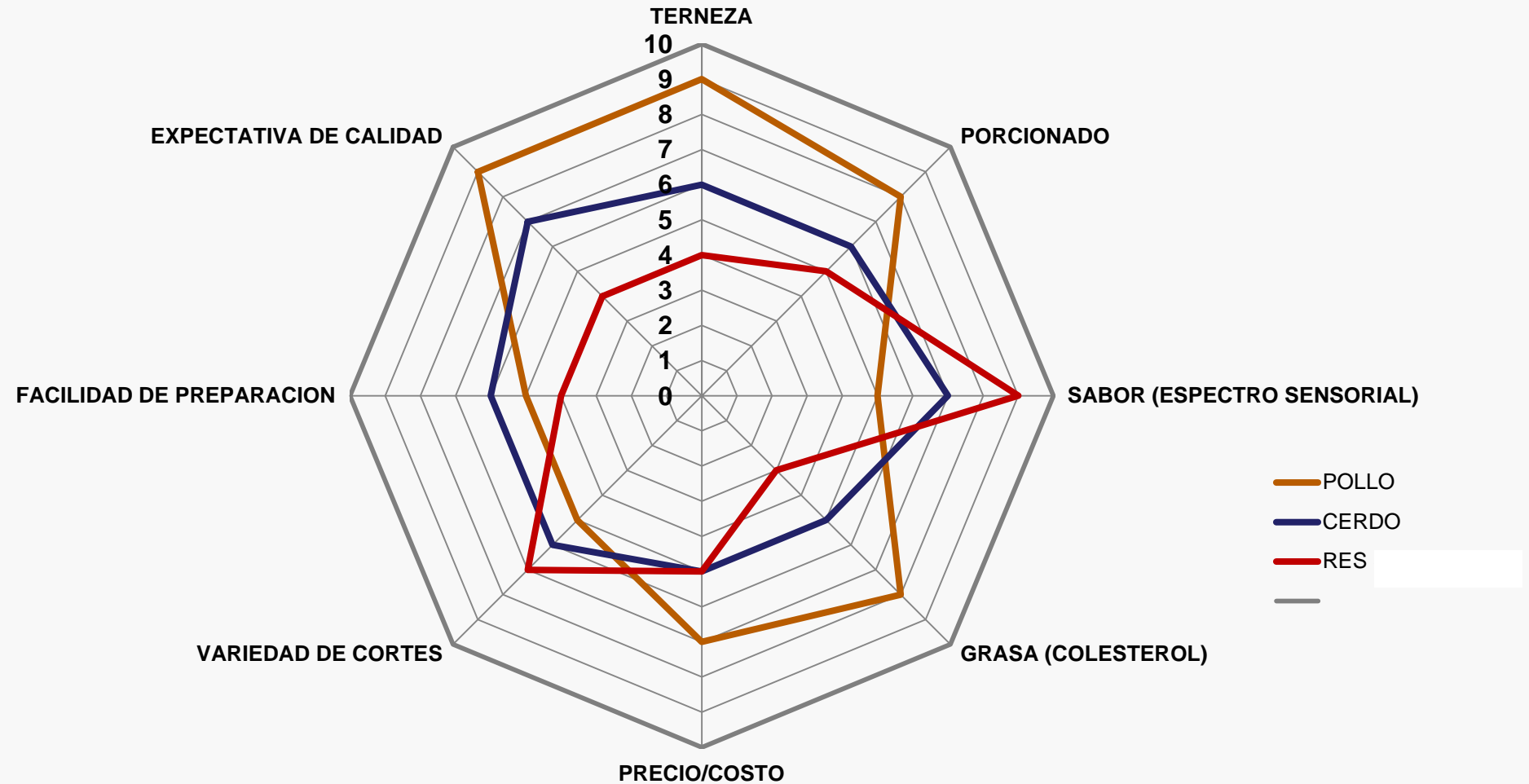
CARACTERÍSTICA	POLLO	CERDO	RES	CARNE DE RES PRECOCIDA (*)
<b>TERNEZA</b>	9	6	4	8
<b>PORCIONADO</b>	8	6	5	9
SABOR (Exp. Sensorial)	5	7	9	9
GRASA – (Colesterol)	8	5	4	7
PRECIO	7	5	5	4
VARIEDAD en CORTES	5	6	7	6
<b>EXP. de CALIDAD</b>	9	7	4	9
<b>F. de PREPARACIÓN</b>	5	6	4	9

(\*) Perfil de Valor de la propuesta innovadora con la que busca retar al DD existente tanto en el mercado institucional como del consumidor final. La Palanca de Valor resulta de la ponderación de un Atributo o Funcionalidad

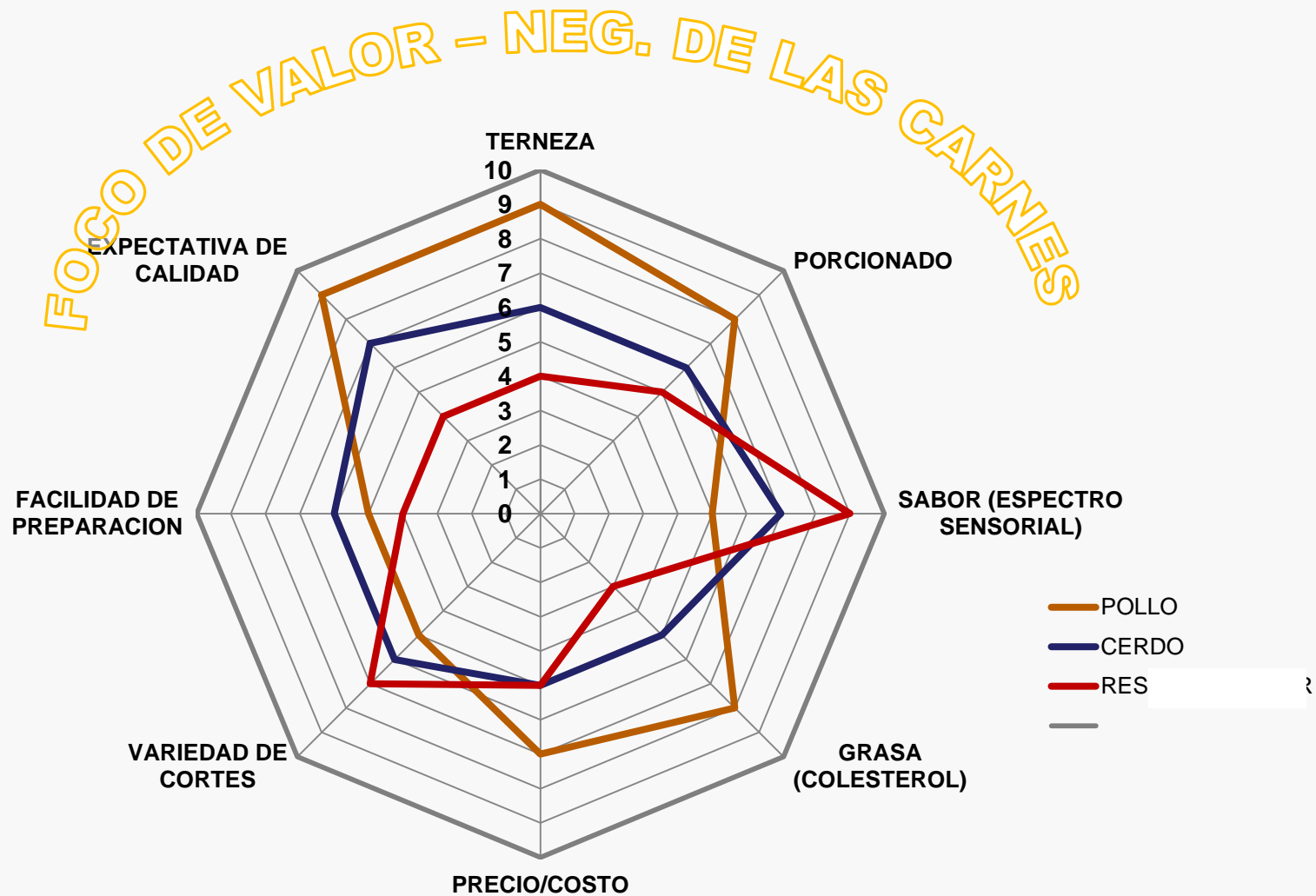
**Nota:** a mayor precio de un producto la Palanca de Valor es menor y viceversa.

# NEGOCIO DE LAS CARNES

*(Gráfico de las Palancas de Valor de las diferentes carnes)*

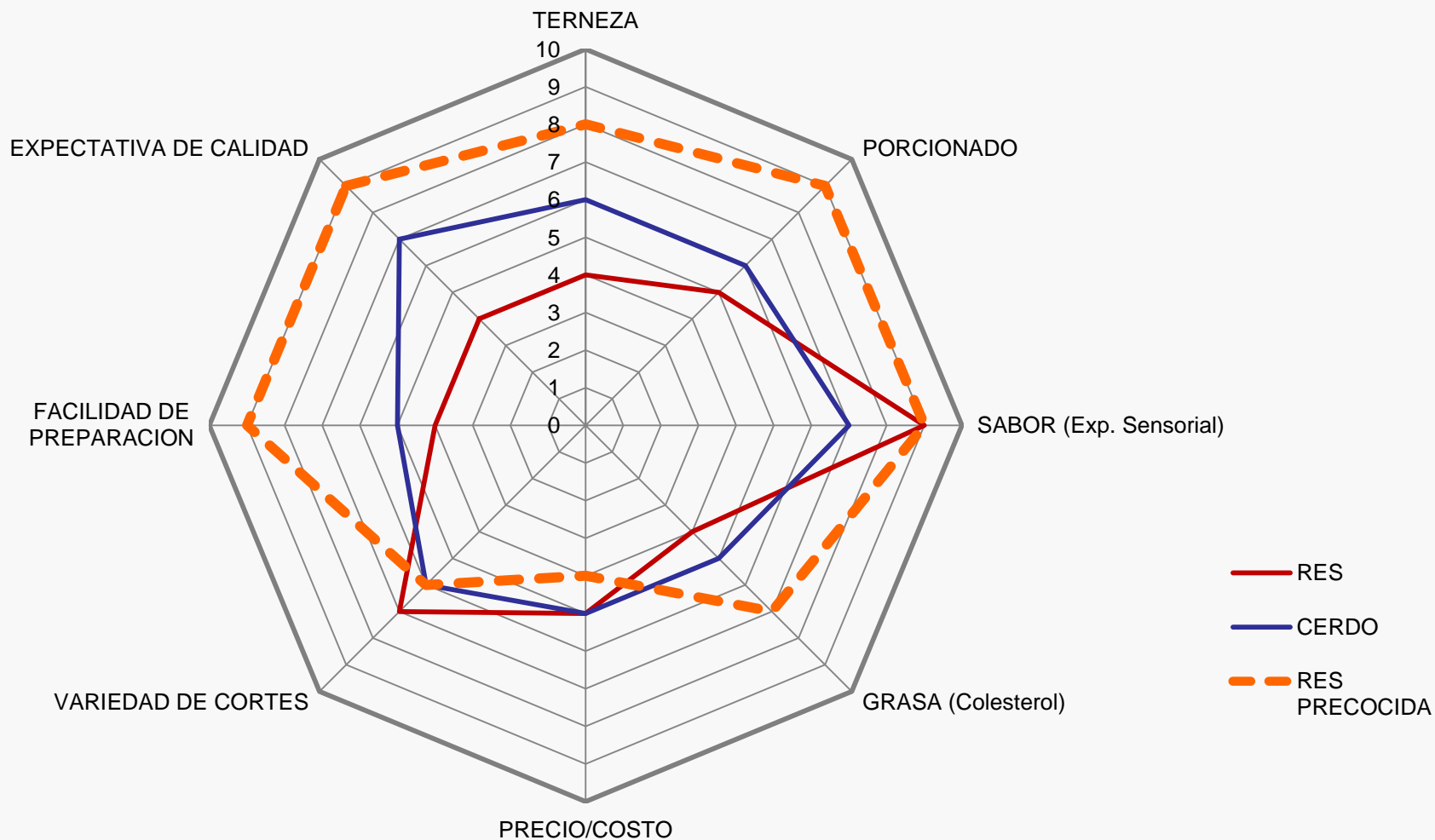


# NEGOCIO DE LAS CARNES



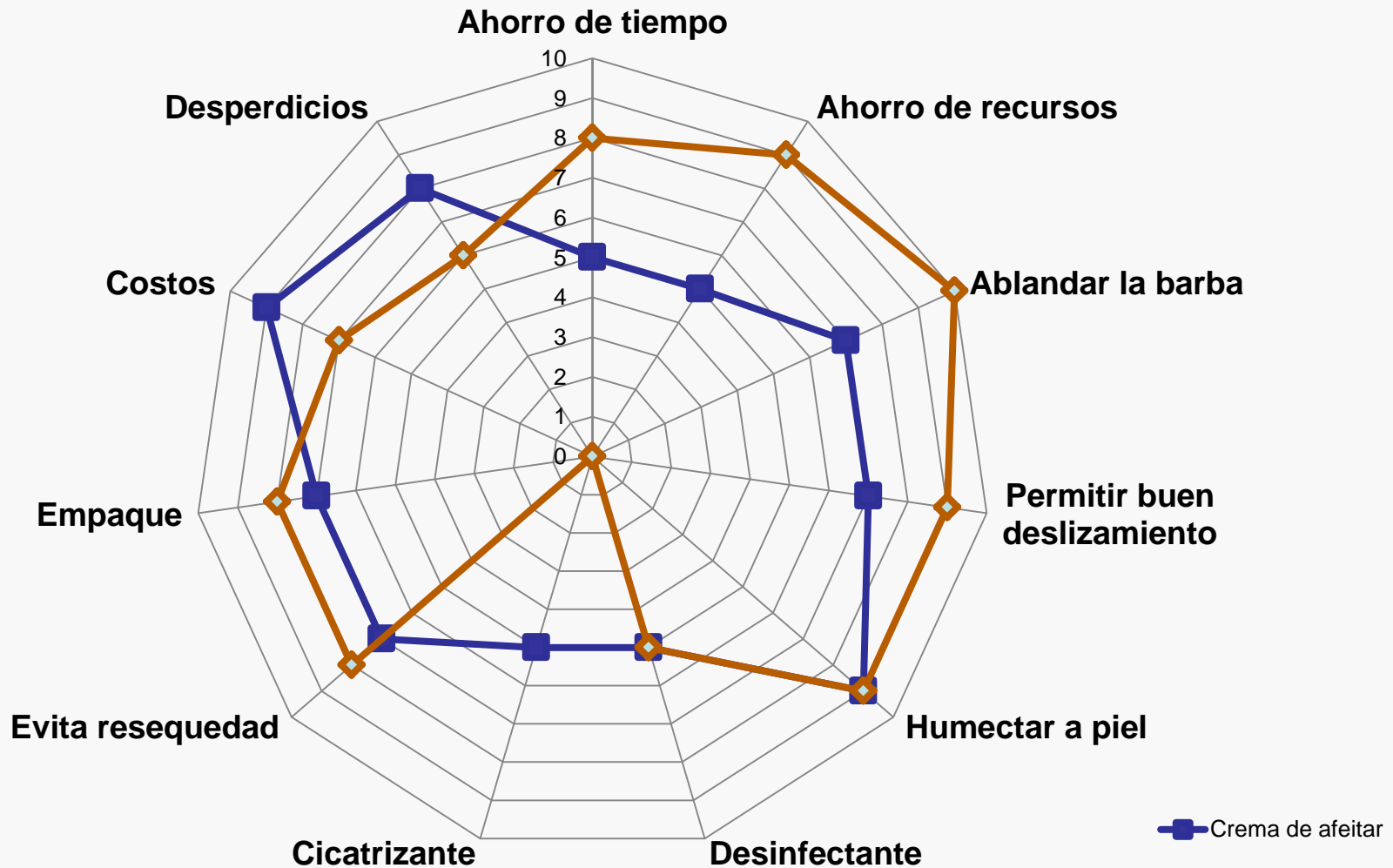
# LINEA DE NEGOCIO: ALIMENTOS CONVENIENTES

## POSICIÓN ESTRATÉGICA : CARNES DE RES PRECOCIDAS



## CASO 2 - CREMA AFEITADORA vs CREMA DE AFEITAR

Posición estratégica de la innovación frente al DD  
Martha Lucía Caicedo - U. de la Sabana





PARA TENER ÉXITO, NO PODEMOS  
SIMPLEMENTE ADAPTARNOS, ACTUALIZARNOS O  
ANTICIPAR LOS CAMBIOS . . . .

**DEBEMOS INNOVAR  
EN EL DISEÑO PARA  
GENERARLOS !!**

Gustavo Basto Ospina  
gbastoo@unal.edu.co





# ESTRUCTURA PARA EL MACRONEGOCIO DEL BIENESTAR

