



Pensamiento Base Cero: Cómo encontrar ideas realmente disruptivas

Insights de innovación

www.transforme.cl
+56 9 98730717
contacto@transforme.cl

transforme

Pensamiento Base Cero: Cómo encontrar ideas realmente disruptivas

Un viejo modelo de pensamiento, reinventado

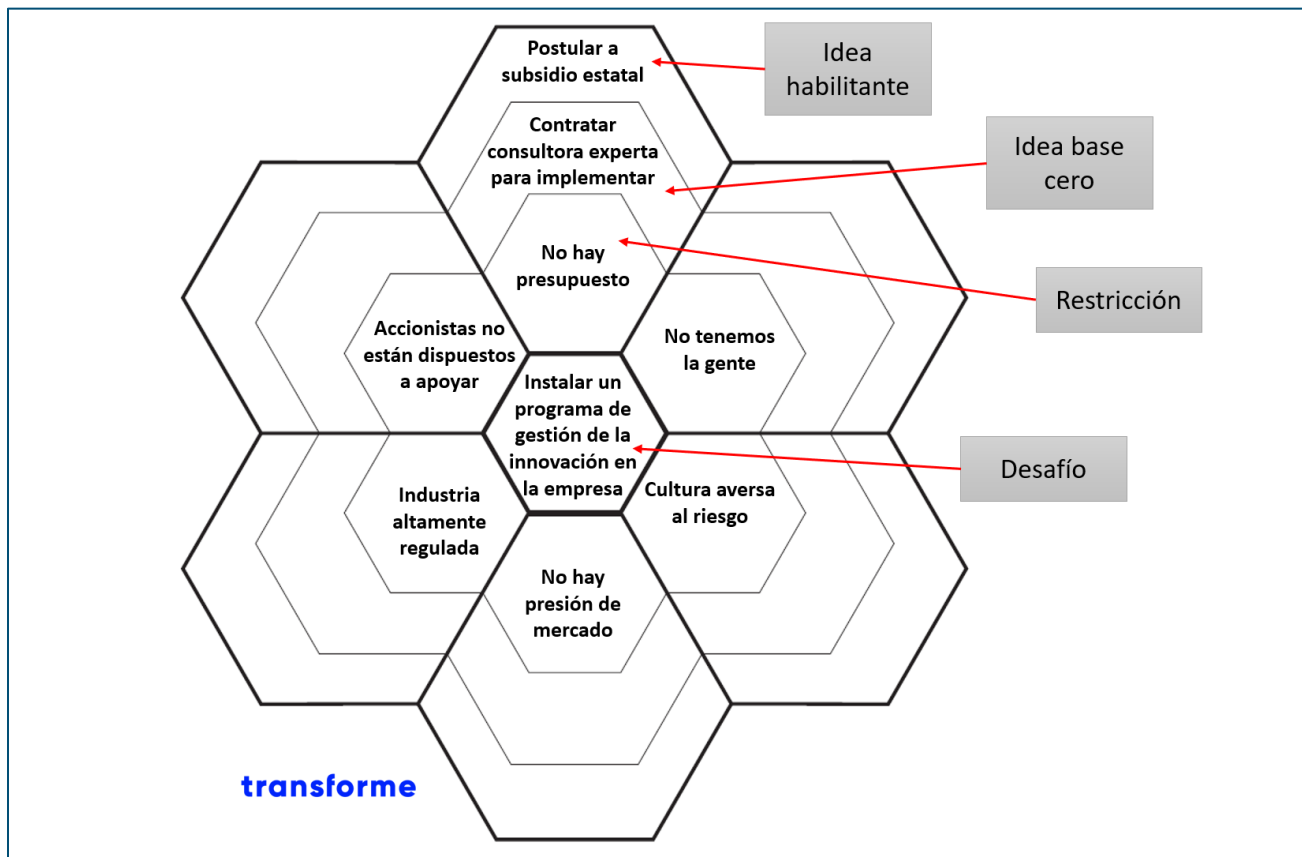
Para quienes se educaron en los años 70 y 80 en el ámbito financiero, la metodología "Presupuesto Base Cero" o "Zero-Based Budget" desarrollada por Peter Phyrre les sonará conocida, aunque hoy ha quedado algo olvidada y en desuso. Se trataba de construir un presupuesto no incremental, como regularmente se hace en instituciones públicas y empresas, sino uno que re-justificara cada partida presupuestaria partiendo de cero, en lugar de simplemente sumar o restar a cada ítem un porcentaje respecto del valor del período anterior. La base de cálculo ya no es el número del período anterior, sino CERO. El supuesto básico es que cada año ha cambiado el entorno del negocio y sus variables: los costos ya son otros; la demanda cambió; aparecieron nuevas tecnologías; la inflación y condiciones macroeconómicas cambiaron; los consumidores cambiaron; y hay nueva legislación y reglas del juego, entre muchos otros cambios posibles en el entorno.

De un análisis Base Cero puede resultar un presupuesto menor o incluso mayor al del período anterior, pero es claro que las partidas y conceptos de gasto serán claramente diferentes. No se aceptan justificaciones o proyectos incrementales. Simplemente no cabe el pensamiento "más de lo mismo" en este modelo

En **Transforme** hemos desarrollado y probado desde hace algunos años una nueva herramienta de generación de ideas basada en este modelo de pensamiento disruptivo. Inicialmente la aplicamos en un contexto industrial y minero, para romper el incrementalismo mental que provoca el clásico modelo de optimización y mejora continua tan vigente en esos ámbitos de negocio; más recientemente hemos generalizado su uso en talleres de pensamiento en todos nuestros clientes, siempre bajo el lema "piensa diferente, no mejor".

LA HERRAMIENTA

Para llevar adelante una sesión de brainstorming con este modelo, Transforme ha desarrollado una herramienta o "canvas" que permite estructurar el pensamiento en seis dimensiones y tres "rondas" o "capas" de análisis, que se procesan sucesivamente para generar las ideas Base Cero.



La técnica se trabaja en grupos heterogéneos y diversos, de no más de 5-6 personas. El único requisito es tener la capacidad y apertura para pensar en abstracto, es decir, abstrayéndose de la realidad actual. Esa es la clave de la técnica propuesta, que funciona de la siguiente manera:

- **El desafío:** al centro del "canvas" o lienzo propuesto, se coloca el desafío u objetivo que convoca a la mesa.
- **Primera ronda:** a continuación se hace un brainstorming para identificar y priorizar hasta seis obstáculos, impedimentos o restricciones que impiden lograr o resolver el objetivo. Estas restricciones existen objetivamente y provocan que el objetivo no se cumpla, o por lo menos inhiben o retrasan su resolución.
- **Segunda ronda:** en la segunda capa del "canvas" se "levanta" cada restricción en forma teórica, se lleva a cero, para en ese espacio abstracto, inexistente, generar ideas para resolver el desafío, haciendo nuevamente un brainstorming. Se repite el proceso para cada una de las seis restricciones. Obviamente, todas las ideas generadas son inviables, no son posibles, existen sólo en el espacio teórico de "cero restricción". De ahí el carácter disruptivo de la mayoría de esas ideas.

- **Tercera ronda:** del proceso anterior surgirán muchas ideas, todas inviables, dado que la restricción es real. Sin embargo, se buscará aquellas ideas que se ven realmente disruptivas y de alto impacto. Sólo que no son factibles. Entonces, elegimos las mejores ideas y hacemos una tercera ronda de brainstorming, esta vez para generar ideas para levantar efectivamente la restricción. Es decir, cada idea generada es un "par": la idea propiamente tal, y la idea secundaria que la hace viable, levantando efectivamente la restricción.

El "canvas" utilizado muestra un ejemplo simplificado para apreciar cómo funciona la técnica:

- **Desafío:** Instalar un programa de gestión de la innovación en la empresa
- **Restricciones:** no hay presupuesto, no tenemos la gente, la cultura es aversa al riesgo, no tenemos presión de mercado ni urgencia; nuestra industria es altamente regulada y da poco espacio; y los accionistas no están dispuestos a apoyar.
- **Ideas:** siguiendo sólo la línea de la restricción "Presupuesto", levantamos o llevamos a cero la restricción y generamos ideas suponiendo que hay recursos; surge, entre otras, la idea de contratar una consultora experta que ayude a implementar el programa de innovación.
- **Ideas secundarias o habilitantes:** la idea anterior sólo existe en un espacio abstracto que tiene cero restricción de recursos, o sea la idea en principio es inviable. ¿Cómo generamos entonces los recursos? Entre otras, surge una idea habilitante: postulamos a un subsidio estatal que financie al menos parte del presupuesto del proyecto.

EL RESULTADO

Tras la aplicación de la técnica, tenemos:

- una idea principal: contratar la consultora.
- una idea secundaria que viabiliza la primera. Postular a un subsidio.

Nuestra experiencia con esta técnica de generación de ideas ha sido altamente satisfactoria y permite generar ideas altamente disruptivas en forma práctica y rápida, además de que por la propia naturaleza del método, éste genera ideas inviables y lejanas a la realidad actual. Ciertamente, serán ideas no incrementales: **pensemos diferente, no mejor.**