

# Design Thinking

Los principios del nuevo management

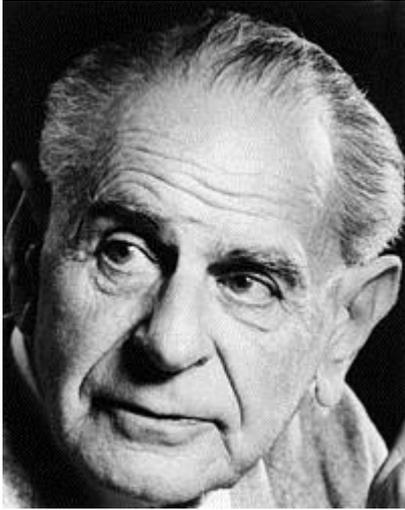
#jornadaceei  
@ceeivalencia



# ¿De qué vamos a hablar hoy?

1. Introducción. Nuevos entornos que afectan a nuestra gestión.
2. Design Thinking y Lean Startup. Qué son, para qué sirven y cómo se gestionan. Su influencia en la configuración del nuevo management.
3. Principios del nuevo management. Ejemplos de gestión en empresas reales
4. Hacia dónde vamos en el Management futuro

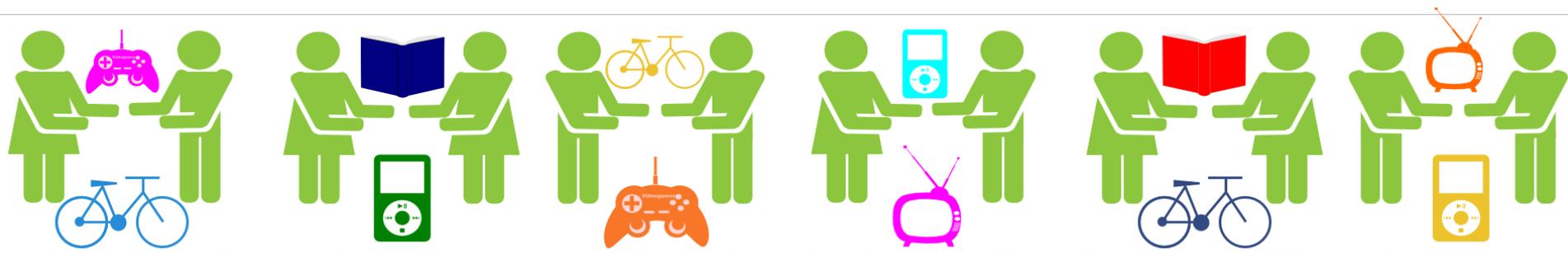
Introducción. Nuevos entornos que afectan a nuestra gestión.



## **Karl Popper y el falsacionismo**

**Contrastar una teoría significa intentar refutarla mediante un contraejemplo. Si no es posible refutarla, dicha teoría queda corroborada, pudiendo ser aceptada provisionalmente, pero nunca verificada.**

**No existen teorías verdaderas o falsas, sino teorías que han sido demostradas falsas y otras que están por demostrar.**



# CONSUMO COLABORATIVO

Del trueque al consumo colaborativo





# Economía colaborativa

Llevando el consumo colaborativo al mercado

**Pone el acento en el uso, no en la posesión.** El acercamiento a los bienes desde una perspectiva de usuario y no de dueño, de posesión, permite una mayor variedad de formas de distribución del valor de los bienes.

**La importancia de la inteligencia colectiva.** Tanto en la toma de decisiones como incluso en la gestión de procesos.

**El valor de lo abierto.** En una economía de este tipo es fundamental trabajar en base a principios de apertura y transparencia.

**La confianza forma parte del proceso.** Está claro que si vas a alquilar tu vehículo particular, como en Blablacar, o vas a meter a un desconocido en tu casa, como con el couchsurfing, vas a necesitar confianza.

**Asume que la colaboración es normal.** En el fondo la economía crowd es un modelo de cooperación y colaboración..

**Puede afectar a cualquier punto del proceso producción-comercialización-consumo.** Desde el nacimiento de la idea, con plataformas como Innocentive, o a nivel más artesanal un proyecto como Dovase, hasta la compra final con ejemplos como Groupon o Groupalia, todas las fases del proceso mencionado son susceptibles de generar entornos colaborativos.

# CENTRALIZADO | GLOBAL

Facebook

Capitalismo electrónico *Google*

Acumulación de CAPITAL ↑  
↓

Procomin GLOBAL

- *Prácticas trans-locales* *Antes con lo que o FEALD*  
*-- loja' b' loja'*

CIRCULACIÓN DE BENEFICIO

↑  
↓ *escalador*

BITCOIN

*División P2P*  
*Capital centralizado*

DISTRIBUIDO

TRANSITION TOWNS  
RESILIENCIA

LOCAL

2 3 4 7



sharing economy:  
La economía compartida

© INNODRIVEN.COM



**El conocimiento no es un valor hasta que se usa**

**La gestión es horizontal**

**El beneficio es compartido**

**El coste no es el único factor determinante**

**Adquiere importancia el concepto de “valor infrautilizado”**

Para los  
"ilustrados-TIC"

Un proyecto de futuro  
Una utopía por construir

De abajo hacia arriba

SOCIEDAD RED

Para los  
impulsores de la  
globalización

De arriba hacia abajo

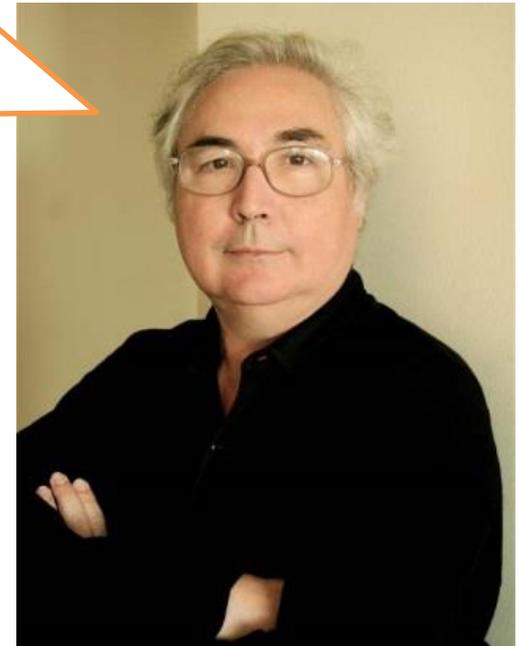
La renovación de los  
sistemas de la economía  
industrial

Una sociedad sin  
garantías, volcada  
en lo inmediato

La "licuefacción"  
de los referentes  
convencionales

*“[Internet...] constituye la base material y tecnológica de la sociedad red, es la infraestructura tecnológica y el medio organizativo que permite el desarrollo de una serie de nuevas formas de relación social que no tienen su origen en Internet, sino que son fruto de una serie de cambios históricos pero que no podrían desarrollarse sin Internet”*

Manuel Castells



Valora la *'sociedad red'* como una forma de *sociedad líquida*, caracterizada por *"la desaparición o el debilitamiento de aquellas estructuras sociales que permiten inscribir el pensamiento, la planificación y la acción en una perspectiva a largo plazo"*

Zygmunt Bauman





**Acceso al conocimiento**

**Movimiento crowd**

**Low Cost**



**Big Data**

**Plataformas de gestión**

**Infoxicación**

# El factor innovación



Tengo  
una  
idea

Tener una idea no  
es ser innovador  
La creatividad no es  
innovación

# El peligro de banalizar la innovación



El efecto vaca  
púrpura  
(Seth Godin)

Worth 1000.com

# Manual de Oslo

# El radar de la innovación

M. Sawhney, R. Wolcott e  
I. Arroniz



# MODELOS DE NEGOCIOS

---

“NO INTENTES SER MEJOR...  
ESFUERZATE EN SER DIFERENTE”





### Socios Clave



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

### Actividades Clave



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

### Propuesta de Valor

¿Qué valor obtenemos al entregar?  
 ¿Qué problema estamos resolviendo?  
 ¿Qué recursos de producto ofrecemos a este segmento?

### Recursos Clave



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

### Estructura De Costos

¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?  
 ¿Cuáles recursos clave son de más alto costo?  
 ¿Cuáles actividades clave son de más alto costo?





**Socios Clave**



Quiénes son nuestros socios clave?  
 Quiénes son nuestros proveedores clave?  
 Qué recursos clave tenemos dependientes de nuestros socios clave?  
 Qué actividades facilitan nuestros socios clave?

**Actividades Clave**



Qué actividades clave requieren nuestros proveedores de valor?  
 Nuestras canales?  
 Nuestras relaciones con los clientes?  
 Nuestras fuentes de ingresos?

**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 estos segmentos de clientes?

**Relación con Clientes**



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

**Segmentos De Clientes**



Para qué, cómo, cuándo estamos valor?  
 Cuáles son nuestros canales más importantes?



**Recursos Clave**



Qué recursos clave requieren nuestros proveedores de valor?  
 Nuestras canales?  
 Nuestras relaciones con los clientes?  
 Nuestras fuentes de ingresos?

**Canales**



A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser atendidos?  
 Cómo los canales atienden a estos clientes?  
 Cómo están integrados nuestros canales?  
 Cuáles funcionan mejor?  
 Cuáles son los más rentables?  
 Cómo podemos integrarlos a los canales de nuestros clientes?

**Estructura De Costos**

Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?  
 Cuáles recursos clave son los más costosos?  
 Qué 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 prefieren pagar?  
 Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?



# ¿Productos o servicios?

## NIKE+ KINECT TRAINING

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

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



INFORMACIÓN

235+



Nike+  
**SPORTWATCH**



Nike+  
**RUNNING APP**



Nike+  
**SPORTBAND**



**IPOD NANO**



Nike+  
**KINECT TRAINING**

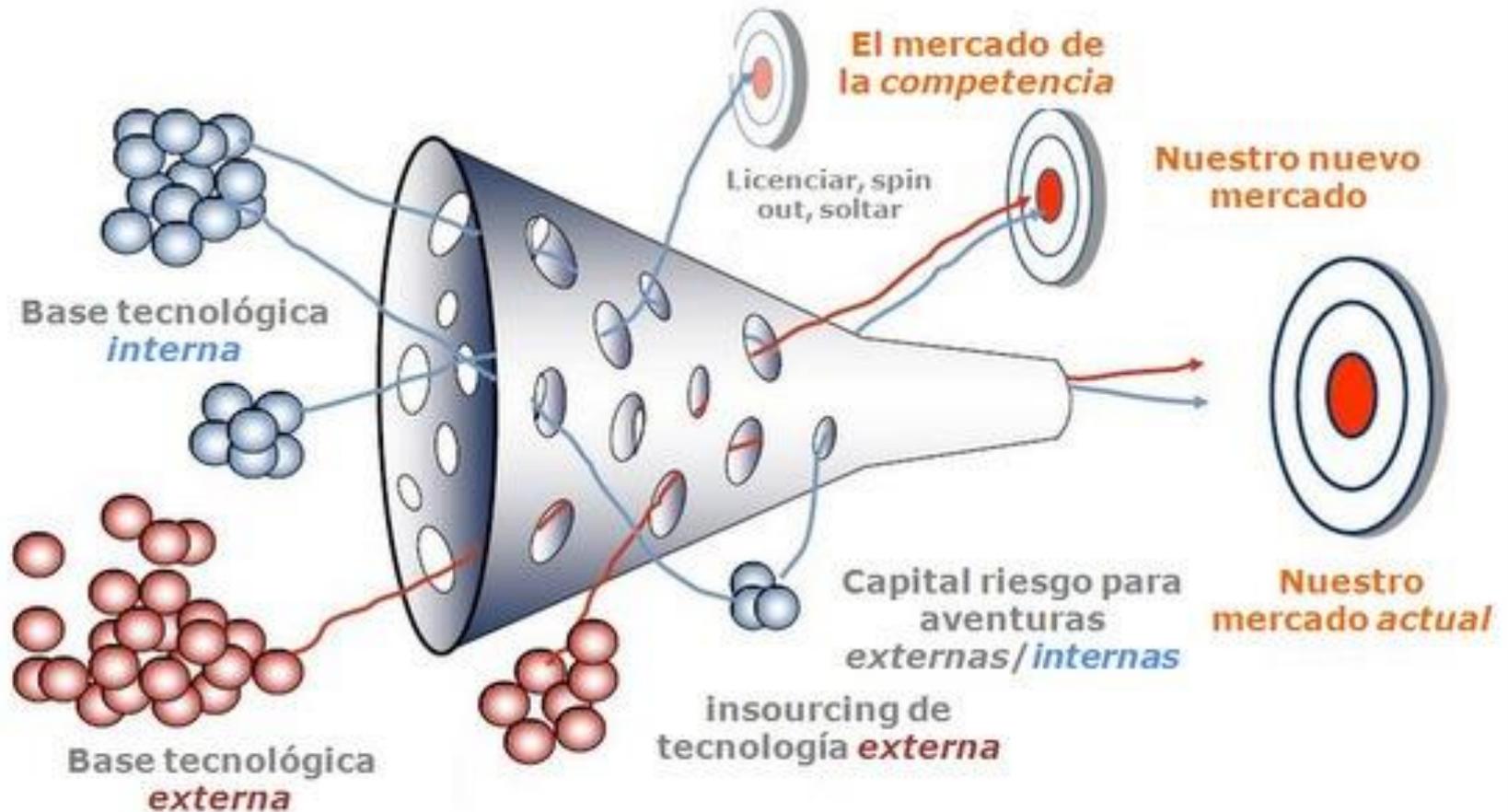
“Ha existido una clara evolución para considerar a los servicios no ya como un sector poco innovador y de escaso valor añadido sino como un **verdadero motor de transformación**. Hay que desechar la idea de servicio pegada a *una economía de turismo de sol y playa* y dar espacio a una oferta de servicios a la industria que requiere de nuevas formas de gestión. Quizá **en el futuro la diferencia entre industria y servicios sea más difícil de ver.**”

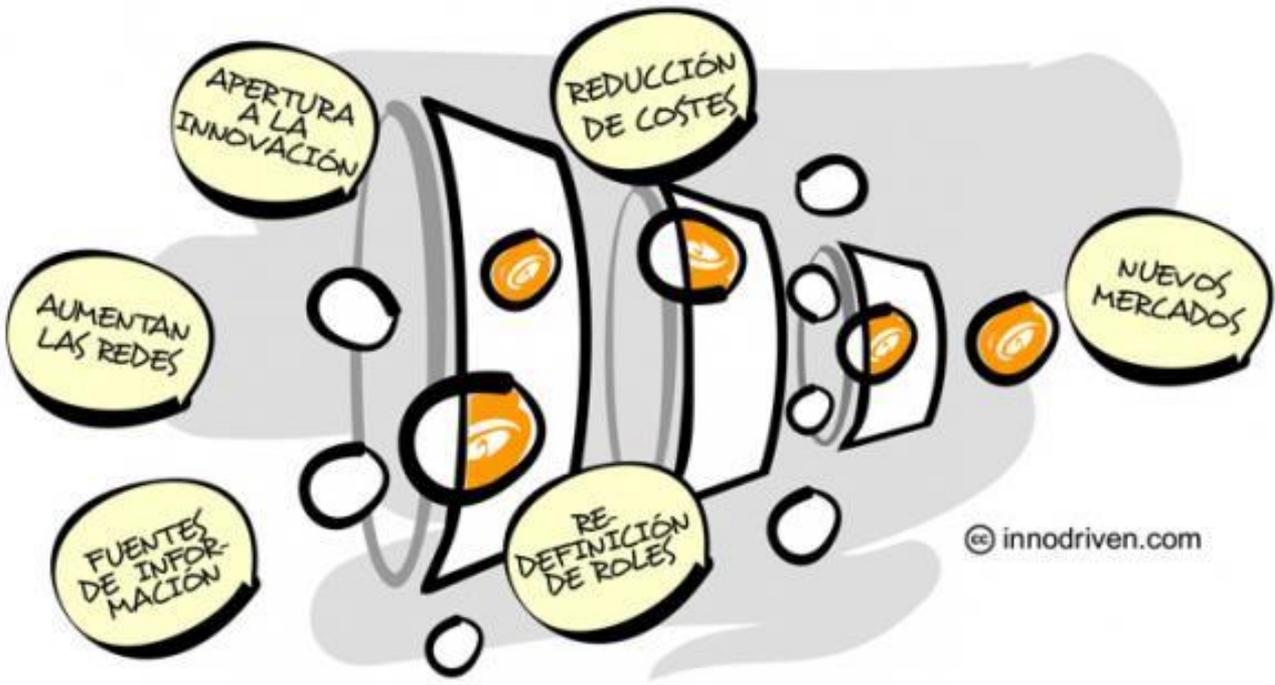
Julen Iturbe





# La innovación abierta





© innodrive.com

# 6 IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN ABIERTA EN LA EMPRESA



*LOCAL MOTORS*





it starts with a  
playground.



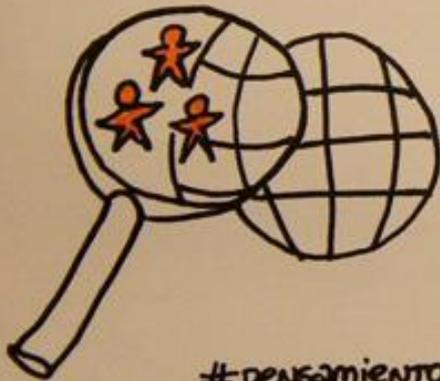








# PROCESO DE INNOVACIÓN SOCIAL



#PENSAMIENTO  
DE DISEÑO

#INNOVACIÓN  
SOCIAL



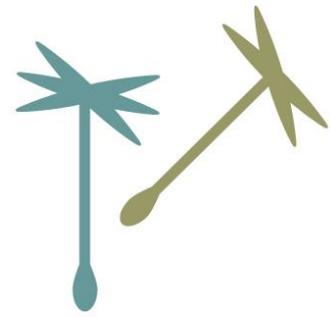
NECESIDADES

CONTEXTO

SOCIEDAD

© INNODRIVEN.COM

# ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN



„Una economía que sólo aspira al beneficio financiero, es antinatural.“

„Una comunidad tiene el deber de procurar el „bien equitativo“ que la beneficia (= bien común).“

*Aristóteles, „Política, Libro III, Cap. 12*

# Ecosistema del emprendedor



# ¿Qué tenemos?

- Complejidad
- Nuevas teorías
- Nuevos entornos
- Nuevos segmentos (o nuevas formas de segmentar)
- Internet
- Nuevo enfoque social
- Ruptura de fronteras y límites
- Nuevas necesidades
- Nuevos mercados

¿Necesitamos nuevas formas de hacer las cosas?

# Es necesario cambiar los paradigmas de gestión

## Siglo XX

## Siglo XXI

Escala y alcance

Velocidad y fluidez

Predictibilidad

Agilidad

Límites organizacionales rígidos

Límites organizacionales flexibles

Mandar y controlar

Capacitación creativa

Reactiva y adversa al riesgo

Intraemprendedor

Intención estratégica

Beneficios y propósito

Ventaja competitiva

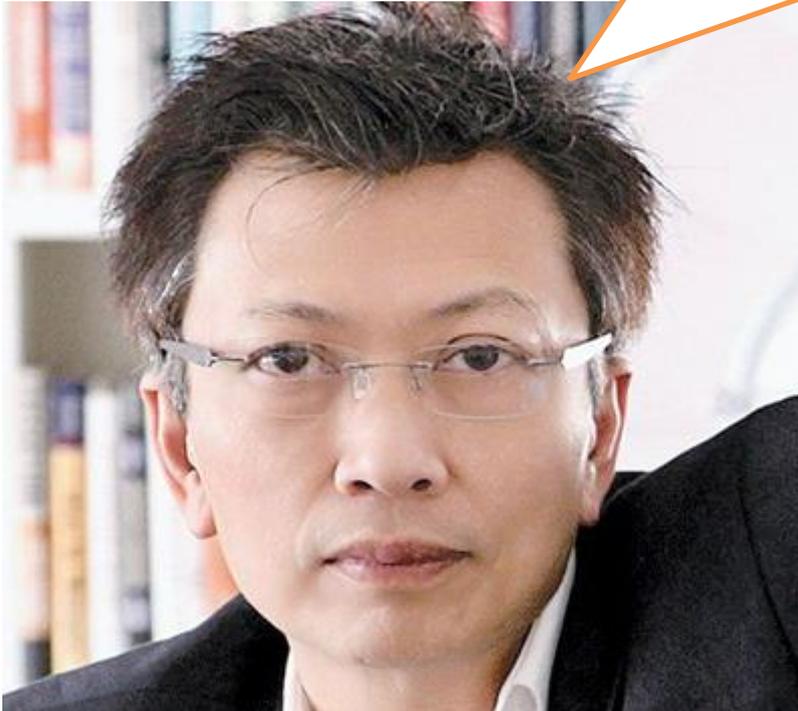
Ventaja comparativa

Datos y análisis

Síntesis de grandes datos

“El diseño actual de la gestión no está pensado para pedir a los directivos que sean creativos, sino para impedirles que cometan errores o corran riesgos innecesarios.”

Idris Mootee



“Las nuevas tecnologías están permitiendo desmaterializar la empresa, convertirla en un centro de organización y distribución de conocimiento. Saber hacer es más importante que tener.”

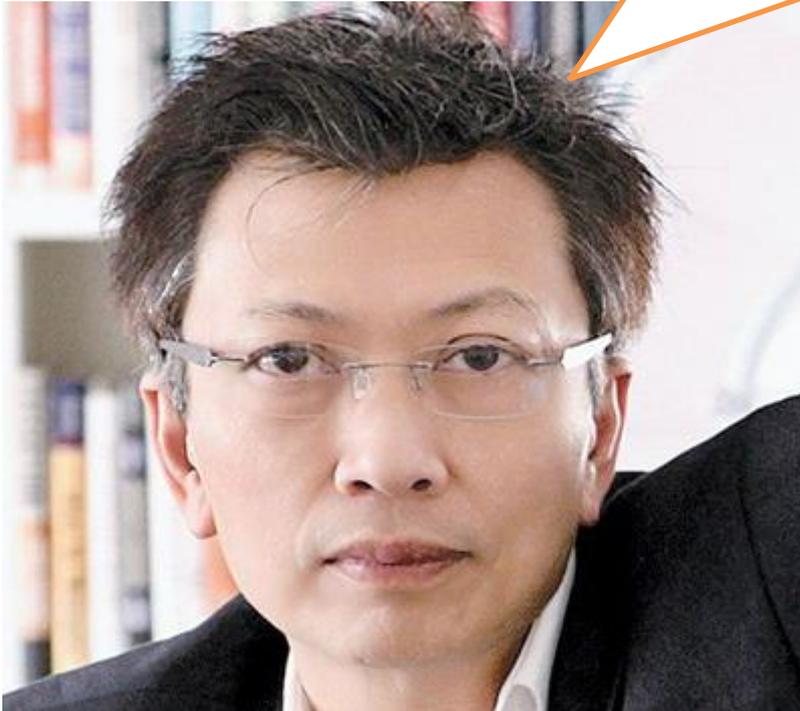
José Antonio Marina



Design Thinking y Lean Startup. Qué son, para qué sirven y cómo se gestionan. Su influencia en la configuración del nuevo management.

“El Design Thinking es la búsqueda de un equilibrio casi mágico entre negocio y arte; estructura y caos; intuición y lógica; concepto y ejecución; espíritu lúdico y formalidad; control y libertad.”

Idris Mootee



# Entre el negocio y el arte

Mi definición de ARTE tiene tres elementos:

- 1.- El Arte está hecho por y tiene su origen en el ser humano.
- 2.- El Arte busca tener un impacto en los seres humanos.
- 3.- El Arte es un regalo ya que la idea que lo origina y su transmisión es gratis.

Seth Godin



# Estructura y caos

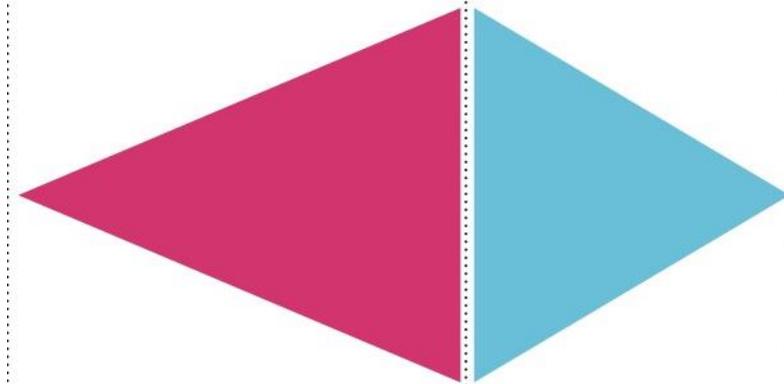


PROCESO DEL DISEÑO

# Intuición y lógica

## Understand

Understanding ends in **Insight**.

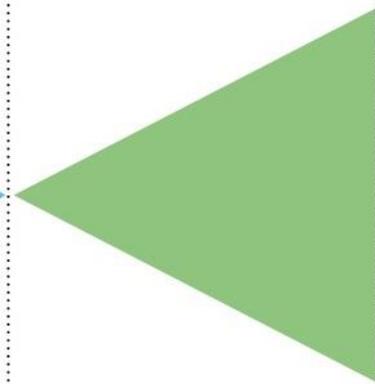


*Empathy*

*Define*

## Create

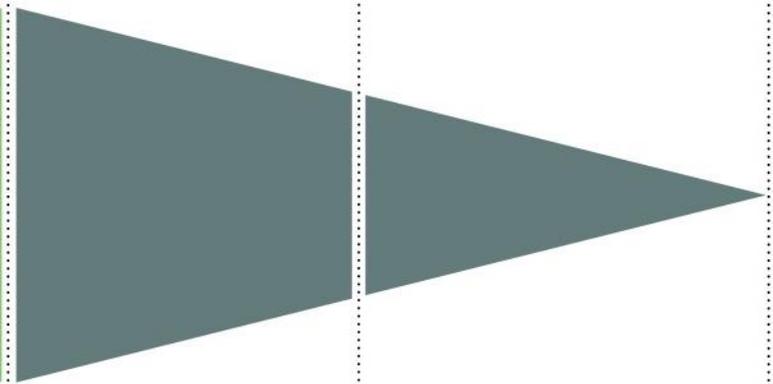
Creation ends in **ideas**.



*Ideate*

## Deliver

Delivery ends in **reality**.



*Prototype*

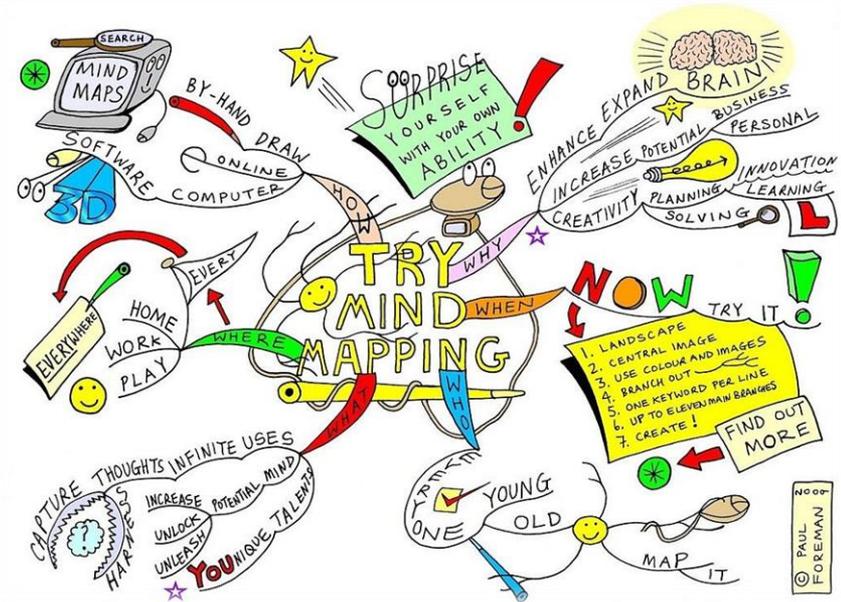
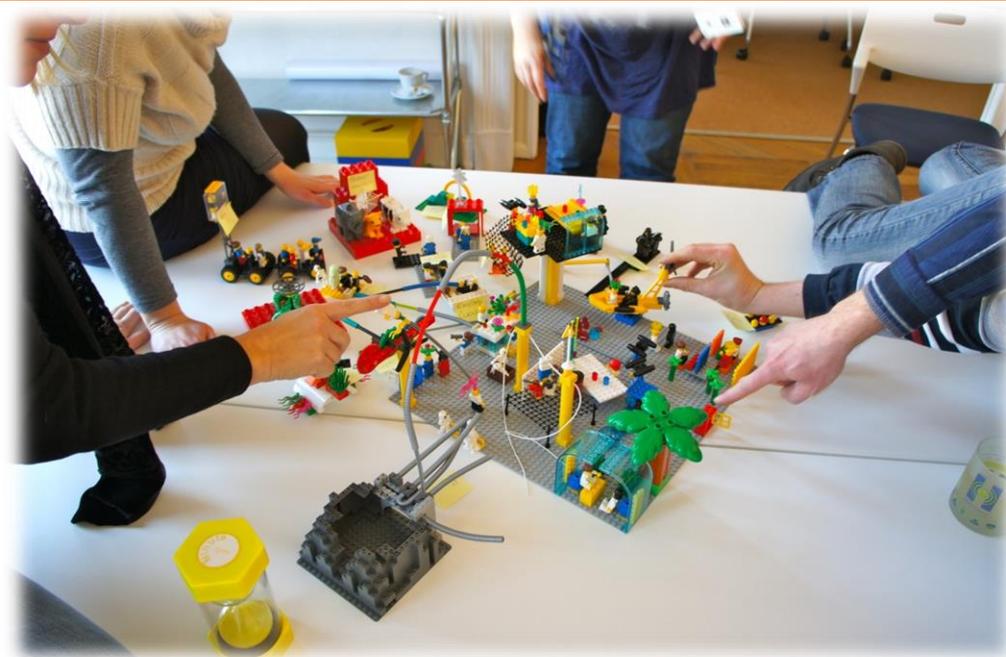
*Test*

# Concepto y ejecución





# Espíritu lúdico y formalidad

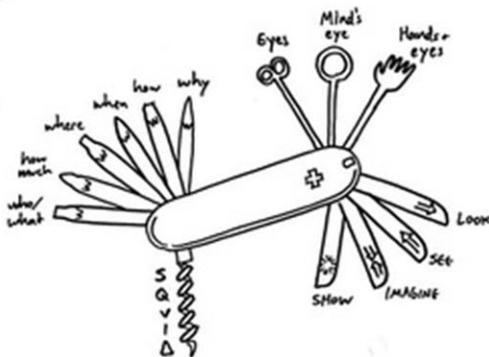


## The Visual Thinking Toolkit

Drawn from:

The Back of the Napkin  
Solving Problems and  
Selling Ideas with Pictures

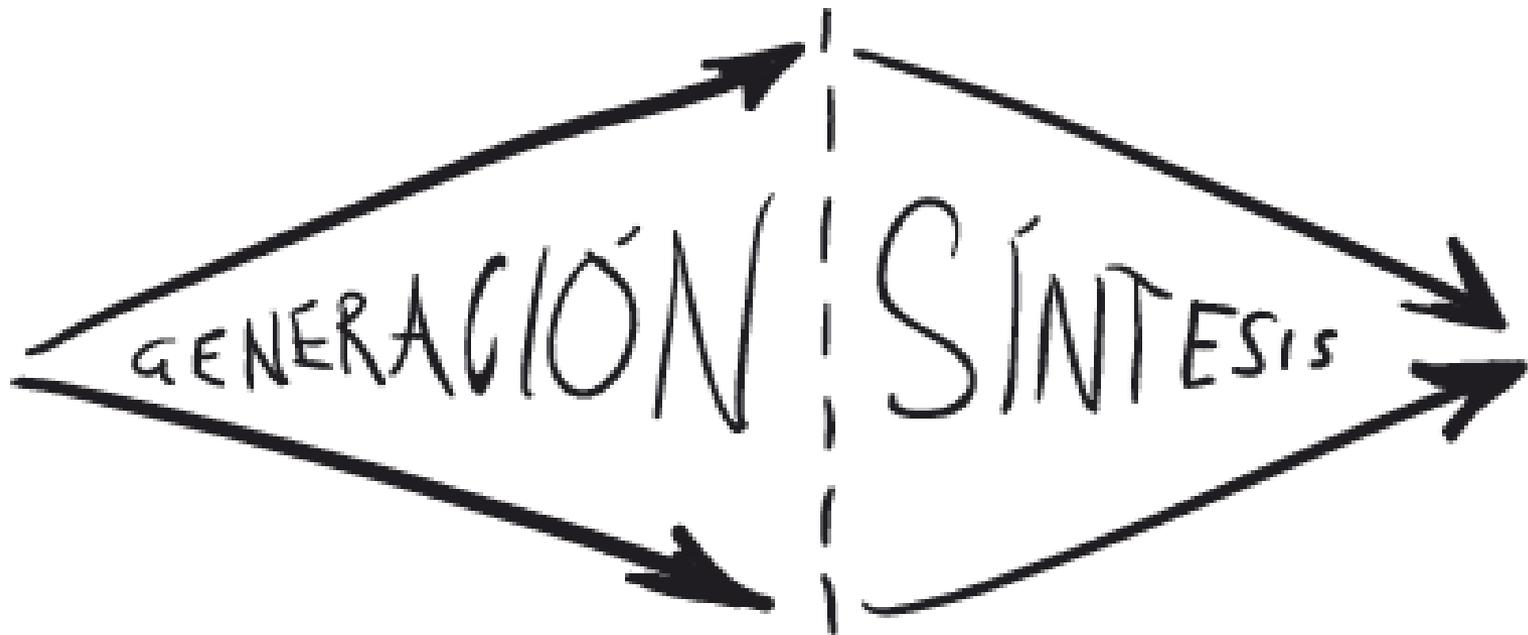
by Dan Roam



Copyright © 2008  
Dan Roam  
All rights reserved.  
Available everywhere from  
Amazon.



# Control y libertad



**¿Podemos vender fruta podrida?**



Innovación

Conocimiento  
de clientes

Gestión  
empresarial

Proceso

# Design & Thinking

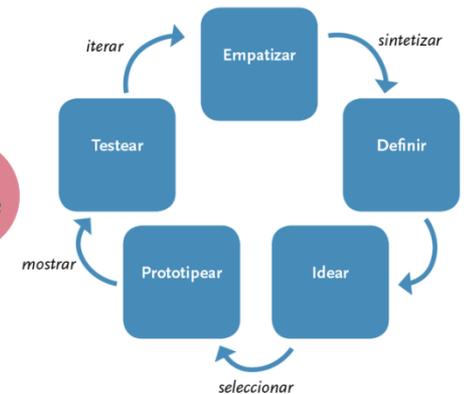
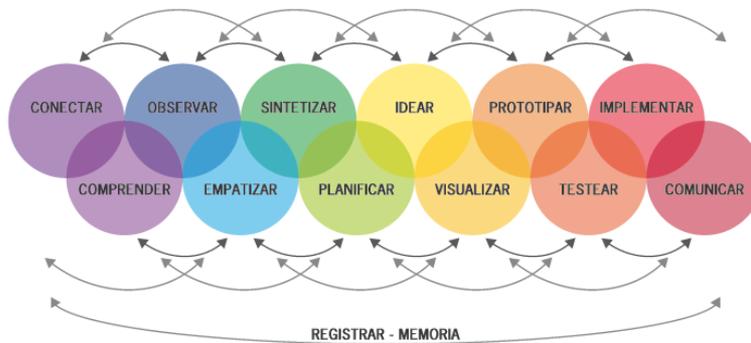
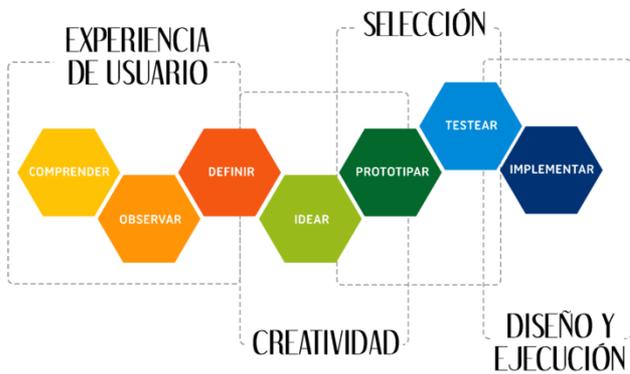
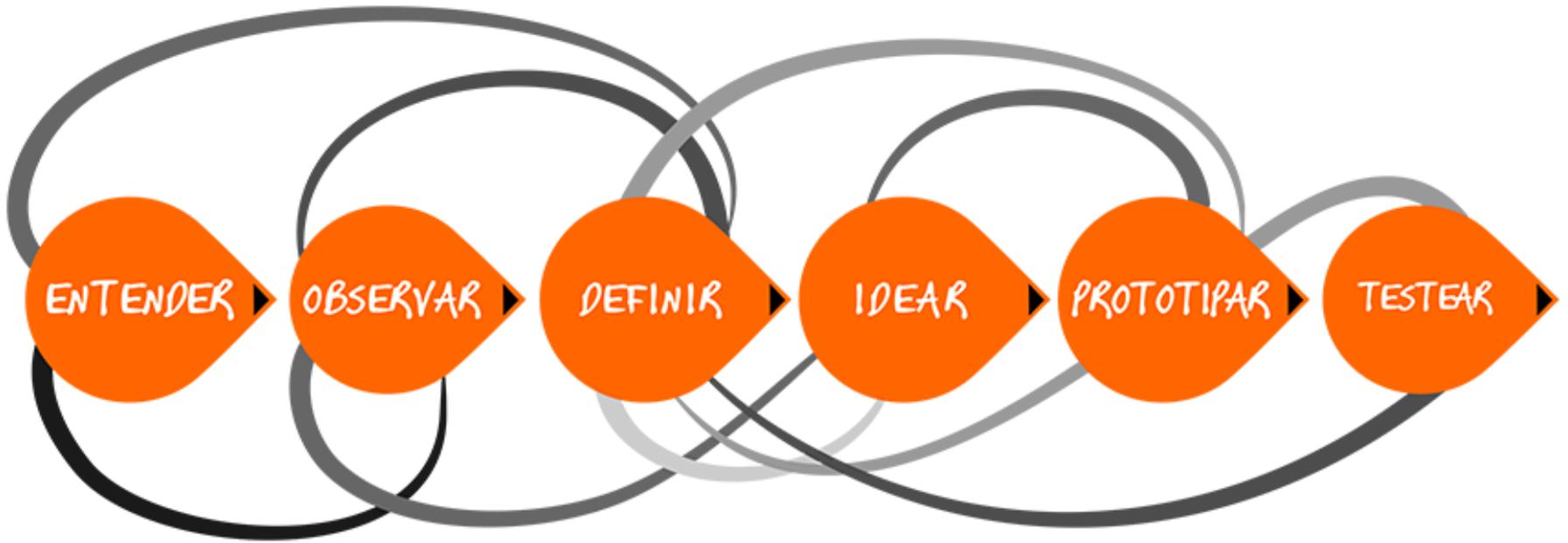
Enfoque  
empresarial

Diseño de  
productos y  
servicios

Gestión de  
costes

Gestión de la  
complejidad





# 1

DESCUBRIMIENTO



Tengo un desafío.  
*¿Cómo lo abordó?*

# 2

INTERPRETACIÓN



Aprendí algo.  
*¿Cómo lo interpreto?*

# 3

IDEACIÓN



Veo una oportunidad.  
*¿Qué puedo crear?*

# 4

EXPERIMENTACIÓN



Tengo una idea.  
*¿Cómo la construyo?*

# 5

EVOLUCIÓN



Intenté algo nuevo.  
*¿Cómo evolucionarlo?*

PASOS

- 1-1 Comprende el desafío
- 1-2 Prepara la investigación
- 1-3 Reúne la inspiración

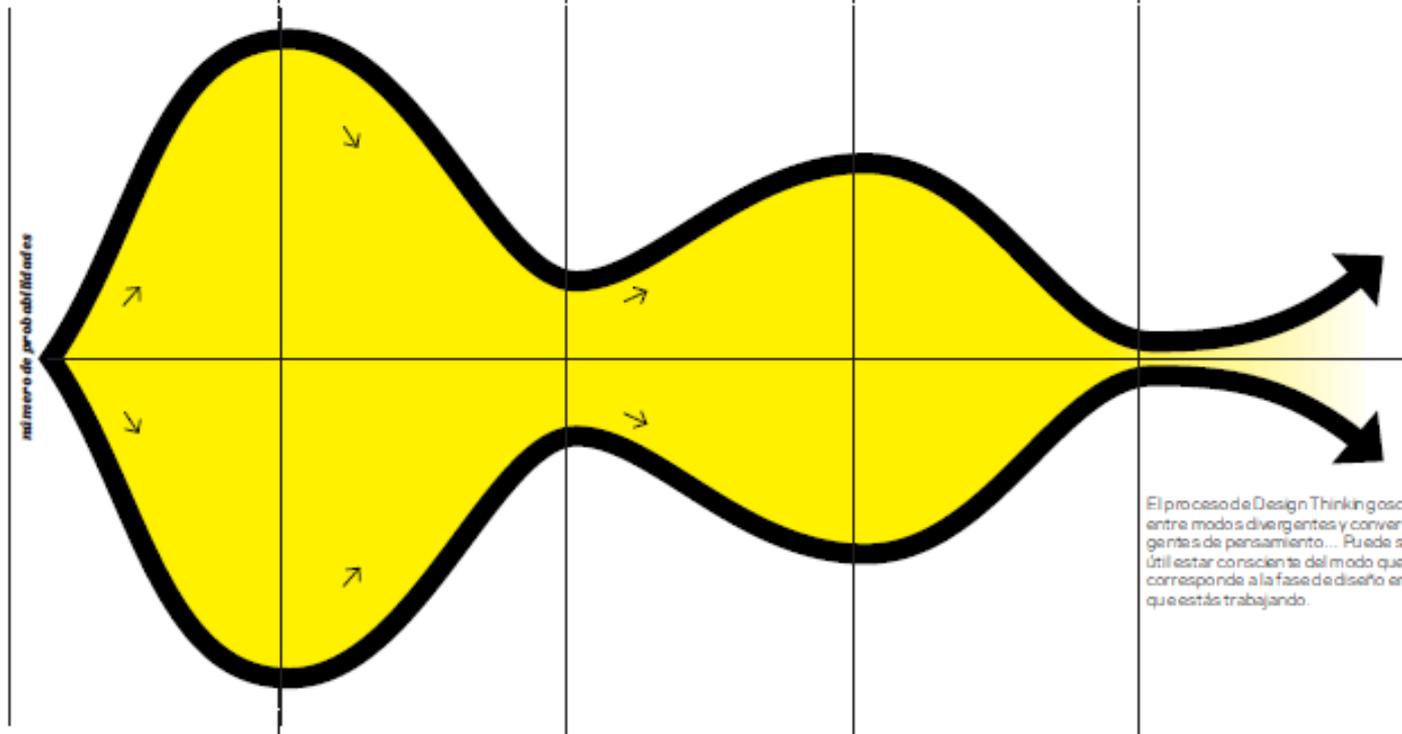
- 2-1 Narra historias
- 2-2 Busca el sentido
- 3 Formula oportunidades

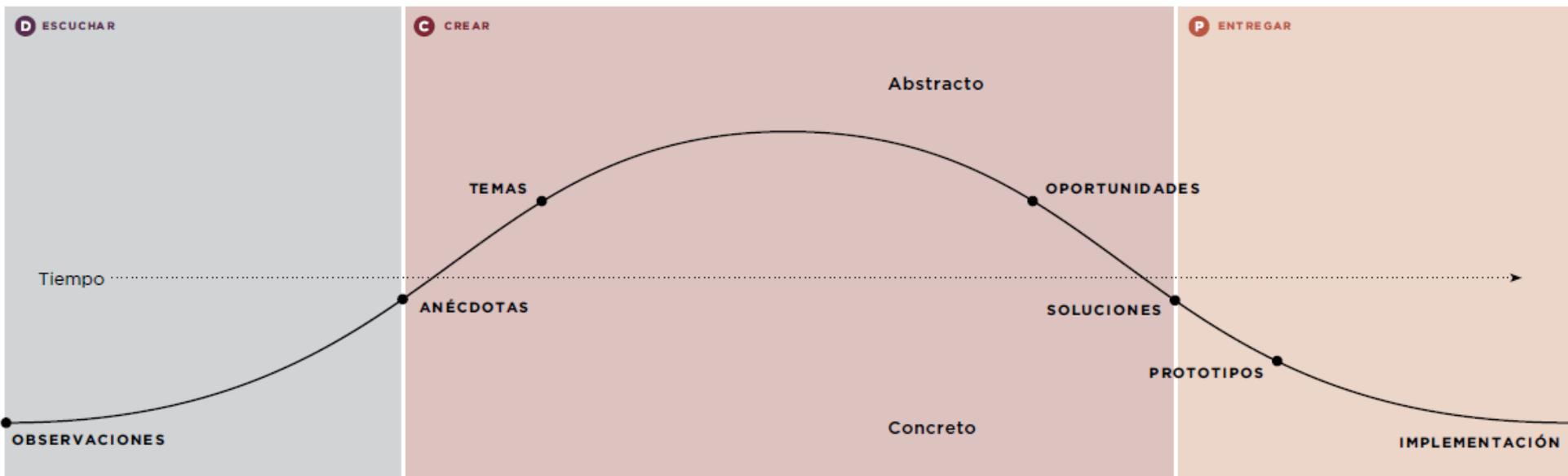
- 3-1 Genera ideas
- 3-2 Refina ideas

- 4-1 Construye prototipos
- 4-1 Obtén retroalimentación

- 5-1 Haz seguimiento de los aprendizajes
- 5-2 Avanza

número de pruebas





“Tras la complejidad siempre subyace la simplicidad que hay que revelar. En la simplicidad siempre anida la complejidad que hay que descubrir.”

Gang Yu







**amazon.com**<sup>®</sup>





**Design**

**User Experience**





“Lo importante no es quién lo compra,  
sino por qué lo compra.”

“No es cuestión de lo que vendemos, es  
cuestión de lo que el cliente compra.”

Simón González de la Riva



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



**BLACK&DECKER**



**“Nosotros no  
vendemos máquinas  
de taladrar muy  
potentes y precisas...  
sino agujeros bien  
hechos”**

# HILTI



Acepta el error,  
es iterativo,  
experimental

Colaborativo, no  
jerárquico

Comprometido,  
antropológico

Adaptable,  
flexible

Centrado en el  
ser humano y  
empático

Innovador,  
transformador,  
disruptivo

Principios  
del Design  
Thinking

```
graph TD; A[Acepta el error, es iterativo, experimental] --> C((Principios del Design Thinking)); B[Colaborativo, no jerárquico] --> C; D[Comprometido, antropológico] --> C; E[Adaptable, flexible] --> C; F[Centrado en el ser humano y empático] --> C; G[Innovador, transformador, disruptivo] --> C;
```

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



**Design**

is not just **what** it

**looks** like

*A N D*  
**feels**

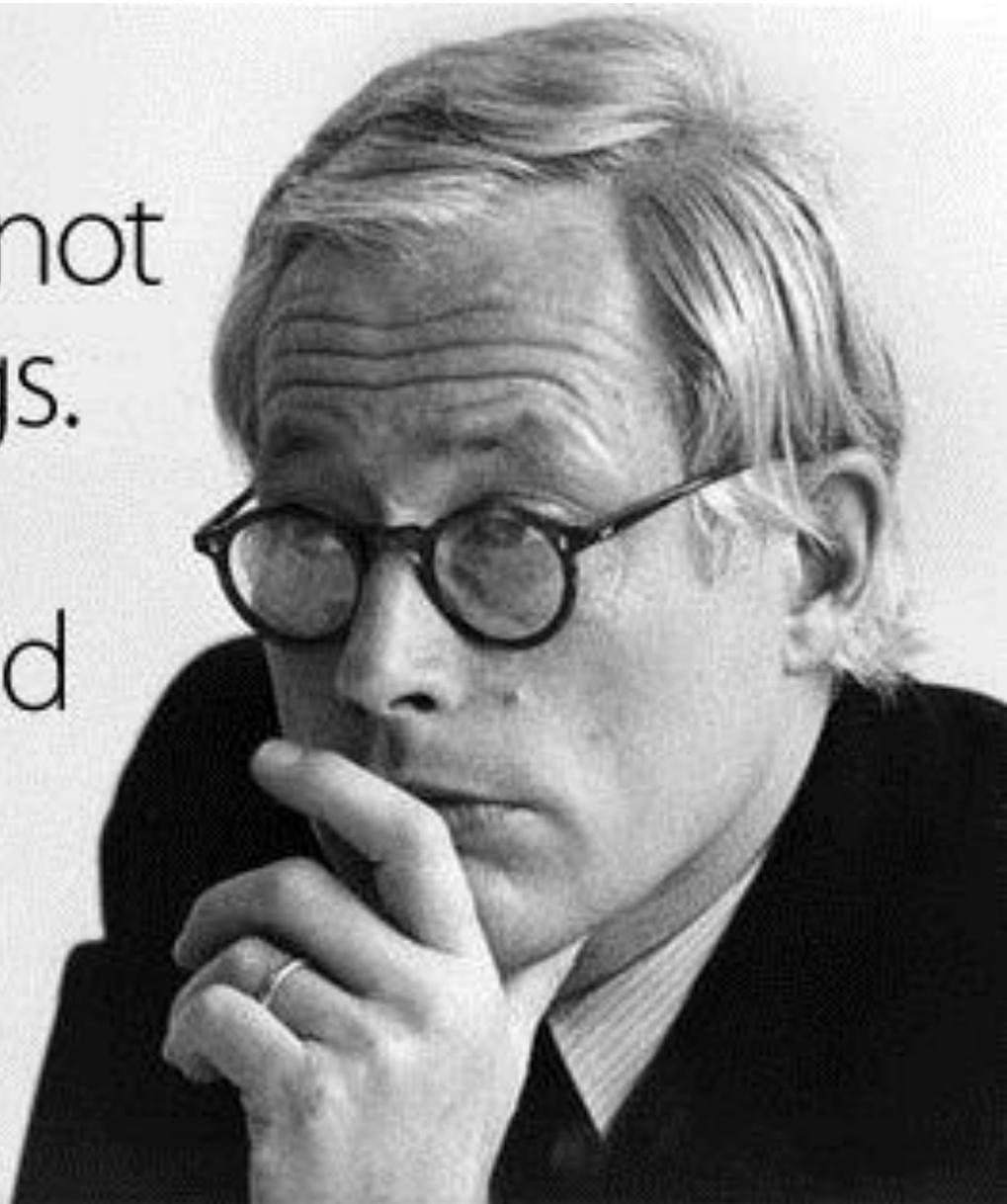
**like.**

- Steve Jobs

**Design** is

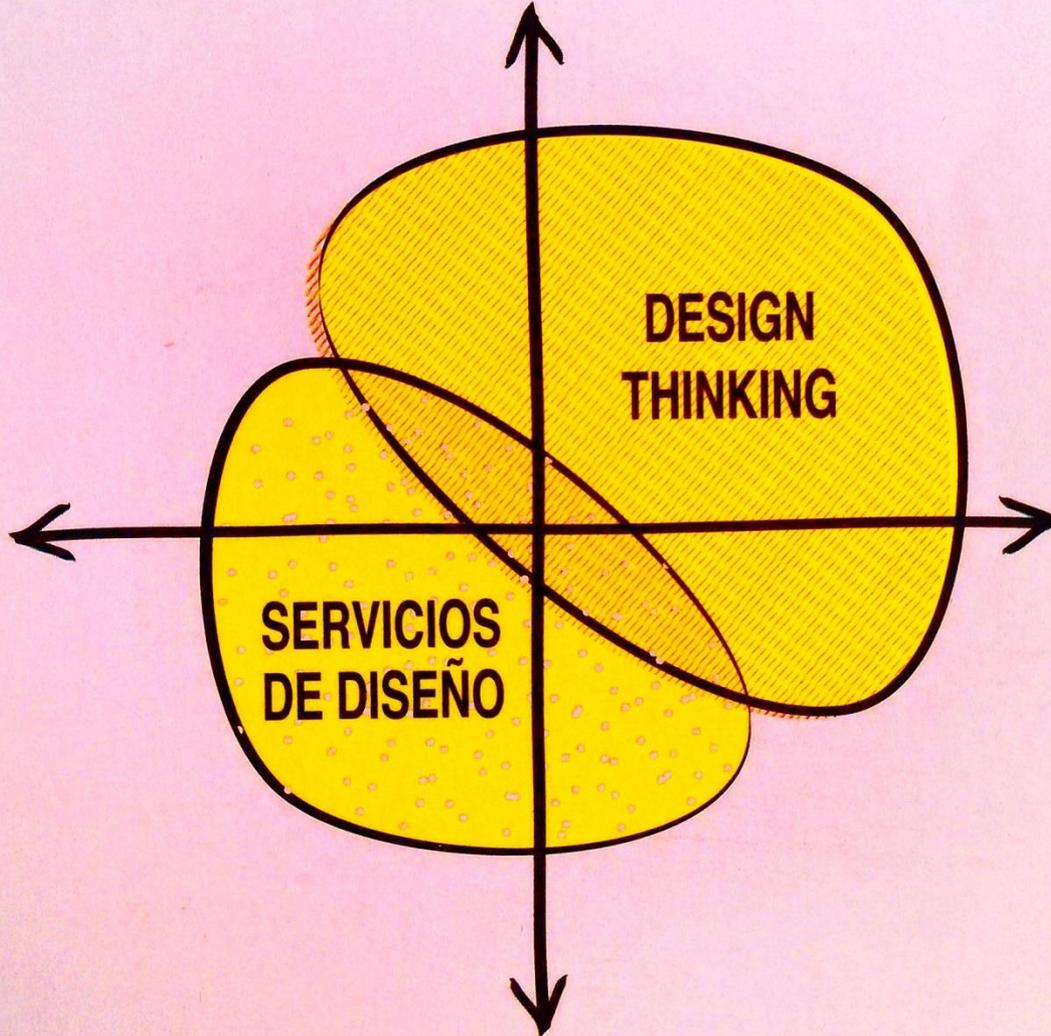
how it **works.**

“Design should not  
dominate things.  
Not dominate  
people. It should  
help people.”  
—*Dieter Rams*



**DISEÑO  
TRANSFORMADOR**

**MEJORA  
INCREMENTAL**



**REINVENCIÓN**

**DISEÑO  
FUNCIONAL**

“El verdadero reto del humanismo es luchar por la calidad. El ser humano ha conseguido generalizar una serie de servicios y derechos pero que ahora ha de ahondar en ellos y hacerlos más sólidos y completos”

Gilles Lipovetsky



Apostar por un modelo social de calidad no quiere decir buscar sellos o insignias que ponerse en el pecho, sino construir un modelo de producto, servicio o empresa enfocado a la calidad, y para ello:

- 1.-Nos tenemos que centrar en las personas**, porque son ellas las que definen qué es calidad.
- 2.-Introducimos un concepto en constante mejora**, porque **la calidad no puede ser estática**, sino que ha de adaptarse a los cambios que van generándose en el entorno y en los gustos y conocimientos de las personas.
- 3.-No podemos olvidarnos de la utilidad**, porque la calidad sólo está en la utilidad como primer factor de aceptación (sólo se quiere lo que es útil)
- 4.-Hemos de asumir la segmentación de la calidad**, porque al fin y al cabo la calidad no es sino una interpretación de la realidad dotándola de un componente subjetivo.

# 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>

**La lógica más tradicional nos permite conocer la realidad, pero no transformarla. La lógica abductiva sí**



**No existen soluciones ciertas,  
existen soluciones válidas.**

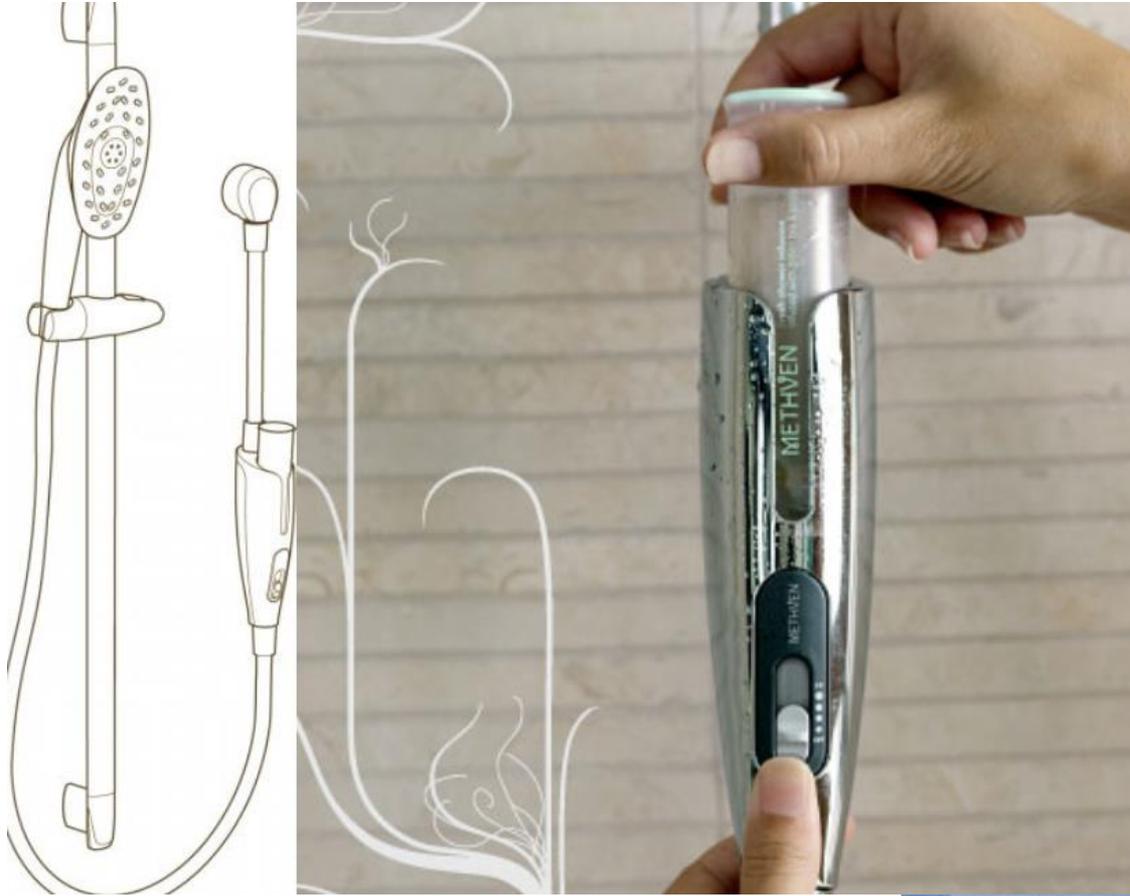


METHVEN





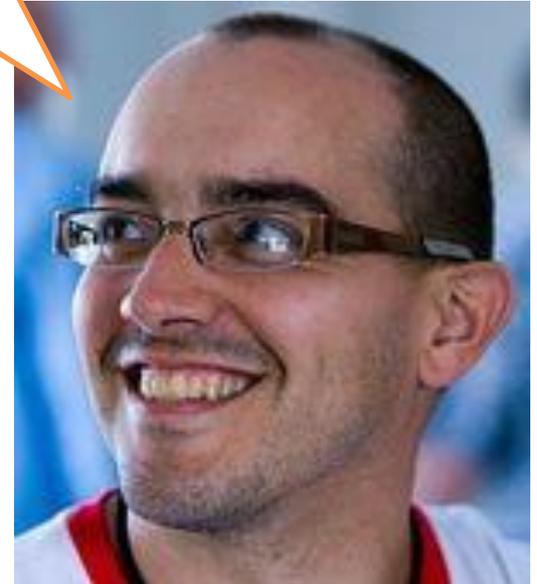
**Experiencia de baño única  
y que despierta los sentidos**



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

“Los clientes no se preocupan por tu solución, se preocupan por sus problemas”

Dave McClure



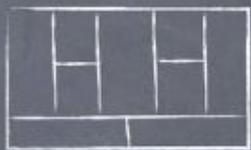
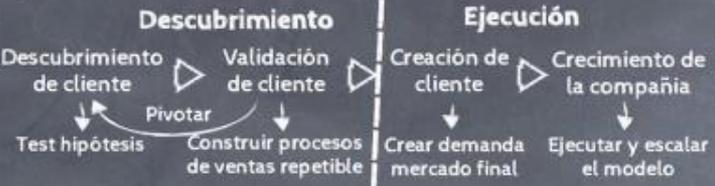
“El producto ideal no sólo no existe sino que **nunca se puede llegar a él preguntando a los consumidores qué quieren**. Porque el consumidor no sabe lo que quiere hasta que no se le ofrece.”

Simón González de la Riva



# El Método LEAN STARTUP

- Eliminar desperdicio
- Aumentar feedback
- Retrasar compromiso
- Entrega rápida
- Potenciar el equipo
- Visión global y compartida



**Business Model Canvas**  
Describe como una organización crea y entrega valor

**Gente**  
Equipo multidisciplinar (autogestionado). Basta de hacer perder el tiempo (y la pasión) a las personas. "aquí se viene a pensar"

**Cultura**  
Organización adaptativa; No planificamos, estamos preparados. Estructuras y organizaciones que puedan combatir la incertidumbre extrema. Toleramos los errores la 1ª vez



**Proceso**  
Foco. Eliminar el desperdicio. Flujo de proceso. Controles visuales para no esconder la innovación en una "caja negra"

**Evaluación**  
Mejora continua y aprendizaje vs objetivos o beneficios a corto plazo

**Aprender rápido**

- 5 Porqués. Método para conocer la causa real de los problemas.
- La verdad objetiva es que los problemas crónicos están causados por malos procesos, no por malas personas.

**Pivotar / Perseverar**

- Cambio estructurado diseñado para probar una nueva hipótesis del producto o del modelo...
- Requiere coraje
- Enemigos
  - Indicadores vanidosos
  - No hay una hipótesis clara
  - Miedo a reconocer el fracaso



**Construir rápido**

- Desarrollo Continuo
- Trabajar en pequeños lotes
- Producto Mínimo Viable
- Una acción en cada momento
- Parar cuando algo falla
- Respuesta rápida vs previsión
- Entrega de valor a menudo (entregas tempranas) feedback mas pronto

- Mínimas funcionalidades necesarias para aprender (early adopters)
- Eliminar cualquier esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje
- Recomendable para las visiones grandes del producto ej prototipo papel, Landing pages..

**Medir rápido**

- A/B testing
- Métricas accionables, accesibles, auditables
- Métricas piratas
- Análisis de cohortes

<http://miquelamora.blogspot.com/es/2013/05/resumen-visual-del-metodo-lean-startup.html>

Una startup - experimento - Intuición humana diseñada para entregar un producto o servicio en condiciones de extrema incertidumbre. Si trabajas en una startup, eres un emprendedor.

**Principios Lean Startup**

- Los emprendedores están en todas partes
- Emprender es Management (gestión)
- Aprendizaje validado
- Circuito de feedback. Crear-Medir-Aprender
- Contabilidad de la innovación

**Antes**  
Management Taylorista dividía la organización entre Pensadores/gestores Ejecutores/trabajadores

**Ahora**  
No se trata de crear un producto, sino de crear las estructuras que combatan la incertidumbre extrema

**Antes**  
Mercado predecible  
Mercado estable

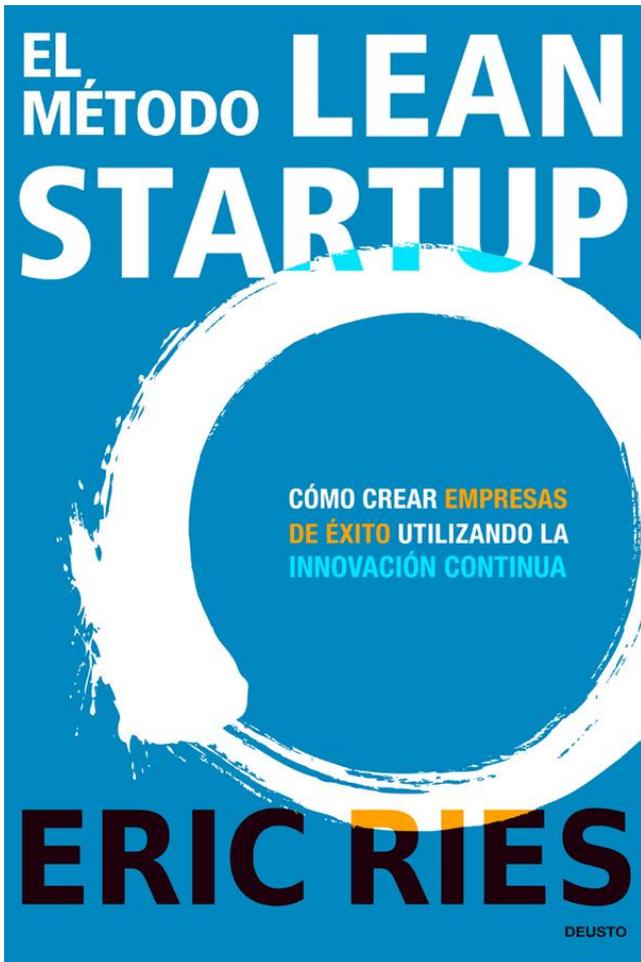
**Ahora**  
Mercado desconocido  
Mercado complejo

**Antes**  
La organización se basaba en lo que se llama "alcanzar el fracaso", ejecutar con éxito un plan defectuoso

**Ahora**  
Hay que demostrar empíricamente que el equipo ha descubierto información valiosa

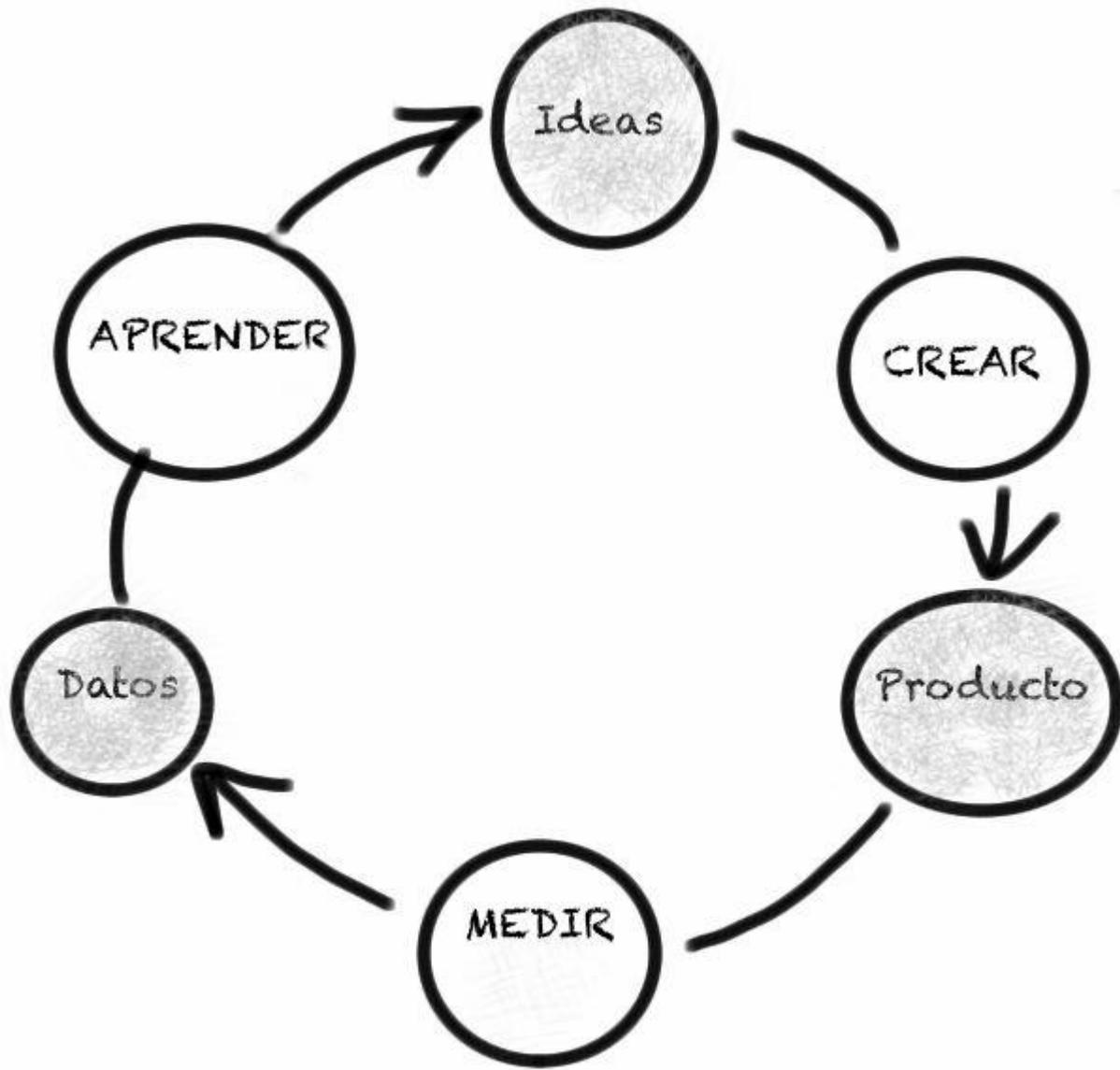
Nuevo sistema de contabilidad para evaluar el progreso, método para decidir si Pivotar o Perseverar

**"Lean Startup"** es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e Interacción en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes.



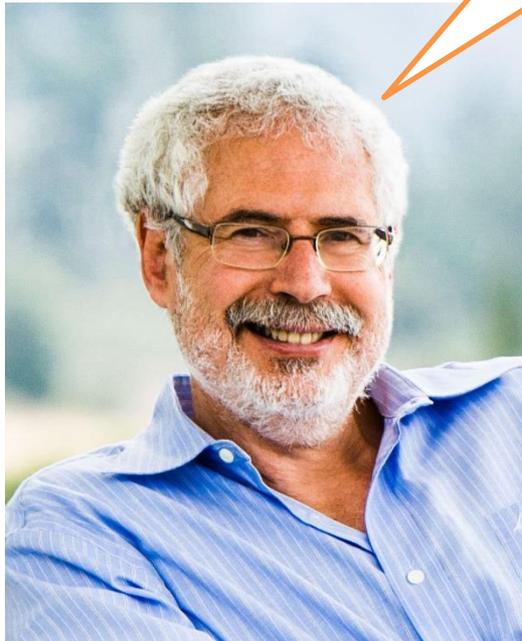
Es *Lean* porque se trata de construir proyectos viables que inicialmente consuman menos efectivo que gasolina un mechero. Pero también, que traten de aprovechar cada recurso al máximo, generando el mínimo desperdicio de recursos (tiempo en particular).

(<http://unimooc.com/que-es-lean-startup/>)



The Lean Startup. Eric Ries.

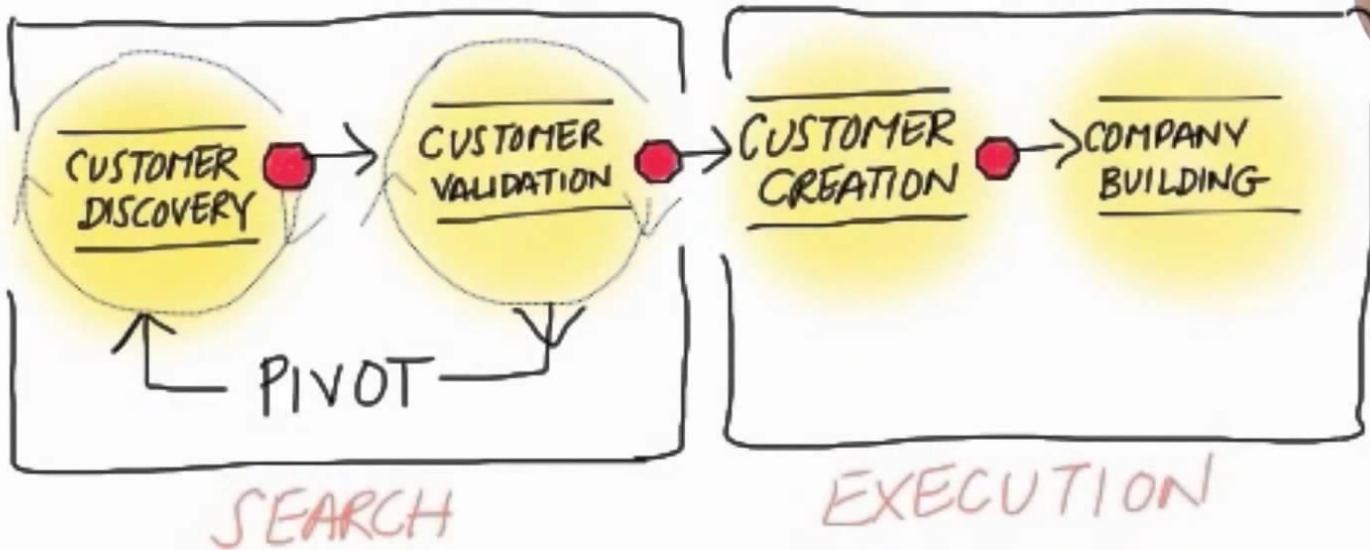
“Una startup no es una versión reducida de una gran empresa.”  
Steve Blank



# Desarrollo de clientes

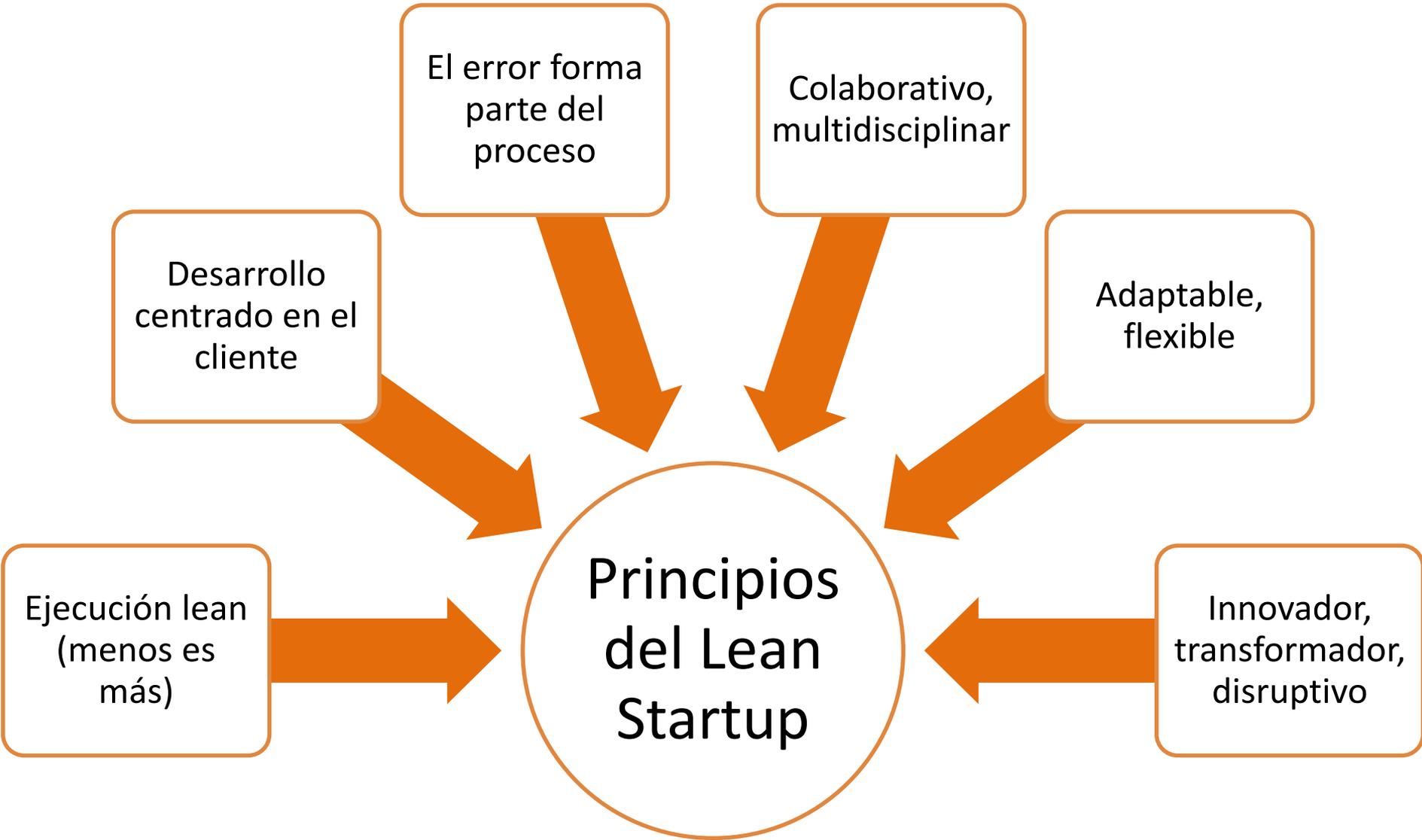
PROCESS →

CUSTOMER D



# Los 9 pecados capitales del modelo de introducción de nuevos productos

- 1.-Suponer que “sé lo que quiere el cliente”
- 2.-El error de creer que “sé qué características ha de tener el producto”
- 3.-Concentrarse en la fecha de lanzamiento
- 4.-Énfasis en la ejecución en lugar de hipótesis, prueba, aprendizaje e iteración
- 5.-Los planes de empresa tradicionales presumen de estar realizados sin pruebas ni errores.
- 6.-Confundir los puestos de trabajo tradicionales con los que se necesita hacer en una startup
- 7.-Ejecutar comercial y marketing de acuerdo con un plan predefinido
- 8.-Suponer que se va a alcanzar el éxito lleva a la expansión prematura
- 9.-Gestionar emergencias (“apagar fuegos”) lleva a la empresa a la muerte



# El producto mínimo viable

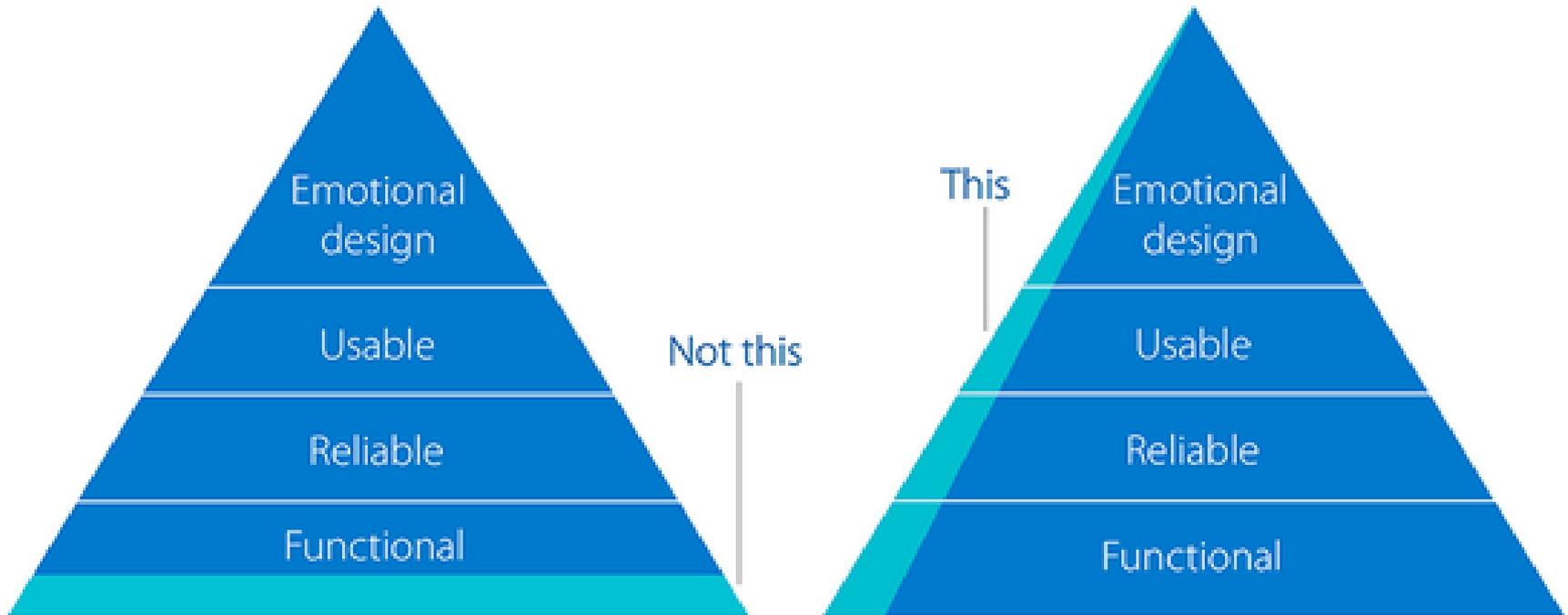
*“Es la versión de un nuevo producto que permite a un equipo **recolectar la máxima cantidad de aprendizaje validado** sobre clientes al menor costo.”*

**(Eric Ries)**

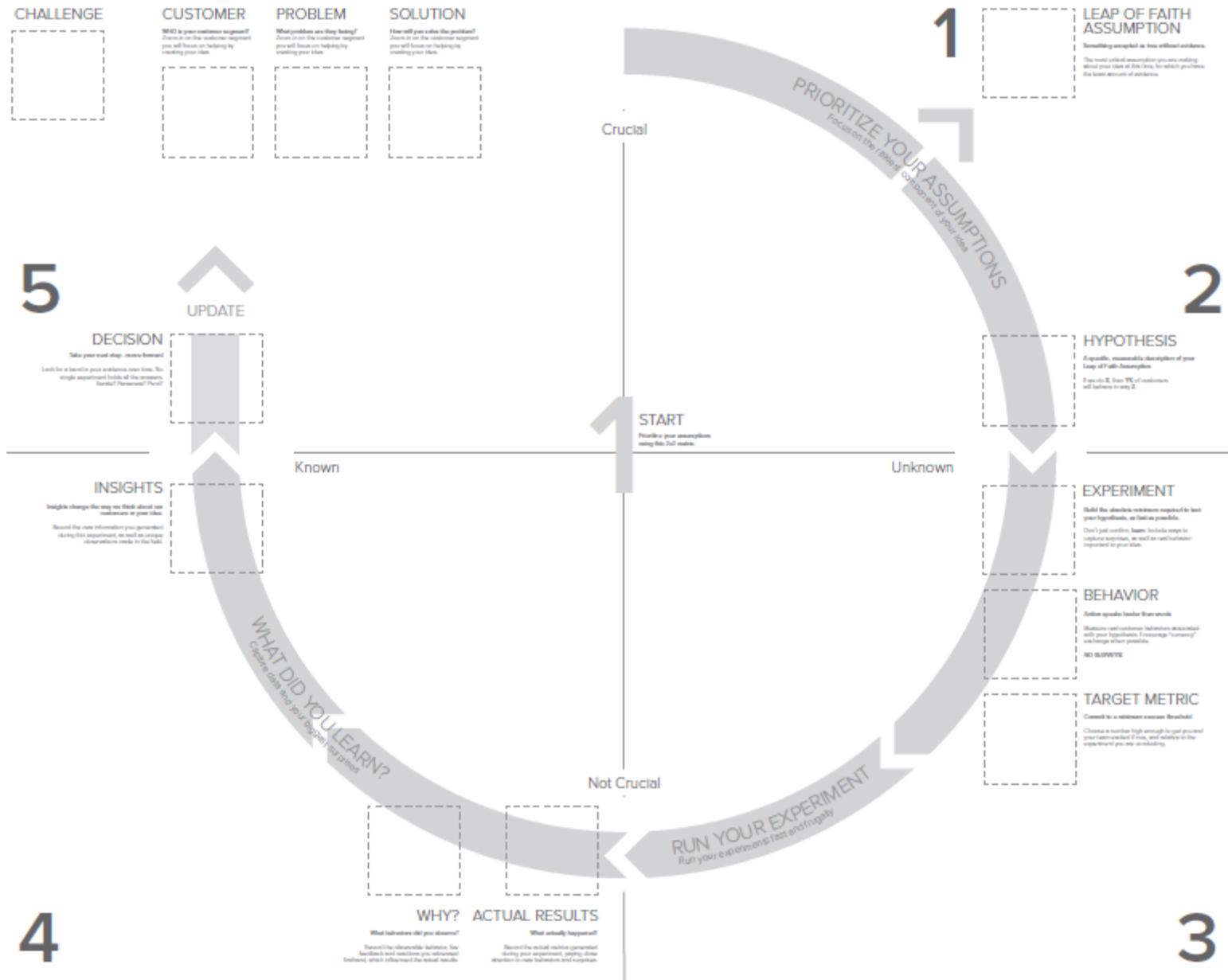
*“Un producto con el **mínimo de características necesarias** para lograr un objetivo específico y que los clientes estén dispuestos a pagar de alguna forma con un recurso escaso.”*

**(Brant Cooper)**

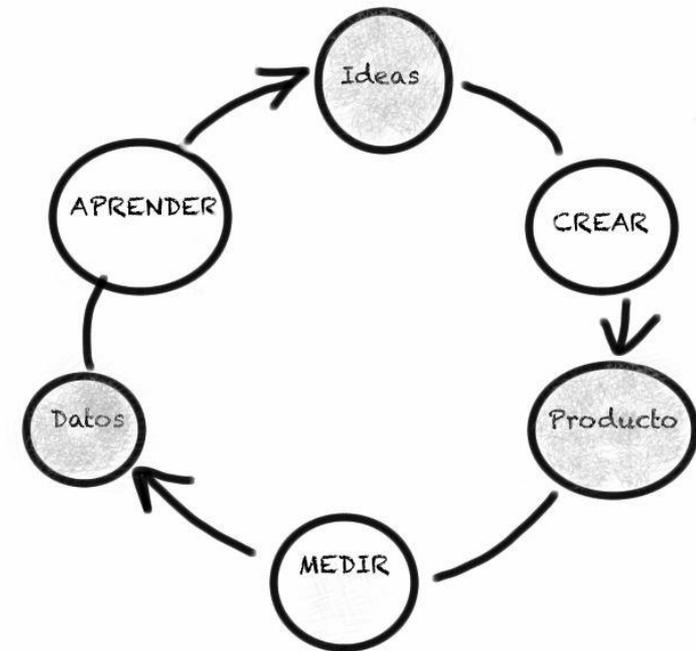
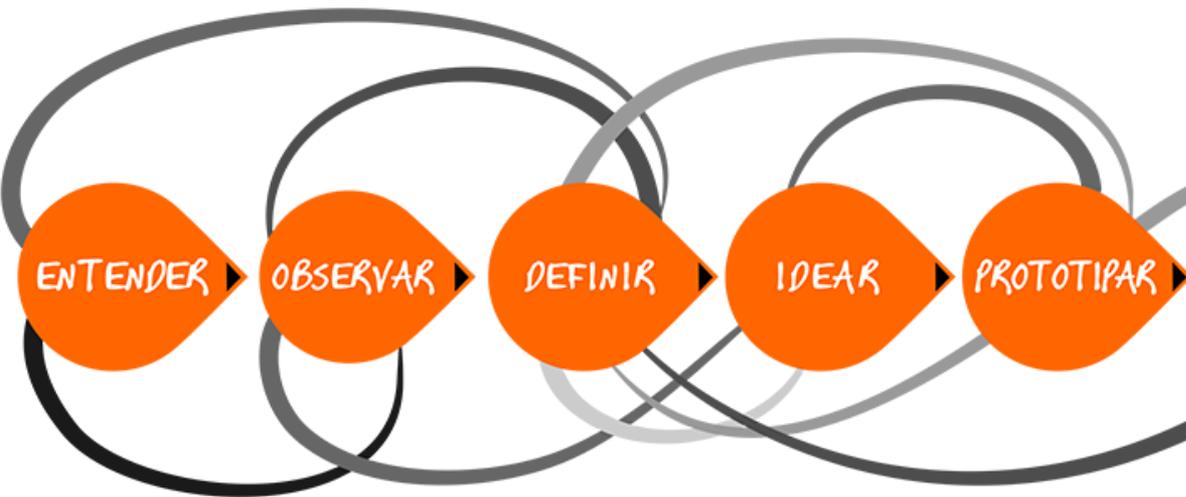
# Minimum Viable Product

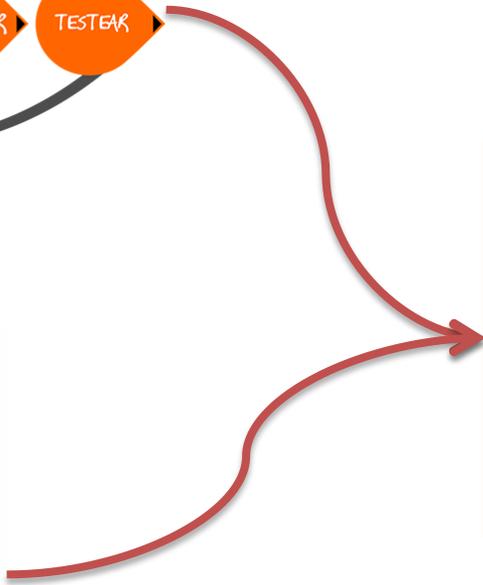
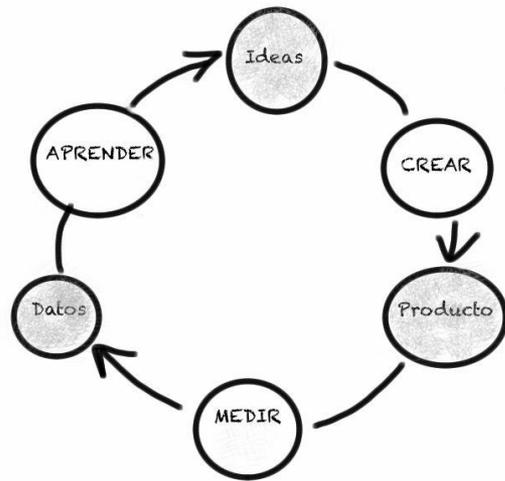
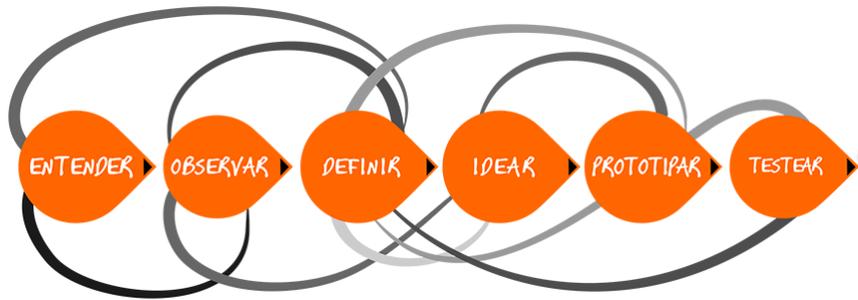


# Experimentos de validación



# Unión de Design Thinking con Lean Startup





**De las startups a las empresas consolidadas**

# Principios del nuevo management. Ejemplos de gestión en empresas reales

# 1.-Empresas orientadas a la acción

Cada vez es más complicado asir la realidad y mucho menos comprenderla. Sólo a través de la acción podemos descubrir un entorno que al mismo tiempo vamos creando, al que nos adaptamos al mismo tiempo que lo comprendemos. **Aprender haciendo se convierte en el modelo, lo que nos obliga a incluir el error como herramienta de gestión y aprendizaje.**



## 2.-Empresas que integran el cambio en su gestión

Los constantes cambios del entorno obligan a responder a esos cambios asumiéndolo como algo natural. **No hay modelos fijos, ni de gestión ni de entorno.** Los planes de empresa, de marketing o económicos no sirven. **Hemos de ser más flexibles y con estructuras más adaptables.**



Equipos  
autogestionados  
con principios  
comunes  
Holacracia



# 3.-Empresas antropocéntricas

**El ser humano es el centro de la reflexión, y digo ser humano, no cliente.** Hemos de comprender que nuestros clientes no siempre lo son, pero sí que siempre son seres humanos. Una vez que han comprado nuestro producto o servicio hemos de analizar el impacto que genera éste en su entorno social. **Todo producto o servicio tiene un impacto en las personas más allá de que sean clientes o no.**

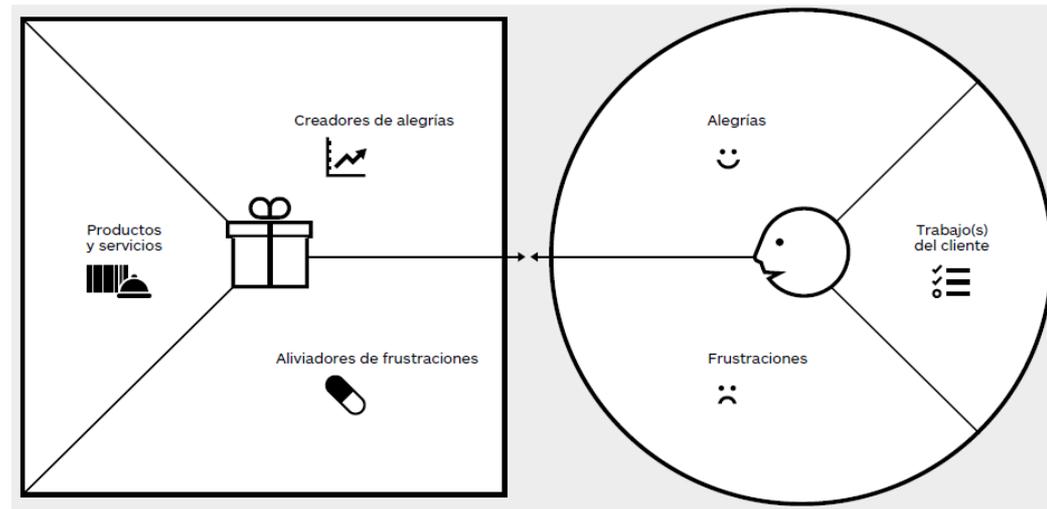
Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando

## Diseñando la propuesta de valor

Escrito por  
Alexander Osterwalder,  
Yves Pigneur,  
Gregory Bernarda  
y Alan Smith

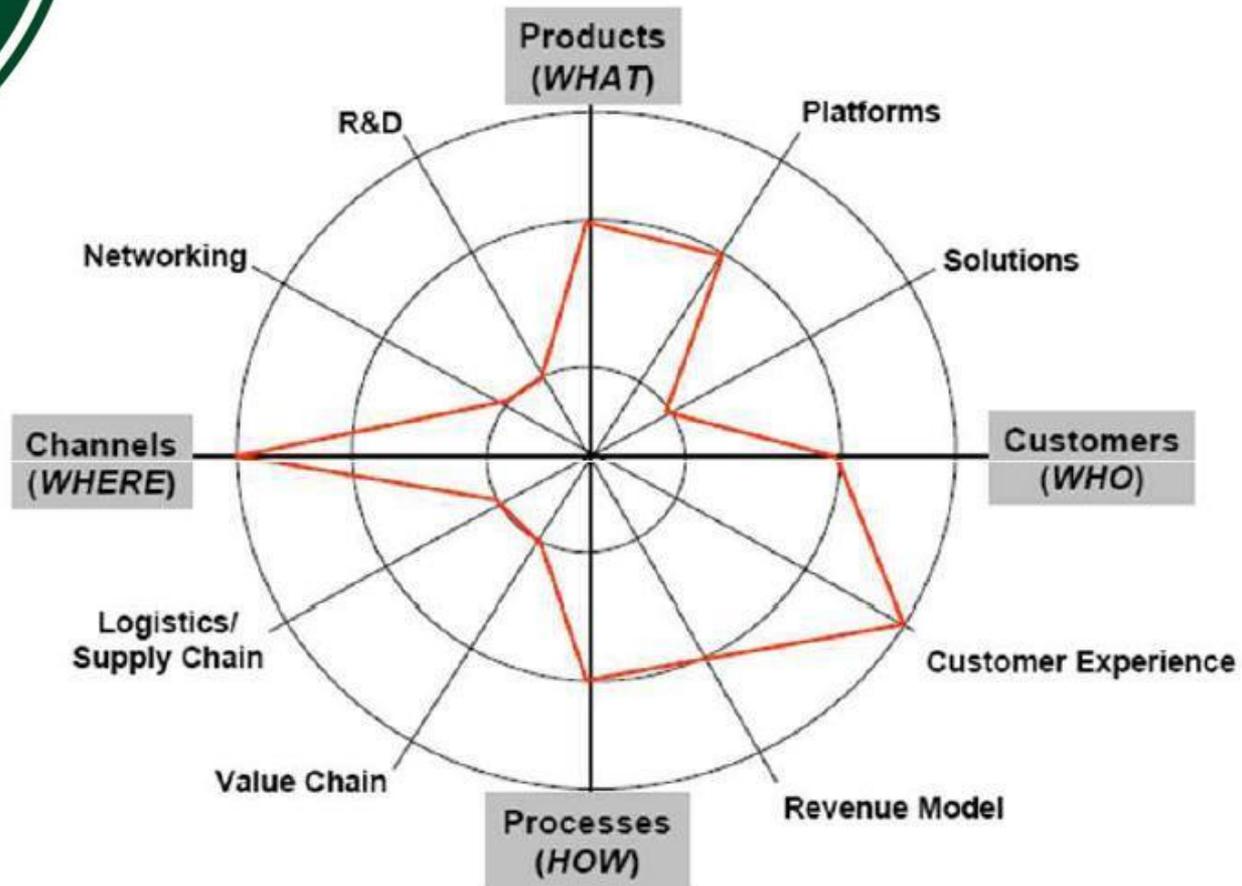
Diseñado por  
Trish Papadakos

Prólogo de José  
Antonio de Miguel  
y Javier García  
(Sintetia.com)





Deja de vender  
productos para  
vender  
experiencias desde  
la perspectiva del  
cliente





Trabajando la  
observación  
antropológica





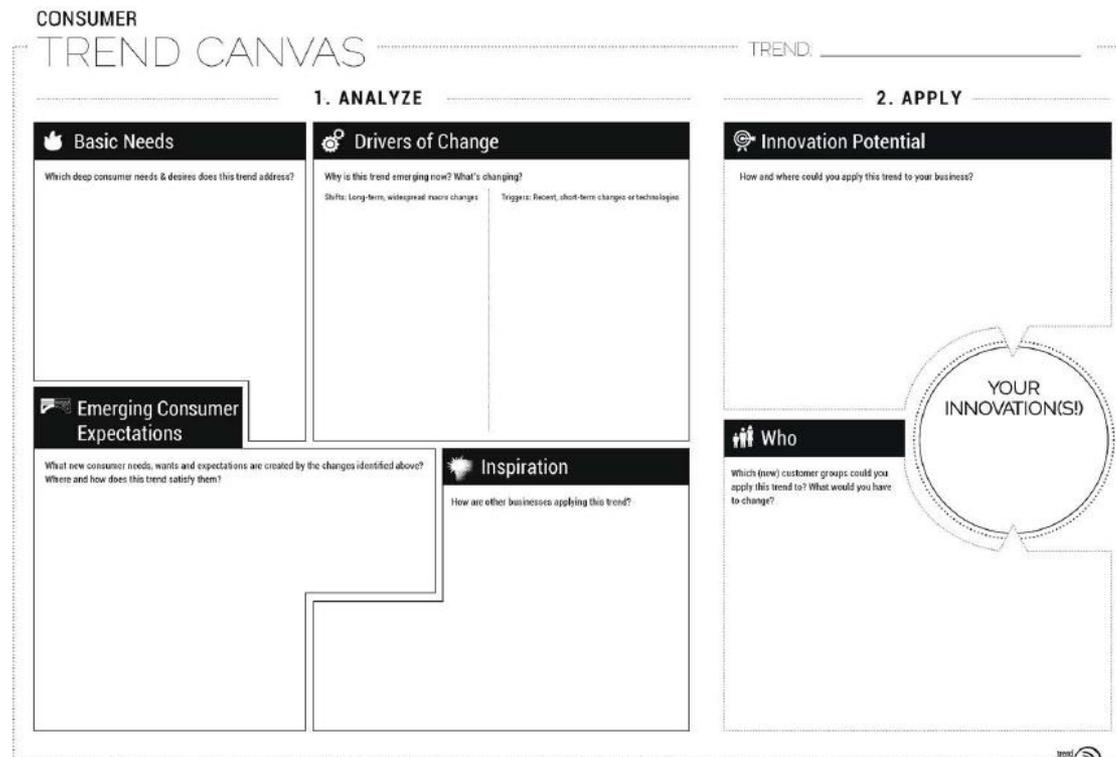


**Ford Edsel,  
el peor coche de la historia**



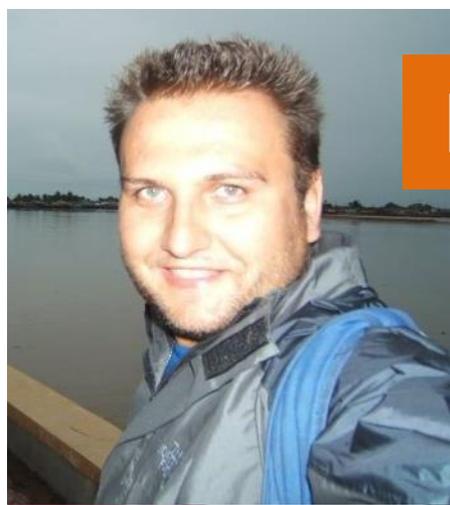
# 4.-Empresas que se proyectan al futuro

**El futuro es imposible de predecir, pero sí es posible imaginarlo.** No estoy hablando de diseño de escenarios futuros, pero sí de tener en cuenta las tendencias y ser capaz de adelantarse a las necesidades de las personas. O lo hacemos diferente o nos perdemos en un mar de impactos grises para el cliente. Al final **no estamos hablando tanto de objetivos ciertos como de direcciones hacia las que caminar**



Chipotle  
MEXICAN GRILL





Iván Marcos

# FOOD TREND TROTTERS

la vuelta al mundo de los **alimentos**...



un proyecto global y pionero de  
divulgación científica  
e innovación abierta

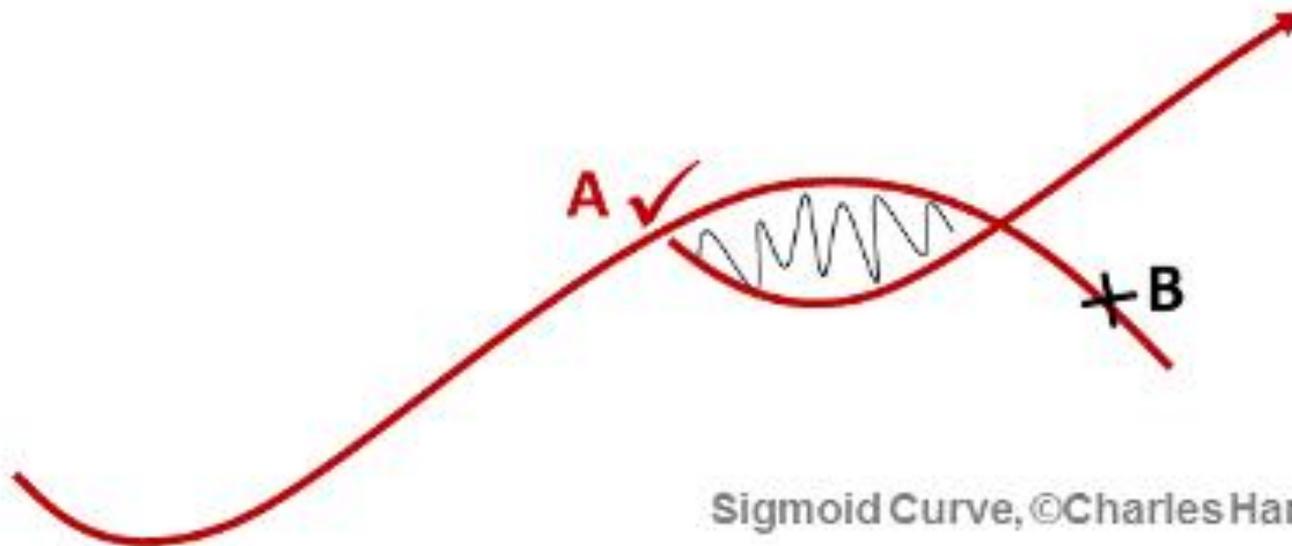


**foodtrendtrotters.com**  
conócenos, síguenos y participa!

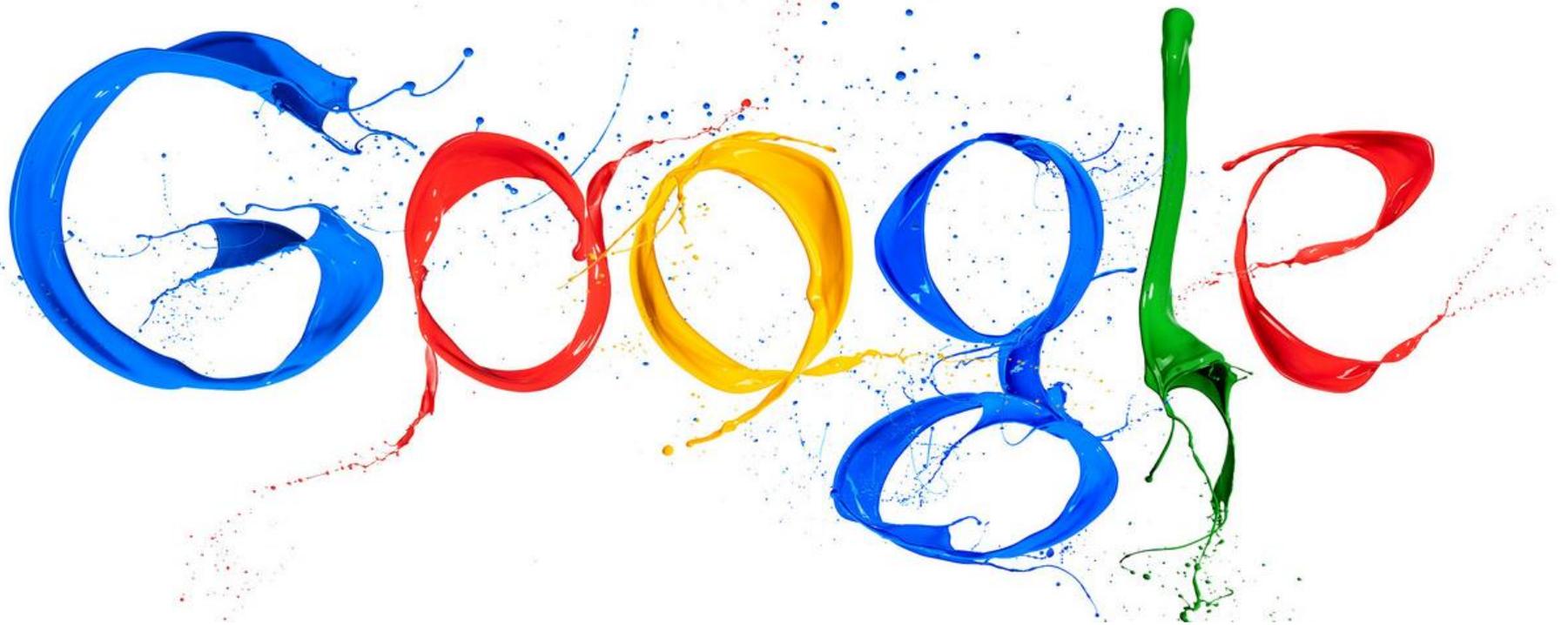


## 5.-Empresas en constante cambio

Ya no es sólo que cambien las circunstancias del entorno, es que también lo hacen los clientes, los objetos y hasta nosotros mismos. No estamos en un mundo estático, y como tal hemos de asumir que vamos a recibir fuerzas de cambio que nos van a obligar a salirnos de nuestros caminos, que creíamos trazados y seguros.







Google como ejemplo de empresa puzle

Empresas que evolucionan desde el marketing lateral



# 6.-Empresas empáticas

Hemos de cambiar el foco y el centro de operaciones, desde nuestros despachos a la calle, de nuestras fábricas a las casas de las personas que compran nuestros productos. **Necesitamos ponernos los zapatos de nuestros clientes y pensar por, con y como ellos** para crear productos y servicios que de verdad les sean útiles.





Certified



Corporation<sup>®</sup>



# WAKA WAKA

share the sun



## 7.-Empresas que buscan disminuir los riesgos

No porque no vayamos a encontrar y generar fallos en las empresas, sino **porque vamos a ser capaces de minimizar el efecto negativo de los mismos al aprender de ellos e integrarlos en ese proceso como parte natural del mismo. Hemos de construir procesos que nos permitan volver atrás**, que no sean una línea recta hacia delante. **Darle valor a lo imperfecto.**



Hoy aprendí que los japoneses creen que cuando algo ha sufrido un daño y tiene una historia, se vuelve más hermoso y por eso reparan objetos rotos rellenando sus grietas con oro o plata (Kintsukuroi). En lugar de tratar de ocultar los defectos y grietas, estos se acentúan y celebran, ya que ahora se han convertido en prueba de la imperfección y la fragilidad, pero también de la resiliencia; la capacidad de recuperarse y hacerse más fuerte.

Richard Sennett



*El artesano*

  
ANAGRAMA  
Colección Argumentos



## 8.-Empresas con significado

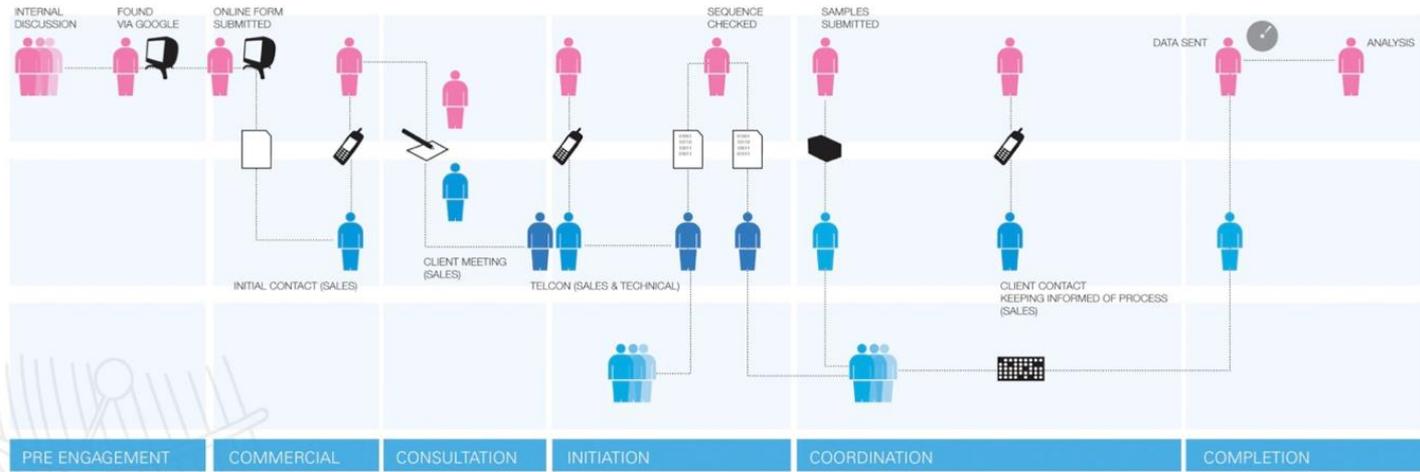
Somos colaboradores de una historia común en la que el conocimiento mutuo es un valor fundamental que no se cuida lo suficiente. **Hemos de buscar sentido humano a lo que hacemos**, aprender de nuestros clientes y de su humanidad, comprender que no estamos aquí para ganar dinero, sino para colaborar junto a nuestros clientes en objetivos comunes. **Es necesario que la empresa tenga una historia que contar.**



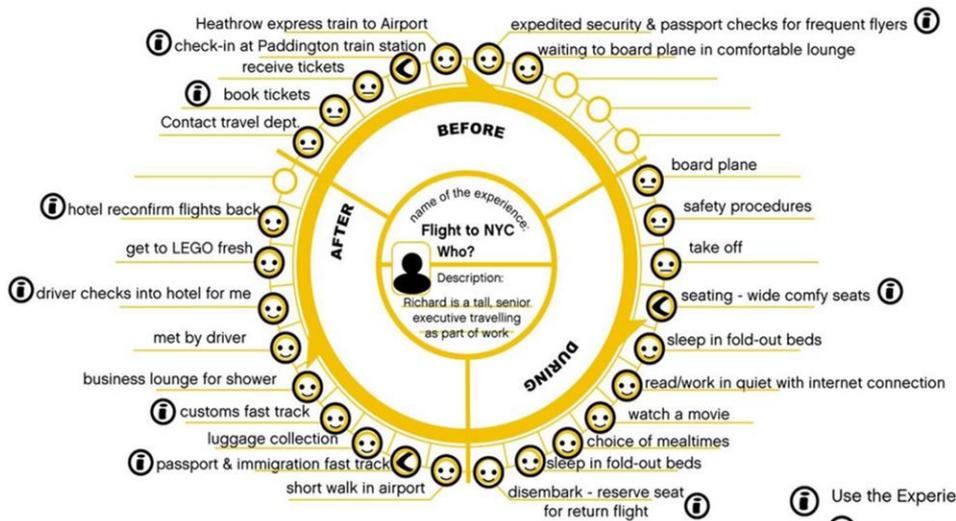




# CUSTOMER JOURNEY MAP



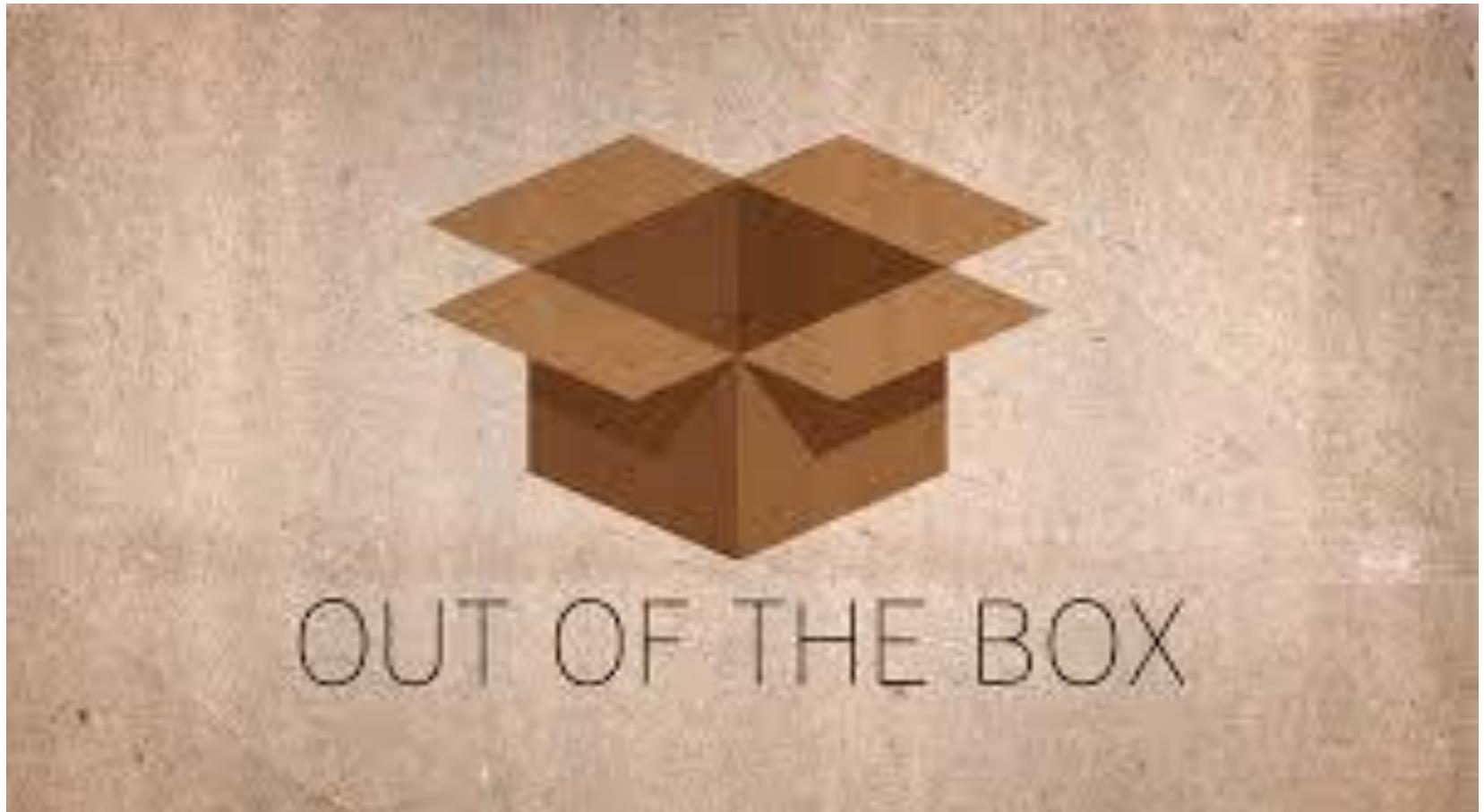
## Designing the Experience - E

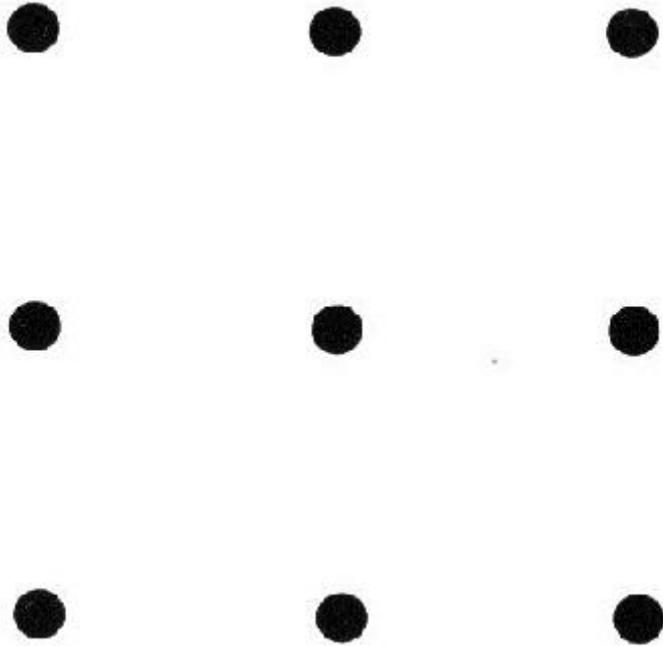


- i** Use the Experience Icons:
- How can this be a positive experience?
- Make or break moment - what can we do to make sure consumers come back time and time again
- i** Where do we need data to help deliver the experience?

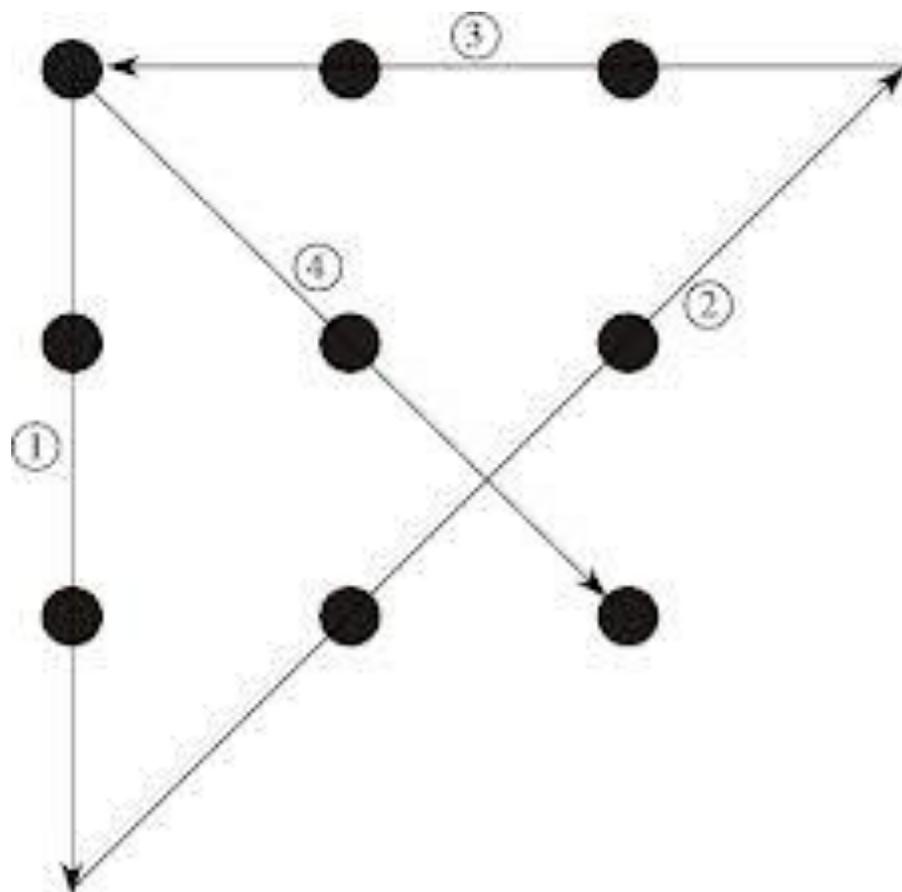
## 9.-Empresas creativas

Ante procesos de seguidismo y copia de lo que hay, las nuevas corrientes del management han de **apostar por el riesgo y la creatividad, por la ambigüedad y el doble significado. Si hemos de adaptarnos al cambio hemos de ser cambio y hacer que éste forme parte de nuestras empresas.**





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





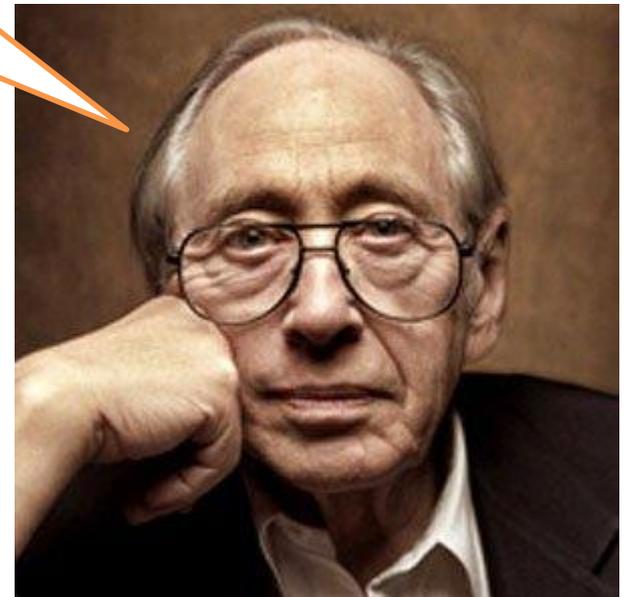
## 10.-Empresas con una nueva lógica empresarial

Ante procesos de seguidismo y copia de lo que hay, las nuevas corrientes del management han de **apostar por el riesgo y la creatividad, por la ambigüedad y el doble significado**. Si hemos de adaptarnos al cambio hemos de ser cambio y hacer que éste forme parte de nuestras empresas... **para no ser muertos vivientes**.



“Los analfabetos del siglo XXI no serán quienes no sepan leer y escribir, sino quienes no sepan aprender, desaprender y volver a aprender”.

Alvin Toffler



<b>Retos empresariales</b>	<b>Soluciones del Design Thinking</b>
Crecimiento	Crecimiento con significado (Storytelling)
Predictibilidad	Percibir señales, no el conocimiento completo del futuro (previsión estratégica)
Cambio	Dar un sentido al cambio y al futuro (creación de sentido)
Relevancia	Redefinir el concepto de relevancia y valor
Competencia extrema	Cambiar el enfoque, de competir en resultados a competir en experiencias (diseño de experiencias)
Estandarización	De centrarse en el producto a centrarse en el cliente (humanización)
Cultura creativa	Centrarse en el learning by doing, creatividad con prototipos
Estrategia y organización	Crear nuevas formas de hacer las cosas, nuevos modelos de negocio. De la planificación estratégica a la acción estratégica.

# Hacia dónde vamos en el Management futuro

“No tengo ni idea”

Woody Allen



<http://innodriven.com>

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

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

@jsobejano