DESIGN THINKING

para la INNOVACIÓN

ESTRATÉGICA

LO QUE NO TE PUEDEN ENSEÑAR EN LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS NI EN LAS DE DISEÑO

IDRIS MOOTEE

CEO, IDEA COUTURE

EMPRESA ACTIVA

DESIGN THINKING

para la INNOVACIÓN

ESTRATÉGICA

DESIGN THINKING

para la INNOVACIÓN

ESTRATÉGICA

LO QUE NO TE PUEDEN ENSEÑAR
EN LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS NI EN LAS DE DISEÑO

IDRIS MOOTEE

EMPRESA ACTIVA
Argentina – Chile – Colombia – España
Estados Unidos – México – Perú – Uruguay – Venezuela

Ilustración de cubierta: Sarah Chung
Diseño de la cubierta y del interior: Sarah Chung, Idea Couture

Título original: *Design Thinking for Strategic Innovation – What They Can't Teach You at Business or Design School*
Editor original: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
Traducción: Daniel Menezo García

1.ª edición Septiembre 2014

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Las sugerencias y estrategias aquí expuestas podrían no ser apropiadas para su situación en particular. Consulte con un profesional en caso necesario. Ni la editorial ni el autor son responsables de cualquier perjuicio resultante de no hacerlo.

Copyright © 2013 by Idris Mootee
All Rights Reserved
© 2014 de la traducción by Daniel Menezo García
© 2014 by Ediciones Urano, S.A.
Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona
www.empresaactiva.com
www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-92921-06-5
E-ISBN: 978-84-9944- 714-8
Depósito legal: B-15.581-2014

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.

Impreso por: MACROLIBROS, S.L.U.
Polígono Industrial de Argales – Vázquez de Menchaca, 9 – 47008 Valladolid

Impreso en España – *Printed in Spain*

Para A. Mootee

Gracias, papá, por creer en mí antes que yo mismo.
Y siempre tuviste razón.

ÍNDICE

Agradecimientos **ix**
Prefacio Erik Roth **x**

ESCENA 1 Los negocios ya no son lo que eran **xii**
El efecto mariposa y la planificación a largo plazo 12
El Design Thinking aplicado es innovación estratégica 16
Es hora de dejar de pensar en "modo crisis" 18
Cambiar los paradigmas de la gestión 22

ESCENA 2 ¿Qué es el Design Thinking realmente? **26**
El Design Thinking, ¿es ciencia o arte? 34
El Design Thinking se ha simplificado en exceso 38

ESCENA 3 El Design Thinking aplicado en los negocios y estrategias **46**
Design Thinking al rescate 56
Hemos perdido el contacto con lo que nos rodea 58
Todo futuro líder necesita ser un buen Design Thinker 60
Los 10 principios del Design Thinking que redefinen la administración empresarial 62

ESCENA 4 Presentando el máster en Design Thinking **76**
Reto de negocio 1: El crecimiento 82
Reto de negocio 2: La predictibilidad 94
Reto de negocio 3: El cambio 108
Reto de negocio 4: Conservar la relevancia 118
Reto de negocio 5: La competencia extrema 126
Reto de negocio 6: La estandarización 136
Reto de negocio 7: La cultura creativa 148
Reto de negocio 8: La estrategia y la organización 156

ESCENA 5 No basta con contratar a Design Thinkers; hay que crear empresas que vivan el Design Thinking **188**

Acerca del autor **203**
Créditos de las fotografías **204**
Índice temático **205**

AGRADECIMIENTOS

Este libro no habría sido posible sin la ayuda generosa y el respaldo de muchas personas. Entre ellas destacan cuatro en particular: el Dr. Moran Gerard, que llegó al rescate la semana antes de que yo tuviera que entregar mi versión definitiva del manuscrito, y que ha sido un valioso colega, amigo y editor; Sarah Chung, que ha trabajado conmigo para dar forma al diseño de este libro y es la responsable de haberlo dotado de personalidad y convertido en algo increíble; Erik Roth, que buscó tiempo en medio de una agenda apretadísima para escribir la introducción de este libro; y Brian Kenet, que me invitó a diseñar y a impartir el Programa del Design Thinking para Ejecutivos en la Harvard Graduate School of Design, en el que se basó este libro.

Tengo una enorme deuda de gratitud con todos mis amigos y clientes repartidos por el mundo que me dieron las oportunidades para exponer estas ideas a sus organizaciones. Con Scott Danielson por su amistad, sus conversaciones iluminadoras y el espíritu creativo que irradia. Y con todos los miembros de Idea Couture, incluyendo a Cheesan Chew, Scott Friedmann y Patrick Glinski, que siguen a mi lado en el viaje de creación de una magnífica organización de design thinking. Y gracias a Jessica Tien, por quitarme tantas cosas de encima de la mesa de modo que no tuviera que preocuparme por ellas.

También quisiera dar las gracias a los lectores anónimos que me proporcionaron sus comentarios sobre los primeros borradores, y en concreto a Ashley Pérez y a Jamie Farshci por la paciencia que demostraron al leer y corregir mi primer borrador, que era caótico. Y a todos aquellos que me ayudaron a mejorar la claridad y la legibilidad de este libro. Cualquier error, omisión y mala interpretación son sólo míos.

Sé que todos los escritores reciben el respaldo de su familia, pero la mía ha sido estupenda, y ha sido una fuente de inspiración, por lo cual estoy muy agradecido. Todos necesitamos inspiración, y al observarles descubro de verdad en mi corazón algo que me impulsa a llegar un poco más alto, ahondar un poco más, ¡tener sueños más grandes!

Creo sinceramente que estamos en un punto de inflexión importante en la historia humana y económica. Este libro fomenta la visión de que el crecimiento sostenible solamente es posible cuando sintetizamos conceptos entre los que se cuentan el capital natural, el creativo y el social, y cuando todos se integran en la hoja de balance. Esta visión sobre una organización de diseño intelectual se fundamenta en los principios, que se refuerzan e integran mutuamente, de la eficiencia, la igualdad y la reciprocidad. Actualmente y con frecuencia, son los hábitos de la mente y de la estrategia los que impiden que se reinventen las compañías dominantes.

PREFACIO

Nuestro mundo cada vez es más complejo y difícil de interpretar. Son muchas las fuerzas (tecnológicas, reglamentarias, competitivas, etc.) que actúan sobre un contexto dado para conformar las normas de lo que es posible y lo que es probable. A los innovadores, sobre todos a los que utilizan los instrumentos tradicionales, cada vez les cuesta más descubrir las oportunidades más valiosas. Los nuevos procesos de desarrollo de un producto producen, típicamente, soluciones incrementales, las de "yo también", cuando lo que hace falta para conseguir una ventaja competitiva es una innovación más sustancial.

Para los ejecutivos, ofrecer un valor predecible, coherente y con sentido basado en la innovación sigue siendo un reto impresionante, pero a la mayoría este objetivo le resulta insuperable. En lugar de ir a por él, algunas empresas tiran la toalla, básicamente, y se fían de la más pura casualidad para encontrar momentos "eureka" valiosos, mientras otras recurren a diversas versiones de un proceso creativo, con la esperanza de que éste arroje un resultado magnífico. Aunque sin duda estos enfoques pueden conducir al éxito, la repetibilidad necesaria para una organización grande es bastante reducida.

Este libro ofrece una alternativa al status quo, una alternativa que algunas compañías de alto nivel ya han empezado a adoptar. El design thinking puede disipar la incertidumbre y anclar la innovación en los impulsores fundamentales de la conducta del consumidor, sus interacciones con el ecosistema que les rodea y también las que mantienen unos con otros.

Aunque el design thinking en sí mismo no es nuevo, Idris nos ofrece una mirada nueva sobre la aplicación práctica de esta competencia dentro de la empresa moderna, un enfoque que intenta mejorar su grado de innovación. Este libro no es un ejercicio académico sobre la posibilidad del diseño, sino una explicación práctica de cómo se pueden insertar en una organización los principios del diseño, para ayudarla a detectar oportunidades valiosas que antes estaban ocultas para la manera tradicional de hacer las cosas en la empresa.

Este libro proporciona un marco de referencia y una forma de trabajar que tienen en cuenta el dinamismo y la incertidumbre que rodean la mayor parte de la toma de decisiones a las que se enfrentan las empresas actuales. También comparte una metodología sobre cómo insertar en una empresa moderna un nuevo conjunto de instrumentos basados en el Design Thinking que permita una nueva oleada de colaboración, visión y aprendizaje, destinados a mejorar la calidad de la toma de decisiones, la erogación de los recursos a las mejores oportunidades y, en última instancia, la formación de un flujo más estable de creación de valor.

Idris pone en tela de juicio las filosofías subyacentes en los regímenes de gestión de la empresa moderna, ofreciendo una alternativa que permitirá a las

compañías adaptarse a las fuerzas que influyen en su rendimiento interno y comercial.

Este modo desafía el status quo y fomenta:

- La flexibilidad antes que la conformidad
- La exploración de las preguntas antes que la búsqueda de respuestas
- El pensamiento crítico sobre cosas que se daban por hechas
- La capacitación de los equipos antes que las estructuras organizacionales
- La importancia de actuar en lugar de estudiar

Una compañía impulsada por la innovación debe insertar un conjunto distinto de habilidades en el corazón de su motor de crecimiento, que enmarque tanto el arte como la ciencia dentro de un contexto comercial. Esto exige agilidad por parte de la empresa, y también una cultura de aprendizaje. El design thinking puede ser una herramienta eficaz para permitir que estos dos atributos florezcan en una cultura empresarial.

Este libro también ofrece una visión refrescante sobre la necesidad para que la viabilidad económica y el diseño coexistan de una forma complementaria y simbiótica. Con demasiada frecuencia el diseño se usa como excusa para pasar por alto unos datos económicos que no tienen sentido. El mero atractivo estético de un nuevo producto o el poderoso vínculo emocional de la experiencia que proporciona un servicio nuevo no se pueden usar para justificar una propuesta comercial poco lucrativa. Los modelos expuestos en las siguientes páginas nos ofrecen una versión atractiva del diseño, que permite el equilibrio correcto del atractivo, la practicabilidad y la viabilidad económica.

Apple, aun corriendo riesgos sobre la forma de sus productos, la experiencia del usuario y el diseño, también mantiene una atención inmutable en el control de costes, la eficiencia y los beneficios. A fin de cuentas, el motor que impulsa su modelo de negocio centrado en el hardware es contentar a sus clientes. Sin diseño no habría modelo de negocio, y sin modelo de negocio no habría diseño.

La necesidad de este pensamiento integrador nunca ha sido mayor que ahora. La tecnología conecta exponencialmente a las personas, los lugares y los objetos de formas cada vez más novedosas. Para acceder al valor que tienen estas relaciones complejas será necesario comprender la naturaleza de estas interacciones.

Idris pone el listón alto para las compañías que intentan insertarse en su cultura. Sin embargo, las recompensas del éxito que nos comparte indican que vale la pena la inversión.

—Erik Roth

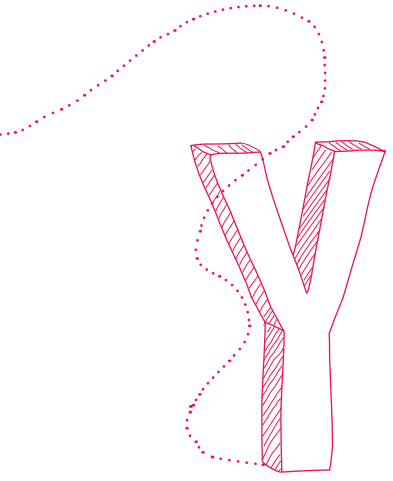
Erik dirige el departamento de Global Innovation Practice de McKinsey, y es socio de la empresa. Es coautor de *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change.*

LOS NE
YA NO S
LO QUE

GOCIOS ON ERAN

Todo ha cambiado,
está cambiando, y
va a seguir cambiando.





Ya desde que descubrimos el fuego, las herramientas de piedra, el lenguaje y las otras grandes innovaciones de los albores de la humanidad, el cambio ha estado presente entre nosotros. Por eso lo llaman “evolución”. Probablemente sea cierto que el ritmo del cambio hoy día es discutiblemente muy superior a lo que lo ha sido jamás. El teórico de la cultura Paul Virilio se refiere a este ritmo (y a nuestra búsqueda de una ciencia y una lógica de la velocidad) con el término "dromología", del griego *dromos*, que significa “correr”. Para él, la velocidad a la que se suceden los cambios radica tanto en una reducción dramática del espacio como del tiempo. A medida que nuestra tecnología, nuestro transporte, comunicación y otras formas de estar en el mundo se vuelven cada vez más rápidos y eficaces, las antiguas tradiciones en torno a las que se han organizado culturas, economías y políticas quedan patas arriba.

Un resultado de la velocidad es la disrupción. Y durante los últimos años, pocas o ninguna de las antiguas tradiciones se han visto más afectadas por la disrupción que las propias del mundo de la gran empresa. Como respuesta a la turbulencia cultural constante y a su efecto sobre la reputación, el crecimiento y la rentabilidad, algunas grandes compañías han recurrido al design thinking para que les ayude a encontrarle sentido a la disrupción y para sustentar la competitividad.

Las fuentes de la disrupción son numerosas, pero hay una evidente. A medida que se acelera la innovación tecnológica, las personas, las comunidades, las organizaciones y los objetos se encuentran mucho más interconectados que nunca antes. Gracias a Internet, nuestro mundo se ha encogido y ahora estamos muy cerca unos de otros. Como resultado, hablamos más, compartimos más, nos quejamos más, celebramos más, ideamos más y esperamos más.

Se trata de un cambio radical, vibrante y definido, respecto al modo en que se ha gestionado siempre una empresa, cuando la rentabilidad económica era la fuerza impulsora. Hoy día a la gente no le importa decir “¡A freír espárragos la forma tradicional de hacer negocios!”, y luego demuestra que lo dice en serio.

Se trata de un cambio radical, vibrante y definido, respecto al modo en que se ha gestionado siempre una empresa, cuando la rentabilidad económica era la fuerza impulsora. Hoy día a la gente no le importa decir "¡A freír espárragos la forma tradicional de hacer negocios!", y luego demuestra que lo dice en serio.

—Richard Branson

El reto al que se enfrentan las empresas que se han visto más afectadas por las disrupciones recientes en la tecnología y en la comunicación social se centra en la gestión. Originariamente, la gestión se diseñó para un conjunto muy distinto de necesidades comerciales: garantizar que se realizaran tareas repetitivas, mejorar la eficacia económica y maximizar la productividad de personas y de maquinarias. Hoy día esas necesidades son muy diferentes. ¿Por qué? Porque nos enfrentamos a una crisis. En realidad, nos enfrentamos a muchas. Hay crisis en los ámbitos de la competencia, la economía, la tecnología disruptiva, la creación de puestos de trabajo, el desarrollo social y la sostenibilidad. Algunas son más acuciantes que otras. La crisis de los recursos naturales es, sin duda, más urgente que la económica, y empeora cada vez más a medida que aumentan las poblaciones y su índice de consumo más rápido de lo que la innovación humana y tecnológica pueden hallar vías para aumentar lo que puede extraerse del mundo natural o producirse en él.

Pero también hay una crisis de confianza y de credibilidad. Las soluciones de gestión que aplican muchos líderes en caso de emergencia ya no son eficaces. Dado que la mayoría se ve superada por la complejidad y la escala de los problemas a los que se enfrentan, resulta muy difícil evaluar el verdadero grado de exposición al riesgo de una organización. Como resultado de ello, se cuestiona la validez y la efectividad de instrumentos y de técnicas de gestión ya acreditadas. La mayor parte fue diseñada para un mundo diferente, y funciona basándose en diseños organizacionales mucho más allá de su fecha de caducidad, como aquellas declaraciones de objetivos sin sentido que se supone que cohesionan a los trabajadores. Si alguna vez te has preguntado de dónde salieron esos lemas inspiradores y qué se supone que debemos hacer con ellos, ahora podría ser el momento de colgarlos en una pared y considerarlos antiguallas. O si no, echarse unas risas con el dibujante de las tiras cómicas de *Dilbert*, Scott Adams, que definió una declaración de intenciones como "una frase larga y confusa que demuestra la incapacidad que tienen los directivos para pensar con claridad".

Necesitamos una nueva vía, que sea inteligente, humana, cultural, social y ágil, y que sitúe la innovación en el meollo de todos los pasos que dé. Esa vía podría ser el design thinking. Esto no te lo enseñarán en la escuela de negocios ni en la de diseño, en gran parte porque esas organizaciones adolecen de la misma veta de anticomplejidad que afecta a muchas grandes empresas. **Y de esto trata este libro**.




Choose the doll
that's just right for you!
Does she have brown hair?
What color her eyes?
My American Girl™ Doll
$110
AmericanGirl



QUEREMOS MÁS, CUANDO LO QUEREMOS, COMO LO QUEREMOS Y AL PRECIO QUE LO QUEREMOS.

