

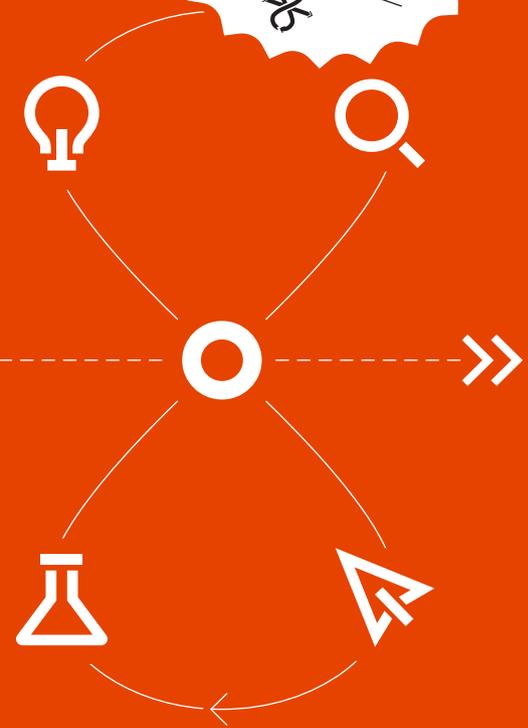
NUEVAS HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN  
Y DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

REDISEÑA

> **TU**  
**NEGOCIO**

Textos de Patrick van der Pijl, Justin Lokitz y Lisa Kay Solomon  
Ilustraciones de Erik van der Pluijm y Maarten van Lieshout

INCLUYE  
IDEAS Y EXPERIENCIAS  
PERSONALES DE  
**30 DISEÑADORES**  
Y LÍDERES DE OPINIÓN



# REDISEÑA TU NEGOCIO

NUEVAS HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Patrick Van der Pijl, Justin Lokitz y Lisa Kay Solomon

Traducción de Alexandre Casanovas



EDICIONES DEUSTO

Título original: *Design a Better Business*

© Publicado por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2016

Autores: Patrick van der Pijl, Justin Lokitz y Lisa Kay Solomon

© de la traducción Alexandre Casanovas, 2018

Diseño e ilustraciones: Maarten van Lieshout y Erik van der Pluijm

© Centro Libros PAPF, S.L.U., 2018

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-234-2929-5

Depósito legal: B. 11.468-2018

Primera edición: mayo de 2018

Preimpresión: gama sl

Impreso por Macrolibros

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# CÓMO

## SUMARIO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	P. 08	Rediseña tu negocio y el doble bucle
<b>&gt; PREPARAR</b>	P. 24	Piensa en tu equipo, espacio y forma de trabajar
<b>● PUNTO DE VISTA</b>	P. 46	Sé rebelde, desarrolla una visión, diseña los criterios
<b>🔍 COMPRENDER</b>	P. 82	Entiende al cliente, el negocio y su contexto
<b>💡 IDEAR</b>	P. 124	Aprende a crear, ampliar y escoger buenas ideas
<b>🚀 PROTOTIPOS</b>	P. 152	Haz que tus ideas cobren vida y esboza un prototipo
<b>🧪 VALIDAR</b>	P. 180	Busca la suposición más arriesgada, experimenta y da giros
<b>➡ ESCALAR</b>	P. 214	Cuándo y cómo escalar; nivel de preparación para la inversión
<b>APÉNDICE</b>	P. 262	Índice, autores y agradecimientos

**8** | CAPÍTULOS

**48** | CASOS PRÁCTICOS

**20** | HERRAMIENTAS

**7** | COMPETENCIAS BÁSICAS

**29** | DISEÑADORES

**36** | TRUCOS

**> 150** | ILUSTRACIONES

# USAR ESTE LIBRO

CON **ANÉCDOTAS Y EXPERIENCIAS PERSONALES** DE 29 PROFESIONALES DEL DISEÑO DE NEGOCIOS Y LÍDERES DE OPINIÓN COMO...

STEVE BLANK  
EMPRENDEDOR, AUTOR  
Y CONFERENCIANTE  
P. 243

DOROTHY HILL  
VICEPRESIDENTA DE ESTRATEGIA  
DEL BANCO ING  
P. 63

ROB FITZPATRICK  
ESCRITOR, AUTOR  
DE *THE MOM TEST*  
P. 89



## SÍMBOLOS DE ICONOS DE HERRAMIENTAS



### PERSONAL

Esta herramienta requiere tener personalidad



### TANGIBLE

Esta herramienta te ayuda a construir lo que sea



### GENERAR OPCIONES

Esta herramienta te ayuda a pensar en opciones



### FOCALIZAR

Esta herramienta te ayuda a decidir y escoger



### SESIÓN NORMAL

Una sesión de trabajo normal



### OLLA A PRESIÓN

Una sesión de alta intensidad



### TAMAÑO DEL EQUIPO

Un equipo grande o uno pequeño



### REPASAR

¿Con qué frecuencia hay que repasar esto?

¡Hemos diseñado este libro pensando en ti! En contra de lo que es habitual, este libro puede leerse de muchas formas.

Una opción es ir de principio a fin, ya que cada capítulo conecta con el contenido del anterior. Pero también puedes buscar aquello que más te atrae, como las competencias y herramientas más innovadoras. Además, en el capítulo Introducción hemos incluido unos «pases preferentes» (pp. 22 y 23) para que tengas un acceso rápido a la información sobre ese tema concreto que te pueda interesar más.

**¡EMPIEZA  
A LEER!**



**INCERTIDUMBRE:**

**TU ARMA**

**SECRETA**

El mundo que te rodea —y que rodea a tu empresa— está plagado de incertidumbre. Sin embargo, en mitad de toda esa incertidumbre, es posible encontrar un sinfín de oportunidades que abren la puerta a diseñar (o rediseñar) nuevas empresas que cambien las reglas del juego. Esas oportunidades están ahí, al alcance de cualquiera, siempre que sepas encontrarlas.

El mundo ha cambiado. Los nuevos hábitos de consumo y las nuevas tecnologías no sólo han acabado con modelos de negocio que hasta hace poco eran la viva imagen de la prosperidad, sino que, además, han provocado la aparición de nuevos mercados basados en la incertidumbre y la impredecible naturaleza de la economía en red. Curiosamente, y a pesar del disgusto de unos cuantos, muchas de las empresas que lideran esta tendencia —y el cambio asociado con ella— no existían hace dos décadas. No se debe a que estas nuevas empresas hayan tenido la suerte de su lado, ni tampoco a que cuenten con equipos humanos que rayen la genialidad. Entonces..., ¿cómo han podido encontrar la llave del tesoro en un entorno tan inhóspito? En una palabra, la respuesta es *diseño*.

En esencia, diseñar es mejorar la forma que tienes de ver el mundo. Es un proceso que se puede aprender y repetir, y que cualquiera puede poner en práctica para crear valor de una forma única y especial. Pero diseñar no implica lanzar por la borda las herramientas y los procedimientos que has utilizado hasta ahora. De hecho, podría decirse que consiste en todo lo contrario. El diseño de negocios es la llave que ha abierto nuevos modelos y mercados a todos esos recién llegados, pero también es el proceso que permite escoger el momento ideal y las mejores herramientas para aprender nuevos conceptos, así como para convencer a tu equipo de que adopte un rumbo diferente y, así, al final de la jornada, poder tomar mejores decisiones (empresariales).

Pero, sobre todo, diseñar consiste en crear las condiciones adecuadas para que las empresas crezcan, prosperen y evolucionen ante el reto que suponen la incertidumbre y el cambio. Así, las mejores empresas son aquellas que afrontan los problemas de forma sistemática e innovadora y que dedican sus energías a hacer, y no tanto a planificar y predecir. Las mejores empresas aúnan estrategia y diseño para aprovechar sus oportunidades y seguir creciendo en un mundo incierto e impredecible.

Este libro pone a tu alcance las herramientas, competencias y actitudes necesarias para aprovechar las oportunidades que aparecen en mitad de la incertidumbre, con el objetivo de que seas capaz de darle la vuelta a tu negocio. Hemos incluido un montón de ejemplos de profesionales que dominan los fundamentos del diseño, así como casos prácticos de empresas que han abrazado el cambio utilizando el diseño como si constituyera los cimientos sobre los que construir el proceso de toma de decisiones. Y, como el diseño es un proceso que se puede repetir hasta la saciedad, el objetivo de este libro no sólo será guiarte durante tu viaje por el mundo del diseño, sino también ofrecerte una referencia práctica que te ayude a trasladar el diseño que hay detrás de un proyecto o un producto a toda tu empresa. ■

---

**TIENES TODO  
POR GANAR**

---



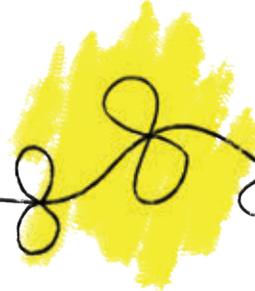
# CONVIÉRTETE EN DISEÑADOR



## ¿DE QUÉ VA TODA ESTA FIEBRE (DEL DISEÑO)?

El término «diseño» se está convirtiendo en una palabra parecida a «innovación». Para cada persona tiene un significado diferente. El diseño es, en última instancia, un enfoque que permite observar el mundo y poner en marcha nuevas vías para hacer de él un lugar mejor.

El diseño es tanto un proceso como una actitud. Es un conjunto de acciones voluntarias que permiten obtener valor nuevo y sostenible a partir del cambio y la incertidumbre. Abre la puerta a que las personas y las empresas se vuelvan más flexibles y resilientes ante el reto que suponen los cambios constantes. Por desgracia, es posible toparse con la otra cara del diseño al entrar en esos territorios donde



a menudo es fácil encontrarse: cuando un cambio imprevisto nos afecta, nos vemos sumidos en el caos.

### CON MUCHO PODER...

La buena noticia es que ya sabes diseñar, al menos en ciertas ocasiones. Cada vez que intentas desarrollar una estrategia o tomar una decisión a partir de una determinada percepción, estás actuando como un diseñador. La noticia «no tan buena» es que las herramientas que seguramente utilizaste para poder tomar esas decisiones ya no son tan útiles como lo eran en el pasado, por lo menos si se utilizan de manera aislada. Entonces, ¿qué hacen los diseñadores y qué herramientas utilizan para poder tomar las decisiones más acertadas?

### ITERACIÓN

El secreto del diseño —y de las herramientas de diseño— es que se trata de un proceso **iterativo** en el cual los diseñadores, como tú, parten de un punto de vista, salen al exterior y observan el mundo para conformar su visión, piensan en opciones que permitan abordar las oportunidades que detectan, validan esas opciones y, por último, ponen en práctica aquellas que mejor aprovechan las oportunidades existentes. Y, lo que es aún más importante, los diseñadores nunca se dedican exclusivamente a trabajar en la puesta en práctica de las opciones escogidas. El diseño es continuo y repetitivo; está pensado para gestionar la ambigüedad y el cambio a largo plazo. ■

---

**EL DISEÑO ES UN ENFOQUE RIGUROSO QUE PERMITE BUSCAR,  
IDENTIFICAR Y CAPTAR VALOR**

# EL DISEÑADOR: UN REBELDE CON CAUSA

## LAS 7 COMPETENCIAS ESENCIALES

### **TODO EMPIEZA CON EL CLIENTE**

Al observar a los clientes para comprenderles mejor obtendrás nuevas ideas sobre cuáles son sus necesidades reales. Hay que hacer las preguntas adecuadas para obtener las respuestas que estás buscando.

### **¡PIENSA Y TRABAJA VISUALMENTE!**

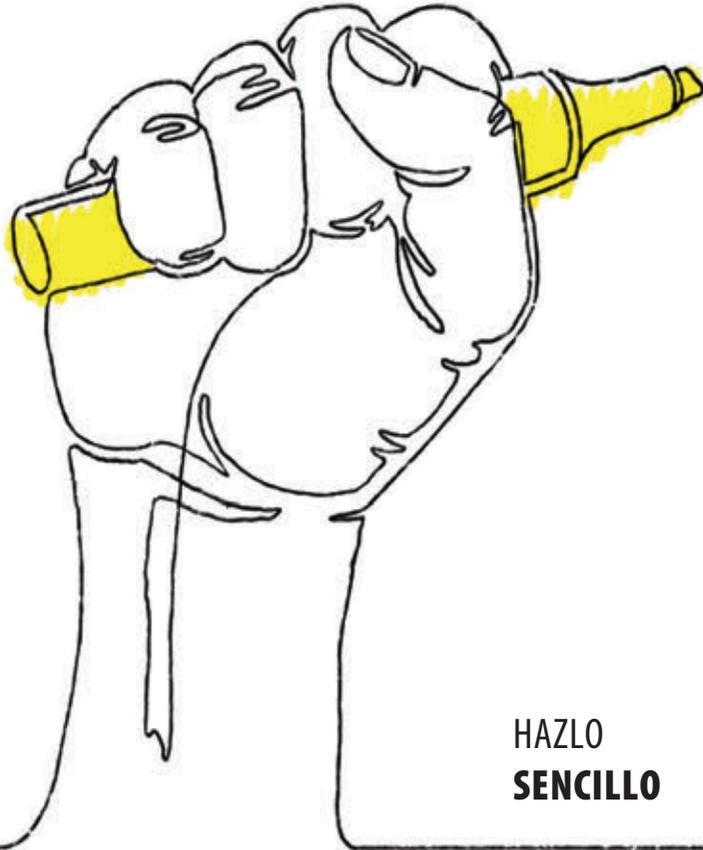
Trabajar visualmente ayuda a ver el panorama general, entender con claridad temas de gran complejidad, crear elementos atractivos en presentaciones estratégicas y captar la atención del público.

### **NO VAYAS POR TU CUENTA. NO ERES MÁS LISTO QUE LOS DEMÁS**

Aúna distintos puntos de vista trabajando en equipo. Conectar las distintas mentes que hay en la sala y en el mercado permite descubrir oportunidades ocultas.

### **CUENTA HISTORIAS Y COMPARTE LA EXPERIENCIA**

Las historias y los relatos tienen un principio y un final muy claros, y suelen estar protagonizados por héroes con los que el público puede identificarse. Las buenas historias enganchan. La gente cuenta esas buenas historias. Las buenas historias se propagan solas.



## HAZLO SENCILLO

Lo primero es empezar. No hay que intentar construir el producto final. No hay que añadir nuevas prestaciones que no sirvan para resolver el problema real.

## PREPARA PEQUEÑOS EXPERIMENTOS Y APRENDE DE LOS ERRORES

Con cada repetición, con cada ensayo y error, se aprenden cosas nuevas que pueden ser de gran ayuda —cosas que no aprenderás si desde un principio sólo te limitas a construir. La realidad no es como creías que era.

## ACEPTA LA INCERTIDUMBRE. ES COMO UN CAMELO PARA LA MENTE

En el mundo de los negocios no existen las certezas, excepto la del cambio constante. Hay que aceptar esta realidad y aprovechar las oportunidades que nacen de la incertidumbre.

# REDISEÑA TU

## CONECTAR INNOVACIÓN, NEGOCIOS Y ESTRATEGIA

Ya eres todo un diseñador, y te has imbuido del objetivo de rediseñar tu negocio. Pero ¿qué aspecto tiene un negocio rediseñado?, y ¿qué tienes que hacer para empezar a rediseñar el tuyo?

Muchas empresas bien consolidadas, sobre todo aquellas que ya no son emergentes (*startups*), sólo se dedican a sacar productos al mercado tratando de reducir los costes y aumentar los beneficios. En esas empresas, la estrategia se ejecuta de forma lineal: preparar y ejecutar. Con este enfoque se pierde al cliente que está al otro lado de la transacción, así como a la persona que diseña y desarrolla los productos y servicios que satisfacen las necesidades del consumidor.

Los diseñadores, por otra parte, siempre piensan en el cliente. Se aproximan a las personas y a los problemas desde un punto de vista



**PUNTO DE VISTA** P. 46

particular, elaborado a partir de las herramientas propias del diseño, como el proceso de ideación, la elaboración del prototipo y su validación. Utilizan herramientas y competencias centradas en las personas, y hacen gala de una actitud basada en la búsqueda, el diseño y la ejecución de nuevas propuestas de valor y modelos de negocio a partir de lo que ya han aprendido. Los diseñadores aplican este proceso continuamente; lo repiten sin cesar para descubrir las oportunidades que se esconden en medio de la neblina de la incertidumbre.

# NEGOCIO

15

En este libro verás que el viaje del diseñador se describe de una forma diferente. En el centro del proceso de diseño está el punto de vista, que siempre se construye y enriquece a través de la comprensión, la ideación, la elaboración de prototipos y la validación. El proceso es iterativo y cíclico.

Entonces, ¿de qué va esto de rediseñar un negocio? Un negocio rediseñado es aquel que pone a las personas en el centro y que conecta entre sí las herramientas, las prácticas y los procesos propios del diseño.

Para conseguirlo, hay que aplicar un diseño riguroso —usando nuevas herramientas, competencias y actitudes— que guiará las decisiones y los resultados de la empresa, en vez de limitarse únicamente a marcar los pasos que hay que seguir en el día a día (o sea, hacer lo de siempre).

Al aplicar este enfoque, las distintas alternativas de futuro aparecen mucho más nítidas; cuando te conviertas en diseñador, empezarás a ver nuevas oportunidades en medio de la neblina de la incertidumbre. >>



**COMPRENDER** P. 82



**IDEAR** P. 124



**PROTOTIPOS** P. 152



**VALIDAR** P. 180

Se produce una búsqueda constante de clientes nuevos, propuestas de valor y modelos de negocio —se ejecuta el plan de negocio y, a partir de ahí, se escala. Como diseñador, tu trabajo consiste en efectuar esta conexión. Tu trabajo se centra en analizar y probar otras formas de garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa (a través de su diseño). Tu trabajo consiste en tener en cuenta a la persona para la que estás diseñando; y este enfoque conformará un punto de vista único.