

# masterclass2016innovación

Cómo crear ideas  
innovadoras a través  
de tu cliente.  
Human Centered Design

Madrid | 7 de Julio de 2016  
De 9:30 a 14:15 horas

DESIGN  
THINKING



Caso : fagorederlandgroup

Yuri Noda Martínez (Tco. Innovación en Gestión)



CULTURA “NETAMENTE INDUSTRIAL”

VS

CULTURA “HUMAN CENTRIC INNOVATION”



# masterclass2016innovación

	<b>MONDRAGON</b>
<b>HUMANITY AT WORK</b>	Finanzas
	Industria
	Distribución
	Conocimiento

## Perteneceemos a Mondragon

el mayor grupo cooperativo del mundo

- Negocio bancario
- Entidad de previsión social
- Seguros y leasing

- **Automoción**
- Componentes industriales
- Construcción
- Bienes de equipo
- Bienes de consumo
- Servicios Empresariales

### módulos y componentes

#### - Fagor Ederlan Taldea

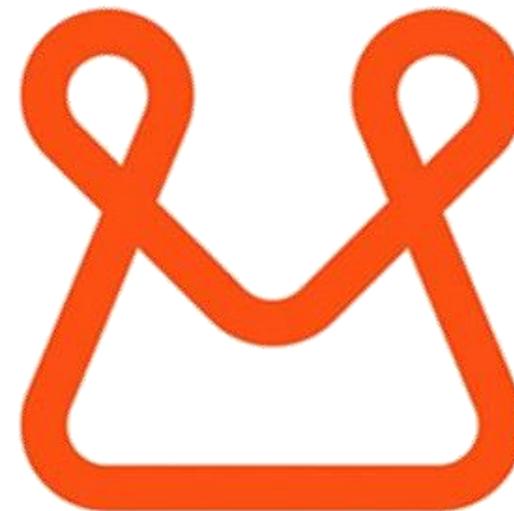
- Mapsa
- Ecenarro
- Grupo Maier
- Cikautxo
- Fpk
- Batz Sistemas

### maquinaria y utillaje

- Matrici
- Batz troquelaria
- MB Sistemas
- Aurrenak
- Loramendi
- Fagor Arrasate

- Distribución alimentaria
- Viajes
- Actividades hortícolas y ganaderas

- Universidad: 1
- Centros tecnológicos: 12
- Recursos destinados I+D+I



11.875

INGRESOS TOTALES (MILL. €)

260

EMPRESAS Y COOPERATIVAS

74.117

PERSONAS

15

CENTROS TECNOLÓGICOS

<http://www.mondragon-corporation.com/>

fagorederlandgroup

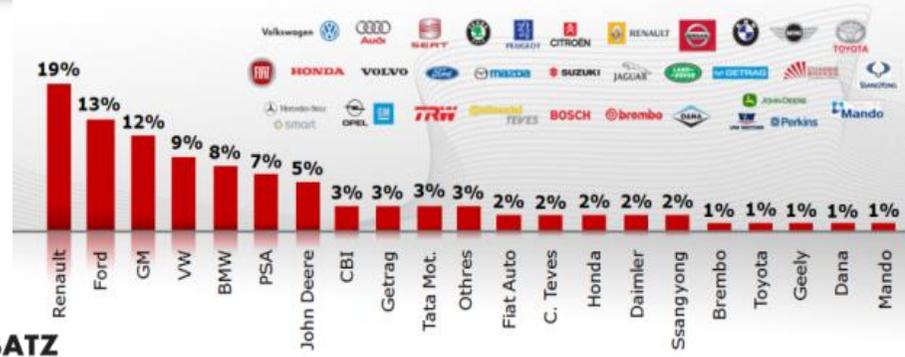
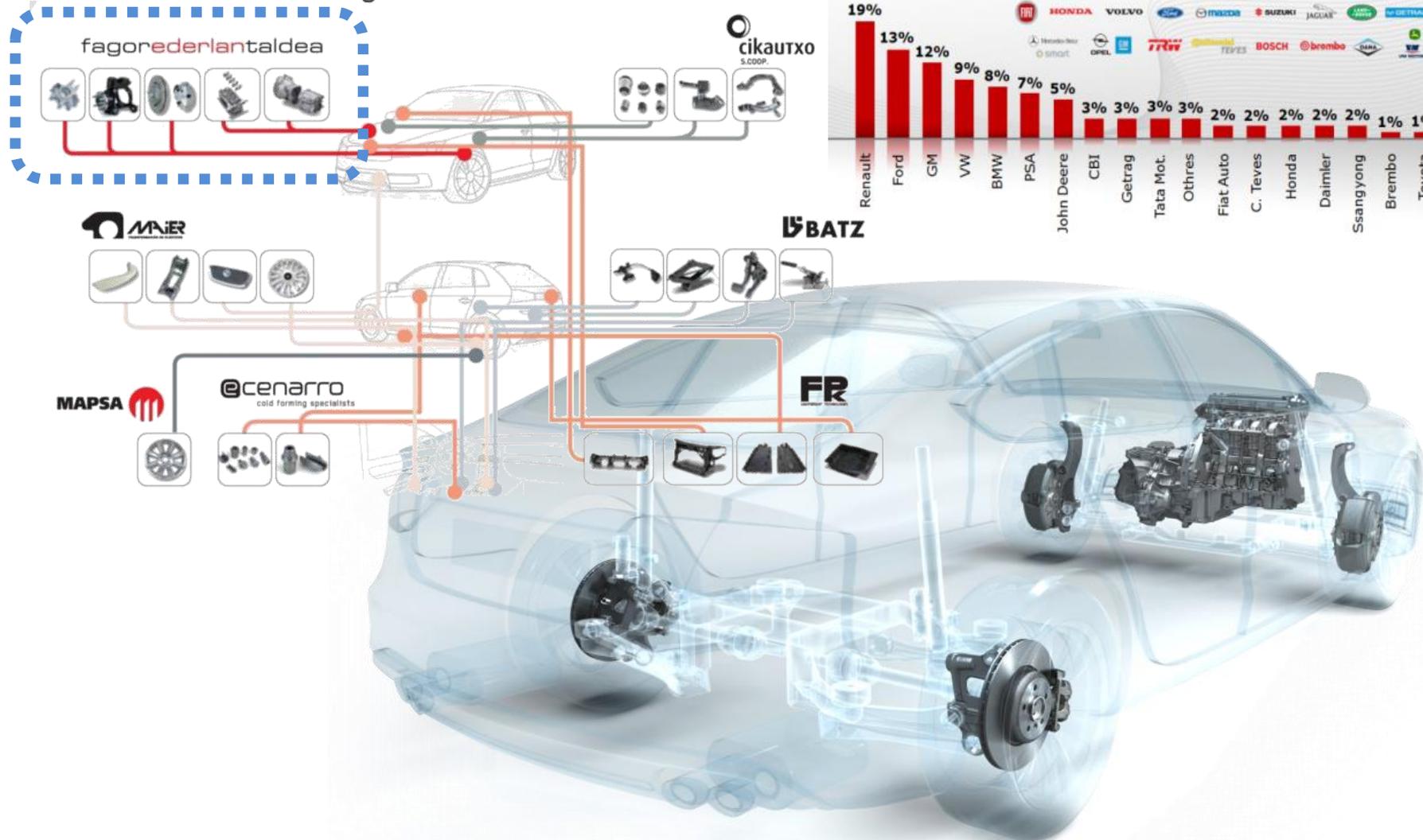
DESIGN THINKING

Cómo crear ideas innovadoras a través de tu cliente.  
Human Centered Design

Madrid | 7 de Julio de 2016  
De 9:30 a 14:15 horas

# masterclass2016innovación

## Mondragon Automoción



fagoredertalgroup



# masterclass2016innovación



ORIENTACIÓN AL CLIENTE  
**MEJORA CONTINUA**  
PERSONAS  
PARTICIPACIÓN  
**BIEN A LA PRIMERA**  
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



I+D+i

AUTOMATIZACIÓN

FABRICACIÓN 4.0

PROCESO LEAN

**EFICIENCIA**

**B2B - AUTOMOCIÓN**

**URGENCIA**

fagorederlandgroup



**3**

**CASOS**

**6**

**IDEAS FUERZA**



CASO **1**

Innovando <sup>PARA</sup> con **LOS CLIENTES ACTUALES**  
“¿Innovar más allá del producto que ofrecemos?”

CASO **2**

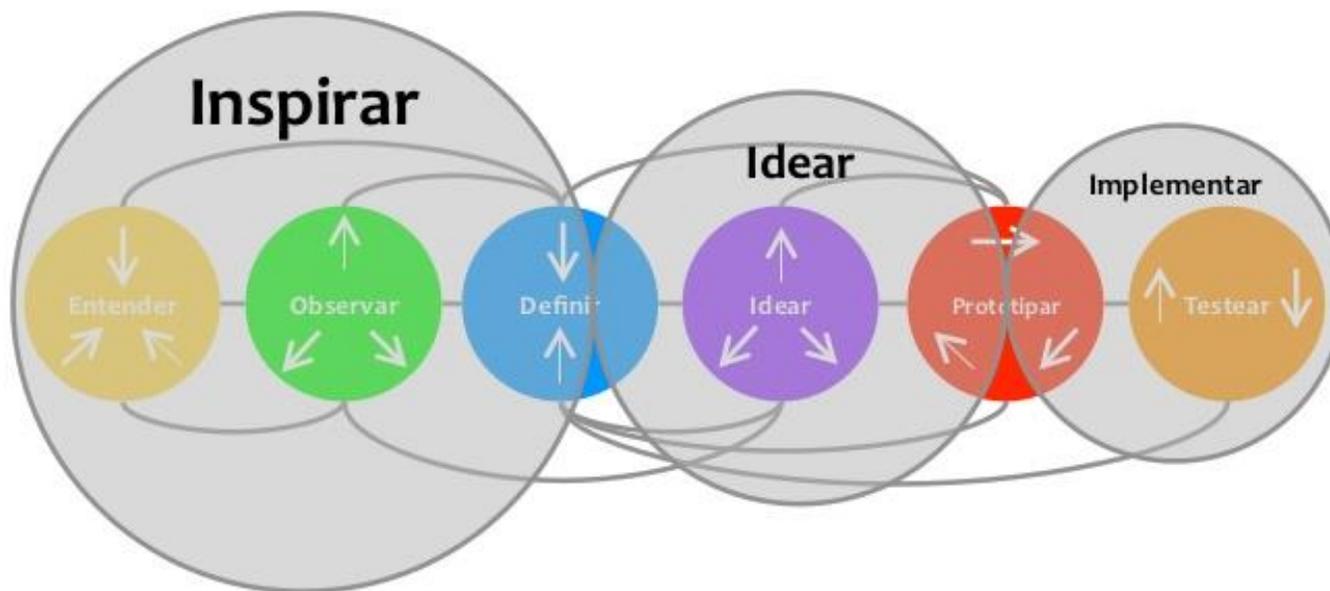
Innovando con el **CLIENTE INTERNO**  
“¿Otra forma de gestionar la resistencia al cambio?”

CASO **3**

Innovando con **LOS FUTUROS CLIENTES**  
“¿Cómo innovar cuando aún no existen clientes?”



## Proceso de diseño Design thinking resumido en 3 pasos



Basado de artículo Design Thinking - Tim Brown | Harvard Business Review



CASO **1**

Innovando <sup>PARA</sup> con LOS CLIENTES ACTUALES  
“¿Innovar más allá del producto que ofrecemos?”



# masterclass2016innovación

## ORIGEN

2010-2012: Emergen **casos de innovación en el MdN basado en el servicio asociado al producto.**

**Escasos casos de ejemplos en el mundo B2B**, siendo ésta una posible **oportunidad de diferenciación.**  
(nuestros servicios son unos commodity del sector).

Explorando oportunidades en el mundo B2B en clave de **ComTeam** (Equipos comerciales con el enfoque 2.0. con y sin clientes).

Conocimiento de **DBZ** y su potencialidad en el mundo B2B en el foro **“Dreamworks”**\* organizado por **BAC** sobre este tema.

No se trata de añadir servicios a productos...  
...sino de diseñar soluciones integrales



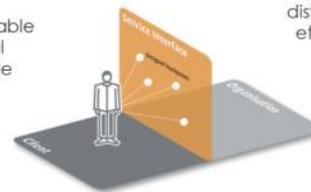
PSS (Sistemas de producto y servicio)

PSS: a mix of tangible products and intangible service designed and combined (including network & infrastructure) so that they are jointly capable of fulfilling specific customer needs.

Arnold Tukker, Ulrich Teichner and Christian von der Burg  
New Business for old Europe, TNO, 2004

A service

desirable  
useful  
usable

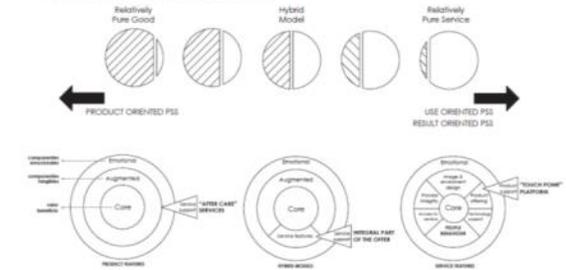


efficient  
distinctive  
effective

Walt, S.  
Service Design: Practical aspects of an emerging field, 2009

Supone un cambio en la oferta de valor

The goods/services spectrum (Berry & Parasuraman, 1991)



Adaptado de Louise Young,  
From Product to Services, 2008

Nota \*: es un foro que organiza BAC (Business Accelation Center de Mondragon) para fomentar la colaboración entre las cooperativas con el fin de generar nuevos negocios híbridos.

CASO 1 Innovando con LOS CLIENTES ACTUALES – “Innovar más allá del producto que ofrecemos”

fagorederlandgroup



## ¿Qué es DBZ? Y ¿Por qué con DBZ?

Es el máster de Diseño Estratégico de Productos y Servicio.

Utilización de metodologías y **enfoque Design Thinking**.

*“El objetivo principal del título es formar profesionales capaces de promover y generar **nuevos productos y servicios centrados en el usuario a través del diseño estratégico**”*

Proyecto de seis meses con 10 alumnos + 2 profesores.

<http://www.mondragon.edu/es/estudios/master/master-universitario-en-diseno-estrategico-de-productos-y-servicios/>

CASO **1** Innovando <sup>PARA</sup> con LOS CLIENTES ACTUALES – “Innovar más allá del producto que ofrecemos”

fagored<sup>er</sup>langroup



## ¿Innovando con <sup>PARA</sup> LOS CLIENTES ACTUALES?

Relación B2B , con grandes cuentas, relación a muy largo plazo.

**“Dame soluciones”** (no me des problemas)

**“Quiero ver resultados YA”** (tiempo vuela)

**“¿Queréis nuestros tiempos para poder observarnos?”**

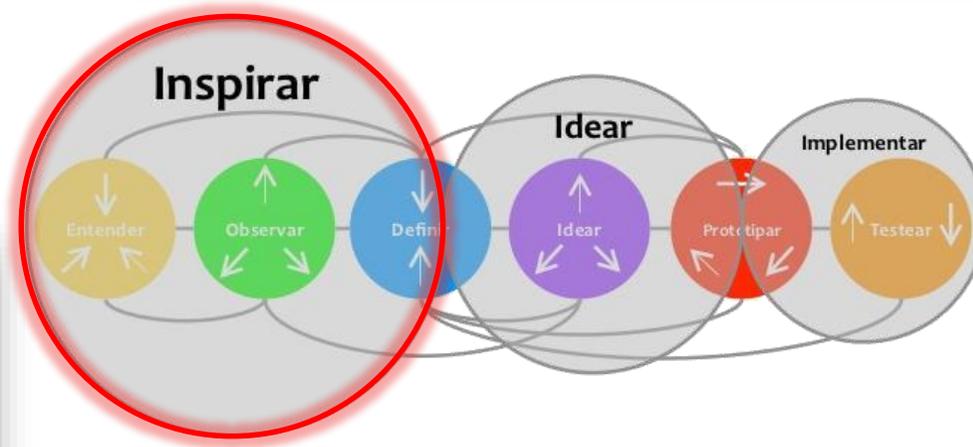
**“¿Prueba-Error dices?”...**

CASO **1** Innovando con <sup>PARA</sup> LOS CLIENTES ACTUALES – “Innovar más allá del producto que ofrecemos”

fagorederlandgroup



# masterclass2016innovación



Sesiones formativas a los alumnos, qué es y qué hace Fagor Ederlan.



Entrevistas con diferentes personas de la organización que tienen contactos con los clientes.

**CONOCER A NUESTROS CLIENTES A TRAVÉS DE LOS OJOS DE LOS TRABAJADORES DE EDERLAN .**

Observaciones diversas sobre la misma realidad (experiencias, juicios personales).

**INVESTIGACIÓN On-Line.**

¿Qué realidades hay en este sector? ¿Tendencias? ¿Otras? ¿Hibridación?



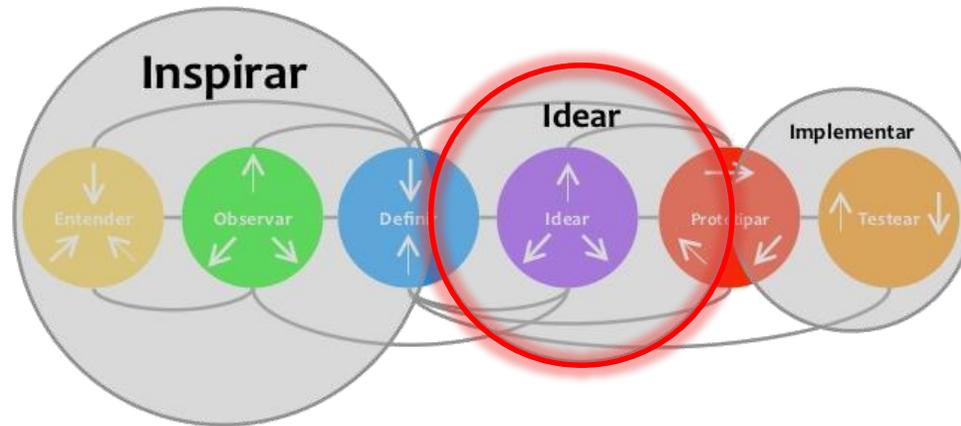
Herramientas: Trend watching, Entrevistas (indirectas), Focus Group, Mapa de empatía, Flujo de experiencia, ...

CASO 1 Innovando con LOS CLIENTES ACTUALES – “Innovar más allá del producto que ofrecemos”

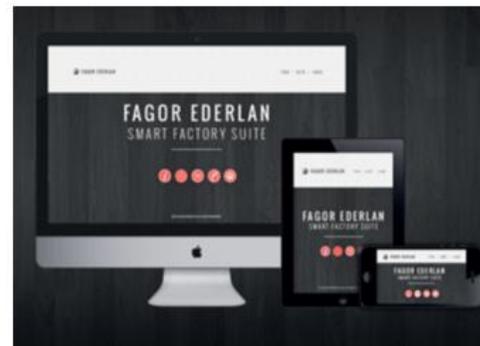
fagorederlandgroup



# masterclass2016innovación



F. EDERLAN COMPONENTE MANAGER



FAGOR EDERLAN SMART FACTORY SUITE



ONA +

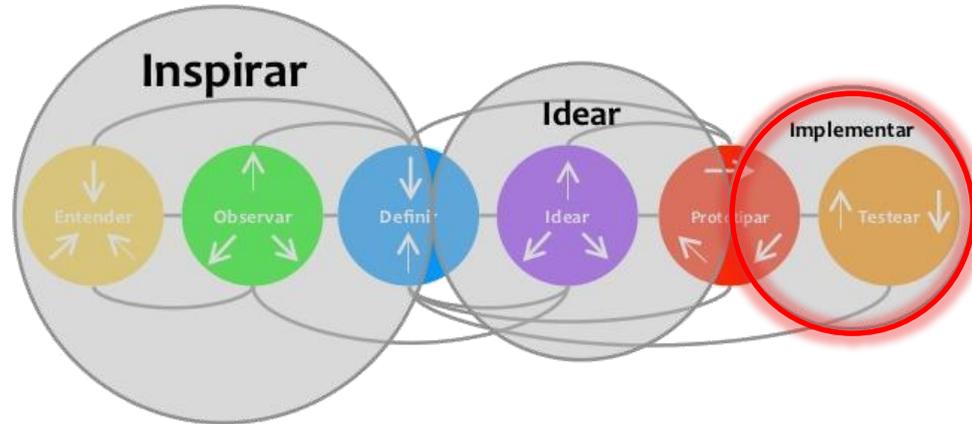
Herramientas: Customer Journey, Diseño touchpoint, Co-Creación, Infografía, Safari, Mockup (sw varios)...

CASO 1 <sup>PARA</sup> Innovando con LOS CLIENTES ACTUALES – “Innovar más allá del producto que ofrecemos”

fagorederlandgroup



# 💡 masterclass2016innovación



Contratación de uno de los alumnos para analizar la viabilidad de las 3 propuestas.

**Liderazgo del proyecto pasa a área afectada** (hasta ahora liderado por Innov. Gestión)

Implementación de la alternativa seleccionada.

**Validación con el cliente (En Foro Tecnológico en FORD) → Buena acogida.**

N- iteraciones hasta conseguir el producto/servicio definitivo...

**Ambición de “qué innovador-diferenciador” pasa a “qué útil respecto a lo que tenemos”.**  
**¿Temor? ¿Resistencia al cambio?...**

CASO **1** Innovando <sup>PARA</sup> con LOS CLIENTES ACTUALES – “Innovar más allá del producto que ofrecemos”

fagorederlandgroup



Una experiencia completamente nueva para el cliente y Fagor Ederlan, donde podrán trabajar conjuntamente. El servicio ofrece a acceso a información general y ofertas. Además, el cliente obtiene toda la información detallada sobre sus proyectos en curso al momento.



## DOS IDEAS FUERZA

LA OBSERVACIÓN A TRAVÉS DE OTROS es posible (aunque no ideal).

**MANTENER EL NIVEL DE AMBICIÓN** no es sencillo cuando se trata de **PROTOTIPAR** ya con un cierto **COSTE** y ya con un cierto **COMPROMISO REAL** cara al cliente. **TODO EL PROCESO** DesignThinking con **EL MISMO EQUIPO** para no perder el foco (ni la ambición).

CASO **1** Innovando <sup>PARA</sup> con **LOS CLIENTES ACTUALES** – “Innovar más allá del producto que ofrecemos”

fagored<sup>er</sup>langroup



CASO **2**

Innovando con el **CLIENTE INTERNO**  
“¿Otra forma de gestionar la resistencia al cambio?”



# masterclass2016innovación



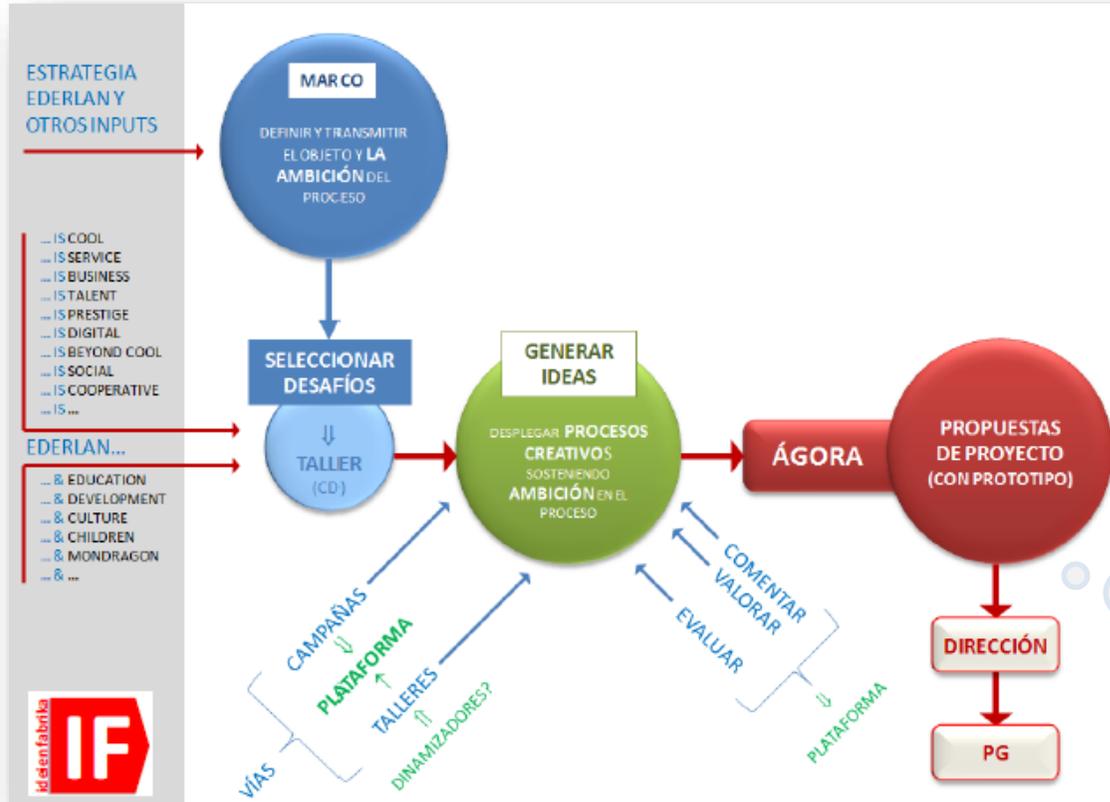
CASO **2** Innovando con LOS CLIENTES INTERNOS – “Otra forma de gestionar la resistencia al cambio”

fagorederlangroup



# masterclass2016innovación

## ¿Qué es IF – Fábrica de Ideas?



- Un proceso sistemático de innovación, preferentemente no tecnológica.
- En formas que pueden cambiar cada vez que se despliegue.
- Seleccionando DESAFÍOS concretos para cada año.
- Ligado a los retos estratégicos de la organización.
- Aplicando metodologías diversas, adaptadas a cada desafío.

Aditum

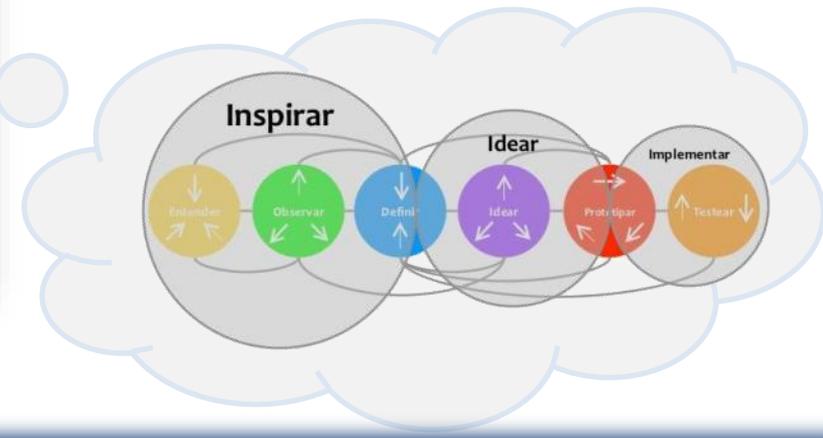


- Incorporando campañas de innovación abierta cuando proceda.

iSOCO

sage

- Prototipando las ideas más atractivas.
- Orientado al lanzamiento de proyectos con compromiso de recursos.



CASO 2 Innovando con LOS CLIENTES INTERNOS – “Otra forma de gestionar la resistencia al cambio”

fagorederlandgroup



## ¿Quiénes son los clientes de IF?

**Trabajadores de la empresa**

**Y**

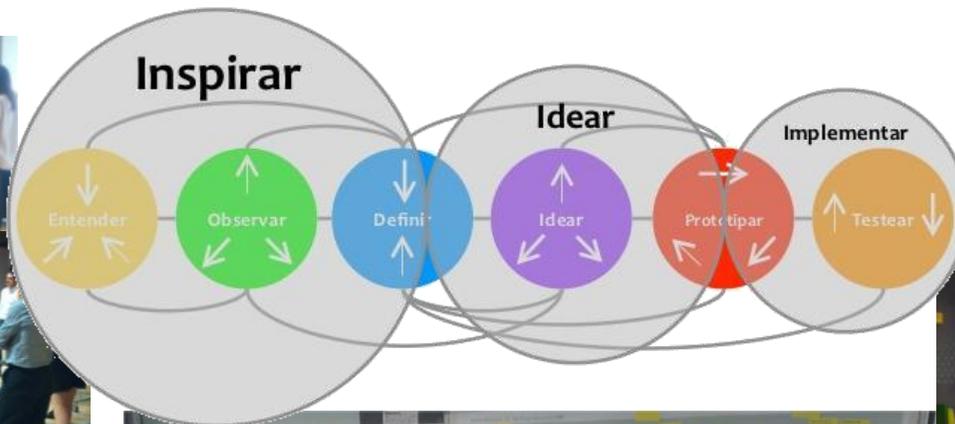
**Consejo de Dirección**

CASO **2** Innovando con LOS CLIENTES INTERNOS – “Otra forma de gestionar la resistencia al cambio”

fagorederlangroup



# masterclass2016innovación

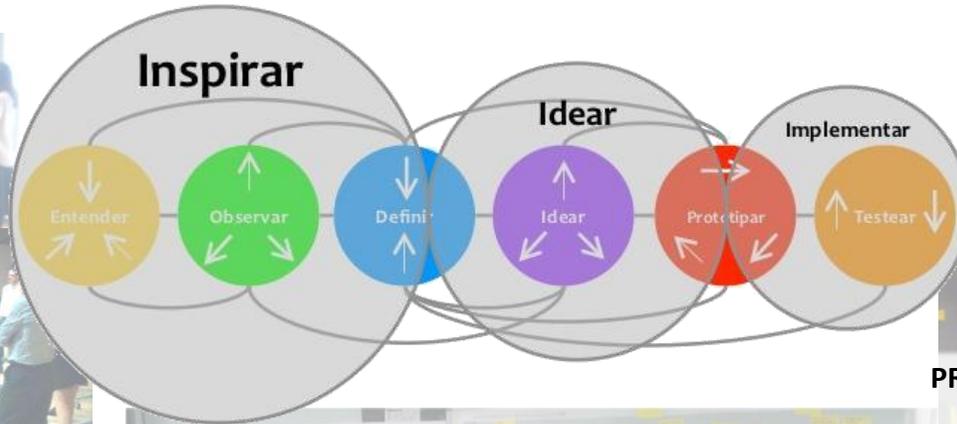


CASO 2 Innovando con LOS CLIENTES INTERNOS – “Otra forma de gestionar la resistencia al cambio”

fagorederlandgroup



# masterclass2016innovación



## RETOS

- 2014**
- Nuevos negocios a partir de nuestro conocimiento.
  - Ederlan – ecosistema Silicon Valley.
  - Cada socio un aprendiz.

- 2015-2016**
- Transformación social.
  - Servicios 365x24.
  - Revalorizar los años anteriores a la jubilación.

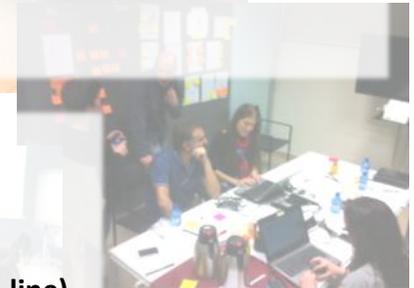
**2014**  
De 45 ideas a 24 semi-finalistas → 3 ideas a prototipar

**2016**  
De 101 ideas a 15 semi-finalistas (Pendiente Campaña on-line).

## PROTOTIPADO v.01.

- 2014**
- Remagine Industry.
  - Educación Cooperativa Distribuida.
  - Sistema de mentoring profesional.

**2016**  
¿?



## CASO 2 Innovando con LOS CLIENTES INTERNOS – “Otra forma de gestionar la resistencia al cambio”

fagorederlangroup



# masterclass2016innovación



**Ideal para que luego sean líderes y promotores de implementación de las iniciativas de innovación ... aunque sabemos que no es bueno enamorarse de “la idea”, que luego cuesta iterar.**

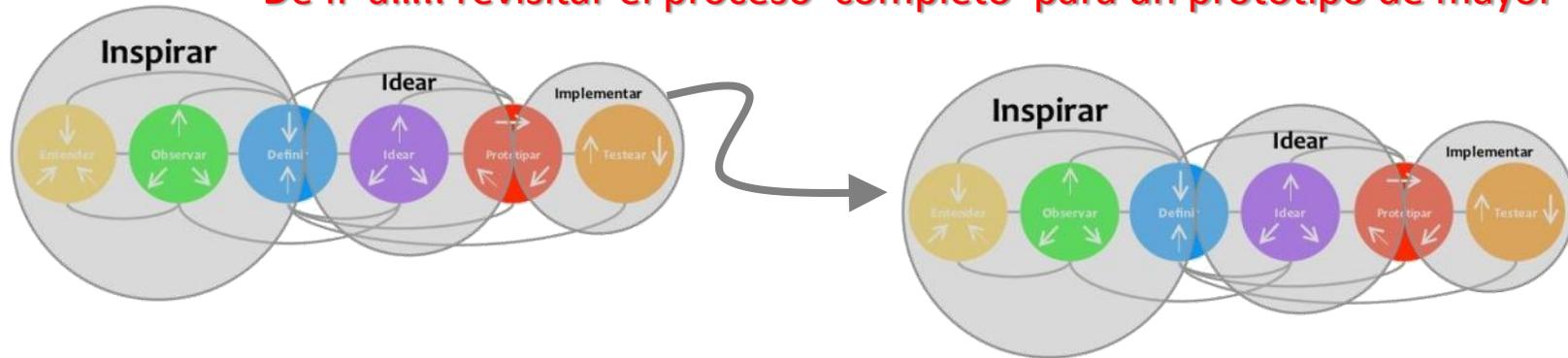
**CASO 2 Innovando con LOS CLIENTES INTERNOS – “Otra forma de gestionar la resistencia al cambio”**

fagorederlandgroup



# 💡 masterclass2016innovación

De IF a..... visitar el proceso completo para un prototipo de mayor nivel



Por destacar uno... del reto “Un socio un aprendiz” a **“Nikoop – una app para la educación distribuida de principios y valores cooperativos de manera gamificada”** idea “cuestionada” por el Consejo de Dirección pero finalmente con **una mayor definición como un proyecto (2º ciclo de DT)** con ThinkersO y un mock-up **simulando una campaña** ya con luz verde para su desarrollo real e implementación. ... **El poder de los diferentes niveles de PROTOTIPADO para “VENDER” LA IDEA.**

Prototipo v.00



CASO 2 Innovando con LOS CLIENTES INTERNOS – “Otra forma de gestionar la resistencia al cambio”

fagorederlandgroup



## DOS IDEAS FUERZA

**Si la innovación a implementar depende del “cliente”** (en este caso interno)  
hay que hacer que las ideas salgan de ellos mismos.

**Poder del PROTOTIPADO** no solo para testar  
sino para **transmitir y vender la idea al cliente.**

CASO **2** Innovando con LOS CLIENTES INTERNOS – “Otra forma de gestionar la resistencia al cambio”

fagored~~er~~langroup



CASO **3**

**Innovando con LOS FUTUROS CLIENTES**  
**“Cómo innovar cuando aún no existen clientes”**



## Innovamos SU MdN basado en solución de electromovilidad



Empresario conocedor del sector base  
(puede ser futuro cliente o no)



### NUEVO NEGOCIO

Explotador del nuevo MdN  
un emprendedor o el empresario aliado.

¿Qué gana  con este nuevo MdN?

### Retornos recurrentes por servicios asociados

Por venta del vehículo  
Mantenimiento y licencias SW

...

CASO 3 Innovando con LOS FUTUROS CLIENTES – “Cómo innovar cuando aún no existen clientes”

fagorederlangroup



## ¿Quiénes son los clientes de EMS?

**Empresario / Emprendedor quien va a explotar el nuevo MdN**

**“Cliente Final” → Claves de éxito de MdN**

**(Necesitamos escucharles pero no serían nuestros clientes directos una vez puesta en marcha el nuevo MdN)**



# masterclass2016innovación



Actualmente estamos trabajando en...

## Turismo Natura



## Solución integral urbana



## Lastmile & Supermercados



Algunos de los aliados actuales:



... más.

CASO 3 Innovando con LOS FUTUROS CLIENTES – “Cómo innovar cuando aún no existen clientes”

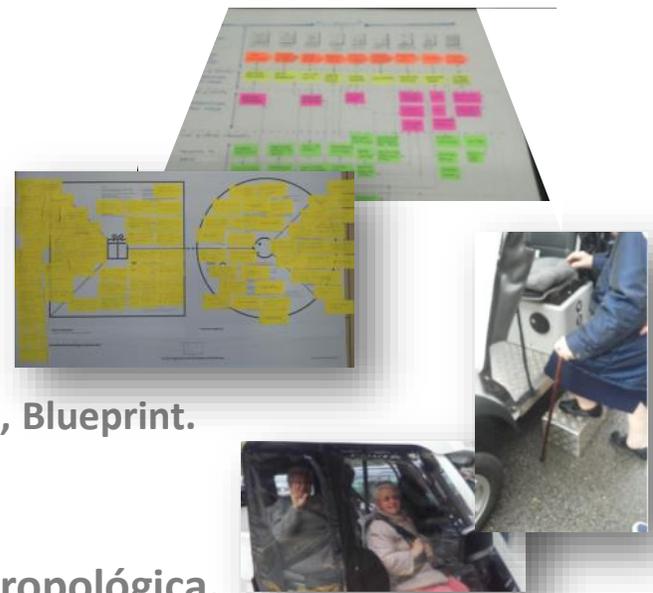
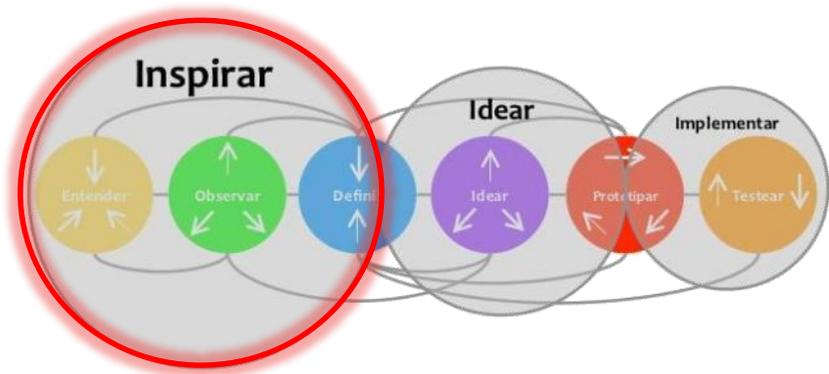
fagorederlandgroup



# masterclass2016innovación



Cómo lo estamos trabajando para innovar MdN con futuros clientes



Turismo Natura



Insight, hibridación.... Empathy map, Value Proposition Canvas, Blueprint.

Solución integral urbana



Insight, hibridación de MdN, ... Entrevistas, Observación Antropológica. (gente de la localidad, comercios y productores locales, personas mayores, industrias, ayuntamiento...)

Lastmile & Supermercados



Insight, hibridación, ... Entrevistas, Observación Antropológica, Shadowing, Datos cuantitativos.



CASO 3 Innovando con LOS FUTUROS CLIENTES – “Cómo innovar cuando aún no existen clientes”

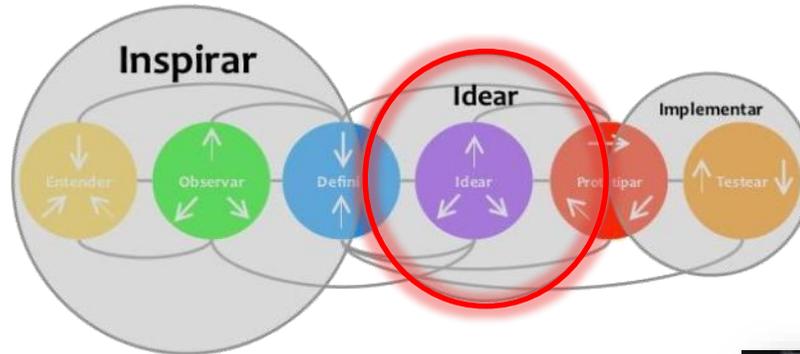
fagorederlangroup



# masterclass2016innovación



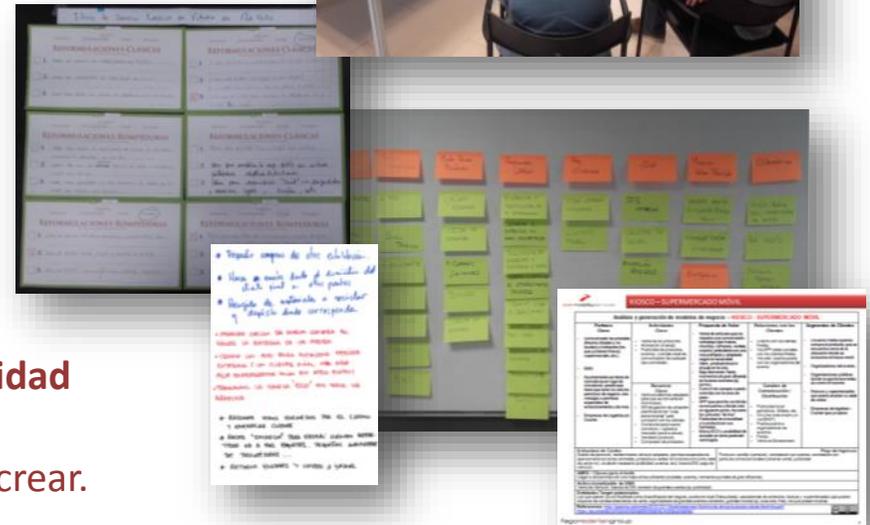
Cómo lo estamos trabajando para innovar MdN con futuros clientes



- Turismo Natural
- Solución integral urbana
- Lastmile & Supermercados

Binnakle  
365  
conexiones morfológicas forzadas

- Solo entre los equipos de EMS -  
Cada uno con sus maneras de observar la realidad  
Ambición vs Factible vs Viable  
Necesidad de plasmar en papel, compartir y co-crear.



CASO 3 Innovando con LOS FUTUROS CLIENTES – “Cómo innovar cuando aún no existen clientes”

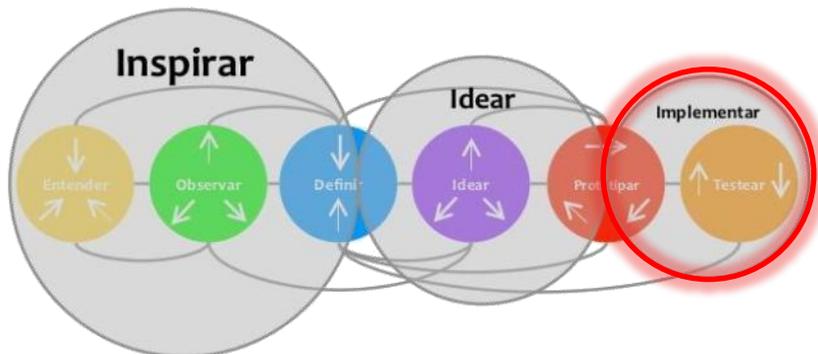
fagorederlangroup



# masterclass2016innovación



Cómo lo estamos trabajando para innovar MdN con futuros clientes



## Filosofía Lean Starup

(hipótesis a validar, pivotar, gestión Ágil-SCRUM)

Prototipando el producto

Prototipando la propuesta de valor - mercado.

Prototipando el negocio – **TESTAR CON EL CLIENTE**

- Turismo Natura
- Solución integral urbana
- Lastmile & Supermercados

CASO 3 Innovando con LOS FUTUROS CLIENTES – “Cómo innovar cuando aún no existen clientes”

fagorederlandgroup



## DOS IDEAS FUERZA

Desarrollar **la competencia de la Observación Antropológica** (“Déjavú” a “Jadebú”)

**No es posible realizar la Innovación de MdN sin el Cliente.**

No es una opción. Pero no sería necesario contar con su participación en la fase de ideación.

CASO **3** Innovando con LOS FUTUROS CLIENTES – “Cómo innovar cuando aún no existen clientes”

fagorederlandgroup



¿Cuál es la **idea fuerza** más poderosa para innovar con el cliente?



# “Jadebú”

Efecto ¡Wow! si conseguimos VER lo que el cliente no ve-no sabe que QUIERE.

# masterclass2016innovación

Cómo crear ideas innovadoras a través de tu cliente.  
Human Centered Design

Madrid | 7 de Julio de 2016  
De 9:30 a 14:15 horas

DESIGN  
THINKING



*Muchas  
Gracias!*

Caso : fagorederlangroup

Yuri Noda Martínez (Tco. Innovación en Gestión)

✉ [y.noda@fagorederlan.es](mailto:y.noda@fagorederlan.es)

🐦 YuriNoda [in](https://www.linkedin.com/in/yurinoda) yurinoda