
Design Thinking

PID_00269264

Marina Pineda Munné

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora



Marina Pineda Munné

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por el profesor: Ramon Gonzalez Cambray (2019)

Primera edición: octubre 2019
© Marina Pineda Munné
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.

Índice

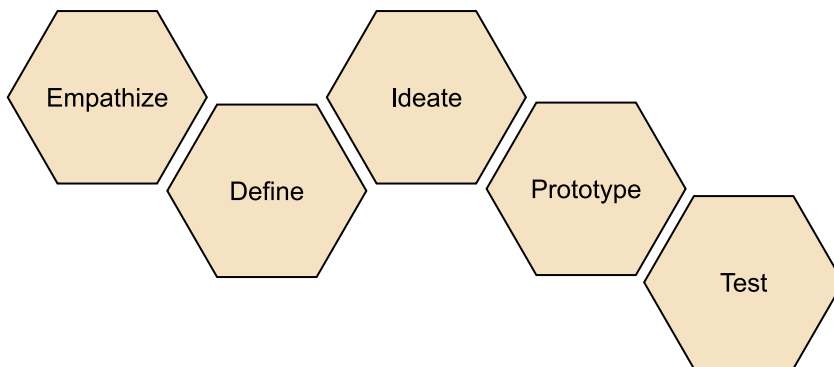
1. El proceso de <i>Design Thinking</i>	5
2. Fases del proceso de <i>Design Thinking</i>	8
2.1. Empatizar	8
2.2. Definir el problema o reto	12
2.3. Idear posibles soluciones	13
2.4. Crear prototipos	13
2.5. Evaluar y testear	15

1. El proceso de *Design Thinking*

Cada vez más a menudo, las organizaciones más innovadoras usan una metodología de trabajo conocida como Pensamiento de diseño, *Design Thinking*, una metodología que se centra en las personas y que utiliza herramientas del ámbito del diseño para la resolución de problemas complejos desde la perspectiva de la creatividad y la utilización de métodos de trabajo no convencionales.

El *Design Thinking* es un proceso que ayuda a resolver problemas complejos para los que son posibles distintas soluciones mediante una aproximación innovadora.

Figura 1. Esquema del proceso de *Design Thinking*



El proceso de *Design Thinking* lleva implícito la exploración de nuevas alternativas creando opciones que no existían antes, algo que es absolutamente primordial hoy en día cuando las empresas se encuentran inmersas en océanos rojos o, lo que es lo mismo, mercados saturados.

El *Design Thinking* está pensado sobre todo como un método que permite customizar las soluciones, clave en un mercado *customer-oriented* como el de hoy en día, y también como un método que permite testear nuestras ideas con los usuarios y clientes cuando estas se encuentran todavía en la fase de construcción. Es importante conseguir llegar a una cocreación de la solución a través de incorporar el *feedback* de los usuarios-clientes porque, haciéndolo, no solamente conseguimos estar más seguros de sacar al mercado una solución que va a ser aceptada por ellos, sino que, además, nuestra solución nace con clientes fidelizados, ya que está demostrado que participar en algo nos genera compromiso con ese algo.

El proceso de *Design Thinking* empieza **empatizando con el usuario**, algo que podemos llevar a cabo a partir de ponernos en su piel imaginando ser él, ya que esto es la definición de empatía, pero también a través de observaciones (tam-

bién conocidas como estudios etnográficos o antropológicos) y de las consabidas entrevistas, aunque esta vez con variaciones en el tipo de preguntas buscando encontrar esa nueva percepción (*insights*) de lo que realmente necesitan, desean o molesta a nuestros clientes.

Estos son algunos consejos para llevar a cabo entrevistas poderosas:

- Primero presentarse.
- Explicar el objetivo general del proyecto y de la entrevista, sin condicionar hacia unas conclusiones determinadas.
- Crear una relación (socializar, interesarse por anteriores experiencias, llevar la conversación hacia temáticas que os unan, etc.).
- Pedir ejemplos y situaciones concretas. Invitar a que compartan situaciones e historias personales con el uso del servicio/producto.
- Tomar conciencia del lenguaje no verbal, tono de voz, etc.
- Hacer cuantas más preguntas abiertas mejor, poniendo especial cuidado en que sean claras y directas. Una pregunta cada vez.
- No temer al silencio. Dejar espacios para que el entrevistado piense.
- Hacer preguntas al entrevistado sobre sus emociones y sensaciones. Esperar a que se haya establecido un clima de confianza y camaradería.
- Estar preparados para documentar. Llevar y enseñar muestras, fotos, prototipos, etc.
- Estar atentos a lo que dicen nuestros entrevistados, pero también a lo que parecen pensar y sentir, cuáles nos parece que son sus valores, actitudes, creencias, etc.
- Cerrar la entrevista agradeciendo el tiempo y la atención.

Así como es necesario tener claro quiénes son nuestros clientes finales, es importante conocer cuáles son los actores que se verán involucrados en la remodelación o solución que nos planteemos, así como aquellos que pueden tener influencia en la misma.

El conjunto total constituye lo que llamamos nuestro **mapa de Stakeholders** que dibujamos con círculos concéntricos, donde en el interior situamos a los actores internos de nuestra empresa, en el círculo concéntrico siguiente situamos a los actores conectados al producto/servicio que queremos estudiar (proveedores, clientes) y finalmente, a los actores externos ajenos a la relación comercial pero con influencia por ser organismos reguladores, administraciones públicas, lobbys, etc.

Con los datos obtenidos se escriben historias que nos dan un perfil de persona muy cercano y humano, que, a diferencia de las definiciones planas actuales tipo «target de hombres urbanos de más de 50 años», nos motiva a poner toda nuestra energía y capacidad creativa a pensar buenas soluciones para él o ella.

Un **perfil de persona** incluye la siguiente información: nombre, profesión, edad, estado civil, lugar de residencia, método de desplazamiento, qué le gusta hacer, qué hábitos tiene, qué marca de productos utiliza, dónde compra, etc.

Después de la fase de empatía, y con el perfil de persona en mano, tenemos que **definir nuestro reto** del modo más claro posible antes de empezar a idear. Seguramente habremos detectado distintas necesidades, deseos o incomodidades sobre las que podemos actuar. En la fase de definición se trata de que escojamos una de todas.

En este momento escribimos un **Point of View** con la siguiente información: <Nombre del usuario> necesita un modo de <verbo> porque <insight que hemos obtenido en la fase empatía>

Una vez elegido el reto, llevaremos a cabo un **análisis de contexto** para conocer las tendencias sociales, económicas y tecnológicas.

A continuación os facilitamos páginas webs en las que podéis informaros de tendencias y de mercado.

- **Mercado:** Nielsen, Gartner, World Economic Forum, Banco de España, Instituto Nacional de Estadística, Eurostat
- **Tendencias:** Google, What's next, www.psfk.com, Trendspotting, Trendhunter, Trendwatching, Trendisti, Fjord Trends, Ideo Patterns, Fast Company

Posteriormente viene la **fase de ideación** (generación de ideas-soluciones) a la que sigue una fase de evaluación de las ideas que se hace mayormente a partir del testeo de las características básicas de la idea mediante la construcción de prototipos. El resultado del testeo nos va dando pistas acerca de las características que van a conformar nuestro producto o servicio.

2. Fases del proceso de *Design Thinking*

2.1. Empatizar

El diseño empieza por la observación y la empatía, es decir, observando con interés y generando empatía hacia aquellos para los que vamos a diseñar.

Mientras que la mentalidad de negocio (*Business Thinking*) se centraba en resolver mayormente problemas funcionales de sus clientes, la mentalidad de diseño (*Design Thinking*) tiene en cuenta que los clientes tienen un componente emocional y social que influye mucho en sus motivos de compra/uso o no-compra/no-uso de nuestros productos o servicios.

Un ejemplo de barrera emocional que impedía la compra a pesar de que los productos y servicios eran funcionalmente perfectos lo encontramos en los casos de Masmutual, Nicorette y el Colegio MET. Dichos casos son ejemplos de la necesidad de encontrar el trabajo que hay que hacer, y darse cuenta de a qué tipo pertenece, funcional, emocional o social, antes de ponerse a pensar en soluciones.

Masmutual, como la mayoría de aseguradoras, no conseguía vender planes de pensiones a los menores de 40 años, por lo que tomó la decisión de dedicar tiempo y dinero a investigar cuál era la resistencia que este segmento de clientes tenía a la hora de ahorrar para su futuro. Una investigación basada en la empatía y la observación les llevó a darse cuenta de que la resistencia estaba en que las personas de 40 años pensaban en sí mismas como personas jóvenes y aventureras y tenían el marco mental de que, por definición, un aventurero no puede preocuparse por el futuro.

El Colegio MET se dio cuenta de que si los estudiantes están desmotivados es porque la educación no es un trabajo que estén intentando hacer. El trabajo que intentan hacer es sentir que tienen éxito, socializar y divertirse. Por ello, la escuela cambió el diseño de las clases de modo que estas ofreciesen a los estudiantes experiencias prácticas de aprendizaje interactivo, lo cual concordaba mucho más con sus necesidades emocionales y sociales que eran las que realmente les importaban en esta etapa de sus vidas.

Disponiendo de dicho *insight*, llegaron a una solución creativa que pasaba por cambiarles el marco mental para que se dieran cuenta de que podían ser aventureros y ahorrar para su futuro al mismo tiempo. Fue así como crearon un club con una web específica (www.societyofgrownups.com), en la que les daban la bienvenida a la sociedad de los adultos y en la que les informaban de los peligros futuros a los que podían enfrentarse si hoy no ahorran, pero al mismo tiempo les ofrecían actividades de aventura porque «pensar en el futuro no está reñido con ser lo que hoy eres: un aventurero».

Nicorette, el producto líder de Pfizer para dejar de fumar no estaba obteniendo los resultados esperados. La compañía puso entonces a un grupo de empleados a seguir de cerca a los fumadores jóvenes para entender su comportamiento más allá del hecho sabido de que eran adictos químicamente a la nicotina. Observaron sus vidas diarias, siguiéndolos a sus casas y a sus oficinas, intentado comprender cómo encajaban sus hábitos de persona fumadora con sus deseos de querer dejar de fumar. Fue entonces cuando se encontraron con algo inesperado: Los fumadores que querían dejar de fumar, es decir, no pensaban en su hábito como un problema médico, no querían pastillas para curar nada. Todo era correcto. Ellos veían su hábito como una elección sobre la que habían perdido el con-

trol y sencillamente querían ganar control sobre ese hábito. Por eso, Pfizer sustituyó los doctores con sus batas de laboratorio por un programa más amplio que pudiera abarcar las elecciones de vida de sus clientes. Fue así como se encaminaron hacia un sistema de *coaching* por mensajes vía *Smartphone*.

Un ejemplo de diseño basado en el resultado de la Observación sobre el terreno es el siguiente: El Sienna 2004, un modelo de Toyota, fue creado después de que Yokoya, el directivo de Toyota encargado de crear un nuevo modelo de autocaravana, observase que los propietarios de las minicaravanas son los padres y los abuelos, pero que son los niños quienes las gobiernan. Para llevar a cabo su observación, Yokoya y su equipo emprendieron un viaje por carretera por los cincuenta estados de Estados Unidos, las trece provincias y territorios de Canadá y todo México. En total hizo más de 85.000 kilómetros. En pueblos pequeños y en grandes ciudades, Yokoya alquilaba el modelo actual de Sienna para poder hablar y observar a los consumidores reales.

Como decíamos, en la fase de empatía tenemos que observar a nuestros clientes sobre el terreno prestando atención a lo que hacen, lo que ven y lo que escuchan de la gente con la que mayormente se relacionan y de los medios que suelen consumir. Y a partir de ahí imaginar lo que piensan y sienten.

También podemos llevar a cabo *role-plays* durante los cuales nos pondremos en los zapatos de nuestros clientes para vivir sus experiencias de uso de nuestros productos y servicios y así poder darnos cuenta de lo que sienten y piensan acerca de ellos.

Preguntas que te ayudarán en el **proceso de observación de tus clientes** para entender qué trabajo están intentando hacer:

- ¿Para qué utilizan realmente los consumidores tu producto o servicio? ¿Para qué trabajo lo están contratando?
- ¿Qué considera a la larga el consumidor como las características más importantes cuando selecciona un producto final o un servicio?
- ¿Cómo ordenan y compran los consumidores tu producto? ¿Existe algún modo más fácil de hacerlo, más apropiado o menos costoso?
- ¿Cómo pagan los consumidores tu producto o servicio? ¿Existe algún modo más fácil o conveniente de hacerlo?
- ¿Qué frustraciones tienen tus clientes cuando intentan usar tu producto? ¿Lo utilizan de maneras que no esperabas?
- ¿En qué necesitan ayuda los consumidores cuando utilizan tu producto?
- ¿Hacen los consumidores cosas que afectan a la longevidad o la fiabilidad del producto o servicio?
- ¿Cómo reparan, mantienen o desechan el producto?

Estas son algunas de las preguntas desencadenantes que pueden ayudarte a pensar en varias **frustraciones potenciales del cliente**:

- ¿Cómo definen tus clientes que algo es demasiado costoso? ¿Lleva mucho tiempo hacerlo, cuesta demasiado dinero o exige esfuerzos considerables?
- ¿Qué provoca que tus clientes se sientan mal? ¿Qué molestias, fastidios o quebraderos de cabeza tienen?

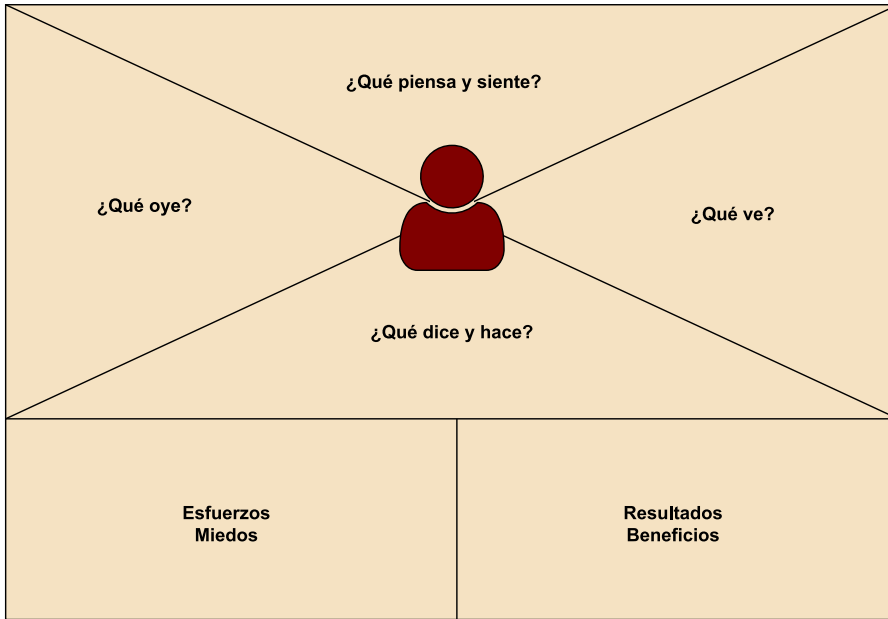
- ¿En qué fallan según tus clientes las actuales propuestas de valor? ¿Qué elementos les faltan? ¿Hay cuestiones de rendimiento que les molesten o mencionan fallos?
- ¿Cuáles son los principales retos o dificultades con los que se encuentran los clientes? ¿Entienden cómo funcionan las cosas, tienen dificultades haciendo algunos trabajos o se resisten a hacer algunos determinados por motivos específicos?
- ¿Con qué consecuencias sociales negativas se topan o cuáles temen? ¿Les asusta una pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?
- ¿Qué riesgos temen tus clientes? ¿Los técnicos, sociales o financieros? ¿Se preguntan qué podría salir mal?
- ¿Qué les hace perder el sueño? ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones?
- ¿Qué errores comunes cometen tus clientes? ¿Utilizan una solución de manera equivocada?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que tus clientes adopten una propuesta de valor? ¿Hay costes de inversión iniciales, una curva de aprendizaje pronunciada u otros obstáculos que impidan su adopción?

Estas son algunas de las preguntas desencadenantes que pueden ayudarte a pensar en **varias alegrías potenciales del cliente**:

- ¿Qué ahorros harían felices a tus clientes? ¿Qué ahorros valorarían desde el punto de vista del tiempo, dinero y esfuerzo?
- ¿Qué niveles de calidad esperan? ¿De cuáles quisieran más o menos?
- ¿Cómo satisfacen las actuales propuestas de valor a los clientes? ¿Con qué características específicas disfrutan? ¿Qué rendimiento y calidad esperan?
- ¿Qué les haría la vida más fácil a tus clientes? ¿Podría haber una curva de aprendizaje más plana, más servicios o costes de propiedad más bajos?
- ¿Qué consecuencias sociales positivas desean tus clientes? ¿Qué les hace quedar bien? ¿Qué aumenta su poder o estatus?
- ¿Qué buscan más los clientes? ¿Más diseño, garantías, más características o que estas sean más específicas?
- ¿Con qué sueñan los clientes? ¿Qué aspiran conseguir? ¿Qué representaría un alivio para ellos?
- ¿Cómo miden tus clientes el éxito o el fracaso? ¿Cómo calculan el rendimiento o el coste?
- ¿Qué aumentaría la probabilidad de que tus clientes adopten una propuesta de valor? ¿Desean un coste más bajo, menos inversión, menor riesgo o mejor calidad?

Una herramienta visual útil donde recoger los datos cualitativos obtenidos es la que se conoce como **mapa de empatía**.

Figura 2. Mapa de la empatía

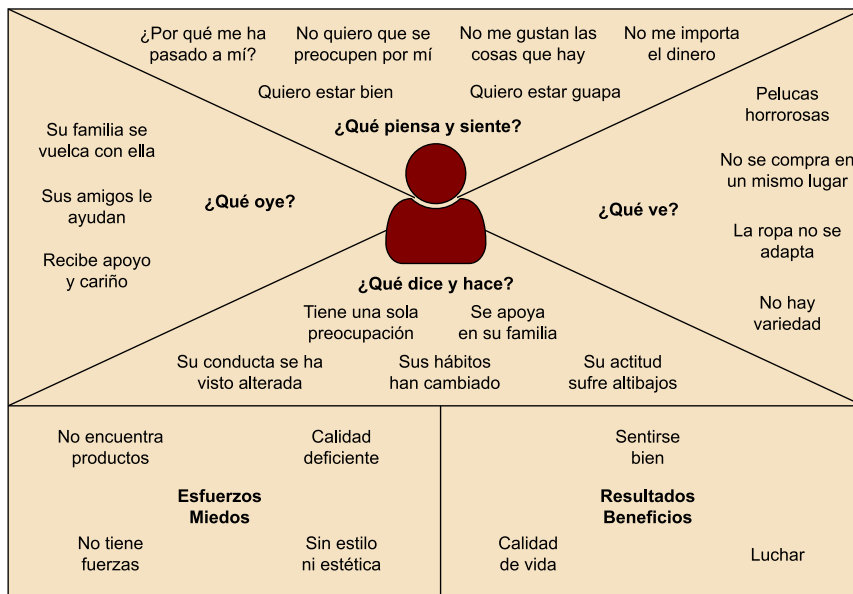


Fuente: Ostelwalder y Pigneur adaptado de XPLANE

El que sigue es un ejemplo del mapa de empatía creado por la empresa sevillana Pulseras Rosas para conocer mejor a su público y poder diseñar el mejor producto para este. Lo puedes encontrar descrito por Miguel Macías en su Blog Advenio.

«Pulseras Rosas es una tienda donde las mujeres con cáncer pueden encontrar todo tipo de accesorios y productos para que durante su enfermedad puedan continuar sintiéndose guapas y femeninas.»

Figura 3. Mapa de la empatía de la empresa Pulseras Rosas



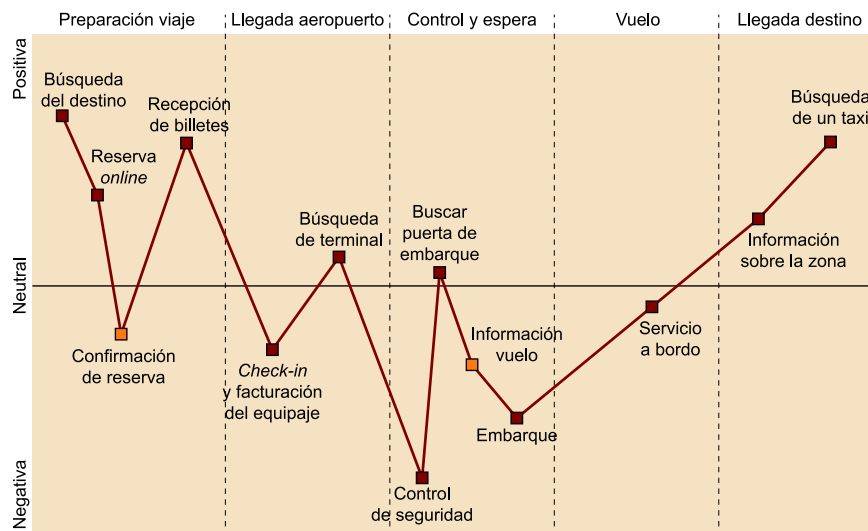
Fuente: Adaptado de XPLAN

Otra herramienta importante es el *Customer Journey Map*.

Esta herramienta nos ayuda a darnos cuenta de qué es lo que nuestro cliente intenta hacer al mismo tiempo que nos ayuda a descubrir si nuestro producto o servicio se lo permite o no se lo permite, supuesto último en el cual habremos encontrado un área de mejora o innovación.

Este es un ejemplo del *Customer Journey Map* de una aerolínea. Cabe tener en cuenta que las empresas deben pensar en orientación-cliente, lo cual significa que deben pensar en cómo eliminar las barreras de entrada y de salida del cliente a su servicio.

Figura 4. *Customer Journey Map* de una aerolínea



2.2. Definir el problema o reto

Una vez conocemos a las personas para quienes estamos intentando resolver el problema o necesidad, podremos centrar nuestro objetivo y detectar dónde están las áreas de valor y las posibles fuentes de conflicto.

Para la definición del problema nos ayudará contar una historia sobre nuestros clientes a partir de los datos observados recogidos tanto en el mapa de empatía como en el *Customer Journey Map*.

Recogemos dicha historia en la herramienta *Point of View* en el modo siguiente:

<Nombre del usuario> necesita un modo de <verbo> porque <insight que hemos obtenido en la fase empatía>

Veamos un ejemplo:

Usuario: Persona adulta que vive en una ciudad.

Necesidad: Usar un coche para viajes de entre 10 y 60 minutos entre 1 y 4 veces por semana.

Insight: El usuario, aun disponiendo de coche, en el caso de la necesidad descrita puede renunciar a su comodidad en pro de contribuir a un planeta verde y también debido a su conciencia financiera. En el caso de la necesidad descrita, al usuario no le importaría, e incluso preferiría, compartir coche con otras personas que se encontrasen en su misma situación.

2.3. Idear posibles soluciones

Es el momento de salir de nuestra zona de confort y lanzar ideas sobre posibles soluciones. Esta fase se basa en llevar a cabo **procesos de *brainstorming*** entre personas de diferentes disciplinas o departamentos. Estamos en un momento en que todas las ideas son válidas y posibles, por descabelladas que parezcan.

Estas son algunas de las **normas a tener en cuenta** para llevar a cabo un buen *brainstorming*:

- *Right People* (un grupo pequeño y diverso en área de *expertise* y en modos de pensar).
- *Right Challenge* (contar con un *Design Brief*).
- *Right Mind-set* (se trata de construir sobre las ideas de los demás, no de destruirlas).
- *Right Empathy* (enfocarse en el perfil de cliente obtenido en los puntos anteriores, no en una abstracción).
- *Right Inspiration* (trabajar sobre los *insights* obtenidos durante la construcción del *Customer Journey Mapping*).
- *Right Stimulus* (hacerse preguntas contraintuitivas que nos obliguen a pensar fuera de los caminos de pensamiento habitual).

Veamos algunos ejemplos de preguntas contraintuitivas:

P&G enfoca la creación de un nuevo producto de limpieza del hogar preguntándose acerca de cómo sus clientes pueden pasar mejor una mañana de un sábado.

Si Kodak, en 1996, hubiese explorado los extremos y se hubiese preguntado: ¿qué venderíamos si el 90 % de los clientes se pasasen a lo digital?, muy probablemente no hubiese sucumbido como lo hizo.

2.4. Crear prototipos

Llegados a este punto es el momento de hacer realidad las ideas de la fase anterior a través de un prototipo físico o digital que nos permita probar nuestro modelo de negocio sin tener que llevar a cabo grandes inversiones iniciales antes de saber si va ser un modelo aceptado por los clientes.

Desde este punto de vista, los **prototipos** son versiones iniciales, productos no terminados, *Work in Progress*, cuyas versiones se completarán con la ayuda del usuario.

1) Prototipados analógicos

a) Storyboards

b) Prototipados en papel

Como ejemplo este de una aplicación móvil: <<http://www.youtube.com/watch?v=aHUVg3C6Aw>>

c) Mock ups

d) MPV o experimentos con los usuarios del *target*:

- Ofrecer un nivel básico del servicio y tomar *feedback* de los usuarios.

Esta fue la estrategia seguida por Village Laundry System, una lavandería que debía probar la veracidad de la hipótesis de que en los poblados de la India las personas estarían interesadas en pagar para que les lavasen la ropa. Y conocer detalles, como si importaba la velocidad a la que se lavaba la ropa, si les preocupaba la limpieza, qué pedía la gente cuando les entregaban su ropa sucia, etc.

- Ofrecer todo el servicio sin tener automatizado el *back-end*. Este tipo de estrategia de desarrollo de MVP se basa en crear un *front-end* (de cara al cliente) que nos permita aparentar que el producto y servicio ya están funcionando al 100 %, aunque por detrás (*back end*), se deban realizar todavía procesos manuales y no integrados aún al 100 % en la cadena de suministro del nuevo producto o servicio.

Zappos, la tienda en línea de zapatos, no empezó con un stock de centenares de zapatos. Lo único que hizo fue crear cientos de imágenes de las zapaterías con las que cerró acuerdos, y las subió a una página web. Cuando alguien entraba en la web y compraba alguno de los zapatos, un empleado de Zappos iba a buscar el artículo a una de las tiendas físicas, lo compraba y a continuación lo empaquetaba y enviaba a su cliente.

e) Construir el servicio con los usuarios o estrategia del conserje. Se trata de dar a los clientes el tratamiento VIP de forma gratuita, a cambio de *feedback*.

Este es el ejemplo de Foodon The Table, ahora Meal Planning, un servicio que proporciona a los clientes un plan de compra y de alimentación (recetas) semanal, basado en sus gustos y en los descuentos disponibles esa semana en los supermercados.

Empezaron identificando a clientes puntuales que estarían interesados en este servicio, y una vez los identificaron, fueron creando las listas semanales sobre la base de las necesidades que iban siendo capaces de identificar en sus conversaciones con ellos. A medida que el servicio manual se iba haciendo ingobernable, fueron automatizando el servicio y creando algoritmos de *machine learning*.

2) Prototipado digital

a) App funcional. Puedes usar Marvel IOS. También POP App, Invision y Justinmind.

b) MVP para detectar el interés de los usuarios:

- *Landing page*. Es tan sencillo como crear una *landing page* que comunique tu propuesta de valor de forma clara, rápida y ágil. Una *landing page* es útil para identificar el atractivo potencial que pueda tener tu propuesta. Lo ideal es crear la página lo más rápidamente posible, y hacerla:
 - Sencilla y limpia.
 - Visible en la red a través de una campaña con Google AdWords.

- Que incorpore un servicio de chat en línea en directo para resolución de dudas acerca del servicio ofrecido.
 - Incluir también un servicio de encuesta para conocer la opinión e interés de los usuarios que nos han visitado (como por ejemplo, a través de Qualaroo).
 - Además, evidentemente, no podremos olvidar Google Analytics para identificar el volumen del tráfico generado, así como su origen.
 - Puedes incluir también un formulario de suscripción para cuando el servicio esté disponible. Una declaración de intenciones de los usuarios: «quiero vuestro producto cuando esté disponible».
- Vídeo explicativo.

Un ejemplo de vídeo explicativo lo podéis encontrar en DollarShaveClub.com: <http://www.youtube.com/watch?time_continue=6&v=ZUG9qYTJMsI>

2.5. Evaluar y testear

Finalmente, hay que validar los prototipos con los usuarios del producto o servicio para comprobar la eficacia del producto o servicio.

Esta interacción nos permitirá mejorarlo y ajustarlo progresivamente a las necesidades de nuestro cliente final.

Si en esta fase nos encontramos con algún problema no solucionado, deberemos volver a las fases anteriores, en cambio, si obtenemos la satisfacción plena del usuario, el producto o servicio estará listo para su lanzamiento.

