

# DESIGN THINKING PENSAMIENTO DEL DISEÑO

**AUMENTA EL ÉXITO, REDUCIENDO RIESGOS**



**“para ser realmente grande,  
hay que estar con la gente, no  
por encima de ella”  
Montesquieu**

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>EMPATÍA</b> .....	<b>5</b>
<b>¿DÓNDE Y CÓMO IMPLEMENTARLO?</b> .....	<b>6</b>
<b>PROCESO DESIGN THINKING</b> .....	<b>7</b>
1. COMPRENDER, OBSERVAR, DEFINIR .....	7
2. IDEAR, PROTOTIPAR, TESTEAR E IMPLEMENTAR.....	7
<b>DESIGN THINKING PASO A PASO</b> .....	<b>9</b>
<b>COMPRENDER</b> .....	<b>9</b>
<i>¿CÓMO COMPRENDER?</i> .....	9
<b>OBSERVAR</b> .....	<b>9</b>
<i>¿CÓMO OBSERVAR?</i> .....	9
<b>DEFINIR</b> .....	<b>10</b>
<i>¿CÓMO DEFINIR?</i> .....	10
<b>IDEAR</b> .....	<b>11</b>
<i>¿CÓMO IDEAR?</i> .....	11
<b>PROTOTIPAR</b> .....	<b>12</b>
<i>¿POR QUÉ HACER PROTOTIPOS?</i> .....	12
<i>¿CÓMO HACER PROTOTIPOS?</i> .....	12
<b>TESTEAR</b> .....	<b>13</b>
<i>¿POR QUÉ EVALUAR?</i> .....	13
<i>¿CÓMO TESTEAR?</i> .....	13
<b>IMPLEMENTAR</b> .....	<b>14</b>
<i>¿CÓMO IMPLEMENTAR?</i> .....	14
<b>GUÍA RÁPIDA PARA APLICAR DESIGN THINKING</b> .....	<b>15</b>
<b>HERRAMIENTAS DE AYUDA EN LA APLICACIÓN DE DESIGN THINKING</b> .....	<b>16</b>
<b>HERRAMIENTA #1: QUÉ? CÓMO? POR QUÉ?</b> .....	<b>16</b>

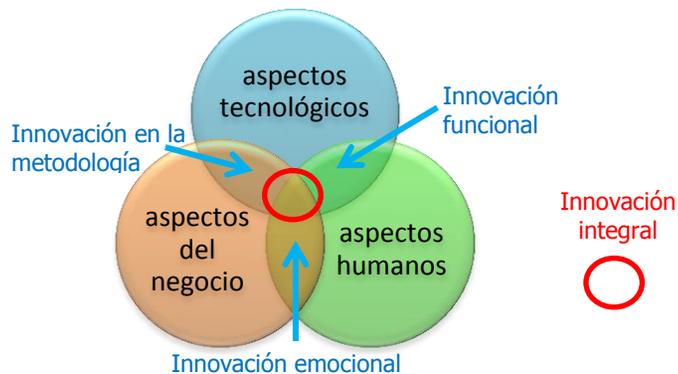
<b>HERRAMIENTA #2: PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA .....</b>	<b>17</b>
<i>¿CÓMO PREPARARSE? .....</i>	<i>17</i>
<b>HERRAMIENTA #3: ENTREVISTAR PARA EMPATIZAR.....</b>	<b>17</b>
<b>HERRAMIENTA #4: COMPARTIR Y DOCUMENTAR HISTORIAS.....</b>	<b>18</b>
<i>¿CÓMO COMPARTIR Y DOCUMENTAR? .....</i>	<i>18</i>
<b>HERRAMIENTA #5: SATURAR Y AGRUPAR .....</b>	<b>18</b>
<i>¿CÓMO SATURAR Y AGRUPAR? .....</i>	<i>18</i>
<b>HERRAMIENTA #6: MAPA DE EMPATÍA.....</b>	<b>19</b>
<i>¿CÓMO USAR UN MAPA DE EMPATÍA? .....</i>	<i>19</i>
<b>HERRAMIENTA #7: MAPA DE TRAYECTORIA .....</b>	<b>21</b>
<i>¿CÓMO USAR UN MAPA DE TRAYECTORIA? .....</i>	<i>21</i>
<b>HERRAMIENTA #8: PERSONAS.....</b>	<b>22</b>
<i>¿CÓMO USAR PERSONAS?.....</i>	<i>22</i>
<b>HERRAMIENTA #9: CHECKLIST DE LECTURA CRÍTICA .....</b>	<b>23</b>
<i>¿CÓMO USAR EL CHECKLIST DE LECTURA CRÍTICA?.....</i>	<i>23</i>
<b>HERRAMIENTA #10: PREGUNTAS ¿"CÓMO PODRÍAMOS"?.....</b>	<b>24</b>
<i>¿CÓMO HACER PREGUNTAS "CÓMO PODRÍAMOS"?.....</i>	<i>24</i>
<b>HERRAMIENTA #11: BRAINSTORMING.....</b>	<b>25</b>
1. REGLAS DEL BRAINSTORMING.....	25
<i>¿CÓMO HACER BRAINSTORMING?.....</i>	<i>25</i>
2. GUIAR EL BRAINSTORMING.....	25
<i>¿CÓMO GUIAR EL BRAINSTORMING? .....</i>	<i>25</i>
3. CARDSORTING - SELECCIÓN .....	26
<i>¿CÓMO USAR CARDSORTING? .....</i>	<i>26</i>
<b>CASOS DE ÉXITO .....</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>30</b>

# INTRODUCCIÓN

Todo proceso de innovación exitoso radica en entender al cliente a profundidad.

Transformar el desarrollo de productos, servicios, procesos o cualquier estrategia se logra pensando como un diseñador, esta es la filosofía del Design Thinking.

El diseño en general tiene tres dimensiones: estética, funcional y estratégica, y un buen diseño debe obtener el equilibrio entre ellas. Así, el Design Thinking “usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado”, según palabras de Tim Brown CEO de IDEO, empresa global de diseño y donde nace el término de Design Thinking alrededor del 2001.



Su esencia radica en focalizarse en los aspectos humanos (deseabilidad), aspectos tecnológicos (factibilidad), aspectos del negocio (viabilidad) y en el trabajo en equipo, utilizando mucho la lluvia de ideas e involucrando a todos los niveles de la empresa interactuando entre sí.

Comúnmente utiliza post-it y en una pared se van colocando todas las ideas obtenidas de las diferentes reuniones, para luego seleccionar las mejores y continuar con el proceso de creación.

Si bien existe una metodología para la aplicación del Design Thinking, no es una receta, es más una guía para hacer las cosas, donde los resultados dependen 100% de las personas participantes del proceso, su actitud de búsqueda, experimentación, curiosidad, empatía. Sus resultados no son fruto de un departamento o área, sino de toda la organización, por ello la importancia de involucrar a todos en el proceso.

Según Tim Brown, un Design Thinker (persona activamente participante en el proceso de Design Thinking) debe contar con los siguientes rasgos en su personalidad:

**EMPATÍA:** imaginar el mundo desde diferentes perspectivas, ponerse en los zapatos de los demás y ver los problemas o inconvenientes con sus ojos, para descubrir necesidades explícitas o latentes.

**PENSAMIENTO INTEGRADOR:** habilidad de identificar las características relevantes o aspectos sobresalientes de un problema complejo, establecer la interrelación entre ellas, darles sentido, crear un modelo mental general y dar solución basada en razonamiento.

**OPTIMISMO:** sin importar las limitaciones y dificultad de un problema se debe tener la convicción que una posible solución siempre es mejor que nada y trabajar por ello.

**EXPERIMENTACIÓN:** plantear preguntas y explorar las limitaciones del problema de forma creativa en búsqueda de soluciones enteramente nuevas.

**COLABORACIÓN:** trabajo en equipo, grupo interdisciplinario trabajando cordial y colaborativamente.

El Design Thinking es una metodología que propone siete pasos dentro de un sistema de tres fases traslapadas que pueden aparecer en todo el proceso y repetidamente:

Con la aplicación del DESIGN THINKING se logra establecer una cultura de innovación que gestiona un cambio positivo en la solución de problemas, con un enfoque centrado en el usuario como parte principal del proceso.

Inspiración: nace del problema u oportunidad que motivan la búsqueda de soluciones

Ideación: proceso de generar, desarrollar y probar ideas.

Implementación: camino que conecta la fase del proyecto y su aplicación.

Al estar en la era de la emociones, una metodología como el Design Thinking nos ayuda a establecer ventajas comerciales, ya que al entender qué necesita el cliente realmente nos posiciona mejor y nos permite llegar primero al mercado con el producto o servicio indicado y a la medida de nuestros clientes.

# EMPATÍA

“Para crear innovaciones significativas necesitas conocer a tus usuarios y preocuparte de sus vidas”

Es especialmente importante hablar sobre empatía, pues es la base del proceso de diseño.

Si se desea implementar un proceso de Design Thinking debe tener claro que es básico ser empático, para ello analice si:

- \* Es observador: mirar a las personas y su comportamiento en el contexto de su vida. Observar desde afuera, sin entrometerse...
- \* Se involucra: ¿puede generar conversaciones fácilmente, una pregunta de pasillo, una conversación breve o alguna más estructurada? Preguntar el por qué es muy importante, pues con ello se descubren nuevos significados, por tanto, en ocasiones es necesario preguntar más de una vez por qué...
- \* Mira y escucha: es una combinación infalible. Pedir explicaciones de cómo lo hace...

Si va a estudiar un problema en un lugar, lo mejor es estar y vivir ese lugar, comprender a todos los que están ahí, lo que hacen, cómo lo hacen, por qué lo hacen, lo que sucede.

Los problemas a resolver no son de los diseñadores, son problemas de otros, por lo que la empatía es el elemento esencial del proceso de diseño.

Se debe pedir la explicación de todo, con lujo de detalles si es necesario. Así, se debe entrar en un estado de observación y comprensión, entender a los usuarios dentro de su contexto, sus necesidades físicas, emocionales, su concepción del mundo.

Las personas activas en su entorno inspiran y direccionan al diseñador. El diseñador debe sumergirse en este entorno.



# ¿DÓNDE Y CÓMO IMPLEMENTARLO?

Es una metodología creada para el diseño de grupos y soluciones innovadoras, pero es tan flexible que se puede utilizar para resolver cualquier situación que se requiera resolver un problema, donde haya retos y una necesidad.

Se aplica en múltiples campos: desarrollo de productos y servicios, rediseño de procesos, puesta en marcha de nuevas empresas. Incluso puede aplicarse como filosofía de vida.

Supone una herramienta poderosísima con resultados desde una visión centrada en el cliente, que dota a las empresas de una respuesta poderosa en estos momentos de cambio y necesidad de innovación.

¿Cómo Implementarlo? Estas son algunas reglas que se recomiendan para la implementación.

**Mediador:** ser el intermediador. Transmitir preocupaciones del equipo a la gerencia y en el otro sentido, los objetivos al equipo.

**Motivador:** transmitir entusiasmo y energía. Expresar elogios, reconocer la creatividad del equipo.

**Protector:** defender al equipo de presiones externas, otorgarles autonomía y responsabilidades.

**Confianza:** confiar en la capacidad del equipo, confiar en que sus soluciones serán las adecuadas. También debe plantearse desafíos para obtener soluciones más innovadoras.

**Tiempo:** debe otorgársele el tiempo suficiente a cada persona de demostrar y desarrollar sus habilidades.

**Equipo multidisciplinario:** debe conformarse un equipo con diferentes habilidades trabajando por un objetivo común (sinergia). Todo el equipo debe participar en actividades de desarrollo de creatividad desde el inicio.

**Exploración:** siempre deben explorarse nuevos espacios

**Aprendizaje:** es un proceso de constante aprendizaje, siempre debe haber una lección aprendida de cada paso dado.

**Generar necesidades:** se debe convertir la exploración y el aprendizaje en una necesidad inherente del equipo y dar el tiempo necesario para ello.

**Retroalimentación:** establecer una cultura de crítica constructiva interna del equipo, para corregir las fallas y optimizar el trabajo del grupo.

**Ambiente creativo:** se debe fomentar un ambiente creativo y dar el tiempo y presupuesto suficiente. La creatividad toma tiempo y debe propiciarse una atmósfera adecuada. Se deben permitir los experimentos de nuevas herramientas y métodos.

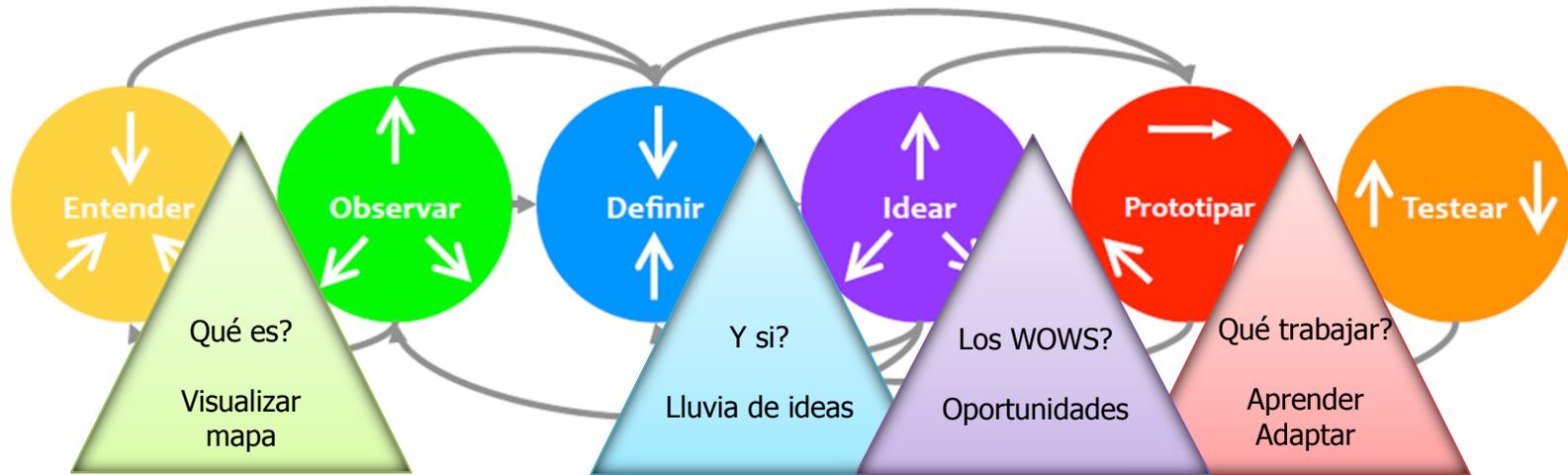
**Celebrar éxitos y fracasos:** un fracaso temprano es bueno, reconocer errores a tiempo permite enfocarse y pensar en mejores ideas.

**Mente de prototipo:** generar prototipos no es solo una manera de evaluar ideas, es una parte integral de cualquier proceso de innovación.

# PROCESO DESIGN THINKING

El Design Thinking es una filosofía, una actitud, una forma de emprender a la innovación, no es una disciplina o una materia de una universidad, es un estilo de vida.

El Design Thinking es un proceso de siete pasos: entender/comprender, observar, definir, idear, prototipar, testear e implementar, las cuales si bien tienen un orden no implica que no se interrelacionen entre sí y que pueda devolverse uno o más pasos antes de continuar con el siguiente:



Además, los proyectos de Design Thinking se suelen desarrollar por etapas uniendo pasos:

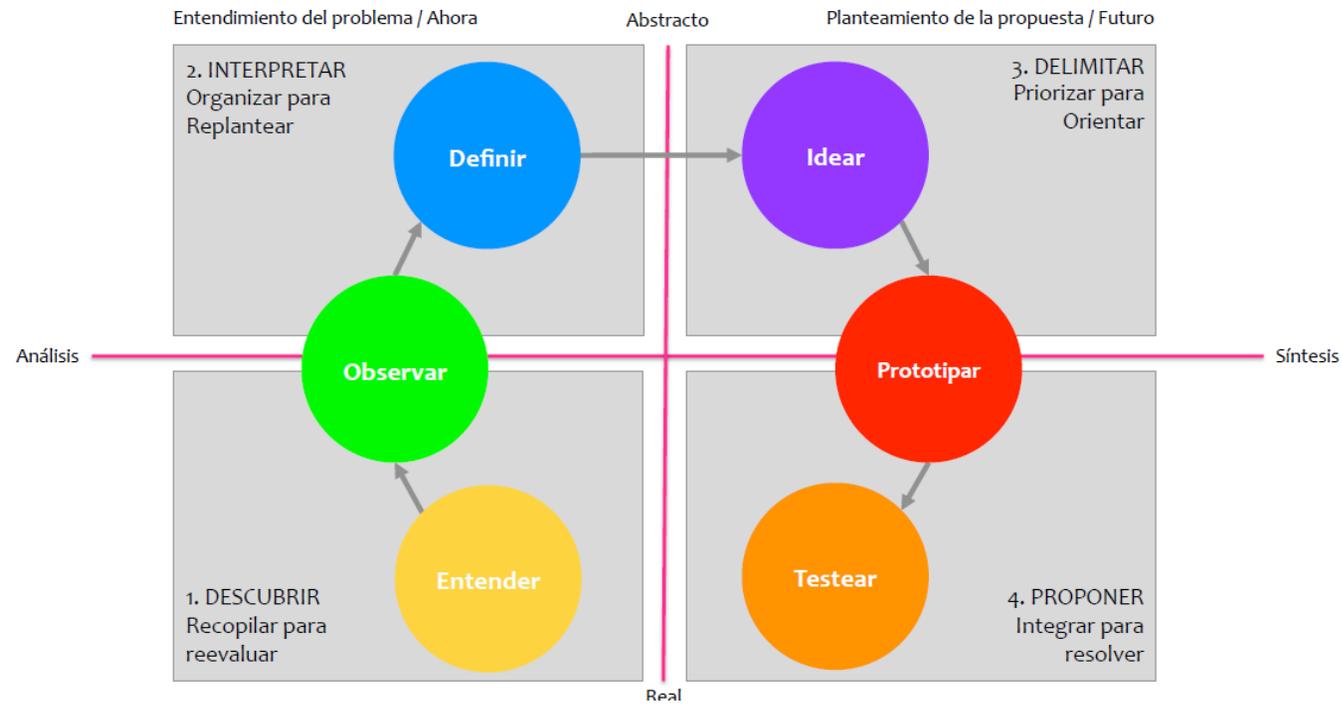
## 1. Comprender, observar, definir

- Definir quién es el cliente o usuario final de la solución que se está intentando diseñar.
- Definir cuál es el problema que se intenta resolver, buscar la oportunidad, qué alternativas existen en el mercado.
- Mediante técnicas como la observación de campo, entrevistas, o intentar "pasar un día en la vida" del cliente: observar qué hace, cómo piensa, qué necesita y desea, ver lo que no hace, escuchar lo que no dice.
- Reflexionar sobre el problema a resolver. Probablemente se descubran nuevas posibilidades o soluciones innovadoras.

## 2. Idear, Prototipar, Testear e Implementar

- Dibujar, diseñar escenarios, graficar, garabatear, visibilizar las ideas.
- Generar prototipos rápidos y baratos para probar de inmediato con el cliente.
- Repetir rápido, incorporar retroalimentación de los clientes en la solución y testear de nuevo: reduce riesgos e incertidumbre.
- No se debe buscar resultados perfectos, se debe experimentar.
- Diseñar la experiencia, ya a este punto se está preparado para probar el prototipo con más clientes.

En esta figura se observa el proceso de aplicación de Design Thinking por etapas:



Fuente: Innovation as a learning process: Embedding design thinking/ S. Beckman, M. Barry

# DESIGN THINKING PASO A PASO



"La formulación de un problema, es más importante que su solución". Albert Einstein

## COMPRENDER

Para tener un buen inicio del proyecto se debe comprender a profundidad de qué se trata.

TÉCNICAS: se recomienda brainstorming, benchmarking, analogías, mapas mentales, "Qué, cómo, por qué".

### ¿CÓMO COMPRENDER?

- Defina, identifique claramente la tarea, inconveniente o el problema. Debe entenderse el problema antes de buscar soluciones sin haberlo comprendido.
- Comprenda el contexto donde se desarrolla el problema.
- Aclare, defina quién es el usuario, cliente, público meta de la solución a diseñar.
- Estudie primero las actividades a realizar antes del producto a obtener.
- Conozca y reconozca el presupuesto.
- Priorice el proyecto
- Establezca la relevancia del proyecto
- Determine lo exitoso del proyecto.
- Establezca un glosario de términos.
- Recopile toda la información sobre la empresa y familiarícese.
- Recopile información sobre casos similares y sus fracasos y soluciones.
- Defina etapas para el proyecto.
- En todo, trabaje SIEMPRE en equipo.
- Enfóquese en las actividades, no solo en el producto a lograr. Se descubren más oportunidades más allá del producto.



"Quien mira hacia fuera, sueña; Quien mira hacia dentro, despierta". Carl Gustav Jung

## OBSERVAR

Lo más importante de esta etapa: EMPATÍA con los usuarios y la gente en general, escucharlos, observarlos.

TÉCNICAS: entrevistas, escucha activa, shadowing a empresas y clientes, investigación, "qué, cómo y por qué".

### ¿CÓMO OBSERVAR?

- Analice el problema, relacione los obstáculos.
- Reúna todas las vivencias, ejemplos, historias, material de otros intentos de solución al mismo problema.
- Comparta con todos los involucrados y analícelos, incluyendo usuarios, clientes, inversionistas, dueños y cualquier otro afectado directo o indirecto.
- Siempre sitúe al usuario en el centro del proyecto
- Tenga presente las opiniones de los líderes.
- Realice observaciones de campo de manera crítica
- Entreviste en profundidad a personal significativo
- Recopile información local y global relacionada con la industria, el sector y la competencia.
- Céntrese en la experiencia del entorno
- Viva un día en la vida del usuario, del cliente, del público en estudio.
- Busque y descubra oportunidades de cambio e innovación.



“La formulación de un problema, es más importante que su solución”. Albert Einstein

## DEFINIR

Se debe definir lo que afecte al problema e intervenga en su solución, para traer claridad y enfoque al espacio de diseño.

Es muy importante definir y redefinir conceptos, desafíos, todo basado en lo aprendido de los usuarios y su contexto, desarrollando una empatía invaluable por la persona o personas para las que se está diseñando.

Esta etapa debe crear coherencia entre toda la información reunida.

Es una etapa crítica del proceso de diseño, pues es la guía de enfoque; por tanto, debe ser inspiradora para el equipo y además, capturar mentes y corazones de los usuarios para generar criterios y evaluar ideas, contrarrestarlas.

TÉCNICAS: brainstorming, entrevista, SCAMPER, método 635, analogías, wild card, benchmarking.

### ¿CÓMO DEFINIR?

- Desarrolle un punto de vista del panorama en general.
- Examine la información y cada parte del problema.
- Articule ideas y defina (o redefina) el problema y conceptos con puntos de vista diferentes, con ideas concisas y rápidas.
- Determine que le afecta o ayuda a que el proyecto sea exitoso.

- Identifique los elementos que pueden dar valor diferenciado a la propuesta (busque en el mercado, producto, mensaje, empresa, clientes, colaboradores...)
- Identifique las necesidades y motivaciones ocultas de los usuarios (internos y externos).
- Cuestione todo acerca del problema y sus posibles soluciones.
- Defina un cronograma: tiempos, cuáles son los recursos, sus limitaciones.
- Establezca un presupuesto para trabajar.
- Defina una base de clientes
- Defina el mercado meta
- Vuelva a prestar atención a los usuarios externos
- Defina tiempos, escasez de recursos, base de clientes, mercado.
- Indague cómo puede ayudar la nueva tecnología.
- Organice la información y sintetízela.
- Procese y sintetice la información, haga conexiones y descubra patrones racionales
- Defina además, qué inspira al equipo diseñador

Una vez que realizada la etapa de investigación, el equipo a cargo debe reunirse para concluir con la etapa de entendimiento en grupo y poder definir, sintetizar y sumar hallazgos.



“Si hubiera una única verdad, no sería posible pintar cientos de cuadros sobre el mismo tema”

Pablo Picasso

## IDEAR

TECNICAS: 6 Sombreros para pensar, método 635, transformación, ojos limpios, PMI (plus-minus-interesante), método del árbol, método de Pugh, Crowdsourcing interno, croquis, mapas mentales, storyboards.

Es importante en esta etapa generar tantas ideas como sea posible, sin juzgar, debatir o menospreciar ninguna. Cada integrante del equipo brinda soluciones y cada una de ellas se toman en cuenta, se trata de que todos participen. Pero, esto no significa que se vayan a utilizar todas las ideas, eso no es sinónimo de éxito, incluso, puede llevar a un fracaso seguro. Por lo tanto, es necesario separar el proceso de generación de ideas de la evaluación de ideas, para buscar soluciones de forma integral, con ideas innovadoras que, de acuerdo a las necesidades del cliente, satisfagan la solución.

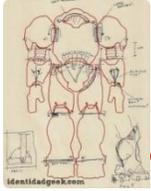
Los conceptos de diseño y recursos de prototipos en ocasiones pueden plantearse desde esta etapa de manera visual.

### ¿CÓMO IDEAR?

- No juzgue ni debata ideas.
- Registre todas las sesiones de lluvias de ideas.
- Mantenga una conversación a la vez.
- Siempre tenga identificadas las necesidades y motivaciones de los clientes.
- Piense en soluciones obvias, esto aumenta el potencial de innovación del conjunto de posibilidades.

- Aproveche de mejor manera las distintas visiones de cada equipo de trabajo y el trabajo colectivo
- Trate de descubrir áreas inesperadas de exploración, creando mayor volumen y mayores opciones para innovar.
- Busque la simplicidad, si no quiere soluciones complicadas no busque complicaciones.
- Premie las ideas locas.
- Comparta ideas, mézclelas o agrúpelas, esto favorece las conexiones.
- Trate de expresar las ideas gráficamente
- Tenga en cuenta los recursos y herramientas disponibles (materiales, financieros, humanos, técnicos).
- Mantenga una visión innovadora, sostenible para obtener ideas en esta línea.
- El proceso final de esta etapa es la filtración y evaluación de las ideas para las que mejor se adaptan a la solución.
- Haga bosquejos, invente escenarios.
- Construya marcos creativos (ordene el caos).
- Aplique pensamiento integrador.
- Ponga al cliente al centro de todo.
- Cuente historias: mantiene las ideas vivas
- Comuníquese internamente: no trabaje en la oscuridad

Todas las ideas son válidas y se combina todo desde el pensamiento inconsciente y consciente, pensamientos racionales y la imaginación.



"Si usted no tiene éxito al principio, intente, intente."  
William Claude Fields

## PROTOTIPAR

Esta etapa es clave para el proceso de Design Thinking. Prototipar es la generación de elementos informativos como dibujos, objetos o artefactos, con los que se pretende responder las inquietudes que nos acercan a la solución final. Es crear un producto mínimo viable (PMV) que tenga la funcionalidad mínima requerida por el cliente y con lo que el cliente y/o usuario pueda trabajar o experimentar, sin usar materiales complejos, buscando siempre la simplicidad. Puede ser cualquier cosa con la que se pueda interactuar: un post-it, un cartón doblado, una actividad, o un storyboard. Deben hacerse prototipos rápidos y económicos, pero con contenido que genere debate y pueda también generar retroalimentación del equipo y de clientes. Entre más avance el proyecto, más avanzan los prototipos, mostrando características más funcionales, formales y de uso. Al crear prototipos y medir todos los errores posibles de su puesta en marcha, se genera un ahorro de tiempo, un mayor acercamiento al éxito de forma más certera.

### ¿POR QUÉ HACER PROTOTIPOS?

- Para inventar y construir: Poder pensar en resolver el problema
  - Para comunicar: Si una imagen vale mil palabras, un prototipo vale mil imágenes
  - Para conversar: Las conversaciones con usuarios o clientes son más eficientes cuando están concentradas sobre algo, como un objeto.
  - Para cometer errores: Antes y de manera barata.
- Para evaluar alternativas: desarrollar distintas ideas sin comprometerse demasiado temprano con una
  - Para controlar el proceso de la creación de soluciones: Identificar distintas variables para descomponer grandes problemas que se puedan evaluar y arreglar de mejor forma.

### ¿CÓMO HACER PROTOTIPOS?

- Revise los objetivos planteados.
- Combine ideas, desarróllelas, afínelas.
- Empiece construyendo: Aunque no sepa lo que hace, el solo acto de recoger un material es suficiente para empezar a andar.
- No dedique demasiado tiempo a un prototipo: Déjelo antes de involucrarse demasiado emocionalmente.
- Identifique las variables: Cada prototipo debe ir respondiendo preguntas cuando se esté evaluando.
- Se debe estar atento a las respuestas de la interacción del objeto con el usuario
- Trabaje los prototipos con un usuario en la mente.
- Pregúntese ¿Qué espera evaluar con el usuario? ¿Qué tipo de comportamientos espera?
- Construya varias soluciones, genere variantes, borradores.
- Cuestione y re-piense qué hace.
- Siempre busque retroalimentación de todos los que participan y de clientes, hasta puede incluir la opinión de personas externas.
- Confúndase. En esta etapa el error se debe tomar como algo natural y es necesario para aprender.
- Compruebe que lo obtenido es coherente con el entorno.
- Repita las propuestas hasta llegar a una solución satisfactoria.
- Al presentar el prototipo debe tener un buen argumento y criterios.



"Dime y olvidaré; muéstrame y recordaré; involúcrame y aprenderé "

Anónimo.

## TESTEAR

Medir es un paso imprescindible y con este paso se busca la retroalimentación de usuarios, clientes e integrantes del equipo de diseño, ya que un prototipo lejos de ser acabado, está abierto y admite aportaciones y modificaciones. No importa cuántas veces deba volverse a mejorar, cambiar y testear.

Además, esta etapa es una gran oportunidad para afianzar o ganar empatía de usuarios o clientes, refinando soluciones y mejorándolas.

Esta fase no busca una calificación como resultado, sino un aprendizaje, mostrando al usuario una posible solución y confrontándolo con ella, para aprender y generar un prototipo mejor.

En este espacio se debe aplicar la regla de "siempre hacer un prototipo creyendo que estamos en lo correcto, pero debemos evaluar pensando que estamos equivocados."

Es importante evaluar y testear en el contexto mismo del usuario.

## ¿POR QUÉ EVALUAR?

- Para refinar prototipos y soluciones. Es una forma de informar los siguientes pasos y ayuda a iterar, lo que puede significar volver a la mesa de dibujo a replantear.
- Para aprender más sobre el usuario. Es una oportunidad más para crear empatía a través de observaciones y compromiso.
- Para refinar el prototipo. La evaluación puede revelar que la solución puede estar equivocada y además enmarcar de mejor forma el problema.

## ¿CÓMO TESTEAR?

- Defina las métricas relevantes para la cuantificación de resultados.
- No explique, solo muestre el prototipo. Entregue el prototipo a los usuarios sin explicar nada. Deje que la persona interprete el objeto y observe el uso, bueno o malo, que le da y cómo interactúan con él. Posteriormente, escuche todo lo que tengan que decir al respecto y responda sus preguntas.
- Cree Experiencias: No es suficiente solo entregarles el objeto, lo ideal es crear el ambiente y recrear la experiencia para tener una visión más acabada del contexto.
- Compare distintos prototipos. Pida al usuario que compare, que los pruebe para revelar necesidades potenciales.
- Documente todos los resultados.
- Analice con el equipo los resultados y redefinan el diseño de ser necesario, realice ajustes al prototipo y vuelva a testear.



“Sólo la renovación puede mantener, el que se queda parado, se retrasa.”

Everhardus Johannes Potgieter

## IMPLEMENTAR

Esta fase se relaciona directamente con la primera “Comprender”. En esta etapa se realizan las comprobaciones necesarias. Además se debe desarrollar el plan de acción, describiendo las tareas, determinando recursos, para luego poder seguir con su ejecución. Paso a paso, debe darse el seguimiento del plan y la documentación de la ejecución, incluyendo todos los éxitos y fracasos encontrados.

Es muy importante la comunicación en todo el proceso de implementación.

### ¿CÓMO IMPLEMENTAR?

- Vuelva revisar los objetivos.
  - Revise nuevamente los resultados del testeo.
  - Determine los recursos disponibles y las tareas a realizar para poner en marcha la implementación del proyecto.
  - Desarrolle un plan de implementación, muy específico.
  - Defina responsables para cada parte del proceso.
  - Involucre a todos en el proceso de implementación, que toda persona con alguna relación esté enterada de lo que se está haciendo y el por qué.
- Ejecute la visión del proyecto. Diseñe la experiencia.
  - Documente todo de forma minuciosa. Fracasos, éxitos, mejoras a realizar.
  - Reúnase, comuníquese con el equipo. Discutan los avances.
  - Busque siempre la oportunidad de comunicarse con todos, usuarios, clientes, equipo, retroaliméntese.
  - No deje a ninguna persona con dudas, trate de explicar de todas formas lo que necesita de los demás, de forma cordial.
  - Difunda avance de resultados, un equipo informado es un equipo comprometido.
  - Readeque el plan de implementación de ser necesario, con la retroalimentación obtenida.
  - Analice resultados.
  - Valore junto con usuarios y clientes el proceso y los resultados.
  - Determine y valore si la solución ha cumplido con los objetivos.
  - Diseñe una estrategia de comunicación de resultados, sencilla concisa, pero abarcando todos los alcances importantes.
  - Si es necesario, vuelva a “prototipar” y continúe con el proceso.

# GUÍA RÁPIDA PARA APLICAR DESIGN THINKING

## 1 DEFINE

- ↳ Con el equipo formado y el lugar físico definido, responda:
  - ¿Cuál es el problema del negocio?
  - ¿Dónde está la oportunidad?
  - ¿Qué ha cambiado o cómo podría hacerlo?
- ↳ Luego: mire el mundo. Hay que observar qué hace la gente, cómo piensa, qué necesita y desea.
- ↳ Ahora, pregúntese sobre las limitaciones: tiempo, escasez de recursos, base de clientes pobre, un mercado que se está reduciendo?
- ↳ Preste atención a los usuarios extremos: niños o ancianos, por ejemplo.
- ↳ Pregúntese cómo puede ayudar la nueva tecnología.
- ↳ Organice la información y sintetice las posibilidades.

## 2. LA IDEA

- La música de esta canción es brainstorm
- ↳ Haga bosquejos, invente escenarios.
- ↳ Construya marcos creativos (ordene el caos).
- ↳ Aplique pensamiento integrador.
- ↳ Ponga al cliente al centro de todo.
- ↳ Cree prototipos y pruebe, cree prototipos y pruebe, cree prototipos y pruebe.
- ↳ Cuente más historias: mantenga las ideas vivas.
- ↳ Comuníquense internamente: no trabajen en la oscuridad.
- ↳ Cree más prototipos, pruebe internamente, pruebe con usuarios.

## 3. IMPLEMENTACIÓN

- ↳ Ejecute la visión: diseñe la experiencia.
- ↳ Participen en la creación de una estrategia de comunicación del nuevo producto (servicio, proceso).
- ↳ Presente el caso en la empresa: difunda el mensaje.
- ↳ Avance al próximo proyecto y repita.

# HERRAMIENTAS DE AYUDA EN LA APLICACIÓN DE DESIGN THINKING

A continuación se presentan un grupo de herramientas que ayudan en los diferentes procesos de Design Thinking.

## HERRAMIENTA #1: QUÉ? CÓMO? POR QUÉ?

Son herramientas que pueden ayudar a llegar a niveles de observación más profundos.

Las preguntas QUÉ, CÓMO y POR QUÉ ayudan a observaciones concretas de una situación en particular, a emociones más abstractas y a otras motivaciones que están en juego en la situación.

Cómo Usarla?

En un tabla dividida en tres secciones, se comienza con el QUÉ, para comenzar con la observación, luego el CÓMO ayuda a entender y el POR QUÉ ayuda a interpretar.

QUÉ	CÓMO	POR QUÉ
Empezar con Observaciones Concretas <b>QUÉ</b>	Trata de Entender <b>CÓMO</b>	Dar el paso al limbo de la interpretación <b>POR QUÉ</b>
¿Qué está haciendo la persona que observa en una situación particular o en una fotografía? Anote los detalles. Trate de ser objetivo y no asuma nada en esta primera parte.	¿Cómo está haciendo lo que hace la persona que observa? ¿Requiere de algún esfuerzo? ¿Parecen apurados? ¿Tienen dolor? ¿Pareciera que la actividad o situación está impactando su estado positiva o negativamente? Use frases descriptivas llenas de adjetivos.	¿Por qué la persona que observa está haciendo lo que hace y porqué lo hace de esa manera en particular? Este paso usualmente requiere que se hagan adivinanzas o presunciones fundadas en algo en relación a la motivación y las emociones del usuario. Este paso revelará áreas y temas que deberás testear con usuarios y normalmente arrojará conclusiones inesperadas sobre la situación en particular.

## HERRAMIENTA #2: PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

El tiempo con los usuarios es preciado y necesitamos sacarle el mayor provecho posible. Es parte de las responsabilidades prepararse para la entrevista, aunque siempre se permite la espontaneidad y la conversación fluida o sin estructura alguna. Mientras más avanzado el proyecto, más planificada la entrevista debe estar.

### ¿CÓMO PREPARARSE?

- Realice un brainstorming de las preguntas a aplicar.
- Escriba todas las preguntas potenciales que el equipo pueda generar.
- Construya ideas sobre las ideas de otros para resaltar áreas y temas relevantes.
- Identifique y ordene los temas.
- Identifique y agrupe los problemas en grandes áreas o temas relevantes.
- Permita que la conversación fluya para determinar una dirección específica para elegir. Esto hará posible estructurar la dirección o tema de la entrevista haciéndola más amigable con el usuario y más efectiva, ya que evita componer una entrevista desordenada y sin enfoque.
- Trate de identificar y eliminar las conversaciones redundantes o repetidas.
- Identifique las preguntas fuera de lugar, elimínelas.
- Verifique que su entrevista esté bien planificada, incluya suficientes "¿Por qué?" y también suficientes "Cuénteme sobre la última vez que...?", además de preguntas directas de cómo el usuario se SIENTE.

## HERRAMIENTA #3: ENTREVISTAR PARA EMPATIZAR

El fin del Design Thinking es entender los pensamientos, decisiones, comportamiento, emociones y motivaciones de la persona para identificar necesidades y diseñar para satisfacerlas.

### ¿CÓMO ENTREVISTAR PARA EMPATIZAR?

- **Pregunte por qué.** Aunque crea saber la respuesta, pregunte por qué hace o dice algo. Las respuestas pueden sorprenderle. La conversación que parte de una pregunta debiera continuar por el tiempo que sea necesario.
- **Haga preguntas que incentive a la gente a contar historias.** Sin importar si son o no reales, revelan lo que la gente piensa del mundo.
- **Ponga atención al lenguaje no verbal.** Sea consciente del lenguaje corporal, de los gestos y de las emociones.
- **No le tema al silencio.** Frecuentemente se siente necesidad de preguntar algo más cuando hay una pausa. Permita que haya silencio, la persona puede reflexionar sobre lo que acaba de decir y revelar algo más profundo.
- **No sugiera respuestas.** Si la persona hace una pausa antes de responder no la ayude sugiriendo una respuesta. Esto hace que la gente responda para confirmar sus expectativas.
- **Haga preguntas de manera neutral.** Sin elementos subjetivos.
- **No haga preguntas binarias.** Pueden ser respondidas con una sola palabra.
- **Haga una pregunta por vez, una persona a la vez.**
- **Asegúrese de estar preparado para documentar.** Siempre entreviste en pareja. recomendable usar una grabadora, ya que es imposible involucrarse con el entrevistado y tomar notas al mismo tiempo.

## **HERRAMIENTA #4: COMPARTIR Y DOCUMENTAR HISTORIAS**

Esta metodología les puede ayudar a:

- Se analiza la información con mayor velocidad y calidad, al estudiar lo que cada persona observó y escuchó en el campo. Aún estando todos presentes en el mismo lugar, comparar cada experiencia es importante.
- Se obtiene mayor significado de las experiencias, al explorar y escuchar más información del equipo.
- Ayuda al proceso de saturación espacial (otra herramienta), al capturar cada detalle de cada uno de los miembros.

### **¿CÓMO COMPARTIR Y DOCUMENTAR?**

- Documente todo lo que observe cuando trabaje en el campo, para luego transmitir todas las historias.
- Cada miembro del equipo debe contar historias sobre el usuario y cliente y compartir sus notas de su trabajo en campo.
- Cuando uno de los miembros está narrando sus historias los demás deben identificar las frases destacadas, conceptos, elementos sorpresas y cualquier elemento interesante de esa intervención.
- Las partes destacadas se deben anotar en papeles de notas (post-it). Una por papel, y agruparlas por temas y patrones.

El fin de esta herramienta es ayudar a entender que es lo que sucede con cada usuario y cliente cuando interactúa en el espacio en estudio. Se trata de descubrir quién es esa persona y qué necesita relacionada con la problemática del proyecto.

## **HERRAMIENTA #5: SATURAR Y AGRUPAR**

Esta metodología se utiliza para llevar pensamientos y experiencias a elementos visuales tangibles que ayuden a informar e inspirar al equipo de trabajo.

Se agrupan los conceptos para explorar los temas y patrones que surjan y para avanzar identificando necesidades significativas.

### **¿CÓMO SATURAR Y AGRUPAR?**

- Se escoge un área de trabajo (una pared o mesa) y se satura con los post-its (obtenidos de la herramienta #4), además debe adicionar fotos y todo el material disponible sobre los usuarios, clientes y las diversas situaciones.
- organice y agrupe toda la información que estén relacionados entre sí.
- Cree grupos de temas para poder ordenar las ideas y encontrar conexiones entre el tema y el usuario / cliente.
- Tome cada grupo, y trate de relacionarlo o conectarlo con los demás. Identifique los grupos que pueden fusionarse por sus concordancias.
- Sintetice la información en temas interesante y desarrolle ideas útiles para la creación de soluciones de diseño.

## HERRAMIENTA #6: MAPA DE EMPATÍA

El profundo entendimiento de las personas para las que se está diseñando es la base de un buen diseño.

El mapa de empatía es una herramienta que permite sintetizar las observaciones y descubrir tipos de visión inesperados.

### ¿CÓMO USAR UN MAPA DE EMPATÍA?

- En un pliego de papel, pizarra o muro dibujar una plantilla como la de la figura al lado.
- Luego de revisar post-it, notas, fotos y todo material relacionado, coloque en cada sección de la plantilla notas con la información del cliente / usuario.
  - DICE Y HACE: qué es lo que puede decir el cliente, o cómo se comporta.
  - PIENSA Y SIENTE: qué es lo que ocurre en la mente del cliente. ¿Qué dice su comportamiento?
  - OYE: cómo el entorno influye en el cliente.
  - VE: qué es lo que el cliente ve en su entorno en el contexto del problema en estudio
  - ESFUERZOS: que le duele al cliente o usuario.
  - RESULTADOS: que gana el cliente o usuario.
- Debe ponerse cuidadosa atención a las pistas que evidencian los pensamientos, creencias, sentimientos y emociones, ya que esto no puede observarse directamente.
- Presta especial atención al lenguaje corporal, al tono de voz y la elección de ciertas palabras.
- **Identifique necesidades:** Identifíquelas directamente de los rasgos vistos en el usuario o contradicciones entre dos temas distintos. Las "Necesidades" son requerimientos humanos, físicos o emocionales; y cosas que el usuario quiere lograr, ayudan a definir los desafíos de diseño. Las necesidades son **verbos** (actividades o deseos en que el usuario pueda necesitar ayuda), no son sustantivos (soluciones).
- **Identifique los insight o percepción del cliente:** ponga atención a las contradicciones entre atributos o características del cliente o usuario dentro de una misma sección de la plantilla. Pregunte por qué, si nota un comportamiento particular escriba los potenciales insights al lado del mapa de empatía.

Un "Insight" es descubrir algo inesperado o tener una idea para responder de mejor manera un desafío de diseño.

A continuación, una guía de trabajo de ayuda para el mapa de empatía.

### ¿QUÉ ES LO QUE VE?

Describa que es lo que el cliente ve en su entorno en el contexto en estudio.  
¿Qué productos intentar resolver el problema?  
¿Qué aspecto tiene?  
¿Dónde lo vende?  
¿Quiénes de sus amigos lo usan?  
¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente?  
¿Qué problemas se encuentra en ellas?

### ¿QUÉ ES LO QUE OYE?

Describa cómo el entorno influye en el cliente.  
¿Qué es lo que dicen sus amigos?  
¿A quién escucha o considera una autoridad en la materia?  
¿Qué es lo que supone que dicen sus amigos?  
¿Quién le influencia realmente y de qué modo?  
¿Qué medios de comunicación le influyen?

### ¿QUÉ ES LO QUE REALMENTE PIENSA Y SIENTE?

Intente dibujar qué es lo que ocurre en la mente del cliente  
¿Qué es realmente importante para él?  
Imagine sus emociones, ¿qué es lo que le mueve?  
¿Qué le puede quitar el sueño? Intente describir sus sueños y aspiraciones

### ¿QUÉ ES LO QUE HACE Y DICE?

Imagine qué es lo que puede decir el cliente, o cómo se comporta en público  
¿Cuál es su actitud?  
¿Qué es lo que puede estar diciendo a los demás?  
Ponga especial atención a lo que un cliente dice en relación con lo que piensa o siente.

### ¿QUÉ LE DUELE AL CLIENTE?

¿Cuáles son sus mayores frustraciones?  
¿Qué obstáculos existen entre él y aquello que quiere o necesita alcanzar?  
¿Qué riesgos tiene miedo de correr?

### ¿QUÉ GANA EL CLIENTE?

¿Qué es lo que realmente necesita o quiere alcanzar?  
¿De qué modo mide el éxito?  
Piense en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus metas.



Herramienta diseñada por XPLANE

## **HERRAMIENTA #7: MAPA DE TRAYECTORIA**

Crear un mapa de trayectoria es una excelente forma para pensar sistemáticamente sobre los pasos y objetivos del proceso. Se puede utilizar para el trabajo de empatía individual o para comunicar y compartir con los demás miembros del grupo.

### **¿CÓMO USAR UN MAPA DE TRAYECTORIA?**

- Cree un diagrama que capture las múltiples observaciones, ubicando situaciones en una línea de tiempo. Como: mapa de un día del usuario, mapa de la experiencia de un usuario, movimiento de un producto en el tiempo, espacio, procesos.
- Capture cada evento durante el periodo más adecuado (mes, día, hora, minuto).
- Sea comprensivo y asertivo con las variables a transmitir, ser muy detallado a veces genera más problemas que soluciones.
- Identifique lo "insignificante" que tiene el poder de repercutir en la solución del problema.
- Puede utilizar entrevistas, observación o pedir a varios usuarios o clientes que hagan uno propio y lo expliquen.
- La información obtenida debe colocarse cronológicamente en el diagrama, deben incluirse situaciones y eventos.
- Pueden utilizarse varias líneas de tiempo que lleguen a entrelazarse entre sí, o que lleven a una comparación.
- Incluya imágenes o cualquier otro elemento que crea necesario.
- Con lo anterior, busque patrones o anomalías y pregunte por qué se dieron.
- Conecte casos independientes con el contexto.
- Identifique las ideas más relevantes y ocultas que le ayuden a una posible solución.

## HERRAMIENTA #8: PERSONAS

**PERSONAS** es una herramienta que da la posibilidad de representar toda la información recolectada acerca del cliente de una forma adecuada.

Es una representación que nos revela quienes son los usuarios, cuáles son las actividades que realizan, por qué usan, compran, utilizan uno u otro producto o servicio, cuáles son sus motivaciones y cómo el producto o servicio encaja en el contexto de sus vidas. A veces, la investigación se centra en un grupo grande de usuarios sin ver información detallada que puede ser relevante.

Desarrollando personas se genera un mejor enfoque y conocimiento sobre el usuario del cual se está diseñando y guía el proceso hacia nuevas posibilidades. Además, permite estudiar al usuario desde el lugar de trabajo.

### ¿CÓMO USAR PERSONAS?

Este método se basa en sintetizar la información del usuario para crear un perfil específico generando un personaje semi-ficticio que simboliza el aspecto humano del trabajo de empatía hecho en terreno.

Esto puede incluir características típicas, comportamientos, tendencias, actividades, motivaciones, frases y todo lo que el equipo pueda identificar del usuario o grupo objetivo estudiado.

### FASES DE PERSONAS

#### 1. Preparación y recolección de datos:

Estudios de campo, Cuestionarios, Reportes de grupos objetivo, Análisis de segmento de mercado, Resultados de pruebas de usabilidad, Perfil de usuarios (descripciones exhaustivas de usuarios reales), Sesiones de información de clientes o cuentas (información de los antecedentes y el contexto de clientes clave), Actores de casos de uso, Documentación de las

observaciones de los clientes, Requerimiento de los usuarios, datos de ventas, documentos estratégicos, información y material de capacitación para el Personal de ventas, plan de negocios

El paso posterior a la recolección de datos inmediatamente disponibles es el desarrollo de una matriz información-tema. Esto es una vista de los temas relevantes en el ámbito del proyecto de acuerdo a los datos en los que se basan.

#### 2. Concepción y creación de personas:

- Identificación de las categorías de usuarios importantes (El primer paso es identificar los grupos de usuarios, que son importantes para el área de negocios)
- Dé un nombre a su persona aplicando por ejemplo nombres comunes para grupos objetivos más grandes y nombres menos comunes para grupos de usuarios más reducidos.
- Análisis de datos (procesar los datos recolectados y extraer la información relevante para el usuario y el servicio en el dominio del producto)
- Agrupación de clientes “a mano” (Con esta clasificación hecha a mano se tiene una primera idea sobre si se encontrará o no clientes para cada grupo en la muestra)
- Análisis de los datos estadísticos (Se pueden emplear herramientas estadísticas como la correlación de datos, análisis de clúster o el análisis del componente principal en los datos.)

# HERRAMIENTA #9: CHECKLIST DE LECTURA CRÍTICA

Esta herramienta se utiliza para determinar si el equipo ha alcanzado una definición significativa y única del problema.

Con este método se comprueba si la definición del problema es válida, interesante, única, suficientemente específica, atractiva y factible. Aunque esta herramienta no es suficiente por sí sola para atacar las deficiencias de la definición del problema, es un excelente método para evaluarla.

## ¿CÓMO USAR EL CHECKLIST DE LECTURA CRÍTICA?

➤ Haga cuatro preguntas básicas sobre la definición del problema:

### 1. ¿Cuál es el punto?

- ¿Cuál es el enfoque del equipo?
- ¿Cuál es el marco teórico de la problemática?
- ¿Está centrado en el usuario, fundado en una necesidad y es inspirador?

### 3. ¿Qué hay de nuevo en eso? –

- ¿Cuál es el valor agregado de la declaración?
- ¿Ha jugado con las ideas de distintas formas?
- ¿Considera también el contexto del usuario?
- ¿Si la definición del problema se siente como nada nuevo, trata de ser más específico.

### 2. ¿Quién dice?

- ¿Qué tan válida es la definición del problema?
- ¿Está respaldada por datos del usuario?
- ¿Es el resultado de varios estudios o sólo de una entrevista entretenida?

### 4. ¿A quién le importa? –

- ¿De qué manera tu declaración es significativa?
- ¿El equipo está feliz a esta altura del proceso?
- ¿Vale la pena hacer este proyecto? Si no, pregúntese por qué no?
- ¿Evalúe y vuelva a enmarcar el problema si fuese necesario hasta que esté correcto.

## HERRAMIENTA #10: PREGUNTAS ¿“CÓMO PODRÍAMOS”?

Preguntas ¿“Cómo podríamos?” son preguntas cortas que tienen la particularidad de empezar brainstorms.

Estas preguntas se desprenden de la definición del problema o principios de diseño como semillas para la etapa de ideas, lo suficientemente amplia para que haya una gran cantidad de soluciones y lo suficientemente limitada para que el equipo tenga ciertos límites que sean de ayuda.

### ¿CÓMO HACER PREGUNTAS “CÓMO PODRÍAMOS”?

Teniendo en mano la definición del problema, desprenda y desglóselo en pequeñas piezas accionables.

Observe aspectos de la declaración para completar la frase ¿“Como podríamos...?” desarrollando varias alternativas.

Posteriormente, haga un filtro o brainstorm para elegir las más relevantes. Por ejemplo, sigue la matriz para hacer las preguntas con la definición del problema.

Finalmente, se debe elegir una sola frase a manera de declaración que grafique todos los aspectos relevantes. Recuerde que las necesidades son verbos y los insights son destellos de creatividad.

# HERRAMIENTA #11: BRAINSTORMING

## 1. REGLAS DEL BRAINSTORMING

El brainstorming es una manera excelente de generar muchas ideas. El objetivo principal es impulsar el pensamiento colectivo por medio de la conversación, escuchando y construyendo sobre otras ideas. También activa la creatividad ya que se trabaja con la parte generativa del cerebro y apagando el lado evaluativo.

Este método sirve para generar soluciones de diseño, pero también se puede utilizar en cualquier etapa del proceso sin problemas. Además, es muy efectivo para la múltiple generación de ideas como: hacer trabajo de observación o el trabajar sobre un producto o servicio relacionado con el proyecto.

### ¿CÓMO HACER BRAINSTORMING?

- Tenga actitud intencional de buscar siempre el espacio donde el equipo esté en "modo Brainstorming" para que el trabajo sea más efectivo y lograr la mayor cantidad de ideas posibles.
- Se aplica mucha energía en cortos periodos de tiempo, como 15 o 30 minutos de alto compromiso.
- Puede utilizar una pizarra blanca o alrededor de una mesa, siempre buscando la postura activa de estar de pie y todos juntos, para mayor efectividad.
- Cada persona debe escribir claramente todo cuando esté en sesión de brainstorm. Utilizar preguntas ¿"Cómo podríamos?" es una excelente manera de enmarcar el trabajo.
- Existen al menos dos maneras de capturar ideas con el brainstorm:

**1. Describir:** Informa de manera escrita y visual en la pizarra todas las ideas de cada miembro del equipo. Es muy importante

captar cada una de las ideas sin importar la sensación personal sobre esa idea.

**2. Todos juntos:** Cada persona debe escribir cada una de sus ideas mientras ocurren y en seguida compartirlas verbalmente con el grupo. Por eso se utilizan los post-it para poder escribir la idea y posteriormente ubicarla en el muro.

## 2. GUIAR EL BRAINSTORMING

Guiar y facilitar el trabajo es la clave para que una labor de brainstorming genere.

Una persona debe tomar el rol de guía y "facilitador", capaz de establecer el ambiente propicio para que el equipo tenga éxito en el trabajo.

### ¿CÓMO GUIAR EL BRAINSTORMING?

**ENERGÍA** – Es misión del guía (facilitador) ser proactivo y mantener las ideas fluyendo. Tal vez el aspecto más importante para un brainstorming exitoso es la pregunta inicial (la semilla) sobre el cual se está trabajando. Debe estar atento y mantener el pulso activo del proceso y si el grupo baja la velocidad o se queda estancado es necesario hacer ajustes. También es de gran ayuda tener unas cuantas ideas inquietantes en el bolsillo para energizar de nuevo al equipo de manera provocativa.

**REQUERIMIENTOS** – Añada requerimientos que puedan encender nuevas ideas, por ejemplo: "¿Qué pasa si tuviera que ser cuadrado?", "¿Cómo lo diseñaría el usuario?", "¿Cómo diseñaría el objeto con tecnología de hace 50 años atrás?", "¿Lo compraría para sí mismo o para regalárselo a alguien?".

**ESPACIO** – Es importante ser consciente y armar los espacios para dirigir los brainstorming.

Asegúrese de que exista suficiente espacio vertical para escribir y pegar post-its. Esto permite generar una gran cantidad de potenciales soluciones.

El espacio debe ser lo suficientemente grande para que estén todos y lo suficientemente restringido para que ninguna persona quede fuera. Una buena medición es que cada miembro del grupo pueda alcanzar la pizarra en dos pasos.

Es igualmente importante que cada integrante tenga a mano material con que escribir sus notas para poder pegarlas en el muro mientras otros hacen lo mismo o escriben directamente en la pizarra.

### **3. CARDSORTING - SELECCIÓN**

Es necesario hacer una limpieza y selección de la gran cantidad de ideas generadas en el brainstorming.

Se debe seleccionar una cantidad manejable de ideas bajo ciertos requerimientos de selección. Luego, desarrollar ese grupo de ideas a la vez, para tener varias alternativas posibles.

#### **¿CÓMO USAR CARDSORTING?**

Seleccione las ideas que el grupo encuentre más significativas, interesantes e intrigantes.

No se fije en la factibilidad de las ideas, puede ser que no sea factible en ese momento, pero puede llegar a ser de gran ayuda y significado luego.

Puede utilizar diferentes técnicas para la selección. Como ejemplo estas tres:

#### **1. VOTACIÓN DE POST-IT**

Cada miembro del grupo tiene tres votos para tres ideas que sienta es la correcta.

La votación independiente le da voz a todos los miembros del equipo.

#### **2. MÉTODO DE LAS CUATRO CATEGORÍAS**

Esta técnica ayuda a elegir las ideas locas pero que tienen significado.

La idea es optar por una o dos ideas en estas cuatro categorías: La opción racional, la más atractiva, la más simple y las de tiro largo.

#### **3. MÉTODO DE SELECCIÓN**

Este método está diseñado para mantener el potencial de innovación dentro del grupo.

Es preciso elegir ciertas ideas que inspiren a construir algunos prototipos como: un prototipo físico, un prototipo virtual y un prototipo de experiencias.

Es imprescindible hacer prototipos de varias ideas de diseño y evaluar aquellos prototipos con diferentes métodos para que puedan pasar a integrar nuevas soluciones de diseño.

# CASOS DE ÉXITO

El Design Thinking es utilizado por muchas de las empresas mundialmente famosas y pioneras en innovación. Algunos ejemplos de esto son:

GOOGLE

aplica la metodología de Design Thinking en sus proyectos, enfatizando en su fase de pruebas

INDITEX

aplica DT y le permite observar las preferencias de sus consumidores para ajustar la producción de prendas de ropa sobre el proceso

BBVA

La empresa IDEO ha sido la responsable de gran parte del cambio de imagen de BBVA en los últimos años. Entre sus proyectos destaca la remodelación de los cajeros de BBVA en distintas partes del mundo, ofreciendo una mejor experiencia de usuario a los clientes del banco. Resumen del proyecto en <http://www.futureselfservicebanking.com/>.

NOKIA

la empresa Fjord ha sido la responsable del rediseño de la web de Nokia, con el fin de adaptarlo a los distintos dispositivos (PC, tablet, smartphones) y modernizar la imagen de la marca finlandesa.

HAVAIANAS

la famosa compañía brasileña de calzado acudió a IDEO con el fin de diseñar su estrategia de branding para el lanzamiento de su nueva línea de productos, los bolsos de playa. IDEO entrevistó a cientos de personas en distintas partes del mundo para averiguar qué es lo que valoraban y la percepción que tenían sobre la marca, para, de esta manera, diseñar un producto acorde con sus expectativas.

:

Estos son otros ejemplos de empresas que han utilizado esta estrategia, que centra su foco en el consumidor o cliente potencial.

ZARA

APPLE

MICROSOFT

P&G

# CONCLUSIONES

Toda innovación lleva consigo un elevado porcentaje de fracaso. Innovar es, en ese sentido, asumir riesgos para idear y adoptar soluciones antes no exploradas en un determinado contexto. Es importante considerar que las mejoras son casi siempre incrementales, no radicales y para innovar es importante desaprender la forma en que ya se hacen las cosas, se distancian de las ideas preconcebidas y abstraerse de las soluciones actuales. Design Thinking es una metodología para trabajar el desarrollo de soluciones creativas e innovadoras

¿Por qué es necesario? Porque el futuro no se decide, el futuro se crea. La innovación no puede dejarse en manos de la casualidad. Se pueden beneficiar de una metodología y de unas técnicas para sistematizar el proceso de la innovación e incrementar las posibilidades de innovar con éxito. Las siguientes son algunas de sus muchas ventajas:

- Design Thinking se diferencia al vincular el pensamiento creativo (lado derecho del cerebro) con el pensamiento analítico (lado izquierdo del cerebro), y no prioriza un método de pensamiento por sobre el otro, sino que mezcla los aspectos positivos de ambos.
- El Design Thinking es un enfoque dinámico a la solución de problemas.
- Si bien la innovación es algo que siempre ha existido, Design Thinking da un marco y un proceso para implantar la innovación de manera rentable en el seno de una empresa o proyecto.
- Trabaja bien sobre problemas muy vagos.
- Trabaja con prototipos y la iteración para un rápido aprendizaje y mejoramiento
- Los prototipos ayudan a provocar nuevas conversaciones y revelar necesidades actuales.
- Es una herramienta atractiva, dinámica y divertida ya que usa técnicas visuales.
- Establece una comunicación con un lenguaje común entre todas las áreas.
- Se puede aplicar a empresas de cualquier tamaño, recientes o con muchos años de establecida, de servicio o producto.
- Es una metodología abierta, probada por grandes empresas y cuyos resultados han sido probados.
- Permite tener una visión integral del sistema, mejorando la competitividad.
- A través del Design Thinking se observa de manera crítica para desarrollar y concretar una idea que posteriormente se implementará.
- El Design Thinking plantea el proceso de diseño centrado en las personas (clientes, usuarios, públicos o consumidores).
- Si bien el nombre puede provocar confusión, no se trata tanto de una cuestión de "diseño" sino de adoptar algunas de las dinámicas creativas que se emplean en esta disciplina: una invitación a pensar como diseñadores.
- El Design Thinking pone en el centro a las personas, no tanto con la visión de una investigación de mercado sino con la mirada de un etnógrafo, que observa y participa en la comunidad que investiga.
- La evaluación en Design Thinking no tiene como resultado una calificación sino un aprendizaje.
- El Design thinking es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito

- El Design thinking empieza poniendo las necesidades humanas en el centro y a partir de ahí, observando, planteando prototipos y testando, conecta conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería...) para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable.
- El Design Thinking es una metodología de resolución de problemas aplicable a cualquier campo que requiera un enfoque creativo. Se aplica en múltiples campos: desarrollo de productos y servicios, rediseño de procesos. Incluso puede aplicarse como filosofía de vida.
- Design thinking puede ser un poderoso proceso estratégico de transformación de marcas, negocios, empresas y personas

Sin duda es en el campo de la innovación donde el Design thinking está generando más frutos.

Simplificando el Design thinking se puede resumir en tres etapas:

Observación

Ideación

Implementación

La clave está en repetir el proceso continuamente, desarrollando actividades de cada etapa en paralelo. Cuando se implementa la solución se observan nuevas reacciones en los usuarios. Eso da nuevas ideas para implementar nuevas mejoras en la solución inicial. Design Thinking, un proceso para innovar efectivamente, una metodología muy flexible.

# REFERENCIAS

- Pako. "Planea tus actividades clave". [en línea]. Noviembre, 2011. [10 de junio de 2013]. <http://thinkandstart.com/2011/%C2%A1planea-tus-actividades-clave-aprende-a-usar-el-business-model-canvas-8/>
- Bit Bang Grupo. "Pensamiento de Diseño (Design Thinking)". [en línea]. [27 de setiembre, 2013]. <http://bitbang.mx/archives/182>
- "METODOLOGÍA DE DISEÑO PARA DESARROLLAR PROYECTOS". [en línea]. Diciembre, 2012. [28 de setiembre, 2013]. <http://www.etceter.com/c-diseno/p-design-thinking/>
- Cortés, Patricio. "Design Thinking: la herramienta de moda en innovación". [en línea]. Marzo, 2011. [30 de setiembre, 2013]. <http://www.guioteca.com/emprendimiento/design-thinking-la-herramienta-de-moda-en-innovacion/>
- Anol. "Design Thinking for B2B Marketing – Part I: Reflective Design and Marketing". [en línea]. Enero, 2013. [28 de setiembre, 2013]. <http://www.b2bento.com/2013/01/design-thinking-for-b2b-marketing-part-i-reflective-design-and-marketing/>
- Apud, Francisca. "Imágenes Design Thinking". [en línea]. Setiembre, 2011. [30 de setiembre, 2013]. [http://francisca-apud.blogspot.com/2011\\_09\\_01\\_archive.html](http://francisca-apud.blogspot.com/2011_09_01_archive.html)
- Cense. "Design Thinking & Evaluation". [en línea]. Noviembre, 2010. [20 de setiembre, 2013]. <http://censemaking.com/2010/11/13/design-thinking-evaluation/>
- Castillo, Gonzalo. "Design Thinking e industrias de servicio: promesas por cumplir". [en línea]. Agosto, 2013. [6 de octubre, 2013]. <http://www.factoridiseño.net/2013/08/design-thinking-e-industrias-de-servicio-promesas-por-cumplir/>
- Abad, Mar. "¿Qué es el pensamiento del diseño?". [en línea]. Noviembre, 2009. [30 de setiembre, 2013]. <http://www.yorokobu.es/%C2%BFque-es-el-pensamiento-de-diseno/>
- Innodriven. "METODOLOGÍA PENSAMIENTO DE DISEÑO". [en línea]. [28 de setiembre, 2013]. <http://innodriven.com/metodologia/>
- Usandizaga. "METODOLOGÍA DE DISEÑO PARA ABORDAR PROYECTOS". [en línea]. Agosto, 2012. [27 de setiembre, 2013]. <http://www.usandizaga.com/design/actitud-creativa-design-thinking/>
- Moggride, Bill. "What is Design?: Bill Moggridge Presentation". [en línea]. Agosto, 2010. [30 de setiembre, 2013]. [http://design-planning.blogspot.com/2010\\_08\\_01\\_archive.html](http://design-planning.blogspot.com/2010_08_01_archive.html)
- García, David. "Design Thinking ¿qué es y que puede hacer por tu empresa o Startup?". [en línea]. Junio, 2013. [28 de setiembre, 2013]. <http://modelosdenegociosmart.com/que-es-design-thinking/>
- F1 arquitectura. "El pensamiento de diseño de negocio para la innovación en la empresa de arquitectura". [en línea]. 4 de marzo de 2013. [20 de noviembre, 2013]. <http://f1arquitectura.blogspot.com/>
- Grupo empered. "6. Mapa de empatía con el cliente.". [en línea]. [25 de noviembre, 2013]. <https://sites.google.com/site/comunidadempered/libros/mapa-de-empatia-con-el-cliente>