

3^a
edición

DESIGN THINKING

para la INNOVACIÓN

ESTRATÉGICA

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

IDRIS MOOTEE
CEO, IDEA COUTURE

 Empresa Activa

RESUMEN LIBRO

Design thinking para la innovación estratégica

por Idris Mootee

Introducción

Nuestro mundo es cada vez más complejo y difícil de interpretar. Son muchas las fuerzas (tecnológicas, reglamentarias, competitivas, etc.) que actúan sobre un contexto dado para conformar las normas de lo que es posible y lo que es probable. A los innovadores, sobre todo a quienes utilizan los instrumentos tradicionales, cada vez les cuesta más descubrir las oportunidades más valiosas.

Los nuevos procesos de desarrollo de un producto producen, típicamente, soluciones incrementales, las de “yo también”, cuando lo que hace falta para conseguir una ventaja competitiva es una innovación más sustancial.

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

Este libro ofrece una alternativa al statu quo, una alternativa que algunas compañías de alto nivel ya han empezado a adoptar.

La metodología del design thinking puede disipar la incertidumbre y anclar la innovación en los impulsores fundamentales de la conducta del consumidor, sus interacciones con el ecosistema que los rodea y también las que mantienen unos con otros.

El efecto mariposa y la planificación a largo plazo

Estamos de acuerdo en que nuestro mundo cambia rápidamente. El futuro no es como el pasado. El modo en que hacemos negocios hoy no será como lo haremos en el futuro. Resulta tan difícil predecir el clima para los próximos 12 meses como lo es predecir el rendimiento de una empresa.

Por supuesto, en realidad no podemos predecir el clima. Los meteorólogos predicen los cambios en los patrones climáticos al estudiar los patrones atmosféricos, reuniendo datos y aplicando lo que ven a lo que piensan que pasará. Pero su grado de precisión es escaso más allá del corto plazo, en gran medida porque se basan en el presente para imaginar el futuro. En la década de 1960 un profesor del MIT, matemático y meteorólogo, Edward Lorenz, formuló un modelo del modo en el que el aire se desplaza por la atmósfera, midiendo los cambios en la temperatura, la presión y la velocidad.

Reduciendo el clima a 12 ecuaciones diferenciales, analizando montones de cifras impresas y realizando gráficos sencillos, Lorenz descubrió que las ligeras diferencias en una variable podían tener un profundo impacto en el resultado de todo un sistema.

Al crear un modelo del clima, Lorenz no solo descubrió el mecanismo fundamental del caos determinista (la dependencia sensible de las condiciones iniciales del “efecto mariposa”), sino también que era imposible predecir el tiempo a largo plazo.

De igual manera, buena parte de lo que hacemos en la estrategia y la planificación empresarial es un intento para predecir el futuro basándonos en el presente y en el pasado. Sin embargo, a pesar de invertir millones de dólares en sistemas de planificación de recursos empresariales, solo podemos proyectarnos de tres a seis meses en el futuro, como máximo, con cierta precisión razonable. ¿Por qué? Porque la mayoría de los líderes empresariales es reacia al caos, es claramente lineal y está aislada de las ondas mundiales que no estén directamente relacionadas con el mundo de los negocios.

La gestión de la innovación consiste en algo más que en planificar nuevos productos, servicios, extensiones de marca, inventos tecnológicos o novedades. Consiste también en imaginar, organizar, movilizar y competir de otra forma. Para conseguirlo con cierto grado de éxito, las organizaciones deben prestar atención a las palabras del poeta contracultural estadounidense Tuli Kupferberg: “Cuando se rompen patrones, emergen mundos nuevos”.

Si crees que la planificación estratégica impulsa la innovación estratégica, vives en un mundo anticuado. El design thinking fomenta la innovación estratégica.

Se puede utilizar para empezar por el principio de una idea, o para desbloquear el valor oculto en productos, servicios, tecnologías y bienes ya existentes, vigorizando así un negocio sin reinventarlo necesariamente. El design thinking, un proceso disciplinado que puede dar como resultado una creación de valor económico considerable, una diferenciación importante y una mejora de la experiencia del cliente, es poco ortodoxo por naturaleza. Pero también contiene las capacidades esenciales que motivan la innovación.

¿Qué es el design thinking?

Pregunta a un grupo de personas que se hayan apuntado a un curso de design thinking qué es exactamente y recibirás un montón de respuestas; cada una de ellas se diferenciará lo bastante de la anterior como para darte la respuesta que buscas: no existe una definición única, unificadora y común de la metodología del design thinking. Dada su predilección para tratar con la ambigüedad, quizá no deba haberla.

Para la mayoría de quienes lo practican, la idea del diseño como forma de pensar se remonta a Herbert Simon y su obra de 1969 *Las ciencias de lo artificial*. Simon, de origen estadounidense, fue científico, político, economista, sociólogo, psicólogo y profesor en la Carnegie Mellon University, y para la práctica del design thinking es fundamental su definición del diseño como la transformación de las condiciones existentes en otras preferidas. En otras palabras: el diseño siempre está ligado a un futuro mejorado.

Recientemente, el design thinking ha captado la atención de los hombres de negocios gracias a que se ha abierto camino en las páginas de publicaciones como Bloomberg Businessweek y Harvard Business Review. Mientras que Simon y quienes lo siguieron adoptaron un enfoque más considerado y académico, la comprensión del design thinking en la prensa empresarial es demasiado simplista.

La prensa de empresa tiende a hacer con el design thinking lo mismo que hace con temas más complejos: convertirlo en un conjunto de herramientas de fácil acceso. ¿Su definición más simplista?

El design thinking es una manera de conseguir que los hombres de negocios piensen como diseñadores y los diseñadores, como hombres de negocios. Pero el design thinking es más que eso.

Así que, ¿qué es el design thinking?:

- ¿Una manera de superar los retos del diseño mediante la aplicación de la empatía?
- ¿Un enfoque sobre la resolución colectiva de problemas?
- ¿Un marco donde equilibrar las necesidades y la factibilidad?
- ¿Un medio para resolver problemas complejos o insidiosos?
- ¿Un paradigma conceptual para la curiosidad y la investigación?
- ¿Un proceso fijo y un conjunto de herramientas?
- ¿Una cultura que fomenta la exploración y la experimentación?
- ¿Una palabra de moda que usan los diseñadores para sugerir que pueden hacer algo más que diseñar?
- ¿Una expresión de moda que venden los directivos como la próxima herramienta de estrategia?

La respuesta a todas estas preguntas es “¡Sí, y más!”. Esta es mi definición del design thinking: “El design thinking es la búsqueda de un equilibrio entre los negocios y el arte, la estructura y el caos, la intuición y la lógica, el concepto y la ejecución, el espíritu lúdico y la formalidad, y el control y la libertad”.

Si quisiéramos describir la cultura de una organización que usa el design thinking, algunas de las palabras y expresiones que seguramente utilizaríamos serían:

- Antropocéntrico.
- Creativo e innovador.
- Veloz y ágil.
- Conectado y no jerárquico.
- Adaptable y flexible.
- Divertido y ameno.
- Inspirado.
- Comprometido.
- Disruptivo.
- Muy energético.
- Apasionado.
- Atrevido.
- Bien dirigido.

¿Cuántas grandes organizaciones tienen culturas como esta? La respuesta es que muy pocas, motivo por el cual la innovación resulta tan difícil sin la ayuda de otras organizaciones, normalmente más pequeñas, que poseen semejante cultura. Don Norman, un respetado crítico del diseño y educador, sugiere que uno de los principales problemas relacionados con la innovación es la capacidad de gestionar lo que es deseable, practicable y económicamente viable.

El design thinking (diseño como forma de pensar) ayuda a las empresas y organizaciones a salvar esa brecha.

En el mundo de la empresa, se dice que los problemas (punto de partida) y los objetivos (final) son como una partida de ajedrez: las posiciones iniciales de las piezas están bien definidas, y la meta, por supuesto, es hacer jaque mate y ganar la partida. Pero en el diseño las cosas no son así. Como escribe Donald Schön en *El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan*: “En la práctica del mundo real, los problemas no se le presentan al profesional como hechos consumados. Deben construirse partiendo de los materiales de situaciones problemáticas que confunden, angustian y son inciertas”.

Algunos de los principios del design thinking se originaron en la disciplina del diseño, pero se adaptaron para que fueran aplicables a un contexto empresarial más amplio y complicado. El design thinking es popular entre los educadores y los emprendedores sociales que buscan innovaciones sociales, porque enfoca la resolución de problemas desde el punto de vista del usuario final y exige soluciones creativas mediante el desarrollo de una comprensión profunda de necesidades insatisfechas dentro del contexto y los límites de una situación concreta.

Ciertos diseñadores están adquiriendo las habilidades cuando trabajan en estrecha colaboración con otros especialistas en dominios de los campos de la ingeniería, la economía y las ciencias sociales. Aún tiene que penetrar en las escuelas de negocio, de modo que nuestra próxima generación de directivos esté mejor equipada para gestionar retos cada vez más complejos.

El lenguaje que solía asociarse con los diseñadores se ha infiltrado ya en otros campos: a los administradores de hospitales se les dice que tienen que centrarse más en el paciente; a los creadores de políticas, que los servicios públicos deberían estar más centrados en el usuario; y las empresas se relacionan con sus clientes ofreciendo nuevos significados a los objetos.

El design thinking ya no es algo que se enseñe y se practique en un estudio. Para los ejecutivos y los directivos se está convirtiendo en nuestro lenguaje cotidiano.

A menudo se simplifica demasiado la importancia del design thinking en la empresa, o su aplicación en ella. Es algo más que unas notas Post-it que empapelan una pared o que diversas formas creativas de hacer brainstorming.

Y es más que un proceso de cinco, seis o siete pasos para llegar a esas ideas.

Esta simplificación excesiva nos obliga a adoptar roles predeterminados, que vienen acompañados de normas, convenciones, conductas y expectativas formales que, en última instancia, limitarán lo que pensamos y hacemos.

Es importante reconocer que el design thinking no es exclusivo de los diseñadores, ni es inalcanzable para personas formadas en otras disciplinas. Es algo natural e inherente a todos nosotros. Es un enfoque sobre la investigación y la expresión que complementa y fomenta habilidades, conductas y técnicas ya existentes.

Pero también es esencial no definir la disciplina como la antítesis del pensamiento analítico respaldado por los datos (que es la forma más habitual de gestión en las empresas).

El design thinking constituye su propio modo analítico, que se centra en las formas, las relaciones, la conducta y las interacciones y emociones humanas reales.

Muchos acceden al design thinking como si fuese un método bien definido, porque se emplean determinados procesos predecibles y repetibles que, hasta cierto punto, se pueden codificar como algoritmos. Pero también puede incluir enfoques aleatorios, ad hoc y adaptativos a la investigación, la síntesis y la expresión, para aprovechar el poder de la intuición.

Como se trata de un concepto relativamente nuevo en el mundo empresarial, hay que adoptarlo con precaución e integrarlo en las prácticas de gestión tradicionales. No se debe explotar como técnica de marketing o usarlo como excusa para que las ideas creativas soslayen la crítica basada en un análisis o la lógica empresarial.

Debe presentarse como un instrumento creativo, lógico, que puede agilizar la innovación y la transformación. Sin embargo, para hacerlo con éxito es esencial que las organizaciones interesadas en adoptar y aplicar el design thinking reconozcan sus principios clave:

1. El *design thinking* está orientado a la acción: propone aplicar un enfoque de “actuar para aprender” interdisciplinario a la resolución de problemas. Nos permite tomar en cuenta diversos intereses y capacidades por medio de experiencias cognoscitivas prácticas y aplicadas entre los individuos. Buena parte del design thinking consiste en crear diseño. Supone ensuciarse las manos y experimentar, en lugar de ser un estrategia de sillón.

2. El *design thinking* está a gusto con el cambio: es disruptivo y provocador por naturaleza, porque fomenta nuevas maneras de abordar los problemas. El encuadramiento estratégico de problemas complejos y ambiguos exige un enfoque libre de dogmas organizacionales, limitaciones codificadas y supuestos caducos. Una gran parte del proceso de design thinking consiste en salirse de los roles convencionales y huir de los dogmas existentes, para analizar nuevas metodologías y resolver problemas.

3. El *design thinking* es antropocéntrico: siempre se centra en las necesidades del cliente o del usuario final, incluyendo las inexpresadas, insatisfechas y desconocidas.

Para ello, el design thinking emplea diversas técnicas de investigación basadas en la observación y la escucha, para informarse sistemáticamente sobre las necesidades, tareas, pasos e hitos del proceso de una persona.

4. El **design thinking** integra la previsión: sin imaginar de forma anticipada y disciplinada el futuro, el proceso de planificación estratégico no sirve de nada. La previsión nos abre el futuro y nos invita a explorar las incertidumbres. Nos anima a sentirnos a gusto trabajando con incógnitas, y espera de nosotros que afrontemos una información insuficiente durante el proceso de descubrir y crear un resultado tangible.

5. El **design thinking** es un proceso constructivo dinámico: es iterativo. Exige una definición, redefinición, representación, evaluación y visualización constantes. Es una experiencia cognoscitiva constante, que surge de la necesidad de obtener y aplicar nuevas percepciones a los objetivos cambiantes. Por este motivo, la definición de prototipos, la creación de artefactos tangibles y compartibles, se convierte en un elemento importante del conjunto de instrumentos del design thinking.

6. El **design thinking** fomenta la empatía: coloca al usuario en el centro de todo. Fomenta el uso de instrumentos que nos ayudan a comunicarnos con las personas, con objeto de comprender mejor sus conductas, expectativas, valores, motivaciones y las necesidades que los impulsan y que mejorarán sus vidas. Usamos esta información para desarrollar nuevos conocimientos por medio del aprendizaje y la experimentación creativos.

7. El ***design thinking*** reduce los riesgos: tanto si se trata del desarrollo y el lanzamiento de un nuevo producto como de un servicio, aprender de los pequeños fracasos inteligentes arroja muchos beneficios. Son cosas que siempre pasarán, pero las prácticas aplicadas del design thinking ayudan a reducir los riesgos al tener en cuenta todos los factores presentes en el ecosistema de desarrollo, incluyendo la tecnología, el mercado, la competencia, los clientes y la cadena de proveedores.

8. El ***design thinking*** puede crear significado: las presentaciones de PowerPoint y las hojas de Excel tienen una capacidad limitada para transmitir visiones o ideas. Crear significado es la parte más difícil del proceso de diseño, y los instrumentos de comunicación que se usan en el design thinking (mapas, maquetas, prototipos, esbozos y relatos) contribuyen a captar y a expresar la información necesaria para formar y socializar el significado. Llegar a este punto requiere su tiempo, y se va forjando por medio de las múltiples iteraciones y conversaciones.

9. El ***design thinking*** puede llevar la creatividad empresarial al siguiente nivel: fomenta una cultura que valora los cuestionamientos, inspira la reflexión frecuente mientras se actúa, celebra la creatividad, acepta la ambigüedad y crea significado visual por medio de interacciones con visualizaciones, objetos físicos y personas. Una organización que usa el design thinking crea “un proceso de inspiración” y “sensibilidad” para hacer que el contrato emocional que los empleados tienen con su organización sea tangible.

10. El *design thinking* es la nueva “lógica competitiva de la estrategia empresarial”: es la práctica más complementaria que se puede aplicar a la teoría de la estrategia competitiva de Michael Porter. Permite a las compañías crear nuevos productos, experiencias, procesos y modelos de negocio que trascienden lo que meramente funciona. Los convierte en productos deseables, lo cual constituye una ventaja competitiva realmente sostenible por medio de la innovación.

El design thinking aplicado en los negocios y estrategias

Hoy en día, las empresas Fortune 500 y otras siguen administrándose como máquinas, valorando la rentabilidad por encima de todo lo demás, manteniendo la autoridad mediante un sistema de comando y control, y dependiendo del Six Sigma para mejorar la calidad. También se fían en exceso de los baremos de utilización, output y eficacia de la producción en masa. Estas prácticas sirven para edificar una estructura burocrática, distanciar a los ejecutivos de los clientes e inducir a los primeros a aplicar una gestión rígida y sistemática.

El problema de la administración moderna y de su búsqueda para garantizar la coherencia y la predictibilidad es que intenta erradicar la variación. Una variación excesiva es el enemigo por antonomasia de la predictibilidad; de hecho, la misión de la planificación estratégica, el control de calidad y Six Sigma es eliminar las sorpresas indeseadas. Pero, como todos sabemos, en la vida, como en los negocios, existe la tendencia a que las cosas se descontrolen y se dispersen en todas direcciones. Los innovadores entienden y aceptan esto, porque la verdadera innovación consiste en maximizar la posibilidad de que se produzcan sorpresas afortunadas. Como tal, necesita permitir cierto grado de variación de una forma un tanto bien dirigida.

Las mejores prácticas no sirven de mucho, sobre todo para quienes pretenden innovar dentro de la economía creativa moderna. Cada vez resulta más difícil resolver los problemas, porque nos bombardean con grandes cantidades de datos y de software empresarial, que obligan a los directivos a pensar en fórmulas limitadoras.

La camisa de fuerza que lleva el directivo, atrapado en un caos de tecnología, procesos, portafolios de productos y unidades de negocio, solo se aprieta cada vez más.

La búsqueda implacable del crecimiento es la responsable de esta nube cacofónica de escombros compuesta por procesos, portafolios de productos y datos, datos, y datos obsoletos. Una vez que nos damos cuenta de que más no es siempre mejor, las soluciones sencillas ocultas en esa nube pueden revelárenos y señalar el camino para gestionar problemas complejos de formas nuevas y más creativas. Quien mejor condensa este reto y su relación con el juego de las cifras es, probablemente, Roger Martin en su libro El diseño de negocios: “Los datos no pueden sustituir la intimidad”.

El design thinking permite que los equipos, desde consumidores a empleados, pasando por personas en la cadena de suministros, construyan relaciones más íntimas. Nos ayuda a erradicar la complejidad y el desorden, de modo que podamos volver a la esencia de las necesidades y de los problemas humanos.

Más del 80 por ciento de nuestros instrumentos, sistemas y técnicas de gestión va destinado a capturar valor, no a crearlo; esto incluye técnicas como la Gestión de Calidad Total (QTM, por sus siglas en inglés), la Planificación de los Recursos Empresariales (ERP), Six Sigma, Lean Startup y Agile Systems. Estos instrumentos son útiles para hacer que un negocio vaya como la seda.

Pero no solo deberíamos centrarnos en capturar valor, sino también en crearlo. Aquí es donde interviene el design thinking. Hay compañías como Apple, Amazon, Netflix, Samsung, Burberry y BMW que ganan por diseño y por la reflexión subyacente a ese diseño.

Un motivo para el éxito de algunas de las principales empresas de diseño es la intuición. La intuición tiene la notable capacidad de aportar claridad a la toma de decisiones estratégicas, porque revela un equilibrio sutil, cualitativo y cuantitativo, que a menudo es necesario para que todas las partes encajen entre sí. Lamentablemente, no se puede enseñar, sobre todo en la escuela de negocios.

A veces tenemos que desconectarnos de los algoritmos y los datos. Hemos de liberarnos del modelo racional-lógico-lineal, que nos mantiene inmóviles en un entorno acelerado e incierto. Necesitamos una dosis de astucia y el valor preciso para empezar de cero. Hemos de fiarnos de nuestros impulsos.

Esto puede traducirse en simplificar la cantidad de sistemas tecnológicos que se usan, puliendo al mismo tiempo las innovaciones que encajan de verdad en el flujo de trabajo. Podría traducirse en la consolidación de los datos sobre una base de conocimientos, y en contratar empleados que estén en esta misma longitud de onda. Podría suponer la abolición de la jerarquía de mando y control y la vinculación en un plano igualitario con tu compañía, para obtener nuevas ideas.

Podría exigir la reinención de tu marca de una manera que no podría alcanzar ningún consultor de marca, que a diferencia de ti no es dueño de la marca. Todo eso es design thinking, utilizar el diseño como forma de pensar.

Después de tantos intentos para comprender la gestión industrial como una ciencia, llega un punto en que tirar la toalla, relajarse y recurrir a la intuición puede desvelar las respuestas más certeras que andabas buscando. El experto en gestión Gary Hamel dijo en cierta ocasión: “La gestión es la actividad menos eficiente de tu organización”. Podemos hacer que la gestión estratégica sea eficaz solamente si la hacemos más inteligible. A veces, esa claridad solo procede del interior.

Cuando se lleva a cabo correctamente, esta integración forma una dinámica muy productiva entre los puntos de vista tradicionales sobre la gestión empresarial y los propios del diseño, complementándose y reforzándose mutuamente de forma simbiótica.

La adopción de enfoques multidisciplinarios sobre la resolución de problemas empresariales, incluyendo la aplicación del design thinking, ayuda a las organizaciones a llenar las lagunas y a solventar las deficiencias críticas. Solo mediante la combinación de modos y métodos podrán las organizaciones establecer caudales de conocimiento y visiones más completos y competitivos, que permitan un enfoque más antropocéntrico, más orientado al futuro.

Un modo es la gestión dura de la estructura organizacional, jerarquías de informes y todos los procesos habituales. El otro son los sistemas de gestión leves del design thinking: la creatividad, la sensibilidad y la vinculación social que cohesionan una organización. La combinación de ambos modos no descarta o reduce el valor de los métodos empresariales tradicionales o analíticos aplicados a la resolución de problemas. Más bien, al aprovechar lo mejor del pensamiento empresarial y del de diseño, establece un conjunto de herramientas más sensible, poderoso y eficaz que hace que nuestra forma de pensar ascienda a un nuevo nivel. Esto da como resultado una experiencia cognoscitiva holística que es significativa, válida y práctica para todos los participantes.

Ejemplo de aplicación del design thinking: la competencia extrema

En los últimos diez años, una gran parte del valor accionarial se ha destruido como consecuencia de una mala gestión, la toma incorrecta de decisiones estratégicas y la incapacidad de reaccionar ante la innovación disruptiva o la competencia extrema. A menudo la estrategia competitiva tradicional conduce a una mayor mercantilización.

Si se examina prácticamente cualquier industria se verá que hay compañías que luchan por diferenciar entre lo que tienen que ofrecer y todo lo demás que hay en el mercado. La diferenciación debe ser relevante y tener sentido, de modo que no es de extrañar que una de las quejas más frecuentes entre los altos ejecutivos sea “Mi producto se está mercantilizando, y el ritmo del proceso cada vez es más rápido. ¿Qué debo hacer?”.

Si las decisiones de negocio se llevaran a cabo a través de medios puramente lógicos y analíticos, nuestro mundo tendría un aspecto muy distinto. Llegaríamos a soluciones optimizadas para la eficiencia. La competencia se reduciría a cambios muy predecibles, y los clientes considerarían todos los productos y servicios del mundo como mercancías intercambiables.

Pero la objetividad no es la que conforma la competencia en los negocios. La conforma la creatividad y la innovación que acelera el cambio e impulsa la diferenciación.

Esto hace que llevar un negocio se parezca menos al juego de tres en raya y más al ajedrez, donde, a pesar de la disponibilidad de movimientos conocidos y patrones de conducta, los mejores líderes empresariales se apartan de los senderos más conocidos y siguen nuevas vías hacia la victoria.

Hoy en día, circular por esos caminos supone un reto mayor que nunca antes, gracias en gran medida a un exceso de mercantilización. Aunque algunos productos y marcas destacan entre la multitud gracias a factores clave como la artesanía, la calidad, la herencia y la semiótica perdurable del valor, la mayoría de los productos y marcas en el mercado padece (o se prepara sin saberlo para padecer) una falta de diferenciación.

Cuando lo único que se tiene es otra marca de hotel, bebida energética, bolso de lujo, smartphone o coche híbrido, ¿qué se puede hacer? La respuesta podría estar en el diseño de la experiencia. La innovación mediante el diseño de la experiencia ofrece a las compañías un alto grado de diferenciación en algunas de las categorías más ubicuas de productos y servicios.

El diseño de la experiencia. El diseño de la experiencia es un enfoque holístico y multidisciplinar sobre la creación de contextos con sentido de interacción y de intercambio entre usuarios y productos, servicios, sistemas y espacios.

Aborda la sensación de interacciones con un producto o servicio en unos niveles físicos y cognitivos. Los límites de una experiencia pueden ser expansivos e incluir lo sensorial, simbólico, temporal y espacial.

Pueden añadir la satisfacción tangible del cliente, así como el valor emocional. No solo se trata de la interfaz, la utilidad o el flujo del servicio al cliente. Se trata de la palabra: ***experiencia***.

El diseño de la experiencia es un conjunto establecido de prácticas del design thinking que, cuando se llevan a cabo bien, pueden cautivar a los clientes e insuflarles un sentido de la lealtad que les hará volver una y otra vez a tu marca. Al maximizar todas y cada una de las dimensiones de una experiencia en todos los estadios de, por ejemplo, la experiencia de ir de compras (descubrimiento, interacción, salida y el tiempo posterior a esta), analiza cómo se relaciona el cliente con un producto, servicio o marca, para echar los cimientos de algo realmente distinto, especial e, incluso, mágico.

Para montar este escenario, las organizaciones deben tener en cuenta y evaluar no solo cómo funciona un producto o servicio, sino también cómo transmite significado e intención. El diseño de la experiencia subraya la importancia que tiene desarrollar una comprensión clara de las necesidades del cliente, sus culturas, expectativas, hipótesis y capacidades. En última instancia, la manera en que una experiencia hable a los clientes determinará cómo hará que se sientan distintos un producto o un servicio.

Los design thinkers observan críticamente y evalúan las diversas experiencias que encuentran a lo largo del día, y reflexionan cómo podría diferenciarse una de otra a base de preguntar: ¿qué es lo que hace que una experiencia sea mejor, y por qué? De hecho, la mayoría de nosotros hace esto en cierta

medida todos los días, sobre todo quienes compartimos nuestras experiencias con otros en el entorno de un mundo muy dogmático y dominado por los medios sociales.

Dada la competencia creciente repartida entre múltiples categorías, cada vez se reduce más la distancia entre el precio, las características y el diseño de una marca y los de otra. Sin embargo, intuitivamente, la mayoría de nosotros conoce la diferencia entre unos Tom's Shoes y unas Converse, entre United y Southwest, entre Target y Walmart, Taco Bell y Chipotle, y Dodge y Mercedes-Benz, porque hemos experimentado una de las marcas o ambas.

El *design thinking* pretende **analizar el espacio de maniobra entre marcas** como esas y **transformarlo en una separación competitiva**. Cuando esa diferencia es o podría ser emocional, los design thinkers se preguntan: ¿cuándo el valor de un producto excede su valor funcional?, ¿en qué punto el valor emocional alcanza un punto de beneficios decrecientes?, ¿cuál es el valor del extra emocional?, ¿debería existir ese extra?, ¿podemos incluir componentes emotivos en el diseño sin tener que aumentar su coste?

Las respuestas a estas preguntas se encuentran inmersas en la naturaleza de la experiencia. Toda experiencia es funcional, social, cultural y personal. Las experiencias son importantes, relevantes y significativas para las personas. Tienen un pasado, un presente e incluso un futuro sujetos a la reflexión y a la reflexividad. Para transmitir y reforzar una proposición de valor, es necesario que se manifiesten reflexivamente por medio del diseño bien dirigido de marcas, productos, servicios, interfaces e interacciones.

¿Cómo? Experiencias sociales. Lo social es algo más que Facebook y Pinterest, ¿de acuerdo? ¿Cómo se puede hacer que una marca sea más social? ¿Se puede conectar con personas? ¿Se puede ayudarlas a crear relaciones importantes? ¿Se podrían rediseñar las tiendas para transformarlas en espacios más sociales?

Experiencias cognoscitivas. ¿Puede una marca, unas tiendas o una propiedad online conformar el aprendizaje y el dominio de un área, donde los clientes puedan acceder a experiencias que los vuelvan más listos, rápidos, fuertes o mejores?

Experiencias con sentido. Además de los ámbitos social y discente, ¿de qué otras maneras se les puede dar a los clientes la oportunidad de experimentar un mayor sentido en sus vidas por medio de una marca? Si el primer instinto lleva a recurrir al marketing de causas, hay que pensarlo otra vez.

Hay que hacer algo más que aumentar las impresiones regalando dinero.

Experiencias obsesivas. ¿A quién no le gusta ser un fanático de lo que le entusiasma? Por ejemplo, en el diseño de tiendas, pensemos en la expresión inmediata de la experiencia que supone para todos los fans de la costura entrar en una tienda AllSaints, con todas esas máquinas de coser en el escaparate, o lo que ofrecen las grandes pantallas digitales de las tiendas Burberry a los fanáticos de la moda que quieren sentir la pasarela.

La comprensión de las cuatro dimensiones clave del diseño de experiencias. Dado que la experiencia humana es multidimensional, también lo es la manera en que la enfoca el design thinking.

Veamos cuatro formas de empezar:

- 1.** Determinar el alcance de la experiencia. Decide un punto de inicio y otro de fin. Puedes ampliar los límites, pero necesitas tenerlos de entrada. El alcance viene acompañado de toda la gama de interacciones en las tiendas, el marketing, el ámbito digital y más allá. ¿Dónde y por qué quieres o necesitas atraer a los clientes?
- 2.** Entender la intensidad de la experiencia. Algunas experiencias no son más que una simple rutina para hacer algo rápido y sin esfuerzo. Algunas son complejas, intensas y muy emotivas. Tienes que analizar y priorizar tu esfuerzo basándote en esas partes de la experiencia que son tanto muy racionales como emotivas. Es ahí donde la intensidad es elevada, y las apuestas también lo son.
- 3.** Identificar los activadores clave de la experiencia. Las experiencias las activan unos estímulos que suscitan el reconocimiento. Entre estos se cuentan los medios visuales, los símbolos, fotografías, vídeos, olores y sonidos. Los diseñadores de experiencias deben plantearse qué combinaciones de tales cosas son los activadores del reconocimiento de marcas, y cómo usarlas para respaldar su transmisión.

4. Desarrollar la participación del cliente para evocar significados. El diseño de experiencias alcanza su máximo impacto cuando evoca significados. A veces estos se encuentran lejos del producto o servicio, pero cuando se ejecutan con autenticidad (es decir, cuando forman parte de la cultura de tu empresa), se vuelven muy cercanos a la marca. En el meollo de los significados se encuentran los valores esenciales. Si logras expresarlos bien, los clientes los respaldarán.

Ideas para reflexionar. A lo mejor no tienes una estrategia pero tienes una experiencia del cliente, tanto si la creas ofrece una experiencia al cliente. Quizá no tengas el control siempre hay oportunidades de hacerla emotiva y memorable, y diseñar una experiencia emocional? El problema implícito es términos de vinculación emocional y factibilidad económica y del viaje del cliente para ilustrar visualmente las necesidades y series de interacciones y la información necesaria para resultantes que experimenta a lo largo de todo el proceso.

El mapeado del viaje del cliente tiene éxito cuando estos ejercicios se fundamentan en la investigación etnográfica y en el análisis contextual, que permiten a los investigadores experimentar y percibir las emociones de los clientes, posibilitando así que los directivos transmitan algo más que meras citas anecdóticas. El resultado del ejercicio demuestra cómo se sienten los clientes a lo largo de su viaje, y los mapas de ese viaje invitan a los participantes a penetrar en el mundo de los clientes y compartir su experiencia. A su vez, los participantes son capaces de transmitir mejor su historia a los directivos y a los empleados de primera línea. Este debería ser el punto de partida para tu diseño de la experiencia.

Conclusión

La creatividad no se puede enseñar. Algunas compañías realizan talleres creativos esporádicos, que cuentan con diseñadores; celebran eventos creativos donde participan artistas, arquitectos o chefs; e impulsan los proyectos creativos en horario de trabajo, con la esperanza de que esto potencie la creatividad entre sus empleados, de modo que descubran soluciones más innovadoras en sus tareas cotidianas. Otras empresas, como Pixar, cuya Universidad Pixar imparte más de cien cursos sobre cualquier cosa, desde cocina de improvisación a defensa personal, alimentan la creatividad de los empleados como una iniciativa constante, interna, que respalda una actitud macroorganizacional. No obstante, aquellos que lo hacen bien solo consiguen el capital creativo de los equipos por medio de las experiencias de prueba, error y fracaso ocasional. En este caso estamos hablando de experimentación, que cuando se hace bien fomenta una cultura de curiosidad y de emoción.

Como la mayoría de las empresas se gestionan en función de las cifras y tienden a evitar mucho los riesgos, la actitud hacia la creatividad entre aquellos cuyo objetivo central no está vinculado con una producción creativa tiende a ser muy estrecha por lo que respecta a la faceta más flexible, indistinta y cálida de la innovación. De hecho, muchas de esas compañías tienen miedo a la creatividad, al pensar que es una plaga para la eficiencia. Se equivocan.

Si la cultura de una organización no está diseñada o alimentada para que sea verdaderamente innovadora y corra riesgos, sin duda será víctima de aquellos competidores que sean más

tolerantes con la experimentación creativa o a quienes más les impulse esta. En la era de los negocios propulsada por el rendimiento de las nuevas ideas frente a una competición intensa y la estandarización excesiva, la creatividad y el design thinking deben constituir la piedra angular de toda compañía.

El *design thinking* es antropocéntrico. Está hecho por humanos y para ellos. Y su punto de partida se puede resumir muy bien con la cita del gran Charles Eames: “La condición primaria del diseño es reconocer la necesidad”. Ahora más que nunca, sobre todo en este momento de cambios y de una crisis tras otra, los negocios necesitan un enfoque antropocéntrico para crear un valor real para las personas cuyas necesidades conforman, en definitiva, el tamaño de sus beneficios.

Sobre el autor

Idris Mootee es toda una autoridad en la innovación estratégica y en el pensamiento del diseño aplicado a la estrategia empresarial, y cuenta con una dilatada historia en la que ha ofrecido a altos ejecutivos y juntas directivas consejos estratégicos, así como pautas sobre la innovación.

Actualmente, es director general de Idea Couture, una empresa de innovación estratégica mundial que tiene sedes en Londres, San Francisco, Shanghái, Toronto, México D. F. y Dubái, donde asesora a clientes de diversos sectores sobre cómo diseñar procesos de innovación, identificar sus oportunidades innovadoras de máximo valor y desarrollar su capacidad para la innovación.

Diseñó e impartió el Programa del Design Thinking para Ejecutivos sobre la Innovación Empresarial en la Harvard Graduate School of Design, y es profesor invitado en muchas escuelas internacionales de negocios y de diseño. Da frecuentemente conferencias en los simposios sobre administración más prestigiosos del mundo, y colabora con regularidad con otros medios de difusión importantes.

Ficha técnica del libro

Editorial del resumen Empresa Activa

Fecha de publicación: 01/02/2018

ISBN: 9788492921065

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo, en papel o ebook, [aquí](#)

¿Desearías recibir en tu correo el resumen mensual de un libro empresarial? Dale click en el logo

