



Universidad de
San Andrés

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DESIGN THINKING:

COMPRENSIÓN DE LA METODOLOGÍA ACTUAL PARA SU UTILIZACIÓN EFECTIVA
EN ORGANIZACIONES ALREDEDOR DEL MUNDO

Autora: Micaela Dib
Legajo: 26251
Mentor: Enrique Hofman

Buenos Aires, 25 de junio de 2018

Resumen

El siguiente trabajo pretende estudiar el Design Thinking desde una perspectiva empresarial e intentar probar su valor como herramienta para obtener resultados reales dentro de las organizaciones.

Para ello, primero se describe la metodología según autores expertos en el tema. Luego, se explica qué significa tener una organización basada en el diseño, cuáles son sus características y sus ventajas y cómo llevarlo a cabo. Además, se describe qué tipo de organizaciones pueden beneficiarse realmente del proceso y qué complementos se necesitan para lograrlo.

En segundo lugar, se traen a colación casos de éxito y fracaso internacionales en los que se abordaron problemáticas a través del Design Thinking. Así también se tratan otras metodologías ágiles que están en tendencia a través del mundo que pueden funcionar como complemento o sustituto del Design Thinking, cuya aplicación no es pura.

En tercer lugar, se describe cómo es posible gestionar el diseño en las organizaciones y lograr tanto evaluar la práctica como aprender de ella para mejorarla continuamente.

Por último, el trabajo se dedica a describir experiencias de profesionales basadas en el país, obtenidas a través de entrevistas, para comprender cómo llevan a cabo la metodología, cuáles es su opinión sobre su efectividad y qué resultados fueron capaces de lograr.

La importancia de este trabajo radica en alcanzar a toda persona que se haya planteado contar con el Design Thinking para su propia organización o proyecto, donde quiera que trabaje, y que tras una concienzuda investigación pueda contemplar la realidad sobre la implementación de la metodología y sus complementos necesarios para funcionar.

Palabras clave: cultura, prototipo, iteración, trabajo en equipo, diseño.

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible si no fuera por la disposición del profesor Diego Pando, ojo crítico y buen consejero. Así tampoco sin mi mentor el profesor Enrique Hofman y su guía.

Tampoco se hubiera logrado sin las increíblemente animadas charlas de todos los entrevistados que me prestaron su tiempo y conocimientos por el simple hecho de compartir lo que hacen todos los días conmigo. Les agradezco infinitamente.

Y finalmente agradezco a mis padres por el apoyo constante que me demuestran todos los días, a mis amigas por siempre prestarme un oído y a Franco por su eterna paciencia.



Universidad de
SanAndrés

Índice:

1. Problemática	5
1.1 Planteo de la problemática.....	5
1.2 Preguntas de investigación	7
1.2.1 Pregunta central	7
1.2.2 Subpreguntas	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1 Objetivos generales.....	7
1.3.2 Objetivo específico	7
2. Marco teórico	8
3. Estrategia metodológica.....	13
3.1 Tipo de Estudio	13
3.2 Experiencias de estudio.....	13
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	13
4. Compañías basadas en el diseño.....	14
4.1 ¿Por qué una empresa usaría Design Thinking?.....	14
4.2 La realidad organizacional.....	17
4.3 Diseño y cultura	20
4.4 Ten best practices.....	24
4.5 Complementos del Design Thinking.....	25
5. Aplicaciones de la metodología: casos de éxito y fracaso	29
5.1 Casos de éxito.....	29
5.2 Casos de fracaso	31
6. Tendencias globales	34

7. Gestión del diseño.....	38
8. Experiencias y entrevistas de profesionales en la Argentina.....	41
8.1 Experiencia I: Entrevista con José Azanza Arias (fundador) y Alfonso Cornejo Lavin (cofundador), IMMIGRANT (Anexo 9).....	41
8.2 Experiencia II: Entrevista con Yolanda Vázquez González, Gobierno de la Ciudad (Anexo 10).....	52
8.3 Experiencia III: Entrevista con Martín Zabaleta, INSITUM (Anexo 11) ...	60
8.4 Experiencia IV: Entrevista con Rosaline Hester, The Coca-Cola Company (TCCC) (Anexo 12).....	68
8.5 Ventajas y Problemáticas.....	75
Conclusiones	80
Mirada hacia el futuro.....	83
Posibilidades de ampliación de estudio.....	84
Bibliografía.....	85
Anexos.....	88

1. Problemática

1.1 Planteo de la problemática

En el siguiente apartado se propone conceptualizar la idea de Design Thinking teniendo en cuenta reconocidos autores en el tema desde su primer uso hasta ahora. Más adelante en esta tesis (capítulo 8), se contará además con la experiencia de profesionales formados en todo el mundo que utilizan el Design Thinking como herramienta de solución de problemas en el país.

Design Thinking surge en la Universidad de Stanford como idea del profesor Rolf A. Faster que lo describió como la solución de problemas con el foco en la percepción de las necesidades. Esto significa que la metodología se centra en dar soluciones a problemas reales de los usuarios. Estas soluciones, según el profesor, se logran por cómo el cuerpo y la mente influyen en la creatividad técnica y se combinan de manera que se entienden mejor las necesidades y el significado cultural en la creación de productos incorporando preocupaciones funcionales, estéticas y humanistas del diseño; dándole así una visión diferencial de otras muchas perspectivas que dicen poner el foco en las necesidades de los clientes (Club de Innovación 2017).

El interés en este desarrollo va a estar enfocado en Design Thinking en los negocios. Quien realmente adaptó el término para este uso fue otro profesor de diseño llamado David M. Kelly que creó la consultora de diseño IDEO en 1991, fusionando cuatro compañías de diseño. Uno de sus proyectos más relevantes se dio cuando Steve Jobs les encomienda crear un nuevo tipo de dispositivo para navegar en la computadora que fuera más barato y confiable que cualquier otro en el mercado. El resultado fue el primer ratón de computadora utilizable con una “caja torácica” para mantener las piezas juntas y un click táctil. El impacto que tuvo fue tan grande que al día de hoy el mecanismo básico de diseño para ese primer más aún es utilizado en prácticamente todos los ratones de computadora (IDEO 1980).

Más recientemente, el actual CEO de la compañía, Tim Brown, describió la disciplina como una que “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, así como en una gran oportunidad para el mercado”.¹

Por más que el concepto para la intención de este trabajo sea pensar en el ámbito de los negocios, el Design Thinking tiene sus raíces en el diseño y en el desarrollo de este. Peter G. Rowe, diseñador de profesión y académico de las universidades de Harvard y Rice, se encargó de presentar las teorías sobre solución de problemas previas al desarrollo del concepto como se conoce actualmente en su libro Design Thinking (1987) (Anexo 1).

Más allá de las teorías del pensamiento expuestas por Peter G. Rowe, un autor moderno, Roger Martin, expone dos escuelas del pensamiento que reconciliadas deberían lograr dentro de un negocio un rendimiento óptimo. Una de estas escuelas está basada en *analytical thinking*, que utiliza razonamientos deductivos e inductivos para declarar verdades y certezas del mundo. Y otra centrada más bien en la creatividad e innovación que tiene en el centro el *intuitive thinking* – el arte de saber sin razonar. El autor afirma que las claras diferencias que se dan en organizaciones que piensan de una u otra manera por separado es que las que usan el pensamiento analítico construyen tamaño y escala como ventajas competitivas; mientras que, aquellas que usan el pensamiento intuitivo ven el crecimiento y la longevidad como grandes desafíos. La importancia de la segunda escuela de pensamiento está entonces en ver que la creatividad no se basa en análisis cuantitativos, sino que surge de los diseñadores naturalmente. Por lo tanto, la conclusión del autor es que los negocios a futuro serán más exitosos con el resultado de balancear una maestría analítica y originalidad intuitiva y llama a este balance Design Thinking.

¹ Brown, 2008, p.86 [mi traducción].

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta central

¿Cuál es la realidad detrás del término Design Thinking?, ¿cómo se maneja realmente en las organizaciones?, ¿cómo se sigue la metodología? y ¿cuáles son sus resultados prácticos?

1.2.2 Subpreguntas

¿Cuáles serían sus implicancias en el mundo de las organizaciones?, ¿con que otros andamiajes conceptuales se vincula?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivos generales

Los objetivos del siguiente trabajo serán desarrollar la metodología del Design Thinking desde la perspectiva empresarial, explicar su aporte diferencial que la distingue de otras perspectivas que ponen foco en las necesidades del cliente, sus usos actuales en empresas alrededor del mundo y en el país.

1.3.2 Objetivo específico

El foco central y objetivo específico estará en la recopilación de experiencias de profesionales en el país a través de entrevistas que permitirán dar luz y respuesta a la pregunta principal.

2. Marco teórico

El proceso de Design Thinking es de muy fácil comprensión, al menos en teoría. Posee cinco etapas no consecutivas de las que oportunamente se pueden saltar, volver atrás o repetir ininidad de veces hasta que se afine el contenido y resulte en el objetivo deseado o uno que lo supere. La iteración es una de sus características más importantes. Quienes explican el proceso coinciden en todo momento que su valor está en repetirse la mayor cantidad de veces posible hasta llegar a una solución que adhiera a todas las necesidades que presentaba la problemática.

Las cinco etapas universalmente aceptadas incluyen (García Ramos, 2017):

- Empatiza: se refiere a entender los problemas, necesidades y deseos de a quienes se intenta satisfacer. Incluye estar pendiente del entorno en que se desarrollará el proyecto ya que las soluciones deben ser consecuentes con las realidades. En esta etapa se debe obtener toda la información posible sobre la problemática y qué se espera de las soluciones para podrá ser utilizada posteriormente.
- Define: evaluar la información y establecer lo que realmente aporta valor al objetivo. Así como también identificar problemas en el proceso de solución que deban solucionarse para cumplir el propósito.
- Idea: generar una gran cantidad de opciones por más inverosímiles que suenen. No tratar de adaptar ninguna de ellas al resultado final directamente, brainstorming sin eliminar ninguna idea por más fuera de lugar que suene.
 - En este paso es clave el uso del *concept poster* que crea coherencia en relación a las mejores ideas en las que se decide seguir trabajando. La idea es tener una buena herramienta para poder revisar las mejores ideas y que el formato visual simplifique poder explicarle a los demás lo que se quiere lograr. Existen ocho pasos

sencillos pero importantes para lograr un concept poster realmente útil:

1. Un título que contenga la idea principal y que sea fácil de recordar.
 2. La descripción del concepto incluyendo los productos, actividades, servicios y cualquier otro componente encerrado en el concepto. Se fomenta el uso de post-its para escribir ideas ya que son fáciles de mover del concept poster.
 3. Debe establecerse cuál es la audiencia target, es decir, quienes son los usuarios que serán afectados tanto directa como indirectamente.
 4. Se necesita aclarar los efectos que la solución debería crear entre los usuarios, así sea seguridad, claridad, efectividad, etc.
 5. Después, es importante que se tenga en claro quiénes son los que deben estar involucrados en el proyecto para que se vuelva una realidad. Se debe tener en cuenta el financiamiento, desarrollo e implementación del proyecto.
 6. Establecer quienes deberían ser responsables de la operación e incluso del desarrollo de la solución después de ser implementada.
 7. Tener en claro cuál es la diferencia del nuevo concepto comparado con soluciones anteriores, por qué es especial.
 8. Realizar sugerencias en qué se necesita para que el proyecto se lleve a cabo.
- Prototipa: construir un prototipo de manera literal trae las ideas a tierra y permite realizar un buen feedback y saber qué se debe mejorar o cambiar para llegar al resultado final. Es importante, tanto antes como después de esta etapa, y realmente a través de todo el proyecto, pedir opinión externa del ambiente donde se desarrolla el proyecto para obtener siempre nuevas y frescas ideas.

- Testea: llevar el prototipo a quienes serán afectados por este proyecto para identificar fallos y carencias claves como usuarios finales.

Para que todo esto sea posible es indispensable contar con ciertas características diferenciales del proceso (García Ramos, 2017):

- ∞ La generación de empatía: no se puede evitar la interacción con las personas. Hace del método algo más personal y fortalece las percepciones necesarias de la realidad de quien se pretende ayudar para lograr una solución efectiva.
- ∞ El trabajo en equipo: el valor está en el aporte singular de cada individuo, es realmente sustancial contar con la participación activa de todos los miembros.
- ∞ La generación de prototipos: para asegurarse de cometer todos los fallos posibles y poder solucionarlos previo a presentar una solución final.
- ∞ Atmósfera lúdica: los tres elementos anteriores deben contribuir estado mental que de rienda suelta al potencial.
- ∞ Desarrollar técnicas con gran contenido visual y plástico: da como resultado soluciones innovadoras y factibles ya que se pone en práctica tanto la mente analítica como la creativa.

Una vez establecidas las características básicas del Design Thinking es esencial saber cuándo es útil su utilización, ya que no todos los proyectos necesitan de esta metodología. Peter G. Rowe expresa en su libro Design Thinking (1987) que hay ciertos problemas que necesitan de este concepto para su solución óptima. Estos problemas son aquellos en los cuales las posibles soluciones son difíciles de identificar y por lo tanto se terminan satisfaciendo con decisiones sub óptimas. Utiliza además la definición de Thorndike de problema que establece que este existe si un organismo quiere la solución de algo pero las acciones necesarias para obtenerlo no son inmediatamente obvias. Además establece una diferencia fundamental entre los problemas mal y bien definidos. Los últimos son llamados *wicked problems* establecidos por Churchman.

Los wicked problems son primero, problemas que no tienen una formulación

definitiva o ni siquiera la posibilidad de llegar a ser bien definidos. Es necesario hacer preguntas adicionales y una continua reformulación del problema. Segundo, son problemas que no tienen un punto final de resolución ya que siempre se las puede desarrollar todavía más. Tercero, diferentes formulaciones del problema de esta clase implican diferentes resoluciones, y viceversa. Finalmente, las soluciones propuestas no son necesariamente correctas o incorrectas. Alternativas impensadas al momento de la propuesta original pueden surgir en cualquier momento abriendo caminos a nuevas posibles soluciones.

La existencia de este tipo de problemas que establece Peter G. Rowe es avalada por Richard Buchanan, editor de *Design Issues*, que los define en 1992. Según el autor estos son un tipo de problemas del sistema social que están mal formulados, donde la información es confusa, hay demasiados clientes y quienes toman las decisiones deben verse en conflictos de valores por lo que tienen ramificaciones de todo el sistema que son sumamente confusas.

De esta manera, habiendo definido los problemas a los que mayormente se intentaba resolver, podemos ver un cambio en la percepción de estos problemas en ciertas organizaciones. Para autores contemporáneos como Roger Martin (2009) el Design Thinking es la forma de pensamiento que va a lograr que haya movimiento a través de lo que él define como el *knowledge funnel*. Este es un sistema que pretende tomar preguntas extensas para después convertirlas en un misterio de tamaño manejable y simplificado para poder enfocar los esfuerzos. Por último, se debe poder pasar a una fórmula específica que resuelva el problema principal.

Así entonces, según Roger Martin (2009), la manera en la que se logra conocimiento es en poder juntar información y simplificar las complejidades del mundo. Lo que promete el uso del *knowledge funnel* es increíble eficiencia en la organización. Por último, el autor expresa que una compañía se convierte en un negocio de Design Thinking cuando logra el balance entre exploración y explotación, lo que quiere decir, vuelven a su misterio principal y vuelven a pasar por el *knowledge funnel* creando un proceso cíclico.

Podríamos establecer que la parte más importante del procedimiento de Martin es la segunda etapa, llamada *heuristics*. Otros autores han abordado también este concepto como y resaltado su importancia. Para Newell, Shaw, and Simon, un heuristic es cualquier principio, procedimiento u otro dispositivo que contribuya a la reducción en la búsqueda de una situación satisfactoria (Newell, Shaw, and Simon 1967; Simon 1969). Perkins, otro autor citado por Martin, es menos empático sobre los resultados. Para él, “a heuristic is a rule of thumb that often helps in solving a certain class of problems, but makes no guarantees” (Perkins 1981, p.192). De manera similar, para Polya, el término de nuevo aplica a “rules of thumb”, o procedimientos provisionales que se prueban útiles en la resolución de problemas (Polya 1957, p. 37). Volviendo a Newell, Shaw, and Simon, en conclusión, heuristics es un término aplicado tanto a específicos modelos de estructura de problemas como a tipos generales de procedimientos para guiar la búsqueda hacia soluciones. Las reglas de decisión apuntan a reducir la diferencia entre las propiedades de las soluciones propuestas y aquellas del objetivo fijado.

Peter G. Rowe agrega al concepto de Roger Martin el término heuristic reasoning refiriéndose a el proceso de problem-solving en el que no es posible saber de antemano si una secuencia particular de pasos va a dirigir a la solución o no. Como consecuencia incluye un proceso de toma de decisiones (decision-making process) en el que tampoco es posible saber si tenemos una solución hasta que la línea de razonamiento esté completa o se hayan conseguido llevar a cabo todos los pasos.

3. Estrategia metodológica

3.1 Tipo de Estudio

Este estudio piensa ser tanto descriptivo como explicativo. Descriptivo en tanto se busca entender el concepto de Design Thinking dentro de las organizaciones para distinguirlo del mismo concepto aplicado con tanta libertad en muchísimas otras áreas de estudio. A su vez, explicativo ya que pretende analizar experiencias de profesionales en el campo para entender cómo debe desarrollarse la disciplina.

3.2 Experiencias de estudio

Los casos de éxito y fracaso pretenden ser más que nada ejemplificadores para dar contexto, mientras que las experiencias de profesionales en el campo pretenden entender cómo realmente se lleva a cabo el Design Thinking actualmente en el país en diferentes ámbitos y organizaciones.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Dadas las experiencias de estudio las técnicas de recolección de datos serán revisión documental para casos de éxito y fracasos pasados y entrevistas a profesionales que utilicen Design Thinking como herramienta de trabajo usual.

4. Compañías basadas en el diseño

4.1 ¿Por qué una empresa usaría Design Thinking?

Según Roger Martin (2009), la principal razón por la que una empresa se dedicaría a sembrar una cultura de Design Thinking, es su promesa de lograr la tan deseada ventaja competitiva:

“Design thinking firms stand apart in their willingness to engage in the task of continuously redesigning their business. They do so with an eye to creating advances in both innovation and efficiency – the combination that produces the most powerful competitive edge.” (Martin, 2009, p.7)

El mismo autor expresa que en el corazón del Design Thinking hay lógica abductiva, un concepto que adjudica al filósofo del siglo XX Charles Sanders Pierce. La visión que rescata es saber que no hay forma posible de probar ningún pensamiento, concepto o idea con anterioridad a su puesta en prueba, es decir, todas las nuevas ideas pueden ser validadas solo por la manera en que se desplieguen eventos futuros a partir de la toma de acción. Por lo tanto, es claro que una metodología como el Design Thinking que fomenta el replanteo de ideas y revisión constante de procesos para lograr la mejor solución posible es mucho más relevante de aplicar para las empresas que un proceso constante sin posibilidad de cambio que lleve a una solución sub óptima.

Javier Estebecorena, Strategic Design Thinking Partner y Product Designer en HEADS, estudio de diseño fundado por él y su hermano en 1990, es un diseñador con más de 25 años de experiencia. Según su forma de ver el Design Thinking, hay cinco razones por las que sería de gran utilidad en las empresas.²

1) Es una manera sistemática de hacer un proceso creativo. Con esta afirmación se refiere a que las personas o empresas fuera de la disciplina del diseño tienen dificultad para lograr ser creativos en muchos momentos y el Design Thinking es la

² Javier Estebecorena, comunicación personal, marzo 30, 2018. (Anexo 7)

herramienta ideal para lograr implementar creatividad donde la creatividad no es muy natural. Estebecorena afirma que el verdadero proceso creativo es más errático e iterativo pero el Design Thinking logra organizar un pensamiento que de otra manera sería difícil de transmitir.

2) Todo problema puede solucionarse a través del Design Thinking. No necesariamente es un procedimiento que debe restringirse a los wicked problems porque puede ser productivo mucho más allá de eso. Esto no quiere decir que todos los problemas deban pasar por un proceso de Design Thinking ya que hay problemas que son mucho más simples de resolver y no es necesario pasar por todos los pasos y sistematizaciones. Además, piensa que hay lugares donde la creatividad está más permitida o más naturalizada en los procesos y por lo tanto se ve mucho más directamente y no hace falta identificar tanto etapas o procesos formales.

3) Está pensado para corporaciones cuyo pensamiento es rígido. En cierto sentido el Design Thinking es un pensamiento rígido porque busca estructurar un pensamiento que es completamente blando o errático. Es una mirada del pensamiento creativo del diseñador desde la perspectiva de una persona de negocios o una persona que no tiene naturalmente ese pensamiento. Por esta razón se ve el caso contrario en las start ups por ejemplo, o estudios de diseño donde no se utiliza el Design Thinking porque no tienen gran rigidez y por lo tanto no hay necesidad de sistematizar todo y tienen los conceptos de la metodología en su forma de ser o ADN, no se habla de diseño porque es lo que se hace todo el tiempo.

4) Es una forma de administrar la ansiedad de no saber lo que va a pasar. Los diseñadores se encuentran muy acostumbrados por su rama a trabajar en el universo de lo desconocido y tomar pasos sin saber si algo útil o no saldrá de ellos. A quienes por el contrario no están acostumbrados ni entrenados en un proceso de diseño les suena demasiado riesgoso. Por ejemplo nos dice que si una fábrica de pañales desea subir sus ventas se fijará en las ventas de pañales del

año anterior y buscará reducir los riesgos y maximizar las ganancias alrededor de esa experiencia pasada. El problema con esta lógica es que la fábrica no logra dar saltos cualitativos sino cuantitativos ya que basándose en el mismo pensamiento del año anterior no se puede hacer cosas muy diferentes. Así entonces el Design Thinking lo que hace es poner una cajita de paso a paso un proceso para darle cierta contención a corporaciones, organizaciones o personas que de otra manera no podrían manejarse en una situación completamente impredecible.

5) En cualquier lado que se aplique va a servir. Al preguntar sobre la realidad de la aplicación del Design Thinking en diferentes países Estebecorena afirma que no hay necesariamente una diferencia en ese punto sino que él haría la distinción entre los tipos de empresas. Por ejemplo, las empresas de tecnología tienen mucha más interacción entre escalafones y la jerarquía no es tan importante como el conocimiento, o la capacidad para resolver un problema. Por otro lado, las empresas que hacen negocios más tradicionales le dan mucha más importancia a las jerarquías que al conocimiento. Entonces volvemos al punto de darnos cuenta que esas estructuras rígidas van en contra de cualquier pensamiento creativo porque están priorizando el escalafón mucho más que el conocimiento que realmente logra que algo sirva y funcione o no. Por lo tanto el Design Thinking puede servir donde sea que se aplique pero se hay organizaciones que lo necesitan más o menos y por lo tanto le sacan mayor o menos provecho.

La conclusión de Estebecorena es que todas las empresas, tanto las más creativas como las menos creativas, saben que es indispensable tener capacidad de innovación y de adaptación porque estamos en un entorno que es terriblemente cambiante y no hay espacio para rigidez. Se debe intentar lograr todo lo contrario, ser lo más fluido posible, evitar la estructura rígida y lograr una cultura de adaptación.

Por el contrario, si bien pareciera que el Design Thinking es la herramienta ideal, conlleva sus riesgos. Alex Blanch³, diseñador de profesión y Director de la Licenciatura en Diseño en la Universidad de San Andrés, opina que hay dos grandes factores que pueden llevar a fracasar a quienes utilicen Design Thinking:

1) La pregunta sobre la que se trabaja es mal formulada. Blanch considera que un grave error de parte del diseñador o persona que comience el proceso de Design Thinking es no cuestionar la pregunta principal. Sostiene que es parte de la capacidad del diseñador de entender el contexto de donde surge la pregunta.

2) La metodología del Design Thinking, que sigue la de todos los diseñadores, es larga y conlleva diferentes capacidades. Por cómo es erróneamente transmitido el concepto de Design Thinking, existe una percepción general muy inexacta. Muchas personas asocian el proceso con brainstorming y post-its simplemente, pero en realidad se necesita un gran trabajo de investigación que incluye estudios etnográficos, estudios de tendencia, construcción de escenarios, canvas de oportunidad, FODA, formulación de proyectos, marco lógico y experiencia del consumidor. Por lo tanto, es muy fácil fracasar si no se tienen en cuenta los esfuerzos reales que requiere el Design Thinking. Debe comenzar con entender al usuario a través del relevamiento etnográfico, cruzar esa información con datos de marketing manejan información macro y micro y contextualizar todo eso en términos de las tendencias y su posible desarrollo a largo plazo. Esa es la forma donde, según el entrevistado, se detectan realmente las oportunidades.

Por lo tanto, debemos rescatar que hay factores que no son aclarados en la teoría del Design Thinking que son necesarios para su éxito.

4.2 La realidad organizacional

Una pregunta que no se puede evitar es cómo se supone que funciona el Design Thinking dentro de las organizaciones. Martin Kupp, Jamie Anderson y Jörg Reckhenrich lo expresan muy claramente en su artículo Why Design Thinking in

³ Alex Blanch, comunicación personal, marzo 26, 2018. (Anexo 8)

Business Needs a Rethink (2017, 42): “Here’s how design thinking initiatives are supposed to unfold in a corporate setting: A clearly defined innovation challenge is presented to a team trained in design thinking. The team conducts research to better understand the problem. Drawing on their insights, they propose a variety of solutions, start building prototypes, and in the end, identify a fresh, profitable business opportunity”

Los autores, habiendo trabajado con más 20 compañías en diferentes 50 iniciativas, expresan que raramente se cumple lo esperado del proceso en la realidad. La razón de esta disparidad entre la teoría y la práctica dicen que es porque el proceso de innovación, que de por sí es desordenado, se hace más aun cuando entra en conflicto con los procesos establecidos, las estructuras y las culturas ya instaladas en la corporación. Por lo tanto, los mismos empleados de las corporaciones no se sienten atraídos hacia la metodología de Design Thinking. Además, la mayoría de las organizaciones funcionan con grupos de trabajo integrados jerárquicamente, o sea, de manera contraria a lo que propone la teoría, además de que un líder de proyecto generalmente se encarga de varios diferentes al mismo tiempo maximizando el tiempo de la persona pero reduciendo la eficiencia del equipo, impidiendo que surja la pasión y el compromiso al mismo tiempo que reduce el progreso. Hay cuatro factores culturales que los autores ven como agravantes de las limitaciones estructurales: 1- la especialización, que por un lado encasilla a ciertos puestos como no creativos y por otro casi garantiza tener puntos de vistas diferentes de aquellos con otra especialización; 2- los “human speed bumps” refiriéndose a los gerentes que ven su trabajo como detener ciertas acciones antes de que sucedan y no pueden desprenderse de su cultura conservadora y adversa al riesgo; 3- el foco en resultados monetarios en vez de en el aprendizaje adquirido desalentando la creatividad e irónicamente reduciendo las chances de tener mayores retornos; y 4- la fobia al fracaso ya que muchas compañías establecidas lo que hacen es castigarlo por lo que los agentes reducen su posibilidad de fracaso lamentablemente disminuyendo las chances colectivas del éxito.

Afortunadamente, los autores pensaron en cinco pasos a tomar para devolver el potencial al Design Thinking que se basan en: 1- apuntar a los gerentes a una sola meta al mismo tiempo, 2- balancear análisis analítico e intuitivo eligiendo a miembros del equipo que puedan reconocer y apreciar la diversidad de sus experiencias y habilidades, 3- darle autonomía al equipo poniendo límites claros (como abstenerse de actividades ilícitas) y que todo fuera de ellos sea válido, 4- integrar el Design Thinking al proceso de desarrollo de productos y que no sea visto solo como un proceso paralelo de la compañía y 5- que los equipos no deban preocuparse por los retornos sino el aprendizaje, que una vez capturado puede llevar a nuevas preguntas y otros proyectos.

En conclusión, según Martin Kupp, Jamie Anderson y Jörg Reckhenrich (2017), no es útil para las empresas invertir en entrenar en Design Thinking a sus empleados sino convencerse de que la innovación es un proceso social que tiene que ver con convencer a las personas de hacer las cosas de una nueva manera. Un programa de Design Thinking es exitoso cuando está conectado con las dinámicas sociales de la organización, de lo contrario, sin los mecanismos de soporte correctos, no será posible alcanzar los resultados deseados.

Según Javier Estebecorena, en su experiencia una de las realidades más certeras en las organizaciones es la existencia del fuerte factor de jerarquización. Afirma que es muy difícil cambiar estas estructuras con la que muchos profesionales crecieron en sus carreras para hacer las cosas más horizontales, y desde el punto de vista de los altos mandos tal vez más privilegiadas para quienes llevan menos tiempo en el trabajo. Pero también en su experiencia trabajando con distintas empresas de todos los ámbitos ve que en las corporaciones tienen muy en claro que actualmente la necesidad de innovar y flexibilizar está en todos lados. Al contrario del resentimiento que según los autores anteriores se da en contra el Design Thinking por romper los procesos, Estebecorena se da cuenta que los que no están acostumbrados a estos procesos cuando los empiezan a usar quieren aplicarlos en cualquier parte de la organización porque en cualquier lado que los apliquen les va a servir. Tratan de aplicarlos en procesos más transversales que

no son solo desarrollo de producto, sino en cuestiones de relaciones también. Él no ve que haya una prescripción para el uso de Design Thinking o que los corporativos vean que lo importante o la principal aplicación de esto sea en la línea de producción o en desarrollo de producto. Cree que son muy amplios cuando se dan cuenta de cuál es la necesidad para subsistir en la actualidad.

En este marco, Alex Blanch cree que es positivo contar con un diseñador en la organización ya que su perspectiva es contraria a la visión conservadora y ayuda a la organización a pensar diferente. Es la persona ideal porque afirma que está en su naturaleza, por su formación como diseñador, características como ser atrevido y carecer de miedo al diseñar algo nuevo. Así también puede ser excelente para reconfigurar el sistema de gestión de la empresa y volverlo más horizontal. Cita así cómo trabajan actualmente los diseñadores en IDEO donde quien dirige cada proyecto es quien más sabe al respecto y no quien posee mayor jerarquía. Por otro lado, recalca que hay empresas que lo necesitan y otras que puede que no. Él argumenta que no todas las empresas deben cambiar de la misma manera, con las mismas pautas, a la misma velocidad y en la misma dirección. Por ejemplo, las compañías comerciales deben cambiar la manera en que se comunican urgentemente por la disrupción en el mundo digital, así también las compañías industriales porque en el tiempo se espera que disminuyan en gran medida las fábricas e incluso la industria automovilística con la aparición de Uber. Pero no así compañías que se dedican a vender artículos de cuidado personal, artesanías y demás.

Así entonces, Design Thinking debe saber utilizarse teniendo en cuenta una serie de factores organizacionales que pueden incitar o desalentar su éxito.

4.3 Diseño y cultura

A través de este trabajo se ha mencionado repetidas veces la cultura organizacional y sus efectos. Todas las empresas tienen su propia cultura ya sea esta conservadora y adversa al riesgo o todo lo contrario. A su vez, hemos mencionado que es necesario un cambio de cultura en muchas ocasiones para

realmente lograr llevar a cabo Design Thinkig con sus resultados exitosos. Entonces la gran pregunta en este punto sería ¿cómo es posible lograr una cultura impulsada por el diseño?

En 2015, a través de McKensey Digital, Jennifer Kilian, Hugo Zarrazin y Hyo Yeon escribieron “Building a design-driven culture”, un paper que explica qué significa realmente ser ‘design-driven’ en una organización y qué pasos pueden se pueden tomar para lograrlo. A continuación explicaré las teorías de los mencionados autores acompañadas de su argumento.

Para comenzar, los autores mencionan la clave a la que ya hemos aludido en este trabajo: la base del Design Thinking es usar la empatía para poner a los consumidores, clientes y usuarios finales al centro de la ecuación de resolución de problemas. Con ese foco debe ser posible cambiar la manera en que las compañías hacen negocios, compiten y construyen marca.

Los autores señalan además las ventajas que reporta lograr ser una compañía impulsada por el diseño. Citan que según el Value Index del Design Management Institute, las compañías de las características mencionadas mantienen una ventaja en el mercado de acciones por sobre el S&P 500 (considerado el índice más representativo de la economía norteamericana) por un 219% en los últimos 10 años.

Así entonces, queriendo entender cómo se puede alcanzar estos ideales los autores nos muestran los cuatro elementos de una cultura impulsada por el diseño:

1) Entender realmente al consumidor: La realidad que se menciona en el paper es que mientras muchas compañías piensan que se focalizan en el consumidor la realidad dice que los presupuestos y los key performance indicators no están alineados con ese propósito. Parte del problema es que las decisiones tomadas en los niveles ejecutivos muchas veces fallan en considerar el impacto en los consumidores.

El diferencial que poseen las compañías impulsadas por el diseño es que buscan la respuesta no a qué es lo que los consumidores quieren sino *por qué* lo quieren.

Para responder a la pregunta toman acciones como entrevistas una a uno, siguen ejercicios de compras y hasta llegan a los hogares de los consumidores para aprender realmente cómo los consumidores usan y es su experiencia con los productos. El resultado es un customer decision journey que ayuda a entender que motiva a las personas, que les molesta y dónde están las oportunidades para crear buenas experiencias. Un ejemplo mencionado es que los líderes en marketing en Sephora se dieron cuenta observando a millennials interactuar con su sitio online que antes de realizar una compra miraban en YouTube para ver a otra gente utilizando el producto. Esta realización llevó a Sephora a crear sus propios videos para lograr una mejor experiencia del consumidor en su compra online.

2) Empatía en la organización: Para lograr que la compañía sea empática debe haber empleados que impulsen esa visión en posiciones de poder. Este trabajo, señalan los autores, puede tomarlo un Chief Design Officer, un Chief Digital Officer o un Chief Marketin Officer. Lo importante es que tengan un espacio donde sus visiones sean escuchadas y puedan llevarse a cabo. Además, la perspectiva de esta persona concentrada en dispersar la empatía en la organización tiene que llegar a todas las áreas, no solo marketing y operaciones sino también las menos pensadas como legales, finanzas y IT con el fin de que todos los grupos no solo sean parte del proceso sino también entiendan el valor que consigue el diseño.

3) Diseñar en tiempo real: Según los autores hay tres funciones que deben trabajar en coordinación para tomar decisiones y asegurarse que el camino del diseño esté alineado con la estrategia del negocio y cree valor mientras mantienen la experiencia del consumidor como un top-of-mind issue. Las funciones son diseño, estrategia de negocios y tecnología. Kilian, Zarrazin y Yeon creen en un enfoque “trenzado” de estas tres funciones que consiste en dividir por tareas en una línea de tiempo todo lo que se debe hacer y que las tres áreas estén consientes de su tarea particular en un cada momento y en coordinación con las demás. Por ejemplo en la fase de Prototipar, señalan como diseño se encargaría de construir rápidamente los prototipos y rediseñarlos luego de cada customer feedback mientras tecnología debe crear un plan de technology development y estrategia crea el business case (Anexo 3).

Además, para que las etapas que se impongan el enfoque trenzado vayan avanzando los autores sugieren tener un war room desde el principio para que todas las áreas comprometidas en el proceso se comuniquen y avancen. El war room en el que piensan los autores específicamente es uno que plantea que cada pared, literalmente las cuatro de la sala, deben ser tomadas con una parte del proceso. Las cuatro partes deberían ser: Customer-journey and experience wall, technology wall, business-operations and process wall y team-planning wall (Anexo 4). Idelamente cada pared tendrá un mosaico ordenado de post-its capturando las tareas, acciones, progresos, personas e ideas para que sean visibles a los demás equipos. El resultado deseado es que se puedan tomar decisiones más rápidamente ya que quien necesite puede entrar, mirar a la pared, responder cualquier pregunta que necesite para tomar la decisión y seguir adelante.

4) Actuar rápidamente: En este último paso la importancia está en entender que las compañías impulsadas en el diseño no deben tener miedo a poner un producto en el mercado que no sea perfecto. Lo ideal es que el producto llegue rápidamente, lo que depende de haber hecho con rapidez y eficiencia los pasos de Prototipar y Testear iteradamente basándose en customer feedback. Una vez en el mercado con un producto mínimamente viable, es mejor seguir aprendiendo del customer feedback, continuar incorporándolo e ir presentando nuevas versiones. Según los autores, compañías avanzadas pueden ser capaces de prototipar y lanzar un producto o servicio en solo 16 semanas.

En conclusión, una compañía debe tener a un encargado de transmitir la visión del diseño basado en el consumidor a través de la organización, debe tener métricas de diseño y key performance indicators actualizados para evaluar su performance y experimentar hasta lograr que los procesos se den de la manera más rápida posible para llegar al mercado. El paper finaliza fortaleciendo que las compañías que logren impresionar a los consumidores con productos y servicios que cumplan con sus necesidades, les produzcan una experiencia mejor de la esperada y logren un buen nivel de estética serán recompensadas con feroz lealtad de marca

y mayor cantidad de ventas, lo que se traduce directamente a mayores márgenes de ganancia. Y por supuesto este tipo de éxito es solo posible gracias al diseño.

4.4 Ten best practices

“More than a feeling: Ten design practices to deliver business value” es un artículo por John Edson, Garen Kouyoumjian y Benedict Sheppard publicado en McKinsey Design. En este, los autores desarrollan que existen 10 design practices que las compañías pueden incorporar para asegurarse de lograr valor en el negocio. Comienzan por dividir las 10 prácticas en tres temas importantes que dicen parecen correlacionarse con una mejora en los resultados financieros. En primer lugar, aclaran que para las firmas a las que se refieren, diseño es algo más que un departamento. Como fue mencionado en apartados anteriores, las compañías deben basarse en el consumidor y crear valor a través del diseño pensado para satisfacerlo. Por esto, los autores estipulan que el diseño debe estar en todas las áreas de la organización. Las prácticas que listan en este segmento son: incorporar diseñadores en equipos funcionales, hacer de los diseñadores personas interdisciplinarias que entiendan el trabajo de otros y comenzar a trabajar colaborativamente en espacios pensados para esto en vez de oficinas. En segundo lugar, debe haber un entendimiento que el diseño no es solo una etapa, es decir, se encuentra en todas las fases del desarrollo, producción y lanzamiento de un producto. Las prácticas que listan en este segmento son: asegurarse que haya diseño continuo, es decir, a través de todo el desarrollo de un producto por ejemplo, realizar investigaciones completas con análisis tanto cuantitativos como cualitativos y acostumbrarse a prototipar seguido. Por último, entender que el diseño es más que un presentimiento, o sea, los negocios deben manejarlo tan rigurosamente como lo hacen con los costos, calidades y tiempos. También quiere decir que el encargado de diseño debe estar a la altura de la cabeza de ventas, operaciones y finanzas. Las prácticas que listan en este segmento son: un líder de diseño debe encontrarse en la mesa donde se toman las grandes decisiones, desarrollar métricas que permitan medir el diseño, implementar incentivos basados en el cliente y no el resultado financiero y saber llevar la visión que se tiene sobre las

necesidades del consumidor al mercado. Para una explicación con ejemplos más extensa de este paper ver Anexo 2.

Si bien, según los autores, ninguna compañía logra manejar las diez acciones, aquellas que implementan la mayoría demostraron mejoras en desempeño financiero e incrementaron su lealtad del consumidor en tiempos donde muchas compañías sufrían por no poder satisfacer a sus clientes. El mejor ejemplo que cuentan es Disney, una compañía que siempre ha puesto primero a sus clientes. Cuando observaron que la satisfacción del cliente en los parques se vio menguada por los altos costos y líneas de espera eternas volvieron a enfocarse en el consumidor utilizando varios de los consejos mencionados. Por ejemplo, crearon equipos multifuncionales para reinventar la experiencia de las vacaciones, estudiaron qué hacían los consumidores dentro del parque en realidad con datos etnográficos y siguiendo la experiencia de la familia dentro. Luego construyeron un garaje que llamaron laboratorio de innovación y prototiparon la MagicBand, un aparato digital que se pensó podría resolver varios problemas. El primer prototipo fue hecho con materiales comprados en Home Depot y después le siguieron cuarenta prototipos más. La compañía incluyó organizaciones de diseño y tecnología externas para ayudar. Los altos ejecutivos apoyaron visiblemente la iniciativa y los errores fueron aceptados y la mayoría superados. Así, en 2014, Disney World presentó la MagicBand en todos sus parques, tras lo que la satisfacción de los clientes aumento increíblemente por reducción de los tiempos de espera gracias a estar digitalmente monitoreados. Además, durante la espera ahora pueden acceder a diversiones digitales y pedir comida con anticipación para que esté lista esperando en el restaurante.

4.5 Complementos del Design Thinking

Quienes diseñaron el Design Thinking parecen haberlo pensado todo, pero la realidad apunta a que existen conceptos que, si bien cuando se mencionan son lógicos y no nos sorprende escucharlos como complemento de la metodología, es necesario mencionarlos.

Cultura organizacional:

Este concepto fue desarrollado previamente en este trabajo pero no puede dejar de ser mencionado como complemento clave para el éxito del Design Thinking.

Liderazgo:

Muchas veces relacionamos liderazgo con jerarquía cuando en realidad son dos conceptos separados. Un jerarca, por un lado, es quien tiene una elevada categoría en una organización⁴ mientras que un líder es una persona que dirige o conduce una colectividad⁵. Esto quiere decir que la metodología no se contradice cuando se refiere a constantemente a que su práctica debe darse de manera horizontal, ya que la posición de un líder respeta y apoya esta idea.

Cuando las personas trabajan con líderes la comunicación es diferente porque no poseen el sentimiento de que serán reprendidos por sus actos u opiniones. Durante una entrevista con propósito de esta tesis con Yolanda González Vázquez⁶ mencionó que para un proyecto en el que reestructuró una compañía, cambió la comunicación y los jefes pasaron a llamarse líderes, ya que, en sus palabras, los líderes empoderan a las personas para tomar decisiones de forma autónoma.

Trabajo en equipo:

Durante esta tesis se ha mencionado y seguirá mencionando el trabajo en equipo. Se ha hecho énfasis en cómo debe ser su conformación, con personas multidisciplinarias, pero no en el por qué de su importancia. Las ventajas de trabajar en equipo, como bien lista el blog Belén Gómez Pereira en su artículo 10 claves del trabajo en equipo (Entrepreneur, 2018) son:

1. Construir confianza: hace que las personas entiendan sus roles, sus habilidades y las de los demás y sepan ayudarse mutuamente.
2. Establecer objetivos comunes: trabajar en equipo significa perseguir las mismas metas.

⁴ Según la Real Academia de la Lengua Española, <http://dle.rae.es/?id=MPIBs70>

⁵ Según la Real Academia de la Lengua Española, <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV>

⁶ Yolanda Vázquez González, comunicación personal, abril 18, 2018. (Anexo 10)

3. Crear un sentido de pertenencia: lo más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común, porque los seres humanos necesitan sentirse parte de algo.
4. Involucrar a la gente en las decisiones: cualquier implementación de cambio o estrategia es de más fácil cuando primero se buscó una retroalimentación.
5. Hacer que haya entendimiento entre pares: para que todos los trabajadores aprecien el trabajo del otro debe darse visibilidad a las tareas de cada uno, lo que también puede llevar a otros a contribuir en formas de mejorarlas.
6. Motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo: en un equipo no existe que una persona sea la culpable de un resultado, lo que a su vez ayuda a que no hayan críticas o subestimaciones del trabajo de todos.
7. Impulsar la comunicación: los verdaderos equipos deben escucharse y retroalimentarse para poder cambiar de opinión y crear estrategias. Para esto los canales de comunicación deben ser abiertos.
8. Aprovechar la diversidad: ideas nuevas surgen de equipos heterogéneos que deben compartir solo los valores y compromisos de la organización o proyecto.
9. Celebrar los éxitos grupales: agradecer el trabajo y esfuerzo del equipo es importante, así como destacar el papel de cada uno.
10. Que haya un líder: su rol es guiar y reunir los esfuerzos individuales. Es quien, además, puede llegar a consensos y toma de decisiones con base en las ideas y opiniones del equipo.

Empowerment (empoderamiento):

Empoderamiento significa el proceso de ganar libertad y poder hacer lo que se desee o controlar lo que sucede a la persona⁷. Las organizaciones utilizan este término para referirse a que los empleados deben sentirse dueños de su trabajo y la forma de llevarlo a cabo, y por lo tanto, sentirse mayormente responsables del

⁷ Según el diccionario inglés de Cambridge,
<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/empowerment>

resultado. De esta manera se encuentran mayormente motivados a poner todo su esfuerzo en la tarea que les corresponde.

Holismo

En mucha de la literatura que envuelve el Design Thinking, se lee la palabra holismo, que significa doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen⁸. Por lo que los autores al utilizar esta palabra se refieren a entender las problemáticas en toda su extensión y asegurarse así de resolverlas por completo.

Tiempo y recursos

El Design Thinking, como todas las iniciativas que puedan llevarse a cabo en una organización, sufren de la “triple constraint” llamada en inglés (Anexo 5). Son las tres aristas de cualquier proyecto que limitan o restringen los resultados de un proyecto. Estas son: tiempo, recurso o dinero y alcance. Entre las tres definen la calidad de un proyecto. Explicado muy simplemente, el modelo, utilizado desde los años 50’, afirma que (Wikipedia, 2018):

1. La calidad de un trabajo se encuentra restringida por el presupuesto, los plazos y el alcance.
2. El gerente del proyecto puede negociar entre restricciones.
3. Los cambios en una restricción requieren los cambios en otra o la calidad final será más baja de la planeada.

Es muy importante, en cualquier proyecto que se embarque, incluso en Design Thinking, trabajar con este modelo en mente y poder llevar así el proyecto a buen puerto.

⁸ Según la Real Academia de la Lengua Española, <http://dle.rae.es/?id=KZWLkpD>

5. Aplicaciones de la metodología: casos de éxito y fracaso

5.1 Casos de éxito

Infosys, Fidelity e Intuit

El *Design Thinking* parece ser realmente bueno según su definición y opiniones de autores estudiosos del tema; pero al tratarse de una metodología práctica, y para poder insistir en que debe utilizarse, es necesario revisar su historial de éxitos. El grupo periodístico Digital Surgeons, en su artículo de la revista con el mismo nombre del 5 de enero de 2017, trae a colación ejemplos del Design Thinking que tuvieron grandes repercusiones. Algunos de ellos son Infosys, Fidelity e Intuit. La primera es una empresa con base en India que se dedica a ofrecer servicios de tecnología; dentro de la compañía se dedicaron a aplicar Design Thinking en todos sus procesos y prácticas para incrementar las habilidades de solución de problemas de sus empleados. Lograron así capacitar y cambiar la mentalidad de sus más de 170 000 empleados que derivó en crear una ventaja para la compañía. La segunda, Fidelity, es una empresa que se dedica a ayudar a sus clientes a tomar buenas decisiones financieras. Dentro de sus grandes éxitos está el haber podido utilizar el Design Thinking para encontrar una solución que ayudó a aliviar el peso de las deudas de los estudiantes universitarios americanos. Por último, en Intuit, empresa desarrolladora de software, decidieron aplicar los principios del Design Thinking para entrenar un grupo de estudiantes de octavo grado con el fin de sacarlos de un ciclo de pobreza. El proyecto logró que los estudiantes produjeran un modelo de negocios exitoso y, además, tuvieran experiencia de primera mano en cómo innovar y prototipar utilizando la metodología.

Estos casos de éxitos demostraron beneficios claros como cambiar la cultura empresarial logrando innovarla, y por lo tanto innovar la compañía, y aportar soluciones a casos complejos ya sea de necesidad de los usuarios o carencias sociales.

Instagram

Un caso exitoso con grandes resultados que recibió mucha atención es el de la aplicación Burbn que en ocho semanas se convirtió en Instagram. La nueva plataforma sumó 24000 mil personas en su primer día y en solo dos años fue comprada por Facebook a 1000 millones de dólares con más de 30 millones de usuarios.

Según Rocío García Ramos en su artículo para El Laboratorio de las TI, en principio Burbn fue una aplicación muy complicada en la que se podía tomar fotos, calificar lugares y compartir opiniones sobre ellos y etiquetarse en las visitas. La aplicación no parecía despegar tal como querían por lo que se centraron en conocer su producto a fondo y se dieron cuenta que la opción de compartir fotos era la más utilizada. A partir de este insight decidieron empezar con el Design Thinking para mejorar su aplicación y llevarla a donde ellos realmente querían. En la primera etapa de empatía se concentraron en determinar el perfil y comportamiento de sus usuarios y lo que a estos le importaba, es decir, determinaron los hábitos de las personas a la que querían satisfacer.

En la segunda etapa, con la intención de descubrir qué aportaría valor, decidieron que la aplicación fuera gratuita y que las cuentas pudieran ser tanto privadas como públicas, dos movimientos que hicieron pensando en favorecer la propagación del nuevo producto. Pensando en lo ideal para los clientes se pusieron la meta de poder darle la posibilidad a cada usuario de personalizar sus fotos de manera sencilla; así lograron en la tercer etapa de Idear, crear los famosos filtros para las fotos de las aplicaciones. Durante este proceso donde fueron pasando por distintas mejoras cada una fue hecha un prototipo y testada tanto por el equipo de Instagram como por un grupo representativo de usuarios reales para asegurarse de tomar la decisión correcta, siguiendo los pasos cuatro y cinco del proceso de Design Thinking.

Como resultado, gracias al seguimiento de la metodología de Design Thinking fue posible crear un producto que reportó gran valor basado en las preferencias de los usuarios.

5.2 Casos de fracaso

El Design Thinking es una filosofía que en su *core* tiene el fracaso como enseñanza para continuar prototipando y testeando nuevas ideas. Por este motivo no es muy factible encontrar un caso en el que se pueda ver un “fallo” en el Design Thinking, sino mas bien casos en los que no se ha implementado de manera correcta o se debe seguir trabajando hasta encontrar una resolución satisfactoria.

David Glenn, Director de KPMG Digital and Mobile Solutions, piensa que hay dos razones fundamentales por las que el Design Thinking parece no funcionar:

En primer lugar, afirma que hay un fallo cuando se ven los problemas a través de los lentes erróneos. Según el director, muchas veces los negocios están acostumbrados a tomar la data como su input clave y suelen pensar que los problemas se encuentran en una pieza de equipo, un código en un software, un sistema o un proceso y rara vez se piensa en quien opera, maneja y usa esas herramientas. Antes de pensar de manera organizacional, tecnología o guiados por data debemos empezar por tener empatía por el usuario de manera que se puedan combinar insights tomados del mismo con lo que es tecnológicamente factible y económicamente viable. Al tomar un acercamiento centrado en la persona, afirma el autor, los negocios pueden minimizar la incertidumbre y el riesgo que las innovaciones conllevan. Lo que todo esto quiere decir es que Design Thinking es solo una palabra de moda amenos que se utilice como una manera de centrarse en el problema correcto y llegar a soluciones significativas y altamente funcionales que sean respaldadas por métricas de negocios tradicionales.

Por ejemplo, se puede tomar el clásico caso del fallido lanzamiento del Ford Edsel. Shah Mohammed, Design Strategist, explica en su artículo a través del medio Medium, cómo Ford lanzó el auto Edsel tras 10 años de inversiones y un año de tentar al público en septiembre de 1957. Analiza aquí como la marca Ford se da cuenta que tiene un solo automóvil en el mercado de autos tamaño medio mientras que sus competidores poseían múltiples vehículos a disposición de los consumidores. Los objetivos que se habían impuestos fueron: lograr mayor

retención de los consumidores que pasaban de coches pequeños a medianos, mantener a los clientes en la familia Ford, aumentar la cantidad de concesionarias asociadas para vender más y poder vender mayor cantidad de automóviles Ford en general por haber logrado una buena imagen ante los consumidores tras el lanzamiento. Lo que Mohammed señala en línea con las pautas dadas por Glenn es que en ninguno de estos objetivos se menciona a personas, siempre a la marca, y por no haberse centrado en sus consumidores no crearon valor suficiente para lograr ventas. Luego, Mohammed resalta como las grandes marcas deberían ser capaces de prever grandes cambios culturales. Los conductores, para cuando lograron lanzar el Edsen, preferían automóviles más pequeños, más baratos y con menor gasto de combustible. Se ve en este punto la importancia mencionada anteriormente de no dejarse llevar por la data dentro de la compañía, ya que empezó el diseño del Edsen dos años antes de su lanzamiento cuando se habían vendido dos millones de automóviles tamaño medianos, pero las preferencias cambiaron en muy poco tiempo y Ford no se encontraba actualizado con el mercado y las actitudes de los consumidores para 1957. Además, la compañía lanzó el producto sin antes hacer pruebas o prototipos. Es muy probable que si hubieran puesto el vehículo al alcance de potenciales consumidores reales hubieran surgido insights sobre los clientes que hubieran permitido cambiar el producto para satisfacer necesidades reales antes del lanzamiento. Afortunadamente Ford tomó la experiencia como un aprendizaje y se volvió una compañía centrada en el consumidor, lo que después se tradujo en éxito del Mustang.

En segundo lugar, Glenn asevera que la otra razón por la que la transformación de un negocio puede fallar es porque varias partes de la organización no están trabajando de manera cohesiva. Para poder identificar la causa de un problema y su solución es necesario lograr un clima de colaboración. Design Thinking erradica los problemas que pueden causar personas con motivaciones y agendas diferentes a través de proporcionar un marco de referencia para la comunicación. Al lograr mantener un lenguaje común, un entendimiento de todos sobre el camino a seguir y un objetivo de negocios acordado, los requerimientos de tecnología y

diseño pueden ser mucho más fácilmente alineados. Sobre este punto podemos regresar al caso Ford Edsel y su análisis por Shah Mohammed. El autor dedica parte de su redacción a contar cómo en la producción del vehículo los empleados sentían grandes fastidios al utilizar las mismas líneas de ensamblajes que para otro modelo. Un trabajo tan tedioso provocó a su vez que los empleados no se sintieran cómodos y por lo tanto la calidad de los productos bajara. Probablemente si hubieran conseguido los consejos de Glenn los empleados podrían haber tenido una discusión con sus directivos y lograr los cambios necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada y con mejores resultados. No es de suponer que solo cambios internos hubieran alterado el fracaso del Ford Edsel pero muy probablemente las consecuencias podrían haber sido menores.

Glenn finaliza su artículo con la conclusión – aplicable al caso Ford Edsel - de que las innovaciones y transformaciones exitosas solo pueden funcionar cuando el negocio tiene una visión a través de toda la compañía de poner a los usuarios primeros. Eso significa considerando diferentes perspectivas sobre el mismo usuario y problemas del negocio. Además, agrega que cuando todos pueden pensar y hablar en los mismos términos – teniendo siempre su foco en el usuario final - los problemas son más fáciles de atacar y se logra un cambio más significativo. Su frase final dicta que en ese tipo de contexto es cuando Design Thinking hace su trabajo.

Debemos tener en cuenta que no se utilizó la técnica de Design Thinking con ese nombre para llevar a cabo el negocio del Ford Edsel. Aun así ha sido posible analizar el caso desde la perspectiva de la metodología para ejemplificar como su implementación podría cambiar los outcomes de los negocios.

6. Tendencias globales

Alrededor del mundo hay diversa cantidad de opciones para embarcarse en un proyecto o la resolución de una problemática. Design Thinking es solo una de las tantas metodologías entre las que puede optarse. A continuación, se presentarán las más convocadas en la actualidad.

Lean UX:

Esta metodología fue traída a colación por Yolanda Vázquez González,⁹ durante una entrevista personal con propósito de esta tesis. Ella suele utilizarla como alternativa al Design Thinking cuando cree apropiado. Las siglas UX son representativas en inglés de experiencia de usuario. La herramienta, según Jeff Gothelf (Carraro, 2012), es descrita como la práctica de dar luz a la verdadera naturaleza de nuestro trabajo, más rápido y con menos énfasis en los entregables, y con mayor foco en la experiencia que está siendo diseñada.

Lean UX surge del movimiento Lean Startup, que a su vez está basado en otras metodologías Lean. El movimiento Lean Startup fundado por Eric Rice se basa en cinco postulados (Carraro, 2012): 1) Hay emprendedores en todos lados 2) Emprender es administrar 3) Generar conocimiento validado 4) Innovación medible 5) Proceso Build-Measure-Learn (construir - medir - aprender). Este último es importante porque es un proceso iterativo, es decir, conlleva análisis, elaboración y prueba constante pensando en el usuario, el negocio y el contexto hasta lograr un entregable final.

Los cambios que implica utilizar Lean UX para las metodologías previas de User Experience son poder comunicarse en términos de negocios y con ello lograr hacerse entender por las organizaciones y ser capaces de demostrar cómo se trabaja a favor del objetivo. Y un reenfoque en el centro de atención ahora puesto en hacer de intérpretes entre representantes de negocios y usuarios.

⁹ Yolanda Vázquez Gozález, comunicación personal, abril 17, 2018. (Anexo 10)

Creative Quotient of Intelligence (CQ):

Esta metodología surge según su pensador, Bruce Naussbaum, de una conversación donde su interlocutor plantea que existen diversas formas de medir y puntuar conocimientos matemáticos, verbales y de escritura pero ninguna para medir el nivel de creatividad (Drebin, 2018). Si bien sigue sin descubrirse una forma exacta de medir esto, Bruce afirma que hay cinco competencias para detectar personas creativas o emularlas. Estas competencias entre sí llevan a la Creative Intelligence (CI), que una vez obtenida es capaz de diseñar y desarrollar la respuesta a un problema. Estas son (Hines, 2013):

1. Knowledge Mining: es descripta como la fundación de toda creatividad. Es aprender de todo lo posible de diferentes fuentes y tener la habilidad de conectarlo todo simultáneamente. CI es poder ver patrones y problemas en las generaciones y los datos demográficos actuales y después conectarlos con información actual y de experiencia personal para aportar soluciones.
2. Framing: las personas creativas tienen la capacidad de enfocarse y ver el mundo lleno de oportunidades que esperan ser resueltas. Con estos lentes más su conocimiento amplio, se enfocan en un problema y presentan soluciones a los mercados cautivos.
3. Playing: los creativos ven el mundo como lo hacían de niños cuando les decían que podían ser cualquier cosa que ellos quisieran y que no existía un límite. Quiere decir que ven el mundo como su parque de juegos y al jugar, cometer errores y ver el fracaso como parte de la vida hacen que aprendan nuevas lecciones y procesos.
4. Making: la capacidad de poder hacer algo realmente nuevo es CI. Gracias a los avances en tecnología y prácticas disruptivas de negocios cada vez más personas pueden construir con más rapidez y más barato y pueden distribuirlo en el mundo más fácil y eficientemente.
5. Pivoting: es la idea de poder servir a una comunidad de personas de ideas afines y poder satisfacer sus necesidades y deseos desde un punto de vista más personal. Es cambiar de la rutina diaria a luchar por sueños y éxito.

Además de estos cinco puntos, Bruce Naussbaum declara que la innovación surge en los “magic cricles” o círculos mágicos, y no en brainstorming (Drebin, 2018). Magic circles llama a cuando dos o tres personas inteligentes que confían uno en el otro y se reúnen a jugar a conectar los puntos de conocimientos sin un fin específico. Los ejemplos que aporta son de creaciones que cambiaron vidas: Google, Facebook, Match.com, Amazon, 3M, e incluso el surgimiento del jazz y el rock and roll.

Incluso con una increíble idea creativa el autor aclara que se necesita a un personaje más: los “wanderers”. Estos personajes no crean ideas sino quienes creen en ellas, deciden cuáles tienen oportunidad de éxito y proporcionan financiamiento y conexiones.

Scrum:

Descrita como modelo de desarrollo ágil, uno de los nombres más utilizado en el mundo, según la web de la agencia de diseño Conectart, se caracteriza por (1) ser su aporte una estrategia de desarrollo incremental, contrario a una planificación y ejecución completa del producto, (2) la calidad del resultado no se caracteriza por los procesos empleados sino por el conocimiento innato de las personas en equipos auto organizados, (3) las diferentes fases del desarrollo se solapan y (4) sigue todos los pasos del desarrollo ágil desde poseer un concepto de la visión del cliente a construir el producto de forma incremental a través de iteraciones que llaman Sprint y se repiten de forma continua hasta que el cliente se encuentre satisfecho.

Los pilares más importantes de esta metodología (Conectart) se encuentran en su ciclo de vida iterativo, que entrega tras cada sprint un producto con incremento de funcionalidad respecto al anterior, y las revisiones, cuyo objetivo es lograr transparencia y comunicación. Hay cuatro tipos de revisiones: (1) reunión de planificación del sprint, (2) reunión diaria de máximo 15 minutos donde se habla qué se hizo el día anterior, qué debe hacerse ese mismo día y qué problemas surgieron, (3) reunión de revisiones del sprint donde se evalúa qué se ha completado y qué no y (4) retrospectiva del sprint que sirve para expresar las

impresiones de todos sobre las impresiones del sprint y utilizarlas para mejorar el proceso.

Programación extrema (XP):

La visión que presenta es que para el éxito de un desarrollo de software la clave son buenas relaciones interpersonales. Por eso promueve atención al aprendizaje de los desarrolladores, darles un buen clima de trabajo e incitar al trabajo en equipo. La metodología en sí tiene su base en la retroalimentación continua entre cliente y equipo de desarrollo. Se considera más útil para proyectos con desafíos por tener requisitos imprecisos y muy cambiantes.

Sus características significativas (Concetart) son (1) valorar menos el proceso y las herramientas y más a las personas y el equipo ya que los consdieral el principal factor de éxito en un proyecto de desarrollo de software, (2) no apuntan a una buena documentación, sino a un software de mejor funcionamiento, (3) colaboran constantemente con el cliente y (4) poseen una planificación flexible para poder responder a los cambios en la duración del proyecto.

Kanban (de JIT):

La palabra proviene del japonés y su significado es “tarjetas visuales”. Es una técnica creada en Toyota como parte de su sistema Just In Time (JIT) que se basaba en tener el menos inventario posible en fábricas, teniendo “justo a tiempo” lo necesario para la fabricación. La tarjeta Kanban fue utilizada en principio para poder observar el avance del trabajo en un contacto de línea de producción y adaptada actualmente para la gestión de proyectos de software (Conectart). Gracias a su simple forma de comunicar el estado de un proyecto puede en cualquier momento identificarse componente, el estado de un proceso, y demás consultas del momento.

7. Gestión del diseño

A lo largo de este trabajo se han mencionado diferentes prácticas ágiles y estudios sobre ellas de varias fuentes. Sin embargo, antes de avanzar hacia las experiencias recopiladas sobre la práctica del Design Thinking en el país, se debe plantear un tema importante. Toda práctica, al llevarse a cabo, debe poder ser gestionada y evaluada. Si bien en muchos aspectos se puede decir que las metodologías ágiles han sido extensamente estudiadas, en otros, como el de su medición no. Sin embargo, es posible traer a colación algunas formas en la que esto se ha hecho de manera exitosa.

Si recordamos en el capítulo cuatro, Diseño y cultura, se utilizó el paper “Building a design-driven culture” de Jennifer Kilian, Hugo Zarrazin y Hyo Yeon publicado en 2015 a través McKensey Digital. En él los autores se plantearon qué significa tener una organización guiada por el diseño y los pasos que debían seguirse para ello. Más adelante, en su mismo trabajo, trajeron a colación cinco preguntas que permiten a quienes quieren lograr ser una de las organizaciones del tipo mencionado, evaluar en qué posición se encuentran respecto al ideal planteado por los autores. De esta manera podemos tomar las preguntas como indicadores de correcta aplicación de metodologías ágiles en una organización. Las preguntas son:

1. ¿Posee un senior design leader con autoridad real? Para responder positivamente a esta pregunta se debe haber contratado a un chief design officer o vicepresidente de design strategy. Una persona empoderada debe estar sentada en la mesa donde se toman las decisiones y debe ser respaldada por el CEO. Su deber es asegurarse que factores de diseño como implicaciones del consumidor son parte de cualquier estrategia de negocios.
2. ¿Están continuamente revisando sus métricas? Responder positivamente esta pregunta significa no solo revisar las métricas de diseño y los KPI (key performance indicators) regularmente, sino hacerlo continuamente, en lo

posible incluso en tiempo real. También ponerlos a prueba y cambiar las acciones con intenciones de lograr un ciclo de prueba y aprendizaje.

3. ¿Los diseñadores se encuentran trabajando con las personas correctas en la organización? Se debe buscar asignar diseñadores a todas las funciones críticas así el diseño contribuye activamente a las decisiones de negocios y al desarrollo de experiencias. Se debe identificar e implementar el experimento de las cuatro paredes, previamente explicado como se ve a continuación:
4. ¿Realmente entienden lo que motiva a los clientes? Para entender realmente al cliente debe crearse un mapa de experiencia del consumidor y utilizar técnicas de investigación de diseños centradas en las personas para interactuar con los consumidores y resolverles sus puntos de dolor y tomar oportunidades para contentarlos.
5. ¿Cómo pueden acelerar su proceso? Proponerse líneas del tiempo desafiantes, priorizar y “do the doable, es decir, hacer todo lo que puede ser hecho. Velocidad es mejor que perfección.

Así también, en “More than a feeling: Ten design practices to deliver business value”, artículo escrito por John Edson, Garen Kouyoumjian y Benedict Sheppard publicado en McKinsey Design, los autores crearon un cuestionario (Anexo 6) para entender en dónde la organización está haciendo un buen trabajo con el diseño y dónde debe mejorar. El cuestionario consta de 13 preguntas que pueden responderse A, B, o C. Cada respuesta A vale cero puntos, B un punto y C dos puntos. Al final las compañías pueden situarse en cuatro escenarios:

- Con 0 a 6 puntos se considera que la organización no considera al diseño como algo crítico en sus negocios o para dar valor a sus consumidores. Según los autores, suelen ser compañías que justamente tienen mucho por ganar comercialmente si invierten en diseño, especialmente si sus competidores aún no lo han hecho.
- Con 6 a 14 puntos se considera que si bien el diseño tiene un rol, no es formalmente conocido o gestionado. Puede que justifiquen el éxito de

productos anteriores al azar y puede que les cueste articular los deseos de sus competidores cuando desarrollan nuevos productos.

- Con 14 a 20 puntos afirman que son organizaciones que reconocen las capacidades del diseño y lo ven como gran parte de su marca pero puede que no hayan optimizado su estructura o procesos para explotar el diseño como un recurso comercial. Caen en esta categoría generalmente compañías que invierten grandes cantidades en consultoras de diseño pero aún así les cuesta llevar resultados consistentes al mercado.
- Con 20 a 26 puntos ya son compañías donde el diseño es sustancial en la agenda del negocio, generalmente como metodología de negocios. Estas compañías probablemente posean miembros entre sus directivos a una persona que entienda de diseño y considere al mismo como un activo en el que vale la pena invertir.

Así bien, a través de estas opciones es posible medir cualitativamente el impacto que tienen las soluciones basadas en el diseño en una organización. Incluso, es posible que cada organización forme su propio marco de evaluación, cualitativo y/o cuantitativo, para entender cuáles son los cambios que aporta aplicar el diseño en su gestión y medirlos para desafiarlos constantemente.

Universidad de
San Andrés

8. Experiencias y entrevistas de profesionales en la Argentina

En el siguiente capítulo se describirá los pensamientos sobre Design Thinking de cinco profesionales que lo utilizan día a día cada uno en su espacio de trabajo. Además, se contará con sus experiencias relatadas en mayor profundidad para apreciar el paso a paso de la metodología a través de las diferentes visiones.

A partir de la recopilación de estas experiencias se pretenderá sumar las diferentes perspectivas y experiencias para entender cómo se practica el Design Thinking en la actualidad en Argentina, incluso por profesionales que se formaron en diferentes partes del mundo como son los entrevistados, y reconocer el valor de la metodología y su flexibilidad que permite diferentes enfoques.

8.1 Experiencia I: Entrevista con José Azanza Arias (fundador) y Alfonso Cornejo Lavin (cofundador), IMMIGRANT (Anexo 9)

La consultora IMMIGRANT se describe como un “estudio de innovación donde idean y construyen una gama inesperada de soluciones centradas en las personas” (IMMIGRANT, 2018). En el centro de su trabajo siempre se encuentran las personas para quienes deben crear soluciones, ya sean servicios o productos. Sus metodologías, como el Design Thinking, se centran en buscar talentos específicos para que ayuden en cada proyecto y diseñar un proceso siempre colaborativo para encontrar más de una solución a cualquier problemática.

En IMMIGRANT consideran que el proceso del Design Thinking es modular, donde cada módulo deja un entregable para el cliente. También consideran que es un proceso que necesita y requiere de la diversidad de talentos y que por sobre todo no funciona solo, sino que debe ser guiado. Además, rescatan el valor de diversas dinámicas que se pueden utilizar dentro del proceso, de la mentalidad abierta dispuesta al fracaso que se debe tener para encararlo, de comenzar con una investigación profunda y asegurarse de contar con el input de toda persona de valor para la búsqueda de la solución.

Ellos deciden no aplicar el Design Thinking con una perspectiva de la academia cumpliendo con todo lo que se le asocia, sino que deciden explorar desde cada proyecto y se permiten cambiar como acceden al proceso.

Problemática

El caso comienza cuando en IMMIGRANT reciben como cliente a un laboratorio argentino que entre muchas de sus actividades se dedica a producir medicina para combatir esclerosis múltiple. El cliente les trajo a la mesa un problema de negocios puntual. Internamente en el laboratorio habían hecho un análisis sobre las nuevas legislaciones en distintos países sobre la relación entre los laboratorios y los médicos. Lo que les había despertado preocupación es ver que en muchos lugares empezaron a prohibirse prácticas que solían ser comunes, y aún lo son en nuestro país, como que los laboratorios promocionen a los médicos para ir a un congreso o les provean de financiación para investigaciones. Estas prácticas son ahora consideradas coimas o sobornos para que luego el médico recete los medicamentos solo de esos laboratorios. Es decir, el cliente, pensando de manera muy previsoramente, se preocupa de en el futuro no poder incurrir en las prácticas acostumbradas si se vuelven ilegales en Argentina y perder relación con los médicos y generar menos ventas. Además, debe ser considerado en la problemática, que los medicamentos de los que se habla son muy caros, por lo que generan ganancias importantes para el laboratorio, y no es posible comprarlos sin receta por lo que los médicos deben preferirlos para recetarlos.

El laboratorio entonces tenía realmente bien identificado a su cliente y entendía el problema que iba a tener con su relación a futuro. Tenía muy en claro además que no importaban los esfuerzos que canalizaran en comunicación, marketing o innovación de producto, si los médicos no lograban verlo como un aliado, las relaciones no funcionarían. El planteo directo del cliente a IMMIGRANT fue preguntarles qué podía hacer él para que los médicos lo vieran como un par que quiere ayudarlos.

Vale aclarar que, en este caso, donde el cliente se presenta con la idea muy clara de su necesidad, es el caso idílico y no siempre se da de esta manera. En IMMIGRANT tienen conciencia que muchas veces no se trata, como tal vez sí en el pasado, de tomar el problema que trae el cliente e intentar solucionarlo sin plantearse si es lo correcto o no. La mayoría del tiempo el cliente se presenta con un problema que al investigarlo la consultora se da cuenta que el problema real no es el mismo que el planteado, sino otro. Es parte de su trabajo y compromiso con los clientes presentar soluciones reales por lo que necesitan entender el problema real. Por lo tanto, se proponen “challengear” ese problema al máximo y reconocer que la información sobre el problema la posee el usuario que tiene ese problema, por lo tanto, deben salir a buscarlo, encontrarlo y preguntarles cuáles son.

La investigación es lo que rescatan como lo más valioso del proceso, ya que si está bien hecha afirman que conocen con quiénes deben hablar, cuáles son los estímulos a los que hay que hacerles caso, cuáles son las distintas miradas y perspectivas que tiene una persona y un grupo de personas de un mismo problema. Allí es donde encuentra el valor de la investigación porque ya no deben descubrir tal vez la solución a un problema increíblemente grande sino a otros problemas más pequeños, que llaman pain points o puntos de dolor, que al solucionarlos como consecuencia solucionan el problema mayor.

Diseño del proceso

De regreso al caso específico del laboratorio que suministra medicamento para esclerosis múltiple, los consultores evaluaron que Design Thinking era una buena metodología para ayudar en la solución del problema. Una vez que se determinó esto diseñaron etapa por etapa cómo debía darse el proceso, qué técnicas o dinámicas les parecía preciso utilizar, ya sean existentes o de nueva creación. Por ejemplo, en la primera etapa de investigación, se puede decidir realizar entrevistas uno a uno, que van a dar outputs distintos depende si se hacen en persona, por Skype, en la situación donde se da la problemática, filmando, etc. Otro ejemplo, en la etapa de prototipado, en IMMIGRANT hacen una primera versión de los

productos que realmente funcionen utilizando soluciones tecnológicas como impresoras 3D y para la etapa de testeo muestran al usuario final la aplicación que hayan logrado, o escriben en un papel a ver que entienden ellos de la solución, o la relatan, o crea un sitio web de mentira para testear si alguien hace clic y validan si existe intención de compra. Las metodologías que se utilicen dependerán de los recursos, factibilidad y el tiempo con el que se cuente. Dentro del diseño de cada etapa también determinan objetivos que quieren lograr y resultados esperados para comprobar la hipótesis que se tenga.

Empatizar

Como primer paso realizaron la ya mencionada muy importante parte de investigación que llamamos empatía. Para realizar la investigación de manera fructífera Azanza Arias y Cornejo Lavin desmitifican que se debe pretender saber todo de un tema. Esto quiere decir que quienes traten de resolver problemas no deben intentar volverse expertos sino rodearse de quienes sí lo son. En este caso específico, por ejemplo, ambos pasaron mucho tiempo con médicos que trataba con esclerosis múltiple, pero para otros casos puede significar tratar con psicólogos, arquitectos y demás.

Aún con la importancia que dan a este primer paso, del que surge el entendimiento de la problemática real, consideran que hay que dedicarle mucho tiempo y recursos a cada etapa para que el proceso sea sólido.

Se informaron y encontraron que son muy pocos, entre 150 y 200 médicos, quienes tratan con esclerosis múltiple en el país. Con el fin de entender la problemática de estos profesionales el cliente les proporcionó acceso a su base de médicos con los que trabaja y se comunicaron con 40 médicos: 20 de capital y 20 del interior que viajaron específicamente para esto. Es importante en este caso notar que 40 de 150 o 200 médicos es una muestra bastante representativa, un punto a favor que simplifica el llegar a conocer las problemáticas de los médicos,

ya que no se trata como podría ser en otro caso de 50 millones de posibles consumidores, por ejemplo.

Con los 20 médicos de capital se entrevistaron una hora con cada uno por separado mientras que cuando vinieron los 20 del interior ya se había identificado del grupo anterior que 7 de los primeros 20 médicos tenían problemas similares entre ellos. Por lo tanto, en el segundo grupo se intentó verificar si poseían las mismas problemáticas a través de una dinámica de trabajo de medio día donde no se les preguntó directamente al respecto, sino que se indujo la conversación para evaluar la existencia de estos problemas. La clave que rescatan los consultores de este proceso es lograr esa inducción y que los segundos médicos hablaran de ciertos temas para validar la hipótesis que se construyó al hablar con los primeros médicos. Es muy importante pretender que no se sabía nada previamente del tema y así no sesgar a los médicos en su respuesta.

Definir

La primera etapa completa les tomó un mes durante el cual en la primera mitad hicieron las entrevistas y jornadas mencionadas y en la segunda mitad se dedicaron a analizar la información recogida e interpretar los datos. Finalizó con la entrega al cliente de una presentación con los resultados y en análisis de la investigación y una propuesta de las ventanas de oportunidad que veían, las grandes problemáticas representativas para la muestra, aquellas donde el laboratorio podría tener un escenario favorable para poder hacer algo. La división de escenarios favorables y desfavorables las hacen teniendo en cuenta si el cliente puede o no hacer algo al respecto de la problemática. En este caso un escenario desfavorable es haber encontrado la problemática que tienen todos los médicos con respecto a su salario, pero entender que el laboratorio no puede hacer nada al respecto porque no le corresponde, por lo que no tiene sentido haber detectado ese problema. Aquí se detecta la agilidad, de la que se hará mención y explicará más adelante, de poder dejar de lado aquellos problemas que claramente no llevarán a contribuir a mantener las relaciones del laboratorio con

los médicos. Un problema identificado favorable fue ver que a absolutamente todos los médicos les costaba llevar su agenda y un control de las citas y los pacientes sin una secretaria. El hecho de poder imaginar cuando se escucha este problema soluciones como una aplicación y demás es un signo de que es un problema con fertilidad, es decir, se puede pensar en qué hacen otras industrias u otros profesionales para solucionar el problema. De momento no significa que se sepa cómo se va a resolver el problema, sino entender que se puede intentar resolver. Además, en este caso resaltan cómo sintieron que eran espacios o problemáticas donde aún no había nada hecho y el cliente podía demostrar un carácter de innovación y ser original por lo que lo acercaría a que los médicos lo vieran como partner, que es siempre el objetivo y nunca debe perderse de foco.

Durante el análisis se detectaron 7 problemas de los cuales 3 se recomendaron por fertilidad, factibilidad y viabilidad. De allí el cliente eligió 2 y en base a eso se diseñaron las etapas de ideación y creación de soluciones.

Idear

Para la etapa de ideación los consultores resaltan la vital importancia de juntar un equipo multidisciplinario y recalcan que es una de las grandes riquezas del Design Thinking la enseñanza de juntar a personas con miradas diferentes a resolver un mismo problema. En el caso en cuestión ponen muy en claro que si juntaran a todos médicos solo hubieran salido ideas de médicos, pero al poner en la mesa la mayor cantidad de personas posibles y de los ámbitos más variados posibles obtuvieron soluciones extremadamente interesantes. IMMIGRANT son solo Azanza Arias y Cornejo Lavin. Es decir, dependiendo del problema que se les presente cuentan con la sensibilidad de elegir lo que el proyecto necesitará. Tal vez contador, un psiquiatra o un deportista tendrá una mirada distinta y aportará algo de su industria o su forma de ver las cosas que son útiles para el proceso.

La metodología del Design Thinking es lo que hace que funcione la formación de equipos interdisciplinarios al poder plantear una estructura horizontal donde nadie

pretende conocer la solución antes que el otro. Si se utilizara para el Design Thinking un sistema lineal todos sentirían que deben hacer caso a las decisiones que tomen quienes se encuentran en una posición más alta y no existiría la riqueza de plantear las perspectivas de las diferentes personas que componen el equipo y logran una solución única e impensada por una sola persona.

Otro pilar importante para la etapa de ideación que resaltan los consultores es armar un sistema que haga que transcurra la dinámica grupal de manera que dé resultado. A lo que se refiere esto es a que, si se ponen personas diferentes en grupo sin un objetivo claro, la conversación no llevará a nada provechoso. Participan de la dinámica líderes de actividades y moderadores para guiar el foco de las sesiones y logren llegar a puerto, ya que es entendible que personas que no se hayan visto antes y tengan opiniones diferentes y sesgadas choquen si no se les guía.

De regreso al caso en cuestión, para llevar a cabo la fase de ideación se armó un hackaton o jornada intensiva de dos días de trabajo con gran cantidad de perfiles multidisciplinarios y con el objetivo de lograr varias soluciones y prototipos funcionales. En el diseño de la etapa se planearon dos eventos de dos días cada uno, cada evento con gente diferente en dos semanas separadas. Para atacar las 2 problemáticas elegidas se hizo una con los grupos de la primera semana y otra con los grupos de la segunda semana. El primer día se les entregó estímulos a todos los presentes, les contaron sobre el problema e invitaron médicos para explicar los tecnicismos de la enfermedad ya que había gente presente que no eran parte de la industria y por lo tanto no sabían absolutamente nada respecto del tema. En todo caso que se requieran entender temas específicos no se puede dejar de contar con profesionales del área entre los perfiles que se traigan a la mesa ya que estos deben lograr que el resto pueda ponerse al corriente. Con todos los presentes se armaron dos grupos que tuvieron una o dos horas para entender la problemática mediante dinámicas interactivas como actuar la situación de un médico recibiendo a un paciente con esclerosis múltiple. Es muy importante que al presentarles el problema la definición esté escrita en una oración, como la

famosa frase “problem in a t-shirt”, es decir, que entre en una remera. Ese problema debe ser el faro de todos sus pensamientos ya que claridad en lo que se debe resolver es lo que encausa la sesión. Luego de que se entendiera el problema se pasó a tiempo de ideación total con pensamiento enfocado y guiado con mucha actuación de los mentores donde todo el tiempo se presentaban en las mesas para evaluar los avances y asegurarse que las ideas apuntaban al objetivo establecido. Durante esa etapa se logra que el grupo avance poniendo barreras de tiempo para ayudar a que las personas logren enfocarse y no desviarse mucho tiempo del tema. Por esto no son sesiones de brainstorming, ya que son guiadas y previamente guionadas y se sabe lo que pasará minuto a minuto. Esto es también un seguro para el cliente que sabe lo que pasará de principio al fin y no debe apostar a la genialidad del consultor sino a un proceso establecido. Tiene además un timeline con fechas establecidas para cada paso del Design Thinking y así sabe en cualquier momento donde se encuentra parado.

En las sesiones el cliente se encontraba de espectador con participación limitada para evitar que las personas se vean sesgadas por su presencia y además para que observara cómo se lograba alcanzar soluciones.

Prototipar

El segundo día se trató de profundizar las ideas finales del día anterior, ya que de las cientos que surgían cada grupo se quedaba con una, y el resto de la jornada la dedicaron a prototipar soluciones que debían funcionar al final del día. Gracias a contar con impresoras 3D llegaron a hacer funcionar soluciones de hardware.

El valor evidente del Design Thinking se ve al final de los eventos cuando gracias a la metodología, las dinámicas y el tener un buen equipo se ven resultados reales a una problemática que los participantes desconocían por completo al empezar.

Finalmente se lograron 4 soluciones, una por equipo, que resultaron ser dos de hardware y dos de software, prototipadas y funcionando. Estas se presentaron tanto al cliente como a médicos, algunos que habían participado de las entrevistas

en la primera etapa y otros que no habían sido parte de ningún proceso. El cliente tomó las cuatro ideas y el último trabajo de IMMIGRANT fue hacer un análisis en profundidad de los requisitos requeridos para llevar esas ideas a la realidad.

Conclusiones primera experiencia

Como se puede ver, no todas las típicas etapas del proceso fueron utilizadas en este caso. Esto se debe, según quienes lo llevaron a cabo, a que al ser el Design Thinking modular (divido en cinco etapas bien definidas) puede tomarse lo que realmente se necesita y deja valor al proyecto y no necesariamente cumplir con todo el proceso. En este caso, por ejemplo, el laboratorio decidió continuar por su parte con el desarrollo de las soluciones finales y la implementación, por lo tanto, IMMIGRANT no fue parte del testeó. Esto también prueba la flexibilidad del Design Thinking que les permitió llegar a cumplir con lo que el cliente requería de ellos en particular.

El hecho de haber obtenido un entregable en cada etapa quiere decir que el cliente termina poseyendo la investigación que se llevó a cabo completa, incluyendo tanto lo que luego sirvió como lo que no para el desarrollo de soluciones. También se queda con las miles de soluciones pensadas antes de decidirse por cuáles se avanzaría y cuáles no, ya que es un proceso que está haciendo constantemente nuevas hipótesis sobre un mismo problema.

Se debe rescatar el rol del laboratorio durante este proceso. En primer lugar, que formara parte solo como espectador fue decisión de los consultores, como se mencionó, para no sesgar a quienes estaban en la jornada. En otros casos declararon que es posible que tomen la decisión de incorporar al cliente más o menos en el proceso depende del valor que crear que puede agregar o quitar su presencia dado el caso. Por otro lado, la voluntad del laboratorio privó a IMMIGRANT de plantearse la iteración que generalmente aparece cuando fallan los prototipos en la última etapa. Idealmente los consultores resaltan que preferirían ser parte del proceso completo en todos los casos ya que su interés no

está en que todo termine con una presentación al cliente o un prototipo que no se llega a utilizar, sino en una solución real en el mercado. Previamente ambos trabajaron en una empresa de publicidad de gran tamaño lo que les permitía desarrollar por su parte las soluciones que pensarán y plantear al cliente si quería ser dueño de la solución o no, y en caso de que este diera la negativa podían igualmente lanzarla al mercado por su parte u ofrecérsela a alguien más, por lo que las soluciones realmente lograban ser de utilidad para quienes se identificaban con la problemática que el producto o servicio se centraba.

Una de las características que Azanza Arias y Cornejo Lavin consideran increíblemente valiosa del proceso del Design Thinking es la agilidad. Esta característica permite resolver problemas de manera rápida, lo que no significa que se resuelvan en 24 horas, una semana o un mes. El valor de la agilidad en el proceso es que permite a quien lo utiliza descartar cuanto antes los caminos que no llevarán a una solución del problema. Esto sucede claramente cuando una etapa termina y se ve si se cumplió el objetivo de la etapa que establecieron previamente, ya que si no se cumple es una clara señal de que debe volverse atrás en el proceso y repetir la etapa. Además, afirman que la agilidad permite romper el mito de que para validar una teoría deben desarrollarla por completo cuando en el proceso de Design Thinking hasta con un simple papel puede validarse la funcionalidad de lo que se necesite. En este caso se la mencionó que se detectaron 7 problemáticas, pero solo 3 de ellas poseían fertilidad para trabajarlas y obtener soluciones. La agilidad es lo que permitió descartar las 4 problemáticas infértiles y no volver a pensar en ellas. En las palabras de los consultores el proceso permite no enamorarse de una idea y dedicarse con la misma agilidad que se descarta lo infértil a cultivar en lo fértil.

Otro punto valioso que deja el proceso es la impresión que queda en el cliente y en quienes fueron parte del desarrollo de soluciones que en dos días son la evidencia de que un grupo de personas que no se conocían previamente, que no conocían el programa, la industria, ni la problemática de la enfermedad ni de los médicos, entregaron un producto terminado que solucionaba el problema.

Más allá de un proyecto

Al preguntar por la idea de utilizar Design Thinking dentro de las compañías en todas sus áreas, IMMIGRANT responde que hay una razón muy grande por las cuales estas no lo necesitan. Si observan a una empresa grande lo que ven es que cuando desarrollan un proyecto no requieren de la agilidad que proporcionan estos procesos porque no tienen constraints de dinero. Relacionan la agilidad con optimizar los recursos que tiene una compañía y por lo tanto es uno de los factores por los que cuesta poner un proceso ágil en una empresa grande.

Además, hacen mención de que el Design Thinking también es cultura de empresa y cómo llevan sus procesos. Para que se integre hay que re enseñar a los empleados que pueden pensar y trabajar distinto, colaborativamente y que pueden cambiar su mirada sobre las cosas. Promueve el emprendimiento interno y la creatividad de la gente, el Design Thinking justamente piensa en que todos somos creativos y podemos crear soluciones. Este punto llama muchísimo la atención de las empresas y son las razones por las que toman cursos o workshops para aprender de la metodología. Lo que no quita, según ellos, que aún sea una herramienta de Recursos Humanos o team building más que el logro de un verdadero cambio cultural en las empresas.

Las empresas también encuentran el Design Thinking como innovador ya que antes las empresas desarrollaban un producto para un segmento que veían que podría gustarle, pero sus pasos comenzaban por montar la fábrica y gastar muchísimo dinero para presentarse un año más tarde con el producto en el mercado y muchas veces encontrarse con que el producto tenía un pobre rendimiento. Recién en ese punto se intentaba buscar respuestas a la mala performance ya perdidos mucho tiempo y dinero. En cambio, el Design Thinking propone primero conocer lo que las personas desean y crear versiones de producto mínimo viable y conseguir feedback de manera que se mejore y el producto sea lanzado con éxito de una vez.

8.2 Experiencia II: Entrevista con Yolanda Vázquez González, Gobierno de la Ciudad (Anexo 10)

A continuación, se describe otra aplicación del Design Thinking en Argentina. Esta vez a raíz de una conversación mantenida con Yolanda Vázquez González, oriunda de España, quien formaba parte del área de innovación estratégica del Ministerio de Modernización Innovación y Tecnología de la Ciudad (MMTC), de donde es hoy asesora y continúa acompañado al equipo en su misión de poder desarrollar políticas públicas centrada en los vecinos usando Design Thinking. A su vez es free lance y aporta su know how del mundo de la innovación y lleva a cabo implementaciones con Design Thinking y otras metodologías ágiles en compañías privadas como el laboratorio de innovación Palo Borracho de donde salieron emprendimientos como los populares restaurantes Green Eat y Tea Connection.

Problemática

Al trabajar en el ambiente público hay muchísimos factores especiales a tener en cuenta. Tratándose del gobierno de la ciudad las decisiones que se tomen afectan a 3 millones de personas que viven en la ciudad y otros 3 millones que entran todos los días. Así el impacto de las soluciones afecta a 6 millones de personas. Otro punto importante que considerar es que en el mundo público la entrevistada siente gran responsabilidad de ejecutar con el dinero de la gente. El Design Thinking le permite sentirse con mayores herramientas para tomar decisiones que afectarán a tanta gente y necesitarán un presupuesto público.

Los proyectos pueden surgir de dos maneras para el grupo de trabajo que estamos viendo. En primer lugar, puede que se genere dentro del área un impulso por tratar algún tema y crear un proyecto para alguna necesidad que se haya notado o puede entrar un pedido desde otras áreas de gobierno. En este ejemplo utilizaremos el de un pedido de tratar la baja cantidad de trasplantes de órganos que se realizan en la Ciudad de Buenos Aires entre otros para entender cómo se da el proceso de Design Thinking en el MMTC.

Diseño del proceso

Para comenzar a diseñar el proceso el primer paso es establecer un objetivo y objetivos secundarios. Luego debe entenderse quiénes intervienen el journey. Una vez que se conoce el proceso o la situación actual y cómo sucede en realidad se plantea una muestra que debe ser medianamente representativa. Es decir, al entender el journey pueden responderse a preguntas como: ¿qué sucede en una situación de catástrofe? ¿cuándo hay o no donación? ¿quiénes son los actores claves en ese momento? ¿las familias, el personal médico? ¿cómo se producen los vínculos, qué tipo de información se comparte, qué información no? Y con esto se diseña la muestra. Depende del caso las muestras pueden ser increíblemente amplias, como lo es en general en el mundo público, o más pequeñas. Es muy importante hacer bien la muestra porque si no es representativa al generar las soluciones no tienen en el impacto con el que se pensaron en primer lugar, por lo tanto, no cubren el problema que se pretenda solucionar.

Una vez que se logra la muestra se produce el reclutamiento de quienes se necesita para trabajar en el proyecto. Dependiendo de la importancia del rol de quienes se quiera reclutar y del presupuesto del proyecto se puede recurrir a una reclutadora o directamente trabajar con las herramientas online. También se da un trabajo en equipo entre quien hizo el pedido del proyecto y quienes trabajan en la solución para lograr convocar a todos los contactos necesarios.

Después se definen las herramientas que se van a utilizar que dependen del objetivo: focus groups, entrevistas en profundidad, etnográficos, herramientas cuantitativas o de carácter tecnológico online. Todas además dependen del tamaño de la muestra que se quiera cubrir y del tiempo que se tenga disponible.

Durante la entrevista surgió la aclaración de Yolanda de que por más que al contarlos los procesos parecen lineales esto no sucede así siempre. Una de las mejores características del Design Thinking es poder comenzar por cualquier paso. Muchas veces por ejemplo surge primero una idea y luego se puede

investigar para saber si sería funcional y demás. Así también aclara que hay miles de herramientas de las que se pueden tomar partes dependiendo de las que se consideren las más útiles dependiendo del proyecto.

Empatizar

Yolanda, como muchos otros, piensa que esta fase es la más importante. Hay dos maneras posibles de tomar un proyecto en su mente. La primera es estar detrás de un escritorio y pensar solitariamente sobre proyectos de comunicación u otras formas de atacar un problema y la segunda es realmente salir a la calle y conocer a las personas que el problema afecta. Detectar el journey de una persona en la situación problemática es la clave para idear buenas soluciones que realmente se encarguen del problema. Ella opina que es más fácil sentirse cómodo con proyectos que hagan este recorrido, vean y se contacten con la gente y saber que en definitiva podrá al menos intentar generar una solución que esté lo más cerca del verdadero problema y no del que se cree que hay detrás de un escritorio.

Una vez detectado el journey y las personas que lo componen se realizan las actividades necesarias para detectar los pain points. En general, para obtener la primera imagen de la situación con la que se trabaja se recurre a los focus group ya que con esta herramienta se pueden juntar variedad de personas rápidamente. En el caso de trasplantes de órganos pain points pueden ser situaciones como: el médico no comunica bien a la familia, la familia en un momento tan grave de dolor no se siente con información suficiente o con fuerza suficiente para tomar la decisión o cuando el SAME se comunica con el equipo especial la información llega muy tarde entonces el órgano se pierde, o cosas culturales como mitos o tabúes que generan barreras para la donación.

Como parte de la investigación es necesario en temas especialmente técnicos como el trasplante de órganos, hablar con expertos académicos que tengan alguna tesis, maestría o demás sobre el tema y den su punto de vista.

Definir

Cuando se considera que se ha obtenido toda la información relevante proceden a crear clusters y Yolanda acostumbra a hacer una matriz de priorización. Esto se debe a que hay problemas que funcionan como cuello de botella y si no se los ataca en primer lugar nada de lo que se lleve a cabo posteriormente será valioso. Además, tal vez no todos los pain points pueden ser fértiles y permitir creación de soluciones, por lo que es importante diferenciarlos.

En la gestión pública, en el caso que tratamos, se debe presentar toda la información y análisis a la persona que realizó el pedido en primer lugar. Esta persona es quien tiene que estar de acuerdo sobre por dónde continuará la búsqueda de soluciones.

Ideación

Hay diferentes posibilidades a seguir para idear: jornadas de ideación con perfiles multidisciplinarios que aporten valor y tengan sentido con respecto al tema, o generar cocreaciones con perfiles variados del gobierno, el interlocutor presente y expertos fuera del gobierno e incluso cocreaciones entre áreas del gobierno y los vecinos. El valor de los expertos, más allá de sus conocimientos académicos, es que se encuentran en contacto con expertos de otras partes del mundo y tienen una relación de retroalimentación. Por lo que aportan conocimientos sobre las tendencias en el campo y lo que está por venir que pueden ser muy valiosas para la ideación de soluciones.

Al idear es importante en estos casos tener en cuenta que el ciudadano espera soluciones hoy y ahora a su problema actual. Pero para resolverlo no solo se tiene que mirar ese conflicto particular sino tener una mirada holística que permita que la solución sea sostenida por el tiempo.

Al pensar ideas en políticas públicas es muy común intentar copiarlas de otros países. Sobre este punto Vázquez González opina que es importante tener un mix

de miradas, es decir, ver Londres, España, Asia pero también no olvidarse de ver países que sean más cercanos cultural e ideológicamente y a nivel recursos, como son los países latinoamericanos. Por ejemplo, señala que, en Medellín, Colombia, se encuentra uno de los laboratorios más precursores donde actualmente uno de sus proyectos es idear una ciudad inteligente. Esto no quiere decir que las soluciones que se encuentren en el exterior deban aplicarse exactamente igual en Argentina. Que hayan funcionado en otros lugares del mundo no es garantía de que lo harán aquí. El ideal es más bien tomar las buenas prácticas. En el área de gobierno que estamos tratando hacen gran esfuerzo por mantenerse conectados con quienes trabajan cómo ellos en otras partes del mundo.

Una vez detectados los pain points y sus posibles soluciones hay varias preguntas que Vázquez González se hace para seguir con el proceso sobre cada terreno fértil en particular: entre todas las ideas ¿una es mejor que la otra? Seguramente no, ¿son las dos posibles? Probablemente sí, ¿son las dos correctas? Sí. Entonces depende al final de cuentas desde qué lugar cada uno decide ejecutarlo. Dentro de las miles de ideas que pueden darse sobre todos los pain points que se encuentren en una situación, la razón por la que las metodologías ágiles apuntan a concentrarse en una sola idea, y la entrevistada coincide profundamente, es que si se siguen 20 caminos distintos tomará demasiados recursos y tiempo. Esto seguramente se traducirá en “llegar tarde”. Es decir, las soluciones ideas probablemente estarán caducadas por la cantidad de tiempo transcurrido.

Regresando a las cocreaciones, una vez que se elige a quienes se invita a participar se crean espacios de diálogo que se diseñan dependiendo de lo que se crea. Por ejemplo, a veces se hacen grupos de cinco o seis personas de perfiles multidisciplinarios con un facilitador que se asegure de que cada uno tenga su tiempo para aportar ideas y sea escuchado o a veces se hacen grupos de 10 o 12 personas, pero estos crean un momento de catarsis que hay que controlar. Otra diferencia se da en el tiempo que se piense que requiere la jornada, desde 2 horas, o 4, 6 u 8 hasta incluso dos días. Es otro factor además cómo se distribuyen todos los perfiles en estos grupos más pequeños.

De estas agrupaciones, donde utilizan mucho los post its para plasmar las ideas, salen en realidad puntas de ideas. Después de recolectarlas todas hay un trabajo interno muy importante de leer todo el material que haya surgido en la jornada y pasarlo a documentos para que toda la información quede registrada. Esa gran revisión permite que se encuentren patrones comunes ya que si en una mesa con un antropólogo, un sociólogo y vecinos de distintas áreas se les ocurre una idea parecida que en una mesa donde hay un policía y demás perfiles diferentes al anterior, entonces quiere decir que una solución que parezca a esa va a tener mayor alcance y será mejor adoptada. Así mismo si las ideas que ocurren pueden ser utilizadas de manera complementaria y aportan la misma confianza.

Una vez que se revisó toda la información, se unieron patrones, y se desarrollan conceptos de idea que tengan definido nombre, funcionalidad, objetivo y deben aprobarse en la gestión pública con el interlocutor ya que es quien debe sentirse cómodo proponiendo esas ideas. En ese punto se eligen una o dos sobre las cuales avanzar con profundidad.

Prototipar

Una vez que se tienen las ideas definidas se conectan con el área de user experience, dentro de la misma Subsecretaría de Innovación, que se encargan del desarrollo de aplicaciones y webs del gobierno con una mirada user centric. Trabajan con los vecinos, o el usuario específico para quien se piense la solución tecnología, presente físicamente.

Se les presenta entonces el proyecto completo cuando la idea es de índole digital y pasan a ser los responsables principales. En este punto Yolanda y su equipo siguen apoyando con el know how de la esencia del proyecto, recordándoles qué es lo que se pretende resolver y se crea un ambiente de cocreación constante. Una vez que se consigue un prototipo se mide su performance a través de herramientas como Google Analytics hasta conseguir una solución ideal.

Por otro lado, si el proyecto es de tipo offline hay comunicación con el laboratorio del Centro Metropolitano de Diseño (CMDIab) o la Gerencia de Proyectos. En el CMDIab se dedican a acercar la tecnología a todas las personas y con ellos pueden desarrollarse prototipos. Cuando se trabaja con la Gerencia de Proyectos en generalmente cuando el proyecto en el que se trabaja requiere de ciertos recursos por los que se necesitaría trabajar con una compañía argentina como socios. Por ejemplo, un proyecto que se llevó a cabo de esta manera fue una cancha de fútbol inteligente para los chicos de la Villa 31. Esta solución que surgió de un problema detectado en su momento permite que cuando se corre sobre la cancha se genere energía que se utiliza directamente para iluminar la cancha y además puede almacenarse para otros fines en el barrio. Prototiparon la idea desde la Gerencia de Proyectos para probarla tecleando con los dedos y ese prototipo se mostró a los niños que usarían la cancha para escuchar su opinión.

Una vez que la Gerencia de Proyectos toma la idea el equipo de Yolanda Vázquez González no es más responsable y no debe llevarlo a cabo. Aun así quedan abiertos para comunicarse sobre los avances del proyecto y cualquier inquietud que puedan resolver.

Conclusiones segunda experiencia

Según sus propias palabras, para Yolanda el Design Thinking es el journey del mundo en el que se esté involucrando, detectar los pains points y traducirlos en oportunidades de valor.

A través de la entrevista vemos que el proceso de Design Thinking vuelve a mostrar una característica mencionada por lo entrevistados anteriores: ser modular. Así vemos que incluso a diferencia de pasar el proyecto a manos de un cliente, se pasa a otro equipo de trabajo que debe aprender desde inicio a fin sobre lo ya trabajado por el equipo de Yolanda para poder llevar a cabo la implementación. Nuevamente se reitera esta característica como positiva ya que

permite a Vázquez González y equipo avanzar en nuevos proyectos mientras los anteriores son terminados separadamente.

Es importante destacar el comentario de la entrevistada sobre cómo algunos proyectos surgen dentro de su equipo por iniciativa propia y se llevan a cabo a través del Design Thinking. Esto llama la atención ya que evidencia que es posible tener preparadas a las personas dentro de una organización de manera que con las herramientas que poseen puedan crear soluciones a problemas que son capaces de ver y captar de manera precisa gracias a su instrucción.

Durante toda la entrevista Vázquez González transmitió constantemente la importancia de pensar a través de los lentes del Gobierno. Es decir, le es imposible olvidar, a ella y a su equipo, que trabajan para dar soluciones a problemas de los vecinos con dinero que no les pertenece. Por lo tanto, el Design Thinking le permite sentirse cómoda tomando decisiones ya que sabe que cuenta con una herramienta que prueba todas las ideas y permite que las soluciones sean correctas y la implementación resuelva los problemas que se deseaban.

Igualmente, la entrevistada piensa que el Design Thinking no necesariamente debe llevarse a cabo de una manera pura. Con esto quiere decir que hay otras herramientas que utiliza en conjunto con el Design Thinking que encuentra muy útiles. Algunas de las mencionadas fueron: LeanUX, los hackaton, el scrum y el kanban. Concluye que tomando herramientas valiosas y utilizándolas en conjunto puede armar un proceso muy productivo con grandes resultados.

Por último, Yolanda hizo hincapié durante la entrevista en los tiempos requeridos para un proyecto. Cuando un proyecto se diseña se planea con ello los tiempos y dinero que requerirá. Muchos clientes, en su experiencia, no tienen demasiado problema en los tiempos que propone sino justamente han expresado que podría tomarse más tiempo. Esto, dice, es un error ya que si se toma demasiado tiempo en un proyecto cuando la solución se presente en el mercado a su cliente final puede ya ser vieja

Más allá de un proyecto

De acuerdo con los pensamientos de la entrevistada, las empresas se benefician del uso del Design Thinking. Esto se debe a que una vez que lo aprenden logran trabajar conectadas y cree que allí se produce el encuentro de talento y diferentes miradas. Personalmente trabajó con una empresa cuyo problema sentían que era no ser lo suficientemente innovador. Intentando entender a qué realmente se referían, Yolanda entendió que deseaban tener procesos ágiles, proyectos con mayor impacto y creatividad. Ella misma utilizó Design Thinking para entender lo que sucedía dentro de la empresa y poder ayudarla. Luego, les enseñó Design Thinking para que ellos mismos pudieran aprender a trabajar de una nueva manera que iba a traer consigo el tipo de resultados que tanto deseaban. Incluso cambió su cultura al reestructurar la empresa al cambiar los roles, además dejar de hablar de jefes y empezar a hablar de líderes, e instruirlos de manera que abandonen el pensamiento fordista.

8.3 Experiencia III: Entrevista con Martín Zabaleta, INSITUM

(Anexo 11)

Partner y Managing Director en INSITUM, Martín es diseñador industrial graduado de la Universidad de Buenos Aires. Después de unos años de trabajar en Motorola en Argentina se mudó a Estados Unidos para hacer el Master en Design Planning, Strategy and Innovation en el Illinois Institute of Technology. Cuando consiguió su segundo diploma comenzó a trabajar en IDEO donde desarrolló proyectos de innovación y diseño estratégico para grandes compañías como Cisco, Renault, Lego y demás. En 2011 regresó a Argentina y comenzó a dar charlas y conferencias hasta sumarse a INSITUM.

IDEO

Durante su experiencia trabajando en IDEO, casa matriz de la ideología Design Thinking, Zabaleta aprendió las lecciones que acompañan hoy su trabajo. Recuerda que trabajar allí era increíble en sus palabras porque poseen una cultura

interna muy sana donde se vive el talento y respeto con las personas hacia adentro y los proyectos también. La filosofía que propagan de diseñar con foco en las personas lo aplican dentro de la organización igualmente. La manera de trabajar es motivando a los empleados para que ellos hagan las propuestas sobre los proyectos que quieren llevar a cabo y tener a IDEO como plataforma para lograrlo. Muchos de los nuevos negocios que surgen de IDEO o iniciativas son producto de las personas que trabajan ahí que proponen una idea. Zabaleta apoya esta práctica ya que cree que es utilizar el sentido común porque las compañías como entidades no funcionan sin las personas ya que son estas las que la construyen. De esta manera IDEO está en contra de la noción de que aquel que ocupe una posición mayor jerárquicamente deba dirigir las acciones de los trabajadores debajo de él. IDEO es completamente horizontal y todas las propuestas tienen su lugar. Algunos ejemplos de proyectos que surgieron por iniciativa propia de quienes trabajan allí son las plataformas IDEO.org y openIDEO. Por lo tanto como resultado de esta forma de trabajo se crea una organización con increíble potencial.

Algunos de los proyectos en los que Zabaleta participó durante su tiempo en IDEO fueron con grandes marcas como Renault e Itaú. Renault es una compañía francesa que tiene filósofos en su equipo y presentaron la pregunta ¿Cuál es la sensación de una persona que se sube a un auto eléctrico? Ellos se encontraban convencidos que debía ser diferente a la de utilizar un auto a gasolina. Para responder crearon un prototipo funcional donde una persona podía sentarse e instantáneamente se animaban las consolas y pantallas. El prototipo se llevó a París y se presentó al equipo de diseño, el líder de ingeniería y el de marketing. El objetivo se encontraba en que el equipo de diseño tome conceptos de creatividad e interacción como luz, aroma y demás. Como resultado no hubo implementación, pero se cumplió el objetivo del proyecto.

El segundo proyecto mencionado, con Itaú, tenía el objetivo de mejorar la experiencia de los clientes en la banca privada. La investigación consistió en saber cómo atendían a los clientes en ese momento, entrevistarse con oficiales del

banco y con clientes que poseían varias inversiones, observar cómo son los espacios donde los atienden, qué herramientas utilizan y detectar oportunidades de mejora en la experiencia.

Según el entrevistado se realizaban muchísimos proyectos de este estilo en IDEO que servían de inspiración a los clientes para los siguientes pasos en sus productos y servicios y que no necesariamente se obtenía un producto final que saliera al mercado. Por lo que se evidencia que Design Thinking puede ser utilizado hasta la fase que se desee.

Design Thinking es resolver centrado en el usuario y parte de definir un problema, entender necesidades, generar ideas, prototiparlas, validarlas, definir las e idealmente implementarlas. Zabaleta lo vivió de esa manera en IDEO y expone que todos los proyectos recorrían ese proceso. Design Thinking debería ser “punta a punta”, es decir, recorrer el camino desde descubrir una necesidad o un problema y hallar la solución. Plantea que la fase más importante es la definición, es decir, entender qué es lo que se debe hacer.

INSITUM

Cuando Martín se unió al equipo de INSITUM tenían oficinas en México, Estados Unidos, Brasil y Colombia. Hoy en día también cuentan con espacios en Perú y Barcelona. Desde que se integró trajo la forma de ver al mundo que adquirió en IDEO e intenta promover esa forma de trabajar tanto hacia dentro como fuera de INSITUM. Las mayores diferencias que siente que existen se encuentran en el presupuesto que están dispuestos a invertir en proyectos, ya que encuentra que el monto es mucho mayor en Estados Unidos, el desarrollo tecnológico, el tamaño comparativo de los clientes, la madurez del mercado sobre el diseño y el rol del Design Thinking. Además declara que los clientes latinoamericanos buscan resultados e invierten en un proyecto para obtener una solución e implementarla, contrario a los proyectos mencionados previamente con los que trabajó en IDEO.

A continuación, se presentará una experiencia más detallada del proyecto que llevó a cabo INSITUM con el Gobierno de la Ciudad donde fueron convocados para hacer un diagnóstico de la experiencia de los familiares que pierden a un ser querido en hospitales públicos de la Ciudad.

Problemática

El trabajo en INSITUM comienza cuando una compañía se presenta y declara que no sabe qué es lo que debe hacer para lograr un objetivo. Ya sea diferenciarse, entrar en un nuevo segmento o cualquier otro. Los proyectos en INSITUM se definen con una pregunta. En esta experiencia concreta a analizar la pregunta fue ¿cómo es la experiencia de los familiares que pierden a un ser querido en hospitales públicos de la Ciudad? La realidad en la Ciudad de Buenos Aires es que hay 43 mil muertes al año. De cada 10, 8 se producen en hospitales (6 en privados y 2 en públicos). La problemática estaba centrada en familias de bajos recursos que reciben ayuda económica por el fallecimiento de un miembro para poder darle sepelio y pagar los trámites de defunción.

Diseño del proceso

El proyecto se armó en tres fases. Por más que las fases tengan diferente nombre y distribución de actividades se refieren a los mismo pasos de todo proyecto en el que se utiliza Design Thinking.

Inmersión y Diagnóstico

Esta fase se caracterizó por interactuar con una serie de actores clave. Hubo cierta complejidad ya que hay muchas áreas involucradas en el proceso como el Ministerio de Salud, los hospitales, el Registro Civil, funerarias, cementerios tanto públicos como privados y claramente familiares. Además se comunicaron con ONG que dan aporte psicológico y emocional a familias tras una pérdida.

En primer lugar se hicieron entrevistas con familiares que habían sufrido la pérdida de un ser querido, médicos y personal de hospital. Luego se realizaron observaciones en hospitales tanto públicos como privados, recorriendo desde la admisión hasta egresos e incluso la morgue. El propósito fue entender tanto la experiencia familiar como el circuito del cuerpo y detectar problemas que surgen desde el momento que se comunica la noticia, prestando atención hasta en dónde y cómo se comunica. Después se continuó por rastrear los trámites que conlleva una defunción. Las familias de bajos recursos pueden solicitar ayuda económica para los trámites y sepelio presentándose en la sede del Registro Civil en Chacaritas. Una vez en la sede supieron cuántas familias recibían ayuda económica pero no se llevaba ningún registro sobre cuántas lo solicitaban ni de las razones por las que podría rechazarse por lo que parecía depender simplemente del criterio de la asistente social que estuviera en el momento. Allí se vio clara necesidad de mejora porque el proceso no era criterioso ni transparente.

Como conclusión de la primera etapa del proyecto mapearon la experiencia de la familia. Tomaron como punto de inicio el ingreso al hospital y punto final los trámites mencionados. Se detectó que la experiencia actual era confusa, desordenada y poco transparente. Además se pensó que la familia está en un estado muy delicado y sensible y debía tener mejores soluciones para las tareas que debían llevar a cabo.

Cocreación de Soluciones y Prototipado

En la segunda fase se organizó un taller donde se presentaron los resultados del diagnóstico e invitaron a participar representantes de diferentes áreas de gobierno, trabajadores de hospitales públicos y privados, empleados del Registro Civil, y demás representantes de cada una de los lugares que recorre la familia tras la defunción. Durante el taller una de las mejores partes fue que se conocieran personas que desde sus oficinas hacían partes de un mismo trabajo por separado y jamás se habían comunicado. Entre todos los presentes y durante toda la jornada se dedicaron a pensar soluciones en grupo.

Sobre incluir perfiles creativos fuera del proceso Zabaleta comenta que lo ha convocado artistas, diseñadores, arquitectos, agencias digitales e incluso chefs como perfiles creativos para distintos proyectos ya que aprecia las diferentes ideas que vienen de personas que se enfrentan a estímulos diferentes al propio todos los días. Incluso personas de diferentes industrias con ideas que pueden aplicar a la problemática, o el consumidor final como por ejemplo en un proyecto para kiosqueros donde los mismos fueron parte del desarrollo de una aplicación. La presencia de estos diferentes perfiles creativos depende del proyecto. En este caso pensaron que lo más importante se encontraba en conectar las diferentes áreas que antes estaban incomunicadas y hacerlos sentir dueños del proyecto; lograr transmitir y generar empatía con lo que están viviendo las familias y que generes soluciones con la que se sientan cómodos de implementar ellos mismos.

Las ideas obtenidas de taller por todos los participantes fueron priorizadas y visualizadas por INSITUM. Luego se ocuparon de armar rondas de validación en todas las áreas y hospitales con trabajadores que no habían sido parte de la cocreación. A partir del feedback recibido se ajustaron las ideas que volvían a solicitar feedback y ajustarse cuantas veces sea necesario. Al final del proceso se creó un prototipo que constaba de un folleto orientativo sobre los pasos a seguir luego de una defunción y la creación de una inscripción digital de fallecimiento para evitar la tediosa movilización hasta Chacaritas de las familias y que pudieran generar el certificado de defunción desde el mismo hospital.

Validación y Definición

El prototipo fue presentado a familias reales en hospitales luego de haber fallecido un ser querido. Se preguntó si la información que encontraban en el folleto era relevante o no, también se validó con médicos. Una vez que se comprendió que las ideas estaban funcionando se trabajó con las diferentes áreas para modificar procesos, sistemas, capacitaciones requeridas para los empleados y todo lo que se pensara necesario para la implementación efectiva del prototipo final.

INSITUM presentó finalmente infografía con la nueva experiencia y definieron todos los proyectos a implementarse para ponerla en práctica. Cada uno de los proyectos tenía un manual que describía cada uno de los elementos, aspectos y áreas que debían estar involucrados para la implementación.

En la actualidad cada uno de los proyectos está siendo desarrollado en el área correspondiente y empezando a implementarse en algunos hospitales de la Ciudad. La implementación en este caso se encuentra enteramente en manos del Gobierno de la Ciudad. Esto depende de lo que desee el cliente, en proyectos más sencillos INSITUM implementa muchísimo más, por ejemplo cuando se trata de desarrollar una aplicación o una nueva estrategia de marca ya que pueden hacerlo internamente. Caso contrario que si se tratara por ejemplo de redefinir un servicio bancario. De igual manera la decisión sobre hasta donde acompaña la consultora a la compañía es enteramente del cliente.

Conclusiones tercera experiencia

Uno de los puntos más interesantes que se rescatan de la experiencia es entender que el proceso puede estructurarse de la forma en que se desee, que aquí se evidencia en la fusión de diferentes etapas habituales y creación de tres etapas. Aún así, se trata de Design Thinking. La metodología sufre una mala imagen ya que se popularizó la percepción de que al hacer una reunión y utilizar post its para exponer ideas ya se está haciendo Design Thinking, cuando sabemos que es un proceso mucho más largo y complejo. En su experiencia, Zabaleta piensa que hay muchísimas personas no saben realmente de qué se trata. Si bien lo piensa como un paraguas que según diferentes personas abarca diferentes cosas, piensa que el Design Thinking es, como ya se mencionó durante la descripción de IDEO, resolver centrado en el usuario parte de definir un problema, entender necesidades, generar ideas, prototiparlas, validarlas, luego definir las e idealmente implementarlas. Además, el entrevistado piensa que lo más importante es cuando se define finalmente qué es lo que hay que hacer. Ese es, según él, donde se encuentra el mayor valor del proceso.

Para llevar diferentes proyectos a puerto, en INSITUM diseñan metodologías nuevas todo el tiempo en función del desafío. Por ejemplo, hicieron un proyecto para Arcos Dorados donde buscaban mejorar la experiencia de chicos jóvenes que trabajan en restaurantes como su primer empleo. En ese proyecto dos de las participantes del proyecto actuaron en cubierto en dos McDonald's de diferentes zonas geográficas de la Provincia de Buenos Aires para poder entender de primera mano la experiencia que atravesaban los mencionados jóvenes. Nunca antes habían hecho algo como esto pero detectaron que era una buena oportunidad para empatizar.

Más allá de un proyecto

La manera de ver el mundo que proporciona Design Thinking es la clave para el éxito de las empresas. Durante la entrevista Martín trajo a colación el caso de Microsoft, específicamente cuando se jactaban de que el recién lanzado primer iPhone de Apple no afectaría sus ventas ya que pensaban que la falta de un teclado era una condena y además pensaban que entendían el mercado solo por sus millones de ventas anuales y creyeron tener una base sólida de clientes. La conclusión de Zabaleta es que las compañías fracasan en el mercado cuando no conocen a las personas y que ello sucede bastante más seguido de lo que se piensa. Deberían investigar que moviliza a sus clientes, qué los frustra, qué aspiran más allá de su producto en sí y ver a las personas de manera integral.

Como fue mencionado durante la descripción de la manera de trabajar de IDEO, las empresas que llevan el Design Thinking a ser una realidad organizacional son entonces quienes lideran el mercado por las capacidades en las que se concentran.

En INSITUM poseen interesante experiencia trabajando con start ups y company builders que buscaban desarrollar start ups para problemáticas en mercados emergentes. Zabaleta cree que un gran porcentaje de start ups fracasan, no solo porque no necesariamente tienen metodologías ágiles en el ADN como algunos

creen, sino también porque son especialmente copias de compañías existentes en los Estados Unidos y, a veces, al tratarse de un contexto diferente, no logran llegar al éxito. Pero el porcentaje que sí o logra, entre ellos con quienes trabajaron desde INSITUM, lo hacen porque buscan desarrollar start ups para problemáticas en mercados emergentes, por lo que no realizan ninguna copia. Esto a su vez, significa que deben necesariamente descubrir a la gente: cómo se comporta, qué necesita y cuáles son sus problemas. Allí es donde entra el rol del Design Thinking para descubrir problemas, oportunidades y poder solucionar problemas reales que interesan a personas reales.

8.4 Experiencia IV: Entrevista con Rosaline Hester, The Coca-Cola Company (TCCC) (Anexo 12)

Rosaline Hester, brasilera con experiencia laboral en su país, México, Francia y Argentina, es actualmente Business Decisions Support Director del departamento de Marketing en TCCC Argentina. Dentro de sus labores nos concentramos en la entrevista en su utilización del Design Thinking para acompañar la estrategia de negocios de las diferentes marcas de la compañía de manera que crea soluciones reales que se aprecian en el mercado. Además se considera embajadora de la metodología en la compañía y entrena a su equipo para que se familiaricen con el Design Thinking y puedan utilizarlo en todas las formas que aporten valor. Por último, desea utilizar más la sistemática para cambiar el negocio y la forma en que se trabaja dentro de la compañía.

El área de Marketing de la compañía se divide en dos partes, ambas hacen investigación de mercado pero de maneras diferentes. El área de la que está a cargo Rosaline Hester le llama ad hoc y explora los proyectos de manera que se explicará a través de la experiencia. La segunda área es de investigación del negocio con variables más duras.

En TCCC se trabaja de manera diferente ya que, a diferencia de lo que evidenciamos en experiencias anteriores donde las personas se dedicaban tiempo

completo a un proyecto, o pocos, en esta compañía las personas pueden estar involucradas en hasta diez proyectos al mismo tiempo. Por lo tanto, esto obliga a que las problemáticas se aborden de manera distinta y solo a aquellas con muchísima prioridad se les dedique un tiempo mucho mayor.

Problemática

El uso del Design Thinking en TCCC es usualmente para abordar problemáticas que, por lo interpretado en la entrevista, suelen surgir de la observación de comportamientos de mercado como preocupación por el bajo desempeño de una marca o perder participación en un segmento. En el área de Marketing ad hoc se ocupan de observar absolutamente todas las marcas que aborda TCCC y actuar cuando se detecta una alteración de su desempeño.

Diseño del proceso

La entrevistada, por su experiencia, sostiene que el proceso de Design Thinking, para llegar realmente a una solución a un problema, debe llevarse a cabo de principio a fin. En este sentido, quiere decir que piensa que Design Thinking aporta valor una vez que puede verse la solución real.

Cuando se diseña es muy importante entender el tiempo con el que cuentan las personas dentro de la organización para dedicar al proceso. Demandar de una audiencia de personas de distintas áreas mucho tiempo para hacer Design Thinking solo consiguen hacerlo una vez por año. Por otro lado, en la experiencia de la entrevistada, hay veces donde tomar una semana completa solamente dedicada a un proyecto es innecesario y generalmente es posible reducirlo en mucho menos tiempo. Específicamente en el diseño de la etapa de ideación uno de los desafíos que se encuentran en empresas grandes es la importancia de manejar el tiempo para estas sesiones de manera que la gente con poder de decisión se encuentre sentada a la mesa. Muchas veces sucede que si por problemas de agenda, se envía al pasante del área a la sesión que puede tener ideas y aportar, pero una vez fuera de la sesión no es quien debe estar

convencido y contagiar el entusiasmo por la idea al equipo. Es muy importante, desde la mirada de Hester, que además de convocar a las personas con poder de decisión se logre en la sesión convencer del valor del proyecto a los presentes para que luego pujen por la realización de este y lograr llegar a lo que se pretende. A parte de los trabajadores de TCCC, Hester también intenta que al menos la mitad de las personas presentes sean externos, como profesionales de la industria creativa, para evitar que se caiga en el error de seguir pensando siempre de la misma forma. Los otros actores importantes son los expertos que deben aportar su conocimiento sobre la factibilidad de las ideas o sobre las diferentes maneras en las que actualmente se manejan ciertos aspectos. Por ejemplo, si se intenta buscar solución a cubrir un segmento de mercado con una bebida de bajo precio, un experto debe encontrarse para colaborar con su conocimiento sobre cómo la compañía logra mantener otros productos de bajo precio en la actualidad.

Últimamente se pretende intentar contar con la presencia de los embotelladores. Lo usual solía ser que primero se creaba el proyecto completo y se les presentaba, pero cayeron en cuenta tras experiencias con su embotellador en Perú, que, si se les hace parte el proceso, estarán mayormente dispuestos a aceptar su implementación. Incluso favorece que todos aquellos involucrados en el esfuerzo al final de la carrera se comuniquen y creen una buena dinámica de equipo.

Empatizar

Existen dos maneras en las que se puede empatizar en TCCC. Por un lado, al tratarse de una compañía con muchísimos recursos, que está constantemente siguiendo el mercado, su rol y el de los competidores en él, y al cliente cuenta con increíble cantidad de datos. A su vez, está al tanto de las últimas tendencias de la industria y se compara con los mejores del mundo. La acumulación de información ofrece una primer mirada casi en cualquier tema del que desee investigarse. La misma área de Rosaline Hester realiza estudios en el tiempo que se mantienen siempre disponibles.

Por otro lado, idean un sistema de preguntas y respuesta donde el consumidor se ve forzado a dar una respuesta donde debe dar una explicación y racionalizar una acción que en realidad no piensa cuando la realiza. En el área de Hester entienden cómo la gente forma hábitos y conocen sobre lo emocional e inconsciente en el proceso. Con estos conocimientos logran entender la realidad ya que parte de lo intangible en el pensamiento de las personas crea contradicciones. Ella lo ejemplifica en dos ocasiones: una que tuvo un prototipo exitoso y que descubrieron que a mucha gente le gustaba y argumentaban diferentes razones como los ingredientes que tenía, pero al final del día todos coincidían que era un producto atractivo y “cool” y la realidad de la elección se daba porque la botella y la manera en que los ingredientes se mezclaban eran simplemente lindos, por más que las personas se sientan un poco ridículas eligiendo el producto por ese motivo. La segunda ocasión es observar que hay una gran tendencia hacia lo natural, pero al mismo tiempo parte de ese segmento consume en Starbucks y argumenta que es simplemente porque les parece sabroso.

Definir

A través de todos los medios con los que cuenta TCCC para tomar decisiones, tienen muy en claro el problema a resolver o la innovación que se quiere llevar a cabo siguiendo una tendencia o una nueva idea. Deben prestar atención a la definición del problema para poder hacer benchmarking y evitar crear una solución para un problema que tal vez ya se resolvió en otra parte del mundo.

Idear

Incluso si se observa que TCCC se ha enfrentado en otra parte del mundo a la misma problemática y la ha resuelto debe comprobarse que la solución sea factible para el mercado argentino. Incluso con ideas nuevas deben centrarse muy bien en el mercado que se pretende abarcar ya que, por ejemplo, les sucedió en una ocasión en conjunto con un grupo global que pensaron en una bebida Sprite

que contuviera un ingrediente diferencial, estrategia que llevaron a cabo en Estados Unidos, pero aquí no prosperó. La diferencia se encontraba en el público al que el producto estaba dirigido. En Estados Unidos la brecha entre clases sociales no es tan grande por lo que productos diferenciales pueden resultar ganando un buen segmento de mercado pero en Argentina se debe pensar los productos masivos para clases media y baja que no se muestran interesados en ingredientes diferenciales que conllevan un precio especial, ya que tienen otras preocupaciones y mentalidad por el contexto en el que viven.

Otra barrera que la entrevistada define como clásica en la compañía es no poder producir nuevos productos desde cero por la inversión que ello conllevaría. Si bien TCCC, según Hester, tiene muchísimas maneras de llevar a cabo grandes ideas a través de joint ventures, alianzas, o la adquisición de una compañía, siempre se concentran durante el proceso de Design Thinking en pensar en “business as usual”. Esto quiere decir que buscan aportar al *core* del negocio, lo que en su caso significa pensar por ejemplo en productos que sus embotelladores sean capaces de producir. Al mismo tiempo esto crea una barrera en la creatividad porque no se puede pensar en productos que tengan tal vez un ingrediente difícil de conseguir en la Argentina u otros problemas similares.

Tomando en cuenta los factores mencionados para idear debe pensarse siempre en la factibilidad, ya que, según Hester, no tiene causa pensar en ideas que nunca podrán volverse realidad y el tiempo es mucho mejor aprovechado cuando se invierte en idear dentro de las posibilidades concretas. Además, resalta que cuando las personas tienen muchas ideas y a través de los años notan que por muy buenas que sean no logran implementarse pierden la motivación.

Prototipar

Una vez terminadas las jornadas de ideación se obtienen diferentes ideas que muchas veces, como están orientadas a resolver un mismo problema, suelen complementarse y crear una nueva idea más completa. Luego el trabajo de iterar y

reformular los prototipos es llevado a cabo por un core team que se dedicará a ello hasta que arriben a una solución final efectiva. Parte importante de este proceso es la comunicación con los proveedores que van a intervenir en la implementación. Incluso si fueron parte de la etapa de ideación pueden haber enviado a un representante que haya estado muy contento con las ideas pero al presentarlas a toda la empresa del proveedor puede no satisfacerles o no verse convencidos, y es un desafío que la entrevistada afirma que ha sucedido.

Resulta interesante ver cómo una compañía tan grande puede prototipar de forma tan sencilla. En un proyecto que involucraba un nuevo sabor de Sprite se llevó a cabo un prototipado con barmans, quienes fueron los encargados de crear el sabor de la bebida que fue después presentado en focus groups informales con los clientes. El papel de los focus groups es aportar feedback de la idea para que la empresa conozca la opinión y gustos del consumidor. Incluso los prototipos se llevan a ciertos puntos de ventas y los agentes de campo vuelven a la acción y analizan la respuesta de los consumidores a los nuevos productos.

Implementar

Una vez que se decide en avanzar de un prototipo a una implementación todas las áreas de la compañía deben estar de acuerdo. El área técnica debe comprar viabilidad y las áreas de comercialización y finanzas deben dar su aval y confirmar que el proyecto es viable y coherente con los objetivos de negocios. Ningún proyecto que no sea aporte a las prioridades de negocios del momento llega a implementarse. Igualmente, desde su concepción se tiene esto en cuenta en el área de Marketing. Una vez que todas las partes se encuentran de acuerdo el proyecto es presentado al embotellador. Tras esta presentación pueden volver a surgir instancias de iteración si el embotellador no se encuentra de acuerdo y nuevamente las áreas de TCCC deben validar el resultado final.

Una vez que el producto debuta en el mercado, gracias al trabajo previo, Rosaline Hester afirma que suelen ser exitosos. Igualmente, TCCC al tener la capacidad de

mantener productos en corto plazo, se deshace de productos que lleven un año en el mercado y no hayan demostrado que tienen potencial de crecimiento. De todas maneras, Hester afirma que es muy difícil culpar esa falta de potencial en la metodología de Design Thinking ya que hay infinidad de eventualidades que pueden ocurrir en un año en el país.

Conclusiones cuarta experiencia

Hester cree que no hay aplicación pura del Design Thinking en ningún contexto. Es evidente, al comparar con las experiencias anteriores, que las etapas no se llevan a cabo de la misma manera, pero aun así es Design Thinking. La realidad es que luego puede moldearse como lo hicieron hacer en TCCC. Igualmente, por más que tenga muy en claro la importancia de entender el valor intrínseco de una idea y poder obtenerlas en la interacción de perfiles multidisciplinarios, Hester cree que si no se alcanza efectivamente una solución se pierde el valor del proceso.

Es claro que las empresas grandes aún tienen un gran camino que recorrer con respecto a abrazar el Design Thinking y aceptarla como metodología efectiva de trabajo. Pero personas que comprenden de qué se trata y el valor que aportan, como Rosaline Hester, son quienes logran crear conciencia y cambiar la forma de trabajar de las personas.

Más allá de un proyecto

Rosaline Hester hace de su misión personal plantearse ¿qué se puede hacer para resolver otro tipo de problemas de negocios? Piensa que será muy productivo adaptar la manera en que utilizan Design Thinking para aportar a las necesidades del negocio y de las personas. Por ejemplo, actualmente se encuentran piloteando una nueva forma de gobierno ágil para la compañía y para esto realizaron benchmarking de compañías tecnológicas que suelen estructurarse de manera distinta. Este tipo de proyectos presenta barreras muy diferentes a trabajar con productos, pero plantean que las barreras son problemas y será efectivo utilizar Design Thinking para resolver esos problemas, por lo tanto, es lo que planean. Su

pregunta ahora es ¿cómo se resuelven los problemas de implementación de una nueva forma de trabajar?

Pretender que todos dentro de TCCC utilicen Design Thinking es muy difícil porque posee muchos prejuicios. Incluso intentar que las personas se presenten a una jornada de ideación no tiene mucho resultado. Por ahora tienen la percepción de que no debe haber tiempo para divertirse, sino que deben trabajar y es normal porque ellos se encuentran todo el tiempo lidiando con sus propias entregas. Actualmente Hester está entrenando a su equipo para que ayuden a los demás a comprender que no es una pérdida de tiempo y que puede ser incluso más efectivo que la manera en que resuelven sus problemas ahora. Hay áreas en la compañía que sí se encuentran más abiertas. Por ejemplo, en Digital volaron a Silicon Valley a observar cómo las empresas innovadoras allí aplican Design Thinking y regresaron con una mirada de lo que piensan que es el verdadero proceso. La idea de Rosaline es ser paciente, ya que no es lo mismo hablar del área de Digital que es nueva que un área como Marketing donde se encuentran sesenta personas trabajando a su manera desde hace mucho tiempo. Ahora piensa que lo mejor es valorar los pasos e intentar que las personas no se frustren comparando lo que utilizan con el proceso completo y evitar que tengan la sensación de no estar haciendo las cosas como se debería. Hester cree en empujar el cambio y esperar a que los trabajadores naturalmente sean testigos de los beneficios. Confía en que una vez que lo vivencien valorarán la experiencia.

8.5 Ventajas y Problemáticas

A través de las diferentes experiencias relatadas se pudo comprobar que el Design Thinking es utilizado de diferentes maneras por diferentes profesionales, pero todos obtienen aun así valor de la metodología.

Dentro de lo que debe recalcarse de las diferentes experiencias está probado que en todos los casos el proceso se lleva a cabo de forma diferente por factores inherentes dependiendo de en qué ambiente se trabaje. Podemos ver que si bien todos consideran que siguen los pasos del Design Thinking cuando se comparan

las experiencias etapa por etapa, cada uno la lleva a cabo como puede o como le es fructífero.

Problemática: Todos los entrevistados coinciden que para usar la metodología debe existir una problemática ya sea en innovación de productos, proceso productivo, cultura organizacional o forma de trabajar. Además, no porque la usen para una de estas opciones descartan que puede ser utilizada para otras. Todos parecen entender que el Design Thinking es capaz de aplicarse a una gran diversidad de problemas. Los abordajes de la problemática son bastantes similares ya que ninguno se contenta con la primera hipótesis sobre la raíz del problema, ya sea que provenga del cliente en caso de los consultores, de un área de Gobierno, o desde dentro de la misma TCCC, sino que realizan investigación para asegurarse de hacer frente al problema real.

Diseño del proceso: Cada profesional entrevistado lo acomoda de manera que convenga para aportar al proyecto del que se trate y define las etapas que le correspondan depende de su caso. Dentro del diseño se piensan en las herramientas que van a utilizar a lo largo de todo el proyecto para empatizar, idear, prototipar e implementar. Así también se planea con anticipación a quiénes se desea invitar a ser parte de las distintas etapas, aunque al llevar a cabo cada una de ellas puede decidirse en agregar o quitar perfiles si se piensa que pueden aportar más o menos. Y por último, se planifica una línea del tiempo para el proyecto. Si bien puede hacerse de manera diferente, como en IMMIGRANT donde la preparan de día a día, o con objetivos mensuales, por ejemplo, siempre poseen el tiempo que deben tomarse estipulado desde un principio. Al coincidir los entrevistados en que los resultados no son fruto de una creatividad inspirada en un momento extraño, sino fruto de una creatividad que proviene de sumergirse en un problema, es comprensible poder trabajar siguiendo la línea de tiempo determinada.

Empatizar: Las posibles formas de empatizar son innumerables. En primer lugar utilizan herramientas tecnológicas y toda la información posible a la que puedan

acceder sobre el problema. Luego pasan a comunicarse con personas relevantes para entender cómo viven el problema. Las herramientas de comunicación más mencionadas durante las entrevistas fueron charlas con expertos, entrevistas personalizadas, focus groups y observación. Los entrevistados coinciden en que la importancia de esta etapa está en conocer a quienes sufren actualmente de la problemática.

Definición: Esta etapa es tomada como el producto de la anterior. Cada uno decide tomar diferentes maneras de definir un problema. En INSITUM toman el concepto de terrenos fértiles, Yolanda prefiere trabajar a partir de una matriz de priorización. Otra manera de verlo es realizar un mapa con el journey para entender dónde están los puntos de dolor de quienes sufren de la gran problemática e ir resolviéndolos poco a poco como lo hace Martín Zabatela.

Idear: Al hacer las entrevistas estuvo claro que cada profesional tiene sus propias formas de ejecutar esta etapa y también de manejar los resultados. Mientras que todos entienden la teoría de tomar perfiles multidisciplinarios, lo llevan a la práctica de formas muy distintas. Más allá de cómo se dan estas jornadas, vemos que, al contrario de en IMMIGRANT, que toma las soluciones directamente pensadas por los participantes, Zabaleta, Vázquez González y Hester sostienen que es el equipo que lleva a cabo el proceso de Design Thinking los dueños de tomar todas las ideas y procesarlas para llegar a una idea final que se prototipará; se consideran los dueños del proyecto y responsables del resultado, por lo que no toman exactamente las ideas como surgen en la ideación.

Prototipar: Hay una condición en la que todos los entrevistados parecen coincidir y es el hablar de prototipos funcionales. Si bien en etapas tempranas apoyan la idea de que los prototipos no tienen por qué no ser fructíferos de evaluar a través de un papel, una conversación o un trago creado por un bartender, expresan que lo ideal es que después de haber evaluado los primeros prototipos e iterado con ellos se logre crear un prototipo funcional. Las razones importantes parecen ser, en primer lugar, que el usuario final del prototipo pueda evaluarlo observando lo más

parecido a la realidad posible, por lo que su feedback es más exacto y productivo para la próxima iteración y, en segundo lugar, porque elimina la barrera mental de que las cosas como son en la actualidad son como deberían ser y se entienda que existe la posibilidad de crear soluciones innovadoras para los problemas.

Implementar: En el caso de los consultores, esta etapa es difícil de evaluar porque mayormente es el cliente quien lleva a cabo la implementación y pocas veces con su ayuda. Puede que las barreras más importantes de todo el proceso se encuentren en esta etapa, en el caso de los consultores porque después de todo su esfuerzo, cuando la solución es presentada en la compañía en su totalidad, puede no ser aceptada por quienes en posición de poder deben dar su aprobación y el proyecto puede nunca llevarse a cabo. En el caso de TCCC, la barrera está en convencer a sus socios, los embotelladores, en el valor de la implementación para llegar al mercado. Con muy buen criterio, comenzaron a involucrar cada vez más a los embotelladores en la etapa de ideación y por lo tanto se encuentran luego mayormente dispuestos a implementar las ideas de las que fueron parte.

Durante todo el proceso fueron pocas y muy puntuales las situaciones problemáticas a las que se refieren los entrevistados. Es posible adjudicar esta visión a estar manteniendo conversación con quienes tienen experiencia y a través de los años han perfeccionado su manera de llevar a cabo el Design Thinking y comprenden que no hay problemática tan grande que no puedan solucionar en cada uno de los casos.

En el segmento “más allá de un proyecto” al final de cada experiencia, se pretendió mostrar qué piensan los diferentes entrevistados del Design Thinking aplicado a la organización más allá de proyectos individuales. Pudimos ver que en IMMIGRANT piensan que las empresas grandes no necesitan de la metodología porque poseen mucho dinero, y ellos asimilan la agilidad del Design Thinking por un lado con el salvaguardar recursos. Si bien tiene sentido pensar de esta manera, escuchamos desde quien trabaja en TCCC, grandísima empresa, y piensa que el Design Thinking definitivamente les ayudaría a tener mejores resultados y más

eficientes en la gestión de sus negocios. Esto evidencia que por un lado las empresas grandes, por más recursos con los que cuenten, continúan deseando ser lo más efectivos posibles, sobretodo al luchar, como afirmó Rosaline Hester, con contar con el tiempo de las personas más importantes para un proyecto. El segundo factor que mencionaron Azanza Arias y Cornejo Lavin es que el Design Thinking cambia la cultura de la empresa y es un cambio difícil de asimilar. En este punto, Hester les concede la razón ya que se considera embajadora del Design Thinking en TCCC y trabaja todos los días para demostrar que un cambio en la manera de trabajar les sería mucho más productivo, pero tiene constantes barreras para lograr implementar el cambio y admite que se requerirá mucho tiempo y paciencia para cambiar la cultura desde dentro. Sobre este punto, Martín Zabaleta de INSITUM se encuentra muy seguro que la razón de que IDEO sea una de las empresas que lidera el mercado es porque trabaja bajo los principios del Design Thinking. También Yolanda Vázquez González afirma que las empresas trabajan mejor cuando personas de diferentes áreas se comunican entre sí y toman su trabajo como equipo, gran principio del Design Thinking. Por lo tanto, sobre este punto, lo destacable es que todos coinciden en que por más difícil que pueda ser, si las empresas consiguieran aprender a trabajar de esta manera, o nuevas empresas supieran establecerse así desde un principio, tendrían mucho mejores resultados en todos los aspectos. Es incluso más interesante esta conclusión si se tiene en cuenta que, aunque todos los profesionales trabajan actualmente en Buenos Aires, son de diferentes partes del mundo o han tenido experiencia en el exterior, y habiéndolo vivido de diferentes maneras a lo largo de sus carreras coinciden en el valor del Design Thinking.

Conclusiones

Una vez completado este trabajo de investigación es posible responder a las preguntas que fueron planteadas antes de comenzar.

En primer lugar, fue necesario definir a qué nos referíamos cuando hablamos de Design Thinking. Las definiciones que deben tenerse en mente son principalmente las expresadas por Tim Brown, actual CEO de la compañía IDEO que acuñó el término por primera vez para los negocios y la de Jennifer Kilian, vicepresidente digital de McKinsey Digital Labs. Él se refiere al Design Thinking como una disciplina que “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, así como en una gran oportunidad para el mercado”¹⁰. Ella define el Design Thinking como “una metodología que utilizamos para resolver problemas complejos, y una forma de utilizar el razonamiento sistémico e intuición para explorar futuros estados ideales, teniendo al usuario final o consumidor en mente, primero y principal”¹¹. En otras palabras, el Design Thinking intenta imitar la forma en la que piensan los diseñadores cuando crean de manera que sea un razonamiento sistémico y logre ser replicable para las organizaciones en todo el mundo, con una mirada centrada en el cliente o consumidor de manera que se cree valor para él resolviendo sus problemas actuales sin perder de vista el futuro.

Para responder a las subpreguntas este trabajo planteó que en el mundo de las organizaciones Design Thinking es un término que solo se escucha cada vez más. La cultura, uno de los factores más importantes como revisado en el capítulo 4, debe cambiar a una que permita una aplicación, no pura, sino acompañada de muchísimos otros factores y diferentes prácticas que pueden resultar útiles en conjunto con el Design Thinking, como las mencionadas en el capítulo 6, que logre buenos resultados. Por otro lado, ha sido posible observar cómo las consultoras

¹⁰ Brown, 2008, 86 [mi traducción].

¹¹ McKinsey Podcast, 2016 [mi traducción].

han abrazado este método para resolver un sin fin de problemáticas que no tenían una solución clara.

Luego, para responder las preguntas centrales de este trabajo, podemos declarar que la realidad detrás del término Design Thinking, como se ha podido comprobar, no es una sola. Cada organización es capaz de tomar los cinco pasos estipulados y, dentro de los parámetros generales, llevarlos a cabo de formas muy distintas, que hagan sentido para la organización y para quienes se ven involucrados en el proceso. Muchos han demostrado, y se concluye en el capítulo 8, que prefieren verlo como un proceso modular donde llevan a cabo los pasos que más les aportan individualmente, teniendo en cuenta su objetivo, y pueden complementar incluso con otras diversas metodologías ágiles como las mencionadas en el capítulo 6 que están en tendencia mundial. Muchas veces, además, se ha evidenciado tras los testimonios de los consultores en el capítulo 8, que son procesos internos dentro de las organizaciones los que reprimen el avance de los proyectos y las ideas con la estructura del Design Thinking, y son ahí los desafíos que deben superarse para probar el valor de la metodología y hacer cambiar de parecer a los miembros de dichas organizaciones.

Por más que el Design Thinking permita diferentes formas de aplicación, esta declaración no significa que podemos tomar el nombre Design Thinking sin comprender lo que significa y en base a concepciones erróneas asumir que estamos haciendo uso del concepto de forma libre. Es decir, cuando una organización prototipa a través de prototipos funcionales impresos en 3D y otra, por tener diferente alcance, lo hace a través de prototipos armados con elementos menos novedosos, ambas se encuentran prototipando en medida de sus posibilidades. En un caso diferente, cuando se reúnen personas con perfiles multidisciplinarios y se les explica el objetivo de una jornada de ideación y se les dirige para obtener un resultado, están ideando. En cambio, cuando se convocan personas de diferentes áreas funcionales dentro de una organización y se dedica la sesión a un simple brainstorming donde se anotan las ideas en post-its, no cumplen con la descripción del paso de ideación de la metodología.

En conclusión, aunque hay espacio para muchas libertades por parte de las organizaciones, hay ciertos principios que abarca el Design Thinking que deben ser respetados para considerar que la aplicación es correcta. Estos principios fueron abordados en el trabajo a través del capítulo 4.

Como para todas las prácticas de gestión deben existir parámetros para entender si las utilidades son reales al aplicar metodologías ágiles como el Design Thinking. En el capítulo 7 de este trabajo pudo evidenciarse cómo es posible plantearse ciertos criterios dentro de las organizaciones para demostrar si se logró crear una cultura orientada al diseño o qué tan lejos se encuentra la organización de lograr el cambio. Así también las técnicas pueden ser utilizadas para evaluar resultados de proyectos en lo que se haya hecho uso del Design Thinking y/u otra metodología ágil. El proceso que siguieron todas las compañías que representan ejemplos de éxito, y que puede seguir cualquier organización, cual sea su tamaño o alcance, como se ve en el capítulo 5 en el caso de Instagram, es corroborar constantemente los outputs del proceso o de cada paso del proceso.

Con respecto a los resultados prácticos de implementación del Design Thinking, si bien son muy difíciles de medir, y no todo resultado positivo puede adjudicarse al Design Thinking al no utilizarse generalmente de forma pura, gracias a los casos y las experiencias recopiladas, es posible llegar a hacer una afirmación con rotundidad la metodología confiere a cualquier proyecto o proceso agilidad y es realmente una guía importante para guiar el pensamiento y las intenciones. Para hacer frente a un problema todos los entrevistados mencionaron en sus experiencias que primero deben diseñar el proceso y es allí donde toman los fundamentos del Design Thinking y los atraviesan con sus propias ideas.

Al existir principios de la metodología claros, mejores prácticas, y metodologías de gestión y evaluación se prueba que se puede avanzar de un punto donde no se conoce demasiado y el conocimiento es no instruido, a un punto donde se conoce un poco más y se está levemente instruido hasta conocer mucho y el conocimiento es instruido. El conocimiento y la instrucción tienen profundidad y despliegue, lo que significa, que mientras se avanza se busca que muchas personas conozcan

mucho sobre la metodología y sepan aplicarlo, que haya más y mejor conocimiento y más despliegue a la vez. Esto, a su vez, significa que el Design Thinking puede ser enseñado por unos, y por lo tanto, aprendido por otros.

En conclusión, el Design Thinking es una metodología efectiva siempre que se tenga en cuenta el contexto y las herramientas necesarias para llevarlo a cabo de manera ideal. Puede ser utilizado por organizaciones de cualquier tamaño e industria dentro de sus propios procesos o proyectos particulares. La importancia finalmente radica en educar a los usuarios en la práctica correcta y consciente del Design Thinking.

Mirada hacia el futuro

Luego de desarrollar este trabajo es claro que en el futuro próximo hay un gran trabajo de concientización por delante sobre lo que significa el uso y aplicación del Design Thinking. Desde muy grandes hasta pequeñas empresas deben entender a qué se refieren al hablar de la metodología y de esta manera aprovechar sus beneficios.

Como fue ya mencionado, la metodología solo parece establecerse cada vez más en las organizaciones y en los ámbitos académicos. Las organizaciones luchan constantemente es su interior por un proceso de cambio, por ejemplo el ya mencionado caso de TCCC por Rosaline Hester¹² que apuntó que en la compañía debe avanzar todos los días un poco y combatir una cultura preexistente para lograr cambiar la forma de hacer las cosas. Ya que como bien apuntaron Alex Blanch¹³ y Javier Estebecorena¹⁴, las organizaciones deben cambiar para mantenerse relevantes, la manera de hacer negocios ya no es la misma. Design Thinking puede ser el elemento que ayude en épocas de transformación y disrupción como una disciplina que impulse el cambio. Definitivamente miles de organizaciones lo intentarán en los próximos años. Lo más importante será haber entendido que el Design Thinking se puede aprender además de gestionar y

¹² Rosaline Hester, comunicación personal, mayo 09, 2018. (Anexo 12)

¹³ Alex Blanch, comunicación personal, marzo 26, 2018. (Anexo 8)

¹⁴ Javier Estebecorena, comunicación personal, marzo 30, 2018. (Anexo 7)

medir. Por supuesto, solo atendiendo a las capacidades reales lograrán su cometido.

Posibilidades de ampliación de estudio

Este trabajo se dedicó enteramente a la comprensión del Design Thinking como un todo y desde diversas perspectivas y puntos de vista. En investigaciones futuras puede ser posible observar su incidencia en cierto tipo de empresa particular o industria. Además, las prácticas pueden ser tan variadas como incontables y podría ser muy interesante recopilar particularmente para cada etapa del proceso sus posibles abordajes.

Bibliografía

Recursos en la web:

Club de Innovación. “Rolf Faste: El Padre del Design Thinking”. Accedido 8 de noviembre, 2017. <http://www.clubdeinnovacion.cl/bloginn/rolf-faste-el-padre-del-design-thinking>.

Conectart Blog. “Las metodologías ágiles más usadas”. Accedido 16 de mayo, 2018. <https://blog.conectart.com/metodologias-agiles/>

El laboratorio de las TI, 2016. García Ramos, Rocío. “DesignThinking en el mundo real: el caso Instagram”. Accedido 28 de febrero, 2018. <http://www.laboratorioti.com/2016/04/25/design-thinking-mundo-real-caso-instagram/>.

Entrepreneur, 2018. “10 claves del trabajo en equipo”. Accedido 20 de mayo, 2018. <https://www.entrepreneur.com/article/267144>

Futurice, 2018. Dresser, Melanie. “Design Thinking is Dead. Long live innovation!”. Accedido 20 de mayo, 2018. <https://futurice.com/blog/design-thinking-is-dead-long-live-innovation>

García Ramos, Rocío. “Design Thinking en Español”. Accedido 28 de agosto, 2017. <http://designthinking.es/home/index.php>.

IDEO,1980. “Creating the First Usable Mouse”. Accedido 8 de noviembre, 2017. <https://www.ideo.com/case-study/creating-the-first-usable-mouse>.

IMMIGRANT, 2017. “Quienes somos”. Accedido 1 de abril, 2018. <https://www.immigrant.com.ar/>

Iterando, 2012. Carraro, Juan Manuel. “¿Qué es Lean UX?”. Accedido 16 de mayo, 2018. <http://www.iterando.com.ar/2012/12/que-es-lean-ux.html>

KPMG, 2018. “If design thinking is so powerful, why do business still fail at transformation?”. Accedido 27 de febrero, 2018. <https://advisory.kpmg.us/blog/articles/2017/03/dms-design-thinking-fail-transformation.html>.

- LinkedIn, 2017. Coyle, John K. "Is Design Thinking a "Failed Experiment?"".
Accedido 28 de febrero, 2018. <https://www.linkedin.com/pulse/design-thinking-failed-experiment-john-k-coyle/>.
- McKinsey, 2018. "The power of desingn thinking". Accedido 15 de marzo, 2018.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-power-of-design-thinking>
- Medium, 2017. Mohammed, Shah. " "Ford Edsel" Brand Failure – A Design Thinking Perspective".
Accedido 27 de febrero, 2018. <https://medium.com/@shahmm/ford-edsel-brand-failure-a-design-thinking-perspective-eea92d2e90ec>.
- Startup Creativity Blogs, 2014. Hines, Josh. "The Five Competences of Creative Intelligence".
Accedido 15 de mayo, 2018. <http://innovatingcreations.com/startup-blog/startup-creativity/the-five-competencies-of-creative-intelligence->
- The Globe and Mail, 2018. Drebin, Carolyn. "What is creative intelligence?".
Accedido 15 de mayo, 2018. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/careers-leadership/what-is-creative-intelligence/article14972926/>
- Wikipedia, 2018. "Project management triangle". Accedido 20 de mayo, 2018.
https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_triangle

Artículos/Papers:

- Anderson Jamie, Kupp Martin y Reckhenrich Jörg. 2017. "Why Desing Thinking in Business Needs a Rethink". *MITSloan Management Review*. Vol. 59, No. 1 (Fall): 42-44.
- Brown, Tim. 2008. "Design Thinking". *Harvard Business Review*. Vol 86, No. 6 (June): 84-92.
- Buchanan, Richard. 1992. "Wicked problems in design thinking". *Design Issues*.

Vol. 8, No. 2 (Spring): 5-21.

Edson John, Kouyoumjian Garen y Sheppard Benefict. 2017. "More than a feeling: Ten design practices to deliver business value". *McKinsey Design*.

Kilian Jennifer, Sarrazin Hugo y Yeon Hyo. 2015. "Building a design-driven culture". *McKinsey Digital*.

McKinsey Podcast, 2016. "The power of design thinking. *McKinsey & Company*.

Libros:

Martin, Roger. 2009. *The Design of Business: Why Design Thinking is the next competitive advantage*. Massachussets: Harvard Business Press.

Rowe, Peter G. 1987. *Desing Thinking*. Massachussets: The Massachussets Institute of Technology.

Anexos

Anexo 1: Teorías sobre solución de problemas previas al Design Thinking como se conoce actualmente por Peter G. Rowe en su libro Design Thinking (1987).

En principio, en el asociacionismo a principio del siglo XIX se veía que la única forma de resolver un problema era basándose en las experiencias previas de quien debía resolverlo. Este movimiento sostiene que el único mecanismo de aprendizaje humano consistía en la asociación permanente de impresiones que se hubieran repetido a los sentidos de manera combinada.

Así *creative problem solving* era visto como una corriente de asociaciones donde cada una producía sucesivamente otra asociación y por lo tanto un nuevo insight sobre el problema. La fuente de las nuevas asociaciones eran las experiencias del ambiente externo a la mente y la creatividad era vista como un tipo de evento al azar.

Alrededor de 1900 el asociacionismo, con el psicólogo Wilhelm Wundt como exponente, mantenía que las imágenes mentales, sensaciones y sentimientos eran parte necesaria del entendimiento y el aprendizaje. Por esto, por ejemplo, cuando se decía una palabra se podía pensar en el objeto al que refería. Pero surge controversia con otros psicólogos, especialmente Austrian Brentano, que sostenían que había un gran rol de la intención y poner atención. Gracias a estas cualidades se lograba el entendimiento por un acto mental, siguiendo el ejemplo, por pensar en la palabra se llegaba a imaginar el objeto.

Durante la primera década del siglo XX en The Würzburg School (del sur de Alemania, bajo Kulpe, Arch y Bühler), dejaron de seguir la teoría de Wundt al obtener resultados que sugerían que los sujetos a los que se les daba tareas como traducción, aritmética mental y resolución de problemas llegaban a respuestas sin que los acompañara ninguna imagen u otra sensación.

A partir de ese descubrimiento se empezó a ver la asociación de ideas como el mecanismo de control en el *problem solver behavior*. Aquí una tarea daba

dirección de pensamiento, en especial en situaciones de *problem solving*. Entonces *creative problem solving* se consideró útil y controlable de manera que era muy diferente al azar.

Más tarde, The Gestalt Movement surgió en 1920 con Köler, Koffa, Wertheimer y otros e hizo contribuciones importantes al entendimiento del pensamiento humano. En primer lugar rechazaron el asociacionismo pero mantuvieron el valor del fenómeno de observación del ambiente como estímulo para explicar el comportamiento de resolución de problemas. Luego surgieron con el concepto 'Gestalten' que extendía la idea de The Würzburg School sobre que el *creative problem solving* resultaba del comportamiento dirigido. En conclusión llegaron a asumir la existencia de un *mind set* del *problem solver* para enfrentarse a una tarea que lograba su cometido admitiendo también otro tipo de influencias de recuerdos de experiencias relacionadas que eran menos intrínsecas a la tarea en particular.

Por último, nació el Behaviorism como un rechazo a la separación de los procesos mentales en mente y cuerpo. Esta nueva teoría postulaba que todo comportamiento humano podía ser explicado en términos concretos, es decir, patrones observables, medibles y replicables de comportamiento físico. Se atuvieron a sostener que los procesos mentales no importaban mientras que, por el contrario, dado un estímulo externo uno podía predecir cierto tipo de respuesta con total seguridad. En el campo específico de *problem solving theories* apoyaban el desarrollo de modelos de *creative problem-solving behavior* que consistían en un proceso de distintas y casi totalmente discontinuas fases de actividad.

Estos modelos contenían casi siempre las mismas cuatro fases de actividad: (1) preparación para la tarea o situación que se debía resolver, (2) incubación –donde los pensamientos sobre la situación tienen rienda libre-, (3) iluminación o inspiración – puede ser el fenómeno llamado “Eureka!” o surgir de la búsqueda con mucho esfuerzo y exploración-, y (4) verificación, involucrando el testeado de la solución propuesta. Claramente, los pasos del proceso podían ser repetidos hasta que todos los aspectos del problema fueran resueltos. De todos modos, la

estructura del modelo siempre seguía una relación progresiva inmutable entre cada uno de los pasos.

Habiendo repasado estas teorías sobre la resolución de problemas podemos ver que se culmina en un proceso sistemático con pasos claramente detallados que más adelante se repasarán ya que aportan al proceso de Design Thinking como se lo conoce hoy de manera universal.

Anexo 2: Desarrollo del paper More than a feeling: Ten design practices to deliver business value por John Edson, Garen Kouyoumjian y Benedict Sheppard publicado publicado en McKinsey Design.

I. Más que un departamento

1. De un silo a equipos multifuncionales: según Edson, Kouyoumjian y Sheppard es un hecho que las compañías que solo implementan diseño en los departamentos de investigación y desarrollo no tienen tan buenos resultados financieros que aquellas que dejan a los diseñadores ser parte de equipos multifuncionales. Incluso cuando los expertos en diseño son traídos de agencias externas, es el trabajo de la organización de integrarlos en su equipo.
2. De expertos solitarios a diseñadores interdisciplinarios: los autores afirman que cada diseñador, como ser un industrial y uno de interfaces de usuario, deben bajar sus barreras y entender el trabajo del otro. El ejemplo que toman es de un termostato inteligente de la firma LUNAR, donde necesitaban interfaces para que el consumidor opere el producto físico y el mismo desde una aplicación móvil o su PC. Para lograr una sola interface en vez de tres crearon un solo equipo de diferentes diseñadores para crear una sola entidad visual y así armonizar el producto y la estética de manera que sea siempre cómodo para el consumidor. Una vez en el mercado fue el termostato inteligente con mayor puntaje en Amazon y Apple solo meses después de su lanzamiento a pesar de haber tenido poca promoción y pequeña campaña de marketing.

3. De cubículos a garajes: todos los miembros del equipo se encuentran en lugares pensados para que trabajen colaborativamente y no puedan dividirse en oficinas. Al tomar decisiones esto es realmente productivo, ya que diseñadores, vendedores e ingenieros empezaron a tomar decisiones juntos en tiempo real sin necesidad de reuniones formales, lo que permite que, si se decide un cambio, por ejemplo, en la forma del producto, el equipo de empaquetamiento está al tanto en ese mismo momento. El resultado global en la organización es que se logran muchas más mejoras en poco tiempo, haciendo más veloz la llegada al mercado, mejora la satisfacción de los empleados y el retorno sobre la inversión es considerablemente más alto que para productos históricamente desarrollados en centros de investigación.

II. No solo una etapa

4. De una etapa de diseño a diseño continuo: crear un producto con un enfoque dirigido por el diseño quiere decir que el diseño sucede a través de todo el desarrollo. Desde que se realiza el mapa de desarrollo del producto, durante la preparación y el lanzamiento hasta acompañarlo durante toda su vida útil, debe estar involucrado el diseño. Por ejemplo, los fabricantes de vehículos actualizan el software de los automóviles remotamente después de las ventas basados en el trabajo de ingenieros y diseñadores que constantemente revisan los datos de los conductores.
5. De investigación puramente cualitativa a investigación completa: si bien utilizar entrevistas, observaciones y focus groups para entender al consumidor son válidas opciones, necesitan ser respaldadas por análisis cuantitativos para detectar comportamientos que pueden no notarse de otra forma y trabajar sobre una base más firme.
6. De prototipar una vez a prototipar seguido: el diseño es inherentemente iterativo y tendrán mejor desempeño aquellas compañías que se manejen con un mínimo producto viable que logran con rápidas pruebas mejorar los conceptos para testarlos otra vez.

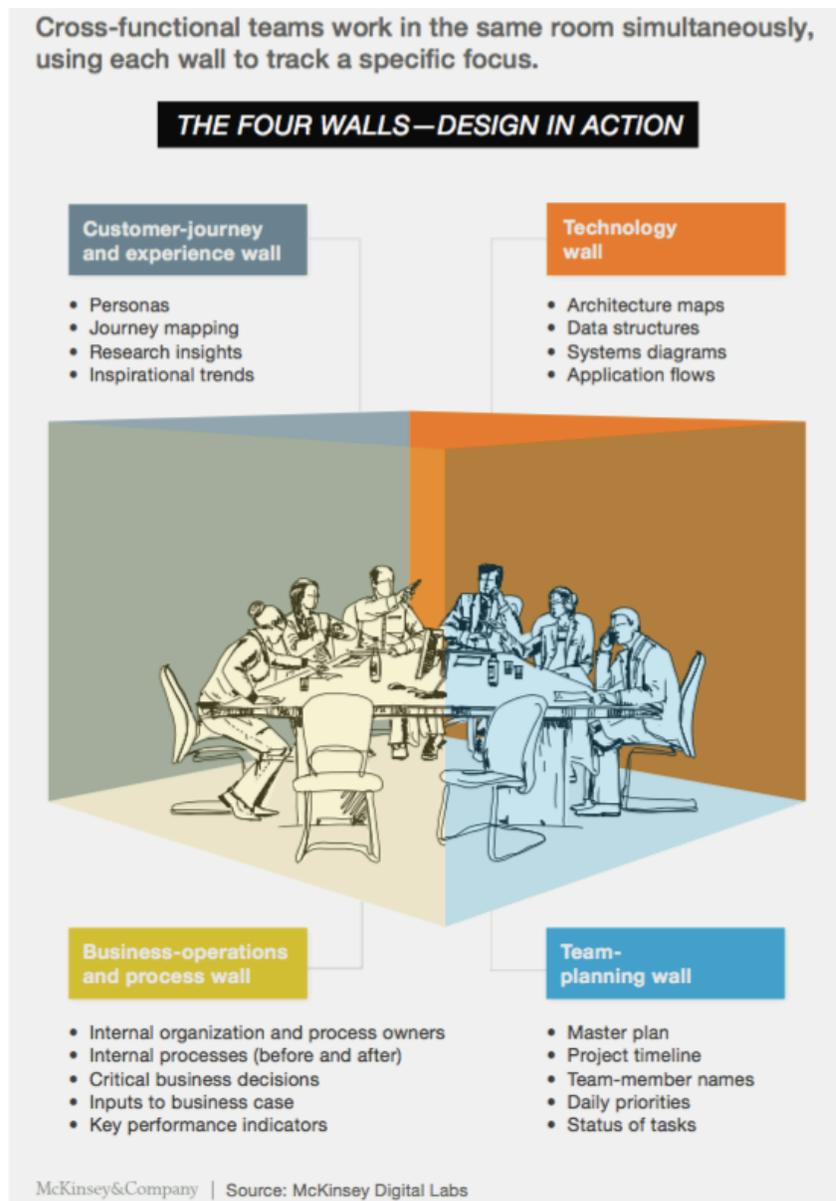
III. Más que un presentimiento

7. De management medio a C-suite: la cultura que tiene como centro el consumidor necesita comenzar con líderes de diseño que también sean líderes de negocios. De esta manera pueden defender los intereses del consumidor en el camino de los productos al mercado. Como por ejemplo Aston Martin y Burberry, dos compañías increíblemente valiosas que tienen como directores de compañías a líderes en diseño que aseguran que la voz del consumidor y la importancia de la calidad del producto estén siempre en mente del equipo directivo.
8. De perspectivas a métricas: la clave de conectar diseño con éxito comercial está en la habilidad de los líderes de tomar decisiones basadas en hechos. Algunas compañías desarrollaron métricas de diseño que les permiten medir el diseño durante el desarrollo de un producto rigurosamente en términos de calidad, costo y entrega.
9. De incentivos financieros a incentivos basados en el cliente: las compañías que tuvieron destacado desempeño investigadas en este artículo tuvieron también impacto comercial a largo plazo en satisfacción del consumidor. Lograron llevarlo a cabo al atar los bonos de senior management con satisfacción al consumidor en adición a medidas de ingreso y ganancias.
10. De incremental a valientes: las compañías de diseño crean productos como respuesta a la necesidad y deseos de los consumidores, pero no tienen miedo de llevar su propia visión al mercado. Cuando Nintendo tuvo que enfrentarse a la baja de interés en consolas de juego puso todo su peso en un ambiente de juegos diferente y más inclusivo. Aprovechando tecnología existente de forma diferente crearon la Wii, con diseño inferior al de sus competidores, pero los superaron en ventas desde el lanzamiento e introdujeron nuevos clientes al mundo de los juegos.

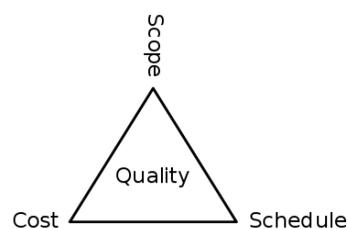
Anexo 3: Explicación gráfica del modelo “trenzado” de Jennifer Kilian, Hugo Zarrazin y Hyo Yeon de McKinsey Digital Labs.



Anexo 4: Explicación gráfica del war room de Jennifer Kilian, Hugo Zarrazin y Hyo Yeon de McKinsey Digital Labs.



Anexo 5: Explicación gráfica de “the triple constraint” de Wikipedia.



Anexo 6: Cuestionario por John Edson, Garen Kouyoumjian y Benedict Sheppard de McKinsey Design

How is your design function organized?	A. We have a single, central design department	B. Multiple design teams	C. Design is a distributed expertise, not a department
How do you manage the physical/digital divide?	A. We have discrete physical and digital design teams	B. Our different design functions sit and operate together	C. We cross-train our teams so they can integrate more effectively
Where do your design teams work?	A. Design works out of a central office	B. Our designers sit in all of our offices	C. We have cross-functional product/service studios
Where does design fit into your development process?	A. We have a clear design phase	B. Several stages throughout the development process	C. Design is involved through life (cradle to grave)
When do you undertake user research?	A. Early qualitative research	B. Early qualitative and quantitative research	C. Qualitative and quantitative research throughout
What do you do with research findings?	A. We report what the customers tell us	B. We assess what the customers want	C. We interpret what the customer actually needs
When do you prototype?	A. We have a prototyping phase	B. We may have more than one prototyping phase	C. We iterate end to end and prototype as needed
Why do you prototype?	A. To check production/launch feasibility only	B. To "fail fast"—kill underperforming ideas	C. To "refine fast"—build on our solutions and understand our failings
Who leads design in your company?	A. A head of department, eg, marketing	B. A chief design officer	C. A chief design officer who is a peer to other board members
How do you make design decisions?	A. Based on leader opinions	B. Using semisubjective metrics	C. Objectively (using design metrics)
How do you track design performance?	A. We do not track design performance	B. We review customer feedback postlaunch	C. We track prelaunch and postlaunch as rigorously as we measure quality, cost, and delivery
How do you incentivize good design?	A. We have no incentives tied to customers or design	B. Design shares company-level performance bonuses	C. We track and specifically reward customer satisfaction, even at board level
How brave is your organization when it comes to making design decisions?	A. We suffer from a bloated and incremental product portfolio	B. We have become better at killing incremental products during product development	C. We regularly strive to create bold new products to meet unmet needs, and accept that not all will be successful

Anexo 7: Entrevista con Javier Estebecorena

Micaela (en adelante M): ¿Cómo definirías el Design Thinking y la situación donde piensa que es apto su uso?

Javier (en adelante J): Creo que es un proceso de sistematización. O sea es un sistema del proceso creativo. Es una manera sistemática de hacer un proceso

creativo. Entonces la idea es que un proceso creativo en realidad no pasa por esos pasos que Design Thinking plantea sino que es mucho más errático y va para adelante y para atrás y a veces se saltea pasos, pero es así como una normalización o una sistematización de un proceso que no necesariamente es tan lineal o estático como parece en los pasos del Design Thinking. Pero es la manera de organizar un pensamiento que sino de otra manera sería muy difícil de transmitir. Especialmente a gente que no es de la misma disciplina.

M: Se dice que Design Thinking está hecho para wicked problems y no necesariamente para todas las empresas o proyectos, ¿usted que piensa?.

J: Creo que todo problema se podría pasar por un proceso de Design Thinking para encontrar una solución, lo que pasa es que probablemente no sea muy práctico aplicar un proceso de Design Thinking para problemas que son muchos más simples o directos de resolver donde no hace falta hacer toda esa sistematización y pasar por cada una de las estaciones. Creo que el Design Thinking me parece una buena herramienta para implementar creatividad en ambientes donde la creatividad no es muy natural. Sobretudo hay lugares donde la creatividad está más permitida o más naturalizada y en los procesos se dan mucho más directamente y no hace falta identificar tanto etapas o procesos formales.

M: ¿Y qué sucede con las start ups?

J: Si querés establecer un parámetro podés decir que en las start ups sería mucho más natural hacer un proceso creativo o de innovación que dentro de una corporación. En general los procesos de Design Thinking aparecen mucho más como convocados o reclamados o buscados en corporaciones donde el pensamiento es mucho más rígido. Entonces en alguna medida el Design Thinking es un pensamiento rígido. Es una manera de estructurar un pensamiento que es completamente blando o errático. Entonces en alguna medida es una mirada del pensamiento creativo del diseñador desde la mirada de una persona de negocios o una persona que no tiene naturalmente ese pensamiento. Entonces es como el diseño según la corporación, es mucho más afín a la corporación la

implementación de un sistema como ese. Las organizaciones que no tienen esa rigidez o necesidades de sistematizar todo no usan Design Thinking, lo tienen incorporado como parte de su forma de ser o ADN. Por eso nunca vas a encontrar el Design Thinking en agencias de publicidad o estudios de diseño. Ahí nadie habla de diseño porque es lo que se hace todo el tiempo.

M: ¿Cuál es la importancia de un verdadero diseñador dentro del proceso de Design Thinking?

J: Es importante primero porque me parece, como lo hacemos nosotros y lo dicen desde UdeSA, lo valioso es un proceso creativo como lo importante.

En general los profesores que no son diseñadores usan por ejemplo el ejemplo de la billetera entonces ellos conocen como termina el ejercicio de la billetera y lo llevan de una manera controlado a los estudiantes a pasar por un proceso conociendo como termina. Nosotros (los diseñadores) como tenemos el oficio de poder trabajar en ese universo de lo desconocido podemos tirarnos a hacer cosas que no sabemos si van a funcionar o cómo van a funcionar. Y eso para una persona que no está acostumbrada o entrenada en un proceso de diseño es demasiado riesgoso. Lo que dicen lo que inventaron el Design Thinking es que es básicamente una herramienta para administrar la ansiedad de no saber qué va a pasar. O sea tradicionalmente las empresas se manejan con tablas Excel y con data histórica pero que pasó en ese mismo lugar. Entonces por ejemplo, si hay que implementar innovación en una empresa que fabrica pañales ellos se van a fijar en las ventas de los pañales del año anterior y van a tratar de reducir los riesgos y maximizar las ganancias alrededor de esa experiencia que tuvieron. El problema es que a través de experiencias conocidas no das saltos cualitativos sino cuantitativos. Lo más probable es que hagas algo muy parecido a lo que hiciste antes, no vas a hacer algo muy diferente. Porque te están basando en el pensamiento que te llevó a hacer lo que hiciste antes. El Design Thinking lo que hace es poner una cajita de paso a paso un proceso para darle cierta contención a corporaciones, organizaciones o personas que de otra manera no podrían manejarse en una situación completamente impredecible.

M: ¿Ve alguna diferencia en las situaciones a afrontar y por lo tanto las ventajas y desventajas del Design Thinking en el exterior y dentro de Argentina? ¿Hay algo que haga del Design Thinking diferente en el país?

J: No creo que haya necesariamente una gran diferencia entre una cosa y la otra. Creo que la diferencia está más entre el tipo de empresa que en dónde estén basadas. Las empresas de tecnología por ejemplo tienen mucha más interacción entre escalafones y la jerarquía no es tan importante como el conocimiento, o la capacidad para resolver un problema. Y las empresas que hacen negocios más tradicionales, las jerarquías, el gallinero y todo eso es mucho más importante que el conocimiento. Entonces esas estructuras rígidas van en contra de cualquier pensamiento creativo porque están priorizando el escalafón mucho más que si sirve o no, si funciona o no. Pero es muy difícil para ese tipo de organizaciones pasar por arriba de sus posiciones logradas. Si hay un tipo que llegó a jefe fumándose a un jefe que lo ninguneó porque no era jefe, cuando llega a jefe quiere ejercer eso mismo que tanto le costó, no quiere disolver ese lugar de poder. Entonces esas estructuras que se mantuvieron durante mucha tiempo que la gente las vivió y las sufrió es muy difícil decirles en una generación “bueno ahora ustedes, ese privilegio que trabajaron por conseguir, no existe más”, es difícil de cortar ese círculo. Como te decía al principio las empresas más rígidas o corporativas son las que más piden estas cosas porque son a las que más les cuesta innovar. Todas, tanto las más creativas como las menos creativas, todas saben que es indispensable tener capacidad de innovación y de adaptación porque estamos en un entorno que es terriblemente cambiante y no hay espacio para rigidez. Todo lo contrario: tenés que ser lo más fluido posible y con la estructura rígida de escalafones estás en el horno, es muy difícil que te adaptes, porque tenés una estructura de hacia adentro dura, para afuera ni hablar.

M: En las empresas para las que trabajaste, ¿ven el Design Thinking como algo que les ayuda en proyecto determinado o un proceso integrado en toda la empresa?.

J: Nosotros lo que vemos es que en las corporaciones ven que la necesidad esta de innovar y flexibilizar está en todos lados. Los que no están acostumbrados a estos procesos cuando los empiezan a usar quieren aplicarlos en cualquier lado porque en cualquier lado que los apliquen les va a servir. Tratan de aplicarlos en procesos más transversal que no son solo desarrollo de producto, sino en cuestiones de relaciones, todo. No veo que haya una prescripción o los corporativos vean que lo importante o la principal aplicación de esto sea en la línea de producción o en desarrollo de producto. Creo que son muy amplios cuando se dan cuenta de cuál es la necesidad.

M: ¿Qué importancia tiene la cultura en el cambio?

J: Nosotros lo que hacemos es darles un pantallazo de lo que está ocurriendo hoy en el mundo en cuanto a la necesidad de un cambio cultural y el enorme cambio paradigmático que ya ocurrió y si no te adaptás, estás muerto. No es algo que decimos nosotros. Les pasamos videos sobre el cambio que está ocurriendo hoy culturalmente en cuanto a los nuevos acuerdos sociales, a las nuevas tecnologías, como la gente se relaciona entre sí y te caés maduro, no te queda de otra que abrir a nuevas formas de pensar porque no solamente vos estás muerto como organización si no te adaptás, sino que el problema es que las nuevas generaciones de personas no van a estar interesadas en trabajar en tu organización. Entonces no solamente estás muerto para afuera, sino que estás muerto para adentro porque no entendés a la gente que te sigue. Tuvimos un curso con Telecom y es increíble porque ellos estaban hablando de la familia cliente y en un role playing para identificar el usuario y la familia tipo con la persona más capacitada para interactuar. El más capacitado era el adolescente de la casa que era el más capacitado para entender la tecnología que ellos ofrecían. Y lo loco era que la visión que ellos tenían de ese chico era de un vago o un chico que estaba para la joda y menospreciándolo. Pero ese personaje es fundamental para tu relación con el cliente, es el mejor interlocutor que podés encontrar porque es un tipo que entiende de tecnología y entiende la dinámica interna de la familia. Pero por otro lado ese tipo que está ahí es lo más parecido a tu nuevo empleado. Las personas que están viniendo a trabajar a Telecom hoy son mucho más

parecidas a ese chico que al corporativo Telecom que hace treinta años que está ahí adentro. Reflejaba claramente la distancia que hay entre los mandos medios y los empleados más recientes. Culturalmente unos crees que los otros son unos idiotas y ese gap te mata. Porque ¿cómo construís una cultura de empresa?, ¿cómo hacés una identidad que te de algún tipo de espíritu de cuerpo como para que todos empujen para el mismo lado o entiendan la necesidad de cierta estrategia de la misma manera? muy difícil. Cualquier cosa de estas va de la mano con el cambio cultural necesariamente.

M: En la aplicación directa del Design Thinking, ¿cuál es el foco en que se cumpla el proceso paso a paso? ¿o las pequeñas practicas como brain storming, uso de post its o gráficos y etc.?

J: Nosotros lo respetamos bastante pero tenemos una mirada que es un poquito más amplia que la mirada clásica del Design Thinking porque nosotros empezamos explicando un poco que la mirada es muy subjetiva y es muy importante mirarse y entender cuál es el punto de vista de la persona y que eso es muy condicionado. El Design Thinking empieza con definir el problema pero parece como que el operador fuera totalmente objetivo como si no hubiera una instancia de cuestionamiento del que está operando y eso nosotros lo vemos como un vacío enorme, eso no puede existir. Siempre empezamos hablando de esa mirada y de que es muy importante que el que esté operando entienda sus limitaciones como persona y con una mirada sesgada, desde lo biológico y lo cultural, no?. Entonces eso hace que como operador seas más consciente de tus limitaciones y eso te hace mucho más potente porque entendés cuando estás hablando por vos y cuando estás hablando por la persona para la que estás trabajando.

M: Puede contar alguna experiencia de involucración con el proceso de Design Thinking.

J: Las personas que trabajan con nosotros en Design Thinking es sorprendente la velocidad a la que cambian. Hay personas que están cristalizados en una mirada conservadora es sorprendente como pueden cambiar las formas de pensar. El

desafío está al volver, no durante el curso. Durante el curso la gente cambia y se adapta muy rápidamente a nuevas formas de pensar en línea general. El problema es que después vuelven a los entornos de trabajo en los que estaban y cambiar esa forma de pensar dentro de un contexto que lo único que hace es volverte al punto de inicio es muy difícil. El desafío está ahí, no durante al curso. Sino cuando volvés al lugar del que viniste.

M: ¿Cuáles serían tus consejos para eso?

J: Una cosa que hacemos cuando les hablamos de la mirada subjetiva y la sesgada es tratar de establecer algún tipo de observación crítica del entorno. Desde cosas re boludas como establecer algún tipo de parámetro de modo de vestir dentro de la empresa – hay empresas donde hay veinte tipos en una reunión donde todos tienen la misma camisa de una o dos marcas distintas y todos dentro de una paleta de colores más o menos igual y el pantalón es igual, por ahí algunos un poquito más claro o un poquito más oscuro, pero están uniformados y no son conscientes ni por asomo que eso es así-. Entonces si vos volvés a tu entorno y empezás a mirar esos condicionantes, porque esas cosas dicen muchísimo de cómo es el equipo y qué es lo que está permitido hacer y que no. Por lo menos ser conscientes de esos condicionantes te permite mirarlos desde afuera y por lo menos de alguna manera empezar a verlos distinto, o por lo menos verlo. Entonces hacemos incapié en eso, en la posibilidad de ver y tener una mirada crítica sobre la propia mirada para que cuando ellos vuelvan al sistema del que venían no se los fagocite y vuelvan a hacer todo como lo hacían antes.

M: ¿Cuál es el problema que una empresa busca solucionar cuando los llaman para buscar la solución en Design Thinking?

J: Eso es muy variado, hay de todo. Hay gente que te llama porque necesita hacer una estrategia. El último que fuimos a ver es una empresa muy grande que tiene un problema muy grande porque el gerente de logística no llega a bajar su estrategia a los mandos medios porque tiene problemas de empatización, como te contaba con los problemas generacional. Entonces llaman porque con los medios y herramientas que tienen no lo puede resolver. Entonces necesitan algún proceso

de innovación para poder encontrarle una vuelta a esa problemática que de otra manera no la pueden resolver. Desde eso hasta una cosa más clásica donde hace falta hacer un producto y te llaman para que lo mires desde otro lugar.

M: ¿Ustedes entonces no siempre siguen las distintas fases del Design Thinking sino que se concentran en las partes que pueden darle valor a los diferentes clientes?

J: Lo que buscamos en general y es lo que los de UdeSA hacen mucho incapié, es que les demos herramientas para que ellos puedan operar solos, porque sino es como que los hacés pasar por un lugar donde se divierten pero vuelven y no se llevan nada. Mucho más importante que pasar por cada una de las estaciones es que de alguna cosa se lleven algo claro que puedan operar o aplicar sin nosotros adelante.

M: ¿Cuáles consideras que son las herramientas generales más importantes?

J: Para mí una cosa súper básica es el braistorming y sus reglas de no juzgar, de idear sobre la idea del otro, esas cosas muy básicas que organizan la conversación, en una empresa son re difíciles. Parece una pavada que son reglas locas pero que un manager, que un gerente, pueda ponerse de igual a igual con sus subalternos y armar un diálogo constructivo sin juzgar las ideas de los otros y usando las ideas de los otros para construir nuevas ideas, eso es un quilombo ya solo en sí mismo. Entonces practicamos mucho eso para que los tipos se puedan ir y poder armar esos entornos o contextos cuando están laburando con sus equipos de trabajo, sino enseguida se endurecen y hacen sistemas mucho más cristalizados y difíciles de permear.

M: ¿Qué pensás como diseñador del término “Design Thinking”?

J: El Design Thinking es una marca que pegó en el mundo de los negocios y lo seguimos usando porque la gente entiende qué es, de qué se trata, pero a nosotros nos gusta más hablar de pensamiento proyectual o pensamiento complejo. O sea, la mirada proyectual es lo que te diferencia, la posibilidad de mirar de ante mano un problema y poder analizarlo y entenderlo desde el proyecto y no desde adentro del problema cuando el problema ya ocurre y lo tenés encima,

y la capacidad de entender realidades complejas. Esas son cosas que son como mucho más específicas o claras como descripción de lo que hacemos. Lo que pasa es que sí ponemos como el título ese nombre para ir instaurando esas ideas pero Design Thinking es como una marca que hay que soportar, no es lo que más nos identifica a pesar de que somos diseñadores y pensamos como tales. El Design Thinking nos suena más como un slogan o una promesa de una venta rápida que una definición fehaciente de lo que hacemos especialmente porque somos diseñadores. Cuando la gente de negocios enseña uno a otro Design Thinking se entiende que lo llamen así porque ellos no son diseñadores y dicen “bueno, yo te cuento cómo estos bichos raros que piensan distinto, piensan así este sistema” y se lo explican unos a otros de esa manera. Pero nosotros que somos diseñadores y vayamos a hablar de Design Thinking es autoreferencial.

M: Design Thinking es nuestra copia en los negocios para pensar como diseñador.

J: Claro, entre administradores tiene sentido porque ustedes piensan de una manera y miran cómo pensamos nosotros desde afuera y dicen “este es el Design Thinking” pero desde nosotros es medio raro que hablemos en esos términos. Por eso, cuando vos estudiás diseño se habla de pensamiento proyectual.

M: Tener un diseñador en la mesa siempre está bueno, pero vos crees que todas las empresas necesitan eso. ¿Cómo pueden emular las características de un diseñador?

J: Es muy difícil que una empresa tenga un tipo diseñador que se dedique solo a mirar como funciona la empresa. no viste la historia de Steve Jobs que encuentra al diseñador en la ultima oficina del piso de Apple y le dice “ ¿qué haces acá?” y le responde “yo diseño las computadoras” y le dice de nuevo “ ¿qué hacés acá?, no, vení conmigo y desde ahora vas a estar conmigo en el board, no podés estar hablando del diseño del producto, el diseño del producto es todo, es cómo la gente lo entiende, cómo es la empresa, tu mirada es muy importante para todo, no solo para la estética del objeto”. Yo creo que ese conocimiento no es igualmente necesario para cualquier organización y depende cómo es, como te decía al principio, la cultura de cada empresa para ver qué es lo que hace falta. Yo no creo

que todas las empresas justifican tener un diseñador pensando alrededor de lo que hacen. Hay empresas que mucho más que otras claramente, pero depende del ADN, no? Para mí es mucho más necesario en empresas que son mucho más estructuradas o de organizaciones más duras y organizaciones muy grandes donde es muy difícil seguir pescando una mirada holística de lo que está pasando, porque son tan grandes que entre la operación diaria y el tamaño que tiene es muy difícil que alguien tenga la mirada global fuera de la caja. Las empresas o miran el día a día o para adelante pero siempre dentro de la cultura.

Anexo 8: Entrevista con Alex Blanch

Alex (en adelante A): La gente que ya empieza a pensar diferente son empresas jóvenes, start ups, empresas del mundo creativo en general, o el e-commerce. El caso de los nano satélites o los videojuegos es un caso bien claro, no?. Son empresas o son emprendimientos que están enfocados a desarrollar un producto con lo cual ya trabajan con mentalidad de diseñador. ¿Qué tienen que ver los nanosatélites con el diseño, no? Sin embargo, estos nano satélites son aparatos que, has visto satellogic o nanosat te suena? Están haciendo satélites del tamaño de una lavadora, muy chiquitos, y están hechos con componentes comunes. O sea, todo lo que la NASA decía que no se podía, que tenían que usar tecnología de punta... los tipos trabajan con materiales que si miras las fotos del satélite están con varilla enroscada, tuercas, que luego lo envuelven en mucho aluminio, mucho aluminio y chau luego lo mandan para afuera. Todos estos son, si bien no son “objetos “de diseño”, porque no son bonitos ni nada, pero usan mentalidad de diseñador, completamente out of the box. Están saliéndose de registro y están buscando la manera de esta salida de registro de poner la cosa en vereda, hacerla factible. Pero claro por lo demás el ecosistema empresarial argentino como el latinoamericano en general es muy poco versado a la disrupción. Si tu miras aquí por lo que claman los empresarios es por más proteccionismo, no por innovación, no por mejorar su sistema productivo, no por mejorar su cadena de valor, nada de todo esto. Son empresarios que el día que puedan pondrán robots y echaran a todo el mundo y ganarán todavía más dinero que el que están ganando. Y así funciona la cosa. Esto es lo normal. De hecho, el viernes pasado di una charla

sobre Design Thinking a un círculo dentro de un proyecto de all invest cinco, que se llama Academy All Invest, y una charla de Design Thinking para funcionarios de Cámaras de Comercio. Terminé la charla, se abrió un segmento de preguntas, y no hubo una sola pregunta. Después me llegó mucha información de lo bien que había ido la charla que había gustado mucho y tal, pero no supieron que preguntarme. Era como si estuviera hablando chino. Ahora tengo dos acciones más para ir profundizando en estos temas y para ver que todo el abanico de temas que se trataron a ver cuáles finalmente pueden ser útiles para su inserción en aquellos sectores que sea conveniente. Todo esto para decir que el Design Thinking requiere de un Design Client, si no hay client, no hay design, así funciona la cosa. Para lo que IDEO se inventa este tema del Design Thinking, es para sobreponerse a un problema que también sucede en EEUU y es la calidad de los encargos. O sea, buena parte de los proyectos de diseño no funcionan y no porque el diseñador trabaje mal. O sea, trabaja mal por una cuestión que ya te contaré, pero fundamentalmente porque el encargo está mal hecho. La empresa se formula una mala pregunta y le traslada esta mala pregunta al diseñador. El diseñador donde actúa mal es en no ser capaz de leer la pregunta y contraproponer en caso de que vea que esta pregunta está mal formulada.

Micaela (en adelante M): Claro, tendría que haber una comunicación previa donde el diseñador vea lo que se necesita.

A: Es una capacidad por parte del diseñador entender en qué lugar está parado. Es una de las cosas que intentamos puentear aquí (Licenciatura en Diseño) que el diseñador sepa donde está parado. Y sepa lo que le puede pedir y no le puede pedir el cliente. Y saber qué es lo que tiene que tener en cuenta, lo que tiene que considerar, y de allí ver si lo que está pidiendo el cliente es lo adecuado. Un caso bien tonto: un montón de años estuve trabajando en Barcelona y se nos aproxima una empresa que hace maquinas embotelladoras y tenían una máquina estrella, chica, para embotellar pequeñas series e incluso embotellar casi a mano. Pensando en un bar, por ejemplo, que compra cincuenta botellas de una cepa, cuarenta botellas de otra cepa, no en grandes series. Entonces piensan que para los clientes VIP de las bodegas estaría bueno tener una de estas máquinas en el

lobby y poder embotellar una a una, botellas para los grandes clientes particulares. Un tipo que yo no se, colecciona vinos, compra 500 botellas al año, entonces embotellarle seis botellas de esta barrica, tres botellas de la otra, y demás. Pero la máquina no era presentable, y nos llaman porque piensan que tienen que hacerla presentable. Y bueno, estuvimos trabajando con ellos nueve meses, y quedó una máquina muy guapa, ellos estaban felices, y nunca pasó nada. Sabes por qué? Porque ellos no tenían que cambiar una sola máquina, tenían que cambiar sus leyes de producción. No fueron capaces de hacerlo. Una cosa tan tonta como esta hace que un proyecto, pum, caiga. Nosotros fuimos tan tontos que no les preguntamos, estuvimos en el lugar viendo las máquinas pero nunca entramos a hablar con el jefe de planta. Y el jefe de planta se cuadró y dijo yo no cambio mi forma de trabajar y no la cambio nomás. Y el tipo terminó mandado más que todos los demás. Entonces como estas tu no sabes la cantidad de cosas que pasan.

M: Bueno, y te hago una pregunta, porque vos decías que Argentina, y Latinoamérica, no están preparados para el Design Thinking, pero dijiste que das un curso para gentes de las cámaras de comercio. Entonces, ¿intentas lograr que el Design Thinking lo implementen paso a paso? o mostrarles cómo trabaja un diseñador para llegar a solución. Porque por un lado me decís que el Design Thinking no funciona acá pero lo vas enseñando.

A: Por algún lado hay que empezar. Las cámaras de comercio lo que están haciendo es ayudar a las empresas a innovar. Este curso está en el contexto de una rama de capacitación e innovación. Entonces el objetivo que tengo yo es mostrarles el método del diseño, pero el método completo, que entiendan qué significa. Lo que es un ciclo de proyecto, todas las aristas que intervienen en el diseño que son un montón (la etnografía, los estudios de tendencias, la construcción de escenarios, los opportunities canvas, y el FODA, la formulación de proyectos, el marco lógico, todo el aparato de formalización y el UX). Todas estas son metodologías que están asociadas al método de diseño. De todo esto, lo que se conoce de los talleres de Design Thinking son el brainstorm y los post-its en forma a lo sumo en forma de un business model generator. Y eso no es hacer Design Thinking. Si no tienes bien detectado el usuario, y no simplemente yendo a

preguntar por ahí sino haciendo un relevamiento etnográfico, como Dios manda, cruzado con datos de marketing, por supuesto, manejando información macro e información micro. Sino sabes contextualizar esto en términos de cuales son los flujos de las tendencias, sino sabes ver como las tendencias están llevando a escenarios a largo plazo, sino te manejas con todas estas herramientas de detección de oportunidades, de construcción de equipos para armar un negocio, que es la clave de todo en fin, más que el modelo de negocios, el equipo, y todas las metodologías, es como estar en el aire. Y el problema es que encontrar empresas que se banquen eso, no hay.

M: Yo investigando sobre todo este tema, dicen que el diseño es como un proceso muy iterativo, la parte de prototipar, testear, idear, como que todo muchas veces vuelve. Siempre se tiene que estar pensando y reemplazando sobre la idea.

A: El objetivo de trabajar con cámaras de comercio es porque las cámaras de comercio, y los planes como All Invest y similar, capacitan a las empresas. Lo más importante es que el capacitador de entrada entienda el abanico de posibilidades que tiene y a partir de allí que se lance a aprender. De hecho, de esta actividad surgió una actividad que se va a hacer a mitad de año que se va a trabajar en la cancha chica con un grupo más reducido de actores y hacer unas dinámicas de trabajo más particulares. Tiene que tener con brainstorming, la percepción de oportunidades, la proyección de escenarios, algunas metodologías en particular.

M: Cuando las empresas hablan de innovación, ¿puede existir la innovación sin diseño?

A: Las empresas se dieron cuenta que con la mentalidad de diseñador podían ir mucho más rápido en la innovación. La innovación es inventiva puesta en el mercado y lo puedes hacer con diseño o sin diseño. La innovación puede tener que ver con un factor ingenieril, puede tener que ver con un factor de marketing o muchas vías. Ahora lo que tiene el pensamiento del diseñador es que es más atrevido que el del ingeniero, de lo que encuentras en el mundo del marketing o de la mecánica, de la electrónica y demás. Salvo los inventores. Los diseñadores estamos entrenados a hacer cosas marcianas.

M: Se habla muchas de las características del diseñador, ¿cuáles definirías que son realmente?

A: Un diseñador se dedica a desarrollar interfaces de uso. Si no hay gente, no hay diseño. El que proyecta una presa hidráulica no es un diseñador, es un ingeniero. Quien diseña un edificio, es un diseñador/arquitecto, el que diseña casas, habitáculos, etc. El diseñador generalmente diseña productos, sistemas de productos, pero cada vez mas entornos y experiencias de uso en un sentido más amplio del término. Por ejemplo: el laboratorio de gobierno de Chile, que es un ente que está pensado para vincular las instituciones gubernamentales con la población, consta de un 80% de diseñadores. Lo que hacen es diseñar la información para que el gobierno se vincule tangiblemente con la población pero también las experiencias de encuentro: cómo tiene que ser un cabildo, una reunión, qué temas tratar, como tartarlos. Todo esto lo hacen diseñadores que están acostumbrados a diseñar experiencias. También hay diseñadores de servicios como los públicos que ven cómo operan las web gubernamentales, cómo los servicios gubernamentales se van vinculando con estas vías. Justo lo que no se hace aquí, por ejemplo para entrar en la web de la AFIP te la sabes o te la tienen que explicar. No tiene herramienta de búsqueda, en algunos lugares hay una pequeña, sale cualquier cosa y no sirve de nada. En cambio te metes en la web del gobierno chileno y encuentras todo. Cuando vinimos para acá con mi familia conseguimos estando acá un certificado de matrimonio con un determinado formato de allá, porque estamos casados en Chile con mi mujer, aunque ella es argentina y yo español, nos costó una hora porque fue hacer la gestión, esperar que nos llegara un mail con un certificado, hacer el retorno del certificado y con esto al día siguiente fuimos a buscar el documento al consulado, chau, \$170. Todas estas cosas las hacen diseñadores.

M: Entonces, hablando en un ambiente empresarial, las metodologías de diseño, así como el Design Thinking, ¿deberían estar presentes más o menos tomando cosas del mundo del diseño?

A: Aquí hay dos cosas distintas a considerar. Una el diseño como actitud: el diseñador es un tipo atrevido, un tipo que no tiene miedo, se mete en cualquier cosa, esto viene dado por la propia naturaleza de la profesión porque un día tienes que diseñar una aspiradora, el otro día tienes que diseñar una plaza pública, otro día tienes que diseñar una web y otro día un set up para que se encuentre gente. Cualquier cosa. Tienes que meterte nomás, como yo que me ha tocado diseñar sonido. Yo vengo del mundo de la música y he diseñado bandas sonoras para cine pero también entornos sonoros para presentaciones de producto, por ejemplo. Ambientar un restaurante con sonido, con música, cómo tiene que sonar, como tienen que ser las propiedades acústicas, qué música tiene que sonar en el lugar, cosas de este tipo, es parte de la experiencia de estar en un lugar. Entonces como estamos acostumbrados a movernos en muchos registros distintos sino los conocemos, los aprendemos, y si no llamamos al tipo que sabe que nos ayude, finalmente nuestra actitud es de un tipo que no es miedoso, le da nomás. Esto en las empresas no pasa, en general las empresas son conservadoras. Entonces tener un tipo así más rompedor ayuda. Esto para las empresas y las universidades igual. Desde el punto de vista las metodologías de trabajo, como todo aquello que tiene que ver con metodologías participativas en empresas que operan de manera muy vertical, de manera muy inspirada en la forma militar de operar de las empresas, que es de donde viene el target, la división, la estructura vertical de mando y demás. Pues el diseño a lo que puede ayudar es a reconfigurar el sistema de gestión de la empresa: que sea más horizontal. A mí en IDEO hay unos que me caen muy simpáticos pero tienen un par de cosas muy interesantes: “dirige el proyecto el que sabe”. Este proyecto lo dirige uno y el siguiente ese está subordinado a otro y dirige quien sabe más de eso. El que dirige es quien sabe y no quien tiene el cargo. Las relaciones son mucho más horizontales y las formas de trabajo, uno cuando mira Google, Mercado Libre, y ve los espacios de trabajos comunes, todo esto tiene que ver con una manera de pensar que está basada en proyectos. En P&G una marca es un proyecto y hay un equipo alrededor de ese proyecto. Cuando deja de funcionar una marca, se desarma el proyecto y a otra

cosa mariposa. Entonces esto son formas de pensar, de hacer y de gestionar los flujos de trabajo que son distintos de esta estructura militar convencional.

M: En Argentina entonces como usted mencionó no es lo que se busca por nuestra forma de trabajar.

A: Cuando el empresario es el dueño y él es el componente de una familia en los negocios familiares, olvídate, no se puede nomás. Hay dignas excepciones: la gente que desarrolló Pinamar operan de una forma distinta, o en Mercado Libre, que son argentinos, operan de otra manera. La gente de los videojuegos argentinos, operan de otra manera. O sea, de haberlos hay, pero no son lo común.

M: ¿Las empresas siempre realmente tendrían una ventaja operando con cabeza de un diseñador?

A: Las empresas que lo necesitan. Hay otras que mejor continúan trabajando como están. Esto de lo innovación yo creo que hay que tomarlo con pinzas. Que hay que innovar hay que innovar, que hay que cambiar hay que cambiar. No cabe duda de eso pero no todo el mundo tienen que cambiar de la misma manera, con la misma pauta ni con la misma velocidad ni en la misma dirección. Hay que ver en cada caso qué es lo que conviene. Cualquier empresa que trabaja en el mundo comercial por ejemplo tiene que cambiar su estrategia de marca porque las redes sociales han irrumpido gran forma. Las empresas industriales también porque la industria 4.0 va a hacer estragos, o sea, dentro de un tiempo van a existir la mitad de las fábricas que existen hasta ahora. La gente que hace automóviles tiene que cambiar ya, porque con uber para qué, la gente no tiene que estacionar, no tienes que preocuparte del seguro, etc. Entonces hay sectores que tienen que cambiar muy drásticamente y sectores como de aquellos específicos como el mundo de artículos de cuidado personal, tipos de muebles, artesanías, todo lo que es el producto vernáculo van a tener que innovar pero probablemente mucho más en cómo se comunican no en la cosa que hacen propiamente dicha. Entonces cada caso va a ser bien distinto.

M: El Design Thinking como tal, hablando de que no es para todos, cuando se habla de los wicked problems, ¿usted cree que realmente se debe tomar solo para los wicked problems o no?

A: No se muy bien que contestar porque hablar de los “wicked problems” tal vez sea simplificar demasiado el asunto. El mundo wicked en general es un mundo que opera por auto organización entonces depende de la comunidad que se organice en torno a un determinado tema: sea una enciclopedia, sea un mecanismo para crear escenarios futuros, whatever, la actitud de los componentes de una comunidad van a actuar de una forma o la otra. O sea, los vinculados al mundo de las criptomonedas van a operar de una forma, los que están vinculados a Wikipedia van a operar de otra más intelectual, los del wiki futuro operan desde la ideología. Cada caso es muy distinto. En una opinión muy personal creo que más ideologizado está un colectivo menos diseño necesita porque ya camina solo. Mientras que un colectivo que está poco ideologizado y poco articulado pues bueno, cuanto más sea así más le va a convenir usar el diseño, para hacer converger ideas, ponerse de acuerdo, etc. Igual es un poco demasiado simplista lo que estoy diciendo.

M: ¿Fue usted alguna vez parte de un proyecto de Design Thinking?

A: Yo a lo que me dedico es a ayudar a empresas a incorporar diseño en su sistema de gestión. Esto lo he hecho mucho tiempo. Lo hago generalmente con un socio español que se llama José Fernandez, abogado y MBA, si bien versadísimo en diseño. Yo estoy vengo del mundo del diseño y estoy más metido en la gestión fundamentalmente por mi actividad universitaria, no?. Entonces tenemos un punto de confluencia en el aparato de gestión, pero lo vemos de manera muy distinta, entonces lo que hacemos son planes de gestión, para empresas que tiene que ver con la creación de nuevos modelos de negocios y con el aparato creatividad, marca, diseño, etc. Y hacemos sesiones de transferencia, de asistencia técnica, trabajando mano a mano con cada una de las empresas que trabajamos colectivamente en los cursos de formación. Ellos nos plantean preguntas e inquietudes y nosotros les damos un baño de ideas durante el tiempo que

trabajamos juntos. Esta es la metodología con la que trabajamos que es súper buena, la llevamos muy aceptada, evidentemente vamos cambiando los contenidos a toda marcha porque las cosas están cambiando, así que mi vinculación con la empresa viene por ahí.

A: No creo en el término de Design Thinking tal cual se entiende. El término Design Thinking es un invento de los economistas de Stanford cuando incorporan la Design School en la universidad. Fue después armado por IDEO con la finalidad de ayudar a las empresas a encargarse bien de diseño. Ahí se dan cuenta que esto sirve también para reorganizarse de otra forma. El diseño no puede estar solo en una parte de la empresa.

Está en el “ADN” de la empresa. Cuando se banalizan estos nombres, no queda nada. A mí me han dicho “te quiero encargar un Design Thinking”, y no se entiende. Hay empresas que lo hacen, y van bien y empresas que no lo hacen y también van bien, hay que tener mucho cuidado con esto y saber qué tienes entre manos. Lo que sí es cierto es que hay determinados mecanismos del pensamiento del diseño, que tienen que ver con este atreverte a pensar de otra forma, que son muy características del diseño pero no solo del diseño sino también de todas las artes. Porque los que se atreven a pensar cualquier cosa son los artistas, y te rompen la cabeza. Lo que es una contradicción es decir quiero cambiar, quiero ponerme creativo, voy a llamar a un tipo que me de un baño de Design Thinking a ver si aprendo algo. Es la cosa más tonta del mundo.

Los que hacen el curso de Design Thinking aquí hacen la cosa bastante seria, no solo tirar post its por ahí.

Anexo 9: Entrevista con IMMIGRANT

José (en adelante J): Nuestra historia es que no somos expertos en Design Thinking. Empezamos a usarlo en una agencia de publicidad.

Alfonso (en adelante A): Venimos del palo de la publicidad.

J: Empezamos a utilizar el proceso y la metodología y a conocer de qué iba y sentimos que algunos de los conceptos y algunas de las partes del proceso se

podían aplicar a la dinámica de trabajo de un departamento creativo de una agencia de publicidad. Por eso es muy específico nuestro acercamiento a la metodología. Después obviamente descubres y creo que es eso para mí lo importante de la metodología, que es bastante agnóstica de la industria, o sea en lo que lo quieras aplicar. Si lo quieres aplicar a tu vida personal sirve, si lo quieres aplicar para los negocios, la administración de empresas, sirve. Si lo quieres aplicar para nuestro caso, en nuestra área profesional que es la publicidad nos sirvió bastante. En mi perspectiva nos sirvió a desmitificar un poco el proceso creativo, que el proceso creativo es 100% inspiración, y a darle forma de proceso como un esquema.

A: Lo importante de Design Thinking no es el proceso en sí que son las etapas típicas sino que lo importante es cómo lo interpretas y creo que ese es el valor agregado que cada uno le puede dar. Lo bueno es que es muy flexible, no necesitás hacerlo paso por paso de una manera metódica, podés ir, volver.

J: Eso es súper interesante, no es un proceso lineal. O sea lo que viene a cambiar un poco el paradigma de los procesos del proceso científico es que deja de ser lineal, entonces todo el tiempo estás de alguna manera haciendo todas las etapas.

A: Y por ejemplo lo que más nos sirvió a nosotros viniendo del palo de la publicidad y sobretodo de un departamento creativo donde antiguamente venía un cliente y te decía yo tengo este problema con foco creativo y te decía bueno genial, te dabas vuelta, pensabas, pensabas, pensabas, pensabas y dabas un resultado. ¿Para qué nos sirve esto y cómo lo implementamos ahora en nuestra forma de trabajar con nuestros clientes? Primero que nada cuando nos dicen que tienen un problema es challengear ese problema al máximo. Empezar a challengear si realmente sobre lo que vamos a trabajar o la solución que vamos a crear es realmente lo que ellos necesitan. O sea no dar nada por sentado porque simplemente te lo dicen.

J: Yo creo que más challengear es reconocer que no sabemos el problema, que la información del problema la tiene el usuario que tiene ese problema y que nosotros vamos a salir a buscarlo, encontrarlo y a preguntarle si realmente tienen

ese problema que ellos creen que tienen, sino preguntarles ¿cuáles son tus problemas? Ser totalmente agnóstico de “a ver, contame qué te pasa”. Creo que eso está copado, sobretodo en publicidad donde todo lo que se escucha es “mujeres de 45 años que les gusta comprar bebidas no gasificadas” entonces esa hipótesis puede ser verdad pero quiero salir a comprobarlo, porque puede ser realidad o no. Para nosotros lo más valioso del proceso es la investigación, el research. Porque realmente ahí sale todo. Si está bien hecho ese proceso no solo conoces a quienes vas a hablar, sino que reconoces cuales estímulos les vas a hacer caso, cuáles son las distintas miradas y perspectivas que tiene una persona o un grupo de personas en un mismo problema. Entonces este wicked problema que puede ser un problema gigante que se convierte en miles e microproblemas que puedes atacar de distintas formas. Y es ahí donde está el valor. Porque capaz no teníamos que descubrir la solución a este mega problema. Capaz hay otro problema más pequeño dentro de ese problema, los “pain points” o puntos de dolor, que quizás son más importantes que el otro problema. Los “pain points” son las cosas que siento que hay que solucionar porque solucionando eso en consecuencia solucionás el problema grande.

A: Es importante en nuestra industria primero esta cosa de tratar de dejar de ser omnipotente. No podemos saber de todo, no podemos saber de autos, de pañales, etc. Entonces antes pasabas que vos te dabas vuelta y con lo poco que te daban vos tenías que volverte un experto y solucionar el problema a un montón de gente. Yo trabajé seis meses con una empresa que hacía tampones y obviamente yo jamás en mi vida los usé y no porque me den un brief de 25 minutos voy a ser un experto y entender a las mujeres y demás. Entonces nosotros tratamos de encarar todo el proceso al principio declarando que no tenemos ni idea de qué se trata el tema y primero tenemos que palpar. Nosotros trabajamos mucho con laboratorios y enfermedades como esclerosis múltiple. Entonces obviamente no sabemos nada de eso y trabajamos mucho tiempo con médicos y hacemos la investigación para entender qué es la enfermedad, qué pasa, entender a los pacientes, entender a los médicos y ahí recién poder empezar a tener un olor de lo que realmente tenés que solucionar o a dónde podés luchar un poquito desde tu

pequeña contribución para solucionar o con esa investigación darte vuelta y decirle al laboratorio “che, lo que vos pensás que pasa no es esto, es esto otro”. Entonces esto primero, este research, es cómo entender el problema y sobre qué vamos a basarnos a conciencia. El resto es como que decanta muy fácil para nosotros y creo que se puede aplicar a cualquier industria. Si vos ya tenés muy claro la acción a tomar como nosotros de empezar por ahí, se te cae la idea o la ejecución para solucionar. Eso es mucho más fácil que sentarte y pensar “a ver, ¿qué es la esclerosis múltiple?”. Eso es muy importante y quizá sea en nuestra industria en la que más cuesta establecer/. El Design Thinking como lo tomamos nosotros si bien es muy flexible en el caso ideal para nosotros es dedicarle mucho tiempo a cada etapa para que sea un proceso sólido. Si bien toda la información que recolectamos sirve para algo también les queda a la empresa o lo que sea todo un research de comportamiento y demás. Entonces hacemos mucho hincapié en dedicarle mucho tiempo a esto y en abocar muchos recursos que no somos solamente nosotros dos porque también parte de decir nosotros no sabemos es contratar psicólogos y quienes sean necesarios.

J: Es una parte muy importante del proceso juntar un equipo multidisciplinario. La riqueza que tiene este proceso (Design Thinking) al menos teóricamente es que te dice juntante con gente que tenga distintas miradas. Porque si juntas a todos médicos van a salir ideas de médicos. Entonces la idea es poner en esta mesa la mayor cantidad de personas y lo más variado posible. Entonces esa es la riqueza técnicamente que te plantea el proceso. Pensar entre varios para tener distintas miradas.

Micaela (en adelante M): IMMIGRANT son solo ustedes dos siempre y contratan después al resto dependiendo de la necesidad.

A: Claro.

J: Entonces nos permitimos tratar de tener la sensibilidad de decir “Qué puede necesitar este proyecto?” Tal vez este proyecto necesita traer un arquitecto. La solución que nos piden nuestros clientes siempre aterriza dentro del campo de la comunicación pero aun así llamo un arquitecto o un psicólogo porque por ahí ellos

van a tener una mirada que va a ser distinta y va a aportar algo de su industria o su forma de ver las cosas que son útiles para el proyecto. Lo que hace que funcione ese equipo tan diverso es la metodología. Entonces ahí hay otra riqueza de la metodología. Porque por ahí no sabés lo que hace el otro, no entendés el detalle. Entonces lo bueno es que te plantas en un equipo horizontal, como dice el Design Thinking, donde nadie viene a decir “yo soy el que sabe”.

A: La metodología es lo que permite la interdisciplinariedad digamos. Sería un lío si cada uno tirara para su lado.

J: ¿Qué es lo que pasa con el sistema más lineal? El proceso de producción o método típico es que siempre hay uno que líder a la etapa que supuestamente es el que sabe y es el referente y todos tenemos que hacerle caso a la decisión que tome ese.

M: Para ustedes es ideal porque ustedes contratan a gente y dan el marco donde se trabaja. Pero ¿qué pasa con la empresa con la que trabajan? ¿Dentro de ellos el proceso de Design Thinking debería estar?

J: Bueno, nosotros ofrecemos el servicio “.. de transformación cultural” que tiene que ver con llevar estas metodologías a los empleados de una empresa y enseñarles cómo funciona el proceso para que ellos lo apliquen después en su día a día o en un proyecto, donde ellos quieran. Eso existe y hay un montón de consultoras, no solo nosotros, que lo están ofreciendo y lo están haciendo. Es interesante, nosotros en nuestra industria hemos encontrado quizás un poco más de presión con respecto a eso. Nuestros clientes son generalmente de marketing donde buscan proveedores que les den servicios que de alguna manera terminan en una solución. No buscan crear la solución, buscan a alguien que se las pueda entregar. Nosotros somos súper flexibles en el sentido que te digo en estos equipos que nosotros conformamos por ahí establecemos que el cliente tiene que ser uno de los participantes de ese equipo. Incluso a veces hemos tenido la oportunidad de sumar al equipo que piensa las soluciones a la persona a la cual le estamos solucionando el problema. Por ejemplo cuando trabajamos con laboratorios sumamos médicos a la mesa de trabajo porque nos parecía que su

input era muy valioso porque estábamos hablando de un tema muy técnico y muy específico que ni el arquitecto, el psicólogo o el filósofo iban a poder entender la industria. En ese caso específico necesitábamos tener un médico en la industria que conociera la industria y pudiera enseñarnos por dónde no se puede ir por cierto tema. A veces también sirve tener al experto para que diga “eso no se puede hacer, eso ya se probó”. Así como te digo eso también te digo que el gran problema es que te diga eso “ya se puede hacer”.

A: Es porque está muy sesgado en su industria.

J: Entonces tienes que tomar lo mejor de ese experto, llamémosle, y tratar de ayudarlo a salir de esa caja en la que está y se permita decir “¡ah!, pará, capaz si se puede cambiar esto”.

A: Creo que los pilares más grandes son primero que nada, lograr armar el equipo que haga que la metodología del Design Thinking sea productiva. Porque sino pasa a ser un lío. Y otro pilar es cómo hacés que transcurra esa dinámica o mecanismo para que vaya funcionando y sea productivo. Si vos ponés a esta gente multidisciplinaria junta y no decís ahora tienen que hacer tal cosa, van a chocar y no van a ser productivas. Por eso hacemos nosotros mucho énfasis cuando armamos el equipo. No solo en los que van a participar con su cabeza y acción sino también los líderes, los que moderan, los que llevan el proceso. porque eso es lo que hace que la actividad tenga un objetivo claro y llegue a un puerto. Porque es gente que no se conoce, gente que está sesgada y gente que tiene sus opiniones. Entonces vos tenés que todo el día estar juntándolos y arriándolos para lo que vos necesitás. Porque ponele que un médico empiece a hablar pero de sus problemas con la obra social y quizás vos decís “esto a mí no me sirve” y él descarga eso.

M: ¿Cuál es el sistema de los grupos? ¿Hay varios líderes, cómo dividen?

J: Ahora lo que te hemos contado es: para nosotros es un proceso, no lineal, siempre está activo. Y cada etapa del proceso nosotros la definimos antes de empezar el proyecto y como es modular te permite decir por ejemplo que a veces nuestros proyectos no necesitan o no llegan al prototipado, entonces se saca. Lo

interesante de que sea modular es que cada etapa te deja un entregable. ¿Hiciste solo el módulo de research? Te quedó toda la mega investigación que se la queda el cliente. Vos vas a sacar cuatro cosas que te parecieron interesantes de la investigación pero todo el resto queda. Entonces cada módulo es un entregable. Pensaste cincuenta mil soluciones y quizás solo avanzaste con una y esto pasa porque es un proceso que constantemente está haciendo nuevas hipótesis sobre un mismo problema. Entonces vas, validas y si validas tratas de avanzar y produces o sino vuelves. Entonces siempre estás volviendo al principio.

A: El espíritu del Design Thinking es tratar de ver el NO lo antes posible. Lo que sería el no go.

J: Yo lo trataría de resumir así: un proceso modular, donde cada modelo deja entregables. Es un proceso que necesita y requiere la diversidad de talentos y no funciona solo. También podría decir que no necesariamente, pero una de las cosas que ha tomado relevancia cultural o se ha puesto de moda, es porque es ágil. Porque te permite resolver wicked problems de una forma rápida. Lo cual yo cojo como mi “ojo atención” sino se cree que con esto solucionamos el mundo y esto no es así, y en 24 horas menos, en una semana tampoco. Entonces ojo con eso porque ni teórica ni conceptualmente la gente que creó este sistema dijo “esto es para que lo hagamos rápido”. Un proceso de Design Thinking de una consultora que está tratando de re imaginar cómo son las escuelas de un país puede tardar 20 años en hacerse. No necesariamente la agilidad en la práctica tiene que ser un requisito. Yo lo diferenciaría.

A: La agilidad te ayuda a llegar a vos a cosas que después te van a servir para validar si estás bien o mal digamos. Pero es muy probable que el 99.9% de las cosas estén mal y tendrás que volver y repetir el proceso. No significa que porque salió rápido está bien sino seríamos todos millonarios y solucionaríamos todos los días todo. Es simplemente tratar de no estar estancado en una misma cosa, como estar cinco años pensando en una solución con la que después saliste y no pasó nada.

J: A lo que voy con el tiempo, es que el Design Thinking está yendo, y lo están proponiendo sus creadores mismos, es que el Design Thinking no es una cosa que inicia y termina. Incluso ya crearon los de IDEO el circular design. Se dieron cuenta que no era que pensaban e investigaban y llegaban a una taza que era la mejor taza del mundo. ¿Qué pasa con esa taza después? Entonces están reformulando incluso el mismo proceso. Eso para mí es clave: entender que el Design Thinking es solo uno de los procesos de una gran categoría de procesos. La categoría sería service o product design. Y es una categoría que hoy hay múltiples metodologías, una de ellas es el Design Thinking. Así como te decía que lo puedes aplicar para todo hoy diría que diseñar, mejorar y reformular servicios para la creación de productos es de donde nace fundacionalmente el Design Thinking. Viene del diseño industrial y después se bajó y se teorizó en un proyecto. Entonces sigue avanzando en diseño de productos, los negocios, reformulaciones de equipo. Se está usando en un montón de industrias, yo diría que eso es lo interesante. Hoy mucho en start ups por el tema de la agilidad.

A: ¿Por qué surge el tema de la agilidad? No es porque se quieran hacer las cosas más rápido. Es un enorme factor y por eso le cuesta a la gente. Las start ups necesitan agilidad porque no tienen plata. Entonces perder tiempo es perder plata que no tienen. Si vos le decís a Coca-Cola hagamos un proyecto, nadie ahí es consciente de la plata que tiene o no tiene. Entonces es vamos, vamos, vamos. La agilidad surge un poco de eso de optimizar los recursos que tienen. Por eso se vuelve poco tangible en las empresas grandes porque no hay ese espíritu de cuidar el dinero y optimizar todo lo que tenemos porque sino nos quedamos sin. Creo que es uno de los factores por los que cuesta también instaurar el Design Thinking en empresa grandes. El Design Thinking también es una cultura de empresa y las cosas que se hacen. Por eso es muy importante el equipo y la gente. Design Thinking es una metodología que no porque la hagas vas a ser mejor o peor pero ¿cuál es el input que le das? La gente que está va a hacer que ese Design Thinking tenga sentido. Si viene el tipo de Coca-Cola van a llegar a lo mismo por un proceso normal por eso tiene mucho que ver no la metodología sino el capital humano que le metés a esa metodología.

J: En las empresas esto se aplica o se intenta que se aplique internamente por el cambio cultural. Es re enseñar a sus empleados de que pueden pensar y trabajar distinto, colaborativamente, pueden cambiar el mindset o la mirada. Y también porque de alguna manera promueve el emprendimiento interno, promueve la creatividad de la gente. La definición es todos somos creativos, entonces todos podemos crear soluciones. Por eso se está utilizando hoy en las empresas. Muchas quieren un curso o workshop de Design Thinking para que mis empleados vean que se pueden crear cosas.

A: Siendo más pesimistas creo que aún sigue siendo más una herramienta de RRHH o team building que un cambio real cultural de empresa por ahora acá.

J: Hasta ahora hemos visto una metodología que es un proceso lineal o no lineal, es un proceso que necesita de personas diversas. Una cosa que me parece es que el Design Thinking tiene diversas dinámicas para aplicarlo y eso me parece valioso. Si estás en la etapa de research hay un montón de ejercicios que incluso todo el tiempo se están inventando y reinventando con la cual puedes hacer ese research. Una de ellas es la más utilizada son las entrevistas uno a uno. Es una dinámica donde vas a tener un tipo de información dentro, otro tipo fuera e incluso dentro de ellas hay múltiples opciones de como ejecutarlas. Puedes hacerla por teléfono, Skype, en persona, en persona donde está el problema. Hay múltiples capas y en base de eso vas a tener información. Más o menos útil. Lo que pasa es que cuando vas a hacer una etapa la diseñas en sí misma cómo la vas a hacer. Entonces para diseñarla utilizas técnicas o dinámicas que ya existen o me invento las propias. Por ejemplo en el gobierno de la ciudad estaban viendo a la gente que vive en situación de calle y hubo consultores que ayudaron a repensar eso para encontrar una solución y se pusieron en la piel de situación de calle, estuvieron una semana viviendo en la calle porque pensaron que era la única manera de poder saber y percibir la realidad. ¿Y por qué hacen todo esto y justo en esta etapa? Porque allí lo esencial es tener empatía con quien y para quién estás solucionando o buscando una solución. Para empezar haces una entrevista y logras capturar a través de observaciones, insights, frases o lo que sea y eso ya te sirve para darte una idea del contexto. Entonces dentro de validación, ideación,

prototipado hay múltiples técnicas. Múltiples dinámicas con las cuales puedes acceder. Eso depende de tus recursos, factibilidad, tu tiempo. Por ejemplo cuando nosotros hemos aplicado prototipado, como a nosotros nos gusta más la parte tecnológica, siempre tenemos programadores. Entonces los prototipados los hacemos una primera versión de los productos y hacemos que funcionen. Un prototipo funciona en impresora 3D también y los hacemos en 8 o 10 horas porque nuestro interés es llegar a eso pero no deja de ser una técnica de las miles que hay. Hay quienes te dibujan en papel o arman una presentación. Cada proceso tiene entregables y los entregables pasan por la dinámica que utilizas. Por ejemplo: en las entrevistas a veces los grabas o los filmas y eso te queda eso y a tu cliente. En validación tienes también un montón de técnicas como darle el app que hiciste a tu usuario y que la use, o escribís en un papel y ver qué entiende de eso, o le relatas, o haces un sitio web de mentira como para ver qué pasaría si la solución existiera para ver si hay alguien que clickea compra y entonces validaste que hay intención de compra. En cada etapa determinas objetivos, lo que quieres obtener de cada etapa, los resultados esperados para comprobar la hipótesis que estás esperando comprobar, los resultados si es que todos lo tuvieron. Y eso es lo que te permite también ver para decidir si hay que volver atrás.

A: Ahí también entra la agilidad para romper este mito de que para validar algo, por ejemplo una app, tenes que desarrollarla. En papel puede validarse la funcionalidad o lo que vos querés validar.

J: Por eso los negocios y en tu área de administración de empresas es que la tecnología es mega innovadora. Porque antes las empresas, hasta donde entiendo, decían que tenían un segmento y desarrollaban un producto para esa gente. Entonces iban, montaban la fábrica y gastaban un montón para armar y salir al mercado en un año, y cuando lo hacen el producto no funciona. Y recién tratan de encontrar un montón de respuestas como el packaging era malo, el color no iba, a por qué no funcionó. Pero ya gastaron plata y tiempo. Ahí es cuando esta metodología le permite a esta empresa decir “pará, no inviertas uno o dos años de tu vida y recursos humanos y financieros de tu empresa en hacer algo que no sabes si va a funcionar”. Esta técnica te permite conocer poco a poco lo que la

gente quiera y solucionarlo. Y vas a ver cómo incluso sacando versiones más pequeñas del producto mínimo viable puedes mostrarle a la gente primeras versiones del producto que vas a sacar más adelante y ahí ya pueden darte información de si les parece útil, si lo comprarían, a qué precio lo comprarían, cómo lo quieren, de qué color, sabor, qué no le gusta. Y en base a esa información vas mejorando y mejorando tu producto y un día lo lanzas y ya lo haces con éxito.

A: Creo que eso va a ser cada vez más posible porque se va a generar una cultura de consumidor que está abierta al “error”. Si vos te fijás en Facebook en tu teléfono fijate el número de versión que es, la seiscientos mil, están todo el día cambiándola.

J: Hay industrias donde es más permisible errar y la tecnología es una de ellas. Alimentos y farmacéuticos es más jodido.

A: Ahora en la administración de Macri por ejemplo agarran un poco de esa cultura de “nos equivocamos, mala nuestra, volvamos”. Desde muchos ángulos se está generando esta cosa de que no todo tiene que ser cuadrado y cerrado. Sino que hay un valor en esto de probar o re TRABAJARLO.

J: A veces también hay legislación que te lo permite y legislación que no. Pero sobretodo lo vas a ver y la metodología toma fuerza con la industria de la tecnología. Como en Silicon Valley y demás. Está muy emparentada o a veces la gente se la confunde con el agile development que es otra técnica de desarrollo ágil y que está muy ligado con la producción de software y crea confusión porque el proceso es muy parecido.

M: Podemos seguir el ejemplo con esclerosis múltiple. Me interesa ver etapa por etapa un ejemplo de cómo lo iban pensando. Ya hablamos de cómo armaron el equipo..

J: Se dio todo bastante bien porque el cliente que nos llama, no nos llama con un problema definido pero sí nos trae un problema de negocio de él. Ellos habían hecho el análisis interno de que en los próximos años la legislación de las farmacéuticas y el contacto que las farmacéuticas pueden tener con los médicos

cada vez va a ser más restringido porque en otros países se está entendiendo que las empresas actúan de alguna manera promocionando que los médicos vayan a congresos y les dan plata para investigaciones y entienden que es un soborno, una coima o una forma de que después esos médicos receten los medicamentos de esas compañías. Entonces este cliente como muy previsor viendo que eso está viniendo a Argentina o eso va a venir eventualmente siente que eso puede ser un problema de negocios que el día de mañana le provoque a la empresa en la que él trabaja, menos ventas. Entonces el problema de negocios es “sé que en el futuro puedo llegar a vender menos”. No es un problema de comunicación ni de cómo está instalada la marca, es un problema específicamente de plata.

A: El cliente final de este tipo de medicamentos no puede comprarlos sin receta y son mega carísimos.

J: Claro, entonces además tiene muy identificado a su cliente y el problema que va a tener con su cliente. Quizás no ahora, pero a futuro. Entonces entendió que sin sus clientes ellos pueden hacer todo el esfuerzo que quieran de comunicación, de marketing, de innovación de producto, pero si no los tienen de una manera como aliados, no funciona. Entonces nos acercó la problemática a futuro y nos dijo estos son mis clientes y yo quiero que se pongan de mi lado y me elijan a mí no por mi medicamento sino porque me ven a mí como un par que quiere ayudarlos. Quizás no pueda ayudarlos prestándoles dinero para que vayan a un congreso, quizás no pueda ayudarlos para que investiguen, pero “¿qué puedo hacer?, díganme ustedes y armemos un equipo que llegue a soluciones que solucionen un problema de los médicos que a ellos les preocupe”. Entonces esa es la forma alternativa en la que esta empresa va a conseguir que ellos los elijan y los vean como su partner de innovación. Igual este es el mejor escenario, que un cliente se te acerque con las ideas tan claras. Bien: tenemos un problema de negocios claro, tenemos identificado un segmento de la población súper claro con características claras. ¿Qué fue lo que empezamos a hacer? Decidimos hacer un proceso de Design Thinking que consistía en salir a investigar en qué consistían las problemáticas de los médicos que tratan esclerosis múltiple en Argentina. Lo bueno de que sea tan específico es que nos permitió conocer que no son más de 150

médicos, lo cual es como un público acotado y súper accesible porque no son 50 millones de consumidores y no es que no sabes si va a ser tan fácil acceder a la información. O 180 y en capital estaban los más importantes. Entonces ¿qué hicimos de ahí? Dijimos que queríamos entrevistar. El cliente nos dio acceso a su base de médicos con los que trabaja. Entrevistamos a 20 médicos en persona acá en capital solamente y después se hizo una jornada de medio día donde el cliente pagó el traslado desde el interior. Y ya ves que tenemos 40 de 150, o sea el 30% de todo lo que necesitábamos, una muestra súper representativa. Fueron 20 en persona entrevistas de una hora y la otra fue más una jornada de trabajo de todo un día. En las entrevistas capturamos grandes problemas que identificamos que 7 de los 20 los tenían y eso nos decía que algo había. Y cuando vinieron los de interior lo que hicimos fue usar esos problemas que habíamos identificado como primeras problemáticas y validarlas con ellos. Los de capital dijeron A, B, C, D y ver si los otros, a través de una dinámica de trabajo de medio día, no directamente, donde los íbamos estimulando para que ellos sacaran los problemas y poder decir “ah mirá acá también esta este problema”. Eso es clave, es inducir para probar las hipótesis que quieres probar. Como que siempre te mantienes, incluso una vez que tengas información, como si no supieras nada. Porque eso o sesga para bien o para mal, no te sirve que te digan verdad algo que no es. Todo ese proceso nos llevó un mes con mitad de mes básicamente en entrevistas uno a uno y la segunda parte del mes esta jornada de trabajo y análisis de toda la información e interpretación de todos los datos. Eso terminó en el desarrollo de una presentación con los resultados y el análisis de una investigación y nuestra propuesta de donde veíamos lo que llamamos ventanas de oportunidad, que eran grandes problemáticas como pilares de problemáticas que veíamos que eran representativas para la muestra. Y que veíamos que la marca podría tener un escenario favorable para poder hacer algo. Por ejemplo un escenario favorable y desfavorable, para que veas tal como se interpretan los datos, fue cuando los médicos dijeron que no estaban contentos con los salarios pero no puedes hacer nada por eso porque no le corresponde al estado a los empleadores. Los 40 dijeron ese problema pero la empresa no tiene nada que hacer por lo que no tiene

sentido haber detectado un problema si no puedes solucionarlo. Ahí se da algo interesante y es la parte ágil, ya detectas algo y que no puedes resolverlo y lo sueltas, lo dejas, no te corresponde. Un problema que sí hacía sentido era que les costaba a todos armar su agenda y necesitaba una secretaria. Todos decían que era un dolor manejar las agendas, que se les caigan las citas y los pacientes y tener y llevar un control. Yo te digo eso así y ya empiezas a imaginar miles de soluciones. Solo con decirte hay problemas con la agenda piensas en alarmas, apps, etc. Eso es lo bueno, es detectar un problema que tiene fertilidad. Si cuando ya lo redactas en una frase “el problema es que a los médicos les cuesta mucho manejar sus agendas” decís los arquitectos lo solucionan así, los otros asá. Entonces empiezas a ver incluso en otras industrias problemas similares que ya tienen soluciones. Entonces dices podríamos traer o inventar esto y empiezas a percibir que es un problema que puedes hacerte cargo, que puedes crear una solución y entonces en base a eso dices que ese es un problema que la compañía podría intentar resolver. No sabemos cómo de momento. A la empresa le presentamos 7 problemas que detectamos. De los 7 recomendamos 3 por fertilidad, factibilidad, viabilidad, técnica. También porque sentimos que eran espacios o problemáticas donde no había nada hecho y podías mostrar un carácter de innovación o ser original y donde sentíamos que era una forma cercana para llegar al objetivo de que te vean como partner. No nos olvidamos del objetivo, siempre tratamos de volver al objetivo: que los médicos los vean como partner de innovación. El cliente eligió 2 de las 3 problemáticas recomendadas y en base a eso se diseñó la etapa de ideación o creación de soluciones. Eso lo hicimos utilizando otra metodología o dinámica que a nosotros nos sienta bastante bien y que por el tipo de proyecto sentíamos que era bastante útil que fue hackaton o una jornada intensiva de dos días de trabajo con la mayor cantidad de perfiles multidisciplinarios y que en esos dos días salieran soluciones, varias, y prototipos funcionales. Entonces para lo cual armamos la dinámica de cómo iban a hacer los días de esas jornadas. El primer día era entregar estímulos, contarles el problema, vinieron médicos y contaron un poco del problema para entender. Estamos hablando de que juntamos gente que nunca había trabajado en esta

industria, que no sabía nada, gente que no participó de las investigaciones, que no tenía acceso a los resultados y los sentamos un día en una mesa. Armamos dos equipos que tuvieron una o dos horas donde les entregamos información no dura como leer sino trajimos a los médicos que contaran cuáles eran las problemáticas.

A: Se hizo hasta actuación de cómo es la situación de un médico recibiendo a un paciente con esclerosis múltiple.

J: Ahí ves o que te digo. Utilizas las dinámicas que tienes a mano para hacerlo lo más ágil posible y que te permita que la gente con la que estás trabajando y no sabían nada entiendan de lo que va.

A: Y por eso te repito que es súper importante moderarlo y controlarlo a eso.

J: Sobre todo estas dinámicas grupales si no tienes moderación y gente que guíe, porque es una sesión de trabajo y como cualquier sesión de trabajo se te puede descontrolar.

A: Y una cosa muy muy muy importante de estas sesiones que sale de todo lo previo es la definición del problema que está escrita en una oración. Debería ser problema in a t-shirt o sea que tiene que entrar como una frase en una remera. Tiene que ser el faro y pegárselos en la pared. Porque problemas en la investigación surgen miles pero no podés solucionar todo sino que hay que decir vamos a enfocarnos en esto. Buenísimo si les salió una idea para otra cosa, ténganla ahí, pero vamos a esto. Cuando tenés muy claro lo que tenés que resolver ayuda a que se encause mucho la sesión. Estamos todos viendo posibles cosas en distintos lados y hay que tener muy claro lo que tenés que resolver.

J: Bueno, como te contaba, se eligieron 2 problemáticas entonces se hizo dos días una problemática y dos días otra problemática. Un problema un día y el otro al otro día. El primer día como te digo ideación full y pensamiento enfocado y guiado con muchas actuación de mentor de nuestra parte donde estábamos todo el tiempo yendo a las mesas y nos compartían lo que creaban y decíamos si algo era interesante para investigar más y profundizar o decir eso no sirve para resolver el problema.

A: También dentro de estos momentos de ideación se generan diferentes constraints que es ponerle nosotros mismos barreras y condimentos a la gente para decirles por ejemplo en media hora quiero que ideen una solución con una aplicación, después decirles que ahora la tiene que poder usar gente mayor, les vas poniendo cosas que los ayuda a enfocarse a la hora de pensar. Siempre tenés que pensar que es gente que no está acostumbrada, no a pensar, sino al ejercicio de estar enfocada en pensar como por ahí nosotros que nos dedicamos a esto. Entonces mientras más los ayudés, mientras más los acorralás y los ponés en una pequeña caja es mejor sino se ponen con tema libre.

J: No son sesiones de brainstorming, son sesiones guiadas y previamente guionadas, sabemos lo que va a pasar minuto a minuto. O sea hay varias personas. Por lo general siempre hay un líder de la sesión con sus mentores y todo guionado. Ahora tienen 30, 20, 10 minutos, uno pasa al frente y cuenta en una oración, en un tweet.

A: Eso también es muy copado a la hora de presentar todo este plan al cliente porque sabe perfectamente qué va a pasar del principio hasta el final. No es que el pibe está apostando a tu genialidad, él sabe perfectamente cómo va a ser el proceso y está involucrado. Le da una tranquilidad que nosotros le imprimimos un timeline con fechas y él mira y sabe hoy donde está.

J: El cliente estaba ahí en la sesión con una participación limitado porque no queríamos, y eso depende del caso, que participe pero lo invitamos a que escuche lo que estábamos trabajando pero tampoco queríamos sesgarlo a que piense que esas eran las soluciones porque era todo work in progress.

A: En este caso si metemos al cliente que es el laboratorio el médico va a sentirse sesgado. Lo tenés más de oyentes y espectadores y después aceptás su feedback. Por eso la metodología no es cuadrada y depende cómo la moldees a tu experiencia.

J: El segundo día de las sesiones eran un par de horas para profundizar la idea con la que nos quedamos del día anterior, porque al final del día de las cientos que habían salido nos íbamos con una. Se trataba de profundizar un par de horas

y el resto del día era para prototiparlo porque nosotros queríamos que los equipos prototiparan las soluciones y al final de día tenía que funcionar. Si habías inventado un sitio web lo tenías que hacer, con un app lo mismo. Salieron ideas de hardware, por ejemplo un parlante, y tuvieron 8 horas para hacerlo.

A: Hubo impresoras 3D.

J: Imagínate el impacto que tiene en un cliente o en personas que no están familiarizadas con la dinámica o la tecnología que en dos días ven como gente que no se conocía entre ellos, que no conocían el programa ni la industria, que no conocen el detalle de qué va la enfermedad y de qué van los médicos, que nunca han tenido acceso formal académico de lo que se está hablando, en dos días entregaban un producto terminado solucionando el problema. Y es wow.

A: Para mí es la parte más marketinera del proceso.

J: Para mí no, es parte del proceso.

A: Es parte que te ayuda a generar un impacto. La parte linda es esta parte final que genera un impacto a todos de decir en tan poco tiempo logramos esto que es tangible, es probable, es testeable.

J: Es un momento donde terminan las jornadas estas que son súper intensas con mucho vértigo y atravesando muchas emociones donde no sabes si va a pasar algo, llegas al final y ahí queda muy evidente el valor que tienen las metodologías, las dinámicas, tener buen equipo. Ahí también imaginas y dices y qué pasaría si toda la gente trabajara así todo el tiempo, ¿cómo sería el mundo?-

A: Y después esas soluciones se validaron con médicos.

J: Dos jornadas de dos días cada una, dos equipos, dos problemas, entonces salieron cuatro soluciones. Dos de hardware y dos de software, prototipadas y funcionando. Se presentaron al cliente obviamente y a los médicos, algunos que habían participado de las entrevistas y otros que no sabían de qué se trataba.

A: Ahí se dispara algo muy importante que es incluir a la gente para quienes hacés el servicio porque se sienten parte, no sienten que no tenés idea. Nos pasó con los médicos que sienten que somos una especie aparte del mundo. Entonces

cuando ellos se sienten partes después la solución es mucho más factible que sea bien recibida. No es que viene un X que trae una solución sin tener idea.

J: Sobretudo le rompes el paradigma de que puede venir otra persona, quizás no con conocimientos formales de lo que ellos saben y romperles la cabeza en el sentido de se pueden hacer cosas distintas, pudimos. Todas las entrevistas eran “somos un equipo de personas consultores que queremos ayudarlos a crear” y se te morían de risa y preguntaban si éramos médicos y qué sabíamos del tema.

A: Después se terminan dando cuenta que se puede y sacarse el velo de que las cosas son como son y no se pueden solucionar.

J: El cliente tomó cuatro ideas y el proceso nuestro terminó con hacer un análisis en profundidad de los requisitos de cómo llevar esas ideas a la realidad.

A: Cómo pasar de un prototipo a un producto.

J: Como te dije eran 150 o 200 médicos en toda la Argentina o sea que era factible si era un parlante hacerles 200 parlantes. No es tan difícil ni costoso. Aquí nos desconectamos y después el cliente quería hacerse cargo de ahí en adelante de continuar el proyecto y hacerse cargo de encontrar la financiación. Fue un proceso de 3 meses de cero a cuatro productos nuevos e innovadores en la industria que quedaron en manos de ellos y ojalá algún día lo implementen. Lo mejor es que nosotros pudiéramos como proveedor seguir acompañando ese proceso. Si recuerdas de todas las etapas del Design Thinking nosotros solo hicimos 3: research, ideación y apenas prototipado. No hicimos iteración, lanzamiento final, y demás. En esa experiencia particular ves la flexibilidad del proceso y también lo que el cliente requería de nosotros en particular. Ellos querían seguir con las iteraciones, la validación, y demás.

A: Ahí también te chocás con una realidad de las empresas grandes que por ejemplo si el cliente puede impulsar todo pero cuando vos presentás lo que se necesita para que sea realidad se empiezan a involucrar otras patas o recursos y departamentos de la empresa. Quizá el no tiene llegada o su hambre de cambiar la cultura en un momento se corta. Para venderles algo a los médicos tenés que pasar por legales, tenés que hablar con producción, tener un equipo, un Project

leader, etc. Ahí es donde se queda en una buena intención de y n un cambio cultural real de la empresa. Pero son esos pequeños pasos que van dando y tal vez el próximo seamos nosotros conseguir avanzar un poquito más.

M: ¿Y eso es por cliente o ahí se llega a la etapa de dejar sobre la mesa todo o hasta el final?

A: Depende. Ahora estamos con un proyecto para Chile que es mucho más chiquito que es desarrollar un café que vamos a ayudar hasta cómo sería la pintura. Depende del proyecto, depende de la flexibilidad de la persona que arme eso desde el otro lado. Porque hay veces que puede ser el proceso ideal pero sabés que se va a cortar porque no tienen la palanca o la fuerza. Y nosotros nos lo tomamos en serio en el sentido que esto tiene que pasar de verdad, les decimos que tienen que involucrar a otra gente, no nos interesa generar estos procesos para que terminen en un ppt lindo que podría llegar a ser como de un departamento de marketing. A veces se logra y a veces no. Así que más o menos ese es el proceso y la experiencia que tuvimos con ir tratando de implementar esto.

J: Nos permitimos explorar depende el proyecto y nos permitimos cambiar como accedemos al proceso. Y de nuevo, nosotros no tuvimos un acceso formal académico al proceso, hoy hay gente que lo aplica como de libro. Nosotros no quisimos y encontramos nuestra forma única de hacerlo.

A: Es como decir soy católico y no voy a misa. Agarrás lo que te conviene. Nosotros vamos más por ese lado y no somos fundamentalistas del Design Thinking ni de nada. Apuntamos a ser lo más agnósticos de cualquier cosa. Si de repente nos damos cuenta que el Design Thinking no nos sirve en un proyecto no lo aplicamos, no es que estamos metiéndolo con fórceps. Si en el futuro nos aburrimos y encontramos algo que nos cope más hacer lo haremos. Es un poco también el espíritu de IMMIGRANT y por qué se llama así. Uno porque José es de Ecuador y yo soy de Salta. Tiene esta cosa del que cae a un lugar que no conoce con una mirada totalmente fresca y que encuentra una oportunidad donde parecía no haberla. Si esa oportunidad se da con Design Thinking genial y si no

mezclamos Design Thinking con hackatonic. Si eso nos sirve, lo iremos moldeando. Depende cómo la implementés vos. Hay gente muy fundamentalista que va de principio a fin y no se corre ni un poquito.

J: Finalmente la academia muy literal terminan en un ppt de 500 páginas de un informe increíble pero es solo eso, un informe.

A: Se termina diluyendo la agilidad. Termina siendo un increíble proceso de consultoría donde te dejan un documento espectacular. Pierde la agilidad que lo hace interesante, la parte de prototipado, la evaluación, el ir y chocar y pegártela y volver.

J: Y por eso nosotros también hacemos prototipado funcional porque usar eso como experiencia lúdico que es la cultura más maker y proponerse crear algo de cero. Así lo empezamos a utilizar en la agencia como más naive más normalmente y después nos dimos cuentas que ese era un valor esencial para nosotros que venimos de un mundo donde hay todo el tiempo ideas. Cuando dijimos del ppt podemos saltar a un app o algo más y encontramos el valor.

A: Cuando tenés algo hecho tenés una fuerza mucho más grande de venderla, de ofrecerla y un músculo mucho más grande de acción. Nosotros en la agencia cuando empezamos a trabajar siempre íbamos a cualquier cliente con una idea de un app pero nosotros teníamos la suerte de estar en una súper agencia con todos los recursos y hacíamos el app que pensábamos y se la mostrábamos al cliente y le decíamos esto ya está funcionando ¿querés que sea tuya? Algunos dicen que sí otros que no. Si dicen que no nosotros lanzábamos igual y sigue siendo un producto o servicio que funciona con una marca o no. Entonces vos tenés un poder de acción sobre todo en nuestra industria donde todo el tiempo tirás ideas a la basura y en vez de hacer eso podés seguir manteniéndola y haciéndola funcionar sin el aval de un cliente. Eso porque estábamos en una situación única nosotros y teníamos todo el músculo para hacerlo pero creo que un poco a eso apunta el Design Thinking. A que tu idea si es buena pueda avanzar ágilmente y si es mala no pierdas el tiempo en eso y no te enamores ni tengas problema en serle infiel a esa idea, cambiarla o matarla y seguir con otra cosa.

Anexo 10: Entrevista con Yolanda Vázquez González

Micaela (en adelante M): Me gustaría empezar con cómo ve las características de una problemática para decir acá hay oportunidad de utilizar Design Thinking o no.

Yolanda (en adelante Y): Hasta el año pasado trabajaba full time en el Ministerio de Modernización de Ciudad en el área de innovación estratégica que ahora te cuento de qué se trata. Actualmente soy asesora de esa área acompañado al equipo para poder desarrollar políticas públicas centrada en los vecinos usando Design Thinking y a su vez trabajo como freelance con determinados espacios, personas, organizaciones que me llaman para aplicar procesos de innovación. Y ahí es Design Thinking pero también muchas otras cosas. Por ejemplo con los dueños de Tea Connection y Green Eat trabajo en su laboratorio de innovación llamado Palo y los acompaño con mi know how en el mundo de la innovación. O sea usando Design Thinking o LeanUX o Lean Startup o demás. Creo que Design Thinking es una de las herramientas de las que dispongo para poder ejecutar pero concretamente quizás en los últimos cuatro años estuve súper abocada a entenderla muchísimo, ponerla en practica arrancando como un librito y con el tiempo me di cuenta que necesitaba adecuarla más a mí primero y después a los entornos que requieres. Hoy si me preguntas si hago Design Thinking puro te digo que no sino que voy mezclando diferentes disciplinas y expertise y demás en función del objetivo del proyecto. Yo gracias a mi mirada del mundo público puedo alimentar mi mirada del mundo privado y gracias a mi mirada del mundo privado puedo alimentar mi mirada del mundo público. Y ahí se producen ciertas cosas lindas.

Desde el mundo público se manejan por un lado Jefatura de Gobierno, ahora Larreta y su equipo, y debajo suyo hay ministerios que se asimilan a departamentos de una empresa por decirlo de alguna manera. Uno de esos ministerios es el de Modernización, Innovación y Tecnología y dentro de este una de las áreas está la que te mencioné innovación estratégica que es un pseudo laboratorio de la ciudad que tiene como misión generar políticas públicas centradas en el vecino. Aquí no se habla de personas, en el ámbito público son

ciudadanos y vecinos. Eso traducido en criollo es básicamente que todos los proyectos que desarrolles hoy tengan una mirada de acercarme al ciudadano de la ciudad, porque es el ámbito donde trabajamos, ya que dentro del mismo gobierno dividimos las responsabilidades con provincia y nación, en donde yo me tengo que acercar y ver que le pasa a esa persona y por ahí generar proyectos reales, que soluciones los problemas reales de las personas. Porque la idea no es generar proyectos que estén centrada en una mirada solamente política. Se trata siempre de consultar para decidir, hacer políticas públicas sabiendo qué le pasa a la gente que es la ecuación clave. La entrada del proyecto puede venir desde diferentes lugares: una es de un área como por ejemplo un proyecto actual de trasplante de órganos porque la tasa de trasplantes en la ciudad es baja y lo que se quiere es generar campañas o determinadas acciones que aumenten el número de trasplantes en la ciudad. Entonces fuimos a entender el journey del mundo de los transplantados, entender que problemas reales hay y ofrecer soluciones en base a problemas reales que suceden. Versus el briefing donde te sientas detrás de un escritorio y ves si haces una campaña de comunicación, poner promotoras, cambiar a personas de roles, pintar hospitales, etc. La diferencia entre A y B, es que en B sin contactarte con la realidad piensas que sabes qué hacer en cambio en A sabes cuál es el journey hoy en el mundo de la donación de órganos. Detectas que pains hay, o puntos de dolor, y eso se traduce en oportunidades de valor. Ahí sobre esos terrenos fértiles piensas ideas. ¿una es mejor que la otra? No, ¿las dos son posibles?, si. ¿las dos son correctas? Si, simplemente cada uno decide de que lugar ejecutarlo. Yo hoy con mi paradigma de pensamiento, mi realidad y siendo lo que hoy soy, y quizás mañana cambio, me siento más cómoda con proyectos que tengan esto de hacer la película, ver a la gente y conectarte con ellos y sé que en definitiva voy a poder al menos intentar generar una solución que esté más cerca del verdadero problema y no tanto del yo creo. A veces con el yo creo con lo que pasa en realidad hay cierta similitud pero a veces es muy distante entonces más trabajas en el mundo público donde tienes una responsabilidad de ejecutar con el dinero de la gente no puedes permitirte el lujo de que te vaya mal y necesitar muchas oportunidades. Esto no es ciencia, por

haber aplicado Design Thinking no quiere decir que salga perfecto, de hecho no, es parte del proceso iterar y cambiar. Yo siento con mayores herramientas con el Design Thinking para tomar una decisión que luego implica presupuesto. Hoy en la ciudad viven 3 millones de personas pero hay otros 3 millones que entran cada día, o sea que vas a impactar seis millones de personas. Es una responsabilidad gigante pensar en esa cantidad de personas y los presupuestos públicos, no son diez que están en un bar que también requeriría responsabilidad pero diferente.

Eso por un lado, entonces, conectando con eso a veces tienes pedidos y otras veces los generas tú. Cuando te llegan los pedidos, como el del trasplante, solemos dar con una recomendación de aplicar esto, siempre está en la libertad del otro el poder tomarla o no. Por suerte hay una confianza muy grande en el equipo y somos escuchados en general, con lo cual de manera genial y con cierta matriz de monopolización porque somos un equipo pequeño, solemos estar participando en diferentes proyectos paralelos que tienen cierta repercusión. Una vez que se hace esta recomendación claramente se diseña todo lo que es la experiencia después de aclarar el objetivo y objetivos secundarios: se diseña la muestra, es decir, una cosa es voy a generar soluciones para gente mayor, niños o trasplantes. Tienes que tener un montón de actores en la película. Entender quienes intervienen en el journey: personal médico (quiénes son, qué perfiles), después cuando sucede una situación de catástrofe y se ve si hay donación o no hay donación, ¿quiénes son los actores claves en ese momento? ¿son las familias, el personal medico? ¿cómo se producen los vínculos, qué tipo de información se comparte? ¿qué información no? Así diseñas la muestra que sea medianamente representativa y se producen ciertas diferencias, porque cuando trabajas en el mundo público la muestra puede llegar a ser recontra amplia porque las variedades que puede haber en una ciudad son un gigantes ya que no es lo mismo la gente que vive en el norte, de la gente que vive en el sur. La gente que vive en Almagro y Núñez no tienen nada que ver. La muestra debe ser representativa porque de vuelta cuando ejecutas un proyecto que tiene un presupuesto asignado, generas X soluciones que se van a implementar y van a abarcar a gran cantidad de personas. Cuando dejas a un sector de la población

fuera, ya no tiene el impacto que tenía que tener. Una vez diseñada la muestra, se produce el reclutamiento que es diferente en los mundos público y privado. En el mundo privado tú cuentas con reclutadores que estén en el mercado que por dinero te consiguen al contacto que tú quieres mientras que en el mundo público muchas veces sí se trabaja con reclutadoras para cosas súper específicas pero a veces no podemos destinar recursos a eso entonces pasa por volverte muy hábil con las herramientas online disponibles y con conectarte con otras áreas de gobiernos o entrar a las bases de datos del área permitidas. Ahí se produce un lindo trabajo en equipo porque quien hizo el pedido versus quien dice cómo debe hacerse la investigación tienen que trabajar muy de la mano para conseguir la gente necesaria, se realizan gran cantidad de vínculos en ese momento estando en el estado. Y ya suponiendo que tenemos la muestra se produce el pensar qué herramientas voy a estar usando. Depende el objetivo esas pueden ser un montón de cosas: focus group, entrevistas en profundidad, etnográficos, cosas más cuantitativas de carácter online, etc. Todo dependiendo del tamaño y del tiempo que se den las cosas. Así se utiliza un mix. Yo particularmente soy bastante fan de utilizar un mix de herramientas en función de la etapa donde estoy. Muchas veces arrancamos con un focus para de forma rápida con variedad de personas obtener la primera foto del tema que se quiere investigar. De ahí normalmente suelen salir como palabras claves a decir bueno la foto está pintada por aquí versus la realidad de lo que siente hoy. Se habla esto con la persona que trajo el problema y se pulen las diferencias que siempre hay. Después se hacen entrevistas en profundidad para obtener información más de calidad. Pero insisto no siempre arranca así el proceso. Parte de la metodología es estar muy abierto a iterar y a que no siempre es igual. No es que el paso uno te conecta con el dos y el dos con el tres. No, a veces arrancas por el tres, después vas al uno, después generas un paso intermedio entre el uno y el dos. Hay que entender que cuando te dedicas a esto es infinito el universo que puedes crear. Las herramientas están, toolbox hay millones de IDEO, de Hyper, de Stanford, y millones más. Uno consume esa información y después uno se hace su propio librito y su propio paso. Volviendo a las técnicas aplicas varias y obtienes como un clúster de información gigante, todo

eso lo sueles desgravar para tener bien clara la información y de ahí obtienes clusters de ese mapa de información. Verdaderamente te armas la foto del proceso y todos los puntos del dolor, como decir por ejemplo el médico no comunica bien tal cosa, la familia en un momento tan grave de dolor no se siente con información suficiente o con fuerza suficiente para tomar la decisión o cuando el SAME se comunica con el equipo especial la información llega muy tarde entonces el órgano se pierde, o cosas culturales como mites o tabúes que generan barreras para la donación. Esos puntos de valor detectados son los que conviertes en oportunidad. Ahí de vuelta presentas toda esa información a la persona que te viene a hacer el pedido y dices mira la foto está aquí, muestras el área de oportunidad, yo llevo una matriz de priorización porque quizás hay que escalar las soluciones o no te dan los esfuerzos para poder con todo. Ahí empieza el concepto de escalabilidad: qué cosas vas a agarrar que generen mayor impacto y que pueda escalar en el menor tiempo posible y al menor costo. En la matriz pones a mí me parece desde mi humilde lugar que sería interesante empezar aquí porque es la que te convierte más rápido o es donde se produce el mayor cuello de botella y si no solucionas esto por mucho que hagas todo esto si no cambia esto no va. Ahí se decide sobre que cluster o clusters trabajar, algo que tiene muy particular el mundo de las metodologías ágiles, ya no solo Design Thinking, es el seleccionar sobre qué área, o áreas vas a trabajar. Puede ser una o pueden ser varias, pero la idea es que si en la investigación te salieron 20 no vas a poder idear sobre las 20. Porque vas a necesitar un despliegue de gente gigante, un despliegue de recursos económicos de lugar y de tiempo que no va a ser funcional porque cuando tú logres tener soluciones para esas 20 y cotices el problema va a seguir persistiendo, se va a agravar y quizá cuando llegues con las soluciones ya van a ser viejas y caducan. Por eso todas estas metodologías invitan a hacer foco para buscar ideas ahí y trates de implementar una solución lo más rápido posible. Debes tener una idea y crezcas a partir de esa hasta llegar al mínimo producto viable. Por eso se suele escoger y yo recomiendo una o dos como mucho y buscar desafíos de trabajo o en ingles challenges, que deben hacer preguntas “cómo podemos ayudar al usuario en problema? Resultado debe ser el beneficio” y esas

frases tienen que ser como lo suficientemente concretas pero no cerradas ni tampoco amplias y que tengan fertilidad para poder pensar ideas. Trabajas con eso, apruebas con tu interlocutor que efectivamente se siente cómodo proponiendo esas ideas. Hay cosas que son muy delicadas y con implicancia de índole política que pasan tanto en el mundo público o privado. Hay marcas que evitan meterse en grandes discusiones porque no están dispuestos a abrir. Una vez seleccionado eso se abren diferentes posibilidades: jornadas de ideación puertas para adentro con perfiles multidisciplinarios de gobierno, variados que hagan sentido al tema que están trabajando, o generar cocreaciones donde tienes perfiles variados de gobierno donde está también el interlocutor, y puedes sumar expertos a la mesa por fuera. En la parte de investigación también solemos hablar con expertos, como hablando del mundo de los trasplantes, me conecto con personas del mundo académico que quizás hayan tenido alguna tesis o maestría al respecto para que den su punto de vista. La diferencia entre hablar con un ciudadano y un experto es que el experto lo que te va a tirar es además de su know how teórico y académico, suele estar muy conectado con lo que se viene, con lo cual te puede arrojar cierta visión de “futuro” o tendencias de lo que se viene que pueden darte otras miradas para decir esta persona que entiende de esto y esta conectada con otros lugares del mundo y conoce otros expertos con los que se retroalimentan tienen otro conocimiento que puede venir muy bien para la investigación. El ciudadano en cambio te cuenta el presente, que sale a la calle y se tuerce el tobillo por los agujeros, le molesta la basura, no poder aparcar, etc. El ciudadano siempre habla sobre lo que le molesta hoy a él y está divino, es necesario, pero a su vez también tienes que no solo resolver el hoy sino generar políticas públicas que sirvan a lo largo del tiempo. Si yo solo me preocupo hoy por resolver algo no estoy teniendo una mirada holística de las cosas. Tengo que entender probablemente qué sistemas hay revolucionarios sobre el tema. Además hay una mirada muy fuerte sobre mirar los países nórdicos o de vanguardia. Entonces no hay que irse tan lejos sino mirar soluciones o maneras en cómo se miran las cosas en la región. Porque ellos son mucho más similares a nosotros culturalmente, ideológicamente, a nivel recursos, a niveles estadio de país. Por

supuesto que está buenísimo mirar Finlandia pero hay que tener un mix de miradas: España, Londres, Asia y Colombia, donde tienen por ejemplo uno de los laboratorios más precursores en Medellín y están trabajando en ciudades inteligentes, Lima, Chile, Brasil. Tal vez desde mi mirada muy europea es importante ver el mix y lo cercano. No hay que hacer copias además, no porque haya funcionado en otro lado va a funcionar en Argentina, se trata de ver qué pasa afuera, tomas las buenas practicas que han hecho otros, entender por qué. De hecho en el área donde estamos hacemos un gran esfuerzo por estar conectados con quienes trabajan con nosotros en otras partes del mundo. Yo tengo muy buen contacto con quien tendría mi puesto en el laboratorio de Mexico. Porque hay un intercambio de soluciones sano, quizás ellos están solucionando cosas que a nosotros nos van a venir, o porque nosotros ya hemos solucionado cosas que ellos recién se están ocupando ahora, entonces hay un intercambio por skype, niquera con necesidad de viajar, donde compartimos lo que sucede y cada uno por su parte aporta la información que es compartible ya que hay mucha otra confidencial que obviamente no se puede. Pero las cosas funcionan por colaboración en el mundo tan abierto que nosotros tenemos, es interesante tener esa mirada. Volviendo a las cocreaciones: podemos hacerla entre áreas de gobierno, o hacerlas agregando vecinos (y no cualquiera, sino con aquellos relacionados con el tema que estás gestionando). A partir de allí generas espacios de dialogo donde a partir del desafío planteado y utilizando diferentes formas de trabajo que se diseñan depende de lo que quieren cumplir se van sacando post its. Son puntas de ideas, no las ideas. Lo que sacas son primeros acercamientos a lo que este grupo de personas ha llegado bajo tu direccionamiento en el tiempo que les hayas dado. Los tiempos y la cantidad de personas varían y depende un poco del objetivo que quieras alcanzar, el tiempo y los recursos que tengas. Algo estándar es que sea un facilitador con cuatro o cinco personas multidisciplinarias máximo. Se pueden hacer 10, 12 y funcionan también pero lo que sucede es que se produce cierto momento de catarsis que tienes que apagar. Para que todos en el grupo participen y tengan su voz se trabaja en grupos más pequeños. Los tiempos son muy variados 2/4/6/8 hs o dos días. No hay una regla, depende del

objetivo que tengas, lo que utilices. Existen miles de formas de jornadas de ideación: la cantidad de perfiles que invitas a la mesa, el tiempo y cómo los distribuyen. Después de las puntas de ideas hay un trabajo interno muy heavy de leer todo ese material y realmente leer todos los post it y bajar toda la información a documentos para que quede registrada. Además en ese baje de información se encuentran patrones comunes. Si yo tengo 6 mesas de trabajo todas respondiendo a lo mismo y salen cosas en común es interesante. Es para entender que si en una mesa tengo un antropólogo, un sociólogo, personas de diferentes zonas de la ciudad y otra mesa con otros perfiles surgen soluciones similares o que se pueden implementar está bueno. Porque quiere decir que cuando yo salga al mercado van a tener mayor alcance, la gente la va a adoptar y la va a usar. Porque lo peor que te puede pasar tanto en el mundo público como en el mundo privado es que desarrolles algo invirtiendo tiempo y dinero y que nadie lo use. Imaginando la responsabilidad desde el estado es una locura. Hay un tiempo donde limpiamos la información, unimos patrones y desarrollamos conceptos de ideas que tengan sentido desde el nombre, la funcionalidad, el objetivo. A veces hay un primer draft o no. Volvemos al área interlocutora y preguntamos con qué te sientes cómodo. A veces salen infinidad de ideas pero lo orgánico no es desarrollar todas, a lo mejor se decide avanzar sobre dos a nivel profundización. Ahí nos contactamos con el equipo de user experience dentro de la subsecretaría que estamos trabajando (UX), que se encarga del desarrollo de aplicaciones y webs del gobierno con una mirada user centric. Es decir, ellos podrían hacer una web linda, con colores amarillos y los personajes pero no tendría sentido si no es usable. Yo podría decidir poner el botón en la parte derecha en el medio y la gente lo quiere tener en derecha superior, entonces desde esa mirada que ellos utilizan de desarrollar todo el material con la gente en la mesa, vecinos o el usuario particular, volvemos a ellos con todo lo digital y ya es un proyecto que empiezan a seguir ellos como core y nosotros estamos de alguna manera ahí presentes porque somos los que tenemos el know how de decir este proyecto tenía esta esencia, en la investigación salieron estas cosas, veníamos a resolver esto, por lo que ahí se produce un ejercicio muy cocreado de idas y

vueltas entre nosotros. Yo estoy llegando a este lugar, cuando hice el testeo paseo esto, y siempre de vuelta con el área que nos llamó, y ahí continua el proceso. Después se hacen betas y vemos el performance. Medimos mucho a través de Google Analytics, si es algo digital, con lo cual sacamos métricas para saber qué estamos pasando. Si sale algo del palo offline hay dos áreas para vincularse dentro del Centro Metropolitano de Diseño (CMD). Un laboratorio que tiene como misión acercar la tecnología a la gente y que la gente pueda ir ahí y diseñar sus prototipos y demás, ellos acompañan en ese proceso. Cuando nosotros tenemos que desarrollar ciertas cosas como hace dos años que decidimos desarrollar una cancha inteligente para la villa 31, a partir de X problemas detectado, que tenia suelo inteligente que cuando los chicos jugaban al futbol iluminaban la cancha. La idea también era almacenar esa energía y con suerte poder iluminar determinadas zonas del barrio 31. Ese proyecto tienen una embargadura y una complejidad técnica increíble que dentro del equipo hoy no existen como perfiles que puedan decir yo tengo el proveedor de paneles y etc. Puedes llegar a investigar pero se te escapa el know how y ahí es donde te conectas con esta gente del CMDIab o con la Gerencia de Proyectos cuyo líder es una persona con una cabeza ingenieril que analiza la factibilidad técnica y de recursos en Argentina para hacer el proyecto o si necesitamos un partner local. Ahí entras en desarrollar un prototipo por más pequeño que sea. En ese caso nos vinculamos con los chicos del barrio preguntándoles si lo usarían y les pareció buenísimo y además motivan al deporte, a estar sanos, a que se conecten con otro tipo de mundos, ambientes, se les ensena trabajo en equipo y además generas un asset de valor con lo cual reduces el consumo y el impacto. Si el prototipo funciona y va bien la gerencia de proyectos en conjunto con el interlocutor lo llevan a cabo. De ahí viene sacar una licitación pública, hablar con proveedores, cerrar la licitación, asignarla, etc.

El que sí es un proyecto que nosotros pasamos a esa gerencia, la idea es que nos informe por dónde está yendo el proyecto y se hacen reuniones para ver el status. Cada área tiene la responsabilidad de compartir cómo se ejecutan los proyectos, cómo está funcionando el equipo y cómo se están utilizando los recursos. Hay

mucha transparencia y mucho control desde ese lugar. No te pueden cortar y hacer un proyecto que nadie aprobó y tampoco puedes tener un equipo parado que use proveedores.

M: Cuando dijiste que en tu trabajo freelance hacías Design Thinking más otras cosas, ¿qué usas con Design Thinking?

Y: Depende el proyecto. Por ejemplo ahora estoy en un proyecto donde me llamó una empresa y me dijo “No estoy siendo innovador”. Hablamos y de la charla entendí que quería procesos ágiles para que los proyectos que salgan tengan mayor impacto, otro brillo creativo y a su vez sea ágil. Ahí por ejemplo apliqué Design Thinking para la parte de investigación porque necesito entender cómo la gente está viviendo el trabajo y después vemos. Hice como una investigación con determinados perfiles de diferentes áreas y de ahí llegué a lugares comunes como por ejemplo me di cuenta que funcionaban como un proceso fordista donde el trabajo era en cadena. Si llega a no gustar recién empiezan a trabajar un poco más cercano. Es como un paquete de Amazon, lo vas siguiendo. En esa empresa tenían que trabajar conectados porque ahí se produce el encuentro de talentos, diferentes miradas, y lo que les pasaba era que los productos finales eran muy iguales entre sí. Sentían que perdían clientes, no daban frescura y en el medio encima tardaban una bocha. Lo confirmé y lo que hice fue diseñarles un proceso donde va a requerir hacer una prueba piloto para luego iterar y avanzar, pero en esa prueba piloto les enseñe a iterar y se conecten con herramientas de Design Thinking para encontrar problemas y oportunidades de pensamiento. Como para buscar esas soluciones tienen que volver a Design Thinking pero en el medio poner kanban o scrum en el sentido de generar un backload y tener el to do y el done. Herramientas como un basecamp ayudan a la gestión de esas cosas. Y si no quieres algo digital puede ser una pared con post its porque no hace falta mucho más. A posterior también tiene que reestructurar la empresa a nivel roles y líderes y eso afecta a la cultura. Pero por ejemplo con scrum o kanban decirles cómo generar pruebas pilotos trayendo gente a la que le abres la puerta a la cocina de cómo haces las cosas y obtengas feedback. Y en todo ese proceso como conectáis con el cliente final al que le querés vender para que esté en el medio y

haga checkpoints con vosotros. En vez de estar ponelo un mes recluido para adentro y después en el día 31 salgo y le cuento al mundo lo que hice es como no. Invita a la gente a tu casa, dale de probar la comida que tienes y al final de todo genera la mejor carta gastronómica en función de las diferentes pruebas. Y eso implica también de vuelta diferentes metodologías porque ahí les voy a enseñar Design Thinking pero cómo gestionar proyectos en el tiempo, les voy a generar un nuevo organigrama de líderes para no hablar más de jefes porque los líderes empoderan a las personas para tomar decisiones de forma autónoma. Formar equipos multidisciplinarios y romper un poco las paredes de las áreas A, B, C, D. Son personas que se conectan por proyectos y forman células de equipo. Y todo lo que implica eso a nivel herramientas digitales y de papel.

M: Cuando trabajas en gobierno ¿cuáles son los problemas que pueden surgir de plantear usar Design Thinking?

Y: En mi tiempo en Gobierno nadie ha dudado de la validez de la metodología ni tampoco en lo privado. Lo que tienen en común ambos mundos es que quizás hay mucha ansiedad por llegar muy rápido a la solución y no pueden bancar los tiempos que lleva ejecutar un proyecto de investigación al principio. Es el mayor tema. Es el verdadero issue. Por ejemplo la semana pasada a través de una persona me invitaron a presentar una cotización para un proyecto para Movistar para un segmento que le quieren devolver valor. Es full Design Thinking combinado con otras cosas porque hay un tema de negocio, un tema cultural, un tema de usuario, es un tema heavy. Yo siento que el gran tema serán los tiempos porque yo propuse que desde que yo empezaba hasta que yo les podía devolver un primer diagnóstico, en el medio igual teniendo visibilidad de las cosas, hasta la entrega de la matriz de priorización con la foto completa del journey y ves la diferencia con la foto mental que tienes como marca dije que iba a demorar tres meses. Porque es un proyecto federal, que requiere una mezcla súper amplia, que el journey es muy grande y tiene diferentes momentos de la verdad con la gente y me parece que eso es todavía hoy en algunos casos el verdadero issue. Trabajar en el entendimiento que para estas cosas hacen falta ciertas investigaciones que llevan tiempo y que hay que bancar la ansiedad. Lamentablemente si vendes agua

y hoy no estas vendiendo y te acordaste tarde de llamarme vas a tener que esperar para crear las soluciones para que puedas vender agua.

M: ¿Un proyecto con el de la cancha cuánto tiempo te lleva desarrollarlo?

Y: Un montón. Después te pasan cosas increíbles como un proyecto que hicimos con José y Alfonso para Novartis. Ahí aplicamos Design Thinking y por ejemplo ellos me invitaron a trabajar y el proyecto era generar engagement con los neurólogos. Primero entendimos qué era engagement para los clientes e hicimos un proceso que duró la investigación dos meses y medio y después un mes para preparar la ideación y quiero que otras dos semanas se quedaron los chicos puliendo. Y el cliente ahí entendió, dijo decidme vosotros que son los expertos qué necesitáis en cuanto tiempo. Ojo no es ideal porque nos den tiempo, es darnos el tiempo que necesitamos para lograrlo. Hay otros clientes que te dicen que te tomes más tiempo pero eso ya es contraproducente porque si el problema lo investigué en enero no es que caduca en septiembre pero la idea es de la manera más rápida posible llegar a soluciones para iterarlas en el mercado y ahí seguir. Por eso, ojo, es tricky es tiempo pero no un montón.

M: ¿Trabajar con recursos limitados qué otras cosas conlleva?

Y: Con poco presupuesto te vuelves muy creativo, de hecho haces nuevos minimun viable products que son la mínima expresión de lo que sea. Te obliga a ser desprendido.

M: Algo que me dijeron otros entrevistados es que por ahí es mejor utilizar las metodologías ágiles cuando hay constraints de dinero

Y: Tal cual. Yo considero que cuando te dan absolutamente todo, cierta magia se pierde. Después sino pasa que hay proyectos que pierden el foco, hay desgaste, no hay tangibilizacion después de mucho dinero gastado. Yo cada vez que veo un task que puede hacerse de una manera y la gente lo vuelve en cinco cosas me vuelvo loca.

Depende de las organizaciones hay cosas que les funcionan o no. Algunas hay que pulirlas un poquito, ser más ágiles, conectarse con el mercado desde otras

miradas, virar un poquito ciertas cosas y creo que les dará más aire, más frescura y harán las cosas de manera diferente. No digo de mejor ni peor y si es peor van a aprender del por qué.

Y: Cuando mencionaste pasar del Design Thinking de libro a otro, ¿qué es lo que dejaste atrás o agregaste?

M: El librito te da como una guía como diciendo las entrevistas en profundidad deben ser de esta manera. Pero una vez en el campo tienes que ver que necesita la otra persona. Me ha pasado mucho de querer generar determinadas cosas que el librito decía y el contexto o el grupo de personas necesitaban otras. Por ahí más tiempo mío para sentirse cómodos y poder abrirse. Otras personas que al segundo cinco ya estaban bien y era el momento para capitalizar y sacar información. Creo que lo que más dejé es ser tan rigurosa o detallista con ciertas cosas y permitirme seguir más la intuición del momento porque hay mucho de ser intuitivo y saber leer. También nunca olvidarse que estás en contextos formados por personas. Y las personas no son iguales las unas de las otras, tienen realidades distintas, vienen de vivir alguna discusión o de haber tenido un momento feliz y tienes que estar muy permeable a decir que quizás la entrevista te lleve media hora más por lo que necesita. Estar atento alrededor, cómo se mueve, cómo mira. Yo creo que hice una vez el mapa de empatía de poner el dibujito al centro de la persona y ver cómo se siente y eso. La hoja esa no me sirve hoy. Lo hago mentalmente sí, lo ordeno y lo bajo por supuesto, lo puedo contar desde el lugar desde luego. Pero no lo hago literalmente y así con otras cosas. Es mucho de asimilar y con cada proyecto teniendo muy claro el objetivo y sin desviarte moverte en cada contexto y eso no te lo enseñan en el librito.

Hay un pensamiento que el Design Thinking son solo post its y eso es muy incierto. Hay mucho mal uso de la metodología que impactan negativamente porque pierde credibilidad, seriedad, profundidad, el por qué nace y el objetivo y hay que tener cuidado con eso porque es un tema.

Hay igual otros formatos que en gobierno usamos con una finalidad concreta como el liviaton o hackaton como jornadas de puertas abiertas. La diferencia entre ellos

es que el liviaton lo que logras es partir un problema y llegar a ideas dibujadas con sketch habiendo invitado expertos y vecinos y dura unas 8 horas y el hackaton puede durar un día y medio y partes de un problema a la primera versión de un prototipo.

Anexo 11: Entrevista con Martín Zabaleta

Micaela (en adelante MD): ¿Me podría contar su experiencia trabajando en IDEO y qué enseñanzas aún lleva consigo?

Martín (en adelante MZ): Yo estudié esta metodología en un master en EEUU. Yo soy diseñador de formación, me gradué como diseñador industrial acá en la UBA. Después de un tiempo de trabajar como diseñador industrial con objetivos me fui a hacer esa maestría de dos años que en ese momento se llama Diseño Centrado en las Personas o en el Humano con un abordaje que integra diseño con las ciencias sociales y con estrategias de negocios. Comencé a trabajar en IDEO y aplicar todo lo que había aprendido en la metodología. IDEO es un lugar increíble principalmente por la cultura interna que se vive, por el talento y el respeto hacia las personas hacia adentro y obviamente en los proyectos también. Esto de diseñar con foco en las personas lo aplican ellos mismos con la gente que trabaja ahí. Es un lugar muy diferente de cualquier otro donde haya trabajado. Es el punto que cambió mi vida profesional. Es un lugar donde no te dicen lo que tenés que hacer, no es un lugar donde odiás a tu jefe, ni a tu empleador ni a tu empresa. Motivan y te dan espacio para que vos propongas lo que quieras hacer y tener a IDEO como plataforma para hacerlo. Muchos de los nuevos negocios que surgen de IDEO o iniciativas son producto de las personas que trabajan ahí que proponen una idea. Que es muy sentido común porque las compañías como entidades no funcionan sin las personas. Son las personas las que la hacen. Pero hay una noción general en las empresas y organismos públicos en donde el que está más arriba es el que dice qué hay que hacer. IDEO es un lugar horizontal y cualquiera puede proponer hacer algo. IDEO.org u openIDEO son un montón de las plataformas que fueron abriendo como producto de alguien que dijo che, se me ocurre hacer esto, qué les parece.. hazelo. Obviamente el potencial que tenés en

una organización así donde tenés a toda tu gente pensando cosas nuevas es mucho mayor que una sola idea de la cabeza que está en la cima de la pirámide. Eso te lo cuento porque no tiene que ver con el Design Thinking pero tiene que ver con una cultura de trabajo que habla de cierta coherencia con el concepto y filosofía y mindset, forma de pensar y de vivir, y no podés tener una compañía que se dedique a Design Thinking y hacia adentro maltrate a sus empleados. Toda esta filosofía de ver cómo se configura una compañía y cómo trata a sus empleados más allá de la metodología, es lo que me traje de allá cuando me sumé a INSITUM.

Yo volví a Argentina hace siete años e INSITUM en ese momento ya llevaba unos ochos de existencia. Tenía oficinas en México, EEUU, Brasil y Colombia. Hoy también sumamos Perú y Barcelona. Mi forma de ver el mundo es la que traigo de IDEO a la compañía y en todos estos años vengo promoviendo esa forma de trabajar tanto hacia adentro como hacia fuera. Un poco los puntos en común de mi experiencia allá y la experiencia que trato de hacer acá. En cuanto a la metodología de diseño en IDEO hacíamos proyectos increíbles para todas las compañías libres y gobierno. Las diferencias serían el presupuesto, el desarrollo tecnológico, los clientes muy grandes, la sobre el diseño y el rol del Design Thinking que se empezó a conocer más o menos cuando yo estaba allá. No había que hacer tanta prédica porque había un grado mucho mayor de madurez con el que ahora hay acá y mucha más diferencia con lo que encontré cuando me tocó volver. Por otro lado, hacíamos mucho proyecto de “el futuro de”, muchos trabajos de visión futura muy conceptuales que muchas veces no se implementaban. Entonces la compañía quería saber cuál era el futuro de las impresoras, o los anteojos, o las cervezas y podías hacer proyectos súper interesantes porque podías volar y proponer dentro de veinte años cómo la gente va a imprimir y qué puede hacer una empresa para crecer con un nuevo concepto de bebidas .. Y eso quedaba como un concepto de inspiración o visión futura que muchas veces no se llegaba a implementar. Y acá en general en Latinoamérica se trabaja con presupuestos más acotados. Cuando una compañía decide encarar un proyecto así es porque quiere ver resultados y tiene la intención de implementarlo. La tasa

de implementación en mi experiencia ha sido mucho mayor en Argentina que en EEUU.

Cuando me tocó volver apenas volví empecé a dar charlas y conferencias y cuando preguntaba si alguien escuchó hablar de Design Thinking capaz que una mano se levantaba. Hoy la mayoría ha escuchado por lo menos Design Thinking aunque no lo sabe explicar y nunca lo implementó.

Te cuento un par de ejemplos. En IDEO me tocó participar en un proyecto para Renault cuyo objetivo era definir cómo debía sentirse una persona que se sube a un auto eléctrico por primera vez. Renault es una de las pocas compañías en Francia que tiene filósofos en su equipo y la pregunta que les desvelaba era la sensación de una persona que se sube a un auto eléctrico y ellos estaban convencidos que debía ser diferente a subirse a un auto a gasolina. Entonces trabajamos sobre el hábitat e interacciones sobre el equipo. Sobre todo el área interior y conceptos de comunicación también, ownership y demás. Varios conceptos que transformamos en un prototipo funcional donde vos te podías sentar y se animaban consolas y la pantalla. Llevamos a París a presentar al equipo de diseño y llevamos a otro líder de ingeniería y otro de marketing. Fue un proyecto increíble del que se implementó poco o nada. Era más que nada para que el equipo de diseño tome conceptos de creatividad e interacción. Conceptos de luz, aroma, y demás.

Otro que hicimos allá era enfocado en cómo hacer que gente en California consuma menos electricidad. Era sobre cambio en comportamiento. Una empresa de electricidad de allá quiso saber. Después el futuro de una compañía de muebles que fabrica mesas, sillas y cubículos y se da cuenta que el mundo del trabajo está cambiando y que la gente trabaja en su casa, en Starbucks, en el tren y no necesariamente en un cubículo en una oficina, entonces ¿qué cosas más allá de sillas y mesas puede hacer esa compañía para mantenerse relevante en el mundo del trabajo? Aplicaciones colaborativas a distancia, crear espacios de coworking, servicios, etc. Se crearon un montón de nuevas avenidas fuera de

inmobiliario. Ahí también se implementó un piloto pero eran más también inspiración o estrategia para la compañía.

MD: Además de Design Thinking ¿qué usaban?

MZ: Design Thinking es un gran paraguas que depende a quién le preguntes te va a decir va de acá hasta acá o de acá hasta allá. Hay mucho desconocimiento también de lo que es Design Thinking, hay gente que lo asocia a un taller o un brainstorming con post its. Te dicen “hicimos un Design Thinking” e hicieron una reunión y tiraron ideas.

Resolver centrado en el usuario parte de definir un problema, entender necesidades, generar ideas, prototiparlas, validarlas, luego definir las e idealmente implementarlas. Entonces debería ser de punta a punta desde que descubris una necesidad o problema y descubris una solución. Estos proyectos recorrían todo ese proceso. Partían de definir un problema, investigar al usuario, factores claves. Empezar a generar muchas posibles soluciones, prototiparlas, validarlas y finalmente definir qué harías en la compañía. Más que nada opera en la fase de definición. No tanto en la ejecución, implementación sino en definir qué hay que hacer.

Tenemos un chiste interno que cuando la empresa viene ya sabiendo lo que quiere hacer no lo podemos ayudar. Nosotros trabajamos y aportamos valor cuando viene una compañía con una pregunta y no sabe qué necesita hacer para crecer, para diferenciarse, para meterse en un nuevo segmento de mercado, y eso es lo que más nos gusta hacer.

Los proyectos entonces siempre buscamos que se definan con una pregunta. Te contaba de Renault. También hicimos uno con Itaú desde IDEO que era mejorar la experiencia de clientes de banca privada. Entonces también investigamos como los atendían en ese momento, hablamos con los oficiales del banco, con los clientes que tienen muchas inversiones en los bancos, investigamos cómo son los espacios en que los atienden, que herramientas utilizan y detectamos un montón de oportunidades para mejorar la experiencia y finalmente definimos una serie de touch points que mejoraban esa experiencia.

En lo que te contaba de la compañía de mobiliario había certificados de movilidad, lo que te contaba certificados de edificios, purificación de aire. Montón de otras cosas que no hacían al mobiliario como servicios, aplicaciones digitales.

Otro que hizo IDEO que no me tocó participar era sobre la alimentación de los niños y cómo aumentar el consumo de frutas y vegetales, que se hizo con la Casa Blanca en EEUU. Otro con la cruz roja para implementar el número de donantes de sangre. Eso es algo que hicimos acá en Argentina con INSITUM.

Acá en Latinoamérica también trabajamos con compañías grandes. Por ejemplo un proyecto que hicimos con un hotel para definir la funcionalidad de las netbooks que se usan en los programas de escuelas públicas en latinoamérica. Identificar qué barreras existían en el ecosistema que hacían peligrar el éxito del programa, como infraestructura, falta de internet, falta de mantenimiento, servicio técnico, falta de capacitación a los docentes para que sepan utilizar estas computadoras para enseñar los contenidos. Fueron proyectos súper interesantes. Después un proyecto de mejora en el metro de Lima, Perú.

Otro que hicimos con el Gobierno de la Ciudad acá en Argentina, muy complejo e interesante y difícil por la temática. Nos convocaron para hacer un diagnóstico de la experiencia de los familiares que perdían a un ser querido en los hospitales públicos de la Ciudad y diseñar una mejor experiencia para ellos. Un poco de contexto: 43 mil muertes en Buenos Aires en el año, de cada 10, 8 se producen en hospitales y 2 en hospitales públicos. Hay algunas defunciones que reciben ayuda económica del Estado para familias de bajos recursos que no pueden pagar los costos de un sepelio. Entonces armamos el proyecto en tres fases: Inmersión y Diagnostico, Cocreación de las soluciones y Prototipado, Validación y Definición. En la primer fase interactuamos con una serie de actores clave. Este caso tiene la complejidad de que hay muchas áreas involucradas, sobretodo en este proceso que incluye el Ministerio de Salud, hospitales públicos, hospitales privados, Registro Civil, funerarias como actor externo, obviamente los familiares, cementerios públicos y privados. Acá hicimos entrevistas con familiares que habían sufrido la pérdida de un ser querido, fuimos a hospitales públicos y

privados haciendo observaciones, recorriéndolos, admisión y egresos, la morgue. Entendiendo todo el circuito, la experiencia familiar y también el circuito del cuerpo y detectando los problemas que surgen desde el momento que comunica la noticia y cómo la comunica y dónde la comunica. Hasta todos los tramites que comienzan a partir de la defunción. Obviamente hay que tramitar una serie de certificados, los de bajos recursos tienen que solicitar ayuda económica y para eso tienen que ir hasta el Ministerio en Chacaritas, después volver, y todo un circuito bastante complejo. Hablamos con médicos, con familiares, con personal de hospitales. Fuimos a Chacaritas hasta la sede del Registro Civil donde hacen las entrevistas para asignarte o no esta ayuda económica. No hay un criterio o proceso objetivo, transparente, entonces ahí hay otra oportunidad porque ahora es el criterio de la asistente social que te entreviste si te aprueban o no. Nunca supimos a cuánta gente le deniegan la ayuda, supimos cuántos la recibían pero no cuantos la solicitaban y no la recibían. Hablamos también con algunas funerarias, con algunas ONG como la AMIA, algunas que dan soporte psicológico y emocional a las familias así también nos orientaban. Y al final de la primera etapa lo que hicimos fue mapear la experiencia de la familia. Tomamos desde el ingreso al hospital, después notificación y todos los trámites que siguen y quiénes son los actores involucrados y dónde aparecen estas barreras y áreas de oportunidad para introducir mejoras. Detectamos que la experiencia actual era confusa, desordenada y poco transparente. Además la familia está en un momento muy delicado y sensible y se viene un mundo de trámites y cosas.

En la segunda fase organizamos un taller donde presentamos todos los resultados del diagnóstico y participaron representantes de diferentes áreas de gobiernos, gente de hospitales públicos y privados. Empezamos a generar posibles soluciones juntos. Estuvo muy bueno porque permitió conocerse y verse las caras a gente que quizás está trabajando cada uno en sus oficinas y no se conoce. Es un poco integrar gente de hospitales públicos, privados, del Registro Civil, todos trabajando juntos para generar soluciones.

MD: ¿Qué piensa de poner gente en la mesa que nunca antes haya escuchado del problema y poner diferentes puntos de vistas?

MZ: A veces sumar perfiles creativos sí. Hemos hechos talleres donde convocamos a artistas, diseñadores, arquitectos, agencias digitales, algún chef si el proyecto tiene que ver con eso. Está bueno para distintos proyectos porque te traen cabezas diferentes que se enfrentan a estímulos diferentes día a día diferentes al propio y pueden aportarte algo que viene de otra industria y lo podés aplicar a tu problemática. También muchas veces se trae al consumidor final para que generen soluciones para ellos mismos. Una vez hicimos un proyecto con kiosqueros cuando le estábamos haciendo una aplicación y los trajimos para que cocreen ellos mismo la solución.

Depende mucho del proyecto. En el caso de defunciones era muy importante conectar a estas áreas para que empiecen a sentirse dueños del proyecto, a transmitir y generar empatía con lo que están viviendo las familias y que ellos generen soluciones y se sientan parte porque al final del día son quienes van a tener que implementarlas. Entonces sentir que están implementando las soluciones con las que ellos mismos quedaron es mucho más fácil que si alguien cae con una orden.

Estas ideas se priorizaron, se visualizaron y se armaron rondas de validación con las diferentes áreas y hospitales.

Después fuimos haciendo un poco de ajustes a las ideas a partir del feedback y después hicimos unos prototipos un poco más elaborados y los fuimos a testear a hospitales. Se armó un folleto que era un prototipo con contenido que desarrollamos y fuimos validando. Lo llevamos a un hospital para que admisión y ingreso le diera a las familias como vía orientativa para probar si esto ayudaba a las familias, si tenía información relevante o no. También se hicieron unos experimentos con inscripción digital del fallecimiento para evitar que se tuvieran que movilizar hasta Chacaritas y que ahí mismo en el hospital se pudiera generar el certificado de defunción. Esto mismo lo testeamos con los médicos también. Toda esta ronda de prototipado nos permitió entender que todas estas ideas que estábamos generando funcionaban o no y qué ajustes había que hacerles. Después trabajamos con las diferentes áreas para que estas ideas que ya

sabíamos que funcionaban para implementar cómo tenían que modificarse procesos, sistemas, capacitaciones requeridas para los empleados para que todo se lleve a cabo y funcionara. Al final se hizo una infografía con la nueva experiencia y se definieron una serie de lo que llamamos proyectos a implementarse para poder poner en práctica la nueva experiencia. Cada uno de estos proyectos tenía un manual que describía cada uno de los elementos y aspectos y también qué áreas debían estar involucradas para la implementación. Ahora cada uno de estos proyectos está siendo desarrollados con el área correspondiente y creo que está siendo implementado en un par de hospitales de la Ciudad

MD: O sea, ¿la implementación está fuera de sus manos?

MZ: Sí, la implementación la hace el Gobierno de la Ciudad. En general nosotros llegamos hasta la instancia de definir qué hay que hacer. Hay veces donde acompañamos la implementación, hay veces donde implementa el cliente solo y en proyectos más sencillos hemos ayudado nosotros a implementar. Por ejemplo una aplicación la podemos desarrollar internamente, o si es una nueva marca y la estrategia de marca la podemos hacer así también. Pero temas más complejos como una nueva experiencia, un servicio bancario para Galicia, no.

MD: ¿Es la decisión completa del cliente decidir hasta dónde intervienen ustedes?

MZ: Sí, totalmente.

MZ: Después en otro proyecto que hicimos acá hace un par de años con Arcos Dorados para intentar mejorar la experiencia de chicos jóvenes que trabajan en restaurantes y es su primer empleo. Lo interesante del abordaje fue la primera etapa de inmersión y empatía donde nuestro equipo, dos chicas Tala y Carla, trabajaron en incognito, cada una en un restaurante diferente y vivieron en carne y hueso lo que viven los chicos de estos locales. Hicieron todo el proceso de orientación y trabajaron una semana sin que nadie del local supiera. Pudieron vivir de adentro cómo era la experiencia de los chicos. Esto es llevar empatía al máximo nivel.

Después en la etapa de prototipado lo probamos en otro local en funcionamiento en Vicente López. Durante tres meses probamos distintos prototipos en forma de iniciativas e ideas que íbamos generando para los chicos e íbamos al mismo tiempo monitoreando el impacto que tenía tanto sobre los chicos como sobre los clientes. Invitamos a los clientes e íbamos a observar cómo funcionaba todo, hicimos mini encuestas con los clientes y podíamos ver qué iniciativas tenían impacto, cuáles no y así finalmente definíamos todo un programa de talento para los jóvenes que ahora se está implementando en otros países de la región que tiene Arcos Dorados.

MD: ¿cuándo siente que se desvían del libro? ¿y qué le suman al Design Thinking?

MZ: Diseñamos metodologías nuevas todo el tiempo en función del desafío. Lo que hicimos en McDonald's nunca antes lo habíamos hecho y pensamos que ese proyecto era ideal para meternos en los zapatos de los chicos y se lo propusimos al cliente que nos dio el ok y logramos que nadie del local supiera y lo hicimos. Estamos permanentemente buscando evolucionar la metodología. Design Thinking en realidad es difícil definirlo porque está en permanente evolución. Estamos también incorporando todo lo que es economía del comportamiento para entender comportamientos sociales y poder diseñar cambios de comportamiento. Estamos empezando a estudiar también system thinking. También metodologías ágiles para las star ups. Cómo poder reducir proyectos de meses a una semana.

MD: ¿Piensa que las metodologías ágiles son mejor o peores para star ups o compañías establecidas?

MZ: el 90% de las start ups fracasan. No se si tienen metodologías ágiles en el ADN porque conozco muchas start ups que están años tratando de venderle algo a la gente cuando la gente no lo quiere hasta que desaparecen. También es una realidad que el 90% de las start ups que surgen ahora en Argentina son copia de algo que funcionó en Estados Unidos entonces está acá la star up viendo cómo hacen que algo funcione en un contexto diferente. A veces tienen suerte, a Mercado Libre le fue súper bien por ejemplo, y a otras no les funciona. Nosotros

hemos trabajado con start ups y company builders que estaban buscando desarrollar start ups para problemáticas en mercados emergentes o sea que no tenían ni de donde copiar y ahí necesitan salir y entender a la gente, cómo se comporta, qué necesita y cuáles son sus problemas. Ahí los capacitamos para aplicar Design Thinking a descubrir problemas, oportunidades y poder solucionar cosas reales que le interesa al mundo. Es otra forma de mirar la realidad. Podes copiar lo existe afuera e iterar de forma ágil y ver de qué manera funciona o partís hoja en blanco, ¿cuál es el problema? Y salir a entenderlo.

MD: ¿Cree que es siempre mejor utilizar Design Thinking? ¿Cuál es su valor agregado en empresas grandes que algunos creen pueden llegar a los mismos resultados por distintos medios?

MZ: *muestra el video donde en Microsoft se burlan del primer iPhone, su falta de teclado y la nula experiencia en el mercado mientras ellos dicen tener base sólida de clientes y millones de ventas anuales*

Las compañías fracasan en el mercado cuando no conocen a las personas y eso pasa todo el tiempo. No conocen a la persona que compra su producto, por qué lo compra, por qué lo deja de comprar, ni nada. Y eso hace que saquen al mercado cosas que nadie necesita y fracasan permanentemente. Las compañías que sí se ocupan de entender a las personas y sí se ocupan de investigar qué los moviliza, qué los frustra, qué aspiran a hacer en sus vidas más allá de su producto en sí y ven a las personas de manera integral son a las que mejor les va.

Hay otro ejemplo lindo que es el de Netflix que es un caso de una empresa que se enfoca en resolver un problema de la gente. Hay una frase muy linda del creador de Waze que dice “enamórate del problema, no de la solución”. Muchas empresas se enamoran de su solución y si esto hubiera pasado con Netflix hubiera muerto. Entendió la necesidad de las personas que era poder ver películas sin salir de su casa. Cuando evolucionó la tecnología migraron la solución pero el problema siempre fue el mismo y tener el foco en la persona. Hoy en día todos los MBA estudian en sus programas en Harvard, Yale, MIT, aprenden Design Thinking, las startups y las empresas grandes también. Es verdad que al haberse

puesto de moda sucede que aparecen muchos expertos entre comillas y le hacen mal a la disciplina porque enseñan sin experiencia, o lo condensan como un workshop de ideas y dañan.

MD: ¿Cómo llevan aquí el proceso de ideación?

MZ: No hay un protocolo especial. La calidad de lo que vos ponés es la calidad de lo que vos sacás entonces lo más importante es haber hecho una buena investigación y detectar las áreas de dolor de la gente y dónde hay opción de innovar. Y plantear una pregunta, ¿cómo podríamos segmentar usuarios de Netflix teniendo en cuenta que lo ven chicos y adultos? Y con esa pregunta súper enfocada se resuelve. La creatividad está muy sobrevaluada por culpa de la industria de la publicidad básicamente porque en realidad si yo te digo el problema y te muestro y te estimulo las ideas surgen en cualquier persona. 99% transpiración 1% inspiración. Es de nuevo sino pensar que sino viene de una súper cabeza la idea no es válida y vimos que no es así. Lo mejor es tener bien definido el problema y la solución va a surgir. Tampoco que es sentarse y ver a la montaña. Tenemos deadlines, todo. La metodología tiene cierta estructura que te permite ir recorriendo este proceso de forma sistemática haciendo las actividades necesarias para que puedas llegar a la solución.

MD: ¿Cuándo hacen por ejemplo ideación con muchas personas, ustedes toman eso como input o como soluciones finales directamente?

MZ: Nosotros somos los dueños de proceso entonces cuando convocamos a equipos interdisciplinarios o traemos a expertos moderamos y toda esa información nos la llevamos, analizamos y la integramos, evolucionamos y generamos a partir de ahí las primeras visualizaciones o los prototipos de primera visibilidad, y los testeamos o generamos otras interacciones y así cada idea va evolucionando. Algunas quedan en el camino, otras se integran y se mejoran y se evoluciona cada prototipo hasta llegar a un lugar de validación que nos permite decir bueno, va por acá, es esto, definamos el manual de implementación para que se ejecute. Somos los responsables de todo el proceso y tomamos la información y la digerimos.

MD: ¿Dependen las soluciones del presupuesto del cliente?

MZ: El cliente primero quiere que a la agente de afuera le guste la solución pero es necesario validar si la solución además factible desde el punto de vista de la tecnología, si es económicamente viable, si está lineado a la estrategia, o lo que sea al resultado sea que se desee que por ahí no es un resultado monetario en un organismo público por ejemplo.

La metodología predica que falles de manera pequeña, frecuente, controlada, sin demasiado daño colateral ni pérdida de inversión ni recurso de tiempo y que eso te permita aprender algo y evolucionar. Cuando se hace mal es no hacer el prototipado e ideación sino que implementan una solución que falla por no hacer lo previo. Hay que prototipar, hacer un piloto controlado para ajustar esa situación antes de que falle. En McDonald's si un local fallaba ya sabíamos que había algo mal antes de implementarlo en 20 países.

Anexo 12: Entrevista con Rosaline Hester

Rosaline (en adelante R): Yo soy directora de área de marketing de research. Aquí en coca cola hay un área que es research ad hoc que es la mía y luego otra área de research que tiene que ver con negocios y tracking de negocios con variables más duras. En mi área, ah doc, es una terminología de research que tiene que ver con customizar la metodología a un problema. Eso es relevante porque Design Thinking justo es una metodología que tiene que ver con encontrar soluciones para problemas. Desde que yo entré en la compañía hace cinco años aplicamos Design Thinking en los proyectos. Quizas la etiqueta no era esta, primero hablábamos de un workshop de innovación, ahora como está de moda se da más decir vamos a hacer una sesión de Design Thinking. Quizás antes no era tan purista, todos sabemos cómo Design Thinking fue creado, sus orígenes, creo que en ningún contexto es una aplicación pura. Si se ve a un purista de Design Thinking se ve que no es eso lo que hacemos. Tratamos de adaptarlo a las necesidades del negocio y también la disponibilidad de tiempo. Quizás lo del tiempo es lo más importante porque mucho de las empresas de diseño y tecnología que hablan también de metodologías Lean por ejemplo, son esas que

trabajan con formato de dedicación exclusiva de personas a un proyecto. Tienen un tiempo que parece corto o no para resolver un problema, pero solo ese problema. La realidad de Coca Cola es muy diferente. La gente tiene su tiempo espaciado entre muchas prioridades. La misma persona puede estar trabajando simultáneamente en 10 proyectos. Entonces demandar de una audiencia de personas de distintas áreas mucho tiempo para hacer la metodología lo conseguimos a hacer una vez al año. El año pasado hicimos una sesión de Design Thinking que fue justo un piloto de global, y pidieron una semana. Si vos me preguntas si fue bien utilizada esa semana, con toda la gente que fue, de todas las áreas y todo yo creo que no, no era necesario tanto tiempo.

La manera en la que yo lo abordo cuando lo implemento al proceso es como usar el proceso de trabajo pero tratar de empathize desde la perspectiva del consumidor. Esta bueno que salga a la calle y tengan vivencias propias pero acá hacemos mucha investigación también y podemos contar a veces con invitados, pero gente que ya sabe de lo que va a hablar y ayudan a decidir de forma que sea todo muy cortito. Es casi como que mi versión de Design Thinking tiende a ser muy condensada, no puede haber desperdicio.

Micaela (en adelante M): Entonces con sesión ¿se refiere a que dividen un tiempo por ejemplo en una semana, o lo llevan a cabo en un día tal vez?

R: Un día de workshop para distintos temas es algo que se hace con mucha frecuencia. Pero por otro lado depende también de la prioridad y del tema. Si yo convoco un día de workshop para trabajar en el proximo lanzamiento de coca cola, todos van a bloquear un día de sus agendas. Pero si intento hacer eso para todas las marcas que tenemos voy a empezar a tener problemas y hay gente clave que no va a ir.

Uno de los desafíos de Design Thinking en una empresa como esta es que uno necesita tener a la gente empowerd en la sesión porque si no es una especie de juego lúdico en que la gente juega a tener idea, pero las cosas no pasan porque tampoco puedes participar en una sesión en un efecto casi psicológico de tengo ganas, me convencí a hacerlo y voy a empujar porque eso pase. A veces los

equipos mandan los interns cuando no tienen espacio en la agencia y se divierten, pero no son quienes pueden llevar las cosas a cabo. Entonces cómo hacés para que la gente se contagie, tenga nivel de convicción y las cosas pasen.

Resumiendo, a mí me parece que uno de los desafíos claves para usar Design Thinking dentro de la empresa es entender cómo se trabaja en los proyectos. Disponibilidad de tiempo, cómo se toman las decisiones, qué áreas tienen que estar para tomar decisiones. Por ejemplo hicimos innovación de producto para Sprite con global y lograron traer personas muy high level de lo técnico. Alguien de afuera mira inspiración en New York porque quieren hacer algo cool. Está bueno mirar lo cool pero para el negocio acá es importante mirar a la gente. Los negocios donde nosotros ponemos dinero son negocios masivos que tienen potencial para crecer muy rápido. La persona que planeó esto pensó en Estados Unidos donde las clases sociales son más cercanas y no hay tanto gap. Hablaban de ingredientes estrella que las clases media/baja acá no les interesa porque tienen otras preocupaciones y piensan en crisis y demás. Entonces el ingrediente y el producto pueden estar buenísimos, pero no lo van a comprar. El diseño tiene que ser mucho más fino y entender el objetivo final del negocio para mantener ideas que se tiran y son buenas pero no son aplicables.

Muchas personas al usar Design Thinking piensan “no hay que preocuparse, estamos abriendo para no cerrar” pero por experiencia puedes abrir pero de una manera que se busquen ideas nuevas dentro de cosas que son más factibles para después volverse realidad. Como conocimiento más profundo de por qué las cosas que fueron creadas a lo largo de los años con tanto Design Thinking no se vuelven realidad, y las ideas que nunca se concretan tienen que ver a veces con las ideas que son muy niched, muy chiquitas. Uno tiene una especie de feeling cuando va a la calle a buscar estímulos. Casi como la pregunta fuese ¿qué se puede volver moda? Es chico, empieza chico, pero tenés esa lectura de mercado que también es importante.

Otra barrera clásica acá es que no podemos producir. Entonces puede haber una idea de un excelente producto pero es carísimo. Hoy en día la compañía tiene

soluciones para nuevos productos como alizanas y joint ventures o comprar una compañía. Pero el uso de Design Thinking en la compañía se concentra en producir lo que llamamos business as usual. O sea hacer algo para el core del negocio, algo que una embotelladora va a poder producir. Una barrera tradicional es tener ideas que después sean imposibles de producir por ellos. Ejemplos: los jugos con ingredientes muy difíciles de conseguir en la Argentina. Normalmente dicen que lo importante es tener ideas pero después de años la gente se cansa de tener ideas que no pasan en realidad. Lo que hicieron en un workshop de Sprite que me pareció genial es que vino una persona de global, del área de R&D en Estados Unidos, que es la gente que tiene poder y hace cosas nuevas. Y ellos vinieron con muestras de sus varianzas, sus sabores e ingredientes que ya habíamos averiguado que eran posibles de ser incluidos en el actual sistema de producción. Tenían un repertorio de jengibre y cosas que podrían agregarse en las bebidas en base de Sprite. Requería una extensión de línea para Sprite. Los grupos hacían todo un proceso de Design Thinking y literalmente crearon el producto con barmans y la gente que de Estados Unidos que realmente producían esas cosas. Después lo probamos con focus groups informales con consumidores para tener una idea. Solo ese detalle de conseguir que alguien de global venga y venzamos esa primera barrera de no inventar cosas absolutamente imposibles cambia las cosas. Algo que para resolver necesitas comprar una máquina de millones de dólares es otro tipo de barrera. Siempre se debe tratar de entender cómo hacer que el esfuerzo de Design Thinking sea bien enfocado. Siempre va a haber ideas más o menos disruptivas pero que no sea 80% a idea desde un lugar que no se puede hacer y tenga el efecto de desmotivar a la gente que lo hace.

M: ¿Cómo es el proceso de empatizar con el cliente a través de “ir a la calle” como mencionaste? ¿y cómo se coordina con el research dentro de la compañía?

R: Mi área hace muchos estudios en el tiempo que quedan disponibles como por ejemplo al hacer un proyecto de Sprite ya tenía de trasfondo información sobre qué pensaban los adolescentes de las marcas, qué beben hoy. Ya existía toda una información de gente que está creciendo en un mundo donde la gaseosa pierde relevancia y tiene interés por otras bebidas nuevas. Hay mucho interés por

lo natural por ejemplo. Para mí cuando hacemos la inmersión el gran valor no es la información en sí sino darse cuenta cómo ocurre. Por ejemplo un problema clásico de reasearch es tener un esquema de pregunta y respuesta donde forzás a la gente a racionalizar algo. Ellos te dan una explicación para algo que cuando lo hacen no se esfuerzan en pensarlo. Nosotros entendemos cómo la gente forma hábitos y hay mucho de emocional e inconsciente en ese proceso. Uno podría pensar por ejemplo que un segmento compra tal producto porque es natural pero estando en una inmersión en la calle escuchas qué es lo que una persona opina al agarrar un prototipo. Había un demo donde la botella era linda, la manera que los ingredientes se mezclaban eran lindos, y muchos coincidían en que era atractivo y “cool” al mismo tiempo. Hay algo que es difícil de explicar porque la gente se siente tonta eligiendo algo porque es lindo y tal vez buscan una razón aparte para elegirlo como un ingrediente. Ese tipo de sutilezas te hacen dar cuenta que hay otros elementos intangibles que hacen parte del proceso de atracción un producto. Está muy bueno verlo observarlo porque a veces se intenta explicar en una presentación pero la realidad es que la gente se contradice, como ver que se habla mucho de lo natural pero van a Starbucks y cuando se les pregunta por qué la respuesta es simplemente porque está rico. Pero se pasaron horas hablando de las cosas orgánicas y dicen si también está bien. Entonces es darse cuenta, es empatizar. Y me encanta Design Thinking porque somos humanos también y en las empresas por cómo se toman las decisiones nos vemos forzados a estructurar cómo las personas actúan, si ponemos un segundito, por más que en general dentro de Coca Cola la gente que trabaja es más privilegiada que los consumidores de Coca Cola pueden verse ciertas cosas. Por ejemplo, vimos el movimiento hacia lo light en las oficinas porque la Coca Cola Light se terminaba más rápido pero en una época estaba casi prohibido decir algo diferente que Coca Cola Original es el producto estrella. No decimos que lo que pasa aquí dentro pasa en todas partes, pero hay algo. Tal vez nos encanta el sabor, pero no para tomarlo muchas veces al día. Una historia real de percepción de azúcar.

Otra cosa que está bueno comentarte creo que es: ¿usar el Design Thinking para qué? Hasta ahora estuve hablando de productos. Mi agenda personal, porque me

encanta la metodología, es ayudar a que la gente entienda que lo puedes aplicar a distintos problemas de negocios. Entonces innovación por las razones que te dije, gastábamos mucho tiempo pensando ideas, pero hay solo una cantidad de cosas que podemos hacer por año, o que nos conviene hacer por año, entonces quedó todo mucho más organizado. Qué proyectos vamos a hacer, cómo y por qué, incluso dar prioridad a proyectos que podamos traer de otro país y menos créate from scratch. Eso de inventar un producto de cero cada vez más lo evitamos, porque se pierde mucha energía, porque cuando ves muchos países tratan de crear de cero pero por ahí observado vemos que en algún lugar del mundo ya lo hicieron. Si un producto está en ya en el mercado, ya tiene aprendizajes, sería mucho más productivo agarrar eso y testearlo, no poner a testear algo a la gente como si no existiera en otra parte del mundo. Eso está por un lado, el otro es ¿qué podemos hacer para resolver otro tipo de problemas de negocios? Ahora estamos piloteando sobre una nueva forma de gobierno agile para la compañía. En el área de marketing estamos observando cómo se trabaja en empresas tecnológicas y eso tiene otro tipo de barreras. Las barreras son problemas y podemos usar Design Thinking para resolver esos problemas, y es lo que vamos a hacer. Lo vamos a plantear para ver cómo resolver los problemas de implementación de una nueva forma de trabajar.

La barrera más difícil es que Design Thinking es pensar en abrir la cabeza, pensar de manera distinta. Y las personas están preocupadas en entregar resultados, no quieren estar pensando en pasar una mañana ideando, o divirtiéndose como muchos lo piensan, sienten que deben estar trabajando. En algún lugar de su cabeza tienen el prejuicio de que es medio pérdida de tiempo y estamos tratando de convencer de que puede ser mucho más efectivo. Estoy entrenando a mi equipo para que podamos ayudar incluso a usar partes de modelo apropiada para la problemática que tenés y revisar las premisas. Plantear dos o tres preguntas en un proyecto para que te ayuden a elevar el nivel estratégico y así. Pero es como ser embajador de una nueva manera de ver y resolver las cosas. Por otro lado, está la mirada purista también que utilizan por ejemplo acá en el área de Digital. Te van a contar como fueron a visitar empresas en Silicon Valley y vieron cómo

empresas innovadoras lo aplican. Dicen que allá el Design Thinking es de verdad no como lo hacemos aquí. Mi mirada es ser paciente, porque es muy diferente para un área que tiene que estar en la punta de lanza como Digital y que son un área nueva que comienza de cero que el área de Marketing donde ya hay 60 personas trabajando desde hace tiempo de otra manera. La cosa es todos los días como vas cambiando la manera de hacer las cosas. Es mucho mejor valorar los pasos y no crear la frustración de pensar que no estamos haciendo lo que deberíamos. Estamos empujando un cambio y a medida que la gente vea los beneficios cambiará. Hay que vivirlo también para valorar la experiencia.

M: ¿Cómo es un ejercicio de ideación como los que mencionaste?

R: El objetivo general debe estar muy claro, de qué marca se trata, qué es lo que se pretende hacer y en la sesión siempre hacemos doble click en eso. Explicamos qué se hizo hasta ahora y damos mucho contexto. La idea es que de la gente que participe algunos sepan de qué se trata y otros no estén involucrados en la temática. A veces hay invitados externos a la compañía. Cada vez intentamos que sean más externos como profesionales de la industria creativa. Porque sino también corremos peligro de pensar en las mismas cosas siempre si no hay gente nueva. La idea es lograr cosas out of the box. Pensamos en freedom inside the framework, es decir, hay un espacio de libre creación, pero en Perú por ejemplo hicimos una sesión donde la idea tenía que ser de bajo precio. Generalmente en la ideación salen productos premium que no existen. Entonces también aplicar estímulos para ayudar a la gente a pensar. Otro ejemplo es cambiar la forma de la botella es algo que sale carísimo, pero a veces podés usar el formato de otra cosa. Entonces es una manera de innovar sin crear de cero. Entonces viene una persona de técnica a dar tips como mostrar lo que hacemos para reducir costos. Otra cosa que a veces pasa es que la gente asigne muchos beneficios a algo que quiere mucho y de propuestas muy básicas. O por ejemplo entender que las aguas sin sodio antes no se pensaban, pero ahora se le atribuye miles de cosas sobre un ingrediente que no tienen, cuando el primero que lo hizo tenía un problema porque no era un agua natural. Desde antes está pensado quienes van a participar. Nosotros raramente traíamos socios embotelladores a la mesa y

solíamos presentarles ideas terminadas pero cada vez más pensamos que si buscamos cuáles comparten nuestras preocupaciones y los invitamos a participar van a estar mucho más abiertos a implementar. Funciona como elemento importante de persuasión. A veces la gente cuando está preocupada por una situación de mercado y siente que todas las partes de un equipo se comprometen ayuda a mejorar la dinámica de equipo.

M: ¿Se toman las ideas puras del workshop? ¿cómo iteran después?

R: Dentro del proceso se obtienen diferentes ideas que entre sí son variaciones que pueden ayudar a una sola solución. Para mí lo principal es que después del workshop lo importante es que haya un pequeño core team que siga iterando y se comunique con proveedores que tienen que ver con la implementación. Es crucial acompañar a los involucrados en esta etapa porque si no a la primera barrera piensan que no es posible. Justamente la parte de seguir iterando y aprendiendo puede ser la más frustrante, además puedes haber invitado a los proveedores y el día de ideación mandaron un representante que estuvo super involucrado y de acuerdo, pero a la hora de plantearsele al proveedor la idea pueden no estar de acuerdo con el representante.

M: ¿Cómo se da la implementación? ¿Qué tanto depende de Coca y del embotellador?

R: Todas las áreas están involucradas porque cualquier idea debe estar viabilizada por el área técnica, después las áreas de comercialización y finanzas deben dar su aval de que la idea sería viable y coherente con su objetivo de negocio. Por ejemplo, ahora tenemos ciertas prioridades de negocios y todo lanzamiento debe estar en línea con eso sino no tiene sentido. Solo cuando hay un primer assesment y se cumple con la rutina interna ahí si va a bottler.

M: En su experiencia, ¿cuando los productos fruto del Design Thinking llegan al mercado tienen buena performance?

R: Sí, cuando llegan al mercado suelen ser productos exitosos. Igualmente seguimos trackeandolo para asegurar su éxito en el tiempo. Es muy importante ver los resultados cuantitativos en el mercado. TCCC tienen igualmente la capacidad

de mantener algo en el corto plazo. Si después de un año el producto no crece se saca de mercado. Pero es difícil culpar al Design Thinking de todo lo que suceda en ese año.

M: ¿Cuál es tu experiencia fuera de TCCC con el Design Thinking?

R: Yo trabajé mucho con consultoras y antes en agencias de publicidad donde tuve mucho contacto con gente creativa. Creo que hay una mirada donde es muy importante entender el valor intrínseco de una idea y traer gente que aporte muchas ideas. Pero para mí decir que eso es Design Thinking es distanciarse de la esencia de entregar una solución.

Anexo 13: Análisis de la Argentina

El panorama empresarial en la argentina:

Déborah de Urieta, periodista del Cronista, en un reciente artículo (2017) cita a Leandro Faliva, contador y consultor de Empresa Familiares de Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenibles (EFESO), que expresa que en la Argentina el 80% de todas las empresas son familiares y son responsables del 70% del empleo privado en el país así como del 50% del PBI. Además, la reportera trae a colación a Eduardo Favier Dubois, presidente del Instituto Argentino de la Empresa Familiar, que enuncia que hay 550 mil empresas familiares en la Argentina, y en coincidencia con Faliva, dice que entre el 70% y 80% son familiares. Incluso Dubois saca a colación que cuando se habla de empresas familiares en el país no tiene por qué hablarse de empresas pequeñas; por el contrario, 13 de las 17 multinacionales nacionales que hay son o comenzaron siendo familiares.

Así entonces, conociendo el panorama empresarial actual en el país, es lógico proponer que el *Design Thinking*, para ayudar a todas las empresas a innovar, y por lo tanto, a la economía general, deba introducirse efectivamente en las empresas familiares.

Design Thinking y la empresa familiar en la argentina:

En este punto es oportuno citar a Martín Zabaleta, cuya palabra es relevante como director de Insitum Argentina, una consultora especializada en lograr innovación en las empresas y que, además, trabaja con *Design Thinking*. Él expresó sobre la posibilidad de la utilización de la metodología en las pymes, en su entrevista con Multitaskers (2017), que:

“el *Design Thinking* es sumamente versátil y puede aplicarse a prácticamente todo tipo de desafío que enfrenta una pyme, tanto externo (desarrollar un nuevo producto o servicio) como interno (desarrollar una nueva estrategia de comunicación interna)”

Hay quienes pueden oponerse a esta visión replicando que generalmente en las pymes es el dueño quien se encarga personalmente del control de las tareas y por lo tanto puede ser una barrera para aplicar esta metodología grupal. Zabaleta, en la misma entrevista, apuntó que realizar tantas tareas les da a los dueños una visión completa de las necesidades y desafíos de la empresa, por lo que podría ser más bien un factor positivo en el uso del *Design Thinking*. Las verdaderas barreras, según él, en realidad serían la aversión a tomar riesgos, poco trabajo en equipo y colaboración y poca tolerancia a los errores. Además, recalca que es importante entender que la innovación es importante en todas las empresas, y que las más pequeñas tienen la ventaja de ser más ágiles, ya que cuentan con procesos más flexibles y adaptables, y, por lo tanto, tienen menor riesgo al innovar.

En definitiva, por todos los argumentos mencionados, es coherente apoyar la expansión de la utilización del *Design Thinking* en las pymes argentinas.