

Design Thinking

INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS

Maurício Vianna
Ysmar Vianna
Isabel K. Adler
Brenda Lucena
Beatriz Russo

 **MJV**
PRESS

Design Thinking

INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS

Maurício Vianna
Ysmar Vianna
Isabel K. Adler
Brenda Lucena
Beatriz Russo

Rio de Janeiro - 2016
1ª edición



Copyright © 2011 MJV Tecnologia Ltda.

Todos los derechos reservados.

La reproducción no autorizada de esta publicación, en su totalidad o en parte, constituye violación de los derechos de autor.

PRODUCCIÓN EDITORIAL

Autores:

Maurício José Vianna e Silva
Ysmar Vianna e Silva Filho
Isabel Krumholz Adler
Brenda de Figueiredo Lucena
Beatriz Russo

Colaboradores:

Bruno Medina
Cynthia Bravo
Daniela Kamachi
Luiza Xavier
Equipos MJV Río de Janeiro y São Paulo

Proyecto Gráfico:

Renan Cammarosano y Cynthia Bravo

D487

Design Thinking: innovación en negocios [recurso electrónico] / Maurício Vianna. [et al.]; [traductor: Karen Raicher; revisión de la traducción: Eusebio Reyeró. Río de Janeiro, RJ: MJV Press.

164 p., recurso digital: il.

Formato: PDF

Requisitos del sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acceso: World Wide Web

Incluye índice

ISBN 978-85-65424-04-2 (recurso electrónico)

1. Mudança organizacional. 2. Reengenharia (Administração). 3. Sociedades comerciais - Reorganização. 4. Criatividade nos negócios. 5. Pensamento criativo. 6. Livros eletrônicos. I. Vianna, Maurício II. MJV Tecnologia e Inovação.

1ª edición: Marzo 2016

MJV Press

Av. Marechal Câmara, 160 Gr. 206 - Centro

20020-080 Rio de Janeiro - RJ

Tel.: +55 21 2532 6423

4004 0435 poste 6423

Correo electrónico: contact@mjvinnovation.com

Design Thinking

INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS

Maurício Vianna
Ysmar Vianna
Isabel K. Adler
Brenda Lucena
Beatriz Russo

Rio de Janeiro - 2016
1ª edición



Resumen

PREFACIO 6

¿POR QUÉ INNOVAR? 11

¿Qué es Design Thinking? **13**

¿Solo el designer sabe pensar así? **14**

¿Por qué Design Thinking? **14**

¿Qué encontrarás en este libro? **16**

INMERSIÓN 21

Inmersión Preliminar 24

Replanteamiento **24**

Investigación Exploratoria **28**

Investigación Documental **32**

Inmersión en Profundidad 36

Entrevistas **37**

Diarios de Campo **39**

Sesión generativa **43**

Un día en la vida **49**

Shadowing **53**

PROYECTO ANDORINHA 56

ANÁLISIS Y SÍNTESIS 65

Notas de insight **65**

Diagrama de afinidades **72**

Mapa conceptual **74**

Hoja de ruta **78**

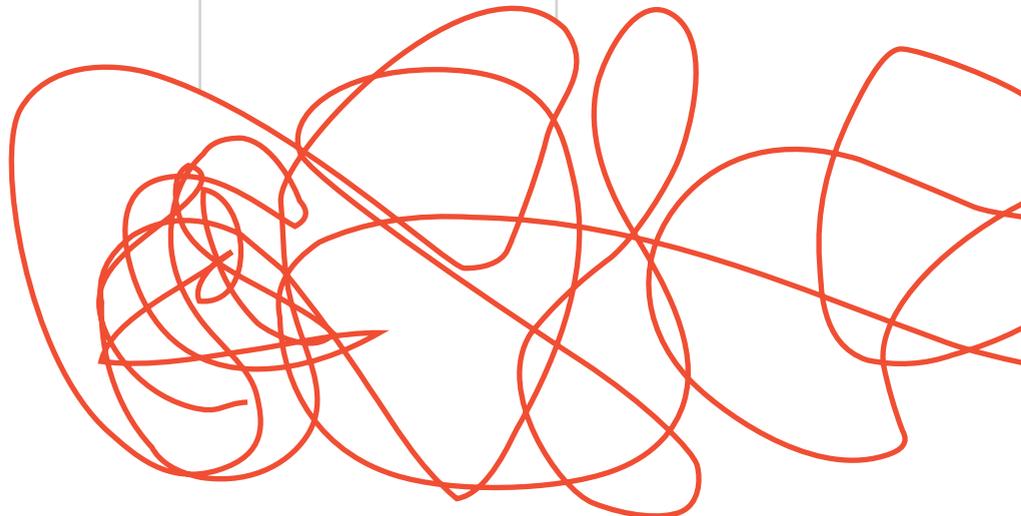
Personas (Personajes) **80**

Mapa de empatía **83**

Jornada del usuario **85**

Blueprint **87**

PROYECTO ANDORINHA 92



○ **IDEACIÓN 99**

Brainstorming **101**

Taller de cocreación **105**

Menú de Ideas **109**

Matriz de decisión **111**

PROYECTO ANDORINHA 116

○ **PROTOTIPO 121**

Prototipo en papel **126**

Modelo volumétrico **130**

Diseño de escenarios **132**

Storyboard **135**

Prototipo de servicios **138**

PROYECTO ANDORINHA 142

○ **AHORA QUE YA
CUENTO CON
SOLUCIONES
INNOVADORAS,
TENGO QUE
CONVERTIRLAS
EN NEGOCIO 158**

Prefacio

Todo libro tiene una historia, este también.

El libro que el lector tiene entre manos es fruto de un trabajo colectivo del equipo de consultoría en innovación de MJV Technology & Innovation.

MJV es una empresa especializada en TI que, con el fin de evolucionar y reinventarse, encontró su fuerza en la Innovación.

Debido a la demanda de un proyecto de movilidad de e-gobierno, en el cual el marcado carácter innovador era requisito exigido por los inversores (FINEP / MCT¹), encontramos la clave en la metodología del Design Thinking como único proceso estructurado existente en el mundo en materia de innovación.

Cuando nos dimos cuenta de los innumerables casos de éxito internacionales fue amor a primera vista. Plasmaba, así, las formas de romper con el raciocinio lógico de la ciencia linear, de la ingeniería y de los métodos de gestión. Un guía ("Sherpa") que transcurre por nuevos derroteros, más allá de la lógica, tan estimada por nosotros.

Desde entonces (2008), estamos aprendiendo, incrementando nuestra praxis, sirviendo a nuestros clientes y, de forma conjunta, acumulamos la experiencia que compone este libro.

Las empresas brasileñas, como todas las demás, están amenazadas por los cambios rápidos en el campo de la tecnología y por su impacto en la sociedad y en el mercado. En esa coyuntura, la mayor parte de las compañías esperan a que los cambios sean más evidentes para poder actuar en consecuencia. Innovar es siempre arriesgado y no es fácil prever con

¹ Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP), órgano del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MCT)

exactitud los resultados. La amenaza de los cambios siempre existe.

Muchas empresas, y incluso segmentos empresariales enteros, son víctimas de un sorprendente ataque de nuevos competidores, de nuevos productos y modelos de negocio. Por lo tanto, si innovar es arriesgado, no innovar también puede serlo.

¿Qué hacer?

En una escena de la película Lawrence de Arabia, el héroe y su compañero se sientan en una duna del desierto y ven un punto negro que se mueve en la lejanía, sin poder identificarlo. Como no saben qué hacer, ambos esperan a que se acerque el objeto en cuestión.

Gradualmente, el punto se transforma en un animal en movimiento, en un camello y, finalmente, en un camello con un hombre cabalgando. Cuando menos lo esperaban, el hombre saca un arma y mata al compañero de Lawrence.

Quedarse inmóvil para evaluar la posible amenaza fue un error. Cualquier actitud hubiera tenido mejores resultados. Huir, disparar al aire como aviso, esconderse o cualquier otra acción hubiera sido mejor.

Del mismo modo, las empresas no pueden quedarse a merced del momento ideal para innovar, de la competencia inesperada, del cambio del consumidor, de nuevas formas de organizarse, de nuevos significados que los consumidores atribuyan a sus servicios o productos. Por definición, las encuestas de marketing no revelan esas amenazas. Y cuando las identifican, las soluciones estándares de negocio no suelen ser eficaces. Desde luego, el Design Thinking brinda una visión holística para la innovación. Son equipos multidisciplinares que siguen un proceso, teniendo en cuenta a los consumidores, empleados y proveedores de forma contextualizada; y que cocrean y hacen prototipos con expertos para entender mejor las necesidades creadas. De tal modo, suelen depararse con nuevas soluciones, generalmente inusitadas e innovadoras.

En el Design Thinking, el Arte se une a la Ciencia y a la Tecnología para encontrar nuevas soluciones de negocio. Se emplea vídeo, teatro,

representaciones visuales, metáforas y música, además de las estadísticas, hojas de cálculo y métodos de gestión para abordar los problemas de negocio de mayor complejidad y generar innovación.

En otros países, cada vez más, se imparte clases de Design Thinking en los MBAs de las grandes escuelas, además de la entrada paulatina de esta herramienta para ejecutivos en grandes multinacionales. Entre las universidades que ya lo incluyeron en los currículos de MBA, se hallan las prestigiosas Stanford, Berkeley, Northwestern, Harvard, MIT, etc.

En Brasil, somos pioneros en la creación de una consultoría de negocio basada en el Design Thinking y, pese a ser una empresa joven, pudimos observar como las grandes empresas incorporaron esa forma de trabajar. Los temas varían mucho, desde problemas de como hacer más asequible el lenguaje de una aseguradora de cara al público, o incluso de como montar un proceso de innovación dentro de un área de TI. Además de muchos otros proyectos: desarrollo de productos y servicios para que pacientes de enfermedades crónicas mejoren el autocuidado, la implementación de la gestión de cambio en la implantación de un ERP², proyectar servicios innovadores para los que viajan en avión por primera vez, resignificación del seguro de vida, etc.

Este libro se destina a profesionales y a estudiantes de todas las áreas de negocio. Pretendemos aquí, incluir tanto los tópicos de la creación de la innovación como los métodos y prácticas de la implementación. Este último es tan o más importante que la creación de las innovaciones.

Esperamos que el libro sea un incentivo para que las empresas elaboren sus laboratorios de prototipos, sus departamentos de negocios innovadores e introduzcan el Design Thinking como práctica común de gestión.

Finalmente, como reconocimiento imprescindible, nos gustaría agradecer el apoyo financiero que FINEP - órgano del Ministerio de Ciencia y Tecnología - proporcionó a MJV, el cual permitió las inversiones que culminaron en la elaboración del presente libro. Gracias al apoyo del FINEP, acompañándonos en nuestros primeros pasos hacia la innovación, pudimos, además, seguir un

² Enterprise Resource Planning o Sistemas Integrados de Gestión Empresarial.

nuevo rumbo como empresa. Nuestros clientes, en estos dos últimos años, nos brindaron también la oportunidad de desarrollar juntos nuevas soluciones, enseñándonos mucho sobre el ambiente de sus negocios, en los cuales la innovación puede crecer. Agradecemos a todos, pero hacemos especial mención a las empresas: Mapfre, Banco Itaú, Bradesco Seguros, Icatu Seguros, Duty Free Dufry, Mongeral Aegon, Mills Estruturas e Serviços de Engenharia, entre muchas otras.

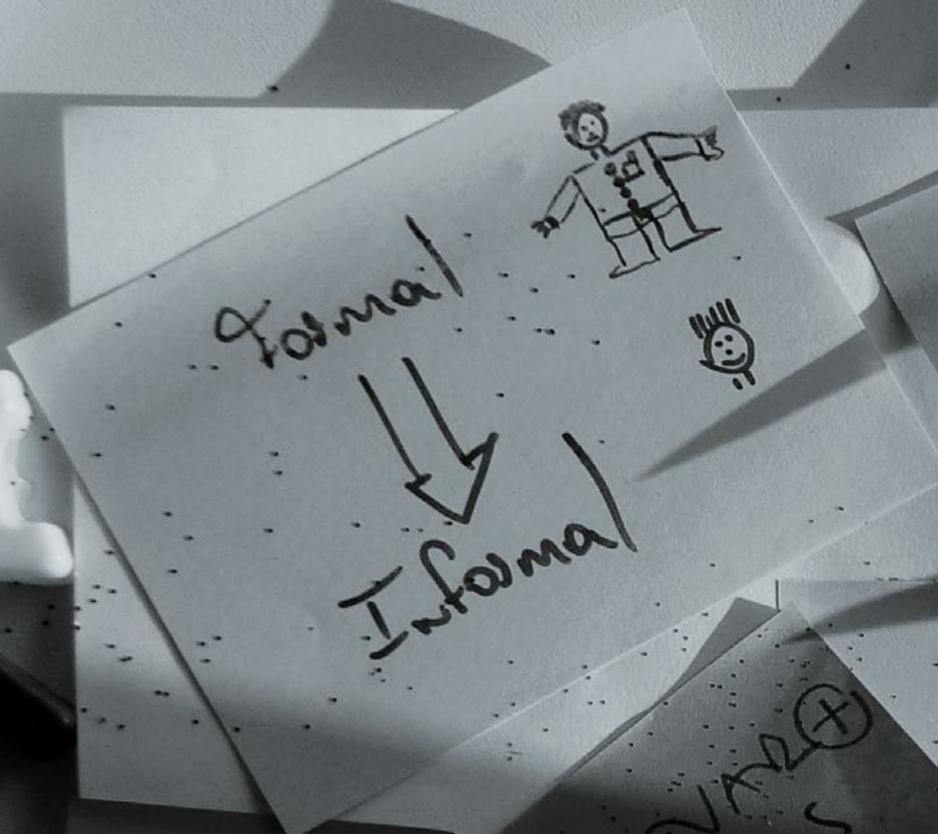
Y por último pero no menos importante, estamos muy agradecidos a todos nuestros consultores y colegas que recorrieron con nosotros esa trayectoria, dedicando innumerables horas de trabajo y, más que eso, su entusiasmo y conocimiento. Este libro contiene un poco de cada uno de ellos.

Amigo lector, te entregamos este libro elaborado con muchas ganas y con la esperanza de contribuir con nuestro país.

Maurício Vianna

Ysmar Vianna

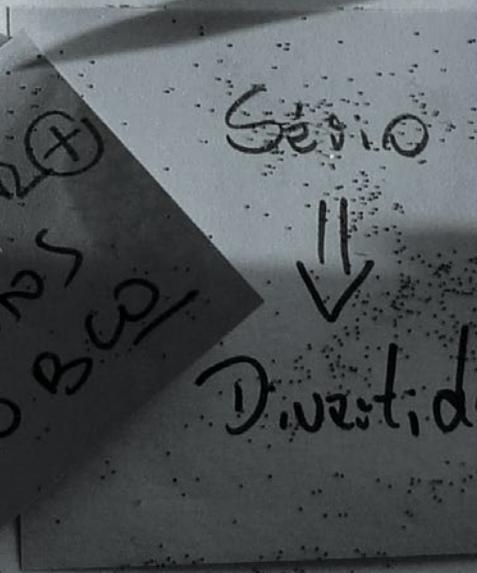
Socios-Directores de MJV Technology & Innovation



TOP

LIBERDADE
COM
RESPONSABILIDADE

LEVAR +
FLUXO
NO BCO



RODAS
DE
IDÉIAS

O DIA
DO "X"



¿Por qué innovar?

A cada día, más empresas buscan nuevas formas de innovar.

¿Por qué innovar?

Según la revista norteamericana Business Week, el proceso de innovación consiste en recrear modelos de negocio y construir mercados totalmente nuevos volcados a las necesidades humanas no atendidas, además capaces de seleccionar y ejecutar las ideas adecuadas, consumándose en el mercado en tiempo récord. Sin embargo, innovar no es una tarea fácil: según el grupo Doblin (2007), solo el 4% de los nuevos productos lanzados en los Estados Unidos son exitosos en el mercado.

Tradicionalmente, innovar en el medio empresarial significaba buscar nuevas soluciones tecnológicas. Sin embargo, en los años 90, la difusión del Total Quality Management – una filosofía de gestión elaborada por Deming (1986) que tenía por objetivo el perfeccionamiento continuo de la calidad de productos y procesos, propugnó un nuevo camino para la innovación: para innovar era preciso no solo buscar nuevas soluciones tecnológicas, sino también explorar nuevos mercados. Así, además de crear nuevas formas de contacto con el cliente, se abrían también nuevos caminos para satisfacer sus necesidades.

Con el paso del tiempo, las empresas se dieron cuenta de que ya no bastaba ofrecer solamente superioridad tecnológica o un buen desempeño como ventaja de mercado. Tanto las pequeñas empresas como las grandes, diseminadas alrededor del mundo ya habían empezado a adaptarse a esta realidad. En el escenario de la competición global que pronto se impulsaría, innovar sería una tarea ardua y muchas veces decepcionante. La dificultad de diferenciarse en el mercado con respecto a la competencia sería cada vez mayor. Deberían abrirse nuevos caminos, no solo para garantizar el éxito de las empresas, sino, principalmente, su supervivencia.

A raíz de buscar nuevos caminos para la innovación, se planteó lo que hoy es conocido como “Design Thinking”: un abordaje volcado en el ser humano que radica en la multidisciplinariedad, colaboración y concreción de pensamientos y procesos; caminos que conducen a soluciones innovadoras en los negocios.

¿QUÉ ES DESIGN THINKING?

Aunque el término “design” (diseño) sea habitualmente asociado a la calidad y/o apariencia estética de los productos, el diseño como disciplina tiene por objetivo máximo promover bienestar en la vida de las personas. Sin embargo, fue la manera como el diseñador percibe las cosas e interactúa con ellas, lo que llamó la atención de los gestores, inaugurando nuevas vías de innovación empresarial.

El diseñador ve como un problema todo lo que afecta negativamente o impide la experiencia (emocional, cognitiva, estética) y el bienestar en la vida de las personas (considerando todos los aspectos de la vida, como trabajo, esparcimiento, relaciones, cultura, etc.). Eso conlleva a que su principal tarea sea identificar problemas y buscar soluciones.

Capta los problemas que afectan el bienestar de las personas dentro de su diversidad y entiende la necesidad de recabar información sobre la cultura, los contextos, las experiencias personales y los procesos en la vida de los individuos para poder abarcar una visión más completa y de este modo, identificar mejor las barreras y generar alternativas para superarlas. Debido a su empeño, es posible identificar las causas y consecuencias de las dificultades y ser más asertivo a la hora de buscar soluciones.

El diseñador sabe que para identificar los problemas reales y solucionarlos de manera más efectiva, es fundamental abordarlos bajo diversos prismas y ángulos. De modo que al priorizar el trabajo colaborativo de equipos multidisciplinares, se abre el abanico de diversos puntos de vista y se consigue interpretaciones variadas sobre una misma cuestión, lo que conlleva a soluciones innovadoras.

Se trabaja en un proceso de múltiples fases y no lineal – llamado fuzzy front end – que permite interacciones y aprendizajes constantes. Eso permite que el diseñador esté siempre probando nuevos caminos y siga abierto a nuevas alternativas: el error genera aprendizajes que abren nuevas vías alternativas y que pueden identificar oportunidades para la innovación.

Como el nombre indica, Design Thinking se refiere a la manera de pensar del diseñador, que utiliza un tipo de raciocinio poco convencional en el mundo empresarial, el pensamiento deductivo. De manera que se busca formular

interrogantes a través de la aprehensión o comprensión de los fenómenos. Dicho de otro modo, son formuladas preguntas que deben ser contestadas a partir de las informaciones recolectadas durante la observación del universo que rodea el problema. Por eso, al pensar de manera deductiva, la solución no se deriva del problema: más bien, encaja en él.

No se puede solucionar problemas con el mismo tipo de pensamiento que los crearon: deducir y desafiar las normas empresariales es la base del Design Thinking. El diseñador constantemente desafía sus estándares, haciendo y deshaciendo conjeturas al pensar de manera deductiva y así, los transforma en oportunidades para la innovación. Por lo tanto, desligarse del pensamiento lógico cartesiano es la habilidad que sostiene al diseñador que está “fuera de la caja.”

¿SOLO LOS DISEÑADORES PIENSAN ASÍ?

No. Los diseñadores hacen uso de ese tipo de pensamiento activo por fuerza – lo que les confiere un cierto aura creativa –, pero los seres humanos son Design Thinkers por naturaleza. Gracias al pensamiento deductivo, se crearon herramientas en nuestra civilización, desde sociedades primitivas, pasando por el design vernáculo y la artesanía tradicional. Observar el mundo y generar nuevas soluciones de forma deductiva es una habilidad colectiva humana. La creencia que se necesita de algún talento excepcional para pensar de manera deductiva es reciente.

¿POR QUÉ DESIGN THINKING?

La innovación liderada por el diseño constituye una visión complementaria del mercado que une el desarrollo o integración de nuevas tecnologías con la apertura y/o atención a nuevos mercados. A parte de esos factores tecnológicos y mercadológicos, la consultoría en Design Thinking innova principalmente al introducir nuevos significados a los productos, servicios o relaciones. Partiendo de la base de que “las cosas deben tener forma para ser vistas, pero deben tener sentido para ser comprendidas y usadas” (Krippendorf, 1989), el diseño es por naturaleza una disciplina que maneja significados. Al desafiar los estándares de pensamiento, de comportamiento

y de sentimiento; “Design Thinkers” producen soluciones que atribuyen nuevos significados y que estimulan diversos aspectos (cognitivo, emocional y sensorial) involucrados en la experiencia humana.

Este libro presenta un conjunto de métodos usados en el proceso de Design Thinking que, aplicados al mundo corporativo, resultan ser potentes herramientas alternativas de innovación. Tales métodos pueden ser comparados a los de marketing, según John Kolko (2011). Las tablas que figuran a continuación apuntan a las diferentes idiosincrasias de ambos acercamientos.

	Investigación de design	Investigación de mercado
Enfoque	En las personas.	En las personas.
Objetivo	Pretende entender culturas, experiencias, emociones, pensamientos y comportamientos para reunir informaciones e inspirar el proyecto.	Pretende entender comportamientos a partir de lo que las personas hacen, o dicen que hacen para prever lo que harían en una nueva situación y responder con la generación de soluciones.
Recolección de datos	A través de la interacción entre investigador e investigado, principalmente a partir de conversas semi-estructuradas.	Al priorizar cuestionarios y entrevistas estructuradas.
Muestreo	Representa cualitativamente la muestra y busca perfiles de personajes extremos, pues en lo observado; lo raro y lo oscuro pueden llevar a una nueva e interesante idea.	Representa la muestra estadística, con el objetivo de entender las respuestas de las masas, frecuentemente ignora los puntos fuera de la curva. El análisis de los datos requiere un punto de vista objetivo y es fundamental
Tipo de info obtenida	Comportamientos, objetos y palabras que las personas usan para expresar su relación con las cosas y procesos a su alrededor.	Opiniones y comportamientos de las personas sobre la situación actual o la expectativa en los contextos futuros.

¿QUÉ OFRECE ESTE LIBRO?

En este libro se da a conocer las fases introductorias del proceso de Design Thinking, algunos de los principales métodos utilizados y trae a colación ejemplos de aplicaciones prácticas, extraídas de proyectos reales del mercado.

En la primera etapa del proceso se suele marcar como objetivo la aproximación del contexto del proyecto. Esta fase, denominada Inmersión, es además subdividida en dos partes: la Inmersión Preliminar y la Inmersión en Profundidad.

La Inmersión Preliminar sirve para captar el entendimiento inicial del problema y, en algunos casos, su replanteamiento. Por otro lado, la Inmersión en Profundidad, es responsable por la identificación de las necesidades de los actores involucrados en el proyecto y las oportunidades latentes que emergen de la comprensión de sus experiencias relacionadas al tema en cuestión. "Sumergirse en el contexto" es una práctica que puede originar información en exceso y dificultar la identificación de las oportunidades y los posibles desafíos pendientes. Por eso, el próximo salto es organizar todos estos datos en la etapa de Análisis y Síntesis, que de forma visual busca la comprensión del todo y la identificación de oportunidades y desafíos.

De hecho, el Análisis y Síntesis, así como las demás etapas descritas en este libro, no deben ser encarados como un peldaño más de carácter lineal en un proceso, sino como una parte de un todo complejo, donde todas las etapas están interconectadas. La rigidez esquemática se rompe al considerar, por ejemplo, que el Análisis puede darse durante la Inmersión y sirve de apoyo a la fase siguiente, de Ideación.

En esa tercera fase, mediante actividades colaborativas, se busca generar ideas innovadoras. Para estimular la creatividad, normalmente se utilizan las herramientas de síntesis desarrolladas en la fase de Análisis, para fomentar soluciones relacionadas al problema y su contexto.

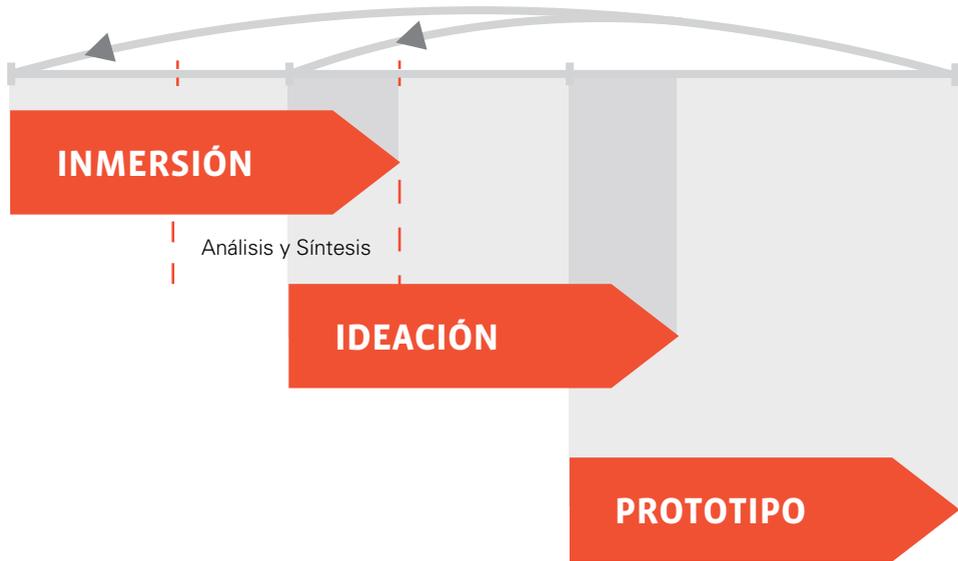
Entonces se da paso a la selección de las ideas creadas - en función de los objetivos del negocio, de la viabilidad tecnológica y, desde luego, de las

necesidades humanas en cuestión -, que aspirará ser validada en la etapa del Prototipo. Esa fase, la última presentada en este libro, tiene la función de ayudar a tangibilizar las ideas, con el fin de propiciar el aprendizaje continuo y la eventual validación de la solución.

El Proyecto Andorinha servirá para ilustrar de forma más clara las etapas anteriormente descritas a lo largo de este libro. Al final de cada capítulo, estarán a disposición los detalles representativos y explicativos sobre el proyecto para recrear la experiencia de un viaje en avión de acuerdo con los deseos y necesidades identificados entre pasajeros que viajan por primera vez.

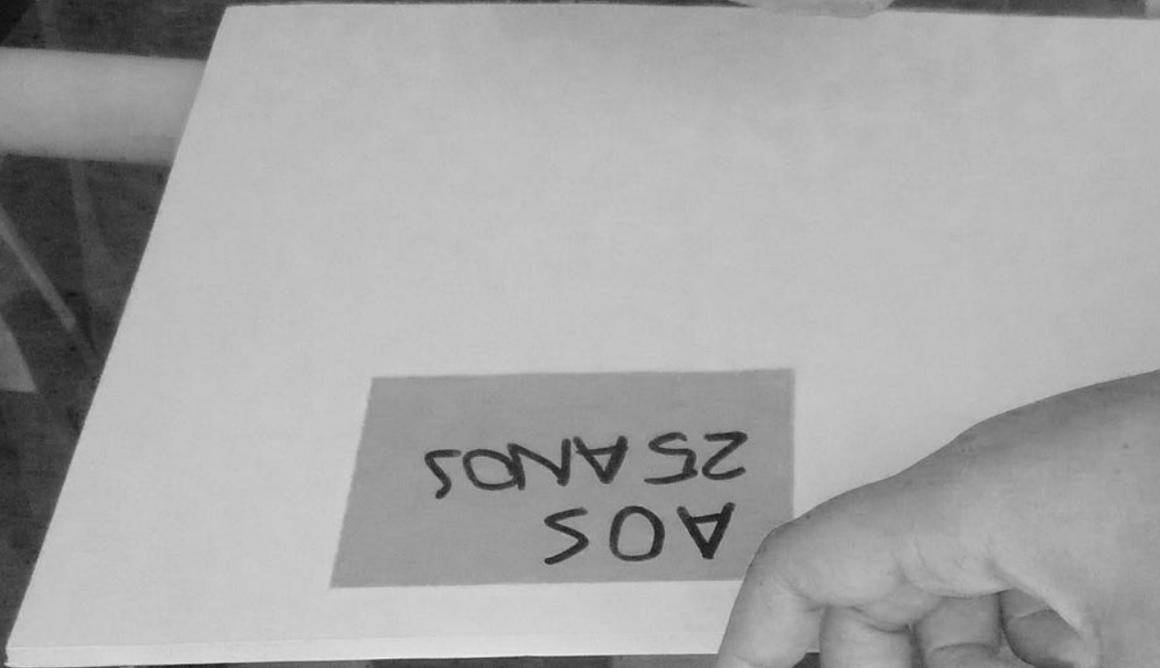
Es importante resaltar que las etapas del Design Thinking aquí referidas, a pesar de su representación progresiva, poseen una naturaleza polivalente y no lineal. Lo que quiere decir que las diferentes fases pueden ser moldeadas y configuradas de modo que se adecuen a la naturaleza del proyecto y del problema en cuestión. Se puede dar, por ejemplo, que un proyecto empiece por la fase de Inmersión y se realice ciclos de Prototipo, mientras se estudia el contexto paralelamente, o a lo largo de todo el proyecto. Sesiones de Ideación no necesitan ser realizadas en un momento determinado del proceso, pueden estar presentes del inicio al fin. Es igualmente viable que un nuevo proyecto comience en la fase de Prototipo, última etapa presentada en este libro.

ESQUEMA REPRESENTATIVO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE DESIGN THINKING



Por último, se espera que esta lectura cumpla con su función de apoyo al lector en el soporte de las etapas, técnicas y herramientas aquí presentadas y, sobre todo, sirva de inspiración, a partir de los casos prácticos brasileños. Desde luego, su objetivo principal es ayudarte en el camino hacia la innovación.







Inmersión

La primera fase del proceso de Design Thinking es llamada Inmersión.

Es el momento en el que el equipo del proyecto se aproxima del contexto del problema, desde el punto de vista de la empresa (el cliente) hasta el punto de vista del usuario final (el cliente del cliente).

Inmersión

La Inmersión puede ser dividida en la etapa Preliminar y la etapa en Profundidad. La primera tiene como objetivo el replanteamiento y el entendimiento inicial del problema, mientras que la segunda es para identificar las necesidades y oportunidades que servirán como guion para la búsqueda de soluciones en la siguiente fase del proyecto, en la Ideación.

Son parte de la Inmersión Preliminar: el Replanteamiento, la Investigación Exploratoria y la Investigación Documental. El primer paso son las reuniones de alineamiento estratégico entre el equipo encargado del proyecto de Design Thinking y el cliente, donde se lleva a cabo el proceso de replanteamiento. Simultáneamente, el equipo del proyecto lidera una investigación de campo preliminar (Investigación Exploratoria), que facilita el entendimiento del contexto del tema en pauta y la identificación de los comportamientos extremos que podrán ser discutidos más a fondo en un segundo momento de la Inmersión.

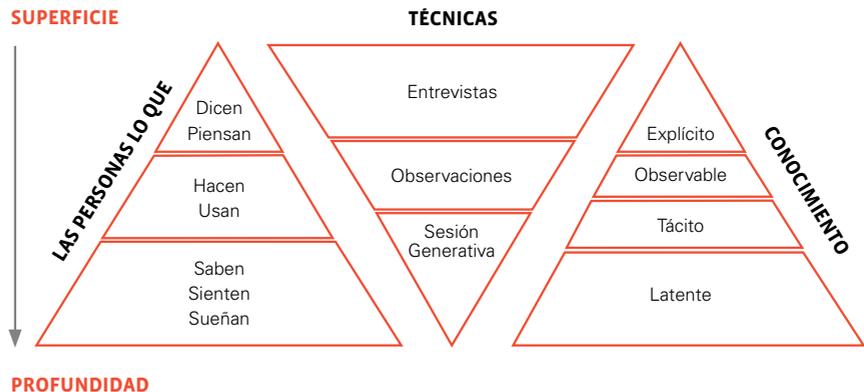
La Investigación Exploratoria estudia tanto las referencias de las tendencias sobre el tema en Brasil y en el extranjero, como también tiene en cuenta los insumos similares que pueden ayudar en la comprensión del tema a ser trabajado.

De este modo, la Inmersión Preliminar es responsable por definir el alcance del proyecto y sus fronteras, además de identificar los perfiles de usuarios y otros actores clave que deberán ser trabajados. Es el momento para demarcar también las áreas de interés para su exploración y proveer insumos para la elaboración de los temas que serán investigados en la Inmersión en Profundidad.

La etapa de Inmersión en Profundidad parte de la elaboración de un Plan de Investigación, el cual incluye protocolos de investigación primaria, listado de los personajes y actores clave para reclutamiento y análisis de los contextos que deberán ser desarrollados posteriormente.

Se pueden utilizar diferentes técnicas para realizar una inmersión en los contextos de interacción de uso de los productos y servicios explorados en el proyecto. Algunas de ellas son procedentes de la Antropología, tales como entrevistas, sesiones generativas, diarios de campo, etc. Cada técnica es seleccionada en función de lo que se desea en el proyecto, tal y como viene indicado en el cuadro a continuación. (Sleeswijkvisser et al., 2005). Los agentes partícipes en las interacciones son abordados en el campo de estudio para poder contextualizar sus deseos, necesidades y valores.

Después de la Inmersión en el universo del uso de los productos/servicios y la investigación sobre las tendencias del propio mercado, los datos colectados son analizados y se cruzan las informaciones en la búsqueda de estándares y oportunidades. A continuación, son visualmente sintetizados para suministrar insumos para la fase de Ideación. Lo que viene a decir que al final de la fase de Inmersión, los datos de las Investigaciones Preliminares y en Profundidad son compilados, se representan sus hallazgos más significativos en Notas de Insights y a posteriori, son convertidos en herramientas como Personas, Blueprint, Mapas Conceptuales, etc., que serán utilizadas para la generación de soluciones.



Inmersión:

Inmersión Preliminar

Cuando se inicia un proyecto de Design Thinking, generalmente el equipo desconoce el tema. De modo que se realiza una Inmersión Preliminar para acercarse al problema, muchas veces antes del kick-off del proyecto.

Esa etapa comienza con un proceso de Replanteamiento en el cual el equipo del proyecto se reúne con el cliente, sea en entrevistas individuales o en dinámicas colectivas, para captar el problema bajo otras perspectivas y definir las fronteras del proyecto. Además, el equipo del proyecto suele realizar una Investigación Exploratoria en campo para escuchar sobre el tema de primera mano, para prospectar sobre los usuarios y actores involucrados en el contexto y delinear los perfiles principales que deberán ser tratados de modo más exhaustivo a continuación, en la Investigación en Profundidad. La Investigación Documental se da paralelamente y se centra en la búsqueda de tendencias de la actividad en territorio nacional y en el extranjero.

REPLANTEAMIENTO

¿QUÉ ES?

Consiste en examinar problemas o cuestiones pendientes en una empresa bajo diversos prismas permitiendo, así, revisar creencias y suposiciones de los actores (stakeholders), y romper los estándares de pensamiento ejecutivo, ayudándolos a cambiar paradigmas dentro de la empresa y con ello, dar el primer paso hacia las soluciones innovadoras.

¿CUÁNDO USAR?

Al reconocer que un problema no puede ser resuelto con el mismo tipo de pensamiento que lo creó, el replanteamiento es el primer acercamiento a la generación de soluciones innovadoras. Vale también como etapa inicial para la mejora de productos, servicios y/o procesos, puesto que aporta una nueva óptica a la cuestión.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

El proceso de replanteamiento ocurre en ciclos de captura, transformación y preparación. Estos se repiten hasta que los participantes sean capaces de revisar el problema a través de nuevos ángulos y hasta que dispongan de un nuevo planteamiento del

contexto. A lo que aspira esa técnica es reconocer cuales son los caminos innovadores. Lo más habitual es que el equipo del proyecto actúe como facilitador del proceso, que puede tener una duración variable, sea de varias semanas o de un único taller. Lo importante es que se lleven a cabo encuentros con los actores, donde serán cuestionados con pequeñas tareas, para activar nuevos estándares de pensamiento.



Captura

Es la recopilación de datos sobre la razón de ser del producto/servicio/empresa, con relación a creencias y suposiciones del interlocutor que serán utilizadas en la fase de transformación. Frecuentemente ocurre durante los encuentros o reuniones con los actores involucrados en el proceso, donde, en un principio, son cuestionados (entrevistados) al respecto de la innovación, pero también pueden ser incitados a realizar ejercicios de analogía, diseño o uso de escenarios u otras dinámicas para explicitar nuevas perspectivas.



Transformación

La transformación es realizada por el equipo de proyecto que examina los datos recolectados en la fase anterior e integra nuevas perspectivas. En esta fase, muchas técnicas como mapas mentales, jornadas, negociación, etc., podrán aplicarse según el objetivo, tipo de cliente y momento del proceso.



Preparación

La preparación está contemplada para crear materiales de sensibilización de impacto, con base en el resultado de la fase de transformación, con vistas a provocar una reflexión en el interlocutor. Es común prepararse con cuestiones que aún necesitan desarrollarse más, con lo cual se preparan/seleccionan herramientas para el próximo ciclo (se vuelve a la captura).

CASE — Replanteando las fronteras del proyecto para la Copa del Mundo de Fútbol 2014.

El proyecto Copamobi fue ideado para atender a la demanda de soluciones innovadoras de base tecnológica en el contexto de la Copa. Esas soluciones podrían ser del ámbito deportivo, turístico o referente a la ciudad de Río de Janeiro. Sin embargo, se reconoció la necesidad de una amplitud de miras para alcanzar soluciones innovadoras que extrapolasen el marco del evento.

El proceso de replanteamiento del Copamobi contó con ocho personas, entre ellas estaban los miembros del equipo del proyecto y personas que aún no estaban al tanto, con el objetivo de traer nuevas perspectivas. Ellas fueron separadas en parejas y recibieron Notas de Insights -, elaboradas a lo largo de los dos años de proyecto- en el cual la meta era organizar el contenido en categorías según sus criterios, sin que les fuese mostrada ninguna referencia.

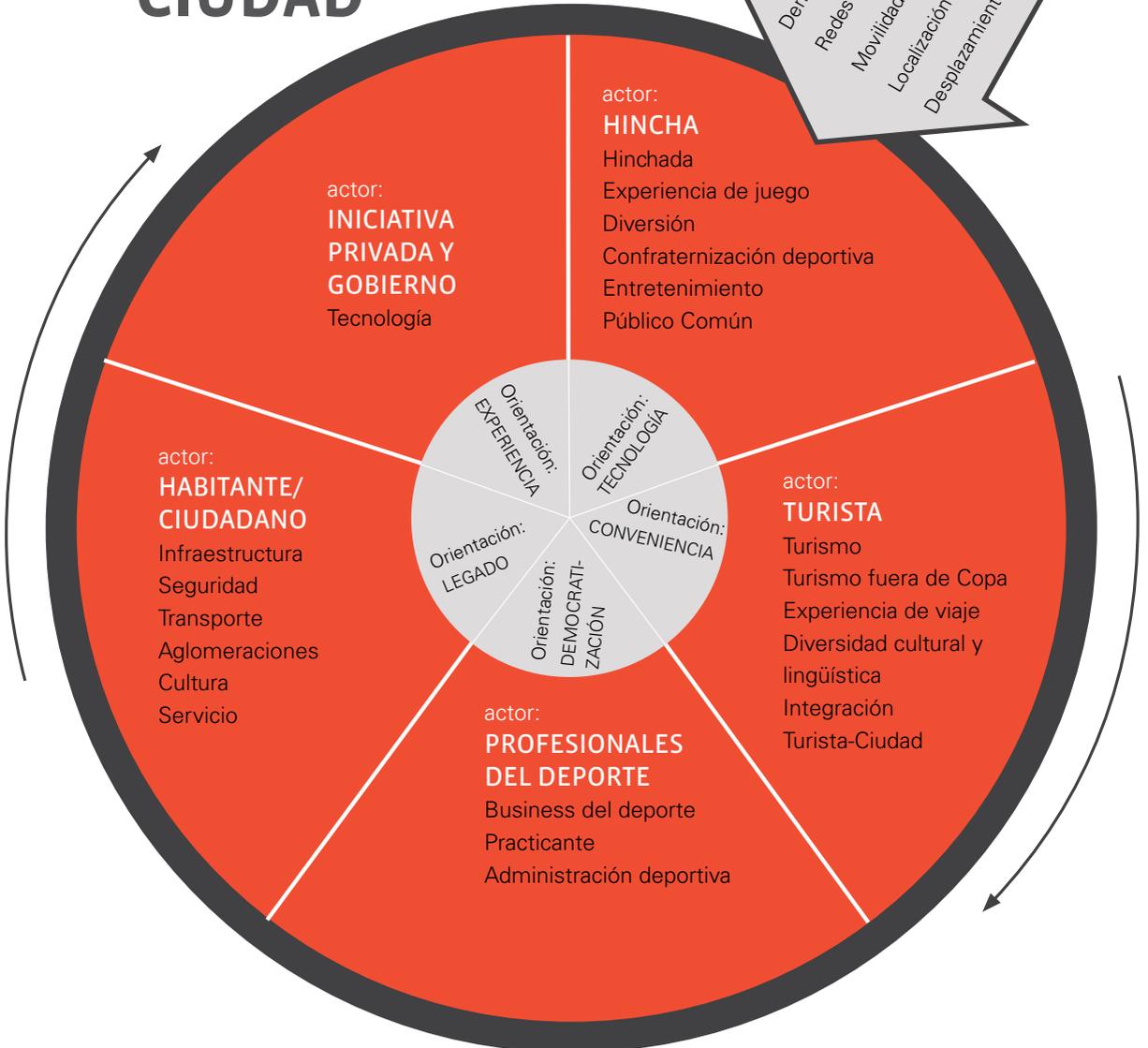
El ejercicio permitió la identificación de nuevos patrones. Las categorías generadas fueron organizadas en macrotemas que envolvían al menos un actor (turista, habitante, hinchada y/o profesional del deporte), inmerso en un universo en particular. Por ejemplo: en el universo del hinchado se encontraba la hinchada, la experiencia de juego, la diversión y el entretenimiento. Ya en el universo del turista rebasaba el turismo, el turismo fuera de la Copa, la experiencia de viaje, las diferencias culturales y lingüísticas y la interacción entre el turista y la ciudad de destino.

Estos universos sucedían en un escenario - la ciudad de Río de Janeiro - donde están interconectados el transporte, la seguridad, la infraestructura, la cultura y los servicios. Además, era evidente el impacto de otras categorías: la movilidad, la localización, el desplazamiento, la comunicación, la información y las redes sociales.

La máxima del proyecto estribaba en la necesidad de pensar en soluciones para los universos de los actores (turista, habitante, hinchada, profesional del deporte), que actúan en un escenario (ciudad), teniendo en cuenta la experiencia, la tecnología, la conveniencia, la democratización y el legado post-Copa del Mundo que perdurará; ingredientes que posibilitan un nuevo prisma de desarrollo de soluciones.

Pensar en soluciones para los actores que operan en la CIUDAD, teniendo en cuenta las orientaciones definidas.

CIUDAD



- Propiciar un ambiente tranquilo para que el cliente pueda relajarse y repensar su trabajo.
- Crear discursos enfrentados y emocionales, concretados con muchos ejemplos de historias reales, para facilitar el entendimiento de lo que se propone.
- Ofrecer al cliente, al final de cada sesión, material para relatar (dentro y fuera de la empresa) su experiencia y aprendizaje en las Sesiones Generativas.
- Seleccionar un facilitador capaz de incentivar al cliente, proporcionar una nueva comprensión de las cuestiones iniciales y transformar un futuro incierto en algo factible.

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

¿QUÉ ES?

Es la investigación de campo preliminar que sirve de apoyo al equipo en el entendimiento del contexto y suministra insumos para la definición de los perfiles de personas, actores y ambientes o momentos del ciclo de vida del producto/servicio que serán explorados en la Inmersión en Profundidad. Ayuda también en la elaboración de los temas que deberán ser investigados en la Investigación Documental.

¿CUÁNDO USAR?

Para fomentar que los miembros del equipo se acerquen a las realidades de uso de los productos y servicios que serán explorados a lo largo del proyecto. De forma que los usuarios finales y actores del contexto puedan proporcionar más datos sobre sus demandas y necesidades latentes. A partir de ahí, se elabora un protocolo de investigación más seguro para capturar insights relevantes en la fase de Inmersión en Profundidad.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

A través de la observación participante: técnica de investigación cualitativa de la antropología social. El equipo va de encuentro al contexto del proyecto para interactuar con personas reales, observar e interactuar. Se buscan lugares significativos para comprender mejor el asunto trabajado y usuarios del producto/servicio, además de personas ligadas a la comercialización, uso o soporte.

CASE — Para entender el cambio

En un proyecto sobre venta de títulos de capitalización de bajas cuotas, la Investigación Exploratoria fue iniciada con un paseo aleatorio por las calles del centro de Río de Janeiro, para intentar entender la cuestión del cambio bajo el punto de vista de los autónomos y pequeños empresarios.

En un quiosco de periódicos, se supo que hay una carencia de billetes de R\$ 2,00 y de R\$ 5,00. El vendedor de periódicos, se prepara al reunir cada mañana R\$ 50,00 en monedas, o intercambia billetes para conseguir cambio. En su opinión, la mayor parte de los clientes insisten en recibir el cambio “en dinero en efectivo” y suelen considerar de mal gusto el ofrecer otros productos en lugar de las monedas. La mayoría de los comerciantes prefieren aplicar el descuento, para no desagradar al cliente.

Para el dependiente de la tienda de bebidas, el peor día es el viernes, aunque no sepa explicar el motivo. En las casas de apuestas, el problema es atenuado por los vendedores ambulantes que suelen dirigirse a esos establecimientos y pagan sus cuentas con bolsas de monedas para deshacerse de ellas. Saben, que por otro lado, las monedas suelen ser bienvenidas en el comercio en general.

En los establecimientos de redes de cafeterías y de Correos, las empresas de transporte de valores (furgonetas blindadas) resuelven el problema al proporcionar las monedas.

El caso del cajero, aparentemente el dueño de la panadería, es algo inusitado: relata que va semanalmente a la Casa de la Moneda para “comprar” R\$ 1.000,00 en monedas. Cuando el cambio llega a su fin, no pide a conocidos ni sugiere productos de menor valor a los clientes. Fuera de lo esperado, el comerciante sugiere al cliente que devuelva el producto, y es entonces que el cambio aparece: “90% del problema de cambio es la mala voluntad de las personas en buscarlo en el bolsillo. También es un hecho que mucha gente no quiere perder las monedas y prefiere decir que no tiene”.

El cuidador de vehículos resaltó un aspecto muy interesante sobre la economía sumergida: a partir del segundo semestre del año, las



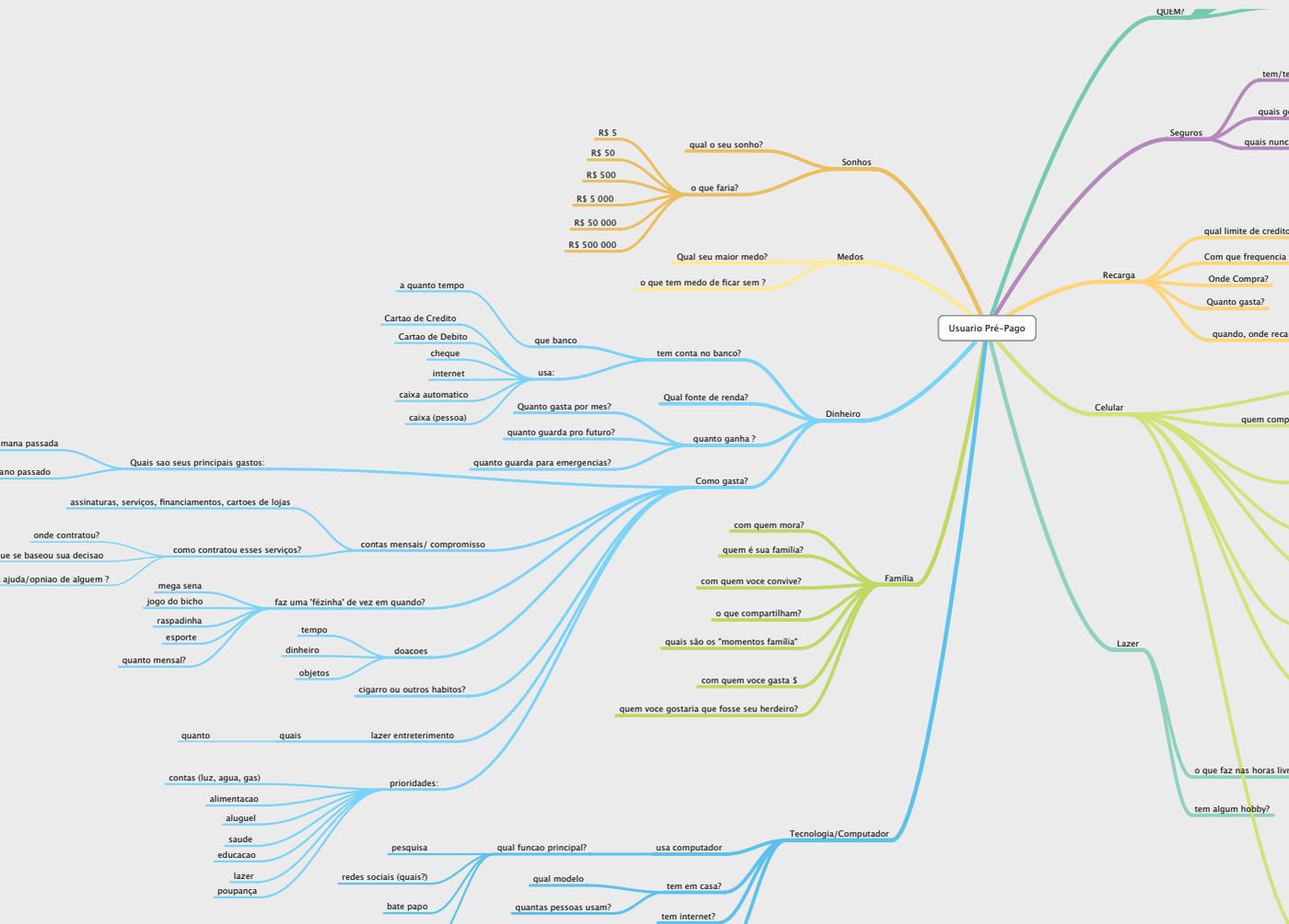
monedas de R\$ 1,00 escasean porque muchos ahorran en la alcancía, como una especie de paga extra a ser “rescatada” a final de año. Versiones que fueron corroboradas por el asistente de la fotocopidora y por el zapatero.

En un primer acercamiento al tema del proyecto fue posible constatar algunos aspectos referentes a la escasez de cambio que puede ser considerado interesante punto de partida para un proyecto innovador:

- Cambio, en Brasil, se resuelve manteniendo una red de relaciones. Aquel que no tiene amigos con quien pueda contar, tiene los días contados en el negocio.
- La venta de productos de bajo coste se ve afectada por la escasez de la circulación de cambio debido a la práctica vigente de acumular monedas de R\$ 1,00, empleada como una fuente de ahorro complementaria de fin de año.

CASE — USO DE TELEFONÍA MÓVIL POR LA CLASE POPULAR

En otro proyecto, sobre venta de microseguros para la clase popular por celular, la Investigación Exploratoria se puso en marcha con un análisis sobre la tangibilidad de la experiencia de los usuarios de celular en el ámbito nacional. Un mapa mental fue empleado en la calle, por un par de días como referencia en la búsqueda por insumos que arrojasen luz a los temas. El contacto inicial hizo posible identificar situaciones inesperadas que se convirtieron en puntos clave para el proyecto como, por ejemplo, personas que llegaban a tener tres aparatos de operadoras distintas, con el único objetivo de mejor aprovechar las promociones y ventajas ofrecidas por cada compañía. Esta primera exploración estableció los cimientos a ser desarrollados y ayudó a preparar el listado de diez Personajes que serían explorados más detenidamente en la fase de Inmersión en Profundidad.



INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL (DESK RESEARCH)

¿QUÉ ES?

Es una técnica para recabar información sobre el tema del proyecto en diversas fuentes (websites, libros, revistas, blogs, artículos, entre otros). El término desk se origina de desktop, y se emplea hoy en día porque la mayor parte de la investigación secundaria está basada en referencias seguras de Internet.

¿CUÁNDO USAR?

Para obtener informaciones de otras fuentes más allá de los usuarios y los actores involucrados directamente con el proyecto, sirve principalmente para identificar tendencias relativas al asunto dentro y fuera de Brasil. Puede darse a lo largo de todo el proyecto cuando se identifican cuestiones que necesitan ser profundizadas. Es especialmente útil en el inicio para ayudar al equipo a comprender mejor las fronteras y perspectivas del tema en cuestión.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Se crea un árbol de temas relacionados al asunto principal para dar inicio a la investigación. Tales insumos muchas veces son obtenidos durante la investigación exploratoria y se amplían y desarrollan en la medida que el investigador encuentra nuevas fuentes y citas de temas relacionados que puedan brindar informaciones relevantes para el proyecto. Las referencias registradas en las Notas de Insights cuentan con: título que resume la información, breve descripción sobre la información, fuente y fecha de la investigación. La restricción de espacio de la nota induce a sintetizar la información. Las notas son, por lo general, impresas (o vienen en postits) y son organizadas durante la fase de Análisis. La comparación de esos datos con los recolectados en campo durante la Inmersión en Profundidad permite la identificación de estándares y oportunidades que serán explorados en las fases siguientes del proyecto.

Investigación Primaria

Es cuando los datos son recolectados directamente de la fuente de información. Por ejemplo, cuando se realiza una entrevista para entender lo que el individuo piensa, siente y hace.

Investigación Secundaria

Es realizada con fuentes de información previamente publicadas por terceros. Por ejemplo, cuando se lee en una revista, periódico o en Internet una entrevista ya publicada.

CASE — Investigación Documental para innovación en ATM

Al desarrollar un proyecto para una gran entidad bancaria brasileña en lo que se refiere al futuro del cajero automático, se inició la Investigación Documental con búsquedas generales sobre innovación en ATMs (sigla en inglés). Luego, se estipularon tres aspectos para tratar sobre el tema en esta primera fase: el cajero automático desde el punto de vista del objeto, de la interfaz y del espacio. Lo que ayudó a orientar la búsqueda en su próxima etapa: por ejemplo, como objeto, se quiso ampliar la investigación sobre las tendencias y novedades en vending machines.

Más importante que el protocolo, es fundamental que el investigador esté motivado en la búsqueda de elementos nuevos e interesantes en la Investigación Documental. También tiene que estar pendiente de posibles conexiones e interrelaciones entre los temas. En el presente caso, la investigación partió de la necesidad de innovación en los espacios físicos del banco. Este asunto remitió a la fila, que a su vez, recordó al famoso parque temático de Disney. Por lo tanto se centraron en los casos de éxito relacionados a las filas de ese recinto y aprender con su experiencia.



CASE — seguros de bajo valor para la clase popular

En una investigación realizada para una aseguradora de gran porte interesada en expandir su línea de productos para la clase popular a través de telefonía móvil, el marco inicial era entender el mercado de los microseguros en general. En ese proceso, el equipo se dio cuenta que en países emergentes como la India y África del Sur la comercialización de esos productos es muy sólida. De tal modo que exploraron minuciosamente los casos previos para analizar el origen del éxito y los modelos de negocio implementados.

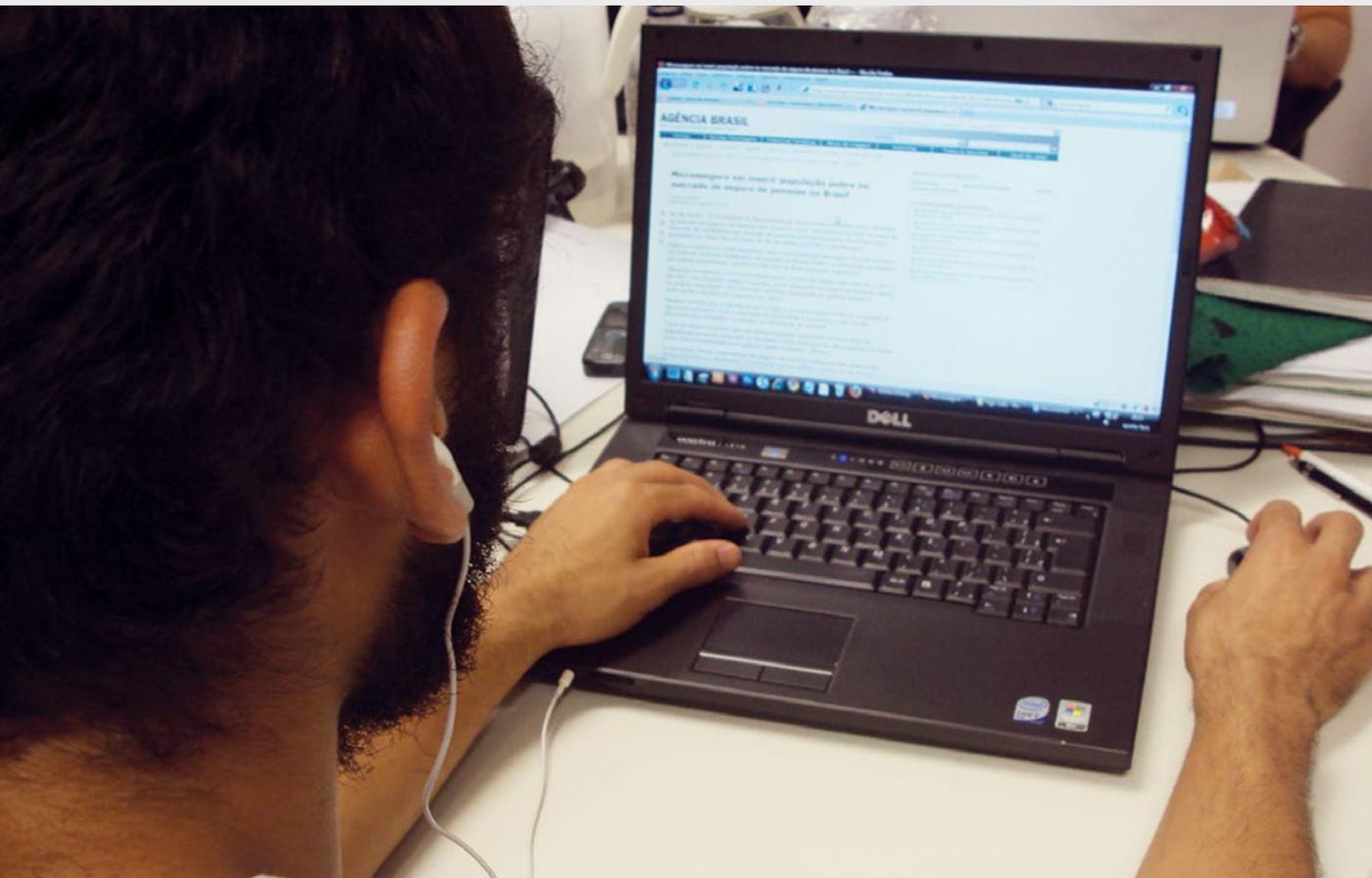
Desde luego, como el objetivo era Brasil, se buscaron también informaciones con respecto del comportamiento de consumo de las capas más populares en el país y cómo se manejan tanto con seguros en general como con el uso de teléfonos móviles. Con lo cual, el objeto de análisis incluye la vigencia de seguros populares, el como son distribuidos, la identificación de qué agentes actúan junto a la población de bajos ingresos y datos en general para identificar los segmentos de la población más inclinados a la adquisición de seguros por celular.

Igualmente se utilizaron datos estadísticos de la población brasileña, para fundamentar las soluciones aplicables a grandes grupos. Diversas fuentes fueron consultadas, entre ellas: SUSEP, Funenseg, DataFolha, Microinsurance Centre, FASECOLDA (Federación de Aseguradores Colombianos), entre otras.

Algunos destaques de la investigación realizada:

- Hay dos tipos de seguros que atienden a la población de bajos ingresos: microseguro, destinado específicamente a esta parcela de la población y el seguro popular, que es la póliza masificada y de bajo costo.
- La falta de cultura y del conocimiento de las necesidades del público-objetivo son grandes retos para el microseguro en Brasil.
- Potenciales productos de seguros populares para Brasil son: prestamista, combo de seguro de vida en grupo con accidentes personales y seguro funeral.

- En los 100 países más pobres del mundo existen cerca de 78,5 millones de personas cubiertas con microseguros, de las cuales, 38 millones son oriundas de aseguradoras comerciales.
- En virtud de la capacidad de atender a un gran número de personas con mayor agilidad, son utilizadas instituciones en lugar de agentes.
- Una investigación de DataFolha en Río de Janeiro y en Sao Paulo concluyó que el perfil más receptivo a la adquisición de seguros de bajo valor es de: jóvenes, de entre 18 y 34 años, con reducidos ingresos familiares (entre 1 y 2 salarios mínimos) y residentes en Sao Paulo.



Inmersión:

Inmersión en profundidad

Este análisis consiste en una inmersión profunda en el contexto de vida de los actores y del tema trabajado. Lo más habitual es centrarse en el ser humano para conseguir informaciones de cuatro tipos:

1. ¿Qué hablan las personas?
2. ¿Cómo actúan?
3. ¿Qué piensan?
4. ¿Cómo se sienten?

La idea es identificar comportamientos extremos y estudiar sus estándares y necesidades latentes. La investigación es cualitativa y no pretende agotar el conocimiento sobre segmentos de consumo y comportamiento, pero al detectar oportunidades de perfiles extremos, permite la creación de soluciones específicas. Son soluciones que muchas veces también se extrapolan a otros grupos, pero que no habrían surgido sin una mirada atenta a las diferencias.

Teniéndolo en mente, el equipo del proyecto va al encuentro del cliente/usuario del producto o servicio en cuestión, para poder observar o interactuar juntos en su contexto de uso. De modo a acercarse a sus puntos de vista y entender lo que cuentan, además de lo qué/cómo hacen y sienten. Se toma el tiempo necesario para entender sus vidas, ganar empatía, potenciar el entendimiento de sus perspectivas y, así, identificar sus creencias, deseos y necesidades. Existen diversas técnicas para la realización de esas investigaciones, entre ellas: la entrevista, el registro fotográfico, la observación participante, la observación indirecta, los diarios de campo, etc. Algunas de las cuales serán detalladas a continuación.

ENTREVISTAS

¿QUÉ ES?

La entrevista es un método que busca, en una conversación con el entrevistado, obtener informaciones a través de preguntas, notas de evocación cultural, entre otras técnicas. Las informaciones buscadas engloban el asunto investigado y los temas centrales de la vida de los entrevistados.

¿CUÁNDO USAR?

Las entrevistas son particularmente útiles para conocer la historia por detrás de las experiencias de vida del entrevistado. El entrevistador debe estimular al participante a explicar los porqués de esos relatos para que logre comprender el significado de lo expresado. A través de las entrevistas, es posible expandir el entendimiento sobre comportamientos sociales, descubrir las excepciones a la regla, estudiar casos extremos, sus orígenes y consecuencias.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

El investigador generalmente va al encuentro del investigado en su casa, trabajo u otro ambiente relacionado al tema del proyecto, y habla sobre asuntos relevantes siguiendo un protocolo predeterminado que puede ser flexibilizado según la conversación. Al introducirse en el punto de vista de cada persona, se perciben las diferentes perspectivas, lo que permite identificar polaridades útiles en el desarrollo de Personajes. Así, se proporcionan los insumos para la generación de ideas en la fase de Ideación.



CASE — Asegurados y sus seguros de vehículos

En una Inmersión realizada para una aseguradora líder en el sector de automóviles, fueron llevadas a cabo entrevistas con asegurados y agentes de seguros en tres grandes ciudades brasileñas.

Para profundizar en el significado por detrás del discurso, se emplearon las siguientes técnicas:

- Arqueología del instrumento: el modo como las personas usan los instrumentos dicen mucho sobre lo que hacen y piensan al respecto de determinados servicios o productos. A lo largo de las entrevistas se pedía, por ejemplo, para el entrevistador observar el lugar en que el asegurado guardaba la póliza de seguro, como el agente organizaba su archivo de asegurados y lo que el operador de grúa guardaba en su guantera. Así, se pudo comprender mejor la percepción de estos protagonistas sobre seguros.
- Tarjetas de evocación cultural: son tarjetas que contienen imágenes con potencial para evocar memorias y estimular al entrevistado a rescatar historias reveladoras, que no suelen salir a la luz. Al enseñar a un asegurado una imagen de un ataúd o de una isla desierta se puede estimular al asegurado, por ejemplo, que fluyan sus mayores temores o sueños. Otro ejercicio es solicitar a los agentes que organicen y expliquen logotipos de aseguradoras (con criterios propios), lo que propicia entender sus opiniones sobre la relación con las marcas, de forma indirecta.

DIARIOS DE CAMPO

¿QUÉ ES?

Los diarios de campo son una forma de obtener informaciones sobre personas y sus realidades, utilizados para recolectar datos del usuario con el mínimo de interferencia sobre sus acciones, o cuando la cuestión investigada se desenvuelve de forma intermitente o dentro de un largo periodo. Al contrario de una aproximación de observación directa y presencial, esta técnica permite que sea el usuario quien haga el relato de sus actividades, en el contexto de su vida diaria.

¿CUÁNDO USAR?

Este tipo de información es útil en la fase de Inmersión, ya que desvelan las realidades del usuario, de sus sueños y de sus expectativas, sin que el investigador tenga que intervenir. Generalmente es utilizado cuando el usuario está muy lejos o cuando el tema es delicado y este se sentirá más cómodo para registrar informaciones individualmente. Los cuadernos también pueden ser usados para sensibilizar a los participantes antes de una Sesión Generativa, como una especie de ejercicio previo para ayudar en el debate del problema y las ideas en pauta.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Para la confección de los diarios es importante analizar las metas de la investigación y, con base en ello, crear los ejercicios que serán aplicados a los usuarios. Las actividades pueden variar desde relatos de tareas cotidianas y percepciones sobre las experiencias, hasta collages, orientación para registros fotográficos de una situación específica, entre otros. Por último, los diarios se convierten en registros adicionales sobre el universo de cada participante.



CASE — Comunicaciones institucionales analógicas y digitales.

Para una Sesión Generativa que pretendía explorar las experiencias de los individuos con relación a la comunicación institucional analógica (cartas, folders, etc.) y digital (e-mail marketing, webs, etc.). Fue creado un cuaderno de actividades con el objetivo de sensibilizar a los participantes para el asunto. La sesión funcionaba como un diario y contenía cinco pequeños ejercicios para ser complementados, en principio, entre cinco y diez minutos:

1. Agenda: las correspondencias institucionales que recibiste.

Durante cinco días, a contar desde el recibimiento del cuaderno, el usuario debería rellenar una tabla puntuando las interacciones que ha tenido con las comunicaciones institucionales (por correo, móvil o Internet). Lejos de acaparar el pensamiento a todas horas, la idea era al final de cada día puntuar durante unos minutos las correspondencias institucionales que se destacaron positiva o negativamente por el usuario.

2. Matriz: ¿cómo las empresas se comunican contigo?

Fueron entremezcladas en la carpeta del cuaderno varias marcas de empresas. En el segundo día, el participante debería elegir las empresas con las cuales ya tuvo algún tipo de interacción (por carta o Internet) y posicionar en esa matriz. Al lado izquierdo de la matriz debería colocar las empresas con las cuales tuvo una interacción satisfactoria, y, al lado derecho, aquellas con que tuvo una interacción insatisfactoria. La parte superior correspondía a las empresas que se comunicaron por carta, y la de abajo, a las que se comunicaron por Internet (caso la misma empresa hubiera comunicado en ambos formatos, sería posicionada en el medio). Además, el usuario podría atribuir cualidades a las empresas o hacer dibujos.

3. Termómetro de emociones: ¿cómo te sientes en relación a una comunicación institucional?

En el tercer día, el participante debería pensar en una empresa prestadora de servicios (ejemplo: banca, telefonía, Internet, TV por cable) y posicionar en el termómetro ilustrado la nota al comunicarse con ella. A continuación, se le pedía enseñar cual sería la comunicación ideal con esa misma empresa en el futuro.



4. Carta y acción: ¿cuáles correspondencias demandan acción posterior?

En el cuarto día, debería elegir tres correspondencias institucionales que demandasen alguna acción posterior (por ejemplo, una cuenta bancaria que demanda pago por Internet) y tres correspondencias institucionales que tiraría a la papelera.



5. Publicaciones favoritas: ¿cuáles son las tuyas, tanto en el medio analógico cómo en el digital?

En el quinto día, el usuario debería elegir sus publicaciones favoritas. El objetivo era conocer la revista o periódico de mayor interés, y la web más visitada. ¿Por qué cree que comunica tan bien? ¿Cómo se presenta la información?, ¿de forma densa o breve? ¿Mucho texto o mucha imagen?

Se incluye junto al cuaderno de actividades algunas imágenes, lápices, tijeras y pegamento, para ayudar en la realización de los ejercicios diarios. El usuario fue orientado a elegir libremente las imágenes o hacer dibujos propios para poder expresar sus sentimientos.

Además, se solicitó que los ejercicios fueran realizados en sus días correspondientes con el fin de evitar la acumulación de tareas. En las instrucciones, se expuso que las respuestas no eran ni correctas, ni incorrectas y que lo importante era que diesen sus opiniones informales de acuerdo con las preguntas, poniéndose en la piel de alguien con innumerables experiencias (buenas y malas) en el ámbito de la comunicación institucional analógica y digital. Los diarios de campo resultantes fueron llevados por los participantes a la sesión generativa realizada una semana después.



SESIONES GENERATIVAS

¿QUÉ ES?

Es un encuentro en que se reúnen los usuarios (o actores involucrados en el tema del proyecto) para compartir sus experiencias y realizar juntos actividades en las cuales expongan sus visiones sobre los temas del proyecto. El objetivo es entender lo que saben, sienten y sueñan, muchas veces de manera tácita y latente.

¿CUÁNDO USAR?

La Sesión Generativa es un enfoque muy útil para obtener una visión general de los usuarios, incluyéndose, en este caso, sus experiencias diarias en toda su complejidad. Puede contribuir también a aportar mayor claridad a las observaciones acumuladas en las entrevistas etnográficas, y va más allá al evidenciar la complejidad y la riqueza de las experiencias personales en el cotidiano.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Con alguna antelación, se distribuyen los diarios de campo a los usuarios seleccionados para participar de la sesión. Los temas abordados en los ejercicios sirven para familiarizar a los participantes para el futuro encuentro. Llegado el momento, son realizadas actividades creativas, orientadas a la construcción y expresión de experiencias a través de la creatividad y que ayuden al usuario a reflexionar sobre sus memorias, sentimientos y motivaciones. De tal modo que, a lo largo de la sesión, los participantes se sienten más cómodos para tratar el tema abordado y discurrir con más profundidad, puesto que vienen madurando el asunto previamente. Además de crear instrumentos que estimulan el diálogo y la reflexión.



CASE — Sesión Generativa para usuarios de cajero automático

Tras la demanda de innovación en cajeros automáticos, fue realizada una Sesión Generativa con trece clientes de diferentes bancos y perfiles variados; abogados, ingenieros, amas de casa, estudiantes, entre otros, para compartir sus experiencias y llevar a cabo una visión ideal compartida en lo que es la experiencia de autoservicio. Se apostó por la diversidad del grupo, para aspirar a una variedad de opiniones.

La intención de la sesión era alejarse del ámbito de las oficinas, proporcionando un ambiente divertido y con actividades lúdicas para animar a los participantes a expresar libremente sus sentimientos relacionados al tema. Para contribuir con el clima desenfadado, se ofrecía pizza y refrescos a los recién llegados.

La primera actividad fue ideada para que todos se conociesen. Cada uno fue invitado a presentar la persona a su izquierda, describiendo, sin conocerla, características relativas a su supuesta personalidad, profesión, lugar donde vive, etc. La persona descrita confirmaba o no la historia, y seguía con participante de al lado. Esa dinámica es útil para romper con la resistencia de conocer personas, forzándolas a crear un estereotipo del colega en primera instancia, que es luego reformulado.

Después de “romper el hielo”, los participantes se encontraban cómodos para compartir sus historias sobre el uso del cajero automático. Los tres temas en pauta eran seguridad, dificultad y mi héroe, y a partir de ahí, relataron diversas situaciones.

Concluidas las historias, los participantes formaron tres grupos - de acuerdo con sus relatos - y cada uno estaba encargado de montar un panel con imagen que representase alguno de los tres temas tratados anteriormente (seguridad, dificultad o “mi héroe”).

Paneles o moodboards son útiles para entender el significado simbólico de cada concepto. Las imágenes ayudan en la comprensión de los procesos de interpretación de la memoria, significados y creencias de las personas que participan con su proceso cognitivo y, desde luego, su proceso de toma de decisiones.

Seguridad

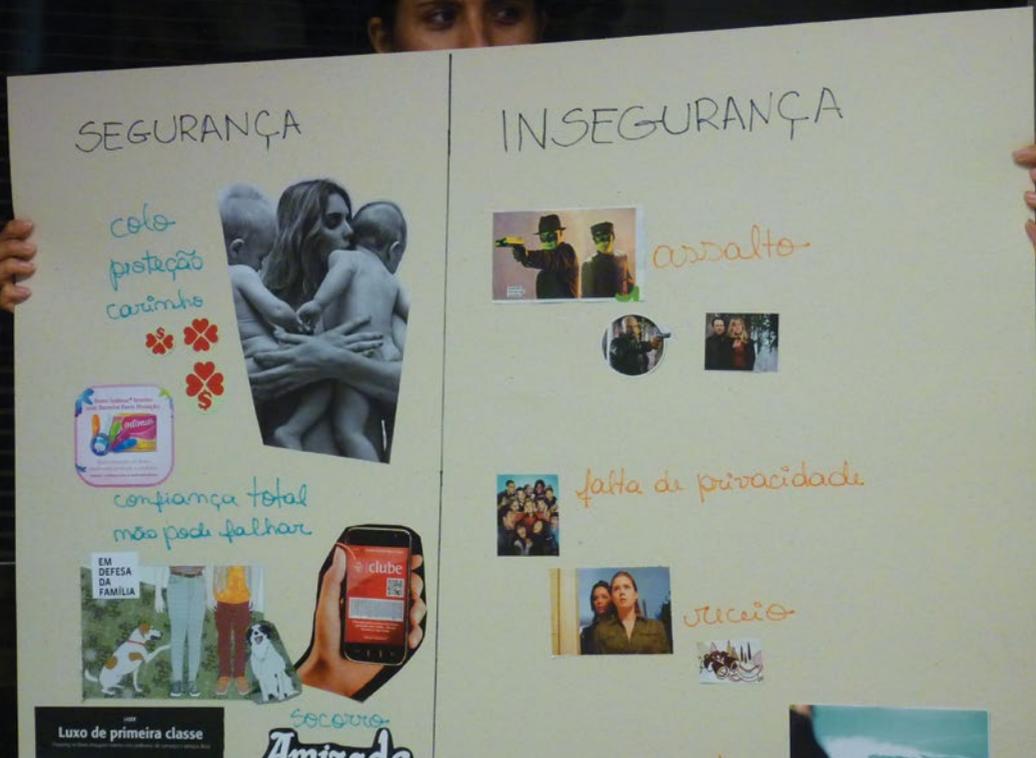
«Expone mucho, es una vitrina. ¡Creo que me van a atracar!»

«El cajero automático nos delata: si sacas dinero, se acciona un sonido característico.»

El equipo que se centró en la seguridad dividió el panel en cuatro grandes áreas: un eje que oscilaba entre la seguridad física (atracos y hurtos) y la psicológica (referente al mal uso del cajero electrónico) y en el otro eje, de seguridad a inseguridad.

En la sección de seguridad, se encontraban imágenes asociadas a:

1. Protección de madre, cariño y regazo: imágenes de regazo, protección y caricias, momentos donde existe entrega total.
2. Seguridad que no puede defraudar: la imagen de un absorbente íntimo fue usada para hablar de confianza en situaciones de riesgo, puesto que los fallos aquí pueden acarrear algo muy desagradable.
3. Socorro: las imágenes remitían al depósito de la confianza en determinadas personas, como amigos y familia, resaltando la seguridad personal. El aparato móvil supuso un fuerte indicador de seguridad, ya que sus dueños rara vez se distancian más de cinco metros, lo que facilita conectarse con los amigos.



Sobre la inseguridad, hicieron mención de:

1. Atracos: violencia física y material;
2. Falta de privacidad: la desconfianza hacia los otros, la proximidad que permite que los demás sepan lo que haces.
3. Temor: el ambiente hostil que proporciona inseguridad;
4. Imprevisibilidad: cualquier cosa puede ocurrir (¿funcionará?, ¿seré atracado?..).

Dificultad

«Me gusta cuando es pantalla táctil, porque aquellos botones no se corresponden al número exacto.»

«Una vez no me di cuenta y puse el billete en la ranura por donde sale el comprobante. Así que perdí mi billete.»

«Siempre pido ayuda a la empleada cuando hay alguna cosa más compleja.»

El grupo montó escenas sobre las dificultades oriundas del tiempo y de la seguridad de los bancos. La sensación de inseguridad presiona y acelera las operaciones, incrementando los errores. La cantidad de oferta de productos también dificulta la operación, a raíz del exceso de lectura, así como las opciones de botones que también incitan al error por la interpretación de las informaciones.

Se hizo hincapié a las críticas referentes a la tecnología, sobre todo a las relacionadas a la velocidad de la red. Celulares que tardan en conectarse generan impaciencia a la hora de validar una operación por PC. Por otro lado, la dificultad con códigos fue expresa por la frase: "¿Por qué tantos números!?", que invita a la posibilidad de sustituir el sistema numérico por otro alfanumérico que facilite teclear y recordar números de cuentas y contraseñas.

"Mi héroe"

«Fui a un lugar donde no aceptaban billetes y pude sacar talones que salvaron la noche.»

«Ya no podía regresar a casa y subí a un taxi que se paró delante de un cajero automático.»

«Quien viaja por el interior del Brasil necesita tener cuenta en la Caixa o Banco do Brasil y debe separar un dinero para emergencias.»

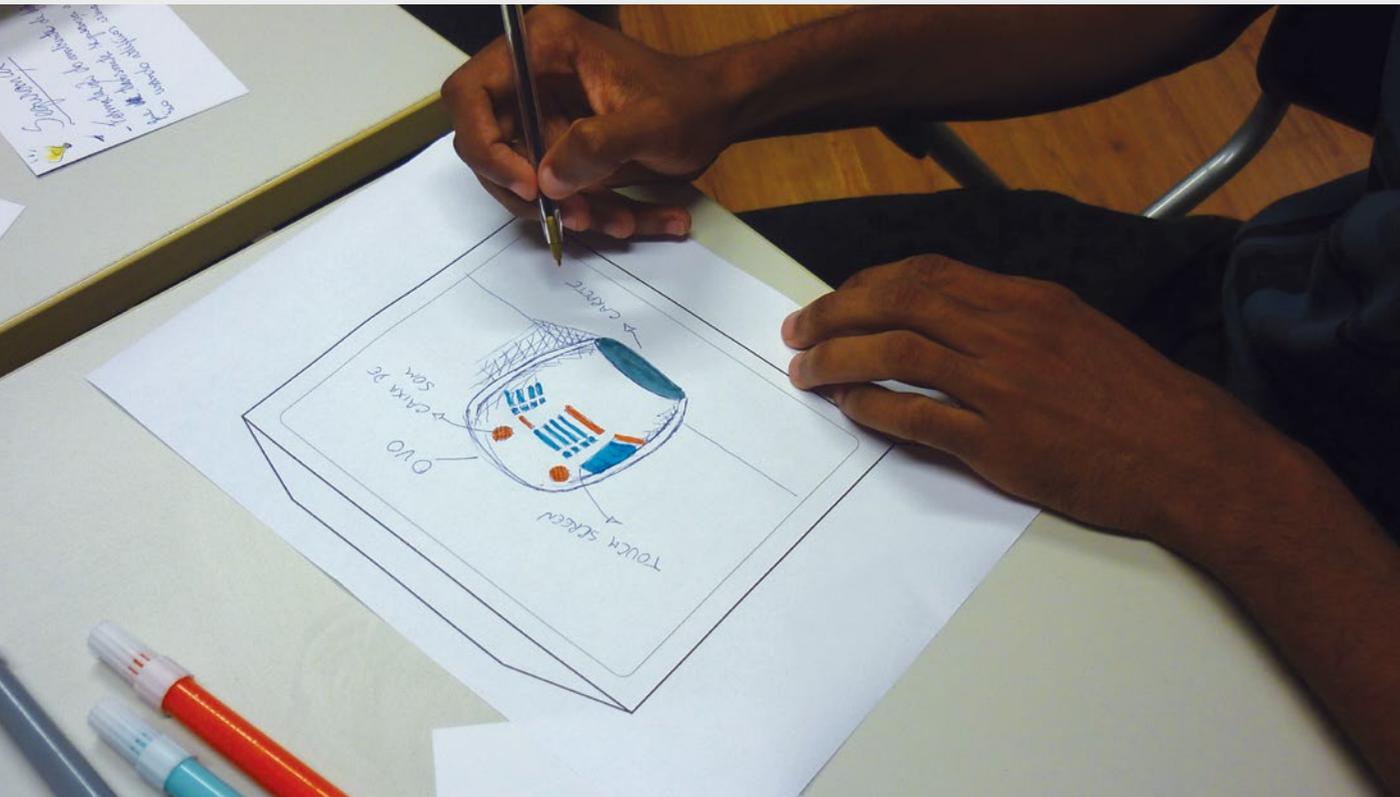
Los participantes destacaron en el panel dos tipos de héroes: el hombre de a pie (los "héroes cotidianos"), cuya propia vida es un acto de heroísmo, y el héroe imaginario (que son divulgados por los estudios y medios de comunicación).

El primer grupo fue representado por el pueblo brasileño, que tiene la superación, la valentía y la determinación como principales valores; mientras el segundo grupo mostraba superhéroes conocidos. En otra área del collage, visualizaron los escenarios donde se necesitan héroes: como ambientes caóticos, donde se tiene dificultad para realizar las tareas más básicas.

Durante la presentación de los paneles, los participantes fueron instruidos a apuntar ideas en sus notas para solucionar los problemas. Al final, los grupos volvieron a formarse sin repetir los temas anteriores e incluyeron a un diseñador en cada equipo.

En esta etapa, se esperaba que los participantes hiciesen una maqueta para resumir las ideas de sus compañeros utilizando diversos materiales disponibles, como plastilina, cartulinas, maderas, etc. Luego, cada grupo presentó su maqueta que plasmaba como debería ser un cajero automático, su ambiente e interfaz. Encarnó así, sus deseos y fue útil para interpretar las motivaciones de las presentes (y futuras) soluciones, aplicadas al proyecto.

La sesión también fue una dinámica placentera para los participantes, pues, más allá de la sesión, siguieron con sus relatos, experiencias anteriores e ideas de mejora.



UN DÍA EN LA VIDA

¿QUÉ ES?

Es una simulación, por parte del investigador, de la vida de una persona o situación estudiada. Esto es, miembros del equipo del proyecto que se ponen en la piel del usuario, dentro de su contexto y de sus interacciones sociales, por un periodo de tiempo (que puede ser más de un día, conforme la necesidad).

¿CUÁNDO USAR?

Ese proceso de simulación de la vida del usuario permite al investigador “ponerse en situación” de su objeto de estudio, y ver la vida bajo su perspectiva. De forma que los miembros del equipo empaticen con el interlocutor principal del proyecto y generen insights relevantes para las próximas fases.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Los miembros del equipo deben vivenciar el contexto y para ello, tienen que profundizar sobre los comportamientos, actitudes, limitaciones a ser simuladas, y mimetizar lo que se contempla como la experiencia del usuario.

CASE — Diabéticos por una semana

En un proyecto de soluciones para monitoreo de pacientes crónicos, al equipo se le ocurrió preguntar a la endocrinóloga si habría alguna restricción para que personas no diabéticas simularan ser portadoras de la enfermedad por una semana. La doctora no solo respondió que no habría problema alguno, sino que quedó muy interesada con la iniciativa de simulación de las experiencias y limitaciones de un diabético.

En ese afán, la doctora recomendó que el equipo eliminase toda la ingestión de azúcar, así como redujesen la cantidad de carbohidratos, limitándose a una ración en cada comida. La práctica de una actividad física regular también fue indicada. Para simular el monitoreo de los niveles de glucosa en sangre con más fidelidad, se propuso que cada uno se pinchara el dedo por lo menos tres veces al día. Según la doctora, esa es la principal queja de sus pacientes, molestos por tener que pinchar esa zona sensible, tantas veces al día. Por ello, tres miembros del equipo monitorearon el consumo de azúcares, carbohidratos y el nivel de glucosa en sangre a lo largo de una semana, y tuvieron que hacer ejercicios al menos tres veces a la semana.

Testimonio de Brenda Lucena (autora)

En el primer día como diabética, con el objetivo de reducir el consumo de azúcar, empecé a fijarme mucho en los rótulos de los productos que consumo y fue sorprendente darme cuenta que la ingesta de azúcar es muy superior a la que yo imaginaba. ¡Incluso una galleta salada contiene azúcar!

Noté que para reducir la cantidad de azúcares y controlar bien mi alimentación, no bastaría con dejar de echar azúcar al café o empezar a comer chocolates dietéticos, sino que necesitaba también cambiar otros hábitos alimentares.

En el inicio, fue difícil aprender cuales productos podría consumir y adecuar las cantidades, sin embargo, como estaba altamente motivada con el reto, superé las dificultades sin mayores problemas. No obstante, al final de la semana, mi nueva condición de diabética se hizo más difícil. Ya no era una novedad, y alimentarme de 3 en 3 horas comenzó a ser cada vez más complicado. Con el ritmo de trabajo, muchas veces se me olvidó comer, y de hecho, estuve incluso más de 6 horas sin comer. Creo que si fuera realmente diabética podría haber presentado un cuadro de hipoglucemia en este caso.

Por casualidad, en la misma semana en que decidimos “ser diabéticos”, ya había decidido volver a nadar. Nunca fui muy deportista, como para sentir placer al practicar deportes y sé que a lo largo del tiempo, me veo sin motivación y abandono la actividad. Pero, después de algunos días preocupada con el consumo de azúcares y determinados alimentos, ¡hacer ejercicio se convirtió en la parte más agradable y divertida del tratamiento!

Testimonio de Isabel Adler (autora)

Durante la semana de simulación de la diabetes fui consciente de algunas cuestiones importantes. La primera fue el cambio en las relaciones sociales. En el trabajo tenemos el hábito de comprar pasteles y cantar “cumpleaños feliz”.



Es una celebración breve, pero animada, y sirve para desconectar un rato en el trabajo. ¡A todos nos gusta! Sin embargo, en mi primer día como diabética, nos invitaron al cumpleaños de un colega en el despacho de al lado. Al contrario de lo que suele ocurrir, no nos levantamos, seguimos con el trabajo y tristes por no participar.

Entonces fue cuando me di cuenta de como es difícil tener limitaciones. Por un lado, tuve ganas de decir a los cuatro vientos “soy diabética”, para que los demás tuvieran en consideración no invitarme a tales eventos o no ofrecer un caramelo después de comer, y así, evitar la tentación o recordarme que ya no puedo hacer esas pequeñas cosas que me gustan. Por otro, estuve pensando si esa etiqueta alejaría las personas de mí, puesto que yo no podría acompañarlas en momentos de placer. Así pues, viví en primera persona el conflicto entre la separación y el autocontrol.

La cuestión del autocontrol y de la motivación me parecieron claves. En aquella semana, fui a cenar una noche en casa de mi abuela. Consciente de mi nueva condición de salud, fui a la cocina evaluar los platos disponibles y elegí una combinación con pocos carbohidratos, mucha proteína y legumbres. La familia se sentó, la cena fue servida y seguí mi compromiso, dejando a un lado mis preferencias, mientras mis familiares se deleitaban.

Cuando fui a llevar el plato a la cocina, la puerta de la despensa estaba abierta y vi dos rebanadas de mi pastel preferido que solo la cocinera de mi tía-abuela, fallecida hace dos años, sabe preparar. ¡No pude resistir, olvidé cualquier restricción y me complací con el mejor cheesecake del mundo! Avergonzada, regresé a la mesa y me lo callé.

Al día siguiente, pensé que al menos tenía que salir para caminar, pero el cansancio de pocas horas de sueño no lo permitió. Desafortunadamente, me di cuenta de que mantener hábitos saludables para controlar la diabetes exige mucha más fuerza de voluntad de la que yo imaginaba.

SHADOWING

¿QUÉ ES?

Es hacer el seguimiento del usuario (u otro actor del proceso) a lo largo de un periodo de tiempo que incluya su interacción con el producto o servicio analizado. Mientras haya “sombra”, el investigador no debe interferir en la acción del usuario, sino limitarse a observarlo.

¿CUÁNDO USAR?

El objetivo es entender como la persona se relaciona con el contexto del tema estudiado, qué tipo de instrumentos y actores están involucrados, cuáles son las emociones, expectativas y hábitos. Así, se identifican oportunidades y necesidades latentes que muchas veces no serían verbalizadas o explicitadas en una entrevista o sesión generativa.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

El investigador sigue al individuo de manera poco invasiva para acompañar su interacción con el producto o servicio en cuestión. Sin preguntar o interferir en el contexto, la “sombra” debe registrar sus observaciones en un cuaderno, fotografiar y/o filmar discretamente el proceso.

CASE — Para implementar una cultura de innovación

Para atender la necesidad de implantar una cultura de innovación en el día a día de los empleados de TI de un importante banco, fueron utilizadas estrategias de observación y shadowing para comprender la relación de los colaboradores con sus espacios de trabajo.

En un primer momento, se emprendieron cinco acciones de observación exploratoria para ampliar los horizontes. La meta era identificar las conductas generales de los equipos y captar insights de la interacción con el espacio físico.

La estrategia de shadowing, por otra parte, era más propiamente para comprender en profundidad la relación de un colaborador con su jornada de trabajo, desde su llegada al banco hasta despedirse y dejar el edificio.

Las salas de reuniones eran, por lo general, muy formales y las personas acababan reuniéndose alrededor de sus mesas. Tampoco se

encontraron espacios cercanos a los lugares de trabajo que facilitasen la colaboración e interacción entre los empleados. Se habituaron a estar mal acomodados o de pie cuando necesitaban comunicarse en el trabajo.

Fueron detectados diferentes comportamientos en un mismo espacio de trabajo que no son los adecuados. Con lo cual, se propuso soluciones capaces de contemplar las demandas específicas observadas, tales como: privacidad para reuniones rápidas dentro de un mismo equipo (cercasas al puesto de trabajo); llamadas sin molestar a los demás en sala y brindar espacio y apoyo para conversaciones puntuales entre gerentes.

Muy impersonales, los espacios no permitían invocar a los empleados ninguna relación especial con el espacio, sin fomentar el pensamiento creativo o el conocimiento compartido. Durante la fase de Prototipo, se pusieron a prueba diferentes intervenciones en el espacio físico cotidiano con vistas a propiciar un ambiente más accesible e inspirador. Se propuso, por ejemplo, un mural para intercambio de informaciones interesantes, un lugar propio de esparcimiento/descanso y/o un espacio para lectura.

A través de la observación del comportamiento de las personas, se pudo identificar cuando ocurren los problemas, cuales son las oportunidades (que los implicados no suelen ver desde dentro) y ofrecer un diagnóstico para trazar soluciones que, a su vez, deben ser probadas.



Para saber más sobre esas
herramientas acceda a:

www.librodesignthinking.es/immersion



Proyecto Andorinha

Una experiencia más allá del avión

Con vistas a identificar las necesidades pendientes de la creciente demanda de las clases populares para volar, el equipo multidisciplinario de MJV se adentró durante dos semanas en el tema, aprendiendo más sobre los pasajeros y su experiencia de volar por primera vez.

Con la investigación de campo, contextos análogos y prototipos en recintos como aeropuertos, carreteras, establecimientos comerciales, mercados populares y agencias de viaje, el equipo desarrolló soluciones para que el pasajero de primer viaje pudiera aproximarse al contexto aéreo y sentirse seguro dentro y fuera del avión. La intención fue propiciar también un momento memorable tanto para el viajero como para sus familiares, al insertarlos en un ambiente novedoso.



INMERSIÓN

El equipo se dividió en pares para realizar Investigaciones Exploratorias por Río de Janeiro y Sao Paulo para comprender el ámbito del pasajero incipiente. Fueron visitados los Aeropuertos Galeão (RJ), Santos Dumont (RJ) y Congonhas (SP), agencias de viaje (RJ) y puntos de venta dentro de grandes almacenes en Sao Paulo.

Para entender también por qué algunos individuos no hacen uso del avión como medio de transporte, nos dirigimos a la estación Novo Rio (RJ), al Norte Shopping (RJ), a la Feria de São Cristóvão (RJ) y al centro de la ciudad de Sao Paulo, donde entrevistamos en profundidad a potenciales pasajeros.

A continuación, una breve descripción de las visitas más representativas de la fase de Inmersión: el Aeropuerto Galeão y la Estación Novo Rio.

ESTACIÓN NOVO RIO

La Estación Novo Rio fue elegida pues presenta una dinámica similar a la del aeropuerto, pero marcada con una fuerte afluencia de las clases populares.

Nos dimos cuenta de que el universo aéreo es vislumbrado como algo poco asequible, fuera del alcance de esas clases. Aun a sabiendas que un vuelo puede ser más barato que el viaje en autobús, muchas personas ni consideran la posibilidad de ir en avión. Hablamos con José, un maranhense que viaja a Río de Janeiro una vez al año para visitar a su hermano. En autobús, el viaje lleva tres días. Cuando le preguntaron acerca del porqué elige el autobús, en detrimento del avión, su respuesta reflejó inmediatamente el miedo a volar:

“Prefiero llegar tarde a casa que temprano al cementerio”
A lo largo de la entrevista, el interlocutor afirmó saber que muchas veces el pasaje de avión es más barato que el de autobús, más rápido y confortable. Sin embargo, nunca se había planteado viajar en avión, aunque fuera consciente de



las ventajas. Al finalizar la conversación, mencionó que su próximo viaje a Río será en avión.

Otro obstáculo al vuelo es la accesibilidad geográfica - habitantes de municipios más retirados, después de bajarse del avión, necesitan desplazarse en autobús hasta el destino final, lo que resulta incómodo.

Jubilados y niños pequeños viajan gratis en autobús, lo que muchas veces es decisivo a la hora de elegir el medio de transporte en viajes de la tercera edad o familiares. Uno de los entrevistados, jubilado de Goiânia, estuvo tres días en Río de Janeiro visitando a sus nietos. Si sumamos el tiempo de ida y vuelta, este señor pasará más tiempo en el trayecto que en su destino (lo que no desapueba). El anciano resaltó que prefiere un viaje más tranquilo, con paradas. “Aparte de no pagar el viaje en autobús, no tengo prisa. Soy jubilado y no tengo nada que hacer”, dice.

Los precios de los pasajes de autobús no varían – comprando anticipadamente o en el momento del embarque, los clientes pagan lo mismo. Desde luego, al tratarse de compañías aéreas, el vuelo comprado a última hora tiene un aumento significativo de precio. Y como las clases populares suelen comprar sus pasajes con poca antelación, viajar en avión puede volverse inasequible. Además, la divulgación de las promociones de pasajes aéreos es realizada casi exclusivamente a través de Internet. Así que una parcela representativa de este segmento que no cuenta con PCs o no accede con frecuencia a Internet, difícilmente tendrá acceso a los pasajes más económicos.

Los entrevistados afirmaron que el modo como son tratados por la tripulación es lo que marca la diferencia entre ambas formas de viajar. Incluso quien nunca voló piensa que en el avión hay un tratamiento especial. Esta percepción puede



condicionar que parte de este sector evite el transporte aéreo, ya que el "tratamiento VIP" puede de alguna forma intimidarlos, sobre todo por el recelo de no saber como comportarse.

AEROPUERTO GALEÃO



Y para descubrir cuáles serían las expectativas y dificultades del primer viaje de los pasajeros de este segmento, nos dirigimos al Aeropuerto Internacional de Río de Janeiro.

Nada más llegar, observamos que este es todavía un evento familiar importante, puesto que los acompañantes están presentes en la despedida. En la sala de embarque, fuimos testigos de la despedida de una señora acompañada por siete personas. Lo que nos lleva a pensar que no es un simple traslado de familiares al aeropuerto, sino un acontecimiento para todos. Constatamos que los familiares de la mencionada señora permanecieron en el aeropuerto cerca de dos horas después

del embarque, caminando entre las terminales y vislumbrando tiendas y el entorno.

Al abordar pasajeros y empleados del aeropuerto averiguamos que el ambiente aéreo todavía no forma parte del universo de las clases populares. Es frecuente que los viajeros asocien los trámites en el aeropuerto a los recurrentes en la Estación de autobús, que es su referencia habitual. En información, los empleados observan que es todavía habitual hacer preguntas propias de las compañías de autobuses como por ejemplo, si se acepta Río Card o sobre la gratuidad para los ancianos. Pudimos constatar, incluso, que muchos pasajeros llegan al aeropuerto a escasos minutos de embarcar, muy propio de los viajes en autobús, en que el único trámite es entregar la maleta al conductor.

Según los empleados de una compañía aérea, la mayor duda aún es sobre el check-in. Como es un procedimiento exclusivo de los aeropuertos, es más difícil de asimilar para los novatos. Hay situaciones donde viajeros se despiden de sus familiares en el check-in al creer que es el último tramo antes de embarcar. También es común no saber que hay que facturar el equipaje en ese momento, dejándolo a un lado.

Otra cuestión entre esos viajeros son las maletas. Como el motivo suele ser de visita familiar, a los que se estrenan en el avión, es habitual su deseo de ir cargados de regalos, lo que incrementa mucho el equipaje. Es aún evidente que muchos desconocen los límites de peso permitidos en los aviones y el tipo de objetos que pueden ser transportados - como la prohibición de llevar objetos punzantes en cabina -, teniendo que hacer frente al pago por exceder el peso o incluso abandonar ciertas pertenencias en el aeropuerto.

El principal factor de persuasión para pasarse del autobús al avión es el boca a boca entre amigos y familiares. Al constatar el precio que otras personas pagaron para ir en avión a su

pueblo, lo ven asequible. Muchas veces el avión también resulta ser la única fórmula para que el pasajero llegue a tiempo a su destino, habitual en los casos de emergencia. “Yo siempre iba en autobús, pero al fallecer mi madre tuve que ir en avión. A partir de ahí, nunca volví a ir en autobús...” nos contó una pasajera.

Pero el boca a boca también incita el miedo a volar. Contactamos con diversas personas que expresaron su temor por viajar en avión por conversaciones con allegados, además de las noticias. Empero, quien ya había tenido la experiencia del primer vuelo, solía superar el miedo a volar. “En el primer viaje tuve miedo, ¡pero ahora no pienso hacerlo de otro modo!”, dijo uno de los entrevistados. Entre los que aún no habían pisado un avión, fueron casi unánimes al contestar que no rechazarían una oportunidad a causa del recelo.





En cuanto a la adquisición de los pasajes aéreos, estipulamos tres grupos de compradores: los que compran en la red con la ayuda de algún familiar o vecino que navega con más facilidad; los que compran en agencias, o porque no confían en Internet, o porque no poseen tarjeta de crédito; y los que compran en tiendas del aeropuerto por las mismas razones de los que compran en agencias, además de querer conocer el lugar del viaje antes para asegurarse.

Al preguntarles sobre sus impresiones sobre el vuelo, muchos se mostraron decepcionados. “El avión no es interesante. Por la ventana uno solo ve blanco, blanco, blanco...”, sintetizó una de las entrevistadas. Por lo cual, entendimos que el viaje en autobús supone, en sí mismo, el inicio de las vacaciones, donde es posible disfrutar del paisaje, conocer personas y merendar en cada parada. En el avión, sin embargo, el corto período del trayecto y las estrictas reglas de seguridad limitan la interacción del pasajero con otras personas y su aprecio por el trayecto.

Más detalles sobre las distintas etapas de este proyecto se encuentran al final de cada capítulo de este libro.





Análisis y síntesis

Después de las etapas de recabar datos en la fase de Inmersión, los próximos pasos son el análisis y síntesis de las informaciones recolectadas. Para eso, los insights son organizados para proporcionar estándares y para crear desafíos que ayuden en la comprensión del problema.

Análisis y síntesis

NOTAS DE INSIGHTS

¿QUÉ ES?

Son reflexiones basadas en datos reales de las Investigaciones Exploratorias, Investigación Documental y la Inmersión en Profundidad, expuestas en tarjetas o postits que facilitan la consulta rápida y su utilización. Suelen presentar un título que resume los hallazgos y el texto original recolectado en la investigación con su fuente. Además, pueden tener otras codificaciones (como el lugar de prospección, momento del ciclo de vida del producto/ servicio al cual se refiere, etc.) para facilitar el análisis.

¿CUÁNDO USAR?

Durante las reuniones de creación del Diagrama de Afinidades para identificar estándares e interrelaciones de los datos, además de crear un mapa resumen de la Inmersión, así como en sesiones de ideación colaborativa para inspirar la generación de ideas. No es necesario elegir apenas un insight para crear una solución.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

A lo largo de la Investigación Documental, al identificar una cuestión relevante para el proyecto, esta será capturada en una nota donde se registra el hallazgo principal, la fuente y una explicación del asunto. En la investigación de campo o exploratoria, generalmente las Notas de Insight son creadas cuando el investigador regresa a "casa" y repasa lo que vio y escuchó registrando las cuestiones que saltaron a la vista. Además, los insights también pueden darse a lo largo de la Inmersión durante las reuniones de **debriefing** del equipo del proyecto cuando las experiencias de los diversos investigadores son confrontadas y los estándares y oportunidades capturados.

Debriefing: El término es usado aquí para expresar el momento en que se comparte con el equipo involucrado en el proyecto lo visto en campo. Cuando se cuenta una historia sobre los principales tópicos captados en el terreno. En las áreas de psicología y publicidad, el término puede variar de significado.

Idea

es una solución generada para atender a uno o más insights.

Insight

es el hallazgo proveniente de la Inmersión, la identificación de una oportunidad.



CASE — Notas de Insight para innovación en la Copa del Mundo de 2014

En el proyecto Copamobi, iniciativa para generar innovación en servicios de la Copa del Mundo de 2014, el equipo realizó la Investigación Exploratoria y en Profundidad a lo largo de la edición anterior del evento, en 2010, buscando tendencias y acciones similares en Brasil y en el resto del mundo mediante la Investigación Documental. Lo que resultó en la creación de muchos Insights, que después de un proceso de análisis, fueron clasificados en: tecnología, acceso a la información, deportes, comportamiento y turismo. Los insights auxiliaron al equipo del Copamobi a generar oportunidades de negocio para la Copa del Mundo de 2014.

Quelques exemples d'insight du projet Copamobi:

- Los turistas creen que los acontecimientos inesperados y no programados de un viaje lo hacen más singular.

TEMA: Experiencia Turística

FUENTE: Entrevistas en profundidad

- Muchos turistas sienten placer en hallarse inmersos en la cultura visitada, pero sienten dificultad en buscar actividades y lugares propios de la población del lugar, y se sienten atados a las visitas tradicionales a puntos turísticos.

TEMA: Experiencia Turística

FUENTE: Entrevistas en profundidad

- Los turistas tienen diferentes niveles de dominio de tecnología y no siempre disponen de aparatos de primera línea o saben como usarlo.

TEMA: Acceso a la información

FUENTE: Investigación exploratoria

- La red de autobuses de Río no es intuitiva para el extranjero. Sin conocer la ciudad, con dificultad de pedir información a causa del idioma y además de sentirse inseguro, el turista recurre al taxi, aunque sea más caro.

“No existe una única estación de autobuses con todas las compañías para un mismo destino. No se pueden comparar precios y tiempo del viaje.”

TEMA: Acceso a la información

FUENTE: Investigación Exploratoria

- A lo largo de los partidos, en lugares con pantalla gigante y grandes aglomeraciones, es imposible hablar por el teléfono celular. En ese caso, los hinchas recurren a los mensajes de texto para comunicarse con los amigos y la familia.

TEMA: Experiencia deportiva

FUENTE: Investigación exploratoria

- Muchos hinchas buscan alguna actividad para después de los partidos de la Copa. Es habitual que recurran a corros de samba, reuniones en bares, etc.

TEMA: Experiencia deportiva

FUENTE: Investigación Exploratoria

- La compra de entradas es una frecuente causa de aglomeración antes de los partidos, muchas veces se agotan y los precios abusivos de reventa son un hecho.

TEMA: Experiencia deportiva

FUENTE: Investigación Exploratoria

- Los medios digitales colaboran con un clima de desconfianza y de falta de privacidad, principalmente por el riesgo de distribución indeseada de informaciones personales.

TEMA: Tecnología

FUENTE: Entrevista en profundidad

- En el caso de la Copa, el deseo de los hinchas de compartir sus mejores momentos en los partidos de fútbol es prohibido por leyes de derechos de autor." FIFA hizo una petición a YouTube solicitando que cualquier imagen de transmisión sea retirada por cuestiones de derechos de autor."

TEMA: Tecnología

FUENTE: <http://olhardigital.uol.com.br/produtos/mobilidade/celulares-verdes-sao-uma-alternativa-para-diminuicao-do-lixoeletronico/12136>

- Facebook y Twitter presentan, según sus usuarios, un exceso de mensajes innecesarios. Durante la Copa de África, más del 75% de los mensajes en Twitter eran poco interesantes o innecesarios.

TEMA: Tecnología

FUENTE: <http://www.esquire.com/the-side/feature/world-cuptweets062110?src=rss>

- Usuarios de la Red, consideran que la información del mundo digital tiene problemas de credibilidad.

TEMA: Comportamiento

FUENTE: Investigación Exploratoria



O Projeto

Apresentação

Fruto de subvenção econômica para a inovação da FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos ou Agência Nacional de Inovação do Ministério de Ciência e Tecnologia – na categoria Tecnologias da Informação e Comunicação, o projeto Copa do Mundo Mobile, ou **Copamobi**, iniciado em Maio de 2010, com duração prevista de três anos, está voltado para a identificação de oportunidades e desenvolvimento de soluções móveis relacionadas à Copa do Mundo de eventos afins.

... uma plataforma

de redes sociais
a localização
cial, com
mação
afin





DIAGRAMA DE AFINIDADES

¿QUÉ ES?

Es una organización y selección de las Notas de Insights con base en afinidad, similitud, dependencia o proximidad, generando un diagrama que contiene las macro agrupaciones que delimitan el tema trabajado, sus subdivisiones e interdependencias.

¿CUÁNDO USAR?

Cuando haya un gran volumen de datos provenientes de la investigación (documental y/o de campo), para identificar conexiones entre temas y áreas de oportunidad para el proyecto.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

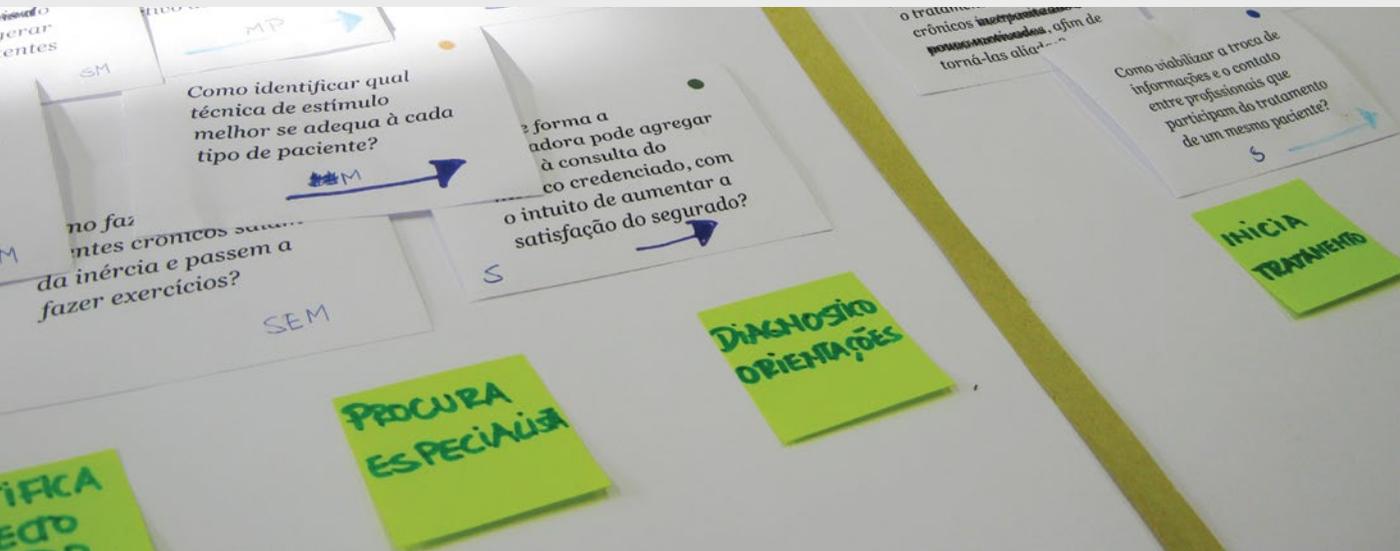
Después de la ida al campo y de la Investigación Documental, realizada sin pautas a priori, se sustrae una masa de datos donde los hallazgos más relevantes son capturados en Notas de Insights. Son ordenados en una mesa, en el piso o fijados en la pared por un equipo multidisciplinario, de forma colaborativa, para evitar un análisis sesgado. Ese proceso identifica temas, subgrupos, y criterios que facilitan el entendimiento de los datos. La organización puede ser reiniciada varias veces y realizada por diferentes grupos de personas dependiendo de la complejidad del tema y de la cantidad de datos. Lo importante es que cada etapa sea registrada y que el resultado final ayude la comprensión de los datos de campo y contribuya a la creación de las herramientas que serán usadas en la Ideación.

CASE — Identificando áreas de oportunidad para el monitoreo de crónicos

Para permitir el desarrollo de alternativas innovadoras en el monitoreo de pacientes crónicos, el Diagrama de Afinidades fue utilizado para el análisis de las Notas de Insights generadas durante la investigación. Este proceso permitió la identificación de conexiones entre temas y el listado de nueve áreas de oportunidad para el proyecto:

- Hábitos/comportamiento;
- Prevención;
- Relación con el médico;
- Sistema de salud;
- Familia;
- Aseguradora;
- Tecnología;
- Tratamiento;
- Agente de Seguros.

A lo largo del proceso de análisis, en consonancia con las áreas de oportunidad, fueron también identificados dieciocho desafíos, posteriormente utilizados en la Ideación.



MAPA CONCEPTUAL

¿QUÉ ES?

Es una visualización gráfica, construida para simplificar y organizar visualmente datos complejos de campo, en diferentes niveles de profundidad y abstracción. Su objetivo es ilustrar los vínculos entre los datos y, así, permitir que nuevos significados sean extraídos de las informaciones recolectadas en las etapas iniciales de la fase de Inmersión, principalmente a partir de las asociaciones entre ellas.

¿CUÁNDO USAR?

Durante la fase de Inmersión, para estructurar los datos de campo mientras se realiza el debriefing diario o semanal del proyecto, contribuyendo a un análisis posterior y más completo, y con el fin de facilitar la comunicación de los datos al equipo y propiciar la colaboración durante el proceso.

La representación esencialmente gráfica del mapa conceptual posibilita la visualización de los datos de manera más rápida e integral, facilitando la comprensión de informaciones complejas en sus diferentes niveles. Por eso, puede ser utilizado también para comunicar la síntesis de la investigación, dando cabida a que terceros contribuyan con aportaciones. Además, el mapa conceptual puede ser usado como base para la generación de ideas.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Se inicia el proceso por la lista de palabras que forman parte del universo central de la investigación. A continuación, se elabora una "frase-madre" que sintetiza la acción central y los actores involucrados en el tema. Esa frase será la base de las ramificaciones y desarrollos con base en los datos recolectados en la fase de Inmersión, y puede ser modificada o incrementada a lo largo del proceso.

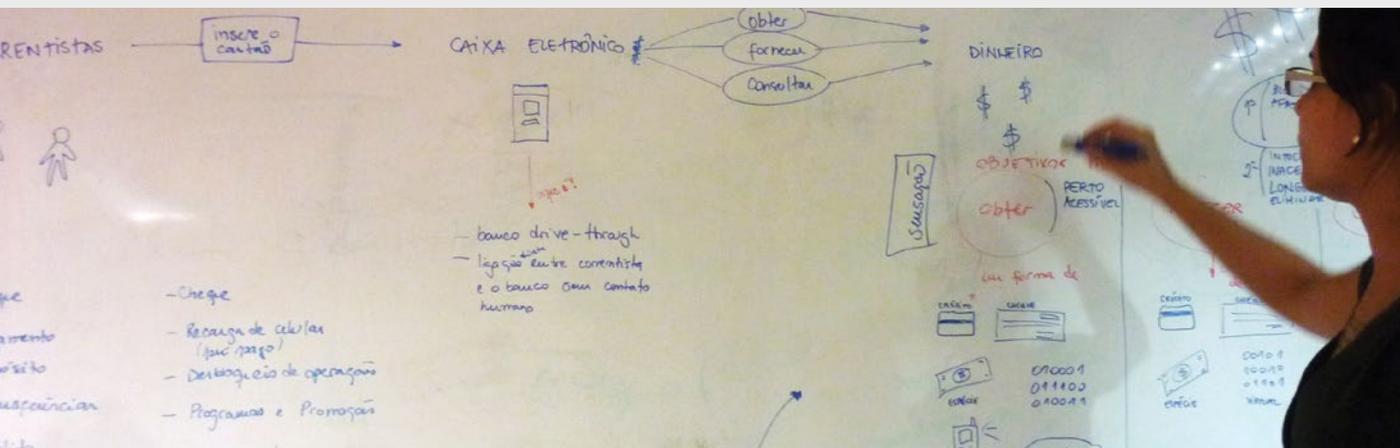
CASE — Mapa conceptual para el rediseño de la experiencia de un cajero automático

El mapa conceptual fue utilizado como herramienta de debriefing y análisis de las Investigaciones de Campo y Documental al rediseñar la experiencia del cajero automático. Para ello, fue estructurada la frase: “Los titulares de la cuenta del Banco utilizan el cajero automático para OBTENER y/o CONSULTAR y/o SUMINISTRAR dinero;” clave en el tema investigado. La frase fue elaborada para incluir al usuario investigado (el titular de la cuenta), el objeto de estudio o producto (el cajero automático) y las acciones que son realizadas (obtener, consultar y/o suministrar) para suplir su necesidad (el dinero).

La frase estuvo presente en un gran cuadro durante todo el período del proyecto. Por lo cual, siempre que un miembro del equipo regresaba del campo con algún insight, solo tenía que apuntarlo en un postit y pegarlo en el espacio designado, relacionándolo a alguna palabra. Lo mismo sucedía con los hallazgos de la Investigación Documental.

Al exponer la frase de forma clara, simple, se ponía de manifiesto los hallazgos e insights que las circunscribían, y de ese modo, se impulsaba la colaboración del equipo y del cliente. Principalmente en momentos de debriefing y reuniones colaborativas.

La colaboración se vio estimulada a través de una visualización que permitió la estructuración y correlación de los datos, además de la elaboración de los desafíos propuestos por el proyecto.



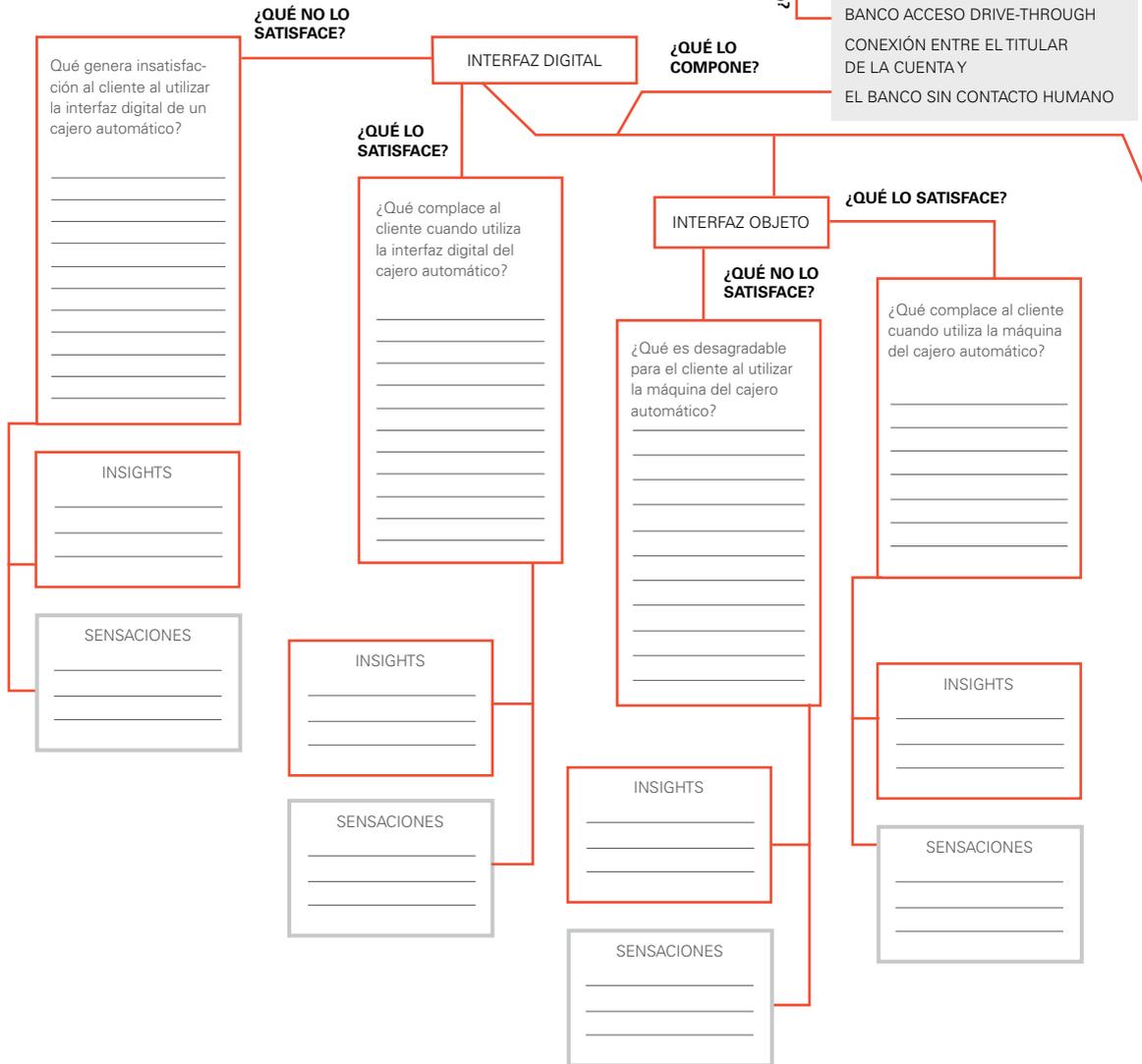
OBSERVACIONES DE USO ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

TITULARES DE CUENTA



USAN

CAJERO AUTOMÁTICO



PARA: OBTENER / CONSULTAR / SUMINISTRAR



¿CÓMO SE OBTIENE?

FUNCIONALIDADES DEL ATM FUNCIONALIDADES

- SALDO PRÉSTAMO
- CHEQUE TARJETA DE CRÉDITO
- PRÉSTAMO RECARGA DE CELULAR
- TARJETA RETIRAR DINERO

¿QUÉ SE OBTIENE?

- EFFECTIVO CHEQUE
- TARJETA SERVICIOS

¿CÓMO SE CONSULTA?

CONSULTAS
RECIBOS

¿QUÉ SE OBTIENE?

MOVIMIENTOS
DE CUENTA
FÍSICOS Y
VIRTUALES

¿CÓMO SE SUMINISTRA?

FUNCIONALIDADES

- INGRESOS DESBLOQUEO DE OPERACIONES
- TRANSFERENCIAS PROMOCIONES Y PROGRAMAS
- FONDO DE PENSIONES CONSORCIO
- CAPITALIZACIÓN CUENTA DE AHORROS
- INVERSIÓN SEGUROS
- PAGO

INSIGHTS

SENSACIONES

INTERFAZ ESPACIO

¿QUÉ LO SATISFACE?

¿QUÉ NO LO SATISFACE?

¿Qué desagrada al cliente en el ambiente donde se localizan los cajeros automáticos?

INSIGHTS

SENSACIONES

Al utilizar la interfaz y el espacio de un cajero automático, ¿qué genera insatisfacción al cliente?

INSIGHTS

SENSACIONES

HOJA DE RUTA

¿QUÉ ES?

Son criterios orientadores o directrices indicadoras para el proyecto, evidenciando aspectos que no deben perderse de vista a lo largo de todas las etapas del desarrollo de las soluciones. Proviene del análisis de los datos recolectados, del alcance convenido para el proyecto y del direccionamiento sugerido por el cliente. Son el marco que regulan los límites del proyecto y su verdadero propósito.

¿CUÁNDO USAR?

La hoja de ruta debe siempre incluirse en el desarrollo de un proyecto porque crea parámetros y orientan las soluciones, al ayudar a calibrar las respuestas para ceñirse a la envergadura estipulada.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

La hoja de ruta es el marco para la sistematización de los datos de la Inmersión, durante la realización de un Diagrama de Afinidades o de un Mapa Conceptual, por ejemplo. Con lo cual, se hace patente que ninguna cuestión relevante sea olvidada o que las soluciones generadas no se alejen de lo que se demanda

CASE — Criterios para nuevas ofertas de Outsourcing de TI

Para lograr identificar nuevas ofertas de servicio en el área de outsourcing para una empresa de tecnología, se emprendió una investigación documental y entrevistas en profundidad con ejecutivos de Tecnología de la Información. Después de la sistematización de los datos recolectados en Notas de Insight, estas fueron ordenadas en áreas a través del proceso de Diagrama de Afinidades, dando lugar a la hoja de ruta de la Ideación:

- Posicionarse como líder entre los competidores;
- Transmitir el compromiso de la empresa con la innovación;
- Optimizar la relación costo-beneficio;
- Fidelización de clientes para poder repetir la experiencia del uso de servicios;
- Comunicación efectiva de atribución de valor al factor humano, clave en la formación de equipos.

PERSONAS (O PERSONAJES)

¿QUÉ ES?

Las Personas son arquetipos, personajes ficticios, concebidos a partir de la síntesis de comportamientos observados entre consumidores con perfiles extremos. Representan las motivaciones, deseos, expectativas y necesidades, reuniendo características significativas de un grupo más amplio.

¿CUÁNDO USAR?

Se recurren a Personas en diferentes fases del proceso, pues sirven para enlazar informaciones de los usuarios con todas los individuos involucrados, pero son especialmente útiles en la generación y validación de ideas. Por ejemplo, las necesidades de las Personas pueden ser investigadas en la fase de Ideación, y con ellas, crear soluciones innovadoras para satisfacer sus demandas. Posteriormente, las mismas ideas pueden ser filtradas por la perspectiva de las Personas para hacer una criba.

Son útiles en el proceso de diseño porque orientan las soluciones hacia los usuarios, más allá de las informaciones, lo que ayuda en la toma de decisiones.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Diferentes polaridades de características de los usuarios son detectadas tras establecer los datos de campo. Pueden implicar desde aspectos demográficos como sexo, franja de edad y clase social hasta perfiles de comportamiento como, por ejemplo, si el individuo es independiente en cuanto al cuidado de la salud o si depende de familiares en esa cuestión. Tras identificar todas las polaridades, se componen los personajes, combinando los diferentes factores y usando como referencia los perfiles identificados en campo. Así, se crea un grupo de Personas con características marcadamente distintas que representan perfiles extremos de usuarios del producto o servicio analizado. Luego, se debe nombrar, crear historias y necesidades para dar vida a la "personificación" del arquetipo.



CASE — Perfiles extremos de pacientes crónicos

Al desarrollar métodos innovadores de monitoreo de pacientes crónicos, los datos de la Investigación Exploratoria y de la Inmersión en Profundidad posibilitaron la identificación de seis aspectos positivos y seis negativos, formando seis ejes de comportamiento:

Independiente / Dependiente

¿El paciente depende de otras personas para tomar los medicamentos, concertar citas y cuidar de su salud?

Negación de la enfermedad / Aceptación de la enfermedad

¿Cómo se enfrenta a su condición? ¿La acepta o la niega?

Descontrolado / Controlado

¿Toma los medicamentos en la hora asignada? ¿Hace ejercicios? ¿Va al médico con regularidad?

Tecnológico / No tecnológico

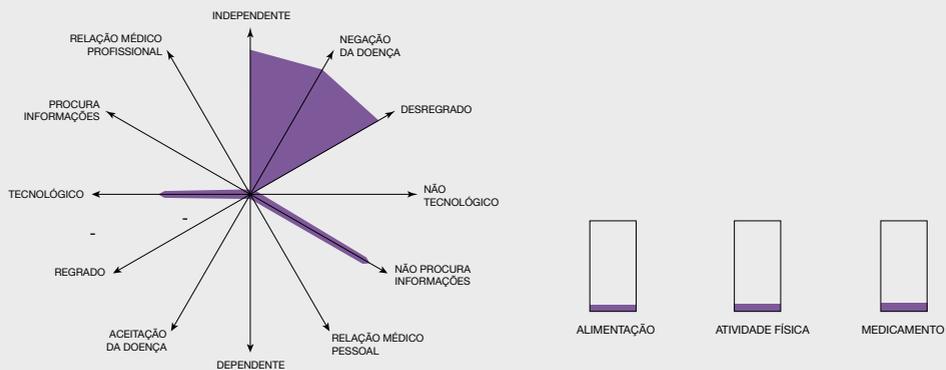
¿Hace uso de equipos tecnológicos? ¿Usa la tecnología cómo aliada durante el tratamiento?

Busca informaciones / No busca informaciones

¿Busca más informaciones sobre la enfermedad y el tratamiento?

Relación médico profesional / Relación médico personal

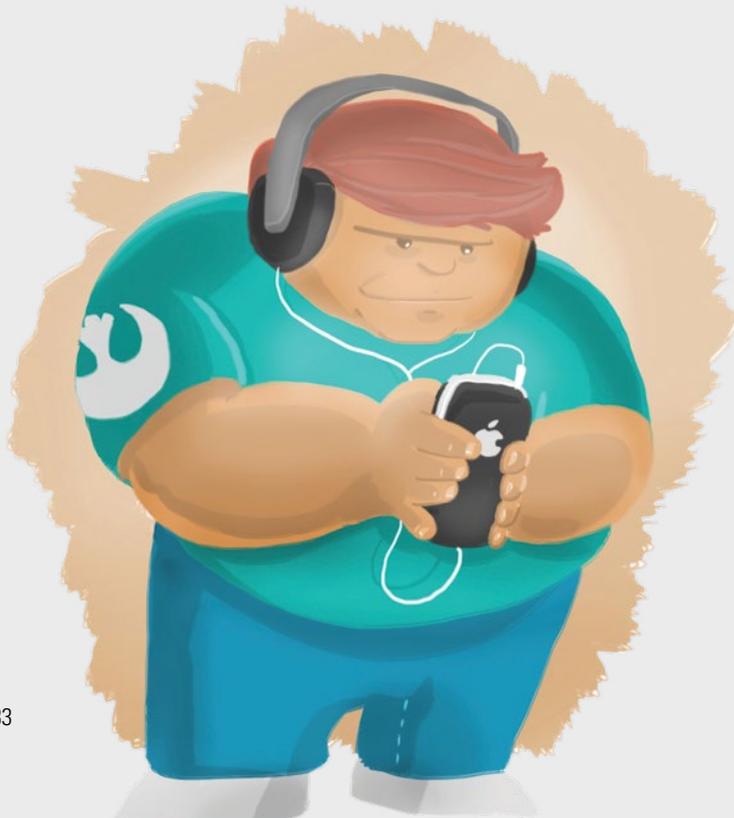
El paciente se relaciona con el médico de forma emocional o racional? ¿Establece alguna especie de vínculo con él? Además de esas polaridades, se tuvo en



cuenta la manera como el paciente crónico se relaciona con tres aspectos fundamentales del tratamiento: alimentación, ejercicios físicos y medicamentos.

Se crearon cinco Personas, derivadas del estudio de los diferentes patrones de comportamiento, para facilitar la creación y la calibración de las soluciones. Un ejemplo es Rogério, joven perezoso y poco instruido, estudiante de hotelería, 24 años, diagnosticado con hipertensión a los 18. La obesidad, según la familia, es la causa de la enfermedad, que hasta el momento derivó solo en ocasionales dolores de cabeza. Su padre, también hipertenso, tuvo un infarto a los 46 años, pero no por ello se preocupó con el peso y la alimentación. En su casa, se acude a profesionales de la salud en último caso: “Caramba, si mi papá que sufre del corazón y me dobla en edad no va al médico, ¿por qué me tocaría ir? Cuando tengo algún síntoma, tomo el medicamento y listo. Para mí, ser hipertenso es tener que tomar una pastilla cuando tengo dolor de cabeza. Por lo demás, vida normal”.

Rogério casi nunca mide su presión arterial, pero si hubiera un modo menos “arduo” y más tecnológico de monitorear la hipertensión o de estar en contacto con los médicos, el joven podría responder mejor en lo que es su limitada capacidad de dedicación a la salud. En lo demás, no se puede obviar su capacidad y la variedad de golosinas que consume los fines de semana, delante de la televisión.



MAPA DE EMPATÍA

¿QUÉ ES?

Es una herramienta de síntesis de informaciones sobre el cliente que permite visualizar lo que dice, hace, piensa y siente. Ayuda a ordenar los datos de la fase de Inmersión al dar salida a situaciones de contexto, comportamientos, preocupaciones y hasta aspiraciones del usuario (u otros actores estudiados).

¿CUÁNDO USAR?

Cuando hay mucha información de campo y es necesario organizarla para generar una mejor comprensión del público-objetivo, para ganar empatía.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

El siguiente paso es crear un diagrama dividido en seis áreas. La parte central se reserva a la caracterización del cliente investigado (nombre, características personales, renta, etc.). Cada área del diagrama debe contener las siguientes preguntas sobre el cliente:

1. «¿Qué observa el cliente?» Descripción de lo que el cliente ve en su ambiente;
2. «¿Qué escucha el cliente?» Descripción de como el ambiente influencia al cliente;
3. «¿Qué realmente piensa y siente el cliente?» Ejercicio para entender como funciona la cabeza del cliente;
4. «¿Qué dice y hace el cliente?» Ejercicio para entender de que forma el cliente se comporta en público y lo que piensa;
5. «¿Cuáles son las dificultades del cliente?» Descripción de las dificultades vividas por el cliente a lo largo de a experiencia.
6. «¿Cuáles son las conquistas del cliente?» Descripción de los aspectos positivos y prometedores desde la óptica del cliente.

El mapa de empatía está planteado para identificar las necesidades del cliente y oportunidades para el proyecto, y puede ser usado como recurso en la fase de Ideación.

CASE — Wanderley, usuario típico de empresa suministradora de energía

Una compañía suministradora de energía pretendía mejorar su manera de ofertar productos financieros. Para ese proyecto, el equipo visitó a diez ciudades donde la empresa estaba presente con oficinas de atención al cliente, para averiguar los diferentes perfiles de sus usuarios.

Aunque los contextos sean distintos, se observó que los clientes de las diversas regiones compartían valores y problemas muy similares en lo que se refiere a este servicio. El análisis permitió sintetizar las características de los consumidores en una sola Persona, Wanderley. Había la necesidad de resumir la gran cantidad de hallazgos de campo, para delinear los muchos aspectos de este “consumidor estándar”. El Mapa de Empatía era la herramienta ideal para ese acometido y permitió observar la manera de hablar, escuchar, observar y pensar de Wanderley, sea en los aspectos de su vida, pero también con relación a la suministradora de energía.

El desarrollo del mapa, fue importante a modo de consulta para la empresa contratante para comprender como piensa y actúa su cliente, pero además, fue esencial para entender el comportamiento del usuario con relación a la suministradora. Un dato interesante, que influyó incluso en la Ideación, se debe a la percepción del cliente sobre la jerarquía: se comprobó que el consumidor demostraba mayor respeto cuando el empleado estaba mejor vestido y provisto de un discurso más impositivo, comportamiento que se repite tanto en el ambiente de trabajo como en la interacción con los vecinos de Wanderley.



JORNADA DEL USUARIO

¿QUÉ ES?

Es una representación gráfica de las etapas de relación del cliente con un producto o servicio, que apunta los pasos clave experimentados antes, durante y después de la compra y utilización.

¿CUÁNDO USAR?

Para entender el ciclo de relación del cliente con la empresa, desde su decisión de adquirir el producto/servicio, hasta su descarte o nueva demanda. Así, es posible analizar sus expectativas en cada momento y adelantarse en la creación de mejores soluciones, sorprendiendo al cliente.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

La técnica de Jornada puede ser combinada con Personas para explorar como se relacionan en cada momento del ciclo de vida del producto o servicio, con vistas a crear soluciones innovadoras con diferentes puntos de contacto y perfiles. Una idea generada para una Persona y un punto de contacto específico puede ser de interés para grupos más amplios, pero su viabilidad inicial se dio gracias al trabajo sobre un grupo en un momento específico.

CASE — Jornada de compra de título de capitalización

Para averiguar sobre la posibilidad de venta de títulos de capitalización en una concesionaria de transportes ferroviarios, el análisis de las Notas de Insight propició la agrupación de los datos por afinidad de temas y en forma de Jornada del Usuario. Fueron representadas las etapas inherentes al proceso completo de adquisición, –bajo la perspectiva del usuario, incluyendo desde el contacto con el producto hasta la recursividad de la compra.



Al término del análisis y síntesis del contenido resultante de la fase de Inmersión, se dio paso al proceso de Ideación, organizado en dos sesiones: una, solamente con el equipo del proyecto, y la otra, con la participación de los profesionales de la empresa contratante. En ambas, los presentes fueron invitados a pensar en la jornada de cada una de las ocho Personas creadas. Orientadas, así, a generar ideas con puntos de contacto para la venta del producto en el contexto trabajado. Fue discutido cómo, por ejemplo, la asistenta Solidaria conocería el producto. ¿Cómo sería sensibilizada por la oferta? ¿Cómo haría la adquisición y donde o ¿Cómo guardaría el ticket? ¿Comprobaría el resultado? ¿Si es así, cómo se daría el retorno, tanto en caso de premio como en adquisición de un nuevo ticket? Las referidas dinámicas generaron muchas ideas que fueron presentadas en forma de narrativas enlazando cada Persona con el producto.



BLUEPRINT

¿QUÉ ES?

Es una matriz que representa visualmente, de forma esquemática y sencilla, el complejo sistema de interacciones que caracterizan una prestación de servicios. En esa representación, son analizados los diferentes puntos de contacto del servicio, o sea, los elementos visibles y/o físicos con los cuales el cliente interactúa; las acciones del cliente y toda la interacción con la empresa desde las operaciones visibles hasta aquellas que ocurren en los bastidores.

¿CUÁNDO USAR?

Cuando se desea visualizar el servicio bajo todos sus aspectos, como forma de localizar puntos de mejora y nuevas oportunidades. El Blueprint describe las evidencias físicas, los diferentes actores, sus acciones e interdependencias a lo largo de la jornada, permitiendo la identificación de puntos débiles y superposiciones innecesarias, facilitando, así, innovaciones estratégicas y tácticas.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Antes de más nada, se definen las etapas de la jornada propias del servicio para montar las columnas de la matriz. Enseguida, se debe rellenar las líneas con: 1) las evidencias físicas que el cliente experimenta; 2) las acciones del cliente para la utilización del servicio; 3) las acciones visibles que implican los empleados en la prestación del servicio; 4) las acciones invisibles del empleado que forman parte integrante del servicio pero el cliente no percibe; y 5) la línea de aceptación que indica la percepción del cliente y su grado de estrés o satisfacción con el servicio prestado en cada punto de la jornada. El análisis de las columnas de la matriz, arroja luz a la experiencia y acciones de los diferentes actores. Y la lectura horizontal permite, por otra parte, entender la integración de los diversos elementos del proceso del servicio.

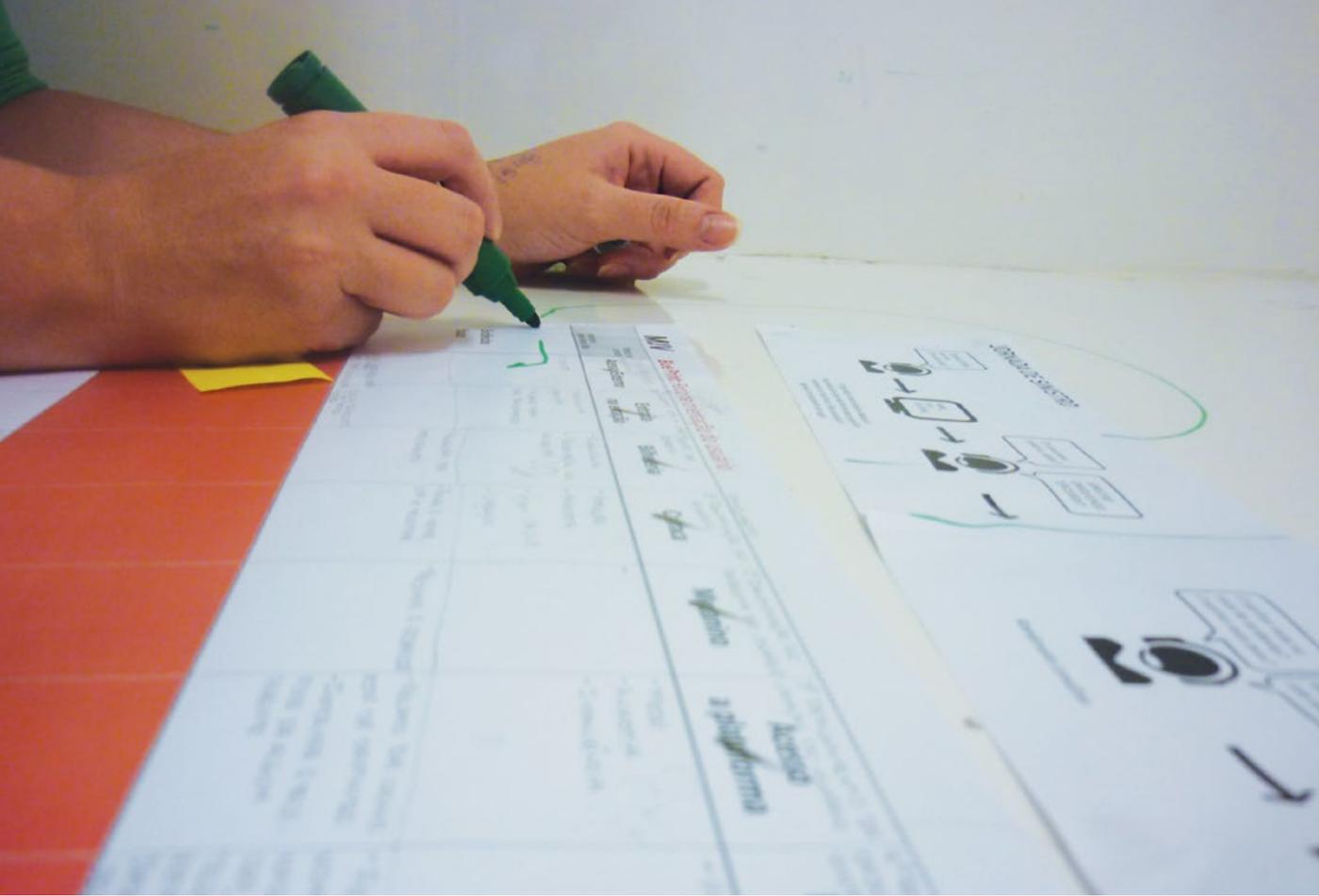
CASE — Blueprint de servicio de atención del Call Center

Con el fin de promover mejoras en el servicio de la central de atención de una aseguradora, fueron investigadas las estructuras de funcionamiento que componen el área, sus interacciones con otros departamentos, la rutina de entrenamiento y el trabajo de los operadores, entre otros. Además, se realizaron observaciones de shadowing de la atención a los clientes.

Se elaboró el Blueprint de un siniestro de automóvil para profundizar sobre las cuestiones relativas al servicio. Las etapas recorridas por el usuario antes y durante el servicio de atención al cliente fueron plasmadas en la representación de la Jornada. Se tomó nota de cada evidencia física y cada acción de los actores involucrados (usuario, operador y equipo de back office) según el paso-clave correspondiente, las posibles barreras de interacción entre ellos y la percepción del cliente en cada momento de la jornada.

Al combinar tales variables se constataron los puntos exactos donde el cliente pudiera carecer de una atención satisfactoria, sea debido al operador o por un posible mal funcionamiento interno. La herramienta puso de manifiesto los entrescos que dificultaban la comunicación, y resaltó en que momento esta se hace más estresante.

Era fundamental mostrar a la aseguradora, donde estaban los escollos en atención al cliente y las respectivas oportunidades de acción, con el fin de aliviar los cuellos de botella y hacer la experiencia más positiva.



Para saber más sobre esas herramientas acceda a:

www.librodesignthinking.es/analisis



PUNTOS DE CONTACTO

	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA / MOMENTO DE LA CONEXIÓN	CONTACTO CON EL SERVICIO DE ATENCIÓN	TIEMPO DE ESPERA	ATENCIÓN: • 1º IDENTIFICACIÓN DEL USUARIO
EVIDENCIAS FÍSICAS	Accidente (siniestro de coche).	Número para transferir llamada.	Observación del accidente.	Tono de voz. Número de documentación.
ACCIONES DEL USUARIO	Buscar información sobre qué hacer. Llamar al call center.	Interacción con la atención automática (URA). Elección del asunto a ser tratado. Espera.	Esperar por la atención.	Aportar datos: nombre, documentación, y teléfono.
BARRERAS PARA LA INTERACCIÓN	No encontrar el número. Comunica, ocupado. No tener un teléfono a mano.	Se corta la conexión. Marcar el número equivocado para transferir llamada. No comprender que la URA está comunicando.	Transferir la conexión para otro sector.	Sistema se interrumpe. Usuario no sabe su número de documento. Se corta la conexión.
ACCIONES DE LOS OPERADORES			Contestar el teléfono	Apuntar los datos básicos en un sistema de apoyo.
ACCIONES DEL BACK OFFICE		Exposición de los motivos de la llamada. Enumeración de los servicios. Transferir la llamada a un operador.	Transferir la conexión para el operador (cronómetro). Tiempo de atención.	Suministrar documento de apoyo.
MEDIDOR DE ESTRÉS	Impaciencia. Angustia 	Impaciencia. Atención. 	Impaciencia. Angustia	Impaciencia. Angustia.  Atención

ATENCIÓN: • 2º IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DEL USUARIO	ATENCIÓN: • 3º DETALLE DE LA SITUACIÓN DEL USUARIO	ATENCIÓN: • 4º CUMPLIMENTACIÓN DE DATOS REFERENTE AL SINIESTRO	ATENCIÓN: • 5º RELATO DE LO QUE SUCEDIÓ	FINALIZACIÓN DE LA LLAMADA
Tono de voz.	Tono de voz.	Tono de voz.	Tono de voz.	Tono de voz.
Relatar como se siente.	Relatar como se siente. Informar el teléfono de algún familiar.	Aportar: nombre, documento, fecha de nacimiento, dirección, Código postal, teléfono de contacto y del trabajo, estado civil, automóvil, matrícula y fecha de emisión del seguro.	Informe en detalle lo que sucedió.	Escuchar lo que ocurrirá a continuación.
Sistema se interrumpe. Operador no escucha lo que el usuario dice. Se corta la conexión.	Sistema se interrumpe. Operador no escucha lo que el usuario dice. Se corta la conexión.	Sistema se interrumpe. Operador no escucha lo que el usuario dice. Se corta la conexión. Burocracia.	Sistema se interrumpe. Operador no escucha lo que el usuario dice. Se corta la conexión. Suministrar documento de credenciales. Usuario no suministra las debidas informaciones.	Sistema se interrumpe. Operador no escucha lo que el usuario dice. Se corta la conexión.
Anotar los hechos	Anotar el contacto del familiar.	Anotar los datos.	Detallar el relato en el documento.	Detallar el relato para su registro.
Suministrar documento de credenciales.	Suministrar documento de credenciales.	Suministrar documento para el registro de datos	Suministrar documento de relato.	Preguntar si tiene alguna duda. Agradecer la llamada. Enviar la ocurrencia para análisis.
Impaciencia. Angustia. Atención. 	Impaciencia. Angustia. Atención. 	Impaciencia. Angustia. Atención. 	Impaciencia. Angustia. Atención. 	Alivio. 

Proyecto Andorinha

Una experiencia más allá del avión



ANÁLISIS Y SÍNTESIS

A lo largo de la etapa de Inmersión, recolectamos información variopinta. A continuación, se dieron reuniones colaborativas donde esos datos fueron estudiados, organizados y sintetizados mediante algunas herramientas de análisis. El producto de este trabajo fue la creación de los arquetipos de los personajes (Personas) y una Jornada del Viajero, posteriormente utilizado en la fase de ideación.

PERSONAS

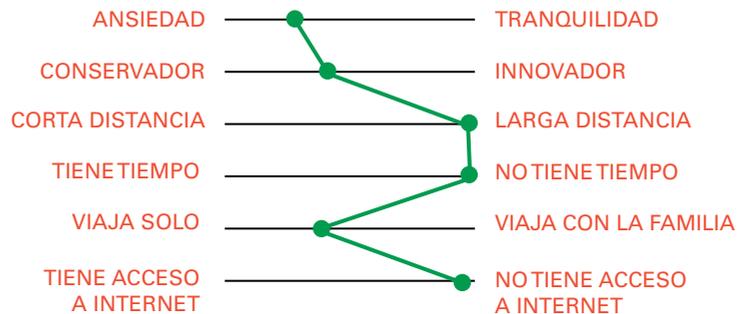
A partir de los datos obtenidos en la Investigación Exploratoria y en las entrevistas, perfilamos algunos de los ejes de comportamiento –que engloban tanto la percepción como la utilización de servicios aéreos– y la relación de los pasajeros con familia, dinero y viajes. La ubicación de cada entrevistado, a lo largo de estos ejes, permitió la identificación de estándares de comportamiento, representados por las Personas a continuación.

JUAN

62 AÑOS | CASADO | CONSERJE | RESIDE EN NOVA IGUAÇÚ

Juan es conserje en un edificio en Copacabana hace 30 años, cuando se trasladó de Maranhão a Río de Janeiro con su esposa. Aunque sus ingresos modestos se ajustan mucho a los gastos, siempre que puede ahorra para visitar su tierra natal y la familia. Le gusta viajar en autobús, porque encuentra el camino apacible, aunque invierte 6 días de sus vacaciones en el trayecto.

A raíz del reciente fallecimiento de su madre, João tuvo que viajar a Maranhão con urgencia. En seguida, dejó de lado el miedo a volar y se dispuso a aceptar la ayuda de su jefe para comprar un pasaje de avión por Internet.

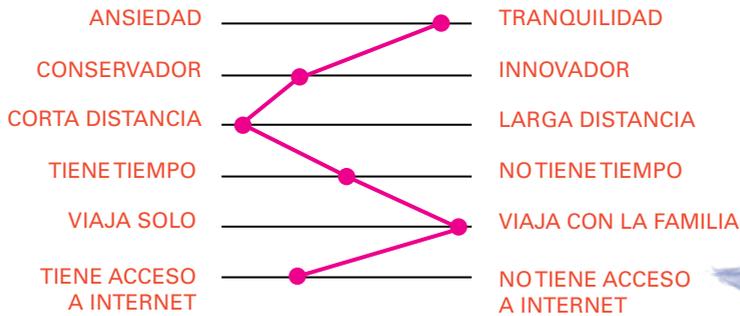


MÓNICA

35 AÑOS | CASADA | SECRETARIA | RESIDE EN LA VILA DA PENHA

Mónica es secretaria de una oficina de abogados en el Centro de Río de Janeiro. Dispone de poco tiempo para la familia, y por eso, en sus vacaciones, reserva anualmente unos días para estar con ellos en la Región de los Lagos. Pese al deseo de conocer Maceió, nunca pensó viajar lejos, debido al incremento del coste del viaje. En los

desplazamientos en autobús, la madre, siempre presente, y el hijo más joven, viajan gratis, lo que representa un gran ahorro.



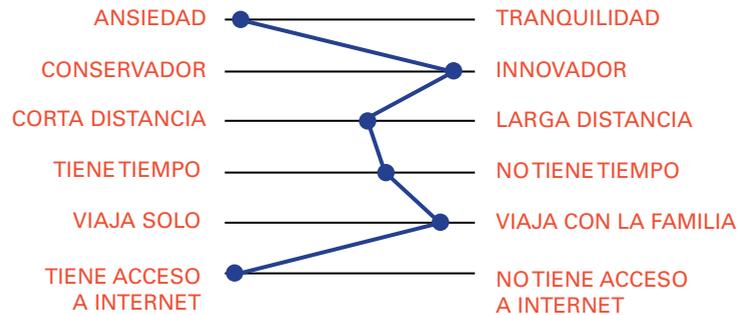
FELIPE

20 AÑOS | SOLTERO | TÉCNICO INFORMÁTICO | RESIDE EN PAVUNA

Felipe vive con sus padres y lleva poco tiempo trabajando como técnico informático en una empresa de seguridad en São Cristóvão, su primer empleo. Sus ingresos, aunque modestos, le permiten pequeños lujos, como un smartphone con MP3 o zapatillas con amortiguadores.

Nunca viajó más allá de Resende, donde vive su novia, pero tiene planes de ir a Salvador en el feriado para visitar a su madrina. Como el tiempo es corto, optó por viajar en avión. Un amigo recomendó una web donde Felipe pretende comprar su billete a plazos, en 10 cuotas, sin intereses, con la tarjeta de crédito que ha adquirido recientemente.

JORNADA DEL VIAJERO



Las investigaciones sobre el hecho de viajar en avión proporcionaron datos que fueron analizados y algunas etapas-clave fueron detectadas. La Jornada del Viajero es el resultado obtenido en forma de infografía, contemplando las diversas fases, desde la planificación, hasta el desembarque en el aeropuerto.

En cada fase de la Jornada, aprovechamos también para organizar sus respectivos desafíos que serán tratados, a su vez, en la fase de ideación.

PLANIFICACIÓN



Billete

¿Cómo aclarar dudas de los viajeros novatos?

¿Cómo los viajeros pueden investigar por precios de pasajes sin usar Internet?

¿Cómo hacer eso de forma remota?

¿Cómo organizar el traslado del equipaje de grandes familias?

¿Cómo ofrecer transparencia y seguridad en ese traslado de maletas?

Embarque

¿Cómo evitar que los pasajeros sin experiencia pierdan la tarjeta de embarque?

Espera

¿Cómo entretener a sus familiares durante la espera?

¿Cómo dar más privacidad al momento de la despedida?

EN EL AVIÓN



Acceso a la aeronave

¿Cómo facilitar la localización del asiento en el avión?

¿Cómo hacer que el pasajero se sienta bien al entrar en cabina?



Traslado

¿Cómo facilitar el acceso a barrios o ciudades distantes del aeropuerto?

Equipaje

¿Cómo orientar cuáles son los documentos importantes para presentar?

¿Cómo facilitar la organización de múltiples documentos?

Preparación de documentación

Ir al aeropuerto

¿Cómo facilitar el acceso a barrios o ciudades distantes del aeropuerto?

EN EL AEROPUERTO

Check-in

¿Cómo agilizar y facilitar la facturación de las maletas?

¿Cómo traducir la idea de "check-in" al viajero que se estrena en el avión?

Ubicación

¿Cómo facilitar la orientación del pasajero en el aeropuerto, indicando el orden de cada etapa para el embarque?

Durante el vuelo

¿Cómo hacer que el pasajero se sienta bien acogido al entrar en el avión?

¿Cómo flexibilizar la opción de alimentación dentro del avión?

¿Cómo entretener e informar al pasajero que pueda sentirse intimidado por el ambiente frío del avión?

Equipaje

¿Cómo organizar el traslado del equipaje de grandes familias?

¿Cómo facilitar la localización del equipaje en las cintas transportadoras?

DESEMBARQUE



AGRUPTA

INSIGHT 1

INSIGHT 2

INSIGHT 3



Ideación

Esa fase busca generar ideas innovadoras para el tema del proyecto. Se disponen de las herramientas de síntesis creadas en la fase de análisis para estimular la creatividad y generar soluciones adaptadas al contexto del asunto trabajado.

Ideación

Más allá de las herramientas, hay que hacer hincapié en establecer una amplia gama de perfiles de personas involucradas en el proceso de generación de ideas. Por ello, es frecuente incluir a individuos que serán posteriormente “servidos” por las soluciones desarrolladas como especialistas de su propia experiencia.

Con ese fin, se une al equipo multidisciplinar del proyecto, usuarios y profesionales de áreas afines al tema estudiado, normalmente a través de Talleres de Cocreación. Contar con diferentes expertos contribuye a ampliar el espectro, enriquece y otorga mayor asertividad a las soluciones.

La ideación se suele inaugurar con Brainstormings del equipo (una de las más conocidas técnicas de generación de ideas) alrededor del tema a ser explorado y basándose en las herramientas. Después siguen una o más sesiones de cocreación con usuarios o equipo de la empresa contratante, dependiendo de la necesidad del proyecto.

Las ideas generadas a lo largo de ese proceso son capturadas en Menús de Ideas, constantemente validadas en reuniones con el cliente a través, por ejemplo, de una Matriz de Posicionamiento o de Prototipos (ver fase siguiente).



BRAINSTORMING

¿QUÉ ES?

Le *Brainstorming* es una técnica para impulsar la generación de un gran número de ideas en un corto período de tiempo. Se suele concebir en grupo, con un proceso creativo facilitado por un moderador, responsable por crear un buen clima y estimular la creatividad sin dejar que el grupo se descentre.

¿CUÁNDO USAR?

Cuando se necesita una gran afluencia de ideas. En el ámbito de la Ideación, el Brainstorming infunde una riqueza de ideas sobre aspectos relevantes originados en las fases de Inmersión y Análisis.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Por ser una técnica muy difundida en diversos ámbitos, a veces hay confusión al denominar equivocadamente una reunión de "Brainstorming" solo porque su objetivo final es la generación de ideas.

Sin embargo, para que el Brainstorming sea dirigido y centrado en la solución creativa de oportunidades identificadas, se puede utilizar los datos brutos de campo y/o Personas para estimular el equipo. Además, para que un Brainstorming tenga éxito se debe atender a algunas recomendaciones:

Calidad por la cantidad

La calidad y la asertividad de las ideas generadas se alcanzan a través de la cantidad. Cuanto mayor la cantidad de ideas generadas por el equipo, mayor la oportunidad de producir una solución innovadora y funcional.

Evitar juzgar las ideas

Las críticas no deben perturbar el proceso creativo y la obtención de ideas audaces. El objetivo debe ser dar forma y producir ideas, aplazando la evaluación para otro momento.

Ideas audaces son bienvenidas

Nuevas ideas o diferentes ángulos de una misma idea pueden generar soluciones innovadoras. Con lo cual, es bueno contribuir con perspectivas osadas, sin dejar que el sentido crítico inhiba las colocaciones y el desarrollo de la idea.

Combinar y apurar ideas

El *Brainstorming* debe ser 100% colaborativo. Las ideas pueden ser combinadas, adaptadas, transformadas y desmembradas en muchas otras por cualquier miembro del equipo

CASE — Ideas para un Help Desk atractivo

Esperando mejorar la calidad de la atención del Help Desk de una empresa de venta minorista, se pretendía crear una experiencia atractiva para los empleados que recurren a ese servicio. Así, dos investigadores realizaron un día de Shadowing y capturaron insights sobre las oportunidades para mejorar el proceso. Pasados unos días, regresaron a la sala del Help Desk y separaron a diez empleados en dos equipos para participar de un Brainstorming. Se distribuirán seis insights previos por grupo con un desafío añadido. Se les pidió que generasen el mayor número de ideas posibles para buscar soluciones.



Los insights envolvían asuntos como:

La relación entre los empleados de la empresa y los subcontratados del Help Desk; la valoración del equipo dentro de otra empresa; la calidad y la agilidad de los operadores del Help Desk y la burocracia asociada al proceso.

Y las ideas generadas trataron de:

Crear el “día del Email”: en una competición, los empleados de la empresa serían animados a limpiar sus bandejas de entrada, reduciendo el volumen de mensajes almacenadas en el servidor. También ofrecer charlas sobre inseguridad, concientización y sobre la necesidad de guardar e-mails. Desarrollar en la intranet un apartado de consejos y vídeos tutoriales con soluciones para los problemas más sencillos y usuales.

CASE — Brainstormiario (espacio dedicado al Brainstorming)

Las sesiones de Brainstorming pueden ser más productivas cuando son estimuladas por imágenes, objetos o vídeos inspiradores. A partir de cualquier objeto que despierte asociaciones creativas como juguetes o fotografías de revistas aleatorias, un equipo multidisciplinario y entrenado es capaz de generar asociaciones relevantes a la cuestión propuesta, generando ideas no convencionales. Durante un proyecto destinado a innovar el cajero automático, el equipo había identificado durante la Inmersión que los terminales de autoservicio del banco son objetos que no propician conexiones emocionales con las personas. Para la sesión de Brainstorming fueron seleccionadas imágenes, objetos y vídeos pertenecientes al universo emocional del usuario. Así, el equipo fue capaz de generar ideas para un cajero automático que despertase emociones en sus usuarios.



TALLER DE COCREACIÓN

¿QUÉ ES?

Es un encuentro que cuenta con una serie de actividades en grupo con el objetivo de estimular la creatividad y la colaboración, fomentando la creación de soluciones innovadoras. Se suele invitar a individuos implicados directa o indirectamente con las soluciones desarrolladas: el usuario final, los empleados de la empresa que demanda el proyecto y el equipo que actúa como facilitador de la dinámica.

¿CUÁNDO USAR?

Cuando hay un gran volumen de datos que pueden ser valorados por un grupo o cuando se pretende añadir conocimientos de diferentes especialistas involucrados en un proyecto. Es muy recomendable en momentos de estancamiento cuando se demandan nuevas ideas. También puede ser usado para validar ideas mediante un equipo que puede incluso tener poca implicación en el proyecto, pero que con su frescura, pueda contribuir significativamente.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

En una sesión de trabajo creativo y colaborativo donde los integrantes son fomentados a interactuar en la generación de ideas. Se promueven actividades dinámicas de corta duración, organizadas en pequeños grupos, alternando las presentaciones de las ideas generadas con pausas para comer y beber. El marco inicial de las sesiones suele ser una tarea rápida y sencilla, no necesariamente relacionada al proyecto, para romper el hielo y la timidez entre los participantes que, muchas veces, se reúnen por primera vez. Como cada proyecto tiene una naturaleza y necesidades intrínsecas, corresponde a los organizadores pensar en actividades que alienten y propicien un trabajo colaborativo.

Cocreación es cualquier acto de creatividad colectiva (compartido por dos o más personas).

Creatividad: Todas las personas son creativas. Muchos no se consideran creativos porque no lo fomentan en su vida diaria o no saben que lo fomentan. Las personas cuentan con una creatividad innata, que se manifiesta sobre todo en sus hobbies, trabajo e hijos. Si son sensibilizadas adecuadamente, ¡Todas las personas pueden contribuir para la creación de soluciones innovadoras!



CASE — Taller en formato de Juego

En la búsqueda de soluciones innovadoras para la venta de seguros por SMS, la sesión de cocreación se convirtió en un juego para generar ideas. Primeramente, los participantes fueron invitados a una actividad introductoria, para avivar la reflexión sobre sus valores e ideales de vida. Se proporcionó a cada persona un breve formulario en el cual constaban sentencias (como, por ejemplo, “cuando necesito de ayuda recurro a...” o “en la vida valoro...”) a ser finalizadas de acuerdo con su experiencia personal, en un plazo estipulado. Este ejercicio permitió abordar valores que saltaron a la vista en el trabajo de Inmersión y que deberían ser tenidos en cuenta a la hora de generar soluciones innovadoras para el proyecto.

El próximo paso fue introducir los principales hallazgos de la Inmersión, para aportar los datos a los ejercicios de ideación. Ya inmersos en el contexto de los usuarios, se les explicó el juego desarrollado para la ocasión: inspirados en la fase de Inmersión, fueron creadas las cinco fases del juego, cada una correspondía a una etapa de la jornada de adquisición del seguro por el cliente: divulgación, oferta, adquisición, vigencia y fidelización.

Los grupos de jugadores se establecieron al rededor de un gran tablero y recibían una nueva carta en cada nueva fase. Cada carta contenía un desafío y un actor relacionado al contexto, y los equipos deberían proponer soluciones atendiendo a esos factores. El objetivo era que cada equipo debía generar el mayor número posible de soluciones para cada desafío. El grupo ganador sería el que crease la mayor cantidad de ideas.

El juego durante el taller de cocreación resultó ser atractivo a los participantes que se entregaron a la actividad y, por ende, contribuirán con una mayor cantidad de ideas en cada fase. Incluso cansados con el paso del tiempo, las participaciones se mantuvieron altas, mientras se avivaba cada vez más la competición. Al finalizar el juego, más de 40 ideas de los especialistas en seguros pasaron a la siguiente fase del proyecto.



MENÚ DE IDEAS

¿QUÉ ES?

Es un catálogo en el cual se presentan la síntesis de todas las ideas generadas en el proyecto. Puede contener apuntes relativos a las ideas, posibles desarrollos y oportunidades de negocio.

¿CUÁNDO USAR?

En reuniones colaborativas, presentaciones de proyecto y talleres de cocreación al tener que abarcar el volumen de ideas generadas y poder, de ese modo, obtener una mejor visualización para la toma de decisiones. También es usado para documentar los resultados parciales del proyecto.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Se enumeran las ideas generadas durante el proyecto, organizadas en forma de un menú de restaurante o como cartas de una baraja. El trabajo resultante puede ser impreso o digital. Es recomendable dejar espacios en blanco en cada elemento para futuros comentarios, además de nuevas unidades en blanco para albergar otras ideas y soluciones que puedan surgir después.

CASE — Menú de ideas para el monitoreo de pacientes crónicos

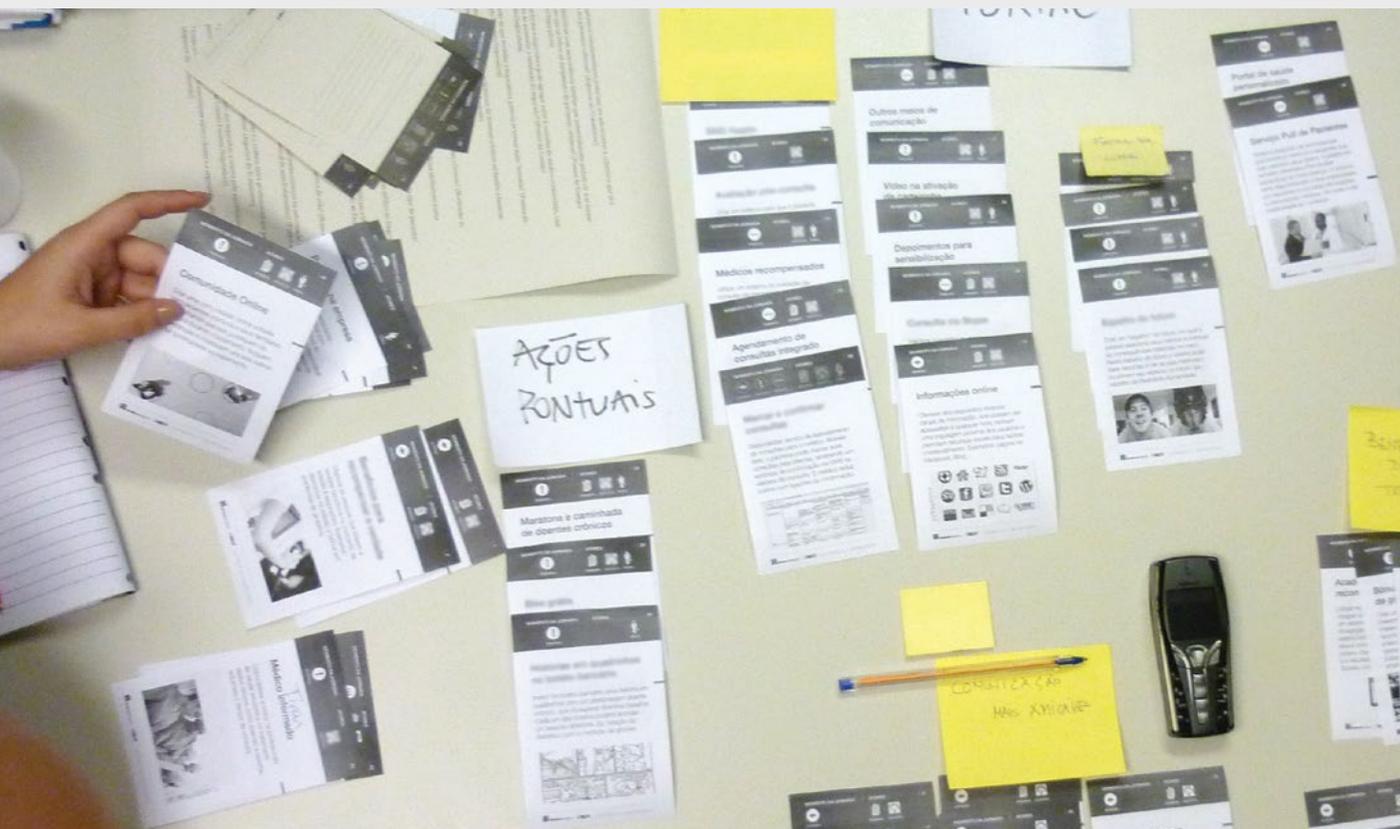
En este proyecto, entre las etapas de Análisis e Ideación, la gran cantidad de ideas creadas será el punto de partida en la generación de soluciones tangibles. Entre los participantes, están los pacientes crónicos, médicos, tomadores (empresas contratantes del seguro) y la aseguradora (contratante del proyecto) que compusieron un Menú, con un total de 66 ideas divididas en Tarjetas.

En el Menú de Ideas, cada tarjeta fue creada considerando el momento de la jornada del paciente crónico y de los actores involucrados en la solución propuesta. La Jornada representa los diferentes momentos que el asegurado se encuentra en el

espectro de la enfermedad: el momento de prevención, de diagnóstico o de tratamiento. Los demás actores involucrados son el tomador que contrata el servicio de la aseguradora, la aseguradora y el médico participante del tratamiento del paciente crónico.

A lo largo del proyecto se puede usar una o combinar más tarjetas de ideas para generar soluciones o servicios complejos que resuelvan los interrogantes con más asertividad.

Asimismo, el material puede ser consultado por la aseguradora como apoyo en la resolución de problemas diversos inherentes al proyecto de monitoreo de crónicos, además de inspirar futuras propuestas en la creación de nuevos productos y servicios.



MATRIZ DE POSICIONAMIENTO/DECISIÓN

¿QUÉ ES?

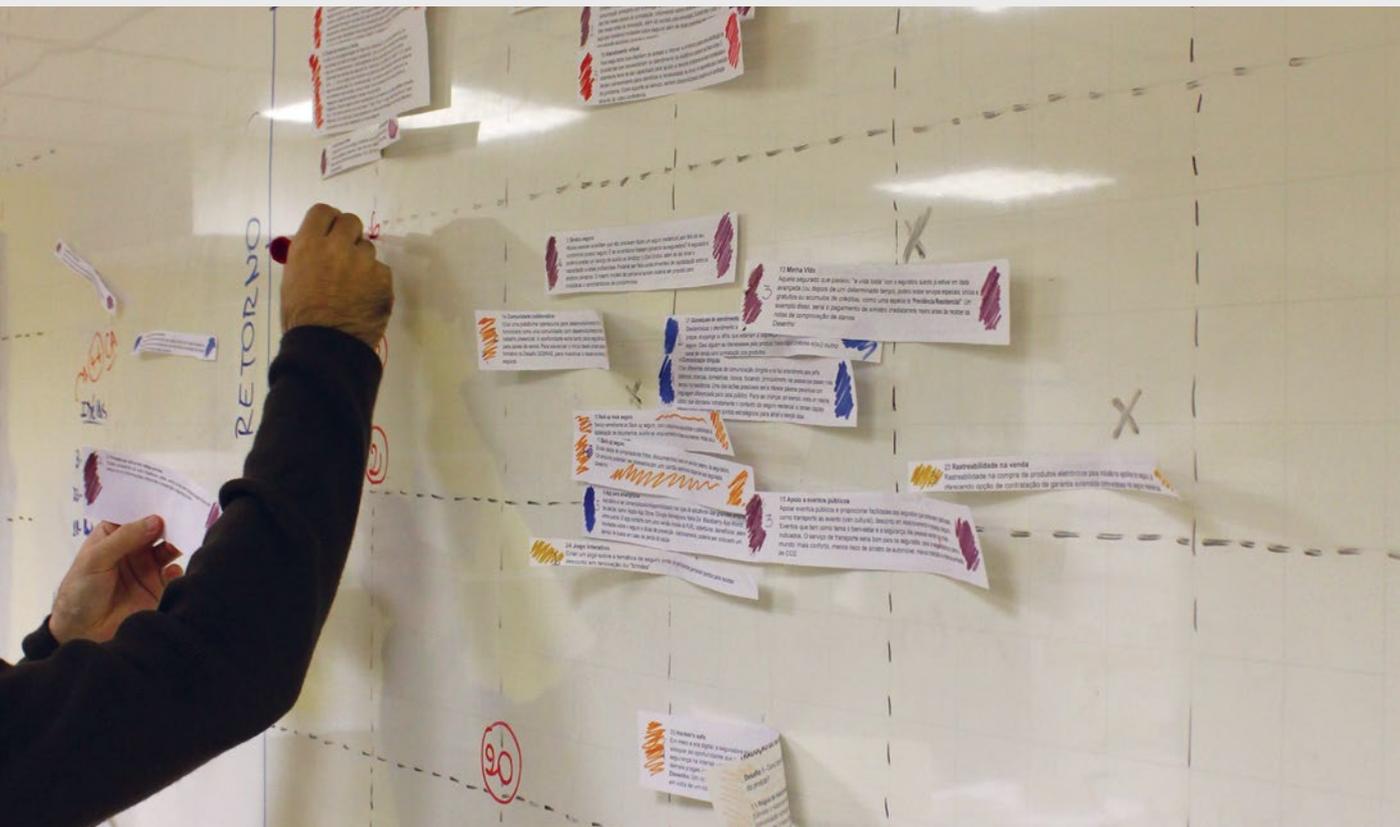
Es una herramienta de análisis estratégica de las ideas generadas, utilizada en su validación, en consonancia con la Hoja de Ruta y con las necesidades de las Personas creadas en el proyecto. Está destinado a apoyar el proceso de decisión, al poner en evidencia la comunicación eficiente de los beneficios y desafíos de cada solución y posibilitar que las ideas más estratégicas sean seleccionadas para ser prototipadas.

¿CUÁNDO USAR?

En reuniones con el equipo del proyecto y los contratantes, como material de apoyo para la valoración de las ideas y para estipular los próximos pasos.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Se enumeran las ideas generadas en el proyecto, agrupando ideas afines, y en el caso de un volumen desbordante, mediante una selección previa. Luego, se entrelazan los criterios de la hoja de ruta y/o las Personas creadas a lo largo del proyecto para configurar una matriz, construida de forma colaborativa, evaluando cómo cada idea cumple cada requisito.



CASE — Selección de ideas de seguros para venta por celular

En la búsqueda de nuevas modalidades de microseguros comercializados por telefonía celular, las seis ideas finales elegidas y refinadas después del Taller de Cocreación con los empleados de la empresa contratante, fueron cotejadas con la Hoja de Ruta y generaron una puntuación relativa al propósito y a las Personas. Con lo cual, fue posible evaluar la aceptación del usuario del servicio, facilitando la elección de las ideas más indicadas para ser implementadas.

CRITERIOS ORIENTADORES	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5	IDEA 6
CRITERIO 1	✓	✗	✓	✓	✗	✗
CRITERIO 2	✓	✓	✓	✓	✗	✗✓
CRITERIO 3	✗	✓	✗	✓	✗	✓
CRITERIO 4	✓	✗✓	✓	✓	✗	✗
CRITERIO 5	✓	✗	✓	✓	✗	✗
CRITERIO 6	✓	✗✓	✓	✓	✓	✓
CRITERIO 7	✗	✗	✗	✓	✗	✗
	8,0	8,0	9,5	11	4,0	7,5



CASE — Análisis de ideas para innovación en cajeros automáticos

En el proyecto para innovar cajeros automáticos, el análisis de la Investigación Documental y en Profundidad apuntó a grandes áreas de oportunidad que impulsaron la generación de ideas. A partir de ahí, los criterios de evaluación de la ideas identificados fueron:

1. El área de oportunidad a la que pertenecía la idea: educación, juegos interactivos, personalización, entre otras;
2. En que tipo de extensión o soporte (espacial, del objeto y digital) la idea se encuentra;
3. El nivel de incidencia del tema de la idea en las historias recolectadas de las investigaciones de campo, o sea, comprobar su adherencia con el contexto del usuario;
4. El grado de innovación que encuadra la idea en el mercado.

Dentro de una matriz, esos criterios fueron cruzados con las ideas para evaluación. El resultado fue aprovechado en la formulación de recomendaciones para la implantación del proyecto. Entre las ideas recomendadas, se destacaron las que debían priorizarse en la implantación, debido al claro potencial de retorno para el banco en diversos aspectos, principalmente ganando visibilidad en el mercado debido a su nivel de innovación.

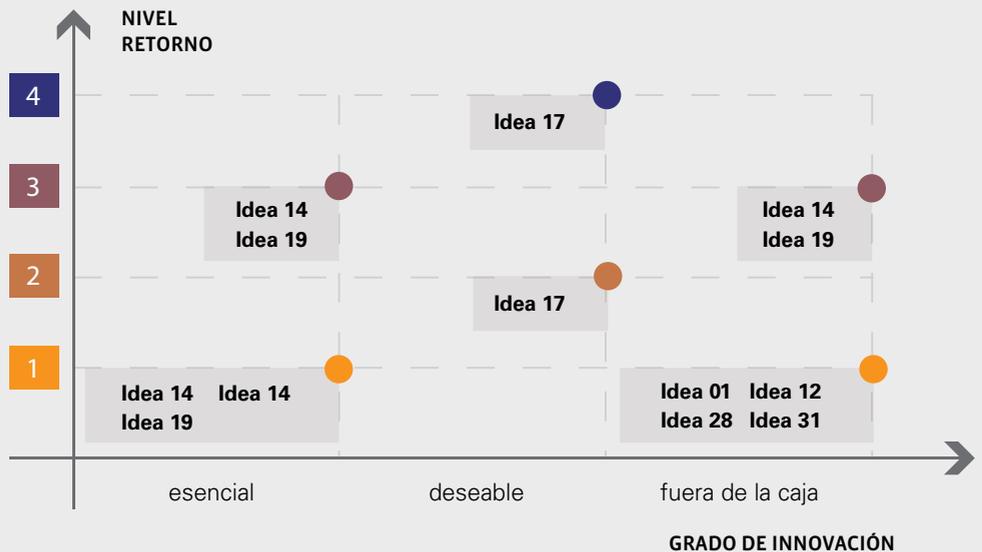
Matriz Retorno X Innovación

A raíz del análisis de todas las ideas generadas, las más recomendadas fueron trasladadas a una segunda matriz, ahora, basada en los ejes de grado de innovación y nivel de retorno. El eje horizontal, grado de innovación, es fruto de los indicadores identificados a lo largo del proyecto:

- La clasificación de innovación “esencial” abarcaba las funcionalidades proporcionadas por la competencia o que se encuadran en tendencias muy presentes de acuerdo con el análisis del mercado.

- La clasificación “deseable”; a su vez, fue aplicada a las ideas que tuviesen alto índice de demanda explicitado por los usuarios en la investigación de campo.
- Las ideas que seguían tendencias nuevas, adaptadas de otros segmentos, y que en el presente mercado aún no se habían materializado fueron consideradas “fuera de la caja” por ser innovaciones genuinas, con gran potencial para generar impacto en la marca del banco en su implementación.
- En cuanto al eje del nivel de retorno, la medición fue realizada considerando el nivel de incidencia en cada idea: “disminuye la cola del ATM”, “disminuye la cola del cajero”, “es atractiva para el cliente”, “facilita el uso del ATM”, “reduce la sensación de inseguridad”, “añade valor a la marca”, “reduce quejas”, “reduce costos con correcciones de errores” y “reduce costos con operaciones.”

La última matriz cumplió su objetivo al resaltar gráficamente las ideas recomendadas, que convergen en el nivel de retorno y el grado de innovación de cada idea, y por lo tanto, ayuda en la definición de ideas a ser implementadas.



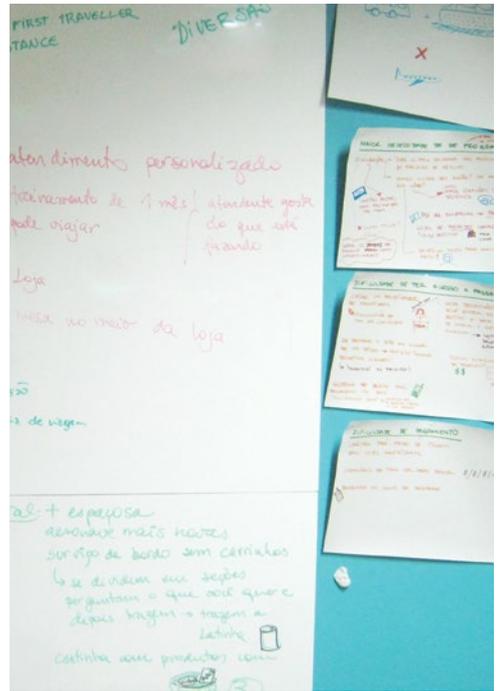
Proyecto Andorinha

Una experiencia más allá del avión

IDEACIÓN



Al final del Análisis y Síntesis del contenido recolectado en la fase de Inmersión, realizamos sesiones de Brainstorming para barajar posibles caminos para el proyecto. En los tres encuentros, definimos diversas alternativas originadas, desde luego, por las características de las Personas y por las mayores trabas que impiden a algunos viajeros optar por el avión. Durante la Ideación, nos basamos también en la Jornada del Viajero en su primer viaje y en los puntos de contacto de la compañía aérea con el cliente. Con todos esos ingredientes, desarrollamos las ideas presentadas a continuación.



PLANIFICACIÓN



Billete

Teleservicio para dudas, atención sin burocracias.

Guía SMS para aeropuerto.

Kit primer viaje.

Búsqueda de billete por SMS.

Embarque

Billete en forma de pulsera

Salas por compañía aérea.

Salas de despedida

Visita guiada por el aeropuerto.

Espera

EN EL AVIÓN



Acceso a la aeronave

Personalización del asiento del viajero iniciante



Traslado

Taxi puerta a puerta.

Equipaje

Pallet:
organización
del equipaje
de la familia.

Preparación de documentación

Kit primer
viaje.

Funda para
guardar
documentos.

Ir al aeropuerto

Taxi puerta
a puerta.

EN EL AEROPUERTO

Check-in

Personalización
de las maletas.

Servicio de
recogida
de maletas
en casa.

Ubicación

Pager/GPS
para indicar
donde ir.

Señalización
visual de las
puerta
embarque

Realidad
aumentada
indicando
donde ir.

Durante el vuelo

Ofrecer
comidas típicas
del destino.

Señalización
simplificada
para el baño.

Ventanas del
avión con
imágenes
de los puntos
turísticos.

Videos con
información
técnicas sobre
el funcionamiento
del avión.

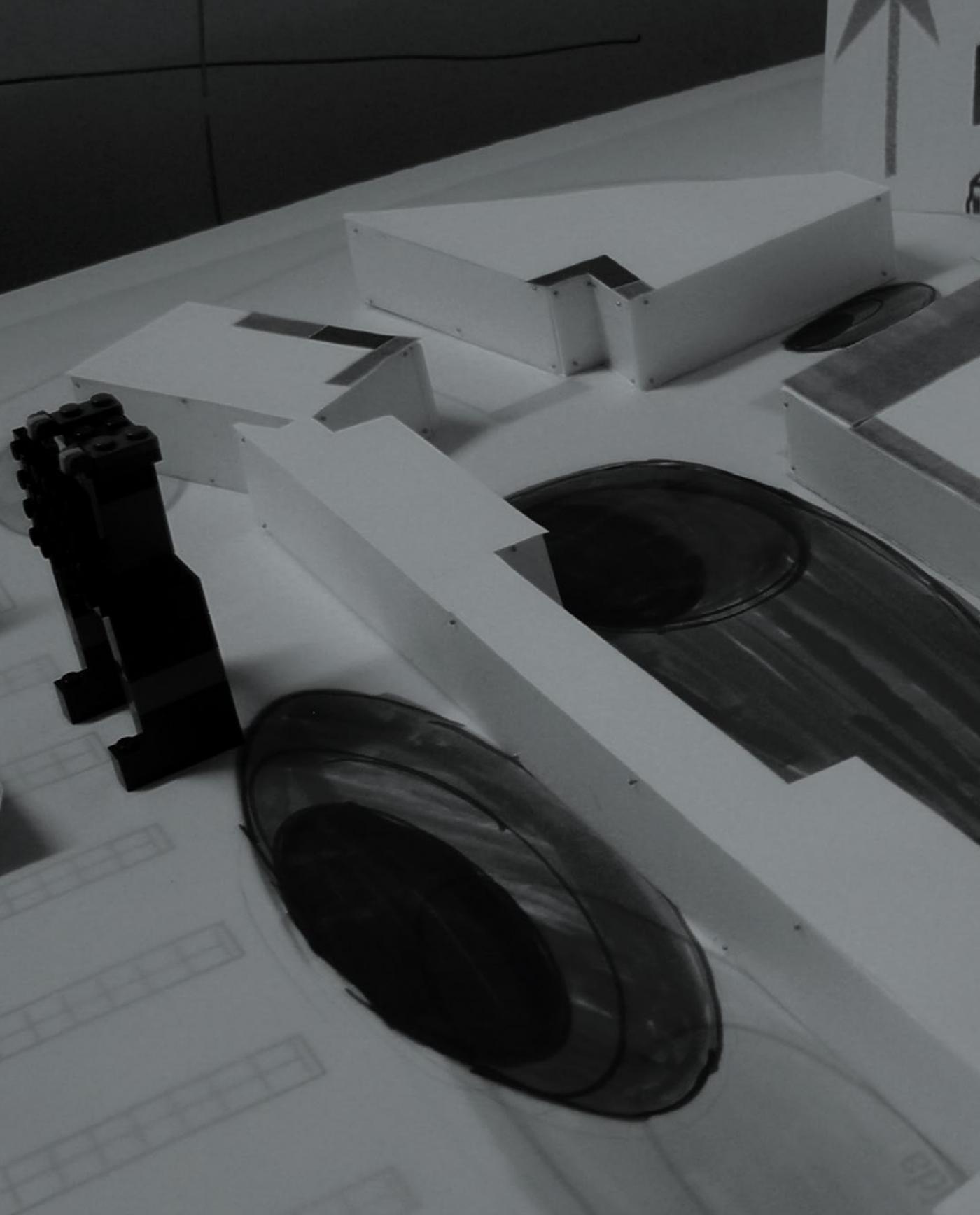
Hacer el
ambiente del
avión más
acogedor.

Equipaje

Pallet:
organización
del equipaje
de la familia.

Servicio de
entrega de
equipaje.

DESEMBARQUE



Prototipo

El Prototipo ayuda a validar las ideas generadas y, aunque se encuentre en una de las últimas fases del proceso de Design Thinking, puede darse a lo largo del proyecto en paralelo con la Inmersión y la Ideación.



Prototipo

El prototipo es la materialización de una idea, el paso de lo abstracto a lo físico para simular la realidad (simplificada) y propiciar validaciones. Es un instrumento de aprendizaje por dos aspectos:

1. Desde la óptica del equipo de proyecto

Después de formular la idea es preciso profundizar en los detalles, aumentando los niveles de fidelidad de la solución a lo largo del proceso;

2. Desde el punto de vista del usuario

Al interactuar con el modelo creado, en diferentes niveles de contexto, el usuario puede evaluarlo y suministrar insumos para su evolución y perfeccionamiento.

Aprendemos al hacer



Aprendemos con el usuario

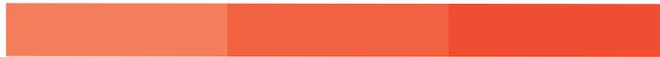




Niveles de fidelidad

Un prototipo puede abarcar desde una representación conceptual o análoga de la solución (baja fidelidad), puede tener una representación parcial de la idea, hasta plasmar un artificio lo más parecido posible a la solución final (alta fidelidad).

Fidelidad



Baja

Representación conceptual/ análoga a la idea

Media

Representación de aspectos de la idea

Alta

“Mock-up” de la idea: representación más similar posible de la idea.

Niveles de contextualidad

La prueba de un prototipo puede involucrar o no usuarios finales y ser realizada en un laboratorio o en el mismo ambiente en que el producto o servicio se comercialice. Las diferentes combinaciones de esos elementos representan los niveles de contextualidad.

Contextualidad



Restricta

En ambiente controlado

General

Cualquier usuario
Cualquier ambiente

Parcial

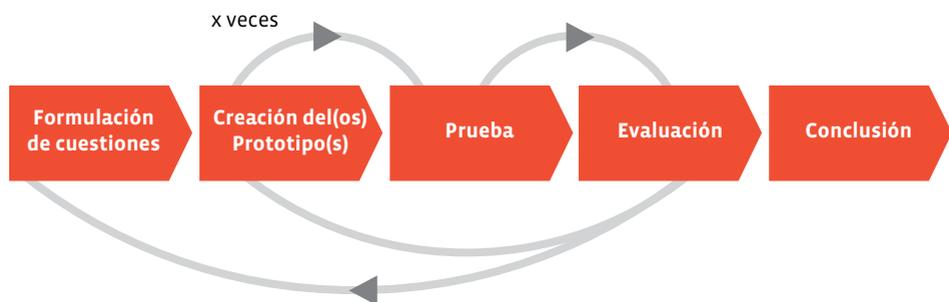
Usuario final o ambiente final

Total

Usuario final y ambiente final

¿Por qué hacer un Prototipo?

Los prototipos reducen el margen de incertidumbres del proyecto, pues son una forma ágil de abandonar alternativas incompatibles y, así, ayudan a filtrar una solución final más asertiva. El punto de partida del proceso de Prototipo es la formulación de cuestiones derivadas de las soluciones idealizadas que necesitan de respuestas. Son creados modelos que representan algún aspecto en abierto y permiten ser probados. Los resultados son apurados y el ciclo puede repetirse innumerables veces hasta que el equipo de proyecto llegue a una solución final en consonancia con las necesidades del usuario, a la vez que interesante para el negocio de la empresa contratante. Por lo tanto, cuanto más pruebas y más temprano se inicie el proceso, mayor será el aprendizaje y las oportunidades de éxito de la solución final.



Los prototipos distan mucho de una naturaleza única, de acuerdo con el segmento de actuación de una empresa y del tipo de solución evaluada. Puede ser un prototipo de interfaz gráfica como, por ejemplo, pantallas de aplicaciones para dispositivos móviles, o puede ser de producto, como un cajero automático de banco o, incluso, de un servicio simulando la experiencia de compra de vuelos por un viajero de la clase popular.

La elaboración de prototipos son, en realidad, simulaciones que anticipan problemas, prueban hipótesis e ilustran ideas, de modo que, al materializarlas, se ahonda el debate.

El desarrollo de prototipos permite:

- Seleccionar y refinar de forma asertiva las ideas;
- Tangibilizar ideas y evaluarlas interactivamente;
- Validar las soluciones con una muestra del público;
- Anticipar eventuales cuellos de botella y problemas, reduciendo riesgos y optimizando gastos.



PROTOTIPO EN PAPEL

¿QUÉ ES?

Son representaciones de interfaces gráficas con diferentes niveles de fidelidad, desde un wireframe dibujado a mano en pequeños trozos de papel, para esquematizar las pantallas de una aplicación móvil, hasta un embalaje de jabón con detalles finales de texto y colores. Un prototipo en papel puede comenzar en un bosquejo sencillo y ganar complejidad a lo largo de las iteraciones con el usuario o con el equipo.

¿CUÁNDO USAR?

Para evaluar el flujo de informaciones y de la navegación de un sistema; para explorar posibilidades de comunicación de un producto; o incluso para concretar la presentación de una idea a usuarios, a la empresa o al propio equipo de proyecto. Las pruebas pueden ocurrir en contextos variados, desde ambientes controlados, como en un laboratorio, hasta en sesiones con grupos de usuarios finales y potenciales consumidores.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Como el propio nombre indica, el resultado final de este prototipo será en papel. Puede ser hecho a mano, como un borrador de una solución o con la ayuda de un PC, destinado a valorar detalles de una interfaz, producto o comunicar servicios.

CASE — Prototipos en papel para nuevas funcionalidades y viralización de website

El objetivo era rediseñar una web del concurso Cupom Mania, buscando identificar oportunidades de viralización del producto. Para ello, fueron realizadas investigaciones de campo, se accedieron a las quejas registradas en el “Contáctanos” de la web y se recurrió a la Investigación Documental. Una de las hipótesis surgidas en la fase de Inmersión fue que el concurso necesitaba alcanzar también un público más joven. Con ese fin, nuevas funcionalidades fueron pensadas, lo que exigiría un nuevo diseño de la página web. Se entrevistaron a usuarios y se presentaron las nuevas pantallas para valorar su receptividad.

Los participantes fueron invitados a realizar algunas tareas que consideraban el uso de esas nuevas funcionalidades y sus reacciones fueron registradas. A continuación se expondrán dos nuevas funcionalidades y sus respectivos resultados a través de los Prototipos:

1. ¡Envía tickets Fiscales todos los días!

Basado en la etnografía telefónica y en el análisis de feedbacks del “Contáctanos”, fue identificado que los participantes del concurso tenían interés en ganar cualquier cosa. Para estimular el envío de más tickets e intentar convertirlo en un “juego” como si de una competición se tratara, una meta de envío diario fue trazada, con el cual, el usuario que mandase 5 tickets en 1 día ganaría un envío gratuito.

En aquel momento, 63% de los participantes del Cupom Mania que enviaban tickets fiscales diariamente remitían de 1 a 3 tickets. Entre los participantes que enviaban tickets fiscales semanalmente, 49% enviaban de 1 a 3 tickets, y, entre los que enviaban mensualmente, 40% enviaban de 1 a 3 tickets. La expectativa, al estimular un envío diario de 5 tickets, era tener un aumento en el envío de tickets fiscales para el concurso de hasta 40%.

Cuando esta idea fue llevada al campo, representada en una pantalla de PC impresa, los entrevistados se sentían cómodos para hacer críticas, pues el papel proporcionaba un carácter experimental. Las respuestas de los usuarios hicieron al equipo llegar a algunas conclusiones:

- Retorno positivo de la prueba en prototipo.
- Funcionalidad bien recibida por los usuarios y vista como un estímulo real para enviar más tickets diariamente.
- Algunos usuarios se confundieron con la forma de representación del conteo de envío de tickets del día, en ese caso, una estrella. La sugerencia sería representar este conteo con símbolos de tickets fiscales.

2. ¡Comparte!

Para estimular la divulgación del concurso por la web se disponibilizaron herramientas de distribución en algunas secciones de la página de Cupom Mania. La distribución, al principio, fue concebida a través de la publicación de comentarios en redes sociales, comenzando por Facebook y Twitter.

La idea parte de la percepción que hay boca a boca, colaboraciones y complicidad entre familiares y amigos de los participantes del Cupom Mania. Fue identificado que muchas personas divulgan el concurso para compartir un proyecto o deseo entre familiares y amigos. Algunas de las citas recolectadas en campo son: "Si ganas, no te olvides de los amigos" o "Cariño, vamos a jugar para reformar nuestra casa". No obstante, aquí, el retorno no fue el esperado y las conclusiones fueron:

- Retorno negativo de la prueba en prototipo.
- Ningún usuario se dispuso a compartir la web.
- La mayoría no posee cuentas en Twitter o Facebook y, cuando fueron indagados si compartirían en el Orkut, no se mostraron favorables.





CASE — Wireframes para versión de software en iPhone

Con el fin de crear una versión para iPhone de un software de montaje de retratos hablados, fueron realizadas diversas iteraciones de Prototipo, con el fin de crear la nueva versión del producto al estilo “aprende haciéndolo”. Para ello, fueron recortados muchos papeles con formato y tamaño de una pantalla de iPhone.

Esos papeles fueron divididos entre el equipo - compuesto por diseñadores y desarrolladores -, juntamente con lápiz, goma de borrar y rotulador. Después de una fase inicial de estudio de la mecánica del software para equipos y de las limitaciones/características de interfaz gráfica para un aplicativo nativo de iPhone, cada miembro del equipo, individualmente, comenzó a dibujar wireframes de las pantallas, así como el flujo de navegación.

Se generó un gran volumen de alternativas y cada uno de los presentes expuso su propuesta de ideas y soluciones al equipo. Esa práctica hizo posible mezclar las mejores soluciones e incorporar diferentes ideas en dos caminos distintos de interfaz y flujo de navegación.

Colocó sobre la mesa un protocolo con diferentes cuestiones y tareas que deberían ser abordados en ambos prototipos en papel. Usuarios de iPhone, de múltiples perfiles, fueron citados en diversos encuentros, para poder probar los prototipos.

Después de algunas rondas de pruebas de mejoría de los wireframes, y de la navegación propuesta inicialmente, se llegó a una solución final, que sería puesta en marcha a continuación, donde los diseñadores trabajarían la interfaz gráfica al detalle y los desarrolladores se volcarían en su implementación.

La participación de diseñadores y desarrolladores en la creación y en la prueba de un nuevo producto en su fase inicial ayudó en la sensibilización del equipo y creó empatía con las necesidades del usuario real. De modo que se gana en asertividad a la hora de crear, desarrollar e implementar una solución.

MODELO VOLUMÉTRICO

¿QUÉ ES?

Son representaciones de un producto que puede variar los niveles de fidelidad. Puede ser de baja fidelidad -con pocos detalles- hasta llegar a extremos de alta fidelidad, con el aspecto del producto final muy conseguido, presentando incluso textura y detalles (como botones deslizantes), pero sin ser funcional.

¿CUÁNDO USAR?

Cuando se desea hacer tangible una idea y sacarla del ámbito conceptual, transformándola en algo concreto para que pueda ser validado. Un modelo volumétrico permite la visualización tridimensional de un concepto, propiciando las críticas de usuarios y su consecuente refinamiento. Otra ventaja es que ayuda en la “venta” del proyecto a los escalones superiores de la empresa, para viabilizar su producción.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Puede ser construido con materiales sencillos (como papel, cartulina, plastilina, etc.), o ser más elaborado, compuesto por diferentes materiales y pintado para simular el color y acabado del producto a ser fabricado.

CASE — iPad analógico

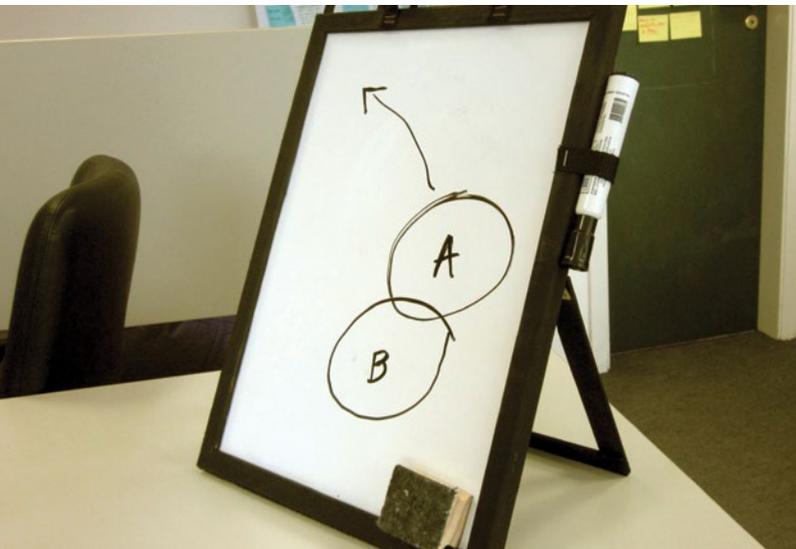
Con el afán de introducir una cultura de innovación en el cotidiano de los empleados de un importante banco, uno de los puntos mejorables era la interferencia en los espacios físicos. Durante la fase de Inmersión, se constató que los empleados tenían dificultad de comunicarse entre sí en reuniones formales o informales. En consecuencia, era común recurrir a formatos lineales de trabajo, descartando las actividades colaborativas. Con vistas a solventar el problema, uno de los prototipos creados fue el iPad Analógico, -pequeños cuadros blancos adaptados para ese espacio de trabajo- con la función de facilitar la visualización de ideas e interactuar con los compañeros. Los iPads analógicos contaban con un trípode de apoyo y un gancho para que pudiesen apoyarse en la mesa o para fijarse en el despacho, y un asa para facilitar el transporte para reuniones fuera de la mesa de trabajo.

A pesar de haber sido creados para estimular la visualización y la elaboración de ideas, se ha observado que muchos prototipos fueron utilizados como “carteles” en el ambiente, exhibiendo contenidos no relacionados directamente al trabajo.

Fomentaron, así, interacciones informales entre compañeros y contribuyeron con un clima relajado entre los empleados.

La prueba mostró que, además de una herramienta para la colaboración, los trabajadores echaban en falta un elemento de relajación en el día a día del trabajo, y que el Ipad Analógico podría ejercer las dos funciones.

Los usuarios aportaron comentarios sobre el tamaño y posibilidad de registro y captura del contenido generado durante las reuniones que contribuyeron a la evolución de la solución.



CASE — Producto para reaprovechamiento de cambio

Al investigar la posibilidad de venta de productos financieros en taquillas de trenes, se observó un comportamiento peculiar, no relatado en las entrevistas.

Al observar la compra de pasajes en la taquilla, se observó que, en función del formato del mostrador, muchas monedas de cambio caían en el piso y, por la ansiedad para embarcar en el tren, los pasajeros no se preocupaban en recuperarlas.

A partir de esa constatación, se proyectó un dispositivo automático de monedas para ser instalado en las taquillas de compra. Permitiendo así, que la persona pudiera depositar su cambio y retirar el ticket del producto de capitalización. Con un costo de producción elevado, se decidió probar su acogida antes de llevarlo a cabo. Con lo que se desarrolló un modelo volumétrico para simular el producto final.

En solo un par de días, el prototipo fue instalado en el lugar planificado para la prueba. Al finalizar el período de Prototipo, se concluyó que el producto no alcanzó el objetivo y que la idea no debería ser implementada. Probar el modelo antes de producirlo ayuda a materializar la idea en poco tiempo y a bajo costo, además del aprendizaje que siempre es útil para dar con la solución final del proyecto.





DISEÑO DE ESCENARIOS

¿QUÉ ES?

Es una simulación improvisada de una situación, que puede representar desde la interacción de una persona con una máquina hasta un mero diálogo entre personas para dramatizar aspectos de un servicio.

¿CUÁNDO USAR?

Cuando se desea probar una interacción para construir y detallar etapas o mejorar la experiencia.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

Se eligen dos o más personas para participar de la escenificación. El diálogo es central y cada participante debe improvisar y actuar de la manera más natural posible. A cada uno de los “actores” seleccionados le es asignado un papel que puede ser, por ejemplo, el de un operador de call center registrando una reclamación de un cliente insatisfecho. También se pueden utilizar objetos para delimitar una experiencia, un escenario. De modo que haya performance e interacción no solamente entre actores, sino también entre los objetos. Como en un teatro la escenificación no tiene límites, ¡se debe usar la imaginación!

CASE — Escenificación de cajero automático del futuro

En un proyecto para generar innovación en cajeros automáticos, fue realizado un taller de cocreación con 23 empleados de un banco. En las tres horas de dinámica, los participantes tuvieron acceso al contenido de los talleres anteriores con usuarios reales, y pudieron compartir expectativas individuales con relación al proyecto iniciado.

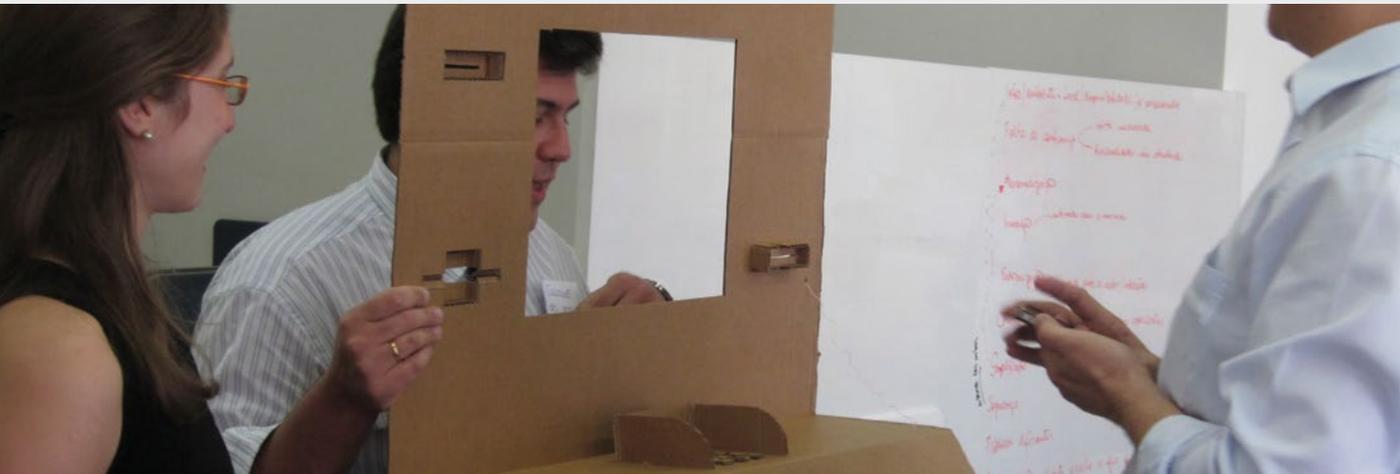
Tras la exhibición de un vídeo de sensibilización con algunos interrogantes sobre la función del ATM hoy, y del calentamiento inicial de integración, se dio comienzo a las dinámicas colaborativas.

Para la primera actividad, los presentes fueron divididos en cuatro grupos y recibieron algunas Notas de Insights, cada una relacionada a un vídeo que contenía una idea, una necesidad o un hecho abordado en los talleres previos. Los grupos se centraron en el análisis de los vídeos y apuntaron percepciones e insights en las tarjetas. Inmersos en la actividad, crearon categorías y relacionaron los diferentes contenidos de las notas, con el objetivo de identificar desafíos, problemas, oportunidades y necesidades para el ATM del futuro. Este análisis fue compartido con los demás grupos.

A continuación fueron presentados a los participantes los tres pilares de una relación amorosa propuestos por el investigador Robert Sternberg (Sternberg, 2006). En seguida, fue sugerido que lo aplicasen en soluciones creativas para que el nuevo ATM enamorara al cliente.

Las soluciones fueron presentadas en forma de historias y escenificadas por los participantes. Cada grupo escogió a un individuo para representar el ATM, y otro para encarnar el cliente, y un tercero para representar una alternativa de punto de contacto para la solución.

Los demás fueron los directores del “teatro” y pensaron en soluciones (funcionalidades y servicios) de cómo el cajero automático transformaría la experiencia del cliente actual.



STORYBOARD

¿QUÉ ES?

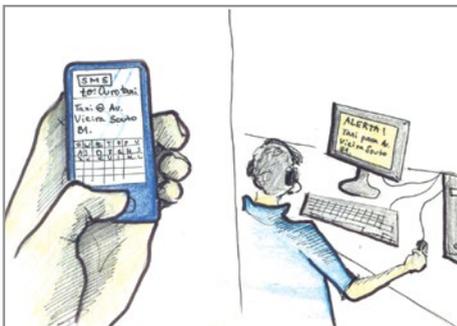
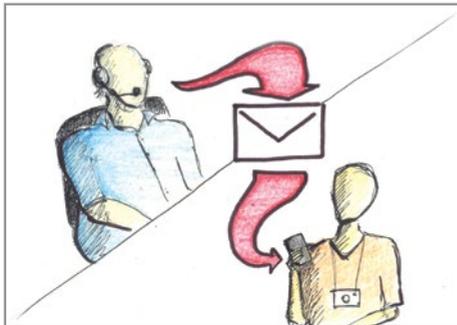
Una representación visual de una historia a través de cuadros estáticos, con dibujos, collages, fotografías o cualquier otra técnica disponible.

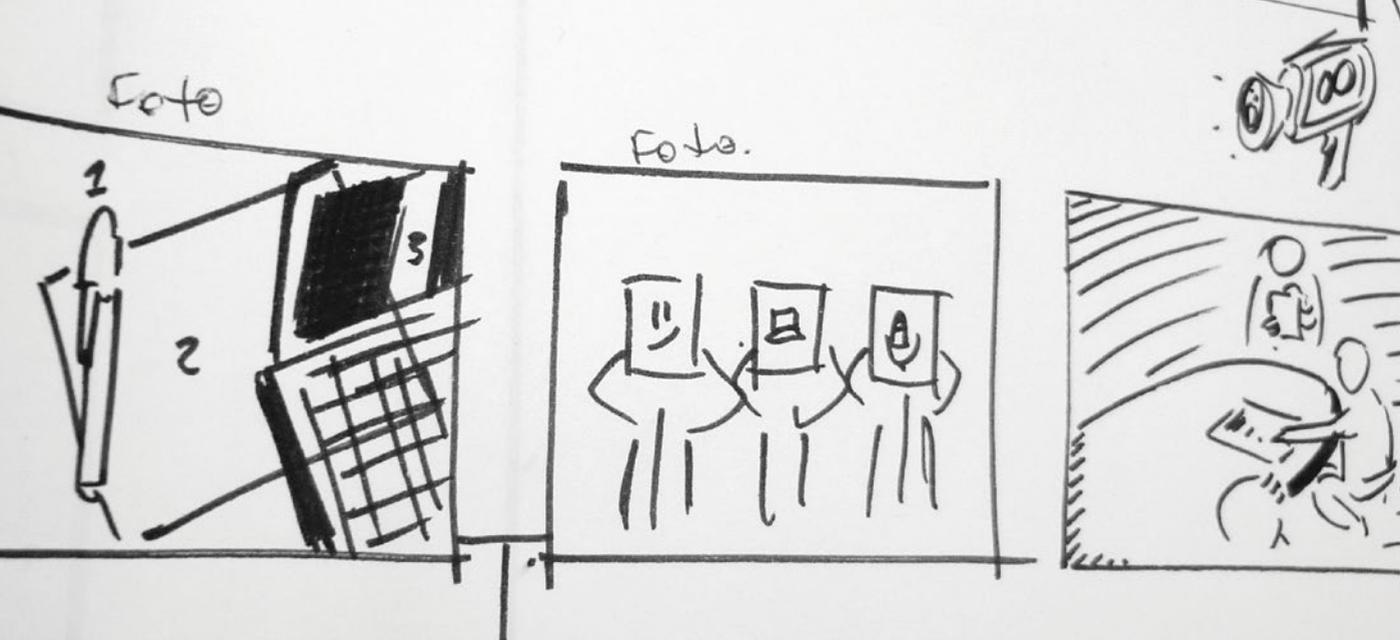
¿CUÁNDO USAR?

Para comunicar una idea a terceros o visualizar el encadenamiento de una solución, con el objetivo de detectar aspectos no solucionados en cuanto al producto o refinar un servicio final.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA?

En primer lugar, es necesario tener una idea clara de lo que se quiere comunicar y probar. Luego, se debe elaborar un guion por escrito y separar la historia en secciones teniendo en cuenta los escenarios, actores y encuadramiento que serán usados para representar lo que se desea. Finalmente, se elige la técnica de representación gráfica más adecuada, y el resultado puede ser impreso o digital. Lo importante es representar visualmente lo que se quiere comunicar.





CASE — Comunicación de nuevas funcionalidades para una web

La web de un concurso para fomentar la recaudación de impuestos se vio, ante la necesidad de rediseñarse, incorporando la creación de nuevas funcionalidades, orientadas a atender las necesidades de un público más joven. Las soluciones encontradas por el equipo fueron, primeramente, elaboradas como prototipos en papel y probadas junto a los usuarios. Reiteradas experiencias con el prototipo en papel permitieron entender que algunos aspectos basados en los nuevos conceptos evaluados podrían ser mejor comunicados, de manera más lúdica.

Uno de esos nuevos conceptos es la creación de un “juego dentro del concurso.” El objetivo era aumentar el número de registros de tickets del usuario cada día. Para ello, se exhibía la imagen de una estrella por cada ticket adjunto. El usuario que acumulase 5 estrellas al final de un día, ganaría el registro de otro ticket gratuitamente.

El Storyboard puede ser utilizado para la comunicación del concepto a los usuarios, al cliente y, en este caso, también fue transformado en una pequeña animación para ilustrar la funcionalidad en la propia web.

El Storyboard, para comunicar conceptos, creado para esta ocasión:



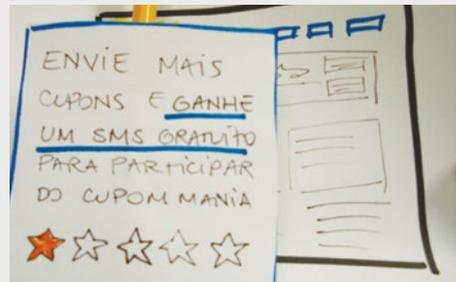
1. Mujer va al supermercado.



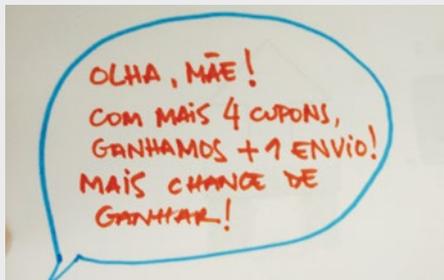
2. A la hora de pagar, ve el cartel explicativo del concurso.



3. En casa, pide ayuda a su hijo adolescente para registrar los datos de su ticket fiscal en el sitio del concurso



4. El hijo, al hacer el registro a su madre.



5. ...se entera que por cada 5 tickets registrados, su madre puede enviar otro gratuitamente.

PROTOTIPO DE SERVICIOS

¿QUÉ ES? Es la simulación de elementos materiales, ambientes o relaciones interpersonales que representen uno o más aspectos de un servicio. Hace hincapié en el usuario y simula lo que ofrece la solución propuesta.

¿CUÁNDO USAR? Cuando se desea simular los aspectos abstractos de los servicios, como es valorar la comprensión y las sensaciones en cada punto de contacto. Servicios son experiencias fluidas y dinámicas, que se desarrollan a lo largo de un período de tiempo, a través de una secuencia de eventos. Por tanto, se debe proyectar cada elemento y supervisar las interacciones de los usuarios con el fin de diseñar una solución atractiva.

¿CÓMO PONER EN PRÁCTICA? Al buscar un ambiente adecuado y construir pequeños elementos que viabilicen las interacciones para que el servicio se concrete. Al crear el contexto, las personas interactúan con los pocos elementos físicos proyectados, coproduciendo la experiencia en tiempo real.

CASE — Gincana por la salud

Entre las ideas seleccionadas de un Menú creado para la fase de Prototipo de un proyecto de monitoreo de pacientes crónicos, fueron seleccionadas algunas, capaces de componer una solución que hiciera partícipe al tomador (empresa que contrata el servicio de una aseguradora para sus empleados) en el compromiso con la salud de sus colaboradores. Para ello, fue elaborado un servicio llamado Gincana por la Salud.

Reuniendo un conjunto de actividades, la Gincana fue ideada para ser promovida por el tomador, de modo a involucrar a los trabajadores de la empresa para competir en equipos. La finalidad era premiar el grupo que lograra cambiar de manera más significativa sus hábitos de salud y tener una rutina más saludable.

La competición desarrolló algunas métricas de cambio de comportamiento para medir el impacto en la salud. En el prototipo realizado, el peso fue el parámetro utilizado para medir el grado de "cambio de hábitos," por ser una variable de fácil control y calibración. El equipo que al final de la Gincana perdiese mayor porcentaje de peso ganaría un premio sorpresa. Para hacer seguimiento y generar compromiso, los participantes fueron pesados en un horario acordado previamente con todos los equipos durante todos los días de competición.

Para cada día del juego fue preparada una actividad rápida y distinta, como forma de fidelizar a los participantes, animados por la novedad. Se confeccionaron carteles, una gran pizarra imantada y libretas con consejos e instrucciones de cómo mejorar sus hábitos en la rutina de trabajo. Un grupo de email fue creado para incentivar la interacción entre los trabajadores y estimular la competición lúdica.

Al finalizar el Prototipo, diferentes percepciones fueron tenidas en cuenta para progresar con la solución. La duración de la Gincana; el perfil y cantidad de colaboradores; definición de las áreas físicas de la Gincana de la empresa tomadora, fueron algunos de los aspectos mejorados, con mayor eficacia y asertividad en la implantación.



CASE — Diferentes puntos de venta en concesionaria de transporte

Ante la demanda de innovar en la venta de productos financieros en una concesionaria de transporte, fueron seleccionados conceptos -con base en la Jornada del Usuario y en la adherencia de las Personas-, para elaborar prototipos en alta fidelidad y contexto. Para ello, fueron emitidos títulos de capitalización reales con los precios que se deseaba probar y colocados en venta en el ambiente del usuario, simulando diversos momentos y lugares en que el producto podría tener acogida.

Los Prototipos fueron puestos en práctica a lo largo de tres días de trabajo arduo, con Prototipos funcionando en paralelo, bajo la mirada del equipo de la empresa contratante.

Los resultados fueron muy significativos, desde luego, una experiencia reveladora a la hora de determinar los lugares más adecuados para la divulgación y venta del producto, además de matizar el discurso para comunicación. La presencia de los empleados de la empresa contratante como observadores fue esencial para que se involucrasen con cada uno de los conceptos y aceptasen las recomendaciones de forma constructiva.





Para saber más sobre esas herramientas acceda a:

www.librodesignthinking.es/Prototipado



Proyecto Andorinha

Una experiencia mucho más allá del avión



PROTOTIPO

Después de la fase de Ideación, seleccionamos algunos conceptos para ser prototipados en alta fidelidad - probados en ambiente real, simulando al máximo el contexto en que el producto/servicio sería ofertado.

De modo que, al hacer tangible y traer las ideas generadas a la realidad, se razona colaborativamente con el objetivo de dirigir una futura implementación de las soluciones.

Entre las diversas ideas generadas, seleccionamos para el Prototipo las que presentaban un mayor atractivo a las Personas, tales como: el kit del primer viaje, la búsqueda de precio por SMS y la oferta de taxi puerta a puerta. Al finalizar la primera ronda de pruebas, se tendría en cuenta el aprendizaje y se produciría otro ciclo de Prototipo hasta llegar a la solución final, siempre limando asperezas y reduciendo drásticamente los riesgos de su implementación.

KIT DEL PRIMER VIAJE

Para colaborar con el pasajero inexperto, un kit fue diseñado para ayudarlo con cuestiones importantes sobre el viaje en avión. El cliente lo recibe en el momento de la adquisición del billete aéreo.

El folleto informativo fue dividido en 5 etapas, desde la preparación de las maletas hasta el desembarque del pasajero en su destino final. Esta organización busca facilitar la comunicación, con practicidad y visualización sencilla.

El lenguaje adoptado fue especialmente ilustrativo y objetivo. El vocabulario utilizado en el texto fue adaptado a la realidad de las clases populares.

Asociado al folder, preparamos para cada etapa un regalo que hace un guiño a las informaciones descritas, para que el pasajero se adentre en el universo del viaje. Vinculado al momento de preparación de maletas, añadimos un pequeño kit de cepillo y pasta de dientes; en cuanto que para acompañar el folder que muestra el interior del avión, ofrecemos un antifaz y una almohada hinchable para el cuello para mejorar su experiencia de vuelo, relajadamente.

La acogida del kit fue notable. Por su desconocimiento previo, los viajeros dijeron sentirse más seguros después de leer los trámites. Los involucrados en el Prototipo concordaron que la entrega del material es importante, ya que encontrar informaciones sobre el vuelo es un gran reto. “Las personas no explican, ¿no es así? Hay que salir preguntando,” comentó una entrevistada.



BÚSQUEDA DE PRECIO POR SMS

Las campañas promocionales de pasajes aéreos suelen estar restringidas a Internet. Fue pensando en una alternativa a ese canal, para democratizar las ofertas y simultáneamente, evaluar el interés de las personas en buscar vuelos a través del celular, que decidimos elaborar el Prototipo de un servicio de búsqueda de pasajes aéreos por SMS. Enviando un SMS con el lugar de destino y la fecha que pretende viajar, el usuario recibe, en pocos minutos, el nombre de la compañía aérea y el precio del pasaje más económico.

Elaboramos Tarjetas que explicaban el funcionamiento del servicio de forma sencilla y salimos a la calle a divulgarlo. Como la infraestructura de soporte no estaba implementada, pedimos a un miembro del equipo MJV hacer el back office desde la oficina. El mecanismo era recibir los supuestos SMS, hacer la búsqueda online del pasaje aéreo más barato y repasar la información al usuario.

Iniciamos el proceso de prototipado próximo a la salida del metro Cinelândia. Fue un error, la ubicación era inadecuada, las personas pasaban apuradas y reacias a ser abordadas. Nos dirigimos entonces a la Praça Floriano Peixoto, donde observamos pequeños grupos conversando, personas sentadas y otras caminando lentamente – un ambiente propicio para la realización de la prueba de Prototipo.





El resultado fue sorprendente. Enterarse del vuelo más económico en pocos minutos era muy cómodo y rebasó el interés más allá de las clases populares – como dos jóvenes que, inicialmente, mostraron molestia con nuestra aproximación, pero luego demostraron interés por el servicio.

Pudimos captar que aquellos aparentemente más humildes se mostraban ofendidos cuando escuchaban el término “pasaje aéreo”; lo que indica que viajar en avión no forma parte de su cotidiano. No obstante, ese incómodo era minimizado cuando afirmábamos que “volar, muchas veces es más barato que viajar en autobús” – hecho que muchos dijeron desconocer.

Mientras abordábamos personas en los bancos, los que estaban sentados al lado observaban curiosos y acababan asomándose y pidiendo información sobre el servicio. Algunos se mostraron receptivos por estar pensando en viajar. “¡Excelente! Efectivamente quiero ir a Salvador en las vacaciones de julio y aún no compré mi pasaje.”, dijo uno de los usuarios potenciales.

Resulta llamativo que en ningún momento se indagó sobre el funcionamiento de envío de SMS, lo que da por hecho que ese tipo de servicio está bien arraigado en las diversas clases.

TAXI PUERTA A PUERTA

A lo largo de la fase de Inmersión, percibimos que muchas veces familiares y vecinos se encargan de llevar o buscar al viajero al aeropuerto, sea por razones de presupuesto o por seguridad. Por otro lado, otros pasajeros prefieren ir en taxi, sea por carecer de familiares para acercarlos en coche, o sea para evitar pedir favores a los demás.

Con el objetivo de garantizar un transporte seguro a un precio asequible y, sobre todo, sin tener que recurrir a otros, creamos el servicio “Taxi puerta a puerta”, que disponibiliza un taxi de una empresa acordada para llevar al viajero desde su casa al aeropuerto, y otro para buscarlo en el siguiente aeropuerto, rumbo a su destino final.

Para probar si el servicio tendría buena acogida por el público, entramos en contacto con una agencia de viajes y acordamos que, antes de finalizar la compra de pasajes aéreos, se ofrecería el servicio de “Taxi puerta a puerta” a los clientes. El prototipo fue realizado por dos días y el retorno fue muy notable – la gran mayoría de los clientes abordados solicitó el servicio.

Según la empleada de la agencia, es habitual que haya cierta desconfianza con relación a los taxis de aeropuertos, principalmente en el destino. Seguridad y tranquilidad fueron las percepciones del viajero frente al servicio ofertado.

LA SOLUCIÓN PROPUESTA

Una vez analizados los resultados del Prototipo, nos pusimos en marcha para crear un servicio que integrase todas las ideas probadas con resultados positivos. Adicionalmente, fueron incluidas otras soluciones para satisfacer las demandas específicas observadas durante la fase de Inmersión, tales como la gran importancia de la presencia de la familia en el aeropuerto, el momento de la despedida y la preocupación con el equipaje.

Como resultado, propusimos que el servicio involucrase al pasajero desde el momento de la decisión de viajar en avión hasta su llegada al destino, incluyendo el desembarque y traslado final.

La motivación principal del servicio consiste en que, antes de embarcar, el viajero y toda su familia vivan una experiencia emocional inolvidable, sustituyendo el concepto del estrés de la espera por el de diversión en nada más que un parque de atracciones.

A continuación, una breve descripción de cada una de las etapas de la solución propuesta:

1. Agente de la compañía aérea distribuyó notas para divulgación del servicio de consulta de precios de vuelos por SMS. En el reverso de la nota, se señalan los pasos de cómo funciona el servicio.

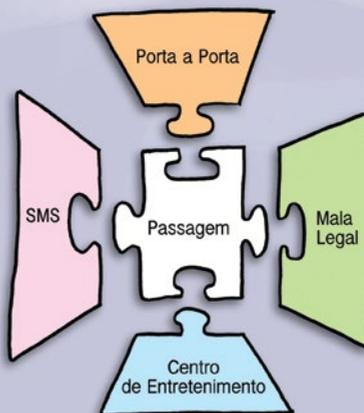


2. Al poco tiempo, el solicitante recibe un mensaje con la menor tarifa disponible para la fecha escogida.

3. Si lo desea, el cliente puede solicitar una llamada de la Compañía Aérea para ayudarlo a planificar su viaje o efectivamente emitir el billete. La atención no sigue un protocolo definido y utiliza lenguaje informal, para mayor comodidad del viajero.

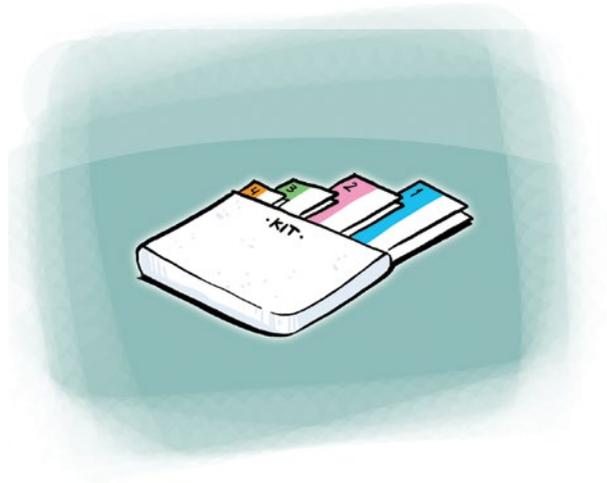


A lo largo de la llamada, el operador de la Compañía Aérea ofrece opciones de servicios complementarios a la compra del billete. Cada uno de ellos consiste en un módulo que permite al cliente personalizar la experiencia en función de las necesidades específicas de cada viaje.



4. Con la adquisición del producto, el comprador recibe un kit con consejos prácticos para sanear las dudas típicas del primer viaje. Si necesario, es posible ampliar las informaciones por teléfono.

Además, se brinda al viajero un descuento especial en la compra de ropas y maletas en una popular red de tiendas.



5. Si la opción Taxi de Puerta a Puerta fue solicitada; en el día del embarque, un taxista se dirige a la dirección del pasajero y sus posibles acompañantes, para luego, ir de camino al aeropuerto. Al desembarcar del vuelo, otro vehículo lo llevará a su destino final.



6. Si el pasajero hubiera optado por visitar el parque de atracciones, el taxi le lleva. En la entrada del recinto es posible anticipar el check-in y ¡hasta immortalizar el momento con la publicación de una foto en las redes sociales! Las maletas son llevadas al aeropuerto, con lo cual los pasajeros se pueden despreocupar de ellas hasta la llegada en la ciudad de destino.



7. Después de realizar el check-in simplificado, el viajero recibe su nota de embarque y resguardo de equipajes en forma de pulsera. De modo que el viajero puede ser fácilmente identificado en el parque de atracciones, además de evitar que el billete se pierda.



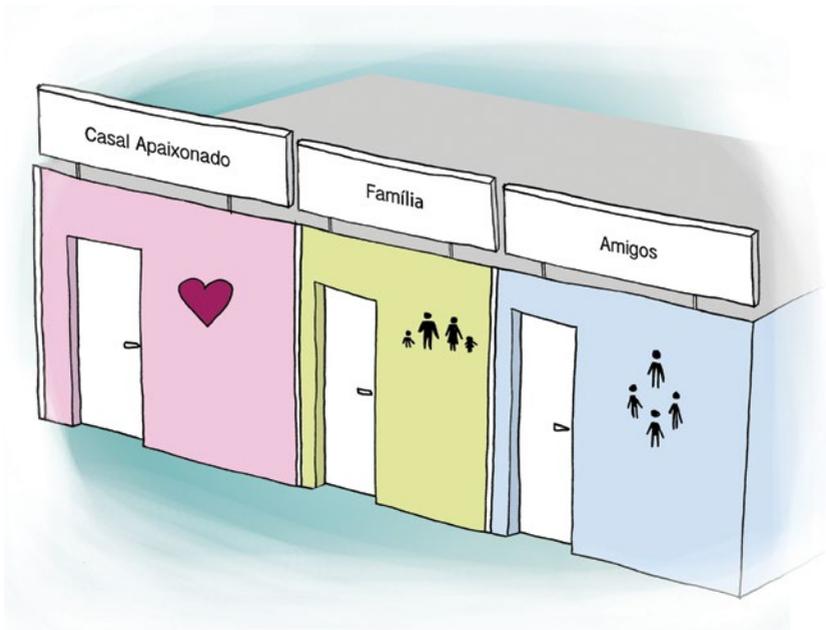
8. Los acompañantes del pasajero también pueden adquirir pulseras que dan acceso al parque de atracciones, ¡así toda la familia se divierte!

9. En el parque de atracciones, la experiencia individual de viajar en avión se transforma en un día agradable de esparcimiento, junto a la familia y lejos de cualquier preocupación. Allí es posible encontrar simuladores de vuelo, atracciones típicas, videojuegos, exposiciones sobre temas relacionados a la aviación, charlas, conciertos, tiendas, cafeterías ¡y mucho más!



10. Después de pasar momentos de mucha diversión, el pasajero se despidе de sus familiares. En el parque de atracciones existe un lugar cerrado con privacidad y especialmente reservado para eso. Cada sala de despedida posee una decoración diferente, que puede ser utilizada según la ocasión. Por ejemplo, la sala de las Parejas Enamoradas, de las Familias y de los Grupos de Amigos.

Antes de seguir para el aeropuerto, es posible pasar por un pre-scan, que evita la desagradable inspección de seguridad.





13. Cuando desembarca del avión en la ciudad de destino, el viajero recibe fotografías de los momentos divertidos en el parque de atracciones, junto a su familia y amigos.
¡Son recuerdos agradables, sin ningún estrés!



PROTOTIPO EN LA FERIA DE SÃO CRISTÓVÃO

Para volver a evaluar la receptividad del servicio, nos dirigimos a una agencia de viajes dentro del Mercado de São Cristóvão, en Río de Janeiro. Después de definir el espacio, asumimos el papel de vendedores y pasamos a ofrecer el producto para los clientes que se dirigían a la tienda.

Con la intención de hacer tangible la propuesta, elaboramos un rompecabezas con cuatro módulos que contenía la representación visual de los servicios ofertados por el "combo viaje": el "Taxi Puerta a Puerta", en que el pasajero ya compraría el desplazamiento para el aeropuerto en las ciudades de origen y destino; la "Maleta Legal", en que el equipaje del viajero sería trasladado desde la casa del cliente y facturado en el check-in por un empleado de la empresa; el "Consejos de viaje", donde el pasajero podría recibir informaciones turísticas sobre la región visitada; y el "parque de atracciones", lugar de esparcimiento en que el viajero disfrutaría del día con la familia, como fue descrito anteriormente.

La aceptación del producto fue muy positiva, principalmente en lo que se refiere al parque de atracciones. Para una de las clientes entrevistadas, por ejemplo, el servicio contribuiría al momento de despedida de la familia, ya que, siempre que va a Aracaju, su tierra natal, sus hijos y nietos insisten en llevarla hasta el embarque. Según ella, sería más provechoso tener un día de ocio con los familiares, que hacerles esperar dentro del



aeropuerto.

Para divulgar la oferta del servicio, el equipo distribuyó dentro de la feria globos con avionetas de papel fijados en sus extremos y que contenían informaciones sobre los productos ofrecidos. Muchas personas se dirigieron al equipo, para averiguar más sobre "el evento" y pedían las avionetas. En poco tiempo, ya había globos distribuidos por el mercado, cumpliendo el objetivo deseado, de comunicar el servicio.

BENEFICIOS DE LA EXPERIENCIA MÁS ALLÁ DEL AVIÓN:

- Formar futuros viajeros;
- Proporcionar experiencia social que se extiende a la familia;
- Hacer la experiencia de viajar en avión un deseo anhelado;
- Agregar valor al viaje en avión;
- Generar ingresos por colaboraciones con participes;
- Anticipar y facilitar el proceso del check-in;
- Sacar a las personas del aeropuerto, evitando masificación en períodos de mayor movimiento;
- Reducir el estrés de la espera;
- Atenuar los efectos del "caos aéreo".

Ahora que ya cuento con soluciones innovadoras, tengo que convertirlas en negocio.

Si llegaste hasta aquí es porque realmente estás interesado en saber más cómo innovar en tu empresa. A través de la descripción de las etapas del Design Thinking, quisimos transmitir cómo se puede colocar al ser humano en el centro del proceso, sea a la hora de entender el usuario final o para involucrar a los especialistas de forma colaborativa. Una amplitud de miras hacia las experiencias, permite innovar con soluciones en sinergia con las estrategias de la empresa. Sin embargo, después de identificar esos nuevos caminos, nace un nuevo desafío: ¿Cómo llevar a cabo las soluciones cocreadas al mercado?

El éxito del Design Thinking no depende solamente del pensamiento creativo. Hay que implementar las soluciones y garantizar que las ideas se mantengan fieles a su esencia durante todo el proceso de desarrollo, hasta su implementación en el mercado.

En los últimos tiempos, el Design Thinking ya es referencia que crea valor a la hora de aplicar el pensamiento creativo en el ámbito corporativo. Asimismo, este proceso estructurado para generación de ideas es insuficiente para el mercado. Nuevas prácticas están siendo discutidas y combinan soluciones innovadoras con desarrollo de nuevos modelos de negocio por medio de visualizaciones, instrumentos tangibles y diseño de escenarios, para unir personas de diferentes áreas de actuación y competencias y alcanzar resultados atractivos. Esas

prácticas participativas para el desarrollo de nuevos negocios amplían fronteras sobre como pensamos y con respecto a las soluciones, nos ayudan siempre a innovar.

El proceso de implementación de las soluciones envuelve la transformación de las ideas innovadoras en nuevos negocios. Por lo cual, el Design Thinking puede aliarse a otras prácticas como el Desarrollo Ágil, Lean Start-up y Gamificación, para aumentar el dinamismo y agilidad de las soluciones más asertivas al mercado.

Este libro expuso como el Design Thinking y sus prácticas participativas y creativas son vitales en los planteamientos estratégicos de innovación. no obstante, uno no puede emprender eso solo. Moviliza e involucra a todos los actores, como lo viste aquí, tanto para compartir lo conocido, como en la creación de lo nuevo. Además de dar visibilidad a las necesidades latentes, comprometer personas posibilita que insights se conviertan en acciones concretas. Para garantizar la sinergia del proceso de innovación, las diferentes perspectivas deben ser construidas de forma colaborativa, evitando el sesgo individual. Por lo tanto, necesidades del usuario, nuevas ideas y oportunidades de negocio deben ser planteadas de forma colectiva.

Invierte en que el proceso de innovación sea abierto y colaborativo.

Asume que la innovación, los descubrimientos y aprendizajes inesperados son un hecho.

¡Descubre, colabora, innova!

Equipo MJV

Referencias

ARCHER, B. *The nature of research.*
Co-design Journal, 1995, 2: p.6-13.

BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; MORGAN, F. N.
*Service Blueprinting: a Practical Technique for
Service Innovation*
California Management Review, 2008.

BUSINESS WEEK. *Get Creative:
How to Build Innovative Companies.*
In: BusinessWeek. 1. ago. 2005.

BUUR, J.; MATTHEWS, B. *Participatory
Innovation.* In: International Journal
of Innovation Management, 2008,
vol. 12 n. 3, p. 255-273.

BUUR, J.; SALU, Y. *Designing with
video: focusing the user-centered
design process.* Springer, 2007.

DEMING, W. E. *Out of the
Crisis.* MIT Press, 1986.

DOBLIN. In: *Doblin ten types of
innovation*, 2007. Disponible sur:
<[http://www.doblin.com/
AboutInno/innotypes.html](http://www.doblin.com/AboutInno/innotypes.html)>.

ECO, U. *Traité général de sémiotique.*
São Paulo, Editora Perspectiva, 2003.

HALSE, J.; BRANDT, E.; CLARCK, B.; BINDER,
T. *Reharsing the Future.* DAIM Book, 2010.

HEATH, C., HEATH, D. *Switch: How
to Change Things When Change Is
Hard,* Crown Business, 2010.

JONES, J. C. *Metodos de diseno.* Editorial
Gustavo Gili, S. A. Barcelona, 1976.

KANER, S. *Facilitator's Guide to Participatory
Decision-Making,* Second Edition, Wiley, 2007.

KOLKO, J. *Exposing the Magic of Design A
Practitioner's Guide to the Methods and Theory
of Synthesis.* Oxford University Press, 2011.

KRIPPENDORF, K. *On the essential
contexts of artifacts or on the proposition
that "design is making sense (of things)".*
Design Issues, 1989, ano 5 (vol. 2), p. 9-39.

MATTELMÄKI, T. *Applying probes - from
inspirational notes to collaborative insights.*
CoDesign, 2005, ano 1 (vol. 2): p. 83-102.

MATHEWS, B. *Studying design: an interpretative and empirical investigation of design activity*. Brisbane, Australia, University of Queensland, 2004.

MINDTOOLS (Org.). *The Reframing Matrix: Generating different perspectives*. Disponible sur: <http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_05.htm>. Accès au: 24 oct.

2011.RAMPINO, L. *The Innovation Pyramid: a Categorization of the Innovation Phenomenon in the Product-design Field*, International Journal of Design, vol. 5, n.1, 2011.

SIMONSEN, J.; KENSING, F. *Make room for ethnography in design!* Journal of Computer Documentation, vol. 22, n. 1, 1998, p.20-30.

SLEESWIJK VISSER, F.; STAPPERS, P.J.; VAN DER LUGT, R.; Sanders, E.B.N. *Contextmapping: Experiences from practice*. CoDesign, 2005, ano 1 (vol. 2), p.119-149.

STERNBERG, R. J. (2006). *A Duplex Theory of Love*. In: R.J. Sternberg e K. Weis, Editors, *The new psychology of love*, Yale University Press. New Haven, 2006, p. 184-199

SLEESWIJK VISSER, F.; STAPPERS, P.J. *Sharing user experiences in the product innovation process: participatory design needs participatory communication*. Journal of Creativity and Innovation Management, 2007, ano 16 (vol. 1), p.35-45.

SLEESWIJK VISSER, F. *Bringing the everyday life of people into design*. Doctoral dissertation Technisch Universiteit Delft, 2009.

STERNBERG, R. *The Triangle of Love: Intimacy, Passion, Commitment*. New York: Basic Books, 1988.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. *This is Service Design Thinking*. BIS Publishers. Amsterdam, 2010.

WASSON, C. *Ethnography in the field of design*. Human organization, 2000, ano 59 (vol. 4), p.377-388.



Maurício José Vianna y Silva

Ingeniero de Computación por la PUC-RJ (1990), Máster en Ciencia de la Computación por el IIT - Illinois Institute of Technology (1992) y doctor en Ciencia de la Computación por el IIT (1995). Como consultor trabajó para: Chicago Board of Trade Clearing Co. (EE. UU.), Performance Computing Inc. (EE. UU.), Miller&Fairchild Inc. (EE.UU.), R&R Donnelley (EE. UU.), Banco Boavista, Secretaría Municipal de Hacienda de Río de Janeiro, Telefónica Celular, Claro, Vivo, Oracle y Bradesco Seguros. Participó del desarrollo de la herramienta CASE (PC-Case) en el IBPI. Ha publicado varios trabajos técnicos en conferencias internacionales del IEEE y ACM, sobre orientación a objetos y banco de datos. Actualmente se encuentra inmerso en proyectos de Mobile VAS, innovación en seguros de Auto/Salud y Sistemas Sociales.



Ysmar Vianna y Silva Filho

Ingeniero Eléctrico por el ITA (1966), Maestro en ingeniería Eléctrica y Ciencia de la Computación por la UCB - Universidad de California en Berkeley (1969), PH.D. en Ciencias de la Computación por la UCB (1972). Con amplio recorrido académico, fue pionero en informática en Brasil, como instructor de la COPPE/UFRJ de la instalación de la primera computadora de la universidad en 1967. Creó el curso de Informática de la UFRJ, fue el jefe del departamento de Ciencia de la Computación y director del NCE/UFRJ.

Fue consultor del CNPq y CAPES, y participó durante varios años como miembro del Comité Asesor del CNPq. Como consultor participó en proyectos de elaboración de planeamiento de informática para los institutos asociados del CNPq, implantación de Metodologías de desarrollo de Sistemas para Cia. Vale do Rio Doce, BANESE, OAS, Banco Económico, BR distribuidora, en el desarrollo de sistemas para la Embraer, INPI, HU de la UFRJ, y en la elaboración de un amplio estudio para la EMBRATEL sobre el uso de telecomunicaciones en el sector de Transporte.



Isabel Krumholz Adler

Designer estratégica, formada por la ESDI /UERJ con máster en la TU Delft, Holanda, y MBA Ejecutivo en la COPPEAD. Trabajó como gerente de proyectos y designer de interacción en Microsoft, Estados Unidos y como investigadora de usuarios en la Océ, Holanda. Le gusta entender el negocio de sus clientes y sumergirse en el contexto de los usuarios para poder identificar estándares y oportunidades para la innovación



Brenda de Figueiredo Lucena

Con Máster en Design por la PUC-Río, graduada en Design con énfasis en Comunicación Visual y Proyecto de Producto por la ESDI/UERJ, estudió medios digitales en la escuela de Design alemana HFG Schwaebisch Gmuend.

Con experiencia profesional que abarca design gráfico de interfaces y de producto, ya trabajó para empresas como Motorola, Globo.com, Ana Couto Branding & design y Fünferwerken Agentur, en Alemania. Actualmente se suma al equipo de MJV, administrando proyectos de design estratégico para innovación.



Beatriz Russo

Designer por la Facultad de la Ciudad (RJ), especialista en Factores Humanos y con Máster en Design Centrado en el usuario por la PUC-Río, y doctora en Experiencia Emocional por la universidad Tecnológica de Delft, Holanda. Trabajó como consultora e investigadora para empresas como Philips, Sara Lee, Motorola, Tom Tom, y Souza Cruz, experta en analizar contextos y desarrollar estrategias para generar mejores experiencias.

Sobre la MJV

Con más de dieciocho años el mercado, MJV Technology & Innovation colabora con algunas de las compañías más grandes del mundo en sus retos de negocio. La consultora cuenta con oficinas en Europa, EE.UU. y América Latina y con un equipo multidisciplinar de más de trescientos empleados.

MJV se rige por tres pilares estructurados en total sinergia. La consultoría de negocios que hace uso de enfoques tales como Design Thinking y gamificación para desarrollar e implementar soluciones innovadoras que fomentan, por ejemplo, ahorro de costes y nuevos modelos de negocio. La consultoría de tecnología que ofrece los servicios de Inteligencia de Negocios (BI) y de Internet de las Cosas (IoT) para clientes en general, especialmente para los sectores de banca, seguros y venta al por menor. Por otro lado, el servicio de disrupción digital crea soluciones digitales estratégicas, plataformas y aplicaciones que están contemplados para potenciar los objetivos de negocio del cliente.

La compañía busca compartir ideas y conocimientos adquiridos a lo largo de sus proyectos a través de la publicación de libros y artículos, webinars y del MJV blog (en portugués), comentando lo más puntero en la tecnología e innovación. Todo este material está disponible de forma gratuita en la web:

www.librodesignthinking.es

www.mjvinnovation.com

Londres

25-27 Horsell Road
N5 1XL London
United Kingdom
+44 20 3586 1233

Atlanta

75 5th Street NW
Suite 1055-C Atlanta, GA
30308 - United States
+1 404 978 2594

Rio de Janeiro

Av. Marechal Câmara, 160
Gr. 206 - Centro
CEP: 20020-080
Rio de Janeiro - RJ -Brasil
+55 21 2532 6423

São Paulo

Rua Helena, 280
Gr. 1103 -Vila olímpia
CEP: 04552-050
São Paulo - SP - Brasil
+55 11 3045 0536

Maurício Vianna

mvianna@mjvinnovation.co.uk

Ysmar Vianna

yvianna@mjvinnovation.co.uk



The page features several large, abstract, hand-drawn red scribbles that frame the central text. These scribbles are composed of multiple overlapping loops and lines, creating a dynamic and organic border around the content.

Este libro proporciona al lector una visión inicial sobre las etapas inherentes del Design Thinking, aplicada a proyectos de innovación. El objetivo de este material es dar a conocer en nuestro país la cultura de design como una herramienta estratégica para las empresas, así como la percepción de que la contrapartida de los beneficios económicos, muchas veces, va de la mano de la capacidad de abordar las mismas cuestiones desde nuevos ángulos.

La propuesta de implicar tanto clientes como usuarios en las etapas de proceso de desarrollo de soluciones es altamente recomendable para alcanzar resultados de hechos eficientes, de definición del direccionamiento a la Inmersión, de replanteamiento a la Invención y de los Prototipos a la Implementación. Las soluciones más brillantes son las que se construyen de forma colaborativa, sumando las múltiples perspectivas que se experimenta en la diversidad.

Para saber más:

www.mjvinnovation.com
www.librodesignthinking.es