



Design Thinking

INNOVACIÓN EN NEGOCIOS

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

 **MJV**
PRESS

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

Traductor:

Alliance Traduções

Revisión de la traducción:

Glauca Machado

Revisión técnica:

Marina Teixeira Trindade

D487

Design thinking : inovação em negócios [recurso electrónico] / Maurício Vianna ... [et al.] ; [traductor: Alliance Traduções ; revisión de la traducción: Glauca Machado]. - Rio de Janeiro, RJ : MJV Press, 2012.

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

13-03.

CDD: 658.4063

CDU: 005.332.3

03-05-2013

Cleide Sancho
CRB 5843

1ª edición electrónica: Junio 2013

MJV Press

Av. Marechal Câmara, 160 Gr. 206 - Centro
20020-080 Rio de Janeiro - RJ
Tel.: +55 21 2532 6423
e-mail: mjvpress@mjb.com.br

Design Thinking

INNOVACIÓN EN NEGOCIOS

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

Rio de Janeiro - 2013
1ª edición electrónica



Resumen

PREFACIO 6

POR QUE INNOVAR? 11

¿Qué es Design Thinking? 13

¿Pero sólo el designer sabe pensar así? 14

¿Por qué Design Thinking? 14

¿Qué ofrece este libro? 16

INMERSIÓN 21

Inmersión Preliminar 24

Re-encuadramiento 24

Investigación Exploratoria 28

Desk Research 32

Inmersión en Profundidad 36

Entrevistas 37

Cuadernos de sensibilización 39

Sesión generativa 43

Un día en la vida 49

Sombra 53

PROYECTO ANDORINHA 56

ANÁLISIS Y SÍNTESIS 65

Tarjetas de insight 65

Diagrama de afinidades 72

Mapa conceptual 74

Criterios de orientación 78

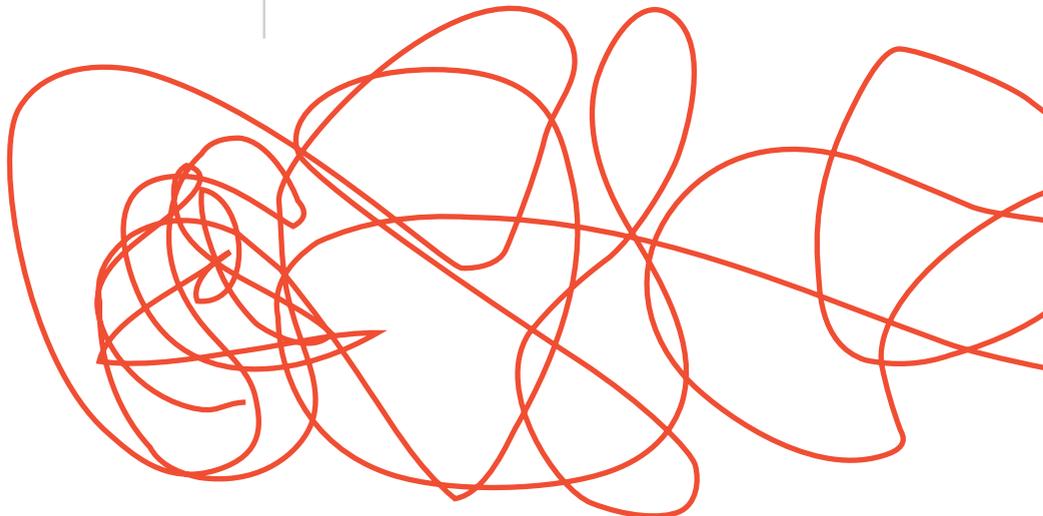
Personas 80

Mapa de empatía 83

Jornada del usuario 85

Blueprint 87

PROYECTO ANDORINHA 92



○ **IDEACIÓN 99**

Brainstorming **101**

Taller de co-creación **105**

Menú de ideas **109**

Matriz de
posicionamiento **111**

PROYECTO ANDORINHA 116

○ **PROTOTIPEO 121**

Prototipo en papel **126**

Modelo de volumen **130**

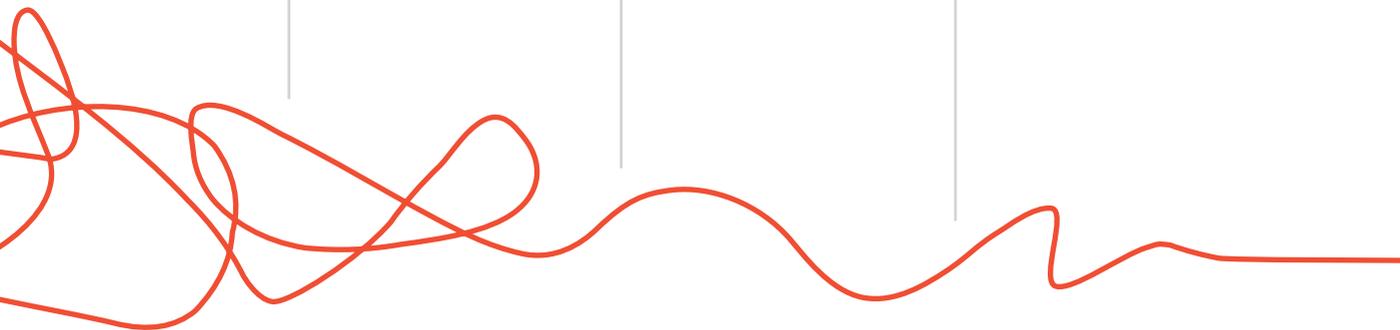
Escenificación **133**

Storyboard **135**

Prototipo de servicios **138**

PROYECTO ANDORINHA 142

○ **AHORA QUE
TENGO SOLUCIONES
INNOVADORAS,
NECESITO
TRANSFORMARLAS
EN NEGOCIO 158**



Prefacio

Todo libro tiene una historia, este también.

El libro que el lector tiene en las manos es un trabajo colectivo del equipo de consultoría en Innovación de MJV Tecnología e Innovación.

MJV es una empresa tradicional en TI que, por la necesidad de evolucionar y reinventarse, buscó su tema en la Innovación.

Al desarrollar un proyecto de movilidad para gobierno electrónico que, por la exigencia de la entidad crediticia (FINEP / MCT¹) debería tener carácter innovador, nos encontramos con la metodología del Design Thinking como el único proceso estructurado existente en el mundo para eso.

Cuando nos dimos cuenta de los innumerables casos de éxito internacionales fue de amor a primera vista. Allí estaban las formas de romper el raciocinio lógico lineal de la ciencia, de la ingeniería y de los métodos de gestión. Un guía (sherpa) en el camino desconocido de lo que aún no había sido recorrido por la lógica, tan querida a todos nosotros.

Desde entonces (2008), estamos aprendiendo, ganando práctica, sirviendo a nuestros clientes y, junto con ellos, acumulamos la experiencia que traducimos en este libro.

Las empresas brasileñas, como todas las otras en el mundo, están amenazadas por los cambios rápidos en el campo de la tecnología y por los consecuentes impactos en la sociedad y en el mercado. Por lo tanto, la mayor parte de ellas espera que los cambios queden más claros para, entonces, actuar. Innovar es siempre arriesgado y no es fácil prever con

¹ Financiadora de Estudos 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 del sorprendente ataque de nuevas entradas y de nuevos productos y modelos de negocio. Por lo tanto, si innovar es arriesgado, no innovar también es arriesgado.

¿Qué hacer?

En una escena de la película *Lawrence de Arabia*, el héroe y su compañero están sentados en una duna del desierto y ven a lo lejos un punto negro que se mueve, sin distinguir lo que es. Sin saber que hacer, los dos esperan para ver que sería ese objeto en movimiento. 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 una arma y mata el compañero de Lawrence.

Quedarse inmóvil esperando para ver cual es la posible amenaza fue el error. Cualquier movimiento que hubieran hecho sería mejor. Huir, disparar al aire como aviso, esconderse o cualquier otra acción sería mejor.

Del mismo modo, las empresas no pueden quedarse esperando el momento para innovar, para prepararse para la competencia inesperada, para el cambio del consumidor, para nuevas formas de organizarse, para nuevos significados que los consumidores atribuyan a sus servicios o productos.

Las investigaciones de marketing no revelan esas amenazas, por definición. Y cuando las identifican, las soluciones estándares de negocio no ayudan. El Design Thinking brinda una visión holística para la innovación. Son equipos multidisciplinares que siguen un proceso, entendiendo los consumidores, funcionarios y proveedores en el contexto donde se encuentren, co-creando con los especialistas las soluciones y creando prototipos para mejor entender sus necesidades, creando al final nuevas soluciones, generalmente inusitadas e innovadoras.

En el Design Thinking, el Arte se junta a la Ciencia y a la Tecnología para encontrar nuevas soluciones de negocio. Se usa vídeo, teatro, representaciones visuales, metáforas y música junto con estadística, planillas y métodos de gerencia para abordar los más difíciles problemas de negocio y generar innovación.

En el exterior, el Design Thinking está siendo gradualmente enseñado en los MBA (Maestría en Administración de Negocios) de las grandes escuelas y siendo adoptado por grandes empresas internacionales como otra herramienta para el ejecutivo. Entre las universidades que ya lo incluyeron en los currículos de MBA (Maestría en Administración de Negocios) tenemos Stanford, Berkeley, Northwestern, Harvard, MIT etc.

En Brasil, somos pioneros en el montaje de una consultoría de negocio basada en el Design Thinking y, aunque sea un trabajo joven, hemos conseguido ver la aceptación de las grandes empresas a esa forma de trabajar. Los temas varían mucho, desde problemas como “traducir el lenguaje del sector de seguros” de una aseguradora, incluso como montar un proceso de innovación dentro de un área de TI. Pasando por desarrollo de productos y servicios para que pacientes de enfermedades crónicas se cuiden mejor, por la implementación de la gerencia de cambio en la implantación de un ERP², por proyectar servicios innovadores para primeros viajeros de avión, por la redefinición del significado del seguro de vida, etc.

En Brasil sólo están publicados algunos libros traducidos y que cuentan casos internacionales. El presente libro viene a rellenar la laguna con un texto escrito por brasileños, con formación internacional en el área, para enseñar los detalles de los métodos con casos nacionales.

Este libro se destina a profesionales y estudiantes de todas las áreas de negocio. A través de él, pretendemos incluir tanto la creación de la innovación como los métodos y prácticas de la implementación. Esta última es tan o más importante que la creación de las innovaciones.

² Enterprise Resource Planning o Sistemas Integrados de Gestión Empresarial.

Esperamos que ese libro sea un incentivo para que las empresas brasileñas 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 la MJV y que nos permitió hacer las inversiones que culminaron en la elaboración de este libro. A la actuación de FINEP, apoyando nuestros primeros pasos en el camino de la innovación, debemos el estímulo y la dirección que tomamos como empresa. Nuestros clientes en estos dos últimos años nos dieron también la oportunidad de desarrollar juntos nuevas soluciones, además de aprender mucho con sus ejecutivos sobre el ambiente de sus negocios, en los cuales la innovación puede crecer. Se agradece a todos, pero, principalmente, a las empresas: Mapfre, Banco Itaú, Bradesco Seguros, Icatu Seguros, Duty Free Dufry, Mongeral Aegon, Mills Estruturas e Serviços de Engenharia, entre muchas otras.

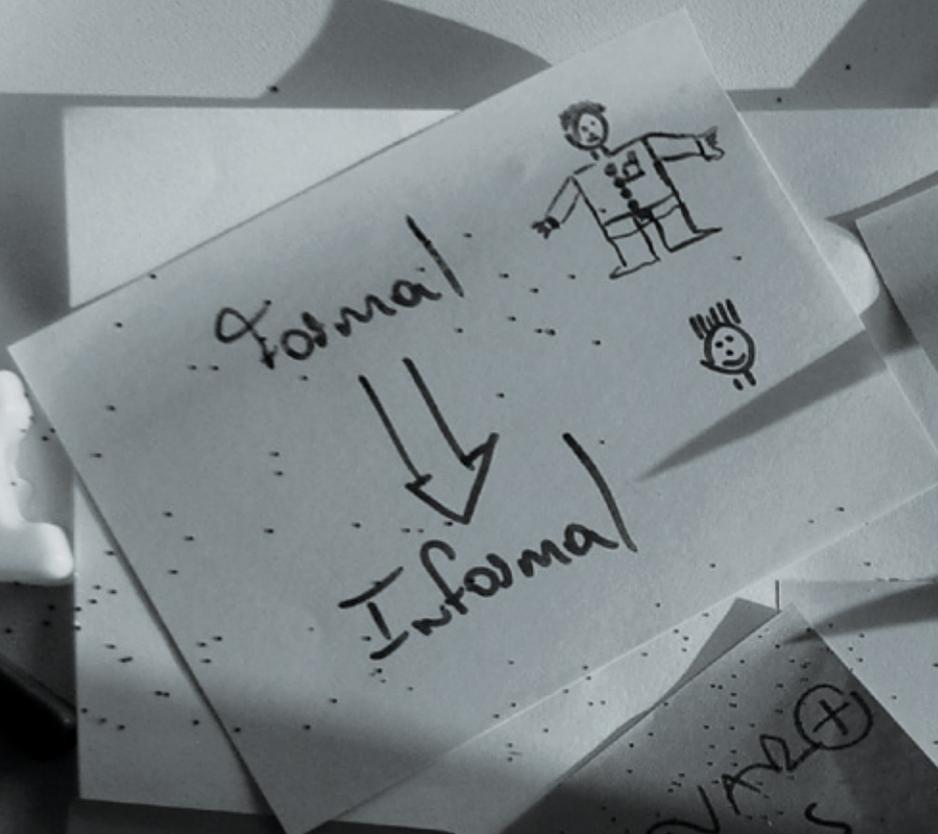
Finalmente se agradece a todos nuestros consultores y colegas que recorrieron con nosotros ese camino, dedicando innumerables horas de trabajo y, más que eso, su entusiasmo y conocimiento. Este libro contiene un poco de cada uno.

Amigo lector, te entregamos este libro elaborado con mucha emoción y con la esperanza de hacer algo relevante para nuestro país.

Maurício Vianna

Ysmar Vianna

Socios-Directores de la MJV Tecnología e Innovación



TOP

LIBERDADE
COM
RESPONSABILIDADE

LEVAR
FLAVS
NO BCO

Serio

↓

Divertido

RODAS
DE
IDÉIAS

O DIA
DO "X"



¿Por qué innovar?

Cada día que pasa,
más empresas buscan
nuevas maneras 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 que apuntan para las necesidades humanas no atendidas, sobre todo para seleccionar y ejecutar las ideas correctas, trayéndolas para el mercado en tiempo récord.

Sin embargo, innovar no es una tarea fácil: según el grupo Doblin (2007), apenas 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 diseminación del *Total Quality Management* – una filosofía de gestión elaborada por Deming (1986) que tiene por objetivo el perfeccionamiento continuo de la calidad de productos y procesos – hizo nacer 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 excelencia en desempeño como ventaja de mercado, pues tanto las pequeñas empresas como las grandes, diseminadas alrededor del mundo ya habían empezado a adaptarse a esta realidad. En el escenario de competición global que pronto se haría vigente, innovar sería una tarea ardua y muchas veces frustrante. La dificultad de obtener diferenciación de mercado sobre la competencia sería cada vez mayor. Nuevos caminos deberían ser trazados, no solo para garantizar el éxito de las empresas, sino, principalmente, su supervivencia.

Fue buscando nuevos caminos para la innovación que se creó lo que hoy es conocido como “Design Thinking”: un enfoque en el ser humano que ve en la multidisciplinariedad, colaboración y concreción de pensamientos y procesos, caminos que llevan a soluciones innovadoras para negocios.

¿QUÉ ES DESIGN THINKING?

Aunque el nombre “design” sea frecuentemente asociado a la calidad y/o apariencia estética de productos, el design como disciplina tiene por objetivo máximo promover bienestar en la vida de las personas. Sin embargo, es la manera como el designer percibe las cosas y actúa sobre ellas que llamó la atención de gestores, abriendo nuevos caminos para la innovación empresarial.

El designer ve como un problema todo aquello que perjudica 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 hace con que su principal tarea sea identificar problemas y generar soluciones.

Él entiende que problemas que afectan el bienestar de las personas son de naturaleza diversa, y que es preciso analizar la cultura, los contextos, las experiencias personales y los procesos en la vida de los individuos para tener una visión más completa y así identificar mejor las barreras y generar alternativas para transponerlas. Al invertir esfuerzos en ese análisis, el designer logra identificar las causas y las consecuencias de las dificultades y ser más afirmativo en la búsqueda de soluciones.

El designer sabe que para identificar los problemas reales y solucionarlos de manera más efectiva, es preciso abordarlos bajo diversas perspectivas y ángulos. Así, prioriza el trabajo de colaboración entre equipos multidisciplinares, que traen puntos de vista diversos y ofrecen interpretaciones variadas sobre la cuestión y, de esta forma, soluciones innovadoras.

Trabaja en un proceso de múltiples fases y no lineal – llamado *fuzzy front end* – que permite interacciones y aprendizajes constantes. Eso hace que el designer esté siempre probando nuevos caminos y abierto a nuevas alternativas: el error genera aprendizajes que le ayudan a trazar direcciones alternativas e identificar oportunidades para la innovación.

Además, como el nombre ya dice, el Design Thinking se refiere a la manera de pensar del designer, que utiliza un tipo de raciocinio poco convencional en el medio empresarial, el pensamiento deductivo. En esta forma de pensar, se busca formular interrogantes a través de la aprehensión o comprensión de los

fenómenos, o sea, son formuladas preguntas a ser respondidas a partir de las informaciones recolectadas durante la observación del universo que rodea el problema. Así, pensando de manera deductiva, la solución no se deriva del problema: ella encaja en él.

No se puede solucionar problemas con el mismo tipo de pensamiento que los creó: deducir y desafiar las normas empresariales es la base del Design Thinking. Es pensando de manera deductiva que el designer constantemente desafía sus estándares, haciendo y deshaciendo conjeturas, y transformándolas en oportunidades para la innovación. Es esa habilidad, de deshacerse del pensamiento lógico cartesiano, que hace que el designer se mantenga “fuera de la caja”.

¿PERO SÓLO LOS DESIGNERS PIENSAN ASÍ?

No. Aunque los designers hayan mantenido ese tipo de pensamiento activo en su profesión - lo que les confiere una cierta aura creativa – los seres humanos son *Design Thinkers* por naturaleza. Fue el pensamiento deductivo lo que permitió la evolución de instrumentos en nuestra civilización, desde civilizaciones primitivas, pasando por el design vernáculo y la artesanía tradicional. Observar el mundo y generar nuevas soluciones deductivamente es una habilidad colectiva humana que solo recientemente pasó a ser vista como algo que necesita de algún talento excepcional.

¿POR QUÉ DESIGN THINKING?

La innovación guiada por el design ha venido para complementar la visión del mercado de que para innovar es preciso enfocarse en el desarrollo o integración de nuevas tecnologías y en la abertura y/o asistencia a nuevos mercados: además de esos factores tecnológicos y de mercados, la consultoría en Design Thinking innova principalmente al introducir nuevos significados a los productos, servicios o relaciones. Una vez que “las cosas deben tener forma para ser vistas, pero deben tener sentido para ser comprendidas y usadas” (Krippendorf, 1989), el design es por naturaleza una disciplina que lidia con significados. Al desafiar los estándares de pensamiento, comportamiento y de sentimiento “Design Thinkers” producen soluciones que generan nuevos significados y que estimulan los 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 a situaciones empresariales, son herramientas para un acercamiento diferente por la innovación. Tales métodos pueden ser comparados a los de marketing, según John Kolko (2011). Además, añadidos otros aspectos, las tablas a continuación presentan las diferencias e idiosincrasias de los dos 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 para 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 generar soluciones a partir de esto.
Recolección de datos	A través de la interacción entre investigador e investigado, principalmente a partir de conversas semi-estructuradas.	Priorizando cuestionarios y entrevistas estructuradas.
Muestreo	Representa cualitativamente la muestra y busca por perfiles de usuarios extremos, pues el raro y el oscuro en las observaciones pueden llevar a una nueva e interesante idea.	Representa la muestra estadísticamente, con el objetivo de entender las respuestas de las masas, frecuentemente ignorando puntos fuera de la curva. El análisis de los datos requiere un punto de vista objetivo y es fundamental para evitar sesgos.
Tipo de información recogida	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?

Por medio de este libro será posible conocer las fases introductorias del proceso de Design Thinking, así como algunos de los principales métodos utilizados, siempre ejemplificados con aplicaciones prácticas, extraídas de proyectos reales del mercado.

Generalmente, la primera etapa del proceso tiene por objetivo la aproximación del contexto del proyecto. Esta fase, denominada Inmersión, es además subdividida en dos: la Inmersión Preliminar y la Inmersión en Profundidad.

La Inmersión Preliminar tiene como objetivo el entendimiento inicial del problema y, caso sea necesario, su re-encuadramiento. Ya la Inmersión en Profundidad, se destina a la identificación de las necesidades de los actores involucrados en el proyecto y probables oportunidades que emergen del entendimiento de sus experiencias frente al tema trabajado. Ese “sumergirse en el contexto” muchas veces genera una masa de información tan grande que dificulta la identificación de esas oportunidades y posibles desafíos a ser vencidos. Por eso, hay una etapa siguiente de Análisis y Síntesis, que tiene como objetivo organizar esos datos visualmente, para apuntar estándares que ayuden a la comprensión del todo y la identificación de oportunidades y desafíos.

En verdad, el Análisis y Síntesis, así como las demás etapas descritas en este libro, no deben ser encarados como un paso lineal de un proceso sino como una parte de un todo complejo, donde cada etapa afecta a la otra. El Análisis, por ejemplo, puede ocurrir durante la Inmersión y sirve de apoyo a la fase siguiente, de Ideación.

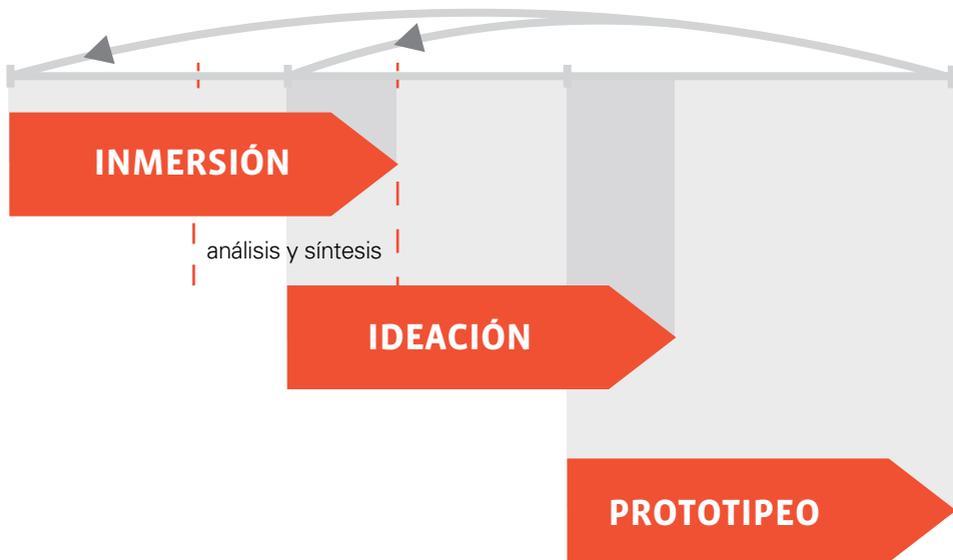
En esa tercera fase, se busca generar ideas innovadoras, a través de actividades de colaboración que estimulen la creatividad. Normalmente se utilizan las herramientas de síntesis desarrolladas en la fase de Análisis, como base para la generación de soluciones que sean dirigidas al contexto del asunto trabajado.

Las ideas creadas son, entonces, seleccionadas - en función de los objetivos del negocio, de la viabilidad tecnológica y, claro, de las necesidades humanas atendidas - para ser validadas en la etapa de 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.

Las etapas anteriormente descritas podrán ser mejor comprendidas a partir del Proyecto Andorinha, cuyo contenido será presentado en fragmentos a lo largo de este libro. Al final de cada capítulo, será posible encontrar detalles representativos y explicativos de este trabajo, dirigido a recrear la experiencia de un viaje aéreo de acuerdo con los deseos y necesidades identificados entre pasajeros del primer viaje.

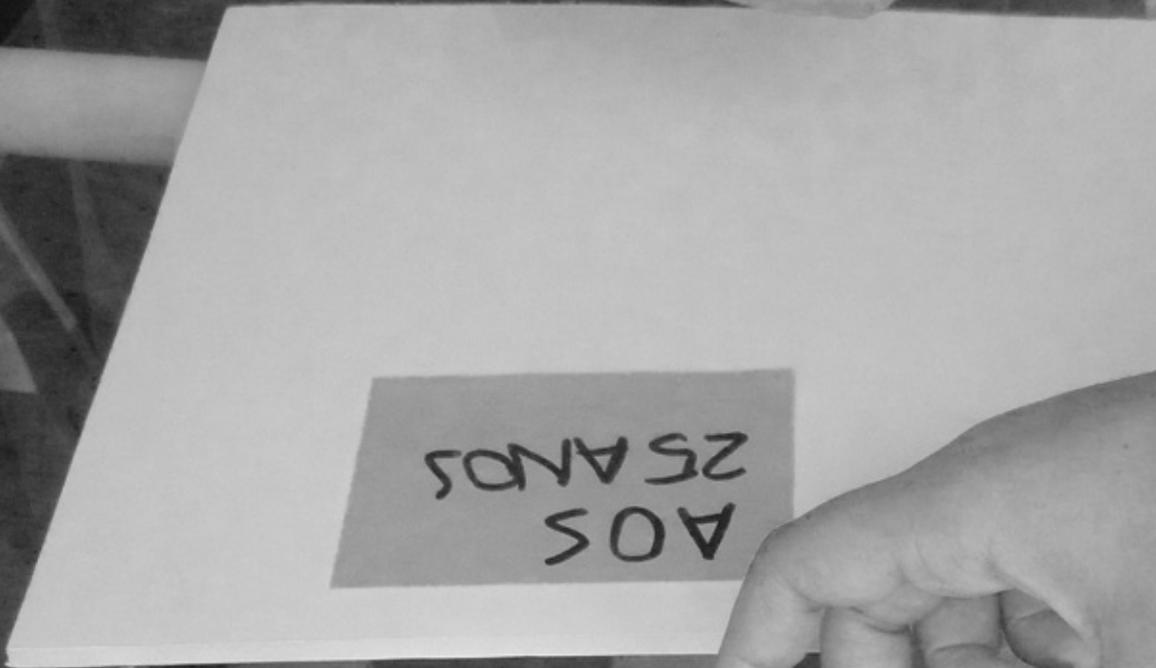
Cabe observar, por tanto, que las etapas del Design Thinking aquí abordadas, a pesar de ser presentadas linealmente, poseen una naturaleza bastante versátil y no lineal. O sea, tales fases pueden ser moldeadas y configuradas de modo que se adecuen a la naturaleza del proyecto y del problema en cuestión. Es posible, por ejemplo, comenzar un proyecto por la fase de Inmersión y realizar ciclos de Prototipo, mientras se estudia el contexto, o a lo largo de todo el proyecto. Sesiones de Ideación no necesitan ser realizadas en un momento determinado del proceso, pero pueden permearlo del inicio al fin. De la misma forma, un nuevo proyecto puede comenzar en la fase de Prototipo, última etapa presentada en este libro.



Esquema representativo de las etapas del proceso de Design Thinking.

Por fin, se espera que esta lectura pueda ser una fuente constante de soporte para la utilización de las etapas, técnicas y herramientas aquí presentadas y, sobre todo, de inspiración, a través de los ejemplos de aplicaciones de casos genuinamente brasileños. Sin embargo, lo que es aún más importante es que este libro auxilie en su camino hacia la innovación.







Inmersión

La primera fase del proceso de Design Thinking es llamada Inmersión. En ese momento el equipo de 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 dos etapas: Preliminar y en Profundidad. La primera tiene como objetivo el re-encuadramiento y el entendimiento inicial del problema, mientras la segunda se destina a la identificación de las necesidades y oportunidades que orientarán la generación de soluciones en la fase siguiente del proyecto, la de Ideación.

Hacen parte de la Inmersión Preliminar, el Re-encuadramiento, la Investigación Exploratoria y el Desk Research. Todo se inicia con reuniones de alineamiento estratégico entre el equipo que conducirá el proyecto de Design Thinking y profesionales de la empresa contratante, durante las cuales es realizado el proceso de re-encuadramiento. En paralelo, el equipo del proyecto conduce una investigación de campo preliminar (Investigación Exploratoria), que auxilia en el entendimiento del contexto del asunto trabajado y en la identificación de los comportamientos extremos que podrán ser estudiados más a fondo en un segundo momento de la Inmersión.

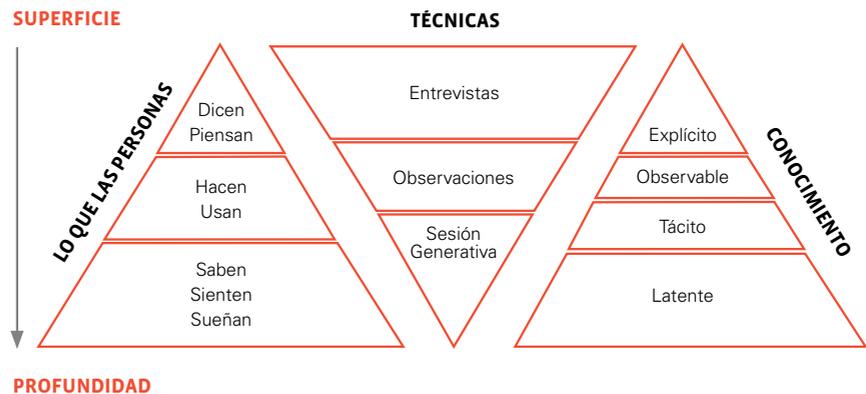
Simultáneamente, el Desk Research suministra referencias de las tendencias de la área estudiada en Brasil y el exterior, además de insumos de temas análogos que pueden auxiliar en el entendimiento del asunto trabajado.

La Inmersión Preliminar, por tanto, tiene como finalidad definir el alcance del proyecto y sus fronteras, además de identificar los perfiles de usuarios y otros actores-clave que deberán ser abordados. En esta fase, es posible también levantar las áreas de interés a ser exploradas para suministrar insumos para la elaboración de los temas que serán investigados en la Inmersión en Profundidad.

La etapa de Inmersión en Profundidad comienza con la elaboración de un Plan de Investigación, incluyendo protocolos de investigación primaria, listado de los perfiles de usuarios y actores-clave para reclutamiento y análisis de los contextos que

serán estudiados. Muchas técnicas, algunas de ellas procedentes de la Antropología, tales como entrevistas, sesiones generadoras, cuadernos de sensibilización etc., se puede utilizar para realizar ese sumergimiento en los contextos de interacción de uso de los productos y servicios explorados en el proyecto. Cada técnica es escogida en función de lo que se desea obtener para el proyecto, como se puede ver en el cuadro a continuación (Sleeswijkvisser et al., 2005). En el campo, los agentes involucrados en esas interacciones son abordados para el entendimiento de sus deseos, necesidades y valores.

Después de la Inmersión en el universo de uso de los productos/ servicios y la investigación sobre las tendencias del mercado donde la empresa actúa, los datos recogidos son analizados, cruzando las informaciones con el fin de identificar estándares y oportunidades. A continuación, son sintetizados visualmente para suministrar insumos para la fase de Ideación. O sea, al final de la fase de Inmersión, los datos de las Investigaciones Preliminares y en Profundidad son compilados, sus hallazgos principales son capturados en Tarjetas de Insights y traducidos 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 no conoce el tema. Por tanto, se realiza una Inmersión Preliminar como una forma de aproximación del problema, muchas veces antes del kick-off del proyecto.

Esa etapa comienza con un proceso de Re-encuadramiento en el cual el equipo de proyecto se reúne con los profesionales de la empresa contratante, sea en entrevistas individuales o en dinámicas colectivas, para mirar el problema bajo otras perspectivas y definir las fronteras del proyecto. Además, el equipo de proyecto suele realizar una Investigación Exploratoria en campo para escuchar sobre el tema, para crear un entendimiento inicial de los usuarios y actores involucrados en el contexto y auxiliar en la definición de los perfiles principales investigados a continuación, en la Investigación en Profundidad. Así como se realiza un Desk Research en la búsqueda por tendencias sobre el tema en Brasil y en el exterior.

RE-ENCUADRAMIENTO

¿QUÉ ES?

Se trata de examinar problemas o cuestiones no resueltas en una empresa bajo diferentes perspectivas y diversos ángulos, permitiendo, así, deshacer creencias y suposiciones de los actores (stakeholders), y romper sus estándares de pensamiento, ayudándolos a cambiar paradigmas dentro de la empresa y con ello dar el primer paso hacia las soluciones innovadoras.

CUÁNDO USARLO?

En vista que un problema no puede ser resuelto con el mismo tipo de pensamiento que lo creó, el re-encuadramiento debe ser usado como primera etapa para la generación de soluciones innovadoras. Sirve también como etapa inicial de la mejora de productos, servicios y/o procesos, puesto que permite la aproximación de la cuestión bajo nuevas perspectivas.

¿CÓMO APLICARLO?

El proceso de re-encuadramiento ocurre en ciclos de captura, transformación y preparación, que se repiten hasta alcanzarse el objetivo de estimular a los involucrados a observar el problema sobre diferentes ópticas, creando un nuevo entendimiento del contexto para llevar a la identificación de caminos innovadores. Generalmente el equipo de proyecto actúa como facilitador de un proceso que puede tener diferentes duraciones, de varias semanas a un único taller. Lo importante es que se realicen encuentros con los actores que serán cuestionados con pequeñas tareas que incentiven nuevos estándares de pensamiento.



Captura

Es la recogida de datos sobre la razón de ser del producto/servicio/ empresa, en 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, al principio, son cuestionados (entrevistados) al respecto de la innovación, pero también pueden ser incitados a realizar ejercicios de analogía, escenificación u otras dinámicas con el fin de revelar otro punto de vista sobre la cuestión.



Transformación

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



Preparación

La preparación es el momento en que se crean materiales de sensibilización de impacto, con base en el resultado de la fase de transformación, que estimule al interlocutor a reflexionar. Muchas veces aparecen cuestiones que no quedaron claras y se desarrollan/ seleccionan herramientas para el próximo ciclo (volver a la captura).

CASE — Reencuadrando las fronteras del proyecto para la Copa del Mundo 2014.

Para atender al objetivo de crear soluciones innovadoras que envuelven el universo tecnológico y direccionadas a la Copa del Mundo, se lanzó el proyecto Copamobi. Esas soluciones podrían ser relativas a deportes, turismo o a la ciudad de Rio de Janeiro. Sin embargo, hubo la necesidad de ampliar los horizontes para obtener soluciones innovadoras que se extendiesen más allá de la Copa, para antes y después del evento deportivo.

El proceso de re-encuadramiento del Copamobi envolvió ocho personas, entre ellas los miembros del equipo de proyecto y personas que todavía no estaban al tanto de lo que se trataba, con el objetivo de traer nuevas perspectivas. Ellas fueron separadas en parejas y recibieron Tarjetas de Insights - elaborados a lo largo de los dos años de proyecto - para que organicen el contenido en categorías a su selección, sin que les fuese mostrada ninguna referencia.

Ese ejercicio permitió la identificación de nuevos estándares. Las categorías generadas fueron organizadas en macro-temas que envolvían al menos un actor (turista, habitante, hincha y/o profesional del deporte) inmerso en un universo. Por ejemplo: en el universo del hincha se encontraba la hinchada, la experiencia de juego, la diversión y el entretenimiento. Ya en el universo del turista sobrepasaba 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.

Fue percibido que estos universos sucedían en un palco -la ciudad de Rio de Janeiro donde están presentes el transporte, la seguridad, la infraestructura, la cultura y los servicios. Además, sufrían el impacto de otras categorías: la movilidad, la localización, el desplazamiento, la comunicación, la información y las redes sociales.

El referido proyecto indicó que es preciso pensar en soluciones para los universos de los actores (turista, habitante, hincha, profesional del deporte), que actúan en un palco (ciudad), teniendo en cuenta la experiencia, la tecnología, la conveniencia, la democratización y el legado post-Copa del Mundo que quedará, posibilitando, así, una nueva aproximación de desarrollo de soluciones.

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

CIUDAD

IMPACTOS

Democratización Social
Redes Sociales
Movilidad
Localización
Desplazamiento
Información
Comunicación
Conveniencia

actor:
INICIATIVA PRIVADA Y GOBIERNO
Tecnología

actor:
HINCHA
Hinchada
Experiencia de juego
Diversión
Confraternización deportiva
Entretenimiento
Público Común

actor:
HABITANTE/ CIUDADANO
Infraestructura
Seguridad
Transporte
Tumulto
Cultura
Servicio

Orientación: EXPERIENCIA
Orientación: TECNOLOGÍA
Orientación: CONVENIENCIA
Orientación: DEMOCRATIZACIÓN
Orientación: LEGADO

actor:
TURISTA
Turismo
Turismo fuera de Copa
Experiencia de viaje
Diferencia cultural y lingüística
Integración
Turista-ciudad

actor:
PROFESIONALES DEL DEPORTE
Business del deporte
Practicante
Administración deportiva

4 puntos para el éxito del proceso de re-encuadramiento:

- Propiciar un ambiente relajado, donde el cliente es convidado a relajarse y repensar su trabajo.
- Crear discursos conflictivos y emocionales, llenos de ejemplos de historias reales, para facilitar el entendimiento de lo que se propone.
- Ofrecer, al final de cada sesión, un material que permita al cliente relatar (dentro y fuera de la empresa) lo que vivenció y aprendió en las Sesiones Generativas.
- Seleccionar un facilitador que consiga estimular al cliente, proporcionar un nuevo entendimiento de las cuestiones iniciales y transformar un futuro incierto en algo plausible.

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

¿QUÉ ES?

Es la investigación de campo preliminar que auxilia al equipo en el entendimiento del contexto a ser trabajado y suministra insumos para la definición de los perfiles de usuarios, 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 a ser investigados en el Desk Research.

¿CUÁNDO USAR?

Para propiciar la familiarización de los miembros del equipo con las realidades de uso de los productos y servicios que serán explorados a lo largo del proyecto. Esa aproximación con los usuarios finales y actores del contexto suministra un mayor conocimiento de sus demandas y necesidades latentes, proceso ese que posibilita la elaboración de un protocolo de investigación más seguro para que sean capturados insights relevantes en la fase de Inmersión en Profundidad.

¿CÓMO APLICARLO?

A través de la observación participante: técnica de investigación cualitativa oriunda de la antropología social. El equipo sale a las calles para observar e interactuar con personas involucradas en el contexto del proyecto. Se buscan locales pertinentes para el entendimiento del asunto trabajado y usuarios del producto/servicio, además de individuos que actúan en el ambiente de comercialización, uso o soporte.

CASE — Entendimiento del cambio

En un proyecto sobre venta de título de capitalización de bajo valor, la investigación exploratoria fue iniciada con un paseo por las calles del Centro de Rio de Janeiro sin rumbo cierto, con el objetivo de comprender la cuestión del cambio bajo el punto de vista de los micro y pequeños comerciantes.

En un quiosco de periódicos, se descubrió que la mayor dificultad es conseguir notas de R\$2,00 y de R\$ 5,00. Para el vendedor de periódicos, lo importante es prepararse, juntando R\$ 50,00 en monedas para comenzar el día, o intercambiando notas de mayor valor, siempre que ellas aparezcan. Segundo él, la mayor parte de los clientes insisten en recibir el cambio “en dinero en efectivo” y es costumbre entre los entrevistados considerar de mal gusto ofrecer otros productos a cambio de las monedas. La mayoría prefiere dar descuento, para no desagradar al cliente.

Para el vendedor de la tienda de jugos el peor día es el viernes, aunque no sepa explicar el porqué. En las loterías, el problema es atenuado por los vendedores ambulantes que suelen pagar cuentas con sacos de monedas porque necesitan librarse de ellas y saben que en determinados lugares, al contrario de lo que se pueda pensar, ellas son bienvenidas.

En los establecimientos de redes de cafeterías y de Correos, las empresas de transporte de valores (coches blindados) resuelven el problema trayendo sacos de monedas.

El cajero de la panadería hizo un relato algo diferente: el sujeto, posiblemente dueño, dijo que va a la Casa de la Moneda todas las semanas para “comprar” R\$ 1.000,00 en monedas. Cuando el cambio acaba, él no pide a los conocidos ni sugiere productos de menor valor a los clientes potenciales. Su inusitada estrategia es sugerir la devolución de la mercancía, y, entonces, el cambio aparece: “90% del problema de cambio es mala voluntad de las personas en buscarlo en el bolsillo. Aparte de eso, mucha gente no quiere perder las monedas y prefiere decir que no tiene.”



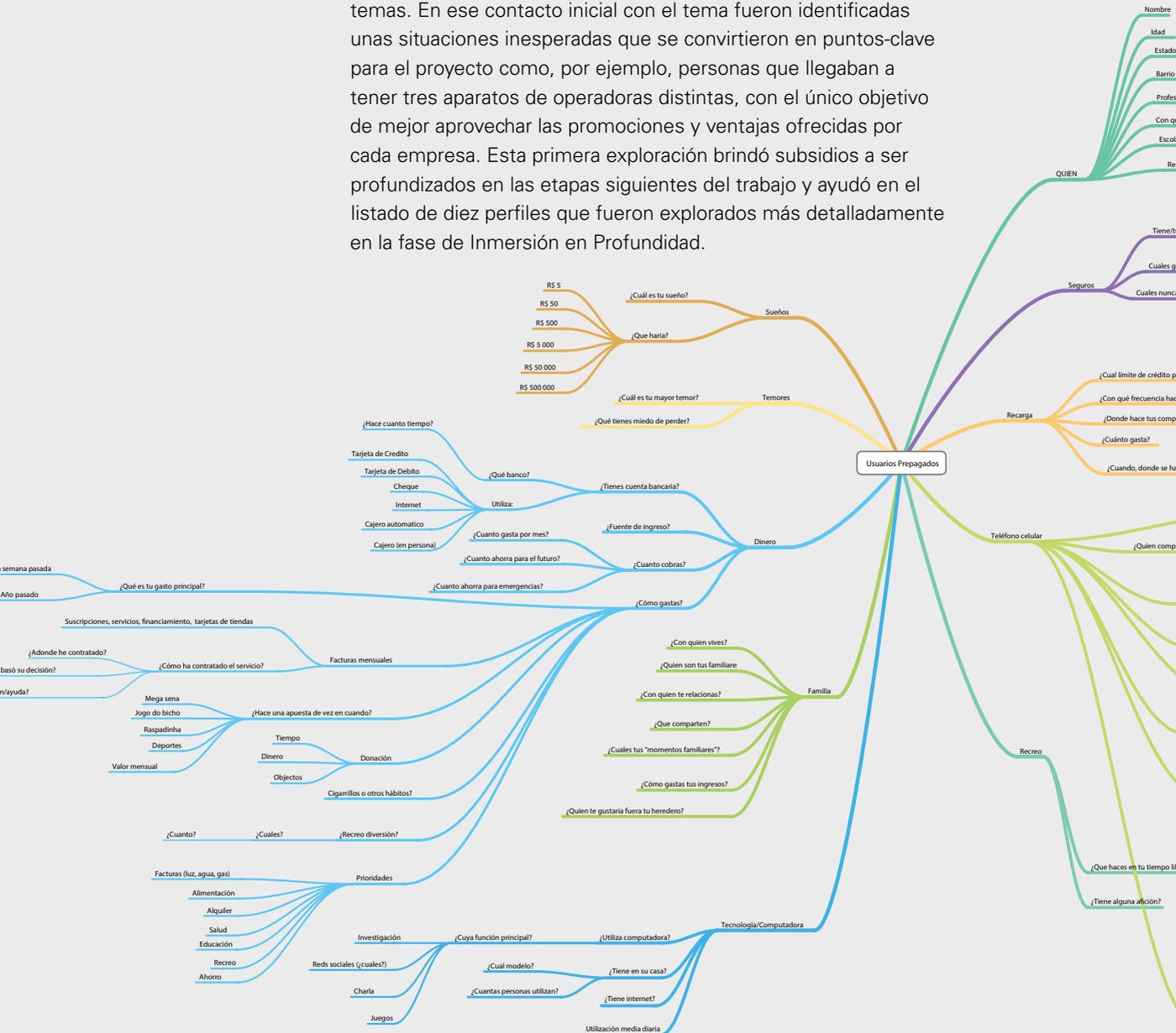
El aparcacoches mencionó un aspecto muy interesante de la economía informal. Según él, a partir del segundo semestre del año, las monedas de R\$ 1,00 comenzaron a desaparecer debido al hábito que muchas personas poseen de guardarlas en una alcancía, como un 13° salario a ser “sacado” al final del año. La misma historia fue reportada por el asistente de la fotocopidora y por el zapatero.

Ese primer contacto con el tema del proyecto permitió algunas conclusiones al respecto de la escasez de cambio que pueden ser interesantes puntos iniciales para un proyecto innovador:

- Cambio, en Brasil, se resuelve manteniendo una red de relaciones. Aquel que no tiene amigos con quien pueda contar, no sobrevive a un día de trabajo.
- Uno de los villanos de la venta de un producto de bajo valor asociado al cambio puede ser la alcancía de monedas de R\$ 1,00, usado como abono de fin de año.

CASE — USO DE CELULAR POR LA CLASE C/D

En otro proyecto, sobre venta de micro-seguros para la clase C/D vía celular, la investigación exploratoria se inició con un análisis de las cuestiones que hacían tangible la experiencia de los usuarios de telefonía móvil en el país. Se utilizó para eso un mapa mental que fue llevado a las calles por dos tardes como referencia en la búsqueda por insumos que posibiliten la comprensión de los temas. En ese contacto inicial con el tema fueron identificadas unas 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 empresa. Esta primera exploración brindó subsidios a ser profundizados en las etapas siguientes del trabajo y ayudó en el listado de diez perfiles que fueron explorados más detalladamente en la fase de Inmersión en Profundidad.



DESK RESEARCH

¿QUÉ ES?

Es una búsqueda de informaciones sobre el tema del proyecto en fuentes diversas (websites, libros, revistas, blogs, artículos, entre otros). El nombre Desk se origina de desktop, y es utilizado porque la mayor parte de la investigación secundaria realizada actualmente tiene como base referencias seguras de internet.

¿CUÁNDO USAR?

Usada para obtener informaciones de otras fuentes que no son los usuarios y los actores involucrados directamente con el proyecto, principalmente identificando tendencias en Brasil y en el exterior alrededor del tema o asuntos análogos. Puede ocurrir a lo largo de todo el proyecto cuando se identifican cuestiones que necesitan ser profundizadas, pero es especialmente útil en el inicio para ayudar al equipo a comprender mejor las fronteras y perspectivas del tema en cuestión.

¿CÓMO APLICAR?

A partir del asunto del proyecto, se crea un árbol de temas relacionados para dar inicio a la investigación. Tales insumos muchas veces son obtenidos durante la investigación exploratoria y van creciendo y desdoblándose a medida que el investigador encuentra nuevas fuentes y citas de temas relacionados que puedan brindar informaciones relevantes para el proyecto. Las referencias son registradas en Tarjetas de Insights con: un título que resume la información, un breve descriptivo de la información, la fuente y la fecha de la investigación. La restricción de espacio de la tarjeta induce a la objetividad para registrar apenas lo que realmente tiene sentido de aquel dato encontrado. Los Tarjetas son generalmente impresas y organizadas durante la fase de Análisis. La comparación de esos datos con aquellos recolectados en campo durante la Inmersión en Profundidad permite la identificación de estándares y áreas de oportunidad para ser explorados en las fases siguientes del proyecto.

Investigación Primaria

Es la investigación cuyos 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

Aquella investigación que es realizada con fuentes de información previamente publicadas por terceros. Por ejemplo, cuando se lee en una revista, periódico o en la Internet una entrevista ya realizada anteriormente.

CASE — DESK RESEARCH PARA INNOVACIÓN EN ATM

Al desarrollar un proyecto para un gran banco brasileño al respecto del futuro del cajero automático, se inició el Desk Research con búsquedas generales sobre innovación en ATMs. En seguida, se analizaron tres aspectos para tratar del tema en esta primera fase: el cajero automático desde el punto de vista del objeto, de la interfaz y del espacio. Tal definición ha orientado la búsqueda en su próxima etapa en la cual, con respecto al objeto, por ejemplo, se buscó por análogos observando, entre otras cosas, cuales son las tendencias y novedades para *vending machines*.

Más importante que el protocolo, lo crucial del Desk Research es la voluntad del investigador de encontrar cosas nuevas e interesantes. Además de eso, es imprescindible estar atento para posibles conexiones e interrelaciones entre los temas. En el caso de este proyecto, por ejemplo, la investigación se inició con la búsqueda por innovación en espacios de banco. Este asunto remitió a la fila, que recordó el famoso parque temático de Orlando. A partir de ahí, se buscó por casos de éxito de fila de ese parque temático para entender como ellos innovaron en esta cuestión.



CASE — Seguros de bajo valor para clase C/D

En una investigación realizada para una aseguradora de gran porte interesada en expandir su línea de productos para la clase C/D a través del teléfono móvil, se iniciaron las búsquedas por la venta de micro-seguros en general. En ese proceso, el equipo descubrió que en países emergentes como India y África del Sur la comercialización de esos productos ya tiene mucho éxito. Así, se exploraron detalladamente los casos encontrados para analizar el origen del éxito y los modelos de negocio implementados.

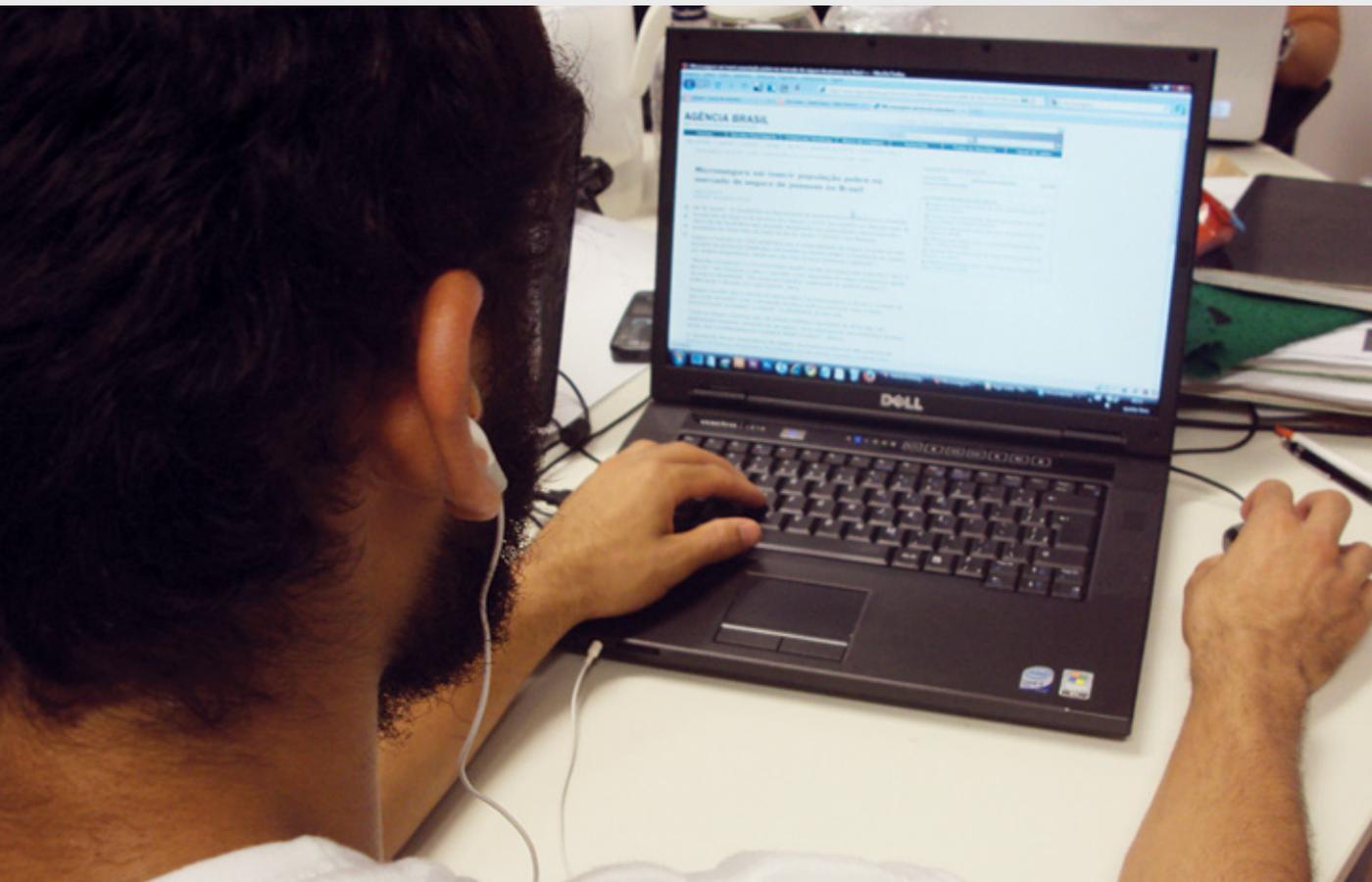
Sin embargo, como el objetivo del proyecto era vender micro-seguro en Brasil, se buscaron también informaciones al respecto del comportamiento de consumo de las clases C y D en Brasil y como ellas se relacionan tanto con seguros en general como con el uso de teléfonos móviles. Por tanto, fueron objeto de análisis la vigencia de seguros populares, las formas como son distribuidos, la identificación de que agentes actúan junto a la población de baja renta y datos que contribuyesen con la identificación de los segmentos de la población más inclinados a la adquisición de seguros vía móvil.

Datos estadísticos de la población brasileña también fueron utilizados, a fin de subsidiar soluciones aplicables a grandes grupos. Diversas fuentes fueron consultadas, entre ellas: SUSEP, Funenseg, DataFolha, Microinsurance Centre, FASECOLDA (Federación de Aseguradores Colombiano), entre otras.

Algunos destaques de la investigación realizada:

- Existen dos tipos de seguros que atienden a la población de baja renta: micro-seguro, destinado específicamente a esta parte de la población y el seguro popular, que es la póliza masificada y de bajo valor.
- La falta de cultura y del conocimiento de las necesidades del público-objetivo son grandes retos para el micro-seguro en Brasil.
- Potenciales productos de seguros populares para Brasil son: prestamista, seguro de vida en grupo conjugado con accidentes personales y seguro de asistencia funeral.

- Existen cerca de 78,5 millones de personas micro-aseguradas en los 100 países más pobres del mundo, siendo 38 millones de vidas cubiertas por 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 DataFolha en Rio de Janeiro y en São Paulo concluyó que el perfil más receptivo a la adquisición de seguros de bajo valor es de jóvenes, de 18 a 34 años, con menor ingreso familiar (1 a 2 salarios mínimos) y moradores de la ciudad de São Paulo.



Inmersión:

Inmersión en profundidad

Esa investigación consiste en una inmersión profunda en el contexto de vida de los actores y del asunto trabajado. Generalmente, se busca enfocarse en el ser humano con el objetivo de obtener 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 obtener oportunidades de perfiles extremos, permite que sean creadas soluciones específicas. Soluciones que muchas veces atienden a más grupos, pero que no habrían surgido si la mirada no hubiese sido dirigida hacia las diferencias.

Para ello, los miembros del equipo de proyecto van al encuentro del cliente/usuario del producto o servicio en cuestión, para observar o interactuar con él en el contexto de uso para aproximarse de sus puntos de vista y descubrir no sólo lo que hablan, pero también lo que/como hacen y sienten. Se emplea tiempo conociendo sus vidas para 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 cuadernos de sensibilización etc. Algunas de ellas 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, Tarjetas de evocación cultural, entre otras técnicas. Las informaciones buscadas envuelven 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 que se está diciendo. 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 APLICARLO?

El investigador generalmente va al encuentro del investigado en su casa, trabajo u otro ambiente relacionado al tema del proyecto, y conversa sobre asuntos relevantes siguiendo un protocolo predeterminado que puede ser flexibilizado en función de la conversación. Al introducirse en el punto de vista de cada persona, se percibe las diferentes perspectivas de un todo, siendo posible identificar polaridades que auxiliarán en el desarrollo de Personas, suministrando, así, insumos para la generación de ideas en la fase de Ideación.



CASE — Asegurados y sus seguros de auto

En una Inmersión realizada para una aseguradora de amplia actuación en el ramo de automóviles, fueron hechas entrevistas con asegurados y corredores en tres grandes ciudades brasileñas. En ellas, se emplearon las siguientes técnicas para explorar más a fondo el significado por detrás de lo que las personas hablaban:

- **Arqueología del instrumento:** la manera con que las personas usan los instrumentos revela mucho al respecto de lo que hacen y piensan al respecto de determinados servicios o productos. Durante las entrevistas era solicitado, por ejemplo, observar donde el asegurado guarda la póliza de seguro, como el corredor organiza su archivo de asegurados y lo que el guinchoero guarda en su guantera. Así, se puede comprender mejor cual es la percepción de estos protagonistas sobre seguros.
- **Tarjetas de evocación cultural:** son Tarjetas que contienen imágenes con potencial de evocar memorias y estimular al entrevistado a rescatar historias reveladoras, que jamás serían mencionadas. Cuando una imagen de ataúd o de isla desierta es mostrada para un asegurado, por ejemplo, estimula que él describa sus mayores temores o grandes sueños. O entonces cuando los corredores son orientados a organizar y explicar logotipos de aseguradoras (con base en criterios propios) es posible entender sus opiniones sobre la relación con las marcas, sin que se haya preguntado directamente a ellos.

CUADERNOS DE SENSIBILIZACIÓN

¿QUÉ ES?

Los cuadernos de sensibilización son una forma de obtener informaciones sobre personas y sus universos, utilizada 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 período. Al contrario de una aproximación de observación directa y presencial, esta técnica permite que el propio usuario haga el relato de sus actividades, en el contexto de su día a día.

¿CUÁNDO USAR?

Este tipo de información es útil en la fase de Inmersión, una vez que posibilita el entendimiento del universo del usuario, de sus sueños y de sus expectativas, sin que el investigador precise ir hasta él. Generalmente es utilizado cuando el usuario está muy lejos o cuando el tema es delicado y él se sentirá más cómodo para registrar informaciones individualmente. Los cuadernos también pueden ser usados para sensibilizar participantes para una sesión generativa, permitiendo que ellos lleguen al encuentro ya preparados para conversar sobre el problema y las ideas a ser debatidas.

¿CÓMO APLICAR?

Para la confección de los cuadernos es importante analizar lo que se quiere obtener como resultado de la investigación y, con base en ello, crear los ejercicios a ser rellenados por los usuarios. Las actividades pueden variar desde relatos de tareas realizadas a lo largo del día y percepciones sobre las experiencias, hasta collages, orientación para registros fotográficos de una situación específica, entre otros. Por fin, los cuadernos 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, sites, etc.), fue creado un libro de actividades con el objetivo de sensibilizar a los participantes para el asunto. La sesión funcionaba como un diario y contenía cinco pequeños ejercicios, que deberían llevar de cinco a diez minutos para ser realizados:

1. Agenda: las correspondencias institucionales que usted recibió.

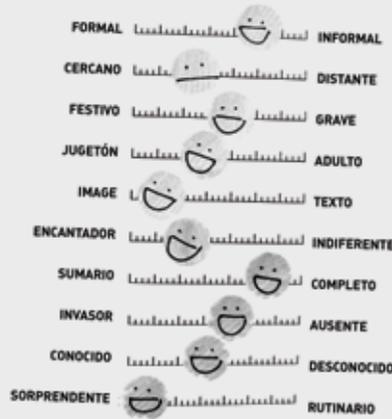
Durante cinco días, a comenzar por el recibo del cuaderno, el usuario debería rellenar una tabla puntuando las interacciones que ha tenido con comunicaciones institucionales (tanto vía correo como por vía móvil e Internet). El objetivo no era quedarse pensando en la tarea todo el día, pero sí que al final de cada día puntuase las correspondencias institucionales que se destacaron positivamente o negativamente.

2. Matriz: ¿cómo las empresas se comunican con usted?

Fueron encartadas en la carpeta del libro varias marcas de empresas. En el segundo día, el participante debería elegir las empresas con las cuales ya tuvo algún tipo de interacción (vía carta o vía 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 en que tuvo una interacción insatisfactoria. La parte superior correspondía a las empresas que se comunicaron vía carta, y la de abajo, a las que se comunicaron vía Internet (en caso que la misma empresa hubiera comunicado vía carta y vía Internet sería posicionada en el medio). Además, el usuario podría atribuir cualidades a las empresas o hacer dibujos.

3. Termómetro de emociones: ¿cómo usted se siente en relación a una comunicación institucional?

En el tercer día, el participante debería pensar en una empresa prestadora de servicios (ejemplo: banco, teléfono, Internet, TV por cable) y posicionar en el termómetro ilustrado la forma de comunicarse con ella. En seguida, debería demostrar como sería la comunicación ideal con esa misma empresa en el futuro.



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

En el cuarto día, él 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 tira a la basura.



① Carta: Promoción
Acción: Acceder al site para mirar la promoción

③ Carta: Tarjeta de Crédito
Acción: Hacer pago por internet

⑤ Carta: Periódico del condominio
Acción: Basura

② Carta: Operadora
Acción: Hacer pago en internet banking

④ Carta: Divulgación de tarjeta de crédito
Acción: Basura

⑥ Carta: Publicidad de ropa
Acción: Basura

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

En el quinto día, el usuario debería elegir sus publicaciones favoritas. El objetivo era saber cual es la revista o periódico que más le gusta, y cual es el sitio que más visita. ¿Por qué cree que se comunican tan bien? ¿Cómo se presenta la información? ¿De forma densa o breve? ¿Mucho texto o mucha imagen?

Se incluye junto al libro de actividades algunas imágenes, lapiceros, tijeras y pegamento, para ayudar en la realización de los ejercicios diarios. El usuario fue orientado a sentirse libre para usar las imágenes de forma tal que exprese sus sentimientos o dibujar con los lapiceros lo que quiera y donde quiera.

Además, fue solicitado que llenar los ejercicios en los días correctos para que no se acumulen tareas al final, y orientados de que no existen respuestas correctas o erradas pero, lo importante era que diesen sus opiniones para las cuestiones presentadas no de forma técnica, pero bajo la perspectiva de uno que ya tuvo innumerables experiencias (buenas y malas) con la comunicación institucional analógica y digital.

Esos cuadernos de sensibilización fueron llevados por los participantes a la sesión generativa realizada en la semana siguiente a su recibimiento.



SESIONES GENERATIVAS

¿QUÉ ES?

Es un encuentro en el cual se convida a los usuarios (o actores involucrados en el tema del proyecto) a 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 USARLO?

La sesión generativa es una aproximación apropiada para obtener una visión general de los usuarios, incluyéndose, en este caso, sus experiencias diarias en toda su complejidad. Permite, muchas veces, un mejor entendimiento de las observaciones hechas a lo largo de las entrevistas etnográficas y puede, además, exponer la complejidad y la riqueza de las experiencias personales en el día a día.

¿CÓMO APLICARLO?

Se distribuyen con alguna antelación los cuadernos de sensibilización a los usuarios seleccionados para participar de la sesión. Los temas abordados en los ejercicios son utilizados para que los participantes lleguen al encuentro involucrados con el asunto. En el día, son realizadas actividades generativas, o sea, que busquen 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 esta forma, a lo largo de la sesión, los participantes se sienten más cómodos para tratar el tema abordado y hablar con más profundidad, ya que pensaron en el asunto durante los días anteriores y están creando instrumentos que estimulan el diálogo y la reflexión.



CASE — Sesión generativa para usuarios de cajero automático bancario.

En un contexto en que se hacía necesario generar innovación en cajeros electrónicos, fue realizada una sesión generativa con trece clientes de diferentes bancos y perfiles variados, como abogados, ingenieros, amas de casa, estudiantes, entre otros, para compartir sus experiencias y construir en conjunto su visión ideal para la experiencia de auto-servicio. Se buscó una mezcla heterogénea de personas, para que las opiniones pudiesen ser variadas.

La sesión fue organizada para no formatear una actividad de trabajo, pero un evento divertido y con actividades lúdicas para dejar a los participantes libres para expresar sus sentimientos sobre el asunto. A medida que los invitados iban llegando, eran ofrecidas pizza y refrescos para crear un clima relajado.

La primera actividad fue pensada para que los presentes se conociesen. Ellos fueron invitados a presentar la persona a la izquierda, describiendo, sin conocerla, características relativas a su personalidad, profesión, lugar donde vive, etc. La persona descrita confirmaba o discrepaba de la historia, y entonces caracterizaba al participante de al lado. Esa dinámica es útil para quebrar la resistencia de conocer personas, forzándolas a crear un estereotipo del colega, a ser confirmado después de la actividad.

Después de “romper el hielo” inicial, los participantes ya estaban familiarizados y se sentían cómodos para compartir sus historias sobre la relación con el cajero automático. Estimulados por tres temas presentados (seguridad, dificultad y mi héroe) hicieron relatos sobre situaciones diversas.

Cuando las historias terminaron, los participantes fueron separados en tres grupos - de acuerdo con sus relatos - y cada uno quedó responsable por montar un **panel** con cualquier imagen que representase uno de los tres temas tratados anteriormente (seguridad, dificultad y “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 componen su proceso cognitivo y, consecuentemente, su proceso decisorio.

Seguridad

“Es muy expuesto, una vitrina. ¡Creo que voy a ser asaltada!”

“El cajero automático nos denuncia: si usted saca dinero, él hace un sonido específico.”

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

En el área de seguridad, se hayan puesto imágenes asociadas a:

1. Protección de madre, cariño y regazo: imágenes de regazo, protección y caricia, momentos donde existe entrega total.
2. Seguridad que no puede fallar: la imagen de un absorbente íntimo fue usado para relatar un tipo de situación en la cual se hace necesario confiar plenamente, pues cualquier falla puede acarrear algo muy desagradable.
3. Socorro: las imágenes remitían a la confianza en determinadas personas, como amigos y familia, resaltando la seguridad personal. El celular fue indicado como un fuerte elemento de seguridad, pues las personas raramente se distancian más de cinco metros del aparato, lo que permite conectarse a los amigos.



Ya por la parte de inseguridad, hicieron mención de:

1. Asaltos: violencia física y material;
2. Falta de privacidad: la desconfianza de los otros, la proximidad que permite a las personas mirar lo que usted está haciendo;
3. Temor: el ambiente hostil que proporciona inseguridad;
4. Inesperado: cualquier cosa puede ocurrir (si va a funcionar, si va a ser asaltado...).

Dificultad

“Me gusta cuando es touch, por que aquellos botones no se corresponden con el número exacto.”

“Una vez no presté atención y puse la tarjeta en el lugar por donde sale el comprobante. Acabé arruinando mi tarjeta.”

“Siempre pido ayuda a la señorita cuando hay alguna cosa más compleja.”

El grupo montó escenas con dificultades oriundas del tiempo y de la seguridad de los bancos. La sensación de falta de seguridad presiona la ejecución de las operaciones con prisa, llevando, consecuentemente, al error. La cantidad de ofertas de productos también perjudica la operación, pues mucha lectura y opciones de botones también provocan el error por la interpretación de las informaciones.

Varias insatisfacciones con la tecnología fueron retratadas, especialmente cuando se relacionaban a la velocidad de la red. Celulares con largos "loading..." reflejan la impaciencia con los tiempos de las computadoras. Ya la dificultad con códigos fue expresada por la frase: "¡¿Para qué tanto dígito!?" con un cuestionamiento sobre la posibilidad de sustituir el sistema numérico por uno alfanumérico facilitando así la digitación y la memorización de las cuentas y contraseñas.

"Mi héroe"

"Fui a un lugar donde no aceptaban tarjeta y logré hacer cheques que salvaron la noche."

"Perdí mi aventón y el taxi paró al frente de un cajero automático para poder regresar a casa."

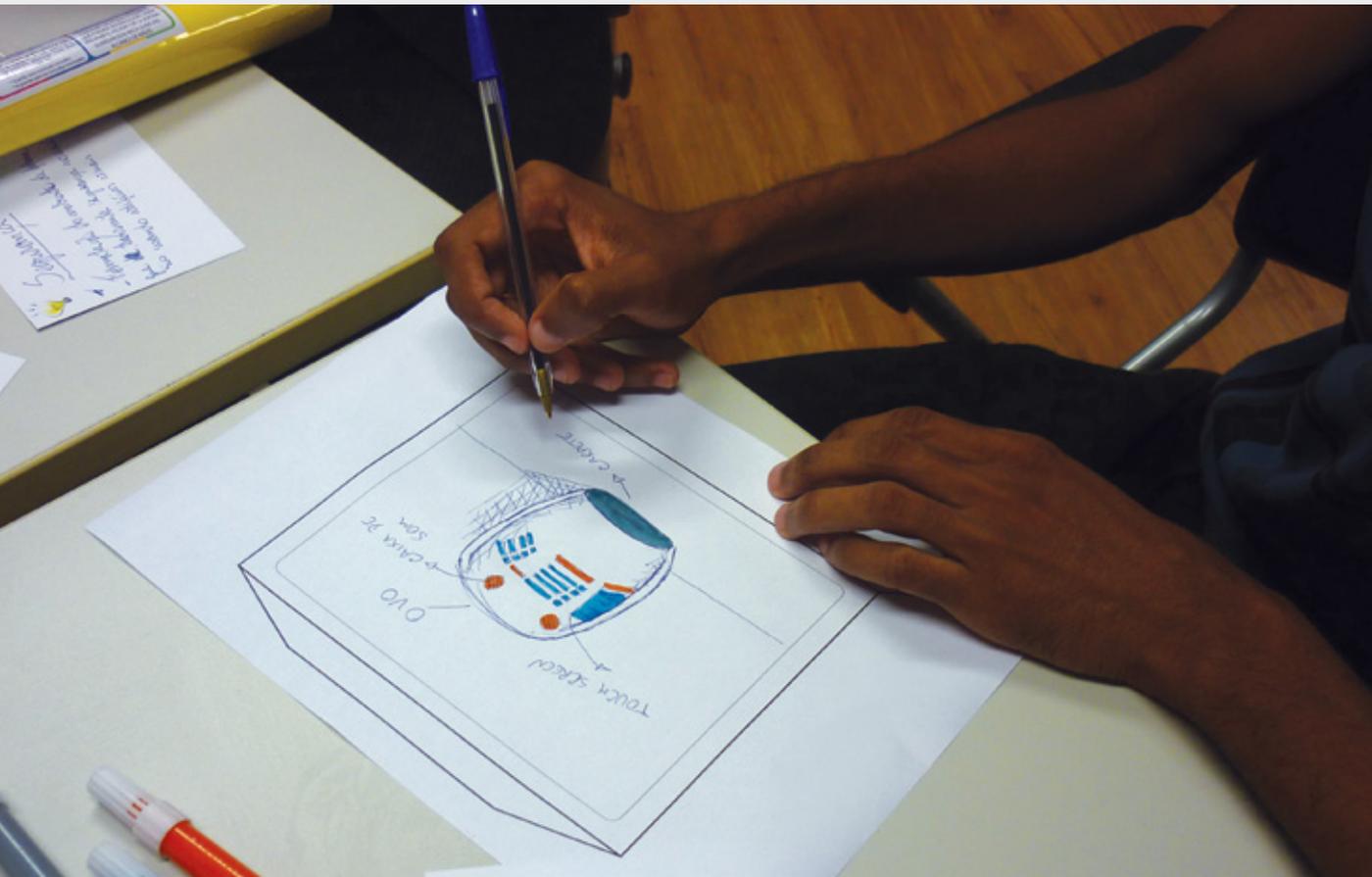
"Quien viaja por el interior del Brasil necesita una cuenta en la Caixa o Banco do Brasil, un dinerito para emergencias."

Los participantes montaron un panel donde se destacan dos tipos de héroes: aquellos que son personas comunes (los "héroes cotidianos"), cuya propia vida es un acto de heroísmo, y los inventados (que son comunicados por los medios de comunicación). El primer grupo fue representado por el pueblo brasileño, que tiene la superación, el coraje y la determinación como principales valores; mientras el segundo, por superhéroes conocidos. En otra área del collage, mostraron los escenarios donde se necesitan héroes: por ejemplo, en ambientes caóticos, donde se tiene dificultad para realizar las tareas más básicas.

Durante la presentación de los paneles, los participantes fueron instruidos a anotar ideas para solucionar los problemas relatados en cards. Al final de la presentación, los grupos fueron rehechos incluyendo un designer en cada equipo, y para que cada participante fuese insertado en un equipo con tema diferente del original.

En esta etapa, los participantes fueron orientados a construir una maqueta que resumiese las ideas generadas por los colegas utilizando diversos materiales disponibles, como plastilina, cartulinas, maderas, etc. Al final, cada grupo presentó su maqueta que representaba la visión de los presentes sobre como un cajero automático, su ambiente e interfaz deberían ser. Estas representan sus deseos y son útiles para interpretar las motivaciones que llevaron a las soluciones presentadas e inspirar las soluciones a ser creadas en el proyecto.

La sesión también fue una dinámica placentera para los participantes, pues, al final, ellos continuaron ofreciendo ideas relatando experiencias anteriores y como ellas podrían ser diferentes.



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 de proyecto asumen el papel del usuario y pasan un período de tiempo (que puede ser más de un día, dependiendo del desarrollo del tema) actuando bajo un punto de vista diferente e interactuando con los contextos y personas con los cuales se enfrentaría día a día.

¿CUÁNDO USARLO?

Ese proceso de simulación de la vida del usuario permite al investigador “calzar los zapatos” de su objeto de estudio, y ver la vida bajo su perspectiva. Así, es utilizado para que los miembros del equipo ganen empatía con el interlocutor principal del proyecto, y para que generen insights relevantes para las próximas fases.

¿CÓMO APLICARLO?

Los miembros del equipo a vivenciar el contexto deben estudiar sobre el tema para aprender sobre los comportamientos, actitudes, limitaciones a ser simuladas, y mimetizar lo que el usuario experimentaría.

CASE — Diabéticos por una semana

Al final de una entrevista realizada con una endocrinóloga durante un proyecto de soluciones para monitoreo de pacientes crónicos, el equipo preguntó si habría alguna restricción para que personas no diabéticas simularan ser portadoras de la enfermedad por una semana. La doctora no sólo respondió que no habría problema alguno, sino que quedó muy interesada con la iniciativa de que algunas personas simulen las experiencias y limitaciones de un diabético.

En ese sentido, la doctora recomendó que el equipo eliminase toda la ingestión de azúcar, así como redujesen la cantidad de carbohidratos, consumiendo solo una fuente por comida. Además, ella indicó la práctica de una actividad física regularmente. Con la intención de simular el monitoreo de los niveles de glucosa en la sangre, se ha sugerido que cada uno se pinchara el dedo por lo menos tres veces al día. Según la doctora, esa es la queja más grande de sus pacientes que se sienten incómodos por tener que pinchar el dedo, una zona de sensibilidad, tantas veces al día. De este modo, tres miembros del equipo pasaron una semana

monitoreando el consumo de azúcares, carbohidratos y el nivel de glucosa en la sangre, además de tener que hacer ejercicios por lo 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, comencé a prestar mucha atención en la etiqueta de los productos que consumo y me sorprendí al saber como termino por ingerir azúcar sin percibir. ¡Incluso una galleta salada contiene azúcar! A lo largo de la semana descubrí que, para reducir la cantidad ingerida y monitorear bien mi alimentación, no bastaría sólo dejar de poner azúcar en el café o pasar a consumir chocolate diet, yo necesitaba también cambiar otros hábitos alimentares.

En el inicio de la semana fue difícil aprender cuales productos yo podría consumir y adecuar las cantidades, sin embargo, como estaba altamente motivada con el cambio de condición, superé las dificultades sin mayores problemas. No obstante, al final de la semana, mi nueva condición de diabética comenzó a traer mayores dificultades. Muchas cosas ya no eran novedad, y alimentarme de 3 en 3 horas comenzó a ser cada vez más difícil. Con el ritmo corrido del trabajo, muchas veces olvidé de alimentarme e incluso me quedé más de 6 horas sin comer. Creo que si fuera realmente diabética podría haber presentado un cuadro de hipoglucemia en función de ese largo período sin alimentarme.

Por casualidad, en la misma semana en que decidimos “ser diabéticos”, ya había decidido volver a practicar natación. Nunca fui una persona muy atlética, de aquellas que sienten placer en practicar deportes, y se que después de algunos meses termino desmotivándome y desistiendo de la actividad. ¡No obstante, después de algunos días preocupada con el consumo de azúcares y determinados alimentos, hacer ejercicio se ha convertido en la parte más agradable y divertida del tratamiento!

Testimonio de Isabel Adler *(autora)*

Durante la semana de simulación de diabetes percibí algunas cuestiones importantes. La primera es el cambio en las relaciones sociales.



En el trabajo tenemos el hábito de comprar pasteles y cantar “cumpleaños feliz” para nuestros colegas. Esos eventos son efímeros, pero animados, y sirven como relajación en medio del día de trabajo. ¡A todos les gusta! Sin embargo, en mi primer día como diabética, llamaron a la puerta de nuestra sala invitándonos para el cumpleaños de un colega en la sala contigua. Al contrario de lo que generalmente ocurre, ninguno de nosotros se levantó y todos se quedaron mirando la pantalla de su computadora, tristes por no participar de la confraternización.

En ese momento me di cuenta de como es difícil tener limitaciones. Si, por un lado, tuve ganas de vestir una camisa “soy diabético” para que nadie me invitara para ese tipo de evento o ofrecer un caramelo después del almuerzo, evitando así la tentación o el recuerdo de que ya no puedo hacer esas pequeñas cosas que para mí son tan agradables, por otro, estuve pensando si esa etiqueta haría que las personas se alejasen de mí, puesto que yo no podría acompañarlas en momentos de placer. Así pues, viví en persona el conflicto entre la separación y el autocontrol.

La cuestión del autocontrol y de la motivación se mostró para mí como un punto importantísimo. En una de las noches de aquella semana, fui a comer a la casa de mi abuela. Cuando llegué, consciente de mi nueva condición de salud, fui a la cocina evaluar las opciones de comida y elegí una combinación de pocos carbohidratos y bastante proteína y legumbres. La familia se sentó, la cena fue servida y seguí mi compromiso, dejando de lado varios platos que me gustan, 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 sólo la cocinera de mi tía-abuela, fallecida hace dos años, sabe hacer. ¡No resistí, olvidé cualquier restricción de salud y me deleité con el mejor cheesecake del mundo! Avergonzada, regresé a la mesa y no comenté nada con nadie.

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

SOMBRA

¿QUÉ ES?

Es el acompañamiento del usuario (u otro actor del proceso) a lo largo de un período 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, apenas observarlo.

¿CUÁNDO USARLO?

El objetivo es entender como la persona se relaciona con el contexto del tema estudiado, que tipo de instrumentos y actores están involucrados, cuales 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 APLICARLO?

El investigador sigue al individuo de manera poco intrusiva 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

Cuando el objetivo era implantar una cultura de innovación en el día a día de los empleados de TI de un gran banco, fueron utilizadas estrategias de observación y sombra para comprender la relación de los colaboradores con sus espacios de trabajo.

Inicialmente, fueron realizadas cinco acciones de observación exploratoria orientadas para una mirada más abarcadora. Se buscó, con eso, identificar los comportamientos generales de los equipos y captar insights de la interacción con el espacio físico.

Las acciones de sombra, a su vez, tuvieron un foco más específico, de entender más a fondo la relación de un colaborador con su día de trabajo, desde el momento en que él llega al banco hasta despedirse de los colegas y dejar el edificio.

Se observó que las áreas de reuniones eran, en general, muy formales y que las personas acababan realizándolas alrededor de sus

mesas. No se ha señalado, sin embargo, espacios próximos a los lugares de trabajo que ofrecieran soporte para colaboración e interacción entre los funcionarios en esos momentos. Ellos acostumbraban a estar mal alojados o de pie cuando necesitaban interactuar durante el trabajo.

Se han detectado diferentes comportamientos en un mismo espacio de trabajo que, actualmente, no atiende las necesidades específicas. Se identificó, así, la oportunidad de proponer soluciones capaces de contemplar necesidades específicas observadas, tales como: privacidad para reuniones rápidas entre miembros del mismo equipo (cercanas al puesto de trabajo); llamadas sin molestar los presentes en la sala y espacio y apoyo para conversaciones puntuales entre gerentes.

Los espacios muy parecidos, hacían que los funcionarios no creasen una relación especial con ninguna área específica y no fuesen estimulados a pensar de forma creativa ni a compartir conocimiento. Tal percepción llevó a la experimentación, durante la fase de prototipo, de intervenciones en el espacio físico con enfoque en el estímulo de las tareas diarias, para crear un ambiente más accesible y que facilite la inspiración. Como, por ejemplo, a través de un mural para intercambio de informaciones interesantes, un área de esparcimiento/descanso diferenciada y/o un espacio para lectura.

Al observar el comportamiento de las personas, fue posible identificar los momentos en los cuales los problemas ocurren y percibir las oportunidades que a menudo las personas insertadas en el contexto no reconocen como tal y trazar un diagnóstico para orientar la generación de soluciones a ser probadas.



Para saber más sobre esas herramientas acceda al sitio:

www.librodesignthinking.es/inmersion



Proyecto Andorinha

Una experiencia más allá del avión

Atenta a la creciente demanda de pasajes aéreos por las clases C y D, el equipo multidisciplinario de la MJV Innovación se sumergió durante dos semanas en el tema buscando identificar las necesidades no atendidas de este nicho de consumidores durante la experiencia de volar por primera vez.

A partir de investigaciones de campo, de contextos análogos y prototipos en locales como aeropuertos, carreteras, establecimientos comerciales, ferias populares y agencias de viaje, el equipo desarrolló soluciones para que el pasajero principiante pudiera aproximarse al universo aéreo y sentirse seguro a la hora de viajar. Las ideas generadas buscaron también convertir ese primer viaje en un momento memorable tanto para el viajero como para sus familiares, incluyéndolos en un ambiente que, hasta entonces, no formaba parte de su cotidianidad.



INMERSIÓN

Para comprender las cuestiones que envuelven al pasajero del primer viaje, el equipo se dividió en pares para realizar Investigaciones de Campo Exploratorias por Rio de Janeiro y São Paulo. Entre los lugares visitados, están los Aeropuertos Galeão (RJ), Santos Dumont (RJ) y Congonhas (SP), agencias de viaje (RJ) y puntos de venta de pasajes aéreos en tiendas de departamento en São Paulo.

Para entender también por qué algunos integrantes de las clases C y D aún no utilizan el avión como medio de transporte, nos dirigimos a la Terminal Nuevo Río (RJ), al Norte Shopping (RJ), a la Feria de São Cristóvão (RJ) y al centro de la ciudad de São Paulo, donde realizamos entrevistas en profundidad con potenciales pasajeros.

A continuación, una breve descripción de las visitas más representativas de la fase de Inmersión: el Aeropuerto Galeão y la Terminal Nuevo Río.

TERMINAL NUEVO RÍO

Nos dirigimos a la Terminal Nuevo Río con la intención de explorar la dinámica de un ambiente análogo al aeropuerto, marcado, sin embargo, por una fuerte presencia de las clases C y D.

Nos dimos cuenta de que el universo aéreo es visto como algo aparte, fuera del alcance de esas clases. A pesar de saber que el pasaje aéreo puede ser más barato que el de autobús, muchas personas ni meditan la posibilidad de volar. Conversamos con José, un maranhense que viaja a Rio de Janeiro una vez al año para visitar a su hermano. En autobús, el viaje lleva tres días. Cuando le preguntaron acerca del motivo porque opta por el autobús, y no por el avión, su respuesta inmediata fue basada en el miedo a volar: "Prefiero llegar tarde a casa que temprano al cementerio". No obstante, a lo largo del diálogo, el entrevistado afirmó saber que muchas veces el

pasaje de avión es más barato que el de autobús, además que el viaje es más rápido y confortable. Observamos que él nunca había pensado en viajar en avión, aunque sea consciente de todas las ventajas. Al final de la conversación, dijo que la próxima vez que venga a Rio será en avión.



Otra barrera al vuelo es el hecho de la red aérea ser menos extendida que la red de autobús - habitantes de ciudades menores, después de desembarcar del avión, necesitan desplazarse en autobús hasta el destino final, lo que desagrade a muchos pasajeros.

Jubilados y niños pequeños no pagan el pasaje de autobús, lo que muchas veces es determinante en la elección del medio de transporte por los ancianos o en los viajes de familia. Uno de los entrevistados, jubilado y habitante de Goiânia, pasó tres días en Rio de Janeiro visitando los nietos. Sumando el tiempo que tardó para llegar a Río y lo que tardará para regresar, él pasará más tiempo en el trayecto que en su destino – lo que, en su opinión, no es malo. El anciano afirmó que prefiere un viaje más tranquilo, con paradas por el camino. “Además de no pagar el pasaje de autobús, no necesito tener prisa. Soy jubilado y no tengo nada que hacer”, dice.

El precio de los pasajes de autobús no varía - comprando anticipadamente o en el momento del embarque, los clientes pagan la misma cuantía. Ya en el caso de empresas aéreas, el pasaje comprado en el momento del embarque tiene un aumento significativo de precio. Considerando que la clase C y D tiene el hábito de adquirir sus pasajes con poca antelación, viajar en avión muchas veces se hace inviable. Además, la divulgación de las promociones de pasajes aéreos es realizada casi exclusivamente a través de la Internet. Como muchos miembros de esas clases no tienen computadora o no utilizan Internet con frecuencia, difícilmente tienen acceso a los pasajes más baratos.

Las personas con las cuales tuvimos contacto afirmaron que el modo como son tratados por la tripulación es el gran diferencial entre el viaje de autobús y el de avión. Incluso quien nunca voló piensa que en el avión hay un tratamiento especial. Esta percepción puede ser responsable por el distanciamiento de los más humildes al transporte aéreo, ya que el "tratamiento VIP" puede de alguna forma intimidarlos, sobre todo por el recelo de no saber como comportarse.



AEROPUERTO GALEÃO

Con la intención de descubrir cuáles serían las expectativas y dificultades de los pasajeros de las clases C y D viajando en avión por la primera vez, fuimos al Aeropuerto Internacional de Rio de Janeiro.



Tan pronto llegamos, nos dimos cuenta de que el viaje por avión para ellos todavía se configura como un evento familiar importante, haciendo que muchos familiares del viajero lo acompañen hasta el aeropuerto para participar de su partida. En la sala de embarque, presenciamos la escena de despedida de una señora que fue llevada al aeropuerto por siete personas. Nos dimos cuenta que, para estos acompañantes, la ida al aeropuerto no es solo para acompañar al familiar, pero también un acontecimiento para todos. Vimos que los

familiares de la misma señora permanecían en el aeropuerto cerca de dos horas después de su embarque, caminando entre las terminales, mirando las tiendas y el ambiente.

A través de conversaciones con pasajeros y empleados del aeropuerto nos dimos cuenta de que el ambiente aéreo todavía no forma parte del universo de las clases C y D. Como estos no conocen los trámites existentes en el aeropuerto, pasan a asociarlos a las etapas de la Terminal de autobús, que siempre frecuentaron. Los empleados de la ventanilla de informaciones, por ejemplo, nos contaron que es común que las personas le pregunten si el avión también aceptaba Rio Card y gratuidad para los ancianos, ítems utilizados en autobús. Supimos, incluso, que muchos pasajeros llegan al embarque faltando pocos minutos, costumbre común a las Terminales de autobús, en que el único trámite es entregar la maleta al chofer del autobús.

Según funcionarias de una compañía aérea, para integrantes de tales clases, la mayor duda existente es relativa al check-in. Como eso ocurre solamente en aeropuertos, entender su utilidad se hace complicado. Hay casos de personas que creen que aquel es el último momento con el familiar antes del viaje, despidiéndose de ellos allí. Ya otras no saben que en el check-in se debe despachar la maleta, dejándola con uno fuera de la fila.

También notamos que otra gran cuestión entre esos viajeros son las maletas. Como el motivo del viaje muchas veces es de visita familiar, a los “pasajeros novatos” les gusta llevar presentes para todos los familiares, aumentando considerablemente el tamaño de sus equipajes. Muchos, sin embargo, desconocen los límites de peso permitidos en los aviones y el tipo de utensilios que pueden ser llevados en cada tipo de equipaje - como la prohibición de llevar objetos puntiagudos en la maleta de mano teniendo que pagar por el exceso o hasta dejar ciertas pertenencias en el aeropuerto.

Conversando con pasajeros de este perfil, descubrimos que el principal estímulo para migrar del autobús para el avión es la charla entre amigos y familiares. Al saber el precio que otras personas pagaron para ir en avión a la tierra natal, se dan cuenta que también es posible para ellos. Muchas veces el viaje sólo ocurre porque tal medio de transporte posibilitará que el pasajero logre llegar a tiempo en el destino, como es el caso de diversas personas que comienzan a viajar en avión motivadas por alguna emergencia. “Yo siempre iba en autobús, pero mi madre falleció y tuve que ir en avión. Después de eso, nunca más fui en autobús...”, nos contó una pasajera.

A pesar de atraer nuevos pasajeros de avión, la charla hace que el miedo de volar se difunda. Conversamos con diversas personas que dijeron que estaban o estarían preocupadas de viajar en avión por las historias contadas por terceros y, claro, por los noticieros. Quien ya había tenido la experiencia del vuelo, sin embargo, afirmó que después del viaje no tuvo más miedo de volar. “En el primer viaje tuve miedo, ¡pero ahora no quiero otra vida!”, dijo uno de los entrevistados. Entre las personas que nunca habían entrado en un avión, fue casi unánime la respuesta de que no rechazaría una oportunidad por causa del recelo.





En relación a la adquisición de los pasajes aéreos, notamos tres tipos diferentes de compradores: los que compran por websites con la ayuda de algún familiar o vecino que ha comprado algo on-line, los que compran en agencias porque no confían en la Internet y, muchas veces, porque no poseen tarjeta de crédito y los que compran en tiendas del aeropuerto por las mismas razones de los que compran en agencia y también por sentir la necesidad de conocer el lugar antes del viaje.

Al preguntarles sobre sus impresiones sobre el vuelo, muchos relataron que se sintieron decepcionados. “El avión no es interesante. Por la ventana usted sólo ve blanco, blanco, blanco...”; sintetizó una de las entrevistadas. Observamos entonces que el viaje en autobús es visto como el inicio de las vacaciones, donde es posible ver el tiempo pasar mirando el paisaje, conocer personas y merendar en cada parada. Ya en el avión, el corto período del trayecto y las diversas reglas de seguridad que deben ser seguidas hacen que el pasajero no logre interactuar con otras personas, o que se envuelva con el trayecto.

Detalles de las demás etapas de este proyecto están presentes en el cierre de cada uno de los capítulos de este libro.





Análisis y síntesis

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

Análisis y síntesis

TARJETAS DE INSIGHTS

¿QUÉ ES?

Son reflexiones basadas en datos reales de las Investigaciones Exploratoria, Desk y en Profundidad, transformadas en Tarjetas que facilitan la consulta rápida y su manipulación. Generalmente contiene un título que resume lo encontrado y el texto original recolectado en la investigación conjuntamente con la fuente. Además, pueden tener otras codificaciones (como el lugar de recogida, momento del ciclo de vida del producto/ servicio al cual se refiere etc.) para facilitar el análisis.

¿CUÁNDO USARLO?

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. Para crear una solución, no es necesario elegir apenas un insight.

¿CÓMO APLICARLO?

A lo largo del Desk Research, siempre que se identifica una cuestión relevante para el proyecto ella es capturada en un tarjeta donde se registra el hallazgo principal, la fuente y una explicación del asunto. En la investigación de campo, generalmente las Tarjetas 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 surgir al largo de la Inmersión durante las reuniones de **debriefing** del equipo de 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 lo que fue visto en el campo es compartido con el equipo involucrado en el proyecto. O sea, cuando se cuenta una historia de los principales tópicos percibidos en el campo. En las áreas de psicología y publicidad, el término puede ser visto con diferente 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 — Tarjetas de Insight para innovación en la Copa del Mundo de 2014

En el proyecto Copamobi, iniciativa dirigida a generar innovación en servicios para 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 semejantes en Brasil y en el resto del mundo a través del Desk Research. Ese levantamiento proporcionó la creación de muchas Tarjetas de insights que fueron clasificados en: tecnología, acceso a la información, deportes, comportamiento y turismo después de un proceso de análisis. Los insights auxiliaron al equipo del Copamobi a generar oportunidades de negocio para la Copa del Mundo de 2014 que actualmente se encuentran en fase de implantación.

Algunos ejemplos de insights del Proyecto Copamobi:

- Los turistas creen que los acontecimientos inesperados y no programados de un viaje hacen que se torne especial.
TEMA: Experiencia Turística
FUENTE: Entrevistas en profundidad

- Muchos turistas sienten placer en sentirse inmersos en la cultura visitada, pero sienten dificultad en buscar actividades y lugares comunes a la población del lugar, quedando atraídos 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

- El sistema de autobús de Rio no es bien comprendido por el extranjero. Sin conocer la ciudad, con dificultad de pedir información por causa del idioma y además sintiéndose inseguro, la elección natural acaba siendo el taxi, aunque más caro.

“No existe un sitio central de la Terminal de autobús con todas las compañías que hacen el viaje para determinado lugar. No se pueden comparar precios y tiempo del viaje.”

TEMA: Acceso a la información

FUENTE: Investigación exploratoria

- En la hora del juego, en lugares con pantalla gigante y mucho tumulto, es imposible hablar por el celular. En ese caso, los hinchas acostumbran a utilizar mensajes de texto para comunicarse con los amigos y la familia.

TEMA: Experiencia deportiva

FUENTE: Investigación exploratoria

- Muchos hinchas buscan algún programa para hacer después de los juegos de la selección en la Copa. Así, son comunes las rodas de samba, reuniones en bares etc.

TEMA: Experiencia deportiva

FUENTE: Investigación exploratoria

- La compra de entradas es una frecuente causa de tumulto antes del juego, muchas veces con ingresos agotados y entradas en las manos de cambistas.

TEMA: Experiencia deportiva

FUENTE: Investigación exploratoria

- Los medios digitales colaboran para que exista un escenario de desconfianza y de falta de privacidad, principalmente por el riesgo de distribución indeseada de informaciones personales.

TEMA: Tecnología

FUENTE: Entrevista en profundidad

- El deseo de los hinchas de compartir sus mejores momentos de la partida de fútbol es prohibido por leyes de derechos de autor en el caso de la Copa. *"FIFA hizo una petición a YouTube solicitando que cualquier imagen de los juegos sean retiradas del sitio por cuestiones de derechos de autor."*

TEMA: Tecnología

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

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

TEMA: Tecnología

FUENTE: <http://www.esquire.com/the-side/feature/worldcuptweets-062110?src=rss>

- Usuarios de la Internet 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 Tarjetas de Insights con base en afinidad, similitud, dependencia o proximidad, generando un diagrama que contiene las macro áreas que delimitan el tema trabajado, sus subdivisiones e interdependencias.

¿CUÁNDO USARLO?

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

¿CÓMO APLICARLO?

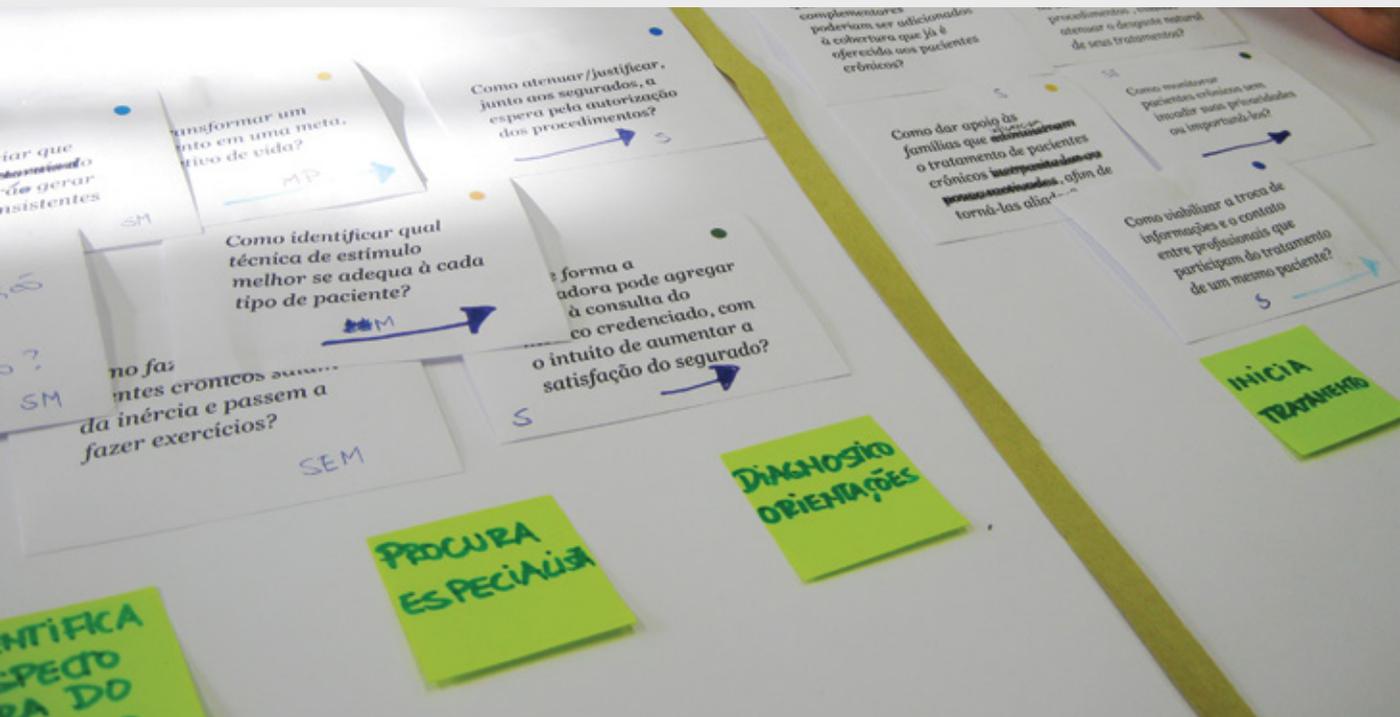
Después de la ida al campo y al final de el Desk Research, realizados sin ninguna preconcepción, resulta una masa de datos cuyos hallazgos más relevantes son capturados en Tarjetas de Insights. Ellos son organizados en una mesa, en el piso o hasta fijados en la pared por un equipo multidisciplinario, de forma colaborativa, para no haber un prejuicio único en el análisis. Ese proceso identifica temas, subgrupos y muchas veces criterios que auxilian en 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 para el monitoreo de pacientes crónicos, el Diagrama de Afinidades fue utilizado en el análisis de las Tarjetas de Insights generados 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;
- Corredor.

A lo largo del proceso de análisis, ocupando las áreas de oportunidad, fueron 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 lazos 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 USARLO?

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

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

¿CÓMO APLICARLO?

Se inicia el proceso por la lista de palabras que forman parte del universo central de la investigación. Enseguida, 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 a partir de los datos recolectados en la fase de Inmersión, que puede ser modificada o incrementada a lo largo del proceso.

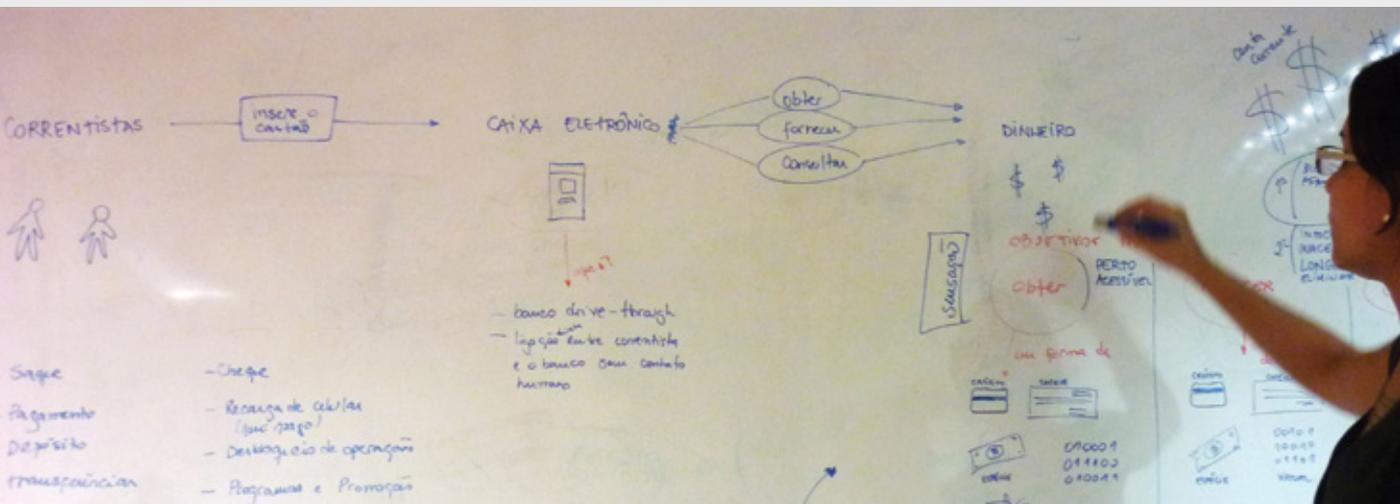
CASE — Mapa conceptual para el rediseño de la experiencia de un cajero automático

En el ejercicio de rediseñar la experiencia de un cajero automático de banco, el mapa conceptual fue utilizado como herramienta de debriefing y análisis de las investigaciones de campo y del Desk Research. 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”, que representaba el universo del tema investigado. La frase fue elaborada para incluir al usuario investigado (el titular de la cuenta), el producto de estudio (el cajero automático) y las acciones que son realizadas (obtener, consultar y/o suministrar) para lo que se necesita (el dinero).

La frase quedó escrita en un gran cuadro durante todo el período del proyecto. Así, siempre que un miembro del equipo regresaba del campo con algún insight, era sólo escribirlo en un *Post it* y pegarlo en el espacio designado, relacionándolo a alguna palabra. Lo mismo sucedía con los hallazgos del Desk Research.

Como la exhibición de la frase era clara, simple y ponía en evidencia los hallazgos e insights que las circunscribían, se estimulaba la colaboración del equipo y del cliente. Principalmente en momentos de debriefing y reuniones colaborativas.

Ese estímulo para la colaboración a través de una visualización permitió la estructuración y correlación de los datos, además de la elaboración de los desafíos a ser alcanzados en el proyecto.



OBSERVACIONES DE USO ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

TITULARES DE CUENTA



USAN

CAJERO AUTOMÁTICO

¿QUÉ ES?

BANCO DRIVE-THROUGH
CONEXIÓN ENTRE EL TITULAR DE LA CUENTA Y EL BANCO SIN CONTACTO HUMANO

¿QUÉ NO LO SATISFACE?

Al utilizar la interfaz digital de un cajero automático, lo que genera insatisfacción al cliente?

INSIGHTS

SENSACIONES

INTERFAZ DIGITAL

¿QUÉ LO COMPONE?

¿QUÉ NO LO SATISFACE?

¿Qué agrada al cliente cuando utiliza la interfaz digital del cajero automático?

INSIGHTS

SENSACIONES

INTERFAZ OBJETO

¿QUÉ NO LO SATISFACE?

¿QUÉ NO LO SATISFACE?

¿Que agrada al cliente cuando utiliza la máquina del cajero automático?

INSIGHTS

SENSACIONES

¿Qué es desagradable para el cliente al utilizar la máquina del cajero automático?

INSIGHTS

SENSACIONES

PARA: OBTENER / CONSULTAR / SUMINISTRAR



¿CÓMO SE OBTIENE?

FUNCIONALIDADES DEL ATM

SAQUE
CRÉDITO
CHEQUE

PRÉSTAMO
TARJETA DE
CRÉDITO
RECARGA DE
CELULAR

¿QUÉ SE OBTIENE?

ESPECIE
TARJETA

CHEQUE
SERVICIOS

¿CÓMO SE CONSULTA?

CONSULTAS
COMPROBANTES

¿QUÉ SE OBTIENE?

ESTADOS DE
CUENTA FÍSICOS
Y VIRTUALES

¿CÓMO SE SUMINISTRA?

FUNCIONALIDADES

DEPÓSITO
TRANSFERENCIA
SEGURIDAD SOCIAL
CAPITALIZACIÓN
INVERSIÓN
DESBLOQUEO DE OPERACIONES
PROMOCIONES Y PROGRAMAS

PAGO
CONSORCIO
CUENTA DE AHORRO
SEGUROS

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 espacio de un cajero automático, ¿qué genera insatisfacción al cliente?

INSIGHTS

SENSACIONES

CRITERIOS ORIENTADORES

¿QUÉ ES?

Son 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. Surgen del análisis de los datos recolectados, del alcance determinado para el proyecto y del direccionamiento sugerido por el cliente. Sirven como base para la determinación de los límites del proyecto y de su verdadero propósito.

¿CUÁNDO USARLO?

Los criterios orientadores deben estar siempre presentes durante el desarrollo de un proyecto porque crean parámetros y orientan las soluciones, evidenciando su adecuación al alcance que debe ser respetado.

¿CÓMO APLICARLO?

Los criterios orientadores emergen de la sistematización de los datos de la Inmersión, durante la realización de un diagrama de afinidades o de un mapa conceptual, por ejemplo. Así, se asegura que ninguna cuestión relevante sea olvidada o que las soluciones generadas se distancien del enfoque de la demanda.

CASE — CRITERIOS PARA NUEVAS OFERTAS DE OUTSOURCING DE TI

Durante el trabajo desarrollado para una empresa de tecnología motivada por identificar nuevas ofertas de servicio en el área de outsourcing, fueron realizadas desk research y entrevistas en profundidad con ejecutivos de Tecnología de la Información. Después de la sistematización de los datos recolectados en Tarjetas de insight, estos fueron organizados en grupos a través del proceso de Diagrama de Afinidades y en ese interín emergieron los criterios que orientaron la Ideación:

- Crear posición incontestable de destaque entre los competidores;
- Transmitir el compromiso de la empresa con la innovación;
- Irrumpir la relación costo-beneficio;
- Fidelizar clientes, posibilitando la recurrencia de los servicios;
- Comunicar la valoración del factor humano como preponderante en la formación de equipos.

PERSONAS

¿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 abarcador.

¿CUÁNDO USARLO?

Pueden ser utilizadas en varias fases del proceso, pues sirven para alinear informaciones de los usuarios con todas las personas involucradas, pero son especialmente útiles en la generación y validación de ideas. Por ejemplo, las necesidades de las personas pueden ser exploradas en la fase de Ideación para la generación de soluciones innovadoras que atiendan sus demandas. Después de eso, las mismas ideas pueden ser evaluadas por la perspectiva de las personas para seleccionar las más promisorias.

Elas ayudan en el proceso de design porque dirigen las soluciones hacia el sentido de los usuarios, orientando la mirada bajo las informaciones y, así, apoyando las tomas de decisión.

¿CÓMO APLICARLO?

A partir de los datos de campo, son identificadas diferentes polaridades de características de los usuarios. Estas pueden variar desde aspectos demográficos como sexo, franja de edad y clase social hasta perfiles de comportamiento como, por ejemplo, si el individuo es independiente con relación al cuidado de la salud o si depende de familiares en la gestión de sus enfermedades. Después de identificar todas las polaridades, se componen los personajes, combinando esos aspectos y usando como referencia los perfiles identificados en el campo. Así, se crea un grupo de personas con características significativamente diferentes que representen perfiles extremos de usuarios del producto o servicio analizado. Al final, se debe atribuir un nombre y crear historias y necesidades que ayuden en la "personificación" de este 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 remedios, concertar citas y cuidar de su salud?

Negación de la enfermedad / Aceptación de la enfermedad

¿Cómo lidia con su condición?
¿La acepta o la niega?

Descontrolado / Controlado

¿Toma los remedios a la hora correcta? ¿Hace ejercicios? ¿Va al médico regularmente?

Tecnológico / No tecnológico

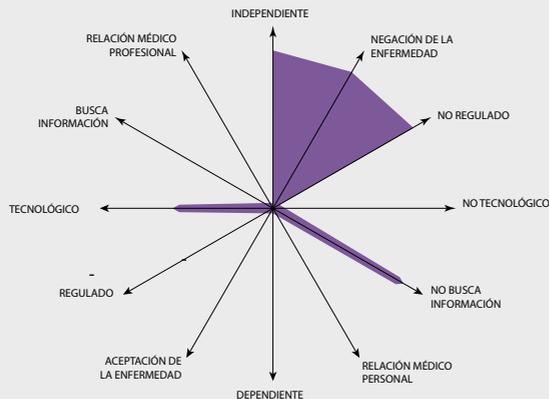
¿Usa equipos tecnológicos?
¿Acepta el auxilio de la tecnología durante el tratamiento?

Busca informaciones / No busca informaciones

¿Busca más informaciones sobre la enfermedad y el tratamiento?

Negación de la enfermedad / Aceptación de la enfermedad

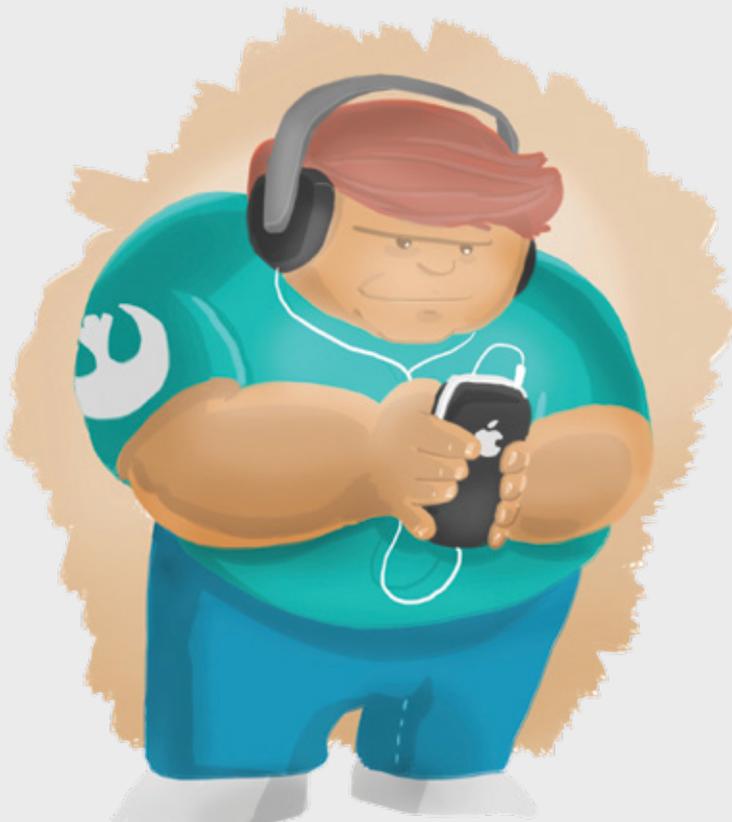
¿El paciente se relaciona con el médico de forma emocional o racional? ¿Establece alguna especie de vínculo con él?



Además e esas polaridades, se ha observado la manera como el paciente cronico trata de los tres enfoques del tratamiento: alimentación, ejercicios físicos y medicamentos.

A partir de la comprensión de esos estándares, fueron creadas cinco Personas para facilitar la creación y el juicio de las soluciones. Un ejemplo es Rogério, joven perezoso y desinformado, estudiante de hotelería, 24 años, que fue diagnosticado como hipertenso a los 18. La obesidad, según la familia, es la causa de la enfermedad, que hasta el momento se manifestó apenas a través de 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, Rogério aprendió que sólo se debe recurrir a profesionales de salud en último caso: “Caramba, si mi papá que sufre del corazón y tiene más del doble de mi edad no va al médico, ¿por que yo iría? 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 talvez se hubiese una manera menos “trabajosa” y más tecnológica de monitorear la hipertensión o de estar en contacto con los médicos respondería a su limitada capacidad de dedicación a la enfermedad. Mientras tanto no sea posible, no hay razones evidentes para prestar atención a nada más que la facultad y la variedad de golosinas que consume los fines de semana, mientras mira la TV.



MAPA DE EMPATÍA

¿QUÉ ES?

Es una herramienta de síntesis de informaciones sobre el cliente en una visualización de lo que él dice, hace, piensa y siente. Así, posibilita la organización de los datos de la fase de Inmersión como una forma de proveer entendimiento de situaciones de contexto, comportamientos, preocupaciones y hasta aspiraciones del usuario (otros actores estudiados).

¿CUÁNDO USARLO?

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

¿CÓMO APLICARLO?

Se debe crear un diagrama dividido en seis áreas cuyo centro es la caracterización del cliente investigado (nombre, características personales, renta, etc.). Cada área del diagrama es rellenada con 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 cómo el ambiente influencia al cliente;
3. *“¿Qué realmente piensa y siente el cliente ?”* Ejercicio buscando entender como funciona la cabeza del cliente;
4. *“¿Qué dice y hace el cliente ?”* Ejercicio buscando entender de qué forma el cliente se comporta en público y lo que él piensa;
5. *“¿Cuáles son las dificultades del cliente?”* Descripción de las dificultades notadas por el cliente durante la experiencia.
6. *“¿Cuáles son las conquistas del cliente?”* Descripción de los aspectos positivos y promisorios del punto de vista del cliente.

El mapa de empatía sirve de base para la identificación de necesidades del cliente y oportunidades para el proyecto, y puede ser usado como insumo en la fase de Ideación.

CASE — Wanderley, usuario típico de concesionaria de energía

En un proyecto desarrollado para una concesionaria de energía que pretendía mejorar su manera de ofertar productos financieros, el equipo recorrió diez ciudades donde la empresa tenía tiendas, con el objetivo de conocer los diferentes perfiles de sus usuarios.

Aunque vivan en realidades distintas, se observó que los clientes de las diversas regiones poseían valores y problemas muy semejantes tratándose de la prestación del servicio en cuestión. A partir de esta constatación, se concluyó que sería posible sintetizar las características de los consumidores en una sola persona, Wanderley. Con la intención de resumir la gran cantidad de hallazgos de campo, para facilitar la visualización de los muchos aspectos de este “consumidor estándar”, se desarrolló el Mapa de Empatía. Allí, fue expuesta la manera como Wanderley habla, escucha, observa y piensa, no solamente con relación a los aspectos de su vida, sino también con relación a la concesionaria de energía.

El desarrollo del mapa, además de transformarse en una importante herramienta de consulta para la empresa contratante al respecto de cómo piensa y actúa su cliente, fue esencial para comprender lo comportamiento del usuario con relación a la concesionaria. Un ejemplo interesante, que influenció incluso en la Ideación, se debe a su percepción sobre jerarquía: se constató que el consumidor demostraba mayor respeto cuando el funcionario estaba mejor vestido y utilizando un discurso más impositivo, comportamiento también identificado en su ambiente de trabajo y en la interacción con sus vecinos.



JORNADA DEL USUARIO

¿QUÉ ES?

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

¿CUÁNDO USARLO?

Cuando sea necesario entender el ciclo de relación del cliente con la empresa, desde su decisión de comprar el producto/servicio, hasta descartarlo o realizar una nueva adquisición. Al analizar esas etapas es posible analizar sus expectativas en cada momento, como una manera de crear formas de satisfacerlas mejor, sorprendiendo al cliente.

¿CÓMO APLICARLO?

La jornada puede ser usada en conjunto con Personas para explorar como cada una se relaciona con cada momento del ciclo de vida del producto o servicio analizado para crear soluciones innovadoras para diferentes puntos de contacto bajo la óptica de cada perfil. Una idea generada para una Persona y un punto de contacto específico puede resultar interesante para más grupos de personas, pero sólo surgió porque el equipo se enfocó en las necesidades de un grupo en un momento específico.

CASE — Jornada de compra de título de capitalización

Al investigar la posibilidad de venta de títulos de capitalización en una concesionaria de transportes ferroviarios, el análisis de las Tarjetas de Insight inspiró su organización en categorías, definidas por afinidad de temas y presentadas a través de la Jornada del Usuario. Esto representó las etapas inherentes al proceso completo de adquisición – por la óptica del usuario, desde el primer contacto con el producto hasta la recursividad de la compra.



Al fin del análisis y síntesis del contenido generado durante la fase de Inmersión, se inició el proceso de Ideación, realizado en dos sesiones: una, solamente con el equipo del proyecto, y la segunda, con la participación de los profesionales de la empresa contratante. En los dos momentos, los presentes fueron estimulados a pensar en la jornada de cada una de las ocho personas creadas y a generar ideas para puntos de contacto para la venta del producto en el contexto trabajado. Fue discutido cómo, por ejemplo, la Diarista Solidaria conocería el producto. ¿Cómo sería sensibilizada por la oferta? ¿Cómo haría la adquisición y donde o ¿Cómo guardaría el billete? ¿Comprobaría el resultado? ¿Si es así, cómo se daría el retorno, tanto en caso de premiación como en la adquisición de un nuevo billete? Las referidas dinámicas generaron muchas ideas que fueron presentadas en forma de narrativas de interacción, de cada Persona con el producto.



BLUEPRINT

¿QUÉ ES?

Es una matriz que representa visualmente, de forma esquemática y simple, 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 de toda la interacción con la empresa desde las operaciones visibles hasta aquellas que ocurren en la retaguardia.

¿CUÁNDO USARLO?

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 APLICARLO?

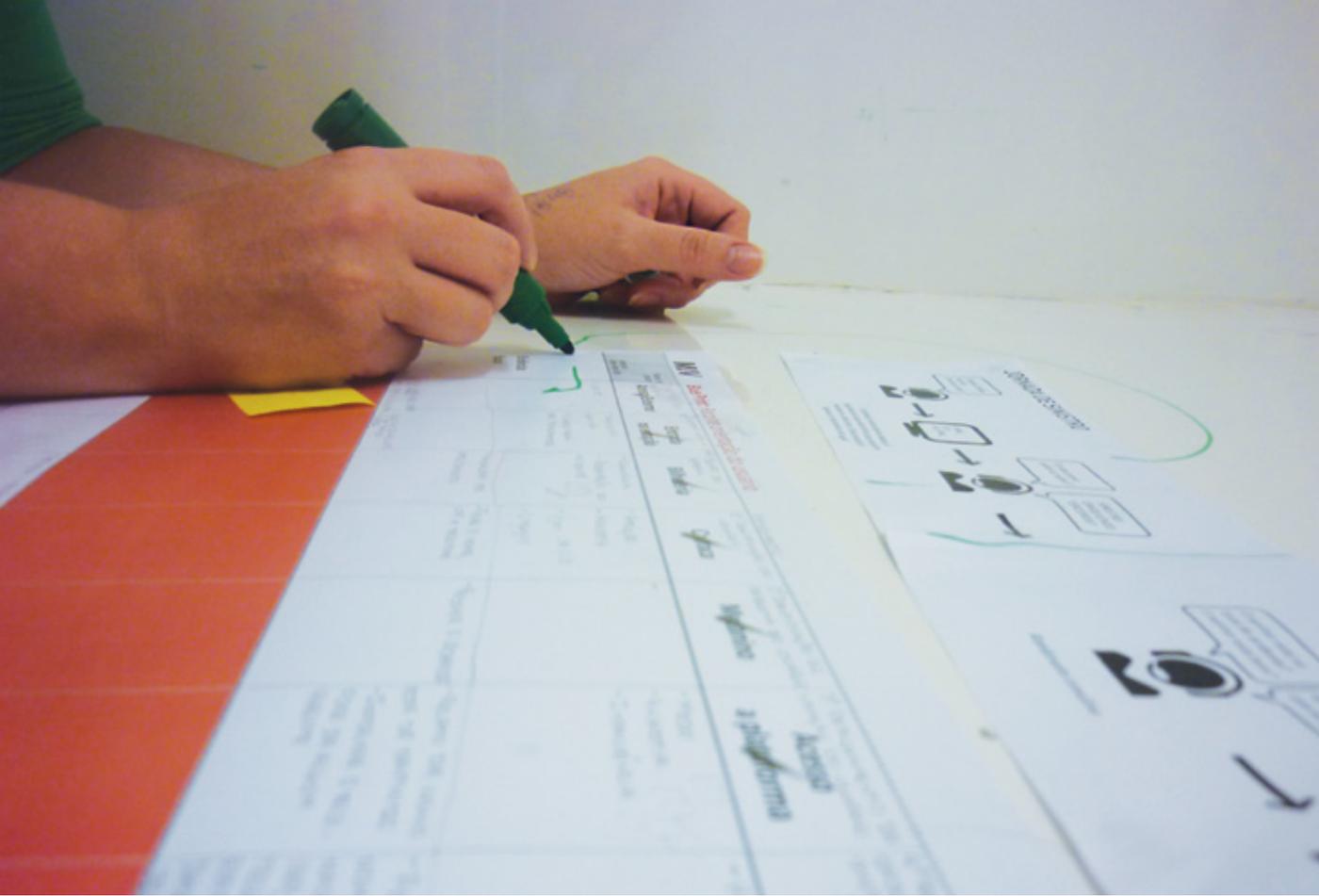
Primeramente, es necesario definir las etapas de la jornada que caracterizan el servicio para componer las columnas de la matriz. Enseguida, se debe rellenar las líneas con: 1) las evidencias físicas con las cuales el cliente se encuentra; 2) las acciones del cliente para la utilización del servicio; 3) las acciones visibles de los funcionarios para la prestación del servicio; 4) las acciones invisibles del funcionario/prestador que forman parte integrante del servicio pero el cliente no percibe; y 5) la línea de aceptación que indicará la percepción del cliente y su nivel de estrés y satisfacción con el servicio prestado en cada punto de la jornada. Al analizar las columnas de la matriz, se entiende la experiencia y acciones de los diferentes actores. Ya la lectura horizontal permite comprender la integración de los diversos elementos del proceso de servicio.

CASE — Blueprint de servicio de atención del Call Center

Buscando 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 sombra de las atenciones a los clientes.

Para analizar con claridad las situaciones analizadas en este último ítem, se elaboró el Blueprint de una atención sobre el relato de un accidente, o sea, un accidente con el automóvil. Para tanto, fue diseñada la jornada representando las etapas recorridas por el usuario antes y durante la utilización de ese servicio. A cada paso-clave, fue descrito las evidencias físicas del momento, las acciones de los actores involucrados (usuario, funcionario y equipo de retaguardia), las posibles barreras de interacción entre ellos y la percepción del cliente en cada momento de la jornada.

Con el cruzamiento de esas variables se logró identificar los puntos exactos donde el cliente puede ser impactado negativamente por una acción del funcionario y/o por un posible mal funcionamiento de la retaguardia. La herramienta ha permitido la visualización de los obstáculos que dificultaban la interacción, además de los momentos en que la atención suele hacerse más estresante. Analizar esos puntos fue esencial para que las oportunidades de acción fueran presentadas a la aseguradora, permitiendo, así, que los cuellos de botella fueran transformados en experiencias más positivas.



Para saber más sobre esas
herramientas acceda el sitio:

www.librodesignthinking.es/analisis



		PUNTOS DE CONTACTO			
		IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA / MOMENTO DE LA CONEXIÓN	CONTACTO CON LA CENTRAL DE ATENCIÓN	TIEMPO DE ESPERA	ATENCIÓN: • 1º IDENTIFICACIÓN DEL USUARIO
INTERACCIÓN CLIENTE X CALL CENTER	EVIDENCIAS FÍSICAS	Accidente (carro batido).	Número para transferirse.	Observación del accidente.	Tono de voz. CPF (Registro de Persona Física)
	ACCIONES DEL USUARIO	Buscar información sobre qué hacer. Llamar al call center.	Interacción con la atención automatizada (URA). Elección del asunto a ser tratado. Espera.	Esperar por la atención	Decir el nombre, CPF (Registro de Persona Física) y teléfono.
	BARRERAS PARA LA INTERACCIÓN	No encontrar el número. Señal de ocupado. No tener acceso a un teléfono.	Se cortó la conexión. Apretar el número equivocado para transferencia. Falta de comprensión de lo que la URA está comunicando.	Conexión es transferida para otro sector.	Sistema se interrumpe. Usuario no sabe su CPF (Registro de Persona Física). Se cortó la conexión.
	ACCIONES DE LOS FUNCIONARIOS			Atender el teléfono	Anotar los datos básicos en un sistema de apoyo.
	ACCIONES DE LA RETAGUARDIA		Presentación de los motivos de la conexión. Presentación de los servicios. Transferencia de la conexión para un asistente.	Transferir la conexión para el asistente (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 PARA ACCIDENTE	ATENCIÓN: • 5º RELATO DE LO QUE SUCEDIÓ	FINALIZACIÓN DE LA ATENCIÓN
Tono de voz.	Tono de voz.	Tono de voz.	Tono de voz.	Tono de voz.
Resumir lo ocurrido.	Relato de como se está sintiendo. Informar el teléfono de algún pariente.	Suministrar: nombre, CPF, fecha de nacimiento, dirección, CP, teléfono de contacto y del trabajo, estado civil, automóvil, matrícula y fecha de emisión del seguro.	Relatar detalladamente lo que aconteció.	Escuchar lo que ocurrirá a continuación.
Sistema se interrumpe. Funcionario no escucha lo que el usuario dice. Se cortó la conexión.	Sistema se interrumpe. Funcionario no escucha lo que el usuario dice. Se cortó la conexión.	Sistema se interrumpe. Funcionario no escucha lo que el usuario dice. Se cortó la conexión. Burocracia.	Sistema se interrumpe. Funcionario no escucha lo que el usuario dice. Se cortó la conexión. Usuario no suministra las debidas informaciones.	Sistema se interrumpe. Funcionario no escucha lo que el usuario dice. Se cortó la conexión.
Anotar lo ocurrido.	Anotar el contacto del familiar.	Anotar los datos.	Anotar el relato en el documento.	Anotar el relato en el documento.
Suministrar documento de relato.	Suministrar documento de relato.	Suministrar documento para el registro de los datos.	Suministrar documento de relato.	Preguntar si tiene alguna duda. Agradecer la conexión. 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 datos de diferentes naturalezas. En seguida, esas informaciones fueron analizadas en reuniones colaborativas, resultando en la organización y síntesis de los datos a través de algunas herramientas de análisis. Como resultado, obtuvimos arquetipos de las personas involucradas (Personas) y una Jornada del Viajero, posteriormente utilizada en la fase de ideación.

PERSONAS

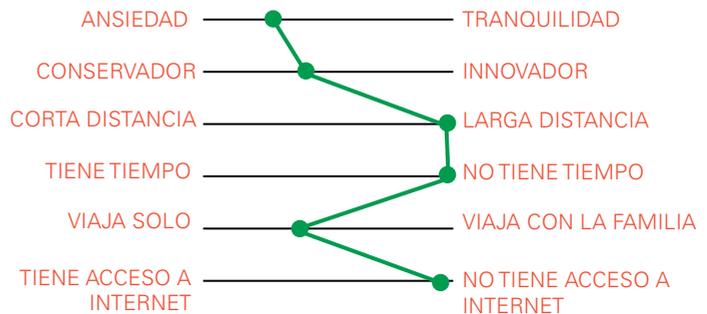
Con base en los datos de la Investigación de Campo Exploratoria y en las entrevistas, identificamos algunos de los ejes de comportamiento – en lo que abarca la percepción y la utilización de servicios aéreos – y la relación de los pasajeros con familia, dinero y viajes. El posicionamiento de cada entrevistado, a lo largo de estos ejes, permitió la identificación de estándares de comportamiento, resultando en la creación de las Personas a continuación.

JOÃO

62 AÑOS | CASADO | PORTERO | HABITANTE DE NOVA IGUAÇU

João es portero de un edificio en Copacabana hace 30 años, cuando se trasladó de Maranhão para Rio de Janeiro con su esposa. Aunque sus ingresos no permitan gastar allá de las cuentas básicas, siempre que puede junta sus ahorros y retorna a su tierra natal, para visitar la familia. Al portero le gusta viajar en autobús, porque encuentra el camino agradable, aunque el trayecto lo haga perder seis días de vacaciones.

En virtud del reciente fallecimiento de su madre, João tuvo que trasladarse para Maranhão con urgencia. Rápidamente, dejó de lado el miedo a volar y aceptó la ayuda del síndico del edificio, para comprar una pasaje de avión por Internet.

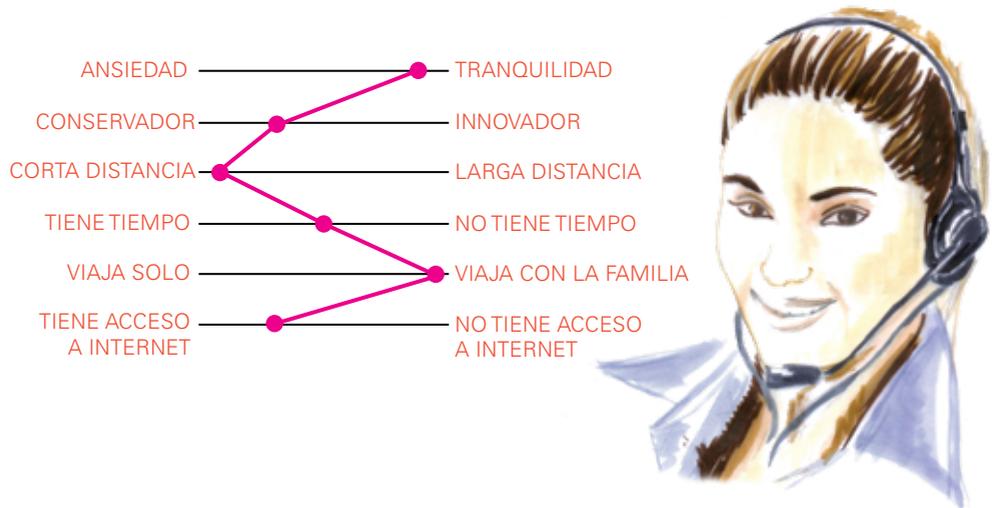


MÓNICA

35 AÑOS | CASADA | SECRETARIA | HABITANTE DE LA VILA DA PENHA

Mónica es secretaria de una oficina de abogados en el Centro de Rio de Janeiro. Por trabajar mucho y tener poco tiempo para dar atención a la familia, durante sus vacaciones siempre insiste en pasar unos días con todos en la Región de los Lagos. A pesar del deseo de conocer Maceió, nunca pensó viajar lejos,

ya que las pasajes de avión encarecieron mucho el viaje. En los desplazamientos en autobús, la madre, siempre presente, y el hijo más joven, no pagan para viajar, lo que representa un gran ahorro.



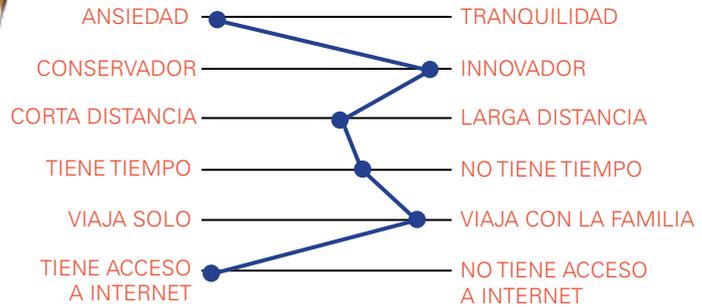
FELIPE

20 AÑOS | SOLTERO | TÉCNICO DE INFORMÁTICA | HABITANTE DE PAVUNA

Felipe vive con los padres y trabaja, hace poco, como técnico de informática en una empresa de seguridad en São Cristóvão, su primer empleo. Sus ingresos, aunque bajos, permiten realizar pequeñas ambiciones, como un smartphone con MP3 o zapatillas con amortiguadores.

El joven nunca viajó más lejos que Resende, donde vive su novia, pero planea ir a Salvador en el feriado para visitar a su madrina. Como el tiempo es corto, optó por viajar en avión.

Un amigo recomendó un sitio donde Felipe pretende comprar su pasaje en 10 veces sin intereses, con la tarjeta de crédito que ha adquirido recientemente.



JORNADA DEL VIAJERO

Durante el análisis de las informaciones obtenidas a través de las investigaciones, observamos algunas etapas-clave inherentes al proceso de viajar en avión. A través de eso, hicimos tangible, en una infografía, la Jornada del Viajero, contemplando desde el momento anterior al viaje en si, donde hay la planificación, hasta el momento del desembarque en el aeropuerto.

En la Jornada, en cada una de sus etapas, organizamos también los desafíos a ser contemplados durante la fase de ideación.

PLANEAMIENTO



Pasaje

¿Cómo aclarar dudas de los viajeros iniciantes?

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

¿Cómo hacer eso de forma remota?

Maleta

¿Cómo organizar el transporte de maletas de grandes familias?

¿Cómo ofrecer transparencia y seguridad en ese transporte?

Embarque

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

Espera

¿Cómo entretener a los pasajeros y sus familiares durante la espera por el vuelo?

¿Cómo dar más privacidad al momento de la despedida?

EN EL AVIÓN



Entrada en la aeronave

¿Cómo facilitar la localización del asiento en el avión?

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



Transporte

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

Preparación de documentos

¿Cómo orientar cuáles son los documentos importantes a ser llevados?

¿Cómo facilitar la organización de múltiples documentos?

Ida al aeropuerto

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

EN EL AEROPUERTO

Check-in

¿Cómo agilizar y facilitar el despacho de las maletas?

¿Cómo traducir la idea de "check in" al primer viajero de avión?

Localización

¿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 en el avión?

¿Cómo hacer flexible la opción de alimentación dentro del avión?

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

Maleta

¿Cómo organizar el transporte de maletas de grandes familias?

¿Cómo facilitar la localización de las maletas en el reclamo de equipaje?

DESEMBARQUE



AGRUPTA

INSIGHT 1

INSIGHT 2

INSIGHT 3

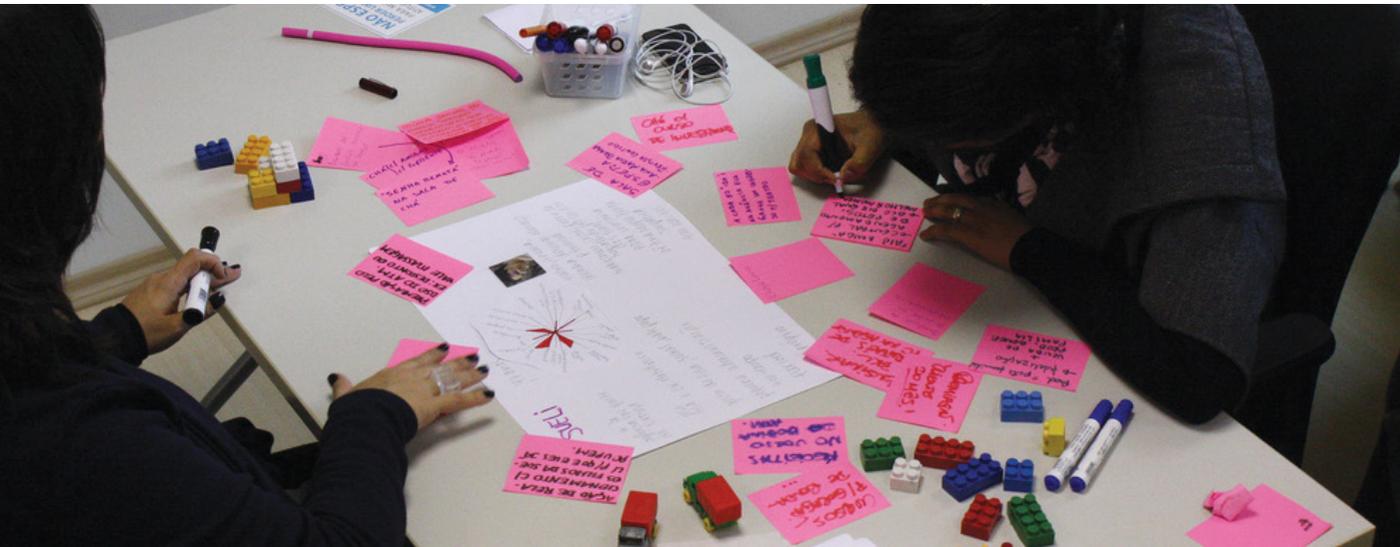
Ideación

Esa fase pretende generar ideas innovadoras para el tema del proyecto y, para eso, se usan las herramientas de síntesis creadas en la fase de análisis para estimular la creatividad y generar soluciones que estén de acuerdo con el contexto del asunto trabajado.

Ideación

Además de las herramientas, es importante que haya amplia gama de perfiles de personas involucradas en el proceso de generación de ideas y, por tanto, normalmente se incluye en el proceso aquellos que serán "servidos" por las soluciones desarrolladas como especialistas de su propia experiencia. Así, además del equipo multidisciplinario del proyecto, son seleccionados otros miembros como usuarios y profesionales de áreas convenientes al tema en estudio, normalmente a través de Talleres de Co-creación. El objetivo de reunir diferentes expertises es contribuir con diferentes perspectivas, lo que, por consecuencia, hace el resultado final más rico y afirmativo.

La fase de ideación generalmente se inicia con el equipo de proyecto realizando Brainstormings (una de las más conocidas técnicas de generación de ideas) alrededor del tema a ser explorado y basándose en las herramientas. Luego, se monta una o más sesiones de co-creación 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 que son constantemente validadas en reuniones con el cliente utilizando, por ejemplo, una Matriz de Posicionamiento o en Prototipos (ver fase siguiente).



BRAINSTORMING

¿QUÉ ES?

Brainstorming es una técnica para estimular la generación de un gran número de ideas en un corto espacio de tiempo. Generalmente realizado en grupo, es un proceso creativo conducido por un moderador, responsable por dejar a los participantes a gusto y estimular la creatividad sin dejar que el grupo pierda el enfoque.

¿CUÁNDO USARLO?

En momentos que se necesita un gran volumen de ideas. En el proceso de Ideación, el Brainstorming permite una aproximación rica para generar ideas sobre cuestiones relevantes que nacieron durante las fases de Inmersión y Análisis.

¿CÓMO APLICARLO?

Por ser una técnica bastante utilizada para diversos fines y actividades, muchas veces se denomina incorrectamente una reunión de "Brainstorming" simplemente porque tiene por objetivo final la generación de ideas.

Sin embargo, para que el Brainstorming sea dirigido y enfocado 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 es necesario estar atento a algunos preceptos:

Calidad por la cantidad

La calidad y la asertividad de las ideas generadas se alcanza 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 generación de ideas osadas. El enfoque debe ser madurar y producir ideas, aplazando la evaluación para un momento posterior.

Ideas osadas son bienvenidas

Nuevas ideas o diferentes ángulos de una misma idea pueden generar soluciones innovadoras. Por eso, es positivo contribuir con perspectivas osadas, sin dejar el sentido crítico hacer inviable el debate 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 encantador

Con la intención de mejorar la calidad de la atención del Help Desk de una empresa de venta minorista, se tenía como objetivo la creación de una experiencia encantadora para los funcionarios que recurren a ese servicio. Para ello, dos investigadores realizaron un Día de Sombra y capturaron insights sobre las oportunidades de mejoría en el proceso. Unos días después, regresaron a la sala del Help Desk y separaron los diez funcionarios en dos grupos para participar de un Brainstorming. Cada equipo recibió seis insights generados anteriormente con un desafío asociado y fueron orientados a generar el mayor número de ideas posibles para resolverlos.

Los insights envolvían asuntos como:

La relación entre los funcionarios de la empresa y los subcontratados del Help Desk; la valoración del equipo dentro de otra empresa; la calidad y la agilidad de los Asistentes del Help Desk y la burocracia involucrada en el proceso.



Y las ideas generadas trataron de:

Crear el "Día del E-mail": en una competición, los empleados de la empresa serían estimulados a limpiar sus bandejas de entrada, reduciendo el volumen de mensajes almacenadas en el servidor.

Ofrecer charlas sobre inseguridad, concientización y sobre la necesidad de guardar e-mails.

Desarrollar en la intranet un campo de consejos y vídeos tutoriales con soluciones para los problemas más simples y usuales.

CASE — Brainstormiario

Las sesiones de Brainstorming pueden quedar más productivas cuando son estimuladas por imágenes, objetos o vídeos inspiradores. Con base en esos insumos, que pueden ser juguetes, fotografías de revistas aleatorias o cualquier otro elemento que permita asociaciones creativas, 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 con los cuales las personas no establecen conexiones emocionales. Por tanto, para una sesión de Brainstorming fueron seleccionadas como estímulos 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 CO-CREACIÓN

¿QUÉ ES?

Es un encuentro organizado en forma de una serie de actividades en grupo con el objetivo de estimular la **creatividad** y la colaboración, promoviendo la creación de soluciones innovadoras. Generalmente son invitadas las personas que pueden tener relación directa o indirecta con las soluciones desarrolladas, o sea, el usuario final, los empleados de la empresa que demanda el proyecto y el equipo que actúa como facilitador de la dinámica.

¿CUÁNDO USARLO?

En momentos donde hay una gran cantidad de datos que pueden ser más bien trabajados por un equipo extendido o cuando es necesario agregar conocimientos de diferentes especialistas involucrados en un proyecto. Es bastante útil en momentos de impasse, donde nuevas visiones sobre las ideas se hacen necesarias. También puede ser usado en la validación de ideas por un equipo que no estea necesariamente involucrado en el día a día del proyecto, pero que en aquella ocasión puede contribuir de forma significativa a su marcha.

¿CÓMO APLICARLO?

En una sesión creativa de trabajo donde los participantes son invitados a interactuar en la generación de ideas de forma colaborativa. Se busca la elaboración de actividades dinámicas de corta duración y en pequeños grupos, intercaladas con presentaciones de las ideas generadas e intervalos para comer y beber. Eventualmente, las sesiones son iniciadas con una tarea simple y rápida, no necesariamente relacionada al proyecto, cuyo objetivo es ayudar a romper el hielo y la timidez entre los participantes que, muchas veces, se están encontrando por primera vez. Como cada proyecto tiene una naturaleza y necesidades intrínsecas, corresponde a los organizadores pensar en actividades estimulantes que ayuden y propicien un trabajo colaborativo.

Co-creación se refiere a cualquier acto de creatividad colectiva (compartido por dos o más personas).

Creatividad: Todas las personas son creativas. Sin embargo, esa característica generalmente no es estimulada en el día a día y eso hace que muchos no se consideren creativos. Las personas normalmente poseen una fuente nata de creatividad, principalmente con relación a sus experiencias como hobbies, trabajo e hijos. ¡Cuando son sensibilizadas adecuadamente, todas las personas pueden contribuir para la creación de soluciones innovadoras!



CASE — Taller en formato de Juego

Buscando desarrollar soluciones innovadoras para la venta de seguros vía SMS, la sesión de co-creación fue transformada en un juego para generar ideas. Antes de empezarlo, sin embargo, los participantes fueron invitados a una actividad introductoria, para estimular la reflexión sobre sus valores e ideales de vida. Cada persona recibió un pequeño 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 emergieron en el trabajo de Inmersión y que deberían ser considerados para generar soluciones innovadoras para el proyecto en cuestión.

En seguida, se hizo una introducción a los principales hallazgos de la Inmersión, para crear subsidios para los ejercicios de ideación. Ya inmersos en el contexto de los usuarios, los participantes fueron presentados al juego desarrollado para la ocasión: a partir de los insumos provenientes de la fase de Inmersión, fueron creadas las cinco fases del juego, cada una representando una etapa de la jornada de adquisición de seguro por el cliente (divulgación, oferta, adquisición, vigencia, fidelización).

Un gran tablero fue montado entonces en la sala y los jugadores – divididos en grupos - recibían una nueva carta en cada nueva fase que entraban. Allí, eran descritos un desafío y un actor relacionado al contexto, y los equipos deberían utilizarlos para orientar las propuestas de soluciones. El objetivo de los grupos era generar el máximo posible de soluciones para cada desafío. Quien crease la mayor cantidad de ideas, sería el vencedor.

La propuesta de insertar un juego durante el taller de co-creación resultó en un gran interés de los participantes en la actividad y, consecuentemente, en una cantidad mayor de ideas a cada fase. Por más cansados que los integrantes estuviesen con el paso del tiempo, sus participaciones se mantenían altas, puesto que la competición se presentaba cada vez más intensa. Al término del juego, más de 40 ideas de los especialistas en seguros fueron seleccionadas para servir de punto de partida para la siguiente fase del proyecto.



MENÚ DE IDEAS

¿QUÉ ES?

Un catálogo presentando la síntesis de todas las ideas generadas en el proyecto. Puede incluir comentarios relativos a las ideas, eventuales desarrollos y oportunidades de negocio.

¿CUÁNDO USARLO?

En reuniones colaborativas, presentaciones de proyecto y talleres de co-creación cuando es necesario hacer tangible el monto de ideas generadas y, así, permitir mejor visualización para la toma de decisión. También sirve como documentación de los resultados parciales del proyecto.

¿CÓMO APLICARLO?

Listando las ideas generadas durante el proyecto y organizándolas en forma de un menú de restaurante o como cartas de la baraja. El resultado final puede ser impreso o digital. Vale recordar que cada elemento puede contener espacios en blanco para registrarse comentarios y, además, piezas en blanco para que se recolecten nuevas ideas y soluciones que puedan surgir.

CASE — Menú de ideas para el monitoreo de pacientes crónicos

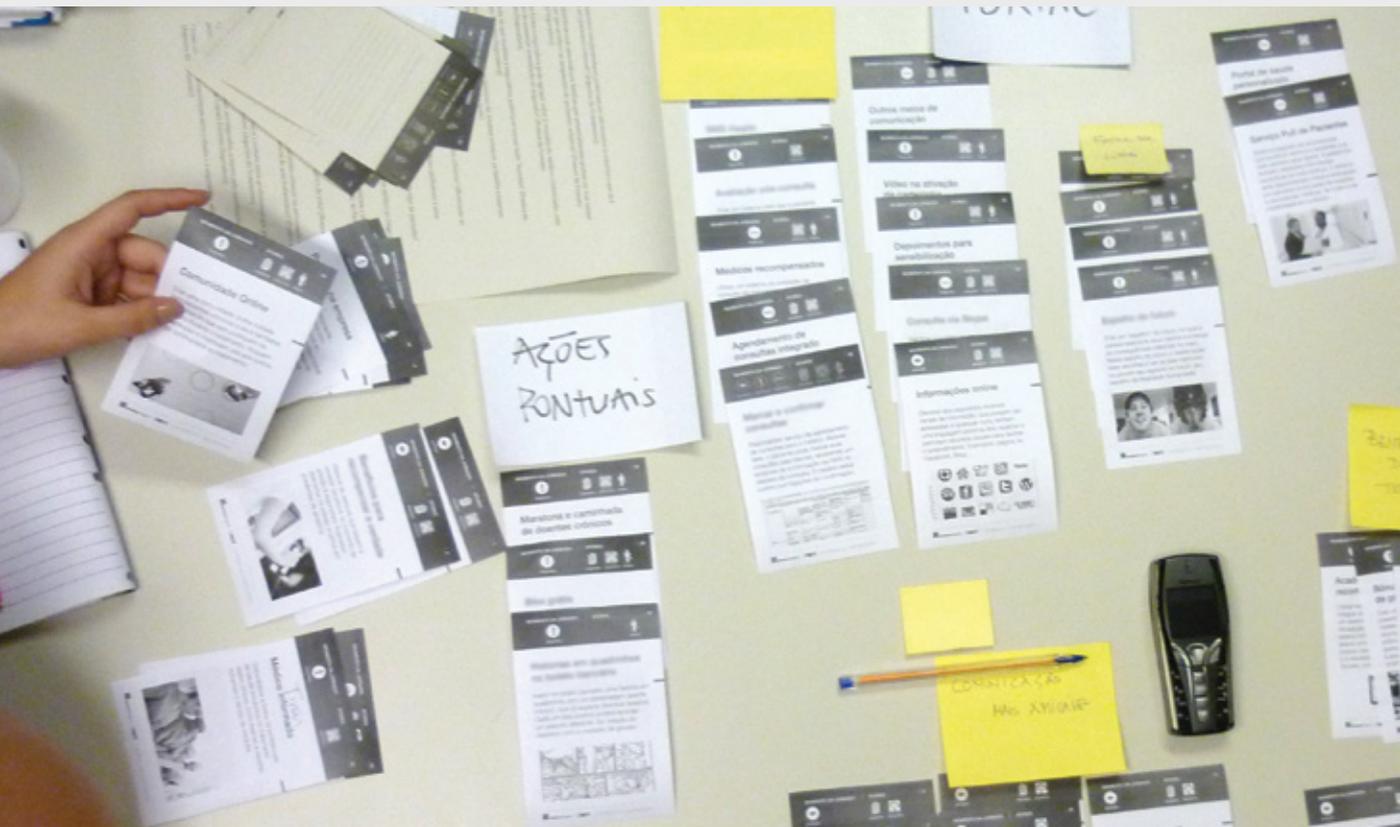
En el referido proyecto, de la etapa de Análisis a la Ideación, fue generada una gran cantidad de ideas que servirán de base para la elaboración de soluciones tangibles incluyendo pacientes crónicos, médicos, estipulantes (empresas contratantes del seguro) y la aseguradora (contratante del proyecto). Estas originaron un Menú, con un total de 66 ideas divididas en Tarjetas.

En el Menú de Ideas, cada tarjeta fue creada teniendo en cuenta el momento de la jornada del paciente crónico y de los actores involucrados en la solución propuesta. La jornada es caracterizada por el momento en el cual el asegurado se encuentra con relación a la ocurrencia de la enfermedad, o sea, el momento de

prevención, de diagnóstico o de tratamiento. Por otro lado, los actores involucrados son el estipulante 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 combinar una o más Tarjetas de ideas para generar soluciones o servicios complejos que resuelvan las cuestiones levantadas de manera más asertiva.

Todavía, el material puede ser utilizado por la aseguradora para auxiliar en la resolución de problemas diversos que forman parte de la naturaleza del proyecto de monitoreo de crónicos y también servir de inspiración para futuros proyectos en la creación de nuevos productos y servicios.



MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

¿QUÉ ES?

Una herramienta de análisis estratégica de las ideas generadas, utilizada en su validación, con relación a los Criterios Orientadores, así como a las necesidades de las Personas creadas en el proyecto. El objetivo de este recurso es apoyar el proceso de decisión, a partir de la comunicación eficiente de los beneficios y desafíos de cada solución, de modo que las ideas más estratégicas sean seleccionadas para ser prototipos.

¿CUÁNDO USARLO?

En reuniones entre el equipo de proyecto y los contratantes como material de apoyo para la evaluación de las ideas y para la toma de decisión de los próximos pasos.

¿CÓMO APLICARLO?

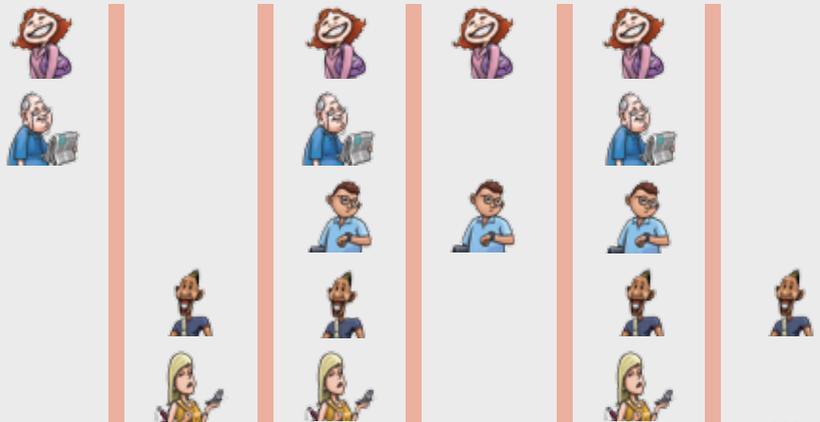
Se listan las ideas generadas en el proyecto, pudiendo haber un agrupamiento por semejanza o, en el caso de un volumen muy grande, una selección previa. A continuación, se cruzan los Criterios Orientadores y/o las Personas creadas a lo largo del proyecto como manera de crear una matriz rellena de forma colaborativa, evaluando cómo cada idea cumple cada requisito.



CASE — Seleccionando ideas de seguros para comercialización por celular

En el contexto de la creación de modalidades de micro-seguros para ser comercializados por celular, las seis ideas finales, refinadas después del Taller de Co-creación con los empleados de la empresa contratante, fueron cruzadas con los Criterios Orientadores, generando una puntuación de adherencia al alcance y a las Personas. De esta forma, fue posible evaluar su aceptación junto al público-objetivo del servicio, auxiliando en la toma de decisión en cuanto a las ideas más indicadas para ser implementadas.

CRITERIO 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 — Analizando ideas para innovación en cajeros automáticos

A lo largo de un proyecto para innovar cajeros automáticos, fueron identificadas, a partir del análisis de las Investigaciones Desk y en Profundidad, grandes áreas de oportunidad que fomentaron la generación de ideas. Con eso, se hizo necesario un análisis que identificó algunos criterios de evaluación. Ellos son:

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

Esos criterios fueron posicionados en líneas de una matriz y cruzados con las ideas para evaluarlas. El resultado fue usado como base para la formulación de recomendaciones que orientasen su implantación. Entre las ideas recomendadas, hubo todavía las clasificadas como susceptibles de priorizar para implantación, debido a la identificación clara del potencial de retorno para el banco bajo diversos aspectos, principalmente de posibilitar una gran exposición para el mercado debido a su nivel de innovación.

Matriz Retorno x Innovación

A partir del análisis de todas las ideas generadas, las más recomendadas fueron insertadas en una segunda matriz, guiada por los siguientes ejes: grado de innovación y nivel de retorno.

El eje horizontal, grado de innovación, fue creado desde los indicadores identificados a lo largo del proyecto:

- Las “esenciales” eran las funcionalidades que ya son ofrecidas por competidores 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 tuvieron alto índice de demanda explicitado por los usuarios en la investigación de campo.
- Las ideas que siguen tendencias nuevas, de otros segmentos, y que el mercado todavía no practica fueron consideradas “fuera de la caja” por ser innovaciones genuinas, que tiene gran potencial para generar un impacto para la marca del banco en el momento de su implementación.

Ya en el eje del nivel de retorno, la medición fue realizada desde el nivel de incidencia de los siguientes criterios de retorno en cada idea: “disminuye la cola del ATM”; “disminuye la cola del cajero”; “encanta al cliente”; “facilita el uso del ATM”; “reduce la sensación de inseguridad”; “agrega valor a la marca”; “reduce quejas”; “reduce costos con correcciones de errores” y “reduce costos con operaciones”.

La referida matriz tuvo como objetivo, por lo tanto, facilitar la visualización de las ideas recomendadas, a partir de su nivel de retorno y del grado de innovación que cada una satisfacía, para servir como auxilio a la selección de ideas a ser implementadas.



Proyecto Andorinha

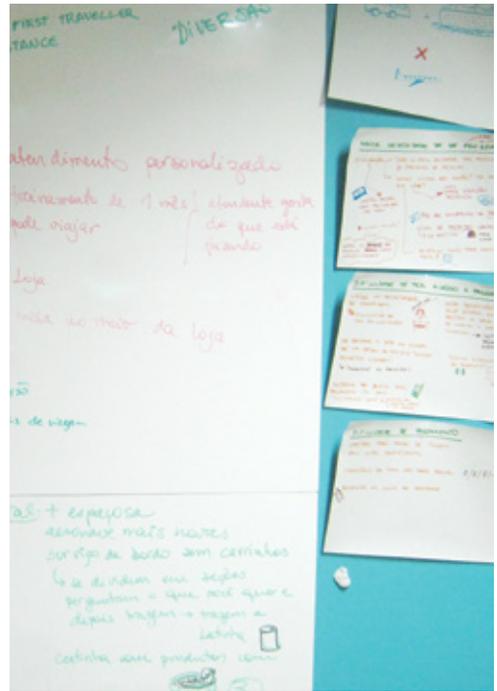
Una experiencia más allá del avión



IDEACIÓN

Al final del Análisis y Síntesis del contenido levantado en la fase de Inmersión, realizamos reuniones de Brainstorming para crear posibles caminos para el proyecto. Durante tres encuentros, generamos diversas alternativas con base, principalmente, en las características de las personas y en las mayores cuestiones que impiden a algunos viajeros optar por el avión.

Durante la Ideación, nos basamos también en la Jornada del Viajero iniciante y en los puntos de contacto de la compañía aérea con el cliente. A partir de tales insumos, desarrollamos las ideas presentadas a continuación.



PLANIFICACIÓN



Paso

Disque-duda, una tele-atención sin burocracias.

Guía SMS para aeropuerto.

Kit primer viaje.

Busca de paso por SMS.

Embarque

Paso en forma de pulsera.

Salas por compañía aérea.

Sala de despedida.

City tour por el aeropuerto.

Espera

EN EL AVIÓN



Entrada en la aeronave

Personalización en la butaca del pasajero iniciante.



Transporte

Taxi puerta a puerta.

Maleta

Pallet:
organización de
equipajes de la
familia.

Preparación de documentos

Kit
primer
viaje.

Carpeta puerta-
documentos.

Ida al aeropuerto

Taxi
puerta a puerta.

EN EL AEROPUERTO

Check-in

Personalización
de las maletas.

Búsqueda de
la maleta en la
residencia.

Localización

Pager/GPS
indicando
donde ir.

Señalización
visual de las
puertas.

Realidad
aumentada
indicando
donde ir.

Durante el vuelo

Ofrecer
comidas típicas
del destino.

Señalización
simplificada
para el baño.

Ventana del
avión con
imágenes
de puntos
turísticos.

Video con
informaciones
técnicas sobre el
funcionamiento del
avión.

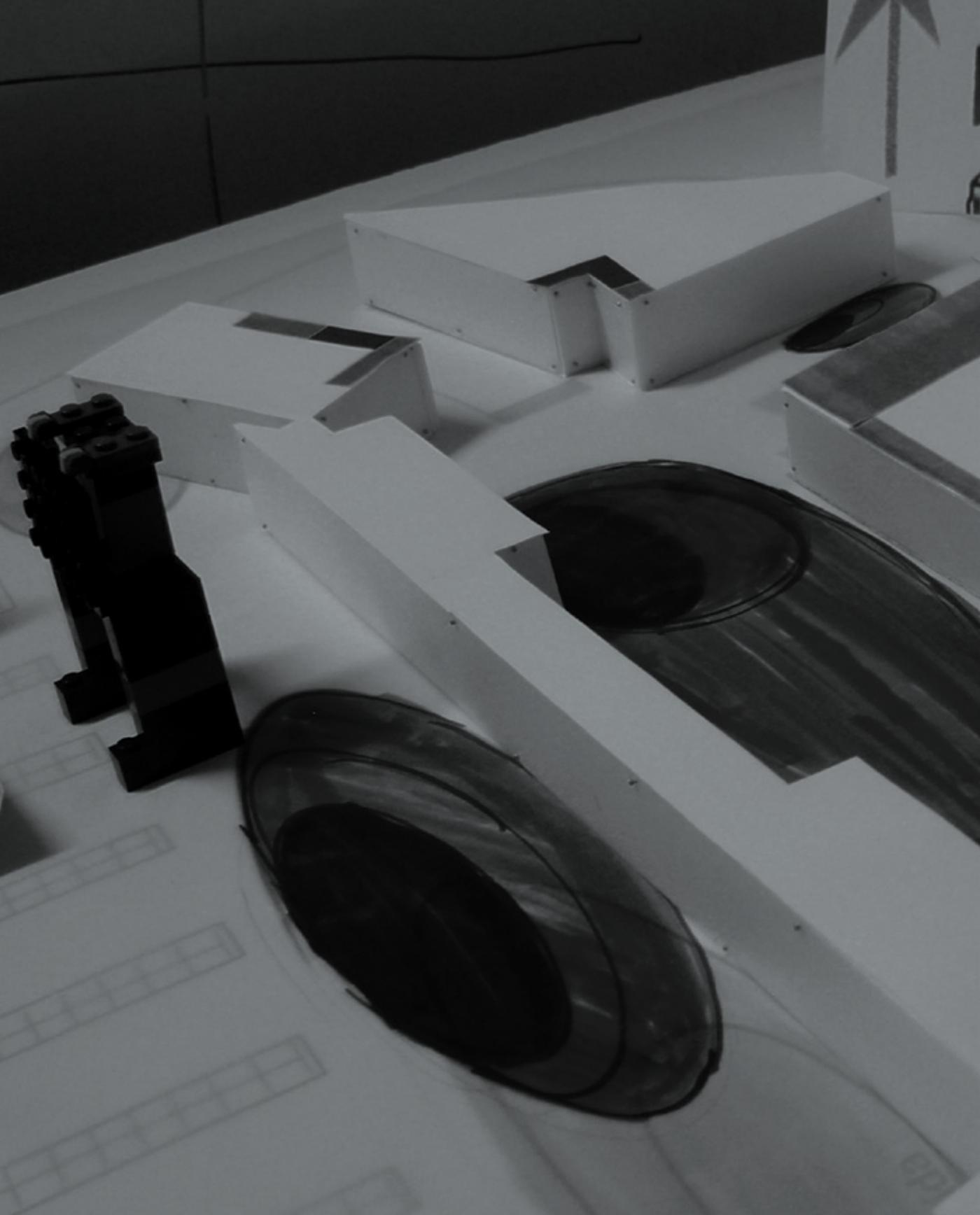
Hacer el
ambiente del
avión más
casero.

Maleta

Pallet:
organización de
equipajes de la
familia.

Entregador
de equipajes.

DESEMBARQUE





Prototipeo

El Prototipeo tiene como función auxiliar a la validación de las ideas generadas y, aunque sea presentada como una de las últimas fases del proceso de Design Thinking, puede ocurrir a lo largo del proyecto en paralelo con la Inmersión y la Ideación.

Prototipo

El Prototipo es la concretización de una idea, el paso de lo abstracto a lo físico para representar la realidad - aunque simplificada - y propiciar validaciones. Es un instrumento de aprendizaje bajo dos aspectos:

1. Desde la óptica del equipo de proyecto

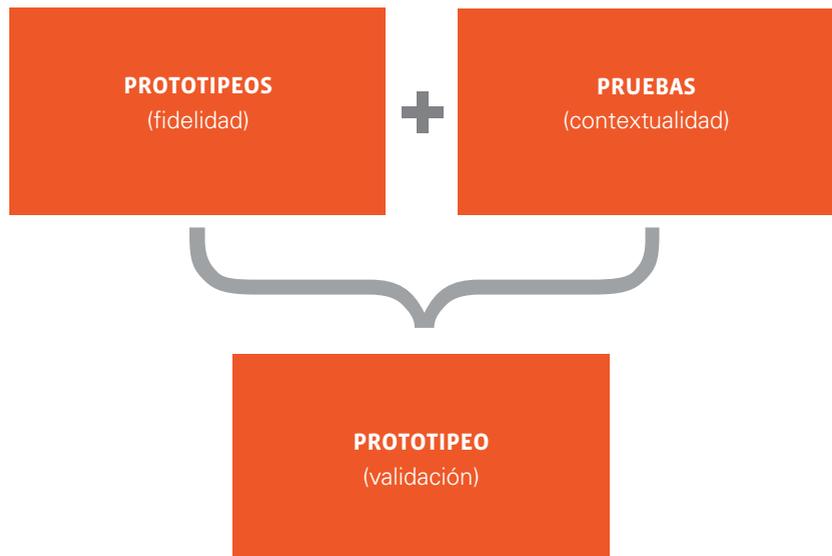
Al dar forma a la idea es necesario elaborarla con más detalles, aumentando los niveles de fidelidad de la solución a lo largo del proceso;

Aprendemos haciendo

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 con el usuario





Niveles de fidelidad

Un prototipo puede ser desde una representación conceptual o análoga de la solución (baja fidelidad), pasando por aspectos de la idea, hasta la construcción de algo lo más próximo posible de 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 desde un laboratorio, como en el ambiente final donde el producto o servicio será usado. Las diferentes combinaciones de esos elementos representan los niveles de contextualidad.

contextualidad



Restricto

En ambiente controlado

General

Cualquier usuario
Cualquier ambiente

Parcial

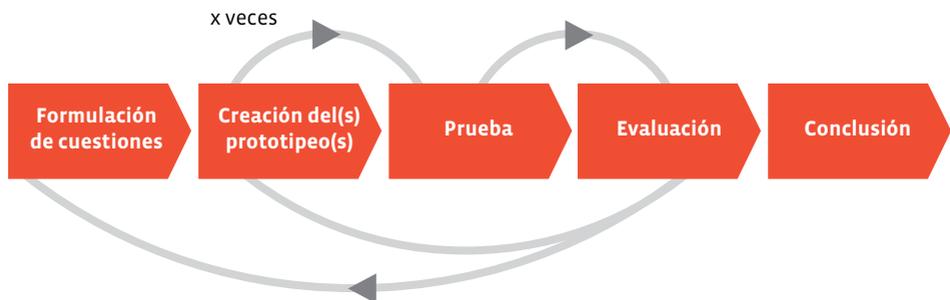
Usuario final o ambiente final

Total

Usuario final y ambiente final

¿Por qué hacer un prototipo?

Los prototipos reducen las incertidumbres del proyecto, pues son una forma ágil de abandonar alternativas que no son bien recibidas y, por tanto, ayudan en la identificación de una solución final más afirmativa. El proceso de Prototipado comienza con la formulación de cuestiones que necesitan ser respondidas al respecto de las soluciones idealizadas. A partir de ello, entonces, son creados modelos que representen el aspecto en abierto y que viabilicen la prueba. Los resultados son analizados 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 e interesante para el negocio de la empresa contratante. Así, cuanto más pruebas y más temprano se inicie el proceso, mayor será el aprendizaje y las oportunidades de éxito de la solución final.



La naturaleza de los prototipos propiamente dichos varía mucho en función del segmento de actuación de una empresa y del tipo de solución evaluada. Él puede ser tanto un prototipo de interfaz gráfica como, por ejemplo, pantallas de aplicaciones para celular, como de producto, como un cajero automático de banco o, además, de un servicio simulando la experiencia de compra de pasaje aéreo por un viajero de clase C/D.

La elaboración de Prototipos, por tanto, no es más que simulaciones que anticipan problemas, prueban hipótesis y ejemplifican ideas como una forma de traerlas a la realidad para abrir discusiones.

El desarrollo de prototipos permite:

- Seleccionar y refinar de forma afirmativa las ideas;
- Hacer tangible y evaluar interactivamente ideas;
- Validar las soluciones junto a una muestra del público;
- Anticipar eventuales cuellos de botella y problemas, reduciendo riesgos y optimizando gastos.



PROTOTIPEO EN PAPEL

¿QUÉ ES?

Son representaciones de interfaces gráficas con diferentes niveles de fidelidad, desde un *wireframe* dibujado a mano en pequeños pedazos de papel, para representar esquemáticamente las pantallas de una aplicación para celular, hasta una embalaje de jabón con detalles finales de texto y colores. Un prototipeo en papel puede comenzar de manera simplificada y ganar complejidad a lo largo de las iteraciones con el usuario o con el equipo.

¿CUÁNDO USARLO?

Cuando es necesario evaluar el flujo de informaciones y la navegación de un sistema, para explorar posibilidades de comunicación de un producto o apenas hacer tangible la presentación de una idea a usuarios, la empresa o el propio equipo de proyecto. Esas pruebas pueden ocurrir en contextos variados, desde ambientes controlados, como en un laboratorio de utilización, hasta en sesiones con grupos de usuarios finales y potenciales consumidores.

¿CÓMO APLICARLO?

Como su nombre lo dice, el resultado final de este prototipeo será en papel. Puede ser ejecutado a mano, apenas como un borrador de una solución o con auxilio de una computadora, con el objetivo de evaluar detalles de una interfaz, producto o comunicar servicios.

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

Cuando el objetivo era rediseñar un sitio del concurso Cupom Mania, buscando identificar oportunidades de viralización del producto, fueron realizadas investigaciones de campo, levantamiento de quejas registradas en el “Contacte con nosotros” del sitio ey Desk Research.

Una de las hipótesis encontradas durante la fase de Inmersión fue que el concurso necesitaba alcanzar también un público más joven. Para ello, nuevas funcionalidades fueron pensadas demandando el rediseño del sitio. Las nuevas pantallas fueron llevadas para entrevistas con usuarios con la finalidad de probar su receptividad.

Los participantes fueron estimulados a realizar algunas tareas que envolvían el uso de esas nuevas funcionalidades y sus reacciones fueron registradas. Dos de las nuevas áreas del sitio y el resultado de los prototipos son:

1. ¡Envíe Cupones Fiscales todos los días!

Con base en la etnografía vía teléfono y en el análisis de feedbacks del “Contacte con nosotros”, fue identificado que los participantes del concurso tienen interés en ganar cualquier cosa. Para estimular el envío de más cupones e intentar convertirla en un “juego” a través de la analogía de una competición, metas de envío diario serían establecidas y el usuario que mandase 5 cupones en 1 día ganaría un envío gratuito.

Actualmente, 63% de los participantes del Cupom Mania que envían cupones fiscales diariamente envían de 1 a 3 cupones. Entre los participantes que envían cupones fiscales semanalmente, 49% envía de 1 a 3 cupones, y, entre los que envían mensualmente, 40% envía de 1 a 3 cupones. La expectativa, al estimular un envío diario de 5 cupones, es tener un aumento en el envío de cupones fiscales para el concurso de hasta 40%.

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

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

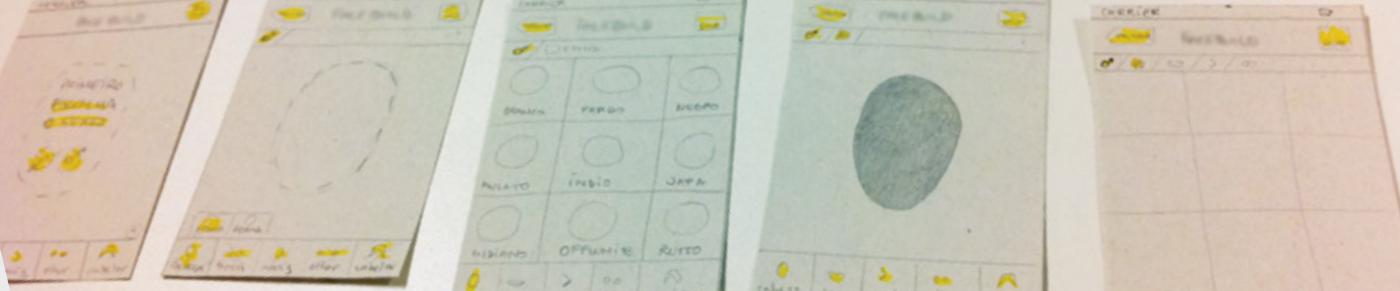
2. ¡Comparta!

Para estimular la divulgación del concurso por la web fueron insertadas herramientas de repartición en algunas secciones del sitio Cupom Mania. Esa repartición, al principio, sería hecha a través de la publicación de comentarios en redes sociales, comenzando por Facebook y Twitter.

La idea fue elaborada desde la percepción de que hay indicaciones, colaboraciones y complicidad entre familiares y amigos de los participantes del Cupom Mania. Fue identificado que muchas personas indican el concurso para hacerlo algo compartido entre familiares y amigos. Algunas de las citas recolectadas en campo son: "Si usted gana, no olvide a sus amigos" o "Amor, vamos a jugar para reformar nuestra casa". Sin embargo, esta vez, el retorno no fue el esperado y las conclusiones fueron:

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





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 objetivo de crear la nueva versión del producto al "aprender haciendo". Para ello, fueron recortados muchos papeles con formato y tamaño de una pantalla de iPhone.

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

Con un gran número de alternativas generadas, cada uno de los presentes presentó su propuesta al equipo, exponiendo sus ideas y las soluciones encontradas. De ese modo, fue posible mezclar las mejores soluciones e incorporar diferentes ideas en dos caminos distintos de interfaz y flujo de navegación.

Con eso, fue elaborado un protocolo con diferentes cuestiones y tareas a ser abordadas sobre los dos prototipos en papel. Fueron marcados diversos encuentros con usuarios de iPhone, de múltiples perfiles, en los cuales el equipo probó 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 para, en seguida, ser trabajada al detalle de la interfaz gráfica por los designers y posterior implementación por los desarrolladores.

El involucramiento de designers y desarrolladores en la creación y en la prueba de un nuevo producto en su fase inicial auxilia en la sensibilización del equipo y crea empatía con la necesidad del usuario atendido. Así, es posible crear, desarrollar e implementar una solución más afirmativa.

MODELO DE VOLUMEN

¿QUÉ ES?

Son representaciones de un producto que puede variar los niveles de fidelidad. Desde baja - con pocos detalles - hasta alta, con la apariencia del producto final pudiendo todavía presentar textura y detalles (como botones deslizantes), pero no es funcional.

¿CUÁNDO USARLO?

Cuando se desea hacer tangible una idea y sacarla del ámbito conceptual, transformando algo concreto para que pueda ser validado. Un modelo volumétrico permite la visualización tridimensional de un concepto, estimulando la obtención de críticas de usuarios y su consecuente refinamiento. Además, auxilia la “venta” del proyecto para escalones superiores de la empresa, para viabilizar su producción.

¿CÓMO APLICARLO?

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

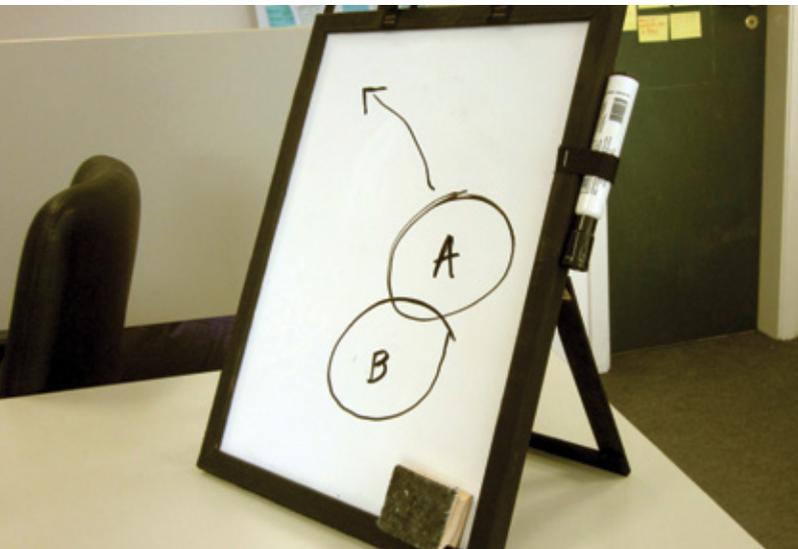
CASE — iPad analógico

En la búsqueda por introducir una cultura de innovación en el día a día de funcionarios de un gran banco, un aspecto abordado fue la interferencia en los espacios físicos. Durante la fase de Inmersión, fue observado que los funcionarios tenían dificultad de comunicar ideas entre sí en reuniones formales o informales y, por ello, muchas veces recurrían a formatos lineales que no permitían la elaboración colaborativa con los colegas. Para probar una forma de atacar ese problema, un de los prototipos creados fue el iPad Analógico - pequeños cuadros blancos adaptados para el espacio de trabajo en cuestión - que tenía como función facilitar la visualización de ideas y la interacción entre los funcionarios. Los iPads analógicos poseían un trípode de apoyo y un gancho para que pudiesen apoyarse en la mesa así como fijarse a los cubículos, 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. Así, permitieron interacciones informales entre los colegas y contribuyeron con comunicaciones relajadas entre los funcionarios.

La prueba mostró que, además de una herramienta para la colaboración, los funcionarios estaban sintiendo la falta de un elemento de relajación en el día a día de trabajo, y que el Ipad Analógico podría ejercer las dos funciones. Además, los usuarios hicieron comentarios al respecto del tamaño y posibilidad de registro y captura del contenido generado durante las reuniones que contribuyeron a la evolución de la solución.



CASE — Producto para retirada de cambio

Al investigar la posibilidad de venta de productos financieros en taquillas de trenes, se observó un comportamiento peculiar en lo relatado durante las entrevistas.

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

A partir de esa observación, se proyectó un dispositivo automático de monedas para ser instalado en las taquillas de compra. A través de él, la persona podría depositar su cambio y retirar el ticket del producto de capitalización. Como el costo de producción sería elevado, se decidió probar su aceptación antes de ejecutarlo. Para ello, se desarrolló un modelo volumétrico para simular el producto final.

En solo dos días, el producto fue colocado en el lugar planeado para la prueba. Al final del período de Prototipeo, se concluyó que la idea no debería ser implementada, una vez que el producto no alcanzó el propósito inicial. Validar el modelo antes de producirlo contribuyó para que la propuesta fuese probada en poco tiempo y a bajo costo, sirviendo además para orientar la solución final del proyecto a partir del aprendizaje adquirido.





ESCFENIFICACI3N

¿QUÉ ES?

Es una simulaci3n improvisada de una situaci3n, que puede representar desde la interacci3n de una persona con una m3quina hasta un simple di3logo entre personas para escenificar aspectos de un servicio.

¿CU3NDO USARLO?

Cuando se desea probar una interacci3n para construir y detallar las etapas, y mejorar la experiencia.

¿C3MO APLICARLO?

Se selecciona un grupo o apenas dos personas para participar de la escenificaci3n. Lo importante es que haya un di3logo y que cada participante se permita improvisar y actuar de la manera m3s natural posible. A cada uno de los "actores" seleccionados le es asignado un papel que puede ser, por ejemplo, el de un Funcionario de call center registrando una reclamaci3n con un cliente insatisfecho. O, adem3s, se pueden utilizar objetos para delimitar una experiencia, un escenario, de forma que haya actuaci3n e interacci3n no solamente entre actores, sino tambi3n entre los objetos. Como en un teatro la escenificaci3n no tiene l3mites, ¡se debe usar la imaginaci3n!

CASE — Escenificaci3n de cajero autom3tico del futuro

En un proyecto para generar innovaci3n en cajeros autom3ticos, fue realizado un taller de co-creaci3n con 23 funcionarios de un banco. En las tres horas de din3mica, los participantes tuvieron la oportunidad de conocer el contenido elaborado durante los talleres con usuarios realizados anteriormente, as3 como compartir expectativas individuales en relaci3n al proyecto iniciado.

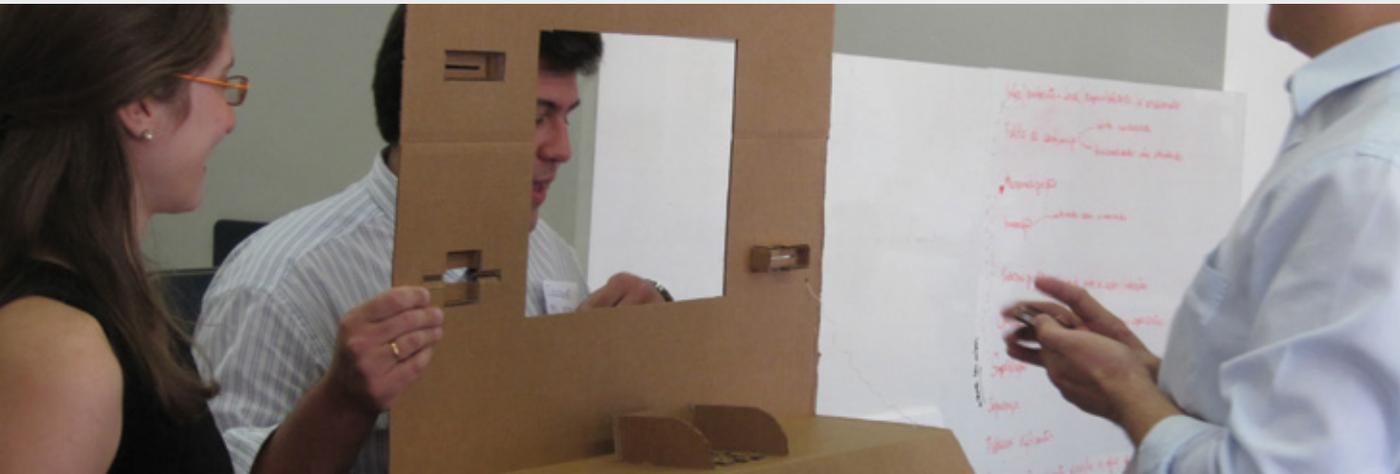
Después de la exhibición de un vídeo de sensibilización con algunos cuestionamientos sobre la función que el ATM desempeña hoy, y de la realización de la actividad de calentamiento e integración, tuvieron inicio las dinámicas colaborativas.

Para la primera actividad, los participantes fueron divididos en cuatro grupos y recibieron una serie de Tarjetas, cada una relacionada a un vídeo clipe que contenía una idea, una necesidad o un caso que alguien haya encontrado durante los talleres previos. Los grupos vieron los vídeos analizándolos y anotando percepciones e insights en las Tarjetas. Con ese material en manos, crearon categorías y reconocieron relaciones entre las diferentes anotaciones de cada tarjeta, con el objetivo de identificar desafíos, problemas, oportunidades y necesidades para el ATM futuro. Este análisis fue compartido con los otros grupos.

A continuación fueron presentados a los participantes los tres pilares de una relación amorosa propuesta por el investigador Robert Sternberg (Sternberg, 2006). En seguida, fue sugerido que los usaran para crear soluciones para el ATM con el objetivo de encantar al cliente.

Las soluciones fueron presentadas en forma de historias y escenificadas por los participantes. Cada grupo escogió una persona para representar el ATM, otra, el cliente, y una tercera para representar una alternativa de punto de contacto para la solución.

Los otros participantes fueron los directores del “teatro” y pensaron en soluciones (funcionalidades y servicios) que transformarían la experiencia del cliente actual con el cajero automático.



STORYBOARD

¿QUÉ ES?

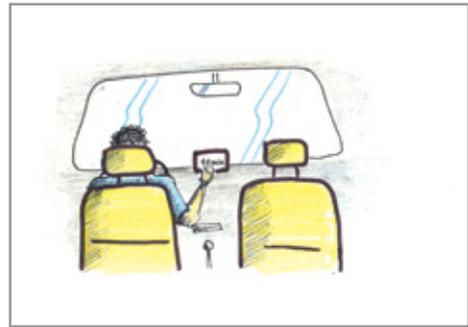
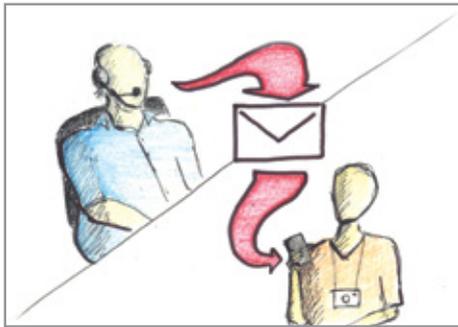
Una representación visual de una historia a través de cuadros estáticos, compuestos por dibujos, collages, fotografías o cualquier otra técnica disponible.

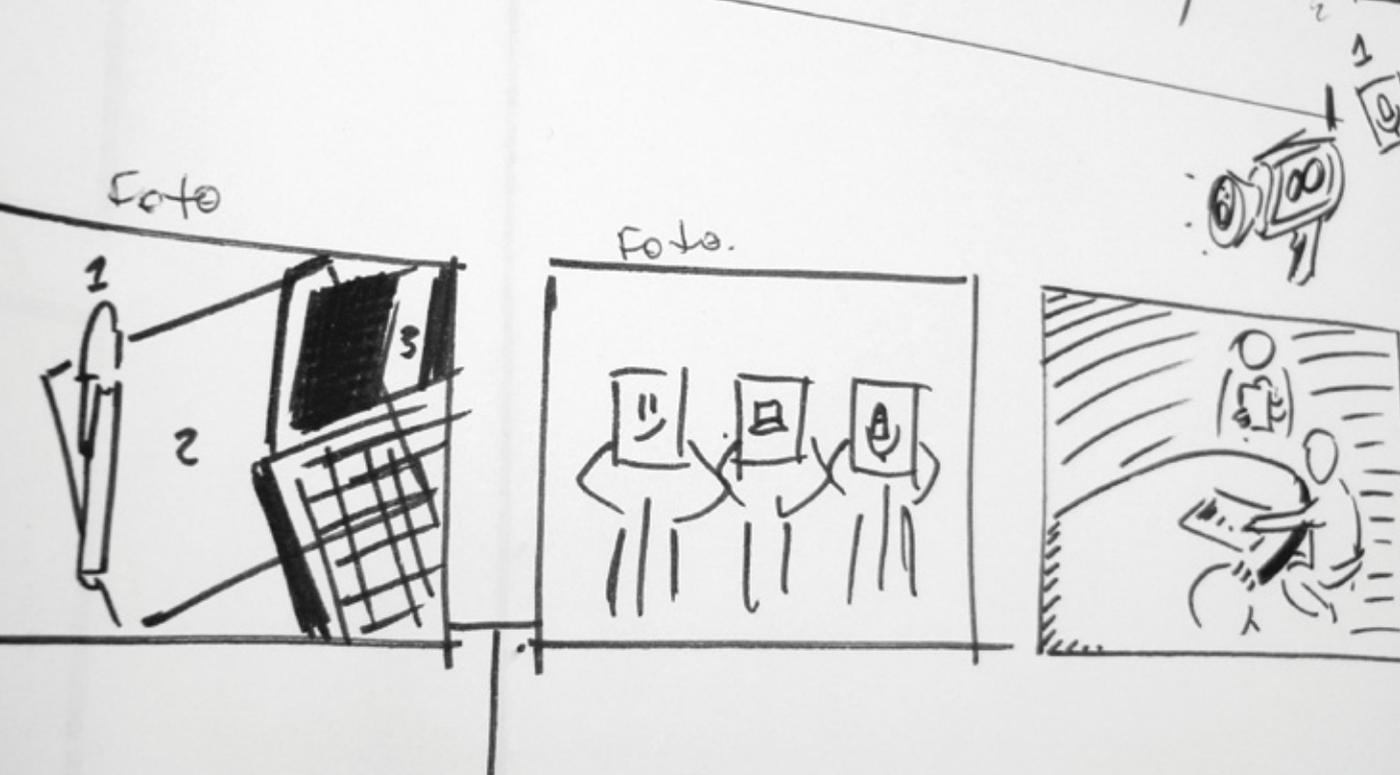
¿CUÁNDO USARLO?

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

¿CÓMO APLICARLO?

Primero, es necesario tener una idea bien definida de que comunicar y probar. Con base en ello, se debe elaborar un guión por escrito y, en seguida, separar la historia en secciones teniendo en cuenta los escenarios, actores y encuadramiento que serán usados para representar lo que se desea. Finalmente, se escoge la técnica de representación gráfica disponible o más adecuada para el objetivo, pudiendo el resultado final ser impreso o digital. Lo importante es representar visualmente lo que se desea comunicar.





CASE — Comunicación de nuevas funcionalidades para un sitio

La iniciativa correspondiente al rediseño del sitio de un concurso de estímulo a la recaudación de impuestos, determinó la creación de nuevas funcionalidades, orientadas para 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. Después de algunas rondas de Prototipo en papel, se concluyó que unos aspectos de los nuevos conceptos creados podrían ser mejor comunicados de manera más lúdica.

Uno de esos nuevos conceptos es la creación de un “juego dentro del concurso”. Con el objetivo de estimular al usuario a registrar más cupones fiscales por día, era exhibida la imagen de una estrella por cada cupón enviado por el sitio. El usuario que acumulase 5 estrellas al final de un día, ganaría el registro de otro cupón gratuitamente.

El Storyboard puede ser utilizado para la comunicación del concepto a los usuarios, al cliente y, posteriormente, también fue transformado en una pequeña animación que serviría de ilustración de la funcionalidad para ser anunciada en el propio sitio del concurso.

Para comunicar tal concepto, fue creado el siguiente Storyboard:



1. Mujer va al supermercado.



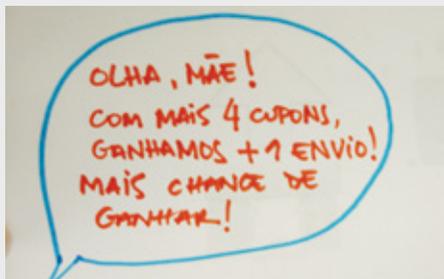
2. Al pagar sus compras, ve el cartel explicativo del concurso.



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



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



5. ...percibe que por cada 5 cupones registrados, su madre puede enviar otro gratuitamente.

PROTOTIPEO DE SERVICIOS

¿QUÉ ES?

Es la simulación de instrumentos materiales, ambientes o relaciones interpersonales que representen uno o más aspectos de un servicio, como forma de envolver al usuario y simular la prestación de la solución propuesta.

¿CUÁNDO USARLO?

Cuando se desea simular los aspectos abstractos de los servicios, como forma de validar el entendimiento 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 y, por tanto, se debe proyectar cada elemento y supervisar las interacciones de los usuarios con el objetivo de diseñar una solución encantadora.

¿CÓMO APLICARLO?

Buscando un ambiente adecuado y construyendo pequeños elementos que viabilicen las interacciones para que el servicio se desarrolle. 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 Prototipeo de un proyecto de monitoreo de pacientes crónicos, fueron seleccionadas algunas, capaces de componer una solución que involucrara al estipulante (empresa que contrata el servicio de una aseguradora para sus funcionarios) 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 estipulante, y así involucrar a los funcionarios 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.

Con el objetivo de estimular ese cambio de hábito, la competición fue estructurada sobre algunas métricas de cambio de comportamiento. En el prototipeo realizado, el parámetro utilizado

para medir el grado de “cambio de hábitos” fue el peso, por ser una variable de fácil control y calibración. De esa forma, el equipo que al final de la Gincana perdiese mayor porcentaje de peso ganaría un premio sorpresa. Con el objetivo de controlar la marcha de la competición 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 idealizada una actividad rápida y distinta, como forma de fidelizar a los participantes a través del estímulo por la novedad. Para ello, fueron producidas diversas piezas gráficas de estímulo, como: carteles, una gran pizarra imantada y libretas con consejos e instrucciones de cómo mejorar sus hábitos en la rutina de trabajo. Un grupo de e-mail fue creado, con el objetivo de incentivar la interacción entre funcionarios y estimular la competición.

Al final del Prototipeo, se llegó a diferentes percepciones que llevaron a diversas mejoras de la solución, como con relación a la duración de la Gincana; al perfil y cantidad de colaboradores; cuales áreas de la empresa estipulante deberían ser involucradas, entre otras. Así, se propició una implantación más eficaz y afirmativa del servicio.



CASE — Diferentes puntos de venta en concesionaria de transporte

Con el objetivo de innovar la venta de productos financieros en una concesionaria de transporte, fueron seleccionados unos 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 billetes de capitalización reales en los valores que se deseaba probar y puestos en venta en el ambiente del usuario, simulando diversos momentos y lugares en que el producto podría ser insertado.

Los prototipos fueron puestos en práctica a lo largo de tres días de trabajo intenso, con prototipos ocurriendo en paralelo y siendo seguidos por el equipo de la empresa contratante.

Los resultados fueron muy relevantes, trayendo aprendizajes significativos en relación a los lugares más adecuados para la divulgación y la venta del producto, además del discurso para comunicación. En este contexto, la presencia de los funcionarios de la empresa 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 entre al sitio:

www.librodesignthinking.es/prototipo



Proyecto Andorinha

Una experiencia mucho más allá del avión



PROTOTIPEO

Después de la fase de Ideación, seleccionamos unos de los conceptos para ser elaborados prototipeos en alta fidelidad - probados en ambiente real, simulando al máximo el contexto en que el producto/ servicio sería insertado.

Así, al hacer tangible y traer las ideas generadas a la realidad, fueron abiertas discusiones con el objetivo de dirigir una futura implementación de las soluciones.

Entre las diversas ideas generadas, seleccionamos para el Prototipeo aquellas con mayor atracción a las Personas, tales como: el kit del primer viaje, la investigación de precio vía SMS y la oferta de taxi puerta a puerta.

Una vez que las ideas fueron probadas, sus aprendizajes fueron incorporados para que, en otro ciclo de Prototipeo, fuese propuesta la solución final, reduciendo los riesgos de su implementación.

KIT DEL PRIMER VIAJE

Pensando en enseñar al pasajero iniciante cuestiones importantes sobre el viaje en avión, desarrollamos un kit para ser entregado a estos clientes, justo después de la adquisición del pasaje aéreo.

El material informativo fue dividido en 5 etapas, desde la preparación de las maletas hasta el desembarque del pasajero en su destino

final. A través de esa división, pretendiase facilitar la comunicación, haciéndola más practica y con visualización sencilla.

El lenguaje adoptado para los folders fue bastante ilustrativo y objetivo. El vocabulario utilizado en el texto fue pensado de manera que encajase en el lenguaje cotidiano de las clases C y D.

Conjuntamente con el folder, preparamos para cada etapa un presente relativo a las informaciones descritas, para que el pasajero comenzara a entrar en el universo del viaje. Para el momento de preparación de maletas, añadimos un pequeño kit de cepillo y pasta de dientes; ya para acompañar el folder que muestra el interior del avión, separamos obsequios que ayudasen el pasajero a relajarse, como un antifaz y una almohada inflable para el cuello.

La receptividad del público con el kit fue bastante positiva. Por no conocer los trámites abordados en el material, dijeron sentirse más seguros después de leerlo. Los involucrados en el Prototipeo afirmaron también que la entrega del material es importante, ya que encontrar informaciones sobre el vuelo es de extrema dificultad. "Las personas no explican, ¿no es así? Tiene que ser preguntando," dijo una entrevistada.



INVESTIGACIÓN DE PRECIO VÍA SMS

La divulgación de los valores promocionales de pasajes aéreos generalmente es restringida a Internet. En el intento de aproximar esas promociones de los que no acceden a ese canal con frecuencia, además de evaluar el interés de las personas en investigar vuelos a través del celular, decidimos elaborar un 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 valor del pasaje más barato.

Elaboramos Tarjetas que explicaban de forma simple el funcionamiento del servicio y fuimos a las calles a divulgarlo. Como la infraestructura de soporte no estaba implementada, mientras tanto, un miembro del equipo MJV se encontraba en la oficina, listo para recibir los posibles SMS, investigar online el pasaje aéreo más barato y pasar la información al usuario.

Iniciamos el proceso de Prototipo próximo a la salida del metro Cinelândia. Sin embargo, el lugar fue inadecuado, por el hecho de que las personas pasaban apuradas, sin estar, por tanto, susceptibles a la aproximación. Nos dirigimos entonces a la Praça Floriano Peixoto, donde observamos pequeños grupos conversando, unas personas sentadas y otras caminando lentamente – un ambiente propicio para la realización de la prueba prototipo.





El resultado fue sorprendente. La comodidad de tener el vuelo más barato rápidamente en manos cautivó, además de miembros de las clases C y D, a personas de clase más elevada – como dos jóvenes que, inicialmente, mostraron molestia con nuestra aproximación, pero luego demostraron interés en el servicio.

Pudimos percibir que aquellos aparentemente más humildes estaban ofendidos cuando escuchaban el término “pasaje aéreo”; lo que indica que viajar en avión no forma parte de su cotidiano. No obstante, esa molestia era minimizada 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 pidiendo informaciones sobre el servicio. Algunos se mostraron receptivos por estar pensando en viajar. “¡Excelente! Realmente quiero ir para Salvador en las vacaciones de julio y no compré mi pasaje todavía”, dijo uno de ellos.

Vale resaltar que no hubo cuestionamientos sobre el envío de SMS, lo que nos permite concluir que este servicio forma parte de la rutina de miembros de todas las clases.

TAXI PUERTA A PUERTA

A lo largo de la fase de Inmersión, percibimos que muchas veces familiares y vecinos quedan responsabilizados por llevar o buscar al viajero al aeropuerto, sea por cuestiones presupuestarias o por seguridad. Por otro lado, hay también pasajeros que prefieren ir en taxi o por no tener familiares para darles un aventón, o por preferir no pedir favores a los conocidos.

Con el objetivo de garantizar un transporte seguro a un precio accesible y, principalmente, no necesitar incomodar a terceros, creamos el servicio “Taxi puerta a puerta,” a través del cual el viajero tendría disponible un taxi de una empresa convenida para llevarlo de su residencia al aeropuerto, y otro para buscarlo en el aeropuerto siguiente y llevarlo a su destino final.

Para probar si el servicio sería bien aceptado por el público, entramos en contacto con una agencia de viajes y acordamos que, antes de finalizar la compra de pasajes aéreos, la Funcionaria ofrecería el “Taxi puerta a puerta” a los clientes. El prototipado fue realizado por dos días y el retorno que obtuvimos fue bastante positivo – la gran mayoría de los clientes abordados solicitó el servicio.

Según la Funcionaria, es común que los viajeros se preocupen en relación a los taxis de aeropuertos, principalmente en el lugar de destino. La oferta del servicio se mostró como una garantía de seguridad y tranquilidad para el viajero.

LA SOLUCIÓN PROPUESTA

Después del análisis de los resultados del Prototipo, decidimos desarrollar un servicio que integrase todas las ideas probadas con resultados positivos. Además, también fueron incluidas otras soluciones que satisfacen 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 la maleta.

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 la ida al lugar de hospedaje. La motivación principal del servicio sería que, antes del embarque, el viajero y toda su familia participasen de una experiencia emocional inolvidable, intercambiando el estrés de la espera por algunas horas de diversión en un Centro de Entretenimiento.

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

1. Agente de la compañía aérea distribuyó Tarjetas que divulgan el servicio de consulta a precios de vuelos vía SMS. En el reverso de la tarjeta, el paso a paso de como funciona el servicio.

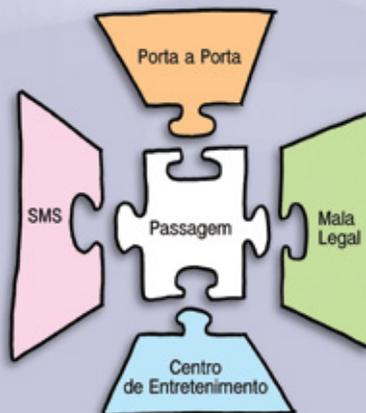


2. En instantes, el solicitante recibe un mensaje conteniendo la menor tarifa disponible para la fecha que escogió.

3. En caso que lo desee, el cliente del servicio puede solicitar que un funcionario de la Compañía Aérea lo llame, con el objetivo de ayudarlo a programar su viaje o efectivamente emitir el billete. La atención no sigue un protocolo definido y utiliza lenguaje informal, para dejar al viajero lo más a gusto posible.

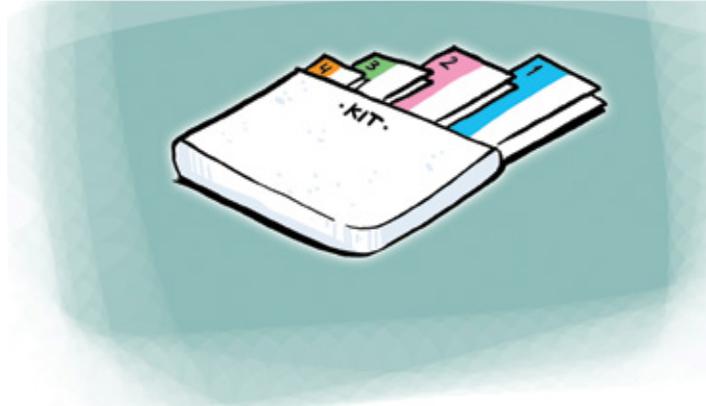


Durante la llamada, el funcionario de la Compañía Aérea ofrece opciones de servicios complementarios a la compra del billete. Cada uno de ellos consiste en un módulo, permitiendo al cliente personalizar la experiencia de acuerdo con las necesidades específicas de cada viaje.



4. Cuando la oferta es concretizada, el comprador recibe un kit conteniendo consejos y esclareciendo dudas comunes entre los "marineros" de primer viaje. En caso necesario, es posible obtener esclarecimientos adicionales por teléfono.

Además, es ofrecido al viajero un descuento especial para la adquisición de ropas y maletas en una popular red de tiendas.



5. En caso que haya escogido la opción Taxi de Puerta a Puerta, un taxista recoge al pasajero y sus acompañantes en su casa y los transporta hacia el aeropuerto en el día del embarque. En la ciudad para la cual está viajando, otro carro lo espera, con el objetivo de llevarlo a su destino final.



6. Si el pasajero hubiera optado por visitar el Centro de Diversiones, el taxi lo lleva hacia ahí. Después en la entrada, es posible anticipar el check in y ¡hasta publicar una foto de ese momento en Facebook o en Orkut! Las maletas siguen para el aeropuerto, no siendo necesario pensar en ellas hasta la llegada a la ciudad de destino.



7. Después de realizar el check in simplificado, el viajero recibe su tarjeta de embarque y comprobante de equipajes en forma de pulsera. De esa forma el viajero puede ser fácilmente identificado en el Centro de Diversiones, además de eliminar la posibilidad de pérdida del billete.



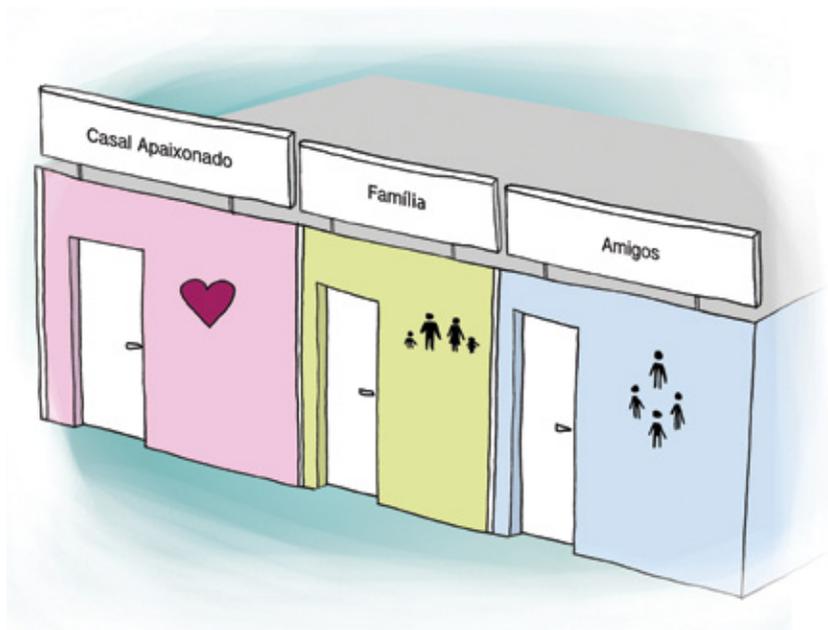
8. Los acompañantes del pasajero también pueden adquirir pulseras que dan acceso al Centro de Diversiones, ¡así toda la familia se divierte!

9. En el Centro de Diversiones, la experiencia individual de viajar en avión se transforma en un día agradable de esparcimiento, bien cerca de la familia y lejos de cualquier preocupación. Allí es posible encontrar simuladores de vuelos, juguetes como los de los parques de diversión, videojuegos, exposiciones sobre temas relacionados a la aviación, charlas, shows, tiendas, cafeterías ¡y mucho más!

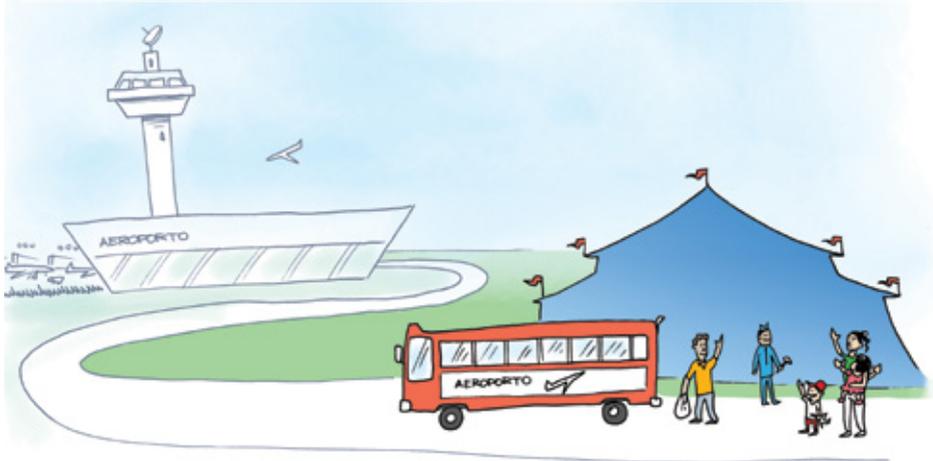


10. Después de pasar momentos de mucha diversión, el pasajero se despide de sus seres queridos. En el Centro de Diversiones existe un lugar cerrado con privacidad y especialmente reservado para eso. Cada sala de despedida posee una decoración diferente, que puede ser utilizada dependiendo de la ocasión. 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 situación de ser inspeccionado cuando la luz del Rayo X enciende.



11. Mientras el pasajero sigue para el aeropuerto en autobús exclusivo, con todo resuelto, ¡su familia y amigos pueden continuar aprovechando el Centro de Diversiones por el tiempo que quieran!



12. Al llegar al aeropuerto, un guía orienta al pasajero desde los trámites de seguridad hasta el avión.





13. Cuando desembarca del avión en la ciudad de destino, el viajero recibe fotografías de los momentos divertidos que pasó junto a sus seres queridos en el Centro de Diversiones. ¡Son recuerdos de horas agradables, pasadas lejos de cualquier estrés!



PROTOTIPEO EN LA FERIA DE SÃO CRISTÓVÃO

Para, otra vez, evaluar la receptividad del servicio, nos dirigimos a una agencia de viajes dentro de la Feria de São Cristóvão, en Rio de Janeiro. Después de ajustar el uso del 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 una pieza modular encajable que contenía la representación visual de cuatro servicios electos para simbolizar la “combinación del 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 recogido en la casa del cliente y despachado en el check-in por un funcionario de la empresa; el “Consejos de viaje”, donde el pasajero podría recibir informaciones turísticas sobre la región visitada; y el “Centro de Diversiones”, un lugar en que el viajero pasaría el día con la familia, como fue descrito anteriormente.

La aceptación del producto fue muy positiva, principalmente en lo que se refiere al Centro de Diversiones. 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 hijo y nietos insisten en llevarla



hasta el embarque. Según ella, sería más provechoso tener un día de esparcimiento con los familiares al contrario de ir todos a aguardar por la partida dentro del aeropuerto.

Para divulgar la oferta del servicio, el equipo distribuyó dentro de la feria globos de aire con avioncitos de papel fijados en sus extremos y que contenían informaciones sobre los productos vendidos. Muchas personas se dirigieron al equipo, estimuladas por el método del “acontecimiento” y pedían los avioncitos . En poco tiempo, ya había globos de aire distribuidos por la feria, cumpliendo el objetivo deseado, de comunicar el servicio.

BENEFICIOS DE LA EXPERIENCIA MUCHO 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;
- Anticipar y facilitar el proceso del check-in;
- Sacar a las personas del aeropuerto, evitando terminales llenas de pasajeros en períodos de mayor movimiento;
- Reducir el estrés de la espera;
- Atenuar los efectos del “caos aéreo”.

Ahora que tengo soluciones innovadoras, necesito transformarlas en negocio.

Si usted llegó hasta aquí es porque realmente está interesado en entender como innovar en su empresa. Probablemente, a través de la descripción de las etapas del Design Thinking, fue posible percibir de qué forma es posible colocar al ser humano en el centro del proceso, tanto para entender al usuario final como involucrar a los especialistas como colaboradores constantes. Mirar a las experiencias, bajo diferentes perspectivas, permite encontrar soluciones innovadoras que estén en sinergia con las estrategias de la empresa. No obstante, después de la identificación de esos nuevos caminos, surge un nuevo desafío: ¿Cómo llevar las soluciones co-creadas al mercado?

El éxito del Design Thinking no depende solamente del pensamiento creativo. Esta práctica envuelve la implementación y la garantía de que las ideas mantengan su esencia durante todo el proceso de desarrollo, hasta su implementación en el mercado.

Recientemente, el énfasis en el Design Thinking ha demostrado fuertemente el valor de aplicar el pensamiento creativo en el contexto de negocio. Sin embargo, este proceso estructurado para generación de ideas no es suficiente 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

escenificaciones, con la intención de unir personas de diferentes áreas de actuación y competencias en la concepción de resultados encantadores. Esas prácticas participativas para el desarrollo de nuevos negocios amplían fronteras sobre como pensamos y ayudan en las elecciones de las soluciones más innovadoras. El proceso de implementación de las soluciones envuelve la transformación de las ideas innovadoras en nuevos negocios. Para ello, el Design Thinking puede ser aliado a otras prácticas como Desarrollo Ágil, Lean Start-up y Gamificación, llevando las soluciones más afirmativas rápidamente al mercado.

Este libro presenta, por medio del Design Thinking, una práctica participativa y creativa para direccionamientos estratégicos de innovación. No obstante, usted no puede hacer eso solo. Movilice e involucre a todos los actores identificados a partir de este libro en la detección de lo que ya es bien conocido, o en la concepción de algo 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 colaborativamente construidas, no siendo suficiente que cada actor traiga solamente su punto de vista. Necesidades del usuario, nuevas ideas y oportunidades de negocio deben ser, por tanto, mutuamente constituidas.

Insista para que el proceso de innovación sea abierto y colaborativo. Reconozca que la innovación envuelve descubrimientos y aprendizajes inesperados.

¡Descubra, colabore, innove!

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: la 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. Disponível em:
<<http://www.doblin.com/AboutInno/innotypes.html>>.

ECO, U. *Tratado Geral de Semiótica.*
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*. Disponível em: <http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_05.htm>. Acesso em: 24 out. 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.(USA), Performance Computing Inc. (USA), Miller&Fairchild Inc.(USA), R&R Donnelley (USA), 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. Posee varios trabajos técnicos publicados en conferencias internacionales del IEEE y ACM, en el área de orientación a objetos y banco de datos. Actualmente viene desarrollando proyectos en las áreas 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 Ciencia de la Computación por la UCB (1972). Con extensa carrera universitaria, fue pionero en computación en Brasil, habiendo participado 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, teniendo participado 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 de Río 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 estratega, formada por la ESDI /UERJ con maestrado en la TU Delft, Holanda, y MBA Ejecutivo en la COPPEAD. Trabajó como gerente de proyectos y designer de interacción en la 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, así, identificar estándares y oportunidades para la innovación.



Brenda de Figueiredo Lucena

Maestra 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 varía entre design gráfico, de interfaces y de producto, ya trabajó para empresas como Motorola, Globo.com, Ana Couto Branding & Design y Fünfwerken Agentur, en Alemania. Actualmente trabaja administrando proyectos de design estratégico para innovación en la MJV.



Beatriz Russo

Designer por la Facultad de la Ciudad (RJ), especialista en Factores Humanos y maestra 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 y investigadora para empresas como Philips, Sara Lee, Motorola, Tom Tom, y Souza Cruz, analizando el contexto y desarrollando estrategias para generar mejores experiencias.

Sobre la MJV

Por más de 17 años en el mercado y atendiendo clientes de gran porte y actuación internacional, la MJV Tecnología & Innovación ofrece consultoría en Innovación utilizando el Design Thinking como aproximación para generación de soluciones innovadoras para su negocio. Con oficinas en Europa y en América Latina, la empresa posee un equipo multidisciplinario compuesto por más de 300 colaboradores con formación en universidades de renombre internacional.

MJV también posee un área de Tecnología, con soluciones en desarrollo de sistemas, gestión de desempeño BI/DW y gestión de relación con el cliente (CRM), además de un profundo conocimiento en estrategia y modelos de negocios, probados en nuestro laboratorio propio de startups, que identifica oportunidades y genera nuevos negocios, aplicando las más avanzadas técnicas de innovación del mundo. Expandiendo el portafolio, nuestra Integradora Mobile cuenta además con conexión directa con las principales operadoras de telefonía móvil del Brasil, trayendo oportunidades para empresas que buscan acceder a los más de 250 millones de usuarios de celular del País.

Acceda a nuestro sitio para saber como podemos ayudar a su empresa y siga con nosotros las últimas innovaciones en el mundo de los negocios.



Londres

9 Devonshire Square
EC2M 4YF - Londres
Inglaterra
Tel: +44 20 3586 1233

Maurício Vianna

mvianna@mjinnovation.co.uk

Ysmar Vianna

yvianna@mjinnovation.co.uk

Adriana Adissi

adriana.adissi@mjinnovation.co.uk

Natasha Amaral

natasha.amaral@mjinnovation.co.uk

São Paulo

Rua Helena, 280
Gr. 1103 - Vila Olímpia
CEP: 04552-050
São Paulo - SP - Brasil
Tel.: +55 11 3045 0536
e-mail: mjb@mjb.com.br

Rio de Janeiro

Av. Marechal Câmara, 160
Gr. 206 - Centro
CEP : 20020-080
Rio de Janeiro - RJ -Brasil
Tel: +55 21 2532 6423
e-mail: mjb@mjb.com.br

www.librodesignthinking.es
www.mjb.com.br

A partir de la concepción de este libro, se le brinda a sus potenciales lectores una visión inicial de las etapas inherentes a una aproximación al Design Thinking, aplicada en 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 posibilidad de un retorno financiero está, muchas veces, acompañada de la capacidad de abordar las mismas cuestiones desde nuevos ángulos.

La propuesta de incluir 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 re-posicionamiento a la Invención y de los Prototipos a la Implementación. Se cree que las mejores soluciones son aquellas construidas de forma colaborativa, a través de la sumatoria de las diferentes perspectivas, experimentadas bajo diversas ópticas.

Para saber más:

www.mjv.com.br

www.librodesignthinking.es

ISBN 978-85-65424-04-2



9 788565 424042