

# DESIGNPEDIA

80 HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR TUS IDEAS

JUAN GASCA y RAFAEL ZARAGOZÁ



# DESIGNPEDIA

80 HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR TUS IDEAS



**Colección LEO: Libros de divulgación de LID Editorial  
Empresarial, S.L.**

**Sopelana 22, 28023 Madrid, España - Tel. 913729003 - Fax  
913728514**

**info@lideditorial.com - [LID EDITORIAL.COM](http://LID EDITORIAL.COM)**

A member of: **BPR**   
**Business Publishers Roundtable.com**

**No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.**

**Editorial y patrocinadores respetan los textos íntegros de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.**

**© Juan Gasca Rubio y Rafael Zaragoza Álvaro 2014, del texto**

**© Alfons Cornella 2014, del prólogo**

**© Rafael Zaragoza 2014, de las ilustraciones**

**© LID Editorial Empresarial 2014, de esta edición**

**EAN-ISBN13: 9788483569559**

**Directora editorial: Jeanne Bracken**

**Editora de la colección: Nuria Coronado**

**Edición: Maite Rodríguez Jáñez**

**Maquetación: Thinkers Co. y [produccioneditorial.com](http://produccioneditorial.com)**

**Diseño de portada: Thinkers Co.**

**Realización ePub: [produccioneditorial.com](http://produccioneditorial.com)**

**Primera edición: octubre de 2014**

**Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: [queremosleerteati@lideditorial.com](mailto:queremosleerteati@lideditorial.com)**

**«TODO LO QUE PUEDE SER  
IMAGINADO ES REAL».**

**Pablo Picasso**

**Agradecimientos: a Nacho Rodríguez y José Manuel Jarque, por su inestimable apoyo al proyecto con esfuerzo e ilusión como si fuera suyo. Gracias a Juan Calero, Nacho Torre, Juan Luis Rodríguez y Max Neira por su apoyo desde el primer momento, así como a todas las empresas y responsables de las mismas que han participado y colaborado en el libro.**

# PRÓLOGO

**Designpedia es un regalo.**

**Es una muestra del fantástico tiempo que vivimos.**

**Es la demostración de que los sistemas son necesarios.**

**Y de que la innovación no existe: existen los innovadores.**

**Yo agradezco vivamente que Juan y Rafael se hayan puesto a la labor de hacer un breve manual, easy-to-read, de las herramientas de las que todos hablamos y pocos conocen, con cierta profundidad. A los innovadores de hace años, este libro les habría parecido un pequeño milagro. Tantas y tantas herramientas, útiles para convertir ideas en valor. Explicadas con esa magnífica combinación de pictogramas/dibujos y textos sintéticos, organizados en el qué/cómo/cuándo.**

**Es un mapa de mapas: una recopilación de las formas que hoy tenemos para derivar ideas hacia navegaciones de valor. Cierto que en ocasiones explicadas de forma extremadamente breve, aunque de forma que se estimula ir a buscar más sobre el tema. Designpedia es, pues, un sistema de localización de sistemas de ideación. Un sistema de sistemas. Y, encima, divertido.**

**Designpedia es un regalo, porque hacerte tú mismo este mapa llevaría casi una vida profesional.**

**Muestra el tiempo que vivimos: tenemos herramientas preciosas para aumentar nuestra productividad en la ideación.**

**Muestra que pensar/idear sin sistema es no sacar partido de la potencia de los equipos.**

**Designpedia se convertirá en un referente para los mejores profesionales, que, quieran o no, lo esperen o no, serán**

**innovadores o no serán. Y sus empresas dependerán de que lo sean.**

**Gracias, Juan y Rafael.**

**Alfons Cornella  
Fundador Infonomia  
La red de innovadores  
<http://www.infonomia.com>**

# ÍNDICE

**DESIGNPEDIA**

**PORTADA**

**CRÉDITOS**

**AGRADECIMIENTOS**

**PRÓLOGO**

**INTRODUCCIÓN**

**ANTECEDENTES**

**DESIGNPEDIA**

**Guía de lectura**

**DESIGN THINKING O PENSAMIENTO DE DISEÑO**

**PROCESO DE DISEÑO**

**ESTRUCTURA DESIGNPEDIA**

**HERRAMIENTAS**

**MAPEAR**

**Empresa**

**CINCO PORQUÉS**

**BUSINESS MODEL CANVAS**

**DAFO**

**DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA**

**ANÁLOGOS-ANTÍLOGOS**

**DIAGRAMAS DE SISTEMAS ERAF**

**IN/OUT**

**Cliente/Mercado**

**STAKEHOLDERS MAP**

**ROLE PLAY**

**PERSONA**

**MAPA DE EMPATÍA**

**Caso FEUGA. Conceptualización de  
comunidades Open Innovation**

**EXPLORAR**

**Investigación**

**BENCHMARKING**

**BÚSQUEDA EN MEDIOS**

**BUZZ REPORTS**

**ENTREVISTA CUALITATIVA**

**ENTREVISTA EXPERTO**

**FOCUS GROUP**

**FOTO-VÍDEO ETNOGRAFÍA**

**INVESTIGACIÓN REMOTA**

**CLIENTE MISTERIOSO**

**PERSPECTIVA 360°**

**SAFARI**

**SHADOWING**

**VISITA DE CAMPO**

**Síntesis**

**POEMS**

**STAKEHOLDERS MAP**

**MATRIZ DE TENDENCIAS**

**FROM... TO...**

**MAPA EVOLUCIÓN INNOVACIÓN**

**KEY FACTS**

**INSIGHTS CLUSTER**

**MATRIZ 2 X 2**

**PERSONA**

**MAPA DE EMPATÍA**

**MAPA ACTIVO DE LA EXPERIENCIA**

**Caso ORANGE, los nuevos prepago**

**CONSTRUIR**

**Idear**

**MAPA DE CONVERGENCIA**

**BRAINSTORMING**

**SELECCIÓN DE IDEAS**

**WHAT IF**

**HIBRIDACIÓN POR AGREGACIÓN**

**HIBRIDACIÓN POR TRASLACIÓN**

**HIBRIDACIÓN POR SÍNTESIS**

**DISEÑO DE ESCENARIOS**

**MAPA ACTIVO DE LA EXPERIENCIA**

**SESIONES DE COCREACIÓN**

**Prototipar**

**PROTOTIPO PARA EMPATIZAR**

**PROTOTIPO PARA PENSAR**

**PROTOTIPO PARA MOSTRAR**

**PROTOTIPO RÁPIDO**

**PROTOTIPO FÍSICO**

**PROTOTIPO FUNCIONAL**

**MÍNIMO PRODUCTO VIABLE**

**Herramientas**

**CONCEPT SKETCH**

**STORYBOARD**

**MOCK-UP**

**SOLUTION DIAGRAM**

**ROLE PLAY**

**WIREFRAME**

**MAQUETA DE CARTÓN**

**MODELOS 3D**

**CUSTOMER JOURNEY MAP**

**DESKTOP WALKTHROUGH**

**INFOGRAFÍA**

**IMPRESIÓN 3D**

**STORYTELLING**

**SERVICE PROTOTYPE**

**SERVICE BLUEPRINT**

**BUSINESS MODEL CANVAS**

**Caso BUBBLE BATH. ¿Cómo sería el baño del futuro?**

**TESTEAR**

**Preparación**

**ROAD MAP DE PROTOTIPADO**

**MATRIZ DE HIPÓTESIS**

**MATRIZ DE FEEDBACK**

**Técnicas**

**ENTREVISTA CUALITATIVA**

**FOCUS GROUP**

**TEST CUANTITATIVO**

**Caso DOVASE, artesanía digital**

**DESIGNPEDIA, WORK IN PROGRESS**

**Nerion, fortalecimiento de la gestión comercial**

**ByDsea case study**

**CONCLUSIONES**

**LISTADO DE HERRAMIENTAS**

**ELOGIOS**

**PUEDES VISITARNOS EN:**

**AUTORES**

**CONTRAPORTADA**

# **INTRODUCCIÓN**

## **ANTECEDENTES**

**En pleno siglo XXI, nos encontramos con un mundo globalizado y en constante cambio, un tiempo que abandona las corrientes tradicionales y se sumerge en nuevos modelos que ofrezcan respuestas a necesidades empresariales y de mercado.**

**En líneas generales, este cambio evolutivo ha traído consigo novedosas metodologías que se encargan de recopilar la información que conforma el triángulo consumidor, mercado y competencia, y de traducirla a conocimiento tangible para su mejor entendimiento, trabajo y revisión. En definitiva, el diseño como herramienta estratégica de trabajo ha calado en el estamento directivo, consciente de que constituye una herramienta válida en la incertidumbre no sólo en el ámbito del producto, sino en la definición de oportunidades de negocio y en desarrollos estratégicos de carácter más amplio: el diseño entendido como proceso de trabajo para encontrar y modelizar la solución acertada a un problema.**

**La definición habitual del proceso de creación desempeñado por el diseñador tiende a dibujar un procedimiento ambiguo, espontáneo y caótico. Sin embargo, el diseñador desarrolla internamente un flujo de trabajo del que ni él mismo en ocasiones es del todo consciente. La representación sistémica del modo en el que trabaja el diseñador puede dividirse en fases concretas con hitos independientes (con objeto de su extrapolación a otros procesos y estamentos de trabajo). Esta**

nueva práctica de los negocios, nacida de la admiración por el proceso heurístico de trabajo del diseñador, que trata de analizarlo, sintetizarlo y extrapolarlo a otras áreas, es lo que se denomina Design Thinking (a partir de ahora DT).

A grandes rasgos, el DT se define como la utilización de técnicas de exploración del problema en pro de la búsqueda de soluciones diversas para un posterior prototipado y testeo de las mismas. Con su instauración en sistemas directivos de empresas de cualquier índole (pymes, startups), los métodos analíticos de trabajo del diseñador intentan proporcionar una capacidad de liderazgo mayor. Ello permite afrontar los problemas empresariales desde una perspectiva amplia y global, alejada de los paradigmas clásicos de funcionamiento, nacidos de dar respuestas similares a partir de una tipología de problema. El objetivo del DT pasa por capacitar a la persona con un mayor poder de decisión instándole a utilizar nuevas aptitudes, actitudes o herramientas creativas.

Existe una amplia literatura tanto en lo relativo a los procesos como en lo que corresponde a las herramientas. Designpedia es, en términos generales, como una Wikipedia práctica de la creatividad y la innovación basada en el proceso de diseño con objeto de poner en manos del lector una caja de herramientas con las que afrontar diversidad de retos y proyectos dentro del ámbito empresarial y emprendedor.

«El diseño no debe entenderse como una actividad reservada a los artistas. Es un privilegio de todo el mundo».

Karl Gerstner, diseñador

# DESIGNPEDIA

**Al elaborar esta Wikipedia de la creatividad y la innovación partimos de una premisa: la incertidumbre actual nos obliga a disponer de nuevas herramientas y armas para pelear en un mercado excesivamente competitivo, cambiante y global. Es más necesario que nunca detectar nuevas posibilidades, conexiones y relaciones sutiles e inexploradas (antes superficiales y evidentes) con objeto de ir más allá de los problemas y de los contextos hasta lograr un nuevo imaginario se traduzca en soluciones, productos, servicios, proyectos o líneas de negocio.**

**Designpedia es un manual de creatividad e innovación elaborado por Thinkers Co. Se trata de una recopilación de herramientas estructurada para la resolución de problemas bajo los principios del diseño.**

**Si entendemos la creatividad como una capacidad innata en todas las personas que se puede entrenar (como la memoria o los músculos), esta se define a sí misma como la capacidad de generar nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales (entendido original como inédito). Dentro de este contexto, Designpedia se erige sobre dos pilares:**

- **Disponer de una recopilación organizada de las herramientas visuales a aplicar en los procesos de resolución de problemas, generación de ideas y desarrollo de proyectos con objeto de potenciar las habilidades de conexión y definición de conceptos.**

- **Contar con un manual de uso, así como ejemplos de aplicación de esas herramientas, para la conceptualización de soluciones en el contexto del desarrollo empresarial permitiendo establecer procedimientos básicos de actuación.**

**En líneas generales, la intención de la Designpedia es proporcionar un punto de información, un lugar de consulta donde disponer de instrumentos útiles, desde la fase de comprensión de los desafíos y retos empresariales hasta la búsqueda y desarrollo de soluciones.**

**Designpedia tiene, además, varios destinatarios, en función del grado de contacto previo con el mundo del Design Thinking:**

- **Principiantes: puede servirles como una primera lectura de acercamiento al uso de una filosofía y de una metodología cada día más presente y útil en los negocios.**
- **Practicantes: para ellos puede ser un documento que pone a su disposición un repositorio de herramientas para la ejecución de su labor.**
- **Expertos: pueden utilizarla como una Wikipedia de apoyo en su labor de difusión y fomento de la praxis.**

**Designpedia está construida sobre la capacidad de conceptualización del diseño: a través de herramientas simples somos capaces de generar innovación de manera ágil y sistemática, es decir, identificar el valor a aportar a nuestros clientes o usuarios con recursos controlados. El fin último es la sólida definición de conceptos e ideas fuerza que podamos poner en desarrollo e implementación, contruidos sobre una base incierta, pero demostrada con hechos concretos y simples.**

**Según el tipo de empresa, Designpedia será útil de distinta manera:**

- **A las startups o a los emprendedores como una caja de herramientas para la comprensión y desarrollo de sus ideas y proyectos.**
- **A las pymes como un apoyo para el desarrollo y la toma de decisiones.**
- **Y a las grandes compañías como proceso alternativo para el desarrollo sistémico de identificación y definición de soluciones.**

**Cabe resaltar la importancia que encierra entender en su conjunto el concepto de pensamiento de diseño y el uso de la Designpedia como una instrumentación previa al desarrollo del proyecto. Es decir, no pretende reemplazar al diseño de ejecución ni sustituir a las herramientas de implementación del trabajo de profesionales, sino fomentar y ayudar a la incorporación de procesos de pensamiento y conceptualización que limpien errores y faciliten la puesta en marcha del proyecto en manos del equipo de desarrollo.**

## **Guía de lectura**

**El presente manual pretende dar a conocer al lector una visión global de un marco de trabajo basado en el proceso de diseño, las herramientas y los modelos de aplicación de conceptualización de soluciones, si bien no es necesaria su lectura íntegra.**

**Designpedia está compuesta por diferentes bloques de información complementarios, no excluyentes. Esta lectura no es un manifiesto o un pesado procedimiento de actuación, sino un manual de referencia que pretende ayudar al lector en la ejecución de su labor diaria con la aportación de aquello que sea estrictamente necesario.**

- **Para aquellos interesados en profundizar en los principios y en la base del pensamiento de diseño se recomienda leer de la página 18 a la página 26, y continuar de manera lineal con la lectura, o bien acceder a otros bloques según su elección y necesidades.**
- **Para aquellos que deseen entender el modelo de aplicación de las herramientas presentado en la Designpedia es recomendable iniciar la lectura desde la página 28 para comprender así los diversos bloques de herramientas y su trazabilidad de manera previa a su aplicación.**
- **Para aquellos que busquen canalizar un punto de partida en la comprensión de la complejidad de su problema/desafío empresarial en cuestión es preferible dirigirse directamente al bloque de herramientas de mapeado.**
- **Los que dispongan de capacidades y herramientas para comprender y entender en profundidad su problema/desafío empresarial pueden dirigirse directamente al bloque que corresponde a las herramientas de exploración.**
- **Para aquellos necesitados de competencias en la construcción de ideas es conveniente que estudien la totalidad de herramientas de ideación y prototipado del bloque de construcción.**
- **A aquellos que deseen profundizar en la validación de conceptos y en la obtención de la opinión del cliente les invitamos a leer las herramientas de test.**
- **Para quienes busquen modelos simplificados de actuación dirigidos a retos concretos y específicos es mejor comenzar la lectura por los itinerarios de aplicación, donde encontrarán**

**ejemplos basados en el uso de un determinado número de herramientas (como mínimo).**



# **DESIGN THINKING O PENSAMIENTO DE DISEÑO**

**El pensamiento de diseño, Design Thinking o DT es una disciplina que pretende aplicar el proceso de diseño como enfoque holístico para la resolución de problemas: capacidad de mezclar el pensamiento convergente y divergente en ciclos de desarrollo iterativo de las ideas ampliando o cerrando el flujo de información según la necesidad del momento.**

**Se trata, en resumen, de un enfoque práctico basado en hacer frente a los desafíos de gestión, de desarrollo de negocio o de desarrollo de servicios desde la misma perspectiva y con el mismo sistema con que un diseñador enfrenta y resuelve proyectos. Por ello es importante entender el diseño como el proceso de proyectar, y no meramente como la definición de la belleza y la funcionalidad. Steve Jobs lo aclara en una frase memorable:**

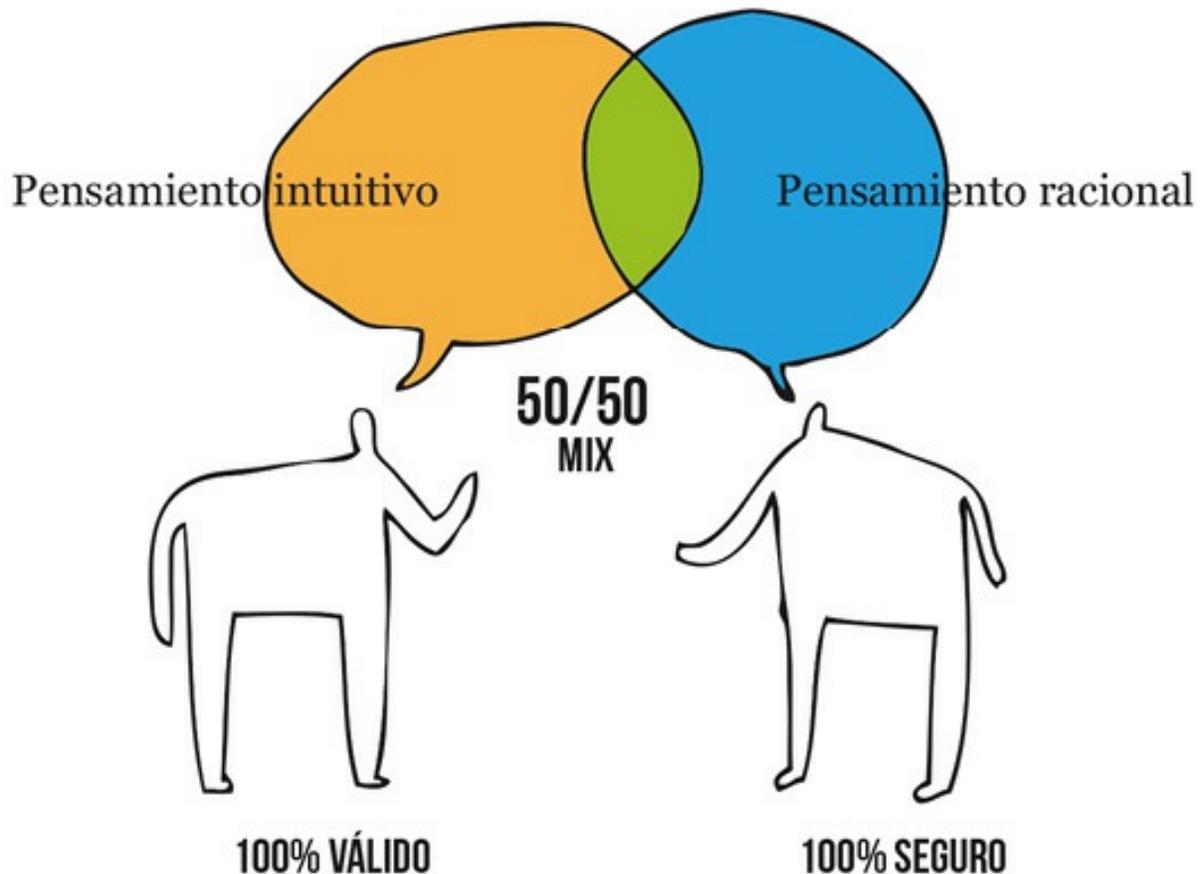
**«El diseño no es sólo cómo parecen y se sienten las cosas. El diseño es cómo funcionan».**

**Aunque parece algo radicalmente nuevo, no deja de ser anecdótico que ya a mediados del siglo XX Charles Eames, uno de los iconos históricos del diseño de mobiliario, definiera los límites del diseño como los límites de los problemas.**

**El contexto actual exige lidiar con grandes cantidades de información, lo que va unido a una situación de incertidumbre. La razón de ser del DT es que se presenta como una herramienta válida (que no exclusiva ni excluyente) para desarrollar soluciones y alcanzar puntos óptimos para la toma de decisiones que concilia el pensamiento racional y lógico con el intuitivo.**

**Se presenta así un marco de trabajo que va más allá del**

**pensamiento deductivo tradicional (soluciones válidas a escoger) y que explora el pensamiento abductivo (soluciones a explorar, no descubiertas o planteadas previamente).**



**El crecimiento y evolución del DT en los últimos años ha consolidado una serie de bases que sustentan y construyen su identidad:**

- 1. Colaboración:** trabajo colectivo, entender al grupo (hay un convencionalismo que habla de más de tres personas) por encima del individuo. Actitud de apertura hacia cualquiera que tenga algo interesante que aportar.
- 2. Integración:** necesidad de observar desde una perspectiva global teniendo en cuenta posibles implicaciones, no sólo desde nuestro punto de vista, sino de todos los grupos de

**interés (stakeholders) implicados.**

- 3. Interpretación:** se trabaja sobre la construcción de suposiciones para identificar los problemas y determinar las posibles soluciones. La verdad absoluta no es contemplada, planteada ni admitida. Se definen ideas válidas y posibles, no únicas.
- 4. Exploración:** fomentar la visualización de ideas espontáneas para descubrir caminos no planteados ni validados con anterioridad.
- 5. Experimentación:** realizar prototipos para testear todo aquello que queramos llevar a la práctica. Testar e iterar en estadios tempranos de la idea para saber qué es lo que funciona y qué es lo que no (learning by doing).
- 6. Iteraciones:** no es un proceso lineal, es un proceso iterativo que se reformula y replantea una y otra vez en relación a la realización de experimentos construyendo la solución final.
- 7. Cocreación:** focalización en la comprensión de las personas y la definición de necesidades que surjan de las mismas. Validación y construcción de las ideas en colaboración con el usuario final.



**Prototipo Visual «A LIFE with Future Computing.FUJITSU». Proyecto Social Coin.**

**Cabe resaltar la importancia de este último epígrafe, ya que define el DT como un enfoque de innovación centrado en las personas, lo que constituye una de sus mayores señas identificativas. Se trata de trabajar siempre desde la perspectiva de las personas como individuos dejando en un segundo plano la tecnología y el mercado (aunque buscando la convergencia de las tres como espacio de oportunidad real). El objetivo es encontrar y resaltar necesidades no cubiertas o los incipientes puntos de conflicto como punto de partida, o bien ajustar soluciones que surjan desde oportunidades de recursos o desde**

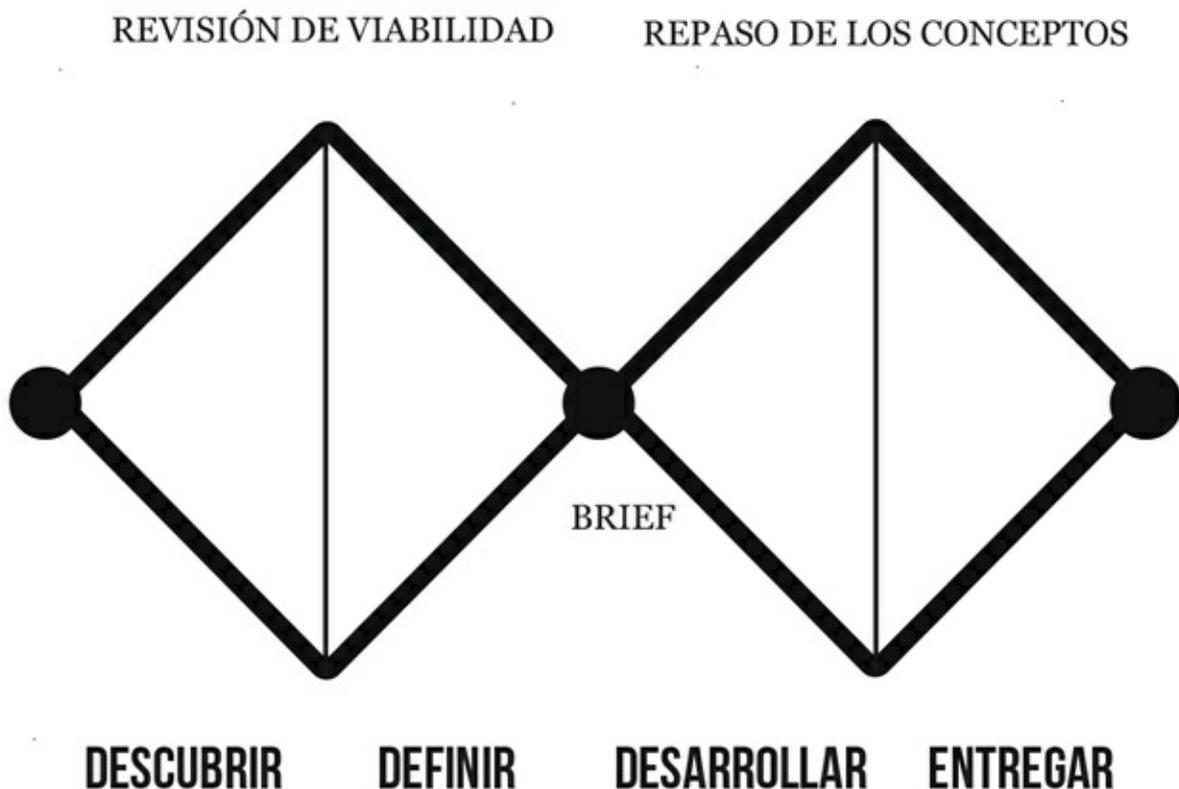
las nuevas tecnologías. La base subyacente detrás del desafío de partida inicial se entiende en relación con los propios sujetos implicados, y debemos comprender su contexto y realidad. Cumplidos estos requisitos, estaremos en disposición de desarrollar ideas y soluciones coherentes y efectivas.

Innovar es la capacidad de crear valor para la persona, conseguir entregar esa nueva propuesta de manera clara, directa y sencilla, y que alguien esté dispuesto a pagar por ello (monetizar). Por tanto, la innovación debe partir del individuo y, para cerrar el círculo, este debe ser su fin último. Para que el ciclo se cumpla con garantías la única manera es entender al otro, su mundo, su contexto y sus realidades, disponer de habilidad para contar su historia actual y alcanzar un conocimiento tácito de modo que tengamos en nuestra mano la posibilidad de intervenir y alterar lo que creamos conveniente; modificar y crear nuevos procesos que solucionen un problema identificado o que aporten valor.

**EL DISEÑO ES UNA ACTITUD,  
NO UN DEPARTAMENTO.**

# PROCESO DE DISEÑO

En 2005, el British Design Council, máxima entidad en la difusión del diseño en Reino Unido, realizó un gráfico muy simple a partir de un estudio de investigación en empresas de primer nivel. Hablamos de los dos diamantes, que determinan la base de un proceso de diseño común y subyacente a las diversas modelizaciones actuales del DT.



Fuente: Modelo de Dos Rombos British Design Council.

Dividido en cuatro fases distintas –descubrir, definir, desarrollar y entregar–, asigna las diversas etapas divergentes y convergentes del proceso de diseño y muestra los diferentes modos de pensar que los diseñadores utilizan en un proceso estándar.

## **Descubrir**

La primera etapa del modelo marca el inicio del proyecto. Comienza con una idea burda inicial, algún descubrimiento espontáneo, la identificación de una necesidad/oportunidad. Es la fase de la investigación pura y dura, en la que se utilizan herramientas de investigación cualitativa en la búsqueda de la comprensión del desafío/problema por resolver.

## **Definir**

La interpretación y la alineación de estas necesidades con los objetivos empresariales se focalizan conjuntamente provocando un punto de anclaje que marcará la fase de generación y desarrollo de ideas.

## **Desarrollar**

Se exploran posibilidades y se visualizan conceptos maduros a través del prototipado de ideas. Debemos comenzar a entender que una idea sin ejecución no vale nada; es un mero pensamiento que puede ser perfecto en nuestra cabeza, pero en el momento en que comencemos a materializarlo aflorarán los errores.

## **Entregar**

La última etapa representa la fase de entrega, donde el producto o servicio es dado por concluido y se procede a su puesta en marcha, es decir, la definición final hasta llegar al punto de entrega al cliente.

En la figura se hace evidente la necesidad de complementar el pensamiento convergente con el divergente, y realizar ciclos de apertura en busca de información y cierre de foco. No son cuatro pasos en sí, sino ciclos iterativos, ya que, en ocasiones, y ante un fallo o como proceso de evolución, deben aplicarse diversas iteraciones del mismo.

**«LAS COSAS NO SE DICEN, SE HACEN, PORQUE AL HACERLAS SE DICEN SOLAS».**

**Woody Allen**

# **ESTRUCTURA DESIGNPEDIA**

**Basada en el modelo de doble rombo, Designpedia se construye según un proceso compuesto por cuatro fases de desarrollo. No se trata de un proceso lineal y estanco, sino de cuatro estaciones o momentos por los que tenemos que desplazarnos de manera ágil en la identificación y construcción de ideas y conceptos. Es, por tanto, un proceso iterativo en el que cada fase de trabajo constituye la entrada a la siguiente y a lo largo del cual podemos desplazarnos tanto hacia adelante como hacia atrás según los resultados alcanzados.**

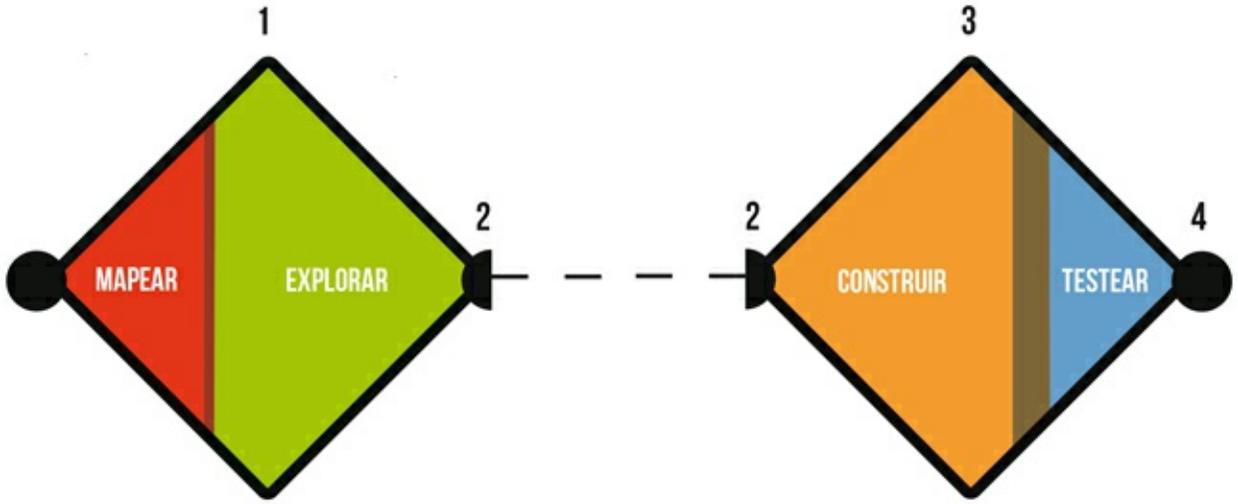
**1. Marco de trabajo**

**2. Desafío de diseño**

**3. Concepto**

**4. Implementación**

**El proceso comienza con la acción de mapear. Debemos sentarnos como equipo y entender los límites del proyecto definiendo el marco de trabajo. Una vez estén claras las bases, es momento de recopilar información a través de un proceso de exploración para finalizar con un ejercicio de síntesis que nos ayude a delimitar el Design Challenge o desafío de diseño a afrontar: ¿cuál es el problema que hemos de solucionar y su contexto? El desarrollo de soluciones comienza con la ideación y su prototipado, es decir, con la construcción de conceptos para su posterior testeo con los usuarios con objeto de validar e iterar la solución (reformular y reprocesar) para su implementación final.**



# HERRAMIENTAS

## MAPEAR

**Mapear es la acción de delimitar el contexto de trabajo en relación con lo conocido, lo desconocido y por conocer, así como nuestro alcance y objetivos.**

**Por norma general se considera que una idea fallida es consecuencia de un mal desarrollo o de una mala finalización. Sin embargo, en un alto porcentaje, las causas de ese fracaso acontecen en su etapa inicial provocadas por un incorrecto planteamiento del problema.**

**Desde el inicio debemos no sólo buscar soluciones, sino la base de la propia búsqueda, es decir, por qué lo hacemos, para qué y para quién. A su vez, debemos entender quiénes somos y de qué herramientas disponemos, así como lo que sabemos y lo que desconocemos.**

## EXPLORAR

**El diseño se caracteriza por el uso de herramientas de investigación cualitativa que busca la comprensión y la delimitación del desafío/problema a resolver a través de la comprensión del contexto y de los individuos implicados en el mismo. En la mayoría de los casos buscamos ponernos en la piel de la persona que está implicada en el problema o conocer la**

necesidad a resolver generando empatía. Asimismo intentamos disponer de información preliminar: que se está haciendo, qué es posible/no posible.

Tras un trabajo de campo y recopilación extensiva de información (investigación), hacemos uso de técnicas de pensamiento visual (Visual Thinking) para la síntesis de información en modelizaciones de las mismas que nos permitan comprender y asimilar.

## CONSTRUIR

Definido un correcto marco de trabajo, es el momento de idear y desarrollar soluciones. Existen diversas modelizaciones de generación de ideas, el replanteamiento de hipótesis encontradas (what if), la generación de relaciones forzadas (hibridación) y la construcción de metáforas, entre otras soluciones.

Una idea sin ejecución no vale nada. Prototipar es una parte del proceso de diseño que consiste en materializar las ideas. Un prototipo puede ser un dibujo, un modelo o una caja de cartón. Es una forma de definir y de transmitir una idea rápidamente; de crear un nexo de comunicación y discusión.

Provocamos así nuevas preguntas y revelamos las necesidades latentes de desarrollo e implementación.

## TESTEAR

El momento del test es una fase del proceso iterativo de

**desarrollo de una idea que permite obtener feedback de tu público objetivo. El propósito de la prueba es aprender qué funciona y qué no para el usuario mediante la adopción de riesgos calculados. El objetivo es probar de forma temprana ciertas funcionalidades sin necesidad de tener el producto final con objeto de poder modificarlo o adaptarlo.**

**La fase de testeo debe prepararse con cuidado identificando la herramienta a utilizar según el estadio de desarrollo (temprano o maduro) de la idea. En momentos iniciales, optaremos por modelos más cualitativos y de entrevista personal, mientras en fases maduras buscaremos llegar al mayor número posible de usuarios. Lo idóneo es enfrentarse a personas experimentadas y muy familiarizadas con la temática que manejamos en ese momento y a su vez a aquellos que no lo son (usuarios/no usuarios).**

**En el test, no se busca sólo capturar la opinión del usuario, sino entender y comprender tanto su parte racional (lo que dice o lo que hace respecto a nuestra solución) como su parte emocional (lo que observamos o entendemos que puede opinar o sentir respecto a nuestra solución).**

# MAPEAR

Un marco de trabajo bien delimitado es la base de un proyecto y concepto de éxito. En muchas ocasiones, cuando identificamos un problema u oportunidad, nos lanzamos de inmediato hacia labores y tareas de ejecución de soluciones. Sin embargo, detenerse y reflexionar como equipo de trabajo sobre un punto de partida claro y conciso nos ayudará a enfocar los esfuerzos y limpiar errores en fases posteriores.

A tal efecto, debemos analizar tanto el contexto interno (empresa-equipo) como el contexto externo (cliente-mercado) y sus relaciones.

EMPRESA	CLIENTE/MERCADO
Cinco porqués	Stakeholders Map
Business Model Canvas	Role Play
DAFO	Persona
Diagnóstico de la industria	Mapa de empatía
Análogos-antílogos	Customer Journey Map
Diagrama de sistemas ERAF	
In/Out	

# Empresa



## ¿Qué es?

Es una técnica que nos permite llegar a la raíz de un problema de una forma rápida y directa.

## ¿Cómo se hace?

Consiste en plantear un problema o cuestión sin antecedentes claros y pasarla por el filtro de los Cinco porqués. Repetiremos

estas preguntas con objeto de hacer evidente la causa que ha originado el problema o la cuestión determinada, lo que facilitará su comprensión.

**P1. ¿Por qué nos hemos retrasado en la ejecución del producto?**

**R1. Porque hemos tenido que realizar más cambios de los previstos.**

**P2. ¿Por qué hemos tenido que realizar más cambios de los previstos?**

**R2. Porque el cliente no tenía clara las especificaciones del producto.**

**P3. ¿Por qué no tenía clara las especificaciones del producto?**

**R3. Porque no realizamos una buena entrevista de inicio de lanzamiento de proyecto.**

**P4. ¿Por qué no realizamos una buena entrevista de inicio de lanzamiento de proyecto?**

**R4. Porque no tenemos un protocolo claro de actuación.**

**P5. ¿Por qué no tenemos un protocolo claro de actuación?**

**R5. Porque hasta el momento no era necesario y actuábamos de manera intuitiva.**

**Conclusión: el problema de partida no es mejorar la gestión de proyectos para asegurar los tiempos de la misma, sino acometer el desarrollo de un protocolo de inicio de proyectos que nos permita asegurar una correcta recogida de especificaciones.**

## **¿Cuándo se hace?**

**Quando queremos ahondar en la casuística de una problemática. Se utiliza en fases tempranas de diseño para detectar causas principales no evidentes buscando entender el trasfondo de los problemas.**

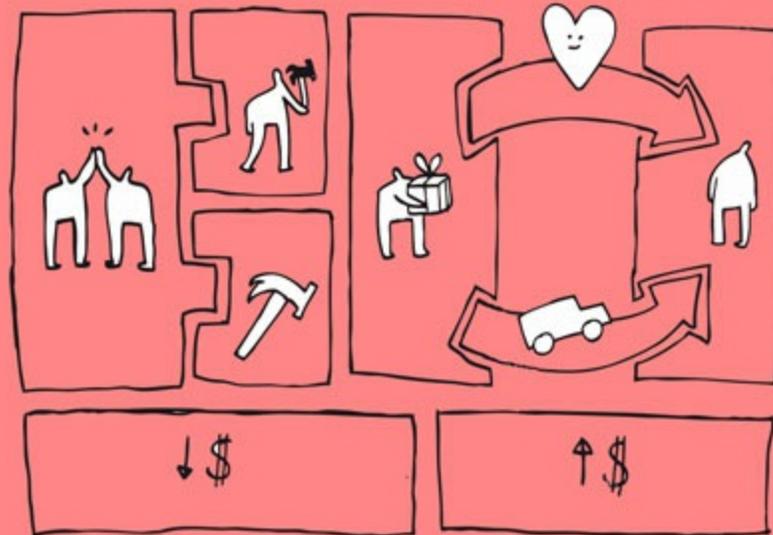
**Dentro del día a día de Thinkers Co. los Cinco porqués es la primera reflexión que realizamos al acontecer un proyecto o reto inicial buscando diversas perspectivas o casuísticas encubiertas.**



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

**Mapear/Empresa**  
**5 POR QUÉ**

# BUSINESS MODEL CANVAS



## ¿Qué es?

El Business Model Canvas (BMC) es un diagrama de flujos entre cliente y empresa que describe cómo una organización genera y entrega valor. El lienzo (canvas) se divide en nueve bloques que determinan un análisis estratégico de la situación de partida de manera visual, lo que permite entender con exactitud el funcionamiento actual de la compañía para empezar a comprender qué áreas podríamos o deberíamos acometer estableciéndose como hipótesis de partida.

## ¿Cómo se hace?

Por norma general cada línea de negocio (ya sea determinada por producto, propuesta de valor o segmento de cliente) dispone de un modelo de negocio o BMC, si bien en ocasiones se pueden recoger en un solo lienzo.

Antes de acometer el trabajo de construcción de un lienzo, es

útil realizar el ejercicio de responder a las cuatro preguntas clave:

1. ¿Para quién trabajo?
2. ¿Qué le ofrezco o hago por él y cómo se lo hago llegar definiendo a su vez la relación que tenemos establecida?
3. ¿Cómo voy a construir la propuesta y qué uso o de qué dispongo para construirla?
4. Teniendo en cuenta el punto anterior, ¿de dónde provienen los costes y los flujos de ingresos?

Respondidas las preguntas anteriores, comenzamos por la definición de la propuesta de valor y el segmento de cliente al que va dirigido, y dibujamos nuestro modelo de relación con el mismo, así como los canales que utilizamos para hacer llegar la propuesta de valor hasta el usuario o cliente. Tras rellenar la zona derecha del lienzo con la parte más emocional acometemos la determinación del área izquierda:

- **Acciones clave**, es decir, todo aquello que hacemos sí o sí para generar la propuesta de valor y hacérsela llegar.
- **Recursos clave**: toda aquella entidad material (oficinas, almacén) intelectual o productiva necesaria para construir la propuesta de valor.
- **Socios clave o partners**: las relaciones con terceros para desarrollar nuestra propuesta de valor.

Por último, todo lo establecido en los bloques anteriores tiene una repercusión o traducción económica que se define en costes e ingresos.

## ¿Cuándo se hace?

Cuando queremos visualizar de una manera esquemática el funcionamiento de nuestro negocio de una manera comprensible y sobre la que se pueda conversar y discutir.

El uso del BMC en la fase de mapear viene determinado por la

necesidad del proyecto de acometer la resolución de un reto que va más allá de un área funcional concreta, siendo necesario entender su posible impacto con cierto zoom sobre la empresa.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Mapear/Empresa

**BUSINESS MODEL CANVAS**



## ¿Qué es?

Metodología de estudio de la situación estratégica de una empresa o un proyecto que analiza sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

## ¿Cómo se hace?

Previamente a su construcción consta de dos pasos:

- **Análisis externo:** mirar fuera de la caja (out of the box). Determinar con claridad los agentes externos, es decir, posibles competidores y entender nuestra situación respecto de los mismos.
- **Análisis interno:** reflexionar sobre nosotros mismos, con

sinceridad, visualizando puntos débiles y puntos fuertes.

Tras ello acometemos la confección de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), donde la D y la F representan hechos actuales tangibles y la A y la O, hechos que pueden afectarnos a corto o medio plazo.

<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Proceso maduro, poca capacidad de desarrollo tecnológico</li><li>•Costes fijos por unidad altos</li></ul>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Tradición/saber hacer</li><li>•Calidad de materiales</li><li>•Creatividad</li><li>•Espacio</li></ul>
<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•El aumento de la cultura low cost en la adquisición de bienes para el hogar</li><li>•La globalización</li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•La cultura DIY: Do It Yourself o hazlo tú mismo</li><li>•La introducción de la era digital</li><li>•La maniobrabilidad por ser microempresa</li><li>•La globalización</li></ul>

DAFO de partida en proyecto Domanises/Dovase.

## ¿Cuándo se hace?

En una fase inicial, cuando se trata de conocer la situación real en la que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y hay que planificar una estrategia de futuro. Unido a los Cinco porqués, es una herramienta base en el trabajo diario de Thinkers Co. al lanzar un proyecto por ayudarnos a determinar una situación de partida, así como las palancas de valor de que disponemos y sobre las que deberíamos profundizar.

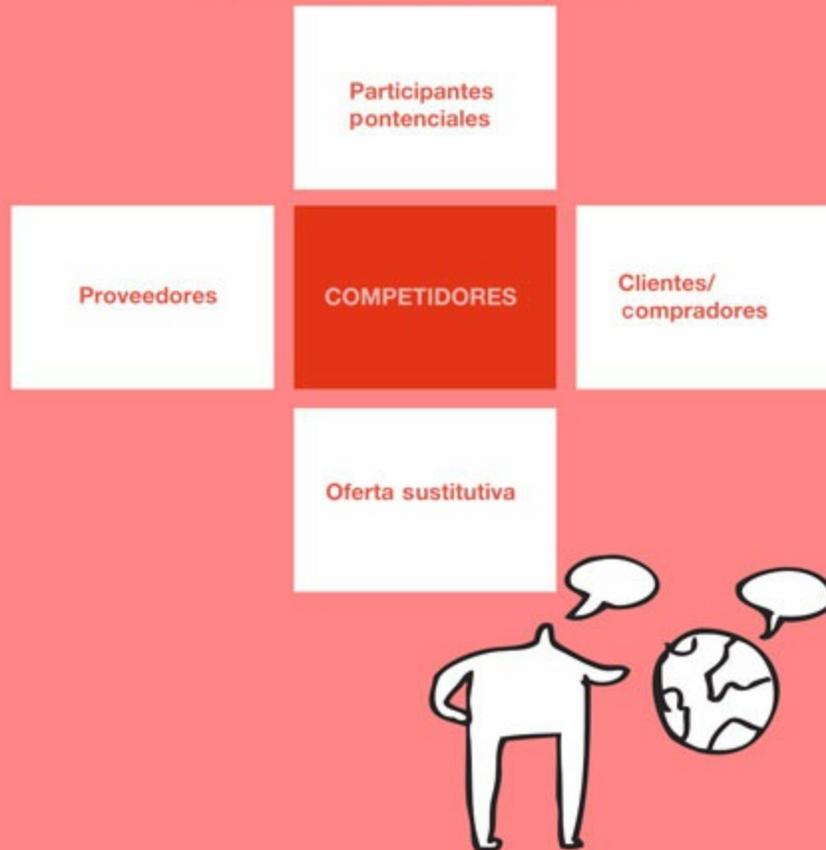


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Mapear/Empresa

**DAFO**

# DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA



## ¿Qué es?

Es un método para visualizar los aspectos clave relacionados con el estado y la salud de la industria en tiempo presente. El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

## ¿Cómo se hace?

Mediante un diagrama se evalúa el impacto de las cinco fuerzas

**clave de la industria:**

- 1. Competidores:** actores principales en el mercado ya existentes. Delimitamos y establecemos las entidades que ya están presentes en el sector.
- 2. Participantes potenciales:** aquellos que se ven en el horizonte a punto de entrar. Definición de posibles entidades que podrían entrar a competir en nuestro segmento o sector de mercado.
- 3. Clientes/compradores:** quién está ahí, cuáles son los segmentos de mercado y cómo son, cómo evolucionan. Delimitación de la masa actual y sus características principales intentando entender cómo se están desarrollando.
- 4. Ofertas sustitutivas:** productos o servicios que pueden sustituirnos. Delimitación de toda oferta en el mercado que sin ser una competidora directa realiza una función que puede dar respuesta a nuestro segmento de cliente de otra forma también válida para él.
- 5. Proveedores:** identificación de los agentes claves que nos dan soporte y su importancia en la cadena de valor de nuestra empresa con objeto de comprender el poder de que disponemos como entidad en una negociación (a mayor número de proveedores, mayor poder negociación).

## **¿Cuándo se hace?**

Es una útil herramienta de visualización cuando queremos revelar nuestra posición en el mercado, así como posibles ámbitos de actuación futura; nuevos roles de organización, oportunidades y amenazas. Se utiliza en fases iniciales o tras una primera investigación como síntesis de lo encontrado y para comprender la información. La necesidad de su construcción viene delimitada por la utilidad de comprender a los diferentes agentes que desempeñan un rol en nuestro día a día más allá de lo evidente, así como para entender dónde podríamos llegar a entrar.

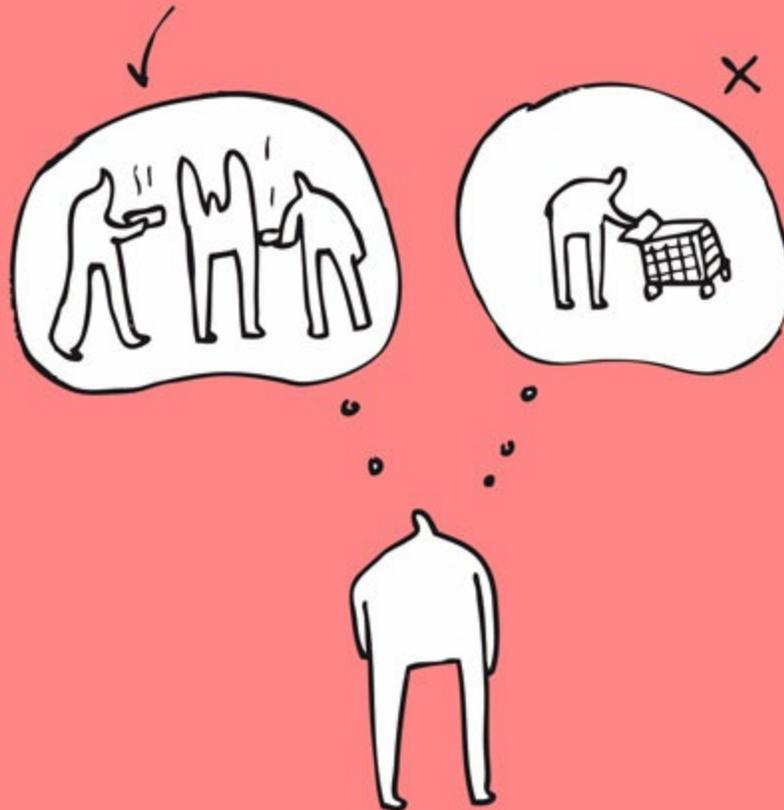


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Mapear/Empresa

## DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA

# ANÁLOGOS-ANTÍLOGOS



## ¿Qué es?

Se trata de entender nuestra realidad actual y futura a través de una comparación metafórica con terceros homólogos a nosotros (mismo sector) o a nuestra naturaleza, o bien con diferentes (otros sectores).

## ¿Cómo se hace?

- Análogos: identificar a aquellos individuos, productos o empresas que creemos ser o nos gustaría ser o a los que creemos parecernos o nos gustaría que así fuera.

- **Antílogos:** identificar a aquellos individuos, productos o empresas que no creemos ser ni queremos parecernos o no nos gustaría ser ni parecernos.

No existe un modelo estructurado. Se trata de una identificación aleatoria en la búsqueda de entidades que nos ayuden a comprender o visualizar nuestra propia identidad aportando matices y mecánicas sobre las que compararnos.

## ¿Cuándo se hace?

Cuando queremos entender quiénes somos comparándonos con otros o cuando queremos trazar una línea que marque hacia dónde nos gustaría ir a través de espejos en los que reflejarnos o no reflejarnos.

Por ejemplo, durante nuestro trabajo en el departamento de diseño y experiencia de cliente de Orange, en las fases previas de la investigación, nos fijamos en empresas de otro sector. Con ello buscábamos realizar comparaciones para definir a quién nos gustaría parecernos y a quién no. En la búsqueda de modelos de relación y segmento de cliente un día llegamos a la siguiente conclusión: quiero ser el Nike de la telefonía (relación viva y fresca, alineamiento del usuario con los valores de la compañía, usuario activo prescriptor de nuestras bonanzas, alta identificación del usuario con la compañía).

En otra ocasión, en una primera visualización de la determinación estratégica del concepto de ByDsea (startup) vimos que había dos caminos para maximizar el uso de los barcos en el sector náutico: Airbnb de los barcos, centrándonos en el objeto, o el LinkedIn del mar centrándonos en la conexión entre personas, siendo el inicio de una hibridación por traslación.

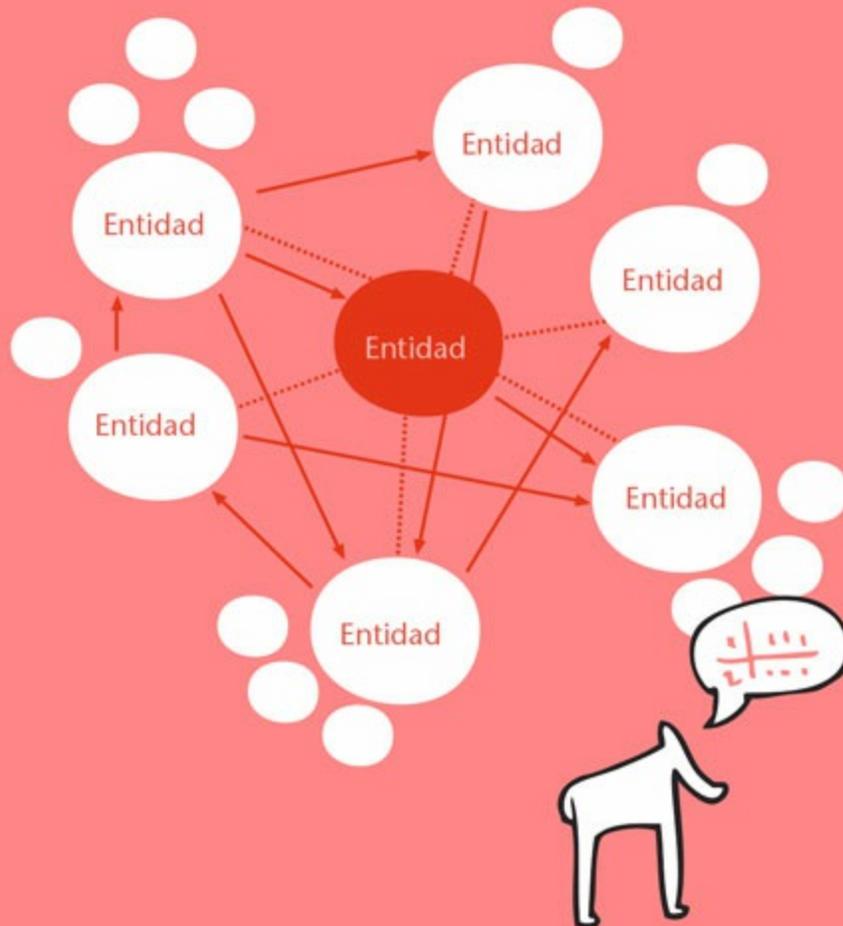


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

**Mapear/Empresa**

# **ANTÍLOGOS - ANÁLOGOS**

# DIAGRAMAS DE SISTEMAS ERAF



## ¿Qué es?

Se trata de una técnica que utiliza un sistema de diagramas para analizar entidades, relaciones, atributos y flujos presentes en el sistema. El objetivo es reflexionar desde una perspectiva externa o zoom out sobre todos los elementos que conforman un sistema y las interacciones entre los mismos.

# ¿Cómo se hace?

Siguiendo los pasos siguientes:

- 1. Identificación de las entidades del sistema: definir las partes presentes en el sistema.**
- 2. Definición de las relaciones y flujos entre ellas: describir cómo las entidades conectan unos con otros, así como la dirección de las mismas.**
- 3. Definición de tributos: puesta en valor de las características de las entidades o de las relaciones.**
- 4. Análisis del sistema: comprensión y generación de insights sobre el mismo. Identificación de puntos fuertes, aspectos más débiles o conexiones.**

En una fase posterior de ideación puede usarse como base para rediseñar sistemas complejos.

# ¿Cuándo se hace?

Durante el proceso de exploración u observación, nos ayuda a entender de una manera visual el funcionamiento de un sistema. Podríamos decir que nos facilita la tarea de poner de manifiesto la cadena de valor implícita, así como la importancia de las relaciones entre los agentes existentes en el mismo.

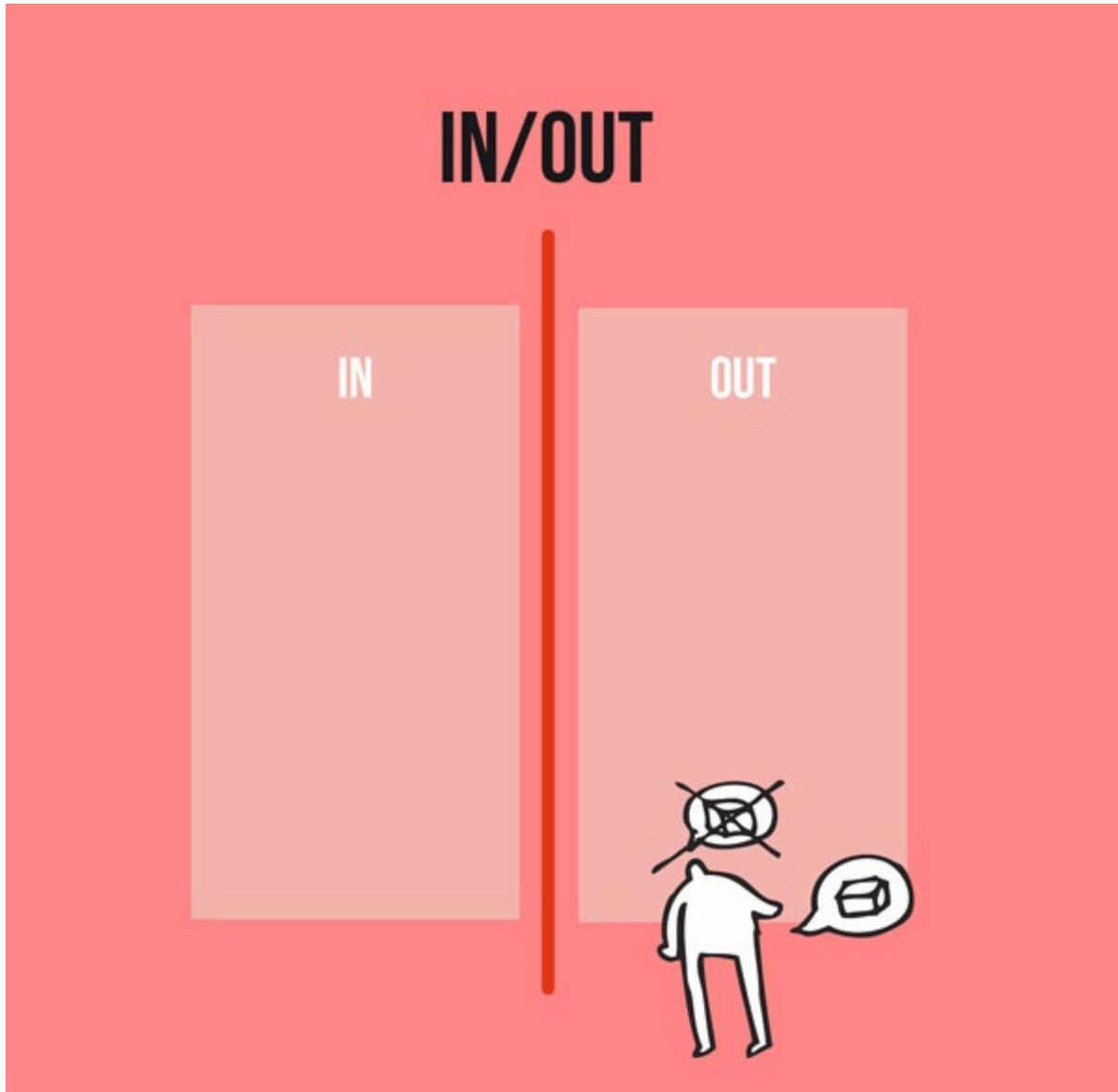
Por ejemplo, establecidos los grupos de interés (Stakeholders Map) en el lanzamiento del diseño de Comunidades de Open Innovation en el sector de industrias lácteas, el diagrama ERAF nos ayudó a determinar de manera inicial las hipótesis de funcionamiento entre los diferentes agentes. Las entidades las arrastramos del Stakeholders Map y lo que definimos fueron las relaciones y flujos entre ellas determinando a su vez el atributo a partir del rol que desarrollaban en la comunidad (caso Mapear FEUGA).



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

**Mapear/Empresa**

**DIAGRAMAS DE SISTEMA ERAF**



## ¿Qué es?

Es una herramienta de visualización que se practica en sesión grupal para comprender y consensuar los límites de un proyecto.

## ¿Cómo se hace?

Existen formas diversas de realizar el ejercicio In/Out. Por norma general, nosotros dibujamos un círculo en el área central de un folio en blanco que ocupe el 50% de la extensión. Este círculo

contiene el In donde definir y colocar todo aquello que queda dentro del proyecto. La extensión del folio externa al círculo determina el área en el que colocar las cosas que quedan fuera del mismo (Out).

En torno al papel se coloca el equipo, todos sus miembros con un rotulador. A continuación, escriben directamente o a través de post-its (más recomendable para poder opinar, mover, romper). Cada vez que un individuo del equipo realiza una anotación se realiza una breve conversación para validar, matizar o recolocar la misma.

Al final del ejercicio disponemos de un mapa visual consensuado en el que de un vistazo poder ver qué es o sobre qué trata el proyecto (In) y qué no es o qué se queda fuera del proyecto (Out).

## ¿Cuándo se hace?

Esta técnica se emplea cuando queremos generar una dinámica de alineamiento entre los objetivos y el concepto mental dentro del equipo de trabajo mediante una visualización rápida y sencilla de los límites y la naturaleza del proyecto. Podríamos decir que es una herramienta To Do en cada proyecto nuevo que emprendemos en Thinkers Co., con la que definimos unos límites claros de objetivos sobre los que construir dicho proyecto. Se trata de límites planteados en equipo (de manera interna y en ocasiones con el cliente), con los cuales todos los participantes están conformes y sobre los que se puede volver cuando surjan dudas de desviación.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Mapear/Empresa

| IN - OUT

# Cliente/Mercado



## ¿Qué es?

Es un primer esbozo de la situación de todo el entorno que tiene contacto directo o indirecto (pero que también puede influir) con nuestra empresa/cliente/producto (epicentro del mapa).

**Puede considerarse como un zoom alejado de todos los actores que afectan a nuestro principal objetivo.**

## **¿Cómo se hace?**

**En su base, es la realización de un mapa mental donde colocaremos en primer término todos los actores, empresas u organizaciones que tienen contacto con nuestra empresa/usuario/producto. Trataremos de establecer la proximidad y el contacto con el ente principal, ubicando los actores según un criterio homogéneo (en base a interacción, cercanía, determinación en la toma de decisiones, etc.), que nos permita definir y visualizar niveles de relación respecto del ente base (agente principal del estudio/proyecto). El objetivo es entender más profundamente el entorno a su alrededor con la idea de determinar el arranque de la investigación dando cabida a todos los agentes o entidades cercanos, así como definir un contexto en la concepción de patrones o nuevas oportunidades.**

## **¿Cuándo se hace?**

**En el origen del proyecto, en una reflexión para determinar cómo creemos que es nuestro entorno de acción o después de haber mantenido primer contacto con los usuarios, los expertos en el tema y todo actor o elemento que nos interese.**

**Con esta herramienta podemos visualizar rápidamente y de una manera global las complejidades que nos afectan representando los diversos actores implicados.**

**Entender a los diferentes agentes implicados es una de las primeras tareas a las que se enfrentan en Repsol ante la complejidad de sus proyectos de innovación. Este método permite definir una primera imagen visual que permita no dejar fuera a alguna entidad que debería ser contemplada desde el inicio del proyecto.**



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Mapear/Ciente-Mercado  
**STAKEHOLDERS MAP**

# ROLE PLAY



## ¿Qué es?

Es la representación que hacen dos o más personas de una situación que sucede en la vida real.

## ¿Cómo se hace?

En lugar de evaluar mentalmente las situaciones, nos alojamos en un determinado contexto asignando los roles a asumir por los participantes para simular y revivir dramáticamente una situación.

La misma escena puede repetirse varias veces incluyendo

**cambios en los perfiles de los personajes para entender cómo actúan los diferentes usuarios en una misma situación.**

**Para un buen Role Play debemos llevar a cabo las siguientes actuaciones:**

**1.Preparación y definición del rol. Debemos definir cuáles van a ser los actores y el contexto en el que se desenvolverán, es decir, tipología de personaje y escenario donde ocurre la acción.**

**2.Dramatización. Aquí actuamos (interpretando al personaje que hemos definido) según la situación o contexto definido recreándolo. En este punto podemos ayudarnos de objetos y espacios para incrementar la propia imaginación del receptor que nos ayuden aún más a entender nuestro usuario/situación/contexto.**

## **¿Cuándo se hace?**

**Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda profundamente una conducta o una situación y se ponga en el lugar de quien vive esa realidad en aras de mejorar el proceso de empatía.**

**Por ejemplo, el Role Play resulta de utilidad en la unidad de innovación y excelencia de Ibercaja para que las personas que no están en contacto directo con los clientes puedan elaborar el diseño de procesos de compra, servicios y productos con mayor empatía. Para lograrlo los compañeros de la red de oficinas, que sí están en contacto directo día a día con los clientes, simulan el comportamiento típico de estos ante los posibles diseños al inicio de los proyectos. Esta práctica, en ocasiones, nos ayuda, incluso, a profundizar en la reformulación del punto de partida o reto inicial.**

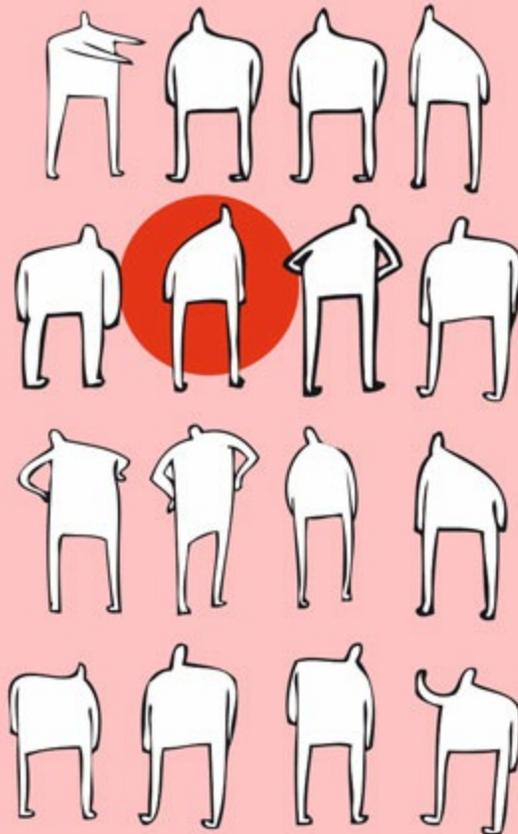


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

**Mapear/Ciente-Mercado**

**ROLE PLAY**

# PERSONA



## ¿Qué es?

Consiste en la creación de un arquetipo de nuestro público objetivo o target para tener una visualización más personal y profunda acerca de la persona sobre la que hablamos analizando sus motivaciones, contexto en el que vive, ocupación, preocupaciones y preferencias. Conformamos así un personaje ficticio que nos ayuda a caracterizar y entender mejor a nuestro usuario.

## ¿Cómo se hace?

**Mediante nuestras propias experiencias generaremos este avatar. Dicho avatar debe responder a una realidad desde nuestro propio conocimiento. No se trata de generar un personaje con retales aleatorios; las descripciones deben responder a un personaje real o, al menos, intuitivo. Generar este personaje desde la empatía es un requisito imprescindible.**

**Para construir esta herramienta generamos cuatro cuadrantes en donde colocaremos la siguiente información:**

- 1. Personalizar - Cuadrante 1: características demográficas. ¿Quién es el personaje? Datos reales de él; su edad, su pareja, la familia, su profesión...**
- 2. Ubicar y contextualizar - Cuadrante 2: escenario donde ocurre la acción. Definir el espacio y el conjunto de circunstancias que se consideran el entorno de la persona donde queremos visualizarlo, ¿dónde queremos estudiarle? Lugar, momentos, acciones...**
- 3. Comprender y definir - Cuadrante 3: necesidades/motivaciones/creencias. Del personaje más el espacio surgen intersecciones que dan lugar a los condicionantes y matices del usuario, aquello que le guía, dirige o incentiva.**
- 4. Reflexionar - Cuadrante 4: objetivos/metapas. En base a sus condicionantes, ¿cuál es el fin último de nuestro usuario?**

## **¿Cuándo se hace?**

**Constituye un punto de partida para canalizar todo nuestro conocimiento, así como el posterior trabajo del equipo en base a la definición de unas hipótesis iniciales. En el arranque del proyecto es vital concretar hacia quién va dirigido el nuevo producto o servicio. Desde el departamento de diseño y experiencia de Orange se imaginan estas personas como punto de inicio, ya que a partir de las mismas definiremos la experiencia y construiremos el proceso de investigación.**



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Mapear/Ciente-Mercado

**PERSONA**

# MAPA DE EMPATÍA



## ¿Qué es?

Es una herramienta que permite visualizar en profundidad aspectos emocionales y racionales de nuestro usuario al plasmar sus actos y sentimientos. Con dicha técnica tratamos de entender su punto de vista respecto a una necesidad/problema/producto/servicio.

## ¿Cómo se hace?

Tras diseñar y generar nuestro personaje (herramienta Persona), debemos meternos en su piel para indagar más en su forma de

**ser y actuar en consecuencia a cómo es realmente frente a una situación/tema en concreto.**

**a) ¿Qué dice y que piensa? Opiniones y hechos que comunica y aquellas que pasan por su cabeza.**

**b) ¿Qué hace y que siente? Acciones y comportamientos que desarrolla y emociones y sentimientos internos.**

**c) ¿Qué ve y que oye? Cosas/acontecimientos que el mismo aprecia o hechos/datos que le son relatados.**

**Todo ello respondiendo a una situación, problema o necesidad, o bien a lo que atañe a un producto o servicio existente.**

**Por ejemplo, qué dice y piensa, qué hace y siente y qué oye y ve Pedro, nuestro cliente/usuario, sobre la temática innovar. Preguntas que ayuden a completar: qué es para él la innovación, qué le preocupa al innovar, qué piensa de la capacidad innovadora propia, del entorno de su empresa, de la capacidad de las empresas de este país, qué ve o escucha, están haciendo amigos, competencia, competidores.**

## **¿Cuándo se hace?**

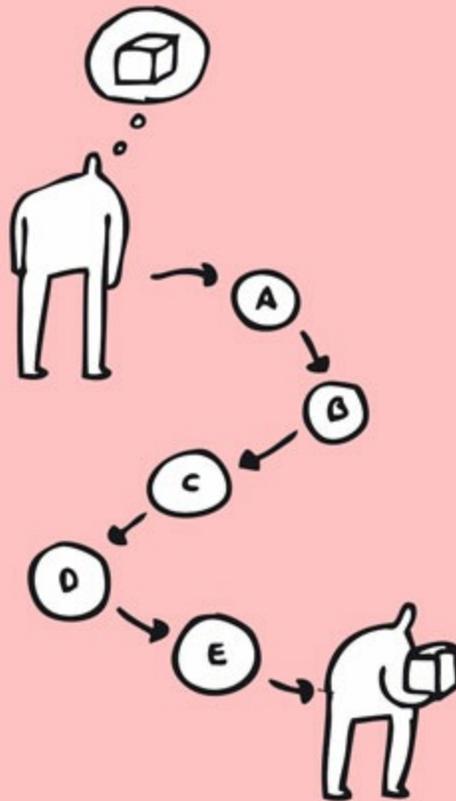
**Utilizaremos esta herramienta cuando tengamos delimitado nuestro usuario o cliente tipo inicial con el objetivo de empatizar en profundidad con él. Mediante esta técnica obtendremos diferentes hipótesis, necesarias para trabajar la posterior investigación con objeto de comprender si es cierto lo establecido. En la definición inicial del proyecto es prioritario entender a nuestro cliente de una manera más empática. En el lanzamiento del proyecto de comunidades de Open Innovation con FEUGA, nos sirvió para entender a nuestros usuarios, cuya realidad buscábamos comprender en términos emocionales de manera empática.**



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Mapear/Cliente-Mercado  
**MAPA DE EMPATÍA**

# CUSTOMER JOURNEY MAP



## ¿Qué es?

La descripción del viaje de un usuario mediante la representación de los diferentes puntos de contacto que caracterizan su interacción con un producto, un servicio o una compañía.

## ¿Cómo se hace?

Identificamos todas las acciones que el usuario realiza como

consecuencia de su interacción con nuestra empresa/producto/servicio realizando a posteriori una secuenciación de las mismas.

Como resultado obtenemos un flujo para reflexionar y detectar posibles fallos o mejoras, así como oportunidades, teniendo siempre en cuenta que el viaje se describe a través de nuestro cliente y su perspectiva.

## ¿Cuándo se hace?

Usamos esta técnica cuando queremos entender nuestro producto/servicio de una manera holística describiendo a través de los puntos de contacto el antes, el durante y el después de la entrada del cliente en nuestro entorno. Tenemos en cuenta todos esos momentos reflexionando si nuestra empresa está cumpliendo satisfactoriamente las expectativas del cliente.

Antes de definir nada, debemos ver cuál es el actual viaje de nuestro cliente a la hora de adquirir/usar/reclamar nuestros productos o servicios. El uso de esta herramienta en la fase de mapear es una reflexión inicial interna determinando nuestra visión del mismo. En el departamento de diseño y experiencia de cliente de Orange este mapa trabajado de manera interna sirve realizar una determinación inicial sobre puntos de mejora o huecos donde tendríamos que reforzar más la experiencia. Hipótesis de partida para acometer la posterior investigación.

Los clientes están cambiando, ya que empiezan a preferir acceder a su banco desde cualquier lugar y hora. Dentro de este entorno digital, uno de los recursos más importantes que está usando BBVA es el de conocer a este nuevo cliente digital, más exigente, con más variedad de elección, que espera soluciones inmediatas. El banco emplea el recurso Customer Journey para recrear los pasos que un cliente digital lleva a cabo para contratar un producto o servicio.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Mapear/Cliente-Mercado

## CUSTOMER JOURNEY MAP

# EJEMPLO DE MAPEAR. FEUGA. CONCEPTUALIZACIÓN DE COMUNIDADES OPEN INNOVATION



Establecido el proyecto SUSMILK, enmarcado en el 7 Programa Marco para el desarrollo de un concepto sostenible de la industria láctea en Europa, una de las acciones que habría que acometer es la definición y puesta en marcha de comunidades de Open Innovation. El objetivo es la difusión de los resultados que se vayan obteniendo durante la ejecución del citado proyecto a través del diseño de un plan de acción para esas comunidades y de una herramienta o dinámica Open Innovation para su dinamización. Liderada esta actividad por la Fundación Empresa-Universidad Gallega (FEUGA) en colaboración con otros dos socios del proyecto, el trabajo se planteó como una conceptualización y definición de las acciones de difusión y dinamización a acometer y de la herramienta de Innovación Abierta a desarrollar/implementar. Para ello el primer paso fue realizar una sesión presencial con los tres socios implicados en la ejecución de esta actividad con el fin de mapear el punto de

partida, es decir, comprender en profundidad los requerimientos desde los que se parte generando primeras hipótesis de trabajo. Los objetivos de la sesión fueron los siguientes:

- Entender el punto de partida del proyecto, delimitar el mismo y visualizar hipótesis de partida para la investigación.
- Delimitar los diferentes grupos de interés (stakeholders), personalizarlos a través de la herramienta Persona y tratar de realizar un primer Mapa de empatía con objeto de ponernos en su lugar.
- Conceptualizar soluciones o modelos de comunidades/herramienta digital preliminares para comprender el problema (denominado Fast Forward, se trata de una técnica de ir rápidamente hasta el final del proceso con objeto de generar las hipótesis para la investigación a través de la definición de unas primeras ideas).
- Definir hipótesis de puntos de dolor y ganancias a desarrollar para validar con la investigación (denominados Pains & Gains).

Partiendo del objetivo de dinamizar la conexión de los diferentes grupos de interés del proyecto con objeto de generar una implementación real de células de innovación, el primer paso fue utilizar la herramienta In/Out con objeto de establecer los límites del proyecto y situar al equipo en el mismo punto. Generado un diálogo abierto al respecto, se terminó por matizar el alcance del proyecto, así como objetivos finales concretos por la definición conjunta de los límites del plan de acción de comunidades y la herramienta digital.

Enmarcado el punto de partida, con el know-how de los asistentes se procedió a comprender a los actores, así como las interacciones actuales de los mismos en el contexto del sector, priorizando concretamente cuál era nuestro público objetivo

**(Stakeholders Map, Persona, Diagrama de sistemas ERAF). Para definir las hipótesis que guiarán el proceso en las siguientes fases de investigación y validación definimos de manera más cercana a los usuarios a través de herramientas como Persona o Mapa de empatía intentando realizar el ejercicio de ponernos en el lugar de los usuarios.**

**Tras ello realizamos un mapa de grupos de interés, donde de partida los socios implicados en el proyecto y objeto de la comunidad eran: Food industry (con tres subcategorías), Food research (con tres subcategorías), asociaciones, plataformas y clusters (con seis subcategorías), medios de comunicación (con cinco subcategorías) y Administración (con cuatro categorías). Sin embargo, tal diversidad de agentes es imposible de estructurar, por lo que se procedió a una reordenación.**

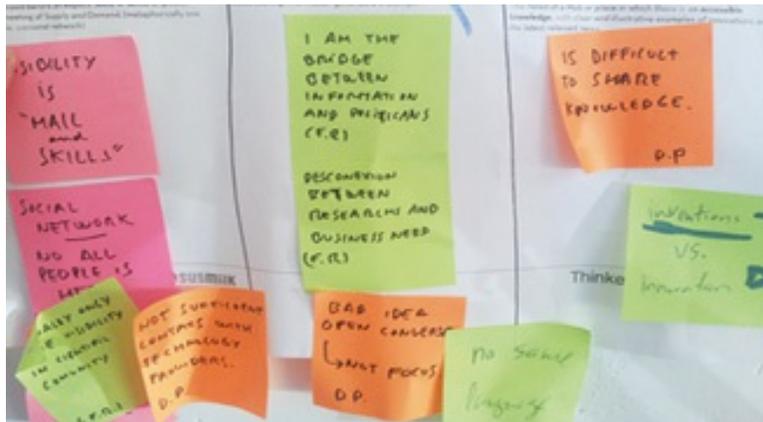
**Con los objetivos medianamente claros, el proyecto que se plantea es la definición de la tipología de las comunidades mediante la consulta directa a los grupos de interés y a los propios socios del proyecto.**

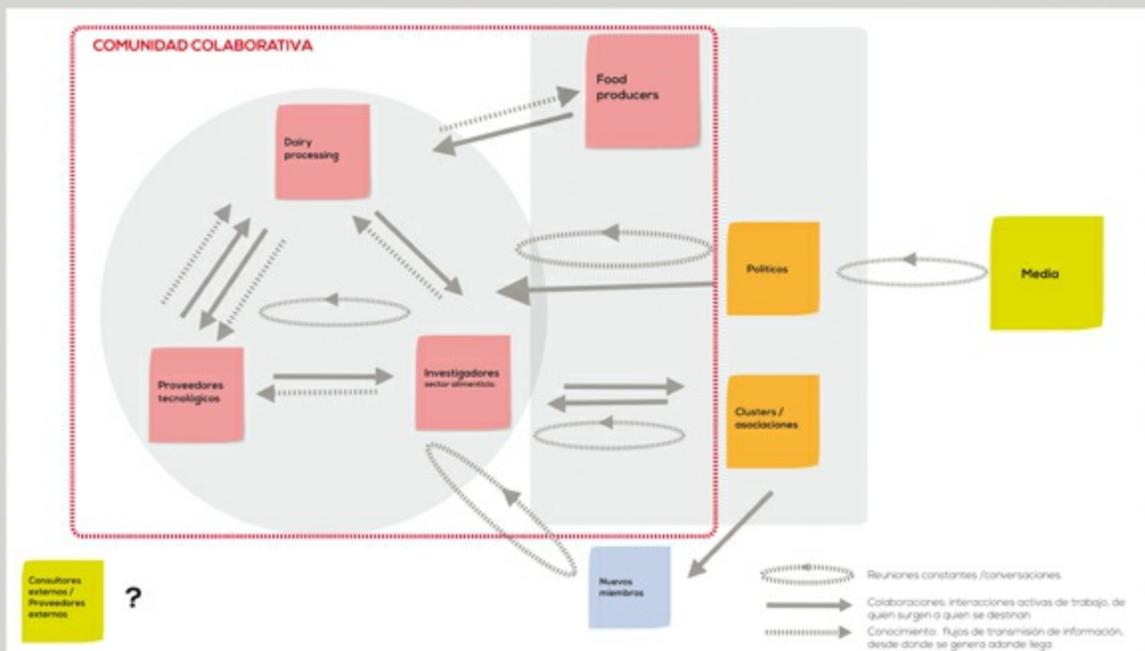
**Partiendo de una definición de los servicios que se les va a ofrecer a los integrantes de esas comunidades, en último término se establece la necesidad de delimitar y diseñar el uso de herramientas online y offline para conseguir dinamizar estas comunidades y que la innovación abierta sea una realidad.**

**Tras ver a nuestros usuarios de una forma más humana y personalizada, procedimos a la realización de la identificación de los retos por los diferentes usuarios para una mayor focalización de ideas. Delimitados los mismos mediante el uso de un brainstorming, observamos varias líneas de actuación posibles acordes a la primera visualización de las necesidades de los usuarios que establecieron las diferentes hipótesis para la investigación (mayor visibilidad, acceso a la información, entre otras).**

**Como objetivo final de este documento, se predispone recoger**

todo lo acontecido, así como determinar unas conclusiones finales que guíen el establecimiento de la investigación según las necesidades e hipótesis establecidas para su validación y búsqueda de mayor información relevante en pro de canalizar la definición de conceptos en fases posteriores.

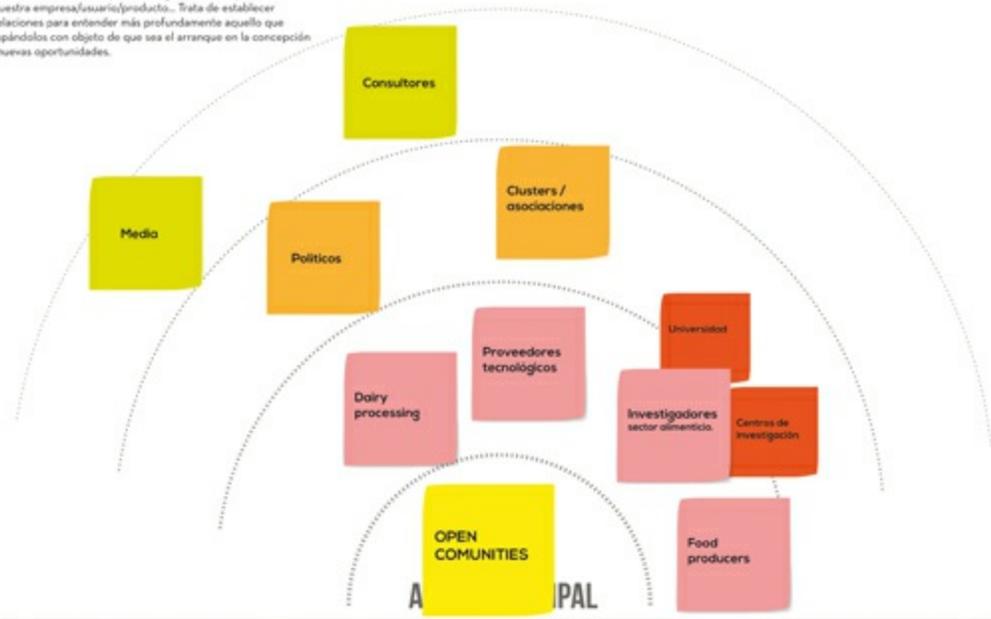




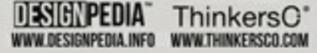
# STAKEHOLDERS MAPS. MAPEAR/CLIENTE

PROYECTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
 DISEÑADO POR \_\_\_\_\_ VERSIÓN \_\_\_\_\_

Colocaremos a todos los actores, empresas u organizaciones que tienen contacto con nuestra empresa/usuario/producto... Trata de establecer conexiones y relaciones para entender más profundamente aquello que buscamos, agrupándolos con objeto de que sea el arranque en la concepción de patrones o nuevas oportunidades.

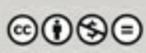


Diseñado por: Thinkersco  
 "Si puede ser compartido puede ser diseñado"  
 Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-ShareAlike 4.0 Internacional.  
 Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

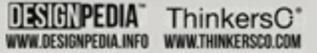


# PERSONA. MAPEAR/CLIENTE

PROYECTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
 DISEÑADO POR \_\_\_\_\_ VERSIÓN \_\_\_\_\_



Diseñado por: Thinkersco  
 "Si puede ser compartido puede ser diseñado"  
 Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-ShareAlike 4.0 Internacional.  
 Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



# EXPLORAR

Una vez se ha delimitado un foco de necesidad u oportunidad, la búsqueda de información (investigación), así como su posterior procesado en conocimiento de valor (síntesis), constituirá el pilar sobre el que generar una idea o concepto de solución y dispondrá el contexto de evaluación sobre su idoneidad o validación. Establecidos modelos cuantitativos, el proceso de diseño se enmarca en el uso de métodos cualitativos orientados al estudio etnográfico.

## INVESTIGACIÓN

MARKETING	DISEÑO
Cuantitativa	Cualitativa
Mirando atrás	Mirando hacia delante
Respuestas	Preguntas
Focalizadas	Contexto
Quiero	Necesidades

## INVESTIGACIÓN

Benchmarking  
Búsqueda en medios  
Buzz Reports  
Entrevista cualitativa  
Entrevista experto  
Focus Group  
Foto-vídeo etnografía  
Investigación remota  
Cliente misterioso  
Perspectiva 360°  
Safari  
Shadowing  
Visita de campo

## SÍNTESIS

Poems  
Stakeholders Map  
Matriz de tendencias  
From... To...  
Mapa evolución innovación  
Key Facts  
Insights Cluster  
Matriz 2 x 2  
Persona  
Mapa de empatía  
Mapa activo de la experiencia  
POV  
Desafío de diseño  
Brief

## **Metáfora del problema**

# Investigación



## ¿Qué es?

En líneas generales, es un análisis comparativo de nuestros competidores. Consiste en definir una serie de parámetros estables que sirvan para evaluar el producto, el modelo de negocio, proceso o cualquier otro atributo que afecte a la

prestación de un servicio. Sirve para conocer cuáles son las mejores prácticas y las tendencias del mercado.

## ¿Cómo se hace?

Para un buen benchmarking deberemos seguir estas premisas:

- **Definición de los objetivos:** especificar las áreas concretas o la información a cotejar con el análisis por comparación.
- **Identificación de los competidores:** determinación por lo general de dos o tres, a lo mucho cuatro agentes sobre los que realizar la comparación.
- **Definición de los criterios o parámetros:** establecer cómo vamos a realizar la comparación de manera cualitativa determinando las variables e incluso en ocasiones escalas de valor.
- **Análisis de competencia/análisis propio:** estudio cualitativo de las áreas de acción según determinados criterios y parámetros y realización de un informe a modo de relato de lo encontrado.
- **Conclusiones:** el objetivo final es realizar una síntesis de la información hallada definiendo los puntos a tener en cuenta, considerar y mejorar.

## ¿Cuándo se hace?

Utilizaremos esta herramienta en los momentos en que sea preciso profundizar en el mercado, así como indagar en las soluciones ofrecidas por nuestros competidores.

Desde el departamento de Diseño y Experiencia de Orange, este documento se utiliza para tener un conocimiento más profundo del entorno competitivo. Es, pues, una de las piezas claves antes de comenzar la investigación. Muchas veces esta herramienta no sólo se centra en sus competidores, sino en otras áreas para ver qué está pasando en un mercado que no es el suyo. Por ejemplo, benchmarking del sector deportivo para trasladar buenas

prácticas al de la telefonía.

En 3M se utiliza frecuentemente el benchmarking como herramienta para analizar la propuesta de valor de sus soluciones frente a las que puedan ofrecer otros agentes del mercado. También se usa de forma interna para identificar oportunidades de negocio que puedan ser replicadas de un mercado a otro.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Investigación

**BENCHMARKING**

# BÚSQUEDA EN MEDIOS



## ¿Qué es?

Es un método de registro y selección de información de las noticias más relevantes transmitidas a la opinión pública por los medios de comunicación de masas.

## ¿Cómo se hace?

Consiste en la búsqueda de información relacionada con un asunto determinado a través de blogs, webs, periódicos, magazines, publicidad o programas de televisión de relevancia primando aquellos cuya temática se aproxime más a nuestro interés en ese momento.

Una vez identificados los artículos, menciones o escritos

singulares, procedemos a agruparlos por su interrelación. El objetivo es forzar relaciones que nos permitan entender conexiones y delimitar conclusiones. La finalidad de esta técnica es tratar de profundizar de una manera ágil en el tema a buscar generando conclusiones o insights que nos ayuden a comprender aún más la tendencia o la realidad del momento.

## ¿Cuándo se hace?

Se utiliza en el inicio del proceso de investigación para identificar las tendencias del momento en el escenario de los medios de comunicación con la intención de profundizar en el tema de estudio y generar conclusiones (insights o hechos concretos) que nos posicionen respecto al mismo. Ayuda como búsqueda rápida a preparar un posterior estudio de campo.

En el departamento de Diseño y Experiencia de Orange se recoge la información desde canales mass media para entender qué está pensando la opinión pública sobre el tema que se está investigando. A su vez, en empresas como BBVA se trata de una tarea asignada a un grupo concreto de individuos con objeto de dotar de informes resumen al resto de la organización.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Investigación

**BÚSQUEDA EN MEDIOS**

# BUZZ REPORTS



## ¿Qué es?

Es una técnica de recogida de información aleatoria procedente de diferentes fuentes y compartida entre los miembros del equipo para obtener una comprensión significativa y pormenorizada acerca de una cuestión determinada.

## ¿Cómo se hace?

Tras haber identificado carencias de conocimiento, seleccionamos una amplia variedad de fuentes de información sin una planificación evidente.

Identificadas determinadas referencias e información relevante, se procede a generar diversos discursos y debates en sesiones

de grupo para fomentar la inspiración y compartir información. Mantendremos la mente abierta y receptiva con objeto de generar un posicionamiento del equipo sobre el tema.

La idea es que cada integrante del equipo recoja información sobre la temática en cuestión y después la comparta con el resto del equipo para dar lugar a diálogos y generar conocimiento interno. En ocasiones se puede hacer una sesión previa de preparación con objeto de repartir fuentes dispersas y así evitar buscar en el mismo lugar.

## ¿Cuándo se hace?

Se usa como primera inmersión ágil en el tema que estamos tratando. Buscamos identificar diferentes patrones y conexiones, así como direcciones en las que profundizar a posteriori con otros métodos de investigación.

En el departamento de Diseño y Experiencia de Orange, se realizan este tipo de investigaciones ágiles, ya que permiten recoger información desde varias fuentes para generar un dialogo dentro del equipo sobre el tema.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Investigación

**BUZZ REPORTS**

# ENTREVISTA CUALITATIVA



## ¿Qué es?

Un encuentro personal entre investigador y usuario final para conocer en profundidad al usuario y extraer información sobre sus preferencias, actitudes e impresiones del tema de estudio.

## ¿Cómo se hace?

Dependiendo de la información que se pretenda extraer del sujeto, se prepara un guión de entrevista que incluya un conjunto de preguntas básicas. No obstante, el entrevistador debe adaptar la entrevista a su interlocutor a fin de obtener el máximo beneficio en las respuestas proporcionando espacios de conversación abiertos donde el usuario pueda explayarse.

Las entrevistas deben tener las siguientes características:

- Su forma de recoger información ha de ser directa y estructurada.
- Deben ser efectivas a la hora de extraer información sobre las preferencias del usuario, sus actitudes e impresiones.
- Pueden ayudar a encontrar problemas de diversa índole no contemplados en el diseño inicial.
- Aproximación de arriba-abajo (top-down).
- Para que la entrevista sea lo más efectiva posible ha de prepararse con antelación con un conjunto de preguntas básicas. De todas maneras, el entrevistador puede adaptar la entrevista al entrevistado con el fin de obtener el máximo beneficio.

**Importante:** con esta herramienta buscamos historias de nuestro usuario.

## **¿Cuándo se hace?**

Se utiliza al inicio del proceso para conocer a nuestro usuario no sólo de manera superficial, sino en detalle, entendiendo sus motivaciones y deseos así como problemas más profundos. Ayuda a detectar problemas de diversa índole no contemplados en la reflexión inicial.

Dentro de la labor del departamento de Innovación Corporativa de Repsol, es la herramienta por referencia, es decir, en el momento de arrancar un proyecto siempre se comienza por conversar con las personas, sea cual sea la índole del mismo.

Como parte de la inspiración y research en el diseño de nuevas experiencias en la interacción de las personas con los nuevos cajeros del BBVA, se hicieron entrevistas cualitativas a usuarios «extremos», que nos aportaron más información sobre preguntas como: ¿por qué no los usas? ¿Para qué los usas? Salieron respuestas a tener muy en cuenta en la fase de diseño, como «cuando se pone la pantalla en negro o sale un relojito siento

**inseguridad y no sé dónde está mi tarjeta ni mi dinero». La solución debería ser transparente en todo momento y al final se decidió incluir el visionado permanente de la tarjeta introducida, que es representada de forma virtual.**

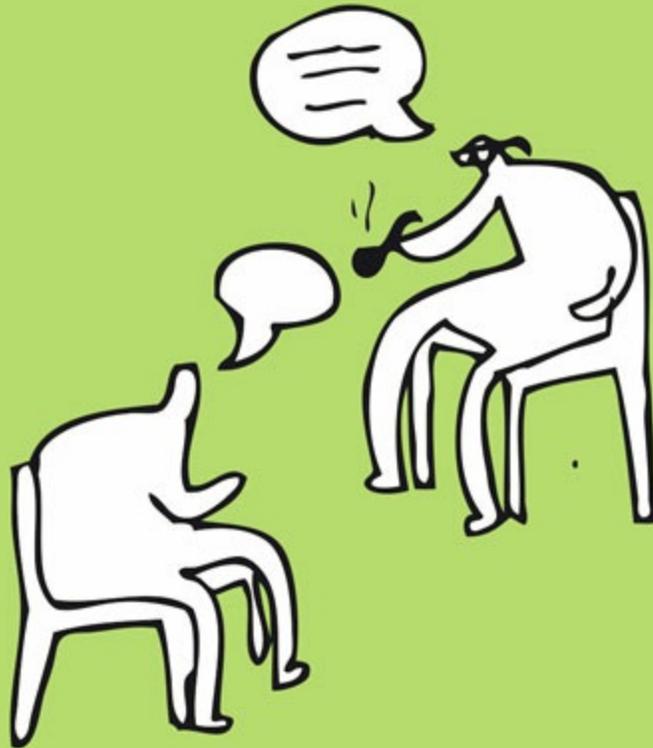
**En los proyectos de innovación de Repsol, la entrevista cualitativa es la herramienta por referencia en los procesos de validación de hipótesis desde el mismo momento en que arrancar un proyecto.**



**Explorar/Investigación**

**ENTREVISTA CUALITATIVA**

# ENTREVISTA EXPERTO



## ¿Qué es?

Consiste en conversar con expertos en temas concretos para descubrir nuevas perspectivas y posibilidades futuras.

## ¿Cómo se hace?

Se trata de una entrevista cualitativa, pero orientada a la conversación con uno o varios expertos en el tema relacionado con nuestro estudio (economistas, profesores, investigadores, artistas).

Prepararemos entrevistas con expertos estructurando la información teniendo en cuenta lo que nos interesa conocer,

pero dejando espacios a cierta espontaneidad que nos abra nuevas vías o nos provea de información imprevista.

Es positivo hablar con el experto de tu problema, pero lo es más si consigues descubrir a otros expertos que están ligados a la problemática, pero que no son tan evidentes, ya que así se abren nuevos focos en tu investigación. Pueden ser expertos tanto de la compañía como externos. De hecho, que haya de ambos campos resulta muy beneficioso.

Por ejemplo, dovase.com es una solución pensada para el mundo de la artesanía. Por lo tanto, los expertos obvios eran los artesanos, pero el experto paralelo era el informático que tenía que implantar la tecnología, ya que este último definía los límites de la herramienta.

## ¿Cuándo se hace?

En las fases iniciales de desarrollo. Se utiliza como método de inmersión en diversas temáticas relacionadas con nuestro reto o ámbito de actuación. Esta técnica se utiliza para capacitarnos como pseudoexpertos en el tema a la vez que trae nuevas perspectivas e identifica las tendencias actuales que más influyen en nuestro proyecto.

Desde Orange, en el departamento de Diseño y Experiencia se realizan estas entrevistas con el fin de entender qué podemos y qué no podemos hacer tecnológicamente hablando, ya que los expertos poseen conocimientos profundos sobre lo que se está investigando.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Investigación

# ENTREVISTA EXPERTO

# FOCUS GROUP



## ¿Qué es?

Es una entrevista conducida de manera natural y no estructurada por un moderador entre un pequeño grupo de usuarios.

## ¿Cómo se hace?

Un Focus Group es una técnica que consiste en agrupar a varias personas (entre seis y nueve) para debatir sobre un tema o un concepto. Durante una sesión de unas dos horas, se pide a los participantes que contesten libremente y de manera explícita a las cuestiones que un moderador va presentando. A diferencia de una entrevista personal, el Focus Group trata de activar la conversación entre las partes y generar interacciones vivas para entender distintos puntos de vista o cotejar puntos en común.

El moderador que lidera la sesión debe llegar a un nivel de

**confianza alto con el resto de los participantes para que se expresen con comodidad. Además, el moderador debe conocer e identificar la influencia de los distintos actores en la sesión y dar a todos la oportunidad de expresarse.**

**Si bien es importante la selección de los participantes, lo es también definir los objetivos para tratar de no perder el foco de la entrevista. Es interesante que al menos sean dos las personas que coordinen: una que dirija y otra que tome notas. En el caso de un único moderador se recomienda grabar la sesión con el consentimiento de los participantes.**

## **¿Cuándo se hace?**

**Con frecuencia se realiza en la etapa de definición de un producto o servicio, antes de su desarrollo, para obtener información sobre problemas, experiencias o deseos compartidos. Asimismo, puede realizarse durante toda la vida de un producto para disponer de un punto de control de la adaptación del producto a las necesidades de los clientes.**

**En contrapartida al auge de la entrevista cualitativa, el Focus Group va perdiendo peso, si bien todavía adolece de momentos en que aporta mucho valor. Un ejemplo de ello es la unidad de Innovación y Excelencia en Ibercaja, donde desde hace mucho tiempo se utiliza esta técnica, aunque en realidad últimamente casi se ha abandonado como recurso de investigación cualitativa en profundidad. De hecho, Nacho Torre, el responsable de Innovación y Excelencia en Ibercaja, asegura lo siguiente:**

**«Preferimos para ese fin las entrevistas con el cliente y otras de las muchas herramientas de este libro. Dicho lo cual, seguimos haciendo algunos Focus Groups, tanto con clientes como con compañeros, para identificar patrones de comportamiento en grupo y la influencia de líderes naturales en las opiniones de terceros».**

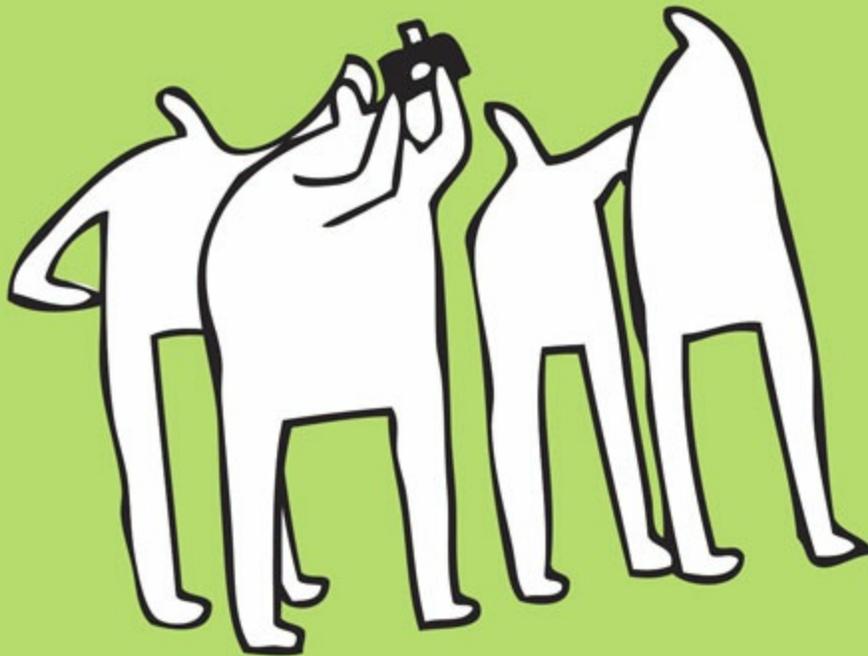


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Investigación

**FOCUS GROUP**

# FOTO-VÍDEO ETNOGRAFÍA



## ¿Qué es?

Es la recopilación de información visual, fotografías o vídeos, para su posterior análisis.

## ¿Cómo se hace?

En esta fase de exploración necesitamos recoger toda la información posible acorde con la temática que vamos abordar. Para ello es muy importante valerse de técnicas visuales tales

como la fotografía y el vídeo.

Por ello, cuando investiguemos, es fundamental que en nuestras etnografías, salidas al exterior e investigaciones de campo intentemos documentar todo gráficamente, ya que esto nos va a ayudar en la posterior fase de análisis de datos (es más fácil catalogar imágenes que palabras difusas).

Esta recolección de datos es de gran relevancia, ya que es la que nos dará pie a un mejor entendimiento de nuestro problema. Cuanto más investiguemos, mayor será el conocimiento de nuestro cliente/empresa. A su vez, servirá como documentación a la que podremos volver cada vez que lo necesitemos, fácilmente reconocible e inspiradora.

Esta herramienta nos servirá como apoyo a la investigación de campo y simultáneamente a la misma nos ayudará a priorizar desde el principio las imágenes a capturar. Para utilizar adecuadamente esta herramienta se han de seguir las siguientes premisas:

- Determinar el espacio para la toma de imágenes.
- Disponer de permisos para grabación.
- Colocar una cámara de vídeo en el espacio elegido para grabar un vídeo o una cámara que recoja fotos cada cierto tiempo.
- Recoger y analizar la información.

## ¿Cuándo se hace?

En labores de investigación de campo es una actividad de documentación muy valiosa. De forma aislada es una herramienta de investigación para conocer escenarios cambiantes y comprenderlos a través de las personas y sus interacciones sobre una línea de tiempo (por ejemplo, la sala de urgencias de un hospital).

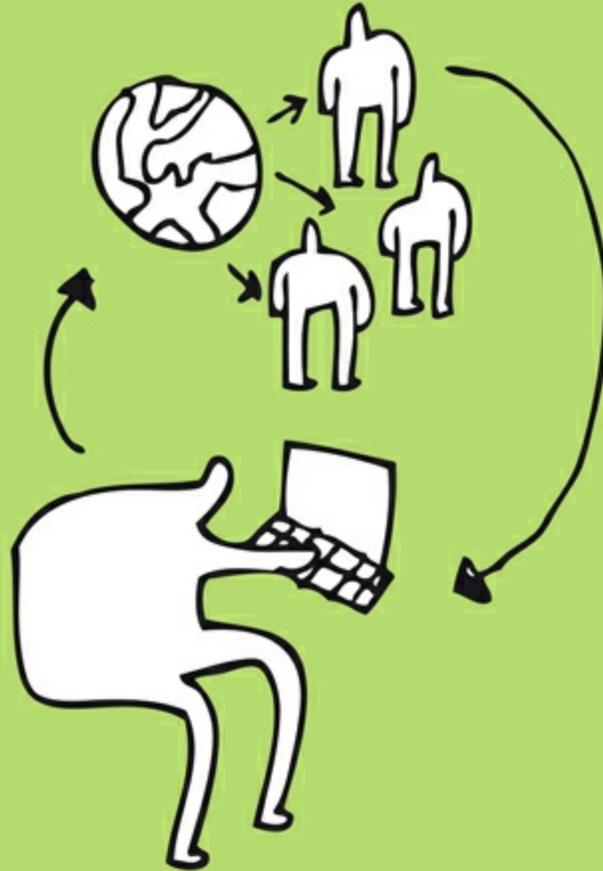


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Investigación

**FOTO-VÍDEO ETNOGRAFÍA**

# INVESTIGACIÓN REMOTA



## ¿Qué es?

Es un método de investigación a distancia a través de un protocolo de actuación (cuestionarios o monitorización de la realización de tareas por parte de usuarios) a través de un entorno de conexión (web) que permite examinar a posteriori la información.

## ¿Cómo se hace?

**Es un estudio puramente online con los siguientes pilares:**

- **La identificación de actividades a estudiar.**
- **La definición de las métricas que hay que medir y del protocolo de actuación del estudio.**
- **La identificación y captación de usuarios objeto de estudio.**
- **El lanzamiento del estudio.**
- **La recogida de información en datos numéricos y cuantitativos.**

**Dentro de esta herramienta se recogerían diversos modelos de estudios, desde la monitorización de test de usuario realizando tareas en una web, el lanzamiento de encuestas online hasta la analítica web. Lo que sobresale de esta herramienta es que la persona no está presente, por lo que no podemos conversar con ella, sino que tenemos que realizar un protocolo específico de aproximación según las necesidades de información a cubrir y el objeto del proyecto.**

## **¿Cuándo se hace?**

**Esta técnica se pone en práctica cuando nuestro ámbito de estudio va más allá de un contexto cerrado y queremos disponer de información de usuarios distribuidos con objeto de ampliar nuestro campo de acción. Puede ir desde la recogida de encuestas hasta un entorno online donde diversos usuarios en diferentes partes del mundo cuelgan sus fotos, describen actividades diarias, entre otras actuaciones, en una plataforma común.**



**VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA**



Explorar/Investigación

# INVESTIGACIÓN REMOTA

# CLIENTE MISTERIOSO



## ¿Qué es?

Es una técnica que sirve para evaluar diferentes aspectos convergentes que se producen entre la empresa y sus clientes. Durante la evaluación, el experto actúa como si fuera un cliente y sus interlocutores no saben la identidad real de la persona que los examina.

## ¿Cómo se hace?

Actuando como un cliente normal mientras hacemos uso del producto/servicio con la intencionalidad de efectuar un proceso de compra/uso en detalle.

Debemos hacernos pasar por un cliente para vivir todo el

proceso o la parte que más nos interesa. Es muy importante que nuestros interlocutores no sepan nuestra verdadera identidad, ya que queremos que actúen de forma natural.

Lo ideal es que cuando realicemos esta técnica tengamos definidos ciertos puntos del proceso en los cuales queramos profundizar. Esto hará que actuemos con un rol diferente de cliente según lo que queramos observar.

Suele prepararse previamente determinando los puntos clave que queremos investigar para otorgarles relevancia durante el juego de roles o Role Play.

Es importante tomar notas destacadas justo después de la sesión para no perder información.

## ¿Cuándo se hace?

Se utiliza cuando queremos entender y probar nuestro producto/servicio/negocio o el de la competencia en el proceso final de la cadena de valor de una compañía. La misión del Cliente misterioso es identificar fallos o posibles mejoras, así como análogos y antílogos de nuestra competencia o productos o servicios semejantes.

En Thinkers Co. utilizamos esta técnica para vivir la experiencia actual en un servicio/producto y entender de primera mano qué está pasando. Por ejemplo, en la startup [bydsea.com](http://bydsea.com), una plataforma relacionada con el mundo del mar, queríamos vivir de primera mano cómo se gestiona uno un viaje a través de las actuales webs y agencias.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Investigación

# CLIENTE MISTERIOSO

# PERSPECTIVA 360º



## ¿Qué es?

Es un método de apoyo al estudio de campo (field visit) para delimitar la perspectiva a la hora de observar y entender cómo afectan los diferentes aspectos físicos, sociales, culturales y emocionales a los usuarios y a los escenarios en que se mueven.

## ¿Cómo se hace?

Se prepara una plantilla que recoge, categoriza y clasifica los cuatro factores para analizar cómo las personas se relacionan

con el objeto de estudio (productos/escenarios/problema/servicio):

- Físico - aspecto material del objeto de estudio: todos los aspectos tangibles del mismo.
- Social - aspecto relacional del objeto de estudio, es decir, interrelaciones e interacciones.
- Cultural - aspecto cultural del objeto de estudio: contexto enmarcado por variables de lugar y origen.
- Emocional - aspecto psicológico/interpretación del objeto estudio: interpretaciones o sensaciones percibidas, provocadas.

El objetivo es predeterminar las lentes con las que mirar al usuario y su contexto con el objetivo de focalizar la búsqueda pudiendo usar todas o centrarnos en alguna en concreto.

Tras la investigación, se pondrá en limpio para la obtención de una visualización efectiva de una perspectiva global sobre el objeto de estudio.

## ¿Cuándo se hace?

Es un método que se construye asociado a un trabajo de campo y vinculado mediante la toma de fotos, vídeos y notas para analizar la conducta holística de los usuarios.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Investigación

**PERSPECTIVA 360°**



## ¿Qué es?

Se trata de vivir el entorno de competencia de un producto, servicio o problema en estudio en primera persona, sin ningún tipo de condicionante o prejuicio, como si fuéramos un usuario real que necesita pasar por todo el proceso.

## ¿Cómo se hace?

El Safari es un primer acercamiento sin planificar a fin de entender todo lo que envuelve al objeto de estudio.

El objetivo es entender cada interacción e identificar cuáles son nuestras necesidades y emociones acontecidas en el momento para tener una rápida y cercana percepción de nuestro usuario

(empatía) desde una vivencia en primera persona.

Concluido el Safari, es muy importante nada más acabar la sesión apuntar todo lo relevante que hemos visto, así como tratar de documentar visualmente (por ejemplo, fotoetnografía, usando el móvil) lo que nos llama la atención.

## ¿Cuándo se hace?

El objetivo es realizar un primer acercamiento para disponer de un conocimiento más profundo del producto/servicio/negocio de manera ágil y de este modo entender mejor el proceso y la experiencia que viven otros usuarios. Tras este primer contacto espontáneo, dispondremos de una mayor comprensión para definir los elementos y claves de posteriores estudios de campo.

Muchos productos de gran repercusión en 3M nacieron al acudir a los entornos de trabajo de sus clientes. La cinta de carroceros, sin ir más lejos, fue fruto de la cuidadosa observación de operarios en su entorno real de trabajo durante la reparación de vehículos, viendo como ellos mismos habían modificado el producto original. Hoy en día, sigue siendo una de las fuentes de generación de nuevas soluciones más efectivas y con mejor encaje en las operaciones del usuario final.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Investigación

**SAFARI**

# SHADOWING



## ¿Qué es?

Consiste en adoptar el papel de observador de nuestro usuario en su cotidianeidad sin participar de ninguna acción. Esta técnica nos permite adoptar una posición más objetiva respecto al problema/usuario.

## ¿Cómo se hace?

Se trata de identificar a un usuario, objeto de estudio, y pegarnos a él como una sombra, pero sin tomar parte en ninguna de sus

decisiones o acciones, limitándonos a seguirlo y a observarlo en diversos contextos. Cuanta más información tengamos presente durante el proceso que afecte directamente al ecosistema del usuario, más efectivas serán las posibles soluciones que planteemos.

Para realizar esta técnica previamente habremos identificado a nuestro personaje, que es escogido según una preparación previa mediante una selección por aspectos cuantitativos (pareja, salario, familia) semejantes a nuestro target a estudiar. A su vez, esto nos ayudará a situarnos un poco en su contexto. Siguiéndole en su vida cotidiana trataremos de documentar y capturar toda la información posible con fotografías, notas y vídeos para luego tener información de primera mano con el fin de buscar necesidades latentes.

## ¿Cuándo se hace?

Haremos uso de esta herramienta para entender y comprender desde una perspectiva externa los aspectos principales de nuestro usuario. Esta herramienta se emplea para ver de primera mano cómo se comporta nuestro cliente/usuario en su vida real, sin intervención de nadie, desde una posición objetiva lo más cerca a él. Buscamos identificar posibles problemas de situaciones actuales o problemáticas a futuro de un producto/servicio que está ya en el mercado.

En Orange, en el departamento de Diseño y Experiencia, esta herramienta es muy utilizada porque ayuda a entender cómo se comporta la gente en su escenario real sin condicionamientos. Muchas veces realizan esta técnica en tiendas para observar cómo interactúan los clientes o se desenvuelven los empleados con los productos ofrecidos en tienda.

Como parte del diseño de una nueva experiencia para interactuar con sus cajeros, el BBVA aplicó el Shadowing para ver cómo interactuaba su cliente en experiencias similares de otras industrias.

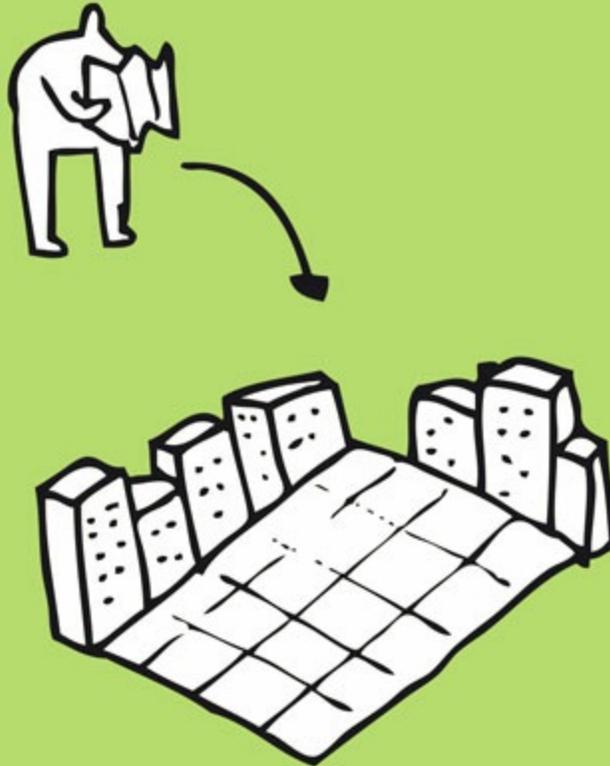


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Investigación

**SHADOWING**

# VISITA DE CAMPO



## ¿Qué es?

Consiste en realizar un estudio de campo en el que los investigadores entran en contacto directo con la gente, los lugares y los hechos que están estudiando.

## ¿Cómo se hace?

Una vez identificados los diferentes espacios de concurrencia de nuestro problema/persona/objeto de estudio, los investigadores acuden al lugar establecido para observar in situ a los usuarios, el entorno, los agentes que intervienen, entre otros factores.

Intentaremos no sólo observar, sino también capturar mediante fotos, vídeos y notas cómo actuarían los usuarios en su lugar para el posterior recordatorio y proceso de la información (foto-vídeo etnografía + apuntes).

Para generar una buena vista de campo, a diferencia de la herramienta Safari (que nos lanzábamos a la aventura), debemos tener en mente ciertas hipótesis o hechos que queremos comprobar: es necesario previamente cerrar el objetivo de la visita para centrarnos en el terreno en aquellas acciones que nos interesan de nuestros usuario/cliente/entorno.

## ¿Cuándo se hace?

El objetivo del estudio es realizar una inmersión directa en el entorno donde tiene lugar el problema o reto sobre el que estamos trabajando. La verdad está ahí afuera, no en nuestra oficina: acudamos allí donde tiene lugar la acción. La unidad de Innovación y Excelencia de Ibercaja tiene lugar en la sede central en Zaragoza, que a su vez dispone de sucursal. Ante un proyecto nuevo o revisión de la satisfacción del cliente por norma general bajan al terreno, en ocasiones en modo Safari, pero la mayoría de las veces tras preparar un breve despliegue e identificación de objetivos.

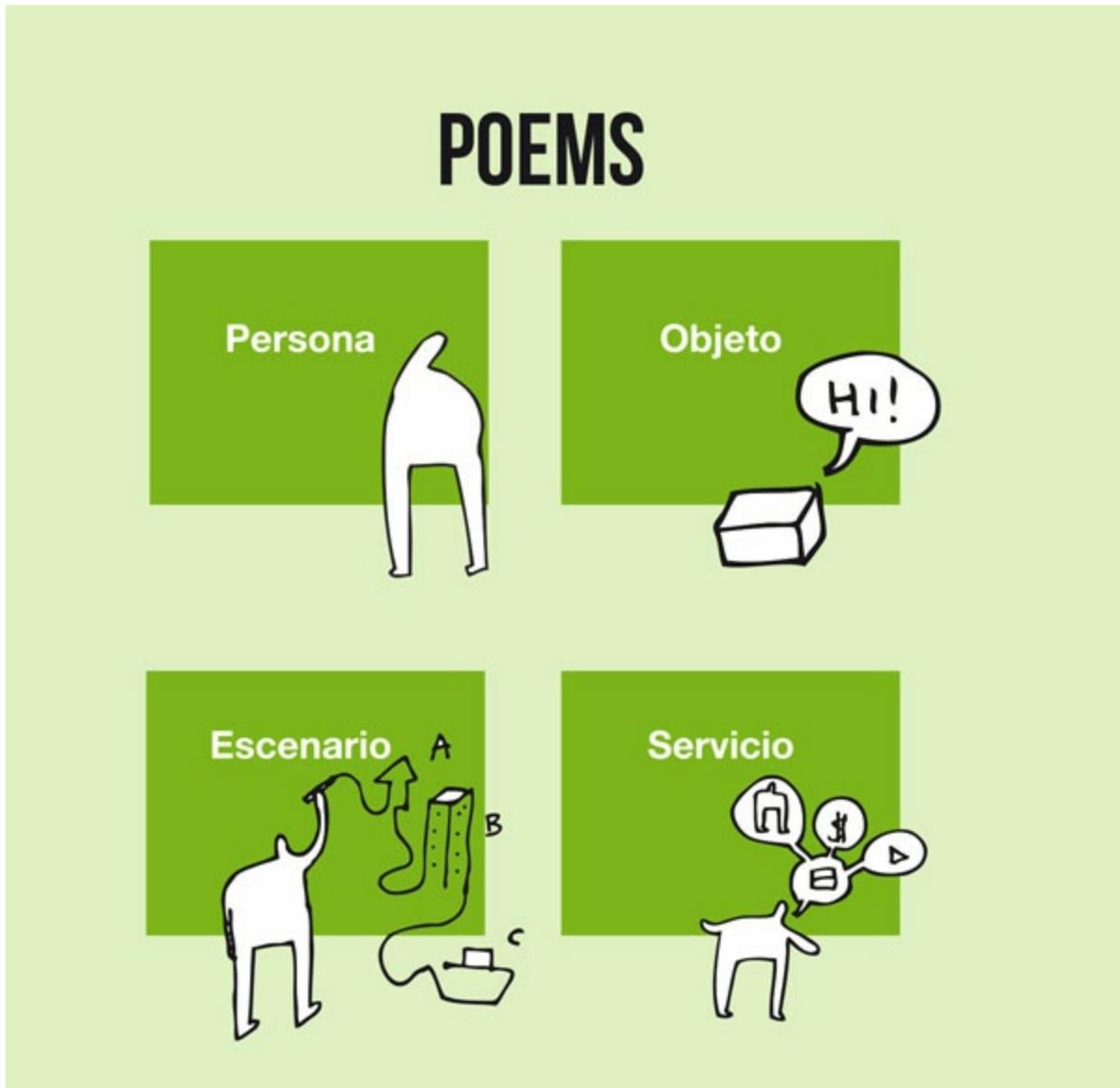


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Investigación

**VISITA DE CAMPO**

# Síntesis



## ¿Qué es?

Es un método de abstracción e investigación que se utiliza para dar sentido a los diferentes elementos presentes en un contexto

o escenario. Los elementos son estos cinco: personas, objetos, entornos, mensajes y servicios (Poems).

## ¿Cómo se hace?

Herramienta de apoyo a la investigación, se genera una plantilla a partir de los Poems definiendo diferentes áreas donde tomar notas a tener en cuenta en un estudio de campo. Tras la realización del trabajo de campo, además de las notas recogidas en primer término, según el material obtenido en una observación directa (fotos, entrevistas, recortes, grabaciones de voz, notas aparte) se localiza nueva información que aporte valor y se clasifica la misma siguiendo estos parámetros y enriqueciendo la plantilla.

## ¿Cuándo se hace?

Se prepara previamente a una Visita de campo para ser usada (o no) durante la misma y constituye una herramienta de síntesis sobre lo que hemos observado. Nos ayuda a poner en orden la información y a visualizar posibles oportunidades de trabajo.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Síntesis

**POEMS**



**el problema/persona/producto/servicio/negocio (entidad principal del mapa mental).**

**La idea de la herramienta es visualizar el entorno en el que estamos trabajando en base a lo conocido en la investigación para observar patrones o nuevas oportunidades, así como poner el foco y la importancia en los diferentes agentes implicados.**

**Por tanto, a la hora de dibujar este mapa, colocaremos a nuestro usuario (o al ente objeto de estudio) en el centro del mapa. A su alrededor más cercano iremos dibujando, en círculos de importancia, todos aquellos grupos de agentes, entidades e individuos que le afectan o con los que tenga alguna relación. La importancia se definirá en base a un criterio homogéneo a definir en cada caso (grado de interacción, importancia per se, presencia, capacidad de influencia...). Con este mapa nos será más fácil ver las relaciones o elementos importantes en el universo de nuestro usuario/cliente/entidad, así como su influencia e impacto en él.**

## **¿Cuándo se hace?**

**Tras una investigación sobre el tema en cuestión, después de haber mantenido contacto con los usuarios y expertos en el tema y tras realizar Buzz Reports, Búsqueda en medios, entre otras actuaciones, construimos una visualización efectiva de la complejidad de los entes o entidades, así como de sus relaciones.**

**Para recopilar y visualizar la información tras las investigaciones en el departamento de Diseño y Experiencia de Orange se construye este mapa con la información recabada con el fin de obtener un foto general de lo que rodea a nuestro cliente, entendiendo quiénes son los prescriptores, los influenciadores, los solucionadores en distintos momentos, por ejemplo, de consumo o de duda.**



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Síntesis

## STAKEHOLDER MAPS

# MATRIZ DE TENDENCIAS

	$T_1$	$T_2$	$T_3$
A	$:=$		
B		$:=$	
C	$:=$		
D		$:=$	

$A T_1 = D T_2 ?$



## ¿Qué es?

Es una visualización sobre cómo las tendencias y las fuerzas de cambio están ocurriendo en un área y cómo se prevé su evolución.

## ¿Cómo se hace?

Se trata de rellenar una matriz según lo anterior, lo actual y lo que está emergiendo respecto a las áreas de tecnología, mercado, personas, cultura y negocios que afecten al tema sobre el que estamos trabajando (por ejemplo, banca).

Buscamos visualizar y entender qué está ocurriendo desde una perspectiva holística. Es un método en el que debemos comparar tendencias, especular con direcciones futuras y

**capturar ideas.**

**Para generar esta herramienta escogeremos las áreas que nos interesen y observaremos cómo una misma tendencia afecta a diferentes áreas. Con este ejercicio podremos visualizar rápidamente el comportamiento de una tendencia en diferentes ámbitos y obtener conclusiones.**

**Ejemplo de Matriz de tendencias:**

<b>Objeto de estudio: banca</b>	<b>Lo anterior</b>	<b>Lo actual</b>	<b>Lo emergente</b>
<b>Personas</b>	<b>Ir a la oficina</b>	<b>Usar mi ordenador</b>	<b>Usar mi móvil</b>
<b>Tecnología</b>	<b>Cajero</b>	<b>Web</b>	<b>APP</b>
<b>Mercado</b>	<b>Local (región, país)</b>	<b>Internacional</b>	<b>Mundial</b>
<b>Cultura</b>	<b>Gasto</b>	<b>Ahorro</b>	<b>...</b>
<b>Negocio</b>	<b>Físico</b>	<b>Apertura canal digital</b>	<b>Digital</b>

## **¿Cuándo se hace?**

**Esta matriz se empleará en fases tempranas para sintetizar la información encontrada con el objetivo de definir direcciones y entender qué está pasando e intentar detectar oportunidades. Es un proceso que aglutina patrones de tendencias necesarios para delimitar la concreción de nuestro producto/servicio/empresa.**

**En BBVA, como parte de su proceso de diseño tanto de nuevas soluciones como de mejora de las existentes, enfocan su trabajo basándose en el estudio de tendencias y del contexto en que nos movemos. Recientemente publicaron el llamado Trendbook BBVA que es una colección de macrotendencias que rodean al sector financiero. Esta herramienta ayuda a explorar**

**oportunidades de innovación para ofrecer nuevas soluciones a la vez que ayuda a gestionar el diseño de la cartera de proyectos de innovación.**



**VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA**

**Explorar/Síntesis**

**MATRIZ DE TENDENCIAS**

## FROM... TO...



### ¿Qué es?

Se trata de una herramienta de prospección y visualización de escenarios para entender qué cambios están aconteciendo, así como la repercusión futura de los mismos.

### ¿Cómo se hace?

Identificamos los aspectos clave del proyecto (listado), las tendencias que le afectan para hacer una reflexión de su estado actual y la visualización de escenarios futuros (prospectiva: from... to...).

Por ejemplo, la comunicación en pareja:

**Experiencia:** aparición de redes sociales verticales y privadas. Pasamos de una comunicación multiplataforma (Whatsapp, Facebook) a una red privada de, por ejemplo, sólo dos individuos.

Alguien lo visualizó y surgió Avocado, una app o aplicación informática gratuita para dos individuos. Con ella, una vez aceptado el enlace, podemos chatear, organizar una agenda común, hacer notas y listas cuando en la nevera no queda sitio, enviar emoticonos, fotos e incluso tonterías cariñosas en forma de pegatinas o stickers.

Comunicación en pareja	From...	...	To...
Compartir	En persona, con apoyo de líneas de comunicación básicas y relación personal (el teléfono)	Introducción de nuevas tecnologías, entrada de redes sociales. Relación personal con ruido de fondo	Eliminación de ruidos. App o entorno sólo para nosotros dos donde seguir haciendo todo
Agenda			
Conversar			
	Personal y privado	Personal y complejo	Personal y directo

## ¿Cuándo se hace?

En la fase de síntesis de la investigación, como ejercicio para determinar cómo afectan las tendencias a nuestro proyecto/producto/empresa y ayudarnos a visualizar hacia dónde podemos estar dirigiéndonos (escenarios futuros) y prever así situaciones futuras.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Síntesis  
**FROM... TO...**

# MAPA EVOLUCIÓN INNOVACIÓN



## ¿Qué es?

Es un mapeo o visualización sobre cómo han evolucionado las diferentes innovaciones de la compañía y/o la industria en el tiempo.

## ¿Cómo se hace?

Tras establecer un período de tiempo concreto de estudio, recogemos los momentos históricos o hitos acontecidos en el mismo y los plasmamos en un mapa visual (visual thinking). Mediante líneas gráficas y el uso de colores mostraremos la información con idea de discutir acerca de lo acontecido y

reflexionar sobre ello generando conocimiento cualitativo: comparación con nuestros competidores, nuestra posición como líder o patrones de innovación o follower.

El mapa también puede integrar otros datos o hitos, como ingresos o cuotas de mercado, para un mayor conocimiento de la evolución de la innovación y su impacto real.

## ¿Cuándo se hace?

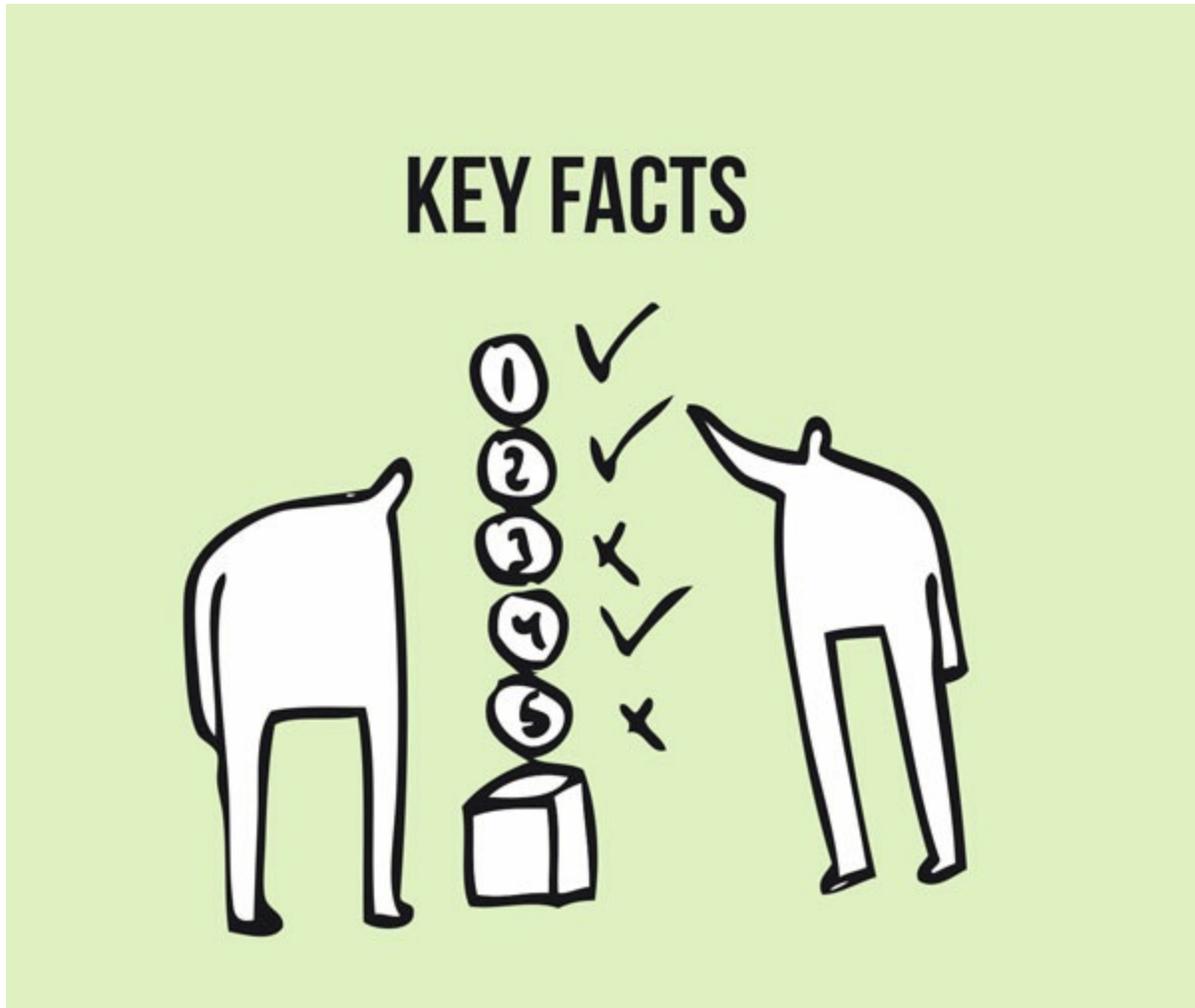
Este mapa visual facilita el contraste de información y revela datos cualitativos de alto valor para nuestro proceso de comprensión de la situación de partida previa a la generación de ideas. Nos ayuda a entender los diferentes cambios de la compañía/producto al ver los puntos de rotura y poder distinguir entre cuándo y por qué se produjo una innovación incremental o disruptiva (presión mercado, aparición tecnología, articulación de procesos, etc.).



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Síntesis

**MAPA EVOLUCIÓN INNOVACIÓN**



## ¿Qué es?

Son piezas concisas y claras de información identificadas en la investigación, es decir, hechos evidentes contrastados.

## ¿Cómo se hace?

Tras hablar con los usuarios y los expertos sobre el ítem que vamos a trabajar, y después de recopilar información de diversas fuentes, volcaremos todos los datos obtenidos a modo de observaciones evidentes, de verdades encontradas. El objetivo es poner en valor la información clave hallada en el proceso de investigación. Se puede hacer de manera individual, de forma que cada individuo del equipo resalte lo más destacado que ha

encontrado. Un método sencillo que a su vez ayuda a filtrar información y resaltar es el siguiente:

1. Tras un proceso de investigación se convoca una reunión de equipo.
2. En ella cada miembro del equipo cuenta su historia (entrevista con un usuario, experiencia de campo, búsqueda en Internet, etc.).
3. Mientras tanto, según la habilidad de extrañamiento, el resto de componentes con papel y boli en mano apuntan lo más destacado.

**Nota:** podemos usar códigos de colores para diferenciar origen de información.

En resumen, con notas y cuestiones diversas difíciles de documentar y procedimentar en la búsqueda de información de valor, no es más que un primer paso que genera una nube de post-its, listado de hechos cotejados que entendemos como verdades avaladas por alguna fuente de información y serán los datos a tener en cuenta. Este hecho clave en ocasiones recibe el nombre de verbatim, que tiene lugar cuando el hecho es literalmente definido por una frase descrita por un usuario o experto.

## ¿Cuándo se hace?

Concluida la investigación, después de haber mantenido contacto con los usuarios y con los expertos en el tema, y tras realizar Buzz Reports y Búsqueda en medios, construimos un repositorio de verdades encontradas.



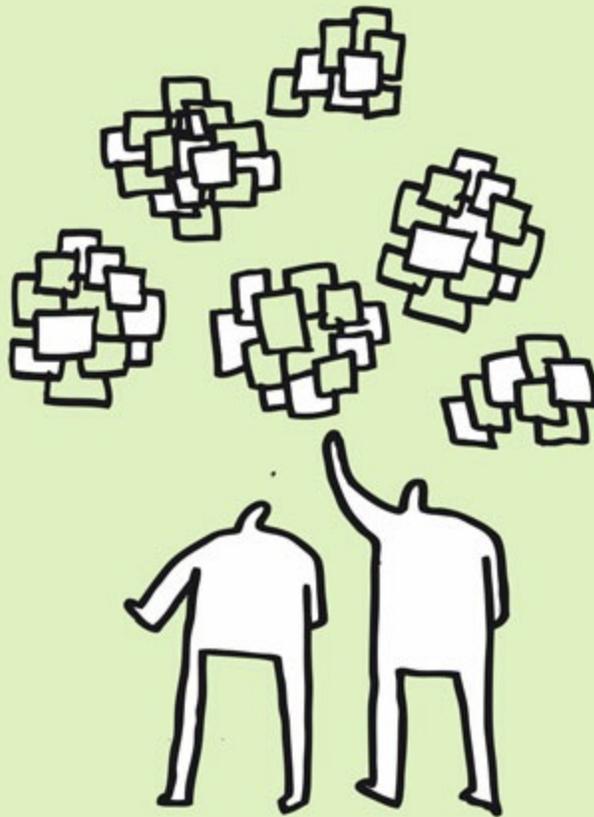
VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA



Explorar/Síntesis

## KEY FACTS

# INSIGHTS CLUSTER



## ¿Qué es?

Es la clasificación de los significados internos no obvios (insights) que detectemos como resultado de nuestra investigación con objeto de identificar áreas de acción, oportunidades y jerarquías.

## ¿Cómo se hace?

Un insight es la captación o comprensión de una verdad

revelada. Puede ocurrir inesperadamente, tras un trabajo profundo, simbólicamente o mediante el empleo de diversas técnicas de reflexión. Un insight surge del cruce y la interpretación del conocimiento explícito o de los hechos clave (Key Facts) aportando significados de valor para su posterior trabajo. En algunos casos, son evidentes, son lecturas surgidas de la conexión entre varios hechos clave. En otros, es costoso y la mejor manera para hacer salir a los insights es recoger los hechos clave, agruparlos por temas o áreas y buscar un significado mayor o más profundo a esos post-its que se encuentran cerca.

Tras disponer en post-its los insights, los agrupamos para generar relaciones que permitan visualizar necesidades o interpretaciones más completas. La primera lectura de hechos clave da significados internos no obvios preliminares. La lectura de estos últimos nos ayuda a encontrar o visualizar significados internos más completos.

## ¿Cuándo se hace?

Tras una investigación detallada sobre el tema en cuestión (entrevistas, Visita de campo, entre otras actuaciones), desarrollamos una sesión de definición de hechos clave. Después, construimos diversas interpretaciones que doten de significado y valor al proyecto (significados internos) agrupándolas para entender las áreas de acción posibles (en ocasiones es imposible actuar sobre más de un grupo de significados internos con una sola solución).

En 3M les entusiasma poder hacer uso de sus notas adhesivas post-its TM agrupando en diferentes clusters los significados internos o ideas que van surgiendo en las numerosas sesiones de comprensión de problemas/brainstorming. El poder interactuar con ellas y les permite generar dinámicas muy participativas que fomentan la colaboración y la resolución de retos complejos. Más allá de su capacidad de síntesis, es una buena herramienta de conversación abierta y generación de

**dinámica de grupo.**

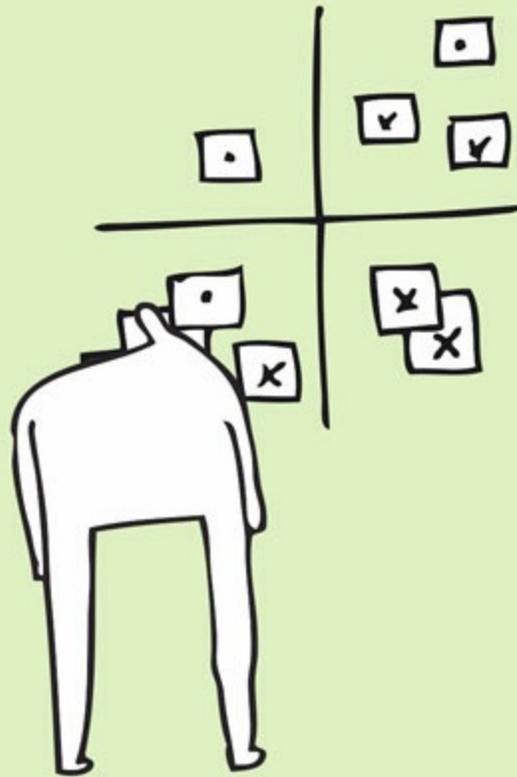


**VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA**

**Explorar/Síntesis**

**INSIGHTS CLUSTER**

# MATRIZ 2 X 2



## ¿Qué es?

Una matriz de 2 x 2 es una herramienta visual para la reflexión durante el proceso de síntesis para pensar acerca de las relaciones entre objetos/personas/empresas/productos. Es una forma de visualizar áreas de trabajo en la generación de ideas para explorar con más profundidad.

## ¿Cómo se hace?

Escogemos dos parámetros o características –complejidad y precio, por ejemplo– sobre los que comparar (uno para cada eje)

y dibujamos una Matriz 2 x 2. Los colocamos en el mapa poniendo los extremos de cada parámetro en el extremo de cada eje. Por ejemplo complejidad (de baja a alta) frente a adopción de tecnología (adoptantes tempranos frente a adoptantes tardíos, es decir, early-adopter-to-late-adopter). Lo colocamos teniendo en cuenta la cercanía a cada parámetro de los objetos a comparar y la posibilidad de visualizar de manera rápida por percepción cualitativa grosso modo. Sin embargo, se puede generar una tabla cuadrículada previamente con valores de aplicación (por ejemplo, calidad 1-5) a los ejes de comparación. Probamos algunas combinaciones para entender y visualizar la información. Por ejemplo, visualizar la imagen relativa de operadoras telecom tras una investigación de campo. Variables: satisfacción frente a precio.

## ¿Cuándo se hace?

Quando se quiere comunicar visualmente una relación que se quiere transmitir o reflexionar acerca de las relaciones entre varios ítems colocados de manera visual sobre dos ejes. Un uso común de una matriz de 2 x 2 es definir un entorno competitivo sobre dos variables. En este caso, un cuadrante o espacio vacío puede ser señal de una oportunidad de mercado (o una muy mala idea). Nos sirve para entender qué rol o situación tenemos respecto de nuestro sector/competencia valorando hacia dónde queremos dirigirnos, o bien encontrar ese hueco no cubierto.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Síntesis

**MATRIZ 2X2**

# PERSONA



## ¿Qué es?

Es la creación de un arquetipo de nuestro target objetivo según las entrevistas y el trabajo de campo realizado para tener un conocimiento más personal y profundo. Es una representación fidedigna, construida teniendo en cuenta a nuestro usuario identificado en el trabajo de investigación.

## ¿Cómo se hace?

Mediante la información obtenida a través de entrevistas o la observación de usuarios realizada generaremos este avatar. Dicho avatar debe responder a una realidad tangible. No se trata

de generar un personaje con trozos aleatorios; las descripciones deben responder a una síntesis de lo encontrado y conocido en el trabajo de investigación. Generar este personaje desde la empatía es un requisito imprescindible.

Para construir esta herramienta generamos cuatro cuadrantes, en los cuales colocaremos la siguiente información:

1. Personalizar - Cuadrante 1: características demográficas. ¿Quién es el personaje? Datos reales de él; su edad, su pareja, la familia, su profesión... en ocasiones podemos coger literalmente a un usuario de la investigación como alter ego que representa el cliente, usuario sobre el que trabajar.
2. Ubicar y contextualizar - Cuadrante 2: escenario donde ocurre la acción. Definir el espacio y el conjunto de circunstancias observadas y delimitadas como el entorno de la persona en base al objeto de estudio o trabajo, ¿dónde queremos estudiarle? Lugar, momentos, acciones...
3. Comprender y definir: Cuadrante 3: necesidades/motivaciones/creencias. Del personaje más el espacio surgen intersecciones que dan lugar a los condicionantes y matices del usuario, aquello que le guía, dirige o incentiva. Recoger aquí las observadas en la investigación en base al usuario y a su escenario.
4. Reflexionar - Cuadrante 4: objetivos/metas. En base a sus condicionantes, ¿cuál es el fin último de nuestro usuario? ¿Qué hemos recogido en la investigación?

## ¿Cuándo se hace?

Cuando deseamos sintetizar toda la información recogida sobre una persona. Este sería el punto de partida para catalizar la fase de construcción sobre quién vamos a trabajar. En todo proyecto de Design Thinking, indistintamente de la consultora, empresa o individuo que lo realiza, esta herramienta es la más extendida y reconocida. Denominada Persona, Arquetipo o similar, es el punto de inicio de la síntesis de nuestra investigación y la

**búsqueda del foco del problema a determinar y solucionar, ya sea experiencia, producto, servicio o negocio.**



**VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA**

**Explorar/Síntesis**

**PERSONA**

# MAPA DE EMPATÍA



## ¿Qué es?

Es una herramienta que permite sintetizar en profundidad aspectos emocionales y racionales de nuestro usuario a través de la plasmación de sus actos y sentimientos. Con dicha técnica tratamos de recopilar su punto de vista respecto de una necesidad/problema/producto/servicio según la investigación realizada.

## ¿Cómo se hace?

**Una vez generado y diseñado nuestro personaje (herramienta Persona), se trata de plasmar su forma de ser y actuar teniendo en cuenta lo encontrado en la investigación realizada en base a una situación/tema en concreto. Básicamente se trata de responder a las cuestiones siguientes:**

**a) ¿Qué dice y que piensa? Opiniones y hechos que comunica y aquellas que pasan por su cabeza.**

**b) ¿Qué hace y que siente? Acciones y comportamientos que desarrolla y emociones y sentimientos internos.**

**c) ¿Qué ve y qué oye? Cosas y acontecimientos que el mismo aprecia o hechos/datos que le son relatados.**

**Todo ello respondiendo al escenario que nos atañe enmarcado por la herramienta persona.**

**Por ejemplo, qué dice y piensa, qué hace y siente y qué oye y ve Pedro, nuestro cliente/usuario, sobre la temática ahorrar. En la persona lo hemos centrado en el momento de adquirir bienes principalmente, matizado por su comportamiento hogar. Preguntas que ayudan a completar: qué es para él ahorrar, qué le cuesta más al ahorrar, qué piensa de la capacidad de ahorro propia, del entorno, qué ve o escucha, qué están haciendo amigos y familia para ahorrar más.**

## **¿Cuándo se hace?**

**Una vez delimitado nuestro usuario o cliente tipo (herramienta Persona o similar), según la investigación realizada, cuando intentamos ponernos en su lugar y empatizar en profundidad con él. Mediante esta técnica realizamos una reflexión más profunda sobre necesidades/emociones/actitudes recogidas en la investigación.**

**En 3M emplean el Mapa de empatía de cara al exterior (anticipar expectativas y necesidades de los clientes) y también como elemento clave para la gestión del cambio. En organizaciones matriciales es un excelente punto de partida para mapear componentes críticos para el éxito del cambio en base a la**

percepción y el conocimiento de nuestro usuario.

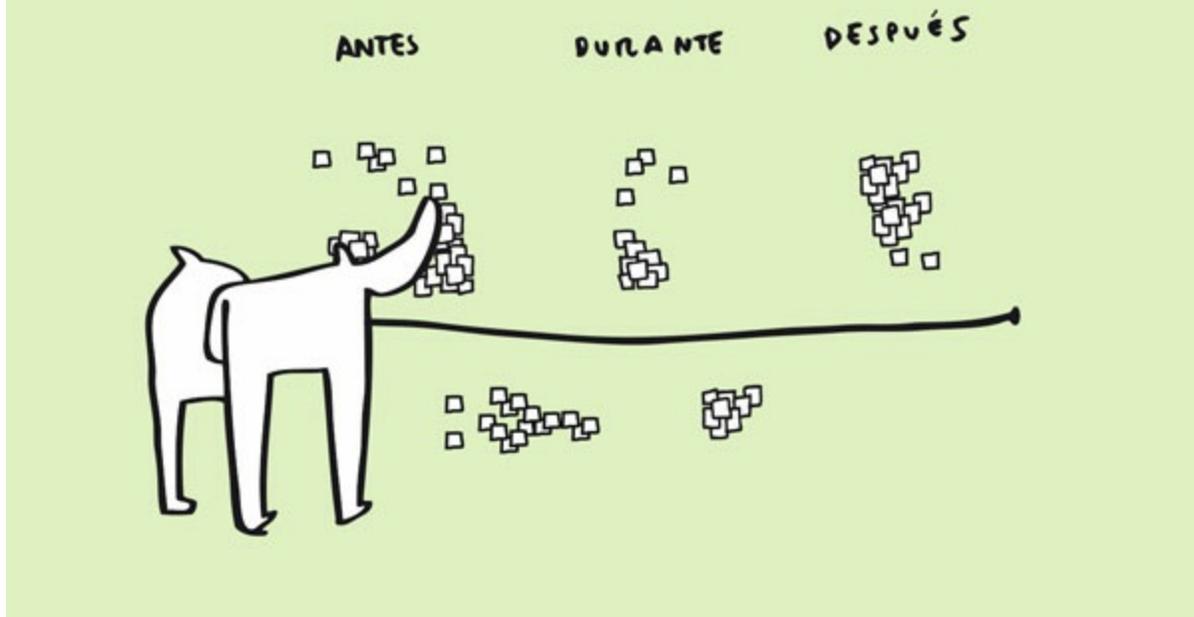


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Síntesis

**MAPA DE EMPATÍA**

# MAPA ACTIVO DE LA EXPERIENCIA



## ¿Qué es?

Es una visión integral de la experiencia de usuario para entender qué sucede antes, durante y después del contacto principal del usuario con nuestro producto/servicio/empresa, definida en cinco etapas: atracción, entrada, compromiso, salida y extensión.

## ¿Cómo se hace?

Las experiencias proporcionadas por la empresa son visualizadas en una línea de tiempo que comienza en el primer contacto con el usuario y llega hasta su extensión final o salida.

Tras delimitar cada etapa, se evalúan las diferentes interacciones en relación con una serie de atributos posicionados de manera vertical:

- **Definición:** ¿podemos describirlo? ¿Está definido?
- **Novedad:** ¿es distintivo e identificativo?
- **Accesibilidad:** ¿puede conseguir el cliente lo que realmente espera?
- **Significado:** ¿tiene sentido? ¿Aporta valor real?

## ¿Cuándo se hace?

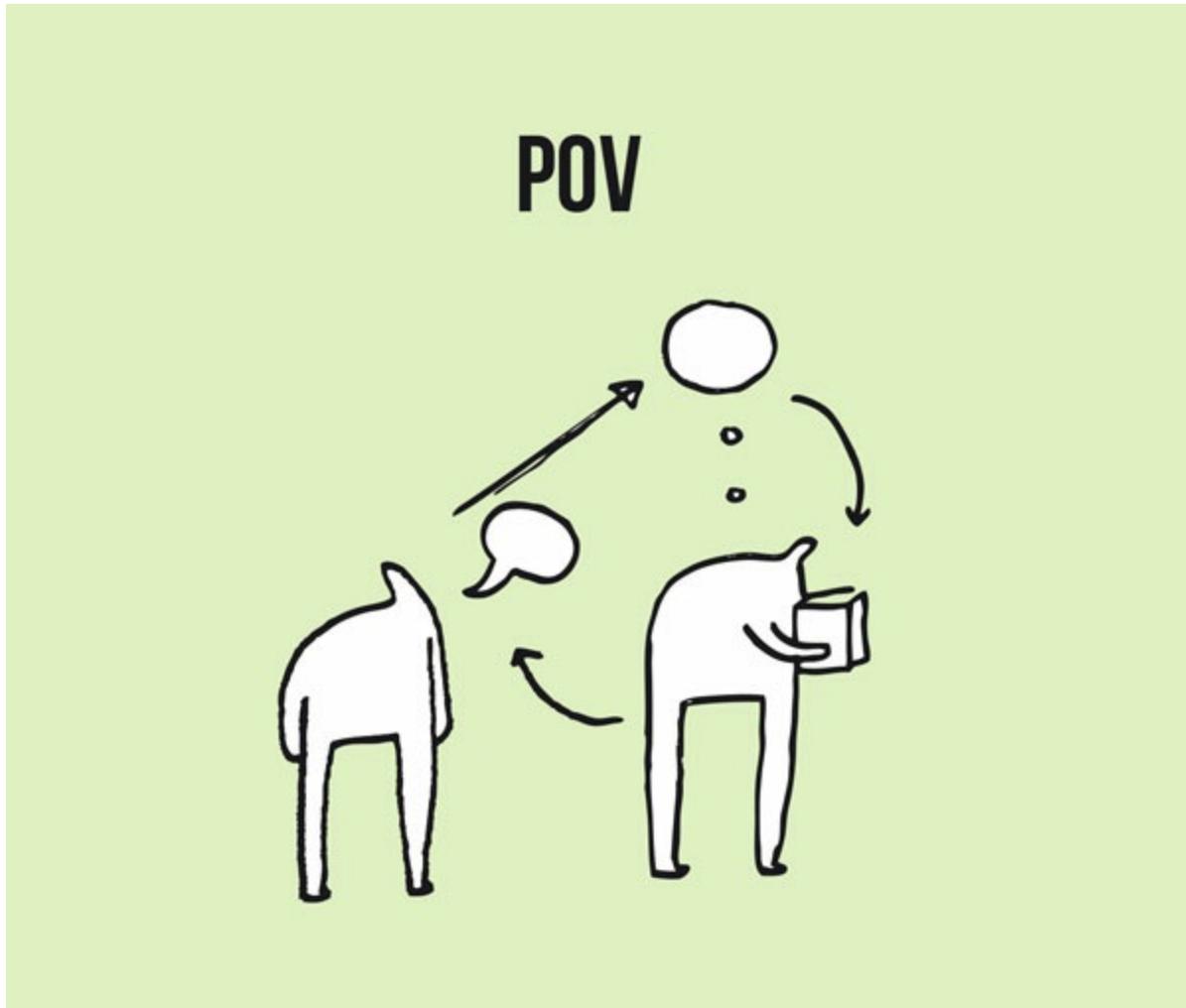
Tras una investigación de campo, el mapa activo de experiencia es una evaluación cualitativa según la opinión de usuario realizada para visualizar fortalezas, debilidades u oportunidades a tener en cuenta en la fase de ideación.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Síntesis

**MAPA ACTIVO DE EXPERIENCIA**



## ¿Qué es?

Un punto de vista (POV) es el planteamiento de reto de diseño en una exposición del problema según la persona (usuario objeto) previa a la ideación.

## ¿Cómo se hace?

Los tres elementos de un POV son el usuario, la necesidad y los significados internos no obvios (insights). Para construir un POV usaremos la siguiente estructura:

[USUARIO] necesita [NECESIDAD DE USUARIO] porque  
[INSIGHT SORPRENDENTE]

Utilizaremos una pizarra o papel de borrador para probar una serie de opciones jugando con distintas variables encontradas en la investigación, así como las combinaciones entre las mismas. Las necesidades deben ser verbos constituyéndose el POV en una declaración sintetizada que estimule el diseño de una solución: no debe ser una declaración de hecho, sino una inspiración para desarrollar soluciones.

Por ejemplo, en lugar de afirmar que un turista necesita perderse por la ciudad sin miedo a sentirse desorientado, es mejor decir que un turista necesita perderse por la ciudad con la seguridad de saber volver a su punto de partida.

Una de las frases más utilizadas es la siguiente:

\_\_\_\_\_ (usuario/cliente bien identificado) lo que necesita es \_\_\_\_\_ (job to be done, necesidad profunda) porque \_\_\_\_\_ (insight).

## ¿Cuándo se hace?

Como punto final del proceso de exploración, un buen POV permitirá idear de manera dirigida según la necesidad del usuario (reto significativo). En último término nos facilitará entender nuestro Desafío de diseño planteando la pregunta How might we (HMW), es decir, cómo podríamos.

Este tipo de frase tan simple es el modo en el que la unidad de Innovación y Excelencia de Ibercaja sintetiza todo un proceso de investigación de cliente: quién, qué y para qué-por qué. Todo con visión de cliente, aún no hablamos de nuestro producto o servicio. Creemos que ser bueno en eso puede ser una fuente de ventaja competitiva difícilmente copiable si se sabe aprovechar bien en el diseño posterior de la solución.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Síntesis

**POV**

# DESAFÍO DE DISEÑO



## ¿Qué es?

El Desafío de diseño o Design Challenge comprende cuestiones cortas y concisas que una vez lanzadas provocan la generación de ideas (brainstorms) surgidas del POV o de los principios establecidos de diseño.

## ¿Cómo se hace?

Tras fijar el POV o los principios de diseño (Brief), se trata de

**configurar preguntas que ayuden a hacer estallar la creatividad de generación de soluciones.**

**Por lo general, usamos la pregunta HMW (How might we) para hacer el problema nuestro y retornos a solucionarlo. La pregunta HMW no debe ser ni muy estrecha (solución evidente) ni demasiado amplia (pérdida del foco).**

**Por ejemplo, entre una HMW demasiado estrecha, como crear un cono de comer el helado sin gotear, y la demasiado amplia HMW rediseño del postre, una HMW válida sería: rediseño del helado para hacerlo más portátil.**

## **¿Cuándo se hace?**

**Como último punto de la exploración: creamos una semilla lo bastante amplia como para comenzar a visualizar un amalgama de soluciones, pero lo suficientemente estrecha como para que el equipo tenga algunos límites de utilidad. Cabe señalar que la pregunta evolucionará conforme evolucione el proyecto y el progreso que se haya hecho sobre el mismo (no es estático).**

**El uso de esta herramienta es sencillo y necesario. Muchas veces nos enfocamos en la búsqueda de soluciones, pero no reflexionamos anteriormente en cuál es la pregunta a resolver. Eso nos hace recorrer caminos que a menudo no deberíamos haber caminado: nos guiamos por la posibilidad.**

**El punto de partida de los equipos de innovación en Repsol es la definición de la oportunidad o del reto al que se enfrentan: «Enamórate del problema y no de la solución». Las sesiones iniciales con directivos antes de comenzar a definir soluciones intentan profundizar en el trabajo que hay que realizar mediante la fijación de un reto claro y una visión compartida. Ante un proceso de construcción de soluciones es necesario entender las necesidad que hay que cubrir y los criterios que nos ayudarán a establecer prioridades y evaluar las opciones generadas.**



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Síntesis

**DESAFÍO DE DISEÑO**

# BRIEF, PRINCIPIO DE DISEÑO



## ¿Qué es?

Tradicionalmente, un Brief de diseño es un documento generado por las empresas para los diseñadores que define el contexto del encargo. Como herramienta, establece los principios del diseño según las necesidades y los objetivos del proyecto: traducir los insights en principios accionables.

## ¿Cómo se hace?

Se trata de transformar insights y resultados de la investigación en declaraciones factibles, a futuro, para guiar la ideación. El Brief enmarca el proyecto, determina los límites y define los objetivos, es decir, es una declaración de principios a tener en cuenta en la fase de construcción de ideas.

A su vez, este Brief se convierte en una guía para evaluar los resultados parciales (prototipos o ideas) que se van presentando a lo largo del desarrollo del proyecto y también el resultado final, pudiendo medir y visualizar la coherencia con la investigación/punto de partida.

Generalmente recoge tres estamentos:

- **Objetivos del proyecto:** qué se quiere conseguir, por qué ha surgido.
- **Mi usuario (mercado) y sus necesidades a satisfacer** pudiendo priorizar y determinar si se trata de cuestiones a resolver, interesantes de resolver o posibles a resolver.
- **Mi empresa/equipo y sus capacidades** poniendo en valor el análisis interno y determinando límites, así como maximización de ítems o activos.

En resumen, definimos las estrategias para resolver un reto de diseño independiente de una solución específica.

## ¿Cuándo se hace?

Tras entender el reto y haber identificado los insights del mismo, con objeto de realizar una checklist a cumplir que nos sirva para evaluar y seleccionar las ideas a llevar a cabo. Sobre todo, es importante en proyectos con dos ámbitos bien diferenciados, conocimiento y resolución, en los que además el equipo pueda no ser el mismo. Por ello, el Brief es un documento de transmisión de información importante, ya que une ambos espacios de acción.



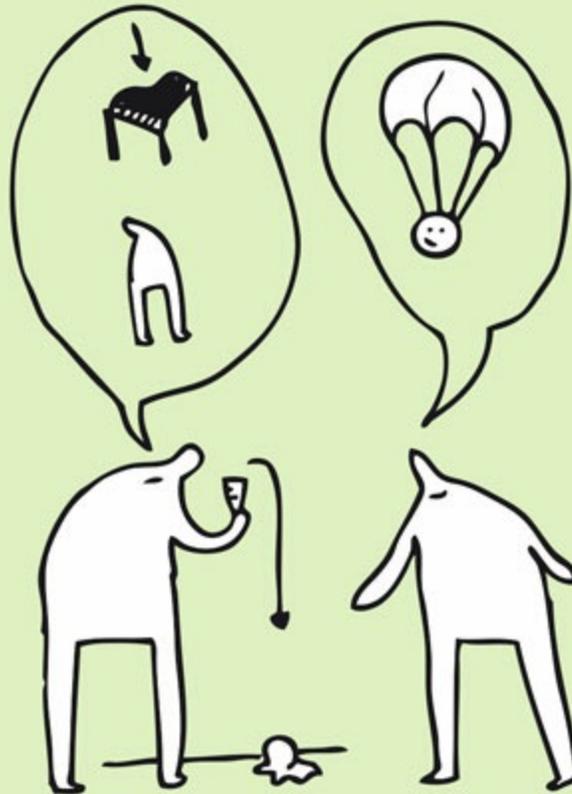
VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA



Explorar/Síntesis

## **BRIEF, PRINCIPIO DE DISEÑO**

# METÁFORA DEL PROBLEMA



## ¿Qué es?

Se trata de la representación abstracta del problema mediante figuras y estableciendo entre la representación y el problema un símil no explícito que nos ayudará a comprender mejor la idiosincrasia del segundo.

## ¿Cómo se hace?

Delimitado el problema, realizamos una brainstorm de

situaciones o de realidades homólogas con objeto de contextualizar y delimitar el problema según una metáfora que nos ayude a definirlo.

Por ejemplo, para Pedro estar en la sala de urgencias de un hospital es como encontrarse en un atasco de la M-30 (vía de circunvalación de Madrid) en hora punta.

Los intangibles que nos transmite la metáfora van más allá de la situación en sí misma proveyéndola de significado al relacionarla con una situación cotidiana más tangible. En ocasiones se utiliza para bajar o aterrizar el reto o el Brief elaborado a algo más tangible a nivel experiencial o de situación, si bien en muchos casos la complejidad del problema encontrado no es verbalizable mediante las herramientas de Design Challenge o Brief, y la metáfora nos ayuda finalmente a entenderlo y fijar un punto común de entendimiento.

## **¿Cuándo se hace?**

Una vez delimitado el problema, puede resultar de ayuda traducir la idiosincrasia del mismo en una figura metafórica que lo contextualice.

Dicen que una imagen vale más que mil palabras. Pues una metáfora bien trabajada puede valer más que los retos. En la unidad de Innovación y Excelencia en Ibercaja se usa, sobre todo, con tres fines:

- 1. Explicar de modo claro, concreto y corto una realidad, modelo o concepto complejo.**
- 2. Que cualquiera pueda compartir ese concepto de modo vertical y horizontal sin desvirtuar su esencia.**
- 3. Lograr un mayor recuerdo y aplicación consciente del concepto en cuestión.**



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Explorar/Síntesis

**METÁFORA DEL PROBLEMA**

# EJEMPLO DE EXPLORAR. ORANGE, LOS NUEVOS PREPAGO



**El proyecto Prepago surge a raíz del boom de las operadoras virtuales (aquellas que no poseen infraestructuras físicas, tales como Lycamobil o Lebara), que se han hecho más fuertes en clientes de nicho, si bien poco a poco van expandiéndose y alcanzando espacios de mercado mayores. Más allá de los espacios concretos en que se movía hasta ahora, el prepago comienza a ser un mercado en auge sobre el que es necesario replantear enfoques y productos/servicios.**

**Como respuesta ante esta necesidad, en invierno de 2013 surge un proyecto desde el área de Diseño y Experiencia de cliente de Orange liderado por su directora, Carolina Miyata, para entender en profundidad qué está pasando en el mundo del prepago con la premisa de poder comprender y actuar en consecuencia. La idea de Carolina Miyata era muy clara:**

**«Debemos adaptarnos a los nuevos patrones de conducta de nuestros clientes, pero para ello debemos entenderlos, es**

**decir, salir fuera y estar con ellos».**

**Una vez establecida una reflexión preliminar muy básica en el proyecto del eje principal, el mayor esfuerzo se dedicó a la exploración con el objetivo de recabar información desde dentro y fuera del problema. Al comenzar con un primer Benchmarking pretendíamos entender cómo estaba la competencia en cuanto a producto y oferta e intentamos realizar un mapa de empresas existentes y ver qué nuevas empresas estaban surgiendo. A su vez, comenzamos a recabar información a través de la Búsqueda en medios para tratar de identificar aquello que nos afectara, por ejemplo, cambios demográficos de población residente y visitante:**

**«En España, inmigrantes de Sudamérica estaban volviendo a su país por el efecto de la crisis [...], al tiempo que ingleses y rusos aumentan su presencia en estancias cada vez más largas en nuestro país».**

**Es decir, en pocas palabras, los inmigrantes que venían en búsqueda de trabajo huyen (cliente tradicionalmente comienza prepago y amplía a contrato), pero los que buscan playa cada vez se quedan más tiempo, acostumbrados al uso de teléfonos inteligentes y 3G en roaming.**

**Divisando ya posibles clientes, más allá de una persona extranjera con poco gasto en el móvil (típico perfil prepago y copado en primer caso por Lebara en el low cost) y del turista acostumbrado a utilizar su contrato de origen, uno de los focos que se establecieron fue conocer más al usuario Orange, sobre todo por el creciente volumen de individuos que pasaban del contrato a prepago por una razón de ahorro. Mediante la generación de unos Focus Groups indagaron en diversos grupos sobre cómo consumían o ahorraban para, en una fase posterior, profundizar mediante Entrevistas cualitativas en los sectores que consideraron más interesantes. El objetivo de las mismas fue ir más allá de entender cómo consumen o se comportan con el**

**móvil ya que lo que Orange pretendía era identificar a los usuarios y recoger sus historias particulares para ponerse en su lugar. A raíz de estas conversaciones la compañía fue comprendiendo gradualmente que el prepago poco a poco se estaba convirtiendo en una necesidad, es decir, que no respondía a una moda o un patrón de ahorro, sino que evidenciaba que la crisis comenzaba a golpear a la clase media: gente con poder adquisitivo que de la noche a la mañana se encontraba sin empleo y, por ende, disponía de recursos limitados. Mostraba que estaba naciendo la nueva clase baja alta.**

**Para validar las hipótesis que iban surgiendo, así como entender cómo se estaba respondiendo al respecto, se llevó a cabo un Cliente misterioso tanto con operadoras nuevas que vivían del prepago como con operadoras actuales, entre las que se incluía Orange. ¿Cómo estaban actuando las operadoras ante la crisis? Uno de los puntos más interesantes fue visualizar que las operadoras virtuales, al ser estructuralmente mucho más pequeñas que las grandes, se habían afianzando en estrategias de guerrilla apoyándose en locales de barrio o tiendas temporales o PopUp desperdigadas por las ciudades.**

**Para agilizar su trabajo, más allá de la acción del Role Play o de la dramatización del Cliente misterioso, se procedió a realizar Safaris para visitar las tiendas de barrio que ofrecían los móviles prepago (que ya no sólo eran locutorios) sin una idea definida. Con esta mera observación se trazaron nuevas hipótesis y se prepararon mínimas Visitas de campo concretas para encontrar respuesta a preguntas que habían surgido tras una observación superficial.**

**Tras finalizar la recogida de información, se debía proceder después a sintetizar todo el volumen recolectado para poder generar información accionable de valor: aquella que sirviera a la compañía para saber cómo actuar.**

**En esta fase de síntesis, para tratar de asimilar todo ese conocimiento que se había descubierto durante la investigación, el primer paso fue colocar a todos los actores y personajes en un mapa mediante Stakeholders Maps y así ver cómo estaba construido el mundo prepago actual.**

**Antiguos prepagos:**

- **Gente mayor con bajo consumo.**
- **Grupos étnicos.**

**Nuevos prepagos:**

- **Nueva clase baja alta.**
- **Jóvenes.**
- **New étnica (turistas y erasmus).**

**Uno a uno se fueron generando los arquetipos, utilizando la herramienta Persona y tomando como referencia a personajes que existían, la investigación se encontró con ciertos aspectos demográficos contrastados y con un entendimiento mayor de sus necesidades actuales. Tras ello, y teniendo en cuenta toda la información y las historias recogidas, la empresa se adentró aún más en la piel de su cliente generando el Mapa de empatía para fijar hechos que se habían contrastado en la investigación. En resumen, la compañía tuvo la capacidad de generar claramente su mapa dibujado con sus clientes actuales y futuros bien definidos y entendiendo su realidad, si bien faltaba el verdadero desafío: ¿cómo podría mejorar sus vidas? ¿Cómo podría adaptar su oferta/productos a ellos?**

**Toda investigación debe sintetizarse en preguntas reto para poder comenzar a proyectar soluciones dirigidas al cliente**

mediante el uso del Desafío de diseño. En este proyecto algunas preguntas reto que emergieron fueron las siguientes:

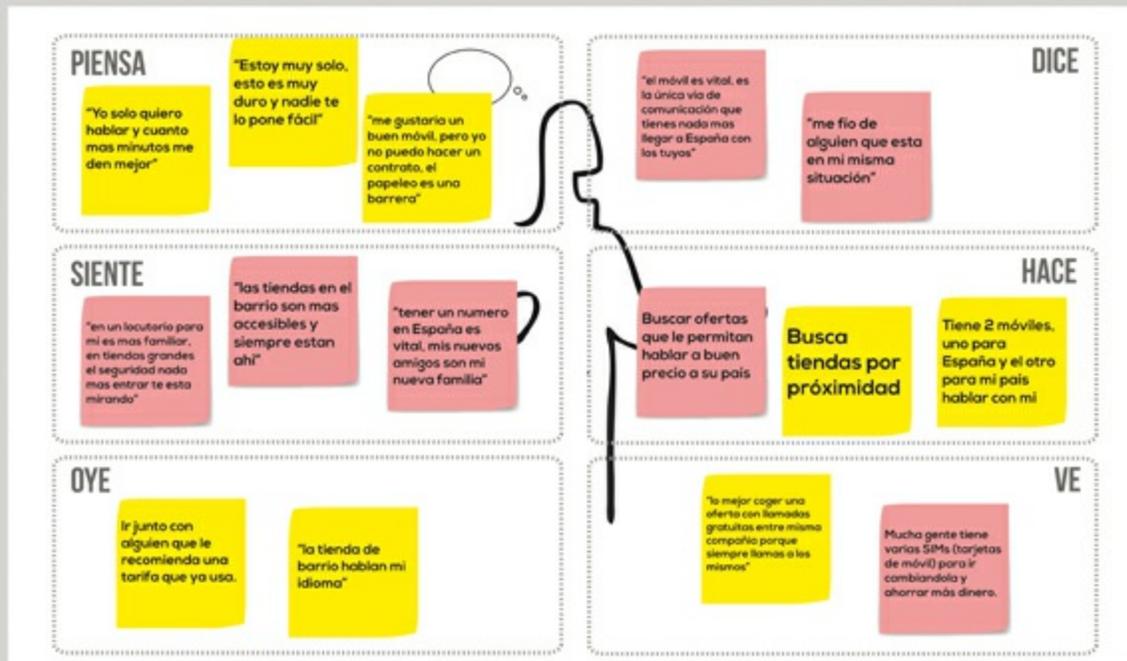
- ¿Cómo se podría introducir la empresa dentro del pequeño comercio, pero de una manera no sólo de venta, sino con cercanía/interacción?
- ¿Cómo se puede dar visibilidad a las ventajas de una oferta, pero poniéndose en el lugar de una persona que acaba de llegar a España?





## MAPA DE EMPATIA. SÍNTESIS/INVESTIGACIÓN

PROYECTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
 DISEÑO POR \_\_\_\_\_ VERSIÓN \_\_\_\_\_



Diseñado por: Thinkersco

Todos los derechos reservados. Este contenido está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NC-Comercial-SP-Compartido 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

DESIGNPEDIA™  
 WWW.DESIGNPEDIA.INFO

ThinkersCO®  
 WWW.THINKERSCO.COM



Diseñado por: Thinkersco  
"Se puede ser periodiquero sin ser periodista"  
Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-ShareAlike 4.0 Internacional.  
Para ver una copia de esta licencia, visita <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

# CONSTRUIR

Identificado el reto de diseño (problema u oportunidad), disponemos de diversos modelos de generación de ideas no excluyentes entre sí. Podemos necesitar disponer de uno de ellos o usar varios de manera conjunta para definir una idea más completa. Una vez delimitada y consensuada dicha idea por el equipo, la traducción de este concepto intangible en un modelo tangible sobre el que comenzar su desarrollo lo denominamos prototipo. A la hora de prototipar no existe un manual universal, sino que cada concepto tiene su propia idiosincrasia. Para una correcta ejecución debemos disponer del objetivo del prototipo (función), así como de la herramienta adecuada.

## IDEAR

- Mapa de convergencia
- Brainstorming
- Selección de ideas
- What if
- Hibridación por agregación
- Hibridación por traslación
- Hibridación por síntesis
- Diseño de escenarios
- Mapa activo de la experiencia
- Sesiones de cocreación

## PROTOTIPAR

- Prototipo para empatizar
- Prototipo para pensar
- Prototipo para mostrar
- Prototipo rápido
- Prototipo físico
- Prototipo funcional
- Mínimo producto viable

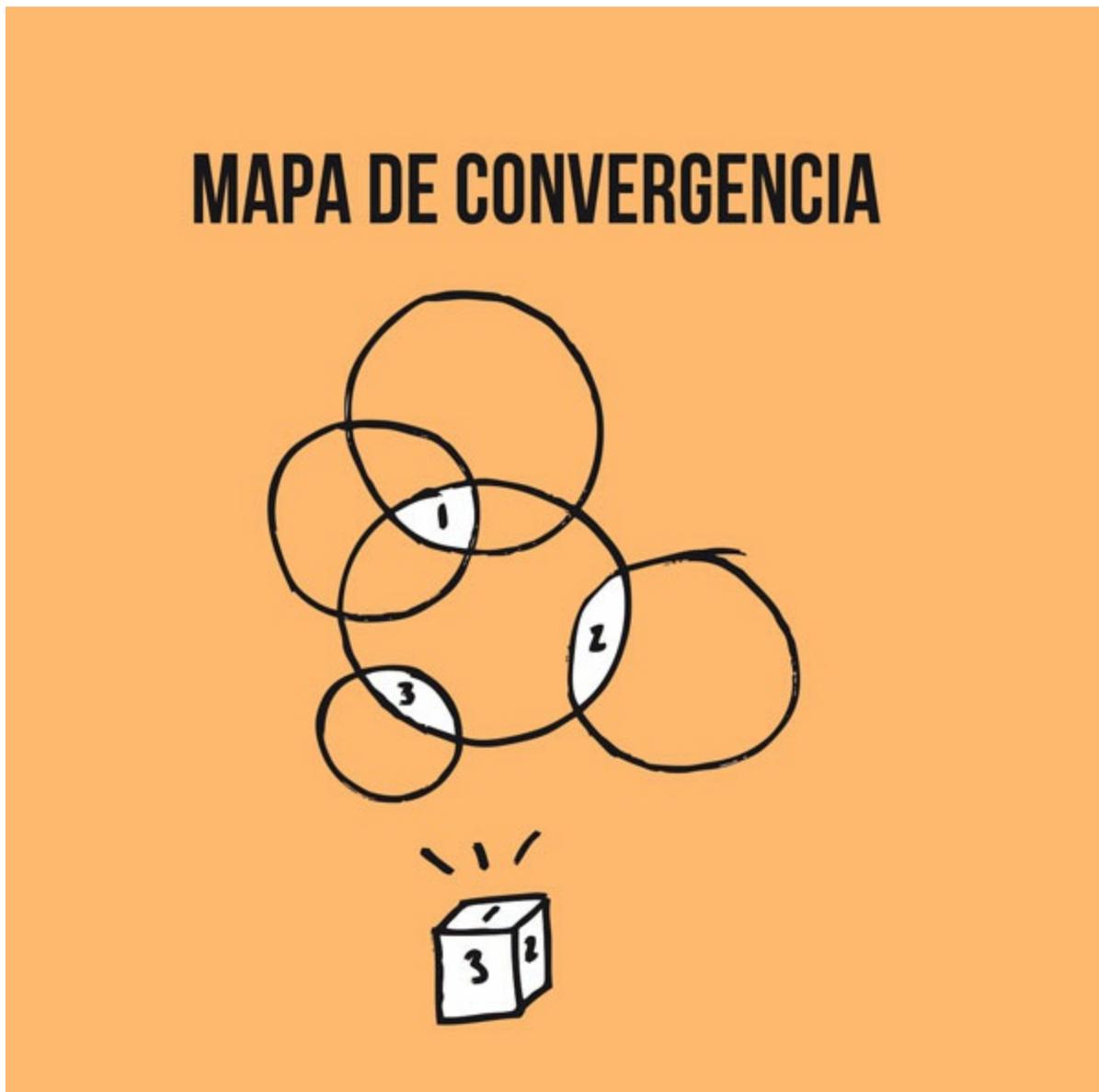
## HERRAMIENTAS

- Concept Sketch
- Storyboard
- Mock-Up
- Solution Diagram
- Role Play
- Wireframe
- Maqueta de cartón

- Desktop Walkthrough
- Infografía
- Impresión 3D
- Storytelling
- Service Prototype
- Service Blue Print
- Business Model Canvas

**Modelos 3D**  
**Customer Journey Map**

# Idear



## ¿Qué es?

Es un método visual que analiza la convergencia de dos o más

temas a fin de obtener una búsqueda de oportunidades para la innovación.

## ¿Cómo se hace?

De manera superficial: identificamos diversas áreas o temáticas del proyecto (tipo de usuarios, tecnología, mercado) y las visualizamos. Reflexionamos sobre la necesidad de confluir los temas o las áreas definidos para un correcto objetivo final y tratamos de entender qué sucede en las diversas intersecciones, es decir, por ejemplo existiendo tres que ocurre o que existe si sólo conseguimos conectar dos de los tres entes.

De manera intensiva: identificamos todas las entidades que queremos agrupar (alimentos, procesos industriales) y las agrupamos en temáticas (alimentos frescos, procesado básico, procesado químico) buscando la confluencia entre grupos para lograr espacios de convergencia que nos ayuden a identificar oportunidades.

## ¿Cuándo se hace?

Empleamos esta herramienta en un primer momento de construcción de ideas, como proceso de conversación y reflexión. Estos diagramas se usan para mostrar gráficamente la agrupación de elementos en conjuntos. Cada conjunto es representado por un círculo o un óvalo, y a su vez estas figuras se superponen describiendo oportunidades o conexiones necesarias para obtener un buen resultado. El significado final del resultado de su uso es, en la mayoría de ocasiones, una lectura subjetiva realizada por el equipo de trabajo.



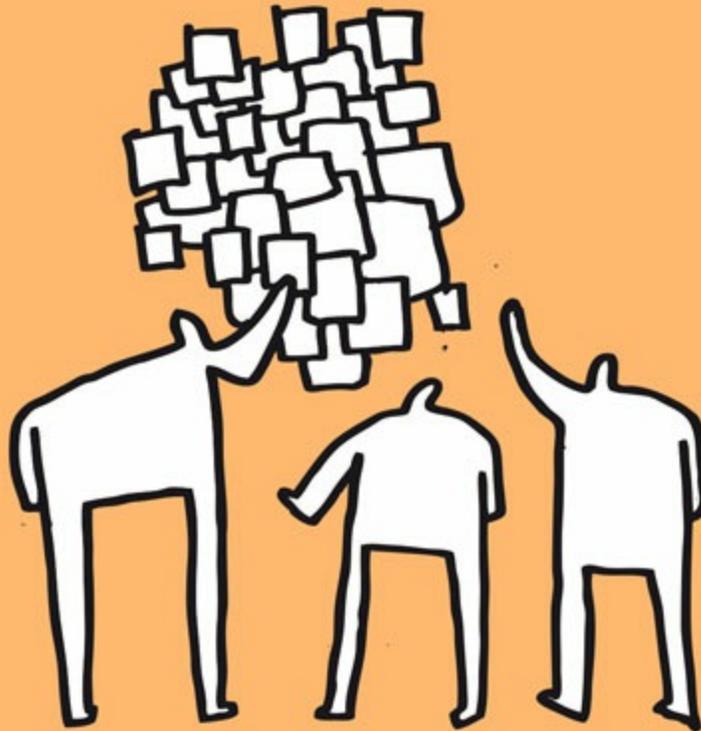
VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA



Construir/Idear

# MAPA DE CONVERGENCIA

# BRAINSTORMING



## ¿Qué es?

Es una lluvia de ideas ante un problema o reto planteado previamente. En esta fase ha de prevalecer la cantidad frente a la calidad evitando juzgar durante el ejercicio.

## ¿Cómo se hace?

Antes de la lluvia de ideas, debemos definir el problema o la persona sobre la cual vamos a proyectar las ideas con objeto de disponer de un foco claro y conciso. En muchas ocasiones el brainstorming se emplea como una herramienta aislada, es decir, en momentos puntuales como un ejercicio de generación. Sin

embargo, sin este foco inicial los resultados suelen ser paupérrimos. La creatividad requiere de un 99% de perspiración y de un 1% de inspiración: hablamos del uso previo de herramientas como Persona, POV y Design Challenge que nos ayuden a focalizar sobre qué generar la tormenta de ideas.

Al acometer la generación espontánea es recomendable utilizar post-its y rotuladores para forzarnos a sintetizar en dos o tres palabras nuestra idea. Podemos usar una pared o un panel donde volcar los post-its, preferiblemente de pie, para generar una mayor interacción y movilidad.

**Reglas básicas:**

1. Una conversación cada vez: varias personas, sólo una hablando y todos escuchando.
2. Prevalece la cantidad ya que se busca disponer de opciones.
3. Construir en las ideas de otros; el punto de partida es sacar lo que otros nos inspiren.
4. Promover ideas alocadas, ir más allá de lo evidente.
5. Ser visuales, el uso de pequeños dibujos, ilustraciones o diagramas sirve para explicar mejor.
6. Mantener el foco, centrar el esfuerzo sobre el punto de partida marcado.
7. Aplazar el juicio. No bloqueemos la posible generación o construcción de los demás.

## **¿Cuándo se hace?**

Tras un mapeado y exploración, definido el problema o llegados a un momento concreto donde es necesario lanzar ideas. La lluvia de ideas es una herramienta que debe estar focalizada por un trabajo previo y se practica como punto de inflexión para comenzar a generar ideas inexploradas, volcando las primeras conexiones aleatorias o posibilidades visualizadas como solución a un problema.

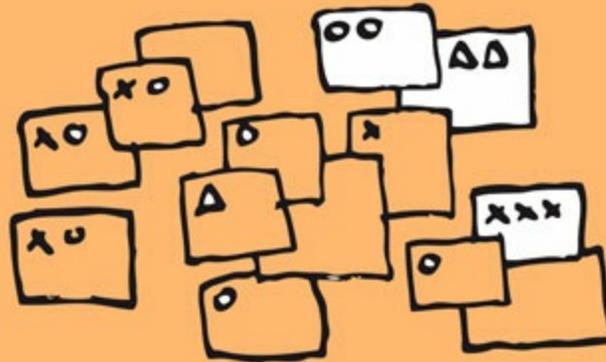


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Idear

**BRAINSTORMING**

# SELECCIÓN DE IDEAS



+ INNOVADORA Δ  
+ DESEABLE X  
+ VIABLE O

## ¿Qué es?

Es un proceso de votación de ideas para la selección y filtrado de aquella otra idea a construir.

## ¿Cómo se hace?

Tras una sesión grupal de generación de ideas se procede a filtrar aquella o aquellas con mayor potencial de desarrollo según tres perspectivas que guiarán la votación:

1. La idea más innovadora: desde la perspectiva de mercado es la idea más novedosa.
2. La idea más viable: desde la perspectiva de negocio es la idea más factible (no sólo económicamente, sino también viable

tecnológicamente o por tiempo, por ejemplo).

**3. La idea más deseable: desde la perspectiva del usuario es la idea más atractiva.**

Generalmente, asignamos un voto por atributo a cada persona a otorgar bajo su propia autonomía. El resultado de la votación nos muestra las ideas que han de desarrollarse con prioridad.

Ante la tesitura de encontrarnos con ideas semejantes, es recomendable primero votar y luego, sobre la elegida como principal, evaluar esa afinidad detectada. Ello nos ayudará a evitar la construcción del denominado Frankenstein, es decir, el aglutinamiento de ideas pesado, difícilmente ejecutable y que a la larga carecerá de sentido.

## **¿Cuándo se hace?**

Después de la lluvia de ideas procedemos a seleccionar las ideas que llevaremos a cabo priorizando las mismas para disponer de un repositorio en caso de que falle en su enfrentamiento con el usuario (test).

La Selección de ideas puede parecer una herramienta evidente, pero no lo es absoluto. Por ejemplo, en la unidad de innovación y excelencia en Ibercaja el uso de esta herramienta tiene dos objetivos:

- 1. Pensamiento decisivo.** Cuando estamos resolviendo un problema y buscamos una mejora rápida, sin riesgo, al menor coste, una mejora incremental. En este caso, las ideas se filtran por viabilidad.
- 2. Pensamiento evolutivo.** Cuando nos enfrentamos a un reto desconocido y buscamos soluciones innovadoras y diferentes. En este caso, no se filtran las ideas, sino que se evolucionan para construir viabilidad.

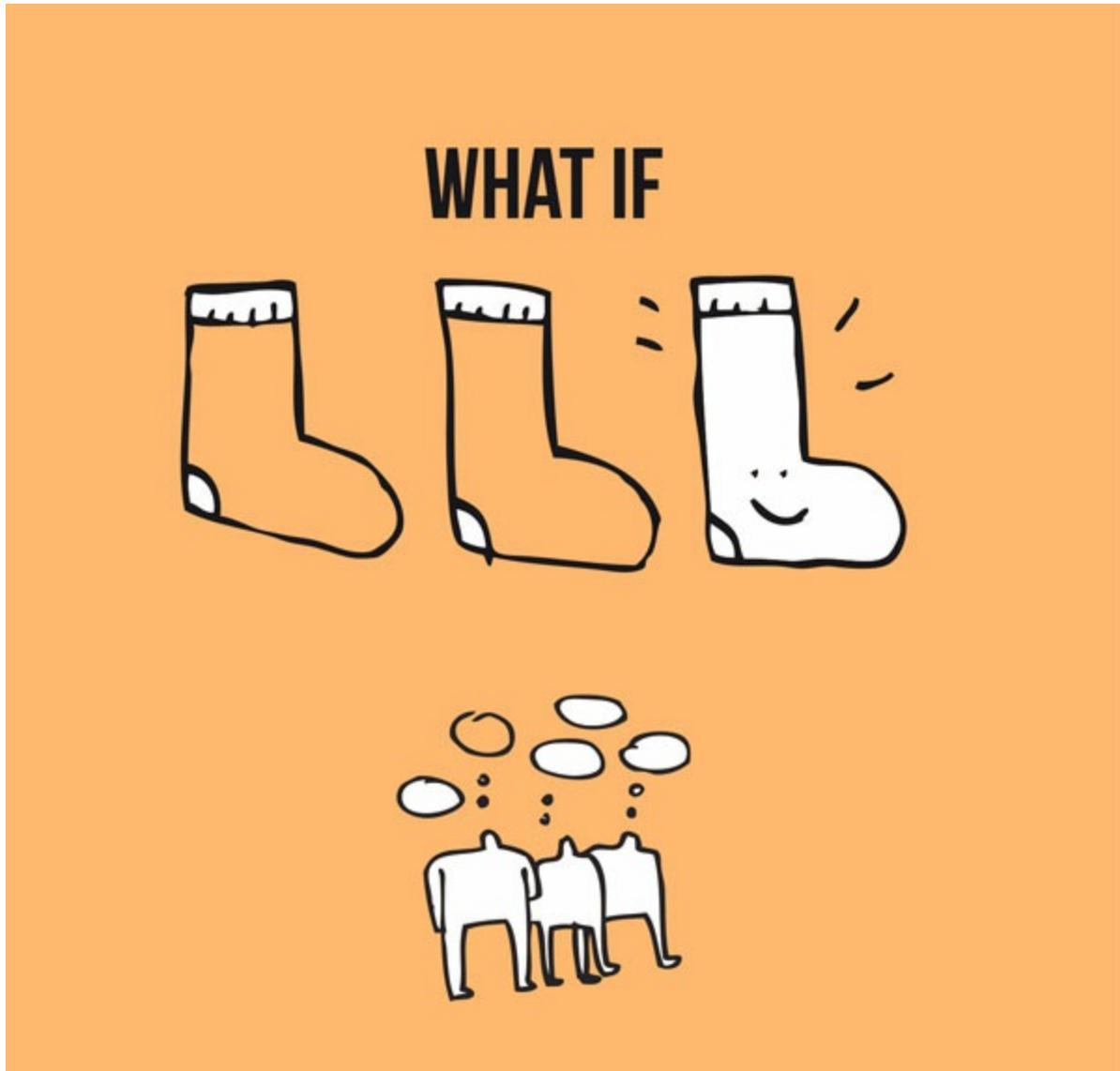
Es decir, además de lo citado, el enfoque previo a la votación y los contextos preliminares delimitados por el Design Challenge o Brief de Diseño son importantes al asignar los valores o preparar al equipo para la votación.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Idear

**SELECCIÓN DE IDEAS**



## ¿Qué es?

Es una técnica de generación de ideas en busca de ideas disruptivas que cuestionen la lógica o el statu quo de una problemática o estado. Se trata en su base de instaurar nuevos escenarios que permitan derivar el pensamiento en direcciones distintas al pensamiento lógico.

## ¿Cómo se hace?

1. Identificar los clichés (supuestos y prejuicios asociados) sobre

un tema (producto, servicio, negocio, sector, etc.). Podemos identificarlos a través de la comparación de productos o empresas competidores, o bien preguntando a la gente.

**2. Generación de diversas hipótesis: What if.** En los clichés identifica algo que se puede eliminar, invertir o exagerar en escala. Con esa premisa genera diversas preguntas. Con esta técnica queremos generar hipótesis de partida planteándonos nuevos escenarios donde establecer una solución.

**3. Generación de ideas frente a búsqueda de nueva información.** Si es posible, en este nuevo escenario aplicamos un brainstorming con objeto de generar posibles ideas o soluciones. Sin embargo, en muchas ocasiones se hace imposible, ya que la aplicación del What if presenta un escenario que directamente nos incita o deriva en la necesidad de buscar nueva información. Tras esta nueva investigación, el procedimiento es un nuevo brainstorming, así como la posibilidad de aplicar hibridación.

Por ejemplo, nuevas ideas de producto en el sector calcetines:

- **Clichés:** los calcetines van de dos en dos; son iguales.
- **What if:** ¿y si no fueran de dos en dos? ¿Y si fueran más? ¿Y si no fueran iguales?

Al generar esta pregunta/reto surgen en seguida respuestas no pensadas a priori y totalmente nuevas: calcetines que se venden de tres en tres y todos distintos (Little Miss Match).

## **¿Cuándo se hace?**

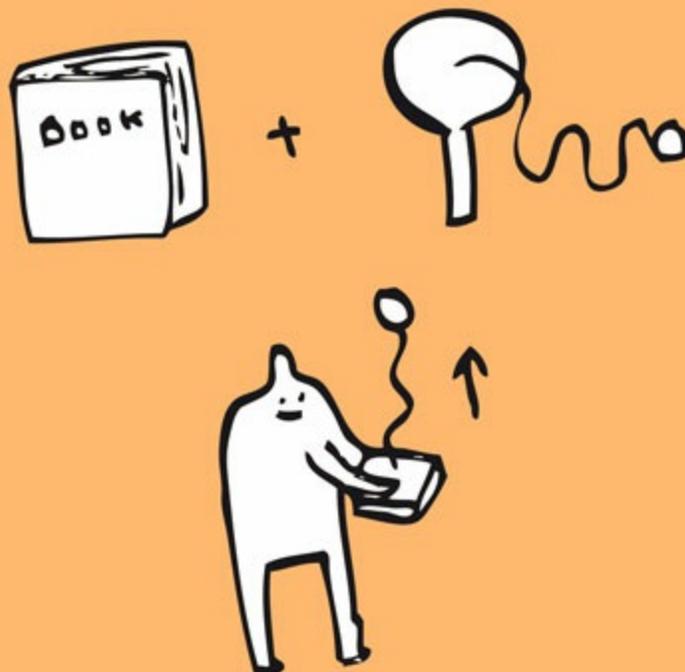
Esta técnica se realiza para generar una disrupción, algo totalmente novedoso, destinado a la búsqueda de océanos azules. Sirve realmente cuando queremos pensar más allá de la caja (think outside the box) rompiendo con lo establecido, así como desatascar momentos o proyectos donde la trazabilidad normal nos enmarca en un camino con pocas salidas más allá de las evidentes.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Idear  
**WHAT IF**

# HIBRIDACIÓN POR AGREGACIÓN



## ¿Qué es?

La hibridación por agregación es un nexo entre distintos campos del conocimiento. No es mezclar; es conectar las esencias de un concepto o los valores de un tipo de negocio combinando piezas dispares que generan conexiones improbables.

## ¿Cómo se hace?

La hibridación por agregación une varias piezas que conservan su disciplina, pero manteniendo relaciones forzadas que definan

nuevas realidades. Por ejemplo, una pesa sonajero.

Ante todo hay que tratar que los dos puntos de unión sean lo más dispares posibles a fin de obtener una mayor hibridación.

Ejemplo de hibridación débil: arquitecto + jardinero = paisajismo.

Ejemplo de hibridación fuerte: cocinero + jardinero = ¿?

## ¿Cuándo se hace?

Utilizaremos esta técnica en la fase de ideación para generar nuevas oportunidades gracias a la combinación de dos entes en principio alejados entre sí, pero que en su conjunto dan lugar a algo nuevo. Se puede utilizar como técnica en sí misma de generación de ideas, o bien cómo herramienta de construcción sobre una primera idea germen resultado de un brainstorming.

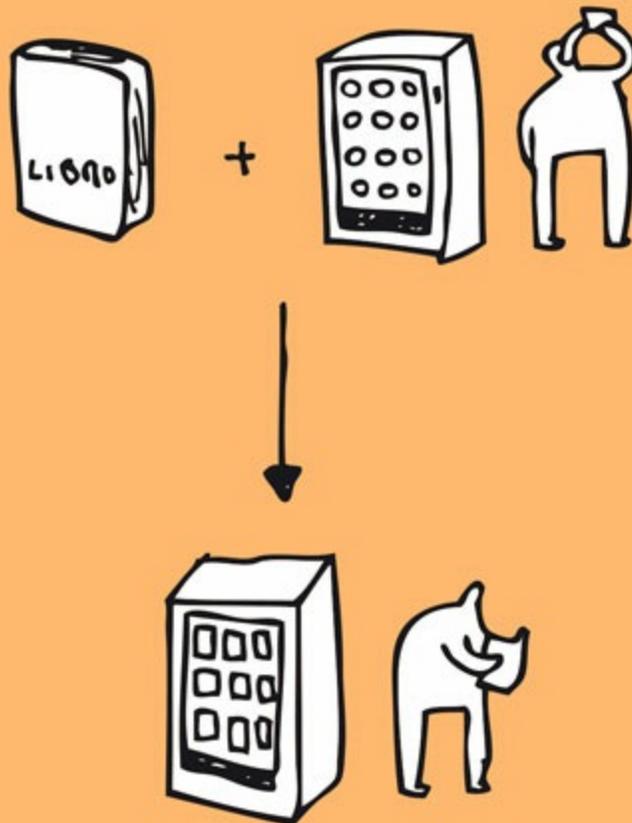


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Idear

**HIBRIDACIÓN POR AGREGACIÓN**

# HIBRIDACIÓN POR TRASLACIÓN



## ¿Qué es?

La hibridación por traslación consiste en conectar distintos campos del conocimiento o los valores de un tipo de negocio extrapolando la esencia del funcionamiento o la morfología del mismo a una aplicación diferente de la predispuesta en origen.

## ¿Cómo se hace?

La hibridación por traslación explota soluciones de un sector en otro cambiando su registro. Por ejemplo, en lugar de la habitual máquina expendedora de bebidas frías, hablemos de una máquina expendedora de pan caliente.

La idea aquí es tratar de cambiar el registro del problema, descontextualizar la solución e integrarla en un nuevo contexto. Por ejemplo, una empresa que alquila coches como si fueran bicicletas (Zipcar).

## ¿Cuándo se hace?

Utilizaremos esta técnica para generar nuevas oportunidades a través de la extrapolación de soluciones ya testadas e implementadas a un nuevo campo de acción. Se puede utilizar como técnica en sí misma de generación de ideas, o bien como herramienta de construcción sobre una primera idea germen resultado de un brainstorming.

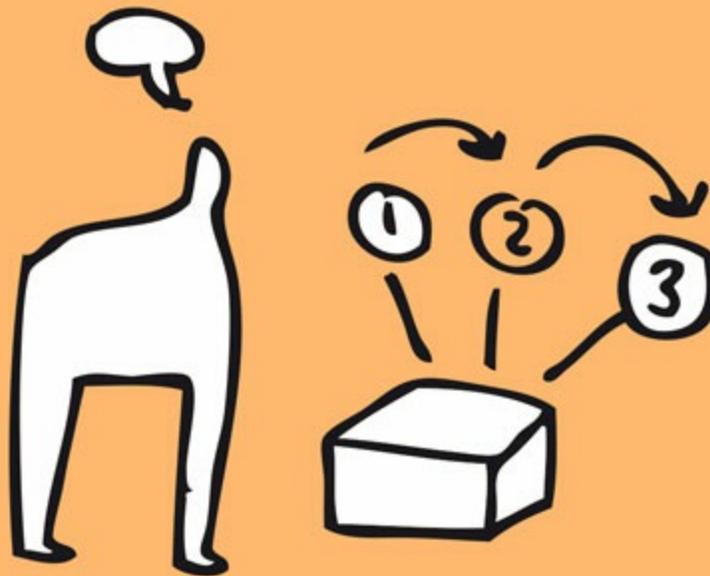


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Idear

**HIBRIDACIÓN POR TRASLACIÓN**

# HIBRIDACIÓN POR SÍNTESIS



## ¿Qué es?

La hibridación por síntesis es la confrontación entre realidades antagónicas con objeto de generar un nexo entre las esencias de un concepto o los valores de un tipo de negocio combinando piezas dispares que generan nuevas relaciones.

## ¿Cómo se hace?

La hibridación por síntesis se fundamenta en mezclar conceptos buscando atributos en conflicto que nos ayuden a conformar una nueva realidad. Para generar un buena hibridación por síntesis debemos primero hallar las esencias del concepto a hibridar, es

decir, coger, por ejemplo, la esencia de una silla (sentarse, descansar, tiene patas) con la esencia de otro elemento, como por ejemplo, una flor (tiene polen, huele bien, crece estacionalmente, posee colores para atraer abejas). Al mezclar esencias generamos nuevos conceptos, pero debemos primero sintetizar bien un elemento en sus esencias básicas para lograr buenas mezclas.

Ejemplos: buscar una sopa fría o una bebida sólida (técnica muy utilizada en el restaurante El Bulli) o una mesa vertical en la cual poder sujetar los platos.

## ¿Cuándo se hace?

Utilizaremos esta técnica en la fase de ideación para generar nuevas oportunidades fruto de la confrontación de dos entes en principio alejados entre sí, pero que en su conjunto conforman algo nuevo. Por ejemplo, desde Thinkers Co. con esta técnica surgió el concepto de empresa <http://dovase.com> al hibridar el mundo digital con el analógico (nuevas tecnologías + artesanía).

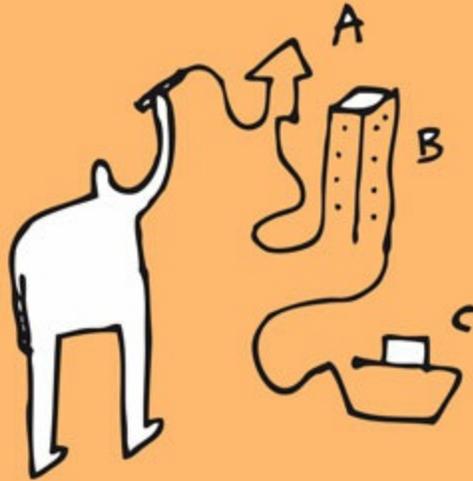


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Idear

**HIBRIDACIÓN POR SÍNTESIS**

# DISEÑO DE ESCENARIOS



## ¿Qué es?

Consiste en construir un contexto hipotético alrededor del usuario según la definición exacta de un conjunto de circunstancias (materiales o abstractas) que se producen alrededor de un hecho o evento dado. Los escenarios nos proveen de situaciones del mundo real donde intervenir y un contexto donde las personas actúan.

## ¿Cómo se hace?

En un primer lugar, se debe seleccionar o enmarcar el hecho o evento dado, que puede ser uno de los siguientes:

- Entornos o situaciones donde el usuario se encuentra con el problema en cuestión resuelto y con suficientes detalles como para entender en profundidad nuestra meta final y focalizar la generación de ideas en alcanzar ese escenario deseado.
- Entornos de interacción o desarrollo de acción que el usuario encontrará en su día a día según el tema que estemos tratando.

- **Entornos de máximo dolor ante un problema identificado para llevarlo a su máxima expresión.**

**Tras seleccionar el entorno, definimos el contexto y construimos una historia alrededor del mismo. Existen diferentes técnicas para plasmar una historia en algo tangible que nos permita verbalizar mejor y comprender en profundidad: storyboard, vídeos, plantillas, esquemas, dibujos (sketches). Debe primar el aspecto visual. Lo que intentamos es construir historias futuribles para visualizar cuál sería el resultado de nuestra intervención ayudando en pro de la generación de ideas. Básicamente se trata de definir estados deseables.**

**Por ejemplo, ¿cómo es el escenario ideal en un aeropuerto a la hora de realizar el check-in? ¿Cómo es el escenario actual? Definición ahora-futurible.**

**¿Qué necesitamos para que se convierta en un escenario ideal? Una lluvia de ideas.**

## **¿Cuándo se hace?**

**Con la interacción del equipo y el usuario tratamos de diseñar situaciones cuando queremos determinar debilidades y fortalezas de cada situación simulada identificando las metas a alcanzar por el proyecto y propiciando la generación de la solución final. También se realiza cuando queremos plasmar cómo se desarrollaría nuestro servicio o producto en un escenario establecido para entender su impacto en el usuario.**

**En la unidad de innovación y excelencia de Ibercaja se usa esta herramienta combinado varias técnicas para definir la experiencia que queremos que vivan los clientes cuando interactúan con ellos. Normalmente el Customer Journey Map, el Service Blue Print y el Diseño de escenarios suelen ir de la mano. Esta última técnica se utiliza como guía para las dos primeras, ya que define sobre qué construir. Para cada momento de la interacción en concreto se estudia qué sienten hoy los clientes (escenario emocional presente) y se define cómo les gustaría**

que se sintieran (diseño nuevo escenario emocional). Sobre ese nuevo escenario emocional se modifica el Customer Journey Map y se define un Service Blue Print que facilite hacerlo realidad (Diseño de escenario tangible).

Dentro del proceso de ideación, el equipo de BBVA realiza un «reversal» que es equivalente a la herramienta Escenario. El reversal les hace pensar sobre cómo sería la experiencia si se obtiene lo opuesto de lo que se persigue. El objetivo es entender la perspectiva del usuario y observar diversos puntos de vista que sirvan para definir lo contrario a lo buscado. Por ejemplo, en un proyecto que busque definir la mejor experiencia tecnológica para el teletrabajo de los empleados, se realizó una dinámica con el escenario «Definamos la peor experiencia».

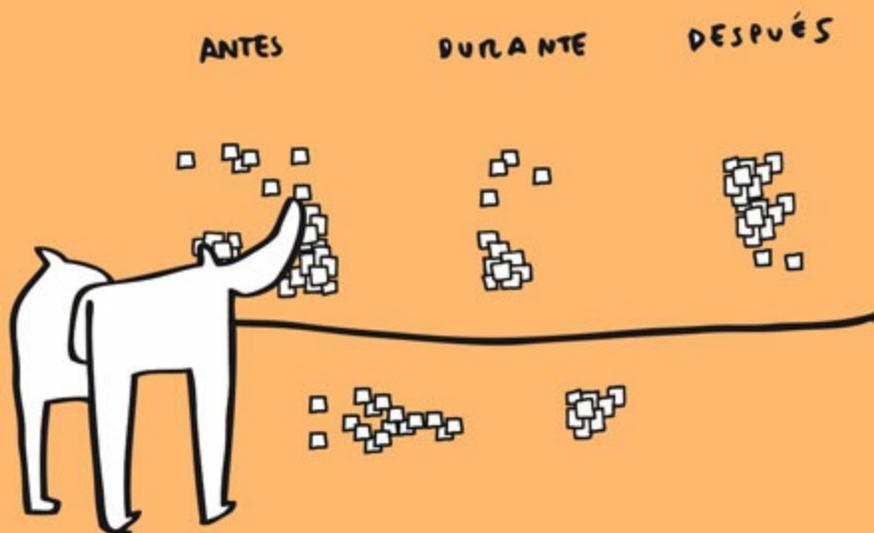


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Idear

**DESIGN ESCENARIOS**

# MAPA ACTIVO DE LA EXPERIENCIA



## ¿Qué es?

Es una herramienta de diseño integral de la experiencia de usuario que nos ayuda a delimitar qué sucede antes, durante y después del contacto principal del usuario con nuestro producto/servicio/empresa, definida en cinco etapas: atracción, entrada, compromiso, salida y extensión.

## ¿Cómo se hace?

Seleccionada una idea o concepto principal de producto/servicio/negocio, se trata de definir las experiencias proporcionadas por la empresa delimitadas en una línea de tiempo que comienza en el primer contacto con el usuario hasta su extensión final o salida. Tras delimitar ideas germen en cada

etapa, se evalúan las diferentes interacciones según cuatro aspectos estratégicos posicionados de manera vertical:

- **Definición:** ¿podemos describirlo? ¿Se podría definir/construir?
- **Novedad:** ¿será distintivo e identificativo?
- **Accesibilidad:** ¿puede conseguir el cliente lo que realmente espera?
- **Significado:** ¿tiene sentido? ¿Aporta valor real?

## ¿Cuándo se hace?

Tras una idea o concepto seleccionado, el Mapa activo de la experiencia nos ayuda en la fase de ideación a realizar brainstorming y generación de ideas focalizadas en las cinco fases de la experiencia de cliente con objeto de definir una trazabilidad completa. Se complementa muy bien con el Customer Journey Map, el cual define un proceso, mientras que el Mapa activo de la experiencia lo enmarca y ayuda a matizar los diferentes puntos de interacción del usuario/cliente.

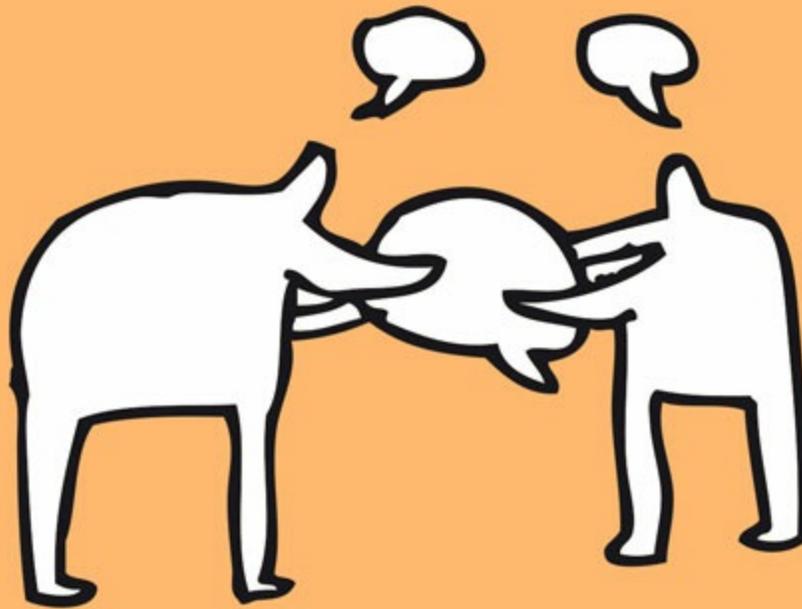


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Idear

**MAPA ACTIVO DE LA EXPERIENCIA**

# SESIONES DE COCREACIÓN



## ¿Qué es?

Supone reunir diferentes perfiles externos al proyecto (expertos, usuarios finales) para la generación de soluciones al problema. Se trata de disponer de nuestro cliente/usuario, así como de personas externas de diversa índole, en el proceso de ideación haciéndoles partícipes del proceso.

## ¿Cómo se hace?

Integrando al usuario/cliente y a los expertos en el tema como miembros del equipo. Se aplican diversas técnicas de ideación, como brainstorming, Diseño de escenarios, entre otras, con el fin

de generar distintas propuestas de valor que posteriormente se habrán de evaluar y finalmente construir.

Cuanto más perfiles de los afectados del problema se integren en la fase de ideación, más óptima será la cocreación, ya que estamos trabajando con los afectados del problema mano a mano. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que cuanto más afectado está un individuo por un problema, más barreras encuentra en la búsqueda de una solución.

## ¿Cuándo se hace?

En la fase de ideación y teniendo en cuenta las circunstancias del momento:

- Como medida inicial cuando la implicación de expertos es fundamental por la complejidad del tema o cuando es indispensable conocer bien al usuario/cliente.
- Como acción de soporte cuando el equipo encargado del proyecto está bloqueado, o bien cuando tenemos unas primeras ideas y queremos aportar más valor.

En este caso, las cocreaciones son un punto clave en el departamento de diseño y experiencia en Orange, ya que, definidas unas primeras ideas previas junto con el cliente, se construyen los conceptos, los cuales, posteriormente, se redefinen para adaptarlos a la realidad del mercado.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Idear

**SESIONES DE COCREACIÓN**

# Prototipar



## ¿Qué es?

Es el desarrollo de prototipos o la creación de situaciones específicamente diseñadas para ganar en empatía sin probar una solución en absoluto (o incluso sin tener una solución en mente).

## ¿Cómo se hace?

A veces se denomina empatía activa al no actuar como observadores externos, sino que generamos el prototipo para sufrirlo o usarlo dentro del propio equipo de desarrollo.

De la misma manera que un Prototipo para pensar te ayuda a entender un concepto, un Prototipo para empatizar te ayuda a ganar conocimiento sobre las percepciones de la mentalidad de la gente acerca de ciertos temas. Hablamos principalmente de realizar un Role Play, Diseño de escenarios o Service Prototype para el uso interno del equipo.

## ¿Cuándo se hace?

Se realiza cuando, más allá de prototipar, queremos experimentar en nuestras propias carnes propiciando una simulación que nos permita entender a nuestro posible usuario en detalle empatizando con él en primera persona.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Categorías

**PROTOTIPO PARA EMPATIZAR**

# PROTOTIPO PARA PENSAR



## ¿Qué es?

Es la transformación de un concepto/idea en algo tangible, siendo este un dibujo, un esquema, un artefacto, una maqueta o una herramienta de uso interno en el equipo. El proceso se rige por la comprensión, la opinión, la construcción y la evaluación interna.

## ¿Cómo se hace?

Es algo puramente visual, contextual e improvisado. Lo importante es tratar de aproximarnos a nuestra idea para comprender su morfología y las implicaciones de su desarrollo.

Por norma general son primeros prototipos donde no debemos

definir mucho, sino más bien algo rápido que nos permita comunicarnos con el resto del equipo o terceras personas sobre lo que estamos trabajando. La complejidad del mismo dependerá de la complejidad del problema a tratar. El objetivo es dejar el concepto abierto para que podamos construir posteriormente sobre él. Casi podríamos decir que es un prototipo para generar debate o comprender qué estamos haciendo sencillamente.

Por ejemplo, al afrontar un proyecto web o un concepto de negocio basado en entorno digital, un Wireframe rápido o incluso un Mock-Up es la mejor manera de fijar a todo el equipo en el mismo punto y aterrizar ese concepto o idea inicial: ese es el fin último.

## ¿Cuándo se hace?

Forma parte de una etapa temprana en la definición de nuestro producto/servicio, cuando aún no ha cristalizado la idea/concepto en detalle y como primera aproximación. Lo importante no es concretar, sino generar conocimiento interno para profundizar después.

Dentro del contexto de empresas industriales como Repsol, el prototipado inicial constituye un primer paso en la comprensión de la solución elegida antes de la construcción del piloto. Los prototipos se definen como experimentos que permiten el aprendizaje de una variable crítica de éxito. Prototipos y pilotos se utilizan, por tanto, para generar conocimiento validado y colectivo.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Categorías

# PROTOTIPO PARA PENSAR

# PROTOTIPO PARA MOSTRAR



## ¿Qué es?

Es la visualización de un concepto/idea lo suficientemente desarrollada como para que pueda explicarse de una manera directa y visual; es decir, es un prototipo que se tiene que defender por sí mismo o con una mínima explicación.

## ¿Cómo se hace?

Esta es una herramienta de comunicación que muestra lo que tenemos en mente despejando dudas, pero no existe una única forma de transmitir una idea/concepto.

**Debemos llegar a ejecutar algo visual, que se pueda explicar por sí solo o con una mínima ayuda. Nuestro objetivo es hacer entender a nuestro oyente qué tenemos en mente y no dejar lugar a dudas. Es decir, nuestro oyente no debe intuir de qué trata nuestra idea, sino que ha de ver qué es nuestra idea. Cuanto más concisos seamos, menos dispersión de opiniones habrá por parte de nuestro oyente.**

**Dependiendo del creador de la idea, este deberá decidir de qué manera se siente más a gusto, ya sea contando una historia apoyado en imágenes (storytelling), dibujos (Mock-Up), bocetos (Concept Sketch) o incluso en un vídeo.**

## **¿Cuándo se hace?**

**Cuando queremos unas primeras impresiones o un feedback inicial sobre nuestra solución. Mediante este prototipo generamos una conversación entre el equipo de desarrollo y los usuarios, de la que recogemos percepciones y hallazgos (insights) y además detectamos posibles mejoras, fallos y nuevas ideas (generar posible Sesión de cocreación con el cliente).**

**Desde Thinkers Co. utilizamos esta herramienta para explicar AlzhUp. Este consistía en un servicio sanitario que –a través de teléfonos inteligentes, tabletas y ordenadores personales– posibilita a los familiares y amigos de un enfermo de alzhéimer participar en la recopilación de un banco de recuerdos personal y de este modo ofrece una terapia cognitivo-emocional personalizada.**

**Para el primer testeo y la búsqueda de socios se procedió a la grabación del siguiente vídeo con el fin de explicar de una manera rápida, concisa y sencilla toda la complejidad del producto/servicio: [vimeo.com/61047985](https://vimeo.com/61047985).**

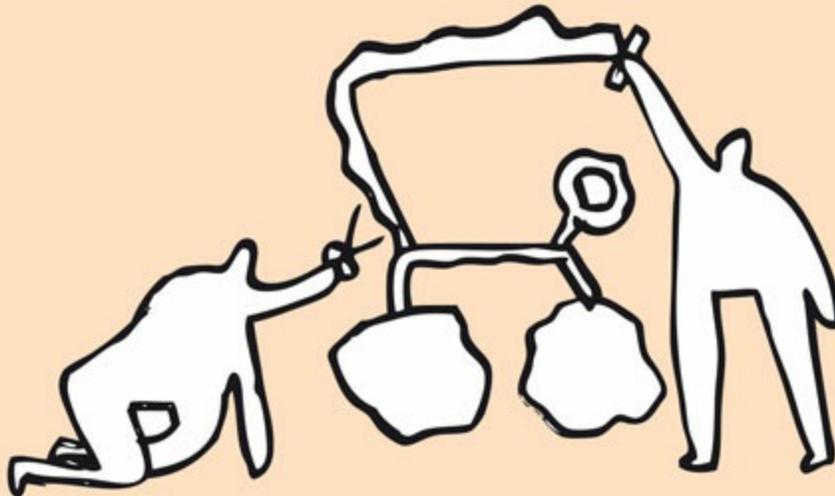


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Categorías

**PROTOTIPO PARA MOSTRAR**

# PROTOTIPO RÁPIDO



## ¿Qué es?

Son un conjunto de elementos de visualización rápidos que nos permiten hacer tangible una idea para una primera comprensión de la misma.

## ¿Cómo se hace?

Dependiendo de la naturaleza del concepto/idea, lo podemos visualizar a través de un dibujo (sketch), esquema (storyboard) o maqueta.

Podríamos decir que utilizamos esta herramienta para pensar con las manos, ya que esta es una rápida materialización ruda de nuestros primeros pensamientos, en unas ocasiones, sencillamente para pensar y, en otras, para un primer contacto

con usuarios o expertos del tema en pro de recoger feedback.

## ¿Cuándo se hace?

Cuando queremos tener una primera aproximación a nuestra idea a través de algo tangible que nos haga entender mejor qué tenemos entre manos. A su vez, es la primera herramienta para testear y recibir feedback de parte de nuestro equipo o de los usuarios finales. Por tanto, dependiendo del estado de la idea, nuestro prototipo servirá para pensar con el equipo, o bien para mostrarlo inicialmente a los usuarios.

Este tipo de prototipo es ideal en fases muy tempranas, en donde la definición todavía es muy abstracta y lo que buscamos es recoger primeras impresiones tanto interna como externamente al equipo del proyecto.

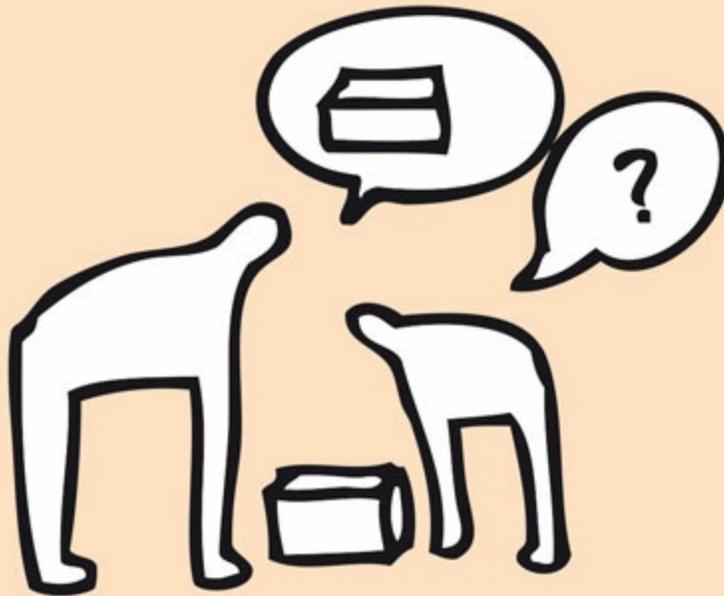


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Categorías

**PROTOTIPO RÁPIDO**

# PROTOTIPO FÍSICO



## ¿Qué es?

Una herramienta que nos permite tocar nuestra idea, es decir, representar físicamente un concepto que permita concretar los detalles de su morfología final. El Prototipo físico es el paso posterior a la conceptualización de la idea. En sí es una definición física/palpable de nuestro concepto.

## ¿Cómo se hace?

No hay una manera definida, ya que depende de la procedencia de la idea, desde una silla de cartón hasta la recreación de un restaurante en un rincón de la oficina.

Por ejemplo, en el diseño de mobiliario sería una Maqueta de

cartón; en el diseño de interfaces sería un Mock-Up; en el diseño de un servicio sería un Service Blue Print.

## ¿Cuándo se hace?

Cuando queremos pasar de la abstracción de la idea a una forma concreta entendiendo puramente su morfología (aspecto). No tiene un fin de evaluación con usuario, si bien nos puede servir para un testeo real convirtiéndose en un Prototipo para mostrar.

Este prototipo es formal con carácter emocional, ya que busca entender cómo sería o se vería el producto/servicio final y permite ver la percepción del concepto por parte del usuario en un test para una rápida iteración.

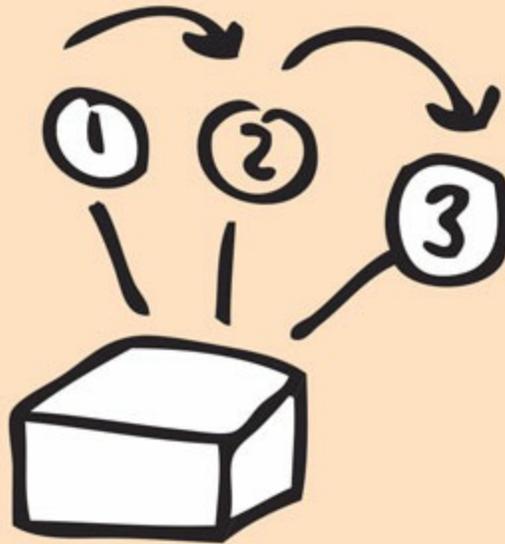


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Categorías

**PROTOTIPO FÍSICO**

# PROTOTIPO FUNCIONAL



## ¿Qué es?

Es un artefacto, modelo o desarrollo básico para probar, entender y testar la función completa o parcial de nuestro concepto.

## ¿Cómo se hace?

Es un prototipo que intenta simular la total o parcial funcionalidad que debe disponer un concepto en su versión final. Es lo bastante estable como para realizar una primera evaluación real del concepto o de parte de este mediante una prueba de esfuerzo/fatiga. El objetivo es «estresar» la funcionalidad o

funcionalidades que determinemos, siendo en ocasiones una construcción inicial para probar una funcionalidad o parte parcial crítica de la solución, mientras que en otras será un primer acercamiento al concepto final en un contexto cercano al de funcionamiento final.

Por ejemplo, un artefacto de cartón para evaluar la ergonomía en escala 1:1 sería la prueba de un punto crítico, el ajuste producto-forma persona. Otro ejemplo sería una impresión 3D en polvo de acero para simular una futura pieza realizada en molde de fundición, pudiendo realizar pruebas cercanas al producto final analizando en qué punto podría romper la pieza o por qué lugar.

## ¿Cuándo se hace?

En el momento en el que es preciso recoger y recopilar toda la información posible de cómo se pondría en funcionamiento el producto/servicio final.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Categorías

**PROTOTIPO FUNCIONAL**

# MÍNIMO PRODUCTO VIABLE



## ¿Qué es?

Es un primer desarrollo de nuestro producto/servicio que nos permite hacer un lanzamiento con un mínimo de características del producto final.

## ¿Cómo se hace?

La idea del Mínimo producto viable (MPV) es comprobar cuanto antes si nuestra idea tiene aceptación en el mercado a través de la recogida de información relevante relativa a su lanzamiento y uso por parte de los usuarios mediante una serie de métricas para aprender y mejorar en una próxima iteración.

Dependiendo del concepto de producto/servicio, de las hipótesis a validar y de las métricas a recoger, puede variar en un amplio rango, desde una landing page con un vídeo que explique un nuevo servicio hasta un primer modelo funcional activo que se puede prevender. Cabe resaltar que el MPV no se desarrolla para las masas, sino para aquellos que persiguen las últimas tendencias, los early adopters.

## ¿Cuándo se hace?

Cuando el objetivo es llegar cuanto antes al mercado y queremos que sean los clientes quienes nos digan si hay un interés real en el producto/servicio y los que decidan, una vez conocido el MPV, qué nuevas funcionalidades o características son de valor para ellos y aprender así qué deberíamos mejorar o modificar.

Esta clase de prototipo es un TODO hoy en día para empresas como Repsol. Dado el alto coste de los pilotos industriales, se introduce un punto de control entre los experimentos iniciales y el proyecto piloto en un entorno real. Con ello se busca delimitar un contexto de prueba real con impacto menor y más controlado que un piloto.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Categorías

**MÍNIMO PRODUCTO VIABLE**

# Herramientas



## ¿Qué es?

Se trata de la visualización de conceptos a través de unos primeros dibujos para mostrar y para comenzar a comprender cómo funcionan en términos abstractos. Es el primer paso para hacer una idea realidad.

## ¿Cómo se hace?

Tras recopilar las ideas y los conceptos surgidos de una sesión, nos enfrentamos a plasmarlas en un folio en blanco. Una idea, un dibujo (sketch).

Capturamos todo su significado, objetivos y funcionamiento en una sola imagen representativa apoyada en diagramas, dibujos o mínimas explicaciones escritas. Lograr un alto grado de desarrollo o estética es poco importante. Lo que buscamos es un boceto dibujado por cualquiera que permita comprender la idea en profundidad.

## ¿Cuándo se hace?

Cuando necesitamos convertir de una manera ágil ideas en una primera visualización concreta que nos permita, de forma más sencilla, comprender, discutir, evaluar y comunicar las ideas abstractas más allá de su descripción en palabras.

Es la generación de una primera discusión sobre sus cualidades, identificación de objetivos y problemas, y sobre todo responde a la necesidad de generar un sentido inicial acerca de dónde debemos prestar más atención en el desarrollo posterior.

En Thinkers Co. solemos utilizar esta técnica tras las Sesiones de cocreación y brainstorming para hacer tangibles las ideas. De esta forma son más fáciles de registrar para posteriores sesiones y fases más allá de las palabras.

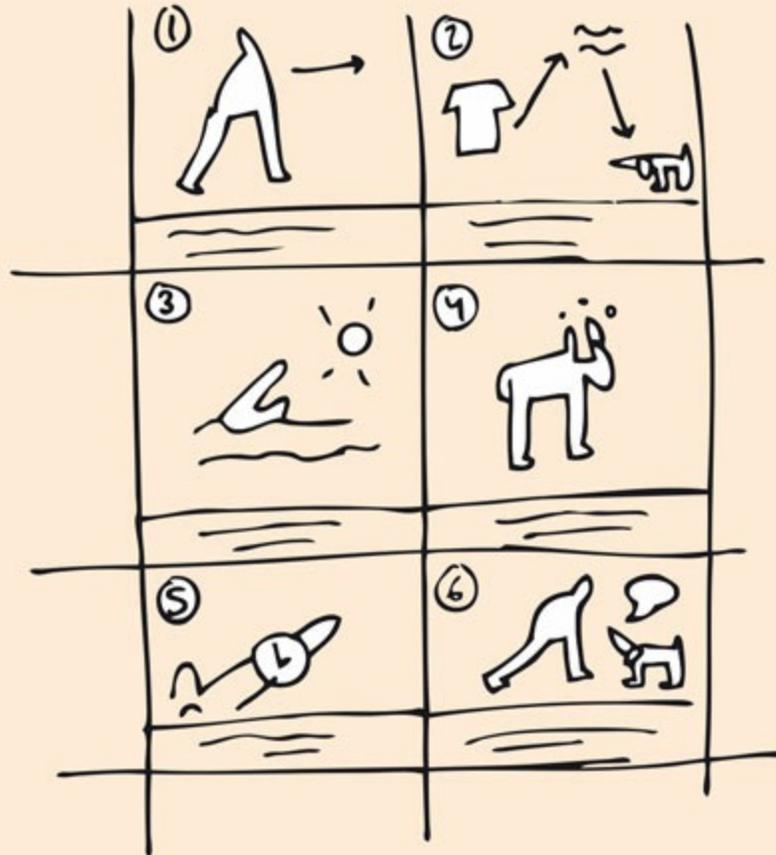


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**CONCEPT SKETCH**

# STORYBOARD



## ¿Qué es?

Es una herramienta de prototipado rápido para definir con pequeños dibujos una historia y así concretar de manera superficial detalles que se pierden cuando se explican oralmente estas situaciones.

## ¿Cómo se hace?

Con origen en el mundo del cine, un storyboard consiste en

dibujar el antes, el durante y el después de nuestro concepto de producto, servicio o empresa en unos ocho imágenes (frames). Lo más sencillo es generar estos dibujos a modo de cómic dibujando cada escena en un cuadrado. Los dibujos pueden ir acompañados de un comentario descriptivo de la acción.

Gracias a esta herramienta podemos hacer más comprensible nuestra idea de un producto/servicio a nuestro público, ya que le ayudamos a visualizar lo que tenemos nosotros en mente a través de imágenes con el hilo conductor de una historia.

## ¿Cuándo se hace?

En la fase de prototipar ideas nos sirve para contar de una manera muy visual y rápida fragmentos de la historia de nuestro cliente o de la empresa en determinadas situaciones, pero siempre desde la visión de una persona.

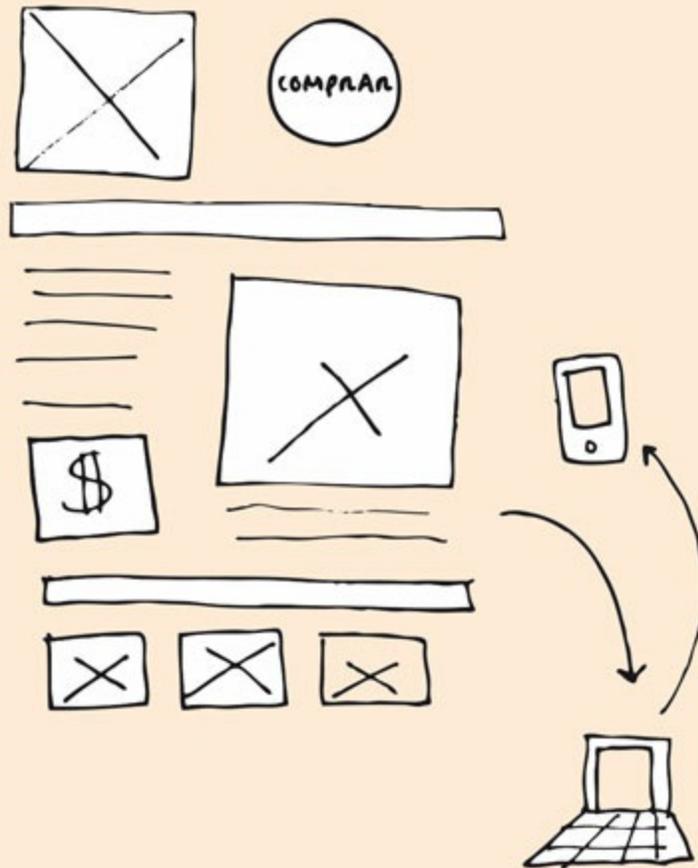


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**STORYBOARD**

# MOCK-UP



## ¿Qué es?

Un Mock-Up es un modelo, una ilustración o un collage que describe una idea. Es una versión avanzada, una segunda iteración del Concept Sketch.

## ¿Cómo se hace?

Dependiendo de la naturaleza de la idea que estamos construyendo, un Mock-Up se ajusta a distintas áreas:

- En diseño web o de aplicaciones móviles, es la interfaz de

nuestra aplicación y su navegación. Pantallazos rápidos y detallados.

- En un producto, puede ser una visualización 3D o una maqueta rápida, pero con detalles finales.
- En un elemento gráfico (packaging), es una primera ilustración que se aproxima al diseño final.

## ¿Cuándo se hace?

Es una primera profundización en el aspecto final o en la morfología de nuestra idea o concepto. Tratamos de ver nuestras ideas al fijar funcionalidades (features) de manera estática, a la par que generamos un prototipo explicativo simulando su funcionalidad. De este modo el usuario ya ve en detalle cómo será el concepto, aunque no funcione como tal.

La mayoría de ideas en el departamento de diseño y experiencia de Orange en el ámbito digital se prototipan en una primera fase con esta herramienta, ya que les permite utilizarlas para la fase de testeo con el usuario.

Los prototipos son elementos claves dentro de las grandes corporaciones y BBVA es claro ejemplo de ello. Después de un trabajo de exploración y construcción, hace falta ser capaces de representar las ideas de forma comprensible, para poder concretar todo lo que se ha trabajado. Estos prototipos les ayudan en la exposición a los managers, a comités, cuyo apoyo es esencial para conseguir presupuesto y seguir adelante. También trabajan en prototipos un poco más elaborados para poder obtener un primer feedback sobre el producto. Por ejemplo, en un trabajo sobre una nueva Hucha Digital, fue de gran ayuda poder presentar un prototipo que hacía las veces de una aplicación móvil (pseudoaplicación) para mostrar las diferentes opciones que tendría el cliente. El proyecto fue la culminación de un gran trabajo y sirvió para expresar a las personas no involucradas en el diseño y la innovación lo que había supuesto tanto esfuerzo.

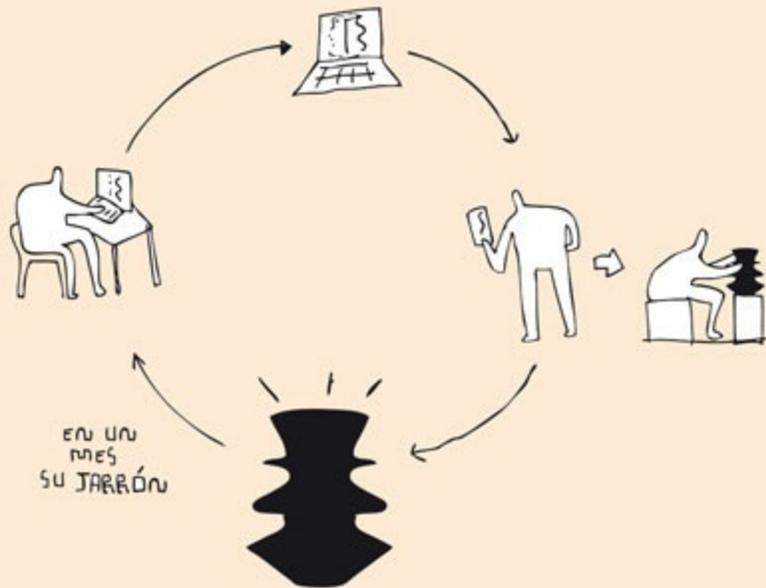


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**MOCK-UP**

# SOLUTION DIAGRAM



## ¿Qué es?

Es un método de representación visual que utiliza diagramas para explicar las características de nuestra solución e ilustrar la secuencia de las diferentes operaciones que realizamos hasta obtener las posibles soluciones.

## ¿Cómo se hace?

Primero determinamos el tipo de diagrama que vamos a diseñar, y a partir de ahí visualizamos y redefinimos posibles soluciones mediante elementos gráficos, círculos, iconos o flechas.

Se deben usar símbolos estándares. Sin embargo, podemos crear algunos símbolos especiales acordes a la temática de

nuestro producto, servicio o empresa.

## ¿Cuándo se hace?

Es una herramienta bastante sencilla y, posiblemente, la más utilizada por su fácil comprensión. La usaremos en el diseño de soluciones para definir procesos, casuísticas, funcionamiento, así como para la validación del servicio o del producto diseñado.

Asimismo, podremos definir la estrategia sobre en qué patrón queremos indagar más o qué relaciones podemos potenciar.

Para la startup bydsea.com fue una herramienta determinante con el fin de observar cómo se relacionaba todo el ecosistema y sus futuros procesos internos. Gracias a esta técnica visual pudimos ver las acciones de los futuros usuarios y determinar procesos comunes para optimizar la web.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**SOLUTION DIAGRAM**

# ROLE PLAY



## ¿Qué es?

Consiste en la representación que hacen dos o más personas de un concepto (generalmente un servicio): se asume el rol (papel) y se simula, viviendo la situación «diseñada».

## ¿Cómo se hace?

Básicamente, ciertos actores (el propio equipo de diseño o una muestra de usuarios) interpretan hipotéticas experiencias/situaciones. La condición implícita es pensar que realmente existe el producto/servicio/negocio, lo que lleva a una simulación muy certera de la situación.

La misma escena puede repetirse varias veces incluyendo cambios en los perfiles de los personajes para entender cómo

los diferentes usuarios actuarían en una misma situación.

Para un buen Role Play debemos llevar a cabo las siguientes actuaciones:

**1Preparación/definición del rol.** Debemos definir los actores y el contexto, es decir, tipología de personaje y escenario donde ocurre la acción.

**2Dramatización.** Aquí actuamos (interpretando al personaje que hemos definido) como si nuestro producto o servicio existiera; en este punto podemos hacernos valer de prototipos físicos que nos ayuden todavía más a que se entienda nuestro concepto.

## ¿Cuándo se hace?

En la fase de conceptualización. Puede grabarse o representarse enfrente de un panel de usuarios o hacerlo en el espacio final de implementación con objeto de evaluar y testear el concepto. Nos ayuda a entender posibles puntos donde necesitamos profundizar, así como encontrar posibles errores de definición.

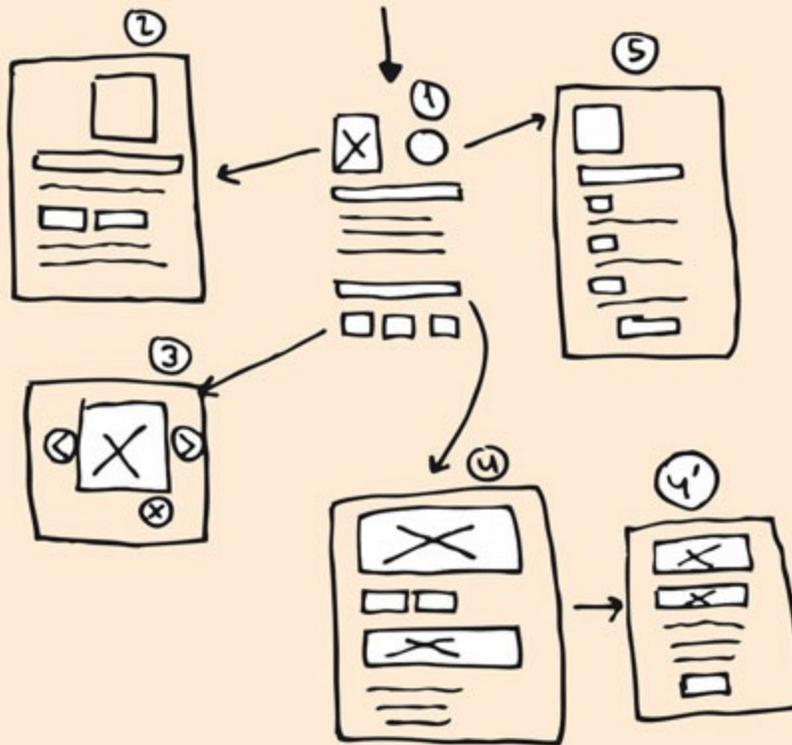


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**ROLE PLAY**

# WIREFRAME



## ¿Qué es?

Son esquemas de diseño de la organización de contenidos de una interfaz. Hablamos de sistemas de navegación y de la definición de la interacción con el cliente: funcionamiento en conjunto de un sitio web.

## ¿Cómo se hace?

Un Wireframe presenta la estructura visual sin la información desarrollada. De esta forma podremos entender el flujo de fases durante una tarea acotada con las decisiones que deben adoptar

los clientes y los posibles procesos alternativos. A modo de esquema, mediante planos, iremos definiendo nuestra interfaz tratando de plasmar nuestro concepto sin definir de manera exhaustiva y sin entrar en detalle. Sólo estamos ordenando los bloques y flujos de información para entender cómo funcionan definiendo nuestra web o app a nivel de esqueleto.

Usualmente, este esquema carece de estilo tipográfico, color o aplicaciones gráficas, ya que su principal objetivo reside en la funcionalidad, comportamiento y jerarquía de contenidos. En otras palabras, se enfoca en qué hace la pantalla, no en cómo se ve.

## ¿Cuándo se hace?

Es la herramienta básica de definición del funcionamiento de nuestra interfaz usada tanto cuando queremos entender y definir todo lo que necesitamos colocar como para un rápido testeo con el cliente.

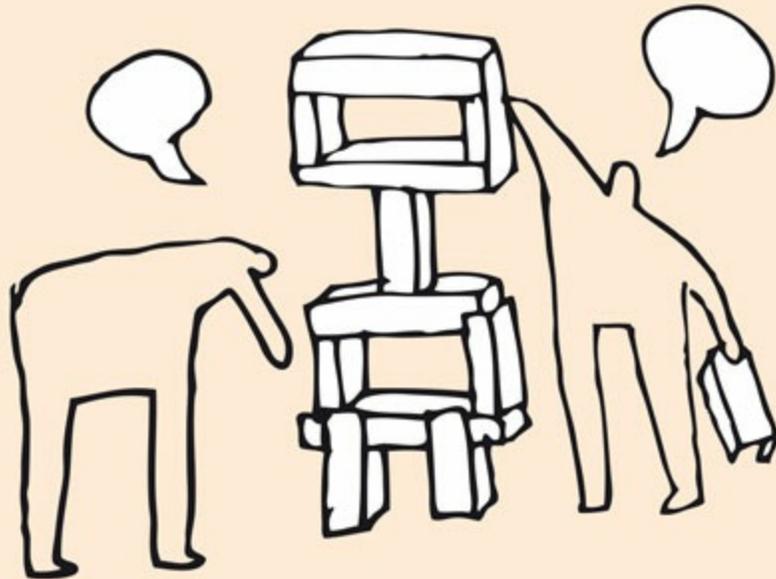


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**WIREFRAME**

# MAQUETA DE CARTÓN



## ¿Qué es?

Es una primera modelización utilizando cartulina o cartón para visualizar un concepto en 3D. Es una manera rápida y fácil de modelado.

## ¿Cómo se hace?

Tras definir los bocetos del producto industrial, el juego o la herramienta, la maqueta es la recreación en volumen del mismo. Mediante dibujos debemos acotar y dar las medidas dimensionando el producto, pasando a utilizar cartulinas, tijeras y pegamento para su construcción en volumen.

El ajuste en la propia construcción será manual e intentaremos realizarla por módulos permitiéndonos explorar modificaciones.

## ¿Cuándo se hace?

Dibujar (sketching) es el primer paso para hacer un concepto realidad, y en sucesivas iteraciones del mismo se procede a definir en detalle un producto. Una maqueta en cartón es la primera visualización real en volumen que nos ayuda a recrear lo pensado, así como, de manera ágil, a realizar algunos ajustes.

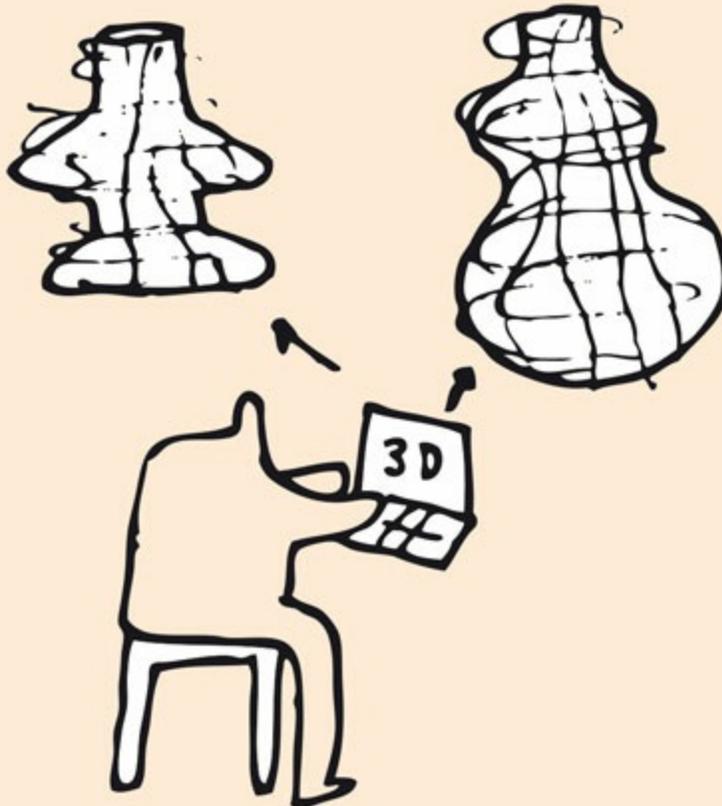


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**MAQUETA DE CARTÓN**

# MODELOS 3D



## ¿Qué es?

Es un modelo tridimensional virtual cercano a la realidad final delimitado mediante el uso de un programa informático 3D que opera a través de una interfaz gráfica.

## ¿Cómo se hace?

Un modelador 3D es un programa informático en el que, a través del uso de entidades geométricas vectoriales como puntos, líneas, arcos y polígonos, así como de superficies y sólidos,

desarrollamos al detalle final un producto.

Tras una exploración en dibujo y maquetas, con los valores que estos nos disponen (medidas concretas o en escala), realizamos un modelado geométrico en búsqueda de la forma final.

## ¿Cuándo se hace?

Una vez delimitado el concepto y su morfología (maquetas), la aplicación de modeladores 3D nos permite diseñar en el ordenador modelos virtuales con medidas reales. El objetivo es ajustar todo para que encaje y teóricamente funcione, así como para, a posteriori, desarrollar los planos de fabricación.

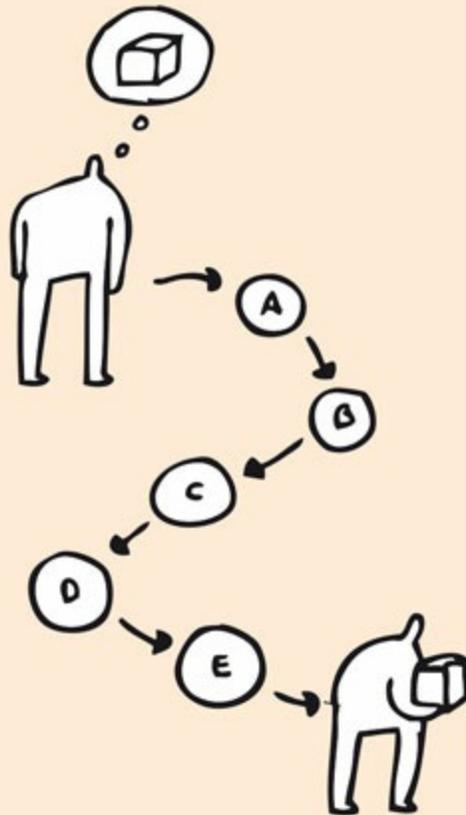


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**MODELOS 3D CAD**

# CUSTOMER JOURNEY MAP



## ¿Qué es?

Es un gráfico que describe el viaje de un usuario en un producto, servicio, concepto o empresa mediante la representación de los diferentes puntos de contacto que caracterizan a esa interacción. Es la trazabilidad de los momentos que va a experimentar la persona: el antes, el durante y el después.

## ¿Cómo se hace?

Visualmente plasmaremos (visual thinking) el viaje de nuestro cliente con nuestro producto/servicio/negocio describiendo la interacción paso a paso, marcando el antes, durante y después en un diagrama de flujo clásico.

El objetivo es disponer de una secuencia de todos los momentos a tener en cuenta por los que pasa ese cliente descubriendo en ocasiones alguno que no habíamos previsto en un primer momento mediante la realización del ejercicio. A su vez, podemos poner un mayor énfasis en algunos aspectos, como las expectativas, la emocionalidad, la circulación de información... modificando ciertos puntos concretos del viaje permitiendo o derivando en la generación de ideas al respecto (por ejemplo, nuevos modelos de captación de clientes). Con ello, dispondremos de los dispositivos físicos y recursos implicados, orientando el diseño y la construcción satisfactorios de las acciones o artefactos necesarios para darle respuesta a los momentos de interacción con el cliente/usuario.

## ¿Cuándo se hace?

Usaremos esta técnica cuando queramos entender y proyectar nuestro producto/servicio/negocio de una manera holística detectando posibles fallos o mejoras, así como oportunidades o huecos no cubiertos y por desarrollar. Siempre hemos de tener en cuenta que el viaje se realiza a través de nuestro cliente y su perspectiva (debemos adaptarnos a él, no él a nosotros).

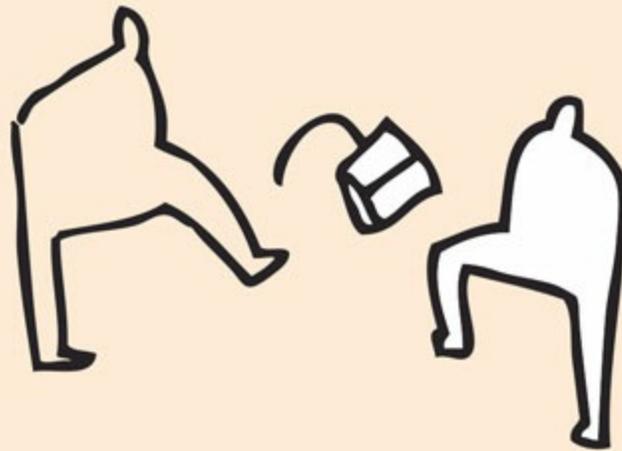


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

# CUSTOMER JOURNEY MAP

# DESKTOP WALKTHROUGH



## ¿Qué es?

Consiste en construir a pequeña escala un escenario en 3D ayudándonos de Legos, folios o cartulinas, entre otros materiales, con el fin de simular situaciones de la vida real que nos ayuden a explicar y a desarrollar nuestras ideas de un servicio en un prototipo tangible.

## ¿Cómo se hace?

Los escenarios se construirán de forma sencilla y rápida a modo de tablero de juego. Fabricaremos un escenario y, con personajes, veremos cómo actúa nuestro posible cliente según el uso que haga de las posibles soluciones que hemos ideado.

La mejor manera de visualizar un servicio/producto sobre un

escenario es plasmar este físicamente. Para ello podemos ayudarnos de piezas de Lego o de Playmobil, de cajas de cartón u otros materiales. Hay que recordar que estos escenarios han de ser sencillos de ejecutar; no se tratar de hacer maquetas reales.

De esencia similar al Role Play, en este caso, ante la complejidad de representarlo con actores reales, se dramatiza sobre objetos mediante el uso de figuras.

## ¿Cuándo se hace?

Cuando queremos visualizar nuestro servicio de forma interactiva para que el equipo y los usuarios jueguen y vean claramente cómo se desarrolla nuestra solución en un escenario hipotético.

Mediante esta técnica buscamos traer a la realidad nuevos servicios. Este escenario real nos ayudará a visualizar rápidamente y a poder comunicar de forma más profunda cómo funciona mi servicio/producto en un contexto determinado. Es una muy buena herramienta de cocreación, ya que todos pueden palpar y ver la solución, todos pueden jugar con el escenario y ver posibles soluciones. Es ideal para cocrear con nuestro cliente, ya que es un prototipo que genera un gran feedback.

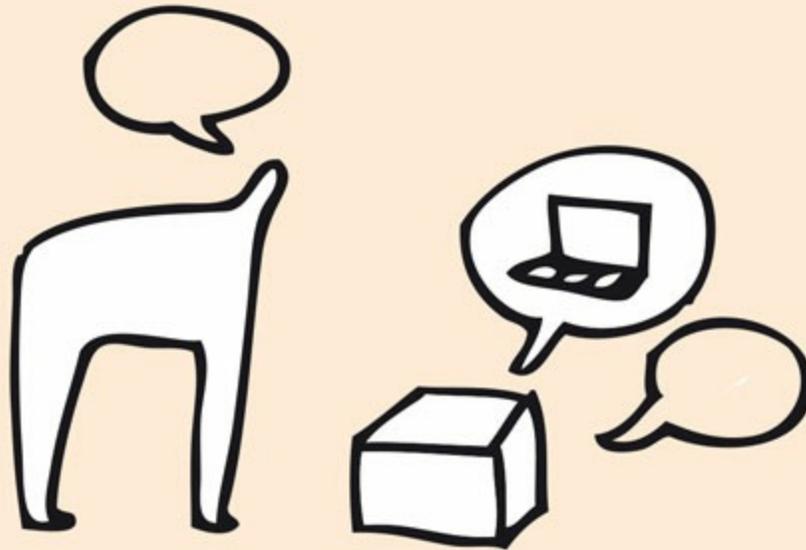


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**DESKTOP WALKTHROUGH**

# INFOGRAFÍA



## ¿Qué es?

Se trata de una visualización fotorrealista (representaciones cercanas a las captaciones del ojo humano) de un producto que nos permite visualizar, delimitar y comprender su aspecto final antes de ser fabricado.

## ¿Cómo se hace?

Desarrollado un primer modelo 3D, se trata de imitar o plasmar el mundo real mediante la aplicación de características gracias al cálculo del comportamiento de la luz, los volúmenes, la atmósfera, las sombras, las texturas, la cámara y el movimiento.

Realizado dentro del mismo programa de modelado, en muchas ocasiones se convierte en uno externo más potente y desarrollado para cumplir esta función. En último término se utilizan programas de retoque fotográfico para su finalización.

## ¿Cuándo se hace?

Delimitado el modelo 3D, se usa cuando deseamos generar material de comunicación, realizar un test con el usuario para estudiar aspectos finales tales como acabados y colores o llevar a cabo preventas sin necesidad de incurrir en producción real.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**INFOGRAFÍA**

# IMPRESIÓN 3D



## ¿Qué es?

Es la elaboración de piezas o maquetas volumétricas realizadas a partir de un diseño por ordenador (CAD) en una impresora 3D, es decir, es la conversión de archivos CAD en prototipos reales.

## ¿Cómo se hace?

Realizado un diseño tridimensional con un programa CAD, mediante el uso de una impresora 3D se genera el sólido final pudiendo delimitar diferentes acabados y materiales.

# ¿Cuándo se hace?

Por regla general, se trata de un proceso previo al desarrollo de producto final y que está destinado a la prefabricación de piezas o componentes. Ello nos permite disponer de un objeto semejante al producto final (imitará propiedades visuales y mecánicas de materiales como cerámica o acero). Así podremos testar características, tanto de mercado como de uso, sin necesidad de invertir en poner en marcha su producción (piezas únicas).

De todas maneras, en algunos sectores se está convirtiendo en una opción de realización de piezas finales debido a su capacidad para la personalización. Por ejemplo, en la fabricación de prótesis médicas, donde el 3D está resultando una solución idónea dada la facilidad para adaptar las piezas a las características exactas de cada paciente.

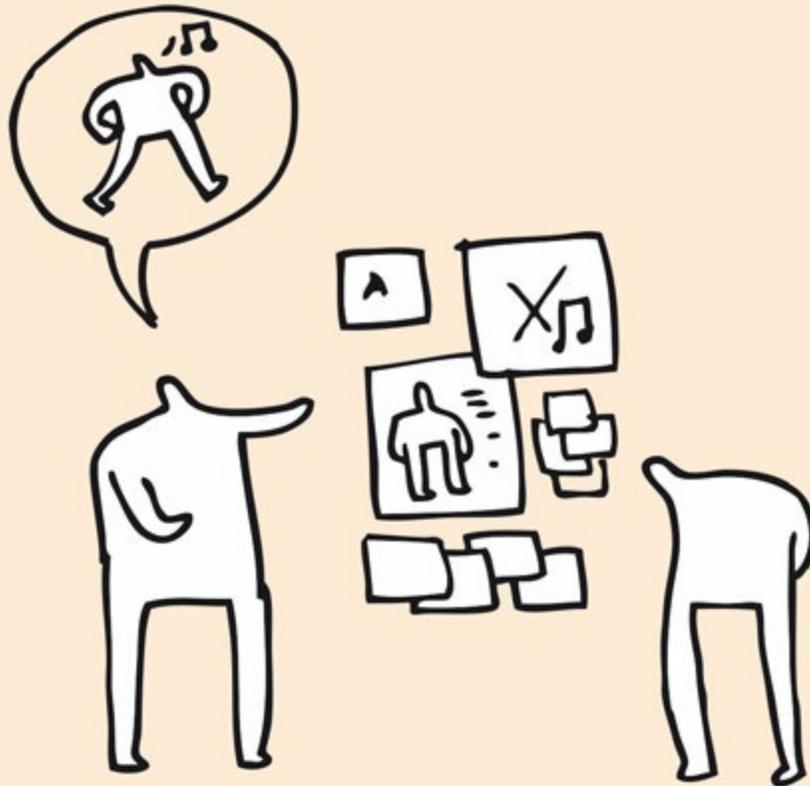


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**IMPRESIÓN 3D**

# STORYTELLING



## ¿Qué es?

Consiste en contar la historia de nuestro usuario tipo haciendo uso de nuestro producto, servicio o empresa, es decir, visualizar su interacción definiendo su actuación en un contexto o situación determinada.

## ¿Cómo se hace?

Una vez definido nuestro personaje y su escenario (concepto en uso), contaremos su historia de forma visual haciendo hincapié en qué sucede antes, durante y después.

Pondremos el foco en una situación determinada para obtener conocimiento holístico según un contexto, lo que nos ayudará a definir todos los aspectos del mismo (por ejemplo, uno de los posibles itinerarios de nuestro concepto).

Para contar esta historia nos apoyaremos en materiales tales como post-its, un storyboard, fotografías o vídeos.

## ¿Cuándo se hace?

Se usa en la fase de prototipado para comenzar a definir toda la trazabilidad de nuestro usuario en la puesta en marcha de la implementación de una idea forzándonos a definir todos los escenarios y permitiéndonos entender qué falla o está incompleto.

Esta herramienta nos ayudó a Thinkers Co. con la startup [dovase.com](http://dovase.com) a la hora de contar el proceso de compra de un jarrón, pero desde un aspecto más emocional, para contar la historia que se desarrolla entre el artesano y el cliente en el momento en que este último decide crear su propia pieza para que el alfarero la haga realidad:

<http://thinkersco.com/2013/dovase/>

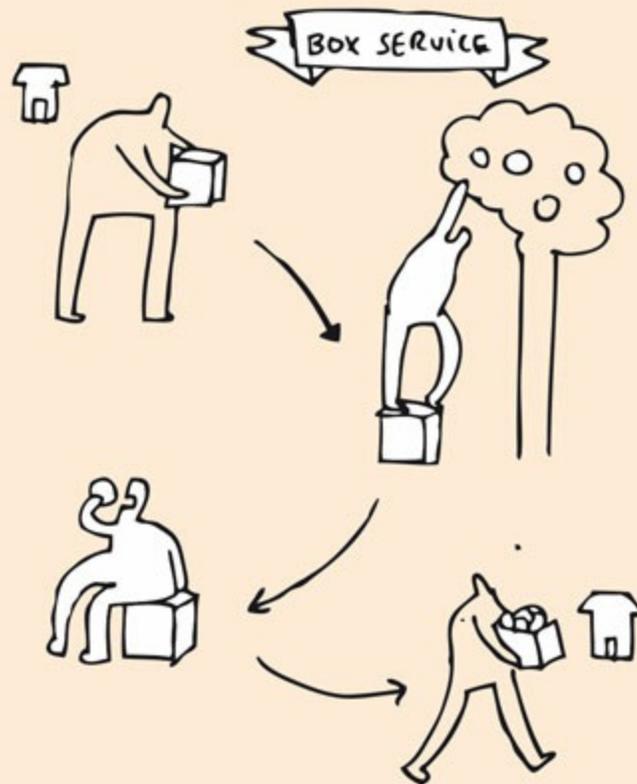


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**STORYTELLING**

# SERVICE PROTOTYPE



## ¿Qué es?

Es un prototipo que simula cómo funcionaría nuestro servicio para probarlo gracias a su interacción con el usuario en el lugar, situación y condición en la que en realidad existiría.

## ¿Cómo se hace?

En definitiva, es un esbozo de implementación ágil de nuestro concepto en el espacio de uso final desde el punto de vista del servicio que desempeña con el fin de poder observar y entender

qué piensan los usuarios.

A diferencia del Role Play, que es una representación del mismo, el Service Prototype es la generación del contexto de prestación del servicio para su evaluación (implementación de mínimos recursos que doten de experiencia real).

## ¿Cuándo se hace?

Cuando queremos testear y obtener un primer feedback real con el usuario. Este prototipo nos permite iterar rápidamente y entender qué falla y qué funciona en nuestra idea/servicio.

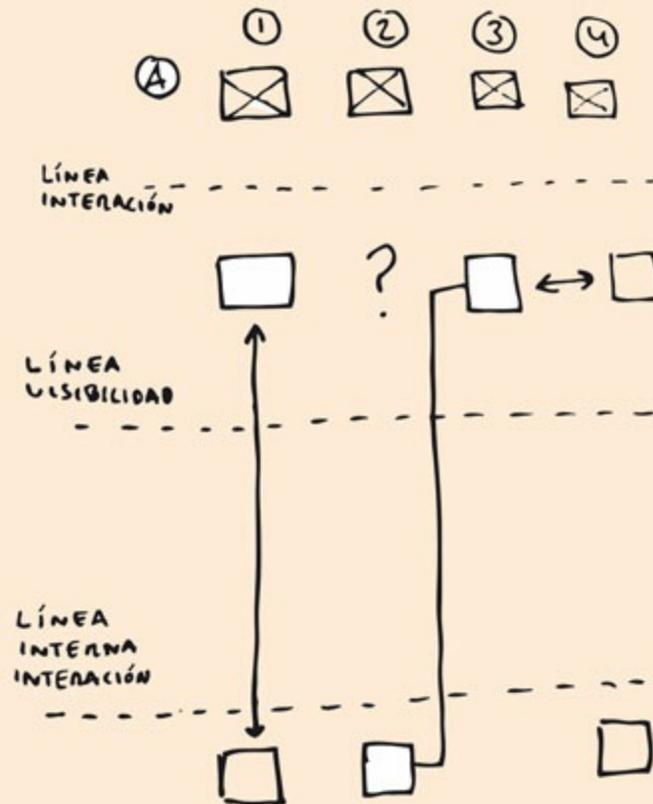


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**SERVICE PROTOTYPE**

# SERVICE BLUEPRINT



## ¿Qué es?

Es un esquema que nos sirve para definir en profundidad un servicio. Dicho esquema incluye la percepción del cliente, así como la de todos los actores que intervienen en el desarrollo de esta: empresa y proveedores, entre otros.

## ¿Cómo se hace?

Se deben describir tanto los puntos de contacto como los procesos no visibles para el usuario. Se desarrollarán tantos Service Blue Print como viajes del cliente (Customer Journey

Map) y canales se quieren analizar, puesto que dentro de una misma etapa el cliente puede interactuar con la empresa a través de más de un canal.

Un buen Service Blue Print consta de tres elementos:

- a) Acciones del cliente para conseguir su objetivo: estas deben estar puestas en una secuencia temporal (generalmente un Customer Journey Map). Por ejemplo, el cliente lleva a cabo las siguientes actuaciones a la hora de contratar el seguro de un coche: buscar información; encontrar información; definir el servicio; reflexionar (guardar la propuesta o no); contratar el servicio.
- b) Onstage: puntos de interacción que dispone la empresa mientras el usuario está realizando estas acciones. Esta es la zona donde usuario-empresa están en contacto. Por ejemplo, contratar un servicio (pantalla web con opciones de pago).
- c) Backstage (procesos-servicio de la empresa): procesos internos no visibles para el cliente, orientados a la gestión de la prestación del servicio. Por ejemplo, ¿qué ocurre internamente en nuestra empresa para que nuestro cliente pueda contratar este servicio de manera online? Procesos que surgen de mantenimiento de web y de gestión tras contratación.

## ¿Cuándo se hace?

Cuando pretendemos definir un servicio entendiendo todos los flujos, los recursos y los actores que son necesarios para su funcionamiento.

También se emplea para entender un servicio que ya está en funcionamiento en el mercado y así detectar posibles puntos débiles.

Esta herramienta se utiliza dentro del departamento de diseño y experiencia de Orange cuando quieren diseñar cómo será un servicio no sólo a nivel de usuario, sino también desarrollar cómo será la interacción con los procesos de la casa, ya que definiendo este mapa paso a paso se puede diseñar cómo

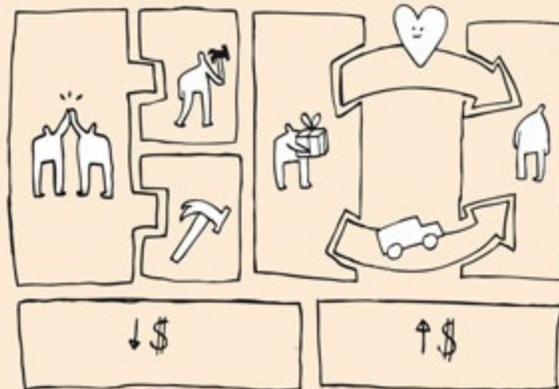
funcionaría este servicio con los recursos de la empresa.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas  
**SERVICE BLUEPRINT**

# BUSINESS MODEL CANVAS



## ¿Qué es?

El Business Model Canvas (BMC) es un lienzo que nos permite diseñar, construir e inventar modelos de negocio en base a la definición del diagrama de flujos entre cliente y empresa en base a nuestra concepto/producto/servicio. Básicamente describe cómo una organización genera y entrega valor mediante nueve bloques que permiten entender el funcionamiento final de la empresa o línea de negocio que surge como resultado del concepto/producto/servicio en desarrollo.

## ¿Cómo se hace?

Partiendo de una idea (de producto, servicio o posicionamiento), nos ayuda a visualizar escenarios de funcionamiento y construcción del concepto en un posible negocio.

Previamente a acometer el trabajo de construcción de un BMC ayuda realizar el ejercicio de responder a las cuatro preguntas clave disponiendo en ocasiones del conocimiento en base a prototipos anteriores:

**1. Para QUIÉN trabajo.**

**2. QUÉ le ofrezco o hago por él y CÓMO se lo hago llegar definiendo a su vez la relación que tenemos establecida.**

**3. CÓMO voy a construir la propuesta, QUÉ uso o dispongo para construirla.**

**4. En base al punto anterior, de DÓNDE provienen los costes y los flujos de ingresos.**

Respondidas las preguntas anteriores, comenzamos por la definición de la Propuesta de Valor y el Segmento de cliente al que va dirigido, dibujamos nuestro modelo de relación con el mismo así como los canales que utilizamos para hacer llegar la propuesta de valor hasta el usuario/cliente. Tras rellenar la parte más emocional acometemos la determinación de la parte izquierda del lienzo:

- **acciones clave**, es decir, todo aquello que hacemos sí o sí para generar la propuesta de valor y hacérsela llegar.
- **recursos clave**, todo aquella entidad material (oficinas, almacén...), intelectual o productiva necesaria para construir la propuesta de valor.
- **socios clave o partners**, las relaciones con terceros que disponemos para desarrollar nuestra propuesta de valor.

Por último, todo lo establecido en los bloques anteriores tiene una repercusión o traducción económica que se define en costes e ingreso.

Durante la construcción del BMC realizaremos un ejercicio de respuesta de incertidumbres o cuestiones de negocio que van más allá de los prototipos anteriores. En estos momentos, al rellenar los diferentes bloques podemos y debemos ser creativos, no sólo centrandolo la creatividad en el producto, concepto o servicio sobre el que estamos trabajando. Así podemos innovar, por ejemplo, en el modelo de monetizar, cobrando por uso en vez de por transacción o venta inicial (hegemonía del sector). Al final del proceso, lo importante no es

lo que dispone cada bloque de manera aislada, sino la coherencia y sentido hilado de los 9 en su conjunto.

## ¿Cuándo se hace?

Visualizamos de una manera esquemática y simplificada cuál es el funcionamiento futuro de nuestro negocio en base a una idea, definiendo un contexto sobre el que se pueda conversar y discutir. A su vez, se trata de la construcción de una hoja de ruta a validar en posteriores fases: es en su base una conjunción de hipótesis. El uso del BMC en la fase de prototipar viene determinado por la necesidad del proyecto de ajustar su viabilidad real como negocio disponiendo de un primer dibujo que plantee la morfología de la línea de negocio resultante.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Construir/Prototipar/Herramientas

**BUSINESS MODEL CANVAS**

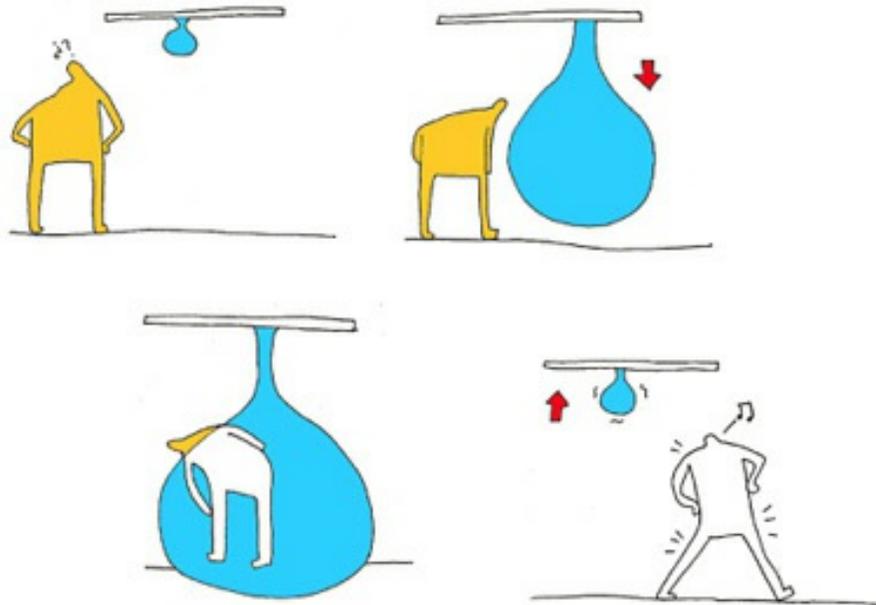
# EJEMPLO DE CASO DE PROSPECTIVA. BUBBLE BATH. ¿CÓMO SERÍA EL BAÑO DEL FUTURO?



Con esta sencilla y abierta pregunta arrancaba en el año 2011 el concurso Jump the gap organizado por la empresa de baño Roca. Aunque el reto estaba definido de manera preliminar, la idea era aún lo suficientemente abstracta como para ponernos a lanzar ideas. Por ello, antes se llevó a cabo una fase de mapeo y exploración. Una vez finalizada, se llega a un punto en el que observamos que la mayoría de los planteamientos y las tendencias estaban orientados hacia unas líneas concretas de trabajo en las que todo el sector y los especialistas convergían: ahorro de agua debido a la escasez de este recurso y baños en espacios pequeños como consecuencia de nuevos entornos de habitabilidad. Se trataba de dos líneas de trabajo aún por desarrollar, con procesos de I+D abiertos, así como primeros planteamientos de producto realizados. Al reflexionar al respecto, lo vieron bastante claro: necesitaban ideas disruptivas, ya que los retos a corto-medio plazo ya estaban definidos y existían propuestas que comenzaban a emerger. ¿Cómo se

podía ir más lejos?

Inmersos en la fase de creación, optaron por aplicar la herramienta **What if** con el objetivo de pensar más allá de la caja (**think out of the box**). Teniendo en cuenta lo que existía y hacia dónde iba el sector, se realizó un ejercicio de prospectiva con la herramienta **What if** planteando una pregunta transgresora que permitió aplicar el denominado **think out of the box**: ¿y si no existiera el agua? Esta cuestión planteaba un contexto más agresivo que el actual al plantear cómo podríamos bañarnos en el futuro sin nada o casi nada de agua. La pregunta era nuevamente abstracta, lo que hacía imposible dar una respuesta coherente. Era necesario indagar más allá del propio sector en busca de posibilidades para encontrar opciones que ayudaran a desarrollar una idea o solución (nueva fase de exploración). Tras un **Buzz Report** y **Búsqueda** en medios en pro de encontrar información relacionada con la eliminación de residuos, se encontró una bacteria que se alimentaba literalmente de suciedad y que mediante una descarga eléctrica volvía, por decirlo de algún modo, a tener hambre de suciedad.



Con la técnica **Hibridación por traslación** se planteó cómo una

bacteria podría descontextualizarse entendiendo la ingesta de suciedad como limpieza dando lugar a un neutralismo, es decir, una relación biológica entre dos especies o poblaciones que interactúan y en la cual ninguno de los individuos recibe beneficio ni perjuicio: hablábamos de pensar en un modelo como el del tiburón y el pez rémora que se alimenta de sus restos. Disponiendo de una tecnología (las bacterias hambrientas) aplicable en un futuro no muy lejano, para ajustar la idea a una realidad aplicable se aplicó la herramienta Hibridación por síntesis para saber cómo asociar las bacterias con algún material que nos permitiera generar ese proceso de limpieza. Conocidas las técnicas del restaurante El Bulli de gelificar y manipular el líquido a su antojo descontextualizándolas de la comida y planteando su aplicación a las bacterias, surgió el concepto bubble: consistía en una burbuja semisólida que salía del techo del baño, que mediante control electrónico se podría manipular en tamaño así como proceder a su posterior limpieza.

Se había llegado al concepto y su posible ejecución; ahora había que hacer esa idea tangible e inteligible para poder comunicarla.

Para ello, lo primero que se realizaron fueron unos Concept sketches que mostraban la idea a terceros para chequear que se entendía lo que se quería enseñar. Se echó mano de la herramienta Storytelling y se colocó el concepto en una historia y, más en concreto, en un usuario: se hablaba de un futuro cotidiano y para el oyente era más fácil digerir lo que se le mostraba. Cuanto mejor entienda la gente qué quieres mostrarle, mejor feedback recibirás. A su vez, más allá del baño individual, se utilizó el Diseño de escenarios para visualizar diferentes aplicaciones del concepto.



**Por último, para definir y materializar aún más el concepto, se realizó una Infografía (prototipo de alta fidelidad), es decir, una imagen fotorrealista que permitía dar a entender cómo sería el producto realmente si existiera esa tecnología.**

**Finalmente, de la multitud de proyectos iniciales el concepto quedó seleccionado en una short list (30 proyectos), pero no entró en la gran final. Sin embargo, aunque había sido definido de manera muy conceptual y prototipado en el año 2011, podemos decir que tres años más tarde se han encontrado ya indicios de los primeros productos de gel que funcionan bajo un concepto similar al aquí planteado en formato gel de manos.**

# TESTEAR

Construido nuestro prototipo de solución, la información a aportar (feedback) por el usuario o cliente al respecto del mismo nos ayudará a encontrar errores en fases tempranas, así como oportunidades o necesidades quizá no contempladas. El objetivo de la fase de testeo es poner en sus manos nuestra solución con objeto de cocrear con él construyendo hacia delante o buscando desviaciones posibles.

Para una correcta realización debemos prepararnos previamente al encuentro con el usuario delimitando las hipótesis a validar y los objetivos del encuentro, y en consecuencia delimitar la mejor herramienta de evaluación.

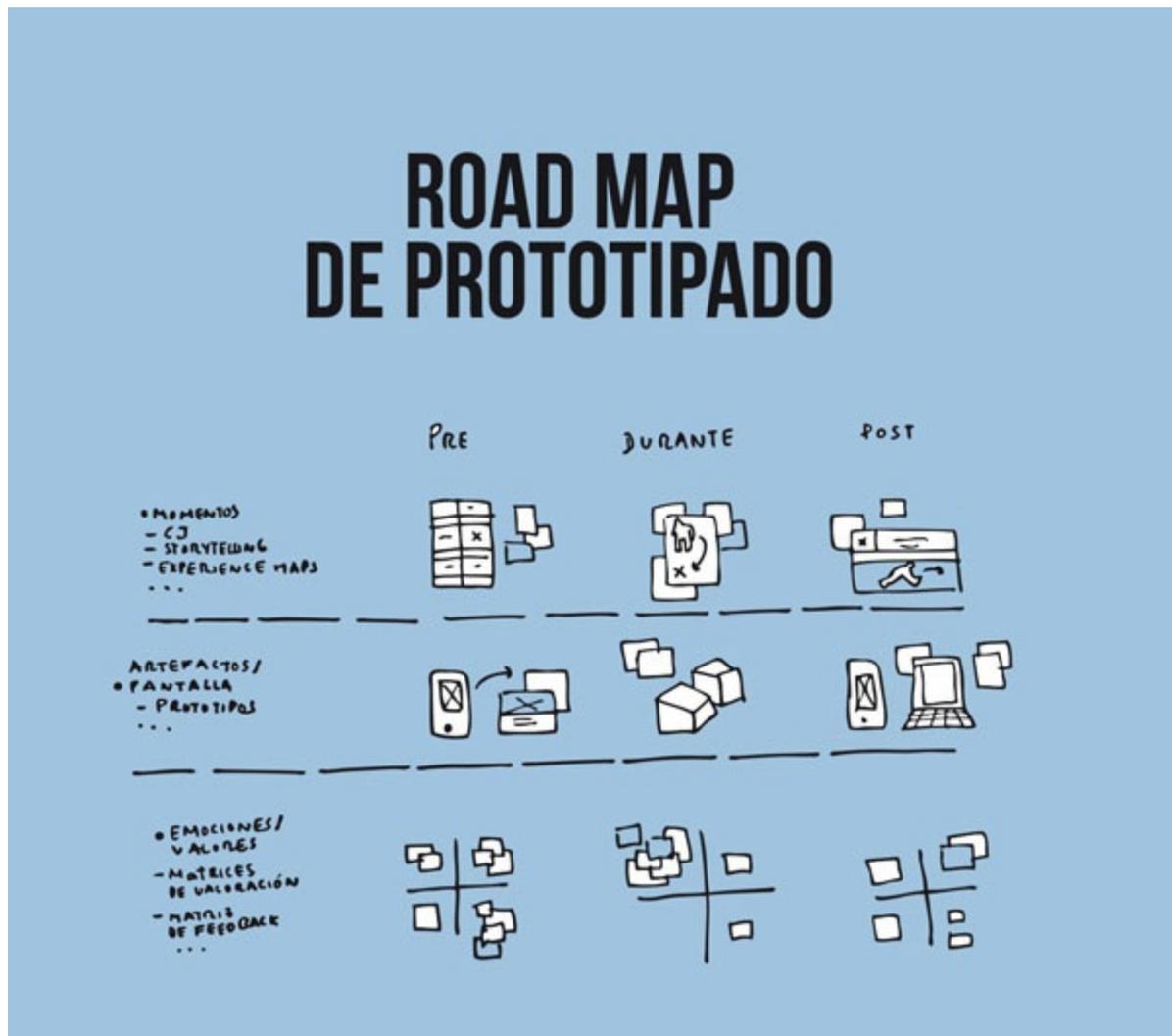
## PREPARACIÓN

Road Map de prototipado  
Matriz de hipótesis  
Matriz de Feedback

## TÉCNICAS

Entrevista cualitativa  
Focus Group  
Test cuantitativo  
Test de usuario

# Preparación



## ¿Qué es?

Es una matriz sobre la que visualizar todos los prototipos desarrollados o a desarrollar en relación con los diferentes puntos de interacción de nuestro cliente con nuestro nuevo concepto (producto, servicio). El objetivo es recoger feedback y

conocer los diferentes aspectos a testear para entender la viabilidad (económico-técnica) del producto o servicio.

## **¿Cómo se hace?**

La intención de la matriz es intentar ordenar la totalidad de nuestro producto/servicio/negocio desde la perspectiva del usuario permitiéndonos determinar la necesidad de prototipar en cada momento y en cada punto de contacto que creamos necesario con el fin de evaluar en posteriores test. A su vez, todo aquello que nos parezca que puede resultar arriesgado (capacidad productiva, tecnología) debe ser a su vez sometido a tensión para entender la viabilidad real del concepto.

No debemos perder la trazabilidad del proyecto. Esta técnica se pone en práctica en fases iniciales ante la necesidad de realizar diversos prototipos que nos permitan testear la totalidad de un concepto, ya sea un negocio, un producto, un servicio o una experiencia. Se trata de realizar una matriz sobre el Storytelling o el Customer Journey Map. Colocaremos uno de estos en la primera línea y definiremos en una segunda los prototipos o experimentos a desarrollar para conocer en profundidad las necesidades y definir una solución completa.

En un tercer nivel, realizaremos anotaciones del feedback o los insights principales y del conocimiento generado procedentes de los diferentes experimentos dotándonos de una visión holística.

## **¿Cuándo se hace?**

En la fase de desarrollo y construcción de concepto, para contar con una trazabilidad entre diversos posibles prototipos, realizamos una sencilla matriz con el fin de mantener un control de los mismos, así como para recoger correctamente el feedback/conocimiento generado durante todo el proceso de interacción del cliente con nuestro producto/servicio/modelo/negocio o similar.

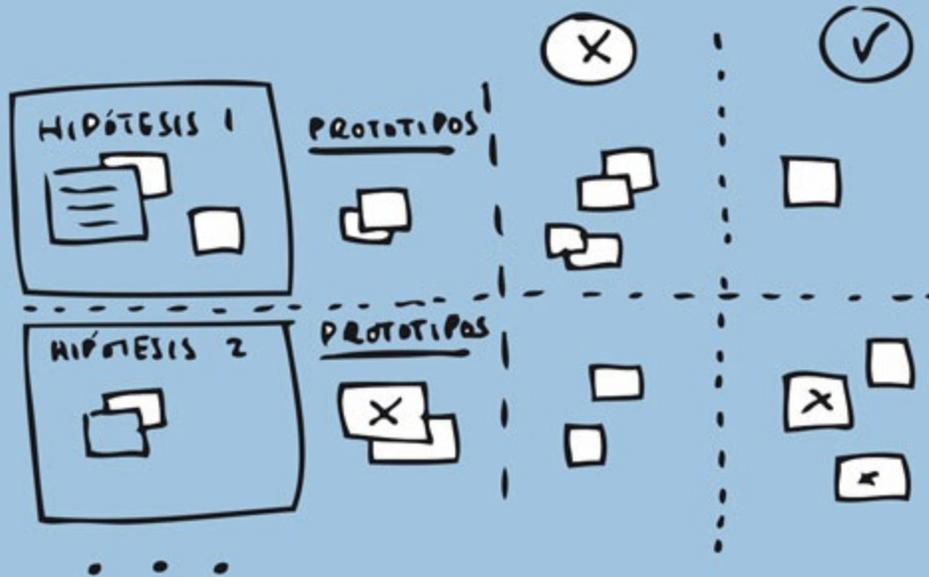


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Testear/Preparación

## ROAD MAP DE PROTOTIPADO

# MATRIZ DE HIPÓTESIS



## ¿Qué es?

Es un cuaderno de bitácora que nos ayuda a preparar el experimento prueba/error y a definir su resultado.

## ¿Cómo se hace?

Consiste en identificar las hipótesis clave o puntos principales que sustentan nuestro concepto de producto/servicio/empresa, así como en determinar los valores o métricas que hay que tener en cuenta para la aceptación del resultado como positivo o negativo.

Para ello definiremos previamente el prototipo a realizar o a usar,

así como el método de testeo. Una vez construido nuestro prototipo, debemos generar la siguiente matriz:

Hipótesis	Prototipo	Aspectos positivos	Aspectos negativos
¿Los usuarios valoran el poder elegir el color en sus piezas?	Interfaz 1	Rápidamente escogían color. Es un valor crucial el poder seleccionar un color.	Demasiados colores mareaban a usuario. Poner solamente los básicos.
¿Es importante poder personalizar con una frase la pieza?	Interfaz 1.1	Es interesante, pero no necesario. El valor de la pieza está en la forma.	Poner una frase es como un tatuaje, es de por vida, y el cliente no quiere eso.

## ¿Cuándo se hace?

En la fase de evaluación de concepto, con el objetivo de definir un marco de realización del experimento que guíe la prueba de test, así como sus consecuencias. Es decir, establecer el foco donde mirar y recoger el conocimiento generado en la prueba.

Ante la necesidad de probar un concepto o MVP, el trabajo previo de los equipos de innovación de Repsol es definir con claridad las hipótesis que hay que evaluar/validar y la forma de hacerlo.

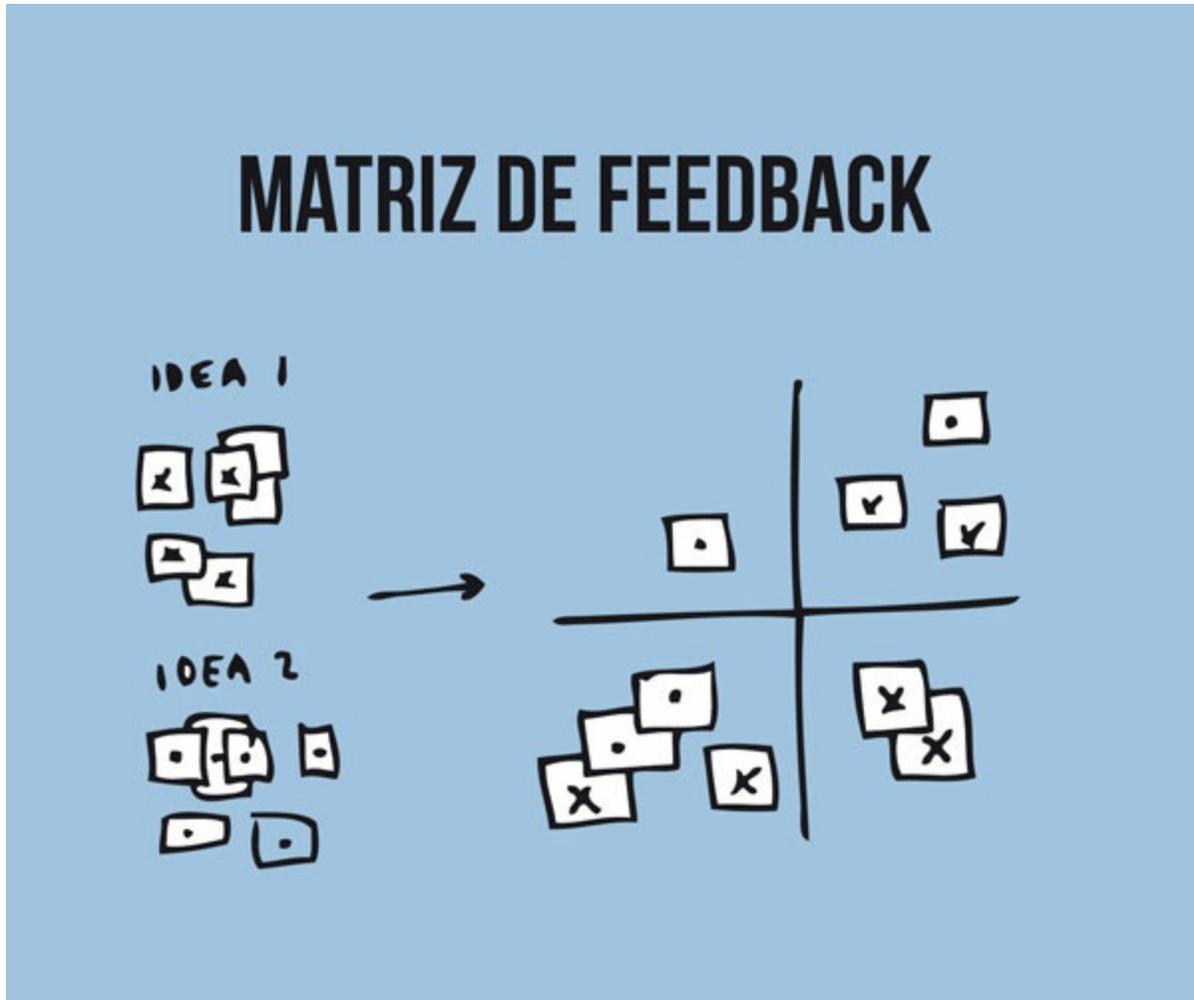


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Testear/Preparación

**MATRIZ DE HIPÓTESIS**

# MATRIZ DE FEEDBACK



## ¿Qué es?

Representación visual de las primeras impresiones de los usuarios que intervengan en el proceso de validación/test. Mediante esta matriz obtenemos información del valor de las ideas desarrolladas según la opinión del usuario/cliente.

## ¿Cómo se hace?

Hacemos una matriz dividida en cuatro cuadrantes:

- Primer cuadrante: cuestiones que más agradan al usuario y por qué. Identificar los puntos fuertes que determinarán la propuesta de valor.

- **Segundo cuadrante:** críticas constructivas que suman y aportan valor al resultado final. Ideas encima de la idea original que pueden aportar valor en una segunda iteración.
- **Tercer cuadrante:** preguntas que surgen durante el proceso de prueba. Puntos a tener en cuenta o cuestiones a responder en posteriores avances.
- **Cuarto cuadrante:** nuevas ideas que hayan surgido. Propuestas que se salen del marco o contexto y que aun siendo interesantes van más allá de nuestro concepto (las guardamos por si acaso).

Es importante entender que el feedback individual por usuario es sesgado. Tras realizar varias pruebas es crucial hacer un buen filtrado de información: ¿qué se repite?, ¿qué cosas parecen lo mismo con distinta verbalización? Ese tipo de cuestiones son las que priman. Hay que prestar mucha atención a cuestiones aisladas: algunas pueden ser geniales; otras, por el contrario, pueden llevarnos por un mal camino.

## ¿Cuándo se hace?

En la fase de validación/test, cuando pretendemos obtener información, sugerencias, críticas y nuevas ideas que deben incorporarse al proceso, ordenándolas de manera que permita trabajarlas para una posterior iteración (rediseño).



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Testear/Preparación

**MATRIZ DE FEEDBACK**

# Técnicas



## ¿Qué es?

Un encuentro personal entre el equipo o la persona de desarrollo y el usuario final para recoger las primeras impresiones sobre el concepto de un producto, así como para generar un espacio de cocreación del que emerjan nuevas ideas construyendo encima del prototipo.

# ¿Cómo se hace?

Una vez definido un concepto (una idea mínimamente desarrollada o un primer prototipo relevante), llevamos a cabo una selección de individuos de nuestro target o de usuarios objetivos y los enfrentamos a nuestra idea.

En principio estaremos abiertos a recoger impresiones e ideas que puedan surgir al respecto, por lo que nos prepararemos para una conversación abierta y dinámica. Podemos diseñar un guión de entrevista o una checklist de puntos a comentar. Es más, debemos fomentar la generación de espacios de conversación abiertos donde el usuario pueda explayarse.

En esta entrevista de testeo lo que buscamos es encontrar y entender historias, momentos en donde el usuario nos diga cómo encaja y si se ve o no con nuestro producto o servicio. Queremos conocer más al usuario y entender más allá de lo evidente sus percepciones al respecto del concepto. No sólo lo que diga será fundamental, sino también sus reacciones o lenguaje no verbal.

Debemos profundizar en el porqué de su parecer sobre nuestro producto, servicio o concepto, tanto si es negativo como positivo, con el fin de comprender la totalidad del feedback.

He aquí un ejemplo de cómo llevar a cabo esa indagación:

- Yo no creo que usara ese producto –podría comentar el cliente.
- ¿Podríamos saber por qué? ¿Qué razón le lleva a pensar y afirmar eso? –deberíamos preguntar.

Y, a continuación, otro ejemplo:

- Definitivamente, este producto es para mí –puede afirmar el cliente.
- ¿Podría saber qué le lleva a pensar eso? ¿Por qué es tan ideal para usted? –preguntaríamos nosotros.

# ¿Cuándo se hace?

Se utiliza en las fases iniciales del desarrollo del concepto ante la realización de primeros bocetos o prototipos para recoger feedback rápido, profundo y de valor que ayude a detectar errores en una fase temprana (fallos de concepto, de mercado). En su base buscamos testear el binomio problema-solución.

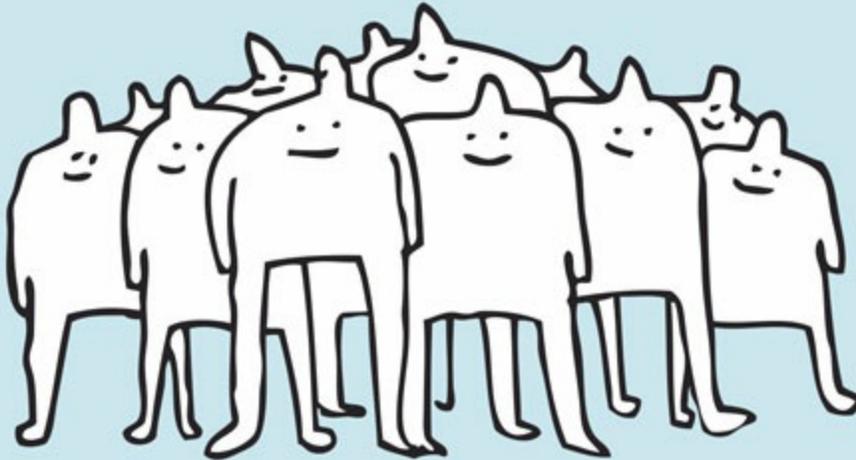


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Testear/Técnicas

**ENTREVISTA CUALITATIVA**

# FOCUS GROUP



## ¿Qué es?

Es una entrevista conducida de manera natural y no estructurada por un moderador entre un pequeño grupo de usuarios.

## ¿Cómo se hace?

Un Focus Group es una técnica que consiste en agrupar a varias personas (entre seis y nueve) para debatir sobre un tema o un concepto. Durante una sesión de unas dos horas, se pide a los participantes que contesten libremente y de manera explícita a las cuestiones que un moderador va presentando. A diferencia de una entrevista personal, el Focus Group trata de activar la conversación entre las partes y generar interacciones vivas para entender distintos puntos de vista o cotejar puntos en

común.

**El moderador que lidera la sesión debe llegar a un nivel de confianza alto con el resto de los participantes para que se expresen con comodidad. Además, el moderador debe conocer e identificar la influencia de los distintos actores en la sesión y dar a todos la oportunidad de expresarse.**

**Si bien es importante la selección de los participantes, lo es también definir los objetivos para tratar de no perder el foco de la entrevista. Es interesante que al menos sean dos las personas que coordinen: una que dirija y otra que tome notas. En el caso de un único moderador se recomienda grabar la sesión con el consentimiento de los participantes.**

## **¿Cuándo se hace?**

**Puede realizarse durante toda la vida de un producto para disponer de un punto de control de la adaptación del producto a las necesidades de los clientes, desarrollando conversaciones abiertas con ellos.**

**A diferencia de una entrevista uno a uno, el Focus busca el activar la conversación entre las partes generando interacciones vivas que nos permitan entender distintos puntos de vista o cotejar puntos en común de diversos individuos: es por ello un buen modelo bajo el cual se puede establecer una sesión de cocreación grupal.**

**Recordemos con frecuencia se realiza en la etapa inicial de definición de un producto o servicio, antes de su desarrollo, para obtener información sobre problemas, experiencias o deseos compartidos (fase explorar) generalmente en base a aquellos existentes en el mercado. En el contexto de testear se organiza en base a nuestras hipótesis a validar materializadas en un prototipo sobre el que puede girar la sesión.**



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Testear/Técnicas

**FOCUS GROUP**

# TEST CUANTITATIVO



## ¿Qué es?

Es un estudio que busca la recogida de información en forma de datos numéricos y cuantitativos, lo que nos permite obtener datos representativos sobre los participantes en relación con la evaluación de un concepto de servicio o producto, así como acerca de las preferencias de funcionalidades (por ejemplo, el color).

## ¿Cómo se hace?

Podemos usar desde modelos tradicionales, como encuestas en la calle, hasta medios telemáticos, tales como una encuesta en Google Docs. Necesitamos alcanzar un número importante de usuarios que permita la exportación de datos para la obtención

de resultados y elaborar su posterior representación gráfica con vistas a incluirla en un informe final.

Tanto en la modalidad presencial como en la virtual/remota los Test cuantitativos se deben generar principalmente en base a preguntas cerradas. Aparte de darle como opción las respuestas sí/no podemos cerrar la pregunta para que el usuario tome una decisión entre las variables que le hemos acotado. Se pueden plantear preguntas abiertas generalmente derivada de una cerrada con objeto de permitir al usuario proporcionar su opinión o permitirle salir por caminos no contemplados a ver dónde nos lleva. Al respecto no excederse, han de ser las justas al respecto y en puntos concretos e importantes.

En el hipotético caso de una encuesta sobre agencia de viajes online para solteros podríamos realizar esta pregunta y proponer las siguientes alternativas:

¿En base al menú de selección de viajes que opciones aprecias más?

1. Selección Precio Máximo.
2. Elección de fechas.
3. Inclusión de posibles amigos.
4. Otros:

¿Cómo organizarías tú el menú o mejorarías la experiencia?

Nota: frase muy abierta, cuidado de no poder controlar los datos recogidos.

## ¿Cuándo se hace?

Esta técnica se realiza en estadios maduros del concepto, con prototipos avanzados y ante la necesidad de ir más allá de un contexto cerrado debido a que se precisa disponer de información de usuarios dispersos y ampliar así nuestro campo de acción. Básicamente se usa para evaluar el mercado real y su reacción ante un concepto, así como en la definición última de funcionalidades finales (por ejemplo, materiales y color para un

producto).

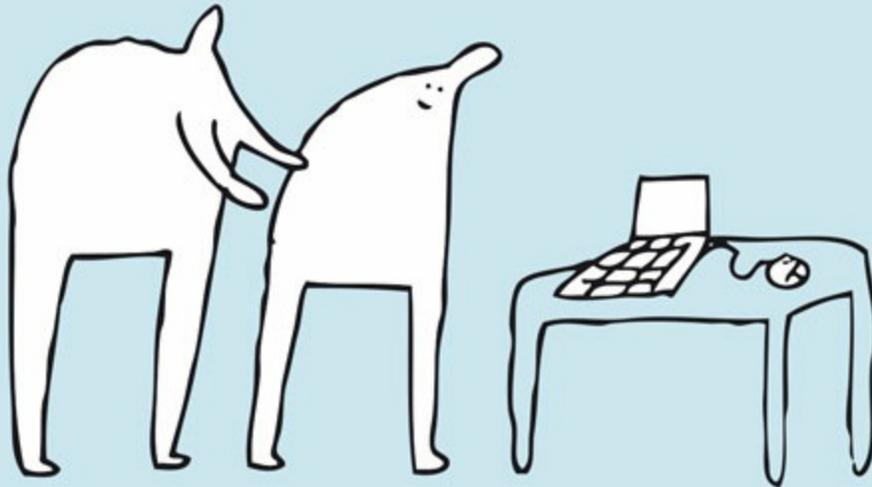


VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Testear/Técnicas

**TEST CUANTITATIVO**

# TEST DE USUARIO



## ¿Qué es?

Es una prueba que se basa en la observación y en el análisis sobre cómo un grupo de usuarios reales utiliza nuestro concepto (producto/servicio/experiencia).

## ¿Cómo se hace?

Tras definir los puntos precisos a testear o validar con el usuario, definimos un experimento de prueba/error. Este puede ser tanto de carácter controlado como no controlado.

El de carácter controlado o mediante USO dirigido se realiza con un prototipo inicial (prototipo funcional) realizando la prueba en un contexto de uso real o simulando dicho escenario, enfrentando directamente a la muestra de usuarios (uno a uno, o varios si su uso final será colectivo) con presencia de 1-2

conductores del test. Definidas una serie de tareas a realizar anotaremos los problemas de uso con los que se encuentran para poder solucionarlos posteriormente. A su vez, prepararemos una batería de preguntas específicas cuyas respuestas los usuarios han de entregar tras la prueba, nunca antes. Entre las preguntas incluiremos algunas específicas que nos proporcionen información sobre cómo se han sentido o qué han pensado durante el experimento.

El de carácter no controlado o mediante USO autónomo se trata de primeras pruebas de alto volumen disponiendo de la capacidad de realizar un uso en beta del prototipo (MVP) y permitiendo recoger métricas cuantitativas de fallo/éxito, así como realiza un cuestionario al cabo de un tiempo de uso (desde 1 día a 7-15 días dependiendo del proyecto) con objeto de recoger mayor información de satisfacción y mejora (información cualitativa).

## **¿Cuándo se hace?**

Cuando nos enfrentamos a una hipótesis/cuestión clara que dilucidar, o bien cuando dispongamos de un prototipo definido a evaluar. Los Test de usuario son una herramienta para validar nuestro producto/servicio con nuestro cliente/usuario. La información revelada y contrastada nos ayudará a mejorar el concepto y llevarlo al siguiente nivel.

Una de las fases más importantes es cuando llega el momento de experimentar las reacciones de los usuarios, ya que a los equipos de innovación les sirve para recoger las primeras impresiones y poder actuar de acuerdo con ellas, algo fundamental en fases iniciales de desarrollo, por ejemplo, en BBVA.



VER  
CONTENIDO  
MULTIMEDIA

Testear/Técnicas

**TEST USUARIO**

# EJEMPLO DE CASO DE NEGOCIO. DOVASE, ARTESANÍA DIGITAL



El proyecto Dovase nace en 2011 en colaboración con el maestro artesano Juan Carlos Iñesta con el objetivo inicial de buscar nuevos modelos de negocio u oportunidades que ayudaran a la artesanía y, en especial, al citado artesano a poder salir adelante en el nuevo contexto empresarial. Realizado un primer mapeado y una investigación preliminar, tras conversaciones varias con expertos y especialistas de la artesanía para entender más la problemática del sector, así como con usuarios, se observaron una serie de hechos con las siguientes conclusiones:

- La artesanía no se respeta ni comprende en España.
- El aumento de la cultura low cost en la adquisición de bienes para el hogar, unido al auge de las impresoras 3D que permiten hacer formas imposibles, está minando y destruyendo el sector tradicional.
- La era digital no ha llegado al sector, no hay ningún encuentro entre artesanía y entorno web más allá del comercio electrónico tradicional.

- **La cultura DIY –Do It Yourself [hazlo tú mismo]– podía ser una oportunidad.**



**Con los insights y los retos establecidos, surgió el proyecto «Vive le revolution», que trataba de adaptar el mundo analógico de la alfarería al mundo digital de la Red. El proyecto consistía en una herramienta online entre cliente y artesano, con la que las personas pudieran diseñar sus jarrones con una libertad total en el boceto y hacer el encargo directamente al artesano desde cualquier parte del mundo.**

**En primer lugar, se construyó un Concept Sketch (prototipo para pensar) con la intención de conversar con el artesano. En principio, él veía bien la idea. Es más, la solución le parecía genial, además de ver que era posible fabricar cualquier diseño que pudiera surgir en 2D siempre que respetara una distancia con un eje. Tras confirmar la idea con el experto, se construyó un primer Mock-Up, es decir, una visualización inicial en tres imágenes que permitiera explicar el concepto. El objetivo era, por un lado, presentarlo a los usuarios para ver su interés y recibir el feedback oportuno y, por otro, conversar con informáticos para saber si era posible construir aquella idea. Tras recoger un gran interés y curiosidad por parte del usuario, lo que confirmaba el auge del Do It Yourself, así como validar la posibilidad real de crear el portal web, la fase idea quedó atrás**

para comenzar a construir el concepto.

Como resultaba imposible desarrollar y testear la totalidad del concepto de una sola vez, se generaron varios prototipos, con los que se fue recogiendo feedback y trazando poco a poco el camino. Para un mejor control del proceso se decidió generar un Road Map de prototipo.

- **1<sup>er</sup> prototipo. Prototipo funcional: probar la idea es interesante y gusta al usuario. Era necesario ir más allá de un mero dibujo y poder mostrar la herramienta operativa a los usuarios para que la testeen. Para ello el informático desarrolló con librerías 3D de software libre una herramienta que simulaba cómo funcionaba la zona de dibujo del cliente volcado en una tableta para la realización de test rápidos de usuarios. El feedback fue sorprendente: mucha gente lo veía genial y hasta pedía precio. ¡Bamos por el buen camino.**
- **2<sup>o</sup> prototipo. Prototipos físicos para mostrar: al probar es posible fabricar y recoger feedback inicial de los primeros productos. Con la herramienta creada en su mínima expresión como un lienzo con infinidad de grados de libertad, el artesano había dicho que era capaz de reproducir cualquier diseño allí creado. Así pues, algo había que testear. Por ello, se realizaron diseños complejos que se dieron al artesano para que los realizara. Una vez validada su capacidad técnica, era hora de volver a los usuarios y nuevamente recoger su feedback: los diseños originales les parecieron sorprendentes e interesantes.**
- **3<sup>er</sup> prototipo. Prototipo para pensar: comprender la funcionalidad web. Wireframe. Tras disponer la zona de dibujo y comprobar que no había problemas respecto de la fabricación, era necesario ver el resto de funcionalidades de la herramienta. Para ello, mediante wireframing, se definió todo el contexto de uso.**

● **4º prototipo. Mínimo producto viable I: probar el concepto en una gran escala. Construcción del portal web (save ceramics). Después de los pasos anteriores, se realizó una primera versión web, en la que se podía incluso adquirir ya el jarrón imaginado por el usuario. Era el momento de salir fuera del grupo de control e intentar conseguir una masa crítica de usuarios mayor que pudiera proporcionar feedback y conocimiento respecto del proyecto. Mil visitas en dos semanas, más de 600 únicas sin plan de marketing alguno; sólo con la estrategia de dibujar uno mismo y compartir los diseños en redes sociales para atraer a otros individuos. A pesar del volumen alto de visitantes no hubo compra alguna, si bien muchos individuos contactaron y preguntaron al respecto. En estos feedback aparecieron diversidad de cuestiones que había que digerir y tratar:**

**yLa gente demandaba algo así como tocar la pieza y pensar porqué al realizarla en la web la experiencia era que en sólo dos segundos generabas tu pieza, diseñabas y pagabas. ¿Por qué no integrar una galería de opciones? Por ejemplo, poder guardar el diseño, reflexionar, etc.**

**yLa mayoría de los usuarios eran de carácter cercano (dos grados separación) y se pudo comprobar, como se ha dicho al inicio, que la artesanía no se respeta: el precio esperado del producto era muy bajo, prácticamente un low cost by Ikea.**

**yLa marca no era adecuada y frenaba, ya que los usuarios querían algo especial, no salvar al artesano o la artesanía.**

**yLos contextos de uso esperados no eran sólo web, sino más móviles.**

**yCuriosamente, algunos usuarios apuntaron la posibilidad de orientar la idea hacia los niños, ya que les encantaría hacerlo con sus hijos (sin embargo, la variable precio/producción hace la idea inviable, aun así conviene tener este tipo de iniciativas en mente).**

Además, con este prototipo se dieron cuenta de que la tecnología no era la adecuada.

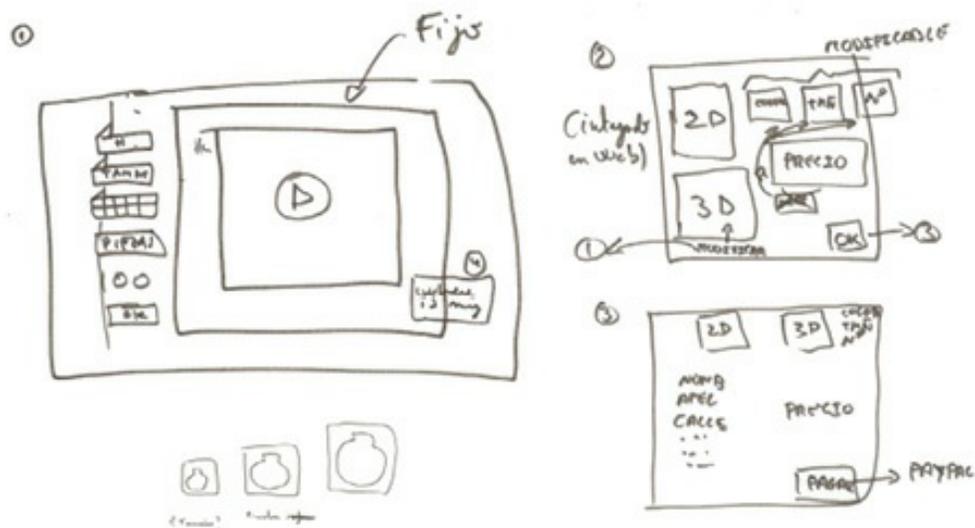
- **5° prototipo. Mínimo producto viable II: desarrollo de producto inicial cercano al final (prototipo app Dovase).** Tras hablar con expertos en tendencias de artesanía, se llegó a la conclusión de que para llegar a tocar el lujo (por ejemplo, jarrones a medida con un precio unitario elevado) no puedes utilizar el recurso de dar lástima (save ceramics = Storytelling no adecuado). Se debía girar hacia una nueva actitud: ahora éramos Dovase, una app multidispositivo (iPhone, iPad, tabletas, teléfonos inteligentes, web). En esta fase se colgó la app inicial en Android, aunque con carencias operativas, ya que la primera versión no disponía de todo lo que se quería establecer. Se hizo patente que el coste era elevado para validar, por lo que, en su defecto, en la web se colgaron plantillas que se podían descargar para que el cliente creara su pieza y luego mandara una foto de ella. Es decir, el 5° prototipo desembocó sobre la marcha en un 6° prototipo por necesidad; el propio Road Map había evolucionado.

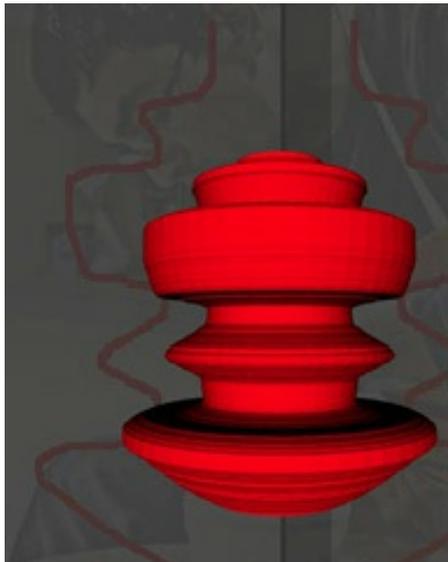
En los prototipos anteriormente descritos cabe mencionar el uso de dos técnicas, Entrevistas cualitativas y Test de usuarios, según el prototipo, así como la información que se quería generar. Cuando se quiso ver cuál era la reacción del usuario sobre la idea o el concepto en cuestión, conversar con él y recoger feedback de primera mano, se trató de construir una Entrevista cualitativa para entender qué le gustaba y qué no, así como sus impresiones al respecto. En cambio, cuando se dispuso de un Mínimo producto viable (MPV), el enfoque fue más de Test de usuario. Con datos preliminares sobre si la gente era capaz de diseñar su pieza a través de la web y realizar un pedido, se retocó o no la web en función de lo que se iba viendo.

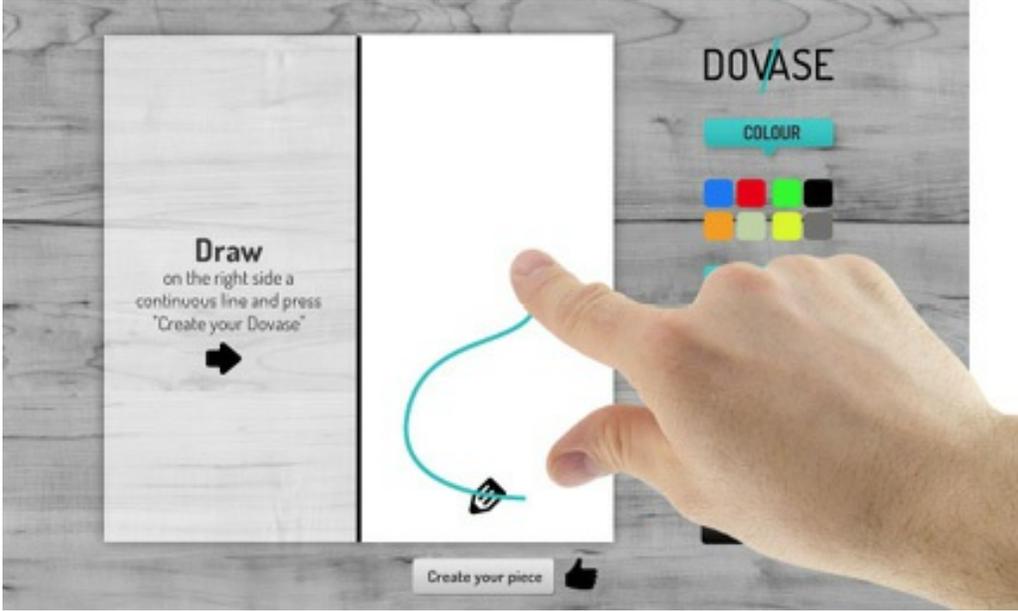
Como se ha podido observar, en todo momento el proyecto evolucionó gracias a la acción continua de construir y testear,

dos fases que van muy ligadas y a veces solapadas. En ocasiones son el test y la información a saber los que definen el prototipo (en estos casos descritos, con iteraciones continuas entre ellos), mientras que en otros es el prototipo de lo que somos capaces de realizar o lo que se ha hecho lo que marca qué se puede testear (peor enfoque).

Actualmente, se está validando y recogiendo feedback de este nuevo experimento, por ahora positivo, pero el esfuerzo disminuyó por el simple hecho de haber aprendido y logrado el objetivo de manera colateral: ayudar al artesano. Durante el proceso Juan Carlos Iñesta comprendió que hemos dejado atrás en parte la época de producto para entrar en las experiencias. Asimismo, Iñesta vio la posibilidad de vender no el objeto terminado, sino la capacidad de crearlo. Todo ello confluyó en la nueva denominación que le ayudamos a construir, **DOMANISES** (domanises.com), que hoy es su día a día.







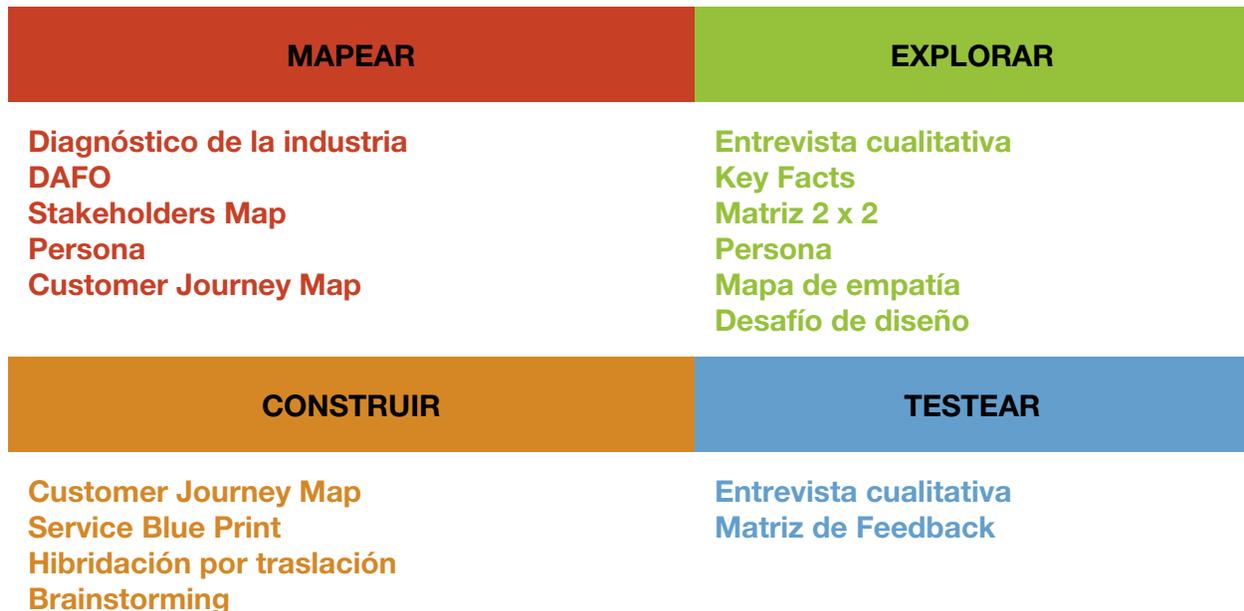
# **DESIGNPEDIA, WORK IN PROGRESS**

**Establecido el proceso de trabajo en cuatro fases o estadios (Mapear, Explorar, Construir, Testear), así como visualizadas 80 herramientas, debemos entender la implementación final del marco de trabajo establecido por la Designpedia. La aplicación de los contenidos aquí recogidos no se trata de un proceso lineal basado en el encadenamiento de acciones sino de un modelo de actuación flexible y adaptativo para la identificación de retos, delimitación de conceptos y construcción de los mismos. En resumen, un proceso iterativo en el que saltamos de una fase a otra arrastrando las acciones realizadas, escogidas estas según el caso concreto o problema específico al que nos enfrentemos.**

**Podemos decir que no hay una fórmula exacta ni específica para la selección de herramientas así como la cantidad de las mismas. En cada situación o reto a desarrollar debemos ir tomando aquellas que nos ayuden a ir hacia delante avanzando el proyecto. Con objeto de clarificar el uso de la Designpedia, a continuación se exponen dos casos concretos de implementación a modo de ejemplo.**



# Nerion, fortalecimiento de la gestión comercial



Establecidos en el mercado desde el año 1998, Nerion es una de las empresas de alojamiento web y servidores (hosting y housing) más longevas del sector con presencia tanto en España como en Alemania. Con clientes de diversa índole y sector, el año 2014 está siendo un año de revisión, actualización y evolución, principalmente alrededor del desarrollo y la entrada a competir en el entorno en la nube o cloud. Dentro de este contexto, a finales de 2013 Javier Lázaro, fundador y director, me citó a una primera comida para conversar al respecto de estos nuevos retos, así como de ideas iniciales. En una conversación distendida, Javier me comentó que querían empezar a desarrollar una herramienta de contratación autogestionada que permitiera abaratar los costes e ir a un mercado de masas. Ante el ejercicio de entender el porqué, entramos en una conversación que dio lugar a lo que denomino una sesión de mapear por el camino (on the road): la informalidad de una conversación profunda en ocasiones es la mejor herramienta. De

la misma de manera no explícita realizamos un análisis de la competencia mediante el diagnóstico de la industria, visualizando cómo el sector se está centralizando en grandes compañías que han ido comprando a agentes similares, lo que les ha permitido hacer modelos muy agresivos. Al definir su cliente tipo, Javier expone un alto grado de confianza en el servicio, con historias de clientes que mantienen una fidelidad de más de diez años de duración (en un sector con alta rotación) y que valoran el trato humano que hay detrás y la ausencia de problemas, puntos que coinciden con la lectura de su empresa mediante el análisis DAFO. Al preguntar por nuevos retos, Javier realizó un Stakeholders Map disperso, volcado sobre todo en la definición de nuevos clientes a alcanzar con mayores dimensiones y necesidades en la nube. Al preguntarle por el Customer Journey actual, este se encontraba muy difuso en cuanto a procedimiento y repetición, además de estar trabajándose en realizar un esfuerzo en apertura y desarrollo de un canal digital. Sin embargo, las diversas historias de cliente transmitidas durante la comida, el DAFO y el propio Customer Journey actual que mejor funcionaba, así como la oportunidad generada por la próxima apertura de una delegación en Barcelona, pusieron en evidencia la realidad: aun siendo un producto digital (2.0), su gestión comercial y desarrollo de crecimiento, más allá de mejorar el canal digital (proyecto en proceso), debía construirse para mantener y potenciar ese contacto humano, esa labor comercial y de posventa 1.0.

Con la información obtenida en esta primera reunión se estableció un anteproyecto de replanteamiento de la gestión comercial: desarrollado un crecimiento de manera orgánica hasta el momento, se planteaba la necesidad de abordar una escalabilidad sostenible en el tiempo basada en el establecimiento de un modelo de actuación. El objetivo final era la definición de nuevos canales, la relación con el cliente y procedimientos de actuación que aportasen la capacidad necesaria para un desarrollo de negocio óptimo a medio plazo

construido sobre la apertura de nuevas delegaciones comerciales, algo que requería aún más este proyecto.

El proyecto comenzó finalmente en marzo de 2014 con una primera sesión de puesta en marcha en la que participaron todo el equipo comercial-gerencia y soporte. En la misma se abordó un breve mapeado inicial con un ejercicio en grupo de análisis de situación y posicionamiento de la empresa respecto del mercado, y se cotejó nuevamente el DAFO. Tras ello entramos en la exploración y realizamos una investigación rápida y eficaz que en ocasiones usamos basada en entender que muchas veces el conocimiento está ya en nosotros: cada persona del equipo tenía una realidad cercana al cliente que aportar, para lo que mediante un esquema básico de Entrevista cualitativa de mejores y peores historias, puntos de mejor o queja según clientes generamos un hub interno de conocimiento. Teniendo en cuenta el mismo realizamos un trabajo de síntesis usando sobre todo las siguientes herramientas: Key Facts, Matriz 2 x 2, Persona, Mapa de empatía, Desafío de diseño. Uno de los momentos más importantes fue la construcción del Stakeholders Map y, por consiguiente, de las personas asociadas: identificamos cinco perfiles concretos de clientes y los estructuramos desde una perspectiva de acciones y necesidades, algo no realizado de manera explícita hasta la fecha, puesto que con anterioridad en su mayoría siempre se hablaba según el producto (cliente hosting o cliente servidor). Teniendo en cuenta a los clientes y la cercanía de varios de ellos en dos grupos (afinidad por producto), se entendió que era conveniente volver atrás para dibujar el Customer Journey actual que se seguía con cada uno. Debajo del mismo se plantearon acciones o artefactos (germen de Service Blue Print, pero sin desarrollar) que comenzaron a evidenciar todas las áreas de mejora. Para cerrar la sesión se realizó un Fastforward, que estableció las primeras ideas sobre la propuesta de valor y relación de experiencia con los diferentes clientes (qué queremos ser) con el consiguiente producto asociado (qué necesitan de nosotros):

**Particular à Soy tu lugar/hosting**

**Revendedor à Soy tu lugar/hosting**

**Empresa diseño web à Soy tu aliado/receta (autogestión-autocontratación) + infraestructura**

**Consultoría à Soy tu socio (a tu lado)/infraestructura y ayuda/consultoría**

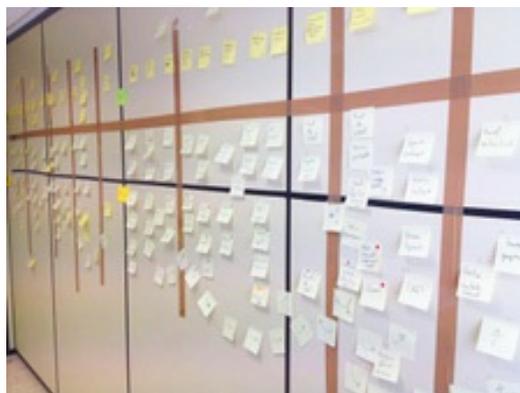
**Empresa final à Soy tu socio/infraestructura, receta y ayuda/consultoría**

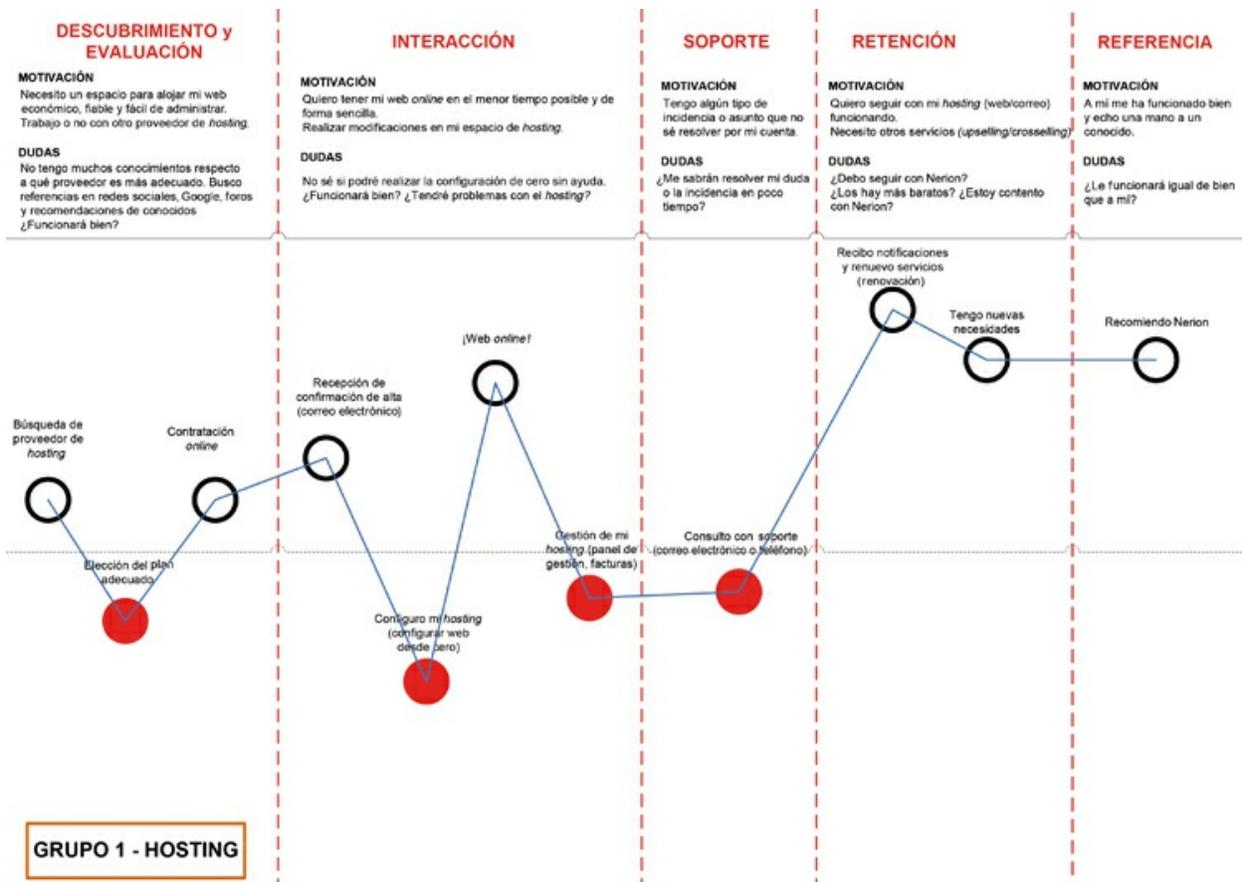
**Además, se generaron líneas de trabajo en proyectos paralelos, desde primeras ideas a implementar a corto plazo (paquetizar productos, desarrollo de nuevas FAQ a testear con clientes) o acciones de profundización (revisión y desarrollo de Customer Journey Map por tipología cliente) hasta una vuelta a conversar con clientes para recoger más información y entender si los dolores y ganancias actuales del cliente, a mejorar en futuro, realmente estaban bien definidos. Sobre todo ello, el Fast Forward evidenció la necesidad de generar un procedimiento claro de captación, mantenimiento y crecimiento de clientes (Get à Keep à Grow), es decir, conscientes y con pruebas iniciales (fidelidad) de buenas estrategias y acciones de mantenimiento, había claras áreas de mejora en la captación y crecimiento. Asimismo, respecto al punto fuerte se puso en valor cómo dichas tareas de mantenimiento en ocasiones carecían de procedimiento o proceso de optimización, lo que ponía en peligro la escalabilidad.**

**Tras unas semanas de trabajo con acompañamiento online, recogida de voz del cliente y desarrollados algunos de los proyectos (pequeñas ideas o necesidades a abordar para el fin mayor, la gestión comercial eficiente), abordamos una nueva sesión para la construcción de ideas y desarrollo del modelo de gestión comercial. En ella el hilo argumental fue la generación y definición clara de un Customer Journey Map por tipología de**

clientes según lo aprendido de ellos y el trabajo realizado. Pintado el Customer Journey Map en la pared, se definieron dos líneas más de artefactos (aplicaciones, pantallas, documentos) y procesos internos dan respuesta, dando lugar a la generación de un Service Blue Print por tipología de cliente. La razón de generar varios fue la diversidad de necesidades y productos, que van desde la mayor necesidad interna de fomentar y autogestionar y menores necesidades, a mayores necesidades y mayor atención necesaria (más procesos). De los miniproyectos acontecidos, muchos se evidenciaron de manera puntual en la fase anterior y encontraron su hueco y necesidad dentro de este contexto global. En los huecos que el Customer Journey Map no tenía respuesta se realizaron hibridaciones de prácticas del sector u otros sectores, así como generación de ideas para abordar nuevas soluciones.

Con todo el trabajo pintado y visualizado, el siguiente paso era desplegar y desarrollar la apropiada construcción de los hitos que permitieran a los Service Blue Print ser una realidad capacitando al equipo comercial y permitiendo la apertura y el fortalecimiento de nuevas delegaciones (en Murcia y Portugal).





## Planes y Precios

Basic	Avanzado	Plus
<p><b>Sin replicación</b></p> <p>Linux <b>39 €</b> <a href="#">Contratar</a></p> <p>Windows <b>59 €</b> <a href="#">Contratar</a></p> <p><b>Con replicación (I)*</b></p> <p>Linux <b>59 €</b> <a href="#">Contratar</a></p> <p>Windows <b>79 €</b> <a href="#">Contratar</a></p>	<p><b>Sin replicación</b></p> <p>Linux <b>59 €</b> <a href="#">Contratar</a></p> <p>Windows <b>79 €</b> <a href="#">Contratar</a></p> <p><b>Con replicación (I)*</b></p> <p>Linux <b>91 €</b> <a href="#">Contratar</a></p> <p>Windows <b>111 €</b> <a href="#">Contratar</a></p>	<p><b>Sin replicación</b></p> <p>Linux <b>98 €</b> <a href="#">Contratar</a></p> <p>Windows <b>118 €</b> <a href="#">Contratar</a></p> <p><b>Con replicación (I)*</b></p> <p>Linux <b>142 €</b> <a href="#">Contratar</a></p> <p>Windows <b>162 €</b> <a href="#">Contratar</a></p>
<p>Espacio de almacenamiento <b>25 GB</b></p> <p>CPU <b>1</b></p> <p>Memoria RAM <b>1 GB</b></p> <p>Transferencia <b>250 GB</b></p> <p>Coste mensual / IVA no incluido</p>	<p>Espacio de almacenamiento <b>40 GB</b></p> <p>CPU <b>1</b></p> <p>Memoria RAM <b>2 GB</b></p> <p>Transferencia <b>500 GB</b></p> <p>Coste mensual / IVA no incluido</p>	<p>Espacio de almacenamiento <b>55 GB</b></p> <p>CPU <b>2</b></p> <p>Memoria RAM <b>4 GB</b></p> <p>Transferencia <b>750 GB</b></p> <p>Coste mensual / IVA no incluido</p>



## Contratación

Plan

Cloud Linux Basic

### Cloud (VPS)

Escoja las características de su servidor Cloud.  
Si desea, puede personalizar las características de su servidor Cloud.

vCPU:  3Memoria (GB):  9Disco Duro (GB):  365Sist. Operativo:  Linux  Windows

CentOS 64-bit

Panel: Sin panel

Servicio: Básico

Replicación:  Backup de su máquina virtual

#### Resumen de tu configuración.

Cloud Linux

**3 vCPU****9 GB RAM****365 GB Disco**

Sistema Operativo: CentOS 64-bit

Panel: Sin panel

Servicio: Básico

Backup Replicación: No

**Total 321,50 €/mes**[Continuar](#)[Volver](#)

# ByDsea case study

## MAPEAR

Diagnóstico de la industria

Diagrama de sistemas ERAF  
Stakeholders Map

## EXPLORAR

Benchmarking

Entrevista cualitativa

Entrevista experto

Visita de campo  
Key Facts

Insights Cluster

Persona

Mapa de empatía

Desafío de diseño

## CONSTRUIR

What if

Hibridación por traslación

Diseño de escenarios  
Concept Sketch

Storyboard

Mock-Up

Solution Diagram

Wireframe

Customer Journey Map

Storytelling

Cocreación

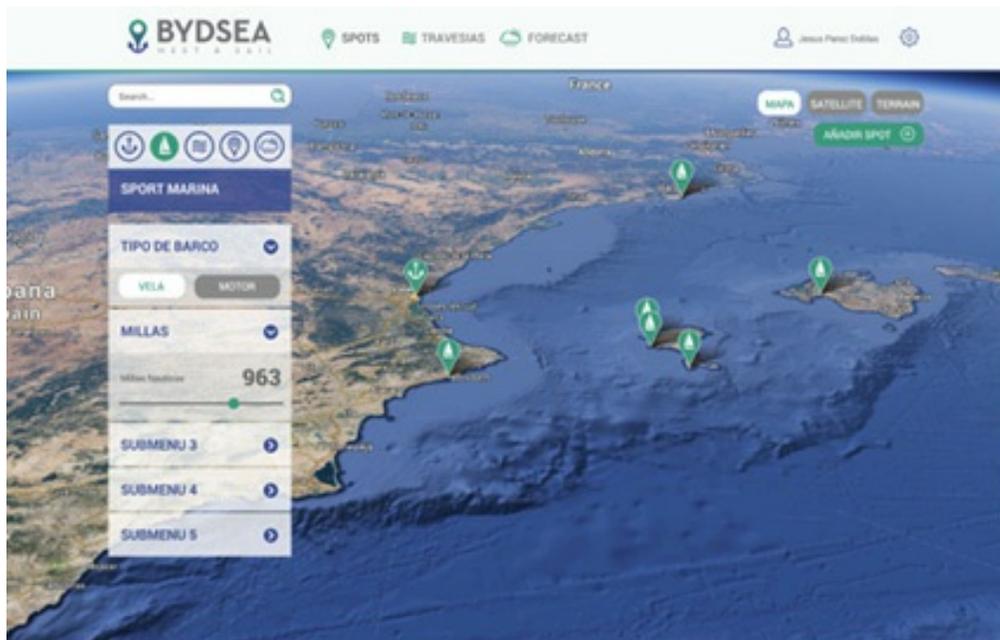
## TESTEAR

Entrevista cualitativa

Matriz de hipótesis  
Matriz de Feedback

**¿Qué hacer con todos esos barcos que están parados casi todo el año? ¿Cómo sacarles provecho y poder maximizar el uso de este recurso inerte en el puerto?**

**En el año 2013, como respuesta a estas preguntas, así como a otros diversos puntos de dolor del usuario del mar (léase armador o patrón de yate), surge ByDsea (bydsea.com).**



**Todo nace como iniciativa de Max Neira, directivo de la citada startup, expropietario de un velero de 16 metros y ferviente navegante. Max observa que la experiencia náutica se compone de tantos elementos que su realización es prácticamente un milagro. Al mismo tiempo gran parte de los recursos necesarios permanecen infrautilizados. Max, en su nueva condición, comenzó a pensar posibles ideas de negocio para desarrollar. Un día se encuentra con su amigo Juan y le cuenta su idea preliminar: el Airbnb de los barcos, una red de intercambios de igual a igual, interesante a primera vista. La conversación se produce en una época en la que los hoteles intentan poner en jaque a Airbnb lo que, unido a la legislación marítima en cada país y el grado de confianza necesarios para transacciones del estilo, deriva en lo complicado de la transacción, así como del uso de los barcos en lugares donde puede que no conozcas la**

ley e, incluso, puede que sea muy diferente a tu derecho marítimo de origen. A su vez, el ímpetu de Max hace que en un primer momento su gran conocimiento del sector y la búsqueda de soluciones amplias acabe siendo un conglomerado cercano a la construcción de un Frankenstein (una idea sobrevitaminada y compleja con indicios de gran dificultad en su aplicación).

En un ejercicio de recapitulación y de comprender el comienzo de la reflexión, volvemos al inicio y mapeamos el punto de partida visualizando la actual foto de todos los actores que la componen mediante el apoyo en un Stakeholders Map y las relaciones de estos con un Diagrama de sistemas ERAF. El mapa de grupo de interés revela dos entes diferenciados: armadores (propietarios de embarcaciones) y patrones (navegantes sin embarcación en propiedad) que, a su vez, se disgregan en diferentes niveles, principalmente por capacidades y deseos náuticos, pero también –y no es una distinción menos importante– por la situación y la dinámica socioeconómica de cada uno de ellos. La conversación pone en valor que en la actualidad, a causa de la crisis, el barco es para algunos usuarios un lastre y, al igual que en el sector inmobiliario, tienen problemas con él, al tiempo que por la baja del mercado no pueden deshacerse de él. Lamentablemente decidimos que ese tipo de usuario no es el nuestro. Es tan importante definir y conocer a tu cliente como a tu no cliente. El trabajo se enfoca en los armadores que tienen sus embarcaciones infrautilizada o desean navegar en otras aguas y patrones apasionados que no tienen la oportunidad de navegar. Es aquí donde surge la posibilidad de cruce, ya que el diagrama ERAF pone en valor la nula relación entre agentes: sin embarcación es imposible (aun siendo un gran náutico, sin amigos, nada) y con embarcación, como ocurre en las comunidades de vecinos, apenas conoces a tu vecino.

Realizando un ejercicio de Fast Forward (desarrollar el proceso de forma fugaz para definir primeras ideas que nos permitan

comprender punto partida y volver atrás), volcamos el contenido y conocimiento de Max del sector y los actores en las herramientas Persona y Mapa de empatía para terminar de definir el reto. ¿Cómo podríamos optimizar más el recurso del barco y del conocimiento para pasar más tiempo en el mar? Además, aplicamos el pensamiento What if mediante la siguiente pregunta: ¿y si no tuvieras barco cómo navegarías? (en un lugar lejano, en otro país, ante la necesidad de deshacerte de él). Ello desemboca en una segunda versión de la pregunta original y surge esta otra: ¿cómo podríamos fomentar la capacidad de navegar más? Y, en último término, genera una primera idea inicial: de manera fugaz pensamos en el couchsurfing ([couchsurfing.org](http://couchsurfing.org)) del mar, navegar más es conocer más gente y tener más lugares donde hacerlo. La verbalización de una idea en una metáfora es una forma sencilla de materializar una hibridación por traslación. Por último, realizamos un Prototipo rápido mediante Storytellings para visualizar la historia de nuestros personajes.

Llegados a este punto con las premisas de la necesidad de conectar y encontrar gente mediante un marketplace entre personas, llega el momento de afrontar un proceso básico de investigación y conocimiento del usuario. En líneas generales, se producen Entrevistas cualitativas para entender aún más la problemática de cada uno y aprovechamos para conversar en torno al Prototipo rápido de solución, más ciertas Visitas de campo bajo una nueva perspectiva observando e interviniendo en las interacciones entre los actores clave en el Club Náutico de Valencia. En conjunto, todo ello nos proporciona una valiosa información para construir de manera más fidedigna a nuestros usuarios finales mediante la herramienta Persona y el Mapa de empatía, y surgen tres personajes concretos que definen nuestro concepto:

- **Travellers:** gente que no tiene barco, le atrae navegar y se está iniciando.

- **Owners:** personas que tienen barco, pero necesitan tripulantes expertos para aprender más u operar sus embarcaciones.
- **Crew members:** personas que no tienen barco, pero son expertas en navegar o tienen nociones altas de funciones importantes a bordo.

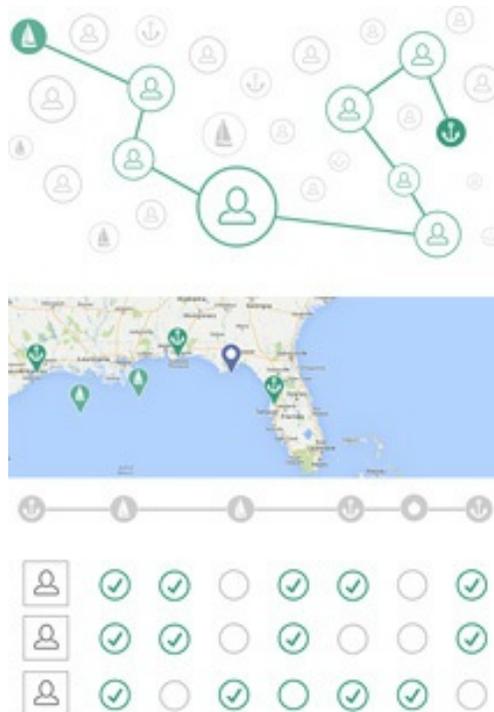
Todos ellos, con necesidades diferentes tienen un punto común de encuentro: su pasión por el mar y la necesidad de conocer gente con el fin de poder generar oportunidades para hacer realidad sus deseos, fantasías o sueños: navegar, navegar más lejos, navegar más, aprender más. La investigación, llevada a cabo haciendo uso del prototipo inicial, desvela un cúmulo de razones diferentes para conectar con otra gente, además de un interés real en la capacidad de navegar más allá de mi puerto. Así pues, la pregunta reto evoluciona a esta otra: ¿cómo podríamos generar un lugar donde la gente del mar ofrezca o demande propuestas de personas a la hora de navegar? Entonces es cuando entendemos que la solución va más encaminada a constituir el Meetic del mar, gente que se encuentra, tal y como cita la landing page de esta red social para ligar: «conoce gente nueva cerca de ti». Sin embargo, teniendo en cuenta los indicios encontrados de la necesidad de confianza en el prójimo (en el mar te juegas el tipo), la idea pasa a ser entendida como el LinkedIn del mar, es decir, gente que busca y encuentra, pero no relaciones profesionales, sino conexiones marítimas por experiencia contrastada o reputación, contactos y credibilidad entre tu red de confianza, debido a esa necesidad de reputación y know how demostrable necesario para confiar en un extraño.

Comenzamos entonces con un rudo Wireframe, que nos ayuda a definir un Mock-Up con el objetivo de comunicarnos con nuestros usuarios en búsqueda de feedback inicial.

Tras algunas cocreaciones rápidas con usuarios, perfilamos

cuáles deben ser las funciones básicas, que se plasman en un nuevo Mock-Up, que a su vez vuelve a los usuarios para mostrar las ideas en Entrevistas cualitativas, uno a uno, para recoger con las Matrices de Feedback si la propuesta que damos es de valor y aporta algo al sector náutico. La respuesta en todo momento es positiva y el proyecto se lleva adelante teniendo en cuenta el feedback recibido.

Tras un largo proceso de un año de validación de la idea de negocio en formato 1.0 y de desarrollo de producto, a día de hoy, la webbydsea.com está recién lanzada gracias al feedback y las interacciones rápidas con los posibles clientes. Ya sólo el mercado puede juzgar la idea y definir si finalmente el valor generado es real y merece la pena para el gran nicho que forma la comunidad de cruceristas.

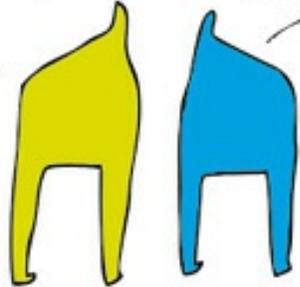


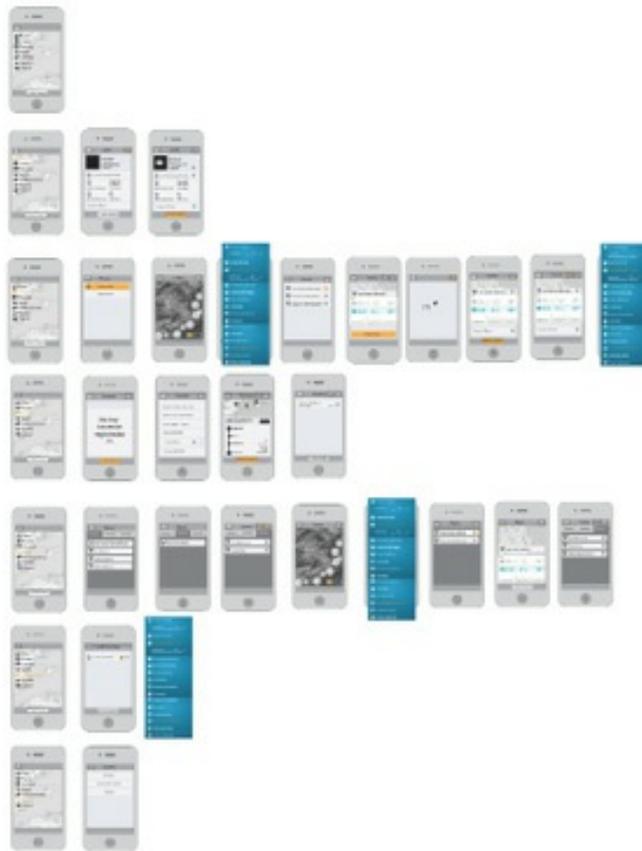
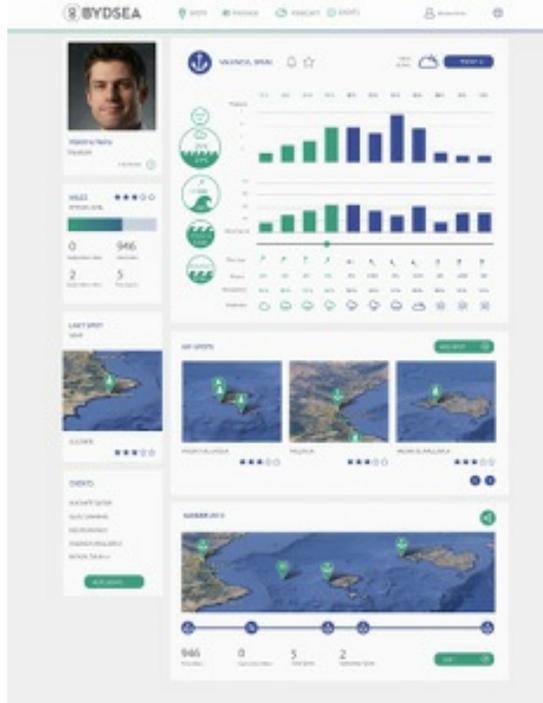


¿Cómo molaría tener un barco?

¿Tú sabes lo que vale tener uno?  
Además, ¿sabrías manejarlo?

Te odio





# Conclusiones

Una vez leído el libro o, sencillamente, ojeado por encima, es casi seguro que estás deseoso de pasar a la acción y aplicar el proceso y las herramientas aquí recogidas. Antes, querido lector, déjanos que te demos unas últimas indicaciones.

Primero, tan solo remarcar tres pilares que deberías haber comprendido:

- Más allá de métodos, modelos, herramientas y procesos, entender al usuario y salir de ti mismo o de la realidad de tu empresa o proyecto es el pilar para poder desarrollar buenas ideas (o entender si merece la pena continuar o no).
- Experimentar y materializar las ideas es el único camino para alcanzar tus metas. Cuanto antes lo hagas, antes estarás más cerca de alcanzar tu objetivo (o de encontrar otros tantos nuevos).
- Recuerda que en ese camino el error estará presente, debes saber enfrentarte a él y aprender de lo ocurrido (el fallo como lección y proceso vital).

En resumen, Designpedia te ayuda a conducir por la carretera de la innovación y en la generación/construcción de ideas. Te proporciona un mapa sobre el que planear tu ruta, pero en el que lo importante no es la meta, sino el camino y la generación de conocimiento. Crear, compartir y desarrollar hacia delante y de manera visual, de forma que con cada avance tomes más consciencia y adquieras más y mejor competencia sobre lo que estés desarrollando.

Designpedia o, en su defecto, el Design Thinking como filosofía

de trabajo, nos ayuda a comprender el problema más que a definir soluciones. La solución es la definición o visualización de un proceso de reflexión.

Y, tras las indicaciones, permítenos proporcionarte los últimos consejos.

### **1. No es oro todo lo que reluce**

El uso del marco presentado en Designpedia no garantiza la construcción de ideas que desemboquen en un producto, servicio y/o negocio. En ocasiones el proceso de Design Thinking nos lleva a entender el problema en el que estamos trabajando y a darnos cuenta de que o no existe solución, o alcanzarla es complejo y demasiado costoso o bien tan laborioso como para no emprenderlo.

### **2. Si quieres usar este proceso pero partes de una solución clara para tu reto, sencillamente no lo utilices**

El Design Thinking proporciona un marco de herramientas mediante el que aprender mientras se hace. O, dicho de otro modo, el aprendizaje se produce al tiempo en el que se desmantela y entiende el problema de partida y se busca/construye una solución.

Déjate sorprender, avanza, retrocede, testea, falla..., hasta encontrar la solución final, o por el contrario, hasta entender que no es posible solucionar el problema y por qué.

### **3. Planing before the plan**

Usar las herramientas no es en sí mismo el objetivo. Lo importante es, por un lado, las reflexiones y el diálogo que generan, y del otro, la capacidad de crear documentación o de información intangible y pensamientos.

### **4. Be water my friend**

El proceso está para romperlo. No existe un procedimiento único

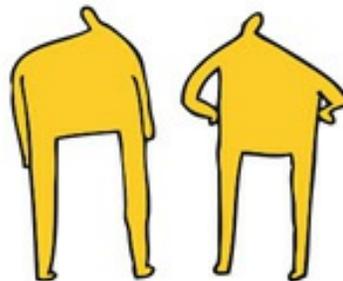
correcto de uso o una linealidad de aplicación en las herramientas aquí recogidas. El proceso de Design Thinking es caótico, intuitivo y los instrumentos deben usarse según las necesidades de cada caso concreto.

## 5. El traje no hace al sastre

Sé consciente de que detrás de los procesos hay personas. Tan importante es la selección de las herramientas correctas para acometer un proyecto de conceptualización de ideas, como la elección de los participantes en el mismo. Realiza a tal efecto una reflexión previa sobre quién debería tomar parte, por conocimientos y capacidades, y asegúrate de disponer de un equipo con perfiles lo más variados e, incluso, dispares posibles.

Ahora sí, sin más, es hora de comenzar a aplicar lo que hayas aprendido y recuerda siempre que: «los límites del diseño son los límites de los problemas» (Charles Eames). El uso que le des y cómo apliques el conocimiento aquí compilado depende solo de ti. Siéntete del todo libre de usarlo como mejor te convenga, no le pongas límites y prueba a usarlo en todo tipo de contextos. Tras esto, te invitamos a reflexionar sobre tu trabajo y a generar tu propia receta.

**¿A qué esperas para hacer las cosas realidad?**



# **LISTADO DE HERRAMIENTAS**

EMPRESA	CLIENTE/MERCADO
---------	-----------------

Cinco porqués  
 Business Model Canvas  
 DAFO  
 Diagnóstico de la industria  
 Análogos-Antílogos  
 Diagramas de sistemas ERAF  
 In/Out

**MAPEAR**

Stakeholders Map  
 Role Play  
 Persona  
 Mapa de empatía  
 Customer Journey Map

INVESTIGACIÓN	SÍNTESIS
---------------	----------

Benchmarking  
 Búsqueda en medios  
 Buzz Reports  
 Entrevista cualitativa  
 Entrevista experto  
 Focus Group  
 Foto-Vídeo Etnografía  
 Investigación remota  
 Cliente misterioso  
 Perspectiva 360°  
 Safari  
 Shadowing  
 Visita de campo

**EXPLORAR**

Poems  
 Stakeholders Map  
 Matriz de tendencias  
 From... to...  
 Mapa evolución innovación  
 Key Facts  
 Insights Cluster  
 Matriz 2 X 2  
 Persona  
 Mapa de empatía  
 Mapa activo de la experiencia  
 POV  
 Desafío de diseño  
 Brief, principio de diseño  
 Metáfora del problema

IDEAR	PROTOTIPAR	HERRAMIENTAS
-------	------------	--------------

Mapa de convergencia  
 Brainstorming  
 Selección de ideas  
 What if  
 Hibridación por agregación  
 Hibridación por traslación  
 Hibridación por síntesis  
 Diseño de escenarios  
 Mapa activo de la experiencia  
 Sesiones de cocreación

Prototipo para empatizar  
 Prototipo para pensar  
 Prototipo para mostrar  
 Prototipo rápido  
 Prototipo físico  
 Prototipo funcional  
 Mínimo producto viable

**CONSTRUIR**

Concept Sketch  
 Storyboard  
 Mock-Up  
 Solution Diagram  
 Role Play  
 Wireframe  
 Maqueta de cartón  
 Modelos 3D  
 Customer Journey Map  
 Desktop Walkthrough  
 Infografía  
 Impresión 3D  
 Storytelling  
 Service Prototype  
 Service Blueprint  
 Business Model Canvas

PREPARACIÓN	TÉCNICAS
-------------	----------

Road Map de prototipado  
 Matriz de hipótesis  
 Matriz de Feedback

**TESTEAR**

Entrevista cualitativa  
 Focus Group  
 Test cuantitativo  
 Test de usuario

**«Crear la lengua franca de la innovación en las organizaciones no es tarea baladí. Designpedia nos ayuda con lenguaje claro, grafía elegante y modelo conceptual riguroso».**

**Juan Luis Sánchez del Álamo**  
**Subdirector de Proyectos de Innovación en Repsol**  
**@juanluisrdsda**

**«No hay una sola herramienta para innovar, cada caso es distinto. Designpedia nos ayuda a comprender cuál es la mejor herramienta en cada caso y ofrece ejemplos prácticos sobre cómo se usan en proyectos reales. No puede faltar en la caja de herramientas de un innovador, ni en el viaje del emprendedor».**

**Javier Megias**  
**Experto en modelos de negocio**  
**@jmejias**

**«Pequeña en tamaño pero grande en contenido, Designpedia es una recopilación de herramientas de Design Thinking muy útil para el emprendedor».**

**José A. de Miguel**  
**Leanstartup mentor y responsable de la revisión**  
**al español de The Startup Owner's Manual**  
**@yoempredo**  
**[www.yoempredo.es](http://www.yoempredo.es)**

**«Designpedia es un magnífico manual eminentemente práctico indispensable para cualquier profesional del desarrollo de negocio que quiera disponer de una referencia completa, y al mismo tiempo sencilla, de las herramientas de Design Thinking más efectivas».**

**Alberto Terol Conthe**  
**Head of Strategic Planning en 3M Iberia**  
**@albertoterol**

**«Es muy fácil hablar de lo que uno ha leído, oído o de casos de terceros muy conocidos. Lo realmente valioso es quién comparte su verdadera experiencia y conocimiento generado en ella. Eso**

**es Designpedia, la experiencia, casos y conocimiento de ThinkersCo: un tesoro para individuos y organizaciones».**

**Nacho Torre Solá**  
**Responsable de Innovación y Excelencia de Ibercaja**  
**@nacho\_torre**

**«Consulta Designpedia. Innova. Repite».**

**Mario López de Ávila Muñoz**  
**Socio director NODOS**  
**@nodosenlared**

**«Designpedia es el kit de herramientas que cualquier innovador tiene que tener en su bolsillo. Sencillo, fácil y muy práctico: para empezar a trabajar ahora».**

**Tommaso Canonici**  
**VP Opinno Think**  
**@tcanonici**

**«La innovación es la única vía que tenemos las empresas para seguir existiendo. Designpedia nos ayuda enormemente en el reto de diseñar soluciones innovadoras que se centren en los clientes, que los incorporen en su estrategia. Un libro lleno de recursos que es clave en los procesos de diseño para empresas que buscan la diferenciación y la experiencia de cliente».**

**María José Jorda**  
**Global Innovation Partner en BBVA**  
**@mariajosejorda**

**«Alguien tenía que hacerlo. Alguien tenía que poner orden, y criterio, en la caja de herramientas del Design Thinking –que hasta ahora andaba un poco revuelta–. Porque tener un martillo no supone tratar todo a martillazos. La meticulosa selección de los conceptos, su elaborada conceptualización y su reflejo en un prontuario ágil, fresco y útil dice mucho a favor de Juan (y su equipo) en la preparación y publicación de su Designpedia. Si no existiera, tendríamos que inventarla».**

**Ignacio Villoch**

**Innovation, Events and Activities Manager  
en BBVA Innovation Center  
@Capitancook**



Puedes visitarnos en:

**[HTTP://DESIGNPEDIA.INFO](http://designpedia.info)**



**@JuanGascaTC**

**Juan Gasca, Fundador y Director General Thinkers Co.**

**Creativity Angel, Designpreneurship expert, Catalizador de la Innovación.**

**Ampliamente formado en el mundo del diseño e inmerso en el mundo del emprendimiento y los negocios. Su experiencia como consultor estratégico y su talento de «hombre pegamento», le confieren la capacidad de replantear el statu quo y encontrar nuevas vías de acción. Con gran know-how en Design Thinking, Lean y Business Design, es formador y mentor en diversas escuelas de negocios e instituciones de primer nivel.**



**@RafaZaragozaTC**

**Rafael Zaragozá, Cofundador y Director Creativo Thinkers Co.**

**Pensador utópico, Creativity Warrior.**

**Le encanta arremangarse y ponerse manos a la obra sea cual sea el desafío a afrontar. Formado como Diseñador Industrial, su verdadera pasión está en el conocimiento de la persona y la hibridación de conceptos. Su capacidad para la ejecución de prototipado rápido se enfoca al temprano testeo con el usuario con objeto de alcanzar una innovación real.**



Comprender los retos del mundo empresarial y afrontar el desarrollo de nuevas soluciones requiere de un ingrediente básico: la creatividad. Sin embargo, no basta con ser o querer ser creativo... ¡hay que saber entrenar esta capacidad e implantarla para obtener resultados! Es decir, necesitamos de un proceso que nos guíe en el camino y las armas necesarias para salir airosos.

*Designpedia* es un manual imprescindible sobre Design Thinking que recopila todas las herramientas con las que llevar a cabo los retos de la innovación y el emprendimiento en torno a cuatro fases: mapear, explorar, construir y testear. Y que además desvela cómo, al usar los instrumentos adecuados, se pueden generar soluciones originales y válidas. Sus autores, Juan Gasca y Rafael Zaragoza, plasman la apuesta que ya están haciendo tanto grandes compañías (Orange o BBVA) como *startups* (Dovase o Bydsea).

«No hay una sola herramienta para innovar, cada caso es distinto. *Designpedia* nos ayuda a comprender cuál es la mejor herramienta en cada caso y ofrece ejemplos prácticos sobre cómo se usan en proyectos reales. No puede faltar en la caja de herramientas de un innovador, ni en el viaje del emprendedor».

**Javier Megias**

Experto en modelos de negocio

# DESIGNPEDIA

80 HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR TUS IDEAS

JUAN GASCA y RAFAEL ZARAGOZÁ

