

DESCUBRIR ANTES DE SOLVENTAR

De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades

Por Joaquim Vilà y Xavier Camps

Lego es hoy una de las empresas más rentables del mundo. Pero en la década de los noventa sufrió una importante crisis. La revolución digital había cambiado las reglas de la industria; los videojuegos y las consolas hicieron que los niños dejaran de lado los tradicionales bloques de plástico.



De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades

La empresa lo intentó todo para competir. Lanzó nuevas líneas de productos (películas, series y ropa infantil) y distintos negocios, relegando su producto estrella, el bloque de plástico, a un segundo plano. Si en 1998 atravesaba su primera crisis financiera, en 2003 perdía 287 millones de euros y en 2004 se planteaba su cierre definitivo.

Apostó entonces por un cambio de enfoque, de estrategia y de mentalidad. Y comenzó a pensar de verdad en el cliente y menos en la innovación de productos basada en supuestos. Lego reformuló el problema y, en lugar de preguntarse “¿qué juguetes desean los niños?”, se cuestionó “¿cuáles son las necesidades de los niños y cuál es el papel del juego?”.

Para responder a estas preguntas, la compañía necesitaba generar nuevos conocimientos. Y, para obtenerlos, utilizaron diferentes herramientas y técnicas etnográficas de aprendizaje propias del enfoque del *design thinking* (DT), cuyo foco es precisamente identificar el verdadero problema e ir más allá de la intuición para generar nuevas oportunidades.

Así, Lego utilizó la observación, vídeos y fotos de entrevistas, diarios de usuario y mapas de empatía.

Durante semanas se llevó a cabo una inmersión en el mundo real de los niños, dónde iban, dónde jugaban. Entrevistaron a expertos en desarrollo infantil y visitaron hogares, tiendas, espacios de juego y parques infantiles, además de acompañar a familias a comprar juguetes.

Todo este trabajo generó un conocimiento relevante y permitió entender que, para los niños, el juego es una manera de escapar del control parental y de alcanzar logros por sí mismos. Aunque una parte del mercado había migrado

hacia juguetes más sofisticados, existía otra que buscaba juguetes en los que la imaginación de los niños tuviera mayor protagonismo.

Ya con ideas claras, la compañía renovó su esencia: el bloque de construcción. Como resultado, Lego centró su catálogo de productos en unas pocas líneas: City, Technic, Creator y los conjuntos básicos. Lego fue capaz de diversificar con éxito solo después de identificar necesidades no satisfechas del mercado. En 2012, la empresa superó a Hasbro en facturación y se convirtió en el segundo fabricante de juguetes más grande del mundo, por detrás de Mattel.

Este es un ejemplo de cómo el *design thinking* (DT) está ayudando a muchas empresas a dar la vuelta a situaciones aparentemente irreversibles. A partir de su amplia experiencia docente y práctica en esta área, los autores detallan la primera fase del DT, centrada en descubrir necesidades y generar nuevas oportunidades, y ofrecen un método para llevarla a cabo. Además, analizan en qué casos resulta más conveniente aplicarlo y ofrecen consideraciones de dirección para su puesta en marcha.

Soluciones sí, pero para el problema adecuado

Experiencias como las de Lego nos muestran los beneficios de replantear nuestros enfoques de dirección y gestión, especialmente cuando percibimos una falta de conexión con los clientes (ver “**Algunas preguntas para reflexionar sobre nuestro enfoque de dirección**”).

En este proceso, la disciplina del DT puede resultar clave. De hecho, un estudio empírico publicado en *Creativity and Innovation Management* analizaba los intentos de seis empresas –Intuit, Procter & Gamble, SAP, Panasonic, Deutsche Bank y Kaiser Permanente– por centrarse en sus usuarios y determinaba que el DT fue fundamental para lograr un cambio en la mentalidad dominante.

Y es que el DT permite ver la realidad con otras lentes y superar bloqueos mentales que impiden identificar nuevas oportunidades. Hace posible salvar la brecha entre los objetivos empresariales (el problema inicial que se desea resolver) y la experiencia de los clientes (preferencias y necesidades profundas del mercado que no están siendo bien atendidas) para reformular el problema y generar nuevas oportunidades.

Algunas preguntas para reflexionar sobre nuestro enfoque de dirección

- ¿Se basan nuestros proyectos en **supuestos** del mercado? ¿O bien en nuevas **revelaciones** sobre necesidades no satisfechas de nuestros clientes?
- ¿Dónde tiene más sentido esforzarse? ¿En introducir ajustes reiterados ante el cliente? ¿O en **descubrir, en una fase inicial**, las contribuciones que asegurarán su aceptación posterior?
- ¿Es nuestra experiencia válida para identificar las oportunidades que el **nuevo entorno VUCA** genera en los distintos departamentos y ámbitos de negocio?

De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades

En lugar de centrarse en encontrar una solución rápida, el DT pone el foco inicial en identificar el verdadero problema desde el punto de vista de la experiencia de clientes y usuarios. Este es precisamente uno de los aspectos más difíciles del proceso, porque estamos en trenados para pasar a la acción sin cuestionarnos la validez de los esquemas que guían nuestra actuación.

De hecho, un gran número de nuevas iniciativas en la empresa fracasan porque se basan en supuestos erróneos sobre las necesidades de los clientes. Los responsables de proyectos, tanto de mejora como de innovación y de desarrollo de negocio, creen conocer bien a los usuarios, aunque estos estén inmersos en grandes cambios, como suele pasar en entornos VUCA.

Debido a la dificultad de desaprender los esquemas que han regido hasta ahora nuestro comportamiento, necesitamos un método sistemático, como el DT, que permita revisar nuestras creencias y crear nuevas bases de conocimiento. Este método debe ser replicable y útil en múltiples ámbitos de la empresa. Pero, por sólido que sea un nuevo enfoque, este fracasará si desafía nuestras creencias y no va acompañado de un cambio de actitud.

Descubrir antes de buscar la solución

El enfoque del *design thinking* es válido para múltiples problemas de naturaleza humana, pero es especialmente adecuado para dar respuesta a los grandes cambios que afrontan nuestras empresas, ya sea la transformación digital, la economía circular, la incorporación de los mileniales o cualquier nueva gran tendencia (ver **¿Puede DT ayudarte a solventar ‘tu problema’?**).

A diferencia de lo que suele hacerse, la búsqueda de una solución no debe partir de ideas preconcebidas, sino de un problema bien centrado en personas. Una vez identificado el problema inicial, el primer esfuerzo debe centrarse en tomar conciencia del problema y su contexto. ¿Qué grandes factores de cambio inciden en su entorno? Esta diagnosis “macro” se complementa con una evaluación “micro” del entorno más próximo, tanto interno como externo, con los que interactúa. Es a partir de este punto cuando el proceso adquiere notas de singularidad al centrarse de lleno en las personas.

El proceso de “descubrir” pretende conocer en profundidad las necesidades de las personas involucradas y comprender cómo interactúan en su entorno natural diario y por qué. Este nuevo conocimiento nos permitirá identificar nuevas oportunidades y generar las correspondientes soluciones. También nos garantiza que un nuevo producto, servicio, proceso o concepto de negocio será más fácilmente aceptable para el colectivo de personas en las que queremos incidir.

En síntesis, “descubrir” permite pasar de un problema inicial, amplio y definido de forma laxa y abstracta, a uno reformulado, enfocado en necesidades y preferencias no satisfechas de los usuarios, ya sean clientes, consumidores, proveedores, socios u otro grupo de interés. El objetivo de satisfacer necesidades profundas, hasta este momento desconocidas, actuará como guía a lo largo del resto del proceso.

Se trata de una opción muy recomendable cuando los métodos tradicionales resultan poco satisfactorios. En situaciones donde el problema se enmarca en contextos desconocidos, si estamos insatisfechos con los

resultados de un servicio, proceso o producto, o cuando múltiples factores hacen que encontrar una solución sea complejo e incierto, el DT puede ayudarnos de forma significativa.

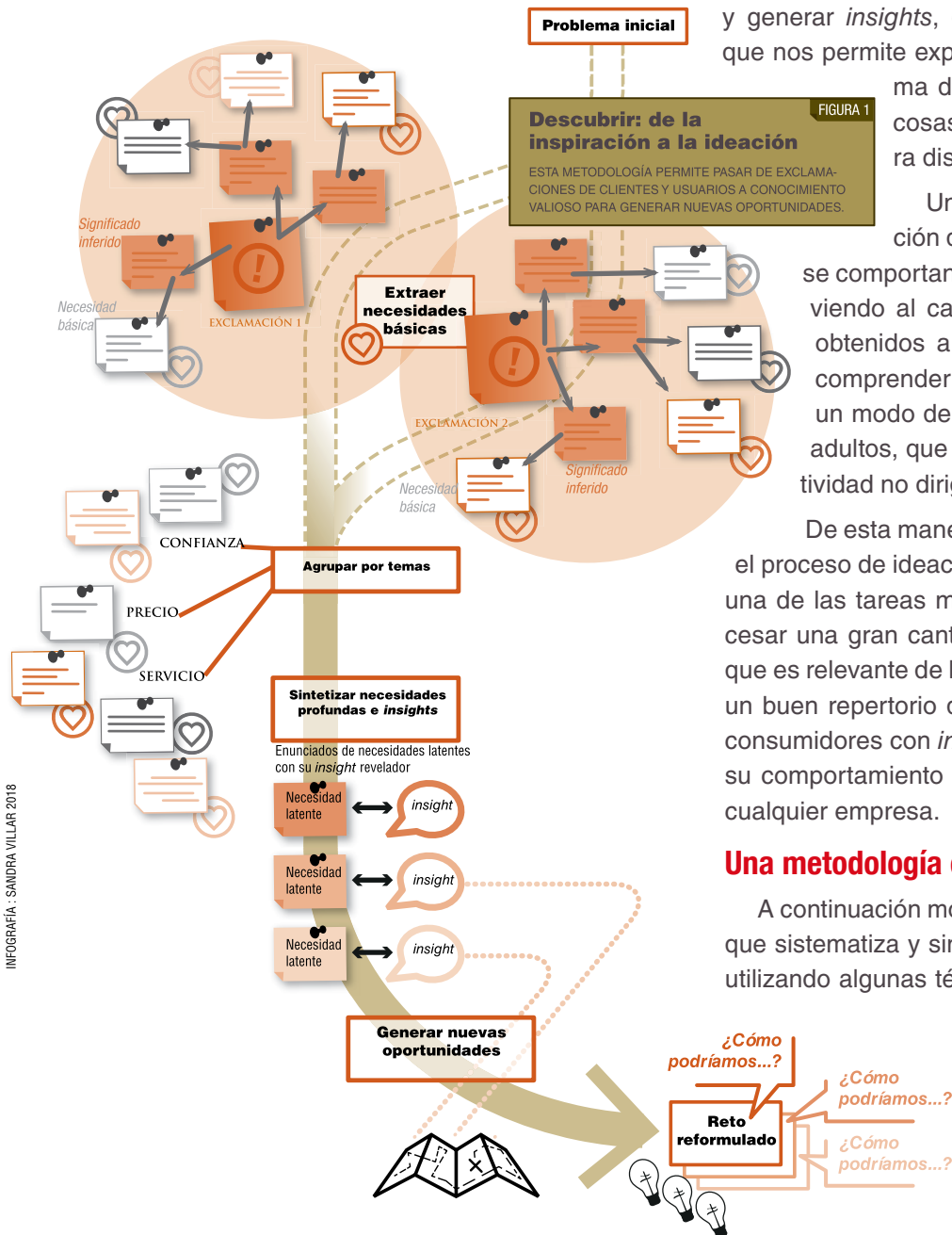
Cómo “descubrir”

Para descubrir primero hay que empatizar con los usuarios, que deben acceder a compartir sus emociones durante la investigación de campo. Tenemos que sentir los problemas como los siente la persona para la que diseñamos. De no ser así, solventaríamos los problemas según nuestra experiencia, no la suya. Cómo es, qué considera más importante y cuáles son sus necesidades, valores y deseos constituyen el eje de referencia en cada etapa del proceso de innovación.

Los enfoques tradicionales son poco útiles para este fin. Las investigaciones de Mercado acostumbra a centrarse en las reacciones que una solución genera, en lugar de intentar comprender a los clientes en profundidad. Su foco está en la solución (producto, servicio) en lugar de la experiencia de los usuarios. Las técnicas de DT, centradas en las experiencias de los usuarios, tienen un enfoque distinto a las basadas en recuerdos de uso de productos o servicios. El centro de atención se traslada del objeto al sujeto. El énfasis se pone en una comprensión profunda de sus comportamientos, aspiraciones, frustraciones y motivaciones en su entorno real, no en uno simulado.

Una vez realizado el trabajo de campo, de recogida de información, esta se debe analizar y sintetizar para extraer, primero, las necesidades básicas, y después ir más allá para comprender las necesidades profundas

De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades



y generar *insights*, que son una revelación singular que nos permite explicar los comportamientos de forma diferente. No se trata tanto de ver cosas nuevas, sino más bien de manera distinta.

Un *insight* debe aportar información que explique por qué las personas se comportan de la forma en que lo hacen. Volviendo al caso de Lego, uno de los *insights* obtenidos a partir del trabajo de campo fue comprender que “para los niños el juego es un modo de escapar de la supervisión de los adultos, que les permite implicarse en una actividad no dirigida y abierta”.

De esta manera, los *insights* pueden alimentar el proceso de ideación de nuevos conceptos. Esta es una de las tareas más difíciles, ya que requiere procesar una gran cantidad de información y separar lo que es relevante de lo que no lo es. Pero, en definitiva, un buen repertorio de necesidades profundas de los consumidores con *insights* reveladores que expliquen su comportamiento constituye un valioso activo para cualquier empresa.

Una metodología concreta

A continuación mostramos una posible metodología que sistematiza y simplifica el proceso de “descubrir”, utilizando algunas técnicas de DT de las muchas que existen. El método que proponemos ha sido diseñado para conectar el trabajo de campo (entrevistas, observaciones, etc.) con los talleres de ideación

y ha demostrado ser útil en proyectos muy diversos (ver “**Descubrir: de la inspiración a la ideación**”).

Su efectividad dependerá en gran medida de un buen trabajo de campo que permita disponer de exclamaciones de clientes con una fuerte carga emocional, fruto de una frustración, un descontento con la situación actual, una aspiración, una queja o un deseo de cambio.

SELECCIONAR UNA EXCLAMACIÓN INTERESANTE QUE PROVENGA DE UNA ENTREVISTA O CONVERSACIÓN. En el centro de la plantilla se escribe una exclamación que nos llame la atención por su fuerte carga emocional y que pueda esconder y reflejar sentimientos más profundos. Una queja o aspiración compartida por los clientes es un tesoro.

INFERIR QUÉ SIGNIFICA. Se trata de realizar un primer nivel de inferencia para comprender qué significados puede tener la exclamación para el entrevistado desde un punto de vista más subjetivo.

EXTRAER NECESIDADES BÁSICAS. Se realiza un Segundo nivel de deducción para identificar qué necesidades básicas esconde cada inferencia.

AGRUPAR LAS NECESIDADES BÁSICAS. En un tablero o pizarra, se agrupan por afinidad las necesidades, de forma que cada tema se asocia a un área de necesidades.

SINTETIZAR LAS NECESIDADES Y LOS INSIGHTS. Para cada área se crea un enunciado que sintetice las necesidades que incorpora. Surgen así enunciados de necesidades más profundas. Cada necesidad latente se liga a un *insight* que intente explicarla, usando entre otros las inferencias del segundo

De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades

paso. Las exclamaciones iniciales son información; los enunciados de necesidades profundas con sus *insights* constituyen nuevo conocimiento para la empresa.

GENERAR OPORTUNIDADES. Los enunciados de las necesidades profundas permiten identificar nuevas oportunidades de innovación y mejora, ya que ponen al descubierto una serie de peticiones implícitas de los clientes. Solo resta reformular el problema inicial en base a los enunciados de las necesidades latentes que ofrezcan mayor potencial.

Los enunciados de retos reformulados se presentan bajo la fórmula “¿cómo podríamos...?” (HMW, por sus siglas en inglés). Esta forma de pregunta invita a generar ideas en equipo, con una actitud modesta y colaborativa.

La reformulación del problema inicial a partir de exclamaciones de los usuarios resulta muy útil y se puede complementar con otras herramientas:

■ **Criterios de diseño.** A partir de los nuevos aprendizajes, se listan los criterios que debería cumplir la solución ideal, la que responde mejor a los deseos de los clientes: ¿cómo debería ser la solución ideal si todo fuese posible?

■ **Propósito (*job to be done*).** Más allá de qué pide el cliente, plantea indagar su finalidad última: qué persigue y para qué lo quiere. Por ejemplo, es probable que el comprador de un cortacésped no desee el producto en sí mismo, sino tener un césped cuidado.

En “Mejorar el servicio de una agencia de viajes implantada” puedes ver un ejemplo real de aplicación de esta metodología.

Mejorar el servicio de una agencia de viajes implantada

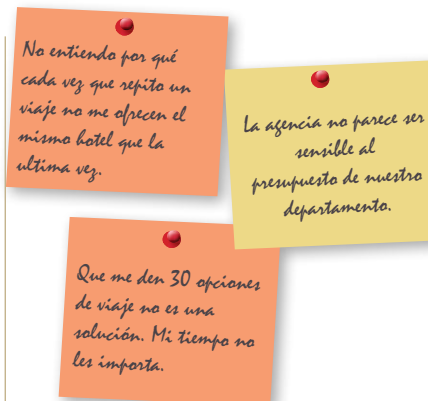
Entre octubre y noviembre de 2016, el departamento de Operaciones de una empresa de servicios profesionales aplicó el enfoque de design thinking para ayudar a su proveedor de viajes a ofrecer un mejor servicio al cliente interno.

1 PROBLEMA INICIAL CONTEXTO

En pleno rediseño de la agencia de viajes que gestiona todos los desplazamientos de la empresa, ¿cómo mejorar la experiencia de los usuarios? Para responder a esta pregunta, se creó un equipo de seis personas, incluyendo a la directora del departamento.

2 SELECCIÓN DE EXCLAMACIONES

A partir de 15 entrevistas, se extrajeron las diez exclamaciones con mayor carga emocional. Situamos la exclamación en el centro, las inferencias alrededor y de estas extrajimos las necesidades básicas.



3 AGRUPACIÓN POR AFINIDADES

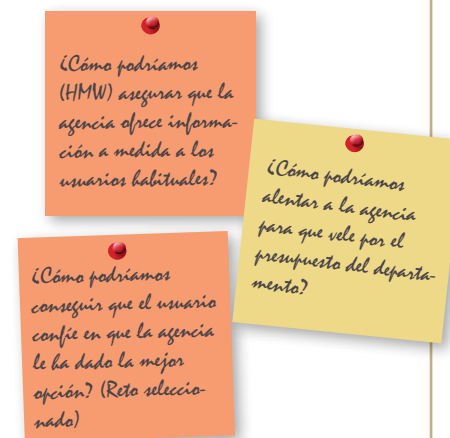
Las necesidades básicas se agruparon por afinidad en temas como confianza, calidad de servicio, precio, flexibilidad o claridad de los procedimientos.

4 SÍNTESIS Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

De cada agrupación se extrajo una necesidad latente y su *insight*. Los usuarios frecuentes, por distintos que estos sean, necesitan ver que la agencia conoce sus preferencias para tener la certeza de que las opciones de viaje que recibe son razonablemente satisfactorias.

5 GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES

De los enunciados de necesidades profundas se derivaron oportunidades de mejora, que se plasmaron en forma de reto reformulado. Antes de lanzarnos a la búsqueda de soluciones, seleccionamos tres retos reformulados, que actuaron como base para lanzar la generación de ideas dentro de talleres de creatividad.



¿Puede DT ayudarte a solventar ‘tu problema’?

No todos los problemas pueden resolverse bien con el *design thinking*. Los que mejor encajan en este enfoque son los problemas complejos, centrados en personas.

La innovación no nace de ideas, sino de problemas. Estos ‘problemas’ se refieren a una situación en la que algo no está bien o no es lo ideal, y puede ser algo negativo (una dificultad, limitación u obstáculo), positivo (una oportunidad de crecimiento, ganancia potencial u objetivo) o neutro (un reto u oportunidad de cambio).

Pero no todas estas situaciones pueden resolverse bien con el *design thinking*. Descarta los problemas operacionales y técnicos donde los aspectos humanos no juegan un papel. En este caso los métodos analíticos tradicionales suelen ser más eficaces que el DT, puesto que el conocimiento acumulado de disciplinas funcionales y técnicas, más los datos del pasado, nos permiten crear soluciones a partir de nuestra experiencia.

El *design thinking* es apropiado para resolver aquellos problemas centrados en personas en los que intervienen varios grupos de interés en un contexto de gran incertidumbre y complejidad. Por tanto, el progreso hacia una solución exige resolver cuestiones de comportamiento cuyo reto principal no es ni la falta de conocimiento técnico o directivo ni nuestra creatividad, sino cómo enfocar mejor el problema para lograr, más adelante, un cambio de comportamiento de todos los implicados.

Los problemas que más se ajustan al *design thinking* son los “malvados” (wicked), ya sea porque es difícil formularlos, la información es confusa, presentan muchos factores, clientes y responsables de la toma de decisiones con valores contradictorios, o bien las ramificaciones de todo el sistema no están nada claras.

Para definir un problema que encaje con DT, sigue estos pasos:

- ✓ Define brevemente el problema. (¿En qué consiste el problema en su contexto?)
- ✓ Identifica tus usuarios. (¿Para quién vas a diseñar?) Es decir, los usuarios directos e indirectos objetivo de los resultados del proyecto.
- ✓ Utiliza la fórmula (¿Cómo podríamos...?) Trata de formular el problema con el formato de pregunta: ¿Cómo podríamos [VERBO] [foco en los USUARIOS] [conseguir un OBJETIVO determinado]?

Ejemplos de situaciones aptas para DT:

UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA QUIERE ATRAER A LOS MILENALES

Un gran banco canadiense se enfrenta a la reducción de su base de clientes debido a su envejecimiento y la incapacidad de atraer a generaciones más jóvenes. Los mileniales no sienten el mismo apego con los bancos.

Quieren interactuar con proveedores de servicios financieros de otra manera y prefieren los digitales y de autoservicio. Por eso eligen los proveedores alternativos frente a los bancos tradicionales.

¿Cómo podríamos atraer y retener a los mileniales ofreciéndoles nuevos productos y servicios que arrojen la misma fidelidad y cuota de cartera que con las generaciones anteriores?

UN FABRICANTE DE PRODUCTOS DE CONSUMO DESEA COMPRENDER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES

España es uno de los pocos países europeos donde la cocción casera de pan no es una gran tradición, ni siquiera entre las tiendas especializadas y las marcas centradas en las panaderías profesionales. FMBF ha intentado crear, sin éxito, un negocio de cocción casera.

La empresa cree que primero debe entender de verdad a los entusiastas españoles de cocción de masas de pan.

¿Cómo podríamos crear el ecosistema perfecto de productos y servicios para los entusiastas de la cocción casera en España, de modo que resulte atractivo para los usuarios y rentable para la empresa?

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL DESIGN THINKING

LIXIL es un grupo constructor japonés que en 2015 decidió emplear el DT para implementar su visión de “establecerse como la empresa de tecnología en vivienda más valorada, innovadora y de confianza en 2020”.

Siguiendo el enfoque DT, la compañía lanzó proyectos estratégicos centrados en cinco áreas claves: comercial, cadena de suministro, producto, servicios compartidos y servicio. Un equipo de esta última área se planteó como reto:

¿Cómo podríamos involucrar a clientes y socios a lo largo de la cadena de valor añadido para crear una experiencia óptima del cliente, más allá de las expectativas, y una implicación emocional de por vida con LIXIL?

Claves para una implantación eficaz

El DT ha venido para quedarse porque tiene un potencial tremendo, aunque algunos directivos se frustren la primera vez que lo aplican. La dirección debe tener en cuenta una serie de consideraciones para asegurar una implementación exitosa.

REQUIERE REGLAS DE JUEGO DISTINTAS A LAS QUE GOBIERNAN EL DÍA A DÍA. Pretender desarrollar cualquier innovación dentro de una cultura que fomenta la regularidad, la seguridad y todos los principios de la dirección tradicional es condenarla al fracaso de partida. No se llega al éxito solo con el proceso. Este debe acompañarse de una nueva forma de dirigir (un Sistema y una cultura proclives a la innovación).

PRECISA UNA DEFENSA EXPLÍCITA DE LOS PRINCIPIOS DEL DT. Los valores y normas de una dirección clásica impiden la regeneración de nuestras organizaciones. “La cultura se come la estrategia para desayunar”, como decía Peter Drucker, salvo que la dirección lidere el proyecto de cambio cultural. Sensibilización favorable y compromiso inequívoco con el DT son requisitos ineludibles para el cambio necesario.

EXIGE MODESTIA PORQUE GENERA IDEAS Y CONCEPTOS QUE CHOCAN CON NUESTRAS CREENCIAS. Los directivos exitosos creen saber de antemano lo que sus clientes desean. Los nuevos conceptos e iniciativas, especialmente si son radicales, chocan con un bloqueo mental que los rechaza. Sin humildad, no hay innovación ni cambio. Hay empresas que piden un descanso para asimilar los nuevos *insights*, por lo rompedores que les resultan. Buena actitud.

ES DIFÍCIL PROBAR INICIALMENTE SU VALOR.

Es probable que los directivos más escépticos cuestionen el valor del DT y reclamen evidencias de su contribución a la empresa. Esto puede generar presión para justificar el uso del DT con éxitos a corto plazo. Será especialmente preocupante si se menosprecian los razonamientos lógicos y la única medida de valor es el ROI. ¿Conocemos alguna transformación que se haya iniciado después de analizar el ROI?

EXIGE HABILIDADES DIFÍCILES DE ADQUIRIR.

Un comentario recurrente entre personas que se inician en el uso del DT es la dificultad de adquirir algunas de las habilidades necesarias para lograr el éxito. Por ejemplo, la extracción de *insights* puede resultar intimidante, ya que implica revisar principios que sustentan nuestra forma de funcionar. El diseño empático aporta un enfoque de bajo coste y riesgo para identifi-

car necesidades potencialmente críticas, pero requiere valentía. ¿Y dónde aparece el coraje en el balance de nuestra empresa?

PRIMERO HAY QUE INTERIORIZARLO PARA DESPUÉS LIBERARNOS. El DT debe entrar en la empresa sin sesgos personales. Hay que aprender el método sin grandes cuestionamientos porque su lógica es contraintuitiva. Solo cuando hayamos aprendido, liberaremos a la gente de la tiranía inicial del método. La idea es ser autoritarios al inicio y plenamente democráticos cuando se demuestre competencia probada. ¡Qué lindo será ver como nuestra gente, con el tiempo, desarrolla un método propio de descubrimiento de necesidades! Como la innovación bien hecha, el DT potencia a las personas y hace la empresa más atractiva para nuestra propia gente. A ellos libres y a nuestros clientes más felices.

LOS AUTORES

Joaquim Vilà es profesor de Dirección estratégica en el IESE y director académico de los programas “Impulsando la innovación para transformar tu organización” y “Creative Problem Solving: Implementing Design Thinking”. Ha trabajado como consultor y miembro de comités de innovación en más de 50 empresas.

Xavier Camps es director de Innoservice Consulting y colabora con varias escuelas de negocio, entre ellas el IESE, donde participa en el programa “Creative Problem Solving: Implementing Design Thinking”. Es licenciado en ADE por la Universidad de Barcelona y MBA por EADA y Stellenbosch Business School.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización