



ieem.edu.uy



Innovación y Design Thinking

Acercamos la relación y las diferencias entre una disciplina y una herramienta. ¿En qué momento entra el Design Thinking como herramienta metodológica al proceso de innovación?



Por Pablo Sartor
y Leonardo Veiga,
profesores del IEEM

Es importante entender el espacio que el Design Thinking puede ocupar en el espectro de tareas que involucra el llevar adelante la gestión de la innovación en las organizaciones. Es frecuente, y sucede particularmente con ella, que se la presente como “la metodología” para la innovación, como sucede con tantas otras herramientas, cuando en realidad cubren, muy bien, una parte del todo.

Entendemos por innovación la introducción de algo nuevo en un contexto de incertidumbre, con la expectativa de crear valor.

Esta definición es más restrictiva que otras definiciones que se emplean, que incluyen, por ejemplo, las mejoras incrementales. Esta definición tiene algunos componentes claves: novedad, valor e incertidumbre.

Para que algo sea catalogado como innovación debe implicar la introducción de algo nuevo, sea un producto, un proceso, un modelo de negocio, etc.

La novedad se define con relación a una referencia que puede variar. Algo puede ser novedad para el mundo, para un país, para un sector.

Pero no basta con que algo sea novedoso, también tiene que generar valor.

Aquí es donde empieza a jugar el Design Thinking: sus etapas iniciales permiten dar con un problema y un germen de solución que tenga altas chances (nunca la garantía) de generar valor real.

Otro tipo de gestión

El carácter de novedoso implica que la experiencia pasada no es útil para evaluar las perspectivas de éxito. Esto es muy importante, porque implica que la enorme mayoría de las metodologías que se emplean para la gestión de lo rutinario, de lo ya existente, no son aptas para gestionar la innovación.

La gestión de lo existente tiene base en relaciones de cer-



PEXELS

tidumbre o probabilidad sobre fenómenos previsible, mientras que la innovación tiene cabida en un mundo en el cual muchas veces no se puede establecer la lista taxativa de los resultados posibles de las acciones que nos planteamos y mucho menos asignarles probabilidades.

La innovación tiene, pues, sus propias metodologías para acotar los niveles de incertidum-

● ● La innovación tiene sus propias metodologías para acotar incertidumbre

bre asociados con el fin de reducir el riesgo.

A estos efectos, el Design Thinking permite, mediante el prototipado y el involucramiento de usuarios, detectar rápidamente aspectos no previstos que tienen impacto sobre la solución conveniente y manejar de este modo la incertidumbre.

Hay un paso importante, previo, en el que no participa esta

metodología. ¿Dónde conviene poner los esfuerzos para innovar? Existen diversos modelos y teorías.

Una de ellas es el marco de “las siete fuentes de oportunidad” de Peter Drucker, que se centra en identificar cambios internos y externos a la organización como disparadores de oportunidades.

También podemos mencionar aquí la teoría de innovación disruptiva (Christensen), los océanos azules (Kim y Mauborgne) y el método de usuario líder.

Una vez que se identificó la oportunidad para innovar, es decir, un espacio donde conviene poner esfuerzos para definir problemas concretos y soluciones, entra a tallar el Design Thinking.

La primera etapa de este proceso es complementar los indicios macro con datos micro, fase que se denomina “empatizar”.

Lo que se procura aquí es profundizar en el entendimiento del usuario, en obtener información adicional que permita contrastar

y complementar las hipótesis de partida respecto de cómo piensan los clientes y lo que es importante para ellos.

A partir de la información complementaria obtenida se pasa a la siguiente fase del proceso, “definir”, en la cual se sintetiza toda la información relevada.

Se logra así agrupar las necesidades en familias, y luego la selección de una de ellas a efectos de acotar una definición clara de un problema del cliente a resolver. A partir de ahí se trabaja en equipo en la generación de ideas para la elaboración de propuestas y es donde hace su magia el Design Thinking.

Producto de su uso, tendremos (en unos pocos días, típicamente) un borrador de producto o servicio y un borrador del modelo de negocio.

Particularmente, este último estará montado sobre un conjunto de supuestos, que denominamos “hipótesis”. Algunas ya habrán sido validadas por el proceso mismo del Design Thinking,

muchas otras aún no.

Aquí es donde cede la posta a otras metodologías, para que la innovación fragüe, madure y se desarrolle.

Es muy frecuente que el producto de Design Thinking sea tomado por la metodología Lean Startup como un diseño inicial montado sobre un conjunto de hipótesis aún no validadas.

A través de Lean Startup, cada hipótesis se pondrá a prueba con prototipos mínimos viables, a efectos de testearla rápido y barato, o refutarla y modificar entonces el diseño de la innovación —o matarla si la hipótesis era “de mínima”—.

Una vez que tenemos un proyecto con hipótesis validadas, podremos inyectar con confianza los recursos necesarios para salir rápidamente a difundir la innovación.

Ya sea para el desarrollo de los prototipos, como para la pos-

● ● Es importante entender qué papel juega el Design Thinking en el proceso

terior evolución incremental del producto o servicio una vez puesto en uso o maduro, se suele emplear metodologías ágiles, caracterizadas por la generación frecuente e incremental de productos, la reevaluación continua y la adaptación de los planes, en ciclos cortos —pocas semanas— que se suelen denominar sprints.

Más de una metodología

Esperamos haber dejado en claro que innovar, ya sea a nivel de emprendimientos como de empresas establecidas, es un proceso que requiere del uso de múltiples métodos y herramientas, cuya adecuada selección, concatenación y aplicación son propias de la gestión de esta disciplina.

Existe una secuencia entre los resultados del empleo de una herramienta y los insumos requeridos para el uso de otra que le sigue.

En el caso del Design Thinking es particularmente importante entender qué papel juega dentro de todo el proceso. ●