

# El Poder del Diseño

*Una pequeña firma llamada IDEO redefinió el buen diseño al crear experiencias y no sólo productos. Ahora, está cambiando la forma en que innovan las empresas.*

Por Bruce Nussbaum

**Administrando el caos** – las sesiones de tormentas de ideas de IDEO son alborotadas, contundentes y entretenidas. Pueden generar hasta 100 ideas en una hora.

**Kaiser Permanente**, la organización de salud más grande de los Estados Unidos, desarrolló un amplio plan de crecimiento en 2003 con el fin de atraer más pacientes y bajar costos. La empresa posee cientos de hospitales y consultas médicas y creyeron que para lograr sus objetivos deberían reemplazar muchas de sus dependencias con costosos edificios de última generación. Fue entonces cuando contrataron a IDEO, la firma de diseño basada en Palo Alto (California), para que los ayudaran con el proceso.

Los ejecutivos de Kaiser no sabían que estaban a punto de embarcarse en un fascinante viaje de autodescubrimiento. Y todo gracias al novedoso enfoque de IDEO. Para comenzar, sus enfermeras, doctores y gerentes se unieron al equipo de científicos sociales, diseñadores, arquitectos e ingenieros de IDEO mientras paseaban por las instalaciones médicas. En ocasiones, ellos debían asumir el rol de sus propios pacientes.

Juntos alcanzaron interesantes descubrimientos. Los arquitectos de IDEO revelaron que los pacientes y sus familias a menudo se disgustaban incluso antes de ver a un doctor ya que el proceso de inscripción y admisión al servicio era una pesadilla y las salas de espera eran incómodas. También revelaron que los doctores y asistentes médicos de Kaiser se sentaban muy lejos de sus pacientes. Los psicólogos cognitivos notaron que las personas, especialmente los jóvenes, ancianos e inmigrantes, visitaban a los doctores con un pariente o un amigo, a quienes a menudo no se les permitía acompañar al paciente, dejándolos preocupados y ansiosos.

Los sociólogos les explicaron que los pacientes detestaban los cuartos de examen de Kaiser porque a menudo debían esperar en ellos solos y semidesnudos por unos 20 minutos sin nada que hacer y rodeados de jeringas amenazantes. IDEO y Kaiser concluyeron que la experiencia del paciente puede ser terrible aún cuando las personas eran tratadas y curadas.

¿Qué hacer en esta situación? Después de sólo siete semanas con IDEO, Kaiser se percató que su amplio plan de crecimiento no requeriría construir dependencias nuevas y costosas. Lo que se necesitaba hacer era mejorar por completo la experiencia del paciente. Kaiser aprendió que buscar atención médica se parece bastante a hacer compras: es una experiencia social compartida. Por ello, necesitaban ofrecer salas de espera más cómodas y un vestíbulo con instrucciones claras de ubicación; cuartos de examen más grandes, con

espacio para tres o más personas, cortinas que otorgaran privacidad y comodidad a los pacientes y pasillos especiales para que el personal médico pudiera reunirse y aumentar su eficiencia. “IDEO nos mostró que estamos diseñando experiencias humanas y no edificios”, dice Adam D. Nemer, gerente de servicio de operaciones médicas de Kaiser. “Sus recomendaciones no requerían grandes gastos de capital”.

A medida que las corporaciones se desesperan por conectarse con sus clientes, más crece la demanda por los servicios de IDEO. Mientras se pasa de la economía de escala a la economía de elección, los mercados de masa se fragmentan y la lealtad de marca desaparece, para las corporaciones es más importante que nunca mejorar la “experiencia de consumidor”. Incluso después de décadas de investigación de mercado y focus groups, las empresas se han dado cuenta de que en realidad no conocen a sus consumidores o la mejor manera de conectarse con ellos.

## Genial y rápido

IDEO, la firma de diseño de 250 empleados tiene oficinas no sólo en Palo Alto, sino también en San Francisco, Chicago, Boston, Londres y Munich. El fabricante de mobiliario de oficina Steelcase Inc. posee acciones mayoritarias de la empresa, la cual opera como una unidad independiente.

Para los estándares de la industria del diseño, IDEO es enorme, aunque sus ingresos de \$62 millones de dólares en 2003 son insignificantes desde el punto de vista del mundo corporativo. Pero el impacto de IDEO en el mundo empresarial es mucho mayor que la suma de sus ventas. Su lista de clientes da la vuelta al mundo e incluye a Hewlett-Packard, AT&T Wireless Services, Nestlé, Vodafone, Samsung, NASA y la BBC. Más de la mitad de los ingresos de la firma viene de clientes europeos y asiáticos o de trabajos hechos para empresas estadounidenses en el extranjero.

IDEO comenzó en 1991 como una fusión entre David Kelley Design, el cual creó el primer Mouse para Apple Computer Inc. en 1982 y ID Two, quienes diseñaron el primer computador portátil el mismo año. Hoy, el notebook GRID se exhibe en el Museo de Arte Moderno en Nueva York.

David Kelley asistió a la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Stanford a mediados de los años 70 y conoció a Steven P. Jobs. Más tarde, Jobs le presentó a la mujer con quien se casaría, Kc Branscomb, ex vicepresidente senior de Lotus Development Corp. y consejera delegada de IntelliCorp Inc. ID Two era administrada por Bill Moggridge, un reconocido diseñador de interacción británico. Ambos fundadores aún son gerentes en IDEO, junto al consejero delegado Tim Brown.

Desde su creación, IDEO ha sido un verdadero impulso en el mundo del diseño. Ha diseñado cientos de productos y ha ganado más premios que ninguna otra firma en la última década. En los agitados años 90, IDEO se dio a conocer por diseñar computadores de fácil uso para los usuarios, PDAs y otros productos de alta tecnología, como el Palm V, las cámaras Polaroid I-Zone, el Steelcase Leap Chair y el software de la revista interactiva

Zinio. También diseñaron el primero tubo de pasta de dientes que se sostenía en pie para Procter & Gamble Co. Crest y los cepillos de dientes para niños de Oral-B. En la actualidad, IDEO está transfiriendo su habilidad para crear productos de consumo a diseñar experiencias de consumidores en servicios que van desde las compras a la banca y del cuidado médico a la comunicación celular.

## Esta es la manera de IDEO

**Cinco pasos** en el proceso de diseñar una mejor experiencia de consumo:

1. **Observación:** los equipos de psicólogos, antropólogos y sociólogos se asocian con sus clientes empresariales para comprender la experiencia de consumo. Algunas de las técnicas de IDEO comprenden:
  - **Investigar:** Observar a las personas usando los productos, comprando, acudiendo a hospitales, tomando el tren, usando sus teléfonos celulares.
  - **Mapeo del comportamiento:** fotografiar a las personas dentro de un espacio, tales como una sala de espera de un hospital, por un intervalo de dos o tres días.
  - **Viaje del consumidor:** llevar un registro de todas las interacciones que tiene un consumidor con un producto, servicio o espacio.
  - **Diarios de cámara:** pedir a los consumidores llevar un diario visual de sus actividades e impresiones relacionadas a un producto.
  - **Entrevistas de usuario extremas:** hablar con las personas que realmente saben – o que no saben nada – sobre un producto o servicio y evaluar su experiencia usándolo.
  - **Relato de una historia:** pedirle a las personas que cuenten historias personales sobre sus experiencias de consumo.
  - **Grupos sin enfoque:** entrevistas a grupos diversos de personas: para explorar ideas sobre sandalias, IDEO reunió a un artista, un físico culturista, un podólogo y un fetichista de zapatos.
2. **Tormentas de ideas:** Una sesión intensa de generación de ideas analizando los datos reunidos al observar personas. Cada reunión no dura más de una hora. Las reglas para las tormentas de ideas son estrictas y están impresas en los muros de la empresa:
  - **Postergue el juicio:** no descarte ninguna idea.
  - **Construya sobre las ideas de otros:** no diga “pero”, solamente “y”.
  - **Aliente ideas descabelladas:** adopte incluso las nociones que más se salgan de la norma, pueden ser la clave para las soluciones.
  - **Enfóquese en la cantidad:** busque tantas ideas nuevas como sea posible. En una buena sesión, se generan hasta 100 ideas en una hora.
  - **Sea visual:** use marcadores amarillos, rojos y azules para escribir en las notas autoadhesivas de gran formato de 76 cm por 65 cm puestas en el muro.
  - **Manténgase en el tema:** siempre mantenga la discusión en torno al objetivo.
  - **Una conversación a la vez:** no interrumpa, no ignore, no falte el respeto, no sea mal educado.

3. **Prototipado rápido:** realizar bosquejos de modelos funcionales ayudan a que todos visualicen soluciones posibles y acelera los procesos de toma de decisiones e innovación. Algunas guías:

- **Bosqueje todo:** es posible crear modelos no solo de productos sino también de servicios como salud y de espacios como vestíbulos de museos.
- **Utilice videografía:** haga clips cortos para ilustrar la experiencia de consumo.
- **Sea rápido:** construya modelos de manera rápida y barata. Nunca desperdicie tiempo en conceptos complicados.
- **No use muchos adornos:** haga prototipos que demuestren una idea de diseño sin esforzarse demasiado en los detalles.
- **Cree situaciones probables:** muestre como una variedad de personas pueden usar el servicio en diferentes maneras y como varios diseños pueden satisfacer sus necesidades individuales.
- **Sesiones de rol:** defina diferentes tipos de consumidores y actúe sus roles.

4. **Refinado:** en esta etapa, IDEO reducen las elecciones a unas pocas posibilidades. Así es como lo hacen:

- **Realizan una tormenta de ideas** rápidamente para reducir las ideas y enfocarse en las mejores opciones que quedan.
- **Concentran el prototipado** en unas pocas ideas clave para llegar a la solución óptima a un problema.
- **Involucran al cliente** de manera activa en el proceso de reducir las opciones.
- **Son disciplinados** y exigente al hacer selecciones.
- **Se enfocan** en el resultado del proceso: alcanzar la mejor solución posible.
- **Consiguen acuerdos** de todos los accionistas. Mientras más ejecutivos de alto nivel respalden la solución, mejores son las probabilidades de éxito.

5. **Implementación:** lleve consigo las sólidas capacidades de ingeniería, diseño y ciencias sociales de IDEO cuando cree un producto o servicio.

- **Use todos los recursos:** involucre al diverso equipo de trabajo de IDEO de 40 países para llevar a cabo sus planes.
- **La fuerza de trabajo:** los empleados tienen grados avanzados en diferente tipos de ingenierías: mecánica, eléctrica, biomédica, programación, espacio aéreo y fabricación. Muchos son expertos en ciencia de materiales, diseño auxiliado por computadora, robótica, ciencia de la computación, efectos especiales cinematográficos, moldeado, interacción industrial, información gráfica y de Web, diseño de moda y automóviles, negocios, comunicaciones, lingüísticas, sociología, ergonomía, psicología cognitiva, biomecánica, arte, terapia, etnología, consultoría empresarial, estadísticas, medicina y zoología.

## **Antes y Después:**

### **El problema de Warnaco**

Las mujeres no disfrutaban comprar la lencería en sus multitiendas y volvían a su rival, Victoria's Secret. No podían encontrar la sección de ropa íntima y aún cuando lo hacían, el lugar era un desastre. No podían encontrar sus tallas fácilmente, y si lo hacían, los probadores eran demasiado pequeños y no había ningún lugar para que algún acompañante se pudiera sentar.

### **La solución de IDEO**

Crear un "portal" que diera la bienvenida a los consumidores al área de lencería. Tener un conserje que les ayudara a encontrar distintos tamaños y estilos de prendas. Crear un espacio para que sus amigos y acompañantes pudieran sentarse y conversar. Poner "cuenta cuentos" – paneles dobles que en un lado muestran una historia relacionada a la moda y que en el otro lado tuviera lencería – en varias partes del piso. Ubicar colgadores en la parte de atrás para contener prendas básicas.

Al mostrarle a las corporaciones como orientar su enfoque hacia los consumidores, IDEO se está convirtiendo en mucho más que una firma de diseño. Hoy es rival de muchas empresas que tradicionalmente se han dedicado a entregar consejo corporativo: compañías de consultoría de gestión como McKinsey, Boston Consulting y Brain.

Este tipo de empresas tienden a ver al mundo corporativo a través la perspectiva de una escuela de negocios. Al contrario, IDEO aconseja a sus clientes al enseñarles sobre sus clientes a través de los ojos de antropólogos, diseñadores gráficos, ingenieros y psicólogos. "No había visto nada como esto antes", dice Tom Wyatt, presidente del Intimate Apparel Group, de Warnaco, quien se acercó a IDEO para que les ayudaran a enfrentar a su rival Victoria's Secret Ltd. "Son creativos y estratégicos, eclécticos y apasionados. Son geniales, pero sin ser engreídos".

Además, IDEO trabaja rápidamente. Esto es debido a que la compañía requiere que sus clientes participen en virtualmente toda la investigación sobre sus clientes, el análisis y las decisiones que se toman para desarrollar soluciones. Cuando el proceso se completa, no hay necesidad para comunicar resultados: los clientes ya saben qué hacer y cómo hacerlo rápidamente. A diferencia de las consultorías tradicionales, IDEO comparte su proceso de innovación con sus clientes a través de proyectos, talleres y IDEO U, su programa personalizado de enseñanza.

En el idioma de IDEO, esto se llama "innovación de código abierto". "Las empresas de consultoría generalmente llegan, se van y vuelven después con grandes archivadores que se quedan tirados en el escritorio", dice Nemer, de Kaiser. "Con IDEO, nos hemos asociado y trabajamos lado a lado. Estamos internalizando su metodología para construir nuestra propia cultura de innovación".

## Abriendo los ojos

IDEO no tiene el campo para sí solo. Al ver el éxito de IDEO, las firmas de consultoría de gestión están expandiendo sus ofrecimientos para incluir un enfoque mayor en los consumidores. Además, otras firmas de diseño están apilándose en el espacio de IDEO. Design Continuum en West Newton, Massachusetts, Ziba Design en Portland, Oregon e Insight Product Development en Chicago son empresas experimentadas en la comprensión de la experiencia del consumidor.

Por ejemplo, Design Continuum observó los hábitos de limpieza de clientes en una investigación que ayudó a P&G lanzar su negocio de mil millones de dólares basado en el trapeador Swiffer. “IDEO ha capturado la imaginación del mundo de los negocios”, dice Craig M. Vogel, director de estudios de postgrado en la Escuela de Diseño de la Universidad Carnegie Mellon, “pero no hay otras firmas haciendo un trabajo similar, llevando la investigación sobre los usuarios a los productos y servicios”.

Aún así, IDEO está muy por encima de sus competidores. Existe incluso una especie de culto que los sigue por el rígido mundo de los negocios. Los clientes de IDEO no sólo aprecian a la empresa, la adoran. “Tengo la mejor opinión sobre ellos”, dice el consejero delegado de P&G, Alan G. Lafley, quien se ha asociado con IDEO para crear una cultura más innovadora en el gigante de productos de consumo. “Son un socio estratégico de nivel mundial”, dice Sam Hall, vicepresidente de mMode en AT&T Wireless Services Inc., quien acudió a IDEO para rediseñar su servicio mMode: “esta gente realmente sabe lo que hace. Ellos abrieron nuestros ojos”.

Desde que mMode fue relanzado en noviembre de 2003, la inscripción de nuevos socios se duplicó. “Trabajaría nuevamente con ellos sin dudarlo”, dice. “Son un grupo divertido”. ¿Divertido? ¿Desde cuando transformar la cultura corporativa ha sido divertido? De todas maneras, así es como la mayoría de los ejecutivos empresariales han descrito sus experiencias con IDEO. Esto contrasta con el temor y desprecio que generan algunos consultores de gestión cuando entran en las oficinas de una corporación. ¿Cómo lo hace IDEO? Quizás son sus técnicas inusuales las que energizan a sus clientes – “sesiones de rol”, “mapeo del comportamiento”, “prototipado rápido y sucio”, “inmersión profunda”, “grupos sin enfoque” y “sé tu propio cliente”.

O quizás es el hecho de trabajar con personas polifacéticas, con dos o tres postgrados avanzados que además se dedican a escalar montañas, fotografiar aves en el Amazonas y hacer ciclismo en los Alpes, en vez de emplear al típico consultor graduado de la escuela de negocios. El líder del grupo de IDEO que le enseña a las compañías a innovar, Ilya Prokopoff, es un graduado de la Academia Naval de Estados Unidos con un pregrado en historia y un magíster en arquitectura. Diseña muebles y ajusta automóviles viejos, tales como su Giulia Spider Alfa Romeo de 1979.

Los ejecutivos empresariales probablemente son los que más se divierten al participar en IDEO Way, el disciplinado pero desenfrenado proceso de cinco pasos que enfatiza la empatía con el consumidor, la tormenta de ideas donde todo es posible, la visualización de

soluciones a través de la construcción de modelos físicos, el uso de la tecnología para encontrar soluciones creativas y todo realizado a una velocidad increíble.

Así es como funciona: una empresa llega a IDEO con un problema. Buscan un mejor producto, servicio o espacio. IDEO dispone un equipo ecléctico compuesto de miembros de las mismas empresas clientes y sus propios expertos, los que salen a observar y documentar la experiencia del consumidor.

A menudo, IDEO hace que los ejecutivos más altos asuman el rol de sus propios clientes. Los gerentes de empresas de alimentos y vestuario deben comprar en diferentes tiendas minoristas y en la Web. Los administradores de servicios de salud buscan atención médica en diferentes hospitales. Los proveedores de servicios de comunicación inalámbricas usan productos propios y de la competencia.

La próxima etapa es la tormenta de ideas. IDEO junta a diseñadores, ingenieros y científicos sociales con sus clientes en una habitación donde examinan un problema dado de manera intensa y sugieren posibles soluciones. En un caos controlado: una docena de personas bastante inteligentes que examinan datos, lanzan ideas, escriben posibles soluciones en grandes notas autoadhesivas que se fijan en el muro.

Los diseñadores de IDEO luego toman los mejores conceptos y los integran en modelos de prueba. El prototipado rápido siempre ha sido un sello de la compañía. Visualizar las ideas en una forma funcional y tangible es una manera de explicación mucho más poderosa que simplemente leer sobre ella en una hoja escrita.

IDEO utiliza herramientas baratas de prototipado: iMovies generadas en ordenadores Apple para retratar las experiencias de los consumidores y maquetas de tamaño natural hechas de cartón para mostrar salas de exámenes o probadores. “La pasión de IDEO es hacer que las cosas funcionen y no crear obras de arte”, dice el gurú del diseño Tucker Viemeister, consejero delegado de Springtime USA, domiciliada en Holanda, “sus clientes empresariales realmente asumen la experiencia”.

Esta actitud pragmática es la razón por la que consejeros delegados más sensatos se sienten más cómodos con IDEO que con aquellos diseñadores de productos que están más interesados en el estilo. Kelley, nacido en Barberton, Ohio, dice que IDEO comparte “los valores del medio oeste” con muchos de sus clientes. Kelley, quien estudió ingeniería en Stanford, ahora enseña en esa misma universidad y ocupa un puesto permanente en la posición patrocinada por el profesor de ingeniería mecánica Donald W. Whittier. Él viaja entre las oficinas de Palo Alto de IDEO y el campus de Stanford en una camioneta Chevy de 1954. “Todo se trata sobre la autenticidad, de soluciones y no sólo sobre estilo”.

Algunas corporaciones envían a sus mejores empleados a IDEO solamente para que puedan abrir sus mentes. El consejero delegado de P&G, Alan Lafley, se llevó a todas las personas que responden directamente a él – la totalidad de su Consejo Global de Liderazgo compuesto de 40 jefes de unidad – a San Francisco para una incursión de un día. IDEO se los llevó de compras de inmediato.

El objetivo era que todos los ejecutivos comprendieran como son las experiencias de los consumidores para que pudieran idear sus propias innovaciones. El equipo de Lafley salió a comprar música, primero a una pequeña tienda muy original, luego a una gran tienda minorista y, finalmente, en línea. Los miembros del equipo de IDEO compraron junto a ellos para analizar cada experiencia mientras se desenvolvía. Otros ejecutivos de P&G salieron a comprar con personas de menos recursos para tratar de comprender lo que significa salir a comprar los productos de la compañía en países del Tercer Mundo.

La relación estratégica entre IDEO y P&G es profunda. A los gerentes de P&G se les enseñan las técnicas que se relacionan con la observación, tormenta de ideas, prototipado y la implementación rápida en talleres semanales. Tim Brown se sienta en la mesa de diseño de P&G, junto con Robert A. Lutz de General Motors Corp. y otros ejecutivos orientados al diseño. IDEO incluso ha construido un centro de innovación para especialmente para la empresa llamado “el gimnasio”, en donde se inculca a sus empleados el proceso de innovación de IDEO. “Abrieron nuestros ojos a nuevas formas de trabajo”, dice Claudia Kotchka, vicepresidente de innovación de diseño y estrategia de P&G, “solucionaron nuestros problemas de maneras que nunca habríamos pensado”.

Del mismo modo que un bufete de abogados, IDEO se especializa en diferencias prácticas. Las “EOT”, o Experiencias Orientadas a la Tecnología, apuntan a tomar productos novedosos de alta tecnología que en un principio entusiasman solamente a los más entusiastas y rearmarlos para orientarlos a las audiencias de masas.

El éxito de IDEO con productos como la Palm V llevó a AT&T Wireless a llamarlos para trabajar en la plataforma móvil de mMode. La compañía lanzó el servicio en 2002 para permitir a los clientes de AT&T Wireless acceder a su correo electrónico, usar servicios de mensajería instantánea, jugar juegos electrónicos, encontrar restaurantes locales y conectarse a sitios de noticias, acciones, clima y otra información. A los entusiastas de la tecnología les gustó mMode, pero los consumidores promedio no se inscribían para usar el servicio. “Les pedimos que rediseñaran la interfaz para que alguien como mi madre, que no sabe mucho de Internet, pueda usar el teléfono para navegar y encontrar donde ver el clima y donde comprar”, dice Sam Hall, de mMode.

## Demasiados clics

El plan de IDEO: inmediatamente enviaron a los gerentes de AT&T Wireless a un juego de búsqueda del tesoro en San Francisco para que vieran el mundo desde la perspectiva de sus clientes. Los mandaron a encontrar un CD de una cierta cantante latina que sólo estaba disponible en una pequeña tienda de música, encontrar la tienda de la cadena farmacéutica Walgreen que vende su propia marca de ibuprofeno y conseguir un catálogo de la tienda Pottery Barn.

Descubrieron que era demasiado difícil encontrar estas cosas con su servicio de mMode y terminaron usando el periódico o la guía telefónica en su lugar. Los equipos de IDEO y AT&T también fueron a las tiendas de AT&T Wireless y grabaron a personas usando el mMode. Vieron que los consumidores no podían encontrar los sitios que buscaban. El



proceso tomaba demasiados pasos y clics. “Incluso los adolescentes no lo entendían”, dice Duane Bray, líder de TEX en IDEO.

Después de docenas de sesiones de tormentas de ideas y muchos prototipos, IDEO y AT&T Wireless idearon una nueva plataforma para el servicio inalámbrico de mMode. La página de inicio comienza exhibiendo “my mMode”, el que está organizado de la misma manera que una lista de elementos favoritos en un navegador Web y que puede ser administrado desde un sitio Web. Un consumidor puede realizar una selección individualizada de sitios, tales como ESPN o Sony Pictures Entertainment, junto con tonos para el teléfono. Nada está a más de dos clics de distancia.

Una Guía mMode en la página permite a los usuarios hacer una lista de cinco lugares – un restaurante, una cafetería, un banco, un bar y una tienda – que los equipos de localización GPS puedan identificar en varias ciudades de Estados Unidos. Otra característica destaca los cinco cines más cercanos que tendrán asientos disponibles dentro de la próxima hora. Otra más, llamada My Locker, permite a los usuarios almacenar un gran número de fotos y tonos de timbre con AT&T Wireless. Todo el proceso tomó sólo 17 semanas. “Estamos encantados con los resultados”, dice Hall. “Conversamos con Frog Design, Razorfish y otras firmas de diseño y nos dijeron que este era un proyecto Web que necesitaba gráficas llamativas. IDEO sabía que se trataba de hacer que la experiencia del teléfono móvil fuera mejor”.

La mayor actividad de IDEO está orientada a la salud y representa un 20% de sus ganancias. En adición a Kaiser Permanente, se han asociado con IDEO doctores, enfermeras y administrativos de la Clínica Mayo en Rochester, Minnesota, del Centro Médico SSM DePaul en Bridgeton, Mississippi y el Health System en South Bend, Indianápolis, entre otros. Ellos descubrieron que los proveedores de servicios de salud tienden a enfocarse en tecnología y medicina. Los pacientes, por otro lado, están más preocupados por el servicio e información.

Fred Dust, jefe de Smart Spaces de IDEO, pasó horas en las salas de emergencias de DePaul. Vio que los pacientes estaban ansiosos no debido a sus heridas, sino también porque no sabían cuando iban a ser tratados. Dust sugirió instalar un poco costoso monitor LCD en las salas para informar a los pacientes al momento en que serían llamados.

## Compañeros de compra

Sorprendentemente, muchas de las lecciones aprendidas en los ambientes de salud funcionan en el mundo del retail. Así como el cuidado médico, las compras son una experiencia compartida. Wyatt, de Warnaco, acudió a IDEO cuando enfrentó una severa competencia con Victoria's Secret. Warnaco estaba en desventaja debido a que su ropa interior es vendida en multitiendas y no en locales privados. “Los consumidores no estaban teniendo una buena experiencia mientras compraban nuestros productos y necesitábamos hacer que nuestras multitiendas fueran más atractivas”, dijo Wyatt, “acudimos a IDEO porque había hecho cosas únicas en hospitales y además mejorando la experiencia de compra en Gap Inc. y Prada”.

Los equipos de Warnaco e IDEO se hicieron compañeros de compra con ocho mujeres. También visitaron multitiendas en tres ciudades para poder comprender algo tan personal como la experiencia de comprar ropa interior. El resultado del experimento: las mujeres no disfrutaban comprar los productos de Warnaco. Cuando entraban a una multitienda, no podían encontrar la sección de lencería. Y una vez que lo lograban, no podían encontrar prendas de su talla. Los probadores eran demasiado pequeños para llevar a una acompañante y no había ningún lugar cercano en donde poder sentarse. La experiencia tenía un parecido inquietante con aquella de los pacientes insatisfechos de los hospitales de Kaiser: era una mala experiencia.

En 18 semanas, IDEO y Warnaco concibieron una solución. Crearon un nuevo tipo de espacio dentro de las multitiendas con probadores espaciosos, un área con asientos para que parejas y amigos pudieran hablar en privado, conserjes que guiaran a los clientes y anuncios con las opciones de estilos de prendas disponibles. Hoy, Warnaco trabaja con sus multitiendas para implementar el diseño.

Durante el estallido de los años 90, un 35% de las ganancias de IDEO venían del diseño de productos y servicios Web para empresas nuevas dedicadas a Internet y actividades asociadas. En su punto más alto, en 2002, IDEO generó \$72 millones de dólares en ganancias. El descalabro del mercado tecnológico destruyó ese modelo de negocios. Brown, quien era entonces el líder de IDEO en Europa y su oficina en Londres, fue nombrado consejero delegado por Kelley en 2000. En 2004, Brown reorganizó IDEO con el objetivo de hacerla una consultoría de actividades especializadas o campos de experticia. “Con las actividades especializadas, puedes hablarle a los clientes con una voz con la que ellos se pueden identificar”, dice Brown. “Nos permite enfocarnos en sus necesidades más amplias y servirles más efectivamente”.

IDEO aún puede tropezar. Su inclinación a la terminología estrafalaria que bordea la jerga new-age puede posiblemente alejar a consejeros delegados reacios al sinsentido. Además, las compañías acostumbradas a una administración más formal podrían no interesarse por los métodos veloces y abiertos de IDEO. “El primer equipo de P&G que trabajó con IDEO nos llamó de vuelta, horrorizados”, dice Kotchka, de P&G. “Nos decían, ‘esta gente no tiene método’. Luego nos dimos cuenta de que sí tienen un método, sólo que no se parece al nuestro”.

A pesar (o quizás debido a) sus modos iconoclastas, la ideología de IDEO está ganando impulso. Stanford, por una parte, ha confiado en ellos. Se comprometió a reunir \$35 millones de dólares para que David Kelley pueda crear una “D-School”, una nueva escuela de diseño que algún día pueda alcanzar la fama de la B-School de Stanford. Los profesores de negocios, ingeniería, ciencias sociales y arte de Stanford enseñarán allí. El proyecto suena muy parecido a lo que hace IDEO. Si los estudiantes de la D-School tienen suerte, podrán incluso divertirse tanto como los clientes corporativos de IDEO.

## Por qué las empresas acuden a IDEO

Muchas compañías de renombre (incluyendo algunas que no podemos nombrar) usan los servicios de la firma.

COMPañÍA	PROBLEMA	SOLUCIÓN
INTEL	Mostrar a los fabricantes de computadores el poder de su chipset para plataformas portátiles.	Fabricar un notebook “de concepto” (el Florence, de 17 pulgadas), un aparato electrónico de consumo que reemplaza a la televisión, el computador, el DVD y el teléfono.
NESTLE	Los niños comen menos chocolates porque pasan más tiempo usando teléfonos celulares.	Concebir nuevas experiencias relacionadas con el chocolate para los más jóvenes.
COMPañÍA AUTOMOTRIZ (SECRETA)	Temor por estar fuera de foco con la generación Y, menores de 25 años.	Investigar los valores de los jóvenes. “Autenticidad” resultó ser una de sus principales preocupaciones.
LUFTHANSA	Necesidad de construir un control inalámbrico para administrar la entretención en vuelo y condiciones de cabina.	Diseñar un moderno control remoto manual que puede ordenar películas, música y comida, controlar luces y el aire acondicionado desde el asiento del pasajero.
SAMSUNG	En 1991 decidieron elevar el rol del diseño en la empresa para superar su reputación de fabricante productos electrónicos de mala calidad.	Llevar a los diseñadores y gerentes de Samsung a los talleres de innovación IDEO U, crear un centro de innovación y diseñar una serie de productos en conjunto durante los años 90.
COMPañÍA FARMACÉUTICA (SECRETA)	Querían medir la velocidad del desarrollo de productos.	Llevar a cabo una investigación llamada Cuán Rápido es Rápido. La mejor velocidad: de 8 a 14 meses desde tener una idea a poner un producto en el mercado.