

# DESIGNPEDIA

80 HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR TUS IDEAS

JUAN GASCA Y RAFAEL ZARAGOZÁ





Colección LEO: Libros de divulgación de LID Editorial Empresarial, S.L.  
Sopelana 22, 28023 Madrid, España - Tel. 913729003 - Fax 913728514  
[info@lideditorial.com](mailto:info@lideditorial.com) - [LIDEDITORIAL.COM](http://LIDEDITORIAL.COM)

A member of:



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 Zaragozá Álvaro 2014, del texto  
© Alfons Cornella 2014, del prólogo  
© Rafael Zaragozá 2014, de las ilustraciones  
© LID Editorial Empresarial 2014, de esta edición

EAN-ISBN13: 9788483569542

Directora editorial: Jeanne Bracken

Editora de la colección: Nuria Coronado

Edición: Maite Rodríguez Jáñez

Maquetación: Thinkers Co. y produccioneditorial.com

Diseño de portada: Thinkers Co.

Impresión: Cofás, S.A.

Depósito legal: M-21.313-2014

Impreso en España / Printed in Spain

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*

**«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. Ciento 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

## INTRODUCCIÓN

Antecedentes .....	10
Designpedia .....	12
Guía de lectura .....	15
Design Thinking o pensamiento de diseño .....	18
Proceso de Diseño .....	24
Estructura Designpedia .....	28

## HERRAMIENTAS

MAPEAR .....	34
<b>Empresa</b>	
Cinco porqués .....	36
Business Model Canvas .....	38
DAFO .....	40
Diagnóstico de la industria .....	42
Análogos-Antílogos .....	44
Diagramas de sistemas ERAF .....	46
In/Out .....	48
<b>Cliente/Mercado</b>	
Stakeholders Map .....	50
Role Play .....	52
Persona .....	54
Mapa de empatía .....	56
Customer Journey Map .....	58
Caso FEUGA. Conceptualización de comunidades	
Open Innovation .....	60

<b>EXPLORAR .....</b>	<b>66</b>
<b>Investigación</b>	
Benchmarking .....	68
Búsqueda en medios .....	70
Buzz Reports .....	72
Entrevista cualitativa .....	74
Entrevista experto .....	76
Focus Group .....	78
Foto-Vídeo Etnografía .....	80
Investigación remota .....	82
Cliente misterioso .....	84
Perspectiva 360° .....	86
Safari .....	88
Shadowing .....	90
Visita de campo .....	92
<b>Síntesis</b>	
Poems .....	94
Stakeholders Map .....	96
Matriz de tendencias .....	98
From... to... .....	100
Mapa evolución innovación .....	102
Key Facts .....	104
Insights Cluster .....	106
Matriz 2 X 2 .....	108
Persona .....	110
Mapa de empatía .....	112
Mapa activo de la experiencia .....	114
POV .....	116
Desafío de diseño .....	118
Brief, principio de diseño .....	120
Metáfora del problema .....	122
Caso ORANGE, los nuevos prepago .....	124

CONSTRUIR .....	130
<b>Idear</b>	
Mapa de convergencia .....	132
Brainstorming .....	134
Selección de ideas .....	136
What if .....	138
Hibridación por agregación .....	140
Hibridación por traslación .....	142
Hibridación por síntesis.....	144
Diseño de escenarios.....	146
Mapa activo de la experiencia.....	148
Sesiones de cocreación .....	150
<b>Prototipar</b>	
Prototipo para empatizar .....	152
Prototipo para pensar .....	154
Prototipo para mostrar.....	156
Prototipo rápido .....	158
Prototipo físico.....	160
Prototipo funcional .....	162
Mínimo producto viable .....	164
<b>Herramientas</b>	
Concept Sketch .....	166
Storyboard.....	168
Mock-Up .....	170
Solution Diagram.....	172
Role Play .....	174
Wireframe.....	176
Maqueta de cartón .....	178
Modelos 3D .....	180
Customer Journey Map.....	182
Desktop Walkthrough .....	184

Infografía .....	186
Impresión 3D.....	188
Storytelling .....	190
Service Prototype.....	192
Service Blueprint.....	194
Business Model Canvas .....	196
Caso BUBBLE BATH. ¿Cómo sería el baño del futuro? .....	198
TESTEAR .....	202
<b>Preparación</b>	
Road Map de prototipado.....	204
Matriz de hipótesis.....	206
Matriz de Feedback.....	208
<b>Técnicas</b>	
Entrevista cualitativa .....	210
Focus Group .....	212
Test cuantitativo .....	214
Test de usuario.....	216
Caso DOVASE, artesanía digital .....	218
<b>DESIGNPEDIA, work in progress .....</b>	<b>227</b>
Nerion, fortalecimiento de la gestión comercial ..	228
ByDsea, concepción de comunidad Peer to Peer en el mundo del mar .....	236
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>245</b>
<b>LISTADO DE HERRAMIENTAS .....</b>	<b>249</b>

# 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 podemos poner en desarrollo e implementación, construidos 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.

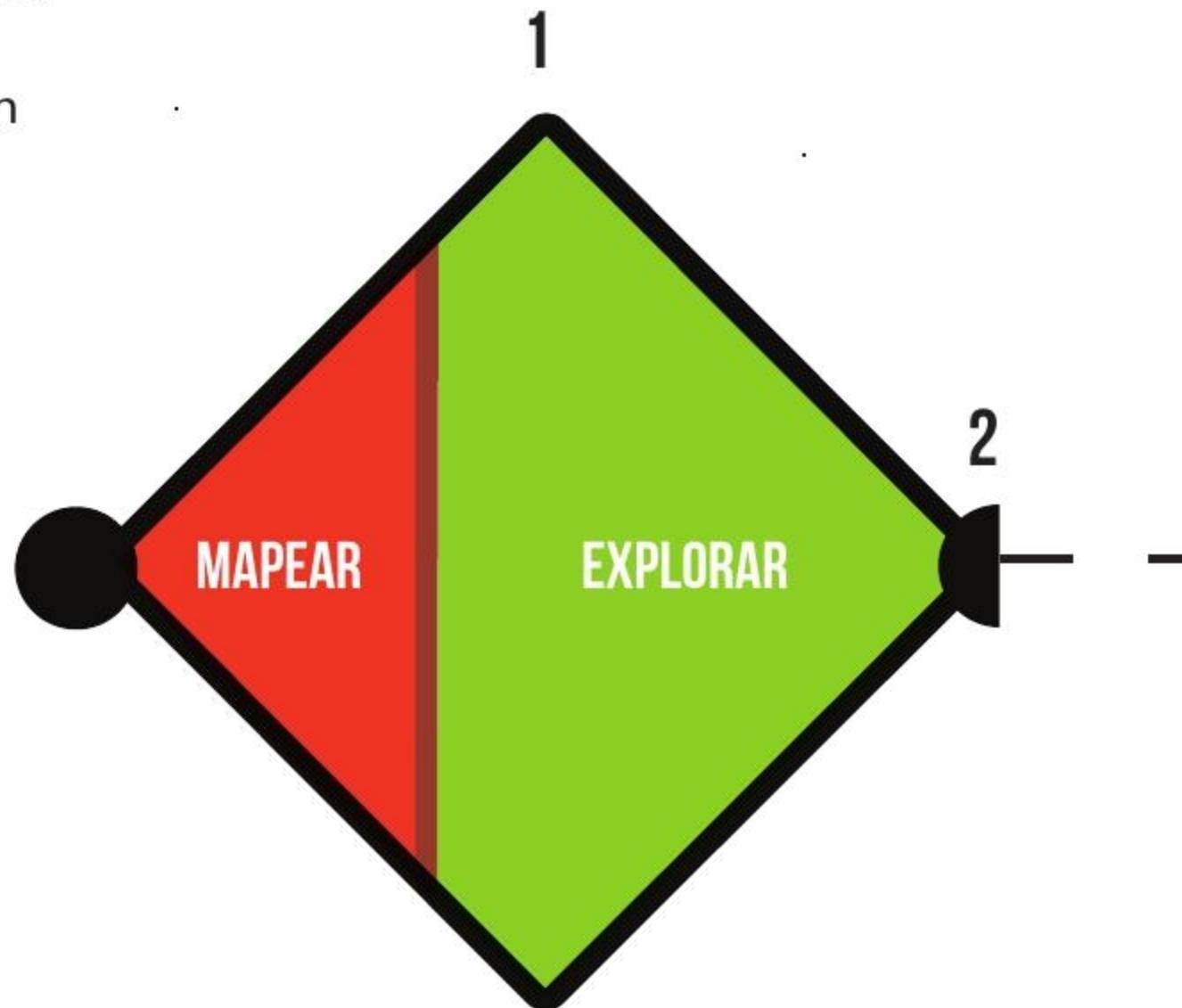
- Para aquellos necesitados de competencias en la construcción de ideas es conveniente que estudien la totalidad de herramientas de ideación y prototipado del bloque de construcción.
- A aquellos que deseen profundizar en la validación de conceptos y en la obtención de la opinión del cliente les invitamos 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).



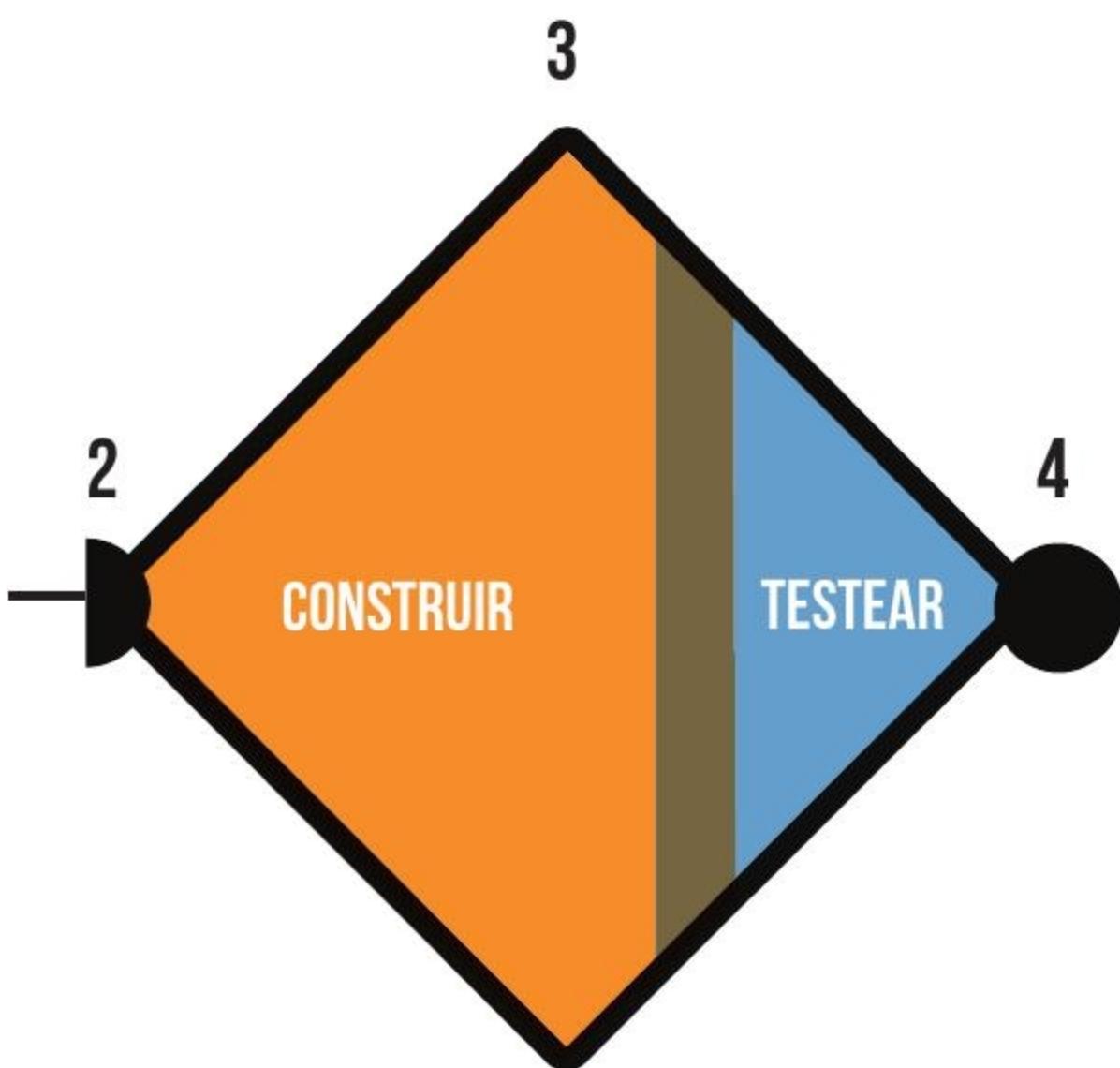
# ESTRUCTURA DESIGNPEDIA

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.



# 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.

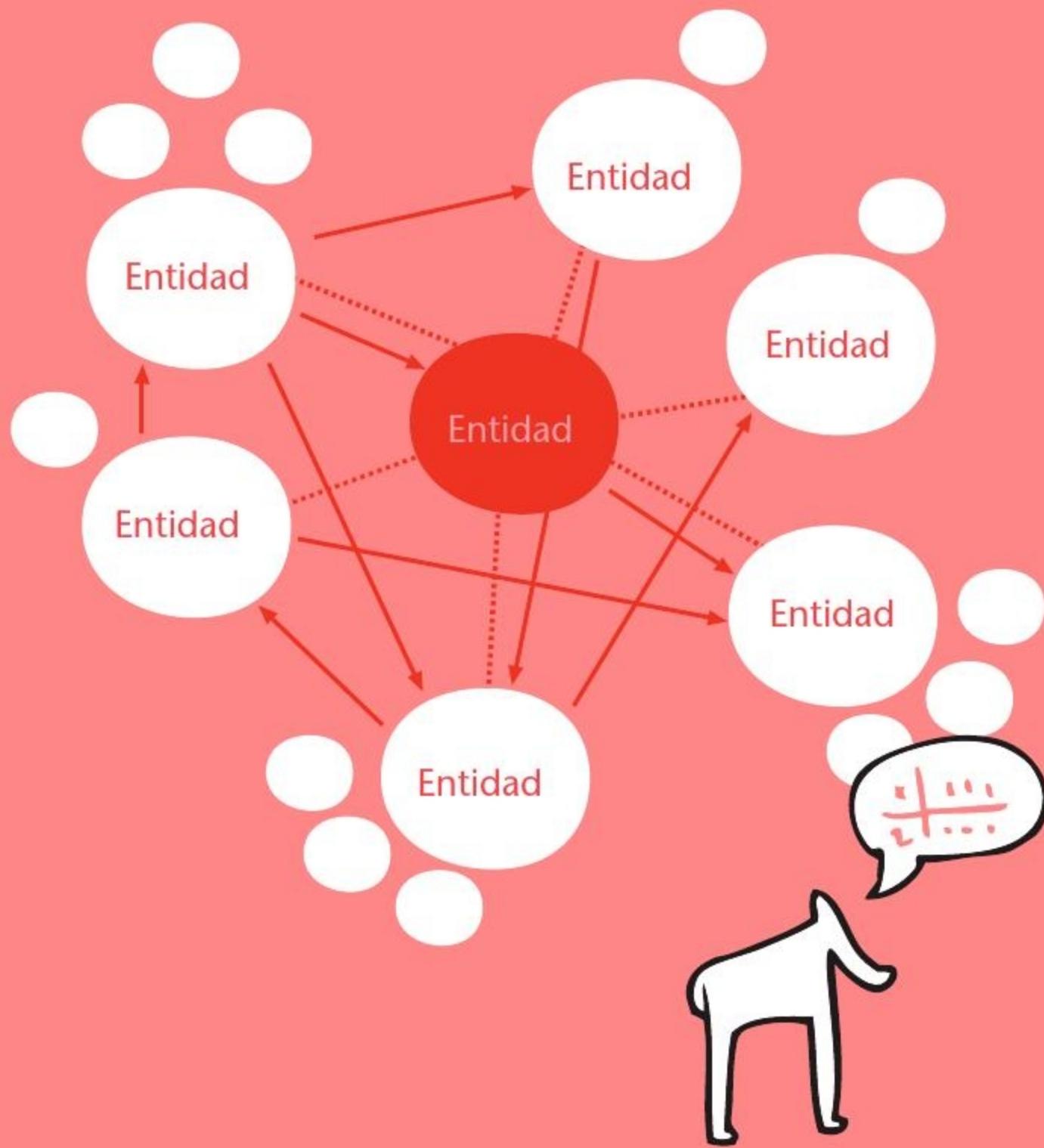
A tal efecto, debemos analizar tanto el contexto interno (empresa-equipo) como el contexto externo (cliente-mercado) y sus relaciones.

## 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	

# 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?

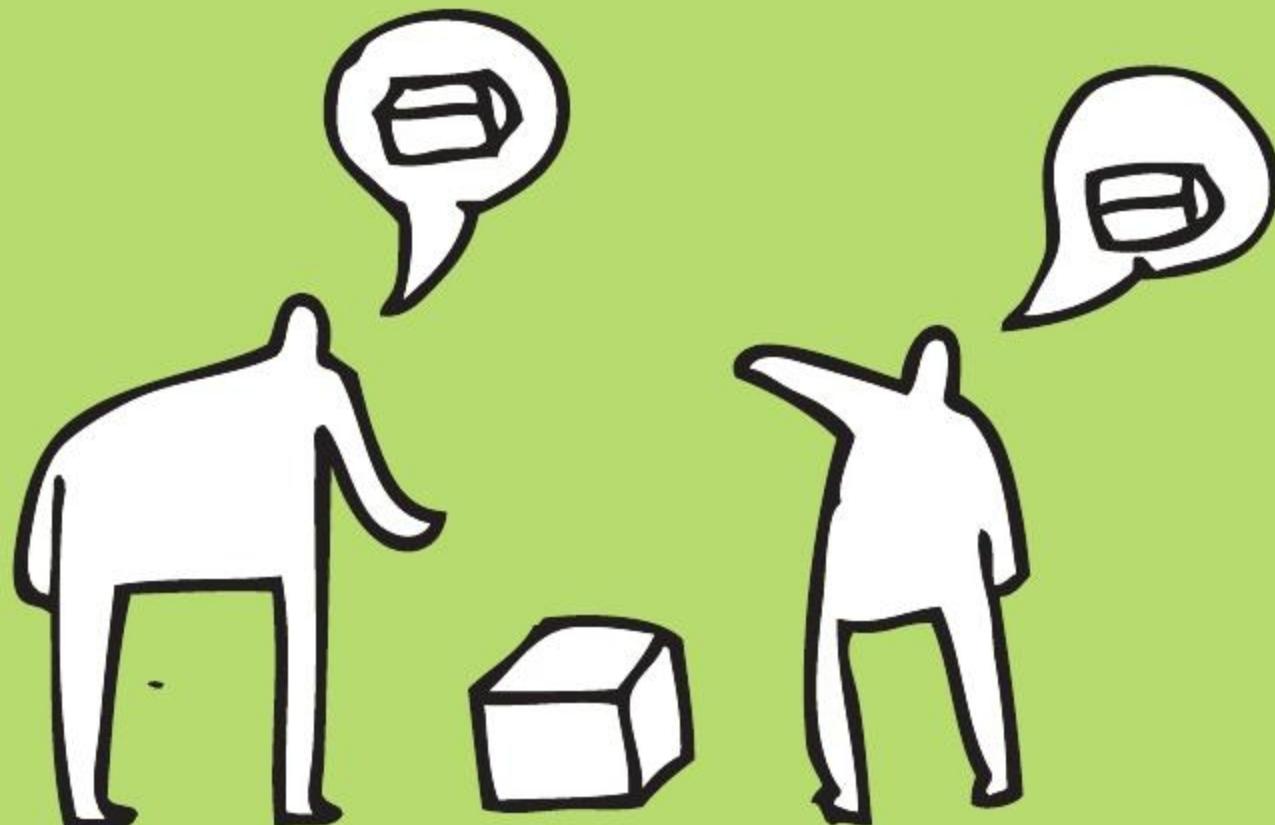
Durante el proceso de exploración u observación, nos ayuda a entender de una manera visual el funcionamiento de un sistema. Podríamos decir que nos facilita la tarea de poner de manifiesto la cadena de valor implícita, así como la importancia de las relaciones entre los agentes existentes en el mismo.

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).



**MAPEAR/EMPRESA  
DIAGRAMAS DE SISTEMA ERAF**

# 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**

# EJEMPLO DE EXPLORAR. ORANGE, LOS NUEVOS PREPAGO

MAPEAR

EXPLORAR

CONSTRUIR

TESTEAR

Investigación

Síntesis

Benchmarking

Stakeholders Maps

Busqueda en medios

Persona

Focus Group

Mapa de empatía

Entrevistas cualitativas

Desafío de diseño

Cliente misterioso

Safari

Visita de campo

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?



Nacionales más económicas desde tu móvil

**Lebara**

# GRATIS 100% EN TUS RECARGAS\*

RECARGAS 10€ = 20€ DE SALDO  
RECARGAS 20€ = 40€ DE SALDO

LLAMA GRATIS de Lebara a Lebara\*

901 810 810\*  
\*Términos y condiciones en el interior.

TARIFAS	a fijo €/min	a móvil €/min
Taiwán	0,01*	0,01
Tailandia	0,01*	0,01
Túnez	0,19	0,35
Turquía	0,01	0,19
Ucrania	0,05	0,19
Uruguay	0,03	0,19
Venezuela	0,01*	0,05
Establecimiento de Lebara	0,20€	
<b>OTRAS</b>		
Costa Rica	0,05	0,19
Costa Rica tarifas en lebara.es	0,05	0,19
Singapur	0,06	0,20
Colombia	0,03	0,19
Perú	0,01	0,05
Portugal	0,01	0,05
Reino Unido	0,05	0,19
Rep. Dominicana	0,01	0,05
Rumanía	0,01	0,05
Rusia	0,01	0,05
Uganda	0,08	0,20
Yemen	0,08	0,20
Zambia	0,08	0,20

Lebara - Oficina de atención al cliente  
Número de teléfono: 901 810 810  
Número de fax: 901 810 811  
Número de correo electrónico: [correo@lebara.com](mailto:correo@lebara.com)

L3N 917 232



¡Benvinguts a Orange!

Mundo

Qualitat del País Orange

Interactions entre 1 carta cada

Orange

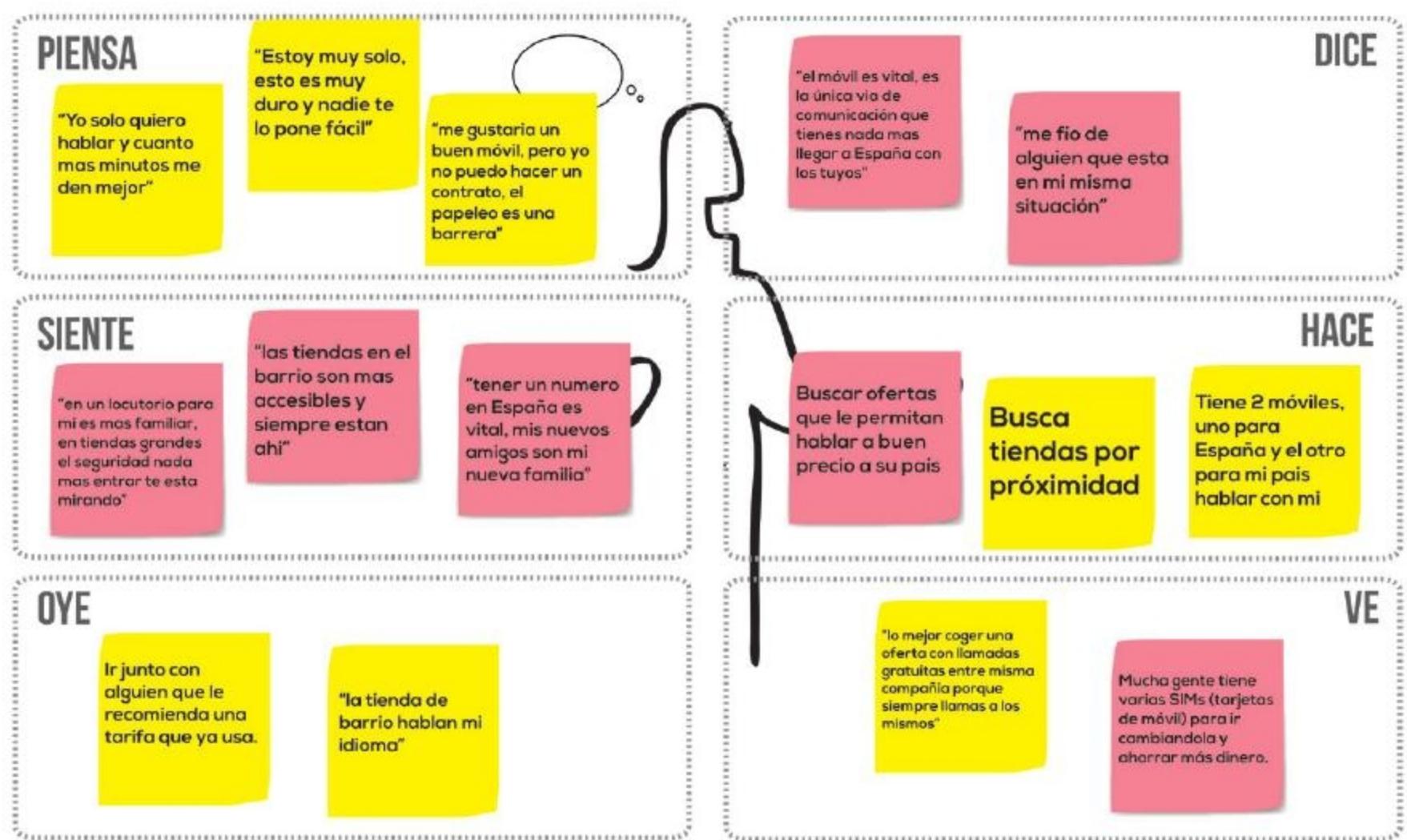
# MAPA DE EMPATIA. SÍNTESIS/INVESTIGACIÓN

PROYECTO

DISEÑADO POR

FECHA

VERSIÓN



Designed by Thinkersco ©

"Si puede ser pensado puede ser diseñado"

This work is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas 4.0 Internacional.  
Para ver una copia de esta licencia, visite: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**DESIGNPEDIA™** Thinkersco®  
[WWW.DESIGNPEDIA.INFO](http://WWW.DESIGNPEDIA.INFO) [WWW.THINKERSCO.COM](http://WWW.THINKERSCO.COM)

# PERSONA. SÍNTESIS/INVESTIGACIÓN

PROYECTO

DISEÑADO POR

FECHA

VERSIÓN

## ESCENARIO

¿Cuál es el entorno / escenario donde ocurre la acción?

Tienda de barrio.

LOCUTORIO

"Me acerco a gente como yo, porque siento que han pasado por lo mismo que estoy pasando yo"

"que no me juzguen" "aqui en la tienda del barrio somos todos iguales"

"tengo tarjeta de prepago porque con contrato me lo ponen difícil"

"No quiero regalos, quiero minutos o MB"

## CARACTERÍSTICAS DEMÓGRAFICAS / COMUNIDAD

¿Cuál es su edad? ¿Cómo es su familia?  
¿Cuál es su nivel cultural?

¿Con quien tiene más confianza? ¿Quién es la persona en la que se apoya?

-31 años.  
-Senegalés.  
-Ex profesor

"me fio de alguien que está en mi misma situación"  
"me apoyo mucho en mis compañeros de piso"

-No tiene hijos.  
-Es el menor de 3 hermanos.  
-Muy ligado a su familia que está en Senegal.

## PERSONA

Nombre y tipología.

Abdou,  
recién llegado a  
España.

"además de recargar, aqui en el locutorio o la tienda del barrio es un punto de reunión"

No busca calidad sino precio, o llamadas gratuitas para poder hablar con su familia.

"Tarifas para hablar con los míos, no con todo el mundo. A mí lo que más me importa es mi familia"

¿Cuáles son sus necesidades / motivaciones / creencias en el entorno de

## NECESIDADES / MOTIVACIONES / CREENCIAS

¿Cuáles son sus objetivos a la hora de hacer "x" acciones?

¿Cuál / cuales son su mayor meta?

## OBJETIVOS / METAS



Designed by Thinkersco ©

"Si puede ser pensado puede ser diseñado"

This work is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas 4.0 Internacional.  
Para ver una copia de esta licencia, visite: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**DESIGNPEDIA™** Thinkersco®  
[WWW.DESIGNPEDIA.INFO](http://WWW.DESIGNPEDIA.INFO) [WWW.THINKERSCO.COM](http://WWW.THINKERSCO.COM)

# 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

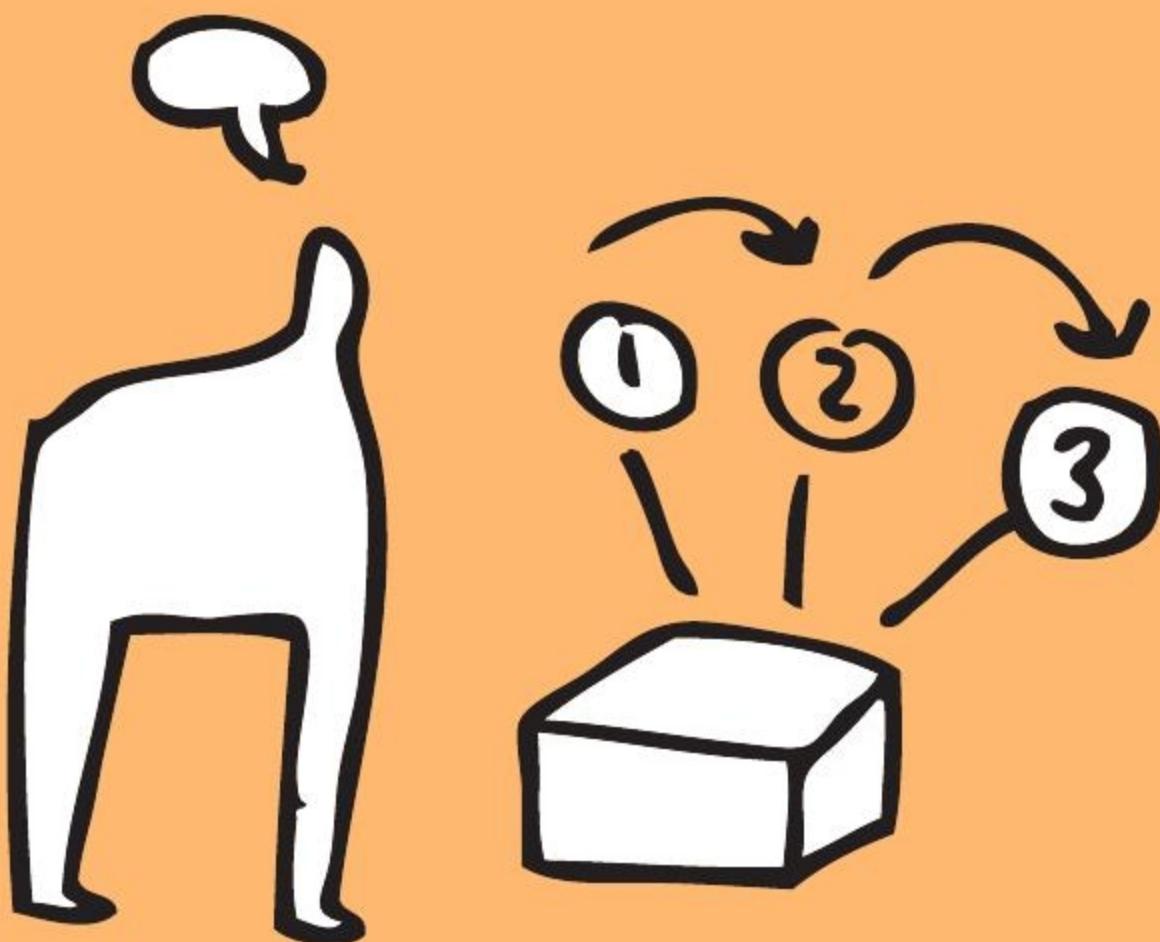
Prototipo para empatizar  
Prototipo para pensar  
Prototipo para mostrar  
Prototipo rápido  
Prototipo físico  
Prototipo funcional  
Mínimo producto viable

## HERRAMIENTAS

Concept Sketch  
Storyboard  
Mock-Up  
Solution Diagram  
Role Play  
Wireframe  
Maqueta de cartón  
Modelos 3D  
Customer Journey Map

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

# 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.

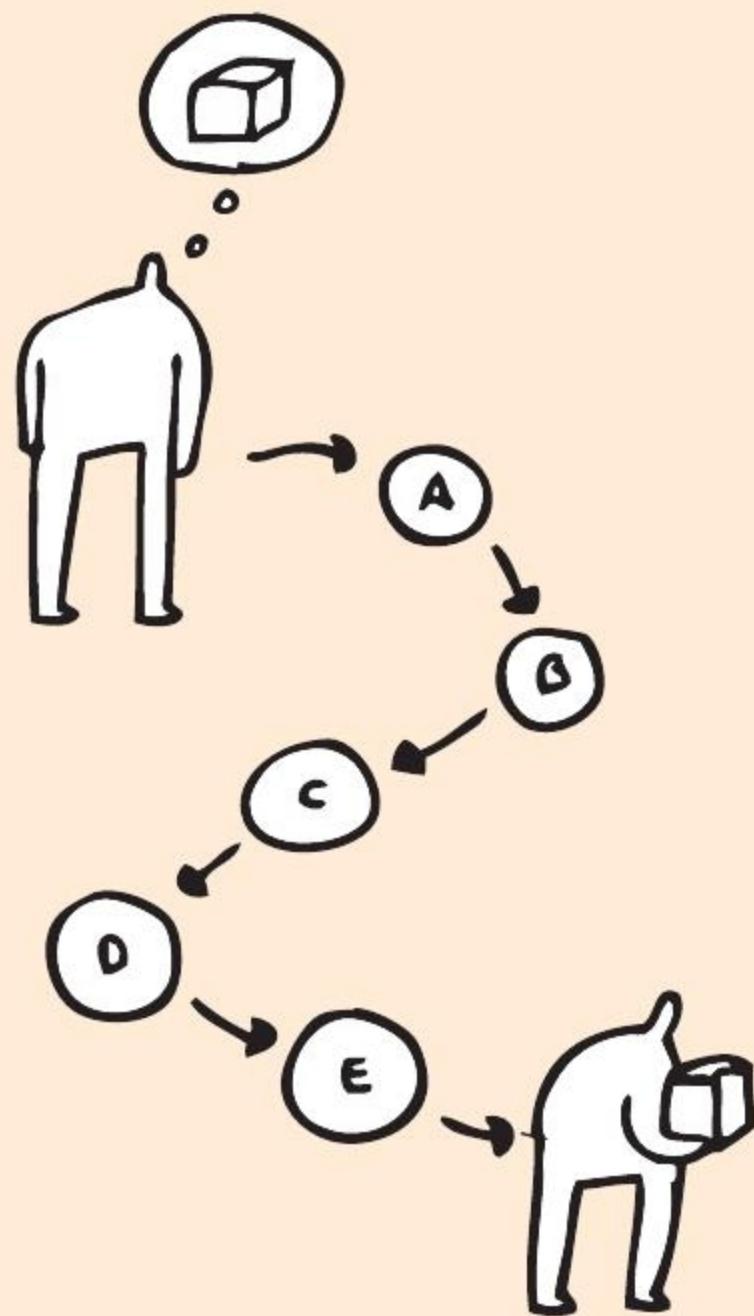
## ¿Cuándo se hace?

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).



**CONSTRUIR/IDEAR  
HIBRIDACIÓN POR SÍNTESIS**

# 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.

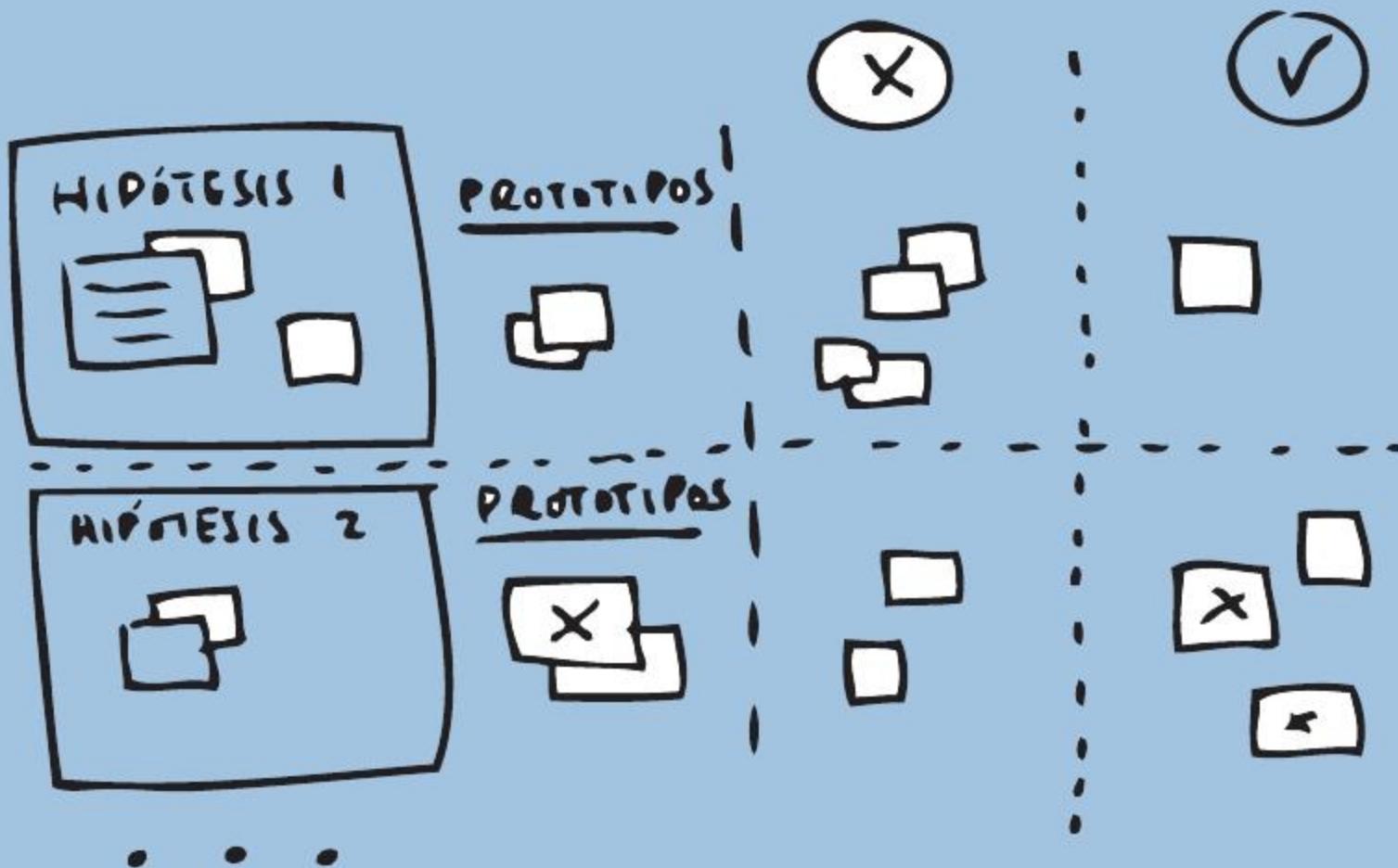
## ¿Cuándo se hace?

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).



**CONSTRUIR/PROTOTIPAR/HERRAMIENTAS  
CUSTOMER JOURNEY MAP**

# 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 testeо. Una vez construido nuestro prototipo, debemos generar la siguiente matriz:

<b>Hipótesis</b>	<b>Prototipo</b>	<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos negativos</b>
¿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 guie 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.



**TESTEAR/PREPARACIÓN  
MATRIZ DE HIPÓTESIS**



# 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.

# BYDSEA CASE STUDY

MAPEAR

EXPLORAR

Diagnóstico de la industria  
Diagrama de sistemas ERAF  
Stakeholders Map

Benchmarking  
Entrevista cualitativa  
Entrevista experto  
Visita de campo  
Key Facts  
Insights Cluster  
Persona  
Mapa de empatía  
Desafío de diseño

CONSTRUIR

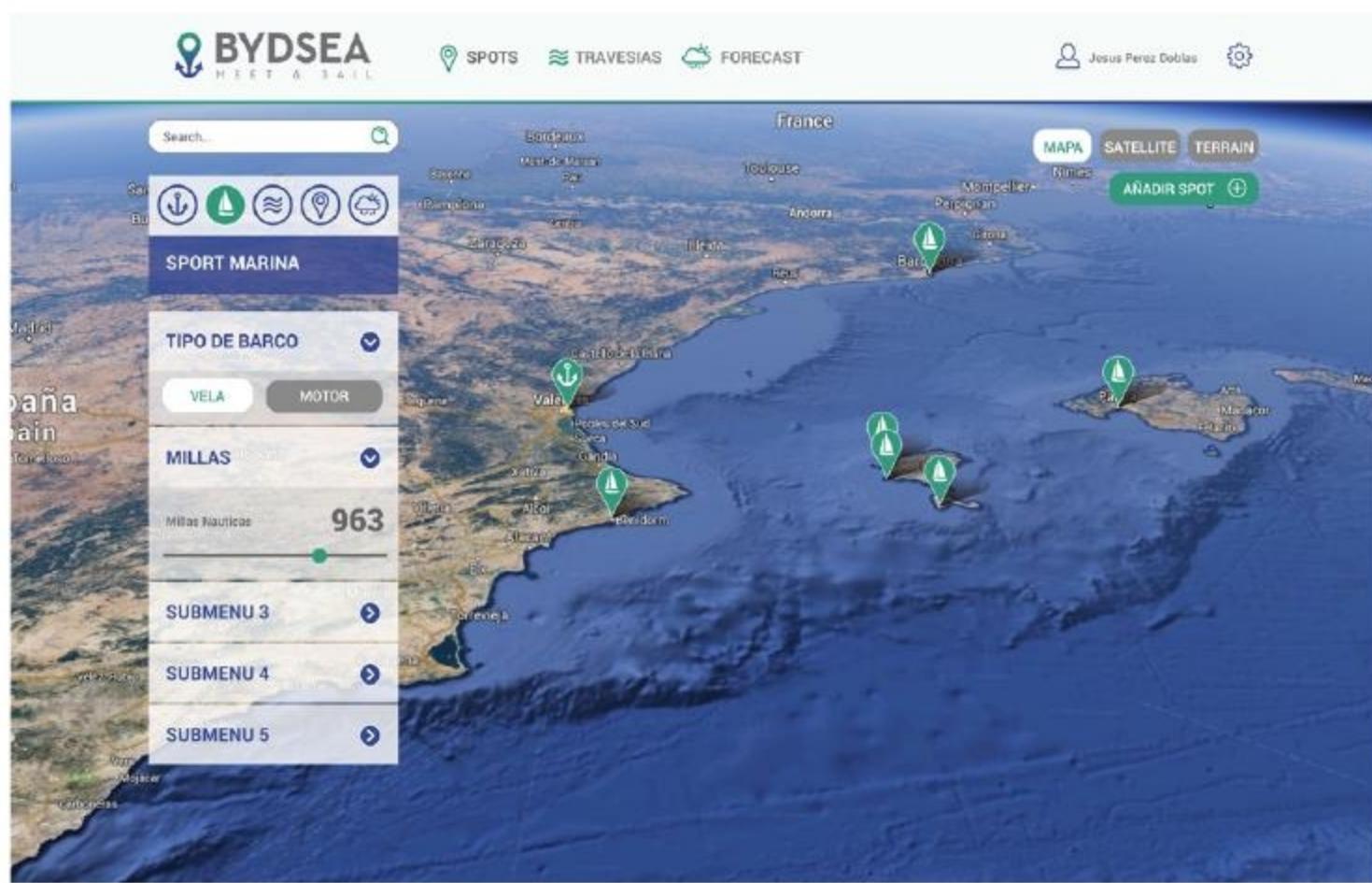
What if  
Hibridación por traslación  
Diseño de escenarios  
Concept Sketch  
Storyboard  
Mock-Up  
Solution Diagram  
Wireframe  
Customer Journey Map  
Storytelling  
Cocreación

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?

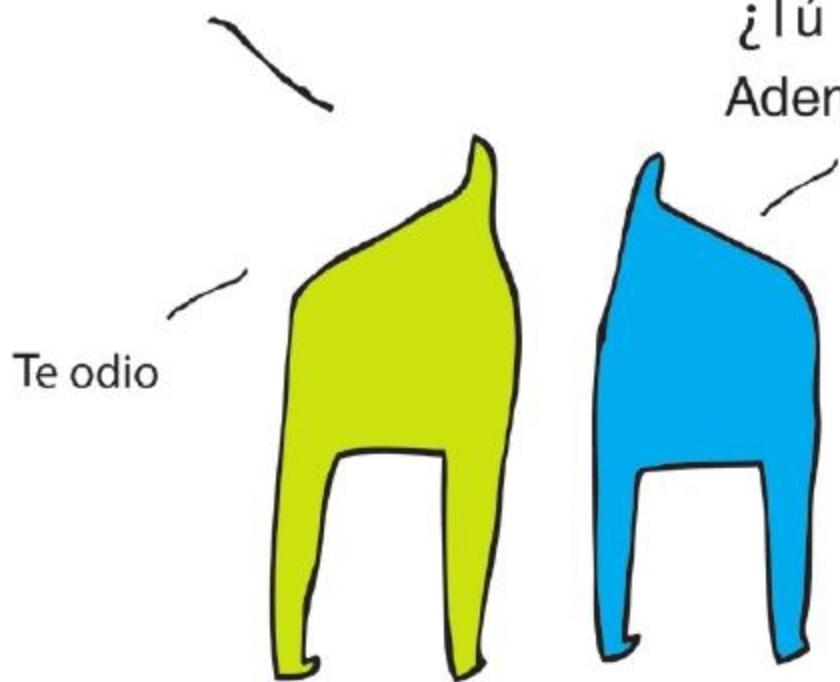
En el año 2013, como respuesta a estas preguntas, así como a otros diversos puntos de dolor del usuario del mar (léase armador o patrón de yate), surge ByDsea ([bydsea.com](http://bydsea.com)).



Todo nace como iniciativa de Max Neira, directivo de la citada *startup*, exproprietario 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



¿Cómo molaría tener un barco?



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





Maximo Neira

TRAVELER

Edit profile

MILES BYDSEA LEVEL

0 September miles

2 September miles

946 Total miles

5 Total spots

## LAST SPOT

NEAR



ALICANTE

★ ★ ★ ☆ ☆

## EVENTS

ALICANTE-QATAR

ISLAS CANARIAS

MEDITERRANEO

VALENCIA-MALLORCA

BYDSEA TOUR 32

ADD EVENTS

VALENCIA, SPAIN

Bell

Star

24h  
30min

TODAY 2



VALENCIA, SPAIN

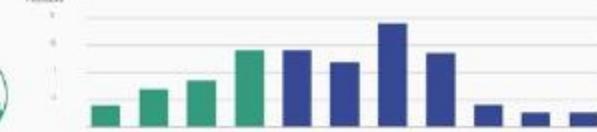
Bell

Star

24h  
30min

TODAY 2

Pressure 04h 06h 08h 02h 00h 02h 04h 06h 08h 10h 12h



## MY SPOTS



PUERTO DE EIVISSA

★ ★ ★ ☆ ☆



VALÈNCIA

★ ★ ★ ☆ ☆



PALMA DE MALLORCA

★ ★ ★ ☆ ☆

ADD SPOT



## SUMMER 2013



946

Total Miles

0

September Miles

5

Total Spots

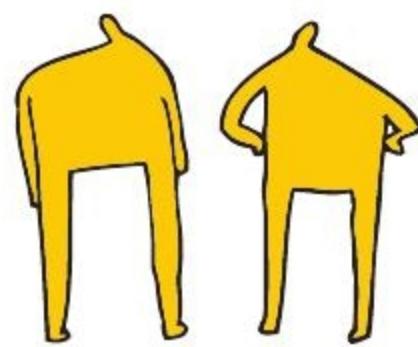
2

September Spots

EDIT



¿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	<b>MAPEAR</b> 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	<b>EXPLORAR</b> 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	<b>CONSTRUIR</b> Prototipo para empatizar Prototipo para pensar Prototipo para mostrar Prototipo rápido Prototipo físico Prototipo funcional Mínimo producto viable	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	TESTEAR	TÉCNICAS
Road Map de prototipado Matriz de hipótesis Matriz de Feedback	<b>TESTEAR</b> 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

@juanluisrsda

«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*

@yoemprendo

[www.yoemprendo.es](http://www.yoemprendo.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**

## 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.



@JuanGascaTC



@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 Zaragozá, 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

