

UN MÉTODO CREATIVO Y DIFERENTE  
PARA AFRONTAR PROYECTOS Y  
SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS QUE  
SURGEN EN LAS EMPRESAS

# DESIGN THINKING

01 La aproximación humana  
al negocio

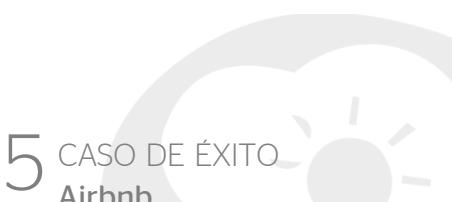
02 Creatividad y empatía, claves  
para aplicar la metodología

03 VÍDEO  
Entrevista con expertos

04 Si se ven las cosas se  
piensa mejor

05 CASO DE ÉXITO  
Airbnb

SERIE INNOVATION TRENDS



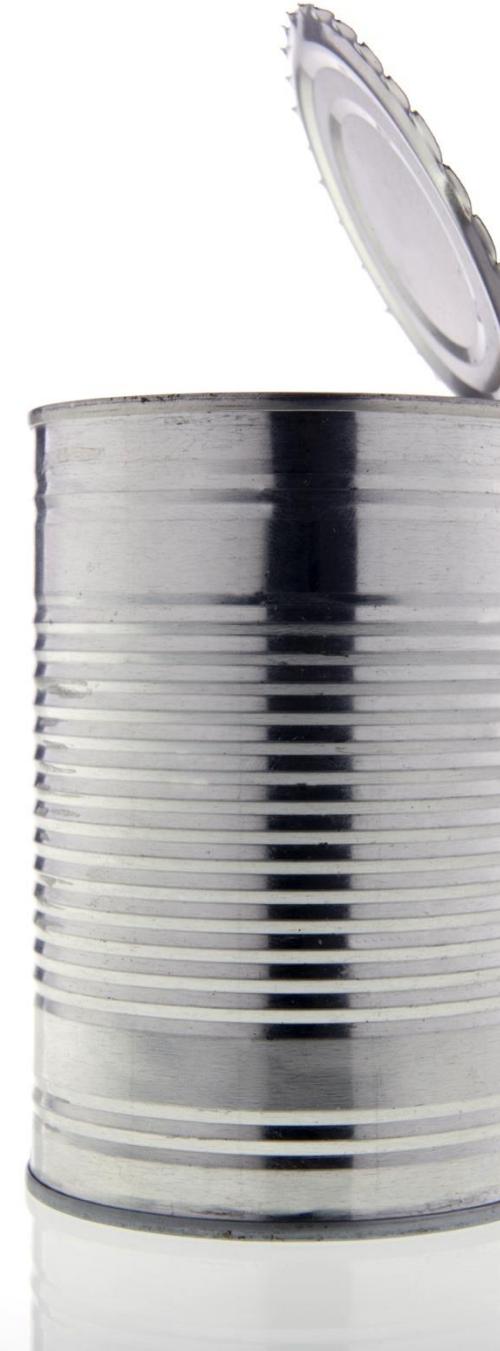
# 01

## Design Thinking: la aproximación al negocio

El método aboga por enfrentarse a las dificultades de gestión de una empresa tal y como los diseñadores afrontan los problemas de diseño ().

“Hace algunos años, cuando la empresa suiza Zyliss encargó a IDEO la creación de una nueva línea de utensilios de cocina, estudiamos en primer lugar a niños y cocineros profesionales, aun cuando a ninguno les concernía directamente el producto. Pero precisamente por eso los dos grupos proporcionaron información valiosa.

Una niña de 7 años que se peleaba con un abrelatas nos llevó a pensar en las dificultades físicas que los adultos han aprendido a ocultar. Los “atajos” y trucos del cocinero de un restaurante mostraron aspectos interesantes del mantenimiento de los equipos, a causa de las exigencias excepcionales en limpieza e higiene”.

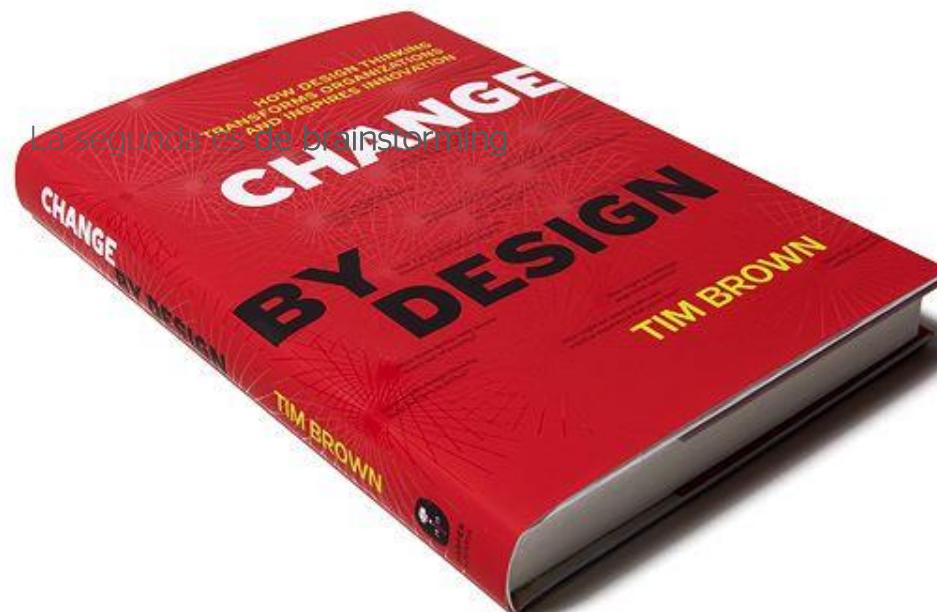


Este es uno de los ejemplos que se puede leer en el libro **Change by Design** de Tim Brown, padre del Design Thinking y CEO y presidente de IDEO. Con una filosofía holística, el método aboga por enfrentarse a las dificultades de gestión de una empresa tal y como los diseñadores afrontan los problemas de diseño ([f](#)).

¿Y cómo lo hacen los diseñadores?

Inicialmente, en una primera fase, se definen las **necesidades de los usuarios** gracias a la observación y a la inmersión.

y de experimentación, donde se busca el máximo de ideas antes de realizar el prototipo final. La tercera es de mejora tras realizar varios test antes de la implantación de dicho prototipo.



La segunda es de brainstorming

Un ambiente que tiene que potenciar el lado más creativo de los trabajadores, como detalla Tim Brown:

"Los equipos creativos deben tener la posibilidad de compartir sus ideas no solo a través de las palabras, sino también visual y físicamente".



"Personalmente no me manejo muy bien con los informes, me siento más a gusto en una sala con un grupo en el que uno esboza una tabla, otro toma notas en post-it o sube fotos al muro, mientras un tercero, sentado en el suelo, intenta fabricar rápidamente un prototipo".



"IDEO, por ejemplo, asigna "salas para proyectos" a sus equipos durante el tiempo que dura su misión (...). Los espacios reservados a los proyectos son lo suficientemente amplios como para que el material de investigación, las fotos, los escenarios, los conceptos y los prototipos sean accesibles y estén disponibles en todo momento. La

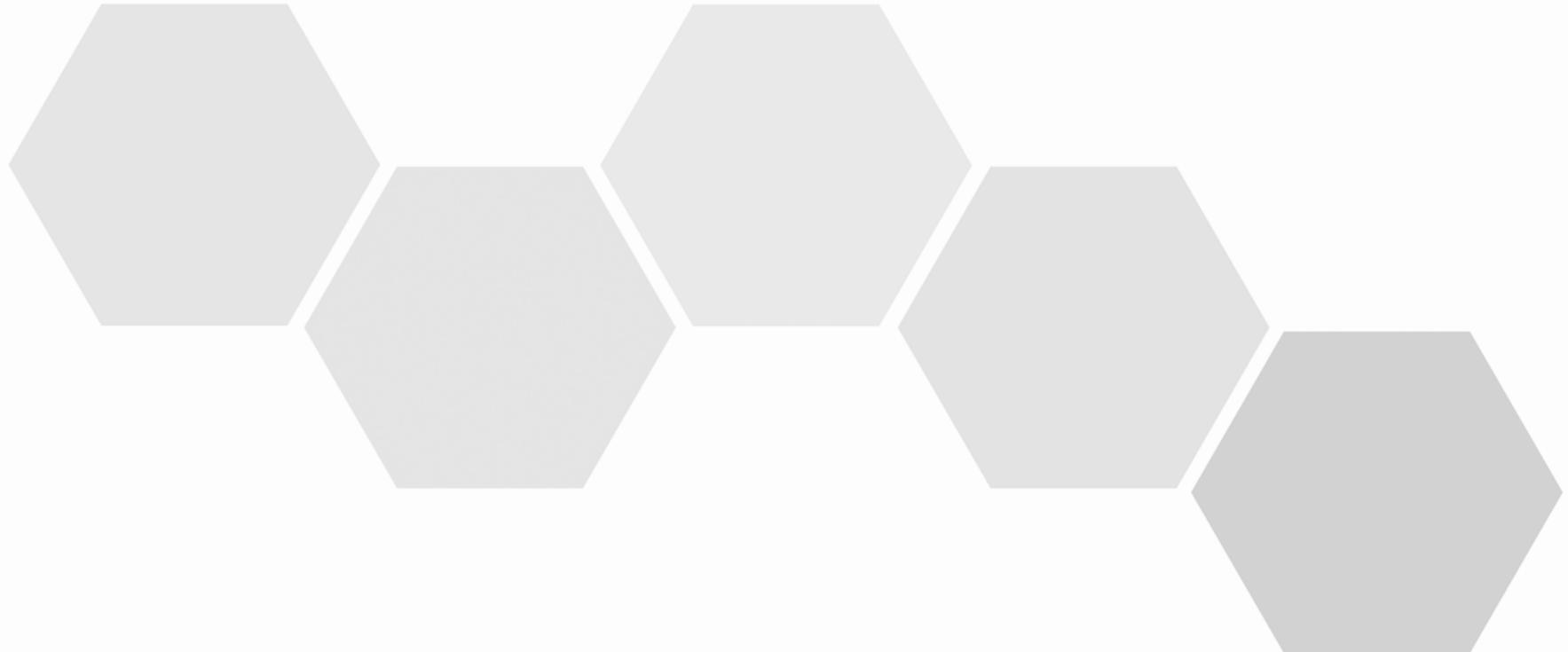
posibilidad de poder ver al mismo tiempo todos esos documentos permite obtener una comprensión global del proyecto y que la síntesis creativa sea más fácil que cuando se encuentran en archivadores, ficheros o PowerPoint (in)".

Tim Brown, IDEO.

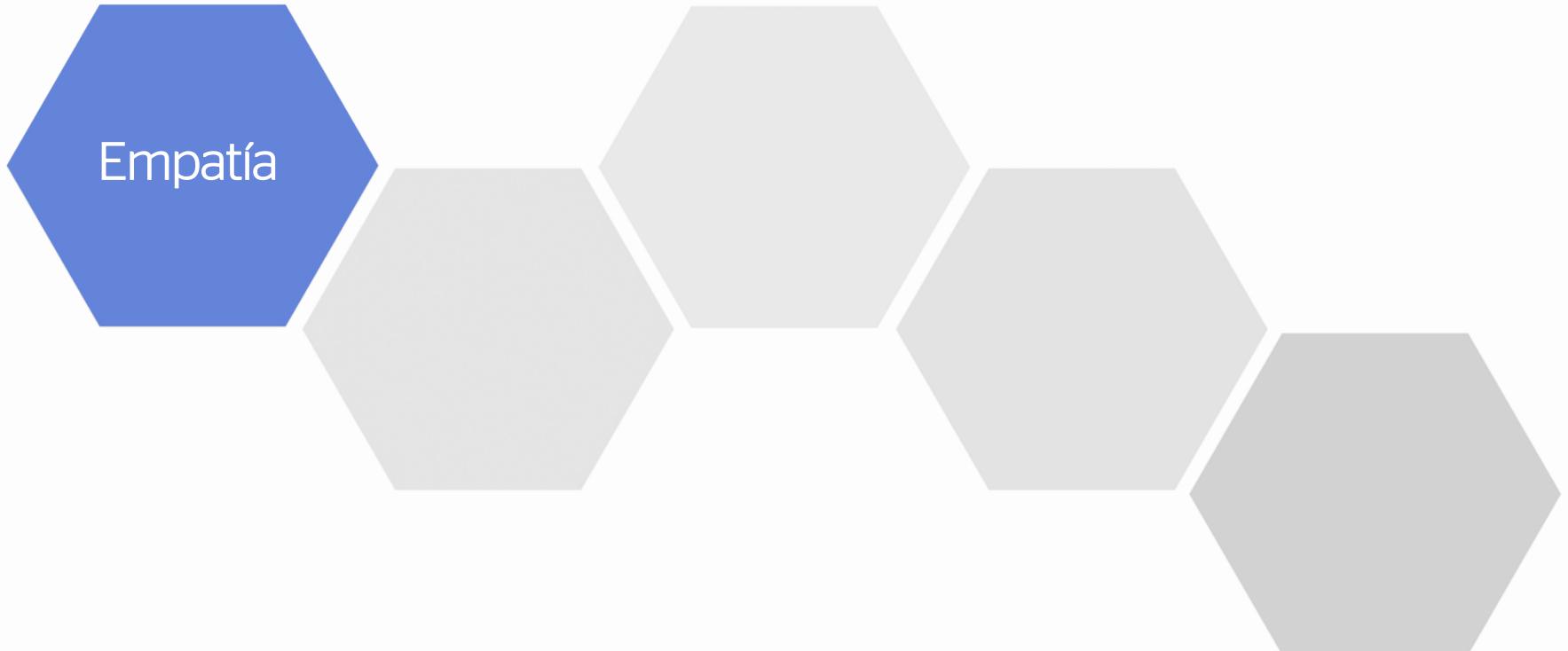


“Echen un vistazo a una sala para proyectos y verán prototipos por el suelo (...). Verán utensilios que van desde el cuchillo hasta el cúter, pasando por la cinta adhesiva”.

Tim Brown, IDEO.



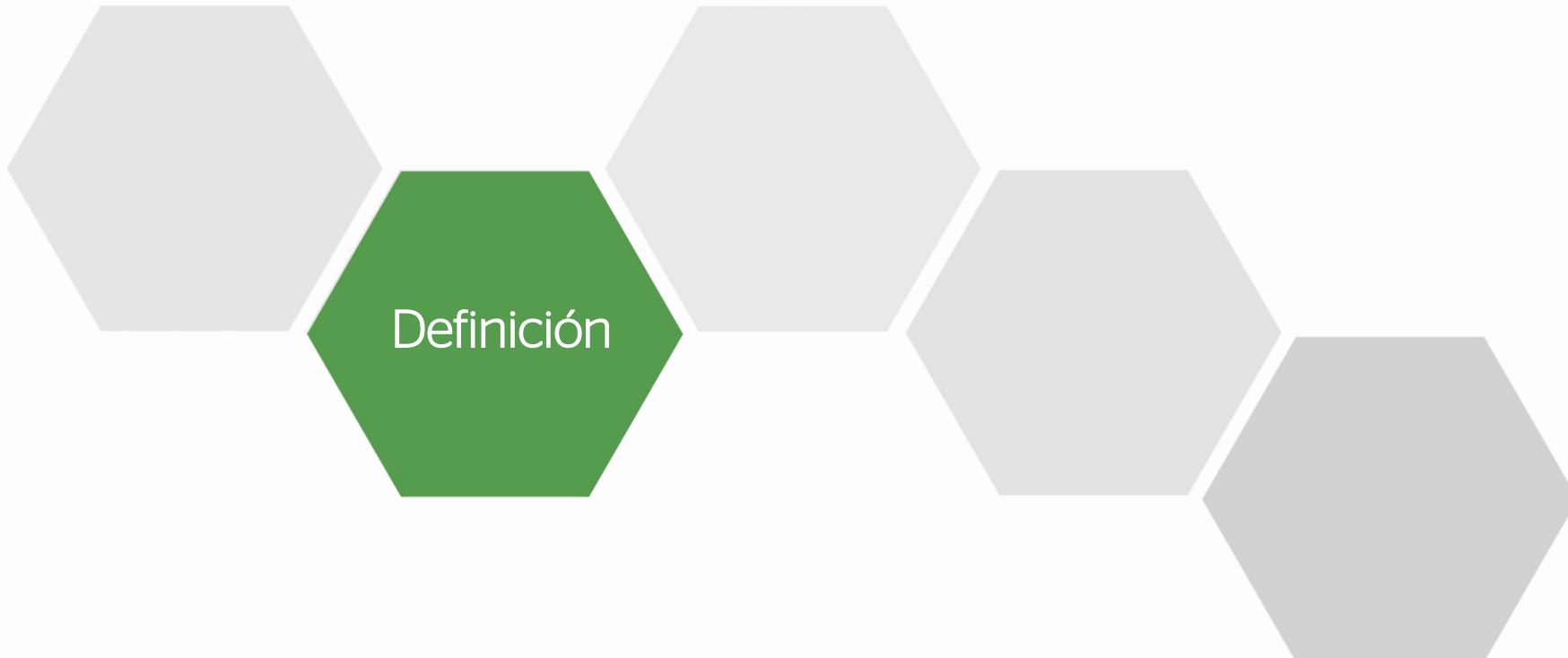
El modelo Design Thinking  
se basa en 5 pasos muy definidos



## Empatía

### Empatía

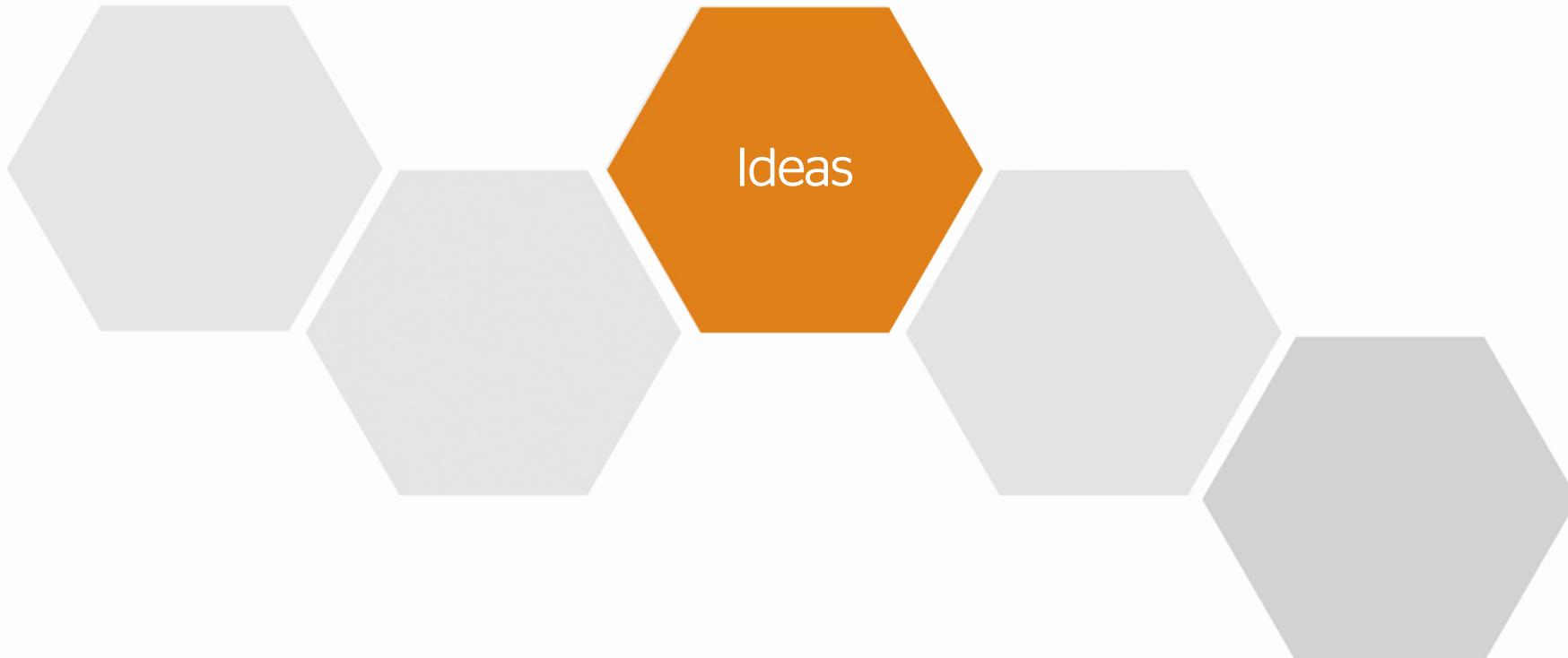
Hay que conocer a las personas y a los usuarios. Ponerse en los zapatos del usuario final es observar en modo empático. Entender al cliente no como cliente, sino como ser humano, como persona que se mueve y vive en un contexto y tiene una serie de necesidades que se pueden satisfacer.



## Definición

### Definición

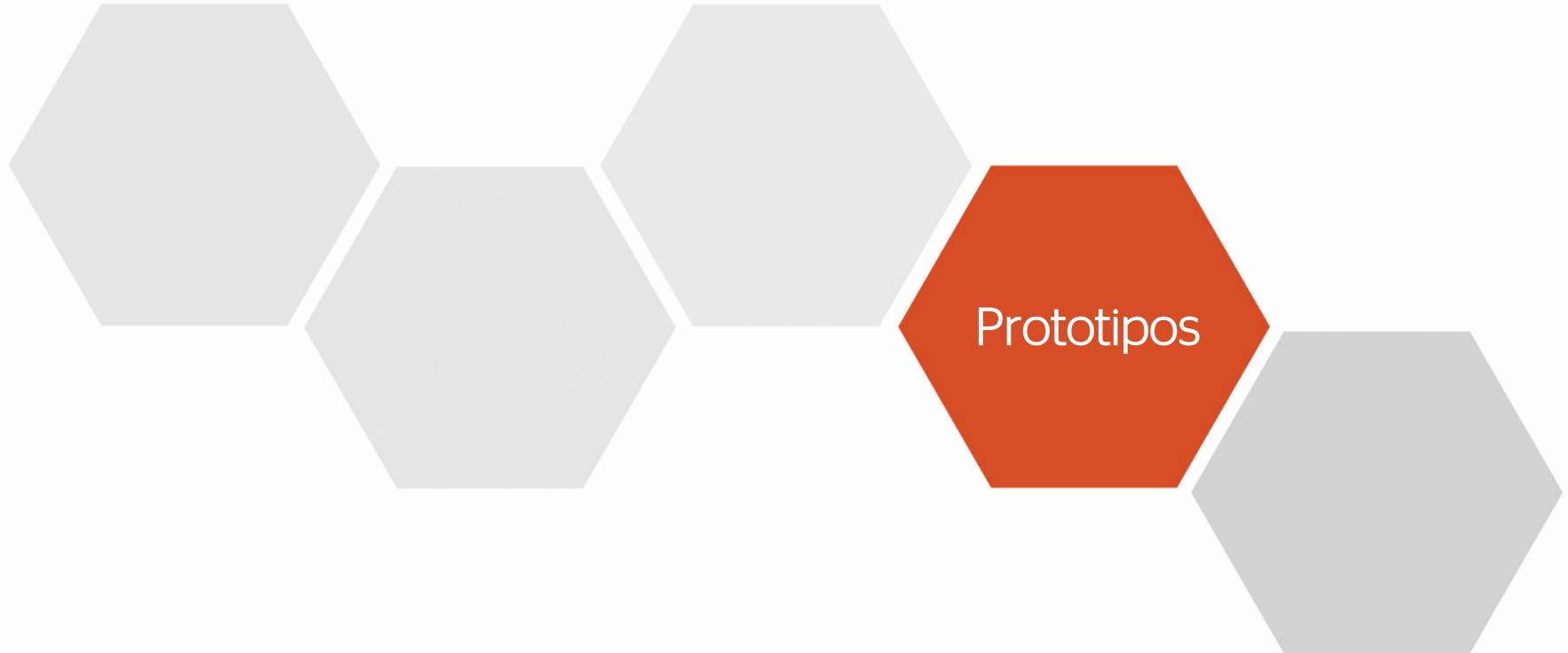
Hay que definir de forma clara el problema para satisfacer una necesidad por medio de la creatividad. Definir la solución para que puedas llegar a ella.



Ideas

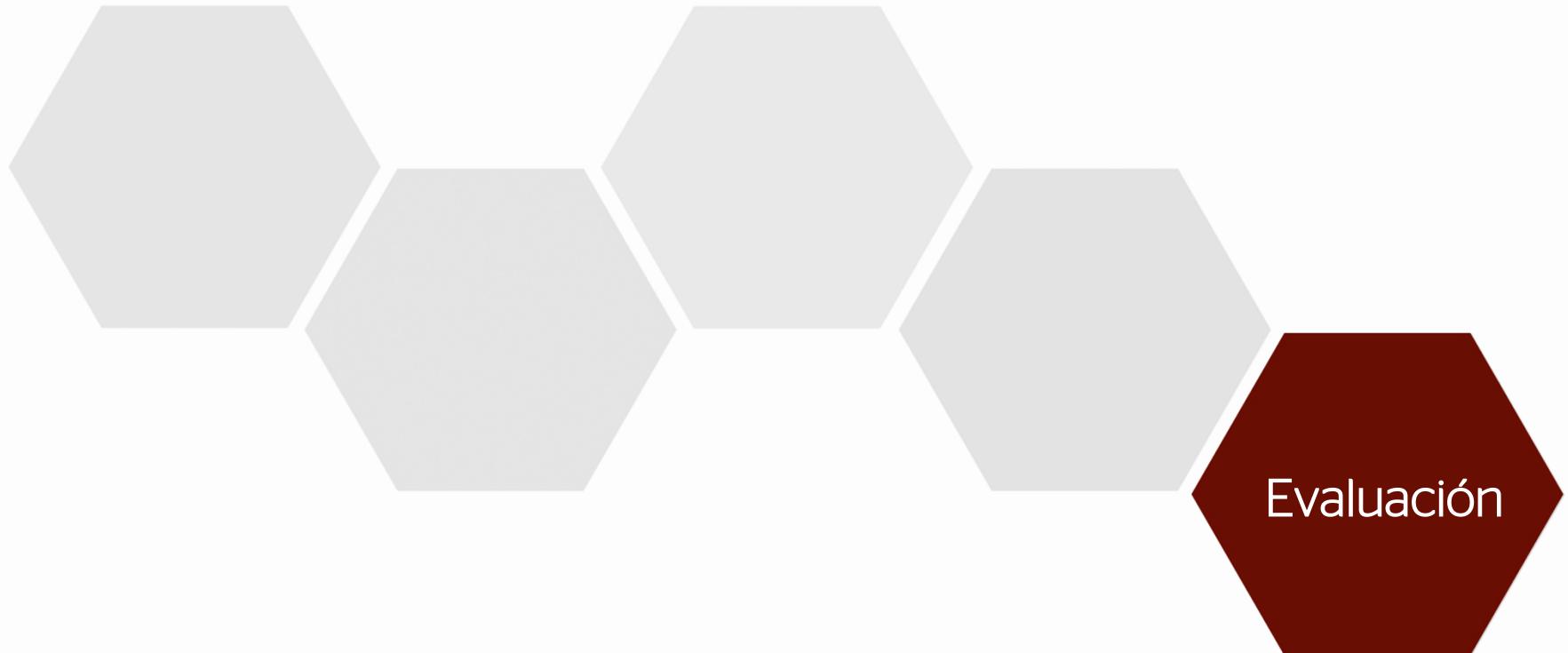
## Ideas

Todas las ideas son válidas. La base de la creatividad es la imaginación. El Design Thinking no sirve solo para lanzar nuevos productos y servicios, sino para que cada área de la empresa no se quede obsoleta.



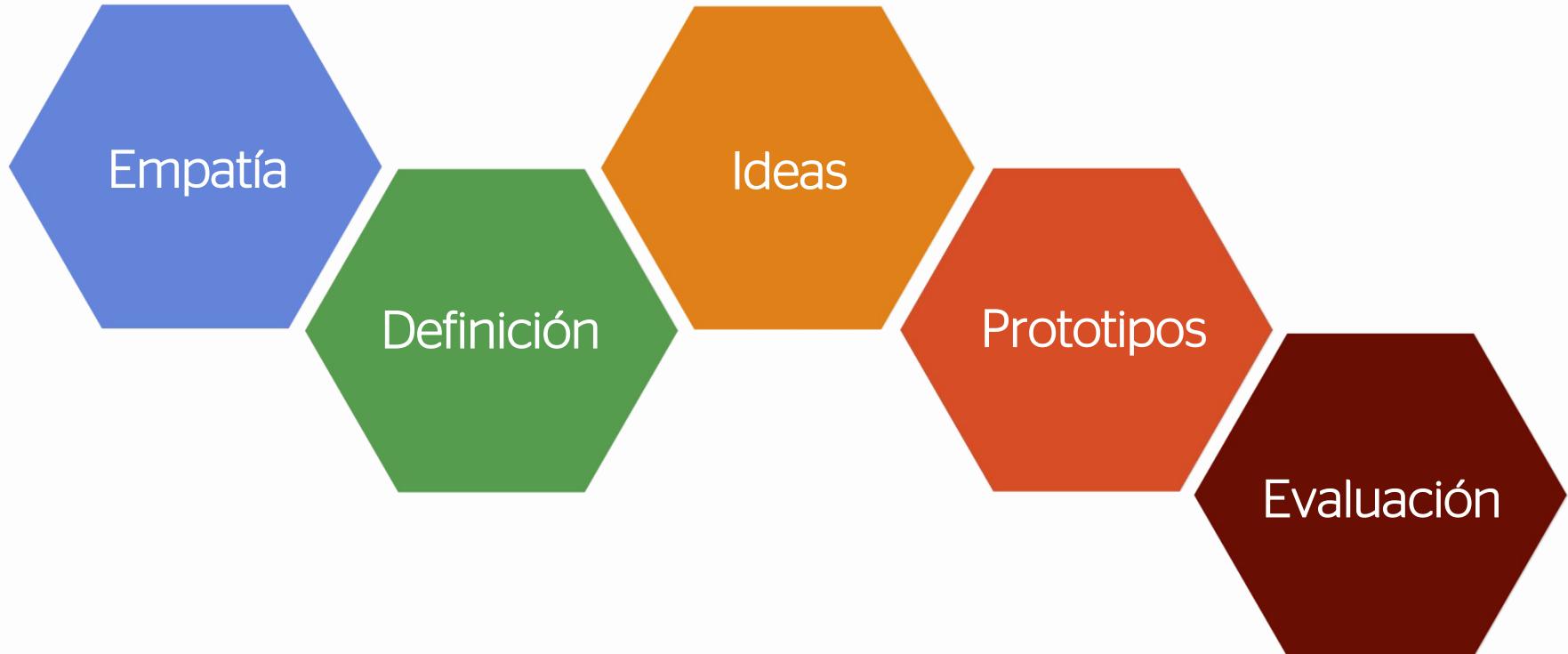
## Prototipos

Ejecuta la visión. Ver y sentir un prototipo posee más valor que una imagen impresa en un papel.



## Evaluación

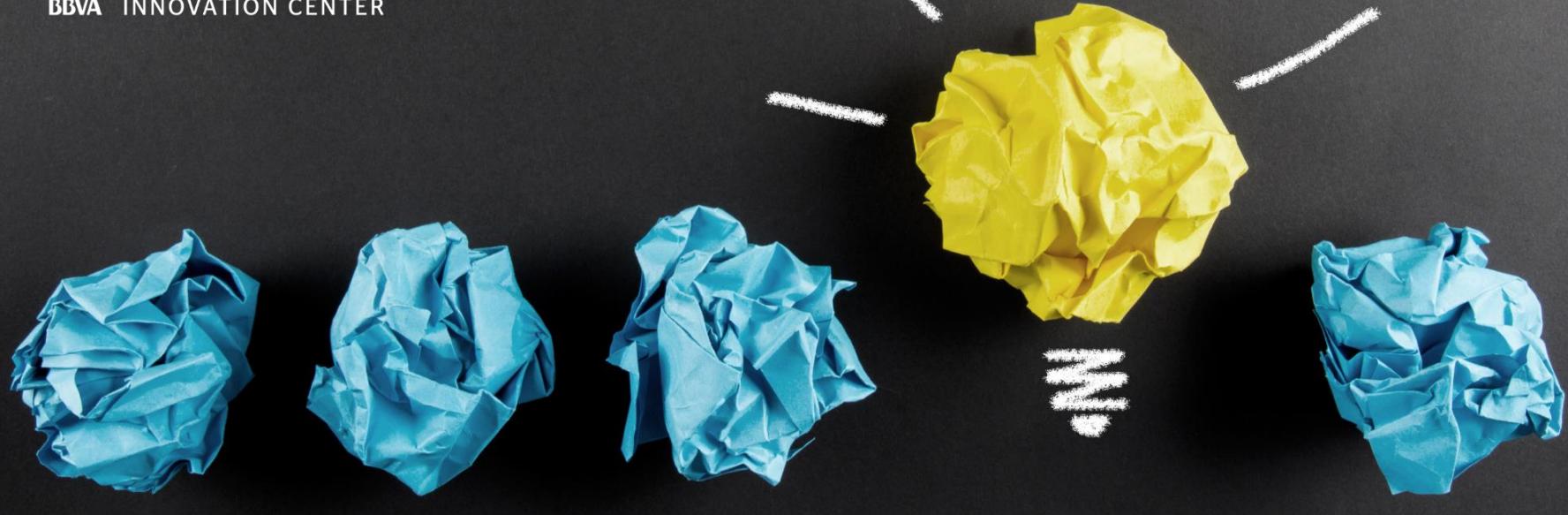
Evaluar es medir. *Feedback*. Dale a los usuarios el prototipo sin explicarles nada, que ellos sientan la experiencia de tenerlo y el poder de compararlo con otro producto similar. Hay que comprender su entorno y sus motivaciones, viendo en qué medida una solución propuesta tiene ramificaciones que no terminan en el mero uso o consumo de ese producto pues presenta también implicaciones que en ocasiones llegan a ser sociales.



## El modelo Design Thinking

El modelo es, para el socio de IDEO, Tom Kelley, "una mezcla de humanidad y de tecnología". Como declara en esta [entrevista a El Mundo](#): "Cuando pones en contacto a personas de diferentes partes de la economía o de la vida pública, una cosa en la que coinciden es en que son humanos. Si realizas una aproximación con

sentido humano al negocio, a la política, al arte, cualquiera apoyará ese punto de vista o esa filosofía. Ese es el terreno común que nosotros fomentamos". Kelley también alerta: "La innovación a largo plazo no es cara, lo que es caro es ser mediocre". Y remacha que su modelo "es para optimistas".



02

## Creatividad y empatía, claves para aplicar la metodología Design Thinking

Adam Royalty, Hannah Lippe y Daniel Stringer, profesores de la d.school de la Universidad de Standford, detallan este proceso con ejercicios prácticos para fomentar la [creatividad y la empatía](#) ().



Si hubiera que dar una definición breve y directa de lo que es la metodología Design Thinking probablemente todos los expertos coincidirían:

**“Una buena herramienta para intentar dar una solución creativa a un problema”.**

## La puesta en práctica

Y sin dudarlo las preguntas que surgen al instante son: ¿cómo funciona? ¿qué tengo que hacer? Adam Royalty, Hannah Lippe y Daniel Stringer, profesores de la **d.school** de la Universidad de Standford, tienen la respuesta en una sola palabra: **creatividad**.

Sin embargo, probablemente, tras decir la palabra creatividad surgen muchas objeciones: "Yo no soy creativo" es la más frecuente. Estos jóvenes profesores están aquí para desmentírtelo, porque la clave reside en ser empático, en preocuparse por conocer a la persona, por saber lo que necesita, lo que quiere, lo que anhela.



Así, Adam Royalty aporta unas pequeñas pistas para aprender parte de este proceso creativo:

**Personas.** Hay que tratar de no alejarse de ella, de cómo viven sus vidas.

**Innovadores.** Se invierte en las personas, fomentando la creatividad, para que se conviertan en personas innovadoras en un futuro.

**Confianza.** Ayudar a las personas a capturar la creatividad de la infancia que han perdido. Hay que ayudar a dar rienda suelta a la creatividad.

**Aprendizaje.** Para conseguirlo la base es el aprendizaje a través de la experiencia y así abrazar el proceso del Design Thinking.

## Ejercicios creativos

Una de estas experiencias ha sido poder vivir este proceso. En el evento [FinDesign](#), celebrado en el Centro de Innovación BBVA, estos tres profesores han guiado a más de un centenar personas a aplicar estas pautas de la metodología [Design Thinking](#) ([f](#)).

Los ejercicios han sido sencillos, divertidos, emotivos y muy creativos. **Hannah Lippe** rompe el hielo “obligando” a los asistentes a presentar a sus compañeros de asientos. Los primeros tímidos saludos se convierten en *selfies* y en un pequeño alboroto.

La diversión llega cuando Hannah pide que ahora el saludo sea a una persona que “huela un poco mal” y después a un amigo que hace más de 10 años que no vemos.





“Comprometer el cuerpo y la mente en el proceso es muy importante en el pensamiento creativo, la **empatía** resulta fundamental para identificar las cualidades de las personas que te rodean”, incide **Lippe** para

definir este proceso. Y para fortalecer la empatía qué mejor que nuevos ejercicios... Hannah propone dibujar en tres minutos tu *wallet* ideal... pero después llegar el ejercicio clave: “entrevistar” a tu compañero,

averiguar qué quiere de una cartera, cómo la usaría... es el conocimiento de la otra persona la que te dará la clave del diseño. Una vez más después del ejercicio hay que escribir en pocas palabras lo que se ha extraído de esa “charla”: cuáles son sus deseos, su necesidad más importante.

Llegado hasta aquí, se conoce a la persona, se han planteado los problemas, pero no las soluciones.

Daniel Stringer propone realizar una “**tormenta de ideas**” en equipo, pero insiste que, aunque parezca mentira, tiene que haber unas normas para trabajar sobre las ideas que proponen los demás.

“Sí, y...”. Esta expresión es la clave de estas normas. Cuando alguien propone una idea no tirarla abajo, sino añadir o completar la misma con nuevas perspectivas. **“No se trata de vender tus ideas, sino de conseguir más información”**

sobre el resto de personas”.

Con toda la información que se obtiene, ya se puede pensar en un diseño ([in](#)).

Este proceso además te permite conocer a otras personas y esto se traduce en oportunidades

para innovar porque se llega a conclusiones diferentes al combinar conocimientos y pensamientos dispares.

En estas ideas en grupo, la concentración es diferente, el proceso se enriquece al trabajar en equipo.



En la d.school lo que más se refuerza en los alumnos es el trabajo en la confianza en ellos mismos. “Hay una tremenda necesidad de trabajar la seguridad en uno mismo porque eso es lo que logra desbloquear el potencial de las personas”, insiste **Hannah Lippe**. “La gente joven está deseando que le den la oportunidad de ser creativos”.

Daniel Stringer explica que conviven distintas maneras de llevar a cabo estos procesos en una empresa. “Es importante evaluar con atención cada caso. En ocasiones la forma más efectiva es conseguir entusiasmar al CEO, en cambio

otras veces lo mejor es organizar pequeños cursos y luego formar un pequeño grupo con las personas más motivadas para que contagien poco a poco al resto de la organización”.

Stringer menciona como ejemplo en el sector financiero la evolución de **Citrix**, ya que “desde hace años forman a cada nuevo empleado en esta metodología” y así “han logrado introducir el Design Thinking en la cultura de la empresa”. “El Design Thinking puede ser un buen vehículo para propiciar el cambio si la compañía está atravesando dificultades”, puntualiza Stringer.



# 03 VÍDEO

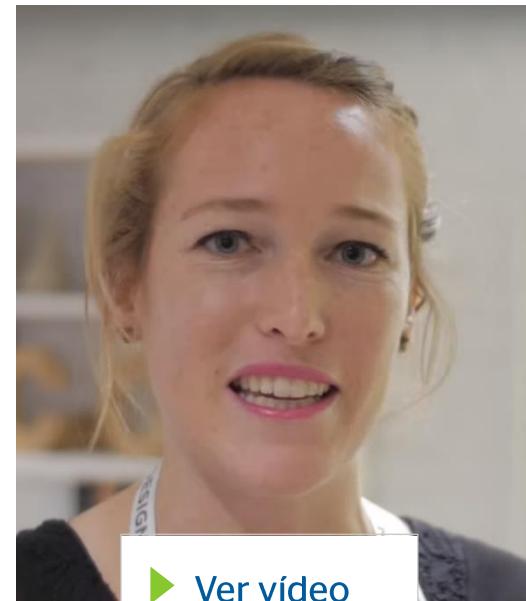
## “Si quieres conectar con tus clientes piensa en cómo es su vida día a día”

Los profesores de la D. School Universidad de Stanford Adam Royalty, Daniel Stringer y Hanna Lippe, impartieron una clase magistral en el Centro de Innovación BBVA de Madrid. Tras compartir sus experiencias, en esta entrevista desvelan las claves de [Design Thinking](#) ().

Resaltan que hay que empatizar con los clientes y no tener miedo a probar cosas nuevas. No dudan en que todo el mundo tiene un lado creativo aunque lo desconozca y animan a utilizarlo para romper los métodos tradicionales.

Potenciar la creatividad para enfrentarse a los problemas o a las nuevas experiencias también es otra de las señas de identidad de su metodología.

**¡No te pierdas sus experiencias!**



 [Ver vídeo](#)



## 04 Si se ven las cosas se piensa mejor

Una de las mayores aplicaciones del método Design Thinking () se ha realizado en el campo educativo, fomentando cambios en los procesos de aprendizaje, en los que el prototipo, y no el resultado, se convierte en protagonista.

## El objeto: ver lo que se quiere crear

Todo gira alrededor del **prototipo** en el método Design Thinking. Para el profesor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Granada, [Esteban Romero](#), “uno de los atractivos del Design Thinking es el hecho de pensar sobre objetos”.

“Durante el proceso creativo trabajamos con prototipos. Intentamos que nuestros estudiantes siempre que plasmen algo sea físico, aunque sea un concepto. Eso ayuda a transmitirlo a los demás”. Esto es lo que pretende al utilizar este método con sus alumnos.

El profesor señala que en la universidad han desterrado las presentaciones famosas en *power point*. “La presentación inhibe la participación y fomenta la actitud pasiva. Hay que generar **elementos operativos y que sean funcionales** para que las personas lo evalúen. En proyectos digitales, por ejemplo, les pedimos a los estudiantes que no realicen una presentación con lo que sería una página web, sino que hagan una para trabajar sobre una real. Si se ven las cosas se piensa mejor”.

Una vez que el prototipo es tangible, Romero destaca que

el proceso no termina: “**El prototipo es el centro**. Los productos y los servicios no son elementos acabados, están en continuo proceso de desarrollo. Aunque un elemento se saque al mercado conceptualmente, para la empresa no está acabado y hay que seguir trabajando en él”.





## El valor del aprendizaje

Otras de las cualidades de Design Thinking que destaca **Esteban Romero** es la evaluación que “no tiene como resultado una calificación sino un **aprendizaje**. No es el final del proceso, sino que da pie a una nueva acción: la implementación de mejoras”.

El profesor incide en que hay que recalcar los procesos frente a los resultados, “nosotros en educación necesitamos

indicadores, que es la nota que ha sacado un estudiante en una asignatura (f).

Pero esta nota no te indica cómo ha sido el proceso de aprendizaje, falta el **componente cualitativo**. Hay gente que ha aprendido mucho y tiene una nota baja y gente que no ha sufrido cambio alguno a través de la asignatura y sin embargo es bueno haciendo un examen. Lo

importante es reivindicar los procesos que, aunque en ocasiones no te lleven a un resultado satisfactorio, son experiencias buenas”.

Otro de los cambios educativos que aporta el Design Thinking y que quiere resaltar el docente es el hecho de **trabajar en público**. “Permite reducir las posibilidades de fracaso pues continuamente se está evaluando el proyecto”.

Para Romero el método Design Thinking aporta muchas cosas, pero no lo quiere calificar como revolucionario. “La palabra revolución nos encanta pero lleva un poco al desencanto y a cierta melancolía. Estas metodologías funcionan para determinadas cosas, determinadas materias o asignaturas. Para algo muy instrumental en lo que lo primero que tienes que hacer es aprender una técnica creo que lo prioritario es controlar esa

técnica y el día de mañana hacer algo creativo sobre ello. Para aprender anatomía quizá no sea el método adecuado”, advierte ([in](#)).

Para Romero el método funciona muy bien con “**gente que ya tiene una experiencia previa** y que sabe sobre qué construir. Por eso va muy bien en el mundo ejecutivo”, puntualiza el profesor.



## Método sencillo

Ignacio López Forniés, coordinador del Grado de Ingeniería de Diseño Industrial y Desarrollo de Producto en la Escuela de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de Zaragoza, destaca del método su sencillez. “Es muy fácil de comprender, aplicable por muchas personas que no son expertas en diseño o que no están habituadas a procesos de creatividad pero que tienen facilidad para desenvolverse en grupos de co-creación con diferentes perfiles. Ante un reto son capaces de entenderlo y de

empatizar. Para principiantes es muy sencillo practicarlo sin tener ninguna experiencia previa”.

### ¿Y dónde se debe utilizar el Design Thinking?

“En Diseño Social e Innovación Social y en el Diseño de Servicios”, destaca López Forniés. Para el mundo empresarial se muestra cauto: “Creo que hay que utilizar otros métodos en combinación pues no es completo. Hace falta estudiar, por ejemplo, la viabilidad de la empresa u otros

requisitos que no se pueden solucionar con Design Thinking. Dentro de las empresas es una herramienta que se puede utilizar pero que no es global”.

Ignacio López Forniés concluye que el método, “como todos, necesita un buen **líder creativo**. Todos los grupos que necesitan generar innovación y aplicar creatividad tienen que tener un líder que mueva los espíritus y las mentes y motive al personal para resolver los problemas. Es algo absolutamente necesario”.

# 05/CASO DE ÉXITO

## Airbnb, el Design Thinking aplicado

La empresa ha pasado de ganar 200 euros semanales a revolucionar el turismo ().

## Estancias en Nueva York

2009. [Airbnb](#) está al borde de la quiebra. Como muchas de las *startups* que nacieron en esa época era prácticamente desconocida, los ingresos de la compañía apenas alcanzaban los 200 dólares semanales y las pérdidas ahogaban a sus tres fundadores. ¿Qué estaba sucediendo?

Los fundadores, junto a **Paul Graham**, creador de la incubadora de empresas **Y Combinator** -que entonces participaba en el negocio de Airbnb-, comenzaron a estudiar el comportamiento de sus

anuncios en Nueva York para averiguar qué podía pasar.

Se dieron cuenta que había un patrón común en los 40 anuncios publicados: la similitud estaba en las fotografías. No eran muy buenas pues los propietarios las hacían con móviles, no aparecían todas las cuartos de las casas y los interesados no se podían hacer una idea de dónde iban a vivir.

La gente no estaba reservando habitaciones porque ni siquiera podía ver realmente por lo que se [iba a pagar \(f\)](#).





Tras darse cuenta del problema, pensaron en una solución que no era escalable ni muy técnica: viajar a Nueva York, alquilar una cámara y pasar tiempo con los clientes en sus casas para realizar buenas fotografías de sus hogares. Lo hicieron sin ningún estudio previo, guiados

por la **intuición**. Una solución creativa que nació con el sello Design Thinking: uno de sus fundadores, **Joe Gebbia**, había dejado la informática para apuntarse en la Escuela de Diseño de Rhode Island. Allí conoció el Design Thinking y por ello pensó que había que

ponerse en la piel de sus clientes para saber qué necesitaban. Siguiendo un camino fuera de lo normal y más creativo, el equipo intentó meterse en la cabeza de los que iban a utilizar **Airbnb** y ver qué era lo que realmente buscaban.

## Enfrentarse a los problemas

Una semana después de la visita a las casas neoyorquinas y mejorar las imágenes, **Airbnb** comenzó a facturar el doble semanalmente, 400 dólares. El equipo se dio cuenta que iba por el buen camino. Para **Gebbia** el haber apostado por una solución que no era escalable el negocio pudo sortear la crisis que parecía que iba a acabar con Airbnb. Se saltaron las reglas que habían aprendido en la escuela para que un negocio funcionase y siguieron la normas del Design Thinking: empatizar, definir, idear, prototipar y testar.

**Paul Graham** les empujó a pensar en que se podía trabajar de una manera diferente, que se podían dejar de lado los códigos de los ordenadores, que había que **acercarse a la piel de los demás para resolver los problemas**.

Una visita a unas casas resolvió lo que los tres fundadores habían sido incapaces de solucionar delante de sus ordenadores durante meses. Ir al encuentro de los clientes en el mundo real fue la mejor manera de enfrentarse a los problemas y encontrar **soluciones inteligentes ([in](#))**.



Para Gebbia hablar con todos los clientes y **ponerse en sus zapatos** es vital para que las ideas puedan tener éxito. Por ello pidió a su equipo que se pusiese en la cabeza de los clientes. Lo hizo ese día de crisis y lo mantiene actualmente. Todos los que pasan por la compañía deben de hacer un viaje la primera semana y documentarlo.

Con ello pretende que se hagan unas preguntas, que sus empleados vean con sus ojos los problemas que puedan surgir, sean creativos. A uno de sus diseñadores, por ejemplo, recoge la entrevista Firstround se le asignó que

estudiase la función de las estrellas que se dan a las casas. Tras pasar un día decidió cambiar la estrella por un corazón, pensó que los usuarios premiaban el servicio de una forma muy fría con las estrellas. En cambio el corazón llegaba más. Acertó. El simple cambio de una estrella a un corazón aumentó su participación por encima del 30%.

**Airbnb** ha pasado de ganar 200 euros semanales a **revolucionar el turismo**: más de 1.500.000 anuncios en 192 países y 34.000 ciudades con un número total de huéspedes que supera los 40 millones en 2015.



# SERIE INNOVATION TRENDS

BBVA Innovation Center crea la **Serie Innovation Trends** para mantenerte informado de las tendencias más punteras en innovación y sus aplicaciones en tu día a día. Para ello, en estos *papers* encontrarás todas sus claves, análisis, casos de éxito, entrevistas a expertos e infografías para visualizar los datos que describen cada una de estas tendencias.

compartir



ANTERIORES NÚMEROS



Cómo va a cambiar la robótica el día a día



La inmersión total en un mundo cada vez más a tu alcance



La red ocupa todos los espacios en el hogar y los negocios



Las aeronaves no tripuladas revolucionan todos los sectores

síguenos:



Regístrate  
para estar al día  
de las últimas  
tendencias

**BBVA**

INNOVATION CENTER

[centrodeinnovacionbbva.com](http://centrodeinnovacionbbva.com)



BBVA no se hace responsable de las opiniones publicadas en este documento.