

c/.design

DISEÑO & SISTEMAS

PARA INNOVAR

Diseño como factor creador de ventaja competitiva

Una organización tiene una ventaja competitiva cuando posee alguna característica que la diferencia de sus competidores, que a su vez le permite alcanzar rendimientos superiores a estos competidores, de manera continua en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la organización, que pueden manifestarse de diversas formas.

Una ventaja competitiva puede provenir de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una experiencia de servicio memorable, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los competidores.

Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes cumplen el rol de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

Sin entrar en las definiciones, existen dos estrategias para generar las ventajas competitivas,

liderazgo por costos y liderazgo por diferenciación. La primera es cada vez más compleja dado que los países asiáticos decidieron salir de su letargo hace 15 años y son el centro dominante de la producción a bajo costo en el mundo. La segunda requiere de imaginación, creatividad, exploración, estilo y una serie de atributos que hacen de un producto o servicio diferente ante los ojos del cliente.

De acuerdo a este planteamiento el diseño es un factor clave para la creación de la ventaja competitiva dado que incide en el producto y sus prestaciones (Forma y Función), en la comunicación de marca y la imagen de la empresa y sus productos, y hoy por hoy, en el diseño de la experiencia que el consumidor o cliente obtiene al relacionarse con la empresa, es decir el diseño del servicio.

Qué entendemos por diseño

¿Qué es el diseño? A menudo escuchamos a personas que dicen “este producto tiene diseño”, normalmente refiriéndose a las características estéticas del mismo.

El concejo internacional de diseño industrial define diseño como “una actividad creativa cuyo objetivo es establecer cualidades multifacéticas de objetos, procesos, servicio y sus sistemas en ciclos de vida completos. Por lo tanto, el diseño es un factor central en la humanización de la tecnología y uno de los factores cruciales para los cambios económicos y culturales”

No estamos hablando entonces de diseño en su sentido meramente estético, en las características físicas de forma y color que se incorporan al final del proceso de innovación, sino en un elemento estratégico, que incide en la conceptualización inicial del producto o servicio. Es considerar el diseño como un factor estratégico para la diferenciación en la solución que se entrega al mercado, es hacerse cargo de crear valor a los usuarios o clientes a partir de sus necesidades. En este sentido los objetivos del diseño no son para nada lejanos a los objetivos del marketing.

En ambos casos el objetivo principal es solucionar las necesidades de un cliente o usuario a partir de un producto o servicio. Y luego entonces tampoco estamos distantes de la innovación. Pero la innovación es el resultado del proceso, el producto puesto en el mercado, demandado por un cliente, creando valor.

El diseño o más bien la disciplina del diseño se transforma entonces en un “vector” o herramienta que canaliza el proceso creativo y pone a disposición del equipo herramientas que facilitan el “ensayo-error”.

En qué momento debemos integrar el diseño al proceso de innovación

El diseño debe ser integrado desde el inicio.

El diseño, entendido como una herramienta estratégica generadora de ventaja competitiva, debe integrarse desde la conceptualización del producto, es decir al inicio del proceso de innovación. Esto permitirá innovar desde los insights del cliente-usuario, prototipar alternativas de solución y testear estos prototipos con los futuros clientes. De esta manera nos aseguraremos que el producto o servicio cumpla fielmente con la función para la cual fue conceptualizado, pero además posea una “forma” que le permita transmitir valores simbólicos que crean valor más allá de la función, sorprendiendo al cliente, creando una experiencia memorable en torno al producto y su marca.

La pregunta que podemos hacernos al respecto es, porqué no se integra diseño de esta manera en más empresas y sus productos. Para responder esa pregunta podemos entregar una causal histórica.

En términos generales, el Diseño como disciplina surge en America Latina desde las escuelas de arte y arquitectura como una respuesta técnica de aplicación de la estética a los productos y servicios, mientras que en Europa y Estados Unidos esta surge a partir de la ingeniería, los procesos y la tecnología. En tal circunstancia estamos frente a una interpretación cultural acerca de lo que es el diseño y cual sería su valor para las empresas.

¿Qué es el Design Thinking?

Design Thinking es un concepto que ha adquirido fuerza en el último tiempo alrededor del mundo. El punto de inflexión de este concepto, que viene sonando desde el 2005, fue quizás el artículo de Tim Brown, CEO de IDEO (www.ideo.com), que hizo portada en la revista “Harvard Business Review” en Junio de 2008. Una señal clara de que el “Design Thinking” se está transformando en una tendencia en los negocios.

Bruce Nussbaum (Columnista de Businessweek) comentó hace un par de años: “El hecho de que Harvard Business Review le pidiera al CEO de IDEO que escribiera acerca del “Design Thinking” es tanto o más importante que lo que tenía que decir en el artículo.

Este hecho, marca la legitimización de la innovación conducida por el diseño como un proceso de negocios y una herramienta estratégica importantísima para el mundo de la gestión”.

¿Cuáles son los componentes del proceso de “Design Thinking”?

El proceso de “Design Thinking” posee siete etapas: definir, investigar, idear, prototipar, seleccionar, implementar y aprender.

En el marco de estos siete pasos, se pueden definir problemas, realizar las preguntas más adecuadas, se pueden crear más ideas, y se pueden seleccionar las mejores respuestas.

Estos pasos no son lineales, pudiendo ocurrir simultáneamente y pueden ser repetidos en, lo que los diseñadores llaman, un “proceso iterativo”

¿Dónde puede utilizarse?

Pensar en términos de diseño posee o crea valor más allá de los productos. Servicios, procesos, sistemas, experiencias, estrategias pueden beneficiarse del “Design Thinking”. El proceso ayuda a desarrollar grandes ideas de manera rápida y más eficiente ya sea en el desarrollo de nuevos productos o servicios, desarrollando mejores procesos internos, creando nuevas formas de comunicar a los clientes, o reinventando un modelo de negocios completo.

¿Cómo surge el design thinking?

Contexto, IDEO, Stanford

Design Thinking es un proceso metodológico y un término acuñado por la consultora en innovación y diseño IDEO (www.ideo.com) y sus profesionales/académicos de la Universidad de Stanford (www.stanford.edu).

El proceso recoge aspectos del proceso creativo de los diseñadores a la vez que complementa dicho proceso con métodos de observación de los antropólogos. Pero quizás uno de los aspectos más importantes del Design Thinking es la focalización en los aspectos humanos o de los usuarios, como punto de partida a un proceso que considerará también los aspectos tecnológicos (Factibilidad) y los aspectos del negocio (viabilidad).

No es una receta sino una forma de hacer las cosas, en que la actitud de búsqueda, experimentación y trabajo en equipo son fundamentales para generar cientos, sino miles de alternativas para solucionar un problema e innovar. No es una tarea del departamento de diseño o de Investigación y Desarrollo, sino un esfuerzo colectivo de toda la organización.

El proceso se ha ido validando en la medida que centros de estudio como la Universidad de Stanford han instalado centros de estudio y aplicación de dichas metodologías.

Tal es el caso del D.School, Hasso Platner Institute of Design que constituye un espacio para la

experimentación, aprendizaje y entrenamiento de estudiantes de postgrado de la Universidad y Ejecutivos de empresas que llegan a Stanford en búsqueda de nuevas formas de solucionar problemas e innovar.

El design thinking es importante para el diseño y la innovación porque permite que equipos multidisciplinarios trabajen bajo una metodología común, en la búsqueda de soluciones a problemas o necesidades del entorno. Es un sistema que posee un lenguaje que facilita la conversación entre los profesionales.

El Design Thinking como un sistema integrado de soporte a la innovación

Pensar como diseñadores, es usar la forma en que los diseñadores abordan la solución de problemas. Es una manera de pensar integradamente que puede ser aplicada a todos los componentes del negocio.

“En vez de pedirle a los diseñadores que hagan que una idea ya desarrollada sea atractiva para los consumidores, las empresas están pidiendo a los diseñadores que creen ideas que conecten de mejor forma con las necesidades y deseos de los consumidores. El rol descrito inicialmente es “táctico”, y el resultado es una limitada creación de valor, el segundo es estratégico, y conduce a nuevas formas de crear valor”
(Extracto del artículo de HBR)

El Design Thinking es un facilitador de la Innovación. Permite generar innovación y transformación de manera más rápida y más efectiva. Pero además es el proceso metodológico del Design Thinking el que nos permitirá definir en qué debemos innovar.

¿Cómo se diferencia de otras técnicas de solución de problemas y creación de estrategias?

Se diferencia al vincular el pensamiento creativo (lado derecho del cerebro) con el pensamiento analítico (lado izquierdo del cerebro), no prioriza un método de pensamiento por sobre el otro, sino que mezcla los aspectos positivos de ambos.

El CEO de P&G (Procter & Gamble) explica:

“Las escuelas de negocio tienden a focalizarse en el pensamiento inductivo (Basado en hechos directamente observables) y pensamiento deductivo (Lógica y análisis, típicamente basado en evidencia pasada)”.

Las escuelas de diseño ponen el énfasis en el pensamiento abductivo, en imaginar lo que podría ser posible.

Esta forma de pensar o de enfrentar la solución de problemas, nos ayuda a desafiar limitantes asumidas durante el quehacer diario y sumar ideas, en vez de descartarlas.

Cómo utilizar Design Thinking sin incurrir en grandes inversiones

En general las empresas que desean innovar se enfrentan al dilema de considerar que el proceso de innovación es un proceso caro y de alto riesgo.

En este sentido el Design Thinking, que posee un foco inicial en la identificación de gran cantidad de ideas para solucionar un problema, minimiza tanto los costos como los riesgos. Luego estas ideas son testeadas a través de prototipos de bajo costo que permiten corregir tempranamente los errores o fallas del producto o servicio.

Es a partir de este proceso que el equipo puede, luego, visualizar el modelo de negocio, estructurando diversos modelos sin siquiera gastar un centavo.

Las implicancias que esto tiene para las empresas son altamente ventajosas, dado que pueden visualizar, a través de herramientas tales como la Plantilla de Modelos de Negocio (Business Model Canvas), la forma en que una idea de negocios se desplegará y cuales son las partes o factores necesarios para su implementación, o Blueprints del servicio y la experiencia, donde se visualizan las interacciones con el usuario en el contexto del viaje de dicha experiencia.

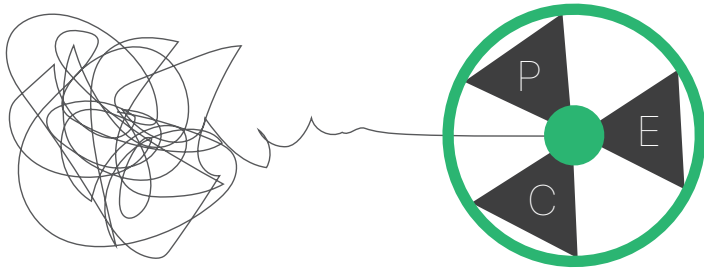
Cómo desarrollar soluciones sistémicas

Quizás lo más importante, al momento de considerar el iniciar una iniciativa de innovación, es el hecho de cultivar una mirada sistémica respecto del proceso y del resultado. La mayoría de las veces las empresas centran sus esfuerzos en la idea, luego en el producto o servicio y en como este resuelve el problema o dolor del usuario. Lo anterior está bien, pero es insuficiente, dado que dicha solución debe ser comunicada, debe interactuar con el usuario en diversos contextos y debe generar una experiencia suficientemente seductora para que sea preferida por el mercado.

Aquí es cuando el proceso de Design Thinking debe complejizarse y no sólo buscar desarrollar la solución en términos de la función (resolver el problema puntual) sino también construir un sistema integrado en que el producto-servicio es acompañado por una comunicación y experiencias pertinentes que sorprendan, emocionen y cautiven al usuario más allá de sus expectativas.

Lo anterior implica la exploración de sistema de solución donde el producto, la comunicación y la experiencia, todos tributan a generar una propuesta de valor singular, a esto, nosotros le llamamos “System Innovation Journey”.

System Innovation Journey



El System Innovation Journey es un framework o marco general de trabajo que se centra en un proceso de innovación que permanentemente tiene al sistema de solución como su inspiración de trabajo.

Para viajar por un proceso de innovación sistémico será necesario explorar un marco referencial amplio para un problema o dolor inicial.

El sistema debe girar en torno al usuario y como este crea valor de diferentes maneras, en diferentes contextos y momentos del viaje del usuario.

Lo anterior, implica conocer en profundidad qué le sucede al usuario al ser confrontado con su problema o necesidad, y cómo dicho problema lo afecta en términos funcionales pero también emocionales.

La empatía será un vector permanente en el viaje del usuario, y el sistema deberá responder empáticamente en todas las interacciones con él.

Considerar un proceso de innovación sistémico posee implicancias insospechadas para la organización y la forma en que esta se relaciona con sus usuarios. Muchas preguntas emergen al momento de desafiar el status quo de los procesos de desarrollo de productos y servicios más tradicionales. Abordar la innovación como una respuesta sistémica significará involucrar a todas las áreas de la organización, impactando la cultura, los procesos, la tecnología, los servicios, la comunicación y, en última instancia, la forma en que la organización crea valor para su entorno.

Si quieres conocer más acerca de estos temas, y en particular, del System Innovation Journey, contáctanos para una presentación de servicios en www.cdesign.cl

Datos de contacto

Teléfono: +56 994996845

Correo: contacto@cdesign.cl

www.cdesign.cl

