



LA OPINIÓN DEL EXPERTO

Enric Segarra fija su mirada en un concepto que puede convertir lo imposible en posible. Se trata de una manera creativa de enfrentarse a los retos a los que una organización debe dar solución

'Design thinking'

El mundo de los negocios dejó de tener que hacer frente a desafíos más o menos predecibles que terminaban por resolverse usando herramientas de corte analítico. La situación actual, mucho más exigente, demanda a quienes toman decisiones una nueva manera de pensar que les sitúe un paso por delante de los demás.

¿Existirá una manera más creativa para afrontar los retos de hoy que vaya más allá del clásico pensamiento lineal? ¿Existe un camino para generar alternativas radicales pero, a la vez, factibles y que nos diferencien de los demás?

La respuesta es sí. Y todo pasa por aprender a ser más creativos. ¿Pero es posible a estas alturas? ¿Cuál es el modo?, ¿existe acaso un método para desarrollar la creatividad y poder aplicarla al ámbito de los negocios?

Sí, existe un método y se puede aprender. Es el *design thinking*, el modo en que las personas que viven de su creatividad piensan y actúan; el método que utilizan para generar nuevas soluciones (productos y/o servicios y sistemas) que acaban por dejar huella en nuestras vidas.

El *design thinking* se caracteriza por poner a la persona (al usuario actual o potencial) en el centro del análisis y explorar posibles vías que, rompiendo paradigmas, vayan más allá de lo obvio.

El proceso se inicia con una precisa definición del problema a resolver, para lo cual lo que hacemos es observar de manera directa al usuario en su contexto para poder no sólo entender sus necesidades a partir de lo que nos dicen, sino de lo que vemos y sentimos (la empatía es uno de los pilares del *design thinking*).

Es a través de esa observación como se detectan nuevas oportunidades que pueden terminar siendo la clave para diferenciarnos, siempre que, a partir de ahí, seamos capaces de generar la solución adecuada.

Identificada la oportunidad, se pasa a la generación de ideas que, de inmediato, dan paso a la creación de prototipos que se muestran a los potenciales usuarios para que, de manera rápida, se puedan hacer ajustes y así, una y otra vez, hasta llegar a la solución definitiva.

El gran reto para aquellos que deben generar nuevas soluciones es el ser capaz de superar aquel imposible que siempre se cruza en el camino; ese factor limitante (tecnología no existente, falta de recursos, etcétera) que, en general, es lo que nos bloquea y nos impide avanzar. Éste es justamente el reto que los creativos afrontan con pasión. Conseguir solventar lo que nuestra experiencia nos dice que es imposible.

¿Qué herramienta utilizan? Algo tan sencillo, pero tan demoledor de esquemas preestablecidos, como el *qué tal si...?* intentáramos o probásemos...

El *qué tal si...?* nos abre la puerta a



ESTEBAN

Un claro ejemplo es el programa *Keep the change* implementado en EE UU por el Bank of America. La entidad convirtió la práctica de guardar las monedas sobrantes del día en un bote en un innovador servicio de ahorro. Gracias al programa y a su tarjeta de débito, el cliente que realiza sus compras con ella puede elegir redondear los precios y que los centavos de diferencia sean depositados en su cuenta evitando así tener que cargar con las monedas. En poco más de dos años, el programa permitió a sus clientes ahorrar más de un billón de dólares a partir de los redondeos. Impresionante, ¿no? Y fácil.

A pesar de la crisis que atravesamos, persisten espacios (oportunidades) todavía susceptibles de ser explorados y explotados. Pero sólo aquellos que sean capaces de verlos y resolverlos con imaginación podrán hacerse con ellos. Para eso, no sólo contamos con herramientas clásicas de análisis de oportunidades, sino también con una filosofía de ataque a los problemas diferencial como es el *design thinking*.

El éxito, pues, sigue siendo todavía posible pero sólo lo alcanzarán aquellos que, decididamente, no se sienten a esperar a que otros les fijen las reglas. Y la buena noticia es que sí: usted también puede.

Profesor de Dirección de Operaciones e Innovación de Esade Business School

un mundo de nuevas posibilidades. Nos sitúa en una dimensión, en un espacio mental en el que todo vale y en el que es posible generar cientos de ideas que resuelvan el desafío. Es en esta fase donde el trabajo en equipo juega un papel clave.

Las innovaciones más rompedoras surgen del esfuerzo de personas nor-

A pesar de la crisis, persisten espacios todavía susceptibles de ser explorados y explotados

males -como usted o como yo- que son capaces de crear comunidades de trabajo alrededor de una intuición y, así, hasta alcanzar el momento *¡ahá!*, que culmina un proceso que lejos de ser mágico, es disciplinado, multifacético y sistemático.

El *¿qué tal si...?* posibilita que lo que parecía un imposible se torne posible. Son ya varias las empresas que comenzaron a utilizar esta técnica para generar nuevos negocios allí donde nadie antes los veía.