

TOOLKIT **DIY**

INNOVATION **HAZLO TÚ**
BY YOU **MISMO**

**KIT DE HERRAMIENTAS
DE INNOVACIÓN**

HOLA!

TOOLKIT INNOVATION BY YOU

Este es un kit de herramientas de innovación y creatividad que te ayudará a desarrollar y evolucionar tus ideas para materializarlas con mejores resultados. Está diseñado especialmente para que puedan usarlo tú y tu equipo de forma fácil y práctica sin la ayuda de expertos.

Somos Become, una agencia de transformación estratégica e innovación. Nuestro propósito es transformar negocios para que sean más humanos y estén preparados para los cambios que trae el futuro. Para esto ponemos a las personas en el centro de nuestro proceso creativo y diseñamos soluciones estratégicas que integran el comportamiento humano, la cultura, la tecnología y la visión del negocio.

Las herramientas de este toolkit no las inventamos nosotros, fueron seleccionadas y recopiladas a partir de nuestra experiencia en proyectos de innovación, y usando muchos libros, referencias de expertos y guías académicas. Este toolkit, al igual que las herramientas de innovación, debe funcionar como un “artefacto vivo”, es decir, debe transformarse y evolucionar en el tiempo para adaptarse a nuevas necesidades, formas de trabajar o cambios en la organización.

Gracias por invitarnos a ser parte de esta primera construcción :)



LA INNOVACIÓN PARA ARGOS

“La implementación de nuevas iniciativas que permitan la creación de valor para los clientes y/o la compañía”

TIPOS DE INICIATIVAS:

La oferta de valor, generando valor a nuestros clientes a través de un nuevo producto, servicio o mejorando el desempeño de un producto existente.

Los procesos, cambiando o mejorando la manera como entregamos y producimos nuestra oferta de valor.

El modelo de negocio, generando nuevos ingresos con propuestas de valor o configuraciones del negocio diferentes.

El modelo de entrega, llegando a nuestros clientes y entregando nuestra oferta de valor de una manera diferente.

EJES DE INNOVACIÓN:

Respetar nuestro mundo, buscamos a través de la innovación crecer de una manera sostenible social y ambientalmente, aprovechando más los recursos disponibles e identificando otras opciones de operar y generar valor de una forma más responsable.

Deleitar a nuestros clientes, a través de este eje enfocamos la innovación de cara a diferenciar y fortalecer nuestra propuesta de valor ante los clientes. Escuchándolos, entendiendo sus necesidades y desarrollando nuevos productos, servicios o generando una experiencia diferente por la que nos prefieran frente a los competidores.

Ampliar los límites de nuestro negocio, incentivando a pensar desde la innovación como será el Cementos Argos del futuro, identificando nuevas fuentes de ingreso y oportunidades más allá del cemento y concreto o complementado la propuesta de valor actual.

Eficiencia en nuestro negocio, invitando a todas las operaciones a pensar en sus procesos de una manera diferente y a buscar ahorros y eficiencias en los recursos disponibles y en nuevas tecnologías que aumenten nuestra competitividad.



EL DISEÑO EN LA INNOVACIÓN

“Diseñar es decidir”

El Diseño en los procesos de innovación trasciende la apariencia y la estética y se define como un **proceso creativo para la solución de problemas complejos** que puede ser usado en diferentes campos y situaciones. Parte de la premisa que todo se puede diseñar, no sólo lo tangible como objetos y espacios, sino también lo intangible como procesos, estrategias, servicios y experiencias.

El diseñar implica tomar decisiones respecto a la función y la forma, por esta razón, **las herramientas del pensamiento de diseño llevadas a la estrategia del negocio son muy poderosas para tomar mejores decisiones.**

La metodología **Design Thinking** o también conocida como **Diseño Centrado en las Personas** consiste en entender muy bien el problema

desde la perspectiva del usuario para **diseñar una solución que se ajuste a sus necesidades (funcionales, emocionales y sociales), que sea tecnológicamente viable y tenga potencial comercial.** Este enfoque de la innovación no es el único camino para llegar a ella; sin embargo, independiente del camino que se decida emprender, sólo se verán resultados si se le dedica **tiempo y espacio.**

Aplicando la mirada del diseño estratégico, este Toolkit enmarca la innovación como un proceso de 4 etapas: Descubrir, Definir, Idear y Validar, las cuales **oscilan entre el pensamiento creativo (divergente) y el analítico (convergente)** para navegar de manera sistemáticamente la incertidumbre inherente al desarrollo de nuevas ideas.

A continuación se explica cada una de ellas:

ETAPAS

1



DESCUBRIR (pensamiento divergente)

El objetivo de esta etapa es observar y entender el mundo real, el contexto, y sobretodo a las personas a quienes se les está diseñando una solución: sus comportamientos, necesidades, motivaciones y frustraciones. Esta investigación servirá para encontrar inspiración y explorar oportunidades que no eran visibles antes.

2



DEFINIR (pensamiento convergente)

Una vez se tiene información clara de las personas, el contexto, la tecnología y el negocio, es necesario analizarla y sintetizarla para llegar a una mejor definición del problema u oportunidad que se va a trabajar. Durante este proceso también se busca revelar insights (verdades auténticas) que servirán más adelante para direccionar el diseño de la solución.

3



IDEAR (pensamiento divergente)

En esta etapa se quieren integrar diferentes perspectivas y construir sobre las ideas de los demás para llegar a soluciones inesperadas. Es importante saber que la primera idea nunca es la mejor, y que una idea impuesta por una persona no tendrá el mismo impacto que una idea creada de forma colectiva por un equipo. Al inicio se busca cantidad y no calidad, ya que después, las ideas se evalúan para seleccionar las mejores. Finalmente es necesario enriquecerlas al detalle para transformarlas en conceptos de solución.

4

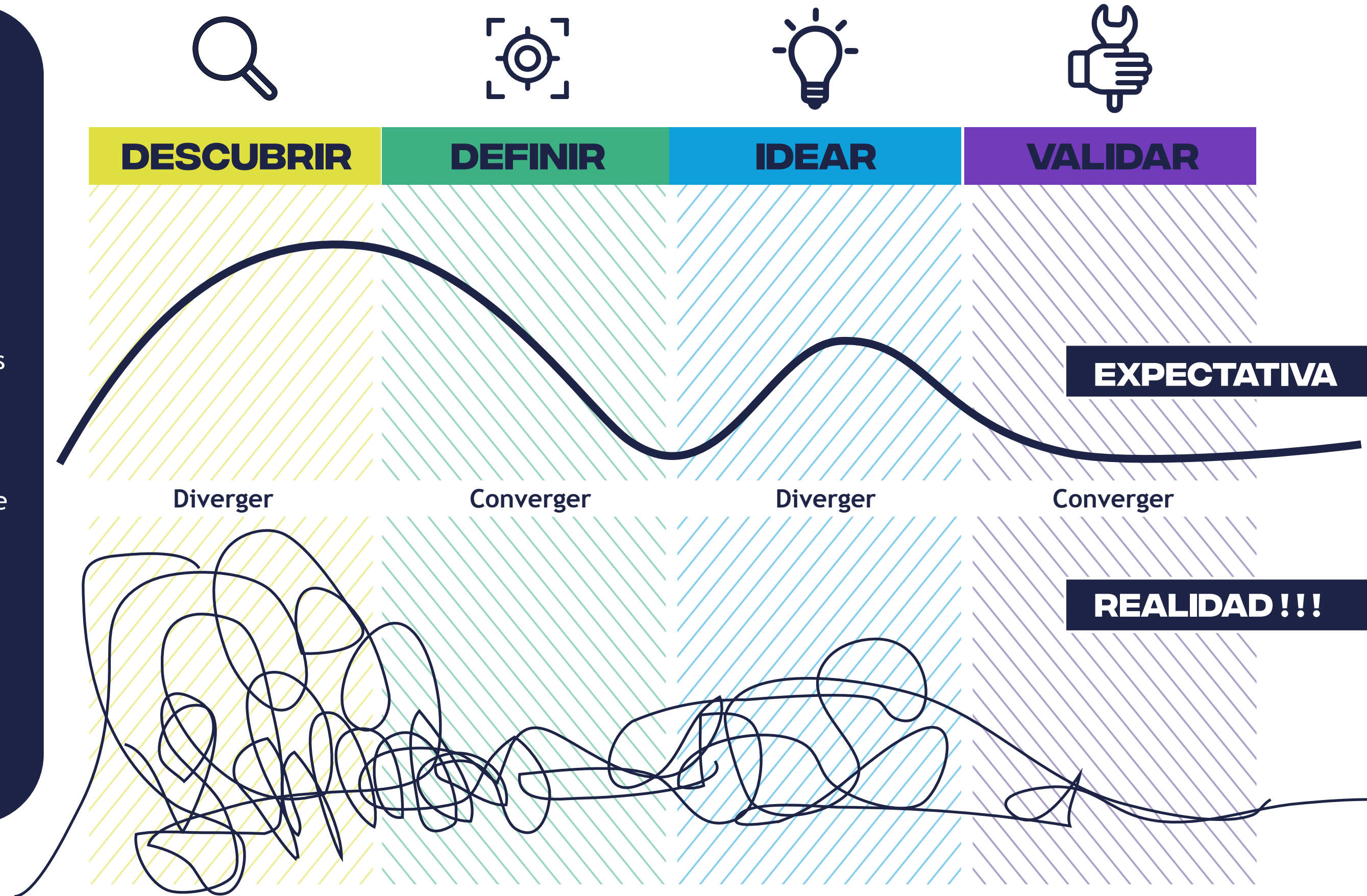


VALIDAR (pensamiento convergente)

Haber pasado por las fases anteriores no garantiza que la solución vaya a ser exitosa, por eso se debe validar con usuarios e identificar qué funciona y qué debe ser mejorado. Esto se logra a través prototipos y experimentos que permitan responder preguntas, medir resultados, aprender rápido de los errores e iterar la solución en una mejor versión. Cada ciclo de validación que se completa conduce a prototipos más representativos del producto o servicio final, los cuales si son exitosos se pueden convertir en pilotos y luego en soluciones escalables listas para implementar.

RECUERDA

Este proceso no es lineal, es iterativo y tiene altos niveles de incertidumbre. Muchas veces los resultados de una etapa indican que debemos replantear decisiones pasadas, y en ocasiones hay que dar pasos a atrás para poder dar el paso en la dirección correcta. Es decir, si se siente caótico y poco convencional, no te preocupes porque seguramente lo estas haciendo bien! Como sabemos que no será fácil te recomendamos trabajar los MINDSETS que vienen a continuación.



MINDSETS

Los mindsets son un conjunto de habilidades que transformarán tu forma de pensar y tu actitud al abordar diferentes situaciones. Estas habilidades no son de súper héroes pero si logras dominarlas vas a tener súper poderes. Aunque acá están enmarcadas dentro de proyectos de innovación, las puedes trabajar en cualquier contexto o situación y te servirán no sólo en el trabajo sino en tu vida personal. Lo único que debes hacer es practicarlas muchas veces.

1. CONFIANZA CREATIVA

Tener convicción en la capacidad creativa propia para solucionar problemas y generar cambios positivos.

2. CURIOSIDAD

Estar siempre dispuesto a aprender, preguntar, observar y estar atento a los demás y al entorno.

3. OPTIMISMO

Desarrollar una idea nueva trae muchos retos y dificultades, por eso es importante tener la mentalidad que todo es posible para encontrar la manera de hacerlo posible.

4. ESCUCHA

Escuchar las ideas, comentarios y críticas de los demás atentamente, con apertura y sin apresurarse a responder, es esencial para tener conversaciones enriquecedoras, aprender y adquirir información valiosa para tu proyecto.

5. EMPATÍA

Ponerse en el lugar del otro y entender su perspectiva ayuda a desprenderse de ideas pre-concebidas y a encontrar soluciones que realmente se ajustan a sus necesidades.

6. FLEXIBILIDAD

Facilidad de adaptarse rápido a los cambios y capacidad de renunciar a los paradigmas mentales y a las formas tradicionales de hacer las cosas para llegar a soluciones inesperadas.

7. COMODIDAD CON LA INCERTIDUMBRE

Reconocer que algo nuevo sólo se puede crear desde el no saber. “Si nada de lo que estas haciendo es desconocido, seguramente estás haciendo lo mismo”

8. EXPERIMENTACIÓN

Areverse a hacer, tomar riesgos y aprender de los errores una y otra vez. Un primer intento nunca será perfecto ni suficiente para llegar a la mejor solución.

9. TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN

La innovación no es posible sin el error, por eso de debe desarrollar la capacidad de sobrepasar los obstáculos y no detenerse al primer fracaso.

10. COLABORACIÓN

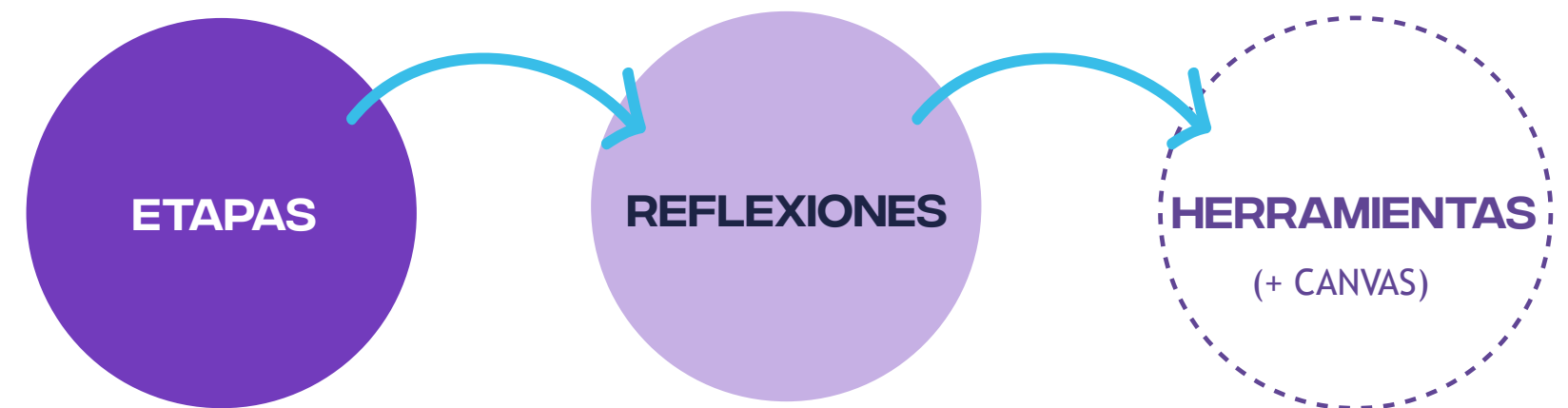
El trabajo en equipo genera una inteligencia colectiva más poderosa que cualquier inteligencia individual. “Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros”

PARA QUÉ Y CÓMO USAR ESTE TOOLKIT?

DIY “HAZLO TÚ MISMO”

Este kit lo puedes usar en un proyecto existente o en un proyecto que no ha iniciado aún. En ambos casos te ayudará a tomar decisiones y avanzar en el desarrollo de tu proyecto buscando inspiración, adquiriendo un mejor entendimiento del problema, generando ideas o poniendo a prueba las soluciones para saber si funcionan.

Está diseñado para que puedas escoger las herramientas que más se ajusten a tu necesidad sin tener que usarlas todas. Para hacerlo puedes navegar de forma general por cada una de las etapas y sus herramientas, o puedes reflexionar sobre las preguntas (Reflexiones) del menú principal para cada etapa, y si aún no tienes clara la respuesta, explora las herramientas señaladas y escoge la que mejor se adapte a tu proyecto, equipo o requerimiento. El toolkit también incluye unos canvas de trabajo, listos para imprimir, que soportan el uso de algunas herramientas, estos los puedes encontrar en el archivo anexo: **Canvas Toolkit Innovation by You**.



Siéntete libre de complementar este toolkit con otros recursos o metodologías de innovación; también de adaptar y modificar las herramientas según tu necesidad.

ENCUENTRA TU HERRAMIENTA

Haz click en este ícono, para regresar a este menú



ETAPAS	REFLEXIONES	HERRAMIENTAS	PÁG
1  DESCUBRIR	Conozco el contexto que voy a impactar con mi proyecto?	1. Investigación de escritorio 2. Mapa de Stakeholders 3. Mapa de Proceso	11 12 13
	Entiendo a profundidad el problema u oportunidad que voy a trabajar?	4. Observación 5. Entrevistas 6. Auto-Etnografía	14 15 16
2  DEFINIR	He encontrado insights (verdades ocultas) en la información que he recopilado?	7. Revelación de insights 8. Insights de Usuarios 9. Zig Zag de Entidades	18 19 20
	Estoy seguro de estar trabajando en el reto correcto?	10. Diagrama de Causas 11. Customer Journey Map 12. Formulación de Retos	21 22 23
3  IDEAR	He generado más de una idea para solucionar el reto?	13. Principios y Requerimientos 14. Co-Creación 15. SCAMPER	25 26 27
	He enriquecido mi idea y está definida en detalle?	16. Analogías 17. Generación de Conceptos 18. Matriz de Selección	28 29 30
4  VALIDAR	He puesto mi solución a prueba para saber si funciona?	19. Prototipado de solución 20. Historieta 21. Journey interactivo	32 33 34
	Necesito probar mi solución en una escala más grande?	22. Mapa de Solución 23. Prueba Piloto 24. Plan de Competencias	35 36 37



1 DESCUBRIR

El objetivo de esta etapa es observar y entender el mundo real, el contexto, y sobretodo a las personas a quienes se les está diseñando una solución: sus comportamientos, necesidades, motivaciones y frustraciones. Esta investigación servirá para encontrar inspiración y explorar oportunidades que no eran visibles antes (pensamiento divergente).



1. INVESTIGACIÓN SECUNDARIA

Esté método o herramienta también es conocido como investigación de escritorio, consiste en consultar información ya existente para enternder mejor el contexto del proyecto, saber qué actores son importantes, identificar descubrimientos y soluciones actuales y tecnologías.

El objetivo de esta herramienta es construir sobre el conocimiento existente para “no inventar la rueda”, esto te ahorrará tiempo y esfuerzo en las fases futuras, y te permitirá estructurar mejor otras herramientas de investigación, identificar a quién debes entrevistar, qué debes observar y formular preguntas e hipótesis más acertadas para tu proyecto.

RECURSOS: Computador/tablet, internet, publicaciones físicas o digitales, canvas de investigación secundaria (opcional)

PERSONAS: Mínimo una persona del equipo

TIEMPO: 4 a 8 horas

PASOS:

- 01 | Haz una lista de los temas qué quieres investigar relacionados con tu proyecto o reto y define qué desconoces de cada uno; luego define cuáles son más importantes y útiles para dedicarles más tiempo.
- 02 | Identifica fuentes interesantes que puedas explorar y empieza a buscar los temas que definiste con palabras claves. Algunas fuentes que recomendamos son páginas de noticias, revistas, artículos científicos, columnas de opinión, bases de datos, reportes de mercado, tendencias, reportes internos de la organización, videos, conferencias o podcasts.
- 03 | Asegúrate que la información sea de calidad y de fuentes confiables: medios reconocidos, autores expertos o artículos científicos revisados. También revisa que las fechas de publicación sigan vigentes.
- 04 | Captura hallazgos importantes: actores, avances en la industria, referentes, soluciones existentes o similares, entre otros.
- 05 | Recopila la información en el canvas: define los temas y escribe los hallazgos claves de cada de uno, luego escribe las fuentes correspondientes. Este cuadro te servirá para sintetizar la información, organizarla y poderla compartir con el equipo de manera fácil y rápida.

CANVAS INVESTIGACIÓN SECUNDARIA: Ver archivo CANVAS, Pág 2

CONCLUSIÓN:

Ahora debes tener mayor claridad del contexto que vas a impactar y un conocimiento más profundo de los temas importantes. Reflexiona si tus hipótesis siguen siendo las mismas o si aparecieron nuevas preguntas para investigar. Intenta validar la información encontrada con otras herramientas.





2. MAPA DE STAKEHOLDERS

Usa esta herramienta para visualizar los actores (stakeholders) del proyecto dentro de un sistema y para entender mejor el nivel de impacto y las relaciones entre ellos. Te ayudará a saber qué actores generan valor, cuáles son fuentes valiosas de información, y con quienes debes mantener una relación cercana. También podrás revelar interacciones desconocidas, posibles riesgos y dependencias.

Otra forma de usar esta herramienta es como Mapa de Sistema, incluyendo, además de los actores, otros elementos que puedan considerarse parte del ecosistema: canales, lugares físicos, dispositivos, objetos, plataformas y tecnologías.

RECURSOS: Investigación secundaria, canvas Mapa de Stakeholders, post-its y marcadores

PERSONAS: 2 - 8

TIEMPO: 2 horas

PASOS:

- 01 | Imprime el canvas Mapa de Stakeholders en un formato que se ajuste el número de personas que va a participar en su creación. También puedes dibujarlo en un tablero.
- 02 | Pon en el centro del mapa el foco de interés que quieres analizar, este puede ser: el proyecto, una organización, un tema específico o el cliente/usuario.
- 03 | Crea una lista de los actores que tienen influencia directa o indirecta en el foco de interés según sea el caso, estos pueden ser personas o entidades. Considera patrocinadores, tomadores de decisiones, proveedores, clientes o usuarios, áreas dentro de la organización, entidades regulatorias, competidores o aliados.
- 04 | Escribe cada uno en un post-it y haz un ranking de acuerdo con su nivel de impacto e importancia en el proyecto.
- 05 | Posiciona cada actor dentro del mapa según el nivel de impacto, poniendo cerca del centro aquellos que sean de alto impacto y hacia la periferia aquellos con menos impacto.
- 06 | Discute y analiza con el equipo cómo impacta cada actor, las relaciones entre unos y otros, e identifica dependencias y dónde hay intercambios de valor, información o servicios.
- 07 | Reorganiza los post-its según la discusión previa e ilustra con flechas las relaciones existentes. Usa colores si necesitas marcar diferentes categorías o diferentes tipos de líneas para distinguir relaciones (opcional).

CANVAS MAPA DE STAKEHOLDERS: Ver archivo CANVAS, Pág 3

CONCLUSIÓN:

Utiliza el mapa para ilustrar el contexto del proyecto y para tomar decisiones estratégicas de relacionamiento y búsqueda de información. También para reflexionar si hay vacíos en el entendimiento del contexto que se deban profundizar. El mapa de stakeholders es una herramienta que estará en constante cambio. A medida que vas conociendo más de tu proyecto, el mapa podrá crecer y nuevos actores o relaciones serán evidentes y otros desaparecerán o perderán importancia.





3. MAPA DE PROCESO:

Esta herramienta sirve para representar un proceso complejo de principio a fin de manera sencilla y clara, con el objetivo de poderlo comunicar fácilmente a otras personas creando un entendimiento común del contexto. La puedes usar para sintetizar procesos administrativos con múltiples intervenciones de entidades, áreas, personas y tiempos; o para procesos técnicos u operativos que cuenten con diferentes dispositivos, mecanismos e interacciones humano - máquina/tecnología.

RECURSOS: Canvas Mapa de Proceso, post-its, marcadores y conocimiento del proceso (puede salir de investigación secundaria, resultados de observación o entrevistas)

PERSONAS: 2 - 6

TIEMPO: 2 horas

PASOS:

- 01 | Imprime el canvas Mapa de Proceso en un tamaño que se ajuste al número de personas que van a participar; o también puedes reemplazarlo usando un tablero y post-its. Otra opción interesante es trabajarlo de forma individual y luego comparar las respuestas para crear una versión final.
- 02 | Define el proceso que necesitas analizar, el nivel de detalle requerido y los límites, es decir, dónde inicia el proceso y que insumos necesita, y dónde finaliza y qué resultados se obtienen.
- 03 | Escribe todos los pasos necesarios para ir del punto inicial al final. Y agrúpalos por etapas si es el caso.
- 04 | Para cada paso describe las acciones que se deben realizar (humanas o no humanas), el tiempo que se necesita, las personas responsables (si aplica), los objetos o dispositivos involucrados y la información requerida o generada.
- 05 | Revisa el mapa con alguien externo que tenga conocimiento del proceso y complementa o corrige el mapa.
- 06 | Analiza si los resultados de cada etapa o paso son los esperados y si facilitan o interfieren los siguientes pasos. Identifica puntos críticos, reprocesos, fricciones, esfuerzos o riesgos.

CANVAS MAPA DE PROCESO: Ver archivo CANVAS, Pág 4

CONCLUSIÓN:

Revisa que el mapa ilustre con claridad el proceso, esté completo y tenga el nivel de detalle suficiente para el proyecto (sino te recomendamos complementarlo con información capturada en entrevistas u observación). Ahora reflexiona y discute con tu equipo las siguientes preguntas: ¿encontraste nuevos aspectos que no habías considerado? ¿tienes una nueva visión del contexto?, ¿surgieron nuevas preguntas para investigar?, ¿encontraste nuevos retos o podrías redefinir el reto? ¿identificaste un foco para trabajar?





4. OBSERVACIÓN

Esta herramienta te ayudará a desarrollar la empatía y a entender mejor el problema desde la perspectiva de otra persona para identificar causas y revelar información nueva.

Para hacerlo debes renunciar a tu forma de ver el mundo y enfocarte en cómo lo ve y experimenta tu usuario; una recomendación es imaginar que eres el narrador de una escena quien observa de forma objetiva todo lo que sucede sin dar juicios de valor.

Puedes observar de forma participativa o incógnita. En la primera, las personas saben que están siendo observadas y deben ser invitadas participar, en esta modalidad es importante generar confianza y no influenciar su comportamiento con tu presencia. Es muy útil para entender tareas específicas y generalmente se da en un espacio controlado. En la observación incógnita, los participantes no saben que están siendo observados y se debe visitar el lugar real donde suceden los hechos.

RECURSOS: Cuaderno, lapicero, celular con cámara

PERSONAS: Mínimo una persona

TIEMPO: 1- 2 horas (Depende de lo que necesitas observar)

PASOS:

- 01 | Define cuál es la situación, interacción o proceso que quieres entender a profundidad y qué preguntas quieres responder. Esto te servirá para delimitar el proceso y no perder el foco de investigación.
- 02 | Decide si vas a hacer observación participativa o no participativa y planea dónde y cuándo la vas a hacer.
- 03 | Lleva contigo cuaderno, lapicero y tu celular con cámara para tomar fotos o grabar.
- 04 | Cuando estés en el lugar definido observa con atención plena usando todos tus sentidos y responde ¿Qué ves? ¿Qué escuchas? ¿Qué oyes? ¿Qué sientes?
- 05 | Observa la situación, el entorno, las personas, los objetos, las conversaciones, el lenguaje corporal, las acciones, las interacciones, el comportamiento, las emociones y todo aquello que sirva para responder las preguntas iniciales. Recuerda mantener el foco de lo que necesitas entender.
- 06 | Captura las cosas más importantes, lo que te llame la atención y lo inusual. Usa tu cuaderno para escribir notas o descripciones, toma fotos y/o graba videos.
- 07 | Revisa tus apuntes, fotos y/o videos para analizar qué información es útil y cuál no. Saca conclusiones y aprendizajes importantes que enriquezcan tu investigación para socializar con tu equipo.

CONCLUSIÓN:

Después de finalizar reflexiona si encontraste algo que no esperabas, o si hay contradicciones con lo que las personas dicen hacer o con la investigación secundaria. Analiza si surgieron nuevas preguntas o si tu pregunta inicial debe ser modificada.





5. ENTREVISTAS

Las entrevistas sirven para entender y escuchar, de primera mano, las necesidades, comportamientos, frustraciones, percepciones, intereses y emociones de un grupo de personas respecto a un tema o situación. Puedes hacer entrevistas para tener un entendimiento profundo de algo específico o las puedes usar de forma más general como primera aproximación a la investigación.

TIPS:
Encuentra recomendaciones adicionales en el canvas de entrevistas (archivo CANVAS página 5). Te servirán para obtener mejores resultados.

RECURSOS: Cuaderno, lapicero, grabadora de voz, carta de consentimiento.

PERSONAS: 1-2 personas

TIEMPO: 1 hora: Preparación preguntas
2 - 3 días: Reclutamiento de 5 participantes
45 min - 1 hora: Realización de una entrevista

PASOS:

- 01 | Define los temas que necesitas investigar y formula preguntas específicas sobre cada tema. Organiza las preguntas desde lo general a lo específico y asegúrate que tengan un hilo conductor lógico.
- 02 | Busca los participantes que cumplan el perfil de investigación, es decir que representen al grupo de personas que quieres entender, y agenda la entrevista. En algunos casos es necesario ofrecerles un incentivo para participar y firmar una carta de consentimiento.
- 03 | Inicia la entrevista presentándote y explicando el propósito de la investigación, trata de generar confianza siendo amigable, cercano y flexible.
- 04 | La entrevista debe parecer más una conversación casual que un cuestionario, usa las preguntas como una guía y no como requisitos. Profundiza en las preguntas que lo ameriten o cámbialas de acuerdo con las respuestas que vayas obteniendo.
- 05 | Si es posible, graba la conversación para referenciarla en el futuro o profundizar en respuestas específicas. Esto también te dará libertad para escribir sólo notas y mantener la atención en la persona.
- 06 | Luego de la entrevista, revisa tus notas, escucha la grabación, transcribe frases clave y prepara un documento con los puntos más relevantes, la fecha de la entrevista y el participante para tener trazabilidad en un futuro.

CONCLUSIÓN:

Las entrevistas deben ayudarte a revelar ideas o situaciones que no son evidentes a simple vista. Debes estar atento de la comunicación no verbal y de las reacciones que las personas tienen a tus preguntas, detrás de las respuestas también puedes encontrar información valiosa. Compara tus hallazgos con los resultados de otras herramientas para corroborar la información y analizar contradicciones. Reflexiona también si hay vacíos en tu investigación o si surgieron nuevas preguntas.





6. AUTO ETNOGRAFÍA

Esta herramienta consiste en vivir la situación que se quiere analizar de principio a fin, esta puede ser el uso de un producto o servicio, realizar un procedimiento, visitar un lugar o interactuar con una entidad. Se usa para fortalecer la empatía, aprender desde la experiencia propia y descubrir emociones que son difíciles de expresar en una entrevista u observar desde afuera. También es útil para entender mejor la competencia o para buscar inspiración en servicios y productos de otra industria.

RECURSOS: Cuaderno, lapicero, grabadora de voz, celular con cámara, permisos (si aplica)

PERSONAS: Mínimo una persona

TIEMPO: Mínimo 1 hora y se puede extender según la experiencia.

PASOS:

- 01 | Elige la experiencia que quieres investigar y el momento correcto para hacerlo. Debes tener presente la pregunta de investigación durante todo el proceso.
- 02 | Coordina la logística necesaria para llevar a cabo la experiencia y revisa si requieres permisos especiales para hacerlo.
- 03 | Inicia el proceso de principio a fin. Utiliza todos los sentidos cuando te encuentres en la experiencia y toma una nota mental de lo que vayas viviendo.
- 04 | Si es posible toma notas durante el proceso, toma fotos, video o graba conversaciones.
- 05 | Al terminar la experiencia, reflexiona sobre los aspectos positivos y negativos; analiza dónde hubo confusión, frustración o problemas, y dónde hubo emoción, claridad y satisfacción; reflexiona si se cumplieron tus expectativas o si tu precepción cambió después de terminar.
- 06 | Captura los aprendizajes en un documento y agrega las fotos y/o videos si es el caso.

CONCLUSIÓN:

Compara tus conclusiones con otros hallazgos o con la experiencia de otra persona del equipo que haya hecho auto etnografía para sacar conclusiones más contundentes. Ten en cuenta que puede haber experiencias que requieran una inmersión más prolongada, donde la experiencia completa puede tomar varios días o semanas. Para este caso es importante usar un diario físico o un block de notas en el celular que permita recolectar información incrementalmente.

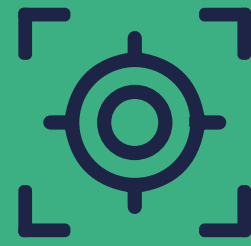




2

DEFINIR

Una vez se tiene información clara de las personas, el contexto, la tecnología y el negocio, es necesario analizarla y sintetizarla (pensamiento convergente) para llegar a una mejor definición del problema u oportunidad que se va a trabajar. Durante este proceso también se busca revelar insights (verdades auténticas) que servirán más adelante para direccionar el diseño de la solución.



7. REVELACIÓN DE INSIGHTS (TEMAS Y PATRONES)

Usa esta herramienta para analizar y sintetizar los datos que has capturado en la investigación y convertirlos en información accionable. El objetivo es identificar patrones, similitudes para encontrar insights que representen oportunidades para solucionar el reto.

Los insights son descubrimientos que no son evidentes a simple vista y se encuentran escondidos en los datos recolectados, revelan información del comportamiento humano, los sistemas complejos y las relaciones.

RECURSOS: Resultados de investigación (herramientas de fase Descubrir), marcadores, post-its, salón con tablero o pared disponible.

PERSONAS: 2 - 7 personas

TIEMPO: 2 horas

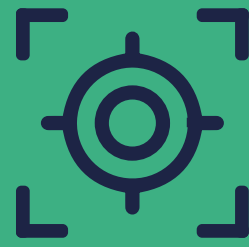
PASOS:

- 01 | Reúne al equipo para socializar entre todos los resultados de la investigación y define 1 o 2 personas encargadas de tomar notas en la sesión.
- 02 | Durante la socialización, las personas responsables de la captura de notas, deben escribir los hallazgos más relevantes, se debe escribir uno por post-it (ojalá del mismo color) y evitar hacer listas dentro del mismo post-it.
- 03 | Cuando se termine la socialización, o incluso durante la misma, identifica temas o categorías generales y escríbelas en un post-it cada una y pégalos en la pared o tablero.
- 04 | Lee todos los post-its de hallazgos y mira si hacen parte de alguno de los temas ya definidos o si se debe crear un tema nuevo. Ubícalos en la pared o tablero en la categoría correspondiente y reubícalos las veces que sea necesario.
- 05 | Discute e identifica conexiones entre los hallazgos, busca información que no es explícita, relaciones directas o indirectas (ejm: cuando X esta presente, Y aparece, incrementa o desaparece...) y resalta los más importantes.
- 06 | Formula 3 - 5 insights a partir del punto anterior y respondiendo ¿Qué información oculta se puede revelar, que no era evidente a primera vista?
- 07 | Para verificar que los insights sean valiosos y útiles, revisa que puedas actuar sobre ellos y que representen oportunidades para solucionar el reto.
- 08 | Soporta los insights con frases textuales de los usuarios (verbatim) y fotos; y si aplica represéntalos de forma gráfica. Esto es importante para comunicarlos con claridad a personas externas al proyecto.

CONCLUSIÓN:

Recuerda que los insights siempre deben salir de los patrones encontrados en la investigación y no deben formularse a partir de suposiciones. Reflexiona si surgieron nuevas hipótesis, preguntas a responder o si debes redefinir el reto.





8. INSIGHTS DE USUARIOS BASADO EN JOBS TO BE DONE

Esta herramienta sirve para formular insights desde la perspectiva del usuario ilustrando necesidades y fricciones, y revelando las “tareas” que el usuario espera lograr con un producto/servicio en determinada situación. Estas tareas pueden ser funcionales, sociales y emocionales.

Entender el comportamiento del usuario con este método te ayudará a idear nuevas soluciones a partir de lo que las personas quieren alcanzar en diferentes dimensiones. También es útil para rediseñar un producto/servicio existente bajo un marco de referencia nuevo. Este proceso es iterativo, lo cual quiere decir, que debes hacerlo una y otra vez para obtener buenos resultados.

RECURSOS: Resultados de la investigación: fuentes secundarias, entrevistas, observación, fotos, etc..., resultados de la herramienta Temas y Patrones (opcional), tablero y marcador, o papel y lapicero.

PERSONAS: 1 - 7 personas

TIEMPO: 2 - 4 horas (depende de la complejidad)

PASOS:

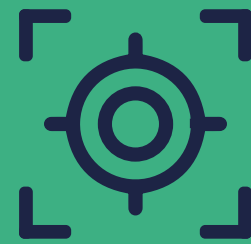
- 01 | Prepara la información recolectada en la investigación, hallazgos e insights para que sea el insumo de este proceso.
- 02 | Identifica quién es tu usuario o si hay varios, descríbelos en función de su comportamiento, lo que valoraran y lo que les molesta.
- 03 | Identifica la situación o contexto donde se da determinado comportamiento del usuarios, sus necesidades, las tareas que quiere lograr (funcionales, emocionales y sociales) y las fricciones para lograrlas.
- 04 | Usa el canvas para escribir varios insights en la estructura presentada, aplícala como una guía y no como una camisa de fuerza. Ten en cuenta que habrá productos o servicios que no cumplan “tareas” emocionales y sociales, o algunos casos donde no hay fricciones. No trates de escribir un sólo insight perfecto, recuerda que es un proceso iterativo.
- 05 | Socializa los insights (si estas en grupo), comprara, reflexiona, fusiona, modifica o escribe de nuevo. Recuerda que deben estar soportados en la investigación.
- 06 | Prioriza los 3 o 5 insights más relevantes.

CANVAS INSIGHTS DE USUARIO: Ver archivo CANVAS, Pág 6

CONCLUSIÓN:

Con estos insights podrás explicar el comportamiento del usuario más allá de lo evidente. También te servirán para la fase de ideación y validación. Si ya tienes una solución, reflexiona si se está quedando sólo en la dimensión funcional y no está considerando los aspectos sociales y emocionales del usuario.





9. ZIGZAG DE ENTIDADES

Esta herramienta representa visualmente la actitud de las personas frente a un producto, servicio o experiencia, en función de diferentes atributos. Sirve para comparar diferentes productos/servicios (entidades), o para entender cómo diferentes usuarios (entidades) perciben un mismo producto/servicio. La puedes usar para replantear la propuesta de valor, analizar el portafolio de productos o servicios, e identificar nuevas oportunidades.

RECURSOS: Resultados de investigación de usuarios, entidades que se van a comparar (perfiles de usuarios, portafolio o productos de la competencia), tablero, papel, post-its, marcadores, canvas Zigzag de Entidades.

PERSONAS: 2 - 7 personas

TIEMPO: 2 - 4 horas

PASOS:

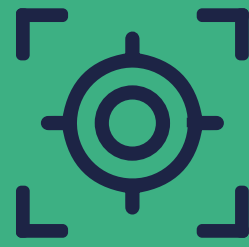
- 01 | Socializa los hallazgos más importantes de la investigación, del usuario, del contexto o de la competencia.
- 02 | Define que entidades quieres comparar, por ejemplo: personas/perfiles, productos, servicios, marcas o experiencias, y escribe cada uno en un post-it. También puedes usar fotos si las tienes.
- 03 | Identifica los atributos más importantes que quieras analizar de las entidades, por ejemplo: Precio, comunicación, calidad, proximidad, etc...
- 04 | Toma el canvas o dibújalo en un tablero, ubica los post-its de entidades en línea horizontal y escribe los atributos en vertical.
- 05 | Basado en la data recolectada de los usuarios, califica cada entidad en relación con los atributos definidos y conecta verticalmente los puntos formando un zigzag.
- 06 | Analiza si hay patrones, puntos calientes (agrupaciones), vacíos o relaciones. Reflexiona el ¿por qué? ¿Y qué significa?
- 07 | Formula los insights que descubriste a partir de la reflexión y discusión anterior.
 - ★ Variación: Si no cuentas con data suficiente y estas partiendo principalmente de hipótesis, puedes usar esta herramienta como un método de investigación, pidiéndole a tus usuarios que creen ellos mismos el zigzag basado en sus percepciones.

CANVAS ZIG ZAG DE ENTIDADES: Ver archivo CANVAS, Pág 7

CONCLUSIÓN:

Ahora tienes sintetizada mucha información en una sola representación gráfica. Esta visualización te servirá para comunicar efectivamente a otras personas las diferencias entre entidades y poder generar un entendimiento común para tomar decisiones y definir dónde enfocar esfuerzos.





10. DIAGRAMA DE CAUSAS

Este método te ayudará a entender mejor las causas de un problema para encontrar su origen. Consiste en desglosar el problema a profundidad y trascender lo obvio para visualizar las causas del problema desde diferentes áreas o componentes. Usa esta herramienta cuando tengas un problema muy general y necesites saber en qué te debes enfocar, o para mejorar tu definición del problema y asegurarte que vas a trabajar en el reto correcto.

RECURSOS: Resultados de investigación, tablero, papel, post-its, marcadores, canvas Diagrama de Causas.

PERSONAS: 2 - 7 personas

TIEMPO: 1 hora

PASOS:

- 01 | Define el problema que se va a analizar y socializa el entendimiento de este.
- 02 | Identifica cuáles son las áreas, componentes o temas relacionados con el problema (por ejemplo: ventas, materiales, comunicación, precio, diseño, etc...)
- 03 | Escribe en el canvas el problema y los componentes del problema.
- 04 | Escribe la causa más evidente del problema desde cada área en el primer nivel. Luego profundiza al segundo nivel, reflexionando que pudo haber producido esa causa. Continúa sucesivamente y responde el porqué de cada causa hasta llegar al origen.
- 05 | Reflexiona si hay vacíos en tu entendimiento del problema. Si es así explora las herramientas de investigación de la etapa Descubrir para capturar información importante. Recuerda no suponer.
- 06 | Socializa el diagrama con personas que te puedan dar retroalimentación para complementarlo.
- 07 | Señala en el diagrama las causas más importantes y reformula el problema nuevamente.

CANVAS DIAGRAMA DE CAUSAS: Ver archivo CANVAS, Pág 8

CONCLUSIÓN:

Ver las causas de un problema desde diferentes perspectivas te ayudará a identificar qué necesitas para resolverlo, qué personas debes involucrar y si necesitas investigar más. Si encontraste varias causas de alto impacto, formula para cada una de ellas un reto y crea un portafolio que puedas manejar estratégicamente en el desarrollo del proyecto.





11. CUSTOMER JOURNEY MAP

Esta herramienta permite tener claridad de una experiencia completa (antes, durante y después) con un producto, servicio, situación o proceso, desde la perspectiva del usuario y no del negocio. Consiste en desglosar una experiencia de principio a fin en la secuencia de pasos necesarios para alcanzar un objetivo, ilustrando las emociones, interacciones, mensajes y objetos en cada una de ellas.

Este método lo puedes usar en todas las etapas del proceso de innovación haciendo pequeñas variaciones según el propósito. En la fase de investigación lo puedes usar con usuarios para que ellos mismos representen su experiencia, en la fase de ideación para diseñar experiencias futuras y en la fase de validación para hacer prototipos rápidos de la experiencia.

RECURSOS: Resultados de investigación de usuarios, tablero, papel, post-its, marcadores, canvas Customer Journey Map.

PERSONAS: 2 - 7 personas

TIEMPO: 2 - 4 horas

PASOS:

- 01 | Imprime el canvas Customer Journey Map en formato grande idealmente para trabajarlo en equipo.
- 02 | Define qué experiencia quieres mapear y para cuál usuario. Recuerda que una misma experiencia puede ser diferente para usuarios diferentes.
- 03 | Socializa la información recolectada en la investigación.
- 04 | Define el punto inicial y el objetivo que quiere alcanzar el usuario al terminar la experiencia. También el nivel de detalle necesario para hacer el análisis.
- 05 | Nombra las etapas generales para completar la experiencia: el antes, el durante y el después.
- 06 | Desglosa las acciones que debe llevar a cabo el usuario en cada etapa, dibuja la escena y escribe una descripción de esta.
- 07 | Marca en cada escena las emociones del usuario (frustración, malestar, neutral, satisfacción, felicidad) según los hallazgos de tu investigación.
- 08 | Identifica en cada escena objetos, mensajes, artefactos o tecnologías (si el proyecto lo requiere).
- 09 | Reflexiona en los puntos críticos, donde las emociones están en los extremos; tanto las negativas como las positivas representan oportunidades para tu solución. Pregúntate: ¿Cómo estas interactuando con tu usuario en los diferentes momentos? ¿Cómo acceden ellos a la información? ¿Estás facilitando o dificultando la experiencia?

CANVAS CUSTOMER JOURNEY: Ver archivo CANVAS, Pág 9

CONCLUSIÓN:

El Customer Journey Map es una herramienta muy poderosa para identificar nuevas oportunidades de negocio, ya que extiende el análisis de un producto/servicio más allá del momento de uso. Esta mirada permite entender que el antes y el después del uso, hacen parte de la experiencia e impactan directamente la percepción del usuario.

Como la mayoría de las herramientas creativas, este diagrama es un objeto vivo, es decir, puede evolucionar en la medida que mejoras el entendimiento del usuario y la experiencia.





12. FORMULACIÓN DE RETOS

Definir bien el problema o reto es más importante que solucionarlo bien, ya que muchas veces se invierten esfuerzos y recursos solucionando el reto equivocado. Para hacerlo es indispensable entender a profundidad el problema, el contexto, el usuario o el sistema, y conocer los insights más importantes de la investigación. Una clara definición del reto permite darle foco al proyecto y llegar a una solución más acertada. Este proceso es engañoso porque a simple vista parece ser muy sencillo, debes hacerlo una y otra vez (iterar) para llegar a una buena definición.

RECURSOS: Resultados de la investigación y los insights revelados del usuario, producto, experiencia o sistema (patrones y temas, zigzag de entidades, diagrama de causas o customer journey map)

PERSONAS: 2 - 7 personas

TIEMPO: 2 horas

PASOS:

- 01 | Revisa los insights que encuentres con otras herramientas, y discute tu nueva forma de ver el problema; desde el usuario, analiza sus frustraciones, motivaciones o tareas; desde la experiencia analiza los puntos críticos y desde un sistema o artefacto analiza el origen de las causas del problema.
- 02 | Basado en lo anterior, formula varios retos en forma de pregunta usando “¿Cómo podríamos...?”
- 03 | Cuando tengas varios retos agrupa los que sean similares o del mismo tema, haz ajustes, mejoras y priorízalos. Selecciona uno y úsalo como punto de partida y foco de trabajo para tu proyecto.
- 04 | Asegúrate que sea corto, claro y sexy. El reto debe ser atractivo para quienes lo vayan a solucionar.
- 05 | Busca un balance entre lo general y lo específico. No debe ser tan general que las soluciones sean infinitas, pero tampoco debe ser tan enfocado que sólo pueda solucionarse de una o dos maneras.
- 06 | Revisa que el reto no contenga la solución en la formulación (por ejm: ¿cómo podríamos diseñar una app que reemplace las filas en los bancos?).

Ejemplos:
 - ¿Cómo podríamos evitarle a “pesimistas” (persona/perfil) sorpresas desagradables durante la compra?
 - ¿Cómo podríamos facilitar la toma de decisiones a los “comprimidos” (persona/perfil) en el proceso de selección de acabados?
 - ¿Cómo podríamos ayudarle a Juan (persona/perfoñ) a sentirse saludable durante sus vacaciones?

CONCLUSIÓN:

Es probable que resulten varios retos después de haber usado esta herramienta, en ese caso selecciona el más relevante para darle estructura a tu proyecto y usa los demás para crear un portafolio de retos que se pueda gestionar estratégicamente en el tiempo. Si el reto requiere que profundices en un tema nuevo, o en el comportamiento del usuario, utiliza las herramientas de investigación de la etapa Descubrir.





3

IDEAR

En esta etapa se quieren integrar diferentes perspectivas y construir sobre las ideas de los demás para llegar a soluciones inesperadas. Es importante saber que la primera idea nunca es la mejor, y que una idea impuesta por una persona no tendrá el mismo impacto que una idea creada de forma colectiva por un equipo. Al inicio se busca cantidad y no calidad, ya que después, las ideas se evalúan para seleccionar las mejores. Finalmente es necesario enriquecerlas al detalle para transformarlas en conceptos de solución.



13. PRINCIPIOS Y REQUERIMIENTOS DE DISEÑO

Muchas veces los insights son ambiguos y difíciles de aplicar en la solución, por esta razón se pierden o no se les saca el mayor provecho. Usa esta herramienta para hacer una transición entre la fase de investigación y la fase de ideación; te servirá para traducir los insights en afirmaciones generales y específicas que sirvan para direccionar la generación de ideas o de conceptos. Son muy útiles cuando el equipo que diseña la solución es diferente al que hizo la investigación.

RECURSOS: Insights de la investigación, temas y patrones, post-its, marcadores, lapiceros, papel.

PERSONAS: 2 - 7 personas

TIEMPO: 1 - 4 horas (depende de la complejidad)

PASOS:

- 01 | Presenta los insights que capturaste de la investigación y los hallazgos más importantes.
- 02 | Agrupa los que sean similares evitando redundancias. Discute con el grupo cada uno para garantizar que haya un entendimiento común.
- 03 | **Escribe los Principios:** Basándote en los insights y en la conversación generada, con el equipo, define cuáles son los conceptos o valores que deben estar en el núcleo de la solución. Redáctalos como afirmaciones positivas que sirvan como **lineamientos generales** para solucionar el reto.
- 04 | **Escribe los requerimientos:** Define las acciones o aspectos determinantes que soportan los principios y que se deben incluir en la solución. Los requerimientos son **descripciones más específicas** que sirven para la generación de conceptos.

- 05 | Revísalos y analiza si se deben ajustar o modificar.

Ejemplos:

INSIGHT: “Si la solución no viene de la comunidad, no funcionará”

PRINCIPIO: “Co-creación con la comunidad”

REQUERIMEINTO: El nombre y el logo debe ser diseñado con los líderes de la comunidad

INSIGHT: “Los clientes se confunden con el leguaje técnico”

PRINCIPIO: “Hablar en el lenguaje de las personas”

REQUERIMEINTO: El chat de soporte debe hablar en el as palabras del cliente y usar lenguaje casual

CONCLUSIÓN:

Dependiendo del proyecto puedes definir sólo los principios o sólo los requerimientos; lo importante es que te permitan conectar los resultados de la investigación con la generación de ideas. Deben ser claros, accionables y facilitar el avance en el diseño de la solución.





14. CO-CREACIÓN

Un workshop de co-creación es una herramienta que permite construir muchas soluciones a partir de la inteligencia colectiva de un grupo. Para hacerlo es necesario tener claro qué reto(s) se va a solucionar y qué personas deben estar en la sesión. Si quieres obtener mejores resultados, convoca un grupo multidisciplinario; puedes invitar a personas externas al proyecto, expertos en el tema a tratar o en otras industrias y/o usuarios.

Puedes complementar la sesión con otras herramientas de esta sección según el tiempo que tengas disponible.

RECURSOS: Contexto del problema, insights clave, retos, salón con mesa de trabajo y paredes libres, materiales para taller (post-its, stickers de puntos, marcadores, cartulinas).

PERSONAS: 5 - 8

TIEMPO: 4 - 8 horas

PASOS:

- 01 | Prepara la sesión de trabajo y los tiempos para cada actividad. Define uno o varios retos y organiza la información necesaria para trabajar en el reto, como contexto, mapa de stakeholders, perfiles de personas, insights y mindsets de ideación.
- 02 | Inicia la sesión con un icebreaker para entrar en confianza. Una forma, es pedirles a los participantes que se presenten usando un objeto del salón.
- 03 | Haz una presentación del contexto del proyecto, los usuarios, insights y/o tendencias. El objetivo es servir como inspiración para resolver el reto.
- 04 | Sensibiliza a los participantes a escuchar, construir sobre las ideas de los demás, y a no juzgar. Recuérdales que el objetivo es la cantidad y no la calidad.
- 05 | Presenta el reto y pídele a los participantes que generen el mayor número de ideas de forma independiente; escribiendo una idea por post-it. Luego todos deben socializar sus ideas.
- 06 | Agrupa las ideas por temas, modifícalas y has mezclas para llegar a nuevas ideas. Pregunta ¿qué nuevas posibilidades surgen? ¿Cuáles son complementarias? ¿Cómo enriquecer una idea con diferentes miradas?
- 07 | Pega las ideas en la pared y usa los stickers de puntos para que cada participante señale las mejores ideas.
- 08 | Usa aquellas con más stickers como punto de partida y genera nuevas ideas entre todos.

CONCLUSIÓN:

Los resultados de la sesión deben ser organizados y analizados por el equipo de trabajo para profundizar en los detalles y transformar las ideas en conceptos de solución. No subestimes las ideas que quedaron escritas y no fueron socializadas por los participantes, te puedes sorprender con lo que vas a encontrar.





15. SCAMPER

Esta herramienta es muy útil para rediseñar productos y servicios, o para hacer mejoras a ideas de solución que estés trabajando. SCAMPER es un acrónimo para una serie de palabras que dan estructura a la generación de ideas rápidas y a las discusiones con el equipo. Las palabras significan: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otro uso, Eliminar y Reordenar.

RECURSOS: Ideas o conceptos de producto o servicio, canvas SCAMPER, cronómetro, post-its.

PERSONAS: 2 - 7 personas

1 - 2 horas

PASOS:

- 01 | Reúne al equipo y define el producto, servicio o idea sobre la que se va a trabajar.
- 02 | Entrega los post-its e imprime un canvas por persona para que usen las preguntas para provocar la generación de ideas.
- 03 | Comienza la sesión con Brainwriting, esta técnica funciona similar a una lluvia de ideas, pero con una sutil diferencia: primero cada persona escribe las ideas de forma independiente en post-its y luego se socializan. Esto garantiza que todos los participantes aporten al proceso.
- 04 | Usa un cronómetro para controlar el tiempo que se dedica a cada palabra, este puede ser entre 3 - 5 minutos. Definir tiempos “absurdos” detona el pensamiento creativo y sirve para reforzar que queremos cantidad y no calidad.
- 05 | Una vez se haya pasado el tiempo para la generación de ideas independiente de cada letra, inicia la socialización ubicando los post-its en la pared.
- 06 | Discute y analiza con el grupo las ideas generadas para seleccionar las mejores o con mayor potencial. Modera la conversación para reflexionar ¿Cuáles se pueden agrupar? ¿Cuáles se complementan para crear nuevas ideas? ¿Qué se puede concluir?
- 07 | Sintetiza los resultados de la sesión en un documento corto y compártelo con las personas que asistieron.

CANVAS SCAMPER: Ver archivo CANVAS, Pág 10

CONCLUSIÓN:

Esta herramienta utiliza el pensamiento lateral para transformar una idea que puede ser común en algo extraordinario explorando diferentes posibilidades. Utilízala cuantas veces sea necesario para traer nuevas ideas a la mesa de diseño. También puedes hacer sesiones de SCAMPER con usuarios finales para que aporten en el proceso de ideación.





16. ANALOGÍAS

Esta herramienta consiste en generar ideas saliéndonos de nuestro sistema de pensamiento y exigiéndole al cerebro a pensar desde otro marco de referencia. Es un ejercicio de personificación a partir de marcas, personajes icónicos, personalidades, servicios u objetos.

RECURSOS: Contexto del problema, insights clave, retos formulados, post-its, marcadores, papel.

PERSONAS: 2 - 7 personas

TIEMPO: 1 - 2 horas

PASOS:

- 01 | Trae el reto o los retos que tengas para resolver.
- 02 | Cada persona debe generar en 5 minutos la mayor cantidad de ideas posibles escribiéndolas en post-its.
- 03 | Selecciona qué referentes vas a usar en la analogía, defínelos según las necesidades del proyecto; pueden ser marcas de otras industrias que admires (ejm: Facebook, Netflix, Disney, Tesla...), personajes inspiradores actuales o históricos (ejm: presidentes, activistas, actores...), un segmento de mercado o grupo poblacional (ejm: niños, adultos mayores, milenials...) e incluso servicios o productos (ejm: alquiler de ropa en línea, gimnasio, hospital, cine...)
- 04 | Piensa en los valores que representan al referente que escogiste ¿Qué es lo más significativo? ¿Cómo actúa? ¿Qué dice? ¿Cómo es el look & feel?
- 05 | Inicia la generación de ideas con alguna de estas dos proposiciones, teniendo en cuenta el punto anterior:
 - a. ¿Si yo fuer “X” (persona o marca) cómo solucionaría este reto?
 - b. ¿Si el reto fuera “Y” (servicio o producto) cómo sería?
- 06 | Compara las nuevas ideas con las ideas iniciales. Seguramente notarás que llegaste a muchas ideas nuevas. Analiza cuáles se complementan y tienen potencial a evolucionar en conceptos de solución.

CONCLUSIÓN:

Lo valioso de este ejercicio es el cambio de perspectiva para abordar el reto y llegar a ideas que desafían el pensamiento convencional. Es posible que muchas ideas resultantes no funcionen, pero seguramente habrá otras muy interesantes para explorar.





17. GENERACIÓN DE CONCEPTOS

Esta herramienta consiste en enriquecer las ideas generadas y transformarlas en conceptos concretos con descripciones y representaciones gráficas que expliquen en detalle como funcionan y cómo generan valor. Especificar y detallar una solución con el apoyo de diagramas y texto, permite que haya un entendimiento común de la solución, facilita su evaluación y comunicación.

RECURSOS: Principios y requerimientos o insights de la investigación, conocimiento del usuario, ideas generadas previamente, canvas Generación de Conceptos, marcadores, lapiceros, papel.

PERSONAS: 2 - 7 personas

TIEMPO: 1 - 4 horas (depende de la complejidad)

PASOS:

- 01 | Recopila las ideas generadas y repasa con el equipo quién es el usuario de la solución y los insights de la investigación.
- 02 | Llena el canvas teniendo en cuenta los principios y requerimientos de diseño.
 - a. Describe la idea en un párrafo
 - b. ¿Para quién es la solución? (usa la información del cliente o usuario)
 - c. ¿Qué problema se está solucionando?
 - d. ¿Qué características y beneficios tiene?
 - e. ¿Cómo funciona?
 - f. ¿Qué aspectos técnicos necesita?
 - g. ¿Cómo genera valor al usuario/cliente y al negocio?
 - h. ¿Cómo se diferencia de soluciones existentes?
 - i. ¿Qué fortalezas y debilidades tiene?
- 03 | Ahora que tienes mayor claridad del concepto de solución, realiza una representación gráfica del mismo. Recuerda que no necesitas ser un artista para hacerlo, usa figuras abstractas y simples como cuadrados, rectángulos, círculos, flechas, líneas continuas, punteadas y usa pequeños textos como apoyo.
- 04 | Revisa qué aspectos de la solución aún no son claros y si debes consultar con otros expertos para definirlos.
- 05 | Cerciórate que la solución incorpore los principios y requerimientos definidos, o los insights de la investigación, y que efectivamente satisfaga las necesidades del usuario.
- 06 | Presenta el concepto de solución a otras personas, revisa si es lo suficientemente claro, si surgen mejoras o elementos que necesites definir en mayor detalle.

CONCLUSIÓN:

El objetivo de esta herramienta es reducir la ambigüedad asociada a una idea suelta, profundizando en sus características y funcionamiento. Esto te servirá para dimensionar el esfuerzo y los recursos necesarios para materializarla, e identificar qué personas necesitas involucrar, ya sean otras áreas de la compañía, aliados o proveedores. También podrás comunicarla de forma clara y específica a otras personas.





18. MATRIZ DE SELECCIÓN

Esta herramienta te permite evaluar ideas o conceptos de solución en función de diferentes variables usando una matriz gráfica. Es muy útil para comparar y tomar decisiones colectivas sobre cuáles ideas son las mejores y escoger cuáles continuar desarrollando, esto te ayudará a enfocar tus esfuerzos en las siguientes etapas.

RECURSOS: Ideas o conceptos de solución, principios y requerimientos o insights de la investigación (si aplica), canvas Matriz de Selección, marcadores de colores, lapiceros de colores y tablero.

PERSONAS: 2 - 7 personas

TIEMPO: 1 - 4 horas (depende de la complejidad)

PASOS:

- 01 | Nombra las ideas o conceptos que vas a evaluar y/o comparar, y asígnales un color. Explica cada una si el equipo no está familiarizado con ellas.
- 02 | Define las variables que vas a usar para evaluar y comparar las ideas o conceptos. Considera aspectos del negocio, del mercado, del usuario y de viabilidad técnica. En algunos proyectos, es posible que sólo sea necesario analizar las ideas desde una dimensión, por ejemplo, desde el punto de vista del usuario, en este caso es muy útil usar los insights o los principios y requerimientos de diseño para definir las variables.
- 03 | Cada participante debe escribir en el canvas las variables definidas en el mismo orden y evaluar de 0 a 5 todas las ideas en cada uno de los criterios.
- 04 | Socializar los resultados de cada uno. Recuerda que más importante que todos coincidan, son las discusiones que se generan a partir de las diferentes apreciaciones.
- 05 | Crear una nueva versión entre todos y concluye los aspectos más importantes de cada idea o concepto.

CANVAS MATRIZ DE SELECCIÓN: Ver archivo CANVAS, Pág 11

CONCLUSIÓN:

El resultado será una comparación visual de las ideas o conceptos. Úsala para analizar las fortalezas y debilidades de cada una, tomar mejores decisiones en equipo y para presentar los resultados a otras personas.



4

VALIDAR

Haber pasado por las fases anteriores no garantiza que la solución vaya a ser exitosa, por eso se debe validar con usuarios e identificar qué funciona y qué debe ser mejorado. Esto se logra a través de prototipos y experimentos que permitan responder preguntas, medir resultados, aprender rápido de los errores e iterar la solución en una mejor versión. Cada ciclo de validación que se completa conduce a prototipos más representativos del producto o servicio final, los cuales si son exitosos se pueden convertir en pilotos y luego en soluciones escalables listas para implementar.



19. PROTOTIPADO DE SOLUCIÓN

Prototipar consiste en materializar las ideas en artefactos tangibles para responder preguntas sobre la solución con el usuario final o con expertos que sean pertinentes. Sirve para validar suposiciones o hipótesis, tomar decisiones respecto a la solución y para asegurar que se construya lo correcto antes de construirlo bien.

RECURSOS: Concepto de solución, materiales: cartulina, papel, tijeras, pega, plastilina, lego, palillos de madera, legos, marcadores, y otros.

PERSONAS: 2 - 7 personas

TIEMPO: 2 - 8 horas (depende de la complejidad)

PASOS:

- 01 | Determina qué aspecto quieres validar: la propuesta de valor, la forma y apariencia, la funcionalidad o la usabilidad.
- 02 | Define qué preguntas quieres responder respecto al aspecto seleccionado previamente. Si no sabes por donde empezar, escoge los puntos más críticos o que representen mayor riesgo.
- 03 | Construye un modelo de tu idea (prototipo rápido) con un nivel de detalle suficiente para responder tus preguntas. Usa cartón, papel, legos, plastilina o palillos. Es importante que los prototipos sean desechables, sino te será muy difícil desprenderte de ellos. Para prototipar servicios, usa las herramientas Historieta (20) o Journey interactivo (21).
- 04 | Presenta el prototipo a los usuarios, o alguien que represente su perspectiva, y deja que interactúen con el, obsérvalos y haz anotaciones de sus expresiones y lenguaje corporal.
- 05 | Haz preguntas abiertas para capturar la opinión de los usuarios, sin que se sientan presionados a responder lo que quieres oír. Recuerda que quieres su feedback auténtico y que estás aprendiendo de ellos.
- 06 | Captura tus observaciones y las respuestas obtenidas para analizarlas y darle respuesta a tus preguntas iniciales. Reflexiona si surgieron nuevas ideas.
- 07 | Define qué cambios debes hacer en la solución para mejorarla, crea otro prototipo con mayor nivel de detalle (mayor fidelidad) y repite los pasos anteriores hasta que consideres que la solución está lista para una prueba piloto.

CONCLUSIÓN:

El prototipado, como la mayoría de las herramientas, es iterativo, generalmente un único prototipo no será suficiente, sobretodo cuando la nueva solución tiene muchas variables inciertas. En la fase inicial de desarrollo, es importante no invertir mucho tiempo ni recursos en un prototipo porque, entre más se parezca al producto final, más difícil será reconocer que no funciona.





20. HISTORIETA

Es una representación gráfica de la secuencia de interacciones que implica la solución, permite visualizar qué elementos tiene el producto o servicio, quién, cómo y dónde sería usado. Para hacerlo no necesitas ser un gran artista, es suficiente que puedas hacer figuras geométricas básicas para representar objetos y personas. Con este método podrás identificar aspectos de la solución que no se habían tenido en cuenta y son importantes.

RECURSOS: Canvas Historieta, papel, lapiceros y/o marcadores, post-its.

PERSONAS: 2 - 7 personas

TIEMPO: 1 - 2 horas

PASOS:

- 01 | Usa la herramienta **Prototipado de Solución (19)** para definir qué aspectos quieres validar, definir las preguntas a responder y capturar el feedback sobre la solución.
- 02 | Imprime el canvas de Historieta o si estás en grupo puedes dibujarlo en un tablero.
- 03 | Define el nivel de detalle que quieres representar, qué tanto zoom vas a hacer en cada interacción.
- 04 | Descompone la solución en una secuencia de pasos y dibuja cada uno en un post-it y usa textos explicativos si es necesario.
- 05 | Reflexiona sobre la historieta completa y analiza si debes cambiar post-its de posición o si están faltando elementos entre un paso y otro. Ajusta la historieta.
- 06 | Presenta la historieta a usuarios o alguien externo del proyecto y valida si es clara la secuencia de eventos. Haz preguntas abiertas para darle respuesta a las hipótesis definidas previamente.
- 07 | Captura el feedback y haz modificaciones y ajustes.

CANVAS HISTORIETA: Ver archivo CANVAS, Pág 12

CONCLUSIÓN:

Esta herramienta es muy valiosa para entender las soluciones como experiencias, sean productos o servicios, y facilitar su narrativa (storytelling). Analiza cuáles fueron los momentos más críticos y qué debe ser repensado o ajustado; evoluciona este prototipo con un Journey interactivo (21) para refinar tu solución.





21. JOURNEY INTERACTIVO

Este método consiste en simular servicios de forma rápida recreando la experiencia como en un juego de mesa, usando figuras, objetos y haciendo juego de roles. El prototipo como tal es el ejercicio de representación de la solución como una historia que se desenvuelve en el tiempo. Una de sus ventajas es que permite explorar diferentes caminos en paralelo y hacer iteraciones de forma muy rápida. Es una herramienta divertida para trabajar en equipo y permite un entendimiento común de la solución de principio a fin, identificar puntos críticos, problemas y elementos clave.

★ Usa la herramienta **Prototipado de Solución (19)** como apoyo y guía de prototipado.

RECURSOS: Concepto de solución del servicio, materiales: cartulina en pliego, papel, tijeras, pega, plastilina, legos, figuras, objetos pequeños, marcadores, post-its.

PERSONAS: 5 - 7 personas

TIEMPO: 1 - 4 horas

PASOS:

- 01** | Describe la secuencia de interacciones del servicio y escribe cada paso en post-its. Esta funcionará como la guía para hacer la actividad. O si los tienes, puedes usar la historieta (20) o customer journey de la solución.
- 02** | Identifica los personajes que interactúan en el servicio, define sus roles y usa figuras de lego u objetos para darles vida. Asígnale a cada participante un personaje para hacer la actuación.
- 03** | Define los objetos, tecnologías y lugares donde suceden las interacciones. Usa los materiales para representarlos en 3D en un tamaño acorde.
- 04** | Con el pliego de cartulina sobre la mesa, ubica los lugares, los personajes y los objetos donde correspondan.
- 05** | Representa el servicio de principio a fin usando la secuencia definida. Cada participante actuando su rol (juego de roles) y desplazándose por el pliego en la medida que la historia se desarrolla en diferentes lugares. Usa marcadores para dibujar los recorridos y las direcciones.
- 06** | El facilitador debe cumplir el rol de observador y capturar notas con problemas, oportunidades o nuevas ideas que surjan durante la representación desde la perspectiva de cada rol.
- 07** | Al terminar, discute ¿Qué funcionó? ¿Qué re-procesos hay? ¿qué elementos no se tuvieron en cuenta?
- 08** | Repite la interacción varias veces para analizar diferentes posibilidades, y para evaluar ajustes definidos en el proceso.
- 09** | Termina la sesión concluyendo con las decisiones tomadas y los cambios que se le hicieron al servicio.

PUEDES VER FOTOS EN EL CANVAS FOTOS JOURNEY INTERACTIVO: [Ver archivo CANVAS](#), Pág 13

CONCLUSIÓN:

Al finalizar la representación tendrás mayor claridad de los elementos que debes incorporar en tu servicio a futuro, las limitaciones del negocio, y si debes articular proveedores o aliados para desarrollarlo. Puedes invitar a alguien externo de proyecto como un observador, para identificar mejoras desde otra perspectiva.





22. MAPA DE SOLUCIÓN

Esta herramienta consiste en hacer un mapa del desarrollo de la solución en una línea de tiempo para tener clara la implementación, definir qué acciones se necesitan, recursos, responsables; y anticipar obstáculos o posibles riesgos. También ayuda a alinear al equipo en un plan de trabajo, a organizar el tiempo y los esfuerzos.

Para construirlo, debes incluir la perspectiva de otras áreas que sean necesarias para materializar la solución.

RECURSOS: Calendario, canvas Mapa de solución computador, tablero, papel y lapiceros.

PERSONAS: Equipo del proyecto y representantes de otras áreas involucradas

TIEMPO: 2 - 4 horas (depende de la complejidad del proyecto)

PASOS:

- 01** | Reúne al equipo del proyecto y personas de otras áreas involucradas. Imprime el canvas de Mapa de Solución.
- 02** | Usa el canvas o dibuja en el tablero o una línea de tiempo. Define una fecha de inicio y fin, y marca los momentos clave donde deben materializarse avances del proyecto. Ten en cuenta la opinión de todos los participantes y genera un entendimiento común del desarrollo del proyecto en el tiempo.
- 03** | Nombra las etapas del proyecto según los puntos que marcaste. Define para cada una, acciones, tiempos, recursos, presupuesto y responsables.
- 04** | Ten en cuenta variables externas que puedan afectar el desarrollo de la solución como tendencias o cambios del contexto.
- 05** | Identifica retos, obstáculos o riesgos en diferentes áreas que puedan aparecer en el futuro: técnicos o tecnológicos, de mercado, operativos, financieros o administrativos. Priorízalos los más y crea alternativas para solucionarlos. Lo importante es poder visualizarlos para tenerlos presente.
- 06** | Analiza y discute qué actividades faltan, a cuáles se les debe asignar más tiempo, o si debes incluir más detalles. Haz ajustes si es necesario.
- 07** | Puedes complementar el canvas con un diagrama de Gantt para visualizar las actividades en el tiempo.

CANVAS MAPA DE SOLUCIÓN: Ver archivo CANVAS, Pág 14

CONCLUSIÓN:

Este mapa es una guía inicial para estructurar un plan de implementación más robusto en un futuro. Es importante tener en cuenta que una solución nueva implica muchas variables desconocidas que no serán evidentes en el momento de construir el mapa, por esta razón debe ser flexible y permitir ajustes y cambios en la medida que avanza el proyecto.





23. PRUEBA PILOTO

Es un experimento para evaluar un producto o servicio en el mercado o en el contexto donde va a funcionar, usando una escala pequeña, y en algunos casos, bajo condiciones controladas. Dependiendo del proyecto, la solución podrá tener elementos “simulados”, pero siendo siempre una representación muy real al producto o servicio final. Su objetivo principal es analizar la respuesta del mercado y medir la aceptación de los clientes o usuarios. También es útil para identificar qué otros aspectos del negocio se deben alinear antes de la implementación completa.

RECURSOS: Servicio o producto terminado para hacer prueba.

PERSONAS: Equipo completo, otras áreas de la organización y tomadores de decisiones.

TIEMPO: 1 - 4 semanas de preparación (depende de la complejidad del proyecto)

PASOS:

- 01** | Haz un plan para desarrollar el piloto, identifica todas las áreas de la organización que deben ser involucradas: mercadeo, ventas, finanzas, logística, operaciones, etc. Define un presupuesto, línea de tiempo, equipo y otros recursos.
- 02** | Define qué esperas responder con el piloto, cuáles son las hipótesis que quieres poner a prueba.
- 03** | Selecciona estratégicamente el lugar para realizar el piloto, este debe tener las condiciones necesarias para validar tus hipótesis.
- 04** | Prepara todos los aspectos del negocio que deban adaptarse para ofrecer el nuevo servicio o producto, por ejemplo: el espacio en punto de venta, empaques y comunicación, capacitación del personal, entre otros.
- 05** | Define métricas cuantitativas y cualitativas para medir el desempeño de la solución.
- 06** | Haz el lanzamiento y monitorea el piloto por el tiempo que sea necesario. Este dependerá del producto o servicio.
- 07** | Analiza constantemente los resultados cualitativos y cuantitativos. Puedes hacer ajustes en la marcha a medida que vas viendo la respuesta del mercado a la nueva solución.
- 08** | Documenta los resultados, analiza los aprendizajes y toma decisiones. ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué se debe cambiar en la solución? ¿Qué necesitamos ajustar internamente? ¿Estamos listos para escalar?

CONCLUSIÓN:

Para analizar los resultados y sacar conclusiones, no te limites a las variables cuantitativas representadas en las ventas, analiza también aspectos cualitativos haciendo observaciones, entrevistas a clientes/usuarios, y conversando con el personal de ventas (si aplica). Esto te ayudará a contextualizar los datos y entender porqué la solución fue exitosa o no lo fue, y te permitirá tomar mejores decisiones en el momento de escalar.





24. PLAN DE COMPETENCIAS

Muchas veces un proyecto de innovación implica salirse de la operación tradicional del negocio y es necesario incorporar elementos o conocimientos que no existen actualmente en la compañía. En estos casos, un Plan de Competencias es muy útil, ya que no limita el desarrollo de proyecto a las capacidades actuales, sino que las hace evidentes con anticipación para planear las acciones necesarias para adquirirlas y poder realizar el proyecto.

RECURSOS: Concepto de solución, Mapa de la solución, canvas de Plan de Competencias.

PERSONAS: 2 - 4 personas (involucra personas de otras áreas)

TIEMPO: 1 - 2 horas

PASOS:

- 01 | Usa el mapa de solución para tener claridad de las etapas de desarrollo, las actividades y los tiempos.
- 02 | En cada etapa identifica los conocimientos que son necesarios para realizar las acciones, las competencias para cada una y el grado de maestría requerido. Documentalas en el canvas.
- 03 | Identifica cuáles existen dentro de la compañía y cuáles no.
- 04 | Define cómo adquirir esas competencias según la naturaleza del proyecto. Pueden ser alianzas con otras empresas o universidades, trabajar con un proveedor existente, hacer una nueva contratación o entrenar al personal actual.
- 05 | Valida el canvas con personas de otras áreas. Verifica si aquellas que considerabas que no se tenían, si se tienen. O, por el contrario, aquellas que suponías cubiertas, no se tienen al nivel de profundidad requerido.
- 06 | Ajusta el canvas y genera un plan de acción para adquirir las competencias requeridas en el momento que sea necesario.

CANVAS MAPA DE COMPETENCIAS: Ver archivo CANVAS, Pág 15

CONCLUSIÓN:

Con esta herramienta vas a tener un entendimiento de las fortalezas y debilidades de la organización en relación con el conocimiento y capacidades instaladas. Analiza detalladamente el impacto de cada competencia requerida y si la necesidad de incorporarla en la compañía se proyecta a largo plazo, y no sólo para un proyecto específico. Esto te ayudará a definir acciones estratégicas para la adquisición de cada habilidad o competencia.



FUENTES DE INSPIRACIÓN

#BECOMEINSPIRED

Para construir este Toolkit usamos las siguientes fuentes:

- 101 Design Methods, A structured approach for driving innovation in your organization. Vijay Kumar (2013)
- Development Impact & You Toolkit, Nesta (2014)
- Design Kit Travel Pack, IDEO.ORG (2018)
- Design a Better Business. Patrick van der Pijl, et al. (2016)
- This is Service Design Doing. Mark Stickdorn et. al (2018)
- The Fieldguide to Human Centered Design, IDEO (2015)
- The Idea Agent, a handbook on creative processes. Jonas Michanek & Andreas Breiler (2012)

TOOLKIT INNOVATION BY YOU – DIY – HAZLO TU MISMO

Kit de Herramientas de Innovación

