

ALC^K

AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER
for Social and Political Studies



ETORKIZUNeko LIDERRAK PRESTAKUNTZA PROGRAMA 2019/2020
PROGRAMA FORMATIVO LÍDERES DEL FUTURO 2019/2020

IZENBURUA: PENSAMIENTO DE DISEÑO PARA INNOVAR
EGILEA: ROBERTA VICENTE BARRERAS

Roberta Vicente Barreras

**PENSAMIENTO DE DISEÑO
PARA INNOVAR**

**Análisis de cinco casos
de éxito del País Vasco**

Mayo 2020

Introducción

Ante el actual y futuro escenario cada vez más globalizado, interconectado y digitalizado, organizaciones de todo tipo se ven obligadas a innovar en sus propuestas de valor, repensando cuál es su propósito, adaptándose continuamente a los cambios y poniendo el foco en las personas y en el beneficio que comportan no solamente en términos económicos, sino también sociales.

En este nuevo escenario, la innovación, el conocimiento y la capacidad de adaptarse a los cambios y al entorno se han convertido en los activos más valiosos de las empresas. Según el Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea (1995), “la innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”. Para ello, implementar el pensamiento de diseño en las organizaciones ha resultado ser una estrategia de éxito en todo tipo de organizaciones y sectores.

El objetivo de este trabajo es analizar el papel del diseño en la innovación de manera transversal en el País Vasco, mediante ejemplos de diversos sectores y en diferente tipología de organizaciones, ilustrando así la transversalidad del diseño y de la innovación como prácticas transformadoras de la sociedad.

Origen del pensamiento de diseño

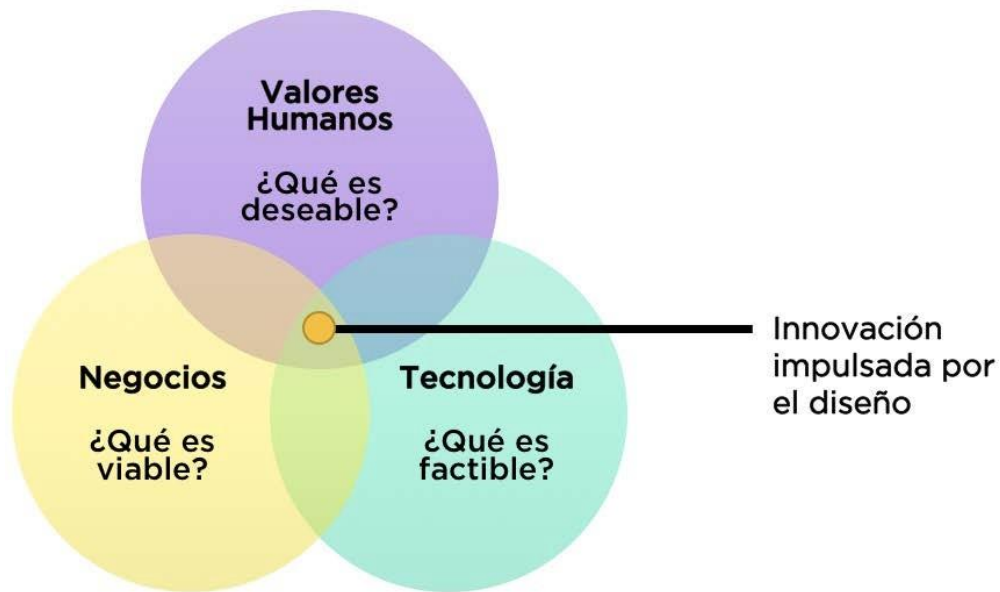
El pensamiento de diseño se refiere a estrategias creativas que los diseñadores usan durante el proceso de diseño. Surge en la década de 1980 y se populariza bajo el término *design thinking* gracias a un libro publicado por Peter Rowe en 1987. Este pensamiento fue adaptado para fines comerciales en Stanford por David M. Kelley, quien fundó la consultora de diseño IDEO en 1991. (European Interest Group on Creativity and Innovation, 2017)

Desde entonces, han surgido múltiples modelos de pensamiento del diseño, metodologías y herramientas. Hoy en día, el pensamiento de diseño se aplica para afrontar desafíos en todo tipo de organizaciones y sectores, especialmente en Tecnología de la Información (Brooks, 2010) y Desarrollo de Negocio (Martin, 2009), pero también en Educación, Sostenibilidad e Innovación Social.

Características del pensamiento de diseño

El pensamiento de diseño aplicado a la innovación se centra en la búsqueda de soluciones que aúnen tres aspectos complementarios y fundamentales:

- Los deseos de las personas
- La factibilidad tecnológica
- La viabilidad económica



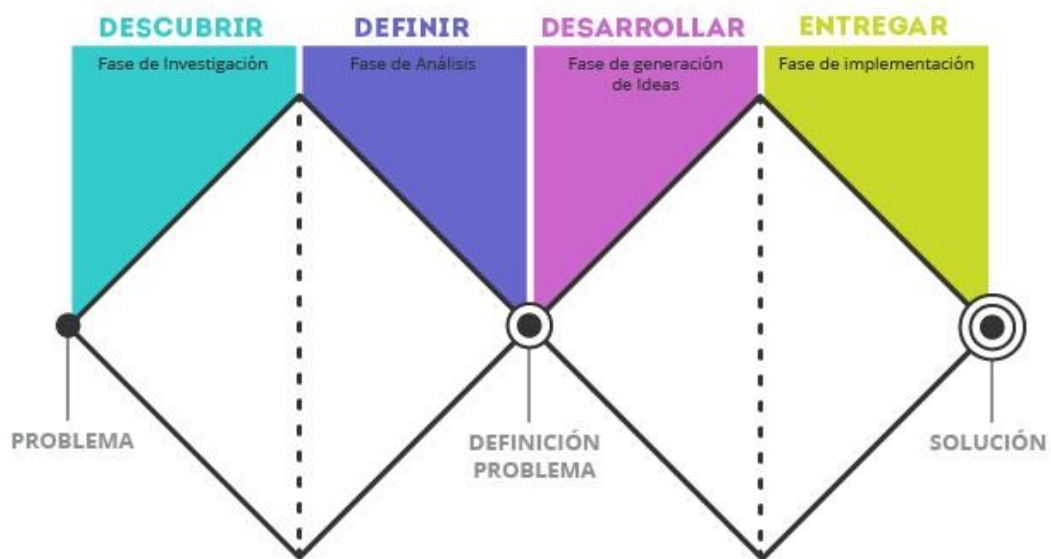
(Palafox, Mariam & Sanz, Marimar. 2018).

Para aplicar el pensamiento de diseño, es necesario pasar por diferentes fases de conversión y divergencia que se ilustran en el modelo del doble diamante, desarrollado por el Design Council en 2014.

En estas metodologías se enfatiza la primera fase de investigación y empatización para comprender en profundidad las necesidades de las personas usuarias. Una vez identificada la necesidad a resolver, en la fase de ideación se utilizan diversas técnicas de creatividad, como la lluvia de ideas o *brainstorming* para alentar ideas innovadoras y el pensamiento colaborativo para trabajar con cada idea propuesta y llegar a la mejor solución.

Una vez diseñada, es necesario testear la solución con las personas usuarias, de manera que podamos conseguir *feedback* por su parte para mejorar y llegar a la solución final. Satisfacer las necesidades y deseos del usuario final es el objetivo de estas metodologías, además de fomentar el ensayo-error mediante el testeado de las soluciones, por lo que son las más indicadas para procesos de innovación.

Además, este proceso no es lineal sino iterativo, ya que en cualquiera de las fases puede que descubramos una nueva necesidad que nos lleve a comenzar de nuevo hasta entregar una solución final que aborde de manera integral el problema a resolver.



(Design Council, 2014)

Análisis de casos de éxito de empresas consolidadas y startups del País Vasco.

IBERDROLA. Humanizando la energía

En un mercado tan poco diferenciado como el sector energético, Iberdrola encargó a la consultora de diseño *Habitant* el reto de potenciar el área digital de su negocio en sus múltiples plataformas en un sector en donde muchas veces el vínculo con el consumidor se reduce a la factura de la luz.

Desde *Habitant* diseñaron una app inspirada en las diferentes demandas de millones de usuarios, creando espacios de valor unificando las diferentes áreas (Web Pública, Área Cliente, B2B, App, Social Media) y países (España, Portugal, Italia, Francia) para un mismo propósito: dar a conocer productos y servicios que incrementen las ventas digitales, favorezcan la autogestión del usuario y conciencien sobre modelos sostenibles de consumo de energía.

Como resultado del proyecto, el número de usuarios activos aumentó en un 28%, el incremento de descargas de la aplicación en un 31% y la descarga de facturas en un 87%. Según el director general de *Habitant*, Fernando Martínez-Corbalán, “el éxito del proyecto se basó en entender las necesidades y motivaciones reales de los usuarios, alineando esas demandas con la tecnología y los objetivos de negocio”. (2019)



BBVA y el éxito de la transformación digital centrada en las personas

En el sector financiero, cada vez más entidades apuestan por el pensamiento de diseño para posicionarse con la mejor experiencia cliente posible, acercándose así a la innovación.

Tras más de 160 años como un referente en banca a nivel mundial, BBVA se enfrentó al gran desafío de crear una marca unificada para todos sus activos físicos y digitales en 11 países, incluidas miles de sucursales y edificios corporativos. La nueva marca global, con solo un año de fabricación, se implementó en junio de 2019 durante 24 horas. Además, durante tres años seguidos, la firma de investigación independiente Forrester otorgó a BBVA el primer premio a la mejor app de banca del mundo.

El secreto del éxito de BBVA, según la directora de diseño Margarita Barreras, ha sido trabajar de una manera completamente nueva mediante el diseño, integrando a personas que trabajan en todo tipo de funciones y departamentos en un mismo equipo, utilizando metodologías ágiles e introduciendo conocimientos del cliente en cada etapa. En este proyecto, se está capacitando a 1,000 "embajadores" del personal para difundir las buenas prácticas de diseño en toda la organización.

Según Rob Brown, jefe de marketing, diseño y negocios responsables de BBVA, los productos más innovadores y exitosos en el mercado son aquellos creados en lugares que incorporan diseño en cada parte de la organización, no solo en el departamento creativo. *"El diseño es una ventaja competitiva y todos los empleados, independientemente de su función, deberían comenzar a verse a sí mismos como diseñadores que contribuyan a mejorar la experiencia del cliente".* (2019).

Brown tiene como objetivo que los más de 900 proyectos de BBVA en todo el mundo se lleven a cabo utilizando *Design Thinking*.



MAHI-MAHI. Transformando los comedores escolares en espacios de aprendizaje

El proyecto Mahi-Mahi surge cuando la empresa de alimentación y servicios Askora, encargada de gestionar algunos comedores de colegios e ikastolas del País Vasco, contrata a la diseñadora de servicios Alex Filiatreau de Apitropik para rediseñar estos espacios.

Tras una inmersión en los comedores de las ikastolas, Alex rediseñó por completo toda la experiencia: desde el diseño del espacio hasta los roles de los niños y niñas a la hora de comer, diseñando actividades para adquirir hábitos de alimentación saludables y responsabilizando al alumnado del cuidado y mantenimiento del comedor. El objetivo es que aprendan divirtiéndose y también adquieran responsabilidades"

Creemos que un comedor no es sólo un espacio en el que los alumnos y alumnas se alimentan, sino un lugar en el que, si se generan las condiciones adecuadas, se puede aprender, desconectar, compartir, celebrar... En definitiva, una experiencia personalizada y educativa que, además, tiene continuidad en el patio con actividades y talleres diseñados con el mismo fin.

(Filiatreau, 2017)

Mahi-Mahi es uno de los finalistas en los últimos Service Design Award. Cada comedor diseñado es diferente, teniendo en cuenta las características del espacio y los objetivos de cada centro. "Cada colegio tiene unas necesidades y vive situaciones diferentes, por lo que hay que conocer muy bien al personal de los centros y pasar muchas horas con ellos, desde profesores hasta alumnos y también trabajadores de limpieza o de cocina", explica Alex.



SHERPA.AI. Inteligencia Artificial al servicio de las personas y frente al Covid-19

Sherpa.ai ofrece una tecnología de Inteligencia Artificial avanzada para impulsar a las organizaciones mejorando su eficiencia y automatización, aumentando la satisfacción del cliente y aumentando los ingresos con una mejor toma de decisiones.

Nombrada una de las 10 entidades más relevantes en inteligencia artificial junto con Google, Amazon IBM o Microsoft, su CEO, Xabi Uribe-Etxebarria, defiende la importancia del pensamiento de diseño en el éxito de su empresa.

Las compañías tecnológicas, en su mayor parte, se centran en la ingeniería dejando el diseño casi como una ocurrencia tardía. Sin embargo, si queremos crear productos excelentes, debemos cambiar la fórmula, imaginar un diseño excelente y luego desarrollar la tecnología para lograrlo. (Uribe-Etxebarria, 2020)

Ante la crisis del covid-19, la inteligencia artificial ha jugado un papel decisivo en la contención de la pandemia en países como Taiwán y Corea del Sur. Desde Sherpa.ai han desarrollado junto con el Gobierno Vasco una plataforma capaz de predecir las necesidades futuras de las unidades de cuidados intensivos (UCI). Esta herramienta también es capaz de reconocer patrones y tendencias del virus, además de identificar datos de vital importancia para los servicios sanitarios como tendencias de infectados, futuros focos, entre otras funcionalidades. La plataforma ha sido adaptada a las necesidades específicas, características y datos del Servicio Vasco de Salud.

En palabras de Xabi, “estamos ante un cambio de era en la que la tecnología debe estar y estará al servicio de las personas. Una nueva versión del mundo donde la IA será un medio para hacernos la vida más fácil, una herramienta para aumentar al humano y no para disminuirlo”. (Uribe-Etxebarria, 2020)



FAIR SATURDAY. Un proyecto cultural global con impacto social

El Fair Saturday se celebra el último sábado de noviembre desde 2014 reivindicando el papel de cultura en la transformación social de las ciudades. La fecha escogida es en contraposición al Black Friday, el último viernes de noviembre, donde se fomenta el consumo desmedido.

Este movimiento fundado en Bilbao por Jordi Albareda y Saioa Eibar, contó en su última edición con la participación de 125 ciudades en todo el mundo, alrededor de 800 eventos culturales para apoyar más de 250 causas sociales y proyectos.

La tercera edición oficial del evento en Bilbao logró una profunda penetración en el tejido cultural con una asistencia del 10% de la población de la ciudad y un evento inaugural con 7,000 asistentes. Contó con 116 eventos, 58 espacios y un total de más de 30,000 asistentes.

Pero la visión de Fair Saturday va más allá. En palabras de sus fundadores, el objetivo de la fundación es convertirse en una incubadora líder para startups sociales. En la actualidad cuentan con otras iniciativas, entre las cuales destacan “Barreras Invisibles”, un proyecto para acercar la cultura a los niños y niñas en riesgo de exclusión; el concurso de relatos cortos para jóvenes de 8 a 23 años Cuentos contra el Machismo; y los Premios Fair Saturday, que nacen en 2017 con la intención de reconocer el trabajo de organizaciones y personas a nivel internacional que han demostrado generar un impacto social destacado a través de la cultura.

Todas sus iniciativas parten de una necesidad social, y son diseñadas en colaboración con entidades públicas, organizaciones sociales y artistas. Se trata de un caso de éxito de innovación social a nivel global, ensalzando el poder de la cultura para transformar la sociedad haciendo partícipe a la ciudadanía. (Fair Saturday, 2020)



Conclusiones

El pensamiento de diseño forma parte intrínseca de las *startups* y de los nuevos proyectos que surgen de la identificación de una necesidad en su entorno. Por otro lado, las empresas consolidadas comienzan a adoptar este tipo de pensamiento para posicionarse ante un mercado cada vez más cambiante y competitivo, rediseñando aspectos clave como su propuesta de valor, su modelo de negocio o su misión.

Mediante casos de éxito del País Vasco de diversos sectores como son las entidades financieras, las compañías energéticas, las *startups* tecnológicas, los centros educativos o las organizaciones culturales, hemos podido ver la aplicación de esta perspectiva de diseño para innovar aportando valor a las personas a las que se dirigen y a la sociedad en su conjunto.

Aun así, adoptar un pensamiento de diseño supone un cambio cultural a nivel organizacional. Son muchas las limitaciones que tenemos interiorizadas y que ni siquiera logramos cuestionarnos para llegar a innovar y poder así entregar un mayor valor. Las propias estructuras organizacionales son en muchas ocasiones limitantes y restrictivas a la hora de innovar, además de la aversión al riesgo y al posible fracaso que comporta necesariamente.

Finalmente, innovar supone romper con el *status quo*, lo cual genera muchas resistencias a nivel interno en las organizaciones. Por ello, para llegar a innovar con éxito es necesario establecer un proceso de diálogo e incluir a todas las personas afectadas en el proceso de diseño, escuchando sus necesidades y haciéndolas partícipes de la solución.

Referencias bibliográficas

Brooks, F. P. (2010). *The design of design: Essays from a computer scientist*. Chapel Hill: University of North Carolina.

Design Council. (2014). *What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond*. Obtenido de Design Council: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-%20design-councils-evolved-double-diamond>

European Interest Group on Creativity and Innovation. (12 de Noviembre de 2017). *Design thinking*. Obtenido de CREATIVITY-INNOVATION.EU: <https://www.creativity-innovation.eu/design-thinking/>

Fair Saturday. (2020). *Quiénes somos*. Obtenido de Fair Saturday: <https://fairsaturday.org/fundacion-fair-saturday>

Filiatreau, A. (8 de Noviembre de 2017). Mahi-Mahi: la innovación en los colegios empieza en el comedor. (J. Huete, Entrevistador) Obtenido de <https://www.innovaspain.com/mahimahi-colegios-euskadi-comedor/>

Habitant. (2019). *Iberdrola. Desde la ideación al producto*. Obtenido de Habitant: <https://habitant.es/nuestro-trabajo/desde-la-ideacion-al-producto/>

Martin, R. (2009). *The Design of Business*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Palafox, Mariam & Sanz, Marimar. (2018). *Proyectos vinculados y su influencia en la formación de diseñadores orientados al compromiso social y la participación ciudadana*.

Sinnot, A. (2019). *The secret behind BBVA's award-winning digital transformation*. Obtenido de Invision: <https://www.invisionapp.com/inside-design/bbva-digital-transformation/>

Uribe-Etxebarria, X. (30 de Abril de 2020). El papel crucial de la Inteligencia Artificial en esta crisis. (A. Delgado, Entrevistador)

Uribe-Etxebarria, X. (5 de Marzo de 2020). *If we want great technology products, we need more artists*. Obtenido de Sherpa.ai: <https://sherpa.ai/blog/if-we-want-great-technology-products-we-need-more-artists/>