

BBVA

Diseñar innovación radical

Harry West
Continuum

EL IMPERATIVO DE LA INNOVACIÓN

El mundo está cambiando; ahora el control lo tienen los clientes, los consumidores y los electores, es decir, los usuarios de nuestros productos y servicios. Los usuarios son más exigentes, tienen más opciones y se sienten más cómodos a la hora de elegir. Exigen que sus productos y servicios trabajen para ellos en el sentido más amplio: que su experiencia total sea todo lo buena que pueda serlo. Organizaciones, empresas e incluso gobiernos se encuentran con que tienen que satisfacer las exigencias de sus usuarios y, además, con una urgencia inusitada. De lo contrario, sus usuarios harán uso de su libertad de elección y cambiarán de marca, de comportamiento o de gobierno. Esto es el imperativo de la innovación; no podemos contar con el tirón del mercado para protegernos. Clientes, consumidores y electores se han dado cuenta de lo fácil que es cambiar; por eso debemos asegurarnos de que les proporcionamos sistemáticamente la mejor experiencia para mantenernos por delante de sus expectativas.

¿Cuáles son las fuerzas impulsoras de este cambio? Los impulsores principales son la tecnología de la comunicación y el rápido crecimiento de los mercados nuevos. La comunicación ha alimentado la democratización, desde la caída del Muro de Berlín al predominio de la democracia en América Latina y las opiniones de los

clientes en Amazon.com. Cuando las personas tienen alternativas, eligen. Y, a medida que los ciudadanos han ido adquiriendo poder y que los recursos se han ido distribuyendo de un modo más igualitario y productivo, tras esta primera línea del cambio democrático ha llegado el tren de equipajes del crecimiento de los mercados de consumo. En el lado superficial de la democracia, la comunicación ha hecho posible que los ciudadanos elijan no solo a su gobierno, sino también a los ganadores de *American Idol*, *Britain's Got Talent* o *Tú sí que vales*. Nuestras estrellas ya no son elegidas por los ejecutivos del sector discográfico ni por un tribunal de prestigiosos jueces; y tampoco recorren el largo y doloroso camino de labrarse la fama. Actualmente las elegimos en tiempo real, en directo. Nos estamos acostumbrando a la idea de ejercer nuestra libertad de elección personal, de expresar nuestra insatisfacción con el statu quo y de esperar una respuesta inmediata.

La comunicación también fomenta la paridad técnica; es más fácil aprender, saber qué están haciendo los demás y copiar. El Massachusetts Institute of Technology (MIT) ha puesto las mejores conferencias técnicas del mundo a disposición de todo aquel que tenga una conexión de banda ancha a Internet, gratuitamente. En China, hay productos de imitación que llegan al mercado antes que los productos de marca originales.

Hoy en día hay poca diferencia entre los chips de nuestros ordenadores, los motores de nuestros coches o los ingredientes de muchos de los platos que comemos. Puesto que los ingredientes son los mismos, lo que distingue la experiencia del producto o servicio es lo que hacemos con ellos. Debemos transformar aquello que ofrecemos en soluciones más completas si no queremos convertirnos en meros proveedores de componentes de productos dentro del ecosistema empresarial mundial.

Y, naturalmente, nuestra creciente capacidad para comunicarnos ha repercutido directamente en la manera en que gastamos nuestro dinero. Somos una especie a la que le gusta comunicarse. Nos produce placer hablar con los demás y compartir nuestras historias y, a lo largo de los siglos, hemos ido conociendo las novedades a través del boca a boca. Las redes sociales han amplificado este proceso durante las dos últimas décadas. Estas herramientas incrementan enormemente la red de asesores que nos dicen lo que podríamos experimentar, cómo conseguirlo y las mejores ofertas existentes. Gastamos una porción cada vez mayor de nuestro presupuesto mensual en teléfono móvil, en conexión a Internet, en teléfonos inteligentes y en otras tecnologías de comunicación. Cada vez son más los productos y servicios que incorporan la comunicación como un elemento esencial de la experiencia; por ejemplo, ahora los automóviles son centros de comunicación dotados de radio por satélite, teléfonos móviles, sistemas de navegación, etcétera. Y cuando compramos música o libros, ver las opiniones de otros compradores constituye una parte esencial y valiosa de la experiencia de compra.

En paralelo al desarrollo de la comunicación, hemos asistido a la expansión de dos nuevos mercados extraordinarios, el de la Generación Y y el de los países emergentes. La Generación Y —de manera general las personas nacidas entre 1980 y 2000— ha crecido en una época de paz y prosperidad, de dominio de la comunicación y de tecnología informática de bajo coste: para sus integrantes esto es la norma. Representan un grupo de

población muy grande: 80 millones de personas en Estados Unidos y más de 100 en Europa. Los viejos modelos de música, de automóviles y de banca no les sirven; ellos tienen expectativas distintas. No todos los jóvenes de Estados Unidos aspiran a tener un coche como sus padres y, cuando compran uno, valoran tanto las funciones de comunicación y de entretenimiento como la potencia del motor. Además de liderar la adopción de numerosos productos digitales y sociales específicos, también están impulsando la integración de las herramientas digitales y de las redes sociales en todo lo demás: la integración de lo físico y de lo virtual. Remontándonos a una época anterior, lo revolucionario no fue el *producto de plástico*, sino el uso del *plástico en todo*. Cada generación establece sus propias normas en relación con sus expectativas materiales y su estilo de vida, y la Generación Y es la que ahora está definiendo la nueva clase media.

El *crecimiento* de la clase media a escala mundial es principalmente un fenómeno del mercado de los países emergentes. Cada año, alrededor de 70 millones de personas —un número similar a la población de Francia— pasan a formar parte de la clase media en este mercado. A medida que estas poblaciones se transforman en sociedades de consumo, están adoptando muchas de las mismas expectativas que Norteamérica y Europa Occidental, aunque con variaciones locales. Incluso entre las personas que aún no forman parte de la clase media, ya se aprecian los cambios de comportamiento que produce la nueva tecnología de la comunicación. En Perú, uno de los países más pobres de América Latina, el uso frecuente de Internet se extiende hasta la clase baja. Si se preguntase a un adolescente de allí qué haría si le diesen un sol, es posible que le respondiese que iría a un locutorio a chatear con sus amigos o a ver qué está pasando en hi5.com. La población de la Generación Y en América Latina es de aproximadamente 200 millones de personas y en la India y en China, aun mayor —unos 400 millones en cada país—. Al lado de estas poblaciones, las de Norteamérica y Europa Occidental parecen

pequeñas. Son tan vastas que las preferencias de los mercados de la Generación Y y de los países emergentes han dejado de estar a la cola del consumo; ahora están en cabeza y Norteamérica y Europa Occidental, a la cola. Cuando la cabeza mueve la cola, los mercados consolidados tiemblan. Ya lo hemos visto en el sector de los aparatos electrónicos de consumo; las empresas radicadas en lo que hace tan solo unos años eran mercados emergentes se han hecho con el liderazgo: Sony (Japón) ha eclipsado a Zenith (Estados Unidos); Samsung (Corea) está en vías de desbancar a Sony; y LG (Corea) tiene sus miras puestas en superar a Samsung. Entretanto, desde China llegan sucesores veloces que ya están situándose en el carril de adelantamiento.

DISEÑAR INNOVACIÓN RADICAL

¿Qué queremos decir con *diseñar innovación radical*? Innovar es cambiar algo que está establecido mediante la introducción de productos o servicios nuevos, procesos nuevos o ideas nuevas. Con *innovación radical* nos referimos a que el cambio es fundamental: no se saca brillo a lo que ya existe, sino que se redefine por completo la experiencia del cliente o el modelo de negocio. Con *diseñar* no nos referimos a elaborar un dibujo para mostrar el aspecto de algo, sino a formular el propósito de la innovación y trazar el plan para llevarla a cabo. El diseño es el proceso intencional de crear algo nuevo con resolución.

Nuestra motivación para diseñar innovación radical no es que queramos ser radicales solo por serlo, sino que la situación lo exige: el imperativo de la innovación es radical. Hay tantos puntos de conexión entre las personas inteligentes, las nuevas tecnologías y los negocios ambiciosos que es inevitable que la innovación se produzca dentro del ecosistema empresarial. Cada vez más, los consumidores, los clientes y los electores asumen el control e innovan por sí mismos¹. Nuestro reto es ayudar a nuestras empresas a beneficiarse del cambio, en lugar de sufrirlo. ¿Cómo puede una empresa, de manera deliberada, ver cuál es el paso siguiente, reconocer cómo puede sacarle

partido y poner en marcha su organización para liderar el cambio?

Esto es algo difícil de llevar a cabo. La innovación no ha desempeñado un papel central en la estrategia de muchos negocios. Los negocios prósperos pueden basarse en la explotación continua de alguna innovación anterior y centrarse en objetivos más limitados como reducir los costes, mejorar la calidad, desarrollar la distribución y potenciar las ventas, por regla general, acrecentando el control de las operaciones. La innovación solo vuelve a cobrar importancia cuando surge algún problema, como la aparición de un competidor nuevo o reforzado. El problema es que, para ese momento, puede que la organización haya perdido la capacidad de innovar. El truco está en aprender a innovar antes de que la innovación se convierta en una preocupación.

La innovación requiere soltar el control. La esencia de la innovación es que no se sabe de antemano lo que va a surgir, de manera que la organización no puede definir y controlar el proceso de innovación como hace con el resto de los procesos. No existen reglas específicas, solo algunos principios generales, y la organización debe depositar su confianza en un resultado desconocido. Para ponérselo aun más difícil al empresario, hallar el valor comercial de la innovación requiere tiempo, comunicar el plan de innovación a la organización requiere tiempo y ejecutarlo requiere aun más. La innovación radical tiene un ritmo de tiempos más largos, que no encajan bien con la periodicidad trimestral de los informes.

Para que la innovación fructifique es preciso dejar que las ideas nuevas sigan su curso. Si intentamos innovar demasiado rápido, terminaremos obteniendo ideas que solamente reflejarán las necesidades actuales de los consumidores. Las ideas gustarán hoy, pero si no acotan un territorio nuevo en la mente de los consumidores, no serán lo suficientemente distintivas como para que estos se las apropien en el futuro. Para muchas organizaciones, es difícil dar con el ritmo adecuado. Han aprendido a tomar decisiones al término de cada reunión, lo cual es muy bueno

¹ Eric Von Hippel, *Democratizing Innovation*, Cambridge MA: The MIT Press, 2006.

para la eficiencia y para mostrar un liderazgo claro, pero no tanto para alimentar ideas nuevas. Por otro lado, ir demasiado despacio es igual de malo. Si el proyecto no está en una «ruta crítica» se convierte en una prioridad secundaria, un proyecto a tiempo parcial que corre el riesgo de aniquilar los últimos rastros de potencial creativo. El truco radica en marcar el ritmo a la innovación para que coincida con esa oportunidad única, mágica y creativa, con tiempo suficiente para que las ideas se propaguen y con la urgencia suficiente para que el equipo permanezca motivado.

La innovación es contraria a muchos de los procesos empresariales instituidos para alcanzar el nivel de calidad seis sigma, y puede que las personas más capaces de catalizar la innovación en una empresa se encuentren fuera de su estructura tradicional. Para aprender a innovar, muchas empresas trabajan con grupos externos que tienen experiencia en pensar de un modo distinto: un estímulo que sacuda al sistema hacia otro estado. Con frecuencia, estos grupos externos incluyen diseñadores, cuyos procesos y perspectivas ofrecen ventajas evidentes.

¿Por qué el proceso de diseño es bueno para gestionar la innovación? Los diseñadores tienen una motivación innata para lo «nuevo»; por eso son diseñadores. Tienen una mentalidad complementaria al «control» preponderante en la mayoría de las grandes empresas. Más que en cualquier otra disciplina, los diseñadores tienen una facilidad natural para los procesos abductivos², en los que la creación precede al análisis: el conocimiento consiste en dar el salto. Tienen el músculo de lo «nuevo» muy desarrollado; a lo largo de su formación han estado sometidos al reto de crear ideas nuevas y de comunicarlas a los demás para que las critiquen y las evalúen. Durante los últimos quince años, los diseñadores también han aprendido a desarrollar una mayor empatía con el cliente a través de la etnografía y otras técnicas de inmersión en la vida de las personas para las cuales diseñan. A medida que nuestra economía pasa de comerciar con meros productos a comerciar con experiencias más amplias, los diseñadores

pueden utilizar su empatía con el cliente para construir poco a poco el viaje emocional, que es un elemento esencial de la experiencia de la innovación. Y en las empresas y en los departamentos de diseño interdisciplinar, los diseñadores han aprendido a colaborar con ingenieros y con empresarios de ideas afines y han desarrollado una fuerte capacidad de pensamiento crítico. En paralelo al desarrollo de las aptitudes individuales de innovación de los diseñadores, también hemos creado un «proceso de diseño» bien engrasado que constituye una plataforma para dar el salto a lo desconocido. Este proceso no es difícil de aprender, pero la dinámica social y personal que sustenta la creatividad, la empatía con el cliente y la colaboración son difíciles de asimilar.

EL PROCESO DE DISEÑO DE INNOVACIÓN

El proceso de diseñar y utilizar con éxito la innovación radical tiene cuatro elementos esenciales. Los llamamos elementos del proceso, más que fases, porque tienen lugar de forma simultánea, no necesariamente secuencial: la innovación es un proceso integrado continuo. Estos elementos pueden verse como cuatro espacios distintos de la organización.

El espacio ejecutivo

El primer elemento radica en el nivel ejecutivo de la organización. Consiste en reconocer la necesidad de cambio, aceptar que aún no se sabe cuál será ese cambio y preparar a la organización para emprender un proceso de aprendizaje y de puesta en práctica de lo aprendido.

En este nivel, el reto está en que es necesario que la organización siga centrada en ejecutar la estrategia actual al mismo tiempo que aprende lo que debe hacer a continuación y, con frecuencia, estas dos cosas están en conflicto. Como escribió el gran novelista estadounidense F. Scott Fitzgerald, el indicio más claro del genio es la capacidad de albergar dos ideas contradictorias en la mente. Para guiar el cambio, hay que saber gestionar tanto lo que es bueno en la actualidad como lo que será bueno en el futuro y mantenerse abierto

² Roger Martin, *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2009.

a ideas completamente nuevas que ni siquiera están en el esquema de pensamiento actual.

Se pide a la organización que se embarque en un viaje sin conocer el destino final.

El espacio de los consumidores, de los clientes y de los electores

El segundo elemento es cómo sumergir a la organización en las vidas de sus consumidores, de sus clientes y de sus electores. La organización debe buscar soluciones nuevas, no en su interior como expertos, sino a través de la mirada de sus usuarios. El equipo desarrollará una investigación cual antropólogos que visitan una tribu desconocida. El objetivo de la investigación es ayudar al equipo a empatizar con los usuarios y a crear partiendo de su punto de vista (véase el destacado sobre investigación de clientes).

En este nivel, el reto está en que quizá los usuarios no sepan lo que quieren en el futuro, de manera que no se puede renunciar a la responsabilidad creativa para con ellos; el trabajo consiste en crear para ellos. Las ideas que salen de esta investigación son provisionales, y no se puede saber si son válidas hasta que no se hayan visualizado y modelado en un prototipo que pueda probarse.

Se pide a las personas con menos poder formal de la organización —no a los ejecutivos ni a los expertos, sino a los usuarios— que dirijan su destino.

El espacio del proyecto

El tercer elemento es formar un equipo para dirigir el proceso, evaluar dicho proceso para asegurarse de que la innovación es adecuada y desplegarlo para que el resto de la organización pueda ejecutarlo. Un equipo de innovación radical estará formado por una serie de personas con aptitudes, con disciplinas y con mentalidades complementarias. Debería incluir a personas que conozcan bien las restricciones con las que tendrá que trabajar la empresa, así como a personas que no vean restricción alguna. El equipo necesita un líder fuerte y seguro de sí mismo, capaz tanto de escuchar como de tomar decisiones; el líder

debería escuchar atentamente las impresiones del equipo, incluso cuando es evidente que estas son equivocadas. Los equipos de alto rendimiento aprovechan la tecnología de la comunicación para trabajar a distancia, pero pasan la mayor parte del tiempo juntos en una sala dedicada al proyecto.

En este nivel, uno de los retos es que se pide a un equipo de personas que ponga toda su concentración en algo —el futuro— durante un periodo de tiempo prolongado. En ese tiempo, dichas personas se distanciarán del cuerpo principal de la organización, que es el que el equipo necesita que, en algún momento, ponga en práctica la innovación.

Se pide a un equipo de exploración que adquiriera el compromiso a largo plazo de trazar el camino de la organización principal.

El espacio del prototipo

El cuarto elemento es el espacio del prototipo, en el que se modela y se evalúa una serie de ideas para aprender, ensayar y poner a punto la innovación. Las grandes ideas que tienen pequeños fallos fracasan; los detalles son importantes. El espacio del prototipo consiste en cómo perfeccionar la idea y en cómo ayudar al resto de la organización a comprender lo que se va a hacer, además de conseguir su apoyo.

En este nivel, uno de los retos es dotarse de recursos para crear modelos experimentales que posibiliten el aprendizaje y el perfeccionamiento necesarios antes de realizar el lanzamiento. A veces, para una organización es más fácil asignar recursos a una idea específica, aunque no sea la buena, que financiar la exploración abierta de la idea correcta.

Se pide al equipo de exploración que muestre al resto de la organización hacia dónde se dirige mediante la elaboración de un modelo detallado.

Estos cuatro elementos esenciales para la gestión de la innovación radical están conectados a través del equipo del proyecto, pero no pueden ser únicamente responsabilidad del equipo. Sin el respaldo ejecutivo, se desconectarán de la misión de la empresa.

Aprender de los clientes

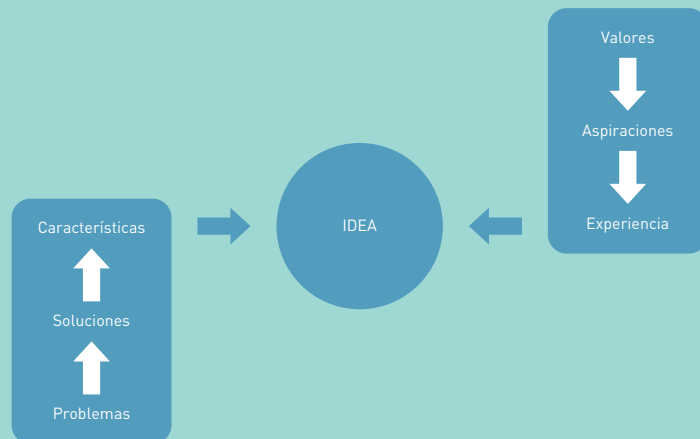
La inspiración para innovar puede surgir directamente de observar o de escuchar a la gente, pero con frecuencia es preciso reflexionar profundamente para encontrar el sentido que, por su simplicidad o por su familiaridad, ha permanecido oculto en la investigación³.

Nos sumergimos en las vidas de los demás —consumidores, clientes, electores— de una manera abierta, conscientes no solo de que no conocemos la respuesta sino también de que ni siquiera conocemos la pregunta. Debemos observarlos y escucharlos para aprender de ellos cómo nuestra organización puede ayudarnos. Debemos desaprender nuestro vocabulario y reaprender el suyo. Queremos descubrir los problemas que les preocupan, sin ayuda y sin el sesgo de nuestras percepciones.

Para hacer esto, por regla general pasamos de una a cuatro horas con alrededor de siete personas por segmento. Las observamos en su contexto: su casa, su trabajo, el hospital, la calle, una tienda o el contexto que sea relevante en cada caso. Conversamos con ellas sobre sus vidas.

Como es natural, los resultados de una muestra tan pequeña no pueden extrapolarse a toda la población, pero buscamos los problemas que son importantes para la mayoría de la gente, y no descubrirlos es prácticamente improbable si se mantiene una conversación lo suficientemente profunda. Conviene recordar a Newton: cuenta la leyenda que una manzana cayó sobre su cabeza mientras estaba sentado bajo un árbol y que, a partir de este estímulo, formuló la ley de la gravedad y la teoría que explica el movimiento de los astros. No se sentó bajo mil manzanos; en su lugar, utilizó ese tiempo para pensar.

Así que, ¿cómo pensamos sobre lo que aprendemos de los clientes? Buscamos dos tipos de información. Los problemas que tienen, ¿podemos encontrar la manera de resolver esos problemas? Y los valores que les hacen querer formar parte de una categoría en primera instancia, ¿podemos crear una experiencia que apele a estos valores? Una buena idea es aquella que combina elementos que solucionan problemas en una experiencia que apele a los valores de la gente.



³ Con perdón de Wittgenstein.

Swiffer

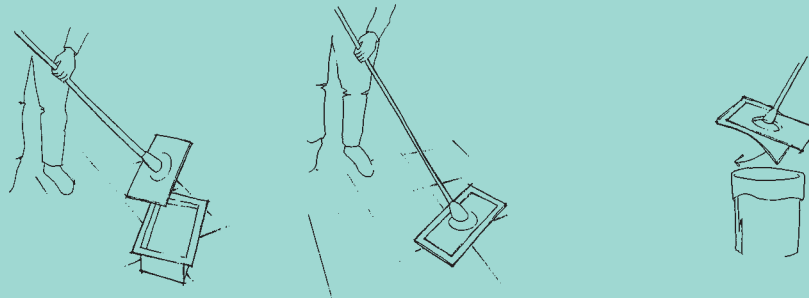
Repensar lo cotidiano

En 1994, Procter & Gamble buscaba crecer a través de la innovación. Craig Wynett, director del departamento de nuevas operaciones empresariales, preguntó: «¿Existe una forma mejor de limpiar un suelo?» La respuesta a esa pregunta no solo reinventó nuestra manera de limpiar el suelo, sino que también cambió nuestro modo de concebir la función del diseño como impulsor de la innovación empresarial.

Formamos un equipo conjunto integrado por miembros de Continuum, Northlich Stolley y P&G y nos lanzamos como antropólogos del diseño a observar cómo limpiaba la gente el suelo de la cocina. Nos dimos cuenta de que la mayoría de la gente barría el suelo antes de fregarlo y de que para realizar la tarea empleaban todo un arsenal de productos. Nos percatamos de que en la mayoría de los casos las mopas funcionaban por adhesión de la suciedad y de que la gente pasaba casi tanto tiempo enjuagando la mopa como limpiando el suelo. Nos dimos cuenta de que la gente se ponía ropa vieja para limpiar porque era una tarea sucia, y no pudimos evitar percatarnos de que a veces la gente limpiaba el suelo antes de que llegásemos porque no querían que les viésemos limpiar un suelo sucio. A la gente le importaba la limpieza de su casa.

De la experiencia de ver a esas dieciocho mujeres de Boston y de Cincinnati —sí, eran todas mujeres, así es— surgió una idea a la que llamamos cariñosamente «una toallita absorbente en un palo» y que en las pruebas de consumidores llamamos «Fast Clean» [limpieza rápida]. Cuando al principio presentamos a los consumidores el concepto de «Fast Clean», no les gustó porque no creían que pudiese limpiar bien y porque pensaban que sería caro. Hicimos un prototipo de trabajo, un modelo experimental para comunicar la idea. Una vez que la gente probaba «Fast Clean», quedaba convencida.

Transcurrieron varios años entre los primeros bocetos y prototipos y el lanzamiento de lo que conocemos como Swiffer, pero ahora es uno de los productos nuevos con más éxito que P&G haya comercializado jamás, con unas ventas que ascienden a más de 500 millones de dólares al año. Swiffer triunfó porque no es solo una nueva mopa ni una nueva escoba, sino una experiencia de limpieza del hogar completamente nueva y perfecta. Resuelve los problemas técnicos que planteaba la tarea de limpiar el suelo, transformándola en un proceso más rápido y más limpio, y apela al valor que tiene para la gente la limpieza de su hogar.



Insulet

Lanzar un negocio nuevo

Las bombas de insulina son la herramienta más efectiva para controlar la diabetes porque, al liberar un flujo continuo de insulina al cuerpo, imitan muy bien la función del páncreas. OmniPod, de Insulet, es la primera bomba de insulina humana discreta y desechable y, con ella, ha nacido una nueva categoría de bombas.

Antes de Insulet, las partes implicadas en el cuidado de la diabetes —el paciente, el médico y la aseguradora— solían abogar por el uso de varias inyecciones diarias en lugar de la bomba. Los pacientes se encontraban con multitud de problemas técnicos: las bombas eran complicadas, inducían a confusión y causaban molestias en el punto de inyección. Las aseguradoras estaban recelosas de los costes iniciales asociados a la compra de las bombas que, con frecuencia, dejaban de usarse. A los médicos las bombas les parecían demasiado complicadas para que los pacientes las utilizaran bien.

Pero la mayor barrera era de tipo emocional: a diferencia de las inyecciones, la bomba y sus tubos comunicaban al mundo que el usuario tenía diabetes, y las restricciones técnicas le impedían ducharse, nadar o dormir con la bomba puesta.

Insulet, una pequeña empresa emergente de capital-riesgo, se asoció con Continuum para buscar una solución sistemática a estos problemas. Juntos desarrollaron una bomba que no solo era una solución médica para los pacientes, sino una solución humana para las personas.

OmniPod es la primera bomba de insulina que puede llevarse puesta y se fija directamente en la piel. Es pequeña, cuesta poco y es desechable; a los tres días, se sustituye por una nueva. Reduce el dolor porque automatiza la inserción de la cánula en la piel. Es fácil de usar: en lugar de tener botones, se controla por medio de un dispositivo portátil inalámbrico de aspecto similar al de un teléfono móvil. Esta bomba que se lleva puesta ofrece plena libertad: el usuario puede ducharse, nadar y dormir con ella encima. Y es discreta: no tiene tubos; controlar el nivel de azúcar en sangre se asemeja a enviar un SMS a un amigo. Es una experiencia de asistencia sanitaria completamente nueva.

Cada uno de estos adelantos supone una revolución en la atención de los enfermos con diabetes. Reunirlos todos supuso un gran avance comercial. Los médicos recetan OmniPod porque confían en su sencillez y en su eficacia. Las aseguradoras la financian porque sus costes se reparten a lo largo de un periodo de dos a tres años. Y los usuarios la quieren porque les devuelve su libertad y su intimidad.

Continuum se asoció con Insulet durante tres años para trabajar como equipo de investigación de usuarios, de diseño del producto y de desarrollo de la ingeniería, con una compensación inicial de 510.000 dólares. Insulet comercializó OmniPod y logró lanzar una oferta pública inicial de 116 millones de dólares.



Spence Diamonds

Ayudar a la gente a tomar una decisión para toda la vida

Elegir un anillo de compromiso es una decisión importante. Spence Diamonds es el mayor minorista de diamantes de Canadá, y su negocio se basa en cómo ayudar a las personas en el proceso de elección.

Al conversar con los clientes en las tiendas y en sus casas percibimos su preocupación por el coste, el estilo y por el hecho de tomar una decisión tan importante. Después de todo, no es solo un diamante, es un compromiso.

Diseñamos un nuevo enfoque de venta más orientado al autoservicio para que los clientes puedan marcarse su propio ritmo, reduciendo la ansiedad y permitiendo al personal que se incorpore al proceso más adelante, cuando sea más necesaria su pericia. Diseñamos pausas incluso en esa última parte del viaje del cliente, para que nuestras parejas felices pero ansiosas puedan hablar en privado; a veces, prestar un buen servicio significa mantenerse en segundo plano. También hay momentos en los que la casa debe ofrecerse a compartir su pericia y a asumir una parte de la responsabilidad al tomar la decisión. Basándonos en lo que nos contaban nuestros clientes, instituímos un lenguaje nuevo, más simple, respaldado por herramientas profesionales que ofrecen a los clientes la información seria necesaria para tomar la decisión de «inversión» adecuada. Este nuevo proceso de venta se puso en práctica mediante el diseño del entorno de venta, la creación del mobiliario y de los accesorios y la formación de los empleados.

Como resultado global, Spence Diamonds cuenta con un sistema mejor para ayudar a sus clientes que va más allá del mero servicio de atención al cliente personalizado tradicional, lo cual le permite seguir desarrollando su negocio y proporcionar a sus clientes la ayuda adecuada.



DISEÑAR EXPERIENCIAS

En el proceso y en los ejemplos que acabamos de exponer, hemos dado la vuelta a las convenciones. Para *diseñar innovación radical*, en primer lugar debemos preguntarnos cómo podemos mejorar la experiencia vital de nuestros clientes y, en segundo lugar, cómo podemos aprovechar para impulsar la innovación empresarial y satisfacer las necesidades de nuestra empresa. Este planteamiento es contrario al enfoque tradicional de atender primero a la oportunidad para la empresa y averiguar luego la manera de hacer que sea atractiva para los clientes. Incluso entre las empresas sofisticadas que defienden un enfoque centrado en el cliente, el lenguaje diario que los ejecutivos hablan y escriben en sus presentaciones es lo que demuestra si están o no pensando en el futuro desde el punto de vista de sus clientes o si únicamente intentan ser más sofisticados en su forma de explotarlos. Hablando claro, entendemos las necesidades del negocio y nuestra motivación no es altruista ni filantrópica, pero hemos visto cómo las empresas que benefician a los consumidores son las que más éxitos cosechan. La vía hacia el éxito empresarial pasa por tener en cuenta continuamente el bien del consumidor.

El cambio que estamos atravesando es un ciclo auto-reafirmante. A medida que los consumidores, los clientes y los electores experimentan un producto o un servicio mejor, sus expectativas aumentan y los llevan a seguir buscando productos o servicios aun mejores. Además, la gente ha aprendido a trasladar sus expectativas de una categoría a otra: «Si es tan fácil comprar música por Internet, ¿por qué no puedo comprar zapatos de la misma forma? No quiero saber si es difícil o no; no me importa si la música es digital y los zapatos físicos; el coste del envío es problema suyo; no me interesa la antigua jerarquía del sector del calzado y me iré con el primero que me resuelva este problema». En la actualidad, Zappos.com es uno de los grandes minoristas de calzado en Estados Unidos y sus

“Para *diseñar innovación radical*, en primer lugar debemos preguntarnos cómo podemos mejorar la experiencia vital de nuestros clientes y, en segundo lugar, cómo podemos aprovechar para impulsar la innovación empresarial y satisfacer las necesidades de nuestra empresa”

ventas superan los 1.000 millones de dólares anuales. Una gran parte de su éxito responde a algo que va más allá de los meros zapatos: Zappos ofrece un servicio gratuito de envío y devolución y busca constantemente nuevas formas de reforzar la interacción con sus clientes a través de su sitio web, del teléfono o de las redes sociales. El resultado es que se han hecho famosos por su excelente servicio al cliente y tienen una clientela muy fiel. Zappos ha creado lo que para mucha gente es una experiencia de compra de zapatos mejor.

Al colocar a los clientes, a los consumidores y a los electores en el centro estamos considerando la experiencia total del usuario. Los consumidores improvisan sus experiencias a partir de los productos y de los servicios que tienen a su disposición; eligen entre las alternativas disponibles y sustituyen unas por otras. Al diseñar experiencias mejores y más completas, ofrecemos a los consumidores ladrillos más grandes para construir sus vidas, con los que resulta más

sencillo conformar experiencias más ricas. Reducimos la necesidad de improvisar de los clientes y les ahorramos tener que considerar distintas opciones. Responsabilizarse de una parte mayor de la experiencia total del usuario va en beneficio de la empresa, porque en un mundo de paridad técnica los productos se copian fácilmente, pero una experiencia de cliente intachable es más difícil de imitar.

Las experiencias son más personales y emocionales que los productos. Para diseñar experiencias es preciso estar en sintonía con los matices locales. Con la expansión de los negocios mundiales, las empresas han pasado de los productos diseñados localmente a los productos distribuidos mundialmente. Ahora estamos de nuevo en un proceso de transformación a «experiencias mundiales locales» hechas a la medida de las necesidades específicas de cada grupo de consumidores locales.

No somos más que las experiencias que vivimos, y queremos que estas experiencias sean inmejorables y estén validadas por los demás. Como usuarios —clientes, consumidores y electores— nos estamos acostumbrando a tener el control y a exigir las experiencias apropiadas: la experiencia más simple, la experiencia más tranquilizadora, la experiencia más rica. Algunas experiencias pueden parecer banales, como limpiar el suelo; otras suponen un cambio vital esencial, como controlar la diabetes; y otras tienen una gran carga emocional, como comprar un anillo de compromiso. Pero juntas, estas experiencias conforman la totalidad de nuestras vidas materiales. Cada parte de la experiencia humana merece nuestro respeto y debería diseñarse con esmero. Como resultado de los avances de la tecnología de la comunicación y de la creciente globalización, ahora se puede pensar aun con más detenimiento que antes sobre cada elemento de nuestra experiencia y amortizar el coste del diseño entre un número de usuarios cada vez mayor. Como diseñadores, tenemos el privilegio de utilizar nuestro talento para ayudar a la gente de este modo.

“Al diseñar experiencias mejores y más completas, ofrecemos a los consumidores ladrillos más grandes para construir sus vidas, con los que resulta más sencillo conformar experiencias más ricas”