

# Design Thinking y el Diseño de la Estrategia en los Negocios

miércoles, 18 de abril de 2007

En repetidas ocasiones me toca escuchar a empresarios o incluso colegas que dicen que no tienen tiempo para pensar en la estrategia, que el día a día es demasiado absorbente y que no pueden descuidar las ventas o el control de las operaciones.

La historia se repite tanto en pequeñas empresas como en grandes compañías, VTR creó su Gerencia de Innovación, dado que &ldquo;la gerencia de marketing no tiene tiempo de sentarse a pensar en nuevos productos o servicios&rdquo;; dice Octavio Zapata (Gerente de Innovación VTR Global Com), la pregunta que uno se hace luego es, qué pasa con las medianas y pequeñas empresas que no tienen presupuesto para contratar un &ldquo;gerente pensante&rdquo;. No hay respuesta simple a este dilema, probablemente porque la solución no tiene que ver con un tema presupuestario sino con una forma distinta de pensar. Design Thinking o Pensamiento en Diseño es un concepto que está sonando cada vez más en el mundo de los negocios y la competitividad en Europa, Asia y Estados Unidos. Tiene que ver con la forma en que los diseñadores profesionales piensan, enfrentan problemas y llegan a soluciones, es una actitud respecto de los problemas y los desafíos que los límites imponen a la resolución problemas.

Roger Martin, decano de la Facultad de Negocios de la Universidad de Toronto define al Pensamiento en Diseño como &ldquo;una forma de enfrentar problemas de gestión tal y como los diseñadores enfrentan problemas de diseño&rdquo;;

Pero, ¿cómo enfrentan los diseñadores un problema? Existen varios elementos relevantes como la empatía, la exploración en terreno y los prototipos.

Bob Sutton del D.School en Stanford dice que &ldquo;el proceso de desarrollo de prototipos es inherente al Pensamiento en Diseño. Una vez que se ha detectado una idea que promete, se la puede desarrollar dibujando, modelando o incluso filmando lo que describa un producto, sistema o servicio. Estos modelos nos necesitan ser perfectos, dado que el objetivo es obtener retroalimentación, para luego corregir. Esa es la forma como trabajan los diseñadores y como las organizaciones, también, pueden desarrollar sus estrategias.&rdquo;;

El diseño de la estrategia es fundamental para el éxito y crecimiento del negocio. Esta declaración que parece tan &ldquo;obvia&rdquo;; es muchas veces sólo una declaración de principios y no se lleva a cabo.

La complejidad de los mercados, la sobre oferta de productos y servicios y la competencia de los mercados hace fundamental que las empresas se replanteen como compiten y como crean valor para sus clientes.

El pensamiento en diseño aplicado al diseño de los modelos de negocio y al diseño de la estrategia significa pensar a la empresa desde el usuario-cliente y sus necesidades. La innovación y entrega de productos y servicios que crean valor para los clientes es un desafío que todas las empresas debieran cuestionarse permanentemente y el diseño es una parte fundamental de esa estrategia.

P&G (Procter & Gamble), empresa de marcas tan emblemáticas como Ariel, Camay, Pampers y Pantene, está desarrollando un proceso radical para colocar el diseño en el centro de su estrategia organizacional. Su CEO (Chief Executive Officer) dijo en una reciente entrevista: &ldquo;Quiero que P&G se transforme en la empresa número 1 en productos con diseño, para ello necesitamos que el diseño sea parte de nuestra estrategia. Necesitamos que sea parte de nuestro proceso de innovación.&rdquo;;

Design Thinking puede aplicarse también en casos en que es necesario comunicar la estrategia al personal. A través del diseño las empresas pueden construir visualmente escenarios que pueden utilizarse como herramientas para planificar escenarios.

Una distinción importante es que estamos hablando de Pensamiento en Diseño y no sólo de Diseño, visto como el diseño del producto. Es la aplicación de una disciplina que tiene que ver con entender la conducta humana respecto del producto para luego llegar al desarrollo del mismo.

Estamos en un mundo donde ya nada es constante, y los negocios tienen que ver con como predecimos el futuro. La disciplina del diseño permite enfrentar estos escenarios desde una perspectiva holística aplicada al proceso de toma de decisiones. Es un cambio cultural y un desafío tanto para los diseñadores como las empresas.

Diego Rodríguez B.  
Ingeniero Comercial  
Master en Diseño Estratégico (c)  
Director de Proyectos, Consulting Design