

Manual de Design Thinking



Hola

Este es el manual que te acompañará en tu camino de aprendizaje sobre la metodología de Design Thinking.

Puedes usarlo también como cuaderno para anotar tus reflexiones. Hay páginas de notas en cada sección.

En caso de que lo pierdas de vista, deja tus datos para que te lo devuelvan:

Tu nombre:

Tus datos de contacto:

29 NOV

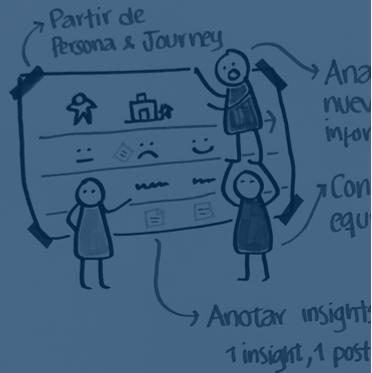
DÍA 2

Ideación

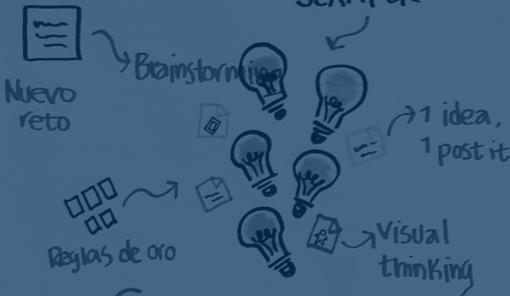


So what?

Identificación de insights y oportunidades



SCAMPER



+ Crazy 8



① Generación de ideas 

+ Principios de Diseño



Sirven de para el proyecto 

②

Índice

6 Design thinking en BBVA

■ Acerca de este manual

- 8 A quién está dirigido
- 9 Cómo utilizar este manual
- 10 El reto inicial

■ EL PROCESO DE DESIGN THINKING

Acerca del Design Thinking

- 19 Design Thinking en 5 minutos
- 22 El triángulo de BBVA
- 23 Design Thinking y Agile
- 24 El proceso de Design Thinking

Herramientas y habilidades

- 31 Cómo trabajar con las herramientas
- 32 Lista de herramientas

■ TRABAJAR COMO UN EQUIPO

Mentalidad

- 39 El trabajo en equipo con Design Thinking
- 40 Reglas de oro
- 43 Roles en una sesión de trabajo
- 44 Tarjetas en relación con la mentalidad
- 45 Cómo aportar feedback constructivos

Habilidades

- 49 Acerca de las habilidades
- 50 Divergencia
- 52 Convergencia
- 54 Telescoping
- 56 Visual Thinking

■ FASE 1: COMPRESIÓN

- 61 Acerca de la fase de comprensión
- 66 Lista de herramientas de comprensión
- 68 Mapa de stakeholders
- 74 Mapa del ecosistema
- 78 Cuestionario de captación
- 82 Entrevista en profundidad
- 86 Mapa de empatía
- 90 Persona
- 94 Journey
- 98 Generación de insights
- 100 Iteración en la fase de comprensión

■ FASE 2: IDEACIÓN

- 103 Acerca de la fase de ideación
- 104 Lista de herramientas de ideación
- 106 Replantear el reto
- 108 Mapa del reto
- 112 SCAMPER
- 116 Lluvia de ideas (Brainstorming)
- 120 Crazy 8
- 122 Principios de diseño
- 126 Matriz de evaluación
- 130 Mapa de concepto
- 134 Iteración en la fase de ideación

■ FASE 3: PROTOTIPADO

- 137 Acerca de la fase de prototipado
- 140 Lista de herramientas de prototipado
- 142 Propuesta de valor
- 146 Señal de parada de autobús
- 150 Blueprint
- 154 Lienzo de modelo de negocio
- 158 Bodystorming
- 162 Prototipado en papel
- 166 Prototipo interactivo
- 170 Arquitectura de la información
- 174 Wireframes detallados
- 178 Iteración en la fase de prototipado

■ FASE 4: EVALUACIÓN

- 181 Acerca de la fase de evaluación
- 182 Lista de herramientas de evaluación
- 184 Priorización del feedback
- 188 Test de concepto
 - Feedback del test de conceptos
- 194 Test de usuario:
 - Planificación del test de usuario
 - Análisis de tareas
 - Análisis de la experiencia
- 204 Iteración en la fase de evaluación

■ Recursos adicionales para el aprendizaje

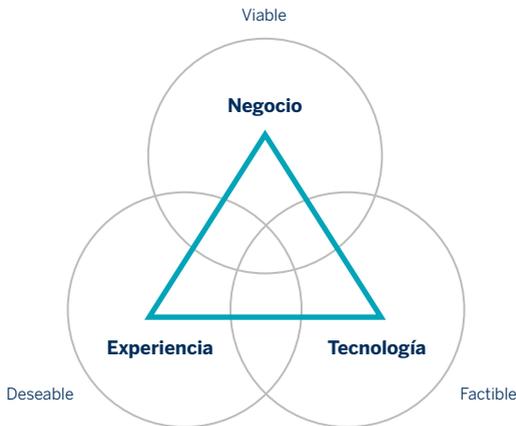
- 207 Bibliografía
- 208 Notas y dibujos personales

Design Thinking en BBVA

En BBVA, nos planteamos incorporar el Design Thinking como una visión, un proceso y un conjunto de herramientas que se pueden aplicar a cualquier problema, en cualquier proyecto del banco.

El triángulo del Design Thinking

Todos dentro de BBVA pueden aprender a usarlo y poner el Design Thinking en práctica. Nuestra visión es crear equipos de trabajo compuestas según el Triángulo: Experiencia- Negocio - Tecnología. Esta estructura cubre las tres lentes del Design Thinking, crear soluciones viables, deseables y factibles.



3 - 6 - 9

El Design Thinking es complementario al trabajo Agile y lo enriquece desde el inicio. Nuestro objetivo es que se incorpore al proceso Agile con el esquema 3 - 6 - 9. Tres días para formar un equipo según el Triángulo, 6 semanas para el sprint de definición aplicando el Design Thinking de forma intensa, 9 meses para construir en sprints de desarrollo, evaluando e iterando según las técnicas del Design Thinking.

Nuestra madurez en relación al diseño

Las organizaciones evolucionan en lo que respecta a la integración del diseño (haciendo referencia a la experiencia de usuario y al Design Thinking), desde un estadio en que el diseño es anecdótico a otro en que está totalmente integrado, como elemento estratégico de la organización.

Hoy en día nos encontramos en una etapa en la que el diseño constituye una parte importante de los proyectos y se incluye en la mayor parte de los mismos. Nuestra meta es lograr la integración total en toda la organización.

Este manual forma parte del programa de Design Thinking creado para alcanzar esta meta.



El programa de Design Thinking de BBVA

Hasta el momento, este programa consta de dos trayectorias:

- una parte general, con una comunidad abierta y eventos relacionados con el Design Thinking
- lo que se conoce como trayectoria del Embajador del diseño, con una parte de formación online y una parte de formación presencial, así como la posibilidad de realizar un reto siguiendo la metodología, recibiendo coaching y un acompañamiento a través de Google +.

Estamos trabajando para desarrollar más herramientas y soluciones para que, en un futuro próximo todo el mundo sea capaz de formarse e integrar el Design Thinking en su práctica profesional siempre que lo necesite.

Comunidad y eventos relacionados con el programa de Design Thinking



Esperamos que este manual sea una guía práctica para ayudarte a descubrir, aprender y aplicar el Design Thinking.

¡Feliz lectura!

Sobre este manual

Como parte del cambio de rumbo que está adoptando la compañía, la implementación del Design Thinking aspira a ser un componente fundamental de cualquier miembro de BBVA.

¿A quién está dirigido este manual?

¡Es para todos!

Sea sea tu perfil y el proyecto en el que estés trabajando, podrás usar esta metodología o parte de ella.

Puedes utilizarla en los siguientes contextos:



Cómo utilizar este manual

■ Durante el taller

Si asistes al taller de 4 días de duración sobre los fundamentos del Design Thinking, este manual es el compañero de trabajo perfecto.



01

Sigue
el contenido
de clase

02

Toma notas
usando texto
o dibujos

03

Rellena
las plantillas de
herramienta

04

Consulta
mientras
practicás

■ Como referencia

Este manual puede constituir una ayuda a la hora de buscar aspectos específicos que consideres útiles en determinados momentos de tu trabajo así como en lo que respecta a la aplicación de la metodología con tu equipo.



01

Consulta
la herramienta
que necesitas

02

**Encuentra
consejos**
para trabajar
en equipo

03

Infórmate
acerca del
Design Thinking

04

Consulta
mientras
practicás

■ Para trabajar con tu equipo

Cuando trabajas con tu equipo puedes elegir las herramientas que te interesan usar, o proponer a tu equipo realizar una parte del proceso o el proceso completo.



En este manual encontrarás una descripción de las distintas fases del proceso. Asimismo, se incluye una detallada explicación de cómo utilizar cada herramienta.

En lo que respecta a algunas, hay un lienzo de muestra disponible que puedes copiar a mano y puedes completarlo con tu equipo.

Te recomendamos que leas la sección denominada "Trabajar en equipo" y que la compartas con tus compañeros para que así podáis trabajar de manera fluida y eficiente.

■ Autoformarte o formar a otros



Este manual está diseñado para que puedas aprender Design Thinking y compartas tus conocimientos y experiencia con otras personas a través de un enfoque práctico.

Prácticamente, todas las herramientas incluyen un ejemplo y, además, en la bibliografía encontrarás varios libros de referencia para continuar explorando temas específicos.

El reto inicial

A la hora de comenzar un proyecto utilizando Design Thinking, lo primero es definir el reto inicial. Lo que denominamos "reto" es una pregunta que comienza por "¿Cómo podríamos...?" que permite describir el problema que queremos resolver con este proyecto.

¿Por qué es importante tener un reto inicial?

El reto inicial será el punto de referencia a lo largo de todo el proyecto. Tenerlo siempre a mano y en mente permite que el equipo se centre en el objetivo y redirija el proyecto si se desvía del punto de partida.

El hecho de tener una meta del proyecto expresada como un reto, como una pregunta que precisa una respuesta, resulta más estimulante y productivo para la mente que una meta descrita como "problema". Asimismo, tener una buena pregunta inicial resulta casi tan importante como buscar las respuestas (o incluso más).

Los productos y servicios que nos gusta utilizar

Siguiendo el enfoque práctico aplicado en este manual, cada herramienta y cada ejemplo de actividad que encontrarás se construye a partir del mismo reto de diseño:

¿Cómo podríamos lograr que la experiencia de los clientes que no utilizan la banca online sea más ágil?

Dependiendo de la etapa o del tipo de herramienta, verás cómo se aplica el proceso para este ejemplo.

“ Si tuviera una hora para resolver un problema, dedicaría 55 minutos a pensar en el problema y 5 minutos a pensar en soluciones. ”

Albert Einstein

...un viaje al extranjero pero le preocupa que a lo mejor no
...a.
...atención al cliente y contacta con un operador de forma
...era que su cuenta funcionará.
...paridad a través de su móvil por si acaso.
...na sobre un nuevo programa de bonificaciones incluido en
...e activárselo automáticamente. Clara acepta.

Mientras realiza unas compras para su viaje, Clara recibe una
bonificación que puede utilizar en un comercio local.
Canjea su bonificación de forma instantánea y realiza el pago
móvil.
La transacción es instantánea y se le notifica a través del móvil.
Puede ver fácilmente la transacción publicada en su cuenta.
¡Le encanta no tener recibos en papel para mantener un con

puede contribuir tu departamento a esta misión.



El proceso de Design Thinking





Acerca
del
Design
Thinking

BUSINESS



$$\begin{aligned} &= (a-b)(a+c)^2 \\ &+ a(b+c)+a(b-c) \end{aligned}$$



10%

30%

45%

$$\begin{aligned} a^2 + b^2 &= ab^2 \\ a(a+b) &= (a+a) + (a+b) \end{aligned}$$



El Design Thinking en 5 minutos

Desde el punto de vista del Design Thinking, todo o casi todo se diseña: las aplicaciones, los sitios web, los espacios físicos, la ropa, los muebles, los productos, los servicios, las políticas, las organizaciones...

Los productos y servicios que nos gusta utilizar

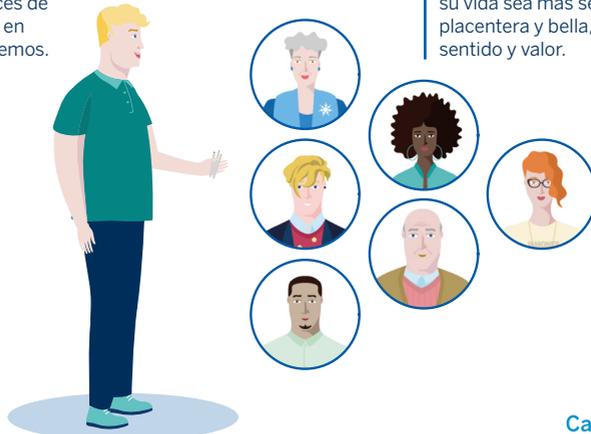
- En general suelen pensar en nosotros (los usuarios), considerando qué clase de cliente somos... y se preocupan por nosotros.
- Los distintos puntos de contacto se piensan cuidadosamente.
- Son fáciles de comprender y de utilizar. Funcionan.
- Son estéticamente placenteros.
- Se trata de mucho más que de productos y servicios en sí, hay toda una organización tras ellos operando de forma efectiva y eficiente.
- Podría tratarse de detalles que mejoran el valor o podría ser una oferta de alto valor.
- Responden a una necesidad real, aportan un gran valor.
- Es lo mismo que siempre, pero hecho de manera inteligente, cuidadosa...

La perspectiva del usuario

A veces, en algunos proyectos, no sabemos qué está sucediendo con nuestros usuarios. Tenemos una visión parcial de su realidad o de sus necesidades reales, o bien hemos sido incapaces de integrar lo que sabemos en las soluciones que ofrecemos.

En algunos casos, operamos desde el punto de vista de un negocio, un proceso o un departamento... y dejamos a un lado el punto de vista del usuario.

El papel del *design thinker* (o *design doer*) consiste en incorporar el punto de vista del usuario y crear teniéndolo en mente, ponerse en su piel, empatizar con él, hacer que su vida sea más sencilla, más placentera y bella, dotándola de sentido y valor.



Una historia de éxito a través del Design Thinking. El caso de *Intuit*

Intuit, una empresa que desarrolla soluciones de software para clientes privados y pequeñas empresas, cayó en la cuenta de que las recomendaciones de los clientes (Net Promoter Score) iban de mal en peor. En ese momento, tenían una forma de hacer las cosas muy internalizada y codificada, como un algoritmo de funcionamiento.

Intuit decidió lanzar un programa denominado Design for Delight (D4D) incorporando nuevas formas de hacer las cosas: desde realizar investigaciones con los clientes y ofrecerles testear un prototipo desarrollado en solo una semana hasta introducir cambios en los procesos, la asignación de recursos, los sistemas de incentivos y la estructura de la empresa como un medio de fomentar la innovación.

80%

Como resultado de este programa, *Intuit* logró mejorar su NPS situándolo por encima del 80 % y desarrolló apps para móviles con puntuaciones de usuario superiores a 4,5 de un máximo de 5 en App Store.

Una definición completa del Design Thinking

“ El Design Thinking es un proceso de innovación que se centra en las personas y se basa en la observación, la colaboración, el aprendizaje rápido, la visualización de la idea, la creación rápida de prototipos de los conceptos y el análisis de negocio simultáneo, impactando finalmente en la innovación y la estrategia del negocio.

El objetivo es involucrar a los consumidores, los diseñadores y los perfiles de negocio en un proceso integrador que puede aplicarse a productos, a servicios o incluso a negocios. Se trata de una herramienta para imaginar el futuro y situar productos, servicios y experiencias en el mercado. Asimismo, hace referencia a la aplicación de la sensibilidad y a los métodos del diseñador para resolver el problema, independientemente de su naturaleza. ”

Fuente: Thomas Lockwood, Design Thinking, DMI

Existen otros procesos o metodologías que comparten estos mismos principios:

■ **HCD**

Diseño centrado en las personas

■ **UCD**

Diseño centrado en el usuario

■ **CPS**

Resolución creativa de problemas

Cosas que conviene recordar acerca del Design Thinking



El punto de vista del usuario

Comenzamos a trabajar habiendo comprendido y asimilado la perspectiva del usuario. Existen diversos usuarios: el usuario final y el personal que aporta el servicio. Puede haber múltiples puntos de vista.



Crear como un equipo e integrar

Cuando se enfrenta a la complejidad, el Design Thinking propone crear un equipo con todos los perfiles necesarios, reuniendo la creatividad colectiva para un uso óptimo e integrando el conocimiento de todos.

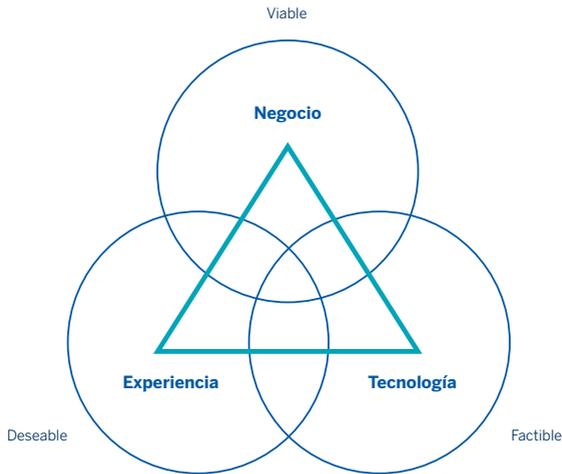


Lograr que resulte tangible y verificable

Haz prototipos y dale forma a las ideas tan pronto como sea posible para tomar las decisiones de diseño como un equipo. Testea las ideas tan pronto como sea posible y repite el proceso.

El triángulo de BBVA

El objetivo del Design Thinking es construir una solución que resulte deseable para el usuario, viable para la organización y factible.



Para realizar esto en BBVA proponemos llevar a cabo los proyectos con los equipos formados alrededor del Triángulo, compuestos por los siguientes tres perfiles:

"**Experiencia**" para diseñar desde el punto de vista del usuario, "**Negocio**" para construir una solución viable, y "**Tecnología**" para crear una solución factible y susceptible de ser implementada.

Design Thinking y Agile

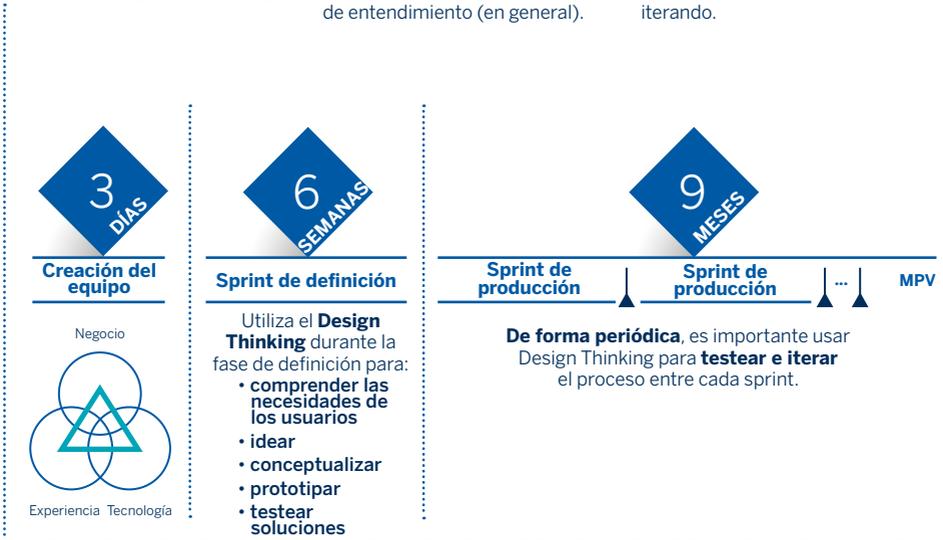
Design Thinking es complementario con el trabajo en Agile y lo enriquece desde un principio.

El esquema 3 – 6 – 9:

Durante los primeros **3 DÍAS** se configura un equipo conforme a los tres perfiles del Triángulo: experiencia, negocio y tecnología.

Durante las **6 SEMANAS** del sprint de definición, el proceso de Design Thinking se aplica de forma intensiva, comenzando con la fase de entendimiento (en general).

Durante los **9 MESES** de desarrollo de los sprints de producción, el Design Thinking se utiliza para continuar testeando e iterando.



Para la mayor parte de las herramientas de este manual, analizaremos en qué contribuye cada una de ellas al trabajo en Agile.

El proceso de Design Thinking

El proceso consta de **4 fases principales**: Comprender, Idear, Prototipar y Evaluar.

Habitualmente, estas fases se aplican de manera iterativa y el proceso puede iniciarse con cualquiera de ellas. Esta es la razón por la que las hemos representado como un círculo.







Comprensión

Habitualmente, se empieza con la comprensión. Durante esta fase, investigamos al usuario, el contexto y la organización. Nuestro principal objetivo es comprender las necesidades y los comportamientos reales del usuario.

“En muchos casos, trabajamos con hipótesis sobre la realidad. Nuestra percepción puede engañarnos o es posible que pensemos que sabemos y en realidad no sepamos. A la hora de diseñar, esta es la cuestión más peligrosa. Necesitamos ser conscientes de la realidad y debemos estar dispuestos a superar nuestras propias perspectivas y cuestionar, nuestros puntos de vista.”

Erika Hall, experta en investigación en el campo del diseño, autora de Just Enough Research.

También nos interesa comprender algunos aspectos de la organización, de las personas que atienden al cliente, o algunas problemáticas importantes para el proyecto.

En el transcurso de esta fase, también podemos buscar inspiración en contenidos de carácter externo. Por ejemplo, buscar elementos inspiradores creados en otras organizaciones o en otros países.

A medida que avancemos y analicemos todos estos datos, podemos descubrir nuevas oportunidades para ofrecer valor al cliente.



Ideación

En el transcurso de esta fase, y trabajando en equipos multidisciplinares (Experiencia - Negocio - Tecnología), pasaremos por dos etapas:

- **redefinir el problema, configurando retos estimulantes que añadan valor para los usuarios**
- **y luego buscar ideas acerca de cómo resolver dichos retos y trabajar en ellos.**

Es importante redefinir el problema, buscar nuevas preguntas y replantear el reto inicial. Einstein dijo que no hay nada peor que encontrar una buena respuesta para la pregunta incorrecta.

Este primer paso, reformular el reto, tiene un poderoso impacto en lo que respecta a la creatividad del equipo y ya constituye la primera forma de ideación. Se seleccionan los retos más interesantes y se buscan ideas para resolverlos.



Prototipado

Durante esta fase creamos, trabajando como equipo, distintos tipos de prototipos de forma rápida y a bajo coste.

Se usan los prototipos como una herramienta de conversación constructiva en los equipo para crear una solución de valor para el usuario y la organización.

Existen muchos tipos de prototipos que permiten prototipar conceptos, servicios, experiencias, interacciones, interfaces, objetos, espacios...

Más adelante, en este mismo manual, analizaremos detalladamente las herramientas de prototipado.



Evaluación

Durante esta fase realizamos tests con usuarios con los distintos elementos que hemos prototipado. Puede tratarse de prototipos de concepto, experiencia, interfaz, etc....

Estos tests nos ofrecerán un interesante aprendizaje para poder iterar nuestra solución.

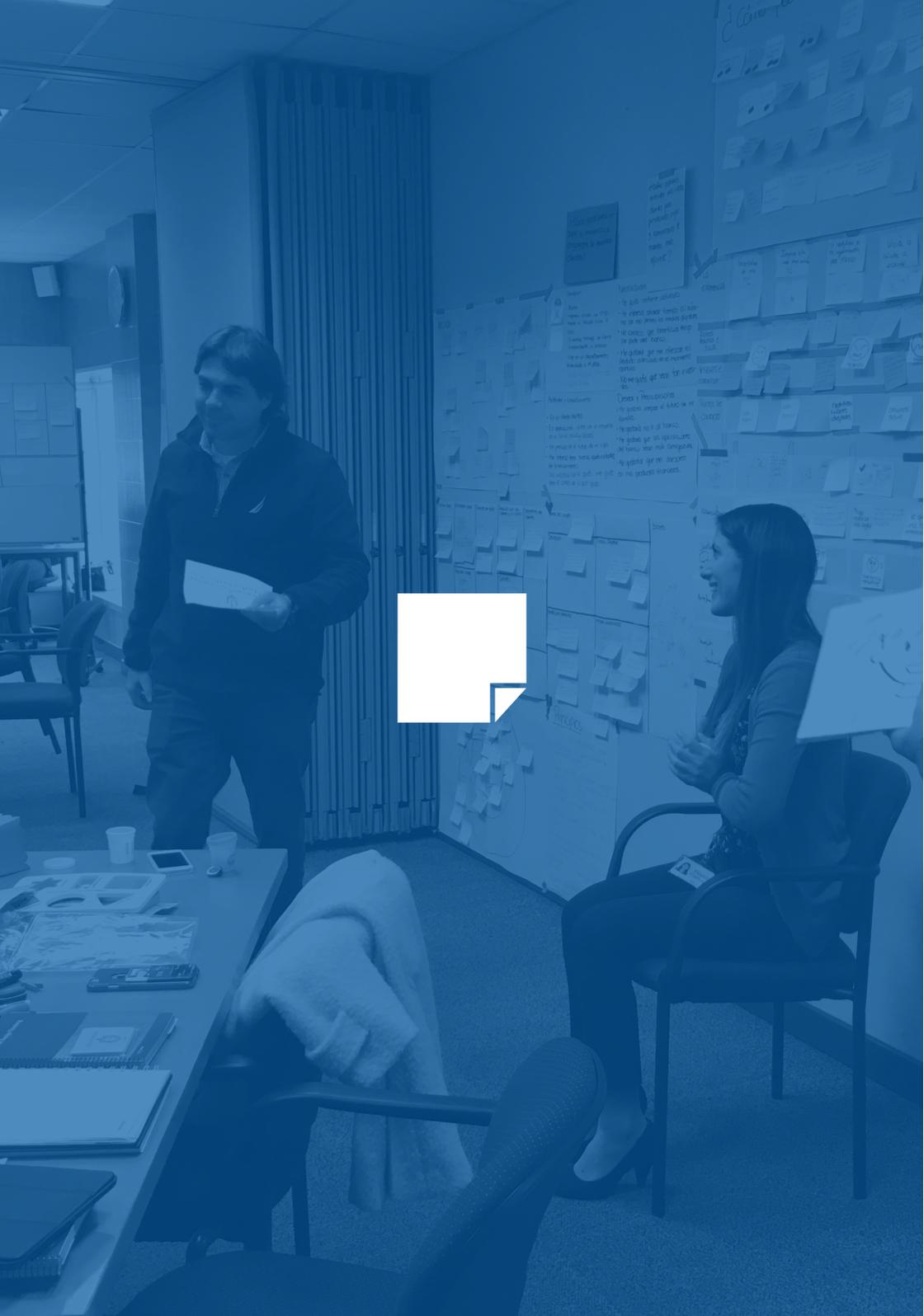
La iteración no consiste en hacer exactamente lo que dice el usuario, sino en entender las necesidades que subyacen a sus comentarios positivos y negativos. Dichas necesidades aportan las directrices necesarias para mejorar nuestro diseño. Resulta útil recordar la frase de Henry Ford: "si hubiera preguntado a la gente qué deseaban me habrían dicho "caballos más rápidos", no habrían pensado en coches..." La necesidad estaba relacionada con la velocidad, no con el caballo.

Una vez realizado el testeo, analizamos los resultados, buscamos ideas acerca de cómo mejorar la solución, realizamos iteraciones con los prototipos que hemos construido y luego, volvemos a testear la solución. Repetimos estas iteraciones hasta conseguir una solución potente en la cual el equipo confía.



A large white circle is centered on a solid blue background. Inside the circle, the text "Herramientas y habilidades" is written in a dark blue, serif font, arranged in two lines.

Herramientas y habilidades



Cómo trabajar con las herramientas

Si bien para seguir una metodología de Design Thinking no resulta esencial hacer un uso estricto de las herramientas, comenzar con ellas siempre es positivo. El uso de herramientas nos incita a avanzar y a tomar decisiones, al tiempo que constituye una forma didáctica de incorporar la perspectiva del Design Thinking en la forma en que trabajamos.

El propósito de las herramientas es servir como punto de referencia de tal manera que podamos pensar de una forma más centrada y profunda a lo largo de las fases del proceso.

He aquí la forma en que se presentan las herramientas en el presente manual:

- **Descripción de la herramienta: qué es, para qué sirve, cómo se utiliza, recomendaciones...**
- **Ejemplos de lienzos para utilizar (exceptuando algunas herramientas que no tienen)**
- **Lienzos completados con el ejemplo del reto presentado en el manual.**
- **Espacio para tomar notas personales, hacer dibujos y pegar capturas de pantalla que puedes efectuar cuando termines de practicar con una herramienta.**

Para empezar, y para que te sientas más cómodo, puedes proceder a copiar la misma estructura propuesta para cada herramienta. El objetivo es que explores formas de adaptar cada una de dichas herramientas a las necesidades de tu proyecto. No dejes que las plantillas supongan un freno.

Lista de herramientas

HERRAMIENTA		USO EN DISTINTAS FASES DEL PROYECTO				
	Feedback constructivo	45	●	●	●	●
⚡	Divergencia	50	●	●	●	●
⚡	Convergencia	52	●	●	●	●
	<i>Telescoping</i>	54	●	●	●	●
	<i>Visual thinking</i>	56	●	●	●	●
	Mapa de <i>stakeholders</i>	68	●	○	○	
	Mapa del ecosistema	74	●	○	○	○
	Cuestionario de captación	78	●			●
⚡	Entrevista en profundidad	82	●			●
	Mapa de empatía	86	●	○	○	○
⚡	Persona	90	●	●	●	○
⚡	<i>Journey</i>	94	●	●	●	○
⚡	Generación de <i>insights</i>	98	●	○	○	●
	Replantear el reto	106	●	●	○	
	Mapa de reto	108	●	○		

USO EN DISTINTAS FASES
DEL PROYECTO

	SCAMPER	112	○	●	○	○
⚡	Lluvia de ideas (<i>Brainstorming</i>)	116	○	●	○	○
	<i>Crazy 8</i>	120		●	○	
	Principios de diseño	122		●	●	●
	Matriz de evaluación	126		●	●	○
⚡	Mapa de concepto	130		●	●	○
⚡	Lienzo de propuesta de valor	142	○	○	●	○
	Señal de parada de autobús	146			●	○
⚡	<i>Blueprint</i>	150	●	○	●	●
⚡	Lienzo de modelo de negocio	154	○	○	●	○
	<i>Bodystorming</i>	158		○	●	●

HERRAMIENTA	PÁGINA	USO EN DISTINTAS FASES DEL PROYECTO			
Prototipado en papel	162	●	○		
Prototipo interactivo	166	●			●
Arquitectura de la información	170	●			●
<i>Wireframes</i> detallados	174	●			●
Priorización del <i>feedback</i>	184	○	○	○	●
 Test de concepto	188		○	○	●
Test de usuario	194				●

● Muy valioso para el entendimiento

● Muy valioso para la creación de ideas

● Muy valioso para el prototipado

● Muy valioso para la evaluación

○ Complementario en la fase de comprensión

○ Complementario en la fase de ideación

○ Complementario en la fase de prototipado

○ Complementario en la fase de evaluación

 **HERRAMIENTAS POTENTES:** Se trata de las herramientas clave que debemos utilizar si podemos dedicarle poco tiempo al desarrollo del proyecto.





Trabajar en equipo

EQUIPO





Mentalidad

URBAN
RENTER



...the way to the...
...the way to the...

TEAM #7

How might we better
estimate her on additional
ways to save and help her
avoid water rationing?

...the way to the...
...the way to the...



...ready on the way in
...ready to make their
...ready to pay for their
...ready to pay for their...



El trabajo en equipo con Design Thinking

Utilizar el Design Thinking en un equipo va más allá de unir a distintas personas bajo una misma metodología. Uno de los valores que hace que el Design Thinking sea una forma tan contundente de trabajar radica en la colaboración saludable, honesta y constructiva entre los miembros de un equipo para alcanzar un objetivo común. Esta es la mentalidad, el espíritu del Design Thinking.

A continuación, analizaremos una serie de recomendaciones que nos permitirán obtener el máximo beneficio para crear trabajando en equipo:

1. **Reglas de oro**
2. **Roles en una sesión de trabajo**
3. **Tarjetas en relación con la mentalidad**
4. **Aportar comentarios constructivos**

Reglas de oro

Aplicar estas reglas de oro simples y potentes nos permitirá capturar la mentalidad del Design Thinking, así como las actitudes necesarias del *design thinker* o *doer*.

1. Establecer límites de tiempo

Utilizar un cronómetro ayuda a estimular nuestra creatividad y nos obliga a concluir y a continuar.

Las restricciones estimulan la creatividad. El tiempo constituye una limitación importante. Garantiza que las cosas sucedan y que las sesiones de trabajo no se eternicen.



2. Diferir el juicio

Existen dos tipos de momentos: divergencia y convergencia. Y vamos a distinguirlos de manera consciente.

Nuestra mente tiende a hacer ambas cosas al mismo tiempo, abrir-cerrar, abrir-cerrar... al no concedernos espacio suficiente a nosotros mismos para abrirnos nos estamos autocensurando, tanto consciente como inconscientemente. Tenemos que intentar ser conscientes de esto y, de forma gradual, tenemos que intentar evitar realizar juicios durante los momentos de divergencia.



3. Construir a partir de las ideas de otros

Aprovechemos toda la brillantez y el conocimiento experto presentes; una solución creada por varias personas resulta más convincente.

Incluso cuando no te gusta una idea, apúntala y, creando a partir de dicha idea... presenta la idea opuesta. Las ideas que pueden parecer "locas" constituyen un muy buen punto de partida. Y no dudes en copiar la idea de otra persona y proceder a modificarla, esta es otra manera de construir.



4. Dejar de usar frases "matadoras"

Las frases matadoras rompen el flujo de la creatividad del equipo. Resultan inútiles y dañinas para el proceso creativo.

Ejemplos de frases matadoras que deberías dejar de utilizar en la divergencia:

"Es buena idea, pero..."

"Va en contra de la política de la empresa".

"En teoría está bien. Sé práctico

"Cuesta demasiado".

"Aquí nunca harán algo así, no quieren".

"Necesita más estudio".

"Primero hagamos una encuesta".

"No es problema nuestro".

"Los trabajadores mayores no lo utilizarán".

"El jefe no querrá participar en esto".

"Hemos estado haciéndolo así durante mucho tiempo y no funciona". "Aún no es el momento".

"Y si es tan buena idea... ¿por qué nadie lo ha hecho así antes?"

"Nunca lo hicimos de esa manera".



5. Escuchar atentamente

¡Una conversación a la vez! No queremos perdernos nada de lo que diga un compañero...

No se trata de pedir silencio, sino de escuchar a los demás. Todos tienen algo que aportar y no debemos perdernos ninguna contribución. Y, si a algunas personas les resulta más difícil hablar, es importante no interrumpirlas y ayudarse unos a otros a permanecer más atentos.



6. Hacer "tangible" lo que decimos

Desarrolla el hábito de escribir y/o dibujar todo lo que decimos.

No dejes que las ideas se desvanescan... usa **oraciones completas**. De lo contrario, podríamos regresar mañana y no comprender lo que queremos decir con "autonomía" o "sinceridad" ... Además, si se une un nuevo integrante al equipo, debe ser capaz de comprender los textos o dibujos. Es un esfuerzo extra que vale la pena.

Y, por encima de todo, **haz cosas** para poder ver y reflexionar.



7. Documentar y organizar todo

Al final de cada etapa, debemos asegurarnos de que todo lo que hay producido se conserva de alguna manera: haciendo fotos, archivando material... Siempre debes tener todo aquello que hayas producido a vista y ordenado.

No queremos que la gran idea que analizamos se dibuje en la esquina de una hoja de papel que acaba en el cubo de la basura. O que ocurra esto: "oye, ¿dónde está esa nota adhesiva en la que estaban apuntadas todas las necesidades de este usuario descritas claramente empleando sus propias palabras?" Intenta no perder nada en el camino. Trabajar con ideas tiene un marcado carácter intangible, así que es importante realizar un seguimiento de todo aquello que logramos "tangibilizar".



8. Despegarnos de la idea

En todo este proceso, no importa de quién sea la idea, una postura humilde resultará mucho más útil que reconocer quién es el autor ... además, puede que no pertenezca a nadie en particular, ya que es probable que se haya creado trabajando en equipo.

La cuestión es ser capaz de conseguir que se establezca un flujo creativo. Si me enamoro de mi propia idea, estoy interrumpiendo dicho flujo, al tiempo que estoy impidiendo que se produzcan avances, tanto en lo que respecta a mí mismo como a otras personas. Si todos prestan atención, se crea un clima fantástico y cabe obtener grandes progresos.



9. Es importante cometer errores

"Fracasa rápido, fracasa sin perder demasiado dinero, fracasa a menudo..."

Tim Brown, Consejero Delegado de IDEO, pionero del Design Thinking.

Es una invitación a cometer errores. El proceso de cometer errores implica un profundo aprendizaje. Y puesto que no se trata de un camino recto o "científico", resulta esencial ser consciente de que los errores resultan necesarios y hay que aprender a aceptarlos. Forman parte del camino que nos permite avanzar.



Roles en una sesión de trabajo



El dueño del problema

Eres la persona que está a cargo del problema. Convocas a todos a la sesión de trabajo y propones el objetivo de la sesión. Los resultados de la sesión te pertenecerán. En los momentos de toma de decisiones durante la sesión tú tendrás la última palabra, ya que serás la persona más afectada por aquello que se decida.

El facilitador

Propone las actividades y las herramientas a utilizar durante la sesión y se asegura de que se apliquen correctamente. Asimismo, garantiza que se apliquen todas las reglas de oro.



El co-facilitador

Apoya al facilitador, ayudando a garantizar que todo lo que ocurre durante la sesión se documente debidamente. Presta ayuda en problemas prácticos para mantener la fluidez. Asimismo, garantiza que se apliquen las reglas de oro.

Contenido

Tu rol consiste en aportar tu conocimiento y tu experiencia a la sesión de trabajo. Es importante que compartas con el equipo todo lo que sabes y que contribuyas a crear una solución.



Tarjetas de mentalidad

Cuáles son

Las tarjetas de mentalidad pueden utilizarse en cualquier momento. Hay varias tarjetas y cada una resume una responsabilidad a asumir para trabajar en equipo con el Design Thinking. Estas tarjetas componen las reglas de oro y permiten que el grupo las aplique rápidamente.

Para qué sirven

Estas tarjetas constituyen una forma de crear trabajando en equipo de una manera eficiente y respetuosa. Se utilizan para promover la creatividad, tanto la individual como la del equipo.



Cómo se utilizan

Cada tarjeta indica un rol a adoptar. El rol está escrito en el dorso.

Estos roles son responsabilidad de todos y del facilitador. La idea es compartir la responsabilidad desde el comienzo para desarrollar buenos hábitos.

Si empiezas con las tarjetas, es mejor utilizar un rol con el que te sientas a gusto. Más tarde, puedes decidir escoger un rol que se sitúe fuera de tu zona de confort o uno en el que consideres que tienes que trabajar más duramente.

Dependiendo del número de personas en el grupo, cada uno debe escoger de 1 a 3 roles para hacerse cargo de los mismos.



Cómo aportar *feedback* constructivo

Compartir con el resto del equipo los avances del proyecto puede ser un momento delicado. Afortunadamente, hay dinámicas que nos ayudan a hacer emerger opiniones valiosas de nuestros compañeros para poder después trabajar con ellas, con la que compartimos a continuación.

- Para empezar, prepara una página de rotafolio junto a la exposición que se está realizando y divídela en **4 secciones:**

01. COSAS que me han gustado:

que captó mi atención de forma positiva, lo que me sorprendió.

02. OPORTUNIDADES de mejora:

lugares en los que detecté que las cosas no funcionan.

03. NUEVAS IDEAS a explorar:

cosas que se han ocurrido que podrían mejorar el proyecto.

04. DUDAS y preguntas:

qué cosas acerca de la propuesta no están claras.

.....

Ten en cuenta que los comentarios **pueden ir dirigidos a cualquier faceta de lo expuesto**, tanto si tiene que ver con el contenido en sí como si tiene que ver con la forma en que se explica o se presenta. En este caso, el objetivo es la mejora.

- Mientras **oímos** la presentación de nuestros compañeros, **escribimos** todo aquello que capte nuestra atención para cada una de las 4 categorías en tarjetas o notas adhesivas.

- Una vez que han finalizado la presentación, todos escriben sus comentarios en la sección correspondiente en el rotafolio.

- Cuando hayan finalizado de hacer los comentarios, el facilitador los lee en voz alta. En caso de que haya alguna duda, los autores pueden aclararlas. En ningún caso se replican las opiniones vertidas por aquellos que han dado el *feedback*.

Resulta importante recordar las reglas de oro a la hora de escribir los comentarios, especialmente para escribir utilizando frases completas, ya que esto ayuda a todos a ser capaces de comprender a qué nos referimos.

Cosas que me han gustado



Nuevas ideas a explorar



Oportunidades de mejora



Dudas y preguntas





Habilidades



Acercas de las habilidades

Cuando se trabaja con Design Thinking, además de la mentalidad, hay varias habilidades que pueden utilizarse en cada fase del proceso. Estas son las habilidades fundamentales que aplican a todo el proceso.

Divergencia

para generar muchas opciones

Telescoping

un técnica que funciona bien en la convergencia

Convergencia

para seleccionar

Visual Thinking

o síntesis de ideas de forma visual.

Estas habilidades se adquieren con la práctica y aportan calidad al trabajo en equipo.

Si trabajas con otras personas te recomendamos que las aprendas y las compartas con tu equipo, invitándoles a utilizar dichas habilidades para trabajar de manera constructiva, creativa y eficiente.

Divergencia

Qué es

Se trata de una habilidad clave a lo largo del proceso y puede utilizarse prácticamente en cualquier momento para casi todo.

La divergencia es un momento de generar muchas opciones... nos sirve para los hechos, ideas, criterios con los que evaluar algo, nombres para una solución, etc. También se conoce con el nombre de *brainstorming*, o lluvia de ideas. El objetivo es generar muchas opciones de tal forma que puedan producirse cosas inesperadas y de esta manera el equipo pueda crear basándose en las ideas de otro para finalizar con ideas aún más fuertes.

Asimismo, resulta mucho más fácil encontrar una buena idea en un listado de 100 ideas que en un listado que solo contenga tres ideas.

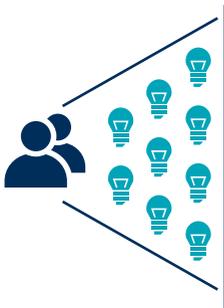
Divergencia y aplazamiento del juicio

Para lograr una buena divergencia, debemos separar deliberadamente la divergencia y la convergencia (en la siguiente sección nos detendremos a considerar detalladamente las características de la convergencia). Y para ello, resulta necesario aplazar el juicio durante la divergencia. Es decir, se trata de no realizar valoraciones, positivas o negativas, en lo que respecta tanto a las propuestas propias como a las propuestas de los demás.

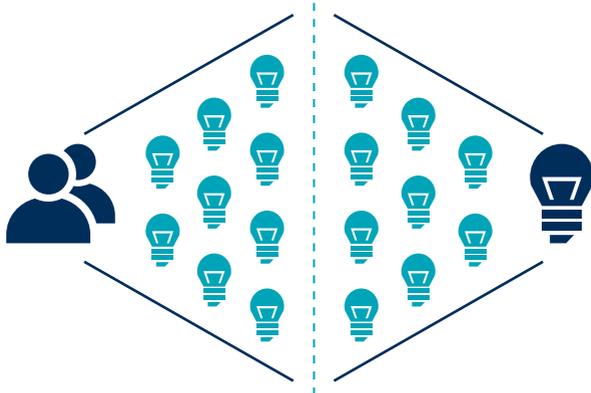
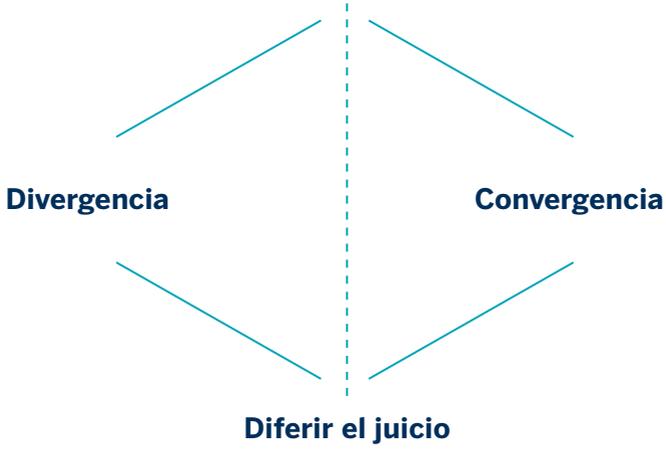
A menudo, a la hora de generar ideas, nuestro cerebro producirá la idea al tiempo que la juzgará, lo que se traduce en un número mucho más reducido de ideas o en menos ideas audaces. Nuestra mente puede tener tendencia a bloquearse y evitar que se produzca una circulación fluida. Para evitar esto, diferimos el juicio.

Diferir el juicio es la capacidad de inhibir o silenciar la valoración para permitir que se produzca el pensamiento divergente. Se trata de una habilidad adquirida que requiere práctica. Para calmar nuestra mente, tras la divergencia se produce la convergencia, cuando comenzaremos a seleccionar opciones.

En resumen, la **divergencia** implica lo siguiente:



- búsqueda de la cantidad
- aplazamiento del juicio
- permitir que el niño que llevamos dentro se exprese
- libertad
- imaginación
- intuición
- construir sobre las ideas de otros.
- "todo está permitido"
- buscar lo radical o lo imposible
- utilizar nuestros sentidos
- nuestras emociones y recuerdos
- dejar que la mente fluya



Convergencia

Qué es

Tras la divergencia, llega el momento de la convergencia. Tras la divergencia, resulta muy importante realizar la convergencia ya que, en caso contrario, las mentes de aquellas personas que llevaron a cabo la divergencia permanecerán en un estado molesto e incómodo al haberse abierto, haber generado mucho contenido, pero sin haber resuelto nada.

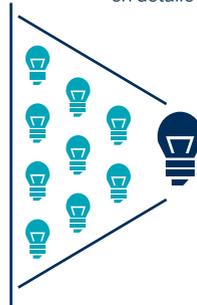
Este es el momento en que utilizamos nuestra mente analítica, el momento de evaluar y lograr el cierre. Buscamos criterios relevantes para analizar y criticar todo lo que se generó en la fase anterior.

Nos concentramos en unas pocas opciones para analizarlas en profundidad. Prestamos la misma atención a aquellas opciones que pueden resultar superiores pero arriesgadas.

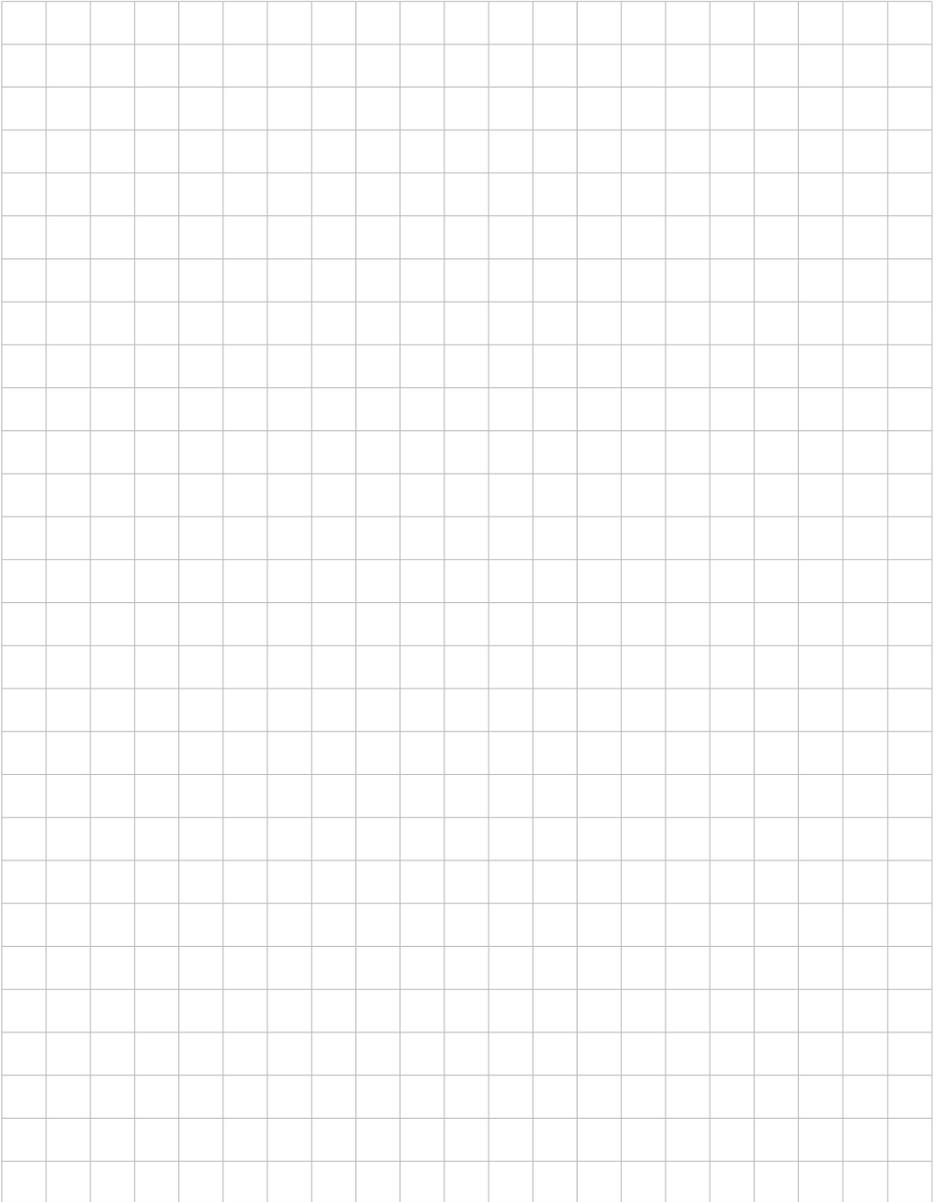
Existen varias formas de converger. Podría ser a través de votaciones o simplemente hablando. No obstante, cuando tenemos a nuestra disposición tantas opciones, hay una herramienta que funciona muy bien: el Telescoping, que se explica en detalle en la siguiente sección.

En resumen, la **convergencia** implica lo siguiente:

- calidad
- evaluación
- análisis
- crítica
- disciplina
- intelecto
- mentalidad adulta



Notas, dibujos y fotos



Telescoping

Qué es

Es una forma fácil y eficiente de realizar la convergencia que aporta una oportunidad a todos los miembros del equipo de compartir su punto de vista antes de tomar una decisión y seguir adelante con el proyecto.

Ayuda al equipo a alinearse y a alcanzar el consenso de forma simple.

Cómo se hace

PASO 01

Cada miembro del equipo tiene de 1 a 3 votos, en función de la cantidad de opciones y del tiempo disponible que se le puede dedicar a esta actividad.

PASO 02

Cada uno vota en silencio las opciones que más le interesan. Esto puede hacerse con un punto al lado de cada opción. El punto puede ser una pegatina, o hacerse con un rotulador. Ayuda si al lado de cada voto, dejamos nuestras iniciales, para no olvidar qué fue lo que votamos.

PASO 03

Una vez que haya votado todo el mundo, el facilitador comienza a leer la primera opción que tenga al menos un voto. Tras leer la opción debe mencionarse quién votó por la misma.

PASO 04

Entonces, el facilitador cede la palabra a cada una de las personas que votó por dicha opción. Se invita a los participantes a que compartan de manera concisa y empleando sus propias palabras por qué razón votaron por dicha opción. Los detalles son importantes. Incluso si pensamos que lo que tenemos que decir coincide con lo que dijo la persona que habló antes de nosotros. La idea es que todas las personas dispongan de la oportunidad de expresar qué es lo que piensan realmente.

PASO 05

El proceso se repite hasta que todas las opciones que hayan obtenido votos hayan sido comentadas y todos hayan expresado lo que piensan.

Compartir el conocimiento con equipos de otros equipos

www.riichart.com

El equipo de Riichart ha desarrollado un sistema de gestión de proyectos que permite a los clientes tener un control total sobre el progreso de sus proyectos.

- 1. Planificación de los recursos y el tiempo.
- 2. Seguimiento de los recursos y el tiempo.
- 3. Análisis de los recursos y el tiempo.

El equipo de Riichart ha desarrollado un sistema de gestión de proyectos que permite a los clientes tener un control total sobre el progreso de sus proyectos.

p. 69

El equipo de Riichart para construir el equipo de Riichart es el resultado de la para-entrenamiento.

CAMPUS BBVA

Visual Thinking

Qué es

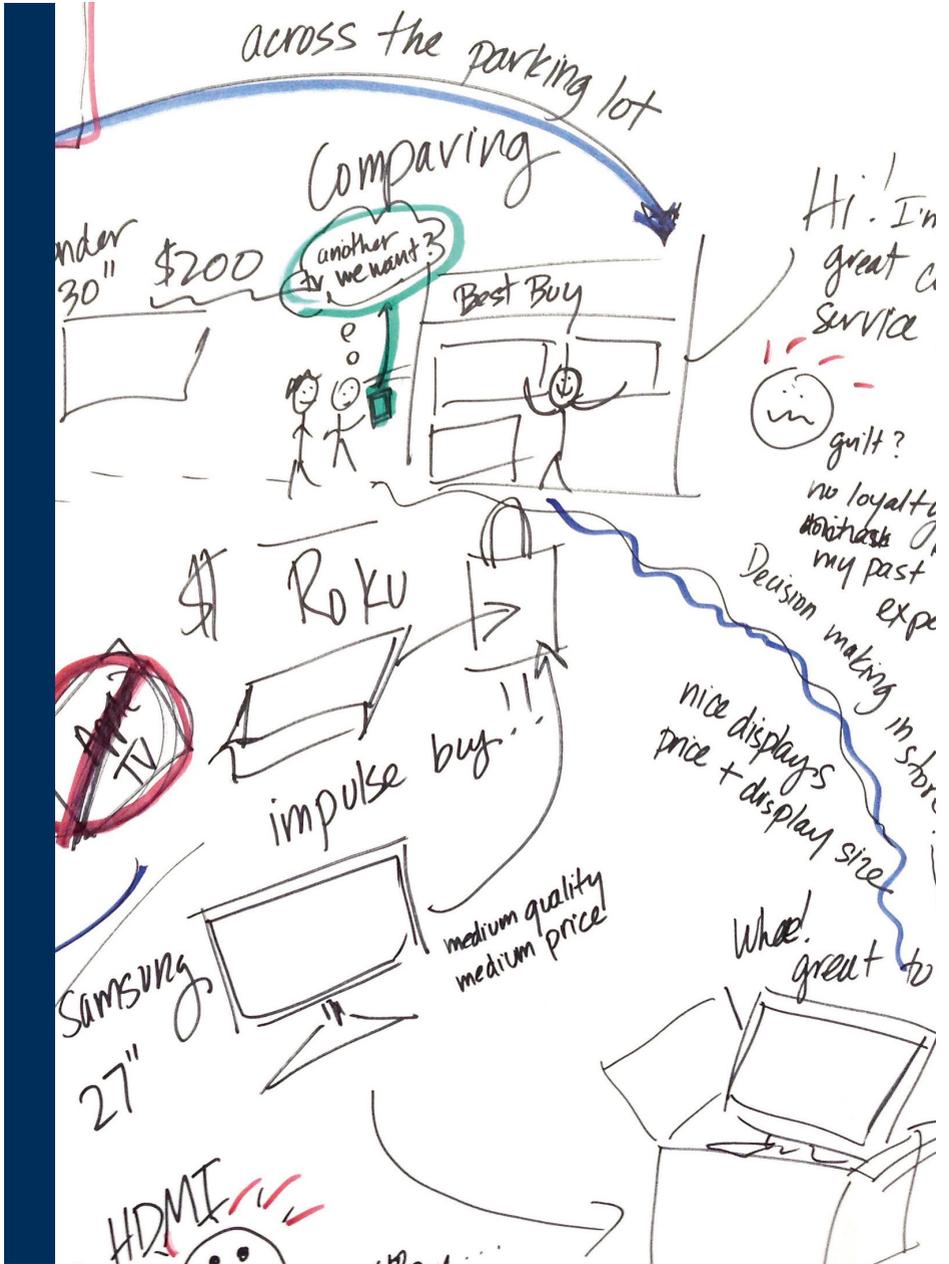
El Visual Thinking o "Pensamiento Visual" consiste en la representación gráfica de lo que se piensa o se comunica. Básicamente, se trata de dibujar, sin necesidad de que el dibujo tenga calidad artística, tanto si se trata de una idea, un hecho, una historia, una situación, un objeto, un movimiento o una interacción...

Todos sabemos dibujar

La idea en este caso es no evaluarse a sí mismo y, por tanto, no evaluar los dibujos que hayas hecho. Simplemente comienza a dibujar líneas, círculos y rectángulos. Sin ninguna pretensión artística. Todo el mundo sabe dibujar de esta manera. Asimismo, también es cierto que mediante la práctica poco a poco se gana agilidad.

Para qué sirve

El Visual Thinking constituye una herramienta muy potente tanto para la creatividad propia como para la creatividad colectiva del equipo. Cuando las ideas se visualizan como dibujos -incluso el más simple de los dibujos-, se transforman y adquieren perspectiva.



Notas, dibujos y fotos



Fase 1: Comprensión



FASE 1

Acerca de la fase de comprensión

Durante esta fase, investigamos al usuario, el contexto y la organización. Nuestro principal objetivo es comprender las necesidades y los comportamientos reales del usuario.

Asimismo, necesitamos comprender ciertos aspectos de la organización, del personal que atiende a los clientes o algunas de las posibles áreas más problemáticas del proyecto.

En esta fase, también podemos buscar inspiración en contenido de carácter externo. Podría tratarse de ejemplos de elementos inspiradores creados en otras organizaciones o en otros países.

A medida que avancemos y analicemos todos estos datos, podemos descubrir nuevas oportunidades para ofrecer valor al usuario o al cliente.

¿Por qué la investigación se realiza antes de la ideación?

Contenido para la creatividad del equipo

Es necesario disponer de contenido para estimular nuestra creatividad. Tener restricciones ayuda mucho más que la libertad absoluta y la inspiración se encuentra en sitios insospechados.

Es interesante establecer los límites y luego proceder a hacer uso de los mismos.

Una visión de la realidad más amplia

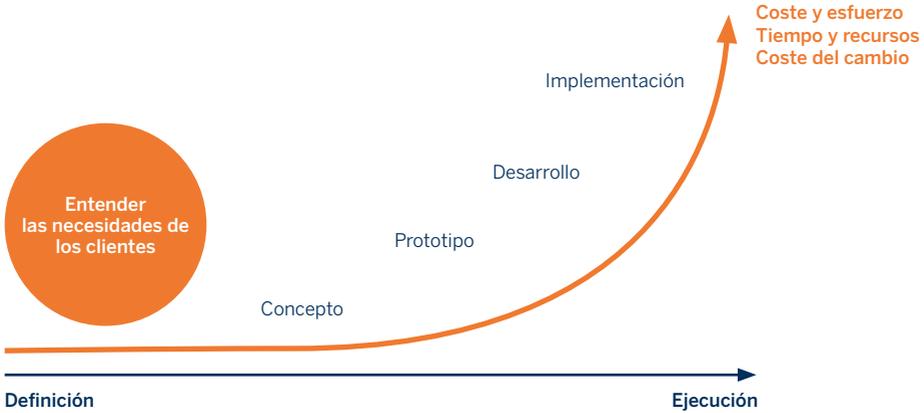
Tenemos una visión parcial de la realidad y es preciso realizar un esfuerzo para expandir nuestra visión, para conocer otros puntos de vista, cuestionar nuestras propias visiones, hacerse preguntas y comprender que la realidad presenta muchas más facetas que las que imaginábamos en un principio.

Empatizar con los distintos usuarios

Para crear valor y sentido debemos comprender la realidad de las personas a las que nos dirigiremos, así como asimilar dicha realidad en nuestra forma de pensar, siendo sensibles hacia la situación del usuario y buscando conectar con la misma.

Iterar mientras el coste de los cambios es reducido

Cuando se desarrolla un proyecto, el coste de los cambios aumenta. Si desde un principio tenemos una visión clara de las necesidades de nuestros clientes y trabajamos para aportar soluciones, se reducirá el riesgo de cometer errores y seremos capaces de iterar mientras el coste de los cambios es reducido.



Un ejemplo de comprensión temprana: *AirB&B*

En 2007, la plataforma tuvo un comienzo difícil. Sus fundadores no podían entender por qué la plataforma no despegaba a pesar del hecho de que parecía ofrecer un gran valor para los usuarios. Decidieron investigar esta desconexión de manera "barata": convirtiéndose en sus propios usuarios.

Reservaron un piso a través de la plataforma. Una vez que lo hicieron, cayeron en la cuenta de que no había manera de pagar a través de la plataforma. La gente tenía que pagar en metálico directamente al dueño del piso. La experiencia no resultaba muy placentera: era todo bastante frío, tenían que desplazarse hasta un cajero automático, el dueño no disponía de cambio... dejando a un lado el hecho de que daba la sensación de tratarse de un acto con cierto carácter ilegítimo, sin control ni pago de impuestos.

Así que decidieron que lo primero que tenían que hacer era crear una plataforma de pago. No solo lograron mejorar la experiencia, sino que al mismo tiempo la plataforma de pago se convirtió en un

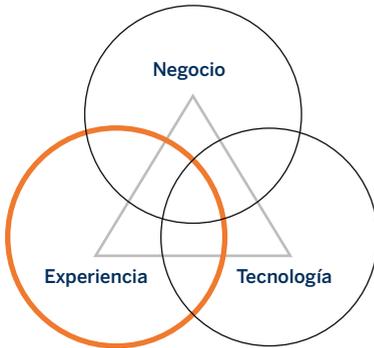
elemento fundamental de su modelo de negocio, ya que podían llevar un registro de todos los pagos y, por otro lado, podían ganar una comisión en cada reserva.

E incluso así, la plataforma no terminaba de arrancar. Desesperados, siguieron investigando actuando como usuarios de la plataforma. Y cayeron en la cuenta de que los fotógrafos de los pisos no estaban haciendo justicia a los inmuebles reales. La gente no estaba realizando reservas porque realmente no sabían qué era aquello por lo pagaban.

La solución resultó ser no demasiado escalable, pero muy efectiva. Se dirigirían a las ciudades donde estaban situados los pisos, hablarían con los propietarios de los pisos y les ayudarían a publicitarlos. Y lo que es más importante: contratarían a un fotógrafo profesional para que hiciera fotos de todos los pisos. Una vez que tuvieron fotos de la calidad deseada, los ingresos de la empresa se duplicaron en una semana.

Cómo investigar

Debemos comprender los tres aspectos de nuestro proyecto.



Negocio

¿Cómo ha evolucionado el mercado?
¿Existe una oportunidad de negocio?

Experiencia

¿Qué resulta relevante para nuestros usuarios? ¿Qué necesitan?
¿Por qué?

Tecnología

¿Cómo puede ayudarnos la tecnología a resolver ciertos problemas?
¿Cómo van a evolucionar estas tecnologías?

En el presente manual nos centraremos en la "experiencia" o lo que denominaremos **investigación del usuario**. Para este tipo de investigación utilizaremos tanto técnicas de investigación cualitativas como cuantitativas.

Cuantitativas

- Nos permiten comprender **qué, quién, dónde y cuándo**.
- Nos aportan un ángulo para centrar la investigación cualitativa.

Cualitativa

- Nos ayuda a comprender **por qué**.
- Nos proporciona una comprensión más profunda y completa del problema.

Los datos **cualitativos** nos aportan consejos acerca de cómo diseñar y los datos **cuantitativos** nos permiten validar hipótesis o, a una escala mayor como es el caso del Big Data, nos permiten predecir escenarios, situaciones, necesidades... y diseñar soluciones basadas en esta información. Esta es la razón por la que te animamos a utilizar técnicas cualitativas y cuantitativas para que se complementen entre sí.

En este manual, vamos a centrarnos en la investigación cualitativa, ya que se trata de algo fundamental antes de acometer una fase de diseño.

Puede utilizarse para:

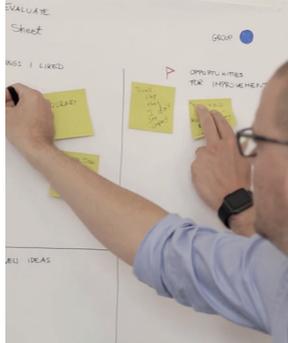
01. **Producir** nuevo conocimiento que servirá de ayuda para inspirarnos
02. **Explorar y descubrir** un área potencial para indagar
03. **Validar** en fases de testeo

En una investigación hay 3 tipos de tareas



HABLAR Y ESCUCHAR

La conversación resulta esencial para producir información. A través del diálogo podemos comprender mejor de qué forma una persona percibe y construye su propia realidad.



OBSERVAR Y ESCUCHAR

Esto nos ayuda a crear descripciones basadas en lo que estamos viendo, oyendo y sintiendo a partir del lenguaje corporal en un contexto dado.



REVISAR DOCUMENTOS

Un documento es comportamiento humano en un formato tangible o como representación social (fotos, folletos, formularios...) Podemos aprender mucho a partir de ellos.

Habilidades relacionadas con la investigación

- Escucha activa
- Observación
- Empatía
- Extrañamiento
- Una "mirada fresca"
- Aplazamiento del juicio
- Análisis
- Síntesis
- *Storytelling*

El extrañamiento

Se trata de desarrollar tu habilidad para contemplar las cosas desde una perspectiva diferente y no hacer juicios sobre la realidad que se está observando.

Haciendo que lo que es familiar resulte exótico. Descubrir que lo que es un lugar común resulta extraño.

Sorprenderse por cosas que no son novedosas.

Cómo realizar una investigación

Sigue estas fases:



■ Planifica la investigación

Define los objetivos de la investigación.
Reúne los hechos básicos que servirán de punto de partida.
Identifica las necesidades de información.
Escoge las técnicas/herramientas a utilizar.

■ Coordinación y reclutamiento

Identificar quiénes podrían ser tus informantes.
Captar informantes y programar entrevistas, agendas, etc.

■ Trabajo de campo

Habla, escucha, observa y reúne datos.

■ Conservar los datos

Extrae los datos reunidos, transfírelos a apuntes o notas adhesivas.
Asegúrate de que todos los datos y documentos reunidos se archiven.

■ Construir información

Convertir datos en información.
Comparte los datos con el equipo y comienza a darle sentido a los resultados de tu investigación.

■ Darle sentido a la investigación

Convertir la información en conocimiento. Identificar hallazgos e insights.

Cómo diseñar la fase de preparación de una investigación

01. Define los objetivos de la investigación

¿Cuál es el propósito de la investigación en el proyecto?
¿Qué es lo que deseo lograr mediante esta investigación?

02. Reunir los hechos básicos que servirán de punto de partida

El equipo puede realizar una divergencia respecto a los hechos iniciales, escribiendo en relación con cada elemento si se trata realmente de un hecho, una hipótesis o una creencia.

03. Identifica las necesidades de información

¿Qué información pensamos que necesitamos adquirir?

04. Escoge qué técnicas/herramientas utilizar e identifica a los informantes

¿Qué técnica debe utilizarse y con quién para obtener la información que necesitamos?
Entrevistas en profundidad (¡muy recomendable!), observación contextual.

Lista de Herramientas de comprensión

HERRAMIENTA	USO EN DISTINTAS FASES DEL PROYECTO			
Mapa de <i>stakeholders</i>	●	○	○	
Cuestionario de captación	●			●
⚡ Entrevista en profundidad	●			●
Mapa de ecosistema	●	○	○	○
⚡ Mapa de empatía	●	○	○	○
⚡ Persona	●	●	●	○
⚡ <i>Journey</i>	●	●	●	○
Generación de <i>insights</i>	●	○	○	●

● Muy valioso para la comprensión

● Muy valioso para la ideación

● Muy valioso para el prototipado

● Muy valioso para la evaluación

○ Complementario en la fase de comprensión

○ Complementario en la fase de ideación

○ Complementario en la fase de prototipado

○ Complementario en la fase de evaluación

⚡ **HERRAMIENTAS POTENTES:** Se trata de las herramientas clave que debemos utilizar durante el proyecto si podemos dedicarle poco tiempo.

Cosas que conviene recordar acerca de la fase de comprensión

1. Habla y **escucha de forma activa al cliente**, sin emitir juicios o proyectar tu propia visión.
2. La investigación está orientada a la obtención de **resultados para adoptar las decisiones de diseño adecuadas**.
3. Las habilidades clave son la **curiosidad, la escucha activa y el extrañamiento**.
4. Es necesario **pasar a la acción y "salir a la calle"**.

Mapa de *stakeholders*

Qué es

El mapa de *stakeholders* es una representación visual de los distintos grupos de interés internos de la organización implicados en la situación con la que estamos trabajando.

Las relaciones entre ellos también se representan como El Triángulo. Los grupos de interés pueden ser personas de una organización, distintos departamentos de la empresa, etc. El nivel de detalle y de enfoque varía en función de las necesidades de información para el proyecto. Asimismo, puedes utilizar el mapa de *stakeholders* para mapear quién puede ayudar a que el proyecto avance en la organización y qué nivel de implicación requieren.

Para qué sirve

Se utiliza para identificar, analizar y comprender mejor las relaciones y las interacciones entre distintos actores implicados. Asimismo, nos permite reflexionar sobre aquellos actores que no resultaban tan obvios de antemano cuando comenzamos a trabajar en el reto.

Nos ayuda a:

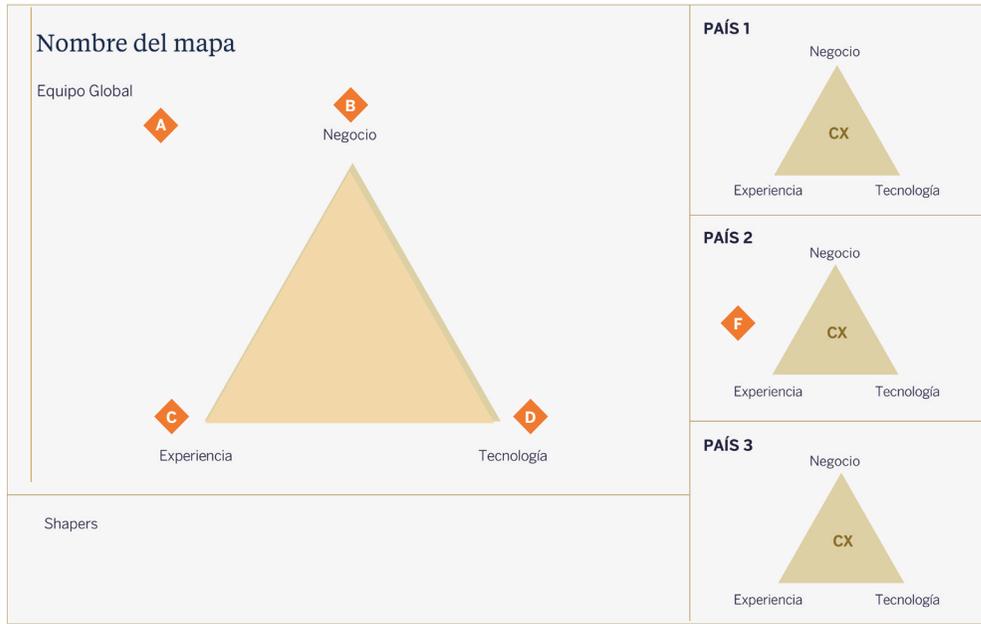
1. Identificar actores clave
2. Trazar un mapa de sus relaciones
3. Comprender
4. Priorizar
5. Proponer posibles sinergias e ideas

Cómo construirlo

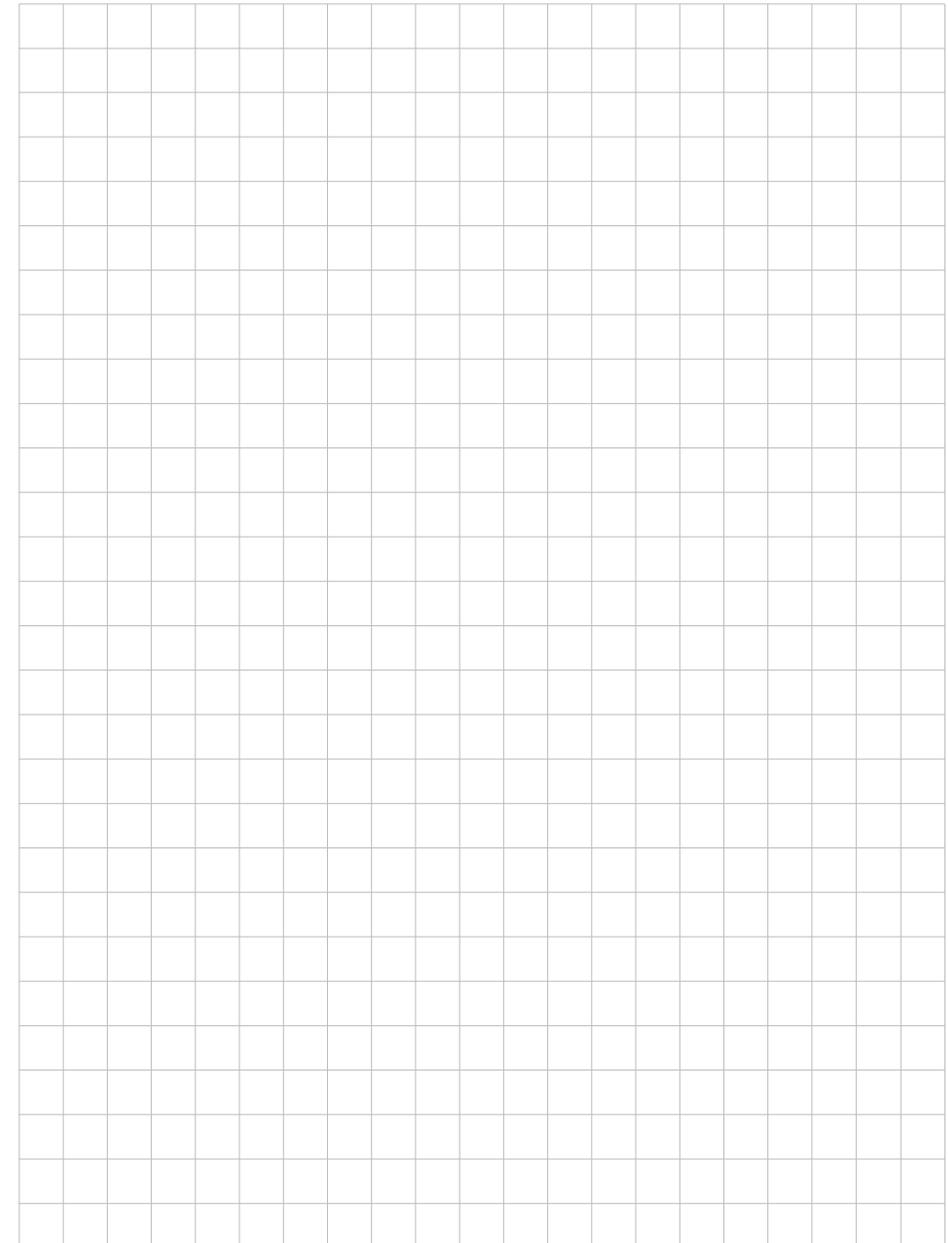
- A** Identificar los *stakeholders* internos principales en nuestro reto: personas, departamentos, empresas, etc. Puedes hacer una divergencia de *stakeholders* relacionados con el reto.
- Dibuja el equipo global en el mapa, situando al jefe de experiencia del cliente en el centro y organizando el resto conforme al triángulo.
- B** **Negocio**
- C** **Experiencia**
- D** **Tecnología**
- E** Comprueba la presencia de *shapers*, aquellas personas que pueden influir en el éxito del proyecto pero que no forman parte del Triángulo.
- F** A continuación, ten en cuenta los países en los que se implementará tu producto. Comenzando con el país ancla, dibuja los grupos de interés en cada triángulo (no te olvides de los *shapers*).

Mapa de grupos de interés – Influencia/ interés

- Como elemento suplementario, utiliza la plantilla de influencia (véase la página 72) para mapear los grupos de interés conforme al interés y la influencia. Asegúrate de comprobar qué punto del triángulo ocupan. Utiliza esta información en tu plan de comunicación.



Notas, dibujos y fotos



Equipo
1-5 personas.



Tiempo
Entre 15 y 30 minutos para la primera versión. Más tarde puedes completarlo y continuar iterando a medida que el proyecto avance.



Materiales
Papel grande, rotuladores, notas adhesivas, cinta adhesiva y, si es posible, una pizarra blanca (para dibujar las relaciones).



Consejo
Piensa en la variedad de grupos de interés que podría haber. Utiliza esto en "modo divergencia" para incluir nuevos grupos de interés. Si resulta necesario, siempre puedes eliminar algunos con posterioridad.
Utiliza solo una nota adhesiva por actor, para que así puedas desplazarlas



Lo que te ayuda a conseguir

- Una visión clara y la comprensión del alcance y la complejidad del reto.
- Ideas acerca de la posibilidad de implicar a nuevos actores.



Herramientas y actividades antes de empezar
Tener una visión clara del punto de partida.



Herramientas y actividades para más tarde
Construye Personas para los distintos grupos de interés del proyecto (es posible que no resulte necesario que hagas uno para cada grupo de interés).

Realiza entrevistas con *stakeholders* que podrían proporcionar información valiosa para el proyecto.

Continúa actualizando el mapa a lo largo del proyecto.



Para Agile
Identifica dependencias entre equipos.

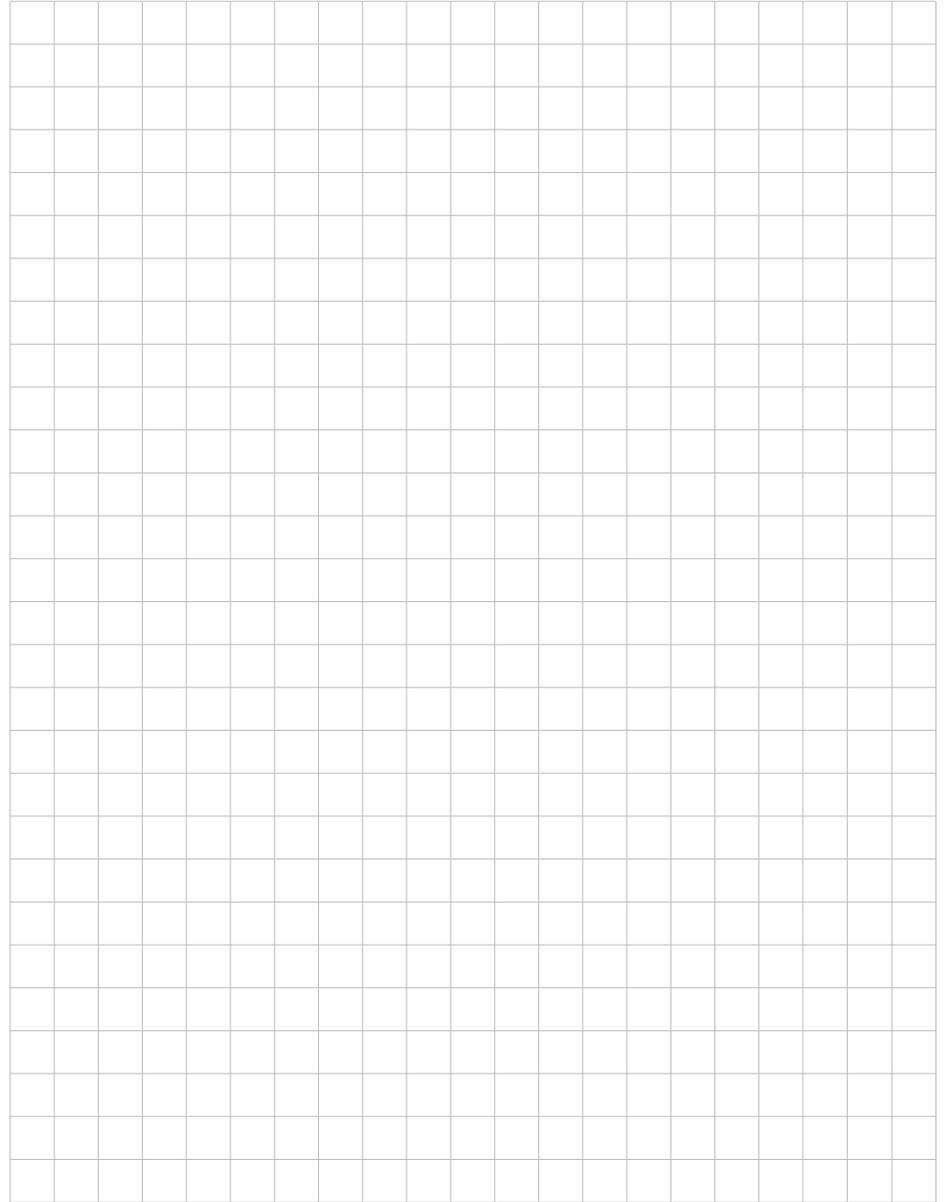
Mapa de stakeholders - Influencia/Interés



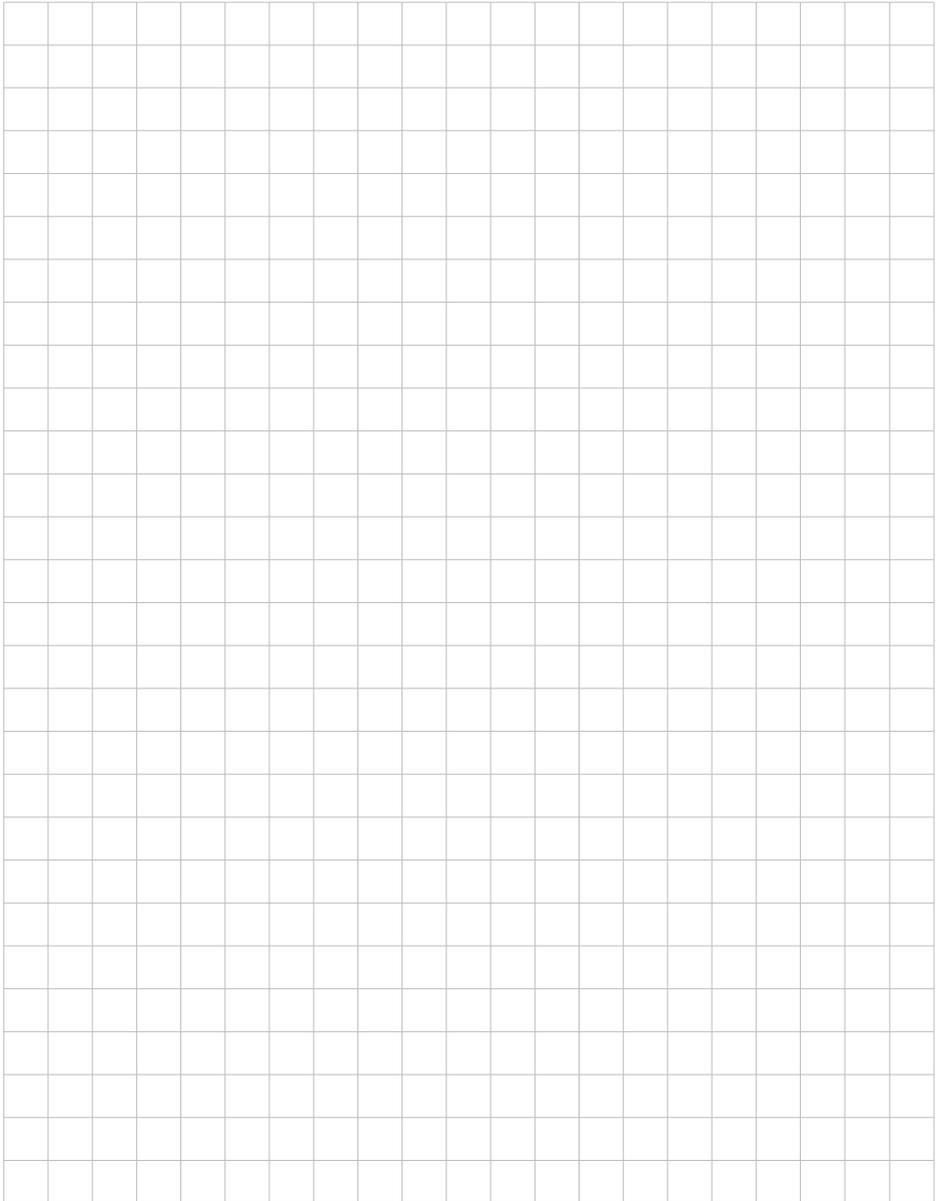
Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



Mapa del ecosistema

Qué es

El mapa de ecosistema es una representación visual de los distintos actores, objetos e instituciones implicadas en la situación con la que estamos trabajando.

Este mapa resulta especialmente útil para trazar el esquema del mercado o ecosistema externo.

Las relaciones entre ellos también se representan. Los "actores" pueden ser personas de una organización, usuarios, clientes, empresas, organizaciones públicas o privadas, distintos departamentos de una empresa, etc.

El nivel de detalle y de enfoque varía en función de lo que es preciso comprender para el proyecto.

Para qué sirve

Se utiliza para identificar, analizar y comprender mejor las relaciones y las interacciones entre los distintos actores. Asimismo, nos permite reflexionar sobre aquellos actores que no resultaban tan obvios de antemano cuando comenzamos a trabajar en el reto.

Nos ayuda a:

- Identificar actores clave
- Trazar un mapa de sus relaciones
- Comprender
- Priorizar
- Elaborar posibles sinergias e ideas

Cómo construirlo

- ◆ Identificar los actores internos principales en nuestro reto: personas, departamentos, empresas, etc. Puedes hacer una divergencia de actores relacionados con el reto.



- ◆ A Sitúa al actor principal en el centro del mapa.



- ◆ B Ahora coloca a los actores adicionales en los círculos concéntricos situando al menos importante en el círculo exterior.



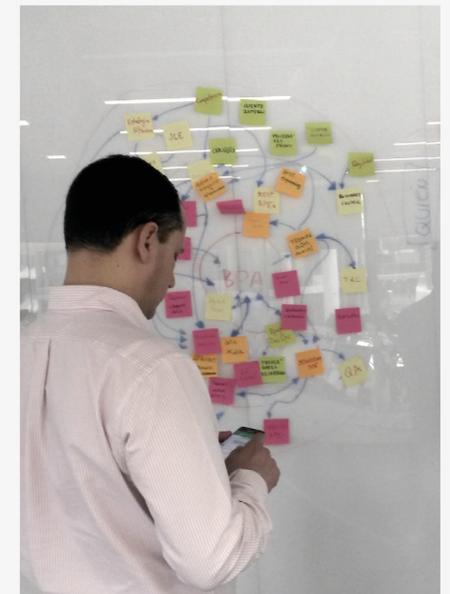
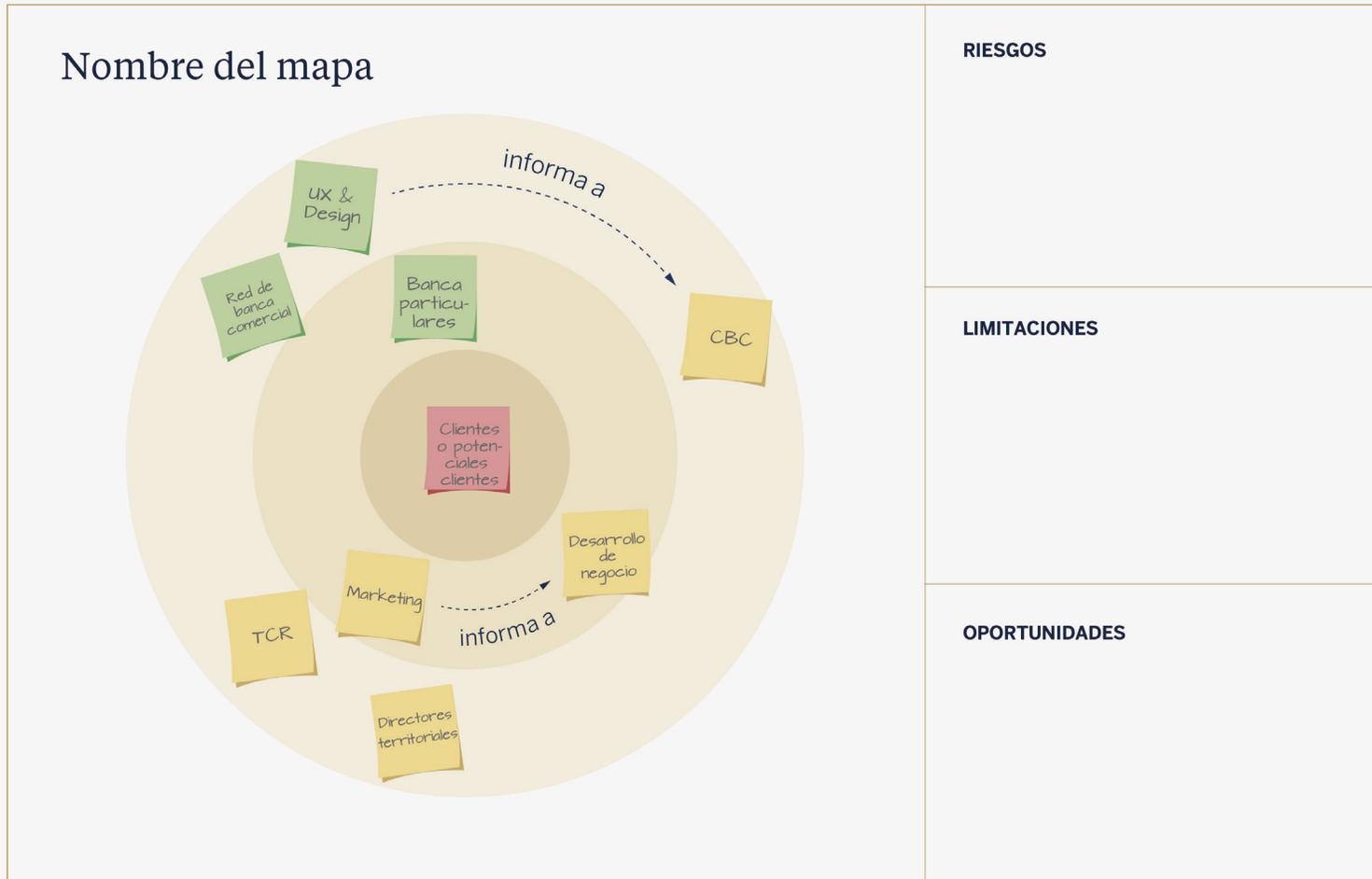
- ◆ C Usando un rotulador, dibuja las relaciones que se establecen entre los actores, el intercambio de valor y los canales utilizados.



- ◆ D Comprueba cada conflicto, así como los riesgos, las limitaciones y las oportunidades que identifiques.



Mapa del ecosistema



Ejemplo de actores

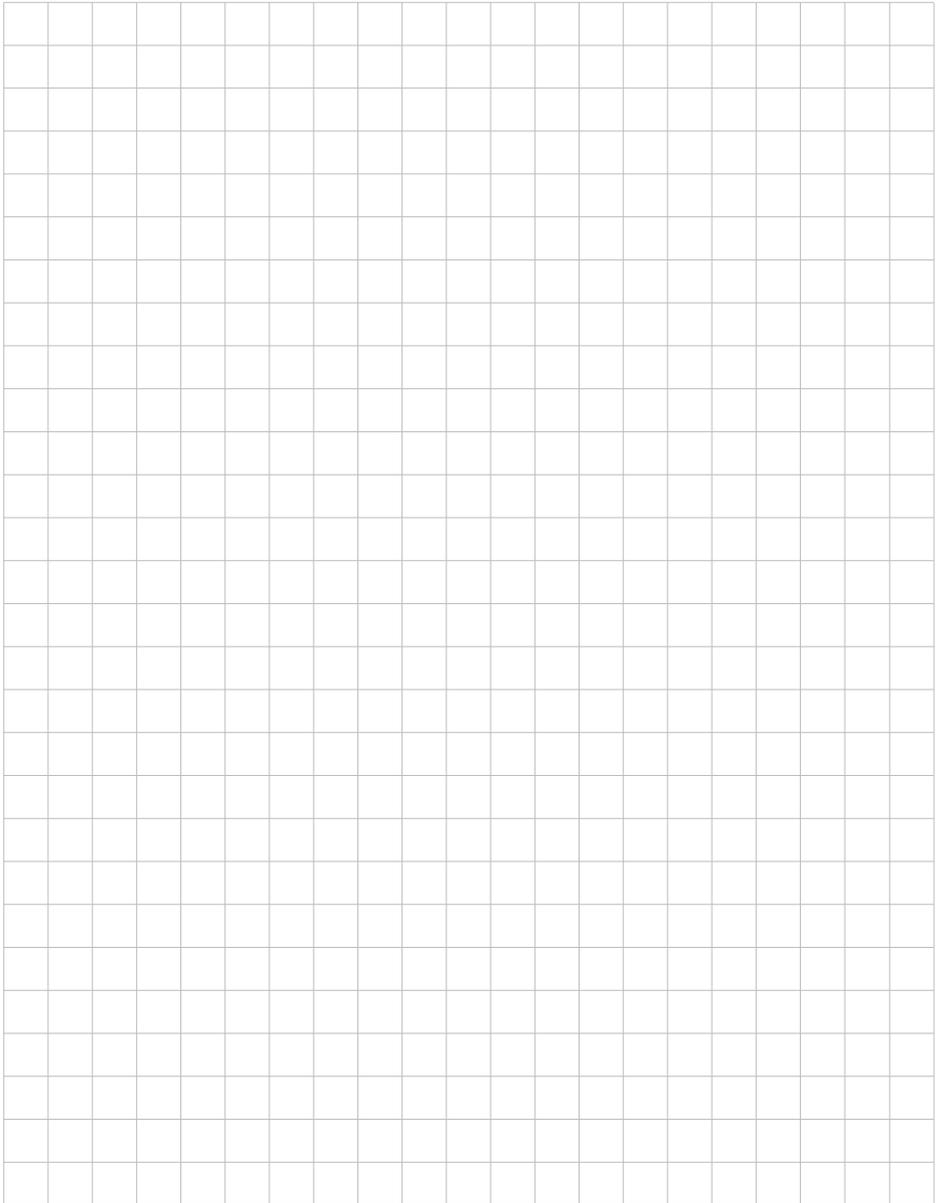
Aquí hay algunos ejemplos de actores que quizás quieras considerar:

- Área logística
- Terceros actores del partido relacionados con tu idea de negocio/servicio
- Entidad pública que gobierna la actividad que deseas desarrollar
- Actores con capacidad de influencia en tus usuarios potenciales: padres, amigos, compañeros de trabajo, vecinos

Administrando un ecosistema

Cuando hayas identificado las relaciones principales entre los actores de tu ecosistema, puedes centrarte en las relaciones que necesitarás fortalecer o nutrir para avanzar en tu idea/proyecto. Estas relaciones son clave para desarrollar tu idea, independientemente de si se trata de riesgos o limitaciones que tienes que transformar u oportunidades que puedas aprovechar.

Notas, dibujos y fotos



◆ Cuestionario de captación

Qué es

Es un conjunto de preguntas en las que debes pensar antes de entrevistar a las personas.

¿Con quién necesitas hablar realmente? ¿Qué características deben tener?

Cuanto más detallado sea este criterio, mayor peso tendrá la información que obtengas a lo largo de la investigación (generativa o de testeo).

Para qué sirve

Para aprovechar al máximo el tiempo disponible durante la investigación. Si los criterios de captación están muy bien definidos desde un comienzo, evitarás tener que hablar con personas que no resulten adecuadas.

Para evitar caer en la convocatoria de amigos y familia e intentar contactar con personas que realmente puedan estar interesadas en tu idea.

NOTA: *la captación constituye un oficio muy especializado y, si es posible, recomendamos que sea realizada por un diseñador o un investigador con experiencia.*

Cómo construirlo

◆ Comienza definiendo los criterios. No pienses solo en criterios demográficos, sino también en comportamientos. Pregúntate qué características deberían tener "¿Acaso mi usuario necesita utilizar tarjetas de crédito? ¿Mi usuario necesita ser un freelance?"

◆ Prepara el conjunto de preguntas y asegúrate de que no estás manipulando su respuesta.

No dejes que sepan qué es lo que estás buscando exactamente. Queremos que sean honestos.

"¿Has utilizado alguna tarjeta de crédito en los últimos dos meses?"

Con estas preguntas es posible que te mientan para participar en la investigación y recibir el incentivo (en caso de que haya alguno).

"¿Cuándo fue la última vez que utilizaste tu tarjeta de crédito?"

[en este caso, podrías ofrecerles algunas opciones]

Algo así funcionará mejor.

◆ Piensa en el incentivo que les ofrecerás por su participación (tarjetas de regalo, merchandising...)

◆ Piensa cuál es el mejor lugar para localizar usuarios que cumplan tus criterios. Prepara el mensaje/comunicación y/o encuestas, y compártelo a través de los mejores canales (correo electrónico, Facebook, Twitter, un sitio web...)

Cuestionario de captación

PREGUNTAS

1. ¿El grupo de pretrabajo y de enfoque online te suena como algo en lo que podrías estar interesado en hacer?

A. Si

B. No

DESCARTAR

2. Nombra un ejemplo de lo que has utilizado (monedero móvil) para escribir la respuesta literal _____

INCLUYE UNA RESPUESTA EN LA HOJA DE CÁLCULO

3. TIPOS DE CUENTAS

Estamos buscando personas con una gama de productos financieros. ¿Cuál de los siguientes tienes?

Tipo de cuenta	¿Lo tienes?
	Y/N
A. Personal checking	
B. Personal savings	
C. Tarjeta de crédito	
D. Crédito al consumo	
E. Tarjeta de débito	
F. Store Credit Card	
G. Card Loan	
H. Crédito estudiantil	
I. Crédito hipotecario	
J. Brokerage Account	
K. Retirement Account (401k, IRA, Annuities)	
L. Debit card	

REGISTRAR RESPUESTAS

Todos los participantes deben tener al menos 2 productos en total
 Todos los participantes deben tener al menos un "Si" de A, B, C
 La mitad de los participantes debe tener 3 o más productos
 Incluye todos los tipos de cuentas, si es posible, en cada grupo

4. DISPOSITIVOS DE PROPIEDAD

- ¿Cuál de los siguientes dispositivos tienes?
- ¿Cuál es tu dispositivo principal para actividades financieras?

Tipo de dispositivo	¿Lo tienes?		¿Para las finanzas?
	S/N	S/N	S/N
A. Mac (Laptop or sobremesa)			
B. PC (Laptop or sobremesa)			
C. Ipad u otro tipo de tablet (indicar modelo si es el dispositivo principal)	Si es Sí ve a Q 12		
D. Smartphone (indicar modelo si es el dispositivo principal)	Si es No ve a Q 12		
E. Telefono común, sin apps (indicar modelo si es el dispositivo principal)			

Esfuerzate para incluir A / B, C, D como dispositivo principal, si es posible, en cada grupo. No más de dos E como dispositivo primario en cada grupo.

Ejemplos

4. Captación

[P4.1] ¿De qué banco o bancos es usted cliente?

BBVA	(SIGUE)
Santander	(SIGUE)
Bankia	(SIGUE)
La Caixa	(SIGUE)
Bankinter	(SIGUE)
ING	(SIGUE)
Otros. Especificar	(SIGUE)
No es cliente de ningún banco o caja	(Agradecer y FIN)

*Ver notas: 8 clientes de BBVA (y de otros bancos) y 4 no clientes de BBVA

[P4.2] ¿Con qué frecuencia realiza estas tareas por Internet (web o móvil)?

(Leer opciones. Respuesta múltiple)

	Diariament e	Semanalment e	Mensualment e
Compras por Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilización de RRSS (Facebook, Twitter, Whatsapp...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leer correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestionar cuentas bancarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ver videos, series, TV, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NOTA: EN EL CASO DE CELDAS BLANCAS, (AGRADECER Y FIN)

BBVA

Cuestionario de reclutamiento 'Bizum'

P8. ¿De qué forma realiza estos trasposos de dinero entre familiares o amigos?

<input type="checkbox"/> Desde mi banco, accediendo desde web o aplicación	
<input type="checkbox"/> Utilizo aplicaciones de pagos entre particulares como Bizum, Twyp, Cashcloud o Ealia.	(SIGUE, si no responde a esta opción Agradecer Y FIN)
<input type="checkbox"/> Utilizo PayPal	
<input type="checkbox"/> Ninguno de los anteriores	(Agradecer Y FIN)

P9. ¿Qué aplicación utiliza principalmente?

<input type="radio"/> Bizum	(SIGUE)
<input type="radio"/> Twyp, Cashcloud o Ealia	(SIGUE)
<input type="radio"/> Otra _____	(Agradecer Y FIN)

*Nota: Ratio de 8 usuarios de Bizum y 4 de Twyp, Cashcloud o Ealia. Intentar balancear usuarios de Bizum por banco.

P10. ¿Cada cuánto tiempo utiliza dicha aplicación?

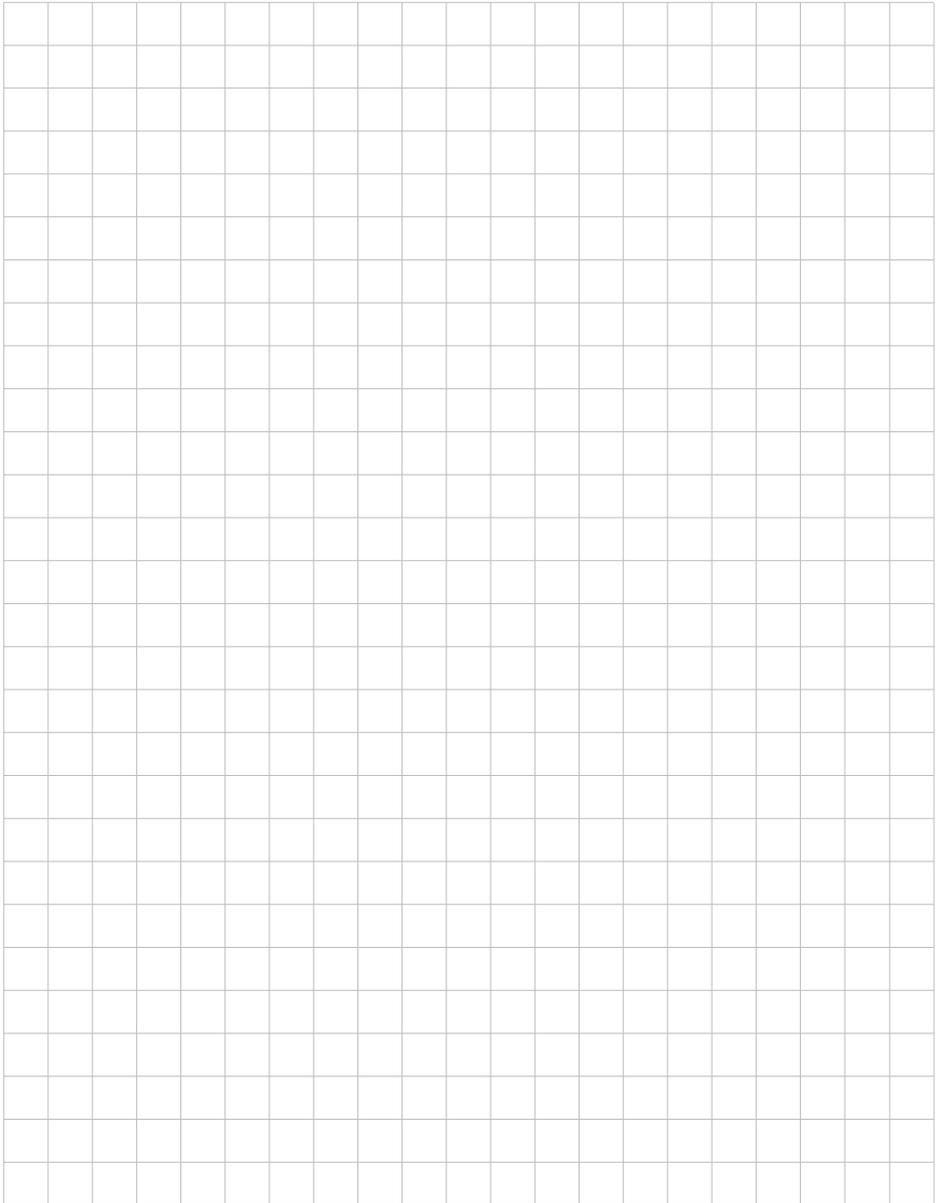
<input type="radio"/> Un par de veces al año	(AGRADECER Y FIN)
<input type="radio"/> Cada dos o tres meses	(SIGUE)
<input type="radio"/> Mensualmente	(SIGUE)
<input type="radio"/> Semanalmente	(SIGUE)

Tipo de preguntas

Aquí hay algunas sugerencias de diferentes tipos de preguntas que puedes incluir en tus preguntas de reclutamiento.

- Pregunta cerrada: Sí o No
- Pregunta abierta: Respuesta de formato largo
- Opción múltiple: Estás buscando más de una respuesta de la misma pregunta
- Tabla de respuestas: Las respuestas necesitan conectar a otros

Notas, dibujos y fotos



Entrevista en profundidad

Qué es

Se trata de una conversación guiada que nos permite explorar espontáneamente las cuestiones que debemos comprender.

La técnica se basa en la tendencia natural que tenemos los seres humanos de disfrutar al contar historias sobre alguna experiencia que hemos tenido. Es en estas historias concretas y detalladas donde se obtiene la información más valiosa, y no tanto en las opiniones, pues existe una distancia importante entre lo que la gente dice, lo que hace, y lo que dice que hace.

Por encima de todo, se trata de escuchar, permitir que la gente hable y guiar la conversación a través de preguntas abiertas y directas, que previamente deben haber sido pensadas (al menos algunas).

Para qué sirve

Una buena entrevista nos ayuda a comprender mejor a las personas y sus respectivos puntos de vista.

Principalmente, nos da la oportunidad de hablar directamente con aquellas personas que utilizan o utilizarán los productos o servicios que diseñamos.

Nos permite comprender cómo se comportan en una situación que deseamos explorar. Es este comportamiento lo que deseamos analizar y contrastar con las opiniones que tengan al respecto.

Cómo utilizarla

Antes de la entrevista

- ◆ Prepara las preguntas previamente seleccionando al menos cuatro asuntos principales que desees abarcar.
 - Escribe un asunto en cada uno de los cuadros incluidos en la plantilla.
 - Cada asunto debe comenzar con una pregunta general para presentar el tema y debe continuar con cuestiones más específicas tocando todos los puntos clave que van a abarcarse en el transcurso de la conversación.

Durante la entrevista

- ◆ **A** Preséntate a ti mismo y el motivo de la entrevista.
- ◆ **B** Asegúrate de obtener las respuestas correspondientes a cada uno de los cuatro asuntos principales que escogiste.
- ◆ **C** Termina la entrevista con preguntas acerca de las evaluaciones finales. Agradece al participante y coméntale que sus respuestas te ayudarán a continuar trabajando en tu proyecto.

Ejemplos de buenas preguntas

- ¿Qué quieres decir exactamente cuando dices...?
- ¿Cómo fue eso...?
- ¿Cómo te sentiste/te sientes?
- Y luego, ¿qué ocurrió?
- ¿Puedes profundizar un poco más en eso?
- No estoy seguro de haber comprendido. Estás diciendo que...
- ¿Cómo lograste gestionar...?
- ¿Cómo te afectó?
- ¿Te importaría darme un ejemplo de...?
- ¿Me podrías decir qué ocurrió?
- Háblame del momento en que...
- ¿Por qué?

Entrevista en profundidad

Presentación y preparación

Preséntate y agradece a los participantes por su tiempo. Solicita su permiso para grabar la entrevista y/o hacer fotos. Si resulta apropiado, explica la razón por la que se efectúa la entrevista. Comienza la entrevista con una pregunta abierta, algo que ayudará al entrevistado a sentirse cómodo y a confiar en ti de tal manera que puedas hablar abiertamente.

Gracias por participar en nuestra investigación relacionada con un proyecto para mejorar la experiencia e servicio del cliente que ofrecemos actualmente y, para este propósito, nos gustaría comprender tu relación con todo ello. Nos gustaría grabar el audio de la entrevista para poder archivarlo y analizarlo más adelante. La información sobre tu persona será totalmente anónima y tendrá un carácter confidencial. ¿Te importa si grabamos la entrevista?

Tema 1 (preparado anteriormente)

Como te comenté anteriormente, vamos a hablar acerca de la experiencia de servicio del cliente, pero antes me gustaría saber más cosas acerca de ti. ¿Podrías presentarte y decirme cómo es tu vida cotidiana?

- ¿Dónde vives?
- ¿A qué te dedicas?
- En términos generales, ¿cómo es un día normal para ti? ¿Cuál es tu rutina?
- ¿Qué relación tienes con la tecnología?

Tema 2 (preparado anteriormente)

1. gestión de cuentas
 - ¿Qué actividades realizas en relación con tus cuentas bancarias? ¿Por qué?
 - ¿Cómo gestionas tus cuentas bancarias? ¿Por qué?
 - ¿Qué clase de problemas de gestión tienes a encontrar? ¿Por qué?
2. resolución de problemas
 - Cuando tienes un problema, ¿cuáles son los pasos que das para resolverlo? ¿Por qué?
 - ¿Cuáles son los obstáculos que encuentras a la hora de resolver problemas? ¿Por qué?
3. call center
 - ¿Cuándo, cómo y por qué utilizas nuestros servicios de call center?

Tema 3 (preparado anteriormente)

Describe tu experiencia con el call center

- ¿Cuál es la clase de problemas por los que contactas con el call center? ¿Por qué?
- Cuando necesitas este servicio, ¿qué funciona bien y qué no? ¿por qué?

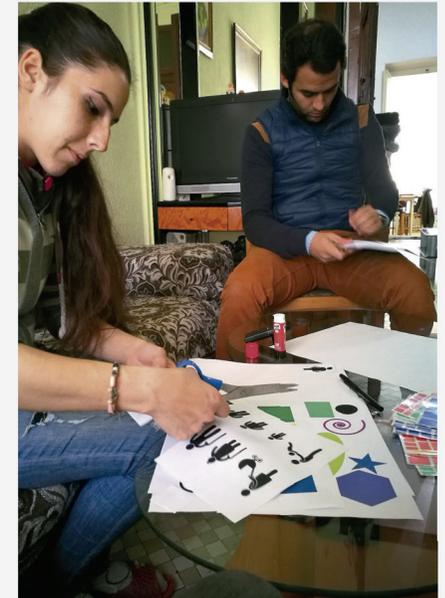
Tema 4 (preparado anteriormente)

- ¿Qué necesitan para ser capaces de resolver las dudas y los problemas? ¿Por qué?
- ¿Consideras que el servicio de call center carece de algo que mejoraría la experiencia de servicio? ¿Por qué?
- Si se pudiera cambiar algo en relación con el servicio de call center, ¿qué debería ser? ¿Por qué?

Cierre

Si tienes preguntas relacionadas con una evaluación de un producto o servicio específico resérvalas para la última parte de la entrevista. Echa un vistazo a la guía para asegurarte de que has abarcado todos los temas que deseas cubrir. Deja que el participante también te formule preguntas.

En conclusión, ¿podrías resumir cómo percibes el servicio de call center? Evolución global, mejoras, sugerencias de alternativas, etc.



Ejemplo de pregunta

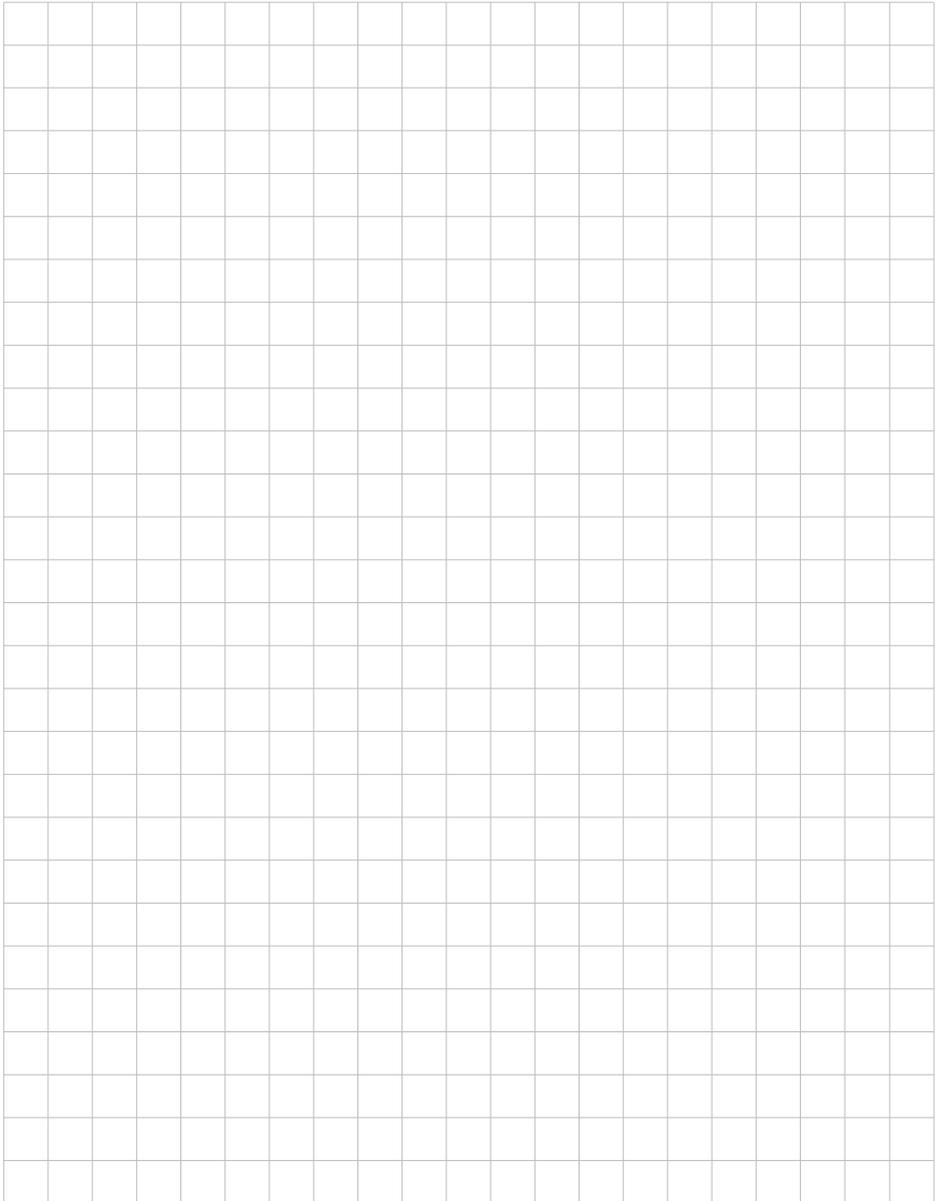
He aquí algunas preguntas abiertas que pueden ayudarte a explorar necesidades, molestias y deseos del usuario potencial de tu idea:

- ¿Qué quieres decir exactamente cuando dices...?
- ¿Cómo fue eso...?
- ¿Cómo respondieron/responden?
- Y luego, ¿qué ocurrió?
- ¿Puedes profundizar un poco más sobre eso?
- No estoy seguro de haber comprendido
- Estás diciendo que...
- ¿Cómo lograste gestionar...?
- ¿Cómo te afectó?
- ¿Te importaría darme un ejemplo de...?
- ¿Puedes decirme aproximadamente cuánto tiempo...?
- Talk to me about that time when...
- ¿Por qué?

Mejores prácticas en relación con las entrevistas

- Comienza con preguntas fáciles y luego céntrate en preguntas más específicas.
- Las preguntas están abiertas y no pueden responderse mediante un sí o un no: esto no es una encuesta.
- Explora el "por qué" que subyace a todo.
- Escucha atentamente y toma notas.
- Evita poner palabras en boca del entrevistado que este no haya dicho.
- Respeta sus silencios.
- Déjate sorprender, asímate por las cosas.

Notas, dibujos y fotos



Mapa de empatía

Qué es

Se trata de un primer paso a la hora de mapear al usuario y su comportamiento a través de la empatía.

Esta herramienta nos permite contemplar el mundo tal como lo ve nuestro usuario, otorgándonos por tanto una base sólida a la hora de diseñar para él.

Se basa en entrevistas y observaciones desde la fase de investigación y sirve como información de fondo para crear una Persona.

Para qué sirve

Alinea la perspectiva y la comprensión del equipo en lo que respecta a la personalidad, las necesidades, las frustraciones y los objetivos del usuario.

Al igual que ocurre con la Persona, nos permite transformar los datos recopilados a partir de nuestra investigación en información potente y significativa.

Cómo utilizarla

- A** Describe lo que tu cliente ve, cómo obtiene información y cuál es su entorno.
- B** Escribe lo que dice y cómo lo dice.
- C** Describe su vida cotidiana, lo que hace e identifica cualquier discrepancia que se produzca entre sus acciones y sus palabras.
- D** Identifica los pensamientos y los valores del cliente, sus objetivos y qué es importante para él.
- E** Toma nota de lo que oye que dicen sus amigos, sus compañeros y las personas que le influyen.
- F** Describe cuáles son sus sueños y sus objetivos, así como qué hace que se sienta bien o mal.
- G** Identifica las frustraciones y los miedos del cliente junto con los obstáculos y los retos a los que se enfrenta.
- H** Describe las necesidades y los deseos del cliente, así como cuáles son sus metas y sus objetivos, y cómo los mide.

Mapa de empatía

Nombre + cargo: **MARÍA JOSÉ: autónoma por un periodo prolongado**

Pensar

¿Cuáles son sus valores?
¿Cómo ven el futuro?
¿Qué les quita el sueño?
¿Qué es importante para ellos?
¿Qué les gustaría cambiar?

Valora que sus facturas se paguen a tiempo

Preocupaciones por cuentas que pagar a tiempo

Preocupado por no tener un salario fijo

Ver

¿Cómo obtienen información?
¿Cómo es su ambiente?

Otro trabajo independiente para administrar las cuentas

Los compañeros que luchan con la jubilación

Escuchar

¿Qué dicen sus amigos o compañeros de trabajo?
¿Qué dicen las personas que siguen en las redes sociales?
¿Quién los alienta?
¿Con quién trabajan?

Trabajos independientes tiene el problema de no pagar a tiempo

Otros compañeros tienen problemas para administrar el día a día

Decir

¿Qué dicen ellos?
¿Cómo lo dicen?
¿Cuál es su actitud?
¿De qué hablan con amigos y compañeros de trabajo?

"Desearía no tener que usar el call-center en mi día a día"

No está cómoda con la tecnología

Sentir

¿Con qué sueña?
¿Qué los hace sentir mal?
¿Qué los hace sentir bien?
¿De qué tienen miedo?

Intimidado por la tecnología y sus aplicaciones

Preocupado por sus ahorros para la jubilación

Se siente frustrada por el tiempo perdido en el call-center

Hacer

¿De qué hablan con sus amigos y compañeros de trabajo?
¿Qué hacen en su tiempo libre?
¿Cómo es su vida cotidiana?
¿Cómo se expresan?

Consulta la cuenta a través del call-center

El socio paga las facturas a través de una cuenta compartida

Trabaja desde casa

Quiere abrir una cuenta de ahorro para su jubilación

Puntos de dolor

¿Cuáles son sus miedos?
¿Qué obstáculos o desafíos enfrentan?
¿Qué los frustra?

Ansioso cuando es tiempo de pagar las cuentas

Avergonzado cuando los pagos son rechazados

Preocupado por sus ahorros + jubilación

Beneficios

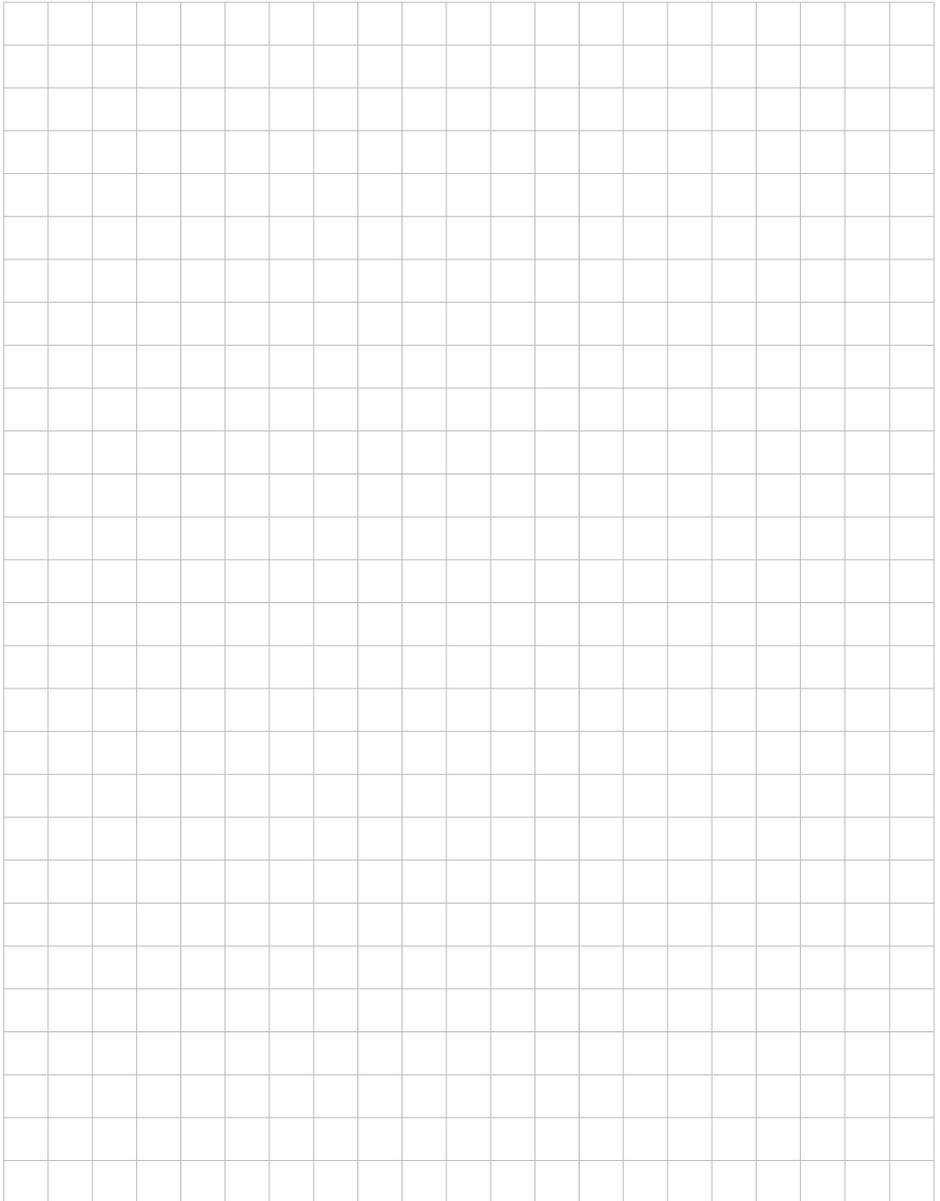
¿Cuáles son sus deseos o necesidades?
¿Cuáles son sus objetivos?
¿Qué están buscando lograr?
¿Cómo miden el éxito?

Sientase más seguro con respecto a su fondo de jubilación

Dedica tiempo a su negocio

Ahorre tiempo al tratar con el banco

Notas, dibujos y fotos



Persona

Qué es

Se trata de una descripción creíble de un posible cliente, detallando la forma en que piensan, sus necesidades, sus objetivos... las características de una persona clave implicada en nuestra solución.

Lejos de ser un estereotipo preconcebido, una Persona es una caracterización ficticia construida a partir de los datos obtenidos mediante nuestra investigación, es decir, nuestras conversaciones y nuestras observaciones de las personas para las que estamos diseñando.

Para qué sirve

- Nos ayuda a centrarnos y a empatizar con los clientes para los que estamos creando valor, al tiempo que evitamos tomar decisiones de proyecto basadas exclusivamente en nuestras propias experiencias personales.
- Asimismo, nos ayuda a alinear la perspectiva del usuario en las distintas áreas y a compartirla tanto con *stakeholders* internos como externos.
- Esta herramienta nos permite transformar los datos recopilados en la investigación en información potente y significativa.

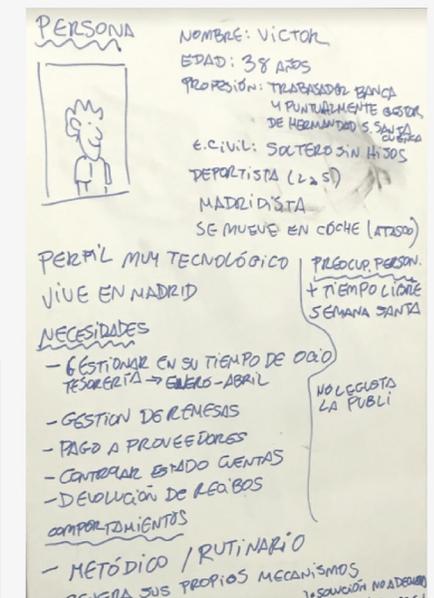
Cómo utilizarla

- A** Identifica los patrones observados entre las distintas personas en el transcurso del proceso de investigación.
- B** Decide cuántas Personas deseas crear para tu proyecto y prioriza aquel con el que vas a comenzar.
- C** Añade un nombre y un cargo para tu personaje.
- D** Incluye una foto o un dibujo que describa a la Persona. Cuantos más detalles incluyas, más fácil será creer que el personaje existe realmente. Cuando le ponemos cara a un fragmento de información lo transformamos en algo muy poderoso que perdura en el recuerdo.
- E** Resume la manera de pensar de la Persona con algunas frases de texto que consideres que resulten claves e inspiradoras.
- F** Escribe una descripción personal de la Persona seleccionada. Si lo prefieres, puedes utilizar la plantilla que proponemos como guía.
- G** Describe sus necesidades y objetivos.
- H** A continuación, describe sus frustraciones y sus retos.
- I** Insights y oportunidades: aspectos que resultan de interés y que implican una oportunidad para mejorar el producto o servicio.

Persona del usuario

Nombre + cargo: MARIA JOSÉ: autónoma por tiempo prolongado.

<p>Imagen</p> 	<p>Cita/Frase</p> <p>"Como soy una trabajadora por cuenta propia, necesito escribir, contar y controlarlo todo"</p>		
<p>Descripción</p> <p>Años 58 años de edad</p> <p>Profesión Trabajador por cuenta propia durante 3 años.</p> <p>Ubicación trabaja desde casa</p> <p>Familia Madre de 2 niños (29 y 32 años)</p> <p>Familia Marido ha estado trabajando en una empresa de arquitectos por 12 años</p> <p>Habilidad Tecnológica Como trabaja desde casa, su hijo mayor le pide que cuide a su nieto de 2 años.</p>	<p>Necesidades</p> <p>El hecho de que ella trabaje por cuenta propia significa que corre el riesgo de tener clientes que no pagan, lo que causa incertidumbre y ansiedad cada vez que llega una fecha de pago.</p> <p>Ella siempre consulta la actividad de su cuenta a través del centro de llamadas, ya que el portal en línea es demasiado complicado para que navegue.</p> <p>Le gusta poder contar con su banco para obtener apoyo en su economía diaria, pero también para asuntos más personales.</p>	<p>Puntos de dolor/desafíos</p> <p>Le preocupa el hecho de que no tenga un salario fijo debido a que trabaja por cuenta propia y, en consecuencia, no puede hacer planes para el futuro de forma segura. Es por eso que siempre es tan cuidadosa con sus ahorros.</p> <p>A ella le gustaría no tener que llamar al servicio al cliente y ser capaz de encargarse de sus consultas por sí misma.</p>	
<p>Ideas y oportunidades</p> <p>Viendo al banco como un gerente de ahorros para la jubilación</p>	<p>Ideas y oportunidades</p> <p>Consultar la actividad de la cuenta a través de una variedad de CANALES</p>	<p>Ideas y oportunidades</p> <p>Ver al banco como alguien en quien puedes confiar en momentos difíciles</p>	<p>Ideas y oportunidades</p>

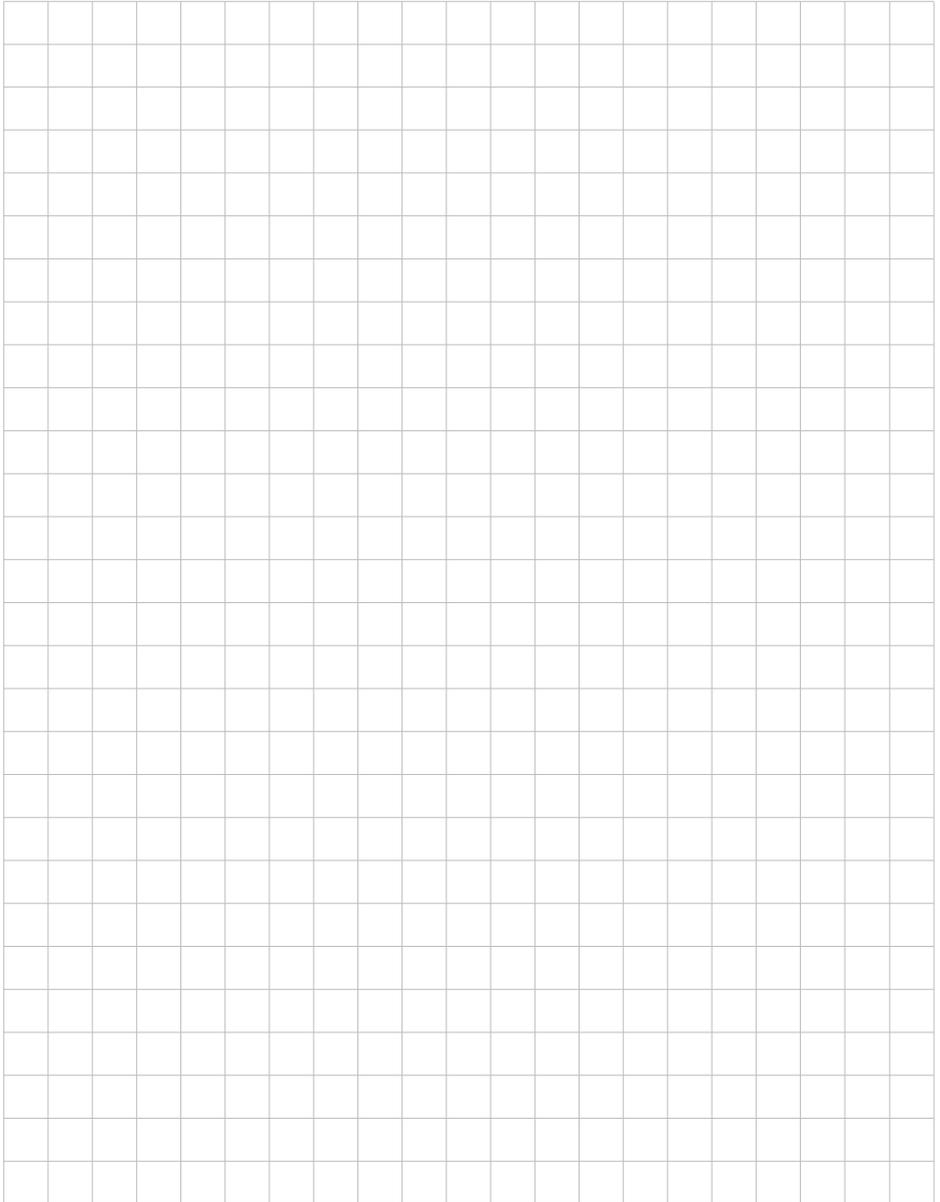


Creando empatía

Aquí hay algunos consejos y sugerencias que pueden ayudarte a crear una persona con aspectos emocionales creíbles.

- Para crear empatía, debes prestar atención a las cosas que hacen feliz o frustra a tu persona. Concéntrate en sus emociones y experiencias, no solo en sus comportamientos.
- Revisa los datos de las entrevistas y encuentra contraste o incluso contradicciones entre lo que dicen y lo que hacen en momentos o situaciones relacionadas con tu idea/proyecto.
- Además, busca coincidencias, contrastes o contradicciones entre lo que piensan y cómo se sienten en momentos y situaciones específicos relacionados con tu idea/proyecto.

Notas, dibujos y fotos



Journey

Qué es

Se trata de una representación de la experiencia de uso de un producto o servicio a lo largo del tiempo, descrita desde la perspectiva del usuario.

Analizando cada momento de la experiencia, podemos ver cuál es el valor que obtienen los usuarios a partir del uso del producto o servicio, cómo lo reciben, cómo se sienten, cómo se comportan y qué piensan en cada etapa a medida que lo utilizan.

Para qué sirve

- Los *journeys* nos permiten visualizar la secuencia de uso de un producto o servicio a lo largo de un determinado periodo de tiempo. Podemos determinar qué es lo que hace el cliente, qué piensa y qué siente en cada momento para comprender las oportunidades que se presentan.
- Nos ayuda a identificar los actores relevantes y los puntos de contacto, los puntos críticos, los momentos de la verdad y las oportunidades de mejora relacionadas con esta experiencia de usuario.
- Puede representarse en distintos formatos, siempre siguiendo una línea temporal. Se utiliza en las fases de comprensión y de prototipado.

Cómo utilizarla

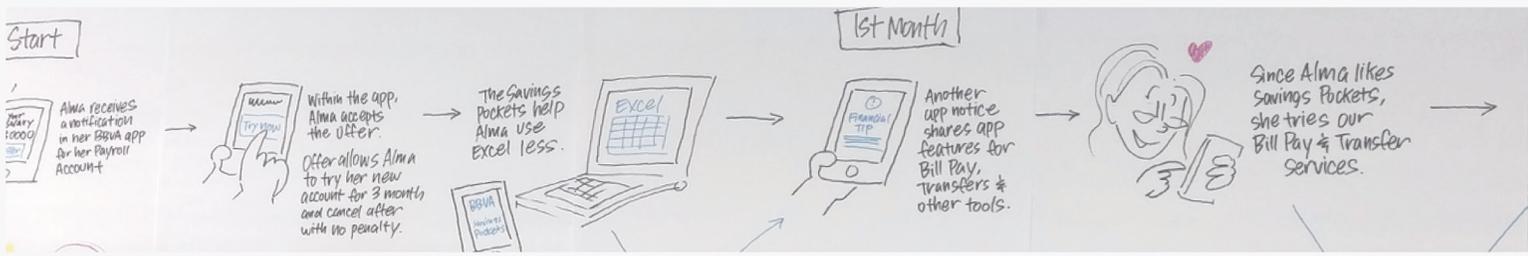
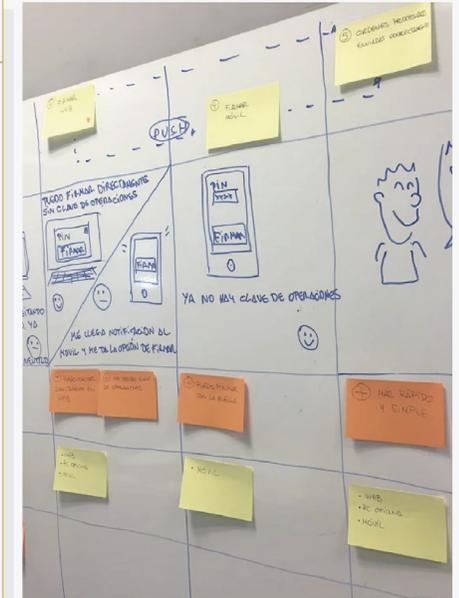
- ◆ Selecciona la Persona que vas a utilizar para describir su experiencia de usuario.
- ◆ **A** Nombre del *journey*: escribe el nombre del escenario que estás definiendo.
- ◆ **B** Momentos: escribe titulares que describan el momento en que se encuentra el usuario.
- ◆ La experiencia: escribe una descripción del momento mediante texto y una imagen, siempre desde el punto de vista del usuario. Luego, sitúa los pensamientos y emociones del usuario para cada momento en notas adhesivas.
- ◆ **C** Puntos positivos y dificultades: escribe los aspectos positivos y/o negativos para cada momento de la experiencia en notas adhesivas.
- ◆ **D** Insights y oportunidades: para cada momento identifica aspectos que resulten de interés y que impliquen una oportunidad para mejorar el producto o servicio.

Journey Map

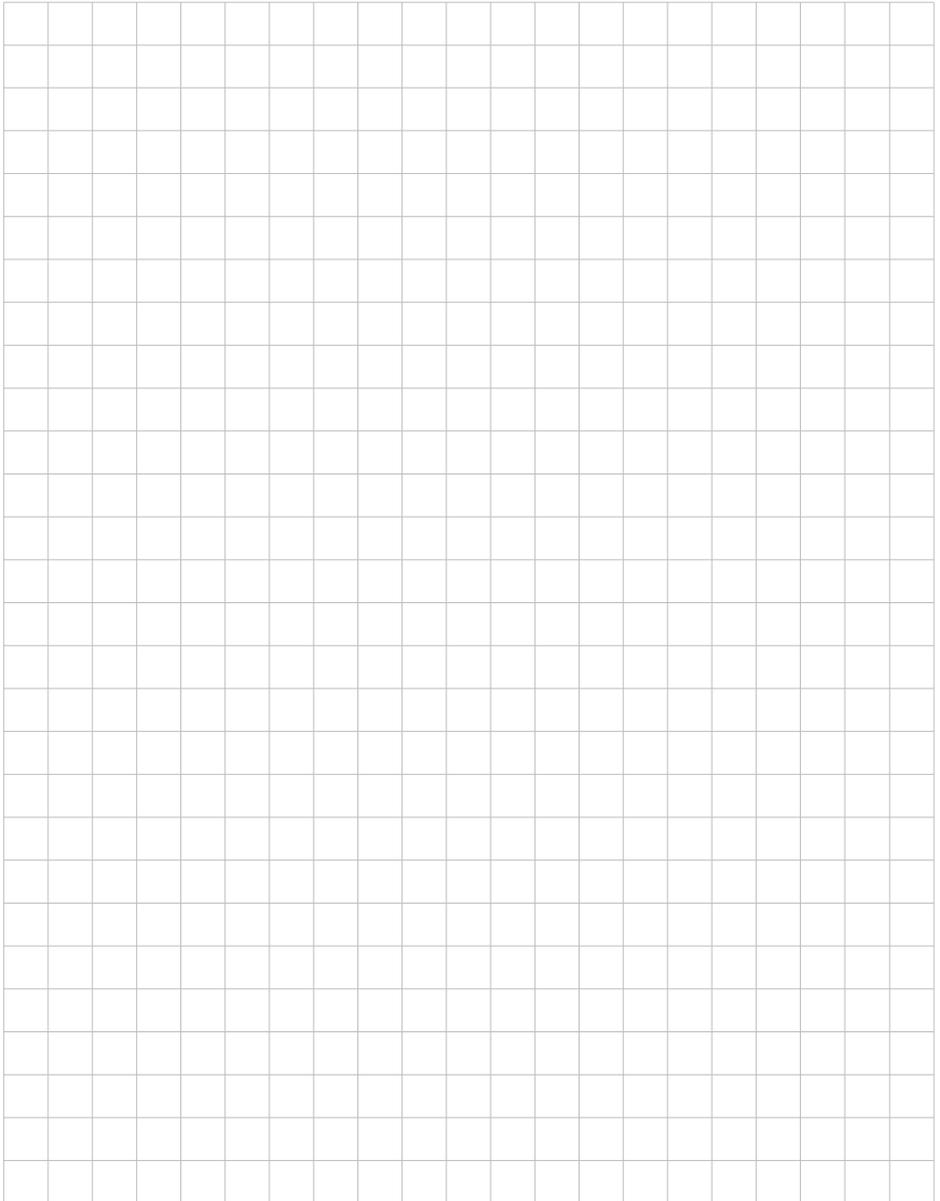
Journey nombre: MARÍA JOSÉ: autónoma por tiempo prolongado

MOMENTOS DE LA EXPERIENCIA

<p>Momento 1 Necesita información sobre su pago</p> <p>No sabe si su cliente ya ha pagado pero ella necesita saberlo</p> <p>Que parezca ahora tengo llamar, o ir a su página web que nunca entiendo...</p> <p>preocupada</p>	<p>Momento 2 Primer intento para solucionar el problema</p> <p>Entra en la web del banco y no consigue encontrar lo que está buscando</p> <p>¡Que molest! No puedo saber si ya me han pagado! tengo que llamar a Atención al Cliente</p> <p>enfadada</p>	<p>Momento 3 Primer contacto con el Centro de Atención</p> <p>Atención al cliente le hace unos preguntitos y le envían a su móvil un código de confirmación de identidad</p> <p>Demasiadas preguntas! No puede ser tan complicado saber si ya me han pagado...</p> <p>inquieta</p>	<p>Momento 4 Respuesta no esperada y se frustra</p> <p>Después de todas las preguntas le confirman que aún no le han pagado y le ofrecen un nuevo servicio que no le interesa.</p> <p>¡Que desastre! Todo este tiempo para nada... y encima me quieren vender otros servicios!</p> <p>frustrada</p>
<p>Puntos Positivos y Negativos</p> <p>Preocupada por si ya le han pagado</p> <p>Ella tiene que esforzarse en saberlo por su cuenta</p>	<p>Puntos Positivos y Negativos</p> <p>No consigue encontrar lo que necesita</p> <p>Tiene que llamar a Atenc. Cliente</p>	<p>Puntos Positivos y Negativos</p> <p>El tiempo de espera es muy largo</p> <p>Preguntan demasiadas preguntas</p>	<p>Puntos Positivos y Negativos</p> <p>Siente que ha sido pérdida de tiempo</p> <p>Se frustra con banco el general y sus servicios</p>
<p>Hallazgos & Oportunidades</p>	<p>Hallazgos & Oportunidades</p>	<p>Hallazgos & Oportunidades</p> <p>Canal de fácil acceso para dudas y respuestas</p>	<p>Hallazgos & Oportunidades</p> <p>Enviar una notificación siempre que se reciba un pago</p>



Notas, dibujos y fotos



◆ Generación de *insights*

Qué es

El *insight* es un componente de la fase de comprensión que nos ayuda a entender qué hemos estudiado.

El *insight* del cliente ofrece una comprensión fresca, profunda y que no siempre resulta evidente de los problemas, las necesidades, los deseos, las actividades, las relaciones, los comportamientos, las creencias y las aspiraciones que pueden convertirse en la base para la oportunidad comercial.

Tiende a producirse de manera inesperada, tras un análisis profundo de todos los datos reunidos en las entrevistas, las observaciones y otras tareas de investigación.

Sirve de ayuda detectar patrones, flujos de información, motivaciones, obstáculos, impulsores, etc.

Es uno de esos momentos "¡Ajá!" cuando comprendes algo nuevo acerca de la situación, algo que antes no habías detectado: cuando se incrementa tu nivel de comprensión de la naturaleza del usuario y del problema.

Para qué sirve

- Los insights te permiten contemplar el reto inicial bajo una luz distinta. Se producen descubrimientos, sorpresas.
- Habitualmente, están conectados con una necesidad, un problema realmente profundo, no algo superficial. Tocan el talón de Aquiles de un asunto. Resultan relevantes para el usuario desde un punto de vista emocional o funcional.
- Ayudan en gran medida a generar ideas.
- Nos permiten detectar oportunidades de acción.

Cómo utilizarla

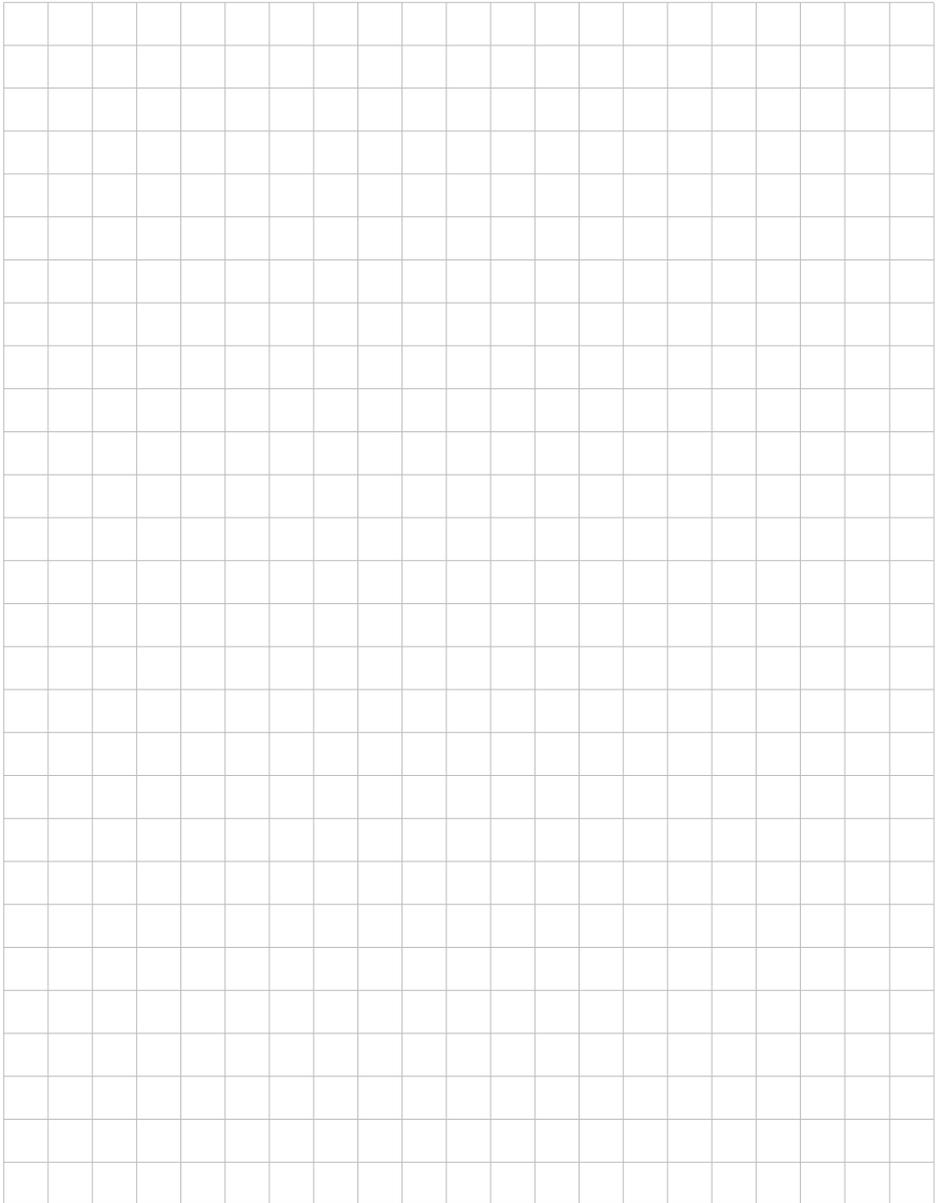
Para convertir los resultados en insights, primeros debemos organizar y procesar lo que hemos aprendido y producido mediante nuestra investigación.

Se aconseja hacer esto entre varias personas y dedicarle tiempo.

- ◆ Transfiere toda la información a notas adhesivas utilizando frases completas. Incluye citas directas de los usuarios entrevistados.
- ◆ Analiza la información, reagrupala e intenta darle sentido a aquello que has reunido.
- ◆ Comienza buscando patrones de información, identificando la relevancia, las necesidades, los problemas, los impulsores, etc. Este es el momento de transformar, destruir, generalizar la información y crear nuevos grupos de información.
- ◆ Cuando identifiques un insight, escríbelo utilizando una frase completa de tal manera que la exprese de manera clara y completa.
- ◆ Puedes validar tus hallazgos con personas ajenas al proyecto para verificar su potencial.

Otra forma de hacer esto es mediante el uso de la Persona y el *journey* que creaste en la fase de investigación para llegar a conclusiones sobre los comportamientos, las necesidades, las preocupaciones, etc. Puedes utilizar la plantilla de Persona y la del *journey* para este fin.

Notas, dibujos y fotos



Iteración en la fase de comprensión

El proceso de Design Thinking es fundamentalmente iterativo en todas sus fases. Tras completar la fase de comprensión logramos un conocimiento más profundo de los usuarios y del reto que tenemos por delante.

Habiendo logrado este nivel de comprensión de la situación, es muy probable que surja la necesidad de realizar más investigaciones. Nos resulta útil pensar en la iteración en la fase de comprensión para:

- Profundizar más en algunos temas,
- Entrevistar a nuevos perfiles no identificados anteriormente,
- Realizar observaciones del uso dentro de un contexto específico en que inicialmente no se pensó,
- Proponer un diario de uso a algunos de los usuarios entrevistados con perfiles interesantes para el proyecto.
- ...

Etapa 2: Ideación



FASE 2



Acerca de la fase de ideación

Esta fase la realizan equipos multidisciplinares (el triángulo Experiencia - Negocio - Tecnología) y contempla las siguientes etapas:

- Redefinir el problema, reformular retos estimulantes que proporcionen valor al usuario.
- Buscar ideas para resolver este reto utilizando distintas técnicas.
- Analizar las ideas para escoger aquellas que sean más potentes y atractivas.
- Perfeccionar a través de varias herramientas tales como los principios de diseño y el mapa de concepto.

¿Por qué reformulamos el reto?

Reformular el reto significa redefinir el problema, buscando nuevas preguntas que incorporen el conocimiento que hemos adquirido en la fase de comprensión. Esto es necesario para que surjan ideas potentes. Identificar el problema adecuadamente es tan importante (o casi) como hallar ideas para su solución. Además, las preguntas en forma de reto resultan más estimulantes para la creatividad del equipo.

¿Qué necesitas para que surja una buena idea?

01. Personas

Personas con distintos perfiles (por lo tanto, el triángulo Experiencia - Negocio - Tecnología). Resulta útil invitar a personas que tengan un conocimiento más profundo del asunto. Las ideas más ricas surgen del trabajo entre varias personas.

02. Contenido

Ten a mano el contenido que fue generado en la fase de comprensión y, si es necesario, explícaselo otra vez a cada una de las personas que participe en la ideación.

03. Herramientas

Escoje las herramientas o las técnicas para buscar ideas y analizarlas (consulta las herramientas de esta sección).

04. Habilidades y contexto

Todo el mundo tiene habilidades creativas, si bien algunas personas las desarrollan más que otras. Hay ejercicios que se pueden hacer para abrir a los participantes a la creatividad y resulta importante seguir las reglas de oro de tal forma que la habilidad creativa pueda expresarse. Si resulta necesario, recuerda a todos las reglas y/o el uso de las tarjetas de rol. Es importante que cada uno asuma la responsabilidad de crear un entorno de confianza que permita a las personas usar su imaginación y expresarla.

Lista de herramientas de ideación

	PÁGINA	USO EN DISTINTAS FASES DEL PROYECTO			
Replantear el reto	106	●	●	○	
Mapa del reto	108	○	●		
SCAMPER	112	○	●	○	○
 Lluvia de ideas (<i>Brainstorming</i>)	116	○	●	○	○
<i>Crazy 8</i>	120		●	○	
Principios de diseño	122		●	●	●
Matriz de evaluación	126		●	●	○
 Mapa de concepto	130		●	●	○

● Muy valioso para la comprensión

● Muy valioso para la ideación

● Muy valioso para el prototipado

● Muy valioso para la evaluación

○ Complementario en relación con la comprensión

○ Complementario en relación con la ideación

○ Complementario en relación con el prototipado

○ Complementario en relación con la evaluación

 **HERRAMIENTAS POTENTES:** Se trata de las herramientas clave que debemos utilizar en la fase de ideación si podemos dedicarle poco tiempo al proyecto.

Cosas que conviene recordar acerca de la fase de ideación

1. Los retos son **catalizadores** de la **creatividad colectiva** del equipo.
2. La **ideación** se realiza mejor entre **varias personas** de tal manera que todos puedan contribuir mediante su **conocimiento y experiencia**.
3. Las **reglas de oro** constituyen elementos **absolutamente esenciales**.
4. Todos somos **capaces** de **generar ideas** en un entorno favorable.

Replantear el reto

Qué es

Una vez completada la fase de comprensión, replantear el reto inicial nos ayudará a encontrar nuevas oportunidades y direcciones para nuestro trabajo en el proyecto.

Este nuevo reto, estas nuevas preguntas nos permitirán encontrar nuevas soluciones.

Comprender el problema antes de embarcarse en una búsqueda de la solución es una etapa clave en el desarrollo de un proyecto utilizando Design Thinking. Como afirmó Einstein, "si dispusiese de una hora para resolver un problema, dedicaría 55 minutos a pensar en el problema y 5 minutos a pensar en las soluciones".

Cuando comprendemos el problema ya estamos en el camino para hallar la solución. El **reto inicial del proyecto** nos ayuda a identificar qué es lo que necesitamos **comprender**, y **replantear nos ayuda a identificar qué es lo que queremos hacer**.

Cómo utilizarla

Se trata de hacer una divergencia de preguntas que comienzan con

"¿Cómo podríamos?"

¿Por qué utilizamos el formato "pregunta"?

Porque resulta más estimulante hallar ideas o soluciones para una buena pregunta que hacerlo para un insight o un problema.

De hecho, los buenos retos son preguntas que están suficientemente abiertas para nosotros como para pensar en un amplio abanico de ideas o soluciones, y suficientemente acotadas como para que no perdamos el enfoque de lo que estamos intentando resolver.

Para crear un gran reto, prueba la siguiente estructura: ¿cómo podríamos hacer algo para alguien y con qué propósito?

¿Cómo podríamos?

01. *Pagar sin medios físicos ▼■●
02. Hacer que el proceso de pago resulte más ágil
03. Ser más transparente ▼
04. Adaptar cada tarjeta a cada persona
05. Evitar el papeleo
06. Evitar utilizar efectivo
07. Ofrecer al cliente valor adicional con nuestro producto ●
08. Ser más didácticos
09. Ofrecer más seguridad digital / aumenta la confianza ■
10. Hacer que el proceso de contratación resulte más ágil
11. Ayudar a nuestros clientes a ahorrar tiempo
12. Extender el servicio contactless
13. Reducir las comisiones ▼■
14. Facilitar la gestión y el control de gastos
15. Explicar los productos financieros más claramente
16. Ayudar a nuestros clientes a sentirse más seguros cuando viajan
17. Extender la funcionalidad Wallet
18. Reducir los tiempos de espera/procesamiento
19. Mejorar los canales de comunicación
20. Aumentar las alertas
21. Mejorar las campañas de marketing de BBVA
22. Cambiar la pegatina de Wallet



Equipo

Mínimo 2 personas, máximo 10.



Tiempo

Podría suponer desde 5 hasta 40 minutos, dependiendo de lo que estés haciendo.

Si el lapso es aún mayor, tómate un descanso de 3 minutos cada 20 minutos.



Materiales

Papel, rotafolio, rotuladores, notas adhesivas y cinta adhesiva.



Consejo

Sigue las reglas de oro.

Busca retos que te inspiren, es decir, retos que pongan en marcha ideas en tu mente en cuanto las oigas. Recuerda que esto es una divergencia. Cuanto mayor sea el número de retos que generes, más fácil será seleccionar posteriormente uno que resulte potente.



Lo que te ayuda a conseguir

- Una comprensión más profunda de tu proyecto y de cómo impactará en los usuarios
- Una dirección para continuar avanzando
- Una oportunidad para cambiar la dirección en estadios iniciales y garantizar el éxito de tu idea y tu proyecto



Herramientas y actividades antes de empezar

- Entrevistas en profundidad
- Mapa del ecosistema
- Personas
- *Journeys* de comprensión



Herramientas y actividades para más tarde

- Ideación
- Mapa de concepto
- *Journeys* de prototipado



Para Agile

...

Mapa del reto

Qué es

Es una herramienta que ayuda a posicionar tu reto en un eje "táctico - estratégico".

El facilitador presenta el reto inicial en la pizarra y, preguntando el por qué de cada reto, podemos elevar el valor estratégico del mismo.

Para qué sirve

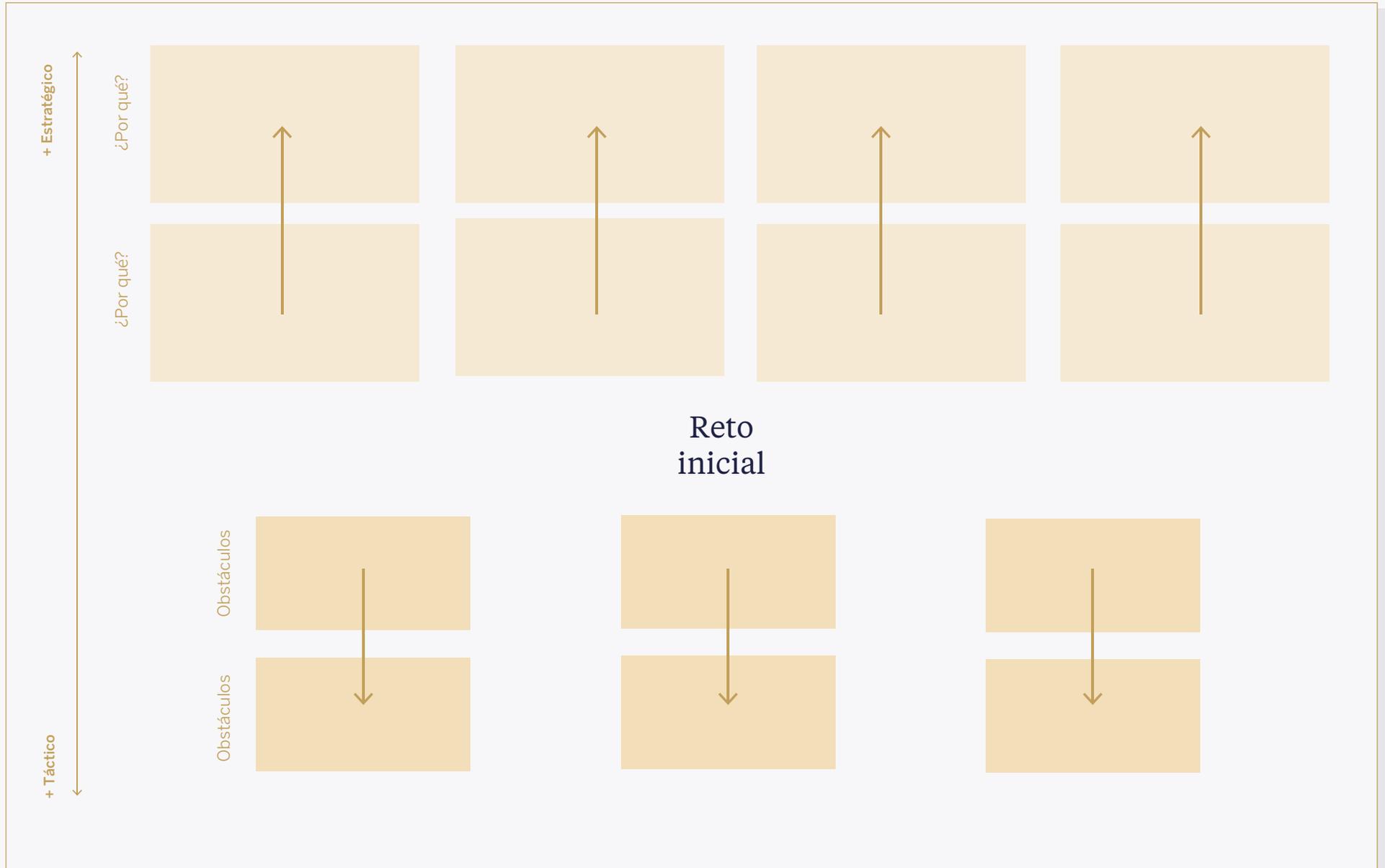
Permitirá que el equipo profundice en el proceso que implica diseñar un gran reto que hay que resolver. El reto resultante debe ser suficientemente amplio como para permitir que la creatividad fluya, si bien debe estar suficientemente enfocado como para que su solución resulte manejable.

Esta herramienta permite que el grupo vea, genere y analice los retos potenciales.

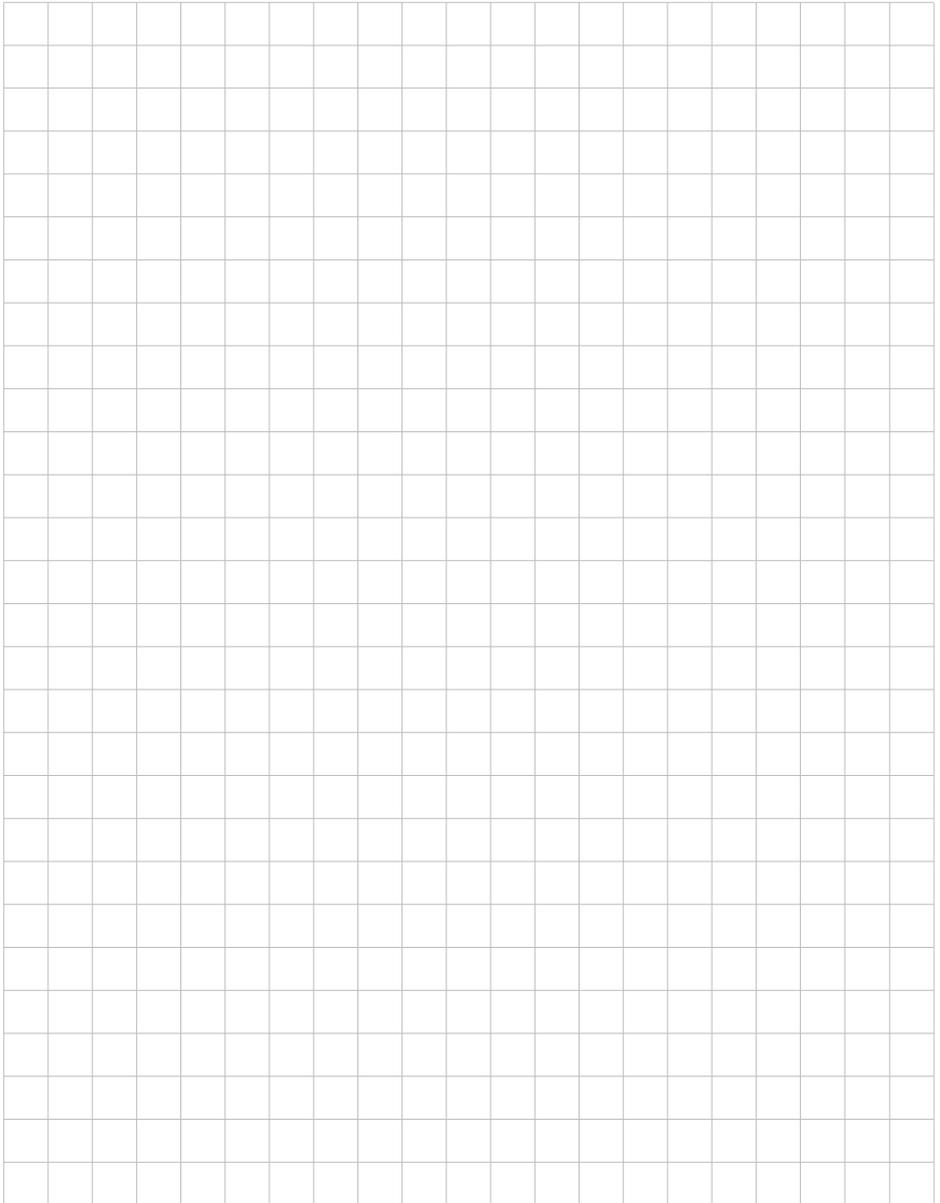
Cómo utilizarla

- A** Presenta tu reto inicial en el centro del lienzo.
- B** Desde el reto inicial, pregunta "¿por qué es un reto?" y convierte la respuesta en otro reto utilizando la fórmula "cómo podríamos". A medida que asciendas en la escala, el reto adquiere un carácter cada vez más estratégico y abstracto.
- C** Desde el reto inicial, pregunta "¿qué nos está impidiendo...?" y convierte la respuesta en otro reto utilizando la fórmula "cómo podríamos". A medida que desciendas en la escala, el reto adquiere un carácter cada vez más táctico.

Mapa del reto



Notas, dibujos y fotos



SCAMPER

Qué es

SCAMPER es un acrónimo que ayuda a estimular la creatividad y la fluidez en una sesión de ideación.

A medida que el facilitador considere que la calidad y el flujo de la actividad se estancan, puede inducir una nueva línea de pensamiento formulando una serie de cuestiones basadas en dichas categorías.

Para qué sirve

Cuando se facilita una sesión de creación de ideas, no todos los miembros del grupo están preparados para manifestar divergencias con facilidad. SCAMPER es una gran herramienta para crear flujo y generar cantidad para la sesión.

Cómo utilizarla

A medida que la sesión avanza, el facilitador puede utilizar cualquiera de estas categorías formulando preguntas y estimulando la elaboración de nuevas ideas por parte del grupo:

- A Sustituir:** ¿qué ocurre si sustituimos a las personas, los procesos, las herramientas, el material, la filosofía, los lugares, los tiempos, los productos, los componentes o los ingredientes?
- B Combinar:** ¿cómo podemos combinar ideas, personas o ventajas? ¿Qué ocurre si mezclamos ingredientes o combinamos servicios? ¿Qué ocurre si "empaquetamos" o integramos ideas?
- C Adaptar:** ¿qué función, beneficio o parte de la experiencia podemos cambiar? ¿Qué ocurre si utilizamos partes de otro elemento?
- D Modificar:** ¿qué ocurre si modificamos la forma, el color, el tamaño, el alcance o los atributos?
- E Indicar otro uso:** ¿qué ocurre si cambiamos el contexto o el entorno? ¿Qué sucede si utilizamos la misma idea para otra cosa?
- F Eliminar:** ¿cómo podemos hacer que sea más pequeño, más corto, más barato y más simple? ¿Qué podemos recortar o excluir? ¿Cómo podemos dividir la idea en varios elementos?
- G Invertir:** ¿cuál es el opuesto, la antisolución? ¿Qué ocurre si lo hacemos al revés o lo invertimos?

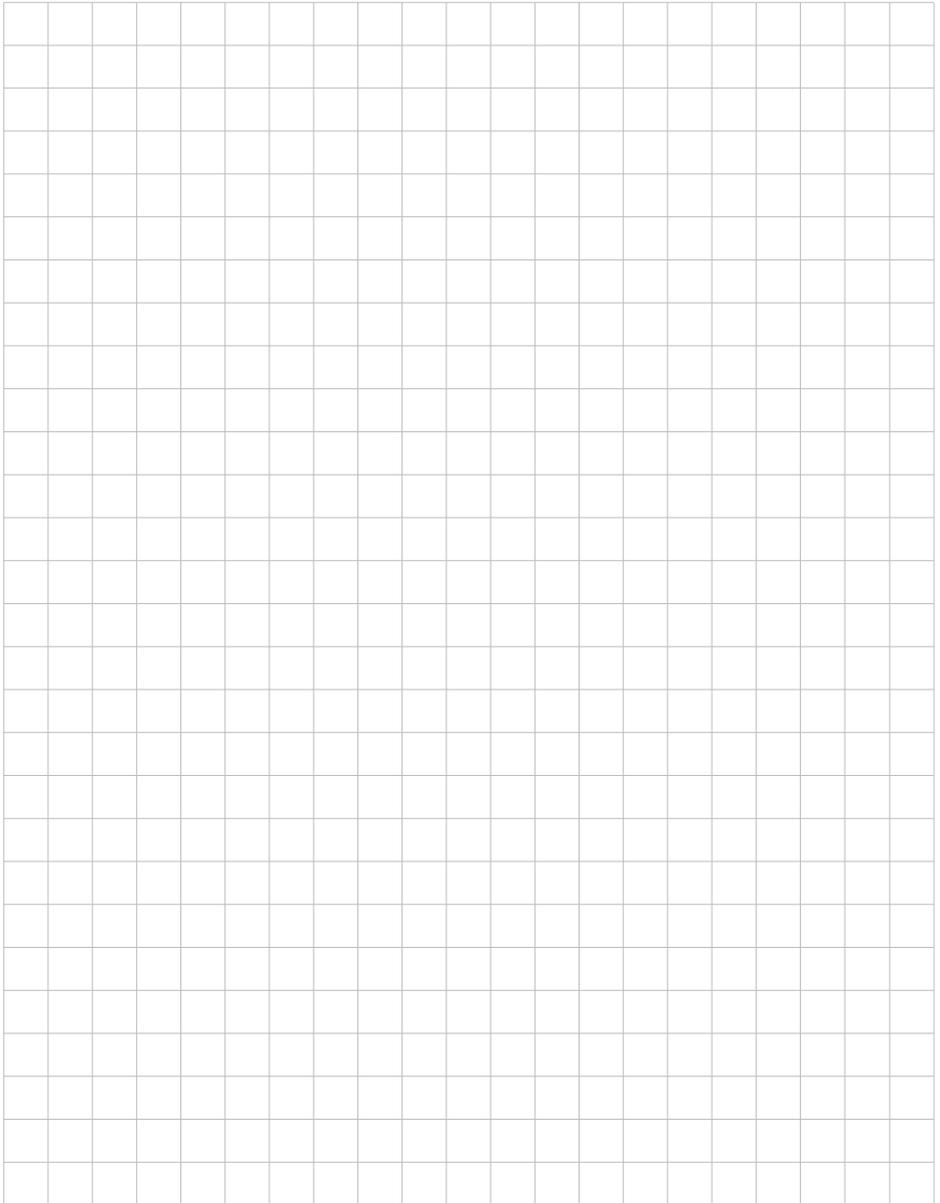
Notas, dibujos y fotos

S	Sustituir	Personas, procesos, herramientas, tecnología, filosofía, lugares, tiempos, productos, componentes, ingredientes.
C	Combinar	Ideas, personas, recursos, beneficios, servicios, métodos
A	Adaptar	Funciones, beneficios, partes de una experiencia o elementos de un servicio.
M	Modificar	Atributos tales como color, texturas, forma, tamaño y alcance.
P	Posicionar en otro uso	Cambiar el contexto, el tiempo, el usuario final o el entorno.
E	Eliminar	Más pequeño, más corto, más barato, más simple. Qué elemento puede dejarse a un lado o puede dividirse.
R	Revertir	Opuesto, positivo frente a negativo, hacia atrás o invertido.

Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



💡 Lluvia de ideas (*Brainstorming*)

Qué es

Consta de una divergencia y una convergencia de ideas (véase la sección sobre divergencia y convergencia), es decir, generando un gran volumen de ideas, aplazando el juicio y seleccionando posteriormente las mejores opciones.

A menudo, a la hora de generar ideas, nuestro cerebro produce la idea al tiempo que la juzga, lo que se traduce en un número mucho más reducido de ideas y en menos ideas audaces. Nuestra mente puede tener la tendencia a bloquearse y evitar que se produzca una circulación fluida. Para evitar esto, aplazamos el juicio.

Tras generar tantas ideas como podamos, iniciamos la fase de convergencia donde se descarta y selecciona las mejores ideas para el proyecto, basado en algunos criterios que consideremos relevantes.

Para qué sirve

Resulta útil para generar ideas en cualquier momento y en relación con cualquier aspecto.

En general, esto se hace:

- tras haber replanteado el reto
- siguiendo una evaluación para buscar mejoras
- para mejorar aspectos de un *journey*
- ...

Cómo utilizarla

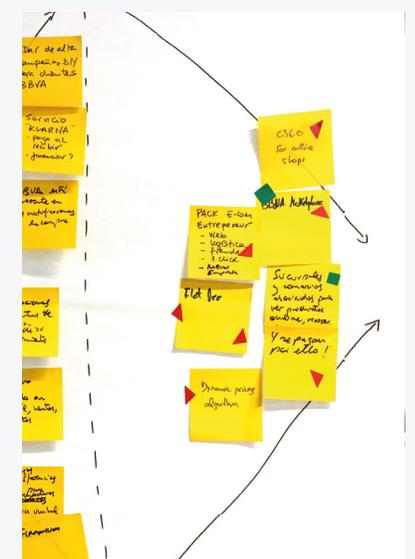
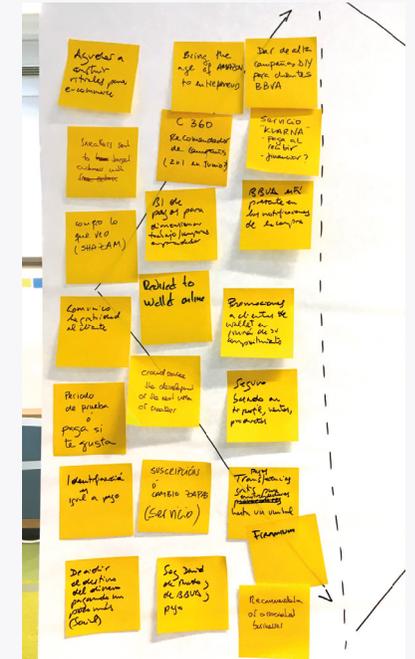
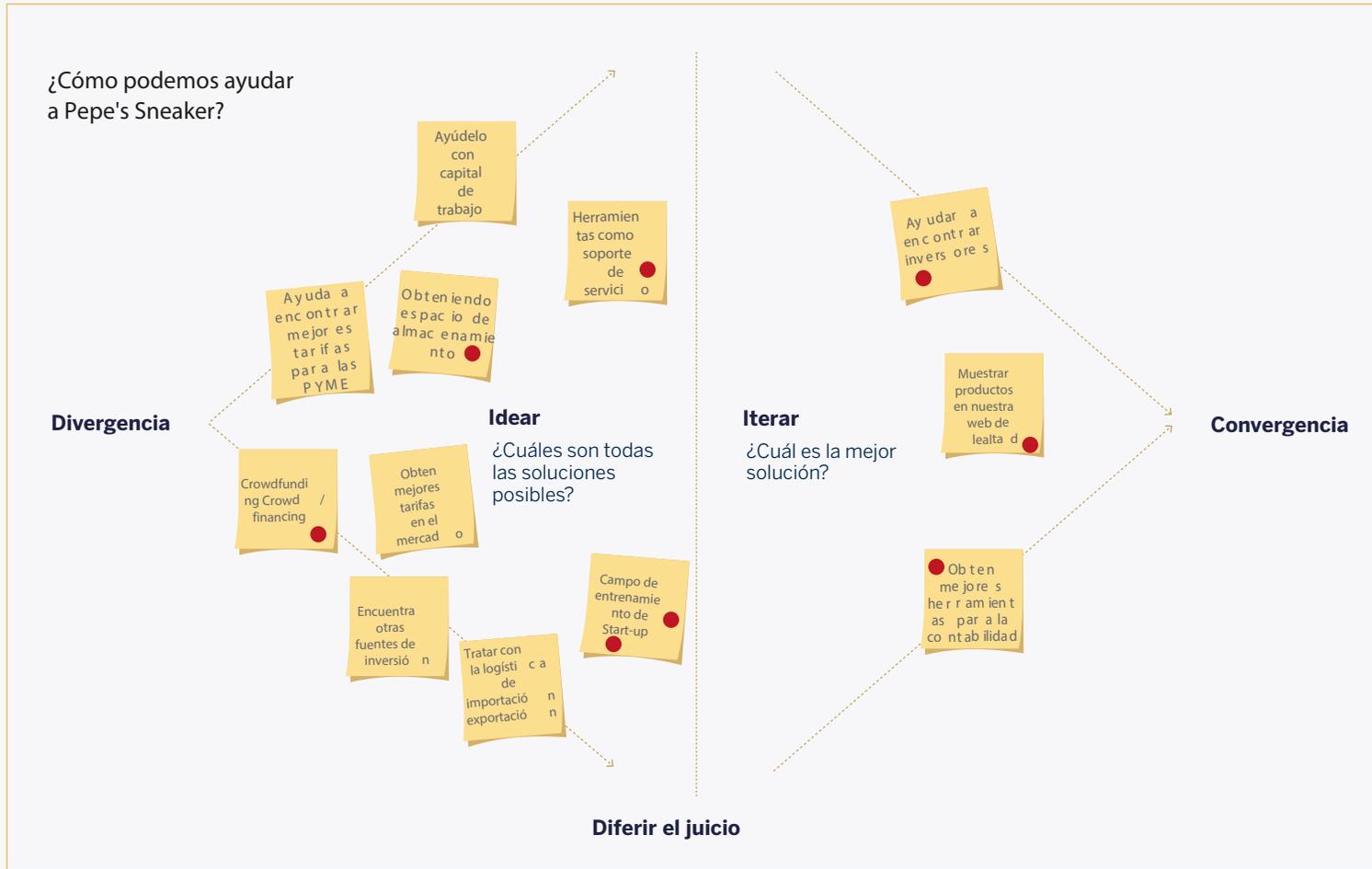
A Para ello conviene que dispongas de un lapso de tiempo con tu equipo. Resulta mucho más rico generar ideas entre varias personas, de esta manera, resulta posible construir a partir de las ideas de otras personas y todo el mundo puede contribuir ofreciendo su conocimiento y su experiencia.

◆ Pon en marcha una divergencia en un rotafolio, escribiendo las ideas de cada persona en una lista utilizando frases completas, durante un tiempo asignado.

Una alternativa es crear una divergencia de una manera "más visual" utilizando notas adhesivas. Cada persona escribe y/o dibuja su idea en una nota adhesiva, la lee en voz alta y la pega en el muro de una en una sin interrupciones. De esta manera, todos pueden oír las ideas y estas pueden construirse aprovechando las contribuciones de varias mentes.

B Cuando termines con la divergencia incluyendo muchas ideas, cambia a la convergencia para evaluar y seleccionar las mejores para tu proyecto. Para esta fase puedes utilizar el Telescoping.

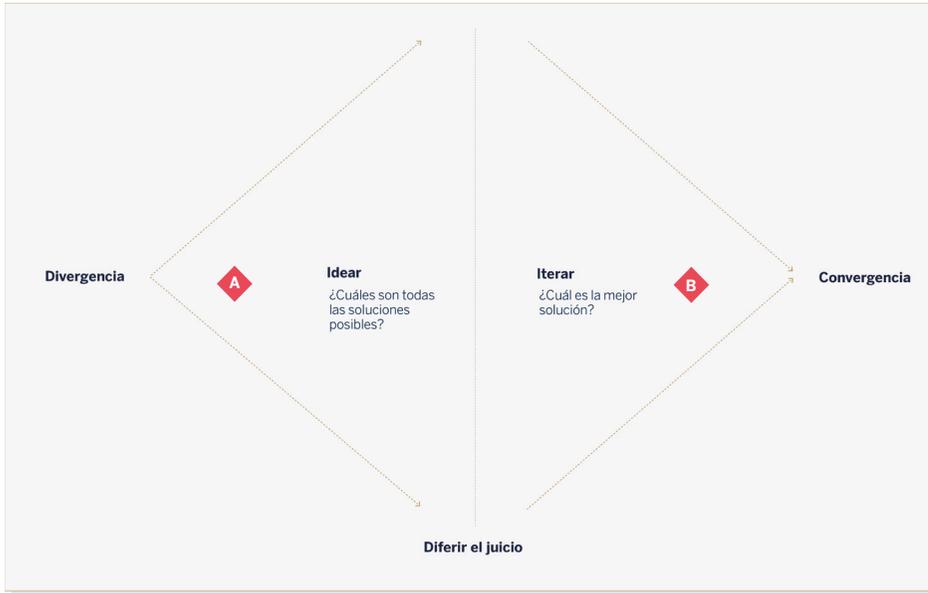
Lluvia de ideas (*Brainstorming*)



Telescoping

Aquí hay algunas instrucciones para hacer telescoping durante su convergencia con el fin de seleccionar las mejores ideas para su proyecto

- 1 Cada miembro del equipo recibe de 1 a 3 votos, en función de la cantidad de ideas y el tiempo disponible para gastar en ellas.
- 2 Todos votan silenciosamente por las ideas que más les interesan. Esto se puede hacer manteniendo un conteo al lado de cada opción, usando pegatinas o un marcador. Cada persona escribe sus iniciales al lado de su voto, para que no olviden lo que votaron.
- 3 Una vez que todos hayan votado, el facilitador comienza a leer la primera idea con al menos un voto. Después de leer la idea, se debe decir quién votó por ella.
- 4 El facilitador le da la palabra a todas y cada una de las personas que votaron por esa idea. Se invita a los participantes a compartir en forma concisa y en sus propias palabras por qué votaron a favor. Los detalles importan. La idea aquí es que todos tengan la oportunidad de expresar lo que piensan.
- 5 El proceso se repite hasta que todas las ideas que recibieron los votos hayan sido comentadas y todos hayan expresado su opinión.



Equipo
Mínimo 2 personas, máximo 10.



Tiempo
Puede suponer entre 5 y 40 minutos, dependiendo de lo que estés haciendo. Si el lapso es aún mayor, tómate un descanso de 3 minutos cada 20 minutos.



Materiales
Papel, rotafolio, rotuladores, notas adhesivas y cinta adhesiva.



Consejo
Sigue las reglas de oro. Invita a personas que tengan el conocimiento y la experiencia que resultaría útil en relación con las ideas que estás buscando. Invita a personas cuyos perfiles se ajusten al triángulo Experiencia - Negocio - Tecnología.



Lo que te ayuda a conseguir

- Ideas nuevas y variadas
- Un gran número de opciones



Herramientas y actividades antes de empezar

- Replantear el reto
- Teniendo contenidos apropiados gracias a la fase de comprensión o gracias a que las personas invitadas conocen el tema.



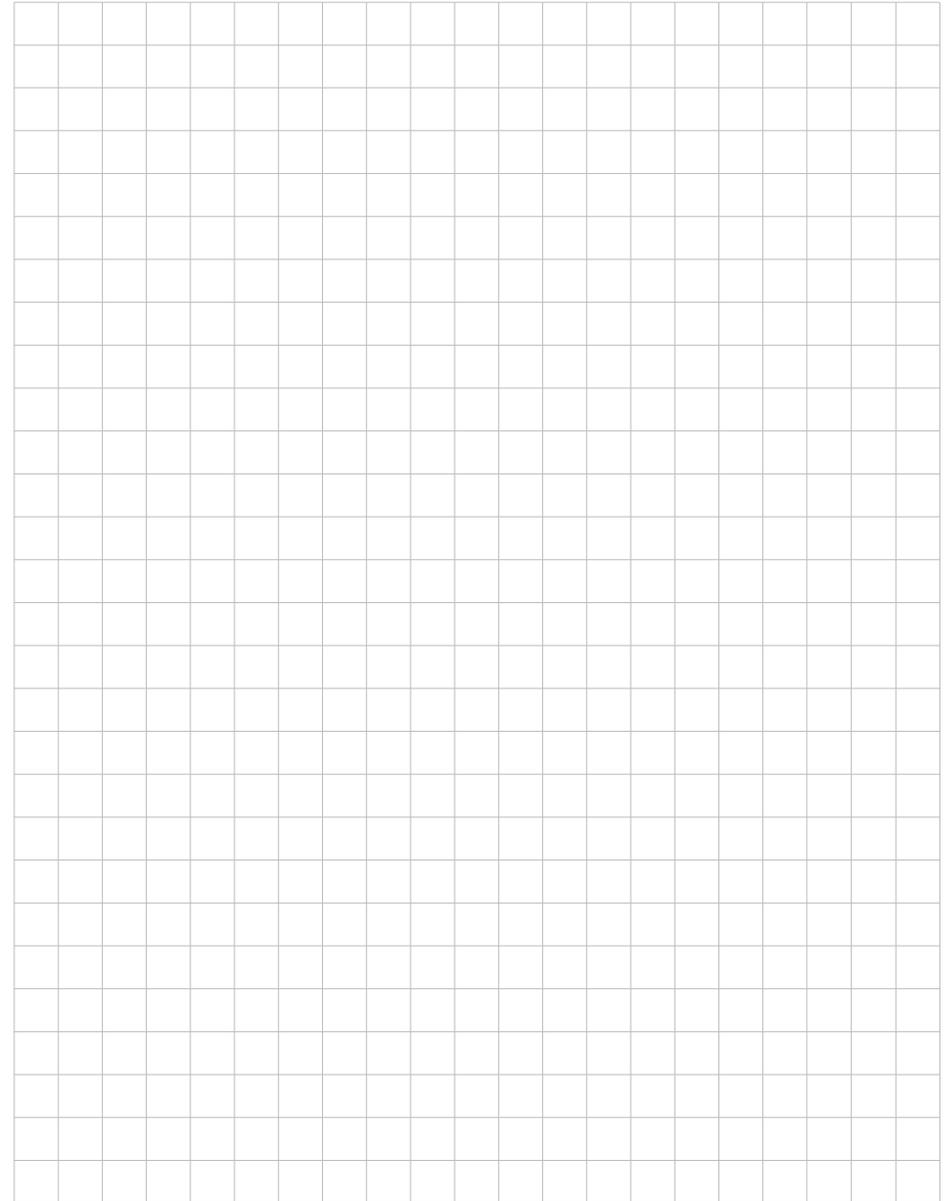
Herramientas y actividades para más tarde

- Mapa de concepto
- Journey
- Prototipos

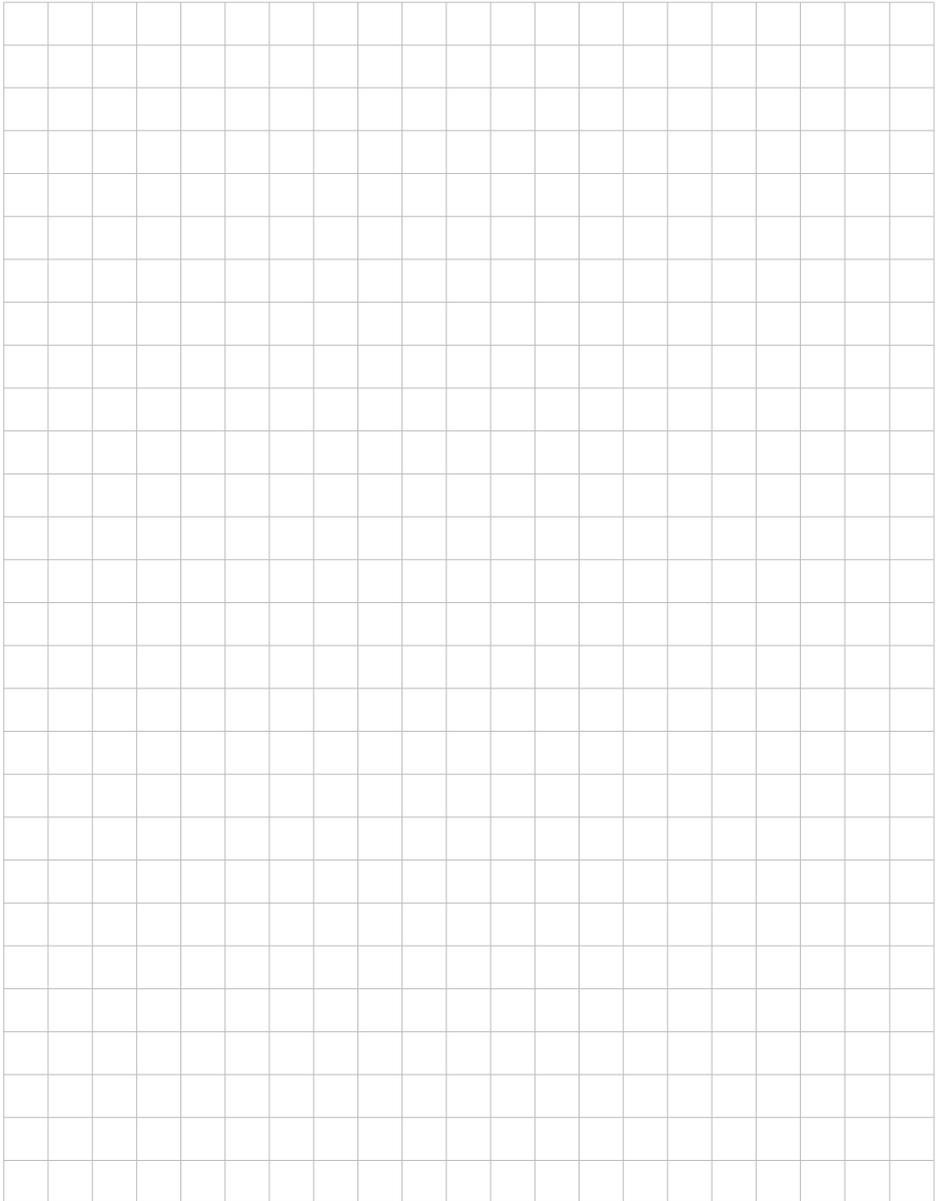


Para Agile
...

Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



Crazy 8

Qué es

Es una técnica para la ideación individual. Incluso cuando se trabaja en equipo, puede resultar beneficioso encontrar un espacio que ofrezca la oportunidad de pensar en nuevas ideas individualmente.

Resulta ideal hacer esto tras una sesión colectiva de generación de ideas. Dedicar un tiempo a profundizar en lo que hay en tu mente, puede resultar muy valioso para el equipo antes de cerrar la ideación.

Para qué sirve

Se utiliza para encontrar más ideas de forma individual, llegando en el transcurso de una sesión colectiva a aquellas que hayan estado dormitando en el fondo de tu mente y pudiendo profundizar más aún.

Cómo utilizarla

Sobre una hoja de papel en blanco dibuja 8 ideas distintas. Las dos ideas que te gusten más de las 8 serán elaboradas al dorso de la misma página. Cuando todos hayan terminado, cada persona comparte sus dos mejores opciones con el resto del grupo.

He aquí **los pasos** en detalle:

-  Toma un folio Din-A4 y dóblalo en 8 partes.
-  Desdobra el papel completamente.
-  Un miembro del equipo (o bien el facilitador) toma el mando y establece los límites temporales para cada ronda así como los estímulos que guiarán cada idea. Habitualmente, cada idea supone 60 segundos, con 20 segundos de descanso entre ideas, y el proceso se repite 8 veces. Antes de cada idea el facilitador propone el estímulo. Estos son algo así como "¿Cómo resolvería esto tal empresa?", "¿Una solución sin límite presupuestario/tecnológico/...?"
-  Durante cada periodo de 60 segundos para las 8 secciones del papel intenta establecer la idea que tienes en mente utilizando texto e imágenes, según lo que te resulte más cómodo.
-  Una vez terminadas las 8 ideas, selecciona las dos ideas que más te agraden.
-  Al dorso de la página elabora y detalla ambas ideas.
-  Una vez que todo el equipo haya finalizado, inicia una ronda para compartir en la que todos comuniquen las dos ideas que consideren que son mejores.

Selecciona la fecha de pago por medio de juegos

El banco puede organizar fechas de pago adaptándose a los cumpleaños de los clientes

Usa las redes sociales para notificar los pagos a los clientes

Ofrecer una única tarjeta de crédito sin límites

Sincronizar con el calendario de mi teléfono

Una tarjeta inteligente que cambia de color

Crea una app con la que

Una app móvil sincronizada que recuerde fechas

Cuando tenga que pagar, el cliente ve un diagrama entretenido

Reorganiza los recordatorios cuando identifica que el cliente está viajando

La información se envía a la línea Bancomer

Opción de activar los recordatorios preprogramados del banco

Un robot recuerda al cliente y efectúa el pago

Saturar al cliente con notificaciones

La tarjeta vibra cuando llega la fecha de pago

Principios de diseño

Qué es

Los principios de diseño son palabras y frases que el equipo utiliza como guía para inspirarse y como una suerte de brújula durante todo el proyecto.

Son definidos por el equipo, equilibrando los intereses de los actores implicados: el cliente, la empresa y otros actores o aspectos importantes.

Para qué sirve

Nos ayudan a sopesar si una determinada decisión acerca de una solución está en línea con nuestros principios.

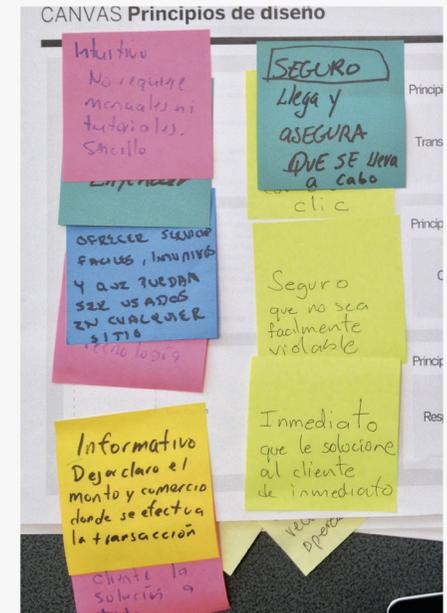
De esta manera, nos ayudan a tomar decisiones más ágiles como equipo, en armonía con los objetivos que deseamos conseguir.

Cómo utilizarla

- ◆ Se crean en equipo. Es un compromiso estratégico del equipo.
- ◆ Tienen que ser muy claros, autoexplicativos.
- ◆ Una frase corta o una palabra + una descripción. Una palabra sola no es suficiente y puede llevar a varias interpretaciones. Tiene que quedar claro que significa ese principio para el equipo.
- ◆ Se construyen basándose en los resultados de la investigación.
- ◆ Un número óptimo de principios de diseño está entre los 5 y los 10.

Principios de diseño

<p>Principio 01</p> <p>Coloca una nota adhesiva aquí</p>  <p>Título Cualquiera que utilice la app sabe qué hacer</p> <p>Descripción El servicio se activa mediante un comando de voz, facilitando la búsqueda de información.</p>	<p>Principio 04</p> <p>Coloca una nota adhesiva aquí</p>  <p>Título Siempre sabrás qué es lo que el banco hace con tus datos</p> <p>Descripción Siempre sabrás lo que hacemos con la información que aportes al servicio. Las condiciones serán claras y explícitas. UTILIZAREMOS tus datos para poder prestarte ayuda.</p>
<p>Principio 02</p> <p>Coloca una nota adhesiva aquí</p>  <p>Título Permite resolver el problema rápidamente.</p> <p>Descripción El servicio está concebido para aportar soluciones a muchos clientes de forma rápida.</p>	<p>Principio 05</p> <p>Coloca una nota adhesiva aquí</p>  <p>Título Nuestras explicaciones disiparán cualquier clase de dudas</p> <p>Descripción Toda la información se establecerá de tal manera que resulte comprensible para el gran público, evitando el uso de jerga técnica o de terminología compleja.</p>
<p>Principio 03</p> <p>Coloca una nota adhesiva aquí</p>  <p>Título Resuelve tus problemas sin necesidad de acudir a terceros</p> <p>Descripción El servicio elimina el paso que implica ir a la página web o tener que llamar al servicio de atención al cliente para solicitar ayuda.</p>	<p>Principio 06</p> <p>Coloca una nota adhesiva aquí</p>  <p>Título Velamos por tus intereses</p> <p>Descripción No fomentaremos comportamientos financieros irresponsables. Nos preocupa la forma en que se emplea el dinero y deseamos que nuestros clientes obtengan lo mejor.</p>



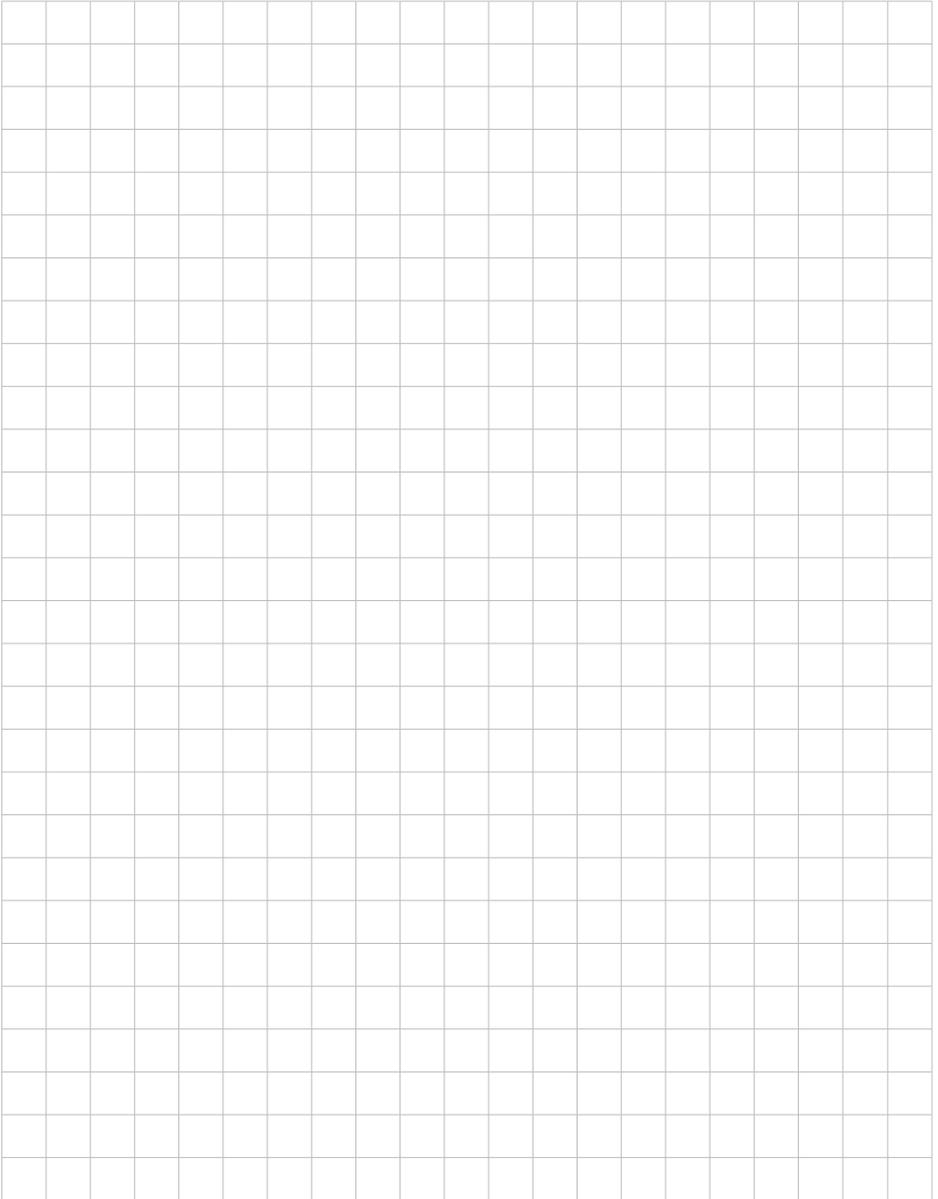
- DESIGN PRINCIPLES**
- 1 HAZ QUE RESULTE SIGNIFICATIVO PARA CADA CLIENTE
 - 2 PROPORCIONA EXPERIENCIAS SIMPLES, CLARAS Y HONESTAS
 - 3 SÉ SIEMPRE PROACTIVO
 - 4 HAZLO COHERENTEMENTE EN MANERA MULTICANAL Y EN LOS DISTINTOS PAÍSES
 - 5 OTORGA PODER AL CLIENTE PARA QUE TOMÉ LA DECISIÓN ADECUADA
 - 6 CREA EXPERIENCIAS QUE PERMITAN APRENDER DE LOS CLIENTES

Consejos y trucos

Construimos nuestros principios pensando en las necesidades y los gustos de nuestro cliente.

Recuerda no superar el número de 10 principios
 Los principios deben resultar inspiradores y deben ser tan concretos como sea posible. Los buenos principios dicen mucho con pocas palabras
 Los principios de diseño evolucionan a medida que el proyecto avanza, puedes cambiarlos en cualquier momento y tu equipo considerará que tiene sentido

Notas, dibujos y fotos



💡 Matriz de evaluación

Qué es

La matriz de evaluación es un marco en el que el equipo puede analizar de un vistazo el valor de cada idea preseleccionada en una primera convergencia.

El objetivo es evaluar cada idea en función de un conjunto de criterios predefinidos que el equipo ha ideado. Asimismo, dichos criterios pueden basarse en los principios de diseño y en hallazgos relevante obtenidos en la etapa de investigación.

Para qué sirve

Se trata de una herramienta que nos permite continuar convergiendo y escoger finalmente aquellas ideas por las cuales el equipo quiere apostar.

Cómo utilizarla

Dependiendo de la fase de desarrollo en la que estés, puedes tener en cuenta criterios tales como coste/ impacto o los insights principales (ejemplo: si esta idea resuelve un punto de dolor clave de tu Persona) Puedes utilizar una escala de valor, por ejemplo de 0 a 3, o incluso puedes emplear emoticonos :) :(

He aquí **los pasos** en detalle:

- A** Escribe hasta 4 ideas a evaluar en la columna izquierda.
- B** Escribe hasta 4 criterios de evaluación en la fila superior.
- C** Junto con tu equipo evalúa cada idea utilizando tu calificación preferida: emoticonos o una escala numérica.
- ◆ Calcula y analiza los resultados.

Matriz de evaluación

	Criterio 1 Escribe tus criterios aquí low cost	Criterio 2 Escribe tus criterios aquí tiempo	Criterio 3 Escribe tus criterios aquí facilidad	Criterio 4 Escribe tus criterios aquí innovador
Idea 1 Escribe el nombre aquí chip + nip				
Idea 2 Escribe el nombre aquí Botón Fijo				
Idea 3 Escribe el nombre aquí BR+ SMS				
Idea 4 Escribe el nombre aquí Idea de Roberto				

PERIODOS DE EVALUACIÓN

	NEGOCIO		TECH		U	
	BASE DE DATOS	REVENIDOR	NEGOCIO	COMERCIO	ENGAGEMENT	IMPACTO EN VIDA
0-3	1	3	2	1	3	2
MAGACHI	2 ²	1 ³	1 ²	2 ²	3 ¹	2
EFICIOS	3 ³	2 ⁶	2 ⁴	2 ²	3 ¹	3
ÍSTICO	1 ¹	0 ⁰	2 ⁴	3 ³	2 ⁶	2 ¹
	6	3				

	Proposición y Situación del cliente	Facilidad	Cost
1.- No vencer los puntos	3	3	1
2.- One Click redención puntos x efectivo al 50%	2	2	2
3.- Tienda virtual para compras con puntos	2	1	2
4.- Buzón de c.p.a. poner puntos a vencer	2	2	3
5.- TME genere llamada para avisar de cancela puntos	1	1	2

FACTIBILIDAD / BANCO

Claves para una facilitación exitosa

Aquí hay algunas y sugerencias para aprovechar esta herramienta.

- Es importante que la persona que facilita esta herramienta anime a los participantes a no matar grandes ideas que son clave para los usuarios potenciales de su producto/servicio.
- Trata de pensar en más criterios y no solo en ganancias rápidas de implementación rápida. Agregue criterios que contrasten con los criterios de tiempo de implementación.
- Da la misma importancia a las ideas que resuelven las necesidades principales de los usuarios y ayudan a presentar su propuesta de valor, incluso si no son tan fáciles y rápidas de implementar.

Mapa de concepto

Qué es

El mapa de concepto es una descripción más concreta de la idea seleccionada para continuar el proyecto. Podríamos definirlo incluso como una tarjeta de identidad de la idea.

Un documento que crecerá y se transformará a lo largo del proyecto, en función del progreso logrado durante el prototipado y el testeo.

Recuerda que se trata de una herramienta de diseño y no de una herramienta de marketing. La parte descriptiva es objetiva, no un argumentario de venta. Lo que buscamos aquí es que cualquiera que trabaje en el proyecto pueda consultar el mapa de concepto y saber en qué consiste.

Para qué sirve

Nos permite describir y explicar el concepto para la solución, visualmente y mediante texto, desde la perspectiva del usuario. Explica de manera efectiva "qué hace" y "cómo lo hace" el nuevo concepto que estamos creando.

Se trata del primer paso para darle cuerpo a tu idea y prototiparla.

Cómo utilizarla

Si bien se trata de una herramienta muy flexible, existen ciertas directrices que nos ayudan a obtener el máximo rendimiento.

En este manual te proponemos un lienzo, un ejemplo del cual se encuentra situado en la parte derecha de este texto, en el que puedes rellenar las siguientes secciones:

- A** Nombre del concepto: escribe el nombre de tu idea. No tienes por qué empezar con este paso, pero pensar en un nombre para la solución sirve de ayuda.
- B** Descripción: recuerda que debe ser objetivo y autoexplicativo. Debe ayudarnos a comprender en qué consiste nuestra ideación.
- C** Público objetivo: de la forma más específica posible, define a quién está dirigida tu solución.
- D** Beneficios y atributos: pregúntate qué beneficios estás ofreciendo al cliente, cuál es el valor que se está aportando.
- E** Actores implicados: decide qué personas deben participar en esta solución para que funcione y tenga sentido, así como cuáles son las relaciones entre ellos.
- F** Boceto: dibuja una descripción visual de la solución. Prueba y comienza por este paso, ya que visualizar la solución de manera conjunta servirá para alinear a los miembros del equipo.

Mapa de concepto

Nombre del concepto: Compañero de BBVA: asistente personal activado mediante tu voz

Descripción

Descripción objetiva y autoexplicativa del concepto de la solución para entender en qué consiste.

Tu Compañero BBVA es un asistente personal con interacción por voz que funciona en cualquier sistema operativo para teléfonos móviles. Siempre que tengas un problema o vayas a hacer una consulta puedes preguntarle a tu Compañero directamente.

Tu Compañero tiene acceso a tu cuenta bancaria y a una base de datos de información relacionada con dudas y preguntas más frecuentes para poder darte una respuesta.

Ventajas y atributos.

¿Qué ventajas ofrecemos al cliente?
¿Qué valor estamos aportando?

Autonomía y facilitar la agilidad
Facilidad, comodidad y ahorro de tiempo Con una app específica para resolver problemas ya no tienes que acceder a la app principal, la página web o el call center del banco.
La capacidad de resolver una consulta/problema desde cualquier sitio, recibiendo atención personalizada en todo momento.

Público objetivo

¿A quién está dirigido?

Cientes del banco con un nivel digital medio o medio-bajo, que no son expertos en informática pero utilizan sus apps para móviles.

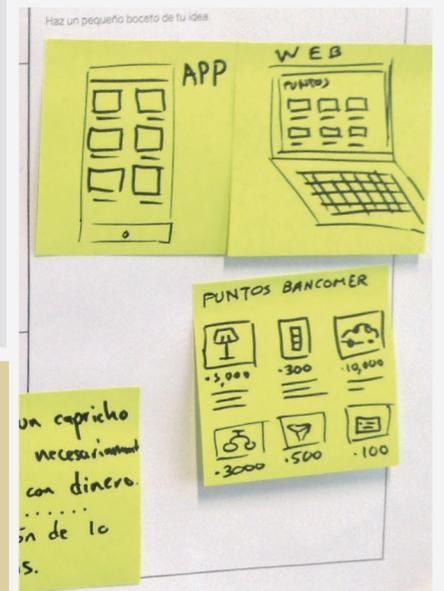
Actores implicados en la solución

¿Qué personas deben participar en esta solución para ayudar a viabilizarla?

¿Cuáles son las relaciones entre ellos?



Boceto

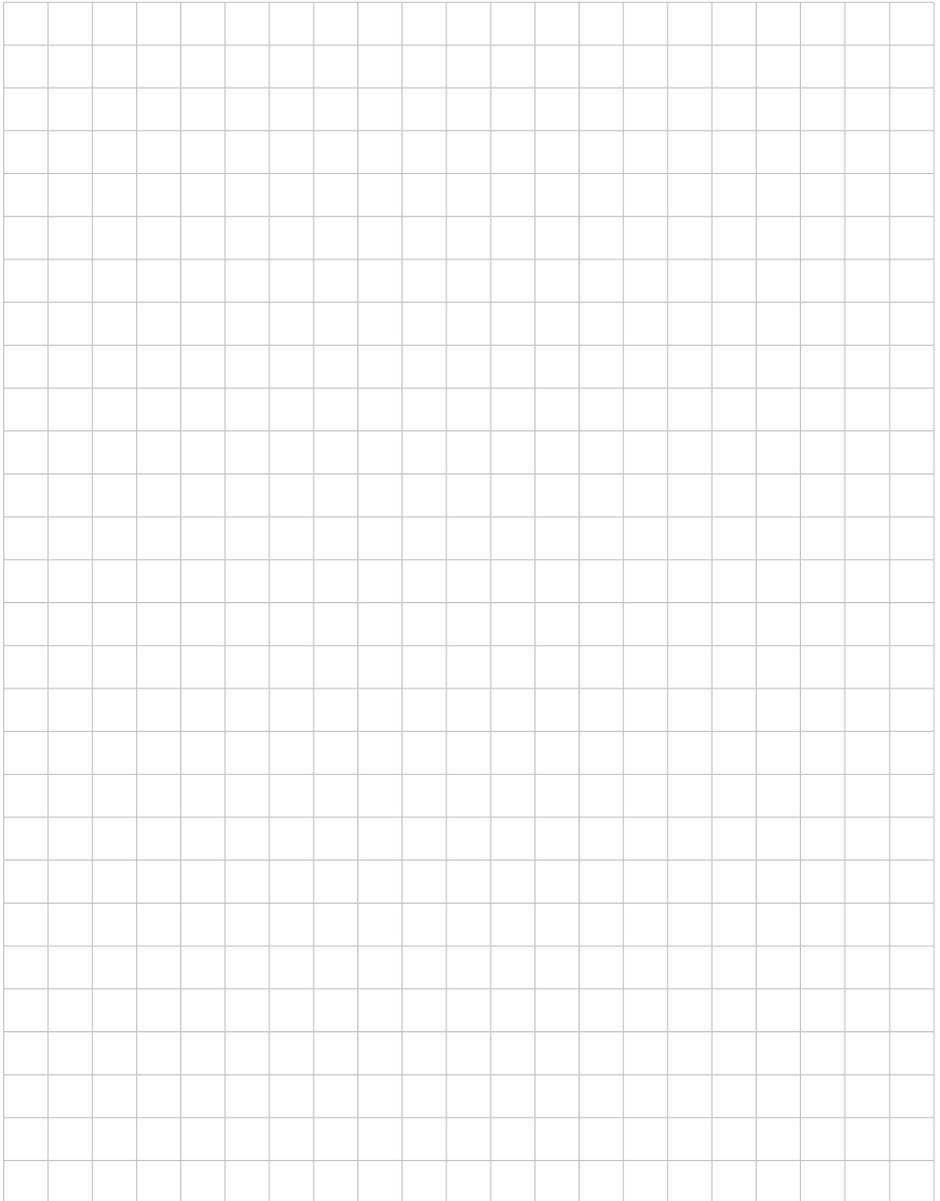


Pensar visualmente

He aquí algunas sugerencias y consejos que pueden ayudarte en lo que respecta a la parte visual de tu mapa de concepto.

- El pensamiento visual consiste en la representación visual de lo que se piensa o se comunica.
- Básicamente, se trata de dibujar, sin necesidad de que el dibujo tenga calidad artística, lo que uno piensa o desea compartir. Tanto si se trata de una idea, una ocurrencia, una historia, una situación, un objeto, un movimiento o una interacción.
- Simplemente comienza a dibujar líneas, círculos y rectángulos. Todo el mundo sabe dibujar de esta manera.
- Cuando las ideas se visualizan como dibujos, incluso el más simple de los dibujos, transforman y dan perspectiva, al tiempo que pueden comunicarse y compartirse dentro y fuera de tu equipo.

Notas, dibujos y fotos



Iteración en la fase de ideación

El proceso de Design Thinking es iterativo en todas sus fases. Al finalizar la fase de ideación, la iteración puede enfocarse de distintas maneras:

- Realiza un test de concepto y luego itera empleando los hallazgos que se derivan del test para perfeccionar el concepto.
- Regresa a la fase de comprensión y realiza la investigación sobre los usuarios de la nueva solución para tener un conocimiento más profundo y perfeccionar el concepto.
- O bien, también en lo que respecta al concepto escogido, lleva a cabo otra divergencia y convergencia de retos y luego de ideas para profundizar en los aspectos más concretos y tácticos de la solución.

Fase 3: Prototipado



FASE 3



Acerca de la fase de prototipado

Durante esta fase, creamos, en equipo, distintos tipos de prototipos de forma rápida y a bajo coste. Los prototipos se utilizan como una herramienta de conversación constructiva en el seno del equipo con el fin de crear una solución que resulte de valor tanto para el usuario como para la organización.

Existen muchos tipos de prototipos: puede tratarse de conceptos, servicios, experiencias, interacciones, interfaces, objetos, espacios...

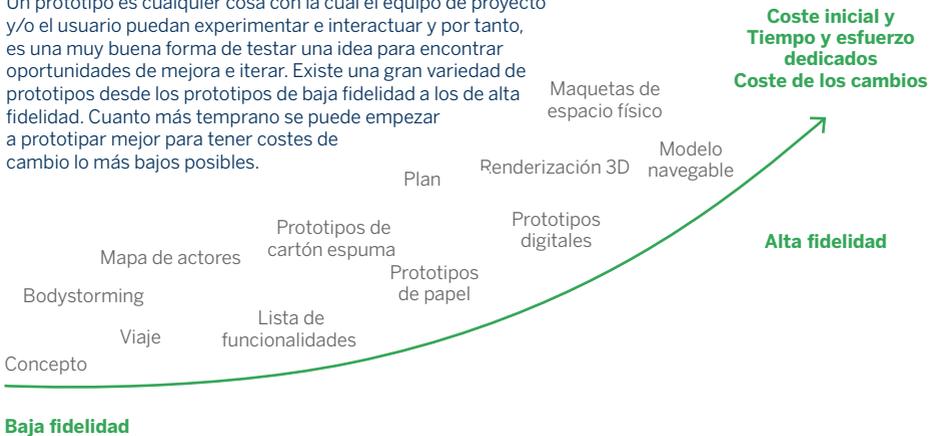
"Cada diseño es una propuesta de solución empresarial, una hipótesis. Nuestro objetivo es validar la solución propuesta de la manera más eficiente posible basada en las necesidades de los clientes".

Jeff Gothelf.

Autor de "Lean UX: aplicación de principios 'lean' para mejorar la experiencia del cliente".

¿Qué es un prototipo?

Un prototipo es cualquier cosa con la cual el equipo de proyecto y/o el usuario puedan experimentar e interactuar y por tanto, es una muy buena forma de testar una idea para encontrar oportunidades de mejora e iterar. Existe una gran variedad de prototipos desde los prototipos de baja fidelidad a los de alta fidelidad. Cuanto más temprano se puede empezar a prototipar mejor para tener costes de cambio lo más bajos posibles.



Baja fidelidad

Test de conceptos
Más abstracto

Test de experiencia de usuario
Más detallado

Por qué prototipamos

- Nos ayuda a filtrar, testear y seleccionar las mejores opciones e ideas. Cuando prototipamos varias opciones solo sobreviven las ideas que funcionan mejor.
- Es especialmente útil para encontrar fallos, lo cual permite reducir costes pronto.
- Evita malentendidos mediante la creación de un lenguaje común.
- Podemos contemplar la idea desde diferentes ángulos, lo cual facilita la comprensión.
- Se trata de una potente herramienta para la comunicación y el trabajo en equipo.



Cuándo prototipar

Tradicionalmente, el prototipado solo se efectuaba tras la fase de diseño pero, en términos ideales, debería efectuarse después de cada etapa.

Tradicionalmente...



Idealmente...



En qué nos centramos con el prototipo

Con el prototipo se trabajan tres aspectos fundamentales:

Contenido y valor

- ¿Qué es esta solución?
- ¿De qué se compone?
- ¿Qué valor aporta?
- ¿Qué actores están implicados?

Implementabilidad

- ¿Cómo funciona?
- Exploración de aspectos técnicos, distribución, elementos y sistemas

Aspecto

- ¿Qué forma tiene?
- Exploración de interacciones, experiencias, estética y sensaciones

Preguntas a realizar antes de hacer un prototipo

01. **¿Cuál es el propósito al hacer el prototipo?**
¿Comprender, idear, dar forma a una idea, crear en equipo, evaluar?
02. **¿Cuál es el objetivo del prototipo, que queremos hacer y/o saber?** ¿Qué hipótesis queremos validar? ¿Qué áreas del proyecto resultan menos claras? ¿Qué grado de detalle necesitamos que tenga el prototipo?
03. **¿Quién es el público objetivo de nuestro prototipo?**
¿Clientes, *stakeholders*, compañeros de otras áreas, compañeros de equipo?
04. **¿Qué técnica utilizaremos para producir el prototipo?**
¿Cuál es la técnica más adecuada?
05. **¿En qué escenario o situación se utilizará nuestro prototipo?** En el caso de algunos prototipos, resulta necesario pensar en la situación de uso o en el escenario a explorar antes de que comience el prototipado. Es importante escoger uno con el que comenzar y, posteriormente, el alcance puede ampliarse o bien pueden explorarse otros escenarios. Lo que importa es tener uno con el que comenzar a trabajar.

Un ejemplo de prototipado en el proyecto IDEO – Lufthansa

El reto inicial fue: *“¿cómo podríamos cambiar un sistema que ha estado utilizándose durante 15 años y crear una nueva personalidad de línea aérea centrándonos en la libertad y en la flexibilidad de los pasajeros y la tripulación?”*

Para este proyecto, se creó un prototipo continuo junto con varias iteraciones para transformar la personalidad del servicio.

- Pequeña escala y modelos a escala 1:1 del interior de un aeroplano
- Un test con 500 participantes en un modelo de escala con capacidad para albergar 90 pasajeros
- 60 ensayos
- El prototipo definió el 90 % de la experiencia del resultado final.

Lista de herramientas de prototipado

	PÁGINA	USO EN DISTINTAS FASES DEL PROYECTO			
 Lienzo de propuesta de valor	142				
Señal de parada de autobús	146				
 <i>Blueprint</i>	150				
 Lienzo de modelo de negocio	154				
<i>Bodystorming</i>	158				
Prototipado en papel	162				
Prototipo interactivo	166				
Arquitectura de la información	170				
<i>Wireframes</i> detallados	174				

 Muy valioso para la comprensión

 Muy valioso para la ideación

 Muy valioso para el prototipado

 Muy valioso para la evaluación

 Complementario en relación con la comprensión

 Complementario en relación con la ideación

 Complementario en relación con el prototipado

 Complementario en relación con la evaluación

 **HERRAMIENTAS POTENTES:** Se trata de las herramientas clave que debemos utilizar en la fase de prototipado si podemos dedicarle poco tiempo al proyecto.

Cosas que conviene recordar acerca de la fase de prototipado

1. Se trata de cualquier **representación de la solución** con la que se **puede experimentar e interactuar**.
2. Utilízala como una **herramienta de comunicación** y una **herramienta para el trabajo en equipo**.
3. Crea el prototipo **cuanto antes**, y luego hazlo **tan a menudo como sea posible** a lo largo del proceso.

Propuesta de valor

Qué es

El lienzo de propuesta de valor te permite pensar y trabajar sobre los beneficios que pueden obtener tus usuarios utilizando tus productos o servicios.

La **parte derecha (perfil del cliente)** se centra en la comprensión del usuario. ¿Qué trabajos tienen que realizar? ¿Cuáles son sus dificultades y cuáles son los beneficios que obtienen?

La **parte izquierda (mapa de valor)** describe cómo vas a crear valor para tu usuario.

Estamos buscando un encaje entre estas dos partes.

Para qué sirve

Tener una propuesta de valor sólida resulta fundamental para cualquier proyecto que estemos desarrollando. Una propuesta de valor es una promesa de que va a entregarse, comunicarse y reconocerse un determinado valor. En otras palabras, se trata de los beneficios que estamos proporcionando al usuario.

El lienzo de propuesta de valor sirve para identificar si el producto o servicio que estamos diseñando tiene sentido para los usuarios que lo van a utilizar o no.

Si consigues realizar el encaje entre cliente y valor tiene las clave para continuar con el diseño y el desarrollo del proyecto.

Asimismo, se trata del primer paso antes de construir el lienzo de modelo de negocio.

Cómo utilizarla

 Empieza rellenando la parte derecha del lienzo, el perfil del cliente, con notas adhesivas, y luego continúa con la parte izquierda, el mapa de valor.

 **A** Tareas del cliente: escribe aquellas cosas que tus usuarios potenciales están intentando hacer (en sus vidas, en sus trabajos, en sus hogares, etc.).

 **B** Dificultades: escribe aquello que les molesta a tus usuarios potenciales o que les impidan que realicen sus tareas.

 **C** Beneficios obtenidos: escribe los resultados o las ventajas que tus usuarios potenciales desean obtener (por ejemplo: ahorrar costes, beneficios en términos sociales, emociones de carácter positivo).

 **D** Productos y servicios: escribe los productos o servicios que puedes ofrecer y que puedan generar interés en tus usuarios potenciales.

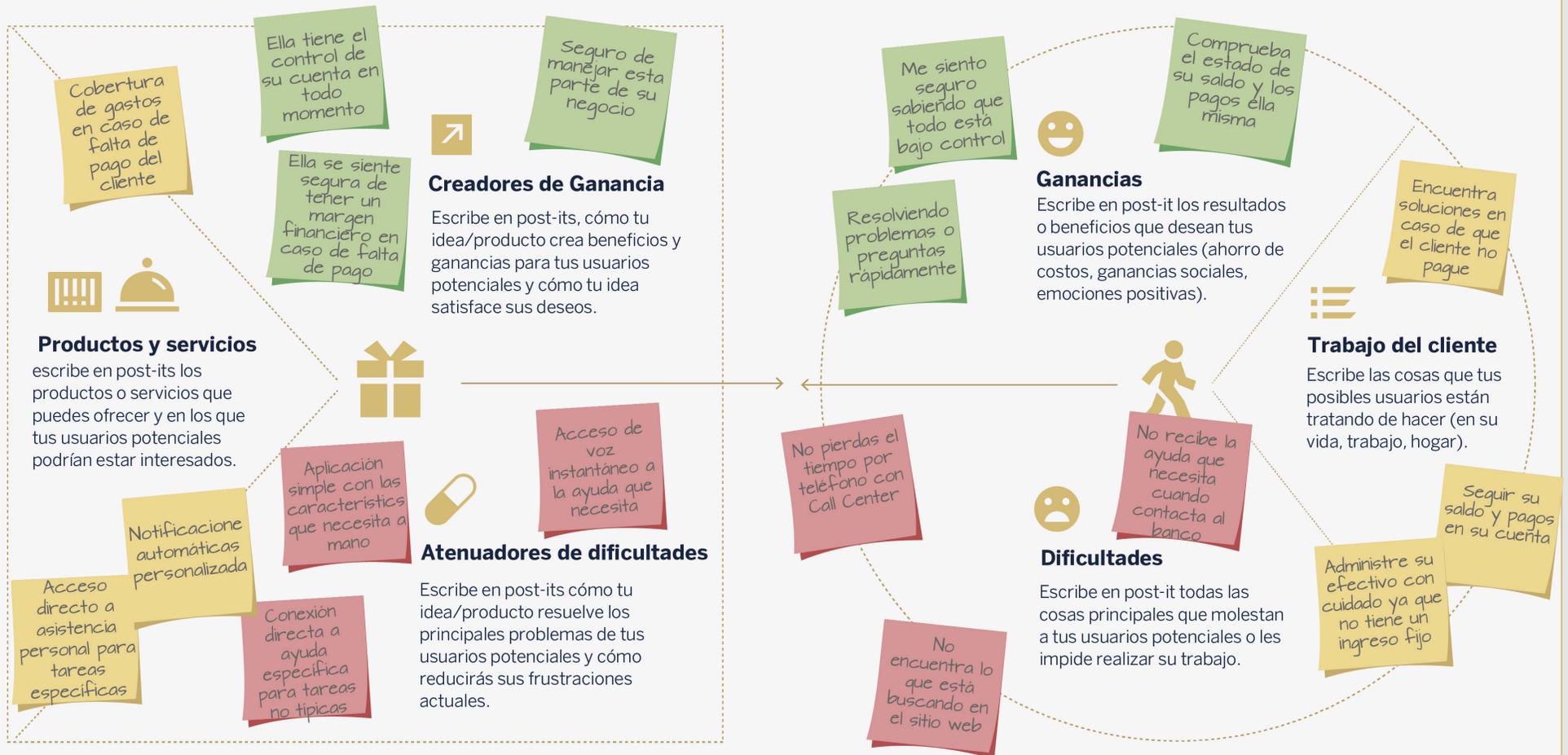
 **E** Atenuadores de dificultades: identifica de qué forma tu idea/producto/servicio resuelve las principales dificultades de tus usuarios potenciales y cómo reducirá sus actuales frustraciones.

 **F** Creadores de beneficios: escribe de qué forma tu idea/producto/servicio genera ventajas y ganancias para tus usuarios potenciales y cómo tu idea cumple sus deseos

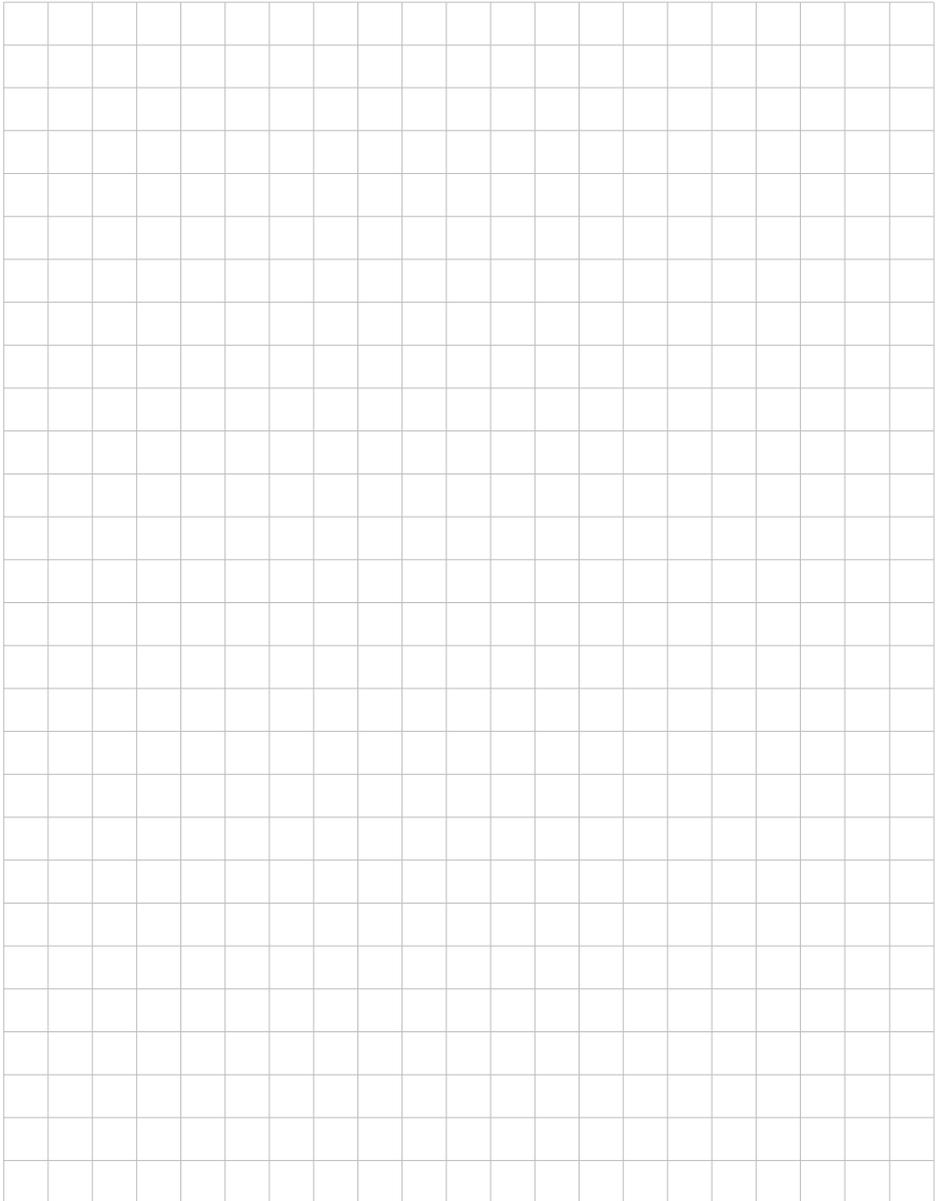
Propuesta de valor

Mapa de valor

Perfil del cliente



Notas, dibujos y fotos



Señal de parada de autobús

Qué es

Una señal de parada de autobús es una herramienta que nos ayudará a pensar sobre la esencia de nuestro proyecto y acerca de cómo comunicarlo a nuestros usuarios.

Para qué sirve

Para validar la forma en que reaccionan las personas cuando oigan por primera vez que existe nuestro producto o servicio y para alinear al equipo.

Cómo utilizarla

-  Piensa en las señales de cualquier parada de autobús (también puede ser un cartel o una señal del metro): combinan un mensaje narrativo corto y una imagen clara y evocadora. El mensaje puede captarse al instante.
-  **A** Escribe un titular corto que comunique tu idea a tus usuarios potenciales basándote en su punto de vista. Recuerda hablar sobre sus necesidades y deseos, no acerca de ti o acerca de la empresa.
-  **B** A continuación, pega una imagen o un esbozo que ilustre tu mensaje de tal manera que capture la atención de tu público.
-  **C** Diseña tres opciones distintas y converge en una que consideres que captura mejor la esencia de tu solución.

Cartelera de la parada de autobús

Cartelera 1	Cartelera 2	Cartelera 3
Escribe un título corto	Escribe un título corto	Escribe un título corto
Un plan financiero creado solo para ti	Cualquier lugar puede sentirse como en casa	Empodera tu salario
Coloque una imagen o un dibujo	Coloque una imagen o un dibujo	Coloque una imagen o un dibujo
		

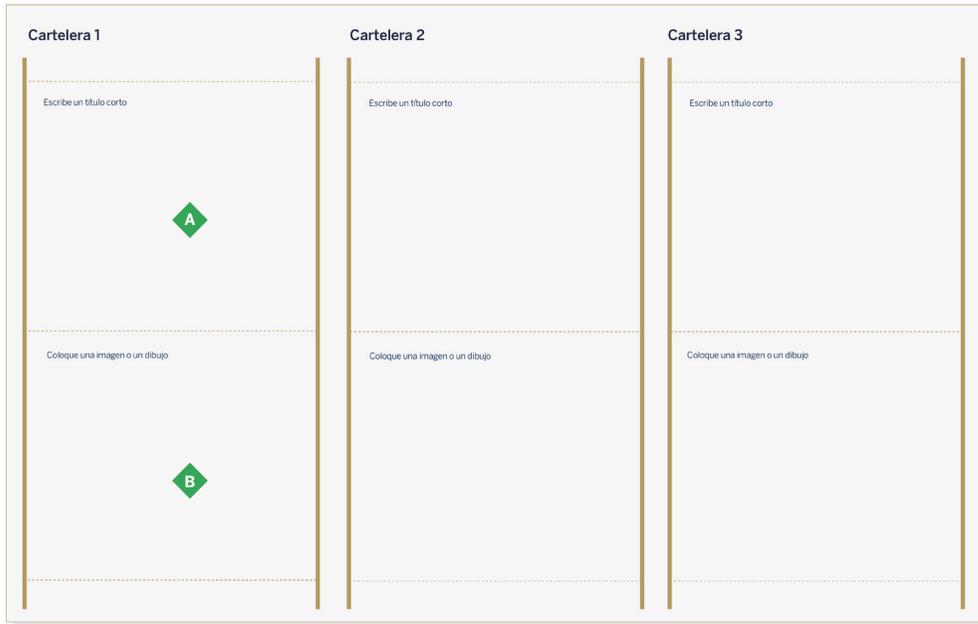


Pensando visualmente

Aquí hay algunas sugerencias y consejos que pueden ayudarte con la parte visual de tu cartelera de autobús.

- El pensamiento visual consiste en representar visualmente lo que uno piensa o comunica.
- Básicamente es dibujar, sin necesidad de calidad artística, lo que piensas o deseas compartir.
Ya sea una idea, una ocurrencia, una historia, una situación, un objeto, un movimiento, una interacción.

- Solo comienza a dibujar con líneas, círculos y rectángulos. Todo el mundo sabe cómo dibujar así.
- Cuando las ideas se visualizan como dibujos, incluso los dibujos más simples, se transforman y toman una perspectiva y se pueden comunicar y transmitir dentro y fuera de tu equipo.



Equipo
1-5 personas.



Tiempo
De 5 a 10 minutos para cada cartel.



Materiales
Una página de rotafolio grande y rotuladores de distintos colores.



Consejo
Comienza con una divergencia de mensajes que te gustaría comunicar a tu usuario acerca de tu producto. Prioriza aquella que resulte clave para validar tu concepto central y represéntala en tu cartel con texto e imágenes/dibujos.



Lo que te ayuda a conseguir

- Una forma sencilla de validar y también de alinear al equipo en lo que respecta a la esencia del proyecto.



Herramientas y actividades antes de empezar

- Ideación
- Mapa de concepto
- Lienzo de propuesta de valor
- Journey



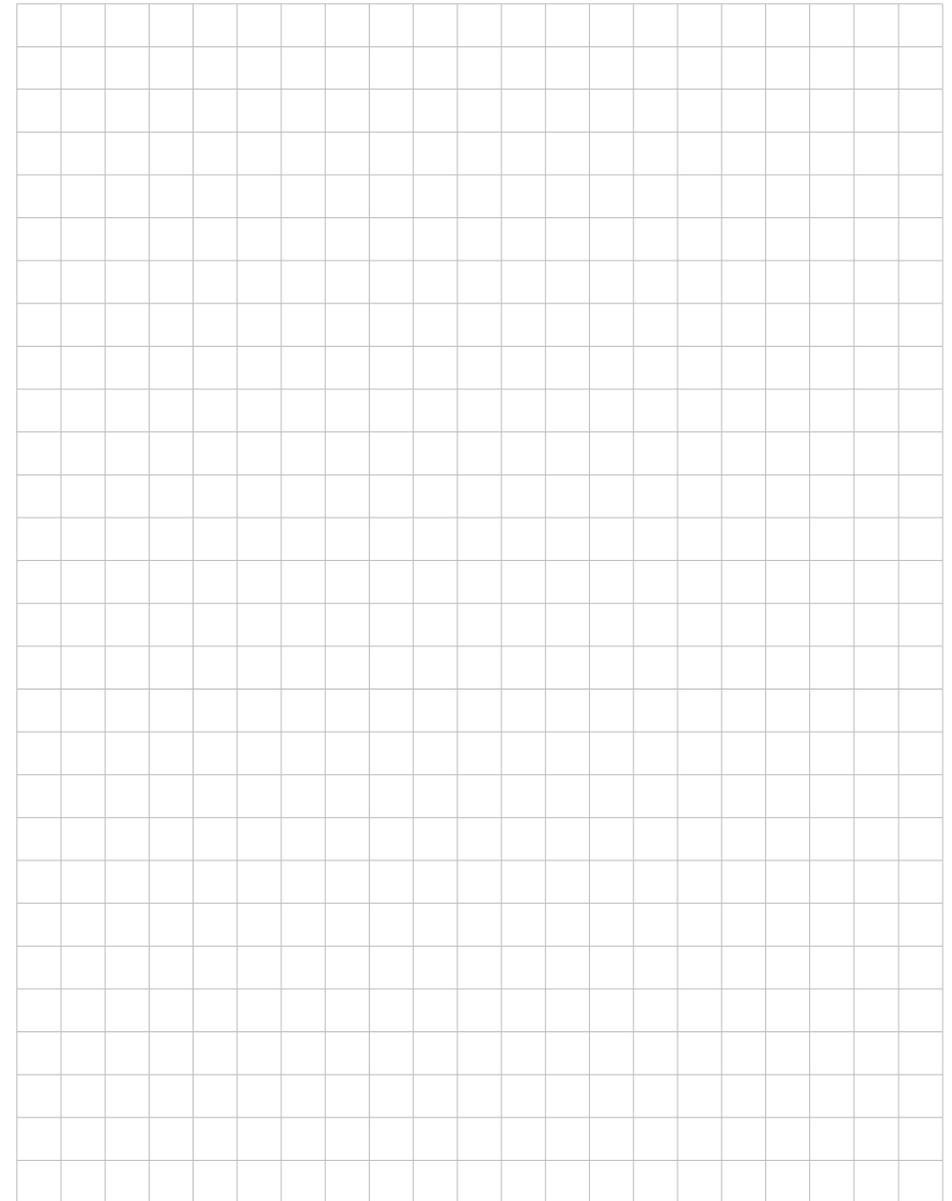
Herramientas y actividades para más tarde

- Test de concepto
- Perfecciona el concepto

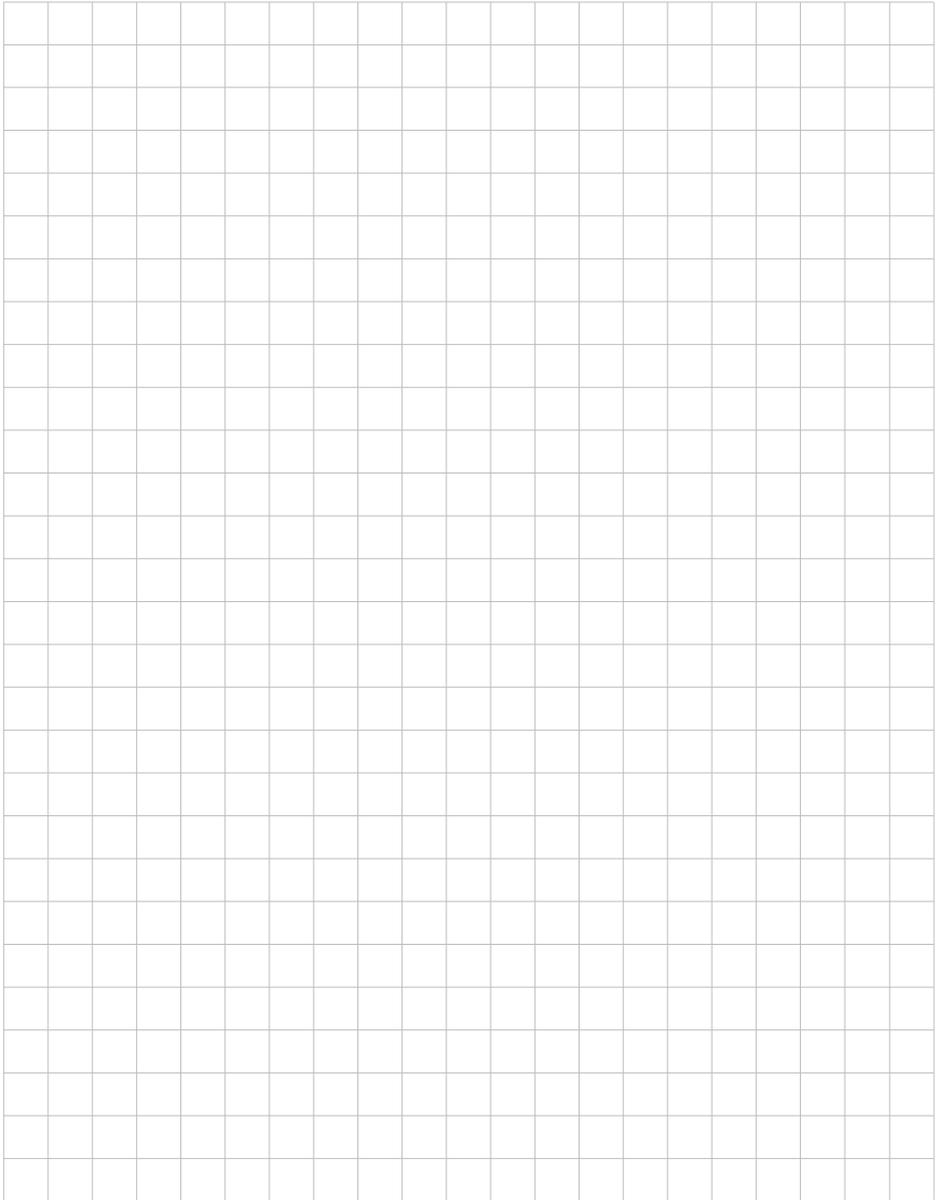


Para Agile
...

Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



Blueprint

Qué es

El *blueprint* es una herramienta que describe la interacción de un servicio con su usuario(s) al tiempo que proporciona información acerca de cómo implementarlo y cómo mantenerlo.

Una estructura simple para un *blueprint* consiste en pensar acerca de 3 **bloques distintos** separados por **2 líneas diferentes**:

- **Bloque 1:** pasos del usuario (*journey* del usuario)
Línea 1: línea de interacción
- **Bloque 2:** actividades o pasos de la organización que son visibles para el usuario y con los que el usuario interactúa.
Línea 2: línea de visibilidad
- **Bloque 3:** actividades o pasos de la organización que no son visibles para el usuario y con los que el usuario no interactúa, pero que son necesarios para que el servicio tenga lugar.

Para qué sirve

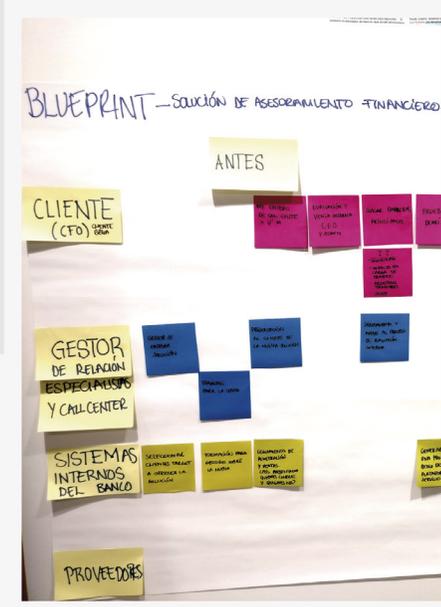
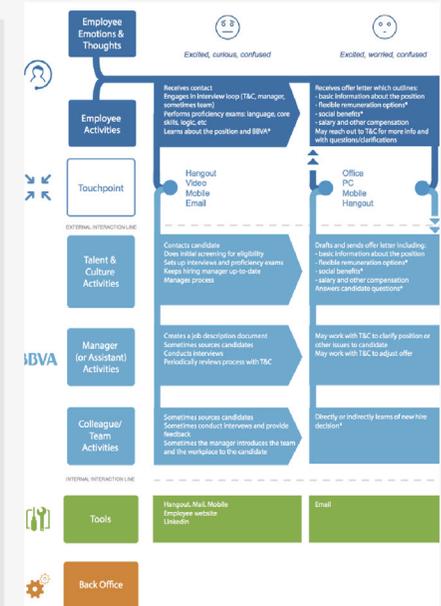
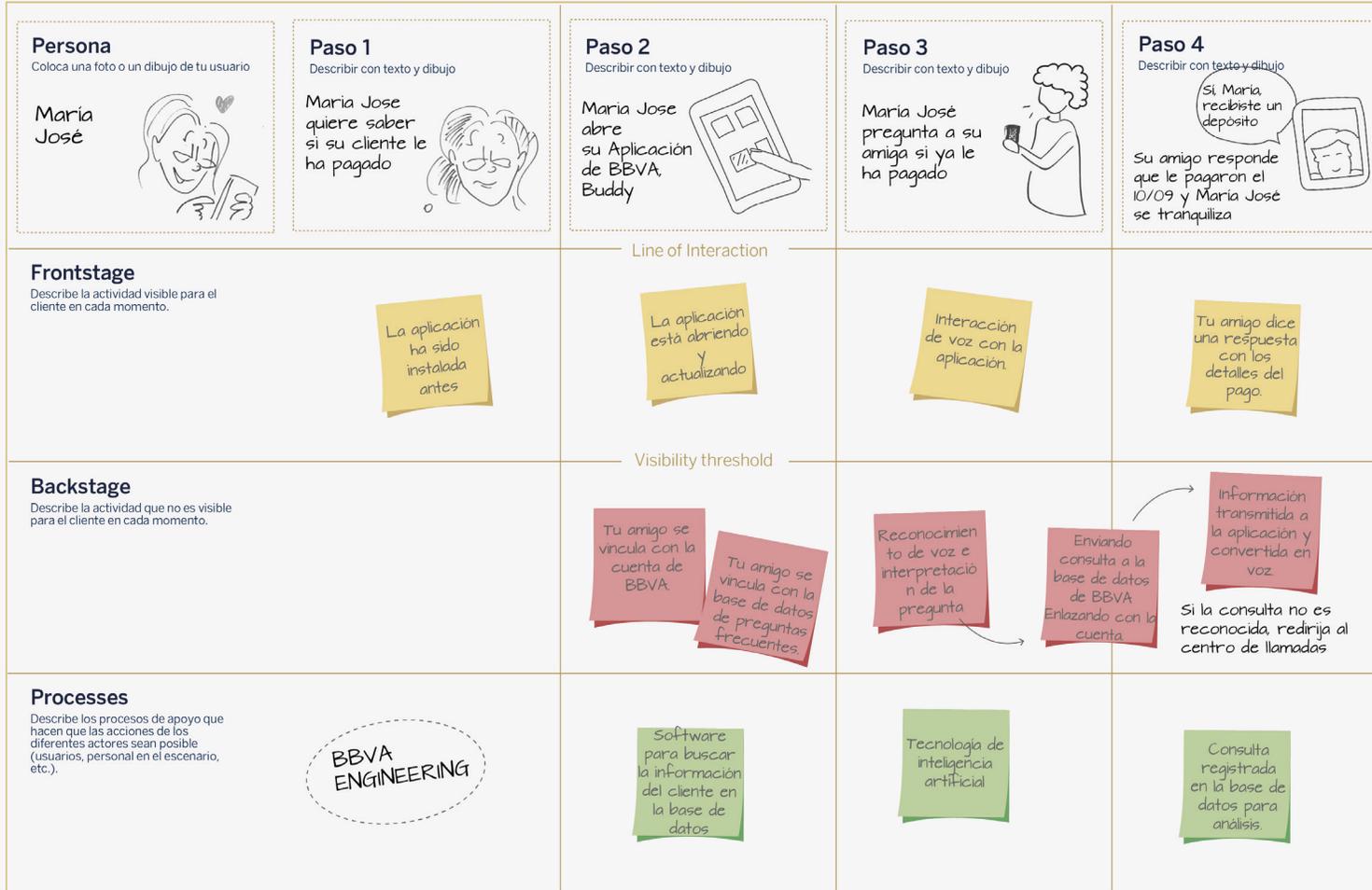
Es la siguiente etapa del *journey*. Te ayuda a darte cuenta de qué forma la organización puede lograr que se produzca el viaje del usuario y de si deben cambiar o adaptar algunos de sus pasos para poder ser capaces de hacerlo o no. Te permite centrarte en el proceso y en las actividades que van a potenciar el *journey* del usuario. Esta herramienta nos ayudará a determinar la viabilidad y factibilidad de nuestro producto/servicio.

Cómo utilizarla

Antes de rellenar la plantilla del *blueprint*, échale un vistazo a sus distintas secciones y luego escribe la información necesaria en notas adhesivas.

- ◆ **A** Coloca una foto de tu personaje.
- ◆ **B** Escribe el nombre de cada paso del proceso y añade una descripción para cada uno de ellos.
- ◆ **C** Debajo de la línea de interacción escribe una descripción de la actividad visible para el cliente en cada momento o paso en una nota adhesiva.
- ◆ **D** Debajo de la línea de visibilidad, escribe una descripción de todas las actividades que no resulten visibles para el cliente en relación con cada paso.
- ◆ **E** En la última fila, escribe una descripción de cada actividad y cada proceso de apoyo que se deriven de las acciones posibles de los distintos actores (usuario, personal visible, personal del *backstage*).

Blueprint



Frontstage

Aquí hay algunas sugerencias y consejos que pueden ayudarte con la parte visual de tu cartelera de parada de autobuses.

- Míralo desde la perspectiva del usuario: ¿Qué ven cuando utilizan tu servicio/producto/aplicación? ¿Con quién necesitan hablar? ¿Qué acciones necesitan tomar?
- Señala todos los puntos de contacto que usan durante el viaje, p. aplicación móvil, sitio web, centro de llamadas.

Backstage

Piénsalo como actores detrás de la cortina: ¿qué se necesita para hacer posible la interacción en el escenario?

- Puedes agregar más complejidad aquí para representar verdaderamente los procesos del servicio entre bastidores, que no son visibles para el cliente. Usa códigos de colores si hay varios actores involucrados.
- Podrás detectar posibles bloqueadores o callejones sin salida más fácilmente al crear un blueprint. Asegúrate de marcarlos como corresponda.



Equipo
2-5 personas.



Tiempo
Entre 30 y 60 minutos, dependiendo del enfoque del escenario en el que estés realizando el *blueprint*.



Materiales
Una hoja grande de papel (2 o 3 páginas de rotafolio colocadas juntas servirán), notas adhesivas de colores, rotuladores y mucha energía.



Consejo
Comienza elaborando un *journey*. Usa cinta adhesiva para representar las líneas de interacción y de visibilidad. Haz que el *journey* sea lo más compacto posible, de tal forma que dispongas de suficiente espacio para desarrollar el plan debajo.



Lo que te ayuda a conseguir

- Comprender en su totalidad, diseñar y perfeccionar la forma en que podemos poner nuestro servicio a disposición de los usuarios.



Herramientas y actividades antes de empezar

- Persona(s)
- Mapa de concepto
- *Journey* (obligatorio)



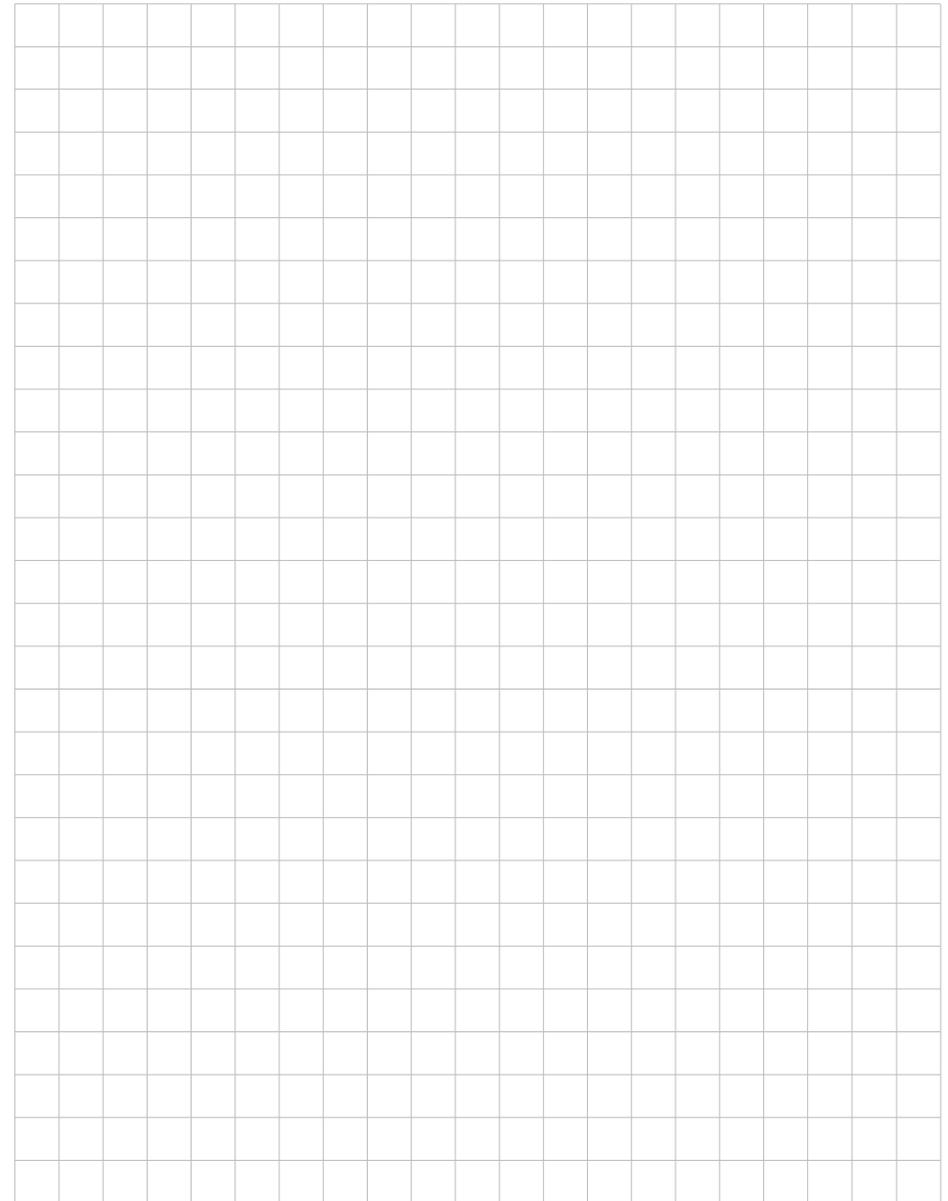
Herramientas y actividades para más tarde

- Lienzo de modelo de negocio (o házlo antes)
- Testeo

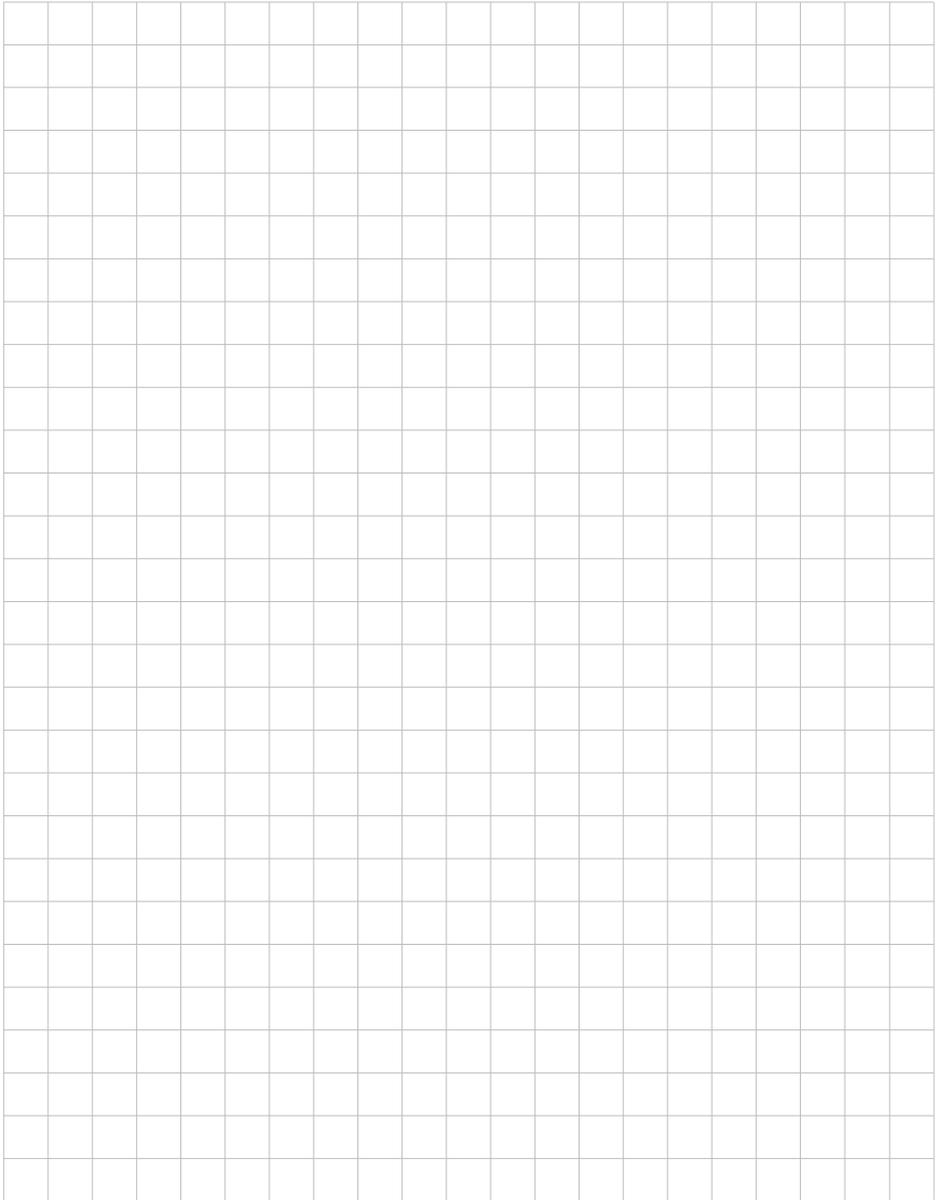


Para Agile
...

Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



Lienzo de modelo de negocio

Qué es

En palabras de Alex Osterwalder, *"un modelo de negocio es una arquitectura que describe cómo una organización crea, entrega y captura valor"*.

Para qué sirve

Este lienzo nos ayudará en cualquier momento del desarrollo de nuestro proyecto.

Resulta útil pensar en cuál es nuestro modelo de negocio al inicio del proyecto para decidir qué oportunidades tenemos para mejorar, al tiempo que nos ayuda a idear y a crear modelos de negocio totalmente nuevos para diferenciarnos de otros productos o servicios.

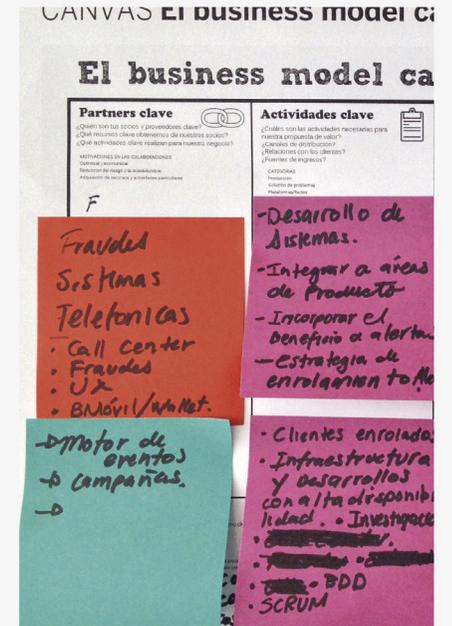
Cómo utilizarla

Rellena las secciones del lienzo en el siguiente orden:

- A Segmento del cliente:** escribe en notas adhesivas todos los actores para los que tu idea esté creando valor y escribe quiénes son los más importantes.
- B Propuesta de valor:** escribe la propuesta de valor (que puedes haber construido mediante el lienzo de propuesta de valor).
- C Canales de distribución:** escribe qué canales utilizarás para ofrecer tu propuesta de valor a tus clientes.
- D Relación con el cliente:** escribe una descripción de la clase de relación que tendrás con tus clientes.
- E Fuentes de ingresos:** escribe el precio y los métodos de pago que coinciden con tu idea y tus usuarios.
- F Recursos clave:** escribe qué recursos físicos, intelectuales, humanos o financieros internos utilizarás para crear y aportar tu propuesta de valor.
- G Actividades clave:** escribe las principales actividades que resultan necesarias para tu propuesta de valor.
- H Socios clave:** escribe qué socios y proveedores clave necesitarás para crear y ofrecer tu propuesta de valor.
- I Estructura de costes:** escribe los costes principales en relación con tu modelo de negocio derivados de lo que aparece reflejado en la parte izquierda de tu BMC (lienzo de modelo de negocio).

Lienco de modelo de negocio

<p>Socios clave ¿Quiénes son tus socios y proveedores clave? ¿Qué recursos clave obtenemos de nuestros socios? ¿Qué actividades clave desempeñan para nuestro negocio?</p> <p>CONDUCTORES DE COLABORACIÓN Optimizando y economizando Disminución del riesgo y la incertidumbre Adquisición de recursos y actividades privadas</p> <p><i>Plataforma de IA (Google Assistant, Siri, Alexa)</i> <i>Proveedor tecnología en que se construye la solución</i> <i>Acceso directo a asistencia personal para tareas específicas</i></p>	<p>Actividades clave ¿Qué actividades son necesarias para nuestra propuesta de valor? ¿Canales de distribución? ¿Relaciones con los clientes? ¿Fuentes de ingresos?</p> <p>CATEGORÍAS Producción Resolución de problemas Plataformas / redes</p> <p><i>Crear y actualizar una base de datos de preguntas frecuentes</i> <i>Crear y administrar plataforma My Buddy</i></p>	<p>Propuesta de valor ¿Qué valor le estamos ofreciendo al cliente? ¿Qué problemas ayudamos a resolver por ellos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de consumidores? ¿Qué necesidades satisfacemos?</p> <p>CARACTERÍSTICAS Novedad Entrega Personalización Facilita el trabajo Diseño Reputación de la marca Precio Reducción de costo La reducción de riesgos Accesibilidad Comodidad / usabilidad</p> <p><i>Asistente digital intuitivo y fácil de usar</i> <i>Manera rápida y simple de obtener la respuesta a un problema / pregunta</i> <i>Acceso ilimitado a la información</i></p>	<p>Relación con los clientes ¿Qué tipo de relación espera cada segmento de consumidores que establezcamos y mantengamos? ¿Qué tipos ya hemos establecido? ¿Cómo se integran en el modelo de negocio? ¿Cuánto cuestan?</p> <p>EJEMPLOS Asistencia personalizada Individual personalizado Asistencia Autoservicio Servicios automatizado Comunidades Coparticipación</p> <p><i>Autoservicio rápido, simple y personalizado</i> <i>Cientes de bancos de nivel digital mediano-bajo a medianos</i> <i>No se usa para administrar servicios en línea, pero se usa apps de móviles</i> <i>Canal digital para sustituir centros de llamadas</i></p>	<p>Segmento de cliente ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p>Mercados masivos Nichos de mercado Segmentación Diversificación Mercados bilaterales</p>				
<p>Estructura de los costos ¿Cuáles son los principales costos en nuestro modelo de negocios? ¿Qué recurso clave es el más caro? ¿Qué actividad clave es la más cara?</p> <p>ES TU NEGOCIO MÁS ORIENTADO HACIA ... Costos (estructura simple de costos, propuestas de valor o precios bajos, máxima automatización, alto nivel de externalización de servicios (centrado en la creación de valor, propuestas de valor personalizadas)</p> <p>EJEMPLOS DE CARACTERÍSTICAS Costos fijos (Salarios, alquileres, equipos) Costos variables Economías de escala Economías de alcance</p> <p><i>Cost of Keeping the FAQ Database up to date</i> <i>Cost of designing and creating the platform</i> <i>Payments for AI licences</i></p>	<p>Fuentes de ingresos ¿Qué precio está dispuesto a pagar el cliente? ¿Por qué pagan? ¿Qué métodos de pago usan? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cómo contribuye cada flujo de ingresos al beneficio total?</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="906 1085 1092 1230"> <p>TIPOS Venta de acciones Tarifa de uso Cuota de suscripción Préstamos / alquiler / leasing Honorarios y corretaje Publicidad</p> </td> <td data-bbox="1092 1085 1299 1230"> <p>PRECIO FIJO Lista de precios En función de las características del producto En función del segmento de consumo En función del volumen</p> </td> <td data-bbox="1299 1085 1463 1230"> <p>PRECIO DINÁMICO Negociación Gestión del rendimiento Mercado en tiempo real</p> </td> <td data-bbox="1463 1085 1607 1230"> <p><i>Indirect Revenue from increase in activity + client growth</i></p> </td> </tr> </table>				<p>TIPOS Venta de acciones Tarifa de uso Cuota de suscripción Préstamos / alquiler / leasing Honorarios y corretaje Publicidad</p>	<p>PRECIO FIJO Lista de precios En función de las características del producto En función del segmento de consumo En función del volumen</p>	<p>PRECIO DINÁMICO Negociación Gestión del rendimiento Mercado en tiempo real</p>	<p><i>Indirect Revenue from increase in activity + client growth</i></p>
<p>TIPOS Venta de acciones Tarifa de uso Cuota de suscripción Préstamos / alquiler / leasing Honorarios y corretaje Publicidad</p>	<p>PRECIO FIJO Lista de precios En función de las características del producto En función del segmento de consumo En función del volumen</p>	<p>PRECIO DINÁMICO Negociación Gestión del rendimiento Mercado en tiempo real</p>	<p><i>Indirect Revenue from increase in activity + client growth</i></p>					

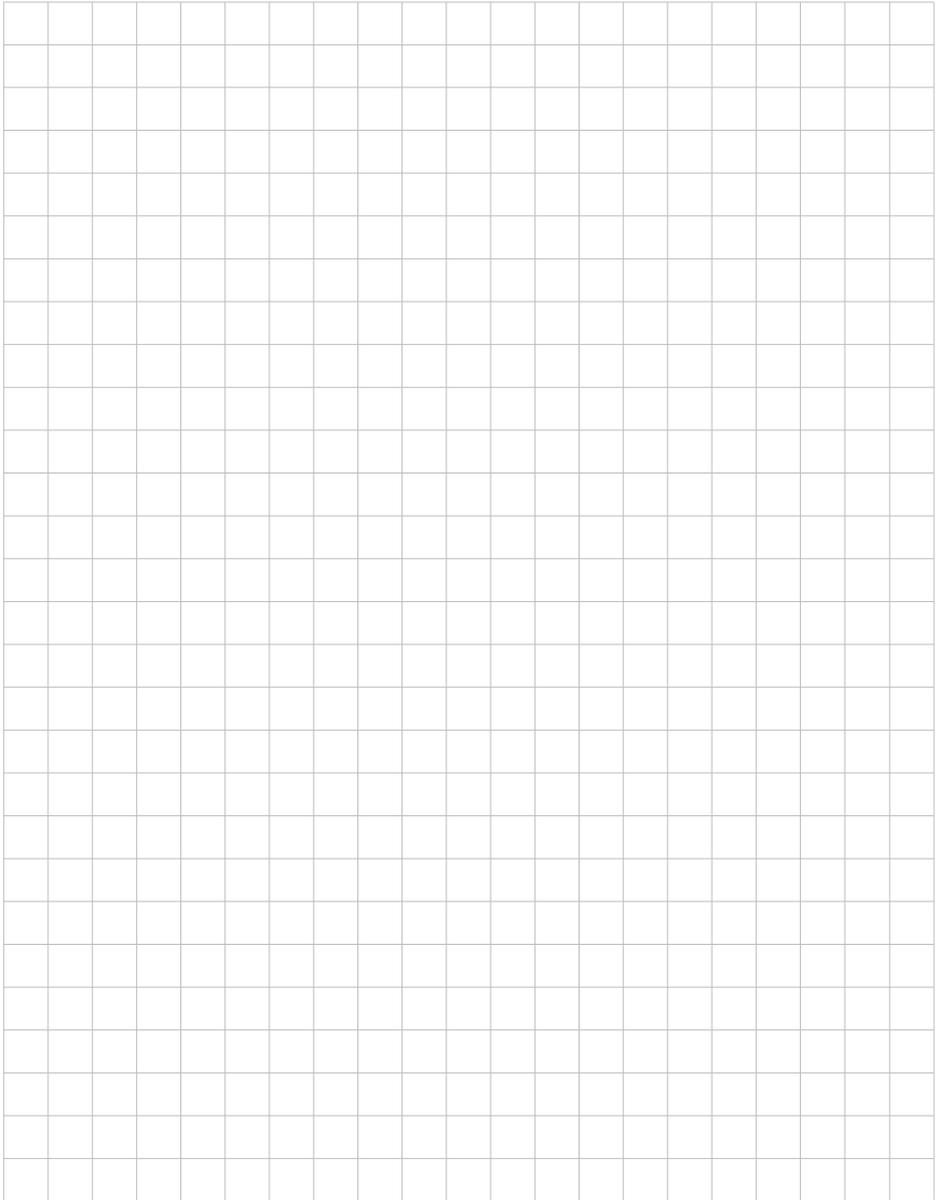


Acerca del lienco del modelo de negocio

Aquí hay algunas sugerencias y consejos que pueden ayudarte a aprovechar el lienco de tu modelo de negocio.

- Es importante comenzar a enfocarse en tu segmento de clientes y la propuesta de valor que ofrece tu idea.
- Todas las demás casillas del lienco deben rellenarse para que tu idea sea viable y real, y también significa que tu equipo debe tener sentido como empresa: canales, actividades clave, recursos, costos, fuente de ingresos.
- Es posible que deba llenar un lienco de modelo de negocio para cada persona o segmento de usuarios potenciales si tienen esfuerzos, necesidades diferentes y una propuesta de valor diferente para cada uno de ellos.

Notas, dibujos y fotos



Bodystorming

Qué es

Es una técnica de prototipado que consiste en representar una idea para una solución, escenificándola en lugar de expresarla mediante el lenguaje.

Consiste en explorar físicamente una situación para analizarla, ayudando al equipo a comprender y descubrir cosas poniéndolas a prueba.

Implica:

- actuar en un espacio físico
- personas que asuman distintos roles
- elementos físicos, prototipos simples hechos de papel y de cartón
- un observador que escriba comentarios para luego ser capaz de iterar y mejorar la experiencia.

Para qué sirve

- "Dar cuerpo, forma y alma" a algo que aún no existe.
- Nos ayuda a pensar con nuestro cuerpo.
- Es una exploración de equipo utilizando un lenguaje que todo el mundo comprende.
- Nos permite realizar iteraciones rápidas y lograr que se visualicen a bajo coste.
- Nos pone en la piel de otras personas, nos permite sentir cómo es la perspectiva de otros, empatizar.

Cómo utilizarla

Se lleva a cabo mediante un equipo de varias personas, como mínimo 3.

1. Preparación para el Bodystorming

Antes de comenzar a actuar, es preciso que los siguientes elementos estén en su sitio:

■ El director y los actores

Escribe nombres en notas adhesivas para identificar a los actores. Define la Persona de cada actor.

■ El escenario / la situación

Realiza una mini-divergencia en relación con escenarios posibles para explorar y escoger uno para empezar. Escoge el escenario que deseas escenificar.

■ La configuración y los apoyos

Define el espacio y algunos objetos necesarios para representar la escena. Haz prototipos de papel simples de los distintos elementos tangibles o puntos de contacto de la solución.

2. Actuación

Representa la escena con una persona como observador escribiendo comentarios constructivos para el equipo: cosas que funcionan, oportunidades de mejora y nuevas ideas.

3. Iteraciones

Reconstruye la escena implementando las mejoras y añadiendo más objetos, prototipos, etc. para los puntos de contacto de la solución.

Asimismo, las situaciones pueden explorarse con personas que representen un comportamiento extremo.

Cuando alguien tenga una idea, en lugar de explicarla empleando palabras, la representa.



Equipo

3 a 9 personas.



Tiempo

Como mínimo 30 minutos. Posteriormente, conviene disponer de una hora o más para iterar.



Materiales

Notas adhesivas, rotuladores, tijeras, cartón, objetos a mano, cinta adhesiva, incluso cartón reciclado o plástico.



Consejo

Comienza a actuar rápidamente, sin dudar o pensar demasiado. El poder de esta herramienta aparece cuando se inicia la acción.



Lo que te ayuda a conseguir

- Idear
- Empatizar con los usuarios
- Prototipar ideas para soluciones que aún no existen.
- Prototipar elementos intangibles como es el caso de experiencias, servicios, momentos, procesos...
- Generar y compartir cosas en equipo



Herramientas y actividades antes de empezar

- Persona
- Mapa de concepto
- Journey



Herramientas y actividades para más tarde

- Prototipos para puntos de contacto
- Iteraciones con el mapa de conceptos y el viaje



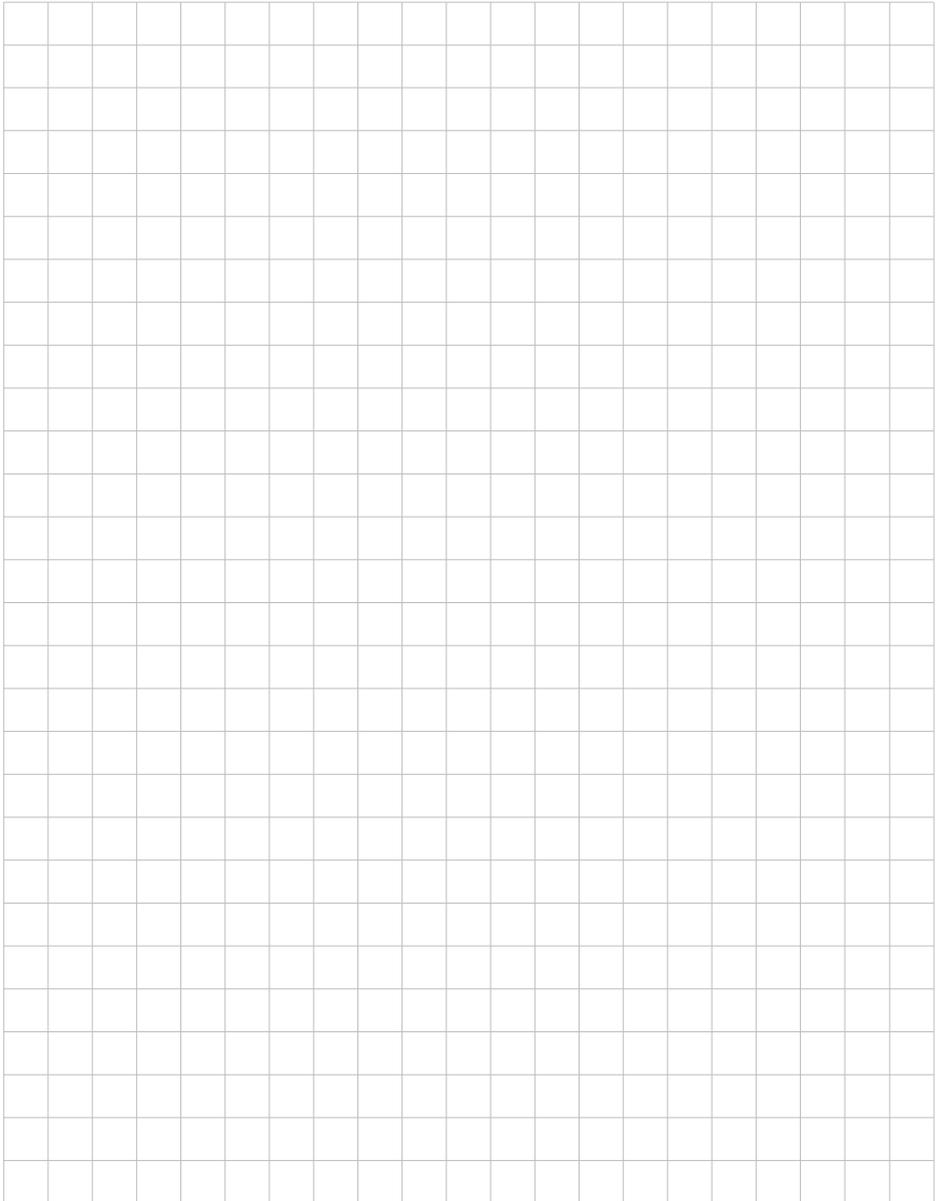
Para Agile

Identifica dependencias entre equipos.

Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



Prototipado en papel

Qué es

Un prototipo en papel es una representación de baja fidelidad de una interfaz digital.

Se hace utilizando papel, lápiz, colores y tijeras.

Esta técnica nos permite crear prototipos simples rápidamente y a bajo coste. Es el equivalente al boceto del plano de una casa realizado por un arquitecto. Luego, a partir de los bocetos resulta posible elaborar un prototipo digital.

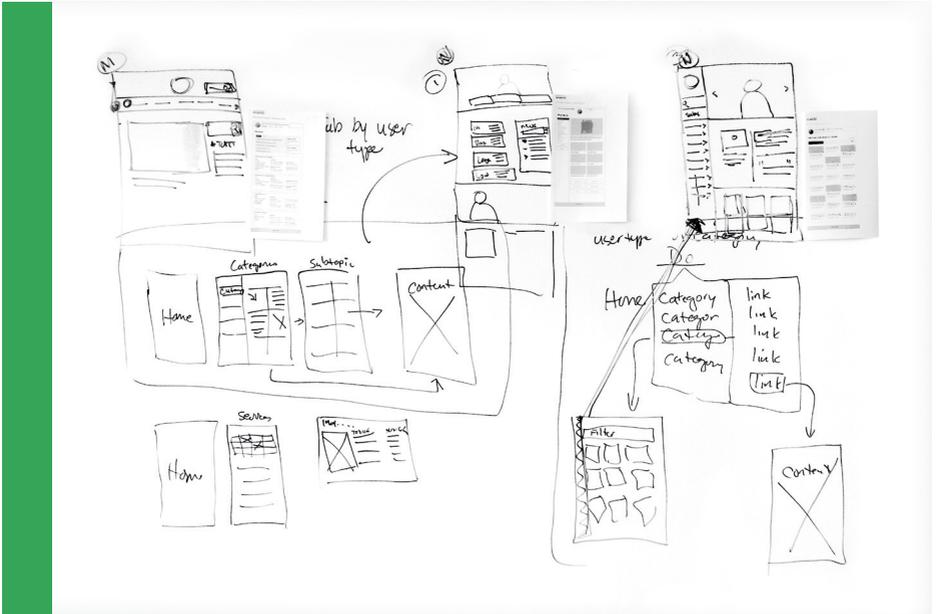
Para qué sirve

- Permite que la interfaz digital comience a tomar forma, junto con la interacción básica que el usuario tendrá con esta interfaz. Podemos diseñar los distintos elementos y acciones que puede realizar el usuario.
- El acto de crear un prototipo ayuda a concretar un montón de ideas y ver como sería la solución si existiera. Se trata de una forma muy barata de obtener una visión preliminar del aspecto que tendrá finalmente la solución que estamos construyendo.
- Asimismo, sirve como herramienta colaborativa de comunicación y de trabajo para analizar y debatir acerca del prototipo entre miembros del equipo de distintas áreas.
- Incorpora también el punto de vista de la tecnología y les permite contribuir con sus ideas acerca de lo que resulta factible.

Cómo utilizarla

- ◆ Comienza revisando tus hallazgos derivados de la investigación, las Personas y sus *journeys*.
- ◆ Ponte en el lugar del usuario. Imagina a la Persona utilizando la interfaz. ¿Cuáles son sus necesidades y sus expectativas?
- ◆ ¡Dibuja! Haz que sea visual en la mayor medida posible pero sin entrar demasiado en detalles. Se trata de una herramienta para establecer las ideas rápidamente.
- ◆ Itera. Intenta generar varias versiones, tantas como sea necesario y, posteriormente, selecciona la mejor.

Inspírate en las cosas que te gustan y que funcionan bien y cópialas.



Equipo

2-5 personas.



Tiempo

Como mínimo 15 minutos. Para hacer varias versiones e iteraciones calcula una hora.



Materiales

Papel en blanco, rotuladores, lápices, notas adhesivas, tijeras, cinta adhesiva o pegamento y rotuladores de colores.



Consejo

Comienza a dibujar directamente. Dibuja primero y converge. Analiza después. Haz muchas versiones.

En lugar de analizar cada idea nueva, dibújala, realízala.



Lo que te ayuda a conseguir

- Dar forma a las ideas
- Prototipar ideas de solución que aún no existen.
- Visualizar el uso de la solución.
- Ideas nuevas
- Comprobar si la solución es tecnológicamente factible.



Herramientas y actividades antes de empezar

- Persona
- Mapa de concepto
- Journey
- Listado de funcionalidades



Herramientas y actividades para más tarde

- Prototipos interactivos con una aplicación (por ej., Pop)
- Prototipado digital
- Test de usuario
- Iteraciones con el mapa de concepto y el journey



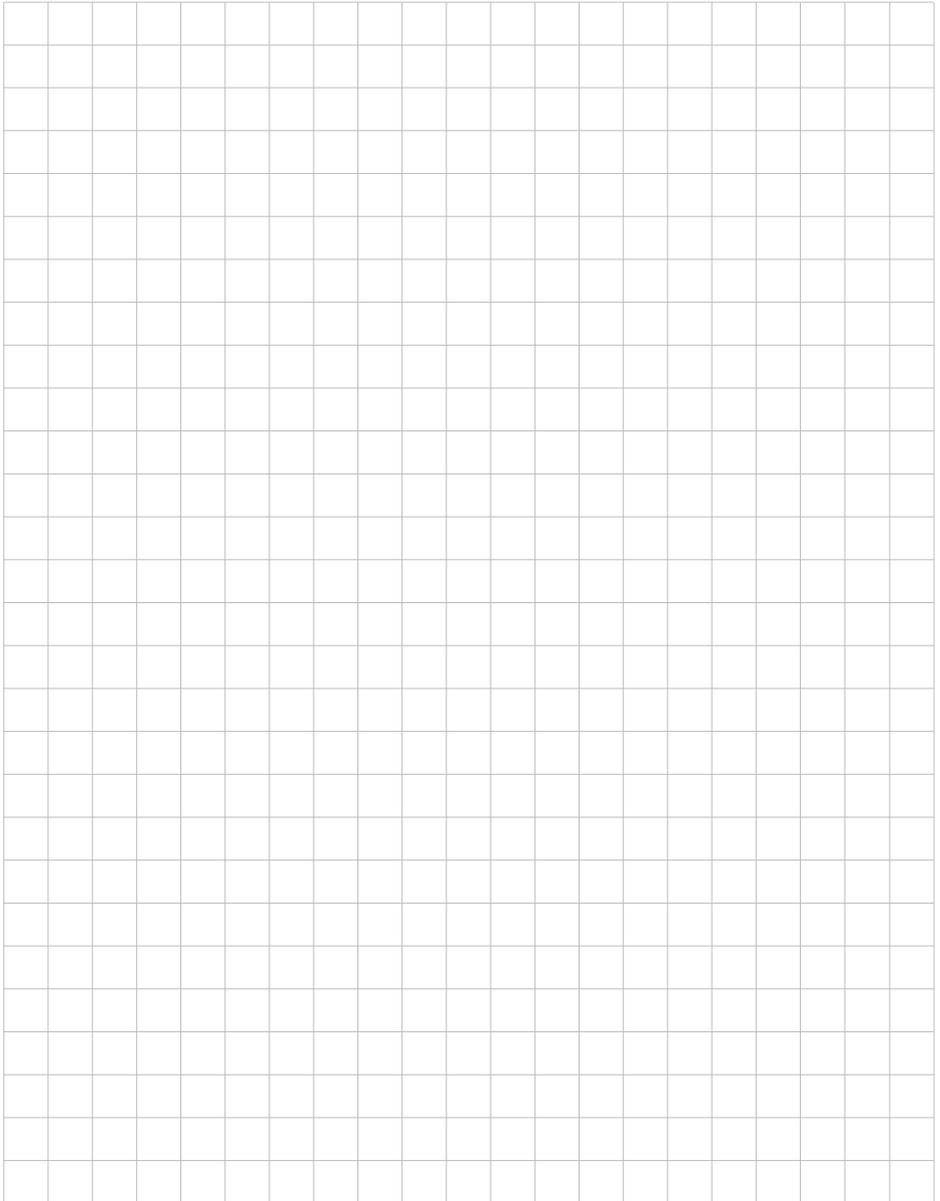
Para Agile

Alinear y co-crear con personas de distintos perfiles.

Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



Prototipo interactivo

Qué es

El prototipado interactivo es una técnica de representación de fidelidad relativamente baja de una interfaz digital con la que una persona puede interactuar.

Se crea a partir de los prototipos en papel. Se puede usar una aplicación para sacar fotos al prototipo en papel y crear una dinámica de interacción entre las distintas pantallas. Una app muy sencilla para esto es Pop (popapp.in).

Dependiendo del tiempo y del grado de detalle requerido, también se puede hacer en Power Point o en Excel.

Para qué sirve

- Da forma a la interfaz digital y a la interacción básica que el usuario tendrá con dicha interfaz.
- Los tests de usuario ya se pueden realizar con este prototipo.
- Asimismo, sirve como herramienta colaborativa de comunicación y de trabajo para analizar y debatir acerca del prototipo entre miembros del equipo de distintas áreas.
- Incorpora también el punto de vista de la tecnología y les permite contribuir con sus ideas acerca de lo que resulta factible.

Cómo utilizarla

- ◆ Antes de empezar, piensa en el grado de detalle que deseas incluir y para qué se construye el prototipo interactivo: ¿qué es lo que deseamos averiguar? ¿Qué tipo de tests van a realizarse con este prototipo?
- ◆ Si aún no lo has hecho, crea un prototipo de papel. Dibuja cada pantalla por separado.
- ◆ Intenta generar varias versiones, tantas como sea necesario, y posteriormente selecciona la mejor.
- ◆ Imagina la Persona utilizando la interfaz. Inspírate en las cosas que te gustan y que funcionan bien y cópialas.
- ◆ Cuando esté lista, toma una foto de cada pantalla e impórtalas a la app Pop.
- ◆ A partir de aquí, podrás realizar una maqueta de una interacción básica en tu móvil vinculando las pantallas esbozadas y creando transiciones entre las mismas.
- ◆ Puedes experimentar con distintos detalles y transiciones, pero recuerda centrarte en el flujo de tu app y en lograr que la interacción siga siendo simple: se trata de un prototipo básico de las funciones principales de la app.



Equipo

2-5 personas.



Tiempo

Mínimo 30 o 45 minutos, depende de los detalles y la cantidad de pantallas e interacciones que se quieren prototipar.



Materiales

Prototipos en papel.

Si se hace con la app de Pop necesitarás un móvil o tablet.

Si no con un ordenador y Excel o PowerPoint u otro programa parecido (Invision, Marvel, Keynote).



Consejo

Hacer varias versiones y varias pruebas, para luego elegir la mejor.



Lo que te ayuda a conseguir

- Dar forma a las ideas
- Prototipar ideas de soluciones que aún no existen.
- Visualizar el uso de la solución.
- Tener ideas nuevas
- Ver si la solución es tecnológicamente factible.



Herramientas y actividades antes de empezar

- Persona
- Mapa de concepto
- *Journey*
- Listado de funcionalidades
- Prototipo en papel (obligatorio)



Herramientas y actividades para más tarde

- Test de usuario
- Prototipado digital más refinado
- Diseño visual
- Iteraciones con el mapa de concepto y el *journey*



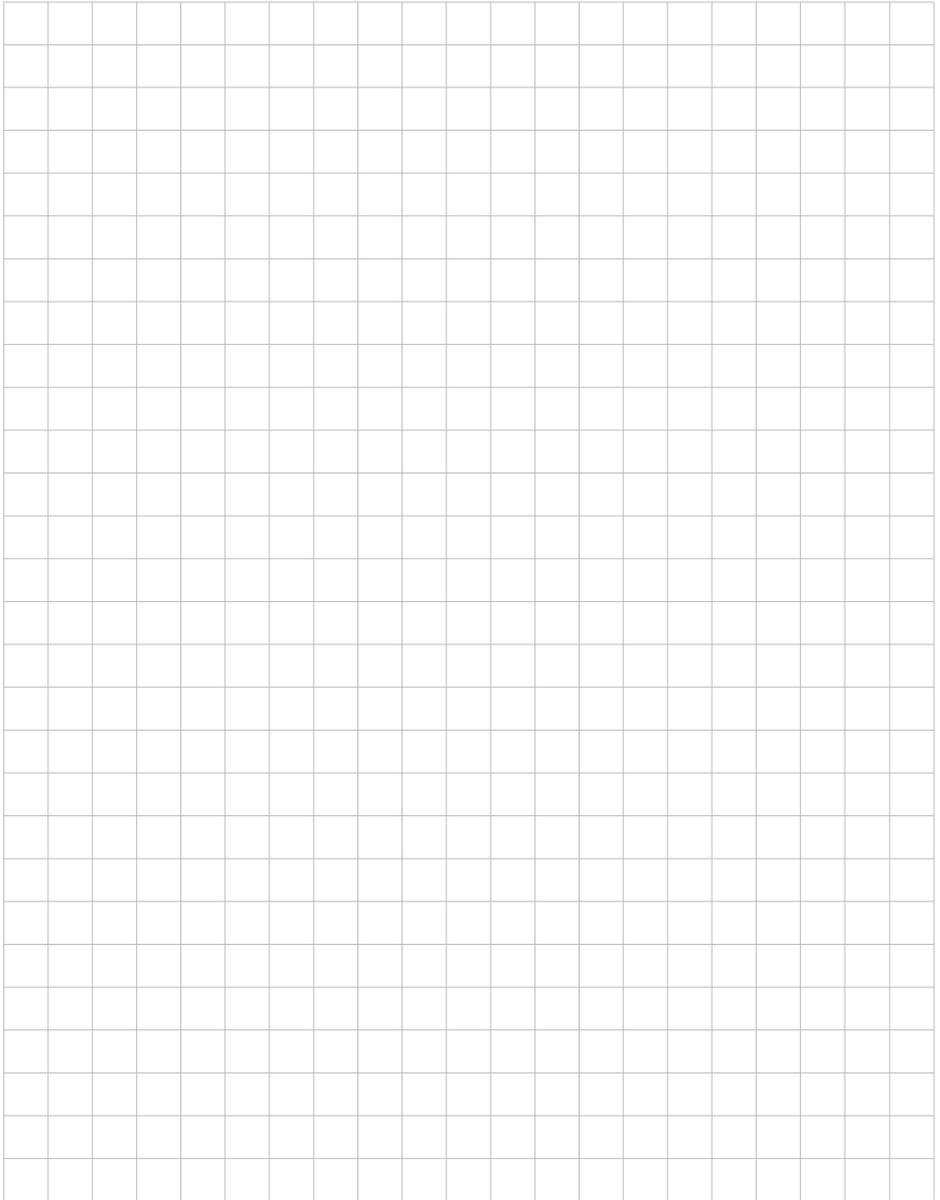
Para Agile

Alinear y co-crear con personas de distintos perfiles.

Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



Arquitectura de la información

Qué es

La arquitectura de la información es la práctica que implica decidir cómo estructurar las piezas de un gran fragmento de información para que resulte comprensible. Se trata de la creación de una estructura para un sitio web, una aplicación u otro proyecto que nos permita comprender dónde estamos situados como usuarios y dónde se encuentra la información que deseamos obtener respecto a nuestra posición.

Da lugar a la creación de mapas de la app/ sitio, jerarquías, categorizaciones, navegación y metadatos.

Para qué sirve

Ayuda a comprender cómo encajan las piezas para generar una imagen de la situación en su conjunto y cómo se relacionan los elementos entre sí dentro del sistema.

La arquitectura de la información conforma la estrategia de contenido al tiempo que comunica el diseño de la interfaz de usuario y el diseño de la interacción que nos ayudará a crear los *wireframes* finales.

NOTA: El dominio de la arquitectura de la información constituye un oficio muy especializado y, si es posible, recomendamos que sea gestionada por un diseñador con experiencia.

Cómo utilizarla

El mapa de la arquitectura de la información depende de la complejidad de tu solución y no existe una plantilla universal para ello. En su lugar, proponemos una lista de comprobación y algunos ejemplos para ayudarte a crear tu arquitectura de la información:

1.La planificación previa

- **Identifica** las metas comerciales del sitio web.
- **Identifica** al público objetivo y sus necesidades.
- **Determina** qué servicios, funcionalidad o información se ofrecerá a través del sitio web o la app.
- **Describe** cómo interactúan los usuarios con el sitio web/app para responder a sus necesidades.
- **Valora** qué tipo de estructura de sitio web resultará apropiada.

2.Definición del contenido

Identifica el contenido requerido para prestar apoyo a los servicios que se proporcionarán en el sitio web.

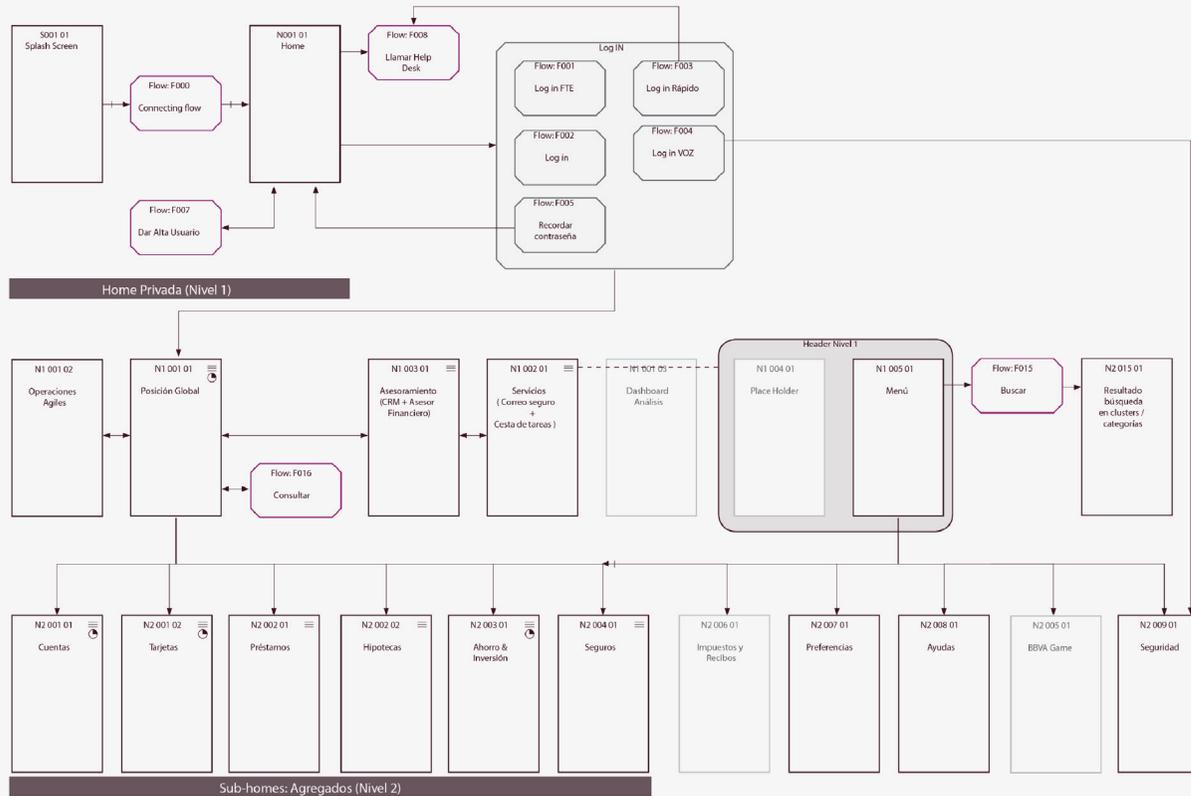
3.Agrupar y etiquetar el contenido

- **Determina** cómo puede agruparse el contenido en el sitio web.
- **Determina** una jerarquía lógica del contenido.
- **Identifica** información relacionada.
- **Cre**a etiquetas para representar información en el sitio web.
- **Define** todos los símbolos que puedes estar utilizando.
- **Mapea** el contenido a la arquitectura de la información.

Arquitectura de la información

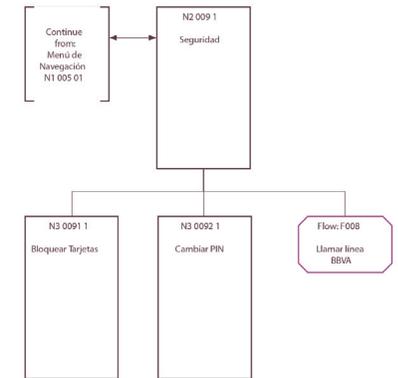
Arquitectura de información principal

Estructura General



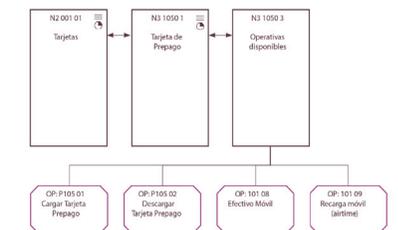
Seguridad

Estructura de la sección



Tarjetas

Tarjeta de Prepago

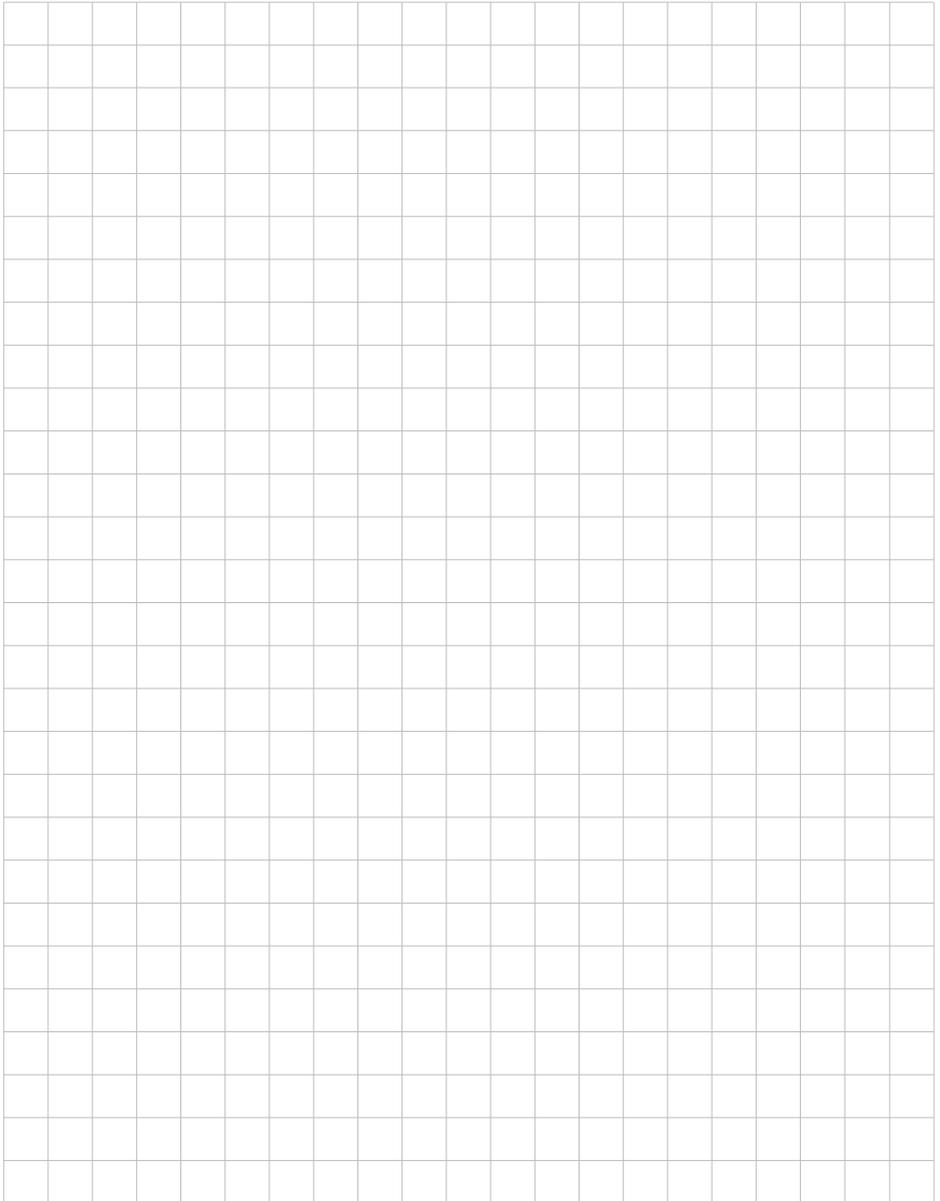


Principles of Information Architecture

Dan Brown, a senior information architect defines 8 principles:

1. Principle of objects: content should be treated as an evolving thing that has its own lifecycle.
2. Principle of choices: you should offer your users meaningful choices.
3. Principle of disclosure: not overload your user by trying to give all information on a single page.
4. Principle of exemplars: using examples for describing the content makes it easier for your users to understand what they're getting.
5. Principle of front doors: every page your user land on should include some basic information to know what kind of site they're on.
6. Principle of multiple classification: there should be different ways for your users to browse the content on your site.
7. Principle of focused navigation: navigational menus should be defined by what they contain.
8. Principle of growth: content is a fluid, changing thing.

Notas, dibujos y fotos



Wireframes detallados

Qué es

Los *wireframes* detallados constituyen una evolución de alta fidelidad de los prototipos en papel e interactivos. En realidad, cubren aquellos detalles que faltan a estos tipos de artefactos.

Por ejemplo, un *wireframe* de alta fidelidad puede incluir etiquetas, texto, un logo y, en ocasiones, colores. Define el peso y la jerarquía visual de la página, así como la forma real y los elementos de interacción.

Para qué sirve

Idealmente, los *wireframes* pueden usarse de forma secuencial para mostrar de qué forma puede realizarse una tarea específica en una secuencia de pantallas, ayudando a definir detalles de interacción del producto. En último término, los *wireframes* deben proporcionar una visualización suficientemente clara de una aplicación o de un sitio para permitir que los desarrolladores y el equipo de ingenieros comience a realizar su trabajo.

NOTA: *la creación de wireframes detallados constituye una tarea muy especializada y, si es posible, recomendamos que sea realizada por un diseñador o un investigador con experiencia.*

Cómo utilizarla

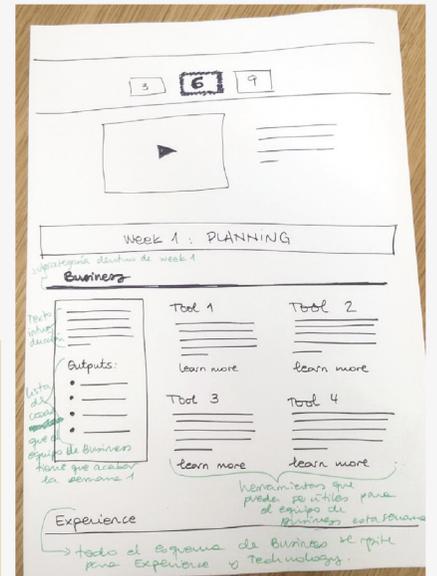
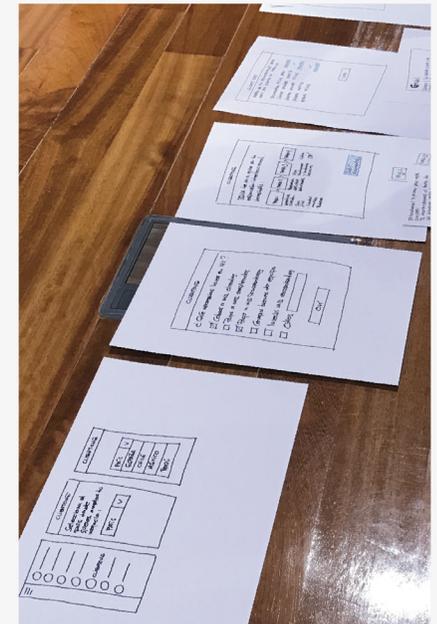
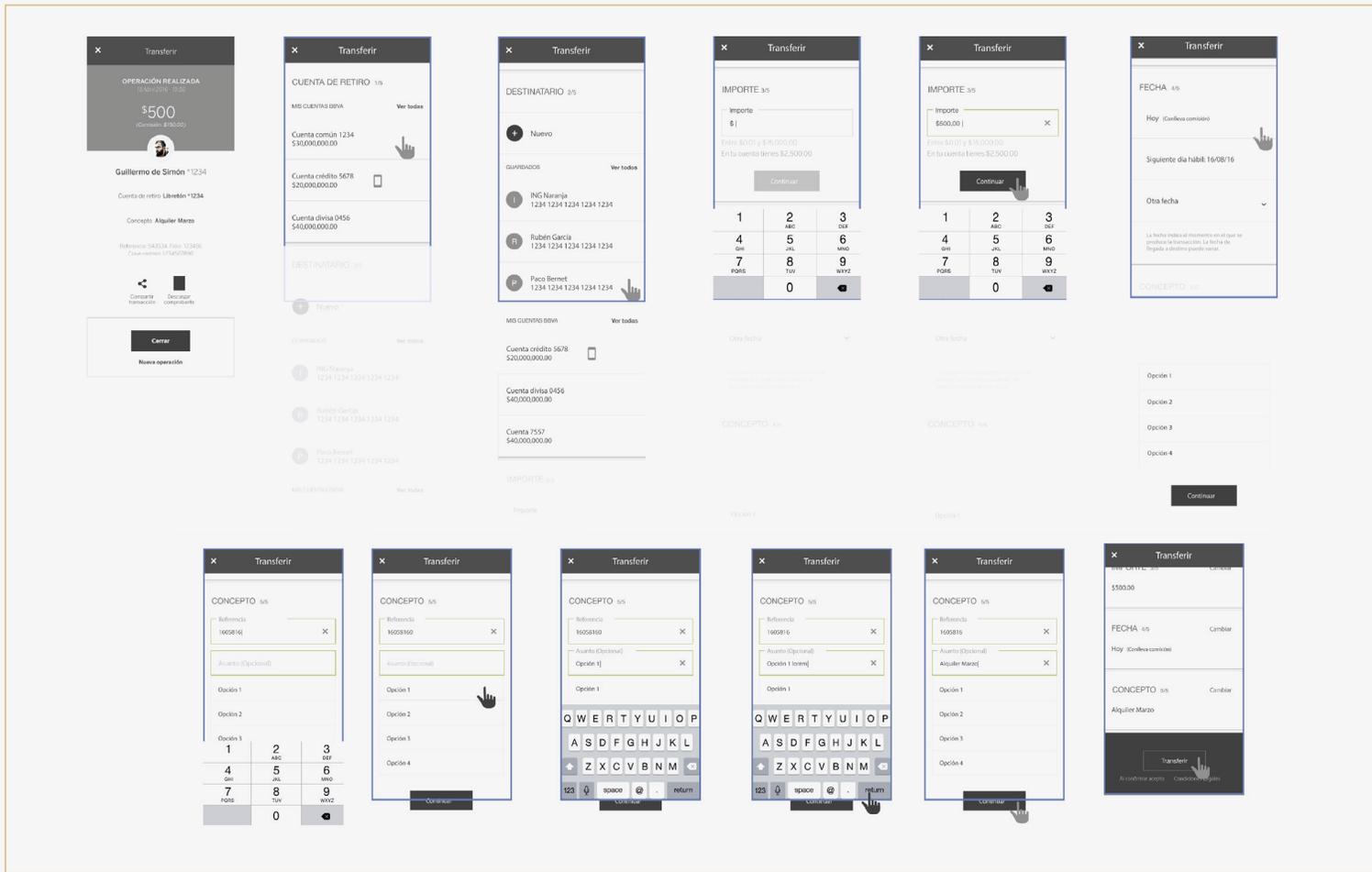
Tu punto de partida debe ser un prototipo de papel o un prototipo interactivo y, si ya se ha construido, el mapa de arquitectura de la información.

- A** Enumera tus diferentes flujos interactivos en orden de importancia (utiliza tu arquitectura de la información como base). Ten en cuenta todos los posibles "pasos a un lado" que puedan aparecer en el flujo, por ej., el registro.
- B** Comienza desde la parte superior del marco de trabajo y dibuja cada página/pantalla de forma individual, agregando los detalles, los elementos de UI (interfaz de usuario) y los marcadores.

Elementos a tener en cuenta:

- **Elementos y contenidos:** ten en cuenta lo que deseas que haga el usuario en cada página/pantalla y decide qué elementos (botones, campos de entrada, menús en cascada, etc.) y contenido (fotos, textos, mapas, vídeos, etc.) resultan idóneos para cada paso.
- **Navegación:** considera cómo irá el usuario de una pantalla a otra (para cada flujo). Asegúrate de no que llegue a un callejón sin salida y tenga que pulsar el botón Atrás.

Wireframes detallados

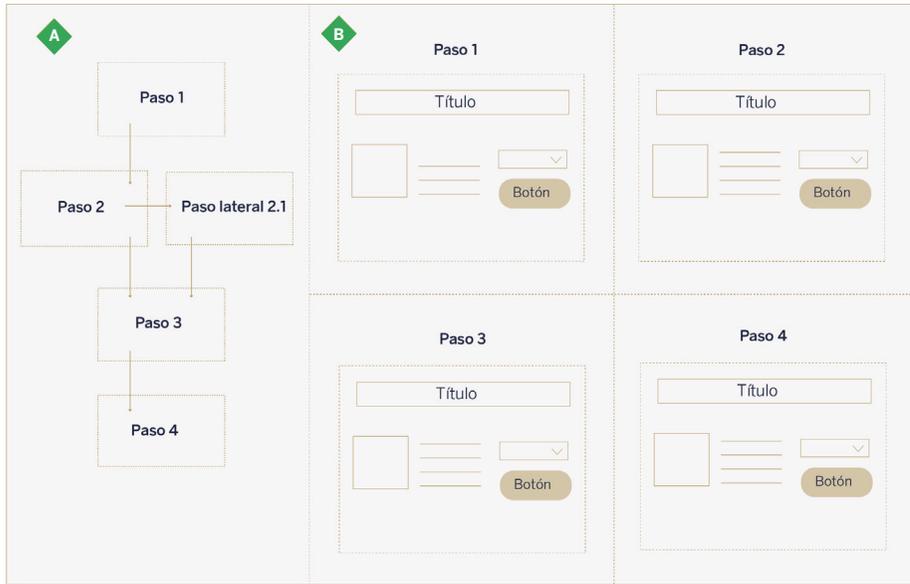


Ejemplo

Aquí tienes algunas sugerencias y ejemplos que podrían ser útiles para la creación de tus Wireframes.

Los wireframes iniciales se pueden hacer con papel y bolígrafo. En la definición del flujo y los elementos de interacción asegurate de aportar suficiente descripción y detalles.

Wireframes digitales de alta fidelidad y realistas normalmente se dibujan en herramientas especializadas, entre las cuales se encuentran OmniGraffle (Mac), Visio (Windows) o Adobe Illustrator.



Equipo

1-2 personas.



Tiempo

Desde una hora a un día, dependiendo de la complejidad de la solución, el número de pantallas y la fidelidad de los prototipos anteriores.



Materiales

Un par de hojas de papel y lápices. La versión final del *wireframe* puede crearse digitalmente utilizando cualquier software específico para esta tarea (ej: InVision o Axure).



Consejo

Crear *wireframes* detallados implica que deben alcanzar cierto nivel de fidelidad, para dar una idea más aproximada del aspecto que presentarían los elementos de interfaz de usuario.

Para ahorrar tiempo, primero crea la estructura básica y los marcadores y, una vez que estés contento con la estructura general, rellénalos con contenido de ejemplo. No dudes en copiar y reutilizar elementos de interfaz de usuario comunes que resulten de tu agrado, como botones, títulos, cuadros de texto, iconos...



Lo que te ayuda a conseguir

- Dar una idea más aproximada del aspecto que podrían tener los elementos de interfaz de usuario reales
- Hace que resulte más fácil comunicar las funciones a los desarrolladores.
- Identificar cómo mejorar la propuesta de valor.



Herramientas y actividades antes de empezar

- Arquitectura de la información
- Prototipo interactivo
- Prototipo en papel
- *Journey*
- *Blueprint*



Herramientas y actividades para después

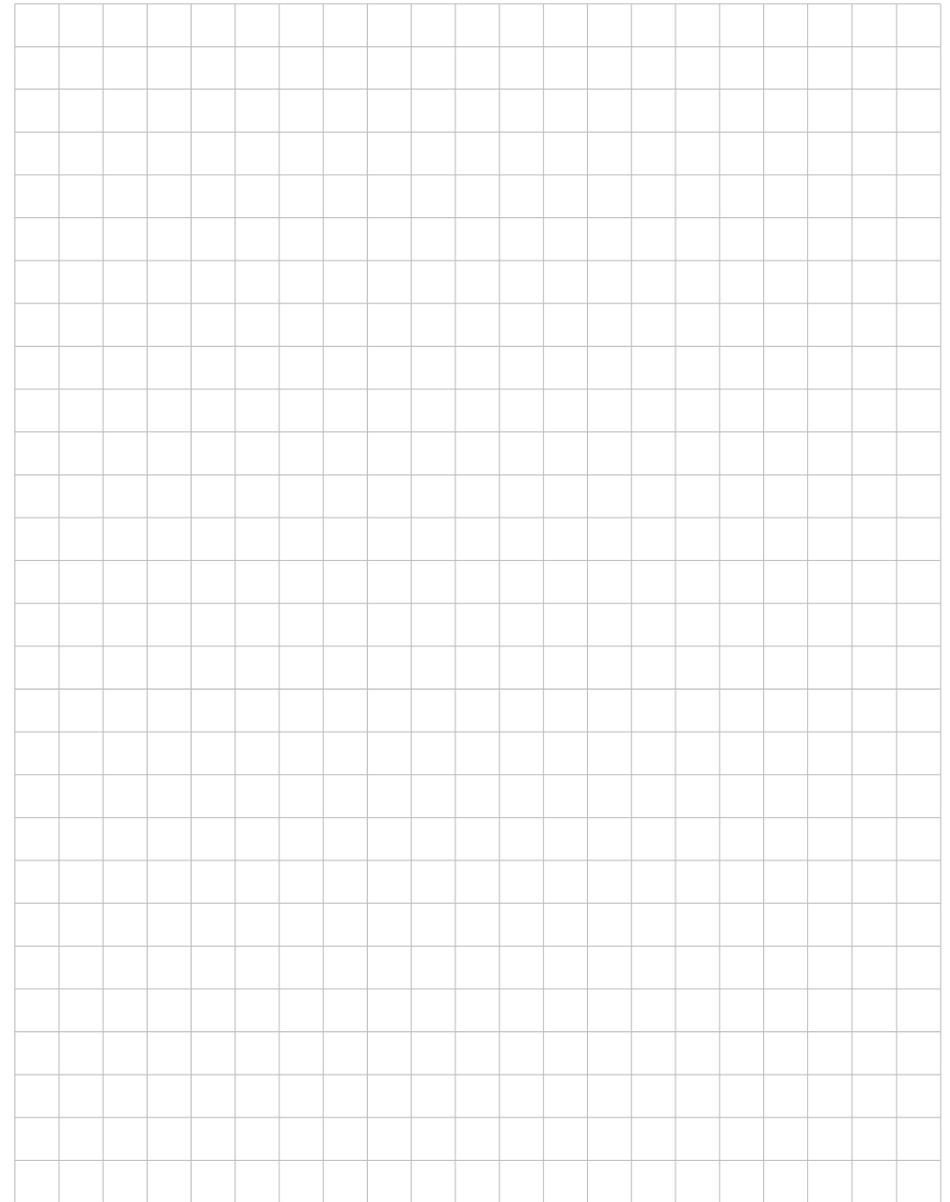
- Arquitectura de la información (si no se ha hecho antes)
- Prototipado adicional
- Iteración



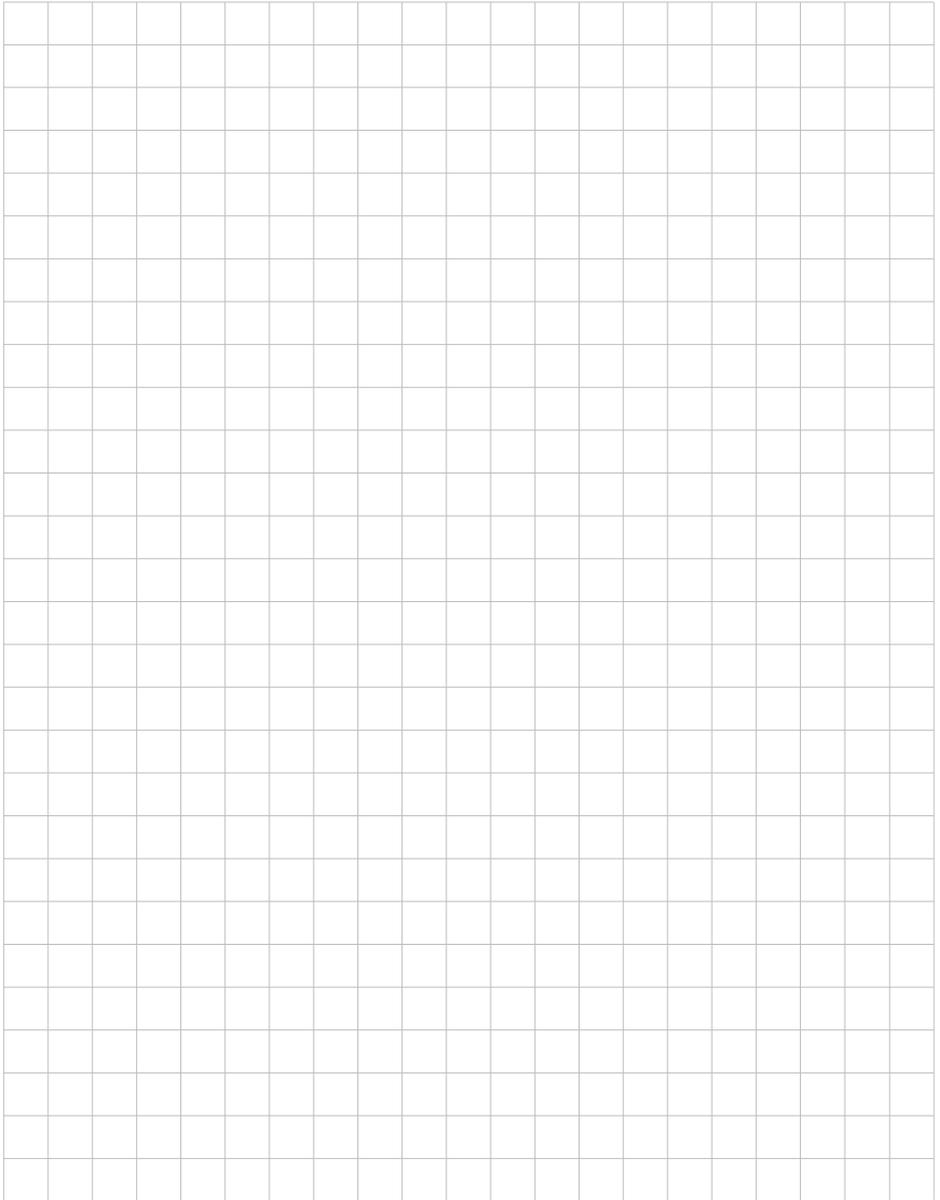
Para Agile

Los *wireframes* resultan útiles para presentarlos a un cliente y a los desarrolladores como una muestra de los elementos de la interfaz de usuario, los colores y el aspecto general de la solución. Sé claro cuando se trate de un prototipo susceptible de realizar iteración.

Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



Iteración en la fase de prototipado

La fase de prototipado se utiliza para iterar y ajustar la solución. Gracias a los prototipos podemos pasar a la fase de evaluación y realizar diversos tipos de tests que nos proporcionarán nuevos conocimientos acerca de la solución prototipada:

01. Comprender qué es aquello que funciona bien
02. Identificar las oportunidades de mejora
03. Presentar nuevas ideas para completar la solución que se ha creado.
04. Identificar posibles dificultades en la implementación de la solución.

Asimismo, en el seno del propio equipo de trabajo, la acción de prototipar y dar forma a la solución aporta un conocimiento que facilita el diálogo y la posibilidad de detectar oportunidades de mejora, para luego iterar con las mismas.

Fase 4: Evaluación



FASE 4



Acerca de la fase de evaluación

En esta fase, realizamos tests con usuarios, con los distintos elementos que hemos prototipados. Tanto si se trata de prototipos de conceptos, de experiencias, de interfaces o bien de otra naturaleza, estos tests proporcionarán aprendizajes interesantes con vistas a iterar nuestra solución.

En la iteración no se trata de hacer exactamente lo que dice el usuario, sino de entender las necesidades que están detrás de sus críticas positivas y negativas. Estas necesidades nos guían para mejorar nuestro diseño.

Una vez que se ha efectuado la evaluación, procedemos a analizar los resultados, buscamos ideas acerca de cómo mejorar la solución, realizamos iteraciones con los prototipos que hemos construido y luego reevaluamos la solución. Repetimos estas iteraciones hasta conseguir una solución potente en la cual el equipo confía.

Si en el transcurso de un test un determinado prototipo falla, esto no implica que el test sea un fracaso, ya que aprendemos de aquello que no funciona, y esto se produce en una etapa inicial del proyecto.

"No he fracasado, solo he descubierto 10.000 soluciones que no funcionan".-
Thomas Edison

Cómo evaluar un prototipo

El proceso resulta similar a la fase de comprensión, siguiendo estas etapas:

01. Preparación del test
02. Realización del test, también denominado "trabajo de campo"
03. Análisis de los resultados
04. Iteración a partir de los aprendizajes extraídos del análisis.

En función del prototipo que se haya creado, se preparan distintos estímulos que se muestran al usuario. Los estímulos pueden modificarse y se adaptarán a cada proyecto y al objetivo del test. Por ejemplo, pueden ser:

- un mapa de concepto
- un *journey*
- un prototipo en papel
- un prototipo interactivo
- un conjunto de tarjetas para explorar ciertos elementos
- un vídeo mostrando un escenario futuro
- ...

Lista de herramientas de evaluación

HERRAMIENTA	PÁGINA	USO EN DISTINTAS FASES DEL PROYECTO			
Priorización del feedback	184	○	○	○	●
 Test de concepto	188		○	○	●
Feedback del test de concepto	-		○	○	●
Test de usuario	194				●
Planificación el test de usuario	-				●
Análisis de tareas	-				●
Análisis de la experiencia	-				●

 Muy valioso para la comprensión

 Muy valioso para la ideación

 Muy valioso para el prototipado

 Muy valioso para la evaluación

 Complementario en la comprensión

 Complementario en la ideación

 Complementario en el prototipado

 Complementario en la evaluación

 **HERRAMIENTAS POTENTES:** Se trata de las herramientas clave que debemos utilizar en la fase de evaluación si podemos dedicarle poco tiempo al proyecto.

Cosas que conviene recordar acerca de la fase de evaluación

1. Puede **llevarse a cabo** en **etapas muy tempranas** del proceso.
2. Integra en etapas iniciales **al cliente**.
3. **Si no funciona el prototipo** no es un fracaso, **es un aprendizaje** para el proyecto.

◆ Priorización del feedback

Qué es

Tras reunir insights a partir de herramientas como la Persona o los diferentes prototipos, llega el momento de garantizar que tu idea va por buen camino.

Se trata de un momento de reflexión para revisar lo que has descubierto en tu investigación y ver si vas en la dirección correcta o si debes replantear tu idea modificando ciertos aspectos.

Para qué sirve

- Analizar insights te permite reflexionar sobre tus hallazgos y utilizarlos para descubrir más oportunidades que pueden haberse pasado por alto.
- Asimismo, te permite modificar o repensar tu idea si consideras que no es tan atractiva, sencilla o útil como pensabas cuando iniciaste el proyecto.

Cómo construirlo

- ◆ Utiliza esta plantilla para ordenar tus comentarios para su revisión y análisis.
- ◆ Comienza volviendo a tu Persona y a tus *journeys* y escribe los principales puntos positivos y negativos y todas las ideas nuevas en notas adhesivas.
- ◆ Coloca cada nota adhesiva en una de las tres cajas:
 - ◆ **A** Comentarios positivos
 - ◆ **B** Comentarios negativos
 - ◆ **C** Ideas nuevas
- ◆ **D** Ten en cuenta el coste y el impacto de cada punto positivo y escoge tres para centrarte en ellos. Desplázalos al siguiente nivel.
- ◆ **E** Ten en cuenta el coste y el impacto de cada cuestión negativa y escoge tres para resolver o transformar en oportunidades. Desplázalas al siguiente nivel.
- ◆ **F** Ten en cuenta el coste y el impacto de las ideas nuevas y selecciona tres para centrarte en ellas. Desplázalas al siguiente nivel.
- ◆ Finalmente, obtendrás una nueva hoja de ruta para tu idea/proyecto en la cual has priorizado un conjunto de puntos positivos para centrarte en ellos, cuestiones negativas que han de transformarse y nuevas oportunidades que deben explorarse.

Priorización del feedback

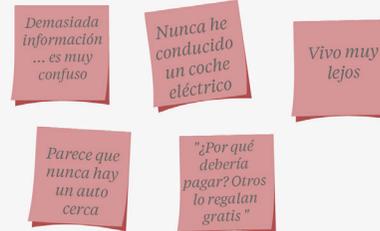
EVALUACIÓN DE LAS CONCLUSIONES Y LAS IDEAS

Comentarios positivos



Elige 3
Considera el coste y el impacto de cada punto positivo y enfócate en tres. Muevelos al siguiente nivel.

Comentarios negativos



Elige 3
Considera el coste y el impacto de cada problema negativo y enfócate en tres para resolver o transformar en oportunidades para avanzar. Muevelos al siguiente nivel.

Nuevas ideas



Elige 3
Considera el coste y el impacto de cualquier idea nueva y enfócate en tres. Muevelos al siguiente nivel.

NUEVO ROADMAP

Puntos positivos en los que centrarse



Cuestiones negativas a transformar



Nuevas ideas a explorar



Transformar puntos negativos

Aquí hay algunos ejemplos de partes interesadas clave que quizás no haya considerado. Este grupo se conoce comúnmente como Shapers:

Ejemplo: Tus usuarios potenciales han dicho que no les gusta el registro que se necesita para incorporar tu producto/servicio.
Consejo: Puedes transformarlo como un desafío preguntando:

- ¿Cómo podemos simplificar el proceso de registro?
- ¿Cómo podríamos eliminar el paso de registro o hacerlo invisible para nuestros usuarios?

Eso significa que tú y tu equipo necesitarán replantearse el enfoque de ideas y encontrar nuevas formas de vincularse con los usuarios potenciales.



Test de concepto

Esta herramienta incluye los siguientes lienzos:

■ **Feedback de test de concepto**

Qué es

El test de concepto es una técnica de investigación cualitativa que se realiza con los usuarios para testear modelos o ideas que aún no han sido terminadas o prototipadas. Nos permite recopilar comentarios de los usuarios.

Se trata de una evaluación que se efectúa en las etapas iniciales tras haber definido el concepto (véase la sección de mapa de concepto).

Los resultados no son definitivos. Los resultados simplemente constituyen una etapa más en el proceso de iteración.

Para qué sirve

Nos permite obtener comentarios en una etapa inicial del proyecto y validar hipótesis, o bien lo opuesto, para descubrir aspectos de la solución en cuestión que no están funcionando.

Nos permite iterar y mejorar la solución, al tiempo que nos permite lograr un conocimiento más profundo acerca de las necesidades del usuario.

Ayuda a evaluar el grado de aceptación o de rechazo del participante en lo que respecta al concepto que se está testeando. Obtenemos una visión de la forma de pensar de los usuarios que nos ayuda a desarrollar otro concepto con mayor precisión.

Sirve para detectar funcionalidades nuevas y mejores.

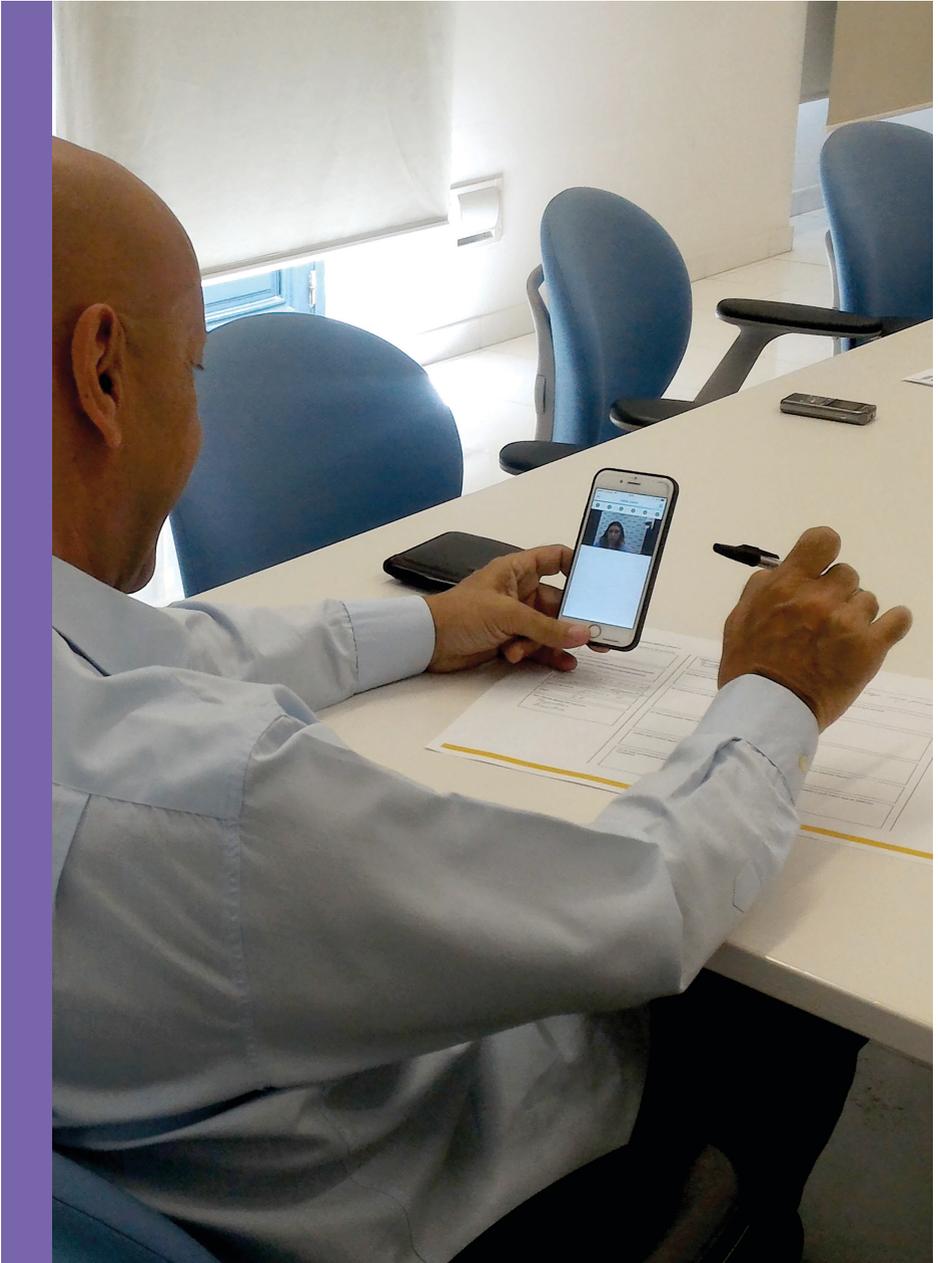
Cómo se realiza

El proceso completo para realizar un test de conceptos sigue el procedimiento presentado inicialmente al comienzo de esta sección de evaluación.

Lo que resulta específico en relación con este test particular es el estímulo que debe permitir que el usuario comprenda la nueva solución y se imagine a sí mismo utilizándola.

En términos prácticos:

- ◆ Antes de la entrevista, prepara el estímulo para presentarlo al usuario. El estímulo podría ser, por ejemplo, el mapa de concepto. Asimismo, podrías mostrarle un *journey* de una situación ideal utilizando esta nueva solución, o preparar tarjetas explicando los distintos aspectos de la solución.
- ◆ Muestra al usuario un estímulo de forma que pueda entender el nuevo concepto o la nueva solución en la que se está trabajando.
- ◆ Atiende a la reacción espontánea del usuario al estímulo.
- ◆ Pídele al usuario que piense en voz alta, intenta evitar explicaciones e intenta comprender su punto de vista.
- ◆ Contesta a sus preguntas con preguntas.
- ◆ Invítale a expresar sus ideas y a crear conjuntamente contigo.
- ◆ Acepta las críticas como una oportunidad de mejora.
- ◆ Evita justificar las cosas y evita los argumentos de venta.
- ◆ Puedes recopilar los comentarios del usuario utilizando el lienzo de feedback de test de concepto.
- ◆ Tanto los comentarios positivos como negativos resultan útiles y constituyen una parte del proceso de aprendizaje para avanzar en el proyecto.



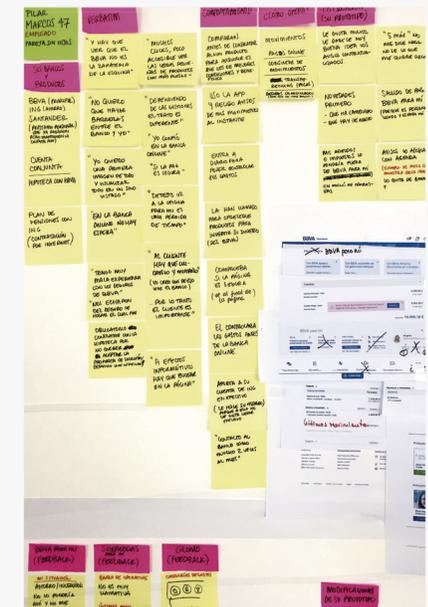
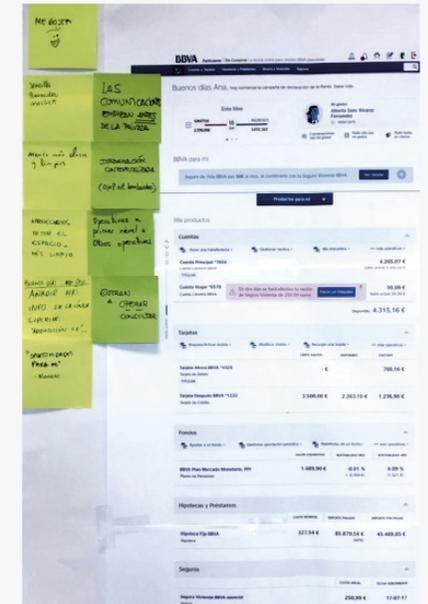


Cómo rellenar el lienzo de feedback del test de concepto

- ◆ Escribe el **nombre del concepto** y el **nombre y el perfil del usuario**.
- ◆ Una vez que hayas presentado los estímulos (o bien el usuario los haya leído) escribe sus **primeras impresiones** utilizando oraciones completas.
- ◆ Realiza una descripción más detallada y **revisa lo siguiente con el usuario**:
 - aspectos positivos
 - aspectos negativos
 - cosas a añadir y por qué
 - cosas a omitir y por qué
 - cosas que cambiarían y por qué
- ◆ Si te quedas sin espacio, **utiliza una página en blanco adicional** para escribir los "porqués".
- ◆ Finalmente, **pregunta** al usuario **si desea utilizar esta solución y pregúntale por qué**.
- ◆ **Pregúntale** si le gustaría **añadir algo**.
- ◆ **Agradécele** por su tiempo y **concluye la entrevista**.

Feedback del test de conceptos

Experiencia que está siendo comprobada Tu Compañero BBVA		Usuario Denominación Sara Perfil de la usuaria 51 años, clienta, no acostumbrada al uso de la tecnología	
Primeras impresiones / comentarios espontáneos ¿Cómo fue la experiencia? ¿Cuál es la opinión del usuario sobre su diseño? ¿Hubo algo que critica?		PROBLEMA! Desea más detalles	
Exploración			
Aspectos positivos - Considera que el concepto es simple y efectivo - Le habría gustado ser capaz de resolver problemas básicos rápidamente		Aspectos negativos - No ser capaz de obtener más datos sobre su consulta - Malas experiencias (previas) con las preguntas más frecuentes genera una expectativa negativa	
Cosas que añadir Redireccionar al cliente a un sitio en donde pueda encontrar más información en la app principal del banco	Cosas a omitir La opción de personalizar el asistente según la edad. No le importa la edad del asistente.	Cosas que deben cambiar La expresión "devolución de llamada"	
Evaluación final / Grado de aceptación Si bien no estaba acostumbrada a utilizar apps en su móvil, querrá utilizar esta app. Consideró que este servicio resultaba necesario y dijo que lo utilizaría. No obstante, el hecho de que no pueda obtener más datos en relación con su consulta constituye un problema que deb abordarse.			

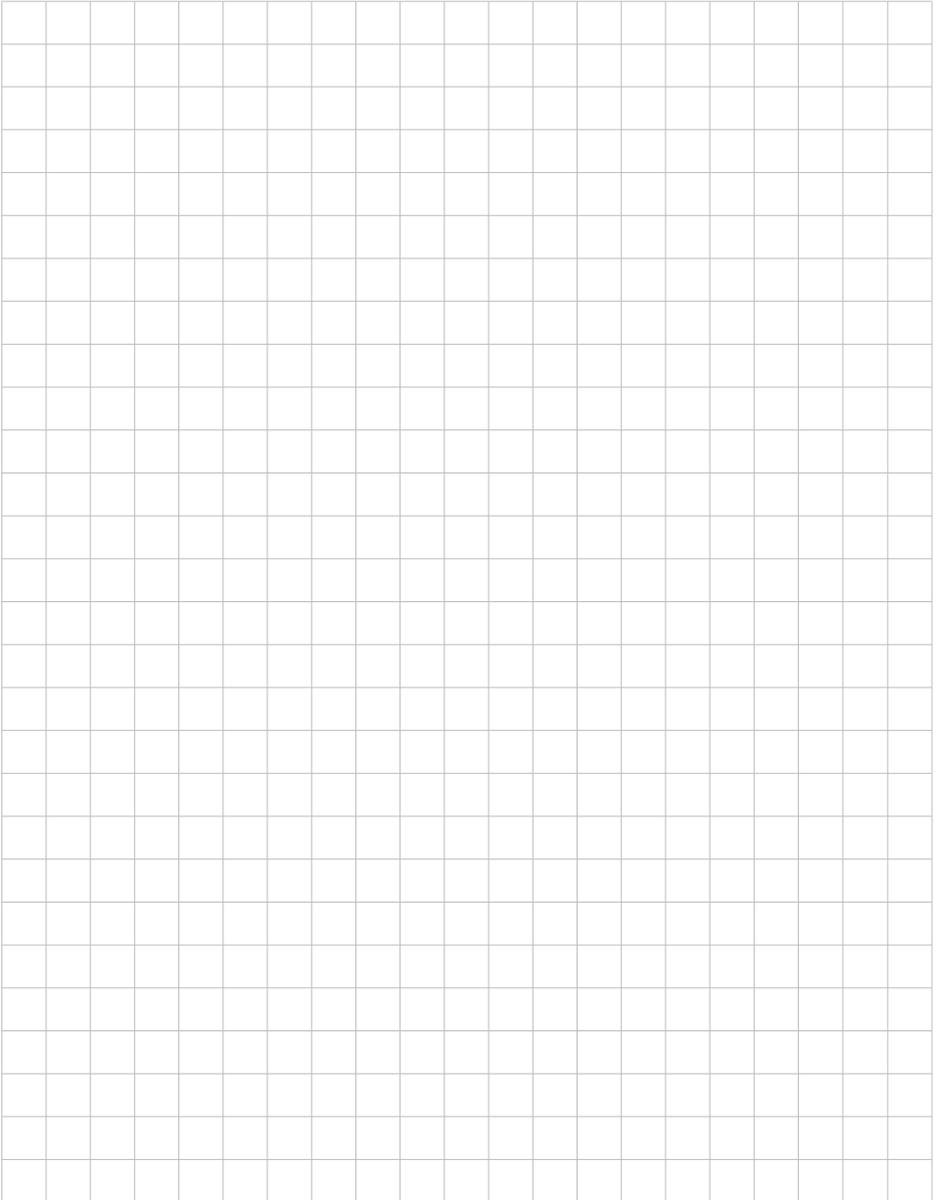


Ajuste del modelo mental y necesidades del usuario

Además de los problemas de usabilidad que puedas tener para mejorar a partir de tu prototipo, asegúrate de que tu concepto se ajusta a las necesidades y las expectativas del usuario.

- Ajuste del modelo mental: entre los resultados del test de usuario puede haber hallazgos, comentarios o comportamientos que sugieren cómo tu usuario potencial ve el mundo de una determinada forma que impacta en la manera en que interpretan la información y la forma en que se comportan (por ej., los usuarios esperan obtener un descuento cuando adquieren más de dos productos o servicios)

Notas, dibujos y fotos



Test de usuario

Esta herramienta incluye los siguientes lienzos:

- **Planificación del test de usuario**
- **Análisis de tareas**
- **Análisis de la experiencia**

Qué es

El test de usuario es una técnica de investigación cualitativa que permite que un prototipo sea testeado con usuarios reales. Puede hacerse con prototipos más o menos refinados.

El usuario debe llevar a cabo una serie de tareas y se recoge su feedback.

Para qué sirve

- Para ver si los usuarios comprenden las características de la solución
- Para ver si la solución les permite completar las tareas o no
- Conseguir feedback para iterar en busca de opciones mejores
- Para implicar al usuario y escucharlo directamente

Cómo se realiza

El proceso completo para realizar un test de usuario sigue el procedimiento presentado inicialmente al comienzo de la sección de evaluación. En este caso, el estímulo es un prototipo interactivo y un listado de tareas que el usuario debe realizar.

01. **Prepara** el test (con el lienzo de planificación del test de usuario)
02. **Realiza** el test (con el lienzo de análisis de tareas)
03. **Analiza** la experiencia tras el test (con el lienzo de análisis de la experiencia)
04. **Iteración**

“Cuando se permite que las personas participen en el proceso de diseño, a menudo se descubre que tienen ideas muy ingeniosas acerca de lo que realmente podría servirles de ayuda.”
Y no se trata de un evento aislado: es un proceso iterativo.

Melinda Gates

01 Preparación del test de usuario

(con el lienzo de planificación del test de usuario)

01. **Define las tareas** que el usuario debe llevar a cabo (objetivos y tareas).
02. **Define lo que consideres** que es un éxito o aquello que no lo es.
03. **Define los aspectos concretos** a evaluar (funciones, aspecto, textos, ubicación de los elementos).

Asegúrate de que los estímulos permitirán que el usuario realice las tareas.

02 Realización del test

(con el lienzo de análisis de tareas)

Para realizar el test sigue los siguientes pasos utilizando el lienzo de análisis de tareas:

01. **Presenta el contexto** en el que va a utilizarse la aplicación o el sitio web (en el caso de que un usuario no se ajuste perfectamente al perfil necesario, sitúalo en contexto).
02. **Asigna una tarea, observa y escribe** qué ocurre en el lienzo.
03. **Invita al usuario a pensar en voz alta.** No aportes soluciones, devuelve las preguntas. Solo sirve de ayuda si el usuario se frustra.
04. **Escribe todos los resultados** en el lienzo de análisis (éxito, obstáculos, qué ayudó y qué entorpeció la consecución de la tarea).
05. Una vez que hayas terminado las tareas, **pregunta qué les pareció la experiencia.**
06. **Revisa las barreras** con el usuario y explora aspectos específicos.
07. **Intenta comprender** los cambios necesarios para la mejora.
08. **Evalúa** la experiencia y la aceptación del

03 Análisis de la experiencia tras el test

(con el lienzo de análisis de la experiencia)

01. **Vuelca, organiza y analiza** la información en el lienzo.
02. **Explora los detalles** desde la perspectiva del usuario:
 - aspectos positivos
 - aspectos negativos
 - cosas a añadir
 - cosas a omitir
 - cosas que deben cambiar.
03. Analiza el grado de aceptación del usuario respecto a la solución (siendo honesto).

04 Iteración

Utilizando los hallazgos de los distintos tests, **identifica las oportunidades** para la mejora, **piensa en ideas** a resolver y **perfecciona tu solución** (más información en la siguiente sección sobre iteración en la fase de evaluación).

Para el test de usuario y los 3 lienzos siguientes



Equipo

1-5 personas.



Tiempo

De 45 minutos a una hora y media para cada test, dependiendo de los detalles y del número de estímulos presentados al usuario.



Materiales

Un prototipo interactivo, listado de tareas. Un dispositivo para grabar o una cámara de vídeo. Papel, lápiz, una impresión del lienzo de análisis de tareas, una impresión del lienzo de análisis de la experiencia.



Consejo

Deja que el usuario hable, intenta ayudarle lo menos posible.

Recuerde que no se trata de una evaluación de tu persona.

Apunta cuidadosamente todo lo que observes.

Utiliza frases completas e incluye citas del usuario. Esto te servirá de ayuda más adelante.

Si no dispones de suficiente tiempo para apuntarlo todo durante el test, tómate algo de tiempo después para escribir las ideas mientras permanecen frescas en el recuerdo.



Lo que te ayuda a conseguir

- Feedback del usuario en una etapa muy temprana
- Tener ideas nuevas
- Validación o rechazo de hipótesis
- Iteración integrando el punto de vista del usuario.



Herramientas y actividades antes de empezar

- Prototipo interactivo
- Listado de tareas definidas en el lienzo de planificación del test de usuario



Herramientas y actividades para más tarde

- Iteraciones con el prototipo interactivo
- Si resulta necesario, haz iteraciones con el mapa de concepto, el *journey* y/o los principios de diseño (o planteárlas).



Para Agile

- Identifica y evita los errores de implementación y usabilidad que pudieran afectar a la experiencia.
- Mejora las historias de usuario.

Planificación del test de usuario

Objetivos del test Testear el prototipo construido con tecnología de IA, observando cómo realiza la tarea el usuario y formulándole algunas preguntas inmediatamente después.

	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4	Tarea 5
Objetivo del usuario	Registro en la app y sincronización con la cuenta del banco	Personalizar las opciones de la app	Formula a tu Compañero una pregunta sobre la resolución de un problema	Contacta con el call center desde la app	Conversaciones con el call center para resolver el problema
Métricas para el éxito	Lograr completar la tarea en menos de 1 minuto	Lograr completar la tarea en menos de 2 minutos	Obtener los datos deseados en menos de 3 minutos ¡Y no obtenerlos!	Lograr completar la tarea sin requerir asistencia en menos de 2 minutos	Lograr resolver su consulta en menos de 5 minutos
Elementos a observar	¿Cuáles son las principales dificultades a la hora de realizar esta tarea? ¿Cómo reacciona ante el hecho de tener que registrarse?	¿Cuáles son las opciones de personalización que captan su atención en mayor medida? ¿El usuario se identifica con su asistente?	¿Qué datos les interesan más? ¿También han apuntado cosas en papel? ¿En qué momentos dejan de reflexionar?	¿Qué hacen para intentar completar la tarea?	¿Cómo reaccionan ante esta tarea? ¿Qué tono deben adoptar con el call center?

Cuántos usuarios

He aquí algunas sugerencias y consejos que pueden ayudarte a obtener el máximo rendimiento de tu planificación de test de usuario.

- Basándose en la experiencia de Jacob Nielsen en el testeo de usuario y la usabilidad el número mínimo de usuarios de un mismo perfil que necesitas tener es cinco. Testear 5 usuarios te permite localizar prácticamente tantos problemas de usabilidad como cabría descubrir testeando a un número de participantes muy superior.
- Si deseas testear tu prototipo con más de un perfil de usuarios, necesitarás tener cinco de cada perfil.

Tipos de tareas

- Tareas directas: se consideran tareas de instrucción Ejemplo: "entrar en el sitio web y encontrar un crédito de hasta 9.000 €". Esas tareas son más técnicas y podrían ir en detrimento de la experiencia del usuario respecto al producto en su conjunto.
- Tareas de escenario: son tareas que permiten formular las instrucciones mediante un ejemplo de la vida real: "vas a casarte y deseas mejorar tu presupuesto para la fiesta de bodas. Entrás en el sitio web buscando un crédito de hasta 9.000 €". Este tipo de tareas ayudan a lograr que el usuario se olvide de que está realizando un test.

	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4	Tarea 5
Objetivo del usuario					
Métricas para el éxito					
Elementos a observar					

Notas, dibujos y fotos

A large grid consisting of 20 columns and 25 rows of small squares, intended for taking notes, drawings, and photos during the evaluation phase.

Análisis de tareas

	Tarea 1 Aceptar/KO	Tarea 2 Aceptar/KO	Tarea 3 Aceptar/KO	Tarea 4 Aceptar/KO	Tarea 5 Aceptar/KO
Éxito	Aceptar	Aceptar	Aceptar	KO	KO
Obstáculos	Introducir el número de cuenta durante el proceso de registro resulta difícil porque se trata de un número muy largo	Habia demasiadas opciones de personalización. El usuario no desea dedicar mucho tiempo a esto.	La voz del Compañero hace que resulte un poco difícil comprender la información	El usuario tiene problemas a la hora de encontrar la información que quería localizar en la página	El hecho de que reciban una llamada y luego tenga que repetir su consulta y, posteriormente, sea redirigidos al departamento apropiado implica que se tarda mucho tiempo en resolver la consulta
Facilitadores	El hecho de que el registro sea la única opción en la página hace que resulte más fácil de comprender	Presentar un ejemplo inicial con el Compañero ayuda al usuario a decidir cómo desea que sea este	La pregunta del usuario se comprendió correctamente. El hecho de que se incluyeran las fechas en la respuesta ayudó a resolver la consulta rápidamente	Preguntar si el usuario deseaba ser redirigido mejoró la experiencia	
Observación El objetivo principal en este caso consiste en observar el comportamiento del usuario antes que sus opiniones.	Para efectuar el registro no debería resultar necesario proporcionar datos más allá del número de cuenta. Si el usuario ya dispone de la app del banco, solicitar su número de cuenta no debería resultar necesario	!Sería conveniente informar al usuario de que puede modificar su Compañero cuando lo desee.	En caso de que el usuario no comprenda la respuesta del Compañero, es importante que aparezca de inmediato la opción "repetir".	Resulta MUY IMPORTANTE que el usuario no sea redirigido a la página de inicio, sino directamente al lugar en el que pueda encontrar la información que necesita	La persona que llama al cliente debe ser alguien que puede darle una respuesta directamente. Ya debe conocer la consulta del usuario

¿Qué funcionó y qué no funcionó?

He aquí algunas preguntas que pueden ayudarte a obtener el máximo rendimiento de tu análisis.

- ¿Qué funciona para los usuarios?
- ¿Qué no funciona para ellos?
- ¿Qué les causa confusión o les provoca preocupación?
- ¿La experiencia cumple sus expectativas? ¿Por qué sí o por qué no?

- Utiliza estos datos para evaluar e identificar patrones de errores de tarea-flujo. Además, el componente cualitativo puede ayudar a identificar el potencial POR QUÉ en relación con cualquier otro problema de tarea-flujo que pueda descubrirse.

	Tarea 1 Aceptar/KO	Tarea 2 Aceptar/KO	Tarea 3 Aceptar/KO	Tarea 4 Aceptar/KO	Tarea 5 Aceptar/KO
Éxito					
Obstáculos					
Facilitadores					
Observación El objetivo principal en este caso consiste en observar el comportamiento del usuario antes que sus opiniones.					

Notas, dibujos y fotos

A large grid for taking notes, drawings, and photos. The grid consists of 20 columns and 25 rows of empty cells.

Análisis de la experiencia

Experiencia que está siendo comprobada

Primer prototipo "Tu Compañero BBVA"

Usuario

Denominación: Maria
Perfil del usuario: 45 años, cliente, no acostumbrada al uso de la tecnología

Evaluación de la experiencia

¿Cómo fue la experiencia?
¿Cuál es la opinión del usuario sobre su diseño?
¿Hubo algo que criticar?

La usuaria valoró la experiencia como algo simple y fácil de usar, considerando que el diseño es amigable, intuitivo y rápido. Solo hay unos pocos elementos criticables como el hecho de que te redirijan a la página principal y al servicio de llamada del banco

Exploración

Aspectos positivos

"Personalizar el Compañero puede ser muy divertido" "Creo que mediante este servicio puedo resolver mis dudas en cualquier momento y de forma bastante sencilla."

Aspectos negativos

Redirigir al usuario a la página principal del banco en lugar de enviarlo a la página en la que podría encontrar la información que está buscando.

Cosas que añadir

Más compañeros, como es el caso de personajes divertidos en lugar de personas. El proceso de personalización podría ser más entretenido

Cosas a omitir



Cosas que deben cambiar

Dirige al cliente al sitio correcto, tanto en la página web como en lo que respecta al Call Center

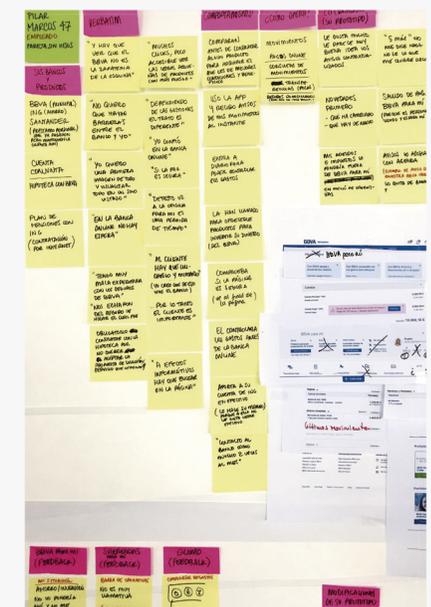
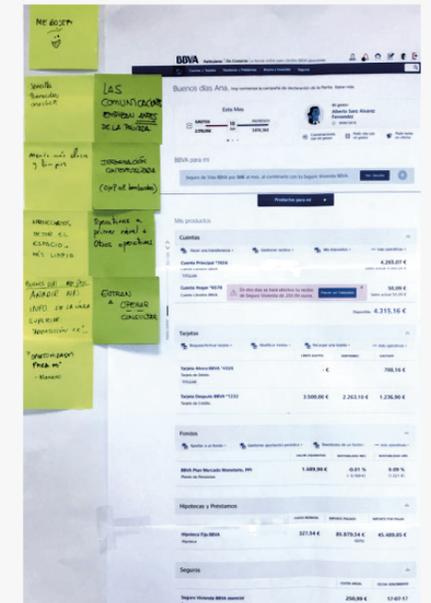
Evaluación final / Grado de aceptación

Hemos validado el concepto y hemos logrado un alto nivel de aceptación. Asimismo, nuestros principios de diseño han funcionado bien, si bien algunas acciones deberían tener un carácter más simple.

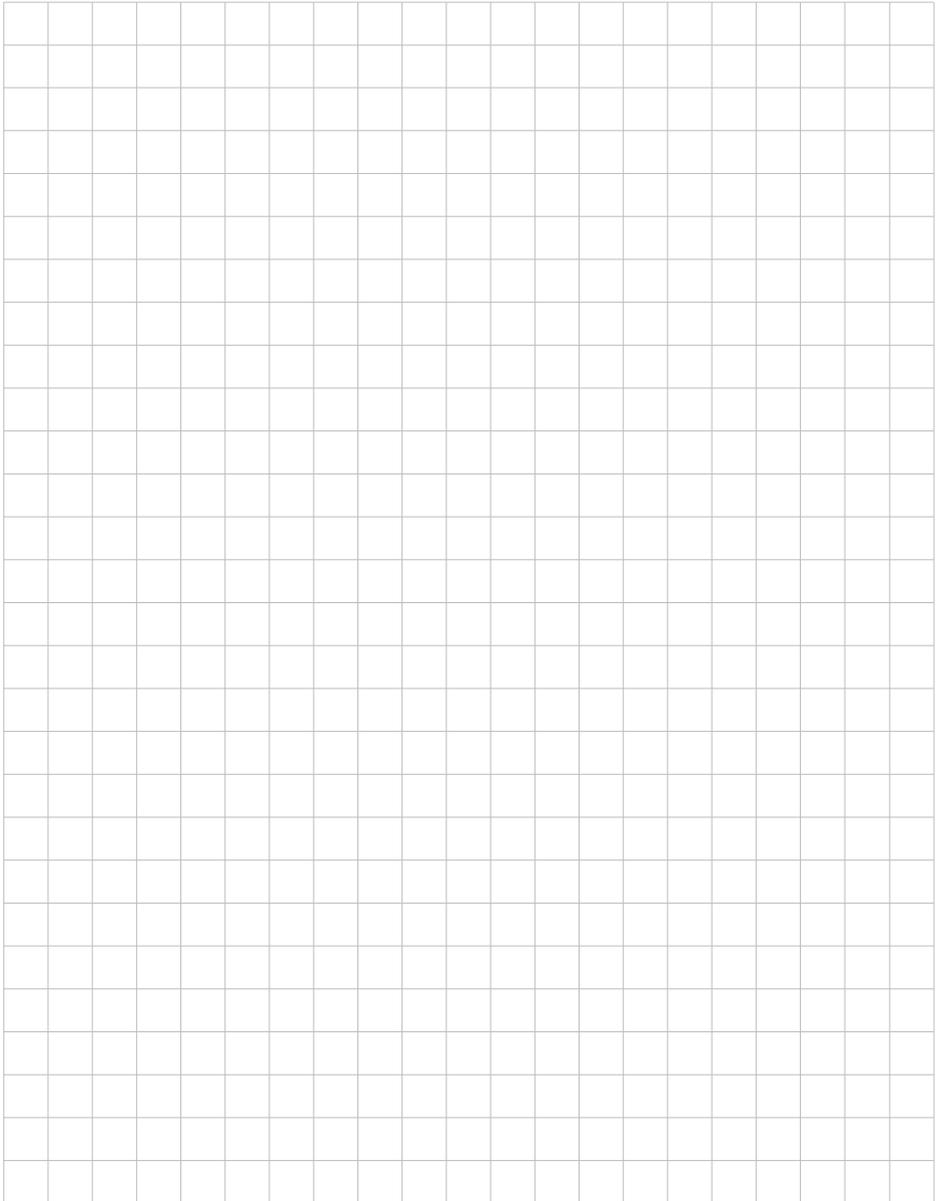
Ajuste del modelo mental y necesidades del usuario

Además de los problemas de usabilidad que puedas tener para mejorar a partir de tu prototipo, asegúrate de que tu concepto se ajusta a las necesidades y las expectativas del usuario.

- Ajuste del modelo mental: entre los resultados del test de usuario puede haber hallazgos, comentarios o comportamientos que sugieren cómo tu usuario potencial ve el mundo de una determinada forma que impacta en la manera en que interpretan la información y la forma en que se comportan (por ej., los usuarios esperan obtener un descuento cuando adquieren más de dos productos o servicios)



Notas, dibujos y fotos





Iteración en la fase de evaluación

La fase de evaluación sirve para:

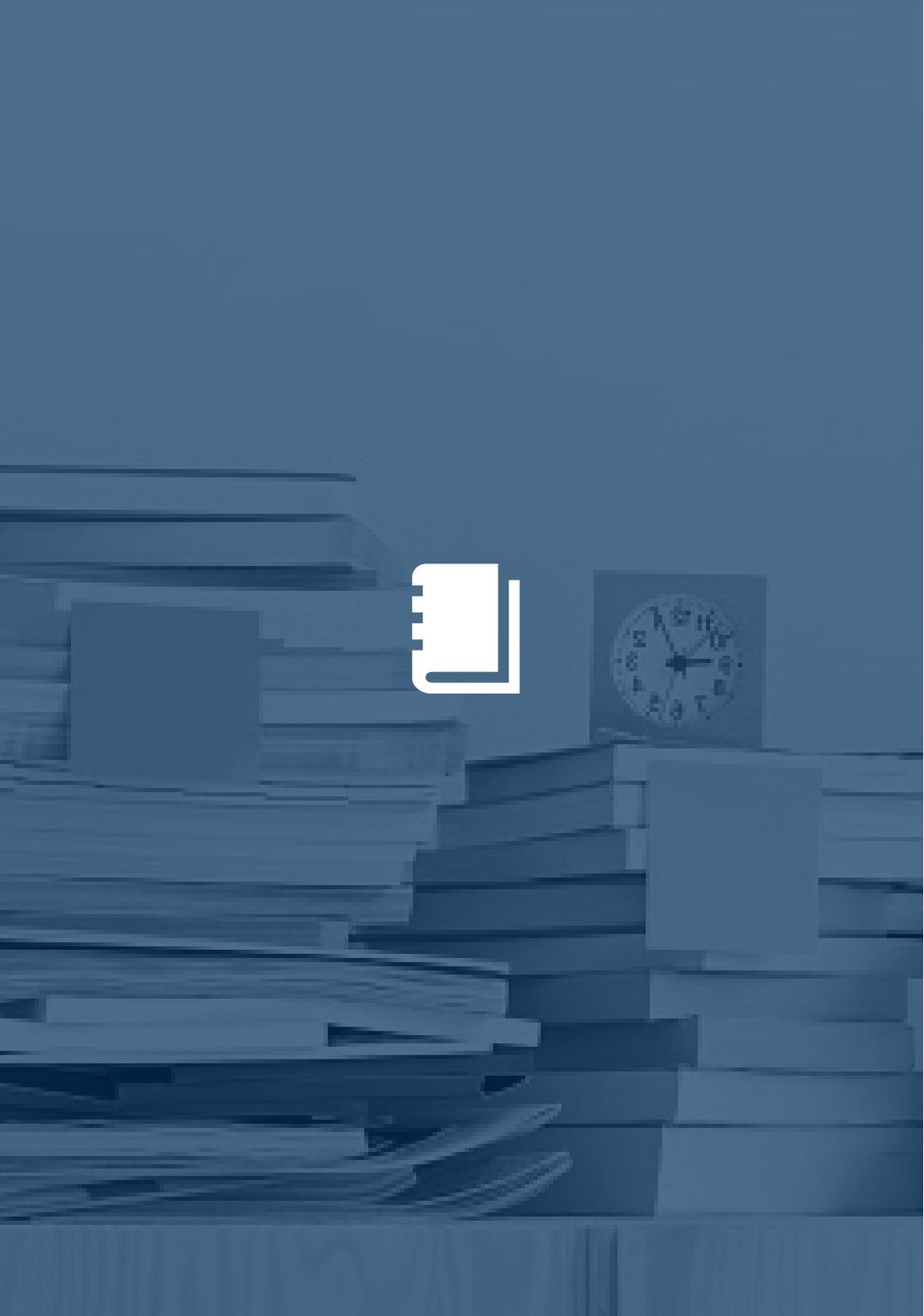
01. comprender lo que funciona bien para el usuario, aquello que tiene valor
02. identificar las oportunidades de mejora,
03. obtener ideas nuevas para completar la solución que se está creando.

Una vez que se haya realizado la evaluación y se hayan detectado las áreas problemáticas, puede efectuarse otra ideación para encontrar ideas que resuelvan estos problemas.

Este conocimiento y estas ideas nuevas permiten que el equipo realice iteraciones en relación con cada aspecto de la solución y contribuya a las mejoras en relación con:

- el **concepto**
- la **Persona**, comprendiendo mejor al usuario
- el **journey**, para mejorar la experiencia que estamos diseñando
- el **mapa de ecosistema**, añadiendo un nuevo actor posible o bien eliminado uno, o bien repensando las relaciones de manera distinta
- el **lienzo de modelo de negocio**, mejorando la propuesta de valor, los canales...
- los distintos prototipos **interactivos**
- el **blueprint**, para mejorar la experiencia.

Recursos para
seguir aprendiendo



Bibliografía

Sobre Design thinking en general

- **Change by design**, Tim Brown, Consejero delegado de IDEO
🔗 <https://www.ideo.com/by-ideo/change-by-design>
Contiene una serie de temas fundamentales en relación con el Design Thinking, que constituye la visión de IDEO...
- **Design Thinking**, Thomas Lockwood
🔗 <http://www.lockwoodresource.com/insight/our-books/>
Muy interesante y denso, incluye varios artículos de interés con mucho contenido relacionado con la organización y la gestión del diseño.
- **Innovating for people**, Luma Institute
🔗 <https://www.luma-institute.com/resources>

Trata de las fases de comprensión y evaluación

- **Just enough research**, Erika Hall
🔗 <https://abookapart.com/products/just-enough-research>
- **Interviewing users**, Steve Portigal
🔗 <http://rosenfeldmedia.com/books/interviewing-users/>
- **It's our research**, Tomer Sharon
🔗 <http://itsourresearch.ch/>
- **Validating product ideas**, Tomer Sharon
🔗 <http://www.leanresearch.co/>
- **A crash course in UX Design Research** (artículo)
🔗 <https://uxdesign.cc/a-crash-course-in-ux-designresearchea00c3307c82#.2kxnwvq8v>

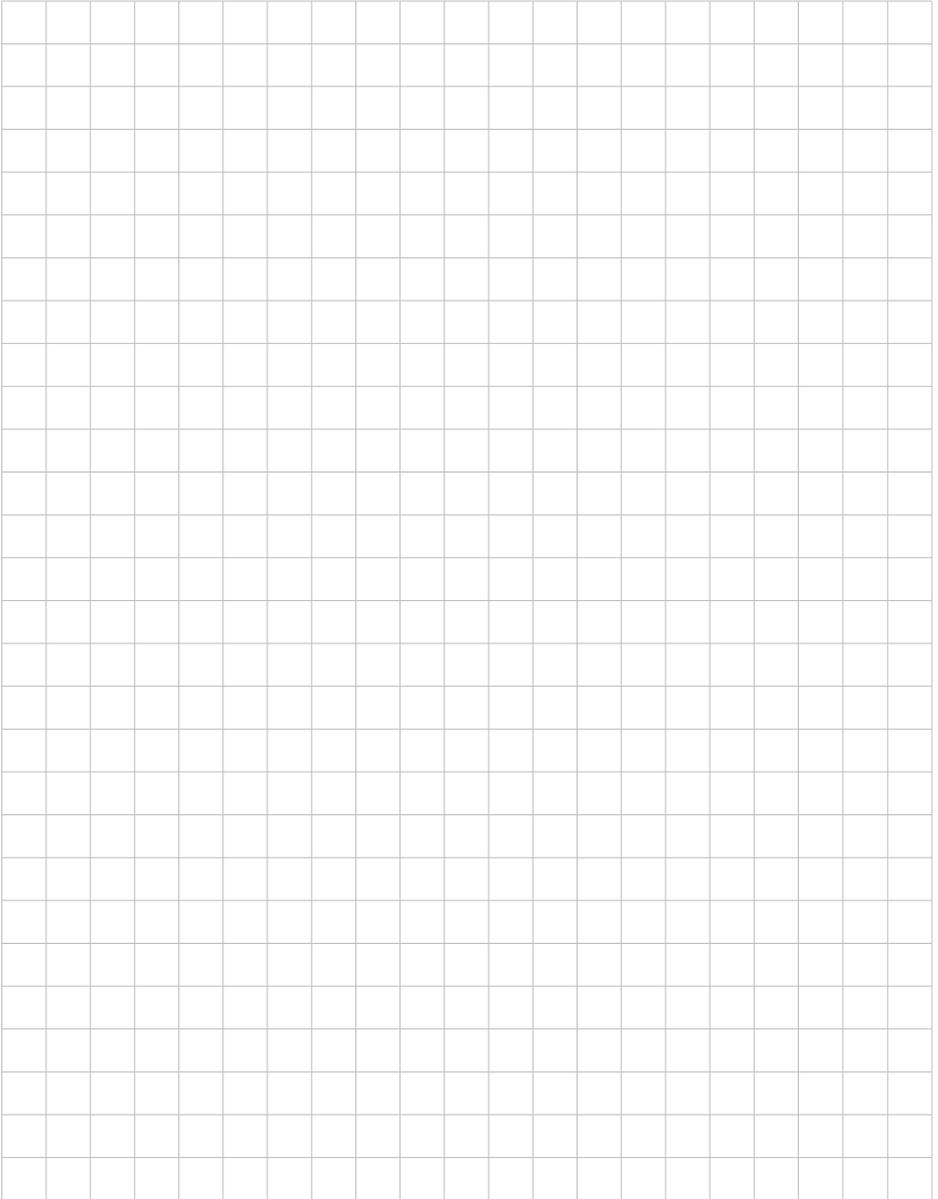
Sobre Design thinking aplicado a la creación o al rediseño de nuevos servicios

- *Esta página incluye muchas referencias: **Service Design Books***
🔗 <http://www.servicedesignbooks.org/browse/>
No obstante, he aquí una selección inicial:
- **Service Design, From Insight to Implementation**, por Andy Polaine, Ben Reason y Lavrans Løvlie
🔗 <http://rosenfeldmedia.com/books/service-design/>
Muy recomendable.
- **Designing Services with innovative methods**, varios autores
🔗 <http://www.servicedesignbooks.org/isbn/9789525018424/designing-services-wit...>

Notas, dibujos y fotos



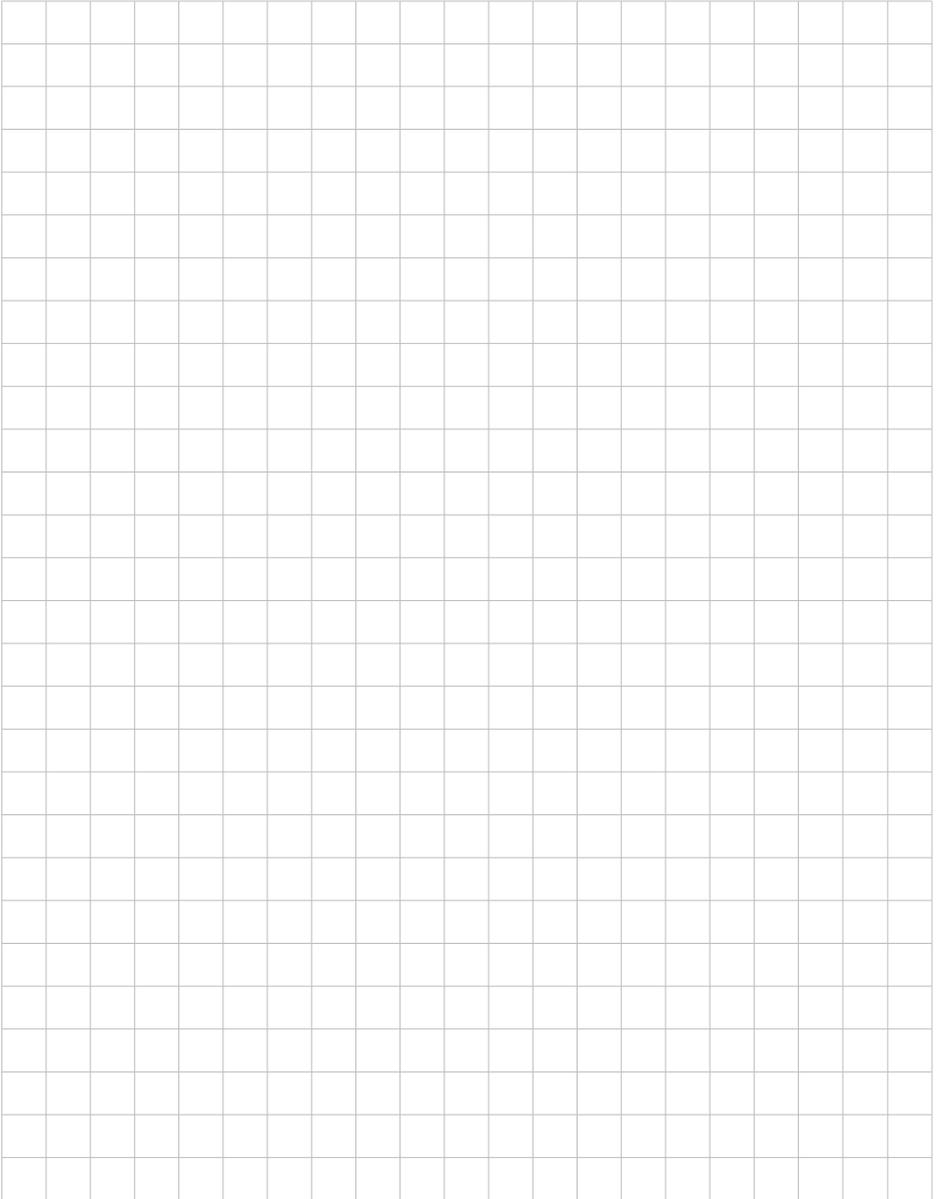
Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



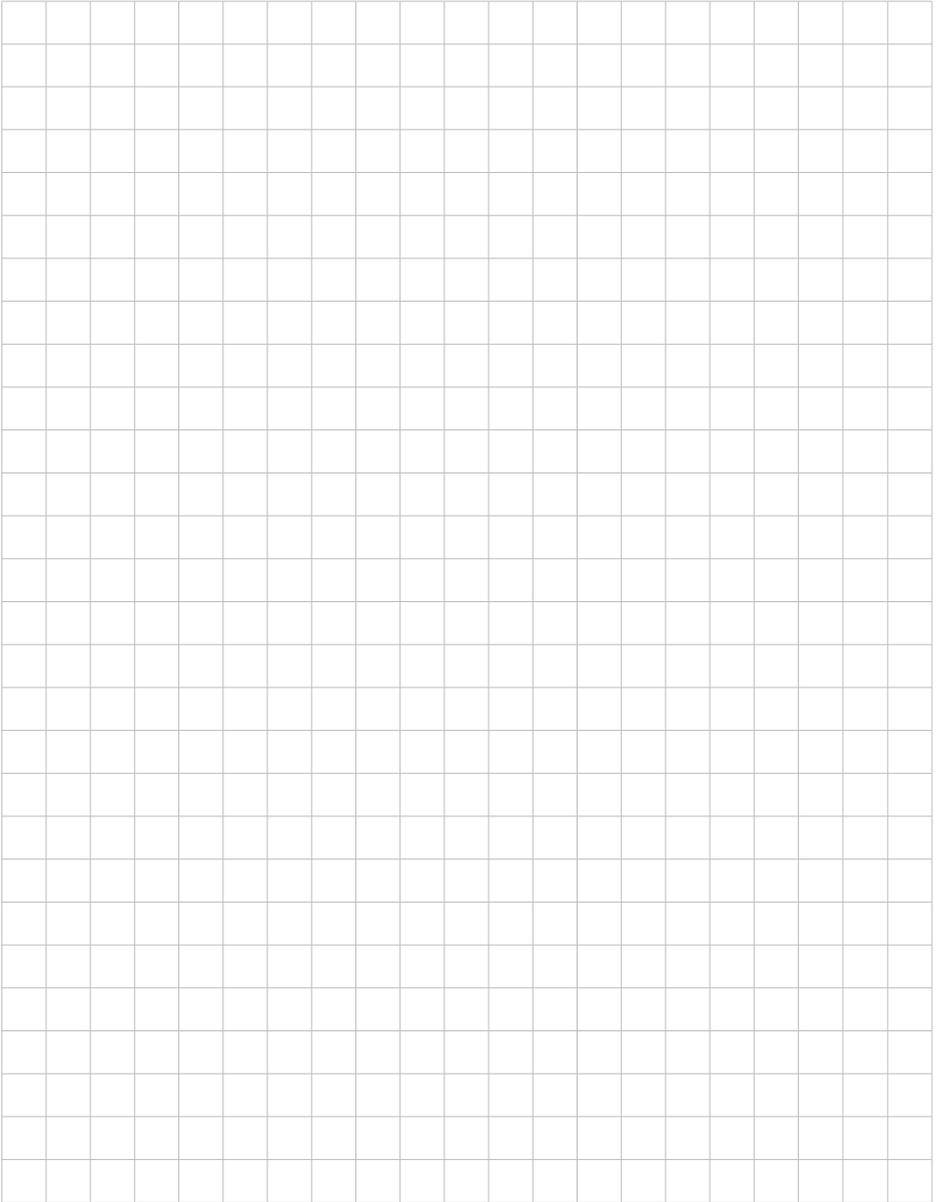
Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



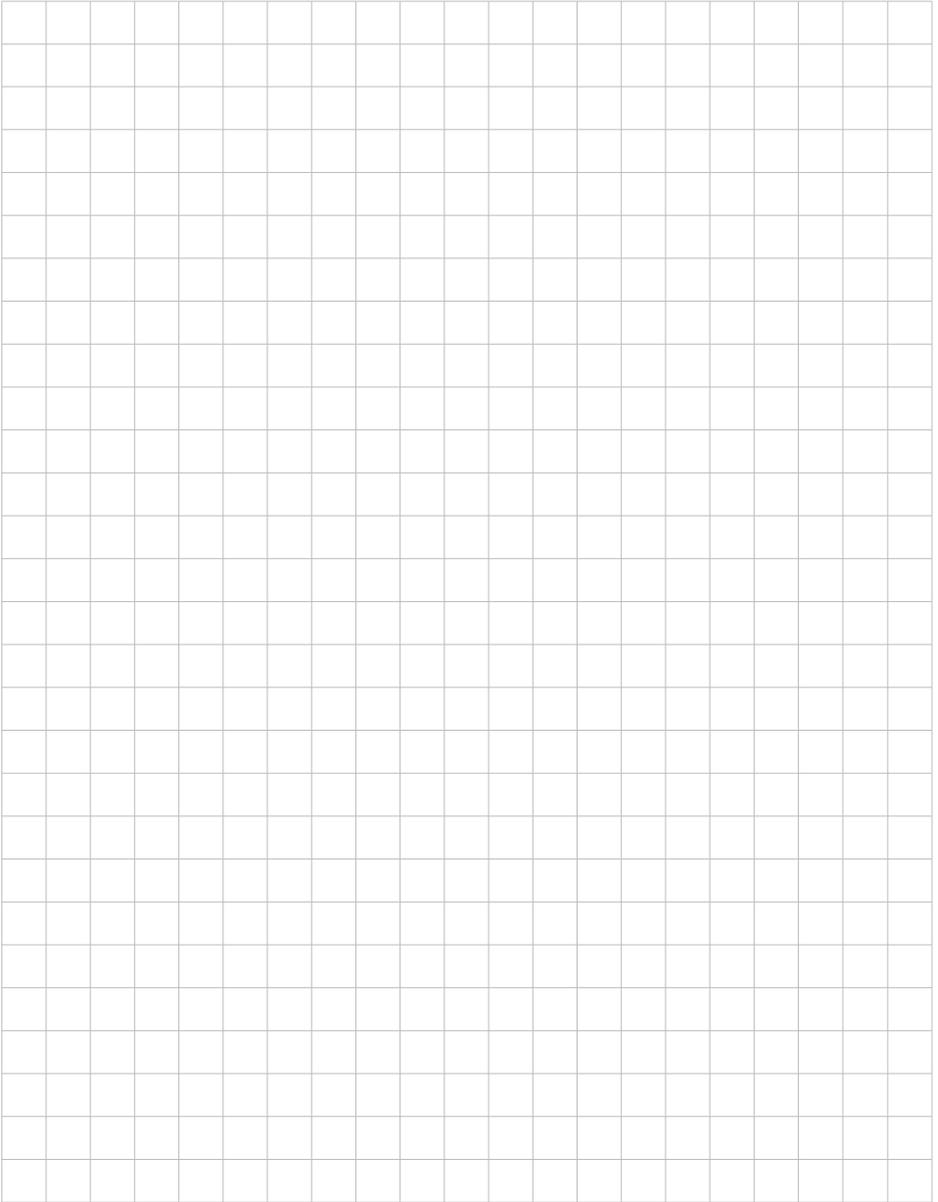
Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos



Notas, dibujos y fotos





Haz

Design Thinking

Manual de Design Thinking

