

# Sobre el método Outliers School

Análisis de mercado + pensamiento de diseño +  
mentorización + productos reales



por **Hugo Pardo Kuklinski**

OutliersSchool.net



Promover un pensamiento de diseñador para no diseñadores que les permita atacar problemas concretos creando innovación con el usuario en el centro del proceso.

“No importa cuán pequeño pueda parecer el comienzo: lo que se hace bien, bien hecho queda para siempre”. -Henry David Thoreau.

**E**n 2007, mientras trabajaba como Profesor Visitante en el *Human-Computer Interaction Group* de la Universidad de Stanford<sup>1</sup>, descubrí por primera vez el *design thinking* o pensamiento de diseño, una de las técnicas para generar innovación basada en el usuario que más se utiliza en el entorno empresarial de Silicon Valley. Dos eran las referencias a las que en su momento presté mayor atención, ambas muy conectadas con mi trabajo en la universidad. Por un lado, la recién creada Stanford d.School<sup>2</sup> y, por otro, la empresa IDEO<sup>3</sup>, ubicada a escasos metros del campus. En ambos escenarios, el concepto era el mismo: **promover un pensamiento de diseñador para no diseñadores que les permita atacar problemas concretos creando innovación con el**

---

1. <http://hci.stanford.edu/>. Un gran mérito en mi fase de descubrimiento del *design thinking* la tuvo mi tutor en Stanford, el investigador Scott Klemmer, en su momento Codirector del Human-Computer Interaction Group de Stanford University y miembro de la d.School. En noviembre de 2007 le hice esta entrevista, donde destacaba su especial atención por la dinámica de cómo ha-

cer coincidir la evolución tecnológica y la obsesión por la novedad de mercado, con la adaptación cognitiva de los usuarios. <http://digitalistas.blogspot.com.es/2007/12/entrevista-con-scott-klemmer-el-diseo.html>

2. La Stanford d.School es formalmente conocida como *Hasso Plattner Institute of Design at Stanford*. Creada en 2005 con una donación de 35 millones de dólares norteamericanos por parte de Hasso Plattner, el fundador de SAP. <http://dschool.stanford.edu>
3. De la enorme experiencia de trabajo del centro norteamericano de innovación y diseño IDEO, quisiera destacar el proyecto *Design Thinking for Educators*. “Pensamiento de Diseño para Educadores” fue desarrollado en conjunto con la Riverdale Country School (escuela independiente de la ciudad de Nueva York) y plantea seis etapas básicas para explorar estrategias de innovación, de pensamiento creativo y colectivo aplicados a la educación. Estas etapas son: descubrir sentido (discutir un posible desafío), explorar el mundo (benchmarking), crear significado (brainstorming), prototipar (desarrollar un borrador de diseño en formato beta), promover feedback externo al equipo (los grupos se analizan entre sí) y evolución (desarrollo iterativo). <http://designthinkingforeducators.com>

**usuario en el centro del proceso.** La experiencia en el entorno digital demostraba que se podía hacer innovación *bottom-up* (de abajo hacia arriba) involucrando a los afectados por el problema para crear soluciones no esperadas. Uno de los referentes de IDEO, su Director Gerente Tim Brown, define al pensamiento de diseño afirmando: “los diseñadores han sido capaces de crear los productos que todos disfrutan, integrando lo que es deseable desde un punto de vista humano con lo que es deseable desde lo tecnológicamente factible y lo económicamente viable. **El *design thinking* toma el próximo paso: colocar todas esas herramientas en la mano de personas que nunca se han pensado a sí mismas como diseñadores y aplicarlas a un mayor**

**rango de problemas”.** Tal es la aproximación de Brown en *Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation* (2009).

Lo cierto es que un nuevo conocimiento demora mucho tiempo en convertirse en productos y servicios. El *design thinking* acelera ese proceso a través de la innovación en fase de prototipo. Alfons Cornella señala en *Visio-nomics* (2010) que “más que escuelas de negocios, deberían crearse escuelas de diseño, para pensar en forma creativa y no lineal las soluciones probables, que no las definitivas”.

# El método Outliers School

Tal como es implementado en Outliers School<sup>4</sup>, el proceso desde la definición del problema hasta el diseño del prototipo –y de éste al diseño del producto– consta de seis fases. Nuestra vocación ha sido crear desde el inicio una lógica de trabajo que reúna lo que consideramos mejor de varias metodologías de pensamiento de diseño<sup>5</sup>, atendiendo a cinco aspectos básicos a veces un tanto desatendidos en este tipo de procesos. Con estos cinco aspectos, una metodología basada en la estrategia de pensamiento

---

4. Toda la información en OutliersSchool.net. Ver nuestro canal Vimeo de recomendaciones: <https://vimeo.com/outliersschool>

5. La infovisualización *A Taxonomy of Innovation*, realizada por The Luma Institute, es un excelente ejemplo de metodologías y herramientas de diseño centradas en las personas, útiles para contribuir a que organizaciones y personas realicen sus procesos de innovación. Estas herramientas están organizadas bajo tres categorías: observar, comprender y hacer. Las tres opciones se pueden escoger según la complejidad del problema que se está abordando y el tipo de organización para la que se trabaja. <http://hbr.org/2014/01/a-taxonomy-of-innovation/ar/>

de diseño generará nuevas soluciones, que tendrán a ser innovadoras e inesperadas, a saber:

1. **Empatizar con el público objetivo.** Comprender las necesidades de aquellos para quienes se está diseñando<sup>6</sup>, traduciendo las observaciones de los *stakeholders* en comprensión profunda, y esta comprensión en bocetos de prototipos de servicios y productos.
2. **Idear en grupos pequeños y con un tiempo limitado de producción.** Generar un rango de posibles soluciones que conviertan los problemas en oportunidades, trabajando de manera intensiva en formatos breves<sup>7</sup>, pensando en el

---

6. La empatía con el usuario final del sistema no es una cuestión de voluntarismo. El componente cultural suele muchas veces atender contra el desarrollo de proyectos innovadores que no han tenido en cuenta las prescripciones de la comunidad. Diamandis y Kotler (2013) cuentan una anécdota en ese sentido: “A Rob Kramer, director de Global Water Trust, le gusta contar una historia apócrifa de un proyecto de ampliación de una canalización de una remota región en África, donde la tubería –que se acercó hasta medio kilómetro de la entrada de un pueblo que lo necesitaba– sufría constantemente actos vandálicos. Resultó que las cuatro horas cada dos días en que las mujeres iban a buscar agua, era el úni-

co momento en que estaban lejos de sus maridos. Apreciaban este momento de intimidad, por lo que seguían saboteando la tubería”. (2013: 121). Otro ejemplo que me ha sorprendido es el que da Steven Levy (2011) sobre Google. En el subcapítulo *Wow, these guys don't know what they're talking about*, Levy hace referencia a George Bell, el ex-CEO de Excite (uno de los buscadores líderes hasta la aparición de Google). Levy cita a Bell diciendo: “Si Excite le diera a la gente el resultado que buscan inmediatamente, se irían rápidamente de nuestras páginas y no verían nuestros banners. El *ad revenue* consiste en permanecer en el sitio. Una tecnología útil 100% sería contraproducente. Debe ser 80% buena”.

7. El tamaño ideal de los grupos ronda entre veinte y treinta personas, con perfiles variados e interdisciplinarios, divididos en proyectos integrados por cuatro a seis personas, según los problemas que se hayan acordado trabajar, los cuáles deben estar delimitados estableciendo fronteras. Con respecto al tiempo de producción, la duración ideal para partir del problema y alcanzar los prototipos es de cuatro semanas (como máximo) a 16-20 horas (como mínimo), dividido en dos o tres días de trabajo, ya sea en formato presencial, a distancia o híbrido. Ver diferentes formatos realizados en <http://www.outliersschool.net/ediciones-anteriores/>

producto o servicio diseñado, pero más en la experiencia holística de consumo como un sistema.

3. **Promover prototipos de rápida ejecución y bajo presupuesto.** Equivocarse mucho, rápido y barato. Si se tiene éxito con los adaptadores tempranos en la primera fase, es posible avanzar con una mayor complejidad y un mayor presupuesto de ejecución. Promover prototipos de soluciones sin una gran disponibilidad de recursos financieros obliga a potenciar aún más la creatividad, dado que la solución debe ser mucho más significativa que invertir recursos en un problema para intentar solucionarlo.
4. **Prototipar y presentar los prototipos.** Comunicar los elementos esenciales de solución a otros para que puedan comprenderlos, mejorarlos o integrarlos a sus propios procesos.
5. **Promover que el pensamiento de diseño se convierta en política de empresa desde la dirección**<sup>8</sup>. Si esta estrategia no es avalada por los tomadores de de-

cisiones, se traduce en "jugar a innovar", sin expectativas de llegar realmente a la solución del problema. Por lo general, el hecho de que una organización no tenga estrategias de innovación continua no suele ser responsabilidad del conformismo o la incapacidad de los empleados, sino de los tomadores de decisiones. Mi experiencia de más de tres años trabajando con acciones de pensamiento de diseño me ha enseñado que a pesar de surgir muchas ideas en el proceso creativo, solo son implementadas algunas de

- 
8. *Design Thinking Starts At The Top*, por John Miziolek. Fast Company, 2 de noviembre de 2012. <http://www.fastcompany.com/3002635/design-thinking-starts-top>

ellas cuando los tomadores de decisiones están comprometidos con todo el proceso y avalan las ideas creadas.

Las seis fases técnicas que utiliza el método de Outliers School son:

1. Definición del problema a resolver (los equipos siempre trabajan sobre problemas concretos) y estudio de buenas prácticas (*benchmarking*).
2. Divergencia-Emergencia (generación de ideas).
3. Convergencia (seleccionar las mejores ideas).
4. Prototipado de ideas integrando a los *stakeholders*.
5. Presentación del prototipo o el arte del *pitching*.
6. Del prototipo al producto.

Para efectos gráficos y de comprensión para iniciados, el proceso está descrito en forma lineal, pero la iteración es parte fundamental de toda la estrategia, lo cual la convierte en una metodología con vocación constructivista, pero no lineal.

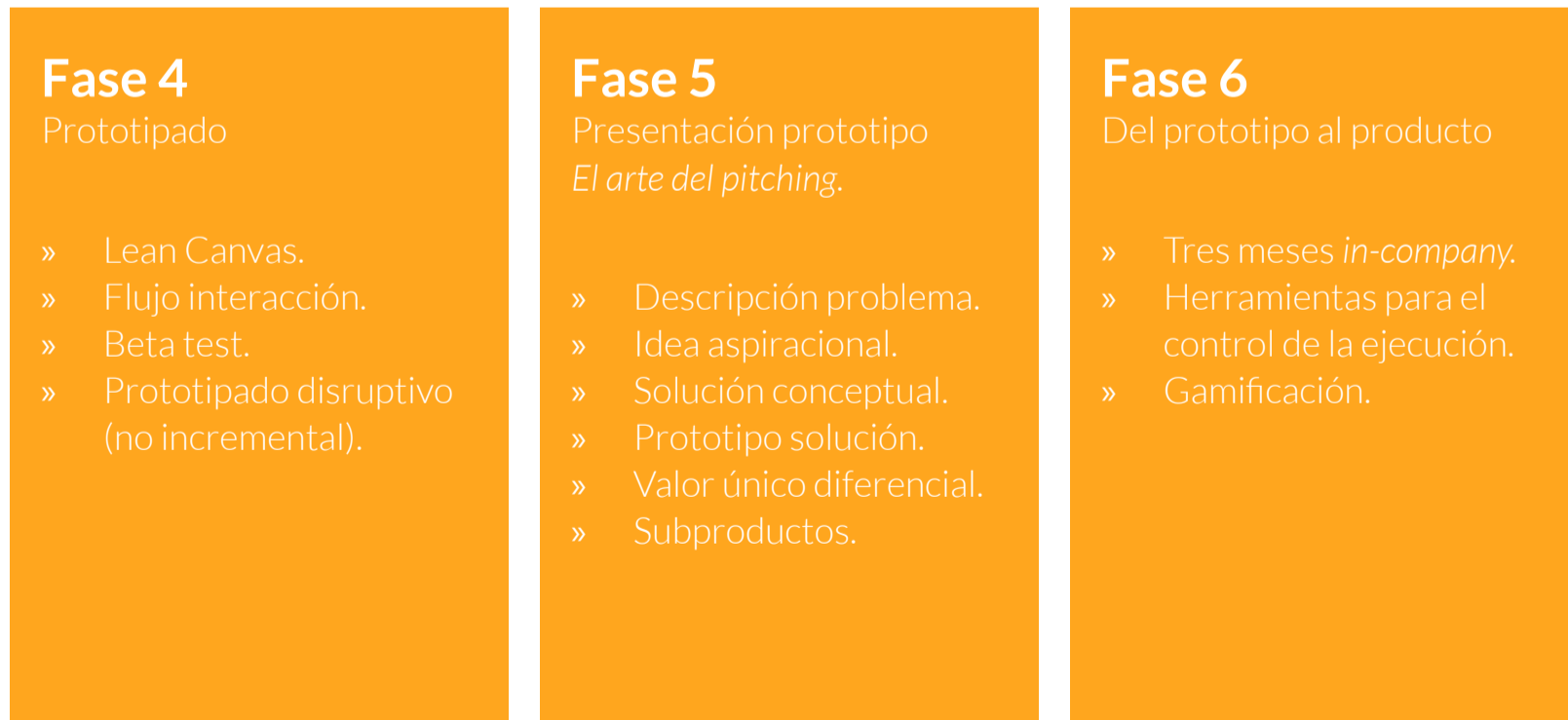




El *design thinking* toma el próximo paso: colocar todas esas herramientas en la mano de personas que nunca se han pensado a sí mismas como diseñadores y aplicarlas a un mayor rango de problemas.

Para efectos gráficos y de comprensión para iniciados, el proceso está descrito en forma lineal, pero la iteración es parte fundamental de toda la estrategia, lo cual la convierte en una metodología con vocación constructivista, pero no lineal.

+ abstracto (comprender/idear) →



→ +concreto (diseñar) →

# Fase 1.

Definición del problema a resolver, organización de equipos y estudio de buenas prácticas

**1 Organización de equipos.** Se realizan actividades bajo la técnica de *gamestorming*<sup>9</sup>, con el fin de promover la construcción de equipos atractivos y equilibrados. Objetivos: analizar actitudes del trabajo en equipo para constituir los grupos definitivos, capacitar en la toma inmediata de decisiones, gestionar habilidades de liderazgo y desarrollar el límite de soluciones por trabajar.

---

9. Recomiendo utilizar el libro y catálogo de juegos: Gray, Dave; Brown, Sunni; Macanujo, James (2012). *Gamestorming. 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del*

*cambio*. O'Reilly Deusto. Barcelona. <http://www.gogamestorm.com/>. Algunas posibles dinámicas a realizar son: bienvenidos a mi mundo; juego de sogas e islas; juego del palo volador; juego del pentágono a ciegas; juego del sentido limitado a ciegas (encontrar números); *the marshmallow challenge*. Este último juego, liderado por Tom Wujec, es una técnica divertida y eficiente de prototipar apostando a resultados inmediatos. <http://marshmallowchallenge.com/Welcome.html>

**2 Contextualización y estudio de buenas prácticas.** Es el inicio del proceso desde la abstracción hasta lo concreto. Una vez definidos los problemas y constituidos los equipos, se puede trabajar de dos maneras:

1. Realizando una sesión de expertos en el tema que permita contextualizar la situación del mercado, pero centrado en los problemas. Puede ser un formato de conferencia abierta, un formato de entrevistas o de mentorización grupal. Esta acción es recomendada en proyectos con limitaciones de tiempo y/o con bajo presupuesto.
2. Realizando un *benchmarking* o estudio de buenas prácticas en mercados en los que se hayan atacado problemas similares. La filosofía del análisis de buenas prácticas es *glocal*, abriendo el marco de análisis a contextos mundiales, pero atendiendo con especial énfasis la realidad local. Con la observación, los grupos elaboran un breve informe definiendo entre cinco y diez recomendaciones sobre buenas prácticas a seguir en el nue-

vo producto o servicio a diseñar. En este análisis se recomienda rescatar patrones a través de tareas de infovisualización, tales como mapas mentales y conceptuales.

**3 Enseñanza de técnicas de abstracción de ideas.** Antes de comenzar el proceso de divergencia-emergencia, es recomendable compartir algunas técnicas de abstracción de principios, ideas, reconocimiento de patrones de comportamiento e infovisualización. Entre ellas se pueden destacar: etiquetados de palabras clave, *road map* desde la hibridación hacia el mapa de convergencia, matriz de tendencias, experiencias emocionales de 360°<sup>10</sup>, entre otras.

---

10. PanorEmo es un excelente instrumento para analizar y mejorar la experiencia de usuario en los entornos físicos. <http://www.panoremo.com/>

# Fase 2.

## Divergencia-Emergencia

La divergencia-emergencia consiste en aportar muchas ideas, para luego escoger las más apropiadas en la fase de convergencia. Todas las ideas son bienvenidas. No existen ideas inapropiadas. Diamandis y Kotler (2013) señalan: “Cuando una idea realmente supone un avance, es porque hasta el día antes de ser descubierta debe haber sido considerada loca, tonta o ambas cosas” (2013: 287).

En esta fase se debe aplicar lo que Scott Doorley y Scott Witthoft –en el marco de su libro *Make Space. How to set the stage for creative collaboration* (2012)– llaman a *beginner's mind*, una mente de iniciado, sin prejuicios y procurando minimizar las ideas preestablecidas en el escenario de creación. La estrategia consiste en partir de una meta difusa, bajo el objetivo final de dar una solución en forma de prototipo, pero sin excluir ninguna idea que se presente en el camino. La dinámica adecuada es: centrar-

se en la cantidad de ideas y no en la calidad, posponer el juicio, construir sobre las ideas de los demás y buscar ideas que salgan del razonamiento habitual.

**1 Reformulación de las preguntas.** El valor de la reformulación de las preguntas en el pensamiento de diseño es esencial para iniciar el proceso de generación de ideas. Muchas veces se proponen respuestas a preguntas equivocadas o sin valor diferencial. Si se enfatiza en formular preguntas no convencionales o basadas en el cuestionamiento al *statu quo* industrial, las respuestas pueden disparar el inicio de estrategias innovadoras de creación.

Veamos dos ejemplos<sup>11</sup> de preguntas no convencionales. En la industria del alquiler de contenidos audiovisuales para consumo en el hogar –los históricos videoclubs–, una pregunta no estandarizada sería: ¿Es necesario sancionar al usuario cuando demora en regresar un contenido físico? La respuesta estaría en el modelo de negocio de Netflix o el caso de Filmin en España. O sea: no solo no habrá sanción por la demora, sino que se dará una amplia gama de posibilidades para consumir los contenidos. Veamos un segundo caso. En la difusión de eventos científicos con la restricción de una audiencia física limitada (por ejemplo, en las conferencias TED), una pregunta no convencional sería: ¿Son los divulgadores científicos y la prensa especializada las personas indicadas para propagar y difundir masivamente las ideas surgidas del evento? A priori podríamos pensar que sí, pero la respuesta está en la idea realizada en TEDx Buenos Aires<sup>12</sup>. El haber repensado la pregunta, cuestionando que solamente hubiera un tipo posible de divulgadores, abre el escenario a nuevas soluciones.

» **Generar un rango de posibles ideas-respuestas.** En este ejercicio es donde comienza la generación de ideas que serán la materia primera de todo el proceso posterior. Una posibilidad es di-

señar veinticinco ideas-respuestas, cinco respuestas por cada pregunta. Una vez generadas las ideas-respuestas, cada una de ellas debería tomar en cuenta tres aspectos: cubrir una necesidad, aportar un valor complementario o incremental (innovación continua) al ya existente en el mercado donde se aplicaría el futuro prototipo y aportar un valor diferencial o no previsto (innovación disruptiva) al ya existente en el mercado.

- 
11. Otro ejemplo con respecto al problema de la crisis de la evaluación en la educación formal. Una pregunta estándar sería *¿Cómo modificar el diseño de los exámenes y hacerlos más útiles para los alumnos?* Una pregunta no convencional sería: *¿Es necesario que haya exámenes en la educación? o, en vez de docentes evaluando alumnos, ¿por qué no se piensa en alumnos evaluando docentes, alumnos evaluando alumnos o sociedad civil evaluando alumnos?*
  12. Ver la estrategia de “Taxistas” y “Peluqueros” de TEDx Buenos Aires. <https://www.youtube.com/watch?v=FrasMuloHfI> y <https://www.youtube.com/watch?v=zSxTYnqIxYU>

Existen varias técnicas para facilitar el paso de las preguntas a las ideas-respuestas. Veamos tres:

1. Técnica de matriz de tendencias (cuadro inferior).
2. Técnica de entrevistas. Entrevistas breves de no más de diez minutos en grupos de dos, bajo el argumento “¿Qué solución darías a esta pregunta?” Posteriormente, cada persona toma nota de las ideas centrales que dijo el compañero, las comparte con el grupo y se debaten en una sesión de tormenta de ideas.
3. Técnica de prospectiva. Un viaje a un futuro utópico e ideal a quince años vista y luego un retorno al presente, diseñando un artefacto del futuro<sup>13</sup>. En esta técnica, primero se construye un ficticio artefacto o escenario 2020 (si es posible un prototipo dibujado o construido en papel) basado en el proyecto. Posteriormente se realiza una presentación estilo Pecha Kucha<sup>14</sup>. Por último se vuelve al presente y se describe en diez pasos lo que se debería realizar actualmente para comenzar a li-

derar un proceso hacia ese escenario ideal 2020. Esta técnica es útil para planificar acciones concretas que se deberían implementar de cara a un escenario ideal a largo plazo. También es útil para repensar las fronteras de muchas industrias, lo que está dentro de la ambición de desarrollo y lo que queda excluido de ese proceso<sup>15</sup>.

- 
13. Basado en la sección *Artifacts from the future*, de Wired Magazine.
  14. <http://www.pechakucha.org/>
  15. *Solving Problems for Real World, Using Design*, por Nicole Perloth. The New York Times, 29 de diciembre de 2013. [http://www.nytimes.com/2013/12/30/technology/solving-problems-for-real-world-using-design.html?\\_r=2&](http://www.nytimes.com/2013/12/30/technology/solving-problems-for-real-world-using-design.html?_r=2&)

# Técnica de matriz de tendencias

	Últimos diez años	Hoy	Próximos cinco años
Tecnología			
Comportamiento usuarios			
Tendencias de mercado (convergencia / hibridar)			
<i>Leapfrog</i>			
Filosofía de emprendedores			



# Fase 3.

## Convergencia

En esta fase se deben resolver las ideas creadas en la fase de divergencia-emergencia. El objetivo es pensar como diseñadores, creando nuevas soluciones, siendo experimentales y optimistas. Se puede crear el cambio, pero éste depende de diseñar ideas con la ambición para cambiar el mundo. Es útil recordar que las ideas siempre están en *beta* y es posible su constante reformulación en cada iteración, mejorando los diseños.

- » **Seleccionar las mejores ideas.** De menor a mayor relevancia y en forma consensuada, cada grupo debe reorganizar e hibridar sus veinticinco ideas-respuestas iniciales (incluyendo las ideas surgidas del ejercicio de prospectiva), decantándose por entre cinco y tres ideas.
- » **Empatía e integración de los stakeholders (1).** Una vez seleccionadas las ideas, se deben exponer a los otros grupos. Mediante la técnica de *Ángeles y Demonios*<sup>16</sup>, se recibe una primera retroalimentación externa de los demás grupos, del equipo de mentores y de los *stakeholders*. Este proceso aportará nuevas ideas desde fuera del grupo.

- » **Integración de la retroalimentación y de las ideas complementarias.** Los grupos deben incorporar las devoluciones realizadas de la manera que consideren oportuna. Junto a las ideas centrales, también se deben comenzar a producir las ideas complementarias que le darán fuerza.

- 
16. *Ángeles y Demonios* es una técnica que asigna roles críticos para mentores, actores externos al grupo de diseño y *stakeholders*. Los demonios deben centrarse exclusivamente en analizar los que consideran los aspectos más débiles de las propuestas presentadas. En tanto, los ángeles deben centrarse en los aspectos más significativos de las propuestas. El grupo generador de las ideas no tiene derecho a devolución ni a participar en el debate, solo a escuchar el análisis de los demás y a concentrarse en tomar notas de la devolución recibida.

# Fase 4.

## Prototipado de ideas<sup>17</sup>

George Kembel (en Doorley y Witthoft, 2012) afirma que el cambio radical usualmente comienza con pequeños pasos estratégicos, reglas simples dentro de la complejidad. Cuando las personas se sienten seguras de intentar algo nuevo, los cambios suceden en forma espectacular. Es por esto que en el medio del proceso de innovación, las prácticas paso a paso y a partir del prototipado promueven la innovación y legitiman el avance en el proceso de diseño. Esta es la función primordial de esta fase. Michael Bloomberg se refiere a su proceso de trabajo en la ciudad de Nueva York de manera similar: “No sabes lo que va a funcionar. No puedes construir directamente el producto final, tienes que construir el prototipo. Nos sucedió con el proyecto CitiBike. No sabes cómo las personas utilizarán una cosa”<sup>18</sup>. El escenario total de la puesta en

práctica en el mercado de un producto o servicio es una enorme suma de detalles. El pensamiento de diseño en su fase de prototipado ayudará a atenderlos.

- 
17. Para acceder a más ideas sobre esta fase, se recomienda consultar el *Human Centered Design Toolkit*, producido por IDEO. <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
  18. *Dynamic Duos: Michael Bloomberg And Janette Sadik-Khan On The Future Of Walking, Biking, And Driving*. Fast Company, octubre de 2013. <http://www.fastcodesign.com/3016252/new-york-city-bloomberg-and-janette-sadik-khan>

**1 Lean Canvas.**<sup>19</sup> A esta altura del proceso se tendrán entre una a tres ideas centrales del proyecto. Dependiendo de las necesidades del cliente –diseñar tres soluciones a un problema o diseñar una sola solución convergente–, se procede a elaborar un *Lean Canvas* del modelo de negocio de la idea. Este ejercicio en sí ya constituye una forma de prototipado. Se define el *Lean Canvas* como una plantilla para diseñar un modelo de negocio bajo la metodología *Lean*<sup>20</sup>, que permite acortar los ciclos de desarrollo a través de la iteración, el desarrollo en *beta* permanente y la integración de los usuarios en el proceso de diseño.

**2 Experiencias clave de interacción.** Diseñar en un diagrama de flujo o en un guión en formato de viñetas (storyboard) las interacciones con el usuario. Si el prototipo es de diseño de servicios, se debe realizar un guión de la puesta en práctica del punto de contacto. Se define como punto de contacto la situación en la cual el proveedor entra en contacto directo con el usuario.

**3 Beta test.** Probar en una actuación real algunas de las experiencias clave de interacción usuario-producto/servicio<sup>21</sup>. En pequeños grupos, pensar y reescribir bajo los cuestionamientos: ¿Qué es lo más atractivo? ¿Qué es lo que mayor valor diferencial aporta? ¿Qué podría mejorar de la experiencia de usuario?

- 
19. Trabajar a la luz del modelo de <http://lean-canvas.com/>. Tener en cuenta la curva de innovación para: *early adopters*, *early majority*, *late majority* y *laggards*.
  20. La referencia al proceso Lean es el libro *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (2011), de Eric Ries. <http://theleanstartup.com/book>
  21. Ver el ejemplo del trabajo de la mutual de salud sin fines de lucro Kaiser Permanente. A *Breath of Fresh Air for Health Care*, por Allison Arieff. The New York Times, 13 de diciembre de 2009. [http://opinionator.blogs.nytimes.com/2009/12/13/a-breath-of-fresh-air-for-health-care/?\\_r=0](http://opinionator.blogs.nytimes.com/2009/12/13/a-breath-of-fresh-air-for-health-care/?_r=0)

**4 Integración de los *stakeholders* (2).** Rol de ángeles y demonios para analizar el prototipo desarrollado por el equipo. Mentorización constante e individual por grupos y en varias etapas del proceso de los prototipos que se estén desarrollando.

**5 Prototipado disruptivo.** Compartir el prototipo con otros grupos externos, quienes –como un juego– deberían incorporarle una manera disruptiva<sup>22</sup> de aportar valor, y que a la vez sea integradora de la ya existente.

---

22. Revisar en el Capítulo 7 la diferencia entre innovación incremental e innovación disruptiva.



*#exaptation*

La innovación disruptiva es la que permite crear nuevos mercados y nuevas categorías de productos o servicios. Tecnologías y servicios más productivos ingresan al mercado desde los adaptadores tempranos.

# Fase 5.

## Presentación del prototipo: el arte del *pitching*

En el pensamiento de diseño, la presentación de ideas es un paso fundamental para seducir a los *stakeholders* y, sobre todo, a los decisores, quienes tienen que financiar la puesta en práctica definitiva de los prototipos y su paso hasta convertirse en un producto o servicio. Es lo que se señala como “trabajar la línea de supercredibilidad” (Diamandis, 2013). Cuando se exponen ideas o soluciones de cualquier tipo, se debe dar una impresión convincente que dé crédito a lo expuesto y permita avanzar en el logro del objetivo, intentando obtener la aceptación de las ideas o de las soluciones a través de la financiación o el apoyo de los decisores. Por esto, presentar ideas es una técnica que se debe trabajar arduamente. Se debe mostrar algo más que un archivo Powerpoint o un informe escrito. Se debe revelar una experiencia. Las conferencias TED son una referencia pertinente, pues la D de TED precisamente significa diseño. En las notas se realiza una selección de

ejemplos de presentación de prototipos propios del trabajo de Imagine.CC y de Outliers School<sup>23</sup>.

La estructura deseable para la presentación final es:

- 
23. Seleccione cuatro presentaciones: *WikiCity Yopal*, Imagine Postdigital Barcelona 2012. <https://vimeo.com/54351514>. *Nautilus*, Outliers School Educación 2012. <https://vimeo.com/71265397>. *#PlanBibliotecasMDE 2013, un proyecto para el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín*, de Outliers School. <http://www.outliersschool.net/PlanBibliotecasMDE/>. *Incrediball*, Imagine Silicon Valley, 2012. <https://vimeo.com/47158039>

1. Descripción del problema a resolver.
2. Idea aspiracional para iniciar el proceso.
3. Solución conceptual y Por Qué<sup>24</sup>.
4. Prototipo de solución.
5. Valor único diferencial del prototipo.
6. Subproductos asociados.

Algunas características que deberá tener la presentación son:

- » Brevedad: de 3 a 5 minutos como máximo<sup>25</sup>.
- » Foco: concentrarse en los aspectos más relevantes, sin distracciones ni caminos alternativos.
- » Aspiración a viralidad: expresar conceptos que el público desee compartir con los demás y promover palabras clave que puedan permanecer en la mente del público.

---

24. Recomiendo la visualización de *El círculo de oro del Why*, la conferencia TED de Simon Sinek. <https://www.youtube.com/watch?v=6e-9fMej5w3A>

25. En *Tienes tres minutos! Trucos infalibles para vender tus ideas a la primera* (2007, Gestión 2000), el empresario brasileiro Ricardo Bellino expone sus ideas al respecto. <http://www.youhave-3minutes.com/>. Bellino nos ha acompañado en noviembre de 2012 en una sesión abierta Hangout de Outliers School Educación. <https://vimeo.com/71164355>

- » Estética de *storytelling*: narrar una historia con el usuario en el centro del proceso<sup>26</sup>.
- » Emoción<sup>27</sup>, provocación y humor siempre funcionan: no necesariamente los tres juntos.
- » No más de cinco ideas para compartir: con un matiz de redundancia.
- » Un guión con tempo: valorando la postura física, una gestualidad firme, las pausas y los silencios. La comunicación paralingüística y la comunicación visual y facial representan más del 90% de una conversación cara a cara<sup>28</sup>.

---

26. Recomendamos revisar el trabajo de *Sandwich Video*. La productora de Adam Lisagor es una referencia de narraciones audiovisuales de *startups* de la Web 2.0, con el usuario como foco del proceso de explicación del producto o servicio. <http://sandwichvideo.com/>

27. Un *pitch* de ficción memorable a nivel de emoción es *The Carousel*, de la serie *Mad Men*. <http://dotsub.com/view/a608816d-1bc4-4f1e-b60d-323e3f51fdd7>

28. En su libro sobre cómo exponer ideas en tres minutos (2007), Ricardo Bellino cita al investigador Albert Mehrabian y su modelo de comunicación verbal. Para Mehrabian, la importancia porcentual de cada aspecto comunicacional en una conversación cara a cara son: 1. Comunicación estrictamente verbal (lo que se dice): 7%; 2. Comunicación paralingüística (tono de voz, inflexión, timbre, ritmo, pausa, etc): 38%; 3. Comunicación visual y facial (incluye aspecto e imagen): 55%. Referencia de *Albert Mehrabian's communications model*. <http://goo.gl/KvYM3r>



# Fase 6.

## Del prototipo al producto

Un proceso de pensamiento de diseño debe basarse en la suma de estudios de casos más la experiencia previa de los participantes más la generación de ideas con implicación de los *stakeholders*, todo con un único objetivo final: crear productos reales. No basta con verbalizar los problemas ni “jugar a ser innovadores”... se deben crear las soluciones. Besselink (en Moravec, 2013) afirma: “Para los hacedores del cambio, el juego es mucho menos acerca de analizar el pasado. Toda la energía está puesta en diseñar el futuro. Primero, tú haces algo. Luego, el sentido es construido”.

Esta fase es la más compleja de todo el proceso y requiere de un enorme compromiso de la empresa o institución que ha financiado el inicio del mismo. Ya se decía en el capítulo sobre *makers* y *DIYers*, que los procesos de innovación comienzan con la visión de un individuo con poder de decisión en la empresa y es a través de ese apoyo que la idea pasa de prototipo a producto.

**1** **Noventa días *in-company*.** En este proceso, Outliers School ofrece una consultoría externa de tres meses dentro de la organización, con el objetivo de evitar procesos largos de implementación sin resultados a corto plazo. Este período va desde la presentación de los prototipos al diseño de un producto con expectativas de ser lanzado al mercado en fase *beta*. Antes del inicio, se elabora un plan de acción para los próximos pasos del prototipo al producto. Este plan de acción incluye herramientas para la planeación en oleadas estratégicas y herramientas para el control de la ejecución.

**2** **Caja de herramientas.** Preparación de una caja de herramientas tipo *start-up* para la planeación y la ejecución. Incluye una metodología de trabajo con gamificación. Esto pretende que la empresa cumpla las metas trazadas en los prototipos e instalar en la empresa un método de planeación soportado en la lúdica<sup>29</sup>.

---

29. Adaptación metodológica basada en el trabajo de [seriousplay.com](http://seriousplay.com) y [gameonlab.com](http://gameonlab.com).



Video / **Sobre la innovación iterativa  
y basada en el usuario**



<http://vimeo.com/97942210>