



TARJETAS UX

la nueva forma de innovar
productos, procesos y servicios



Escrito e ilustrado por: Alejandro Isaza

TARJETAS UX

la nueva forma de innovar
productos, procesos y servicios

Primera edición en español 2020:

© 2020 **Alejandro Isaza**

© de las ilustraciones **Alejandro Isaza**

© de los textos **Alejandro Isaza**

Publicado por Alejandro Isaza

Diseño de cubierta: Alejandro Isaza

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

Este libro se publica en múltiples formatos y en impresión bajo demanda. A algún material relacionado puede no estar incluido en versiones digitales o audiovisuales. Si este libro se refiere a contenido gráfico, metodológico o audiovisual incluido en la versión que usted adquirió, puede descargarlo en <http://tarjetasux.com/material>. Para más información acerca del autor o las TARIETAS UX visite www.tarjetasux.com.

Correcciones:

Gabriel Jaime Lopera

María Vilma Restrepo

Luisa Fernanda Palacio

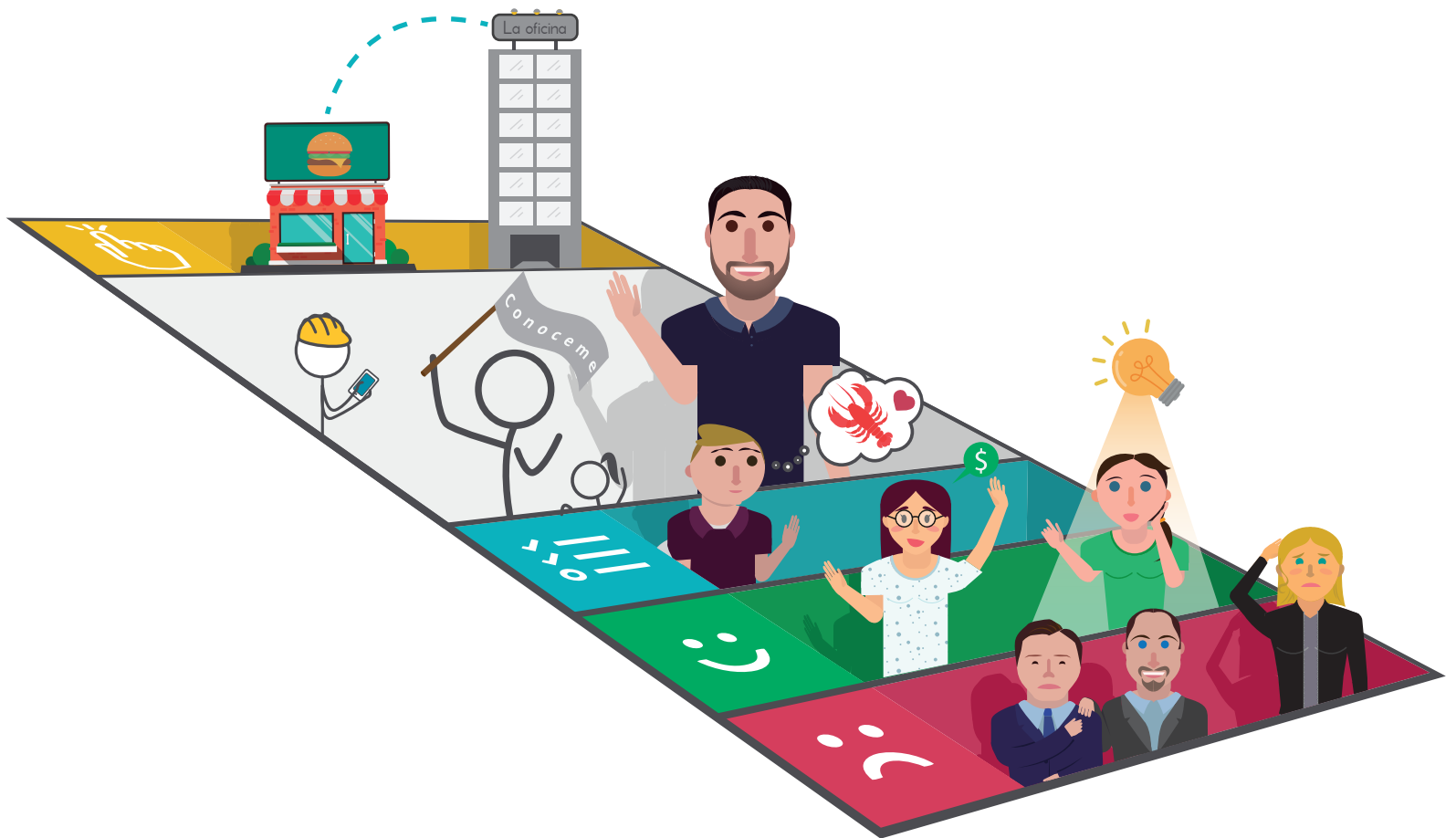
ISBN 978-958-49-0435-5 (versión impresa)

ISBN 978-958-49-0434-8 (e-book)

Primera edición (Colombia): septiembre 2020

TARJETAS UX

la nueva forma de innovar
productos, procesos y servicios



Índice

Prólogo	2	Midiendo el nuevo equipo de ventas	32
CAPÍTULO 1 ¿DE DÓNDE VIENEN LAS TARJETAS UX?	3	Aprendiendo con el nuevo equipo de ventas	34
Mapa de historia del cliente	4	Persevera el nuevo equipo de ventas	35
Mapa de la propuesta de valor	4	El pivote del nuevo equipo de ventas	37
CAPÍTULO 2 LOS CAMINOS DE LA INNOVACIÓN	6	Las TARJETAS UX en Ágil	40
Primer camino: Design Thinking	6	Una nueva forma de vivir la moda	41
El camino Startup: (Lean Startup)	7	Un marco de trabajo a la moda	48
Ágil: el tercer camino	8	Planeando a la moda	52
CAPÍTULO 3 LAS TARJETAS UX, UNA HERRAMIENTA PARA CONOCER, DISEÑAR Y CREAR	9	Diseñando para... ..	54
Características fundamentales de las TARJETAS UX	10	Construyendo una propuesta de moda	57
¿Dónde comenzamos? Utilizando las TARJETAS UX	12	El examen del probador	58
CAPÍTULO 4 LAS TARJETAS UX EN LOS CAMINOS DE LA INNOVACIÓN	14	Revisión, honestidad, críticas y alabanzas	59
Las TARJETAS UX en Design Thinking	14	Lanzarse al mundo de la moda	62
El caso de la hamburguesería	15	CAPÍTULO 5 ¿CÓMO ESTÁN DISEÑADAS LAS TARJETAS UX?	66
Definiendo la experiencia de usuario	17	Los cuatro componentes	66
Investigando la experiencia de usuario	17	Cómo usar cada componente	70
Ideando la experiencia de usuario	20	Tarjetas del Cliente	70
Prototipando la experiencia de usuario	22	La Escena	70
Validando la experiencia de usuario	23	La Tarea	71
¿Cómo termina la historia?	23	La Alegría	72
Las TARJETAS UX en Lean Startup	25	El Dolor	72
El caso del líder comercial	26	Entre el amor y el odio	73
Creando el nuevo equipo de ventas	30	El punto de contacto	74
		Tarjeta de Solución	76
		La solución ilustrada	76
		La solución	78
		El generador de valor	79
		El aliviador de dolor	81
		La actividad o recurso	82

CAPÍTULO 6 FORMAS DE USAR LAS TARJETAS UX ----- 84

Claridad en los conceptos ----- 84

Los cuatro métodos básicos para usar las TARJETAS UX ----- 85

 Método 1 Una escena, una solución ----- 86

 Una escena, una solución en acción ----- 87

 Método 2 La historia cero ----- 90

 “La historia cero” en acción ----- 92

 Método 3 Historia 1 a la n ----- 95

 Pequeñas grandes innovaciones, la acupuntura de la innovación ----- 95

 La acupuntura de la innovación y las TARJETAS UX ----- 98

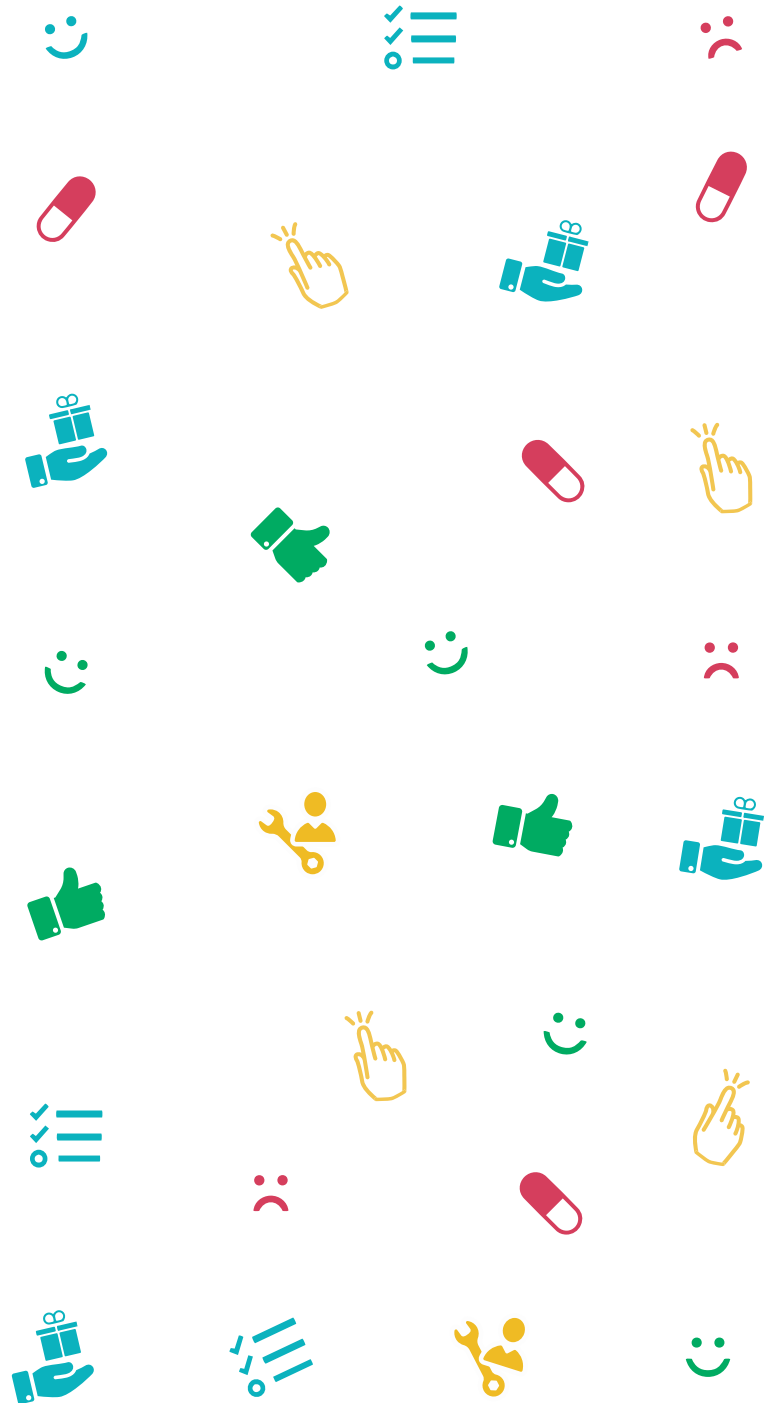
 Investigación con TARJETAS UX, descubriendo la historia 1, 2, 3... ----- 107

 Ideación con las TARJETAS UX, diseñando momentos e historias ----- 110

 La materialización de las TARJETAS UX ----- 117

 Nuevas historias validadas con las TARJETAS UX ----- 120

CAPÍTULO 7 EL INICIO DE LA ITERACIÓN, EL PRINCIPIO DE LOS CAMPEONES DE TARJETAS UX ----- 122



Prólogo

Antes de comenzar, quiero darle la bienvenida al mundo del diseño de soluciones e invitarlo a que se haga la siguiente pregunta: ¿Por qué compré este libro? Puede ser porque la portada fue lo suficientemente llamativa, porque el título resuena de cierta manera con un problema que usted tiene y no ha podido solucionar, o tal vez este fue un afortunado regalo. El caso es que, si planea leer este libro completo (lo que implica tiempo y atención de su parte) usted está haciendo una inversión considerable. Parta de la base de que aprecio mucho su tiempo, y considero que lo invertido en este libro tiene un valor muy superior al que usted pagó en su librería o en su sitio web favorito.

Por lo tanto, la única petición que hago ahora, que apenas lleva unos segundos de lectura, es que aplique lo aprendido y considere los conceptos y métodos que aquí se emplearán. Así que lo invito a ser disciplinado, constante y a mantener una actitud crítica de todo lo que aprenderá con esta herramienta.

Sí, leyó bien. Una herramienta. Que funciona como un destornillador, un vehículo o un software; tiene una forma clara y unas funciones definidas. Las herramientas pueden ser usadas de muchas formas; usar, por ejemplo, un destornillador para cortar verduras es posible; pero no significa que esta sea la forma más adecuada de usarlo. De la misma manera, la herramienta de Diseño y Desarrollo que presentaré a continuación tiene un sinfín de formas de uso. En algunos casos tendrá mejores efectos que en otros; todo depende de su experiencia y habilidades, que espero evolucionen al usarla de manera más continua.

Ahora vale la pena explicar por qué me tomo el trabajo de escribir este libro. Principalmente porque permite llevar mis ideas a lugares y personas que no están a mi alcance; para que utilicen, profundicen y desarrollen aún más la herramienta que les presentaré; si tengo suerte me contactarán algunos lectores para compartirme sus logros, corregirme o ayudar a otros con el gran trabajo de diseñar y desarrollar Productos, Procesos y/o Servicios (PPS).

La herramienta que protagonizará este libro la he llamado: TARJETAS UX. Esta nace producto de diferentes experiencias adquiridas durante mi vida profesional, facilitando workshops de innovación y diseño en diferentes sectores; también se nutrió de lecciones de empresarios, autores especializados del mundo del diseño empresarial y vivencias de emprendedores de varias disciplinas. Cada lección viene en un paquete diferente; algunas en formas simples, lógicas y elegantes, ya sea como un dicho popular, una regla de negocio o una simple enseñanza transmitida por mi padre. Por esto las TARJETAS UX se han convertido en un reto de diseño personal donde la simplicidad ha sido una característica fundamental tan importante como la usabilidad¹, la practicidad², y la versatilidad³, entre otras; que hacen a una herramienta verdaderamente indispensable. Espero que también en la simplicidad exista un gran potencial para el Diseño y Desarrollo de todo tipo de soluciones.

No soy un gran fanático de las siglas, pero para efectos prácticos usaremos los siguientes en este libro. Recuerde que aprecio mucho su tiempo y considero que comprimir los siguientes conceptos agilizará la absorción de información:

PPS: Producto, Proceso y/o Servicio.

D&D: Diseño y Desarrollo.

MVP: Producto Mínimo Viable (este acrónimo corresponde a la versión en inglés de su autor, Eric Ries).

TC: Tarjeta de Cliente.

TS: Tarjeta de solución.

¹Usabilidad: Se refiere a la facilidad de uso de una herramienta; entre más restricciones y condiciones existan para usarla y mayor sea el tiempo para adaptarse a esta, menor será la usabilidad.

²Practicidad: Se refiere al potencial de una herramienta para producir resultados prácticos y qué tan aplicable es en casos reales.

³Versatilidad: Se refiere a la capacidad de una herramienta para adaptarse a varios usos o entornos.

CAPÍTULO 1 ¿DE DÓNDE VIENEN LAS TARJETAS UX?

Después de mi incursión en el mundo del DESIGN THINKING, leer los textos de Tim Brown, Ferran Adrià, Jake Knapp y otros autores, y al intentar aplicar lo aprendido en proyectos reales de la industria manufacturera —particularmente en la empresa donde me desempeño como líder de Investigación y Desarrollo—; encontré que del dicho al hecho hay mucho, pero mucho trecho. Usar, por ejemplo, una herramienta de *Mapa de Modelo de Negocio*, llenarlo con un montón de conjeturas y luego decir que estamos innovando, no es lo mismo que crear algo exitoso que realmente cumpla las expectativas del cliente, la empresa y el ecosistema del negocio. Innovar va más allá del uso de herramientas de creatividad o mapas de modelo de negocio. El resultado es el que determina si realmente estamos creando más valor, pues las herramientas finalmente son solo... ¡herramientas!, y las TARJETAS UX no son la excepción. Sin embargo, al igual que el artista que se vale de pinceles y pintura para crear una obra no puede decir que el resultado fue un producto exclusivo de estas herramientas, es claro que sin ellas sería imposible crear dicha obra.

Dominar una herramienta toma tiempo y experiencia. Por eso vale la pena presentar mi experiencia con algunas herramientas populares del mudo de la innovación que formaron lo que hoy considero mi recurso principal para el Diseño y Desarrollo de PPS. Y aunque han generado grandes retos para mí a la hora de pasar del papel a la realidad, me han enseñado la importancia de trabajar usando filosofías, métodos y herramientas de Diseño y Desarrollo (D&D) en cada paso del proceso de creación (a lo largo del libro profundizaremos los conceptos de: filosofías, métodos y herramientas de D&D).

Las filosofías de D&D deberían ser el punto de partida. Por eso, es importante aclarar cuál es mi definición de una filosofía de D&D; aquí va: Es un conjunto de principios o valores que se articulan entre sí para cumplir un propósito.

Para una compañía como Southwest Airlines, reconocida por ser la aerolínea de bajo costo, que logra crear experiencias memorables para sus clientes y un personal totalmente enamorado de la marca, los principios/valores son: espíritu guerrero, servicio de corazón, actitud amigable y amorosa, confiabilidad y conciencia de los costos bajos (estos son literalmente los valores que promueve su CEO Gary Clayton Kelly). Estos principios rigen las acciones de los empleados de Southwest para lograr el objetivo de convertirla en la aerolínea que conecta a las personas con aquello que es importante para ellos, a través de viajes confiables, amigables y de bajo costo. Así es como los principios y valores soportan un objetivo creando una filosofía.

Todas las filosofías de D&D actuales contienen métodos con fases como lo mostraremos en las ilustraciones del capítulo “Los caminos de la innovación”. Cada una de estas fases (definición, ideación, prototipado, validación, etc.) requieren herramientas para poder crear información que ayude a construir una solución. El resultado de cada fase debe apoyar el resultado de la siguiente, y ahí encontramos el primer problema: Traducir o enlazar la información entre cada herramienta y cada fase no es fácil, y encontrar la forma para hacerlo es algo que no he visto de manera clara en libros, manuales, videos o presentaciones del tema de D&D. Las transiciones entre fases se hacen, la mayoría de las veces, de manera superficial y, en ocasiones, con algo de amnesia. Este problema es uno de los que las TARJETAS UX busca corregir.

Tomemos como ejemplo dos de mis herramientas favoritas de D&D de PPS y que son la base de las TARJETAS UX: *Customer Journey Map* (Mapa de historia del cliente) y *Value Proposition Map* (Mapa de la propuesta de valor). Estas son herramientas estrella para todos los diseñadores y desarrolladores que buscan crear PPS.

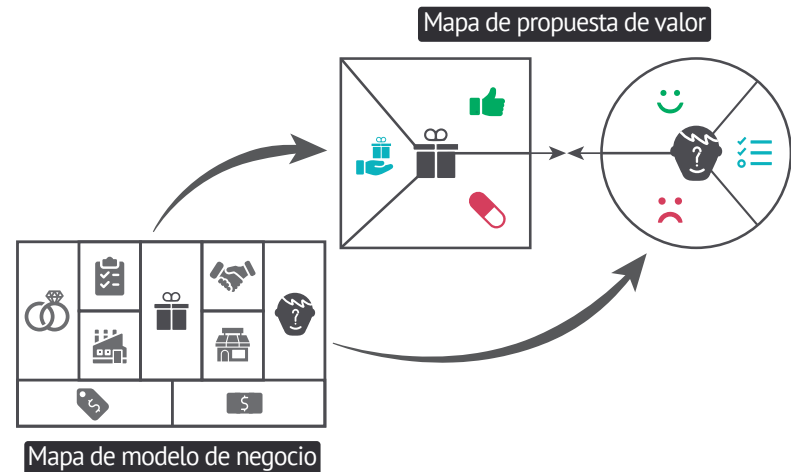
Mapa de historia del cliente

El *Mapa de historia del cliente* es una herramienta que se popularizó en el mundo del diseño de servicios por su gran capacidad de extraer información y propiciar la empatía. Esta ha evolucionado y se ha adaptado en diferentes software y plantillas que pueden ser modificadas para incluir variables como: estados de ánimo, puntos de contacto, actividades, y oportunidades, entre otras, que ayudan a entender el viaje del cliente con relación al PPS que se está desarrollando. El *Mapa de historia del cliente* muestra de manera secuencial y lineal cada una de las vivencias del cliente; en cada escena el equipo de D&D puede extraer las variables que considere útiles o adaptarse a las mencionadas en la plantilla elegida. Estos mapas producen resultados fundamentales para cualquier reto de diseño centrado en el cliente, pero el esquema lineal en ocasiones hace que se omitan escenas y las variables presentes en algunas plantillas no permiten extraer la información más importante para luego traducirla en un PPS innovador.



Mapa de la propuesta de valor

El *Mapa de la propuesta de valor* es el eje central de las metodologías y herramientas de Alex Osterwalder (autor y teórico del diseño de negocios) y su empresa Strategizer®. Me refiero a esta herramienta como central, pues cuando se entiende el *Business Model Canvas* (Mapa de modelo de negocio) que fue la primera herramienta presentada por Osterwalder e Yves Pigneur, encontramos que el *Mapa de propuesta de valor* está en el centro del modelo de negocio, representando el producto o servicio y el cliente.



Mapa del modelo de negocio: Permite diseñar y analizar los nueve componentes principales de cualquier negocio.

Mapa de la propuesta de valor: Permite diseñar y analizar la relación entre un cliente y una propuesta de valor, a partir de las tareas, alegrías y dolores del cliente.

El *Mapa de propuesta de valor* está conformado por dos segmentos principales: el segmento del cliente contenido en un círculo dividido en tres partes; y el segmento de la propuesta de valor, contenido en un cuadrado dividido de igual manera. En las tres divisiones del segmento del cliente encontramos: las tareas del cliente, las alegrías del cliente y los dolores del cliente. En mi opinión esta es una de las formas más simples y elegantes que existen para explicar la relación que tiene un cliente con cualquier PPS. Del otro lado —en el cuadro de la propuesta de valor— encontramos las respuestas a los tres componentes del cliente: El producto o servicio, el generador de alegría y el aliviador de dolor. Una vez el equipo de D&D completa el *Mapa de propuesta de valor* puede ver como los productos y servicios responden a las tareas del cliente, los generadores de alegría responden a las alegrías del cliente y los aliviadores de dolor responden a los dolores del cliente. La coherencia de estas respuestas o clic como lo llama Osterwalder, demuestran la deseabilidad de la propuesta de valor, la cual es la

sumatoria de PPS del negocio. Lograr este clic implica que el equipo de D&D es capaz de extraer las tareas, alegrías y dolores clave del cliente y además diseñar, a partir de esta información, soluciones articuladas para crear PPS (créame, esto requiere muchísima práctica).

Tanto el *Mapa de propuesta de valor* como el *Mapa de historia del cliente* permiten descubrir, diseñar y desarrollar PPS. Como ya lo habrá notado, cada una de estas herramientas tiene una forma de lograr el objetivo de diseño y es interesante anotar que comparten elementos como: tareas del cliente y estados de ánimo. Para algunos equipos de D&D será más fácil visualizar al cliente e inspirarse a crear soluciones usando el *Mapa de historia del cliente*, otros considerarán que los elementos del *Mapa de propuesta de valor* son suficientemente claros y poderosos para cumplir el objetivo de diseño y unos pocos usarán ambas herramientas. Finalmente, la herramienta elegida será aquella que mejor se acople a las habilidades del equipo y por supuesto aquella que produzca resultados útiles para las demás fases del proceso de D&D.

Es común ver a los equipos de D&D luchar con las herramientas mencionadas. Cada herramienta tiene sus particularidades y, en teoría, el resultado de cada una debe nutrir el trabajo que permite avanzar en el proceso de D&D. Desafortunadamente el tiempo y los recursos suelen ser insuficientes para resolver casos complejos; esto hace que los equipos de D&D se vean forzados a manipular la información producida por las herramientas en las fases de investigación y diseño, para que el resultado final concuerde con ideas preconcebidas o análisis superficiales.

Los retos y problemas que he mencionado anteriormente son el catalizador de las TARJETAS UX. La promesa es: que el diseño de esta herramienta, unido a diferentes métodos, permita a los equipos de D&D superar las dificultades que presenta la creación de PPS innovadores.

Lo invito a que conozca las TARJETAS UX, para que estas hagan parte de su arsenal de herramientas.



Alejandro Isaza

CAPÍTULO 2 LOS CAMINOS DE LA INNOVACIÓN

¿Cómo innovar? Esta pregunta la hemos hecho miles de empresarios, empleados, creativos, emprendedores, profesores y demás interesados en crear PPS. A veces pienso que el término innovación sufre de abuso (más adelante explicaré por qué), y soy consciente de que mi definición de innovación es por demás simplista: Un PPS es considerado innovador cuando es novedoso en el mercado en el cual es introducido y es **deseable** —para quienes fue creado—, **viable** —tanto para quienes lo ofrecen como para quienes lo consumen— y **factible** —para quienes lo producen—.

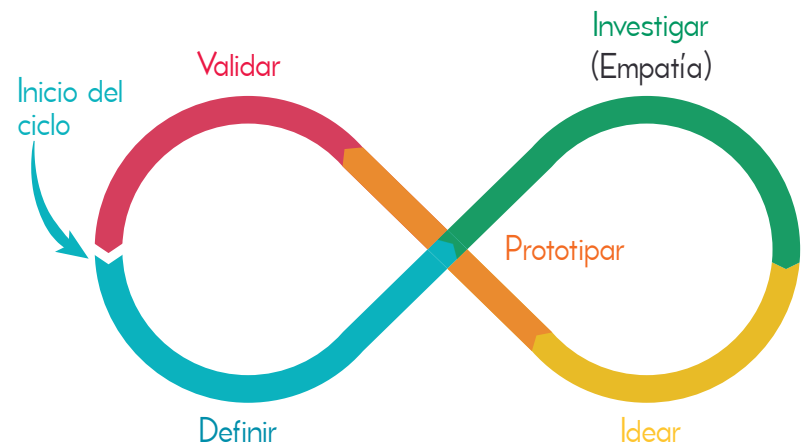
Creo que el término innovación, se usa más para darnos (entre organizaciones) palmaditas en la espalda. En el mundo de los clientes, las expresiones que reconocen la verdadera innovación son de sorpresa, exclamación y producen un inevitable deseo de compartir nuestra percepción o experiencia de dicho PPS.

Cuando un cliente da las gracias de manera genuina por un Servicio, se toma el tiempo para dejar sus comentarios en redes sociales luego de adquirir y usar un Producto o prefiere a nuestra compañía por sus Procesos fáciles e intuitivos. Esa es la recompensa de la innovación; la cual, sin lugar a duda, logrará que el proyecto, negocio o actividad prospere, permanezca en el tiempo y evolucione.

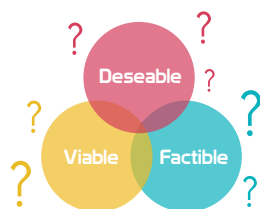
Para lograr esta gran recompensa es imprescindible conocer profundamente a esas personas que tienen el potencial de ser nuestros clientes. Esa es la promesa de las TARJETAS UX; las cuales, unidas a las filosofías de D&D, a los métodos y herramientas que encontrará en este libro iluminarán los caminos de la innovación.

Primer camino: Design Thinking

Lo primero que debemos hacer es aclarar que DESIGN THINKING no es un método. Existen muchos diseñadores que toman esta filosofía y la ajustan en diferentes pasos que generan resultados muy interesantes; pero el concepto detrás de DESIGN THINKING no está atado explícitamente a ningún método específico. Por lo general se usa la secuencia popularizada por Tim Brown y David Kelley, la cual es una forma fantástica para diseñadores altamente experimentados; es por esto que muchos entusiastas del diseño pueden verse frustrados al experimentar este camino por primera vez (o tal vez solo fue mi caso). De los tres caminos de la innovación, el de DESIGN THINKING fue el primero que recorrí, y no pasó mucho tiempo para que me diera cuenta de que el método al cual normalmente se ata esta filosofía, compuesto de las siguientes fases: empatizar, definir, idear, prototipar y validar; no es necesariamente el más adecuado para todos los retos de diseño. Al usarlo me di cuenta de que ese método específico requería un tiempo considerable y que no garantizaba el éxito; además, el enfoque iterativo se hacía más difícil cuando cada ciclo tomaba tres o seis meses.



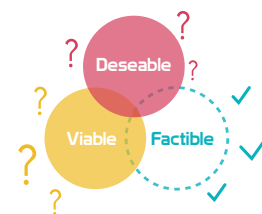
Por esto me vi obligado a modificar lo que había aprendido, cambiando las fases de posición, acortando los ciclos y redefiniendo algunos conceptos de manera práctica. Estos cambios me hicieron ver la verdad acerca de DESIGN THINKING como filosofía, que en mis palabras se estructura de la siguiente manera: Una serie de acciones y herramientas que se usan en un ciclo de fases para diseñar y desarrollar soluciones partiendo de la relación y el conocimiento del cliente, con un enfoque iterativo donde la deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad pueden estar poco definidas, y donde estas se refinan y revelan en cada iteración del ciclo.



Esto significa que quienes practicamos DESIGN THINKING creemos que las soluciones nacen de la empatía entre el cliente y el diseñador. Además somos conscientes de que los PPS pueden refinarse en el tiempo, siempre y cuando la interacción con el cliente se mantenga, pues este dictará el rumbo de cada modificación, ajustando la factibilidad, la viabilidad y la deseabilidad; lo que nos permitirá enfrentarnos a retos con alta incertidumbre.

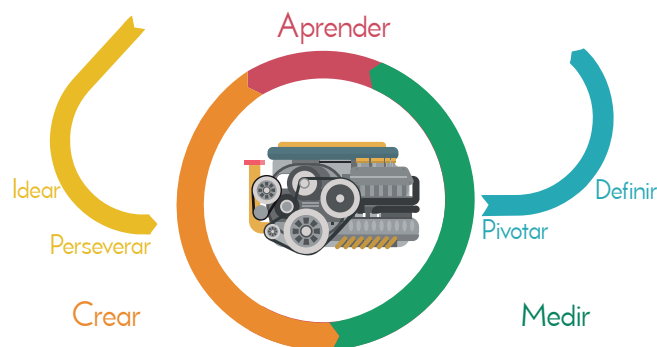
El camino Startup: (Lean Startup)

Este es uno de mis caminos favoritos para el D&D de PPS. Luego de vivir las dificultades, retos y beneficios de DESIGN THINKING encontré que otras rutas eran posibles y, en ciertos casos, más beneficiosas. El caso particular de la filosofía STARTUP y otras prácticas derivadas de la corriente LEAN, originada en la empresa TOYOTA, es conveniente para equipos con una relativa claridad en la factibilidad de los PPS, lo que les permite enfocar esfuerzos en la creación de experimentos e indicadores que validan directamente con el cliente la viabilidad y deseabilidad de sus soluciones.



La filosofía STARTUP es tal vez la más cercana a la visión científica de los filósofos positivistas, donde solo los hechos y la experiencia pueden dictar la veracidad de un experimento. Esta es la razón por la cual Eric Ries, reconocido emprendedor y autor de los libros *LEAN STARTUP* y *THE STARTUP WAY*, acompaña de manera ideal esta filosofía con el método LEAN STARTUP, el cual comparte el direccionamiento hacia el cliente y la naturaleza iterativa de DESIGN THINKING, cambiando el enfoque de los aprendizajes a la creación de Soluciones Mínimas Viables o MVP (*Minimum Viable Product*), tal y como lo enseña en su primer libro. Esto desplaza la empatía como eje central, dejando que la experiencia entre el cliente y el PPS dicten el aprendizaje y los pasos a seguir en la siguiente iteración.

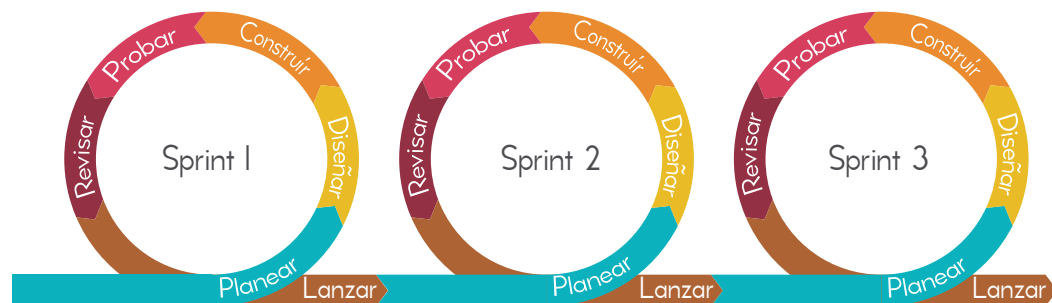
Acorde con los conceptos del positivismo, la filosofía STARTUP y particularmente el método LEAN STARTUP se concentra en tres fases: Crear, Medir y Aprender. Esta estructura permite refinar con gran velocidad la deseabilidad y viabilidad del PPS. Y en caso tal de no obtener el resultado deseado, el método LEAN STARTUP trae consigo lineamientos claros para pivotar, término utilizado por Ries para referirse a un cambio de enfoque o idea para enfrentarse al reto de diseño.



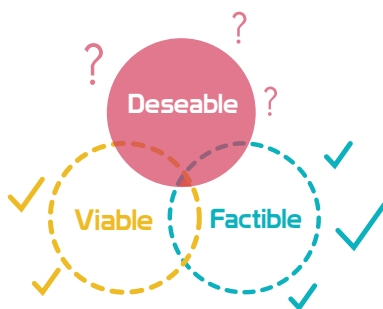
Ágil: el tercer camino

Al igual que DESIGN THINKING y la filosofía STARTUP, ÁGIL no se debe encajar en el término metodología. Esta filosofía se fundamenta sobre el *Manifiesto ÁGIL* (2001), donde cuatro valores y doce principios guían el actuar de los desarrolladores a través de ciclos de D&D o “Sprints” cuyos requerimientos y fases deben ser suficientemente claros para el desarrollo de un PPS.

La filosofía ÁGIL es simple: alinear las actividades, condiciones y desarrolladores a través de un proceso iterativo que “agiliza” la creación de soluciones tangibles para la evaluación directa del PPS con el cliente.



Para los desarrolladores de ÁGIL la satisfacción del cliente es el objetivo principal, por lo tanto, las dos variables restantes de la innovación (viabilidad y factibilidad) no son las grandes incógnitas a resolver. Se supone que nuestros desarrolladores tienen los recursos y el conocimiento para crear la solución deseada.



Los desarrolladores que se basan en esta filosofía saben que la pronta entrega de un PPS al cliente es sinónimo de progreso, por eso se articulan en equipos multidisciplinarios que permiten lograr esta tarea de una forma eficiente y versátil.

Esta filosofía puede articularse en diversos métodos; SCRUM y KANBAN son dos de los más famosos. Estos traen consigo una serie de reglas y herramientas que se unen a los doce principios ágiles para lograr obtener resultados eficientes, visibles y medibles.

¡Importante!: En múltiples ocasiones me he encontrado con equipos y empresas que combinan y adaptan estas y otras filosofías de D&D. Compañías de I+D como GARTNER se han dado a conocer por sus modelos combinados de los tres caminos de la innovación, iniciando con DESIGN THINKING y finalizando con ÁGIL. Estas recetas traen consigo grandes promesas, pero al aumentar la complejidad del proceso de D&D, es justo aclarar que los equipos que adaptan estos esquemas y métodos deben contar con un direccionamiento experimentado, un entorno abierto al error y un enfoque al aprendizaje. Cada equipo D&D debe descubrir cuál es el camino más adecuado; nadie tiene la receta perfecta para el éxito.

CAPÍTULO 3 LAS TARJETAS UX, UNA HERRAMIENTA PARA CONOCER, DISEÑAR Y CREAR

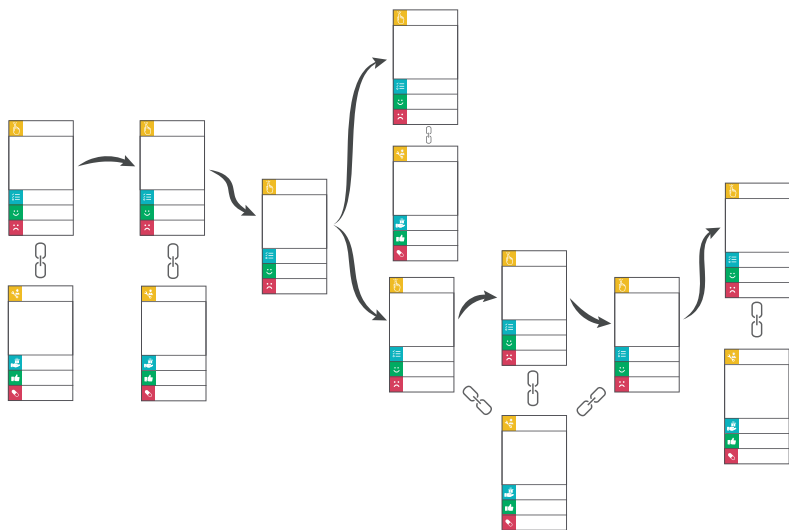
Pregunta obligatoria que usted debería hacerse: ¿Para qué sirven las TARJETAS UX?

Como lo expliqué en páginas anteriores, las TARJETAS UX son un recurso que permite recopilar y organizar información para crear un Producto, Proceso o Servicio (PPS). Para lograr esto, las TARJETAS UX crean historias gráficas donde podemos ver claramente la información más importante que rodea la experiencia del cliente. Experiencia del cliente...: UX (*User eXperience*), ¿por eso se llaman TARJETAS UX? ¡Correcto! Ese es el resultado que obtendremos: historias que cuentan la experiencia del cliente. Y siendo francos, la promesa de construir historias con esta herramienta es algo que bien podría dejar en manos de un simple manual; pero no, un manual no es suficiente. En muchas ocasiones me he encontrado herramientas fantásticas de D&D que vienen acompañadas de manuales simplones con ejemplos demasiado sencillos que hacen difícil hacer un uso práctico de estas. Inicialmente ese fue el problema que hizo que mis primeros intentos de uso con los *Mapas de historia del cliente* y el *Mapa de propuesta de valor* fueran algo frustrantes; fue necesario para mí leer decenas de artículos y libros, ver incontables videos y practicarlas constantemente para obtener resultados realmente valiosos.

Cuando tenemos una herramienta en nuestras manos, una instrucción que nos dice cómo usarla no es suficiente para producir los resultados que esperamos. Usted encontrará más adelante historias que han sido el punto de partida de varios equipos de D&D para usar las TARJETAS UX. Historias que revelan los beneficios y dificultades que le ayudarán a usar esta herramienta al máximo. Los ejemplos, vivencias y aprendizajes de quienes se aventuraron antes a usarla, le darán contexto e impulsarán a sacar el mayor provecho de las TARJETAS UX.

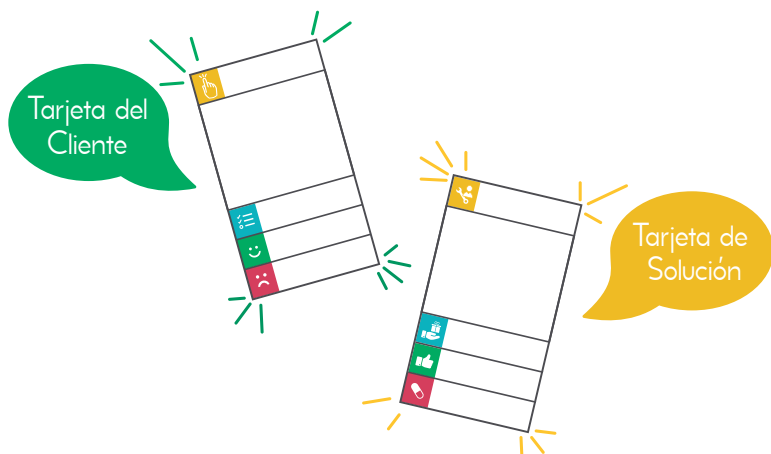
Ahora, a pesar de mis vivencias, las herramientas de *Mapa del viaje del cliente* y *Mapa de la propuesta de valor* son muy poderosas, pero suelen dejarse en los anexos de los proyectos. Tristemente, cuando se analizan los resultados y se contrasta la información producida por estos mapas (en algunos casos), se encuentran incongruencias, omisiones o exageraciones que desdibujan la información real y justifican pasiones personales o ideas preconcebidas. La razón es: estas herramientas se usan solo en una etapa determinada del proceso de D&D, convirtiéndolas en un requisito metodológico y no en un recurso para la toma de decisiones, el entendimiento de situaciones o la inspiración para la creación de soluciones. Las TARJETAS UX se diseñaron, precisamente, para minimizar este problema permitiendo usarlas en cada fase del proceso de D&D, reduciendo la fricción que produce traducir la información de una herramienta a otra; independiente de la filosofía de D&D que el equipo haya adoptado.

Las historias creadas con las TARJETAS UX son tan diversas como los personajes que en ella plasmamos. Los retos y proyectos que se pueden abordar usando las TARJETAS UX permiten incluir como cliente a personas que trabajan en nuestras compañías, proveedores, jefes, clientes intermedios, indirectos y finales; cualquier persona que se relacione con un PPS puede ser el personaje principal de nuestra historia. Esto hace que el potencial de la información recaudada con las TARJETAS UX sea enorme, pues en ellas podemos contener el conocimiento interno y externo de nuestra compañía, convirtiendo a las TARJETAS UX en una navaja suiza que permite conocer, diseñar y crear las historias que son el ADN del negocio.

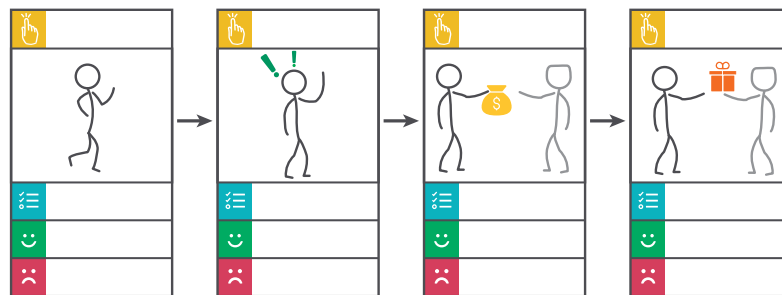


Características fundamentales de las TARJETAS UX

Espero que ya se esté haciendo una idea de cómo usar las TARJETAS UX. La ilustración anterior tenía el propósito de provocar algunas conjeturas de cómo funcionan; y si la analizamos con detenimiento, podemos deducir algunas características de la herramienta. Lo primero que notamos es que existen dos tipos de tarjetas.



La primera, es la Tarjeta del Cliente (TC). En esta se debe plasmar la información producida de la relación entre el PPS y el cliente; es importante que los desarrolladores no pierdan el enfoque del personaje para el cual están creando cada escena, porque las tarjetas funcionan de manera secuencial. Para entender el uso básico de esta tarjeta, imagine que está haciendo los dibujos que describirán las escenas de una película animada, de la misma manera como los animadores de PIXAR hacen películas como Buscando a Nemo o Toy Story, usted debe ser coherente y preciso ilustrando cada situación, demostrando siempre cómo el cliente disfruta, padece o vive una situación o la interacción con un PPS.



La segunda es la Tarjeta de Solución (TS). El uso de esta tarjeta exige que los desarrolladores comiencen a ver toda la EXPERIENCIA DEL CLIENTE como una oportunidad para crear soluciones. Estas soluciones son los bloques de construcción de los PPS, y cuando estos se diseñan a partir del conocimiento que se genera en cada TC, cambia radicalmente la manera en que los equipos de D&D generan ideas. Las TS permiten borrar las líneas que separan los PPS, permitiendo articular soluciones apalancadas en acciones, recursos y conceptos que se entrelazan para impactar la historia del cliente, creando a su paso Procesos que se integran y potencian con Productos y Servicios.

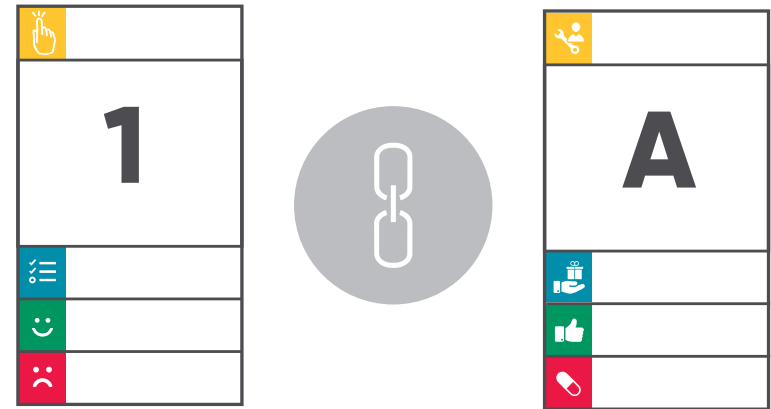
Veamos un ejemplo de cómo se integran los PPS a través de diferentes soluciones en un caso relativamente familiar para algunos de nosotros. A continuación, listaremos los componentes del sistema de atención telefónica a clientes de un taller automotriz:

- Línea de atención **(Servicio)**.
- Mensaje promocional/informativo durante la espera **(Producto)**.
- Sistema automático que permite al cliente dejar su número para ser contactado posteriormente y no esperar en la línea **(Producto + Servicio)**.
- Programación de regreso de llamada al cliente **(Proceso)**.
- Software de información de clientes / CRM, (*Customer Relationship Management*) para gestionar citas, llamadas y actividades **(Producto)**.

Este caso particularmente innovador se compone de diferentes PPS. Gracias a la integración de sistemas de captación autónoma de información y a un proceso de gestión de datos y llamadas, algunos de los talleres autorizados de la marca Mazda logran diferenciarse notablemente de sus competidores, simplemente permitiéndole a sus clientes dejar sus datos de contacto de una forma simple y autónoma, para que luego el personal del taller pueda contactarlos para agendar sus citas de mantenimiento, de esta manera los clientes no necesitan esperar al teléfono para ser atendidos. Sin duda, para mí, fue una halagadora sorpresa saber que los líderes de servicio al cliente de esta compañía se valían de herramientas similares a las TARJETAS UX para producir este tipo de PPS que claramente diferenciaban la experiencia del cliente de forma positiva.

Si bien la integración entre diferentes soluciones es posible para crear PPS innovadores, es necesario visualizar la conexión entre los escenarios del cliente, y soluciones existentes y potenciales.

La TS está **necesariamente** ligada a una o más escenas ilustradas en las TC. En los ejemplos que ilustraremos podrá ver repetidamente el símbolo de la cadena el cual unirá las TC con su(s) respectiva(s) TS.



En esta ilustración encontramos cómo la solución (A) se encadena a una escena del cliente (1), en este encaje se debe ver una relación coherente entre el contenido de ambas tarjetas (más adelante ilustraremos varios ejemplos detallados). De igual forma las secuencias de las TC deben articularse para formar una historia que encaje con la realidad del cliente. Finalmente, la manera en cómo se acoplan las TARJETAS UX entre sí, determinará la deseabilidad del PPS final y la puesta en marcha de cada solución revelará la factibilidad y viabilidad.

Tanto la historia del cliente como las soluciones planteadas se irán refinando a medida que los diseñadores y desarrolladores avancen a través de cualquiera de los caminos de la innovación. Sin importar qué camino o mezcla de caminos recorran, vale aclarar que no es un paseo por el parque; los caminos de la innovación están plagados de incertidumbre, giros inesperados y más variables de las que estamos dispuestos a controlar (inicialmente). Afortunadamente, quienes hemos recorrido estos caminos por lo general reconocemos la forma irregular de estos y la presencia de las siguientes etapas y sus recompensas:



- Incertidumbre** – reforzará la creatividad y el positivismo
- Identificación de patrones** – Aumentará la capacidad de análisis
- Hallazgos (Insights)** – Desarrollará la capacidad de síntesis
- Enfoque** – Dará visión y perseverancia

Así que disfrute el camino, las recompensas son enormes. Si usted desea ver de antemano en detalle los componentes, funciones y métodos asociados a las TARJETAS UX, le recomiendo avanzar a la **página 66**, en el capítulo 5 “¿Cómo están diseñadas las tarjetas?”.

¿Dónde comenzamos? Utilizando las TARJETAS UX

Es muy importante que usted conozca las funciones básicas de las TARJETAS UX para poderlas integrar en cualquiera de los caminos de la innovación. Y ahora que ya tenemos claro que esta herramienta nos permite ilustrar experiencias de clientes paso a paso y complementar dichos pasos con ilustraciones que muestran soluciones que se acoplan a una o más escenas, es conveniente conocer las instancias donde hacemos uso de esta herramienta.

En cualquiera de los caminos de la innovación encontraremos que existen fases como Definición en DESIGN THINKING, Planeación en ÁGIL y Diseño en STARTUP / LEAN STARTUP; estas fases tienen en común la posición en la que se encuentran (la primera posición en su respectivo ciclo). Para las fases iniciales, las TARJETAS UX desempeñan un papel muy interesante, pues no solemos contar con información real o suficiente del cliente. Por esto, el trabajo inicial con las TARJETAS UX es bastante imaginativo; esto no le resta importancia, pues ese primer trabajo se encarga de varios asuntos que son cruciales para el D&D de cualquier PPS.

El primer logro que obtenemos al trabajar con las TARJETAS UX es el rompimiento de la inercia o ausencia de acción; parece un primer

logro menor, pero estoy seguro de que usted o algunos de sus compañeros sufren de “miedo al lienzo en blanco” o miedo a iniciar el proceso de D&D. Esta condición ha afectado a creadores de todo tipo a través de los tiempos (artistas, diseñadores, líderes, entre muchos otros personajes dispuestos a crear). El caso que más me ha llamado la atención es el de Vincent Van Gogh, el famoso pintor holandés: En su correspondencia, especialmente la que compartía con su hermano Theo, expresa en varias ocasiones un bloqueo, un temor al fracaso y a la mediocridad, al que llamó “miedo al lienzo en blanco”; ello aterrizó y bloqueó a Van Gogh durante toda su carrera, especialmente en 1884, periodo en el cual estaba dando forma a su estilo con obras como “Los comedores de patatas”, así como recorriendo museos de arte y asistiendo a clases con Fernand Cormon. Solo la práctica le daría a Van Gogh la fuerza para vencer el “miedo al lienzo en blanco”. En su carta del 2 de octubre de 1884, escribe lo siguiente: “Si alguien quiere crear, no debe tener miedo a cometer errores en ocasiones. Para ser bueno, muchas personas piensan que lo lograrán sin hacer daño, y eso es mentira... Eso conduce al estancamiento, a la mediocridad. Solo salpica algo en el lienzo en blanco cuando te mire desafiantemente”.

Aunque sé que la historia de Van Gogh es por demás uno de los más tristes ejemplos, debido a las trágicas circunstancias de su vida y la ausencia de reconocimiento por parte de la comunidad artística



de su tiempo, esta historia nos inspira, permitiéndonos aprender de su perseverancia, carencias e inseguridades para tomar nuestras herramientas y comenzar a crear, una tarjeta a la vez, sin miedo al error y conscientes de que una vez iniciado el camino, nos esperan grandes recompensas; y de que la práctica nos hará maestros de la innovación.

El segundo logro que nos trae el uso de las TARJETAS UX es conseguir plasmar nuestro conocimiento. Esto se obtiene redactando la historia que creemos que vive o vivirá nuestro cliente cuando se relaciona con uno o más PPS. En esta historia ilustraremos todas nuestras creencias y suposiciones, permitiéndonos ver qué tan simple o compleja es la experiencia del cliente. En muchas ocasiones una secuencia extensa puede desmotivar a los diseñadores y desarrolladores, pero es importante recalcar que esta historia ilustrada en las TARJETAS UX, está lejos de ser el resultado final.

Cada caso es único, así como sus desarrolladores, además estos (los equipos de D&D y las historias) pueden cambiar en el tiempo. A medida que se usan, reemplazan y modifican las tarjetas, la historia que se cuenta madura y permite reflexionar sobre propuestas o soluciones nuevas.

En la primera sesión usando las TARJETAS UX algunos sentirán la necesidad de ser muy explícitos y profundos con cada escena ilustrada y buscarán detallar con muchas escenas toda la experiencia del cliente. Esto es normal, considerando que es usual encontrar personas detallistas en los equipos de D&D; sin embargo, en las primeras sesiones se recomienda ilustrar una historia un poco más genérica, que permitirá hacer iteraciones futuras con mayor facilidad y sin remordimiento por eliminar o cambiar tarjetas a las cuales se les invirtió mucho tiempo y trabajo.

La primera historia o *historia cero* (así la llamaremos de aquí en adelante), debe estar construida de forma tal que inspire al equipo de D&D a trabajarla de manera continua. Los desarrolladores deben ser conscien-

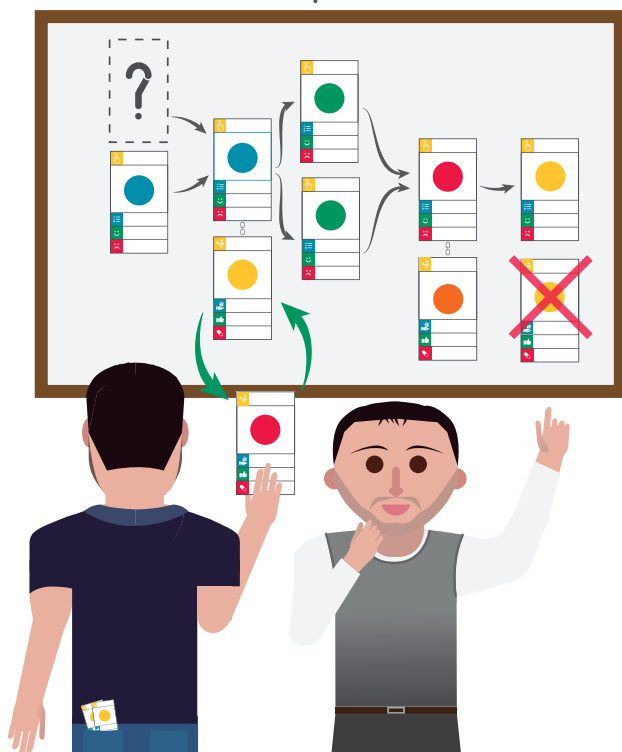
tes de que la única forma verídica para obtener información sobre el mundo real, es teniendo contacto directo con los clientes, a través de la observación y la interacción. Esto los debe impulsar a crear experimentos y momentos donde la información pueda ser recaudada, nutriendo las TARJETAS UX en fases posteriores. Con cada historia que creamos, viene una responsabilidad de constatar y compartir lo que hemos escrito e ilustrado, y a medida que el equipo tiene más contacto con los clientes, adquirirá nuevas habilidades y conceptos que invariablemente mejorarán lo construido con las TARJETAS UX.

El tercer logro es la posibilidad de comunicar nuestra idea más allá de nuestras explicaciones verbales. Como sabemos, la comunicación verbal está llena de posibilidades de confusión, limitaciones visuales y restricciones físicas. La razón de esto es: Tenemos que estar de cierto modo presentes para lograr que nuestra idea se transmita de manera correcta o por lo menos como la imaginamos. Cuando se están diseñando PPS o *modelos de negocio* debemos contar con las opiniones, ideas y críticas de las personas que realmente influyen en cada paso de la historia del cliente —incluyendo al cliente, por supuesto—. Para poder recolectar toda esta información necesitamos herramientas que nos permitan no solo plasmar, sino también integrar esa información al trabajo que previamente hemos construido, así esté en una fase inicial, intermedia o final. Las TARJETAS UX funcionan como un complemento a la comunicación, a través de las ilustraciones y los componentes de cada tarjeta (que más adelante explicaremos), que detallan las variables principales de la interacción entre el cliente y las soluciones.

Finalmente tenemos **el cuarto logro**. Hemos abierto la puerta a una nueva manera de co-crear. Como lo mencioné anteriormente, diferentes personas tendrán contacto con la creación del PPS y el *modelo de negocio* y plasmarán su conocimiento, ideas y opiniones de diversas formas. Esto seguramente enriquecerá el resultado final y será un gran desafío para el equipo de D&D lograr que todas las piezas encajen: me refiero a los resultados producto de la co-creación y a otros producidos en cada una de las fases. Ahí es donde la naturaleza de las TARJETAS

UX permite conectar todos esos resultados, pues sin importar el tipo de aporte o cambio en el PPS o el modelo de negocio, es posible visualizarlo de una manera secuencial e integrada en la historia. Los miembros del equipo de D&D y los invitados a co-crear podrán agregar, cambiar o modificar tanto TC como TS. Estos cambios pueden en ocasiones transformar completamente el resultado; por eso siempre recomiendo guardar de manera digital, ya sea con una foto o una copia del archivo donde están plasmadas, las TARJETAS UX. Estas versiones resultarán ser un recurso invaluable para las diferentes fases del proceso de D&D o para proyectos futuros.

Iteración # 3



CAPÍTULO 4 LAS TARJETAS UX EN LOS CAMINOS DE LA INNOVACIÓN

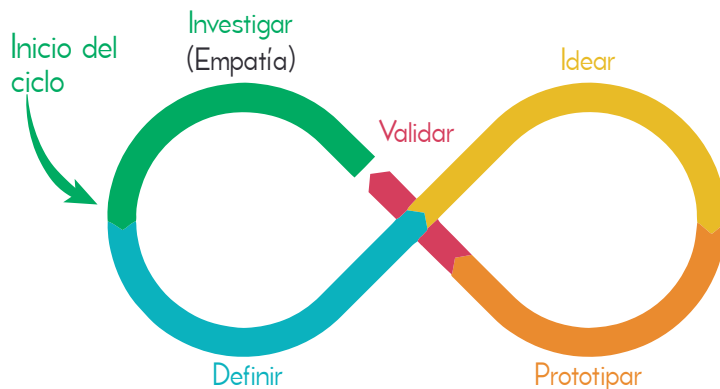
Sin importar qué filosofía de D&D sea su favorita, usted puede hacer uso de las TARJETAS UX durante todo el proceso de creación de un PPS, o incluso, puede incorporarlas en fases intermedias o iteraciones secundarias. Para tener una idea de cómo podemos usar esta herramienta en cada uno de los caminos de la innovación, haré uso de tres historias (parcialmente reales) que le ayudarán a asimilar los casos de uso, dificultades y beneficios de esta herramienta.

Las TARJETAS UX en Design Thinking

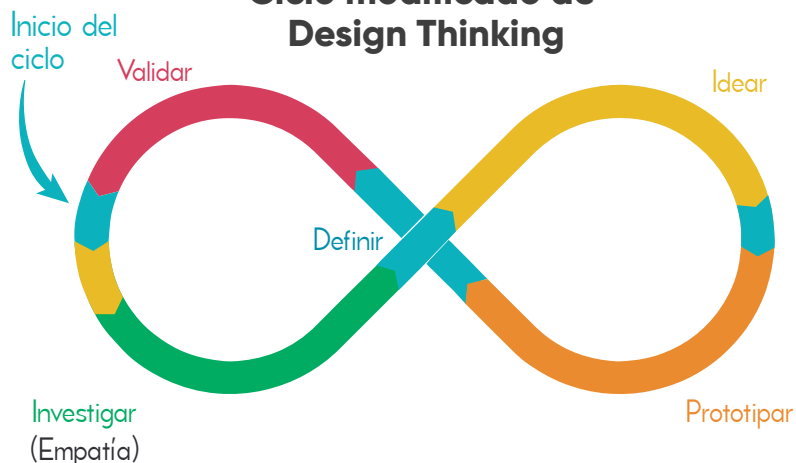
Como vimos en la **página 6**, en el segundo capítulo “Los caminos de la innovación”, DESIGN THINKING es una filosofía de D&D, donde su método inicia con dos fases dedicadas al entendimiento del entorno y del cliente, en profundidad; estas son las fases de Definición e Investigación. Si usted es curioso ya habrá hecho algunas búsquedas acerca de DESIGN THINKING y es probable que detecte una particularidad en la forma en cómo ilustro el orden de las fases; efectivamente, en este libro usted encontrará trocadas las fases de Investigación y Definición. Esto se hizo intencionalmente, pues la experiencia me ha enseñado que la definición del problema o la oportunidad es primero que el proceso de investigación y de empatía con el cliente. Esto se debe a que las empresas y startups se encuentran con un mundo infinito de posibilidades de enfoques a la hora de realizar un PPS o un modelo de negocio, y por esto es que las primeras actividades a realizar comprenden la definición del enfoque primario. Lo llamo enfoque primario porque, durante las iteraciones subsecuentes, el objetivo puede cambiar; y aún más, a medida que desarrollamos proyectos usando DESIGN THINKING nos encontramos con que una fase de definición entre cada fase es lo más sano para evaluar el rumbo del proceso de D&D; además, una fase

inicial de “prediseño” es muy valiosa para calmar la ansiedad de algunos participantes y captura algo de ingenuidad creativa. La reorganización de estas fases ha sido el producto de decenas de sesiones de DESIGN THINKING, abordando todo tipo de retos. Estas vivencias han hecho que el método que acompaña mis sesiones de DESIGN THINKING se vea así:

Ciclo tradicional de Design Thinking



Ciclo modificado de Design Thinking



Las TARIETAS UX, como lo mencioné antes, pueden hacer su primera aparición en la fase de definición, permitiendo al equipo de D&D iniciar la conversación del proyecto sobre la historia ilustrada (la historia cero). Antes de iniciar el trabajo con las TARIETAS UX, es importante llegar a acuerdos donde se define lo siguiente:

- ¿Dónde comienzan y dónde terminan las escenas del cliente con relación al PPS?
- ¿Quién es el cliente que vamos a ilustrar en la historia?
- ¿Se desarrollarán una o más historias, uno o más PPS?
- ¿Todos los integrantes están alineados y de acuerdo con la temática del proyecto?

Finalmente, los integrantes del equipo deben hacerse las siguientes preguntas para determinar la pertinencia del reto de D&D:

- ¿Podemos realmente resolver o aprovechar el problema u oportunidad?
- ¿A quién beneficiamos con el resultado de este proyecto?
- ¿El problema o la oportunidad que estamos abordando, es real?

Una vez el equipo supere las preguntas anteriores, las cuales funcionan como un filtro para minimizar la inversión en retos de diseño inadecuado, podrán iniciar su viaje por el camino de DESIGN THINKING, así como Ramón y su equipo lo harán en la siguiente historia.

El caso de la hamburguesería

Un establecimiento de hamburguesas busca afinar su modelo de negocio incluyendo un nuevo segmento de cliente, el cual actualmente no es común dentro del restaurante. Estos clientes potenciales trabajan en oficinas cercanas al restaurante de hamburguesas, tienen un buen poder adquisitivo y se les ve estresados y apurados en horas del almuerzo, o por lo menos eso ha dicho Felipe, un amigo cercano de Ramón, el dueño de la hamburguesería. Felipe trabaja en la zona como

diseñador gráfico de una enorme agencia de mercadeo. Honestamente, Ramón no conoce a profundidad estos clientes potenciales (los oficinistas), y asume de estos muchos de sus comportamientos, actitudes de compra y preferencias. Aun así, está decidido a expandir su clientela y está dispuesto a hacer los cambios necesarios para que esto ocurra.

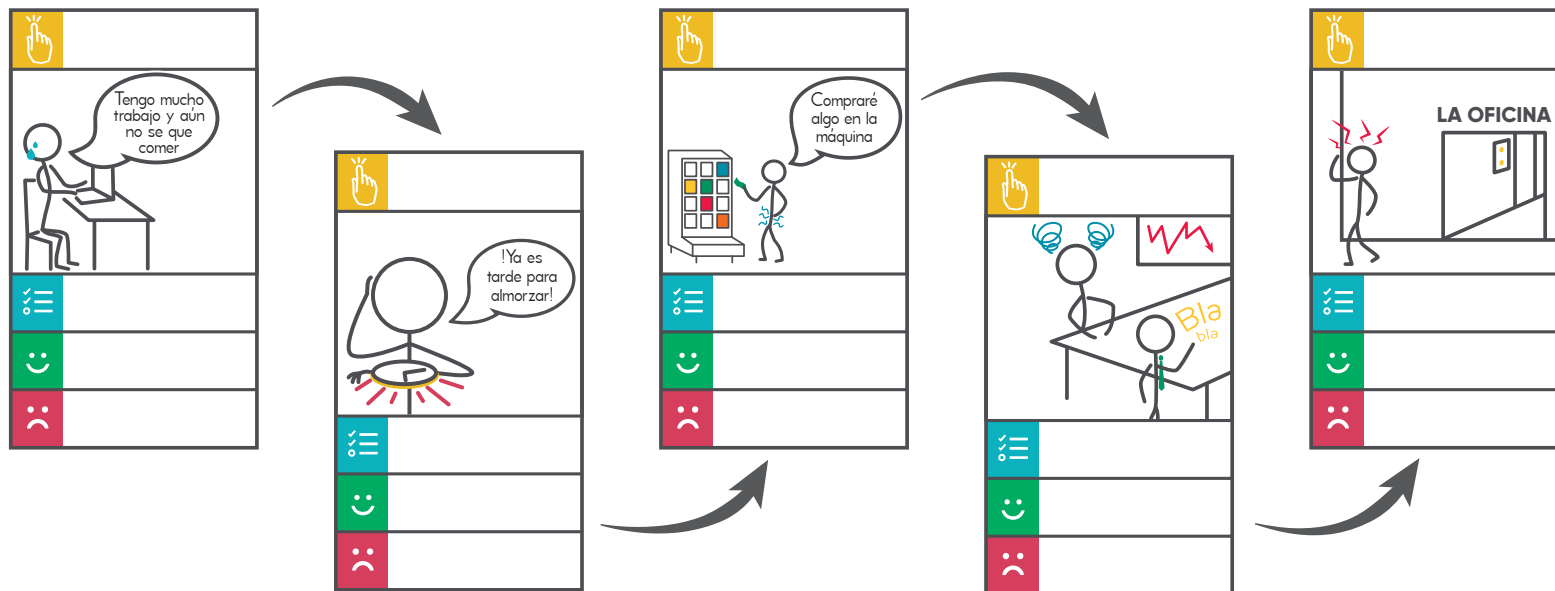
Ramón ya ha pasado por diferentes etapas en su negocio: inicialmente el restaurante de hamburguesas fue el instrumento de Ramón para iniciar una nueva etapa profesional, luego de haber trabajado muchos años en el sector público. Ramón soñaba con un negocio tranquilo donde su carisma y buena sazón atraerían y fidelizarían clientes; la locación, decoración y diferenciación del negocio no destacaban en la hamburguesería y Ramón, al no ser un gurú de los negocios, no tenía estos atributos como prioridad en su mente.

La segunda etapa fue de nivelación. Ramón fue adicionando personal y maquinaria para poder aumentar su capacidad y oferta. La hamburguesería se benefició de un inesperado incremento en la demanda,

con una competencia relativamente baja. Lamentablemente, la clientela disminuiría en el tiempo y la competencia aumentaría ferozmente; dejando a Ramón con más personal y equipos de los necesarios, en relación a su menguante demanda.

La última etapa sería de desesperación. Ramón comienza a reducir sus precios y a hacer cambios poco estratégicos como: cambiar la pintura, quitar cuadros, y vender dulces, entre otros. La ansiedad empieza a afectar a Ramón. Afortunadamente esto lo hace pedir ayuda a sus amigos, especialmente a Felipe, quien, gracias a su trabajo, cuenta con gran experiencia ideando diseños y estrategias para todo tipo de clientes.

Felipe recomienda que utilice las TARJETAS UX para empezar a entender, diseñar y desarrollar un PPS para que logre aprovechar la oportunidad que representan los empleados de oficina del sector. Este es el primer resultado de Ramón con las TARJETAS UX.



Definiendo la experiencia de usuario

La historia ilustrada en las TARIETAS UX es clara y concisa. Como bien lo dije antes, Ramón no conoce a profundidad la historia del oficinista y asume muchos comportamientos, los cuales están claramente representados en cada TC. La tercera TC que Ramón dibuja es la de la máquina expendedora; esto fue producto de su última caminata por una calle cercana a la hamburguesería. Ramón había presenciado la instalación de varias máquinas expendedoras en uno de los edificios cercanos y esa imagen había marcado sus recuerdos. Las demás tarjetas completaban la secuencia obvia del oficinista, en un día de trabajo habitual.

A continuación, listaré algunas de las suposiciones que Ramón hace y que son la base de las TARIETAS UX que ilustró en su primera sesión:

- Las oficinas cuentan con máquinas expendedoras de comida.
- La mala alimentación deteriora el desempeño laboral.
- Los oficinistas no tienen muchas opciones para almorzar.
- Es muy recurrente que los oficinistas pierdan su hora de almuerzo.
- Las máquinas expendedoras son una opción para almorzar.

Hacer suposiciones y plasmarlas con las TARIETAS UX es común, aún más en la historia cero, la cual debe motivar a Ramón a investigar la veracidad de lo que ha dibujado y escrito. Sin embargo, este primer ejercicio ya definió varias cosas, entre ellas:

- La hamburguesería debe estar presente en algunas de las escenas ilustradas.
- El cliente potencial es únicamente (por el momento) el empleado de oficinas cercanas.
- Su principal competencia son snacks o máquinas expendedoras de comida.

- El principal problema de su cliente potencial en relación con la actividad de almorzar, es la falta de tiempo.

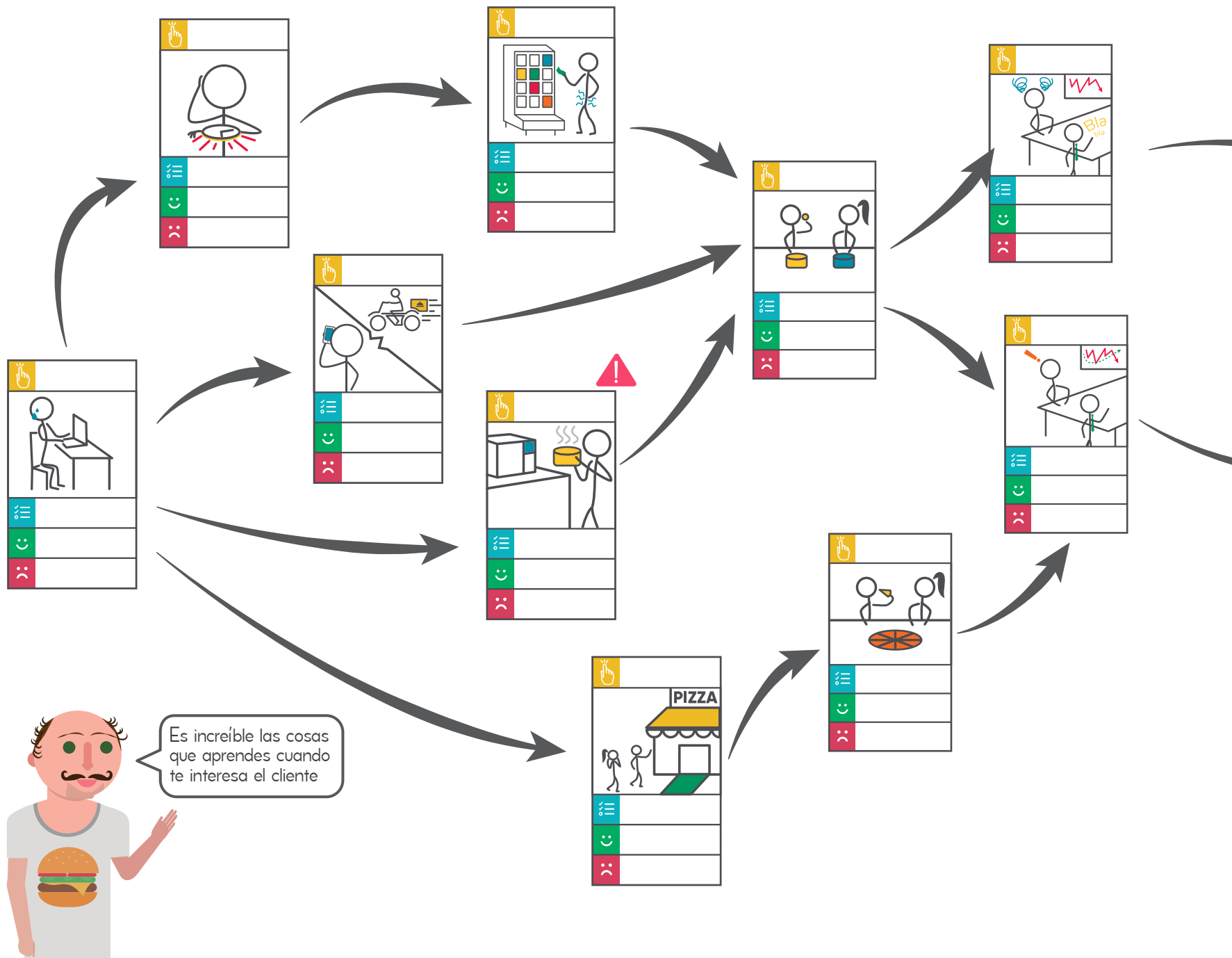
Estas escenas y características ilustradas en la historia cero, seguro cambiarán una vez Ramón avance hacia la siguiente fase.

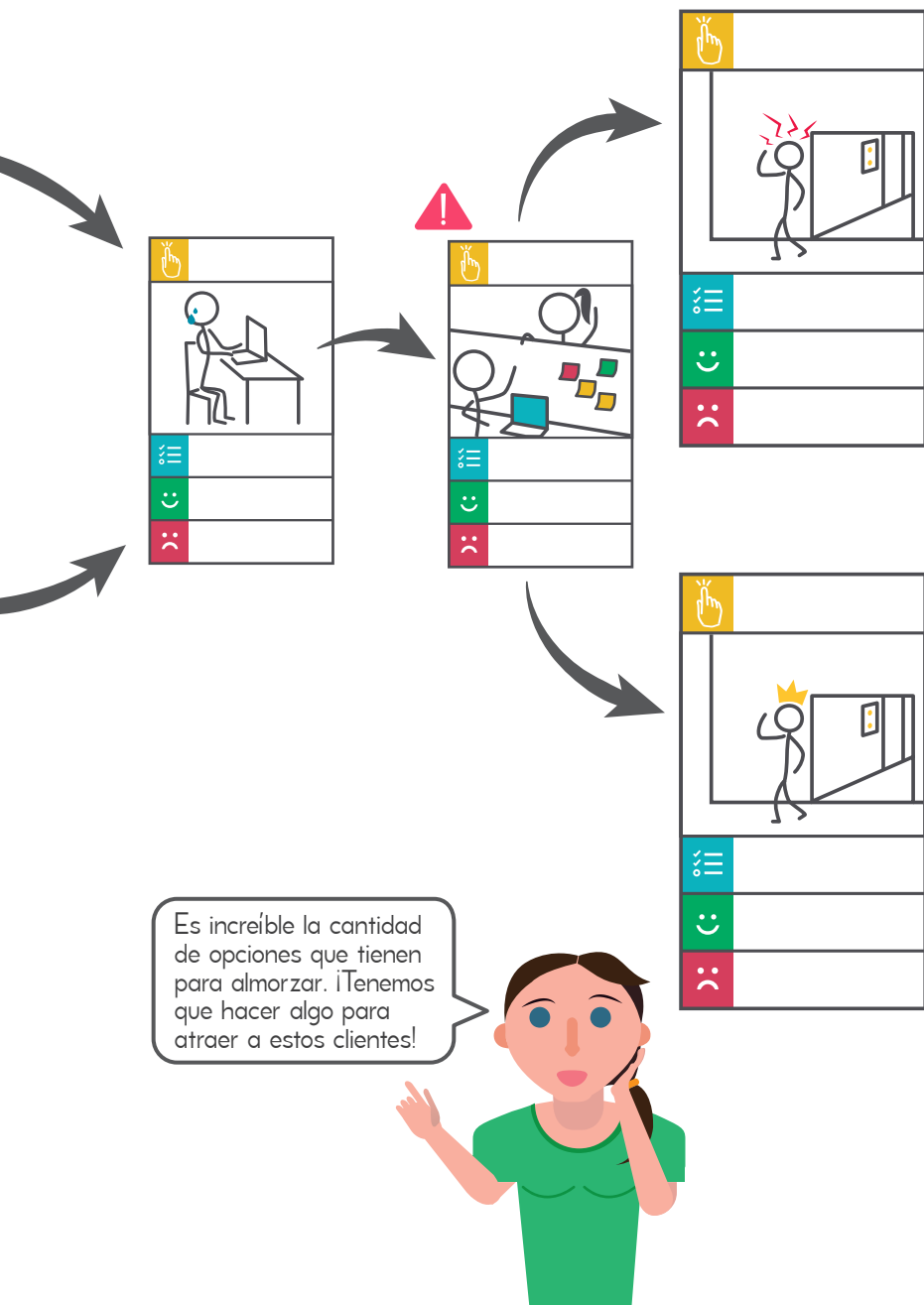
Investigando la experiencia de usuario

Un par de días después de la creación de la historia cero Ramón decide llamar a Felipe para compartirle su primer logro. Sentados en una mesa de la hamburguesería discuten cada escena ilustrada con detalle y con ejemplos de la vida real. Felipe comienza a esclarecer algunos aspectos importantes acerca de la hora de almuerzo: lo primero es que efectivamente el tiempo es un recurso escaso entre los empleados de oficina, y a menudo se les ve devorando sándwiches o papas fritas con afán a causa de reuniones extensas o eventualidades laborales. Lo segundo es que las máquinas expendedoras no son la única competencia, las oficinas están empapeladas de volantes de restaurantes de todo tipo que hacen entregas a domicilio y existen por lo menos cuatro restaurantes en la zona con una oferta similar a la hamburguesería. El tercer punto es que la hora del almuerzo es muy variable, precisamente debido a las reuniones extensas y las eventualidades los empleados de oficina pueden en ocasiones almorzar varias horas después del mediodía.

Estas son solo algunas de las observaciones. Afortunadamente, Ramón está ansioso por conocer más de su nuevo segmento de mercado y decide observar durante un par de semanas su comportamiento. Esto revelaría detalles y escenas que no se habían contemplado en la historia cero.

Gracias a la información proporcionada por Felipe y a su observación, la historia del cliente toma una nueva forma en la que Ramón pronto sentirá el deseo de idear soluciones para las TC planteadas; esta es una





reacción natural, producto de la acción empática de observar y dialogar con los clientes.

Esta segunda fase de investigación logra cambiar dramáticamente la historia ilustrada. En esta nueva versión encontramos que la interacción del cliente con diferentes PPS, da como resultado variaciones y bifurcaciones en las cuales se descubren dos o más alternativas a una escena determinada. Esto hace que Ramón deba plantear soluciones considerando más variables, nuevos actores dentro de la experiencia de usuario como compañeros de trabajo, jefes del cliente potencial y competidores directos e indirectos de la hamburguesería. Seguramente estos hallazgos le darán una nueva visión y permitirán la creación de un PPS o un modelo de negocio mejor sintonizado con la experiencia actual del cliente.

El primer gran hallazgo es que el cliente tiene cuatro posibles caminos a la hora de almorzar; es más, la escena planteada en la fase de definición ni siquiera calificaba como la posibilidad habitual. Estos resultados son la razón por la cual la investigación previa a la ideación en los procesos de D&D con DESIGN THINKING son tan importantes; esta encamina la creatividad hacia soluciones con un enfoque en las vivencias y necesidades reales del cliente. Este caso no es la excepción. Gracias a este hallazgo aparentemente obvio, Ramón y su equipo enfocan sus esfuerzos en escenas que consideran críticas (marcadas con el símbolo de alerta ⚠) por los siguientes motivos:

- Son escenas más habituales (según su investigación).
- Están cargadas de variables funcionales, emocionales y sociales para el cliente potencial.
- Otros competidores directos no son visibles en estas escenas.
- Existen elementos que tienen un impacto decisivo en las escenas que las preceden.

Una vez más Ramón y Felipe se sientan para debatir y construir, lo que será la base de una nueva etapa de su negocio. Esto involucrará el

TARJETAS UX

continuará...