De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades

Cuando topamos con un problema, buscamos rápidamente una solución. Sin embargo, suele resultar más efectivo redefinir el reto inicial a partir de las necesidades de los usuarios, un aspecto central del enfoque del *design thinking* (DT).

19 de junio de 2018

©IESE Business School

Por Joaquim Vilà y Xavier Camps

Lego es hoy una de las empresas más rentables del mundo. Pero en la década de los noventa sufrió una importante crisis. La revolución digital había cambiado las reglas de la industria; los videojuegos y las consolas hicieron que los niños dejaran de lado los tradicionales bloques de plástico.

La empresa lo intentó todo para competir. Lanzó nuevas líneas de productos (películas, series y ropa infantil) y distintos negocios, relegando su producto estrella, el bloque de plástico, a un segundo plano. Si en 1998 atravesaba su primera crisis financiera, en 2003 perdía 287 millones de euros y en 2004 se planteaba su cierre definitivo.

Apostó entonces por un cambio de enfoque, de estrategia y de mentalidad. Y comenzó a pensar de verdad en el cliente y menos en la innovación de productos basada en supuestos. Lego reformuló el problema y, en lugar de preguntarse "¿qué juguetes desean los niños?", se cuestionó "¿cuáles son las necesidades de los niños y cuál es el papel del juego?".

Para responder a estas preguntas, la compañía necesitaba generar nuevos conocimientos. Y, para obtenerlos, utilizaron diferentes herramientas y técnicas etnográficas de aprendizaje propias del enfoque del *design thinking* (DT), cuyo foco es precisamente identificar el verdadero problema e ir más allá de la intuición para generar nuevas oportunidades.

Así, Lego utilizó la observación, vídeos y fotos de entrevistas, diarios de usuario y mapas de empatía. Durante semanas se llevó a cabo una inmersión en el mundo real de los niños, dónde iban, dónde jugaban. Entrevistaron a expertos en desarrollo infantil y visitaron hogares, tiendas, espacios de juego y parques infantiles, además de acompañar a familias a comprar juguetes.

Todo este trabajo generó un conocimiento relevante y permitió entender que, para los niños, el juego es una manera de escapar del control parental y de alcanzar logros por sí mismos. Aunque una parte del mercado había migrado hacia juguetes más sofisticados, existía otra que buscaba juguetes en los que la imaginación de los niños tuviera mayor protagonismo.

Ya con ideas claras, la compañía renovó su esencia: el bloque de construcción. Como resultado, Lego centró su catálogo de productos en unas pocas líneas: City, Technic, Creator y los conjuntos básicos. Lego fue capaz de diversificar con éxito solo después de identificar necesidades no satisfechas del mercado. En 2012, la empresa superó a Hasbro en facturación y se convirtió en el segundo fabricante de juguetes más grande del mundo, por detrás de Mattel.

©IESE Business School

Este es un ejemplo de cómo el *design thinking* (DT) está ayudando a muchas empresas a dar la vuelta a situaciones aparentemente irreversibles. A partir de su amplia experiencia docente y práctica en esta área, los autores detallan la primera fase del DT, centrada en descubrir necesidades y generar nuevas oportunidades, y ofrecen un método para llevarla a cabo. Además, analizan en qué casos resulta más conveniente aplicarlo y ofrecen consideraciones de dirección para su puesta en marcha.

Experiencias como las de Lego nos muestran los beneficios de replantear nuestros enfoques de dirección y gestión, especialmente cuando percibimos una falta de conexión con los clientes.

Algunas preguntas para reflexionar sobre nuestro enfoque de dirección

¿Se basan nuestros proyectos en supuestos del mercado? ¿O bien en nuevas revelaciones sobre necesidades no satisfechas de nuestros clientes?

¿Dónde tiene más sentido esforzarse? ¿En introducir ajustes reiterados ante el cliente? ¿O en descubrir, en una fase inicial, las contribuciones que asegurarán su aceptación posterior?

¿Es nuestra experiencia válida para identificar las oportunidades que el nuevo entorno VUCA genera en los distintos departamentos y ámbitos de negocio?

Este artículo se publica en IESE Insight 37.

Este contenido es exclusivamente para uso personal. Si deseas utilizar cualquiera de estos materiales con fines académicos o docentes, dirígete a IESE Publishing, donde podrás adquirir una versión especial en PDF de "De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades" (ART-3168), así como la revista completa en la que aparece, en inglés o en español.

Gracias por leer IESE insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School