

# Estado del Arte & Empatizar

## 5. Empatizar

### 5.1 Trabajo de Empatía

Empatizar es una de las actividades más relevantes del proceso de innovación, porque nos permite aprender de usuarios y clientes mucho más allá de nuestro contexto de obviedad. Tiene tres objetivos principales:

1. Aprender más allá de nuestra experiencia histórica y de lo que otras fuentes nos puedan enseñar respecto a un desafío (que estará sesgado por su contexto de obviedad).
2. Testear y validar hipótesis y supuestos que tengamos respecto al desafío y el sistema de actores que intervienen.
3. Enfrentar un dominio de acción, grupo o mercado sin un objetivo específico, para descubrir desafíos y las necesidades latentes que los movilizan.

Si se tiene la actitud adecuada y se utilizan métodos eficientes, se genera una experiencia que permite profundizar en distintos contextos de diseño o problemas con rapidez y efectividad.

#### El trabajo de empatía se realiza:

- i. Antes que un desafío haya sido definido,
- ii. En las etapas tempranas de un desafío (para identificar necesidades latentes y aprender de usuarios), y
- iii. Para recoger impresiones acerca de prototipos, maquetas y experimentos.

#### 5.1.1 Conocer el Contexto: Proto-Journey

Conocer un segmento de potenciales clientes o usuarios es sólo un primer paso y no es suficiente para crear una solución que cree valor para esa persona. Es importante conocer cómo el problema se manifiesta en su día o en qué contexto se manifiesta y cómo la persona interactúa con el problema definido.

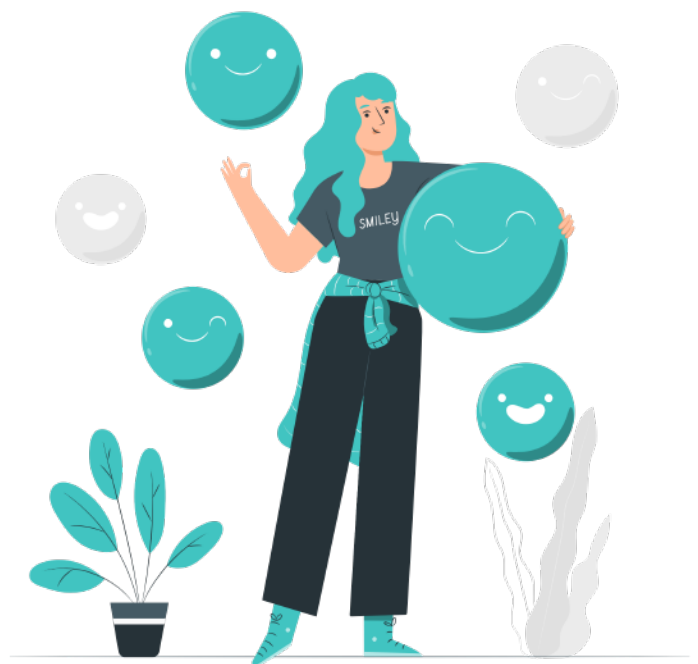
Para ello, existe una herramienta llamada Journey Map (Mapa de viaje en español) y que grafica cómo es el viaje que transita el usuario o cliente desde que se manifiesta el problema y cómo debe lidiar con él. Si bien es una buena herramienta, esta es muy costosa en términos de tiempo y habilidades artísticas para poder desarrollarla. Por este motivo, se utiliza el Proto-Journey, que es una versión simplificada, pero que aporta una información igualmente valiosa, indagando incluso en dimensiones emocionales de nuestro usuario.

Como definición de la herramienta podemos decir que es una versión lean del viaje del usuario, realizada en base a supuestos, que permiten visualizar las interacciones del usuario con el problema de manera rápida y sencilla que, además, permite dejar en común acuerdo a todos los integrantes del equipo con respecto a lo que piensan en torno al usuario y el problema.

#### Para elaborarlo, se debe:

- » Identificar cada Paso: que el usuario vive en relación con la manifestación del problema.
- » Identificar Emociones: cómo se siente el usuario en cada paso y asignar un emoji que exprese la emocionalidad.
- » Definir Puntos críticos: aquellos pasos donde vive una peor experiencia.
- » Identificar posible Competencia: A lo largo del proceso, qué otras soluciones o alternativas pudo haber utilizado el usuario (definir al menos 3).

Las actividades prácticas recomendadas para el desarrollo de esta etapa se describen en detalle en la presentación de la Clase 3.



#### 5.1.2 Estrategia de Océanos Azules

Según Chan Kim es necesario reconocer que el universo de los negocios consta de dos distintivos tipos de espacio, que llamamos océanos rojos y azules. Los océanos rojos representan todos los sectores que existen hoy; el espacio de mercado conocido.

En los océanos rojos, las fronteras del sector están definidas y aceptadas, y las reglas competitivas del juego se comprenden bien. Aquí, las empresas intentan superar a sus rivales para apoderarse de una mayor porción de la demanda existente. A medida que el espacio se torna más y más congestionado, las oportunidades de utilidad y crecimiento se reducen. Los productos se transforman en materias primas, y la creciente competencia hace que el agua se torne sanguinolenta.

Los océanos azules identifican a todos los sectores que no existen hoy, el espacio desconocido de mercado, no contaminado por la competencia. En los océanos azules la demanda se crea y no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para el crecimiento rentable y además rápido. Hay dos maneras de crear océanos azules. En unos pocos casos, hay empresas que pue-

den dar lugar a industrias completamente nuevas, como lo hizo Netflix con el sector de streaming. Pero en la mayoría de los casos, un océano azul se crea dentro de un océano rojo cuando una empresa modifica las fronteras de un sector existente. Esto es lo que hizo Cirque du Soleil, al romper la frontera que tradicionalmente separaba el circo del teatro, generó un océano azul nuevo y rentable dentro del océano rojo del sector circense.

La investigación de Kim, muestra varios rasgos comunes en los movimientos estratégicos que crean océanos azules. En ella, encontraron que los creadores de océanos azules, en fuerte contraste con las empresas que siguen las reglas tradicionales, nunca usan a la competencia como referencia. En vez de eso, la hacen irrelevante al crear un salto en valor tanto para los compradores como para la empresa.

Tal vez la característica más importante de la estrategia de océano azul es que rechaza el principio fundamental de la estrategia convencional: que existe un compromiso entre valor y costo. Según esta tesis, las empresas pueden crear mayor valor para los clientes a mayor costo, o bien, crear un valor razonable a un costo más bajo. En otras palabras, la estrategia es esencialmente una elección entre diferenciación y bajo costo. Pero cuando se trata de crear océanos azules, la evidencia indica que las empresas exitosas persiguen la diferenciación y el bajo costo en forma simultánea.

Las empresas que crean océanos azules normalmente cosechan los beneficios sin sufrir desafíos creíbles durante 10 a 15 años. La razón es que la estrategia de océano azul crea considerables barreras económicas y cognitivas a la imitación.

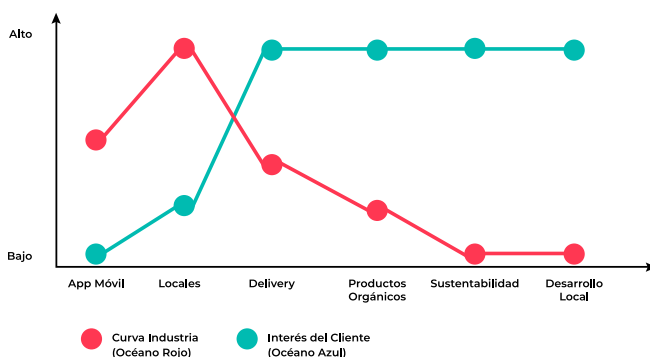
De partida, adoptar el modelo de negocios del creador de un océano azul es más fácil de imaginar que de hacer. Dado que los creadores de océanos azules atraen clientes inmediatamente en grandes volúmenes, son capaces de generar economías de escala muy rápidamente, dejando a los potenciales imitadores en desventaja de costos inmediata y continuada. La atracción inmediata de un gran número de clientes también puede crear externalidades de red. Cuando la imitación exige que las empresas efectúen cambios a su sistema completo de actividades, el juego político interno de la organización puede impedirle cambiarse al modelo divergente de negocios de una estrategia de océano azul.

Las barreras cognitivas pueden ser igualmente eficaces. Cuando una empresa ofrece un salto de valor, rápidamente se comienza a hablar de su marca y adquiere seguidores en el mercado. La experiencia muestra que incluso las campañas de marketing más caras luchan por desbanicar al creador de un océano azul.

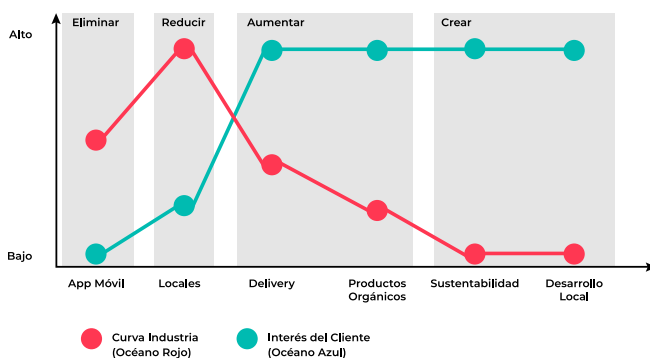
Si bien los estrategias de océano azul siempre han existido, en general sus estrategias han sido básicamente inconscientes. Pero una vez que las organizaciones se den cuenta de que las estrategias para la creación y captura de océanos azules tienen una lógica subyacente diferente de la de los océanos rojos, podrán crear muchos más océanos azules en el futuro.

Para diseñar la estrategia de océano azul, se puede utilizar la curva de valor, en donde se definen los atributos que son de importancia para el cliente y los que posee la industria, para determinar cuáles de ellos habría que crear, reducir, aumentar o eliminar.

**Si tomamos el ejemplo de LOMI y lo comparamos con la compra de consumidores finales en supermercados podemos obtener la siguiente gráfica:**



En ella, se puede ver en una línea roja como se percibe cada atributo ofrecido por los supermercados en la experiencia de compra de sus clientes. Mientras que en la línea azul, podemos identificar cuánto es lo que les importa cada atributo a los clientes. **De este modo, podemos identificar lo siguiente:**



Para el atributo de app móvil, hoy existen alternativas para comprar en supermercado, algunas propias de cada marca de supermercado u otras independientes como Cornershop. Para LOMI, en sus inicios, no es necesario gastar en una app móvil, la cual puede costar muchos recursos. Sus usuarios utilizan constantemente el computador para trabajar, por lo que no es necesario una app aún, por ello, se puede prescindir de ella y eliminarla del modelo actual.

En cuanto a los locales, se puede reducir con respecto a los supermercados, ya que aunque las personas compren en por la plataforma, deben asegurar un stock para cumplir con su promesa de entregar en menos de una hora los productos frescos.

Y ese es justamente el tercer punto, el delivery. Los clientes están cada vez más exigentes y solicitan menores tiempos de envío o menos equivocaciones. Si actualmente Cornershop demora alrededor de 3 horas en enviar sus pedidos, LOMI lo está haciendo en 30 minutos promedio. Por ello, es uno de los atributos que LOMI buscó aumentar para sus usuarios.

Así también, LOMI se percató que deben aumentar la oferta orgánica, ya que en la industria esta sigue siendo baja o no conocen la trazabilidad del producto, desconfiando de su origen.

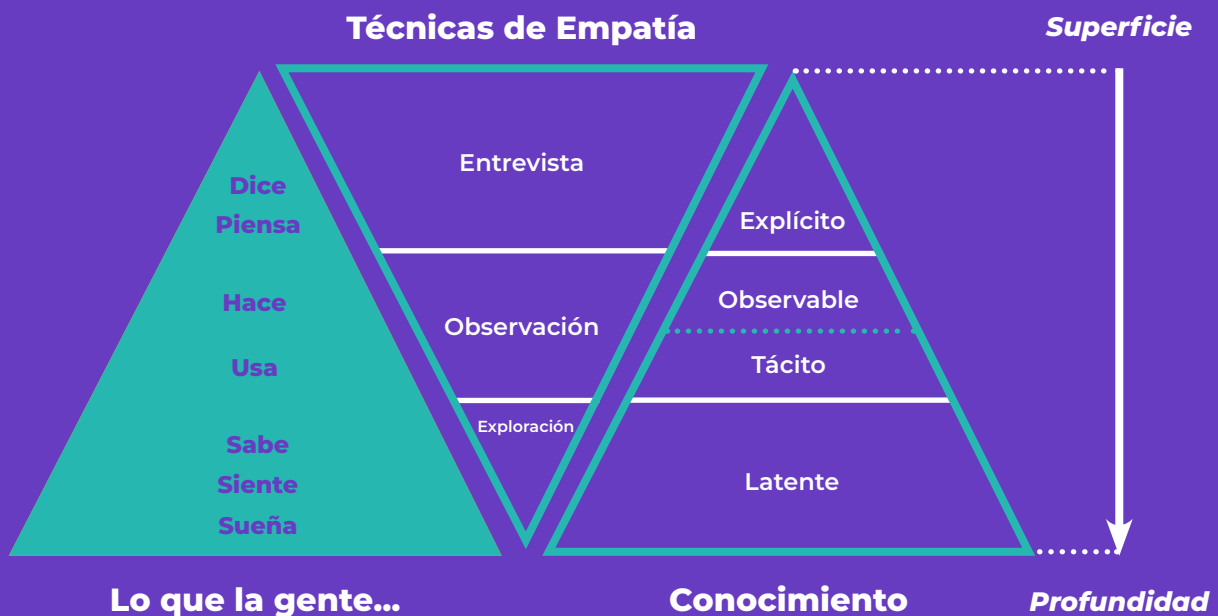
Finalmente, hay dos conceptos que no se utilizan o no se relacionan con los supermercados y es donde hábilmente LOMI se ha posicionado, la sustentabilidad con el medio ambiente y el desarrollo local. Ambos conceptos son tendencias a las que cada vez más consumidores se adhieren. Con el modelo de LOMI, se puede potenciar la economía local ya que sus ofertores son productores locales y gracias a esta característica, es que la logística de transporte es menor, generando menor impacto medioambiental.

### 5.1.3 Tipos de intervención

Cada persona es un mundo que contiene, genera y guarda información respecto a su experiencia en diversos temas. Ésta puede ser explícita (como lo que dice y piensa) o latente, y difícilmente verbalizable (como lo que sabe, siente y sueña). Se recomienda la utilización de tres tipos de técnicas en una indagación empática, donde se aprende y se tiene acceso a información y conocimiento de los usuarios de manera distinta:

- 1. Entrevista:** Requiere interacción para obtener respuestas de usuarios, y está basada en preguntas y métodos de narrativa.
- 2. Observación:** Se enfoca en aprender de las acciones y herramientas utilizadas por los usuarios. Debe planificarse qué observar en momentos críticos de la experiencia relacionada con el desafío y por qué. El objetivo es aprender y testear hipótesis que hayan surgido desde el equipo.
- 3. Exploración:** Está orientada a indagar en torno a lo que los usuarios saben, sienten o sueñan respecto a un tema específico. Como es el nivel más profundo de indagación (a nivel subconsciente), se recomienda que el equipo motive la suscitación de emociones y metáforas en el usuario.

Por la extensión del curso, sólo profundizaremos en los dos primeros tipos de técnicas de indagación empática.



**Fuente:** Visser, F. S., et al. (2005). "Context Mapping: experiences from practice." *Co-design* 1(2): 119-149.