

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS



TESIS

DESIGN THINKING (RE)CONSIDERADO

Estudio de su aplicación en las agencias de diseño de Monterrey

PRESENTA

JOSÉ EDUARDO MALLÉN LOMAS

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ACENTUACIÓN EN ESTUDIOS DE LA CULTURA

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, MARZO 2021

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS



TESIS

DESIGN THINKING (RE)CONSIDERADO

Estudio de su aplicación en las agencias de diseño de Monterrey

PRESENTA

JOSÉ EDUARDO MALLÉN LOMAS

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ACENTUACIÓN EN ESTUDIOS DE LA CULTURA

ASESOR: FRANCISCO JAVIER SERNA GONZÁLEZ

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, MARZO 2021



ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS DE DOCTORADO

(De acuerdo al RGSP aprobado el 12 de junio de 2012 Arts. 77, 79, 80,104, 115, 116, 121,122, 126, 131, 136, 139)

Tesis

DESIGN THINKING (RE)CONSIDERADO.

Estudio de su aplicación en las agencias de diseño de Monterrey

Comité de evaluación

Dr. Francisco Javier Serna González

Director

Dra. María Eugenia Flores Treviño

Lectora

Dra. Lilia López Vera

Lectora

Dra. Karina Gabriela Ramírez Paredes

Lectora

Dr. Samuel Cepeda Hernández

Lector

San Nicolás de los Garza, N.L., marzo de 2021

Alere Flammam Veritatis

DRA. MARÍA EUGENIA FLORES TREVIÑO

SUBDIRECTORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

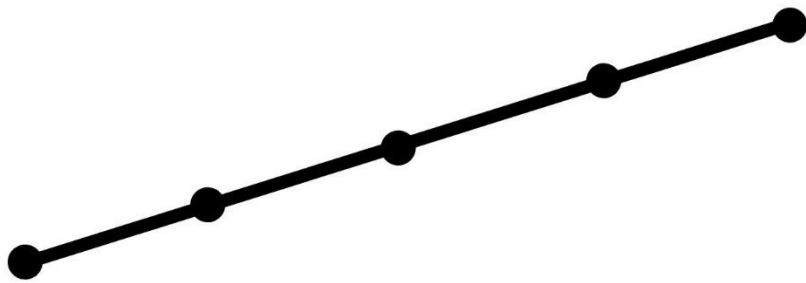


Figura 1. Propuesta gráfica sobre el proceso del Design Thinking, como un proceso transversal. Elaboración propia. (2020)

Dedicado a los que, al mismo tiempo, siempre
han estado cerca y lejos de mí.

AGRADECIMIENTOS (carta a Eduardo Mallén del 2016)

Hola, Eduardo, espero que no te vayas a asustar por esta carta que te estoy dirigiendo, espero que la alcances a leer a tiempo y que no determine lo que vas a vivir en los siguientes cuatro años. Sí, te acaban de hablar del Posgrado de Filosofía para que recojas el dictamen en el que te dirán que fuiste aceptado en el Doctorado. Aún no sabes la respuesta y vas con mucha ansiedad, por lo mismo le pides a tu mamá, “tu fiel en todo,” que te acompañe.

Lo siguiente que te voy a decir no tiene la intención que te arrepientas de la decisión que acabas de tomar. Te pido, por favor, que vivas todo lo que va a pasar como siempre lo haces: con mucha intensidad, pero sí es importante que, ante todo, tengas una actitud de gratitud hacia muchas personas que te van a acompañar en este camino que comienzas.

La primera persona a la que le tienes que agradecer (y ya me tuve que adelantar un poco) es a **Mamá**. Ella va a ser la primera a la que le tienes que estar muy agradecido por todo el apoyo, la comprensión, la paciencia y todo el amor que te tiene. No te le despegues para nada, ella va a ser tu incondicional y nunca se va a separar de tu lado. Vas a vivir momentos de mucha enfermedad, te vas a desesperar y ella va a aguantar contigo todos los golpes, caídas, enfermedades y problemas a los que te vas a enfrentar. No te asustes, vas a salir y superar todo,

pero es gracias a ella que lo vas a lograr. Ella confía plenamente en ti y nunca va a perder la fe en tu fuerza, en tu determinación y en tu éxito. Por favor, así como ella te dio un gran abrazo que nunca vas a olvidar cuando te dieron la carta de aceptación afuera del posgrado de Filosofía, acabando la presentación de la tesis ve, búscala y dale tú un gran abrazo de agradecimiento, se merece mucho más, pero a ella le va a bastar ese beso que le vas a dar.

Papá, Deya (tu hermana), **César** (tu cuñado), **Priscila, Mauricio y Karen** (tus sobrinos) serán un gran apoyo para ti. Ellos te admiran y te quieren mucho, también van a estar en esta etapa que comienzas y serán tus grandes incondicionales. A ellos también tienes que agradecerles y al terminar dales un gran abrazo, porque también ellos te admiran y siempre estarán al tanto de todo lo que vas a vivir.

Como ya viste esta carta tiene como objetivo que agradezcas a aquellas personas que en este camino te vas a encontrar. Muy probablemente ellos no sepan que son significativos en este viaje que vas a vivir, pero tú como quiera se agradecido y demuéstdeles cariño y respeto. La lista es larga y espero que no se me pase nadie.

Tienes que agradecerle al **Dr. Javier Serna**. Vas a tener una primera reunión con él y te vas a asustar mucho, vas a ver a un señor con los “pelos parados” y con

una gran camisa blanca (su eterna camisa blanca). A pesar de esa primera gran impresión te comento que será de lo mejor que te pudo haber pasado. Puede parecer un gran divo (y lo es, se lo merece), pero con el tiempo lo conocerás y te darás cuenta de la gran calidad de ser humano que es, tiene un gran corazón y, sobre todo, le importas. Te va a tener confianza y será un incondicional tuyo de la investigación, te guiará y será un gran consejero y un gran maestro, aprende de él todo lo que puedas. Sabe mucho y te volverás un gran admirador de él por su acidez, su irreverencia y porque fue de los primeros que creyó en tu proyecto.

Otra persona que también creyó desde el principio en tu proyecto y te causó un gran impacto por lo imponente, fuerte y directa que es, cualidades que tú siempre admiras en una mujer, será la **Dra. María Eugenia**. Al principio no tendrás mucho acercamiento con ella, pero después descubrirás todo el apoyo que te va a dar. Tendrás la fortuna de que te dé una clase y ahí descubrirás la gran mujer que es, todo el conocimiento que tiene y su gran amor ético por hacer lo correcto. En esa clase le perderás el miedo, tendrás la oportunidad de conocerla y sabrás todo el esfuerzo que hace y todo el apoyo que te va a dar. Ella es una digna representante de todos los que trabajan en la Facultad de Filosofía y Letras, que también te van a apoyar; desde la directora, la **Maestra Ludivina**, hasta todas las personas administrativas que te vas a encontrar, especialmente **Dalia**, **Marina** y **Mayela** quienes, sin conocerte, siempre buscarán la forma de solucionar todas las broncas que se te va a ocurrir armar. Si puedes, sé paciente, ya sabes que te desesperas muy rápido.

Ahora bien, sobre la Facultad de Artes Visuales, de una vez te digo, será todo un lío. Tendrás sentimientos muy agrídulces con respecto a la Facultad y cuando empieces el doctorado también entrarás en los círculos políticos y eso desencadenará muchas cosas. No te asustes, todo se arreglará, bueno más o menos. Vas a descubrir a gente que te va a apuñalar por la espalda, gente que tratará a toda costa de hacerte menos e incluso de hacer que fracasases en tus objetivos. No te los voy a mencionar porque no son importantes, no valen la pena, pero sí es importante que sepas que, a pesar de sus esfuerzos por lastimarte y hacerte quedar mal, de ellos aprenderás a hacerte fuerte, a ser una persona más política. Todo lo que estas personas pretendan te ayudará a controlar tus “filtros” y ser más cuidadoso de ser tú mismo (más adelante te explico un poco más de esto último).

Así como te encontrarás gente no muy grata, te vas a encontrar a gente que creará en ti y te apoyará. El primero que se me viene a la mente en mencionar es **Juan Francisco**, como director de la Facultad en su momento, va a creer en ti, y no sólo en tu persona, sino en tu proyecto. Te apoyará económicamente para el doctorado, pero también te dará las facilidades no sólo para la investigación doctoral, sino también para todas las locuras que se te van a ir ocurriendo.

Conocerás a **Isabel**, otra gran mujer que se va a presentar en tu camino y que te va a sorprender. Congeniaras mucho con ella, tiene una personalidad fuerte

(como te gusta de las mujeres), es incansable, trabajadora (a niveles “enfermos”), pero será un gran soporte, apoyo y sobre todo confiará en ti y en tus desmanes y personalidad. Ella también va a vivir momentos difíciles, parecidos a los tuyos en la Facultad, se van a apoyar juntos y, a pesar de que la presión será intensa, ella siempre tendrá la frente en alto (con sus zapatos de tacón de aguja caminando con gran estilo y orgullo en las banquetas agrietadas de la Facultad); eso hará que tú le sigas su ejemplo. Le vas a agradecer con *croissant* de almendras, no dudes, llévale cada vez que puedas, se lo merece.

Hay otras personas que también te darán mucho apoyo, uno es **Samuel**, él será tu coasesor de tesis secreto, de contrabando, y, a pesar de que no será nombrado asesor, él siempre estará dispuesto a apoyarte y guiarte en la tesis. Cualquier duda que tengas del proceso de investigación acude a él y siempre estará dispuesto a apoyarte. **Marcela** será otra sorpresa con la que te encontrarás. Ella te va a apoyar y a pesar de que sus personalidades van a chocar al principio, te darás la oportunidad de conocer la gran mujer que es y también es otra persona que te va a defender, no la sueltes, que ella te ayudará mucho. **Aldrich** y **Karla**, tus amigos de la maestría también confiarán en tus locuras y a pesar de que nuestra amistad vivirá dificultades, tú nunca los dejarás de querer y apreciar; te son significativos, recuerda que ellos están ahí y te van a dar fuerza para seguir adelante, nunca dejarán de creer en ti. Te darás la oportunidad de conocer a **Laura Romero**, con ella harás muchos proyectos y aprenderás la gran capacidad que tienes de emprender. También será un apoyo para ti y, a pesar de que no se auguran grandes

pronósticos por las personalidades tan diferentes que tienen, se volverá una relación significativa en tu caminar (Importante, siempre dile que sí a Laura, cada vez que te ofrezca un pedazo de pastel, no te arrepentirás).

Hay mucha gente que te apoyará en la facultad, las más significativas serán **Tere, Adelaida, Perla y Nora**. Te tendrán una paciencia enorme, aguantarán tus ansiedades y tus aceleres y, siempre que puedan, te van a apoyar incondicionalmente en los trámites administrativos de la Universidad que tanto te desesperan.

Hay alumnos que es muy importante que te mencione, porque ellos te van a ayudar en lo más pesado de la investigación, en hacer transcripciones y análisis. Te toparás con ellos porque harán servicio social, estancias de investigación o de producción. Se agradecido con **Andrea Romo, Perla Hernández, Silvia Fabiola Aguilar, Ingrid Calvo, Rebeca Mata, Cynthia Medina, Jair Benavides, Alejandra Gómez, Marcia Constante, Dante Alvarado, Roberto Yahir Aldape y Candy Solís**.

Hay cinco alumnos muy especiales que te van a sorprender y que romperán la barrera de la relación maestro-alumno. Harán servicio social contigo, pero serán tu apoyo y te harán la vida más dulce entre muchas amarguras de la Facultad, tanto que llegará un momento que los llamarás amigos. Ellos te apoyarán en la tesis, pero

también se volverán importantes en tu vida, me refiero a **Ricardo Rodríguez, Dayana Garza, Juan Antonio Leyva, Berenice Álvarez, Kenia Leal y David Palacios.**

Se que me he extendido mucho y disculpa, pero son importante estas palabras, pues los siguientes cuatro años que vas a vivir serán muy intensos. Ahora bien, lo siguiente que te voy a contar es muy fuerte, tranquilo, de una vez te digo que todo saldrá bien, no te asustes, pero sí importante advertirte: vivirás momentos muy duros de salud. Así es, vas a tocar fondo en todos los sentidos, psicológico, emocional y sobre todo físico, contraerás una enfermedad autoinmune llamada **CUCI** (Colitis Ulcerosa Crónica Inespecífica), no es completamente culpa del doctorado, ni de los problemas de la Facultad de Artes, es un poco de todo. Sí, será duro y muy fuerte, esta enfermedad hará que todo tu mundo cambie, hará que reevalúes muchas cosas y, como ya te comenté, saldrás adelante. Y lo lograrás porque no estarás solo, eso es lo más importante de esta enfermedad.

Las personas con las que siempre contarás para ayudarte serán con **Evelyn, Brenda, Jessica, Beto, Gil y Paola**, tus grandes amigos de la UDEM y tus hermanos del alma que no te dejarán solo ni un momento. Te demostrarán el gran amor que te tienen y, así como ellos saben que cuentan contigo, en cualquier momento que se los pidas no dudarán en darte ánimo y ser incondicionales. Siempre que tengas un problema y acudas a ellos te escucharán, te abrazarán y se

sentirán como los hermanos gemelos que siempre quisiste tener. Habrá momentos largos en los que no podrás hablar con ellos, no te apures, ellos no necesitan tu presencia física, saben que los quieres mucho y que siempre los traes presentes y, cuando ellos vean que ya va tiempo sin reportarte, te jalarán y arroparán para seguir demostrando el gran amor que te tienen.

Hay tres últimas personas que es importante que mencione. La primera es el **Dr. Rafael Fernández**. Con el que te encontrarás sorpresivamente después de dos malas experiencias con doctores que te dejarán peor de lo que estabas. Gracias a Rafael, podrás superar la fístula anal que te lastimará durante un año y medio. Sufrirás mucho físicamente, pero es importante que sepas que toda la experiencia te hará más fuerte de lo que te imaginas y que Rafael tendrá la delicadeza y la sensibilidad que tanto buscas en un doctor para que puedas seguir adelante.

Otra gran sorpresa es **Melisa Martínez**. Ella va a ser tu editora, gracias a ella podrás terminar la tesis. Te va a cobrar, tranquilo, ya sé que empezaste a dudar, no te apures, págale lo que te diga (a pesar de que sacrificarás tus vacaciones). Vale la pena, te quitará un gran peso de encima y te ayudará a superar lo complejas que son para ti la ortografía y la redacción.

Y por último a **Lily Montemayor**. Sí, ya sabes quién es, regresarás con ella, después de casi diez años de no verla, regresarás con tu psicóloga de la UDEM. Sé

que eso te puede desanimar porque has de pensar que ya tienes todo superado y que no la necesitas, pero créeme, es lo mejor que podrás hacer. Ella es fundamental para que esté escribiendo estas palabras. Cuando toques fondo el 18 de noviembre del 2017 y veas que tu vida se está convirtiendo en un remolino que ya no entiendes y que no puedes controlar, la volverás a contactar al siguiente día y regresarás a terapia con ella. Ella te ayudará a subir y controlar tus filtros, ya sabes, esa manía que tienes de decir las cosas sin pensar y de hacer locuras a lo tonto. Te ayudará a volver a conocerte y sobre todo a amar a la nueva persona en la que te vas a convertir.

Ya no te quiero interrumpir, estas por comenzar un importante proceso en tu vida. Probablemente te asusté y estás dudando sobre realizar el doctorado, por favor, no dudes, no te detengas, no bajes el ánimo; a pesar de que habrá muchos problemas (de todo tipo) lo más importante es que los superarás, eres obstinado y terco y esas son tus mejores cualidades, que te harán salir adelante y afrontar cualquier obstáculo que se te ponga en frente. Te quise escribir esto, no para que salgas huyendo, al contrario, para que veas que no estás solo, que hay mucha gente que te quiere, que te apoya, que confía en ti y que si caes estarán ahí para sostenerte.

Ánimo, eres grande y saldrás delante de esta y cualquier meta que te propongas. Te adelanto que eres insaciable y que ya estás planeando más

desmanes y locuras, ya ves, siempre sabes superarte, crear y solucionar cualquier problema que se te presente. Esta investigación es vital, realízala, vívela y al final entenderás que el *Design Thinking*, que comenzarás a estudiar, se convertirá en toda tu filosofía de vida. No te arrepentirás.

RESUMEN

El *Design Thinking (DT)* es un proceso que busca la resolución de los problemas planteados y que, a partir de este siglo, ha sido adoptado por las disciplinas del diseño para resolver los problemas que se les presenten. Este proceso poco a poco ha logrado atraer el interés de diferentes áreas principalmente las dedicadas a los negocios, la innovación y el emprendimiento. Sin embargo, y a pesar de considerarse superado por ciertas corrientes del diseño, muchos aún no logran entender la metodología que, incluso así, sigue cautivando.

El *Design Thinking (RE)* Considerado se centra en entender el concepto del *DT*, pero no se queda solamente en un nivel teórico, sino que trata de descifrar y organizar la forma en que se vive y se reacciona ante los problemas. En el caso de esta investigación, el tema se aborda desde el entorno de los expertos creativos de las agencias de Diseño de Monterrey, para comprender cómo la influencia cultural en que está sumergido dicho entorno ha modificado y generado nuevas formas de actuar. El aporte de esta tesis se distingue de dos maneras, por una parte, se encuentra la intención de observar y destacar que existe un fenómeno que del que poco se ha hablado o del que no se había pensado que fuera capaz de aportar algo; por otra parte, exponer que el diseño no es exclusivo de las disciplinas especializadas, sino que es algo experimentado por todos. El estudio busca demostrar que todos diseñan y hacen uso del *DT*, además, éste ha sido modificado por la misma influencia cultural de la región; el objetivo es ser consciente de cómo se resuelven los propios problemas.

ADVERTENCIA DE USO

Es importante destacar que la investigación realizada se presenta en un formato en donde se trata de aplicar el esquema propio de análisis, es decir, el documento y la investigación se hizo con base en el desarrollo de los mismos pasos del *Design Thinking* para poder lograr cierta coherencia. Por lo tanto, primeramente, se llevó a cabo un proceso de empatía para conocer a fondo el tema, también para el autor es importante que los lectores conozcan el tema de una manera amplia; en un segundo apartado se presenta el planteamiento del problema para después lograr la ideación de la investigación, realizar los prototipos y al final se desarrolla el testeo o la muestra de la investigación.

Es así como los capítulos son separados por los mismos pasos del *Design Thinking*, esta aclaración es importante ya que, a pesar de que se hace una variante con respecto al método científico, esto no presenta una problemática para la investigación, al contrario, ayuda a demostrar que el mismo proceso del *DT* aporta, ayuda y complementa a la investigación.

Por último, es importante destacar que, tanto en los esquemas gráficos planteados, como en la misma composición editorial, se toman ciertos elementos gráficos como la diagonal, que sirve para hablar de la importancia de la transdisciplinariedad que, de alguna manera, es propiciada por el mismo *DT*.

RATIONALE

A pesar de que la investigación formal comenzó en el año 2016 con la intención de hacer un estudio doctoral, la primera vez que se escuchó el término de *Design Thinking* fue alrededor del año 2012 cuando se formó parte de un equipo multidisciplinar en la escuela de diseño CEDIM como parte del proceso que tienen los alumnos para realizar su titulación. En ese tiempo se le llamaba “tesis” al proceso de un año en donde los alumnos tenían que hacer una investigación con base en los lineamientos generales del *DT* para así poder obtener su grado académico de licenciatura.

En ese tiempo la tesis se enfocó en desarrollar un proyecto de innovación social aplicado a una comunidad en Santa Catarina, del Estado de Nuevo León en México. El proyecto se mostraba mucho orgullo por parte de los directivos de la institución al hablar de que los resultados eran gracias a seguir la metodología del *DT* que, en ese tiempo, aún se percibía como cierta novedad ya que pocas instituciones había aplicado la metodología a sus procesos académicos.

En ese proyecto, un servidor fue el asesor titular de la tesis y, además de tener contacto con los directivos de la institución, se debía de vivir el “drama creativo” al tener que coordinar a los maestros-asesores de cada especialidad, al cliente (que en ese tiempo eran representantes del Departamento de Desarrollo Social de la Alcaldía de Santa Catarina) y a los mismos alumnos.

Independientemente de los resultados, en su momento se cuestionó, de manera personal, si realmente se había aplicado de una manera adecuada los procesos o la metodología del *DT* y, por lo tanto, despertó un interés por aplicarla de una manera adecuada.

¿Realmente se estaba aplicando de manera correcta el *Design Thinking* a los procesos educativos de las disciplinas de diseño y, realmente esa metodología estaba produciendo un verdadero proceso de diseño en donde se mostraban los mejores resultados? O ¿solamente estaba tratando de dar resultados con base en la experiencia y en los conocimientos personales que se habían adquirido alrededor de los años?

Después de tener esa experiencia se empezó a tratar de aplicar el *DT* a las clases asignadas donde se llevaban a cabo proyectos reales y búsquedas en libros prácticos sobre el tema. Es así como se encontró inspiración en el libro *Intuición, acción, creación, Graphic Design Thinking* de Ellen Lupton (2012) en donde se mostraba el proceso de manera aplicada al diseño gráfico y se realizaba un híbrido con diferentes técnicas y metodologías propias del proceso del diseño.

Sin embargo, esto no resultó suficiente y fue así como se empezaron a gestionar ciertas preguntas de reflexión personal en donde se partía del hecho de tratar de entender la metodología: ¿Qué es realmente el *Design Thinking*? ¿Es sólo

para las disciplinas de diseño? ¿Se puede aplicar a otras disciplinas, entornos o momentos? ¿Se está aplicando correctamente el *DT*? ¿Hay un fundamento teórico? ¿Cuál fue el proceso de su realización? ¿Por qué es tan exitoso? ¿Qué cuestiones se tienen que llevar a cabo para que sea un proceso atractivo para el diseño?

Sin embargo, a pesar de convertirse en una metodología tan popular en ciertos sectores, el proceso aún no se ha entendido como tal. Ni los mismos círculos de diseño que “adoptaron” el *DT* han sabido entenderlo o aplicarlo. Es a raíz de esto, precisamente, que nace la curiosidad de esta investigación por conocer los fundamentos, entender el proceso y, sobre todo, poder conocer cómo se aplica (si es que se aplica de la manera adecuada).

Una de las grandes experiencias que ha dejado la investigación es precisamente observar que la gente ha escuchado el término, pero no lo conoce realmente. Por ejemplo, para esta investigación, cada vez que se hablaba de lo que se pretendía realizar y del proceso de investigación, se tenía que empezar por explicar el término ya que principalmente se confundía con un proceso de diseño o con un proceso creativo. Incluso se vio la necesidad de modificar el esquema clásico de la tesis para indicar las intenciones de investigación, se tuvo que dar a conocer (o empatizar) el término *Design Thinking* para que precisamente cualquier receptor de esta información tuviera el contexto necesario para poder participar en el proyecto.

Es así como la tesis parte de una reflexión y de una intención muy personal de comprender el *Design Thinking* no sólo para entenderlo, sino para ser completamente ético y aplicarlo y predicarlo de una manera correcta y eficaz, de modo que así cumpla con su objetivo principal de resolver problemas.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS (carta a Eduardo Mallén del 2016)	vi
RESUMEN	xvi
ADVERTENCIA DE USO	xvii
RATIONALE	xviii
ÍNDICE	xxii
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	xxiv
1. EMPATÍA	2
1.1. Introducción	2
1.2. ¿Qué es el <i>Design Thinking</i>?	9
1.2.1. Antecedentes Generales sobre el <i>Design Thinking</i>	13
1.2.2. Importancia actual del <i>Design Thinking</i>	20
1.2.3. Diferencia entre el <i>Design Thinking</i> y el proceso de diseño	31
1.3. Pasos del <i>Design Thinking</i>	40
1.3.1. Empatía	41
1.3.2. Definición del problema	51
1.3.3. Ideación	60
1.3.4. Prototipado	67
1.3.5. Testeo.....	76
1.4. Representantes del <i>Design Thinking</i>	80
1.4.1. Herbert Simon.....	81
1.4.2. Donald Schön	94
1.4.3. Richard Buchanan	111
1.4.4. Bryan Lawson	125
1.4.5. Nigel Cross	140
1.4.6. Klaus Krippendorff	151
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	159
2.1. Planteamiento del problema	159
2.1.1. Preguntas de investigación.....	160
2.1.2. Objetivo general.....	161
2.1.3. Objetivos específicos	161
2.1.4. Hipótesis	162
2.1.5. Justificación de la investigación	164
2.1.6. Alcance de la investigación.....	166
2.1.7. Limitaciones de la investigación.....	168
3. IDEACIÓN	171
3.1. Agencias de diseño	171
3.1.1. Delimitación de las agencias de diseño de Monterrey	175
3.1.2. Estructura de las Agencias de Diseño	176

3.1.3. Proceso de trabajo de las agencias de diseño	181
3.1.4. Realización de directorio de las Agencias de Diseño de Monterrey	185
3.1.5. Aspectos sociológicos de las agencias de diseño de Monterrey	186
3.1.6. Hallazgos preliminares sobre las agencias de diseño de Monterrey	193
4. PROTOTIPO	201
4.1. Metodología de la investigación a expertos del <i>Design Thinking</i>	201
4.1.1. Entrevista a expertos	201
4.1.2. Instrumento para entrevistas a expertos	203
4.2. Investigación en las agencias de diseño de Monterrey	205
4.2.1. Etnografía performativa	205
4.2.2. Observación no participativa.....	213
4.2.3. Instrumento para la investigación a las agencias de diseño de Monterrey	215
5. TESTEO.....	224
5.1. Hallazgos y conclusiones en las entrevistas a expertos	224
5.1.1. Qué se entiende por Design Thinking.....	224
5.1.2. Experiencias del <i>Design Thinking</i>	229
5.1.3. Futuro del Design Thinking	231
5.2. Experiencia y proceso de la investigación en las agencias de diseño de Monterrey	235
5.3. Hallazgos de la investigación a las agencias de diseño de Monterrey.....	239
5.4. Propuesta del uso del <i>Design Thinking</i> basado en las conclusiones a la investigación a las agencias de diseño de Monterrey	254
6. CONCLUSIÓN	261
7. EPÍLOGO.....	267
8. BIBLIOGRAFÍA	270
9. ANEXOS.....	279
9.1. Anexo 1. Sondeo a Directores creativos de agencias de diseño de Monterrey	279
9.2. Anexo 2. Directorio de agencias de diseño de Monterrey	289
9.3. Anexo 3. Entrevistas a Expertos sobre su experiencia en el Design Thinking.....	303
9.4. Anexo 4. Transcripción de observaciones a Agencias de Diseño de Monterrey.....	324

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Propuesta gráfica sobre el proceso del Design Thinking, como un proceso transversal. Elaboración propia. (2020)	iv
Figura 2. Proceso del Design Thinking. Elaboración propia (2020)	10
Figura 3. El día que Steve Jobs presentó por primera vez un iPhone al mundo. Recuperado de: https://applauss.com/iphone-2007-steve-jobs/ (2007)	26
Figura 4. Utilización de la App <i>Uber</i> , nueva forma de solicitar un taxi. Recuperado de: https://www.dinero.com/opinion/articulo/las-plataformas-tecnologicas-uber-y-el-status-quo/280501 (2019)	27
Figura 5. Proceso del Design Thinking. Empatía. Elaboración propia (2020)	41
Figura 6. Portada del libro <i>Memorias de las manos nahuas</i> . Estructuración de la simbología cosmogónica aplicada en los bordados textiles de Naupan, Puebla. Recuperado de: http://revistamestiza.com/564-2/ (2018)	47
Figura 7. Proceso del Design Thinking. Definición del Problema. Elaboración propia (2020)	51
Figura 8. Desarrollo e innovación de la interfaz de Facebook a través de varios años. Recuperado de: https://i.pinimg.com/564x/2c/63/35/2c63359dc7e89e864c59a168d87fdc7b.jpg (2012)	54
Figura 9. Desarrollo del Design Thinking. Recuperado de https://www.ie.edu/exponential-learning/blog/innovation/quiz-conduct-design-thinking-workshop/ (2019)	58
Figura 10. Proceso del Design Thinking. Ideación. Elaboración propia (2020)	60
Figura 11. Proceso y desarrollo del Lean Startup. Recuperado de: https://coschedule.com/blog/content-marketing-strategy-/ (2014)	65
Figura 12. Proceso del Design Thinking. Prototipado. Elaboración propia (2020)	67
Figura 13. Ejemplo de una prueba de concepto dentro del ámbito del Diseño Industrial. Recuperado de: https://www.impresioni3d.com/que-es-un-prototipo-y-para-que-funciona/ (2019)	70
Figura 14. Ejemplo de un Mock up en el diseño gráfico. Recuperado de: https://www.enfoquegaussiano.com/5-mockups-gratis-marca/ (2016)	71
Figura 15. Ejemplo de Business Canvas Model. Recuperado de: https://www.strategyzer.com/canvas (2019) 74	
Figura 16. Proceso del Design Thinking. Testeo. Elaboración propia (2020)	76
Figura 17. Herbert Simon. Recuperado de: https://blog.conductuempresa.com/2018/07/las-3-fases-del-proceso-de-decision.html (2018)	81

Figura 18. Donald Schön. Recuperado de: https://sites.google.com/site/bibliotekaeducativa/registro-de-revistas/educacion/schoen-donald (2008)	94
Figura 19. Richard Buchanan. Recuperado de: https://rosenfeldmedia.com/eux2018/speakers/richard-buchanan/ (2018)	111
Figura 20. Bryan Lawson. Recuperado de: https://ingridgerstbach.com/podcast/dt70-der-kreative-prozess-nach-bryan-lawson (2016).....	125
Figura 21. Nigel Cross. Recuperado de: http://www.youthla.org/2011/06/research-through-design-interview-series-prof-nigel-cross/ (2011).....	140
Figura 22. Klaus Krippendorff. Recuperado de: https://en.almamater.si/klaus-krippendorff-fs225 (2006)	151
Figura 24. Ejemplo del organigrama de una agencia de diseño. Recuperado de: https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_el_Aula/organigrama_de_una_agencia_de_publicidad.html#.XrLcj6hKiUk (2009).....	179
Figura 25. El Drama del diseñador en las ADM. Elaboración propia. (2020).....	210
Figura 26. Perfiles descubiertos en el proceso de creación de las ADM. Elaboración propia. (2020)	241
Figura 27. Hallazgo de unión entre la Empatía y el Testeo en la práctica del DT en las ADM. Elaboración propia. (2020)	251
Figura 28. Hallazgo de unión entre Definición del Problema y la Ideación en la práctica del DT en las ADM. Elaboración propia. (2020)	252
Figura 29. Propuesta Design Thinking Quick basado en la práctica de las ADM. Elaboración Personal. (2020)	256
Tabla 1. Instrumento para el análisis de las agencias de diseño de Monterrey. Elaboración propia. (2020)..	221

EMPATÍA

1. EMPATÍA

1.1. Introducción

¿Por qué hablar del *Design Thinking* en un doctorado de Filosofía? La gente no suele considerar la relación que puede haber entre el Diseño y la Filosofía, pareciera que son ramas muy separadas y no hay manera de que exista relación entre ellas. De este posicionamiento nace una de las razones que motivan a realizar este estudio. Se tienen concepciones erróneas sobre el Diseño (disciplinas dedicadas a diseñar en general), el *Design Thinking* y la relación que pueden tener en esos entornos, no es común darse cuenta de que diseñar (*techne*) es un proceso intelectual y cotidiano del ser humano, que a pesar de que Platón plantea que en todo se hace diseño y que no sólo se limita a cuestiones estéticas o funcionales como mucho tiempo se ha creído. La acusación fundamental de Platón en contra del arte y la técnica radica en el hecho de que éstas traicionan y desfiguran las formas (ideas) intuitas teóricamente cuando las encarnan en materia. Los artistas y los técnicos del Design Thinking son, a sus ojos, traidores de las ideas y embusteros, porque inducen maliciosamente a los seres humanos a contemplar las ideas deformadas. Será la crítica de Aristóteles a su maestro quien apunta justo al corazón del pensamiento platónico: la teoría de las ideas. Aristóteles desplaza las ideas platónicas de su trascendencia y las introduce, como formas inteligibles inmanentes, en la materia sensible. En lugar de separar, como Platón, dos mundos, el inteligible y el sensible, Aristóteles cumple la separación al interior del único

mundo que él considera real. No hay más que un mundo, el sensible, pero su trama es inteligible: materia y forma son las dos caras de una misma realidad.

En su libro, *Filosofía del diseño*, Vilém Flusser (1999) afirma que el concepto de diseño vuelve a reunir en sí las nociones de arte y técnica (separadas en la Modernidad), el concepto de *techné*, tal y como era entendido por Aristóteles, tenía la doble valencia de arte y técnica. Suponía un trabajo sobre la materia, por parte del humano, que daba por resultado el advenimiento al mundo de algo que no está en él ni por necesidad ni por naturaleza: un artefacto (arte-facto, hecho de arte). Flusser demuestra así la influencia del filósofo español Ortega y Gasset: “el hombre no tiene empeño alguno por estar en el mundo. En lo que tiene en empeño es el estar bien, por lo tanto, para el hombre sólo es necesario lo objetivamente superfluo” (p.33). Esto es: las necesidades biológicamente objetivas, por intervención de la técnica, dejan ser necesidades para el ser humano, de ahí que lo que es objetivamente necesario, termina por ser el mero bienestar. Para Ortega y Gasset (2004), “la técnica es la producción de los superfluo: hoy y en la época paleolítica” nos dice en *Meditación de la técnica* (p. 8). El sentido biológico del vivir es diferente del buen vivir. La vida orgánica es lo que es; el buen vivir es móvil y variable y en busca de esto diseñamos y llevamos a cabo actos técnicos que permitan la satisfacción de necesidades. En esto radica la importancia de hablar del *Design Thinking* en un doctorado de Filosofía.

El *Design Thinking* ha roto paradigmas y poco a poco se ha abierto camino para que se entienda que diseñar no es una habilidad esencialista de unos pocos, sin embargo, como todo movimiento que va en contra de lo establecido no se ha logrado entender por completo, incluso para los mismos círculos en los que se ha apropiado. Es ahí de donde parte la inquietud y la motivación para estudiar algo que parece ser que todos asumen como entendible, pero que aún no se acaba de descubrir.

Desde el movimiento de la Bauhaus y la Escuela de Ulm, los procesos para diseñar se han ido definiendo y mejorando, hay un proceso, sin embargo, que llama especialmente la atención: el *Design Thinking*. Esta metodología logró democratizar el pensamiento del Diseño y romper con la idea de su exclusividad disciplinaria para entenderlo como un proceso natural de conocimiento. A pesar de lo anterior, cuando se habla de “diseño” se asocia la palabra casi de inmediato con un proceso de creación estética, por lo que cuando se piensa en *Design Thinking* es común confundir su propuesta primaria: hay diseño en toda solución de problemas. Más allá de la ontología conferida, y de la diferenciación, interrelaciones y aplicaciones que los modos de pensamiento en la teoría aportan a los aspectos estéticos del pensamiento propositivo y del *Design Thinking*, es útil localizar las dimensiones tradicionales del pensamiento estético en la teoría. Algunos de los aspectos de la estética que han sido descubiertos a través de la investigación filosófica, la experiencia y el arte se interpretan a continuación con esta intención. Este estudio tiene como objetivo explicar qué es el *Design Thinking*, para qué se puede usar y,

sobre todo, desmarañar cómo se ha estado usando, más allá del fantasma esteticista, todo esto para generar más consciencia y utilizarlo de forma enfocada en la vida. Por todo lo anterior se vuelve vital entender este proceso de pensamiento, articular los pasos y dejar claro que el diseño es un conocimiento que, en muchos de los casos, se lleva a cabo de manera intuitiva y empírica.

El *Design Thinking* es una herramienta interdisciplinar a la que, paulatinamente, muchos pensadores han aportado y han construido con fundamentos epistemológicos. Es justo este mismo elemento interdisciplinar del *Design Thinking* que lo posibilita a que cualquier profesional logre una cuota y una contribución al desarrollo de nuevas perspectivas. Sobre todo, se ha fundamentado el conocimiento en el campo interdisciplinario para dejar claro que no se está generando una postura peleada con la ciencia o el arte, sino todo lo contrario, se están estableciendo puentes y armas para poder construir una forma de vida y una filosofía que responda a un fin básico del buen vivir del ser humano, el beneficio de este mismo a la manera del pensamiento de Ortega y Gasset y que se mencionó páginas atrás.

Si se logra entender el proceso de creación, o de diseño, entonces se puede seguir construyendo este mundo utópico para aportar y mejorar la vida social en sus diferentes ámbitos, además de hacer del ser humano algo mejor y ofrecerle una vida más plena, pues ¿acaso no es la felicidad y el mero bienestar un fin del hombre? El *Design Thinking* no tiene como objetivo directo la felicidad en sí misma, pero ya se reafirmaba la importancia de que el sentido del ser humano es el “buen

vivir” (de Ortega y Gasset) y no se puede negar que indirectamente aporta y remite a ese objetivo de vida que tanto se persigue.

El descubrimiento y la profundización de esta investigación llevan a conocer no sólo el diseño y sus procesos de manera general, sino que también llevan a reflexionar, criticar y considerar el mismo proceso de creación que cada individuo hace. Es decir, como diseñador de vida propia y sustentable es necesario preguntarse: ¿Qué se hace cuando se diseña? ¿Se usan los modos y procesos adecuados al diseñar? ¿En dónde están los errores? ¿Cómo se puede mejorar? Preguntas como las anteriores se presentaron no sólo como parte del contenido de esta investigación, sino también en la manera de generar el enfoque para investigar un proceso complejo como lo es el diseño y comprender la importancia de investigar cómo lo llevan a cabo los demás. De lo anterior parte la intención de fundamentar la investigación para saber cómo se aplica el *Design Thinking* o en entornos naturales como las agencias de diseño de Monterrey que, en muchos casos se enorgullecen de ser provocadoras de cambios en la sociedad pero que, de alguna manera, no han impactado como deberían o de la forma en que lo han hecho otras agencias en diferentes partes del mundo.

¿Qué se está haciendo en materia de diseño en la sociedad regiomontana?
¿Está diseñando de manera adecuada para su entorno? ¿Sus campos culturales le permite diseñar apropiadamente para generar cambios? La cultura,

específicamente la cultura regiomontana, es un campo de lucha en el que se enfrentan la cultura dominante o hegemónica y las culturas populares o subalternas. Según Pierre Bourdieu (1987), los campos son espacios de acción organizados en torno a un interés específico e incluyen todos los aspectos de la vida de una sociedad. Los campos culturales están constituidos por dos elementos: un conjunto denominado capital de recursos valiosos y escasos que pueden ser económicos y culturales y otro que lucha por tales recursos. Como parte de este estudio se busca entender lo que se hace hoy aquí y, aunque no se pretende criticar o moralizar los procesos de creación o diseño, sólo presentar los hechos basta para hacer reflexionar en lo que se está llevando a cabo. Con ello se trata de explicar cómo las agencias de diseño de Monterrey están creando o diseñando, cómo son sus procesos y cómo la misma cultura, o los campos culturales en las que están inmersas las han influenciado.

Esta investigación trata de explicar los entornos de las agencias de diseño en Monterrey desde una perspectiva técnica desde el punto de vista de los procesos internos que conlleva al diseñador poder crear o dar la solución a un problema que se le presenta. Con esto se pretende entender sus procesos internos y cómo se estructuran para después comprender que el proceso de creación, y su observación misma, no puede estar ligado a un tratamiento frío, es decir, al final siempre se está buscando cierta objetividad, pero no se puede desligar las cuestiones personales de la creación de una solución. Es necesario, en todo caso, considerar ese proceso de diseño o de creación como una actuación o su *performance* social en donde se

observan actores, productores y ciertos ejercicios que se van materializando. Esto sirve para conocer que el diseño y sus procesos no están exentos de su entorno cultural y sus campos. Además, hay que considerar, así mismo, la investigación de los círculos sociales de los creativos de Monterrey, estos personajes, si bien se consideran “dioses creativos” en el ámbito, primero son humanos que también están impactados por el dinamismo social que viven.

El diseño no es exclusivo de unos cuantos y, uno de los objetivos entre líneas de esta investigación es crear consciencia sobre esto y demostrar que cualquier persona puede diseñar, en prospectiva, desde como planea su día a día, hasta como estructura sus problemas laborales. La (re)consideración del *Design Thinking* es una forma de desenmarañar y aclarar todo lo incomprensible, pero a la vez, detectar lo básico, que es el diseño para resolver problemas.

1.2. ¿Qué es el *Design Thinking*?

Es importante, antes de comenzar, comprender cabalmente el término. Para los fines de este estudio es vital entender y dejar en claro que el *DT*, ha sido malinterpretado como consecuencia de ciertas traducciones erróneas del inglés al español. En el corpus del *DT* se traduce *methodology* como metodología, esto produce confusión puesto que no es conveniente el concepto al momento de usarlo y entenderlo como tal. Lo correcto sería reconsiderar que el *DT*, más que una metodología, es un “proceso” o una forma de llevar a cabo algo. Se propone crear soluciones que se adapten a las necesidades, gustos y deseos de las personas de la mejor forma posible, ciertamente a través de un método, sin embargo, concibe el aprendizaje y el fracaso como parte de la forma para llegar a la solución. Esto hace que el proceso se repita tantas veces como sea posible hasta llegar al resultado deseado. El pensamiento de diseño se convierte así en una herramienta cuyo valor no se reduce exclusivamente a posibilitar la creatividad y la innovación dentro de cualquier ámbito. Viéndolo de una forma más amplia, el *Design Thinking* es una forma de aprender, como se dijo antes, mientras se crean soluciones que se adapten mejor a las necesidades de los usuarios.

La diferencia es que, en lo tradicional, una metodología habla de ciertos aspectos o pasos que se tienen que cumplir de manera invariable. El *DT* cumple con esta característica, pero no significa que todos los pasos que sigue van a dar una fórmula o receta para obtener siempre un resultado exitoso, más bien es un

proceso, un flujo continuo donde se llevan a cabo ciertos pasos y se van modificando. Esto hace del *Design Thinking* toda una filosofía reduccionista Husserliana. Ya que mucho del conocimiento que se va generado a través de este proceso esta condicionado por la intuición del creador o por la simple experiencia que se ha generado. La solución de problemas es en parte un proceso que se va generando en base a conocimientos previos y soluciones que se pueden dar.

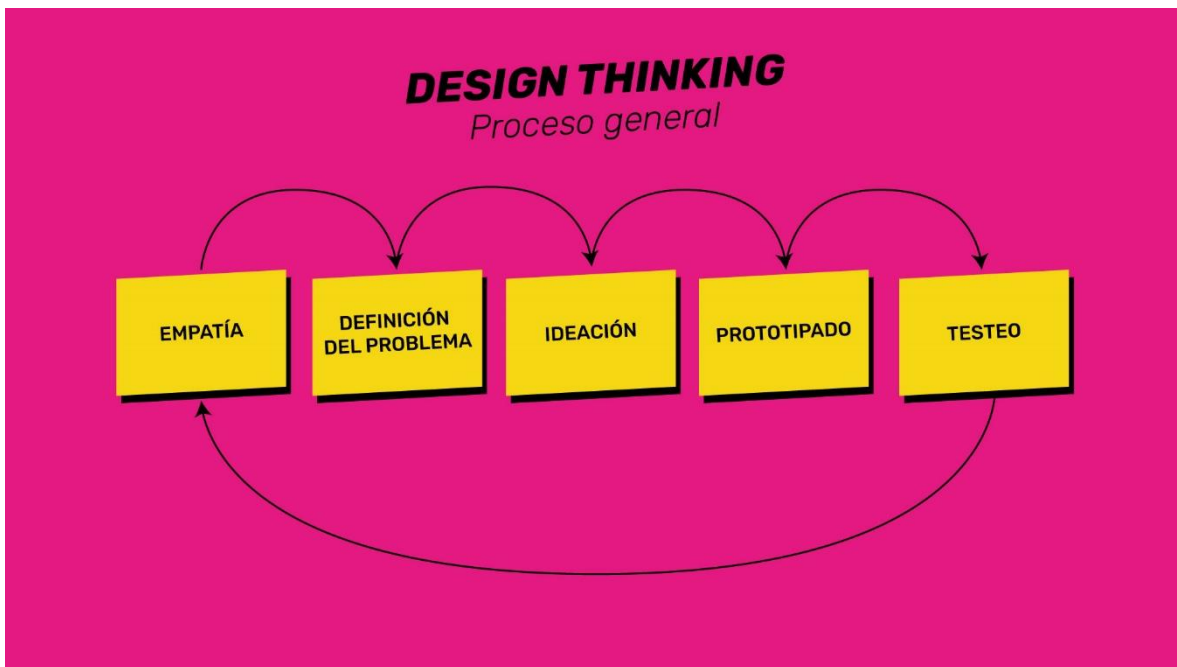


Figura 2. Proceso del Design Thinking. Elaboración propia (2020)

El *DT* es una manera de resolver problemas y, de la misma forma en que es importante definir la palabra metodología también es necesario aclarar cómo la traducción misma de *Design Thinking* ha provocado confusiones en la forma de entender lo que es este proceso. Al utilizar la palabra *design*, cuya traducción literal es “diseño”, se le relaciona casi exclusivamente con las áreas del diseño estético y eso ha traído consecuencias al ser adoptado a cualquier entorno, como en un principio fue concebido. Finalmente, *Design Thinking* constituye una especie de

lente metodológica enfocada en el usuario que permite analizar el fenómeno del diseño como una epistemología, esto quiere decir que ofrece una determinada forma de conocimiento.

Emrah Yayici (2016), en su libro *Design Thinking Methodology Book*, habla sobre el punto donde radica la importancia de este proceso:

El *Design Thinking* no se trata de píxeles, apariencia y sentimiento o estética visual. Es un enfoque del diseñador que también puede ser aplicado por personas que no son diseñadores para satisfacer las necesidades y resolver los problemas comerciales, sociales y cotidianos de las personas. Se trata de ir en plural y crear cualquier tipo de desafío en una organización, independientemente de su tamaño. La solución de diseño para el desafío puede ser un objeto físico, como un nuevo producto, tecnología o espacio; o un concepto intangible, como un nuevo servicio, proceso o modelo de negocio (pág. 15).

Otra problemática que se presenta es su traducción total. Algunos autores traducen *Design Thinking* como “pensamiento creativo” cosa que también conlleva otras cuestiones, porque en otras áreas no implican que no haya procesos de pensamiento creativo o que sea exclusivo a las áreas del Diseño. También el uso de la traducción de “pensamiento creativo” en el entorno del idioma castellano, nos

hace referencia a cuestiones de psicología, entre otras cosas que se pueden enlazar, y eso nos refiere a entrar en entornos como sociales, culturales, psicológicos.

La traducción que se hace al español de *Design Thinking*, “pensamiento creativo”, presenta una problemática, y es que se compone de dos conceptos que suelen encasillarse en disciplinas específicas. Por una parte, la creatividad se asocia fácilmente con las disciplinas relacionadas al diseño estético; por otra parte, hablar de pensamiento remite casi de inmediato a entornos sociales, culturales y psicológicos. Pero los términos relativos al pensamiento creativo son categorías generales mucho más amplias presentes en todas las actividades humanas y que, en conjunto, se han dedicado, desde siempre, a resolver problemas de todo tipo.

Para evitar las confusiones causadas por la interpretación, se usará como se explicó antes, el término en idioma inglés que es preferible hablar del *Design Thinking* como un término sin traducción y asumirlo como un anglicismo, como un nuevo término que hay que comprender en sí mismo. Por lo tanto, no se recomienda utilizar su traducción porque no funciona realmente para lo que fue concebido. Dalsgaard (2014) sustenta esta afirmación al aclarar que el *DT* tiene un sentido inclusivo para denotar las formas de enmarcar y abordar los desafíos que caracterizan el diseño de un algo.

El *Design Thinking* se puede aplicar a toda área, disciplina, e incluso a todo momento de vida, no es algo aleatorio y no nace de la noche a la mañana. Leinonen (2014) explica que en el *DT* las personas son vistas como actores que pueden marcar la diferencia, mediante el desarrollo de sus capacidades de acción, es decir, pueden añadir soluciones relevantes que tengan un impacto positivo. Se caracteriza por ser una mentalidad social, responsable, optimista, experimental y centrada en el ser humano. Es, además, una forma de enfrentar la complejidad y responder a las intenciones de las personas por cambiar deliberadamente el mundo. Este proceso de creación puede ser utilizado en cualquier disciplina y no es exclusivo de las áreas de Diseño, aunque sea en ellas donde más se ha usado o el ambiente sea más propicio para ello.

1.2.1. Antecedentes Generales sobre el *Design Thinking*

Desde hace ya algunas décadas, los procesos creativos se han visto envueltos en una nueva metodología o proceso. Esto ha ocasionado que los diseñadores de las diferentes disciplinas relacionadas con las ramas del Diseño busquen soluciones innovadoras o alternativas que impacten en los mercados en los que estos se ven envueltos.

La ruptura con modelos preestablecidos en la cultura, en la sociedad y en la propia concepción del ser individual, es el resultado directo de esa búsqueda de lo particular en lo múltiple, dentro de los modelos estándares, y el fin de grandes

paradigmas de la postmodernidad. Una de esas rupturas, relacionada con realidades múltiples existentes y que permite generar conocimiento emergente y por tanto proyectos interdisciplinarios, tiene que ver con el tema de esta tesis: El *Design Thinking* (RE) Considerado.

El *Design Thinking*, como forma de pensar, se remonta a Herbert Simon y su obra de 1969 *Las ciencias de lo artificial* donde distingue entre el pensamiento crítico, como un proceso analítico consistente en “desengranar ideas”, y un modelo de diseño céntrico del pensamiento, como un proceso de “construir ideas”. Esta obra es fundamental para la práctica del diseño vista como la transformación de ciertas situaciones existentes en algo más favorable a lo que se está viviendo.

Desde el libro *Experiencias in Visual Thinking* de Robert McKim publicado en 1973, el primer uso destacable que hizo del término Peter Rowe en *Design Thinking* de 1987, hasta el artículo tan influyente de Richard Buchanan “Los problemas malvados del *Design Thinking*”, la innovadora gran idea de Simon (que el diseño siempre esté ligado a un futuro mejorado) ha seguido dando forma a la práctica en todas las direcciones (Mootee, 2013).

Las consecuencias que estos cambios han producido hacen necesario investigar el DT desde el punto de vista de la creatividad del proceso, esto para ofrecer la solución de los problemas por parte de los creativos en sus diferentes

disciplinas del diseño. Roger Martin, decano de la Facultad de Negocios de la Universidad de Toronto, define al DT cómo “una forma de enfrentar problemas de gestión tal cómo los diseñadores enfrentan problemas de diseño” (2009). Sin embargo, surge una pregunta que se considera seminal para este proyecto de investigación ¿De qué manera las prácticas de diseño en la ciudad de Monterrey se han configurado como estrategia para el quehacer artístico-creativo en la región?

Hablando sobre el entorno del Noreste de México, específicamente Monterrey, existe la necesidad de analizar y entender el entorno del diseño y, a su vez, cómo ha influenciado el *DT* los procesos creativos de los diseñadores. Monterrey es punto estratégico en el seno de una amplia región del norte de México y se ha forjado siguiendo un esquema laboral: cultura del trabajo en colaboración subordinada. Ésta, como proceso periférico de industrialización (implementado en el siglo XIX, consolidado en el XX y legitimado en el XXI), convierte a la ciudad, y en consecuencia su producción simbólica, en un objeto único de estudio al entrelazar estructuras industriales con procesos creativos conformados en una burguesía local-conservadora resistente a procesos centralizadores del Estado Nacional Mexicano. Es este modelo el que articula sus rasgos identitarios y nutre su imaginario de nociones modernas referentes a trabajo, progreso, desarrollo, crecimiento y el eje temático de este estudio: el pensamiento creativo. La pregunta es entonces ¿Acaso la interdisciplinariedad del *DT* posibilita nuevas prácticas sobre los procesos creativos de los diseñadores que contrarrestan las maneras hegemónicas de hacer diseño en nuestras comunidades culturales?

Desde esta perspectiva, la tesis tiene como intención —a partir de la observación de campo en las Agencias de Diseño en la Ciudad de Monterrey (ADM) que usan el modelo del *Design Thinking* (DT) de forma empírica— dar a conocer y establecer la estructura creativa del mismo entre los jóvenes diseñadores y adecuar los sistemas vigentes y (re)considerar el diseño a partir del concepto del regionalismo crítico. Asimismo, proponerlo como un aporte al entendimiento de su trabajo para, así, revisar y actualizar los métodos y procesos creativos en un entorno adaptado a la forma cultural de Monterrey e incidir en campos tanto laborales como educativos.

Consecuentemente, este estudio propone que el *DT* no puede ser entendido sólo con base a su interacción verbal, sino que depende de una internalización mucho más compleja y multidimensional. Está basada en una perspectiva prelingüística del cuerpo, cuya interacción encuentra su significado en referencia a un nivel tácito de memoria encarnada, herencia sociocultural del norte en los diseñadores.

Al momento de plantearse la necesidad de analizar el diseño y su proceso creativo se detecta que la historia del diseño referente a Monterrey, sobre *DT*, es casi nula. La presente investigación se propone cubrir esa ausencia como objetivo, cubrir ese vacío sobre las prácticas del diseño o alternativas en la región. Se

intentará ubicar esa omisión de registro de la práctica del diseño en un “mapa expandido” que abra espacios como la experimentación con textualidades, la textualidad de la imagen. La noción de que una imagen sea entendida y estructurada como un texto, permite comenzar a percibir los mensajes gráficos como elementos que poseen una lógica y una intención comunicativa definida, esto quiere decir: al hablar de un texto se está hablando de un conjunto de elementos que son estructurados de tal forma que transmitan un significado.

Esta tesis tiene por propósito ser un referente de primera fuente para generaciones que busquen modos diferentes de operar dentro de un aparato institucionalizado, provocando con ello otros modelos operativos económicos y políticos en la industria creativa. Otro punto que focalizará esta investigación es la reflexión sobre cómo el pensamiento y el quehacer creativo son motores de cambio normativos. La intención es provocar una interacción propia del ser humano consigo mismo y con otros para ir construyendo un entorno profesional estratégico global.

Otro aspecto para considerar es que dicho proceso creativo aún no es entendido a consciencia en las ADM. Prueba de esto son las entrevistas (ver anexo 1) realizadas a diferentes agencias en la Ciudad de Monterrey, no sólo desde el campo de la psicología en el ámbito laboral y de la pedagogía en la educación, sino además desde el entorno sociológico y cultural que genera dicho proceso de pensamiento creativo en Monterrey.

Así pues, la técnica de campo permitirá la observación en contacto directo con el objeto de estudio y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. La observación de campo y las entrevistas esclarecerán los procesos que ya se tienen de forma empírica en las agencias de diseño en el contexto local, logrando de esta manera comprender los factores, las tendencias y las fuerzas que operan en su mercado.

Son varios los factores que este estudio considera. El primero es que el *DT*, en las generaciones actuales de diseño, es un proceso de influencia puramente norteamericano que ha nacido desde los factores y problemáticas en el entorno social de los vecinos del norte y que, de una u otra manera, se ha difundido y expandido como tendencia para la resolución creativa de problemas. Segundo, es necesario contextualizarlo en nuestro entorno cultural a partir de este antecedente para que los diseñadores entiendan su valor actual como herramienta para generar innovación en las agencias u organizaciones. Esto les permitirá motivarse a utilizar nuevas metodologías para generar innovación en el diseño, las cuales implican actividades y prácticas grupales interdisciplinarias en las que es fundamental su participación.

En tercer lugar, con base en estos antecedentes, el proceso de generación de ideas les ofrecerá medios para sensibilizar actitudes y procedimientos

empresariales tradicionales, esto con el ánimo de motivar la apertura hacia una cultura de innovación en las agencias de diseño. El detonador principal son las empresas, estas se han dado cuenta del éxito del uso de la creatividad, así como su consecuente obtención de ganancias que, en muchos de los casos implican costos bajos para sus soluciones.

Más recientemente, el *DT* ha captado la atención de los hombres de negocios gracias a que se ha abierto camino en las páginas de publicaciones como *Bloomberg Businessweek* y *iHarvard Business Review*.

Idris Mootee (2003) en su libro *Design Thinking, para la innovación estratégica*, menciona que “para los ejecutivos, ofrecer un valor predecible, coherente y con sentido basado en la innovación sigue siendo un reto impresionante, pero a la mayoría este objetivo le resulta insuperable” (p. 18).

Es por el fenómeno de la globalización, gracias a la conectividad y en específico a las redes sociales, que se han logrado difundir los casos de éxito y acelerar así las tendencias para que haya un acceso a la información más rápido. El propósito es llegar a todos lados y de esta forma se puedan lograr soluciones en contextos únicos y propios de la cultura en que se expresan.

1.2.2. Importancia actual del *Design Thinking*

Dentro de las disciplinas del diseño el *Design Thinking* es un término conocido mundialmente y de una u otra manera se ha venido trabajando desde que, en el 2000, Tim Brown “comercializó” el concepto. Con esto se empezó a utilizar como una herramienta de trabajo dentro de las agencias de diseño, principalmente en San Francisco y luego se fue popularizando en todo Estados Unidos y posteriormente en el mundo.

Antes de hacer un recorrido por la trayectoria del *DT* en el ámbito internacional, en esta sección es importante introducir el concepto de Regionalismo Crítico, propuesto por Keneth Frampton (1983), que, como método de diseño, el *Design Thinking* da por sentado su importancia desde el noreste mexicano. *DT* es un concepto que ha ocupado ya su lugar, ofreciendo las respuestas sobre el cómo resistir, desde lo propio, a las políticas de "civilización universal" en un contexto social y cultural del mundo. En el debate sobre el regionalismo crítico, los investigadores sugieren que es favorable que el diseño regional debe ser interpretado de manera “contemporánea” desde la perspectiva de la tecnología, la estética y los estilos de vida actuales; la postura que se presenta es que el *DT* altamente modernizado no debe separarse jamás del entorno y la cultura regionales y, por el contrario, éste debe estar en armonía con las necesidades, la cultura y el medio ambiente local. Esta es la importancia que un proyecto de investigación como *Design Thinking* (RE) Considerado tiene para nuestro entorno regional.

Sin embargo, en la actualidad a la manera del Campo Expandido de Rosalind Krauss (1979), objetos y prácticas de diseño han ingresado en un territorio expandido de transición a otras disciplinas como los negocios, la medicina, e incluso las ciencias sociales, están volteando a ver, y tratando de entender qué es el *DT* y sobre todo cómo implementarlo en sus áreas de trabajo para mejorar tanto sus ventas, como su desarrollos o estrategias.

Kimbell (2011) menciona que el *DT* es un proceso para la resolución de problemas enfocado en el ser humano, en contraste con otros que se centran en la tecnología o la organización. Es decir que se puede implementar en cualquier otra disciplina o investigación debido a que el proceso iterativo pasa de generar conocimientos sobre los usuarios finales a la generación de ideas y pruebas, así como la implementación misma.

También plantea que el *DT*, en su proceso, hace preguntas de “¿Y si...?” como conjunción condicional para imaginar escenarios futuros, en lugar de aceptar la forma en que normalmente se hacen las cosas, y para resolver los problemas que se presentan. Los diseñadores pueden recurrir a este proceso, por lo tanto, el *DT*, como el diseño mismo, comenta Kimbell, se ha vuelto fundamental para la innovación. Además, la oferta del *DT* se extiende a las empresas de manera general, puesto que las organizaciones están bajo presión para mantener o

aumentar su participación en el mercado, por si en el sector público aumentan la satisfacción y efectividad del usuario.

Por lo tanto, el *DT* ayuda a abarcar y crear otras opciones, o a mirar de manera diferente, los problemas más esenciales de una empresa. Es decir, gracias a este proceso se logra resolver un problema tan básico como el mantenimiento de las ganancias de una empresa y aporta diferentes soluciones o formas para llegar a un objetivo. Y no solo se ocupa del diseño, el *DT* da soluciones independientemente del entorno de las disciplinas de diseño.

Otro de los enfoques generales que ha aportado el *DT* a las empresas se encuentra en los cambios o el proceso de innovación que se ha generado. Como ya lo comentaba Krippendorff (2006), en la actualidad el diseño no es sólo visto como algo estético, sino que tiene que verse desde otra perspectiva. No es suficiente la creación por sí misma, sino que es necesario crear algo efectivo y útil, para esto el estudio de la semiótica o de los significados que tiene el mercado es esencial.

La comprensión de los significados semióticos de los mercados, usuarios o entornos a los que se va a destinar una creación es uno de los elementos más importantes que hay aportado el *DT* a la cultura actual. Lawson y Cross entendieron la importancia de comprender a los mercados, pero la profundidad que aporta

Krippendorff es muy importante para entender por qué en la actualidad el *DT* tiene una gran importancia, no solo en las disciplinas de diseño, sino en todo proceso comercial de venta.

Se podría decir en este punto que el *DT* es el motor de lo que ahora se conoce como innovación, emprendimiento o *start up*, estos han tenido un gran crecimiento e importancia en los mercados y en los negocios durante la última década. EL *DT* ha trascendido y no solo hay que entenderlo como una creación con fines artísticos, sino que se ha desbordado en los negocios, buscando innovación en la forma de vender obligando a que los diseñadores participen en comunidades interdisciplinarias de prácticas

La innovación no hay que entenderla como el proceso de crear algo nuevo o diferente, sino como una búsqueda de nuevos valores en el mercado para que sean apreciados (comprados o consumidos) y por lo tanto generen un beneficio en la empresa. Cuando se entiende por valores a aquellos elementos, formas o cuestiones físicas que el mercado quiere y por lo tanto valora. Por ejemplo, cuando un comprador adquiere una nueva televisión, las nuevas características de ésta le van a parecer atractivas. Esto se observa también en los servicios donde se puede mejorar la compra de un producto, por ejemplo, en vez de hacer un proceso largo de adquisición, se puede hacer con un solo "*clic*" el pago final, en este caso, la rapidez es un valor que se aprecia. Es así como el uso, o el entendimiento, del *DT*

es básico, ya que dicha búsqueda de nuevos valores se debe a este proceso y se hace con base en sus técnicas, herramientas o pasos.

El nacimiento de los emprendimientos, o *start up*, se debe precisamente a la búsqueda de valores que no se habían tomado en cuenta y que, por lo tanto, se generan gracias al entendimiento de las problemáticas o la importancia de ciertos significados de los diferentes nichos de mercados o usuarios. Roy Glen, Christy Suciú y Christopher Baughn (2014) destacan que el *DT* proporciona el enfoque necesario para tratar problemas complejos y mal definidos, así como también es creíble, tanto como un método de razonamiento práctico como un medio para abordar las necesidades no satisfechas de un mercado.

Valerie J. Shute (2012), por su parte, confirma la importancia del *DT* en los negocios al verlo como un medio para abordar el desequilibrio creado por los enfoques excesivamente analíticos de la gestión estratégica, proporcionando un medio rentable para descubrir las necesidades no satisfechas de los usuarios al inicio del proceso de la planeación estratégica. También considera que es muy importante entender y aplicar el *DT* para el éxito de cualquier emprendimiento ya que el entorno actual corresponde a un mundo altamente tecnológico y globalmente competitivo, que requiere de un perfil que desarrolle y use un conjunto diferente de habilidades aportadas, en específico, por el *DT* como respuesta a los cambios en la tecnología, los productos, y las prácticas laborales. Además, la emergencia de la

mencionada noción expandida del diseño ha devenido en un importante, aunque debatido, idioma en la academización de la investigación, tanto del diseño educativo como en diseño y desarrollo.

Ejemplos de lo anterior hay muchos, pero existen dos que, en lo que va de este siglo, han marcado e incluso modificado drásticamente la cultura y la forma de vivir, no sólo de un sector específico, sino que es posible hablar de un cambio a escala mundial. El primer ejemplo es la creación del *iPhone* por parte de la compañía Apple, que se derivó en el uso del *smartphone*; el segundo ejemplo de emprendimiento que también generó un gran cambio (y que hasta la fecha no se ha podido digerir en su totalidad) es el nacimiento en el mercado de *Uber*, en otras palabras, el servicio de taxi que se desarrolló a partir del uso de los *smartphones*.



Figura 3. El día que Steve Jobs presentó por primera vez un iPhone al mundo. Recuperado de: <https://aplauss.com/iphone-2007-steve-jobs/> (2007)

Ambos ejemplos parten del uso del *DT* en su proceso de creación. Comenzaron observando, analizando y entendiendo a los usuarios, es decir, el proceso de empatía que realizaron se derivó de poder entender las problemáticas, así como los valores no satisfechos, cuya necesidad los usuarios no habían detectado. En el caso del iPhone nadie pidió un celular o teléfono móvil que contuviera muchas aplicaciones (como una computadora portátil de bolsillo). A inicios del milenio la gente tenía diferentes aparatos como celulares, cámaras fotográficas, *palm* (organizador electrónico), computadoras, etc., en estos se recibían, enviaban y almacenaban correos electrónicos, mensajes y todo tipo de información, es gracias a observar esto que se pensó en crear un aparato que contuviera todos esos elementos en uno solo.

El caso de *Uber* fue muy similar, la sociedad contaba con taxis tradicionales en donde un usuario hablaba a un servicio de taxi o solamente tomaba un taxi en la calle. Sin embargo, ese proceso tenía un sinfín de problemas, por ejemplo, la seguridad, donde el usuario podía ser asaltado por el taxista, o el taxista por el pasajero, la manipulación de los taxímetros, y en ciertos casos el abuso de las tarifas de los mismos taxistas, la incertidumbre ante no saber si iba a llegar el taxi, entre muchos otros problemas.

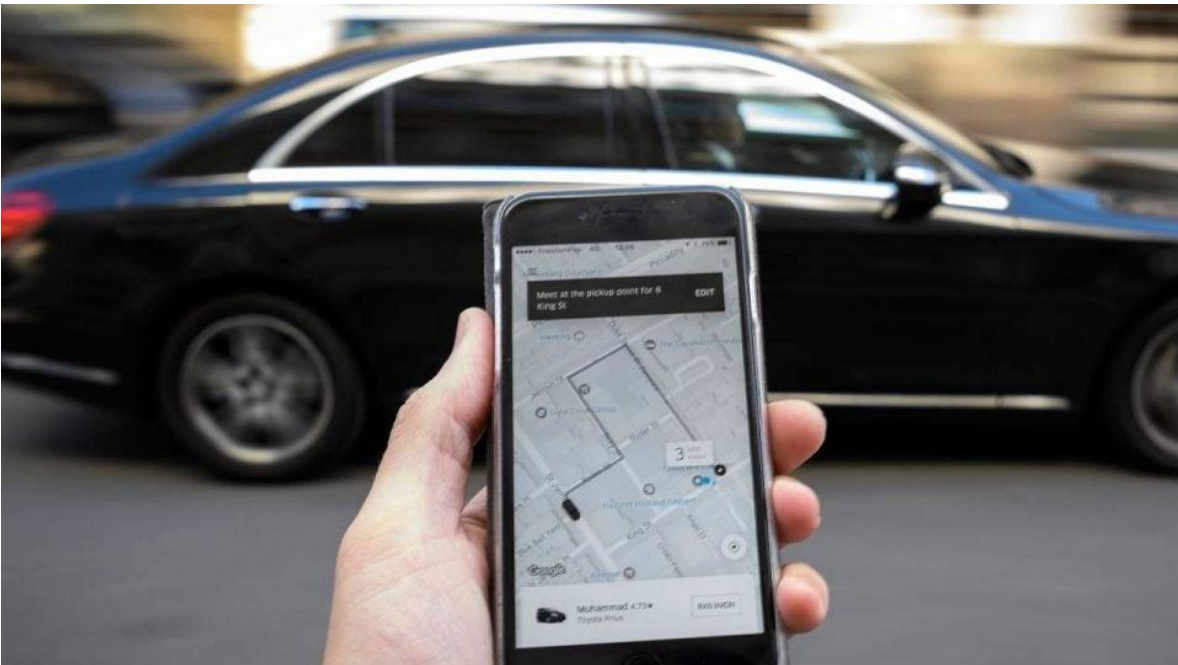


Figura 4. Utilización de la App Uber, nueva forma de solicitar un taxi. Recuperado de: <https://www.dinero.com/opinion/articulo/las-plataformas-tecnologicas-uber-y-el-status-quo/280501> (2019)

Entendiendo todas esas situaciones y las problemáticas que vivían los usuarios es como se crea un sistema que permite saber de antemano quién es el taxista (y al taxista le permite saber quién es su cliente) la ruta y la tarifa, esto con

el fin de tener cierta certeza de que no se correrá peligro en el contacto entre desconocidos, así como el establecimiento justo de las tarifas. Entre otras cosas, este servicio generó un gran debate en torno al uso de los servicios tradicionales, incluso a la fecha, *Uber* no ha sido aceptado en muchas ciudades por los sindicatos de taxistas que se sienten en desventaja frente el uso de la tecnología a favor de los usuarios.

Tanto iPhone como *Uber* entran dentro del potencial de la noción expandida de diseño, y esto radica en su capacidad de contextualizar y comunicar que el diseño es más que producir un simple objeto atractivo. Estos objetos generaron un cambio tremendo en el entorno y comportamiento cultural. Por una parte, las nuevas generaciones ya no pueden vivir sin tener un teléfono inteligente, mientras que *Uber* propició el nacimiento de muchas otras *start up* que alteran o modifican los servicios tradicionales como la comida a domicilio, los servicios médicos o psicológicos, las ventas en línea, entre muchos otros.

Todo lo anterior se debe al motor de la innovación, es decir, el *DT* ha generado una revaloración de los objetos y servicios con los que actualmente se cuenta, todo con el fin de buscar las necesidades de los usuarios para poder crear o recrear los mismos entornos, pero desde el entendimiento semiótico y la búsqueda de valores. Rodríguez (2017) en el libro *¿Design Thinking?* menciona que el *DT* no apunta a describir o analizar cómo piensan los diseñadores, sino que es en realidad

una propuesta metodológica, que desmitifica el proceso de diseño, posibilitando la cooperación de distintas disciplinas y personas, eliminando barreras propias del oficio de diseñar e introduciendo nuevos elementos de análisis, como técnicas inspiradas en la etnografía o en distintos acercamientos a las técnicas de investigación cualitativas.

El *Design Thinking* ha derivado en las disciplinas de los negocios, en herramientas que se han desarrollado precisamente para entender (empatizar) el mercado, definir las problemáticas o los valores que están buscando, así como la realización de nuevas maneras de solucionar esos problemas, crear prototipos y verificarlos inmediatamente. Es así como podemos mencionar que el *Business Canvas Model* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y el *Lean Startup* de Eric Ries, entre otras, generan precisamente que el diseñador o el creador del DT pueda lograr su objetivo y cumplir el proceso de diseño de una manera más ágil y efectiva.

Lo ejemplos presentados son apenas una muestra del aporte y la relevancia de *DT* en la actualidad, aunque en términos de una actitud crítica, también se acepta que su uso ha favorecido el consumismo derivado principalmente por el exceso de buscar los valores y por lo tanto hacer que la mercadotecnia busque el consumo y la compra excesiva. Es decir, a pesar de que muchos autores están a favor de este proceso, para esta investigación es importante tener una postura crítica y aceptar que, si bien el *DT* ayuda y aporta a la sociedad, a la cultura y a los procesos de

solución de problemas, también se destaca por haber provocado un consumismo desmedido que ha generado sociedades superficiales e incluso “delicadas” o “débiles”. Lo último debido a que, al tener siempre disponibles herramientas de ayuda para solucionar problemas (propiciadas por el *DT*), también se han debilitado cuestiones básicas e importantes en el crecimiento del ser humano.

Entre estas cuestiones se destacan una gran falta del ejercicio de las habilidades motrices finas, así como la superficialidad en las relaciones interpersonales e incluso la falta de sensibilidad por sucesos o problemáticas mundiales. Sí, el *DT* ha hecho aportes, ha cambiado el entorno cultural y la forma en que se vive actualmente, pero también ha generado situaciones que, debido a la rapidez con que se viven, dificultan la búsqueda de soluciones para sus mismos problemas.

He ahí la importancia de entender el *DT* y como en parte ha propiciado a esta dinámica problema-solución, ya que muchos de las situaciones o problemáticas que se viven se han propiciado gracias a las soluciones dadas por esta misma metodología. Suena lógico utilizar este mismo proceso para tratar de solucionar dichos problemas (quizás se tendría que hablar de un “*Meta Design Thinking*”). Sin embargo, no hay que olvidar la importancia del *Design Thinking* y aceptar que vivimos en su era, es decir, a pesar de que el hombre siempre ha buscado solución de sus problemas desde tiempos ancestrales, es evidente que en esta época se le

da una gran importancia a la relación de los problemas-soluciones, una era en donde la pragmática está alrededor del ser humano y le ha dado una gran importancia como antes no se había distinguido. En conclusión, se propone que es prometedor aprender de la experiencia pasada con la sabiduría local, pero la adicción a ella tampoco es recomendable. Es importante mantener una mente abierta y una actitud crítica para extraer la parte valiosa del diseño de nuestra memoria colectiva regional.

1.2.3. Diferencia entre el *Design Thinking* y el proceso de diseño

Un elemento de vital importancia y sobre el que hay que profundizar es la diferencia entre el *Design Thinking* y el *Proceso de Diseño* que vive un diseñador o, en específico, el que se vive en una agencia. Una de las grandes motivaciones para realizar esta investigación es la falta de información sobre el tema y, a su vez, la malinterpretación de estos dos diferentes conceptos. Por ejemplo, suele creerse en los ámbitos de las disciplinas del diseño que al aplicar *DT* en el proceso de diseño funcional se está haciendo un proceso de diseño estético.

El *Proceso de Diseño* es un enfoque para descomponer un gran proyecto en fragmentos manejables. Los arquitectos, ingenieros, científicos y otros pensadores utilizan el proceso en el diseño para resolver una variedad de problemas. Utilizando dicho proceso para definir los pasos necesarios para abordar cada proyecto, y mantener presente todas las ideas y bocetos a lo largo del proceso. Mientras que el *Design Thinking*, según lo explica Peter Rowe (1987), ofrece un relato sistemático del dicho proceso de diseño. El *DT* examina múltiples y a menudo disímiles

posiciones teóricas, ya sea que prescriban formas o simplemente proporcionen procedimientos para resolver problemas, como manifestaciones particulares de una estructura subyacente de investigación común a todos los diseños.

Lo primero que hay que determinar es el concepto de creatividad para no caer en malos entendidos o hacer referencias a otras cuestiones. Villalobos S. (2017) la define como una característica trascendental del ser humano que surge de manera espontánea y que genera una cantidad de ideas nuevas o diferentes. Por lo tanto, el diseño como tal es el enlace que vincula la creatividad como talento y la innovación como actividad para reconfigurar las ideas generadas por la imaginación y llevarlas a la materialización (o a la creación de un objeto). Con esto podemos afirmar que el proceso de creación del diseño dentro de la creación de lo funcional-estético (es decir, diseño visto como una especialización de las disciplinas de diseño) como tal no es un proceso básico y no es solo crear por crear, sino que ocupa cierto proceso de organización mental avanzado. Por lo tanto, las disciplinas de diseño profundizan, organizan o forman las mentes de los mismos creadores.

Ya antes se ha definido la intención del *DT* y su forma de ser abordado, y en lo posterior se profundizará sobre el tema, gracias a los autores que han evolucionado este proceso o que han dado lineamientos para crearlo. Sin embargo, para complementar la idea Rodríguez (2017) habla, como diseñador, de algunas consideraciones sobre el *DT*:

Vale la pena resaltar que el término mismo de *Design Thinking* es muy ambicioso, pues connota múltiples aspectos, sin embargo, dentro de estos, uno es claro: no ofrece indagaciones sobre cómo piensan los diseñadores o cuáles son los aspectos específicos de su manera de enfrentar los problemas que se presentan. Por lo tanto, el *Design Thinking* es en realidad una propuesta de método de diseño, cuyas características principales son que: (1) Parte de un estudio del usuario (apoyado en técnicas etnográficas). (2) Para detectar problemas subyacentes (con los que se rebasa las limitaciones del *brief* o definición del problema). (3) Apoyándose en percepciones que pueden ser intuitivas. (4) Ante las cuales se presentan soluciones utilizando técnicas o medios sencillos como el prototipado rápido. (5) Hasta construir una solución adecuada a las distintas necesidades y situaciones (p.43).

Con lo anterior, Rodríguez habla de que el proceso que sigue el *DT* no son precisamente sólo una serie de pasos para diseñar, pero sí es, en parte, una forma de asumir una problemática dada. Es decir, el *DT* no es una solución en el diseño mismo de un objeto, un gráfico o un edificio, pero sí es una manera de resolver, de manera general mediante su proceso de empatía, definición del problema, la

ideación, el prototipado y el testeo, la problemática que está generando o pidiendo un cliente.

Peter Dalsgaard (2014) confirma lo anterior al afirmar que algunos de los primeros desafíos importantes en muchos proyectos de diseño es explorar y articular lo que constituye el problema de diseño, enmarcar y nombrar el problema. En otras palabras, a lo largo del proceso, el espacio de diseño es la arena en la que actúa el diseñador y ésta sufre cambios, por lo tanto, este desarrollo continuo está influenciado por la interacción recíproca entre diseñadores, partes interesadas y los diversos componentes del espacio de diseño. Dalsgaard también nos da una definición de lo que es un proceso de diseño, lo entiende como un proceso de aprendizaje en el que el diseñador desarrolla una comprensión cada vez mayor del dominio de uso a través de estudios, experimentos e intervenciones. Además, este proceso de aprendizaje se extiende al dominio del uso a medida que las personas expuestas reflexionan sobre la técnica de diseño. Este conocimiento finalmente se manifiesta en el producto del diseño. El trabajo del diseñador a menudo se ve reforzado por el uso de teorías y pautas más o menos congruentes que proporcionan información sobre la situación del diseño y la situación de uso, con el diseñador moviéndose entre estos dos a largo de un proyecto determinado.

Teemu Leinonen y Eva Durrall (2007) complementan lo anterior al determinar que los diseñadores no ven el mundo como un lugar en el que haya un diseño

perfecto que deberían descubrir, más bien apuntan a contribuir al estado actual con su diseño. Entonces, el diseño es una actividad exploratoria donde se comenten errores y luego se corrigen. Poéticamente, se puede decir que el diseño es una navegación sin un mapa claro, que se basa únicamente en el contexto actual y la información recopilada de él.

En este punto es vital entender que el proceso de diseño realizado por un diseñador en cualquier agencia va llevando una línea, siguiendo su propia intuición, sus propios conocimientos e incluso su propia inspiración. Sí hay ciertas metodologías y formas, pero las decisiones finales se toman en parte a las mismas ideas que ya están concebidas y planteadas en la creatividad del diseñador.

Charles Owen (1993), del Instituto de Diseño de Illinois, afirma que el diseño es el proceso de creación a través del cual se emplean herramientas y lenguajes para inventar artefactos y, a medida que la sociedad evoluciona, también va evolucionando la capacidad para diseñar. Por lo tanto, sugiere que el proceso de diseño tiene elementos analíticos y sintéticos, y que opera tanto en el ámbito teórico como en el práctico; en las fases analíticas del diseño se enfocan en encontrar y descubrir, mientras que en las fases sintéticas del diseño se enfocan en la invención y la fabricación. En sentido aristotélico la forma es también la esencia del objeto, aquello por lo que algo es "lo que es", y la distingue y opone a la materia de la que está hecho el objeto. La forma y la materia constituyen una unidad indisoluble de

modo que ninguna de ellas tiene existencia separada de la sustancia de la que son forma y materia, respectivamente.

De esta manera, y como lo afirma Christopher Alexander (1993), “el objeto final del diseño es la forma” (p. 15), en otras palabras, la forma en la creación es una disposición física que sigue siendo una visión dominante de lo que hacen los diseñadores: hacen cosas. A diferencia de esta visión, para el *DT* no toda solución a un problema es hacer una cosa, puede ser una estrategia o una experiencia, pero no es necesario diseñar un objeto como tal. La línea para diferenciar entre un proceso de diseño y el *DT* es muy delgada, pero son precisamente estas pequeñas diferencias las que hace que entender el proceso de *DT* sea más simple para un diseñador que, por ejemplo, para un médico o un abogado, aunque no lo excluye.

Para el proceso de las disciplinas de diseño siempre va a tener gran importancia la parte estética de la creación, mientras que para el *DT* la solución no tiene que ser “bonita” o “bella” como tal. Kimbell (2012) afirma que las prácticas asociadas con los diseñadores atienden a dimensiones estéticas, son parte de una tradición educativa en la que las categorías establecidas son recompensadas institucionalmente, es decir, lo bello siempre se celebra en la creación de un diseño.

Lo bello, a pesar de ser un elemento subjetivo, tiene ciertas disposiciones y estructuras que se deben de tomar en cuenta en un proceso de creación o un

proceso de diseño. No se pretende discutir qué es lo bello en la investigación, pero sí es importante distinguir este elemento como algo que ayuda a entender la diferencia entre el *DT* y el proceso de diseño estético. Por lo mismo, el resultado que puede dar el *DT* puede ser bello o no, se puede permitir un resultado “feo”, pero efectivo, sin embargo, en el caso de un objeto creado dentro de las premisas de diseño, esto es inconcebible.

La pragmática es esencial en el *DT* y en cualquier proceso de diseño estético ya que ambas tienen el mismo fundamento filosófico. Otro elemento que comparten es la búsqueda de la funcionalidad que también da esa unión entre los dos diferentes procesos. Tanto el *DT* como el proceso de diseño consideran imprescindible la funcionalidad de la creación o de la solución que se está desarrollando y ese es el punto central de cualquier investigación. Tiburcio C. (2017) señala que los procesos metodológicos tradicionales del diseño se centran generalmente en la investigación que se busca atender, pero de una manera más superficial, desde la visión de quién o quiénes solicitan el diseño (los clientes). Por ejemplo, si un cliente quiere un logotipo o un edificio, el diseñador traza la necesidad directa del cliente, crea desde la perspectiva del objeto diseñado tomando en cuenta el uso que va a tener y lo que se quiere transmitir, esto basado en las reacciones que se supone tendrán y en un conocimiento vago de su cultura, gustos y costumbres.

Las metodologías de diseño más usadas que se pueden mencionar son las desarrolladas por Bruno Munari, Victor Papanek, Christopher Jones, Bernard Löbac, Abraham Moles, Gui Bonsiepe, Jordi Llovet, Bruno Archer, Joan Costa, entre otras más. Estas propuestas metodológicas se basan en la creación de un objeto, o un diseño en general, y le dan importancia sobre todo a la creación misma. La diferencia entre estas metodologías y el *DT* es en parte que cuando se inicia el proceso del *DT* no se sabe qué objeto, estrategia o servicio se va a desarrollar, mientras que las metodologías de diseño sí tienen claro desde un principio lo que van a hacer.

Un ejemplo de lo anterior es una experiencia vivida en la Facultad de Artes Visuales de la Universidad Autónoma de Nuevo León, con un grupo de la licenciatura en Diseño Gráfico en el año 2017. La primera vez que se realizó un proceso de *DT* con un grupo de alumnos fue para entender y romper el esquema tradicional de diseñador formado en una escuela propia de diseño, donde lo común es enseñar al alumno a crear un objeto específico. dependiendo de la especialidad. Sin embargo, en una ocasión, al momento de asignar un proyecto, ni el cliente, ni el jefe directo dieron la pauta de la creación, por lo que tanto los alumnos como el maestro tuvieron que llevar a cabo primero un proceso de investigación para identificar las necesidades, problemas o significados de un mercado-comunidad o entorno específico.

Carmen Tiburcio (2017) amplia lo anterior destacando que muchas veces en la práctica los diseñadores se someten a las condiciones del proyecto sujetándose a tiempos acelerados y recursos limitados. De esta forma suelen concentrarse solo en los objetos propios de su disciplina y sucumben a la tentación de proponer soluciones (pensando en objetos) antes de conocer a fondo tanto los problemas como a las personas, o a las condiciones de sus contextos. Por esa razón los resultados no corresponden a las soluciones, cuestión que es vital dentro de la estructura del *DT*.

El proceso de diseño y el *DT* tienen puntos similares y la línea para poder distinguirlos, aunque puede parecer difusa, si se le presta la atención debida, es fácil de ver, uno de los puntos más importante es la capacidad de reflexión crítica sobre la realidad propia y la realidad del proyecto al diseccionarlo para su proceso de producción. Dichos puntos muestran la importancia de la identidad en la evolución de sistemas socioculturales e invitan a tener una postura propia ante la influencia de las distintas realidades como un reforzamiento de dicha identidad cultural de un lugar y sus habitantes; antes ya se mencionaba el ejemplo de la Facultad de Artes Visuales de la UANL. Pero no hay que confundir estos dos términos y, a pesar de que para los dos es importante la parte funcional, sus procesos y sus objetivos muchas veces no son los mismos al final de la creación o de la solución propuesta.

Por lo tanto, el proceso de diseño empieza por estudiar y descubrir en qué sentido la localidad situada en x geografía importa al proyecto en cuestión. Es enriquecedor aprender de la experiencia de la sabiduría local, aunque el purismo no es recomendable. Es importante mantener una mente abierta y una actitud crítica para extraer la parte valiosa del diseño de esa memoria regional sin cerrarse a las influencias del mundo en general. Entonces, lo que corresponde propiamente al *DT* será la otra parte valiosa del proceso; esto implica aplicar esa riqueza de los elementos locales y mundiales en una especie de transculturación para sintetizarlo, hasta producirlo en un pensar de diseño metodológico contemporáneo a través de sus cinco escenarios ya tradicionales.

1.3. Pasos del Design Thinking

Aunque existen diferentes aproximaciones, el *Design Thinking* conlleva cinco pasos, cinco momentos, o cinco procesos que se definen a continuación.

1.3.1. Empatía

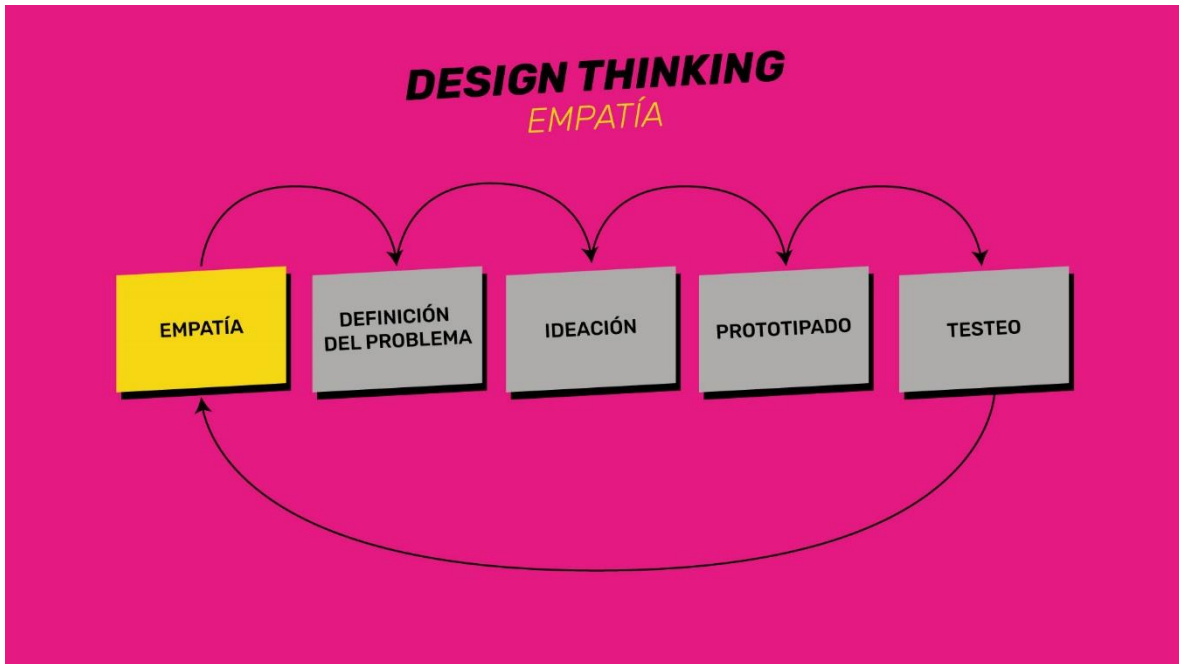


Figura 5. Proceso del Design Thinking. Empatía. Elaboración propia (2020)

Se considera ésta una de las partes fundamentales en el *DT* y sobre todo en la innovación como proceso de emprendimiento y de resolución de problemas. Es importante entender que la empatía no es solamente entender el mercado o conocerlo, se debe de entender cómo ese proceso de vivir, de sentir, de formar parte de los significados culturales y semióticos de un entorno específico.

No se puede negar cierta comparación y paralelismo en la estructura del *DT* con el método científico. Los procesos pueden parecer muy similares y en parte comparten el objetivo de dar soluciones a los problemas planteados.

El método científico parte de la observación para poder generar un proceso o un entendimiento del fenómeno que se está analizando. El *DT* también sigue este proceso, pero la diferencia radica en el punto de vista del investigador o de la persona que está tratando de resolver un problema. Examinar etnográficamente sus sistemas simbólicos, sus prácticas rituales, y sus identidades culturales hace la diferencia. Uno de los principios fundamentales para el diseño de servicios es poner a los usuarios en el centro del proceso, los diseñadores utilizan diversos métodos de investigación empática, entre ellos cobran relevancia los métodos etnográficos. La investigación etnográfica tiene tres puntos de referencia tradicionales: 1) vivir con el objeto de estudio para estudiar aspectos de su vida, 2) hablar el idioma local (no exclusivamente la lengua), 3) observación activa: Hacer lo que los objetos estudiados hacen a la mejor capacidad. Teemu Leinonen (2014) aclara que la investigación de diseño a menudo comienza con la observación, la reflexión y el cuestionamiento. Un investigador de diseño, a diferencia de un investigador científico, está interesado en las prácticas de la vida cotidiana. Es decir, el investigador científico tiene que mantener cierta distancia y máxima objetividad con respecto a la investigación que está realizando, pero el investigador del *DT* quiere observar muchas cosas que se consideran normales, naturales e inmutables y que nadie ha identificado como problemática. Por lo tanto, reflexiona sobre la importancia de su investigación para la vida humana en general y sobre las diferentes prácticas humanas en un contexto cotidiano.

Con lo anterior no se está buscando minimizar el aporte científico, pero es importante aclarar la diferencia entre los procesos de observación, del método científico, y empatía, del *DT*. Mientras que la observación requiere del investigador el distanciamiento y la objetividad que se han mencionado antes, la empatía pide al investigador del *DT*, no observar a distancia, sino acercarse al problema planteado para entenderlo y buscar una solución.

“Nigel Cross y Bryan Lawson advirtieron la importancia de la utilización de los métodos de investigación cualitativa y sobre todo la importancia de la etnografía dentro de la investigación del proceso de diseño y precisamente este proceso adoptó las diferentes metodologías y formas para hacerlas suyas y se fue un paso más allá, es decir, la indagación contextual y la exploración del entorno sociocultural enfocado a las necesidades rutinarias de los usuarios lleva como objetivo, el comprender todo lo que les puede afectar: los entornos, las situaciones e incluso entender la cultura que se vive de manera específica; los resultados de esa investigación dan una mejor comprensión del contexto al reconocer los posibles desafíos y las oportunidades de diseño que se puedan generar” (citado en Rodríguez, 2017, p.41).

Sin embargo, dentro del proceso de empatía en el *DT*, se detecta que muchas veces los procesos empáticos se aplican de forma muy rápida. Esto conlleva cierto riesgo al momento de entender cómo interpretar el entorno de lo que se está

investigando. La rapidez puede radicar muchas veces en la pertenencia de quien analiza el entorno cultural a ese mismo círculo, si es así, le suele ser más fácil entender lo que viven las personas del área y, por lo tanto, empatizar con ellas.

El riesgo en este ejemplo radica en que muchas veces se resuelven problemas, pero no se entiende realmente lo que están viviendo las personas. Otra razón puede ser que no se logra la inmersión en el entorno cultural, por lo tanto, la interpretación de los significados se vuelve limitada o errónea, según sea el caso.

Ayuda también entender el término empatía utilizando y haciendo una diferenciación con la palabra “simpatía” de hecho en inglés las traducciones ayudan, por ejemplo, *sympathy* y *empathy*. La primera se define como la “inclinación afectiva entre personas, generalmente espontánea y mutua” (Real Academia Española [RAE], 2020), es decir que se trata de una relación basada en elementos que ambas partes compartían ya antes de conocerse y les ayudan a compenetrarse. La empatía, por otra parte, se define como la “capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos” (RAE, 2020), es entender, vivir, sentir y estar en el entorno. Aunque en muchas otras ocasiones se utiliza la frase: “ponerse en los zapatos del otro” para explicar la empatía, esta simple frase no basta para definir este concepto.

La empatía es la capacidad de comprender los sentimientos de otras personas. Los equipos de expertos en diseño necesitan un nivel avanzado de habilidades para empatizar que les permitan comprender las emociones de los usuarios de modo objetivo e interpretar sus necesidades, problemas, intereses y expectativas (Yayici, 2016).

Sobre esto, Sara L. Beckman (2007) argumenta que uno de los elementos esenciales para un proceso de empatía es la observación. La define como una técnica para obtener comprensión profunda del contexto y sobre todo para buscar una solución a través del trabajo analítico concreto de esa observación. También señala la importancia de la comprensión exhaustiva de las necesidades del usuario para entender, no sólo las necesidades fundamentales de uso y usabilidad, sino también las necesidades basadas en el significado. Es decir, esta comprensión puede complementarse con una investigación cualitativa del mercado para poder tener así una percepción de la problemática que poco a poco se estará descubriendo.

Dentro de la importancia de la observación también son imprescindibles el contacto y el diálogo con los usuarios con quienes se está compenetrando. Es importante destacar que no se está haciendo referencia a una entrevista dentro de las reglas de una investigación cuantitativa. Lo anterior debido a que una estructura fría y rigurosa no ayuda a generar la empatía que se busca. Esto no quiere decir

que tener una estructura no es necesario, se recomienda tener una base de preguntas, pero lo más importante es reaccionar a las respuestas que del entrevistado, aún si no se tenían en cuenta en la estructura que ya se había dispuesto.

La clave de la entrevista radica en el contacto, en la conversación informal y amigable por parte del investigador del *DT* para entender de manera más humana, cálida y limpia las vivencias del entrevistado. Este tipo de contacto es importante para no ver a quien se entrevista como un expendedor de información, sino como alguien que vive, tiene sentimientos y da significados a lo que le está aconteciendo en su vida.

Un ejemplo de lo anterior sucedió en 2016 con la investigadora Tatiana Méndez-Bernaldez y Mejía, quien realizó una investigación narrada en su libro *Memorias de las manos nahuas. Estructuración de la simbología cosmogónica aplicada en los bordados textiles de Naupan, Puebla*. La investigadora utilizó completamente esta fase de divergencia, la empatía, para poder desarrollar su estudio y analizar, pero sobre todo entender, los significados de los bordados realizado por las indígenas del pueblo Nahua de Naupan. La investigadora estuvo en contacto con las mujeres, vivió entre ellas e incluso trabajó la tierra para poder entender los diferentes significados de los bordados y poder establecer la razón de su actuar y de su crear. Los procesos de empatía, como el mencionado en este

ejemplo, ayudan a comprender el entorno, su significado y las vivencias personales del otro (Bernaldez, 2018).



Figura 6. Portada del libro *Memorias de las manos nahuas*. Estructuración de la simbología cosmogónica aplicada en los bordados textiles de Naupan, Puebla. Recuperado de: <http://revistamestiza.com/564-2/> (2018).

Para llevar a cabo las investigaciones de campo es importante utilizar diferentes técnicas etnográficas de investigación como la técnica de entrevista, la técnica de observación del usuario, habilidades de investigación, observación y, por supuesto, es importante hacer las preguntas correctas (Yayici, 2016). La combinación de estas técnicas con conceptos propios del *DT* se puede atribuir a una línea intelectual del pensamiento que sustenta igualmente un proyecto antropológico, esto está implícito en el compromiso con la creación de una nueva relación entre el lenguaje y la observación etnográfica.

Con lo anterior se puede decir que el *DT* genera un cambio y profundiza, no sólo en datos fríos, sino que pretende establecer e identificar los elementos significativos que vive el usuario para poder dar una respuesta que realmente le genere los valores que necesita.

Muchas veces el mismo investigador del *DT* forma parte de la comunidad sobre la que está indagando y eso se convierte en un elemento importante dentro del proceso de empatía. De ser así es más fácil que pueda vivir y entender los significados que se generan en ciertas comunidades. Como en el ejemplo anterior, si el investigador no forma parte de la comunidad al momento de empatizar se vuelve parte de ella. Gracias a esa cercanía o compenetración pueda aportar y generar un valor a la comunidad o a los usuarios a los cuales se está dirigiendo.

Emrah Yayici (2016) también destaca que en proyectos donde se desarrolla el *DT*, si la investigación es navegar, entonces la interpretación es el buceo profundo. El objetivo de la fase de interpretación es analizar los datos de investigación, detectar patrones entre ellos y generar información procesable que forme una base para ideas que darán soluciones creativas. Es así como se destaca el factor clave, éste es la capacidad de generar información poderosa a partir de los datos de investigación que se han generado en la etapa de la empatía. Sin embargo, identificar los puntos de vista de los datos de la investigación es una tarea difícil y en la práctica es complicado llevarla a cabo.

El enfoque de la academia, o la formación que hace ésta para la investigación de cualquier proyecto, es vital, pero hay que destacar su falta de la calidez y la cercanía. La propuesta del *DT* es no mirar a quién se investiga sólo como alguien de quien se va a obtener información, por el contrario, es necesario acercarse, comprender y hasta en ciertos casos, sentir lo que está viviendo.

Angélica Martínez de la Peña (2017), investigadora y diseñadora habla de la gran diferencia que hay entre “ver” y “observar”. Hace referencia a que, muchas veces dentro de su experiencia, el estudiante de diseño no conoce la diferencia entre estos dos términos, por lo tanto, destaca que no es suficiente con ir y observar si no se sabe cómo hacerlo. En eso radica la importancia del diseño actual: hay que estudiar la realidad y no enfocarse únicamente en realizar proyectos.

En el año 2016, dentro de la Unidad de Aprendizaje de Innovación en la Licenciatura en Diseño Gráfico de la Facultad de Artes Visuales de la UANL, se realizó un ejercicio en el que los estudiantes tenían que realizar un proyecto de comunicación gráfica para personas con ceguera. Al momento de hacer la investigación se sugirió (por parte de los mismos estudiantes) invitar a una persona con discapacidad visual. La invitada les puso el ejercicio de vendarse los ojos para tratar de tener la experiencia que ella había tenido. En un momento del ejercicio, la invitada se encontró con un poster y preguntó a los alumnos por lo que veían en el

poster y les hizo varias cuestiones como: ¿Alguien puede decirme que dice en el poster? ¿Quién identifica las imágenes y el mensaje principal del poster? La reflexión y la empatía llevaron a los estudiantes a darse cuenta de que una persona con discapacidad visual no tiene acceso, por sí misma, a la información en un poster. La comprensión en este ejemplo no llegó por una entrevista, sino por una vivencia real: la frustración, o la dificultad para comunicarse con cierto tipo de lenguaje, a las que se enfrentan las personas ciegas.

La empatía es un elemento básico y esencial en el proceso del *DT*, y en parte se puede afirmar que es un aporte que lo hace único frente al método científico. El *DT* también busca dar respuestas, pero esas respuestas deben tener un valor y un significado para la comunidad o el usuario. Su función no es sólo arrojar datos o soluciones hipotéticas, sino soluciones que aporten y, sobre todo, que funcionen en el entorno al cual se tienen destinadas. Martínez de la Peña (2017) afirma que la empatía es una de las más importantes habilidades que aporta el *DT* al proceso de diseño. Esta investigación sostiene además que, en el proceso de resolver cualquier problema, la empatía desarrolla la sensibilidad de entender los problemas y las necesidades del otro para imaginar las soluciones deseables que surgen de la observación a detalle.

1.3.2. Definición del problema

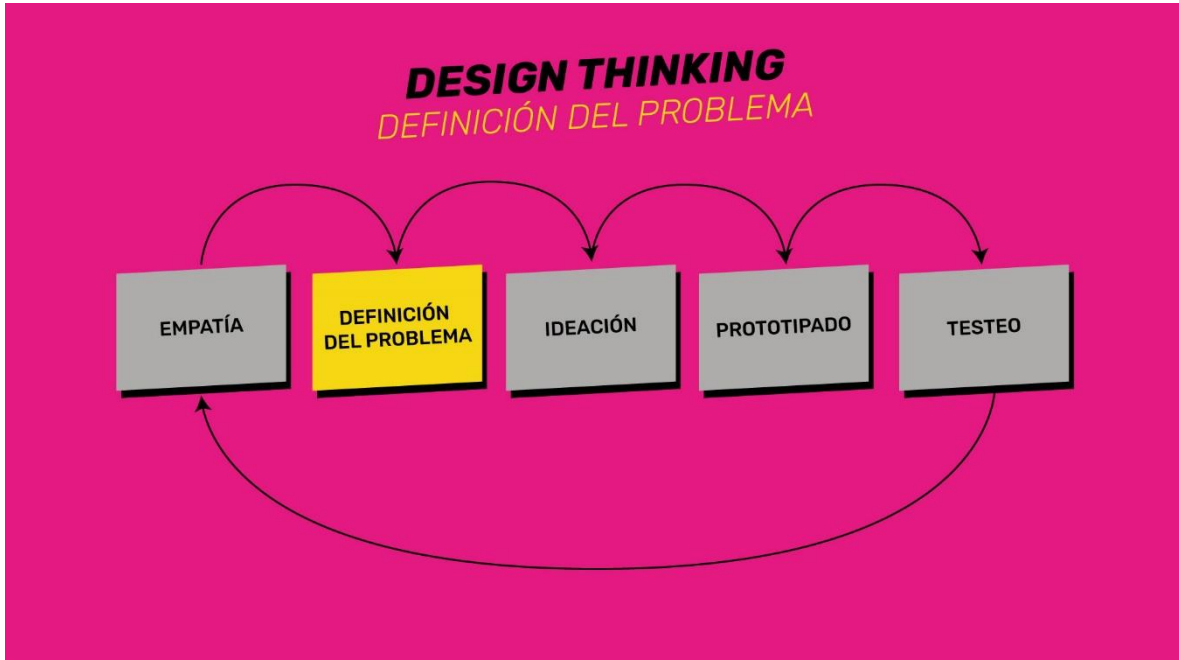


Figura 7. Proceso del Design Thinking. Definición del Problema. Elaboración propia (2020)

El segundo paso es la detección y definición del problema. Una vez que se va entendiendo lo que vive la gente involucrada, el siguiente paso es definir la problemática o el entorno en el que se está generando este problema. La definición del problema implica restringir opciones empleando pensamiento convergente. La distinción entre pensamiento divergente y convergente nace de la mano del psicólogo Paul Gilford (1951), que definía así los dos tipos de pensamiento productivo a la hora de enfrentar y solventar problemas. En general las personas tienen predominio en uno de ellos, el cerebro no puede divergir y converger al mismo tiempo y los niños pequeños tienen una capacidad divergente que los adultos han perdido. Veamos más a fondo. En el pensamiento convergente la creatividad y la intuición son minusvaloradas en favor de la lógica matemática. En ambientes convergentes se busca llegar a la solución óptima, las ideas son rápidamente evaluadas y aceptadas o descartadas, desincentivando así la generación de ideas

espontáneas. En el pensamiento divergente la energía se pierde abriendo nuevas y nuevas líneas de pensamiento, explorando otros mundos y posibilidades, imaginando infinitas soluciones. Aunque la creatividad está en el pensamiento divergente, la innovación requiere también de pensamiento convergente.

El investigador del *DT* debe comprender que encontrará más de un problema en torno de su caso. Es ahí donde radica la importancia de este paso: se tiene que priorizar para empezar a definir los problemas que realmente son más importantes e imprescindibles para la cuestión que se ha planteado desde un inicio.

Es importante aclarar que los obstáculos a los que se puede enfrentar un usuario o un mercado siempre van a existir y los problemas nunca se van a acabar del todo y es que es el mismo ser humano quien se encarga de generar más problemas como parte de su naturaleza; entonces es muy interesante desde este punto de vista la aplicación del *Design Thinking*. Como se ha mencionado antes, es de esperarse que cuando se resuelva un problema se genere uno nuevo y se vuelve una cuestión infinita y, por lo tanto, la innovación usa este proceso como parte vital de su desarrollo: la creatividad.

Un ejemplo de lo anterior lo podemos encontrar en las constantes actualizaciones que se dan en los aspectos tecnológicos, específicamente el uso de las *apps*, o aplicaciones para los *smartphones*. Estos se actualizan cada mes, o

incluso en menos tiempo, y se deben estar actualizando, ya sea por los errores que los usuarios se pueden encontrar, pero también al observar cómo usan una aplicación. Es decir que el desarrollador no espera a que el usuario reporte un problema, sino que se dan cuenta de ellos antes y tratan de solucionar los detalles. Sin embargo, al arreglarlo el usuario se vuelve a encontrar con nuevas situaciones y problemáticas que se tienen que resolver. Esto sucedió al crear las *instastories* en Instagram, en ellas los usuarios podían poner menciones o fotos con filtros, pero hubo cierto descontento porque esas fotos se perdían a las 24 horas. En respuesta a este problema se creó una especie de archivo para que se mantuvieran, pero al momento de hacer eso, se desarrollaron nuevos problemas que dieron lugar a la creación de todo un directorio de filtros y muchas maneras de poder guardar las imágenes que se estén desarrollando.



Figura 8. Desarrollo e innovación de la interfaz de Facebook a través de varios años. Recuperado de: <https://i.pinimg.com/564x/2c/63/35/2c63359dc7e89e864c59a168d87fdc7b.jpg> (2012)

La definición y detección de problemas funcionan como un combustible para la innovación, ya que la detección de lo que valora el usuario es clave para poder satisfacer sus necesidades, aunque no las pida. Si bien no es momento de generar un valor ético o moral ante esta postura, sí es importante distinguir que los problemas o la detección de ellos son procesos necesarios para entender por qué el mundo vive con una gran rapidez y cómo la tecnología se desarrolla a pasos acelerados gracias a este elemento dentro del *Design Thinking*.

Otro punto también relevante en este apartado es el de acotar y definir de la manera más específica posible el problema pues, entre más amplio sea más complicada va a ser la solución. Es importante entender que, aunque hay cualquier clase y cantidad de problemas, para llevar a cabo un proceso adecuado de *Design Thinking*, es necesario especificarlos para poder hacer definiciones más claras y dar soluciones más efectivas.

Yayici (2016) destaca una manera para empezar a organizar la información y, de esta forma, llegar a definir el problema que se está planteando:

El diagrama de afinidad es una técnica popular para agrupar grandes cantidades de datos de investigación bajo categorías específicas y luego generar ideas al analizar las conexiones entre estos grupos.

La técnica del diagrama de afinidad se aplica de la siguiente manera:

- El equipo escribe primero cada hallazgo de la investigación en una nota adhesiva por separado y los coloca en el pizarrón.
- Luego las notas adhesivas se agrupan según la correlación entre ellas.
- El equipo asigna un nombre de categoría a cada grupo.
- Luego, el equipo comienza a identificar las relaciones entre cada categoría y, si es posible, las reorganiza bajo super encabezados.

- El equipo analiza el diagrama de afinidad y explora patrones entre los datos de investigación basados en similitudes, dependencias y repeticiones.
- Finalmente, el equipo utiliza estos patrones para generar ideas procesables (pp. 33-34).

El proceso que se estableció es una forma de poder solucionar las problemáticas que se viven dentro del proceso de esta fase de la definición del problema. Como más adelante se señalará el proceso que vive el diseñador o “el drama creativo” que vive es una cuestión que se debe de tomar en cuenta en cualquier creación o diseño que se realice. Muchas veces la definición y la identificación del problema puede llevar a bloqueos o momentos dramáticos en la creación.

Es importante en esta parte del proceso distinguir y prevenir la desesperación que los equipos que desarrollan el *DT* a veces pueden sentir cuando enfrentan problemas difíciles. Es en esos momentos, en lugar de darse por vencido, se debe mantener una actitud optimista y recordar los consejos de Henry Ford, quien dijo: "No hay grandes problemas; solo hay muchos pequeños problemas". Los equipos de expertos en diseño pueden aplicar este enfoque de descomposición funcional al dividir los problemas en partes más pequeñas y luego analizar la raíz detrás de ellos (Yayici, 2016).

Otra técnica recomendada por Yayici (2016) es el uso del mapeo mental que ayuda a desglosar problemas complejos en partes más pequeñas y usarlos para generar ideas útiles sacarlas de tu cabeza y visualizarlas afuera de uno. La técnica de mapeo mental se aplica de la siguiente manera:

- Ponga un pizarrón, marcadores y notas adhesivas o descargue una herramienta de mapeo mental.
- Escriba el problema como palabra clave en el centro del mapa.
- Posiciónelo como el tema principal (problema).
- Separe los subtemas de primer nivel más simples del tema principal (causas principales del problema).
- Utilice elementos visuales simples para representar cada subtema de primer nivel.
- Conecte subtemas de primer nivel al tema principal con ramas de árbol.
- Continúe elaborando estos temas en subtemas de segundo-tercer nivel en base a relaciones de causa y efecto más detalladas.
- Cuando el diagrama de árbol esté listo, genere información analizando los subtemas y sus vínculos entre sí (Yayici, 2016, pp. 36-37).

finalmente, desarrollar un enfoque basado en lo que es más importante para el cliente o usuario.

Por lo tanto, el proceso de la definición del problema es un sustento de análisis por parte del investigador. Además, aunque hay herramientas, dinámicas, o maneras de poder entender lo que se ha observado o el entorno con el que se ha empatizado, detectar el problema y entender de dónde viene juega un punto medular y de gran importancia dentro del proceso del *DT*. Esto para poder dar cabida a una solución que esté dentro de las necesidades del usuario-mercado, no con base en suposiciones o hipótesis del investigador.

1.3.3. Ideación

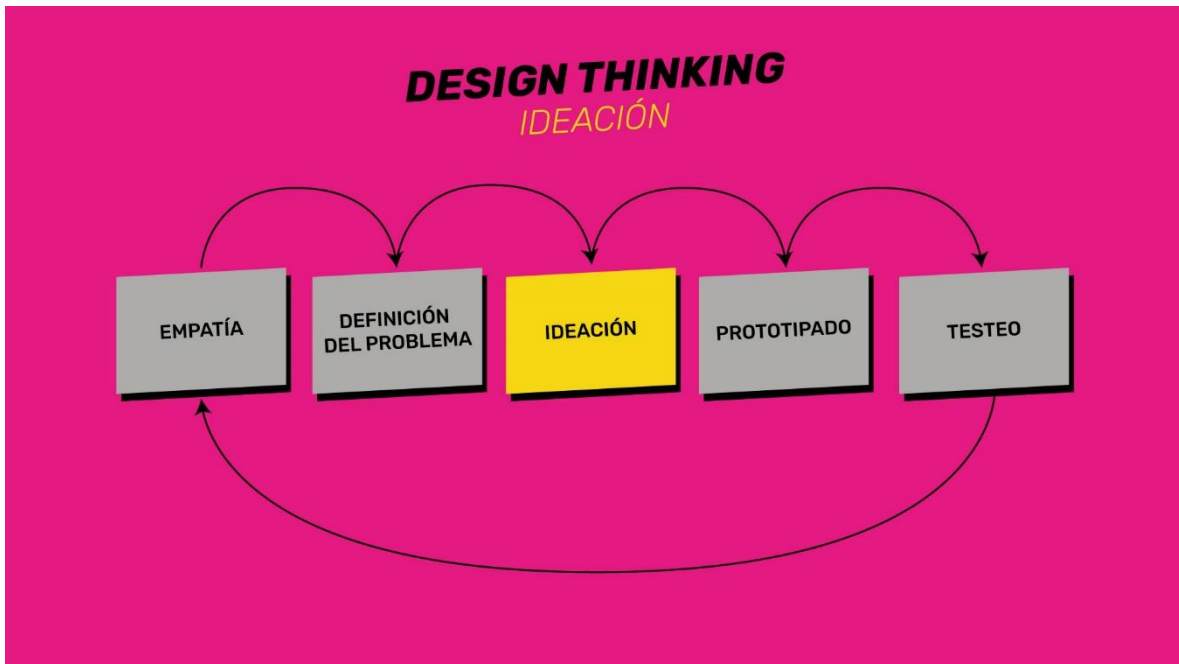


Figura 10. Proceso del Design Thinking. Ideación. Elaboración propia (2020)

En este apartado ya se puede hablar de procesos creativos y de diferentes tipos o formas de resolver el problema que se ha establecido. Si ya se tiene claro el problema entonces ya se pueden dar soluciones. Es aquí, en el proceso de ideación, donde también es fundamental tratar de ser diversos, de hacer cosas aparentemente “extrañas”. Con el concepto de “extrañas” o desfamiliarización quiero referir el uso que hiciera de extrañamiento Viktor Shklovski (Newton, 1997), donde se indica a todas aquellas intervenciones sobre las formas artísticas que tienen como objetivo el hacerlas extrañas a su misma naturaleza creando de este modo en los destinatarios un sentimiento de alienación o, mejor dicho, de descubrir que usualmente están alienados. Los formalistas rusos, especialmente Shklovski, usaron la palabra *ostranénie* (остранение) para referirse a aquellos modos de proceder, específicamente en el lenguaje literario, que tiene como fin el de dar una

nueva perspectiva de la habitual visión de la realidad al presentarla en contextos diversos a los acostumbrados o al representarla de un modo en el cual se nota que la representación es una invención, una creación. Aunque de lo que se trata es de hacer las cosas diferentes, de hacer cosas desemejantes e impensadas que no se hayan hecho antes. Para eso hay muchos procesos, hay muchas técnicas que se pueden emplear: tecnologías creativas, mapas mentales, etc.

La intención del proceso de ideación es generar soluciones y ver de manera disruptiva como se puede dar respuesta a la problemática planteada. Beckman y Barry (2007) hablan del término encuadrar (*framing*), este es parte del proceso que lleva a cabo el investigador en el *DT*. Este ayuda a replantear o inventar una nueva historia y contar cómo el usuario podría resolver su problema o, también, idear una nueva forma de ver el problema, lo que a su vez permitirá encontrar nuevas soluciones.

Es importante destacar un elemento en este apartado: la improvisación, que es el acto de generar soluciones creativas para los problemas sobre la marcha sin mucha preparación inicial (Yayici, 2016). Es recomendable también utilizar diferentes tipos de técnicas o tecnologías que ayuden y provoquen pensar fuera de lo común.

La creatividad es una habilidad que se logra desarrollando de forma natural desde la infancia y que, por alguna razón, se va perdiendo en el tiempo con el sistema educativo de aprendizaje tradicionalista de los estudiantes. Es a este punto donde los equipos de creativos tienen que volver y atreverse a crear, a proponer y a establecer sus ideas, que en un primer momento pueden parecer arriesgadas, pero que, a la larga, provocarán un cambio o un atractivo único en su propuesta. El proceso de *DT* ayuda a recuperar dicha habilidad.

La ideación en el *DT* es una parte necesaria del proceso, incluso para aquellos equipos que utilizan el *DT* de manera consciente y son más experimentados, resulta normal que estos no puedan diseñar la solución óptima en la primera prueba. Un buen diseño es el resultado de varias iteraciones sobre el mismo tema. La iteración es parte de un ciclo de hacer algo, probarlo, mejorarlo y volver a probar. El ciclo de vida iterativo está relacionado directamente con la metodología ágil para la ejecución de proyectos. Se trata de ir obteniendo parte del producto por pequeños bloques, a los que se denomina iteraciones o ciclos de desarrollo, dentro del ciclo de vida de un proyecto en su conjunto. El método más eficiente de diseño iterativo es el prototipado del que más adelante se comentará (Yayici, 2016).

El *DT* no implica el uso de una técnica específica, de hecho, uno de sus atractivos es que parte de la libertad de ser usado, adaptado y aplicado como mejor

convenga. Sin embargo, es importante distinguir que, dentro de sus parámetros, sí busca aportar una solución diferente y atractiva para el usuario, mercado o entorno personal que se está aplicando. En otras palabras, no se aporta algo diferente, si no se crea algo diferente. Entendido esto, el investigador acepta considerar su implicación en el proceso creativo y logra hacer su aportación al proyecto. Es al develar su posición identitaria: biográfica, social y política desde donde propone su intervención creativa, incluso antes de indicar rumbo a su investigación en estas condiciones, que organiza su propia crítica. Una vez que todo indica que el investigador-creador está dotado de un punto de vista y podrá proponer su ideación y consecuentemente proseguir hacia el prototipado.

Actualmente existen muchos procesos para generar ideas diferentes o, como se conoce el término que se usa en la actualidad, “ideas disruptivas”, es decir, que indican una ruptura y provocación de cambio. Se ha detectado que las agencias, o cualquier otro lugar donde se utilice el proceso del *DT*, pueden aplicar diferentes técnicas y formas, pero en esta investigación se quiere hablar específicamente del proceso llamado *Lean Startup* planteado por Eric Ries. En éste se plantean una serie de acciones rápidas para poder entender y dar respuesta a las necesidades de los usuarios. El autor menciona tres momentos para detectar esas necesidades latentes que están ocultas o de cuya existencia el usuario-mercado no se ha percatado. El primer momento es construir y se hace referencia a crear un prototipo, o una estructura básica de idea, para poder presentárselo al mercado meta y que puedan dar observaciones sobre la idea o el prototipo planteado. Es ahí donde se

entra a la segunda etapa del proceso de ideación, en esta parte el investigador tiene que medir o dar resultados sobre la experiencia del usuario-mercado con el prototipo o idea que se ha planteado. Por último, se hace una reflexión o se busca un aprendizaje para poder después volver a construir o rehacer la idea que se tuvo y reiniciar el ciclo hasta que se tenga un producto final que sea del gusto del usuario-mercado.

Lean Startup Loop For Content Marketing

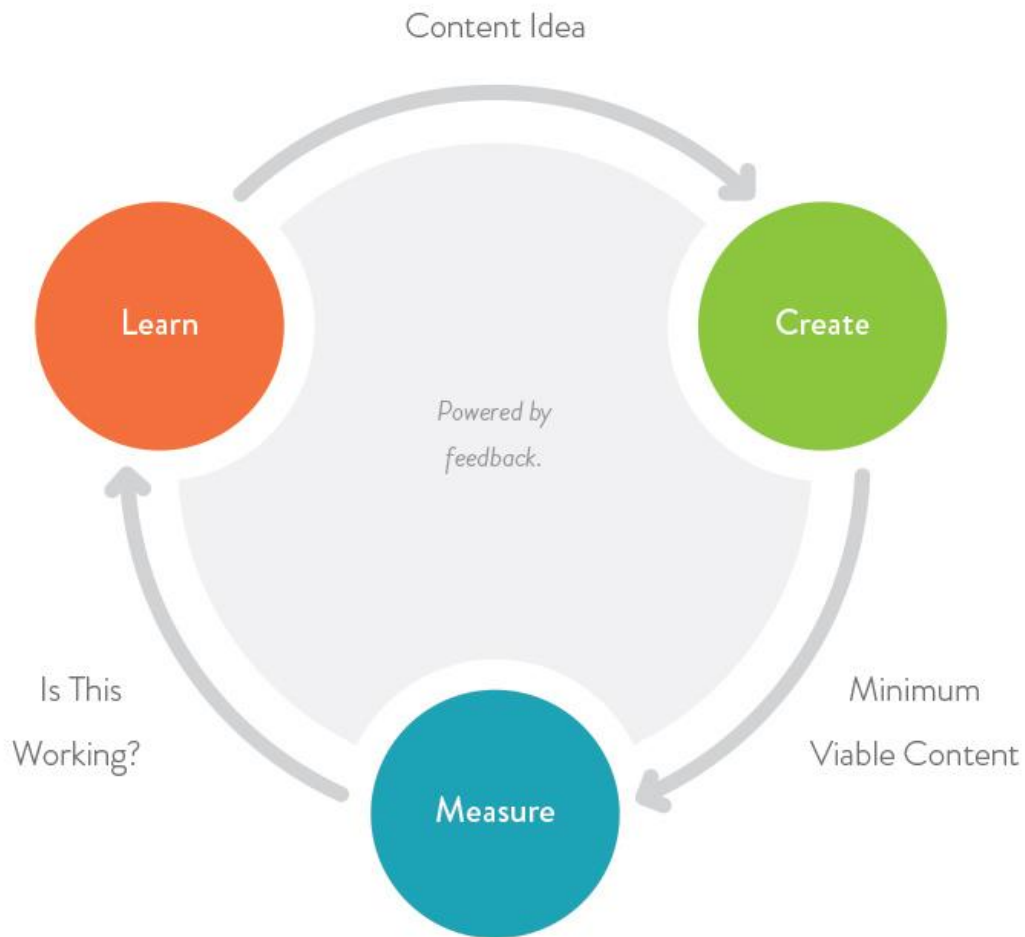


Figura 11. Proceso y desarrollo del Lean Startup. Recuperado de: <https://coschedule.com/blog/content-marketing-strategy/> (2014)

Un ejemplo que se derivó de este ejercicio, y que ya se ha mencionado antes, es *Uber*. El planteamiento inicial fue presentar a los usuarios una idea de cómo les gustaría que fuera su servicio de taxi y se comenzó a hablar sobre las malas experiencias que se tiene sobre el taxi tradicional. Algunos comentarios que se derivaron, ya mencionados antes, fueron en torno al servicio, a los precios

irregulares o manipulados por parte de los taxistas, al pago en efectivo y sobre la inseguridad que se vive al ser robado o asaltado en el mismo taxi.

De este modo se ideó un programa en donde no se tuvieran esos problemas y, gracias a los avances de la tecnología, se pudo dar respuesta y construir lo que hoy se conoce como *Uber* que fue en su momento una idea disruptiva y que rompió con la forma cultural de algo tan básico como tomar un taxi. Gracias a este sistema también se han derivado otros servicios que han roto con la manera tradicional de solucionar los problemas que se planteaban por parte de los usuarios en cualquier entorno. Ejemplo de esto son la forma de pedir comida, la utilización de servicios médicos o incluso el pedir el mandado de la tienda departamental favorita como Liverpool, Sears, Palacio de Hierro, etc.

Beckman y Barry (2007) destacan que para generar innovación es importante elegir las soluciones que satisfagan las necesidades y probarlas con los clientes o usuarios potenciales. Esta parte del ciclo del *DT* es, quizás la mejor documentada y ejercitada en la práctica por parte del investigador o del diseñador en una agencia. Por lo tanto, no se puede hablar de una técnica o una forma específica de solucionar y como, se hablará en la parte de la investigación sobre las agencias, los métodos y las formas son muy variados, además cambian conforme a la naturaleza del mismo proyecto, del mercado, de la investigación o incluso de la forma en que esta se va organizando.

¿Cuál es el mejor proceso de ideación? De acuerdo con la información obtenida para esta investigación, se puede decir que no hay un proceso o una forma específica. Hay muchas formas, innumerables procesos creativos y técnicas que pueden ayudar a generar ideas diferentes, disruptivas e innovadoras, pero sobre todo ideas que propongan una solución directa a la problemática planteada dentro del proceso de investigación del *DT*.

1.3.4. Prototipado

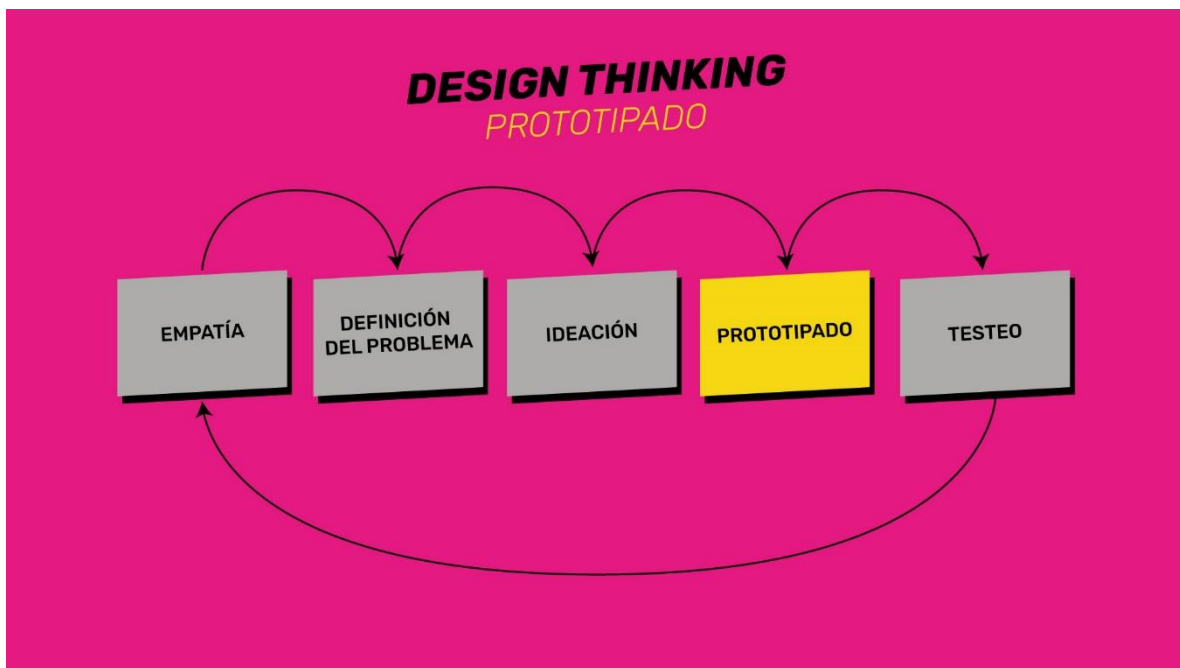


Figura 12. Proceso del Design Thinking. Prototipado. Elaboración propia (2020)

El cuarto paso en el *Design Thinking* es el prototipado, acción y proceso de crear un modelo o un ejemplo de la idea que se tiene. Prácticamente en las áreas de diseño o en las interdisciplinas del diseño es donde más se puede identificar a un

creativo, es decir, quien se encarga desde hacer diseños o respuestas desde la computadora, hasta diseñar un objeto, una historia, un esquema, una estrategia o lo que sea necesario en términos de prototipos para saber si la respuesta que se está proponiendo la entiende el mercado al que va destinada. La creación de prototipos es una actividad que permite a los creativos: diseñadores, empresarios e ingenieros crear rápidamente diseños y evaluar la utilidad o el éxito de esos prototipos de diseños. Esto permite a las agencias de diseño y campañas aumentar las conversiones, mejorar la usabilidad o convencer como acción fundamental. Este escenario del proceso es una parte crucial del diseño y la investigación de UX (así como de la innovación y la creatividad en su conjunto), por lo que es esencial conocer lo que es el prototipo y los diferentes enfoques de la creación de prototipos.

En este apartado las disciplinas de diseño llevan cierta ventaja, puesto que se enseñan a prototipar y a hacer respuestas concretas como, ilustraciones, imágenes, etc. Muchos equipos pueden encontrar ideas creativas, pero no pueden convertirlas una solución tangible. Los equipos creativos pueden beneficiarse de la creación de prototipos para visualizar y convertir ideas de soluciones imaginarias en formas concretas con las que pueden comunicarse con los usuarios para obtener una mejor comprensión para resolver el desafío abordado (Yayici, 2016).

Por lo general en las disciplinas de diseño al momento de hacer una propuesta siempre se busca cubrir la funcionalidad y la estética del diseño que se está

realizando, sin embargo, esas características no pueden satisfacer plenamente las necesidades de sus usuarios a menos que la solución sea utilizable. La usabilidad (de la palabra inglesa *usability*) es una medida de lo fácil que es para los usuarios aplicar y operar un producto. La simplicidad es la primera regla de usabilidad (Yayici, 2016).

Beckman y Larry (2007) hablan de cierta comparación que se puede dar entre el *DT* y el método científico en lo que respecta a la utilización del prototipado. Ellos señalan que los diseñadores se dieron cuenta que estaban creando nuevas tecnologías, pero sus procesos para integrar esas tecnologías en artefactos utilizables eran menos rigurosos y explícitos. Es decir, en los estudios e investigaciones son necesarios cierto rigor, en la cuestión de los instrumentos, y la formación de metodologías y técnicas, pero en los procesos de diseño (de manera general) se recomienda el uso de prototipos rápidos para poder acelerar la investigación y que la propuesta o la respuesta que se esté dando vaya de acuerdo con lo que el usuario-mercado está esperando. El prototipado puede introducir una serie de problemas en ciertas cuestiones, por ejemplo: decidir cuántas iteraciones son suficientes o la gestión de tiempos para el ciclo de desarrollo, que es esencialmente abierto. Además, los clientes podrían no estar dispuestos a participar en dicho ciclo de iteración por largos períodos de tiempo.

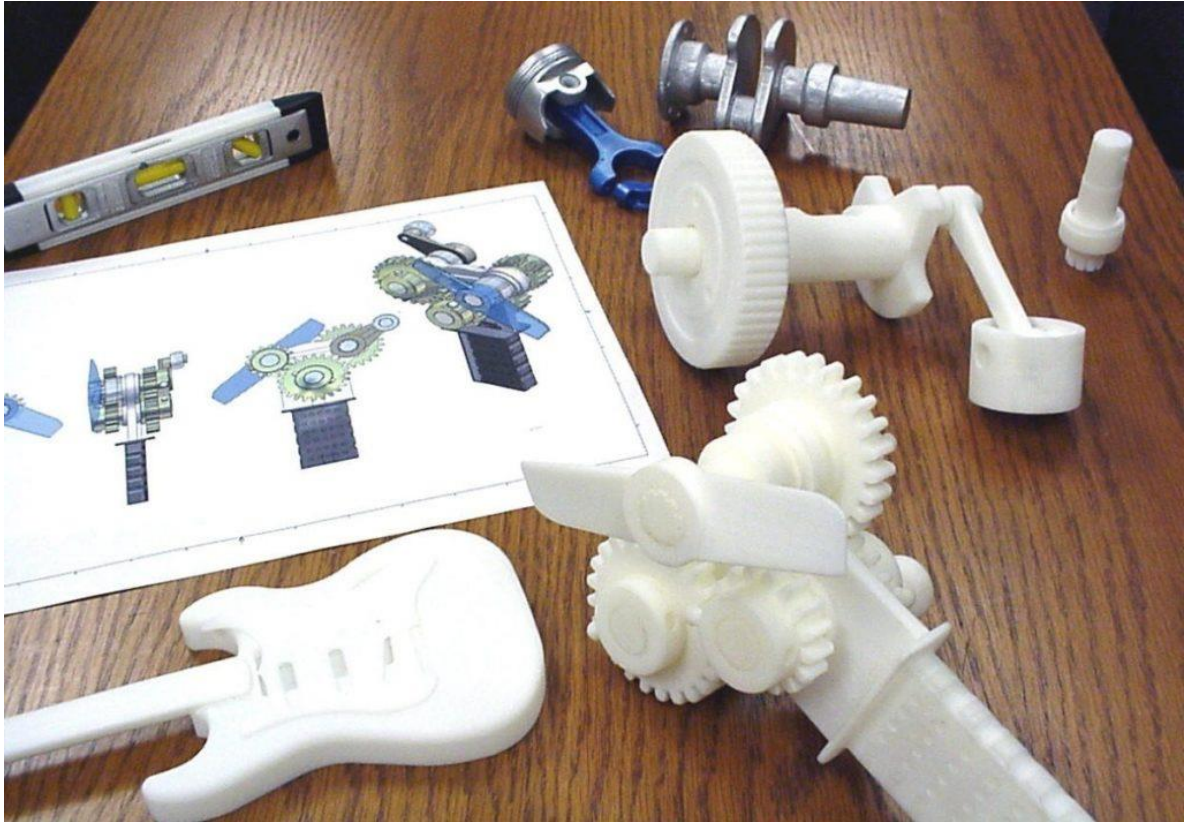


Figura 13 Ejemplo de una prueba de concepto dentro del ámbito del Diseño Industrial. Recuperado de: <https://www.impresioni3d.com/que-es-un-prototipo-y-para-que-funciona/> (2019)

Un ejemplo de ello lo podemos encontrar en el área de diseño industrial en donde se crean objetos que son completamente funcionales para los usuarios finales, pero existe otra variante donde también es importante la estética del producto. Después de haber realizado la investigación previa, de haber empatizado con el mercado, de definir el problema real y de hacer una gran serie de bocetaje en donde se trata de dar respuesta o de idear una solución, el diseñador industrial llega a la realización de un primer prototipo muy básico y rudimentario llamado *Mock up* o maqueta. Este se utiliza principalmente para obtener comentarios de los usuarios sobre los diseños y las ideas de diseño al principio del proceso de diseño. Las maquetas son 'prototipos muy tempranos' hechos de cartón o de otros materiales de baja fidelidad. El usuario, con la ayuda del diseñador, puede probar

la maqueta (imaginando que funciona) y, por lo tanto, proporcionar comentarios valiosos sobre la funcionalidad, usabilidad o la comprensión de la idea básica de diseño que se tiene (Interaction Design Foundation, 2020).

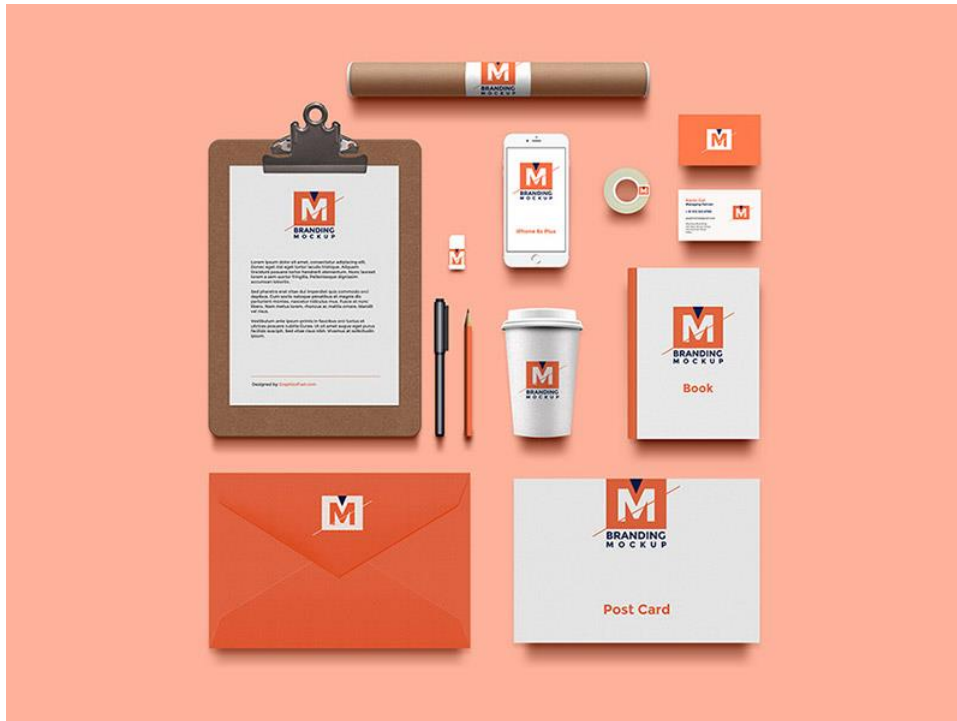


Figura 14. Ejemplo de un Mock up en el diseño gráfico. Recuperado de: <https://www.enfoquegaussiano.com/5-mockups-gratis-marca/> (2016)

Después de realizar una maqueta muy rudimentaria el diseñador tiene que crear una “prueba de concepto”, que es un prototipo más avanzado y muy cercano a lo que se puede dar en una realidad. Su función es ir probando poco a poco y dar respuesta o hacer cambios previos a la creación o la realización de la producción masiva de un objeto.

El desarrollo de prototipos tiene grandes ventajas. Glen, Suciu y Baugh (2014) hacen notar lo anterior al hablar de esta parte del proceso, pues no solo brinda flexibilidad y aprendizaje adaptativo, sino que la creación de prototipos en cualquier parte de la investigación da la oportunidad de desarrollar y comunicar evidencia tangible a posibles avances. Todo lo mencionado con el fin de poder acertar y constatar la hipótesis planteada al principio de la investigación.

Con base en todo el pragmatismo en el que se fundamenta el *DT*, es importante la utilización del prototipo. Además del *Lean Start up* introducido por Eric Ries, mencionado anteriormente, hay otras nuevas técnicas para aplicar el *Design Thinking*, entre ellas se encuentra el *Business Canvas Model*, ésta ayuda a la formación de otro tipo de prototipo, pero utilizado para la formación de negocios o emprendimientos. En términos generales, el concepto técnico “Business Model Canvas” significa que se puede presentar claramente su idea de negocio en un pedazo de papel.

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2013), en su libro *Generación de Modelo de Negocios*, proponen el *Business Canvas Model* (Modelo *canvas* de negocios) en donde presentan, a manera de una estructura, la forma en que el emprendedor puede empezar a organizar y a prototipar su negocio, esto con el fin de tomar en cuenta ciertos elementos para organizar una idea.

El organigrama del Modelo *canvas* está dividido en dos apartados: en el lado derecho se sitúan todos los elementos que, de alguna manera, el cliente o el mercado observan en un emprendimiento o negocio; en el lado izquierdo están las acciones internas de la empresa que se deben realizar para poder presentar la propuesta al mercado.

Un error muy común, detectado por los autores, al utilizar el *canvas* es tratar de llenar los elementos de manera lineal o en forma de listado. Utilizar este acomodo hace que los emprendimientos se vean como una receta y no como lo que son, es decir, como un todo en el que si un elemento del *canvas* cambia toda o gran parte de la estructura que se está planteando y por lo tanto es necesario revisar constantemente la estructura misma.

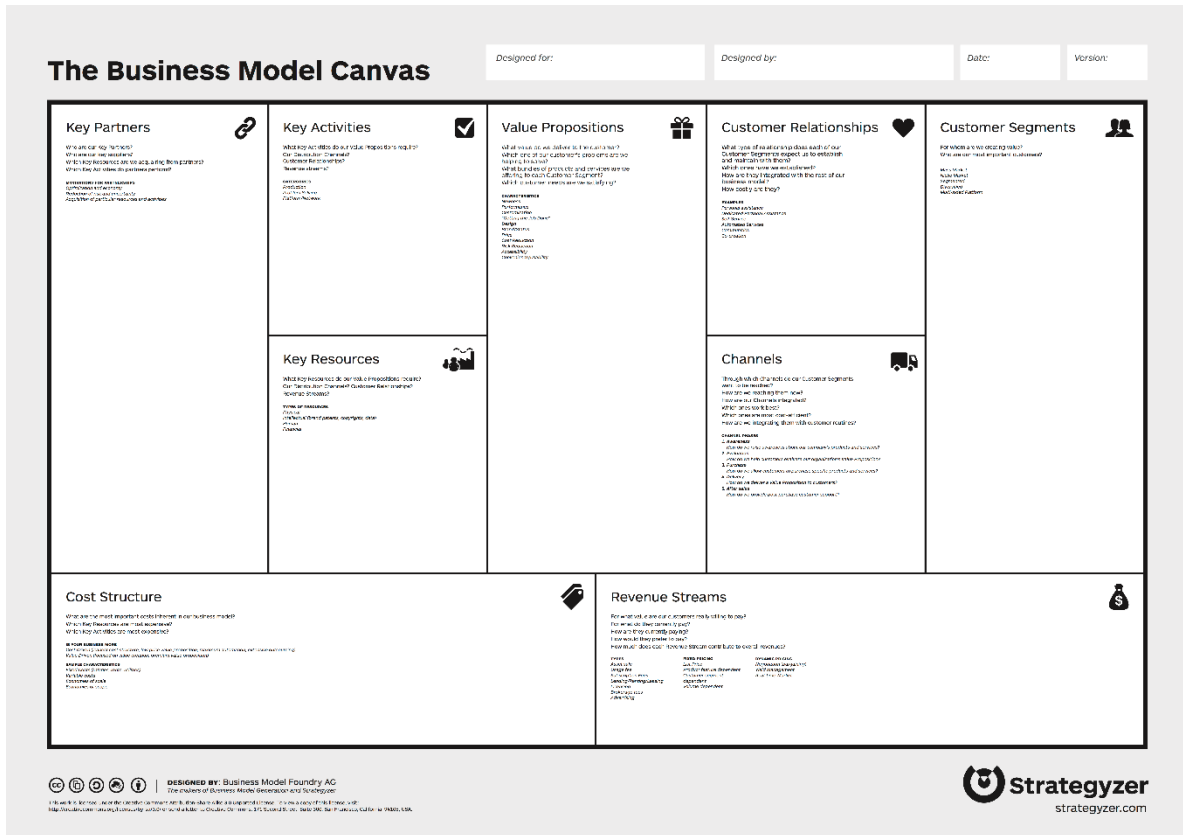


Figura 15. Ejemplo de Business Canvas Model. Recuperado de: <https://www.strategyzer.com/canvas> (2019)

Osterwalder y Pigneur recomiendan el uso del modelo llenando la estructura en el siguiente orden: primero se tiene que contemplar el mercado o los segmentos a los que se está dirigiendo; después es vital detectar el valor o el beneficio directo que recibirá ese mercado; posterior a esto se podrán detectar los canales por los cuales ese valor se le hará llegar al segmento seleccionado; además, es también vital generar o establecer qué tipo de relación se pretende plantear con ese mercado: por último, en este primer apartado, hay que establecer cómo se recibirán los ingresos. Sobre este punto, los autores destacan la importancia de considerar no sólo la venta directa, sino también negocio que se pueden realizar negocio que se pueden realizar.

Acerca de las cuestiones que se deben de tratar de manera interna en un emprendimiento, ellos señalan los siguientes elementos para tomar en cuenta lo siguiente: uno de ellos es la detección de los recursos claves que se deben de tener; el establecimiento de las actividades clave para poder llevar a cabo todo el valor de negocio; la realización o búsqueda de alianzas para potencializar y ser eficientes en la ejecución de la misión del negocio; y por último señalan los costos de todos los esfuerzos que se tienen que hacer para lograr el objetivo general.

Esta estructura propone la formación de un prototipo que ayuda a tener una idea, sobre el funcionamiento de un negocio, que poco a poco se va comprobando e implementando. Con esto en mente, los prototipos pueden considerarse como la hipótesis de la investigación que se está desarrollando, así lo señalan Teemu Leinonen y Eva Durrall (2014), porque se espera que sean parte de las soluciones para los desafíos definidos y redefinidos durante el proceso que se está llevando.

1.3.5. Testeo

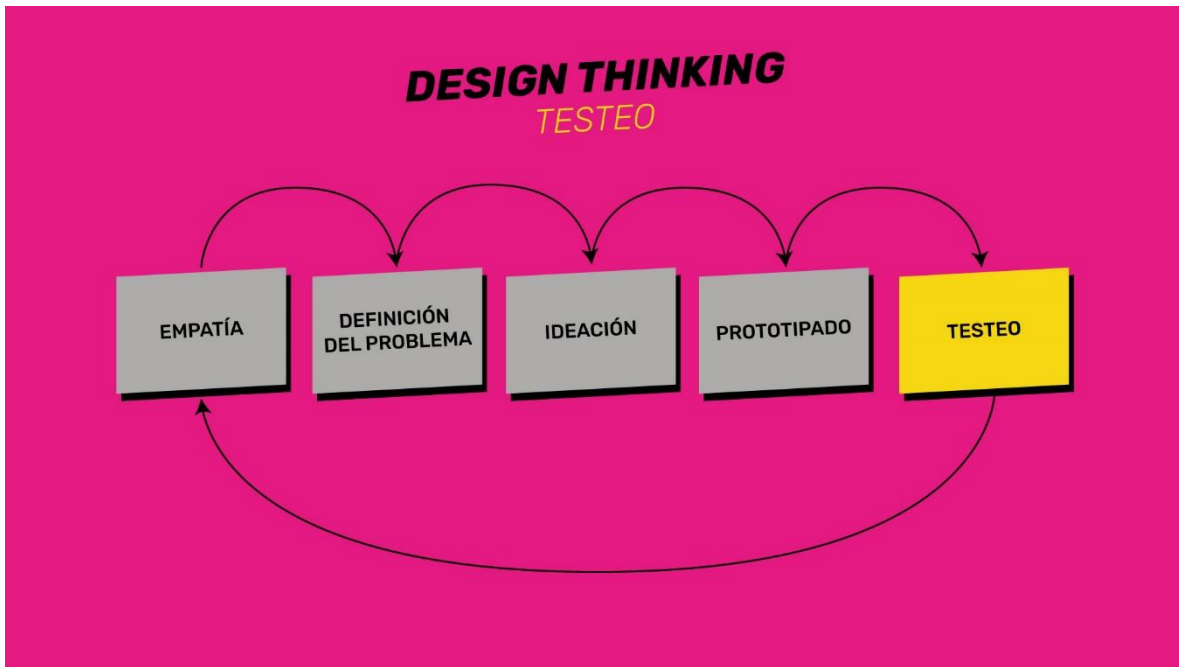


Figura 16. Proceso del Design Thinking. Testeo. Elaboración propia (2020)

Validar es la quinta y última fase de un proceso dado en *Design Thinking*. Validar no es sencillamente enseñar al usuario nuestro prototipo. Implica de una escucha de nuevo empática y desapegada de nuestras propias ideas y prejuicios. A pesar de la utilidad de un prototipado bien construido, este no resulta muy eficiente si no se testea. En otras palabras, el prototipo que se ha desarrollado debe someterse a consulta en el mercado o entorno en donde se ha establecido el problema y criticarse para saber si responde a las necesidades que se han marcado desde un principio. Si el usuario, al momento de observar o de utilizar el prototipo, no lo entiende o hace observaciones de validación es vital regresar a la empatía y cuestionar, analizar y volver a entender qué es lo que se está dificultando para resolver el problema y así volver otra vez a comenzar el proceso.

Este proceso también es conocido como “iterar”. La RAE (2020) define este verbo como la acción de repetir, y esto describe la etapa del *DT* que se está llevando a cabo. En ésta, el proceso no se cierra en la finalización de un prototipo o de una idea, lo que sigue es constatar que la solución planteada, hecha ya en un prototipo, sea realmente la que el mercado quiere y lo que se necesita para dar respuesta al problema planteado desde un inicio.

Roy Glen, Christy Suciú y Chris Baugh (2014) acentúan que el *DT* es un proceso iterativo y exploratorio que implica visualizar, experimentar, crear, prototipar y recopilar comentarios con respecto a una idea o una propuesta que se está planteando. También destacan que es un método particularmente apto para abordar la innovación y las situaciones desordenadas y mal estructuradas.

La iteración, o el poder testear una idea y comprobarla, es un elemento que se debe destacar. Esta acción ayuda también en la pedagogía para generar nuevos enfoques de emprendimiento y brindar a los estudiantes una orientación mucho más sutil sobre cómo llevar a cabo un proceso de ideación productivo centrado por completo en las necesidades del usuario (Glen, Suciú y Baugh, 2014).

Culturalmente suele enseñarse a los alumnos a no cometer errores, es decir, la importancia de la perfección, esto ha generado miedo al fracaso. Este miedo es parte de un entorno con el que el *DT* también ha roto el proceso iterativo. Al

momento de aplicar este proceso, un pilar importante en el que sustenta es que no es necesario hacer una propuesta sin error a la primera, sino todo lo contrario, la iteración da oportunidad a probar, equivocarse y volver a intentar cuantas veces sea necesario.

Los pequeños errores y las iteraciones provocan la oportunidad de hacer un cambio cultural y generacional necesario con respecto a la educación y la formación que se ha planteado. Este cambio va de acuerdo con los nuevos estándares de la pedagogía en donde no se le exige al alumno o al investigador la solución en el primer resultado, sino que se destacan el proceso y el trabajo que se lleva cometiendo esos “pequeños errores” para al final (sin importar el número de intentos y el tiempo que se tarde) llegar a una solución innovadora y coherente.

Es por la iteración que se dice que el *Design Thinking* es un proceso completamente circular. Aunque haya esquemas y dibujos que describan su proceso de una manera lineal, cuando el testeado no funciona, o hay cambios, se tiene que volver al principio. Se vuelve a empatizar, a definir el problema, a idear soluciones, a prototipar y a testear la nueva propuesta.

Este proceso puede tomar mucho tiempo y hace preguntarse: ¿Hasta dónde se va a llegar? ¿Cuándo se terminará el proceso de solución? ¿Se estará haciendo este proceso indefinidamente? La respuesta es sencilla, el proceso se terminará

cuando no haya ningún problema para solucionar, cuando la respuesta o la solución que se está planteando no genere más problemas, sino que genere un valor o un beneficio directo al mercado.

El uso del testeo en el *DT* ayuda a poder evolucionar la propuesta y a que no se corran grandes riesgos al momento de proponer un producto o servicio al mercado. Es decir, ayuda a asegurarse de que realmente tiene un futuro o que realmente logrará un impacto. Esto es lo que se llama tomar ciertos riesgos calculados haciendo pruebas para errar temprano y de forma barata (Yayici, 2016).

Con esto es importante dejar claro que el *Design Thinking* no es en sí mismo la solución de todos los problemas, sino una manera de resolverlos. Se decía antes y se reitera ahora que está en la naturaleza humana, como parte del ser, problematizar, complejizar y generar soluciones a la manera de los modelos fractales. Estos están relacionados con un modelo matemático que describe y estudia objetos y fenómenos frecuentes en la naturaleza que no se pueden explicar por las teorías clásicas y que se obtienen mediante simulaciones del proceso que los crea. La diferencia con el *Design Thinking* (RE) Considerado es que este es efectivo, directo y aporta las altas dosis de creatividad que el mercado necesita en tiempos con tantos cambios y movimientos. En esta era, en la que se habla tanto de innovación, la propuesta de este proyecto de investigación es que el *DT* ayuda

a generar y plantear cosas nuevas desde necesidades básicas, específicas y no solamente de suposiciones abstractas.

1.4. Representantes del *Design Thinking*

A continuación, se presentan ciertos representantes que han aportado a la formación del *Design Thinking* y que por lo tanto ayudan a la creación y al proceso de entender qué es este proceso. Una parte fundamental es que el aporte que han dado ha sido de una manera u otra paulatina y cada uno fue forjando el proceso que ahora lo entendemos y se trabaja.

1.4.1. Herbert Simon

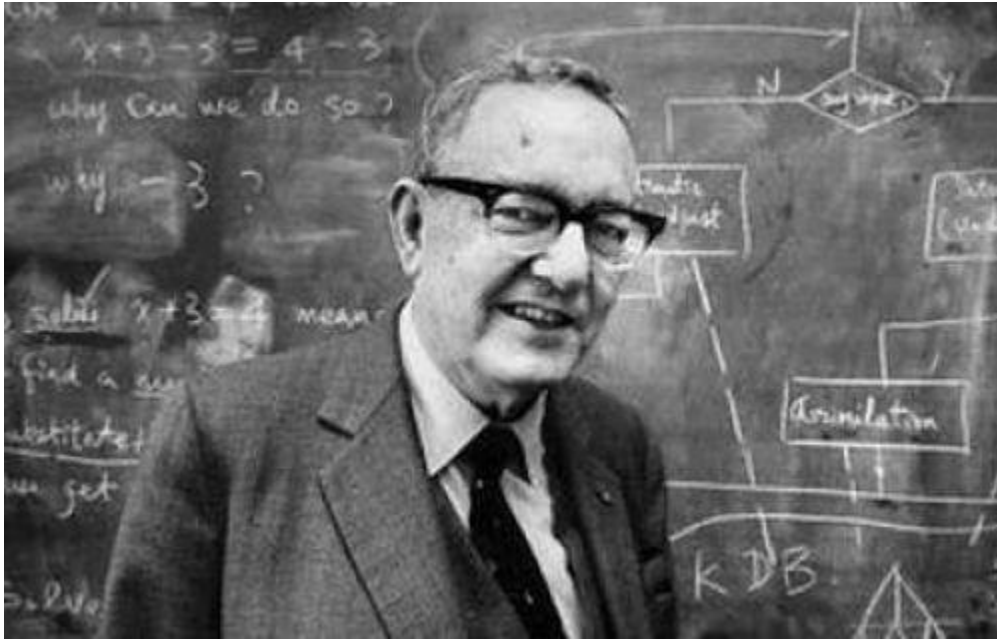


Figura 17. Herbert Simon. Recuperado de: <https://blog.conducetuempresa.com/2018/07/las-3-fases-del-proceso-de-decision.html> (2018)

El primer pensador que contempló la idea de un proceso creativo fue Herbert Simon. Su investigación se extendió desde la informática hasta psicología cognitiva, administración de empresas y economía, el diseño se convirtió en el interés de sus últimos años. Su principal obra y por la cual se toma en cuenta en esta investigación es *Las ciencias de lo artificial* (1973), en ella se desprende de las ciencias básicas como las matemáticas, la estadística y la biología para enaltecer la ingeniería como la rama en la que se puede hacer diseño y crear un algo.

Eduardo Ibarra Colada (2010) señala que Simon reconoce desde el principio que el fundamento último de todo conocimiento se encuentra en el proceso del conocimiento que realiza el ser humano. En consecuencia, todo conocimiento que trate de comprenderlo deberá producir efecto en las prácticas humanas que

acrecienten la adecuación de medios-a-fines como expresión básica de su racionalidad. Lo anterior nos ayuda a entender el gran aporte de Simon en su obra ya que abre el panorama a la creación y al desarrollo. Esto no sólo con respecto a la cuestión de obtener conocimiento, porque no enaltece los fines, sino los medios para lograrlos, que no es otra cosa que la creación y el uso de herramientas en la que se vive actualmente. El mundo como tal está lleno de herramientas y practicas con fines y el hombre las ha adoptado.

Por lo tanto, Simon entiende que el hombre se encuentra en un entorno y ese entorno es un “diseño” o ha sido creado por el mismo hombre para lograr sus fines o metas y poder tener ciertos comportamientos o características, en este entorno estamos hablando de la pragmática en que se crean y se diseñan construcciones para poder tener una felicidad de vida. La practica que comienza a abordar Simon es parte y fundamento de lo que actualmente se vive: un hombre práctico en un entorno práctico, cuyas decisiones o pasos se basan en su beneficio, e incluso si no está dispuesto, él mismo se diseña herramientas o caminos para llegar a esa meta.

Con lo anterior no se pretende dar un discurso moralista y mucho menos hacer una crítica de un estilo de vida, sino solamente fundamentar que el entorno en que se vive es un diseño mismo del hombre, él lo ha creado y lo ha llevado de tal manera. Los análisis de Simon han sido un paso más para entender la vida y la

forma de actuar del mismo hombre. El diseño que se vive es en parte la misma creación del hombre.

Las ciencias de lo artificial (1973) es una obra fundamental que lleva a la reescritura sobre del comportamiento humano. Hoy, 50 años, después permite comprender que la realidad en la que el hombre tiene organizado su mundo tiene su base en el diseño de artefactos muy diversos y en un sistema jerárquico que funcionan de manera racional. Ibarra (2010) señala la manera en que Simon destaca la creación del mundo perfecto del diseño siendo partidario de las utopías radicales, que no dudan de las capacidades ilimitadas de las computadoras y la inteligencia artificial.

El argumento central muestra el carácter paradójico de la hipótesis de Simon, las computadoras podrán hacer cualquier trabajo que pueda hacer un hombre, lo que infiere que los seres humanos hagan su trabajo tal como lo hacen las computadoras, para comprender los principios bajo los cuales se ha ido perfeccionado el diseño de esa jaula de hierro artificial que denominamos “modernidad”. Un científico que comprendió que la esencia del gobierno en la sociedad moderna se encuentra en el diseño de estructuras que posibiliten la conducción de individuos, reforzando de normas, reglas y rutinas que orienten el comportamiento. Partiendo de todo lo anterior se puede hacer un primer

planteamiento para poder discernir un término esencial y en el cual gira toda esta investigación: ¿Qué es el diseño?

Daniel Huppatz (2015) da un primer indicio tomando elementos básicos de Simon. Para él “un diseñador es el que diseña cursos de acción dirigidos a cambiar situaciones existentes en las preferidas” (p.29). Esta definición tan amplia se tiene que tomar con cierto cuidado y no precipitarse a tomar riesgos. Por una parte, ayuda a hablar de la posibilidad antes planteada: todos pueden diseñar, es decir, la capacidad de diseño no es exclusivo de un área y de una disciplina. Toda persona puede cambiar cualquier situación a una preferida y, en parte, el diseño al que llamaremos “diseño general” (no propiamente se hace referencia al diseño en las disciplinas del diseño como el diseño gráfico, la arquitectura, el diseño industrial, entre otras, el cual cuando se haga referencia a ese tipo de diseño se denominará “diseño estético”) trata de eso, de cambiar, de ser práctico, de hacer mejoras y, con todo esto, generar un mejor ambiente de vida para el hombre y la mujer.

Sin embargo, el riesgo de esta definición es alto ya que trae consigo el deterioro y la desvalorización de las disciplinas de diseño, que en la actualidad han hecho un gran esfuerzo para ser consideradas disciplinas dignas de estudio y por lo tanto parte fundamental o vital de la sociedad. La repercusión de no tener cierto cuidado con la definición de diseño que aporta Huppatz también repercute en la economía y en la valorización de estas mismas ramas y especialidades como la

arquitectura, el diseño industrial, el diseño gráfico y muchas otras ramas que se derivan de estas mismas. Estos temas son muy difíciles no abordarlos, Es difícil no hablar de este tema al que la investigación seguirá remitiendo, ya que a lo largo de la investigación se tendrán que volver con este tema tan delicado y problemático, ya que el *Design Thinking* irremediablemente se entreteje en temas de diseño y la misma investigación está inmersa en ellos. Sin embargo, se tendrá cuidado y principalmente se pretenderá esclarecer dicho tema para poder tener una visión general y, así mismo, dar un aporte real al campo interdisciplinario del *Design Thinking*.

Pero es con esta premisa tan esencial y primaria -el diseño al alcance de todos- donde la investigación tiene que empezar, sobre todo, debido a que Herbert Simon fue de los primeros que hicieron un aporte con su entendimiento del diseño. El concepto que aporta es básico y preliminar para ir poco a poco posibilitando entender el entorno del diseño y, principalmente, del *Design Thinking*. Sune Carlson (1978) distingue en Simon que “los tomadores de decisiones no pueden elegir la mejor alternativa como puede hacerlo una persona con una mentalidad y una forma clásica de mirar el mundo, es decir, cada tomador de decisiones debe de encontrar una solución satisfactoria para su propio conjunto de problemas, teniendo en cuenta como los demás resuelven los suyos” (p.1).

Simon entendió por diseño todas las actividades conscientes cuya finalidad es crear artefactos, con esto marca una diferencia con las ciencias naturales, ciencias sociales y humanidades, pero no con la ingeniería. Su principal preocupación era saber quién constituye el personaje de la investigación de diseño. Su punto de partida era que el diseño se trata de creación, mientras que otras ciencias se ocupan de lo que ya existe (Johansson-Sköldberg, U. Woodilla, J. Çetinkaya, 2013). Este elemento es vital ya que más adelante se podrá entender que el concepto de diseño no hay que entenderlo sólo como un proceso creativo, sino como un proceso de pensamiento. Además, dicho elemento para poder entender el *DT* como un todo en el proceso de conocimiento del ser humano y no sólo como una habilidad, legitima la premisa: diseño al alcance de todos.

Al hablar de *Las ciencias de lo artificial* Simon (1973) hace una diferencia con ciertas disciplinas como la ingeniería, la medicina, los negocios, la arquitectura y la pintura que no se ocupan de lo necesario sino de lo contingente, no de cómo son las cosas sino de cómo podrían ser. La posibilidad de crear una ciencia o ciencias del diseño es exactamente equivalente a la de crear una ciencia o ciencias de lo artificial.

La importancia de la creación de las cosas artificiales pone las bases de lo que serán las disciplinas de diseño, ya que para Simon (1973), lo artificial tiene las siguientes características:

1. Las cosas artificiales están sintetizadas por el hombre (aunque no siempre ni normalmente con plena premeditación).
2. Las cosas artificiales pueden imitar la apariencia de las naturales y carecer, a un tiempo, de la realidad de las últimas, ya sea en un aspecto o en muchos.
3. Las cosas artificiales pueden caracterizarse según sus funciones, objetivos y adaptación.
4. Las cosas artificiales suelen considerarse, especialmente al ser diseñadas, como imperativas y descriptivas (p. 20).

Simon continúa explicando la importancia de las estrategias que utiliza una persona para resolver ciertas situaciones que se le van presentando en el camino. Por ejemplo, la resolución de un problema suele describirse como una búsqueda a través de un laberinto de posibilidades, donde el laberinto es el medio (Simon, 1973), que llevará a tratar de hacer un proceso para poder llegar a la meta.

Es innegable que al momento de desarrollar una solución los seres humanos no siempre descubren, a la primera y por sí solos, estrategias inteligentes que aprenderían con facilidad. Eso lleva a entender cómo la creación de lo que ya se tenía, o el diseño que se había realizado, no formaba parte de las mejores soluciones que se daban. Es así como el hombre y la mujer tienen que experimentar

y tratar de buscar la mejor solución. En este punto también, es donde los experimentos apuntan a que los seres humanos no poseen medios suficientes para acumular la información en la memoria. Esto les permitiría aplicar una estrategia eficaz, a no ser que la presentación de estímulos se realizase de forma mucho más lenta o que a los sujetos se les autorizasen medios de ayuda memorística, o ambas cosas a la vez (Simon, 1973).

Por lo tanto, el ser humano se encuentra ante un problema que tiene que solucionar y toma elementos de su conocimiento para poder resolver el problema. Es decir, se llama diseño a la solución que busca y, por supuesto, al proceso que llevó a esa solución es lo que se puede llamar diseño. Con esto se reafirma la definición ya antes mencionada por Huppertz, en donde el “diseño general” es una manera de resolver un problema. Esta definición observa al diseño de manera muy general, donde toda persona con una problemática y un conocimiento, sobre esa problemática, va a poder dar una solución (aunque por el momento no se está hablando o contemplando la calidad de la solución).

En este momento es pertinente también diferenciar el proceso de diseño (problema-proceso-solución) de la cuestión creativa. Esta última conlleva especificaciones y delimitaciones propias de las disciplinas de diseño, que no se demeritan. Pero Simon no pretende hablar de estos elementos, sino todo lo contrario, tiene la intención de destacar que el hombre se encuentra inmerso en un

proceso para poder solucionar la practicidad de su vida, solucionar los problemas que va enfrentando y, para hacerlo, la mejor manera es realizar un proceso o, en este caso un “diseño” de las cosas.

De esta manera, el hombre es visto como un sistema de comportamiento que resulta muy simple. La aparente complejidad de su comportamiento a lo largo del tiempo es, en gran parte, reflejo de la complejidad del medio en que se encuentra. Así, el comportamiento que realiza se adapta a unos objetivos, de ahí que sea artificial, de ahí que se revelen únicamente aquellas características de un sistema de comportamiento que ponen límite a la adaptación (Simon, 1973).

La artificialidad, o la variabilidad, del comportamiento humano apenas si exige una evidencia que vaya más allá de la observación de la vida cotidiana. Es ahí de donde proviene la importancia de crear ciencias que desarrollen lo artificial y se especialicen en entender esa creación. Para Simon, las escuelas de ingeniería son las que deben de enseñar lo referente a las cosas artificiales: cómo hacer artefactos que reúnan unas determinadas propiedades, cómo diseñar (Simon, 1973). Y a la persona que diseña lo concibe como aquella que entiende los actos destinados a transformar situaciones existentes en otras más dentro de sus preferencias.

Resulta muy interesante en este momento abordar el tema de las ingenierías con respecto a las disciplinas de diseño por la conexión que existe entre estas dos áreas. Desde el punto de vista de Simon, las dos tratan de resolver un problema y por lo tanto han creado un proceso para solucionar las cuestiones que se les han presentado. Hasta este momento, las dos disciplinas llevan una misma meta o fin y con base en la experiencia. Es sorprendente cómo la corriente práctica estadounidense se ha influenciado y ha permitido conciliar y poder desarrollar un trabajo conjunto. Gracias a esta visión de trabajo entre estas dos ramas los ingenieros aprecian y toman en cuenta en su proceso el valor de la estética de las disciplinas de diseño, y estas últimas buscan la formalidad y la estructuralización que pueden dar las ingenierías en general.

Aunque en este momento podría estarse hablando como una generalización, resulta sorprendente pensar en la dificultad que se vive en la cultura mexicana por la falta de ayuda mutua y acuerdos entre las disciplinas de ingeniería y las disciplinas de diseño. Incluso, se puede observar que, en los planes de estudios de cualquier escuela o universidad que tengan en conjunto las dos ramas, no hay una intención por tratar de buscar puntos o elementos en común.

El aporte que ofrece Simon es esencial y constituirá un inicio para que otros pensadores formen y den seguimiento a lo que él empezó a considerar como la base del diseño de la sociedad. Es así como este pensador concibe el diseño, como

aquello que constituye la esencia de toda preparación profesional, como marca distintiva que separa a las profesiones de las ciencias y por lo tanto se ocupa de cómo debieran ser las cosas, de idear artefactos para conseguir ciertos fines (Simon, 1973).

Continuado con Simon y su visión básica y general del diseño, su aporte más esencial es que identifica la existencia de un problema y una solución. Pero sobre todo distingue que tiene que haber un proceso ya que, como afirma Luis Rodríguez Morales, Simon considera que diseñar es un proceso inherente a cualquier actividad de planificación. Esto permitió que el concepto mismo de diseño fuera considerado desde nuevas perspectivas, pues centraba al diseño como una actividad intelectual y no como la adquisición de habilidades propias del oficio (Tapia, Rodríguez, López, Esqueda, Tiburcio, Martínez, 2017).

Simon habla de que las verdaderas cuestiones que son objeto del nuevo comercio, libre e intelectual entre las muchas culturas, son los propios procesos mentales, los procesos de juzgar, decidir, elegir y crear. Además, propone que el verdadero estudio de la humanidad consiste en la ciencia del diseño, no sólo como componente profesional de una educación técnica, sino como disciplina sustancial para todo hombre o mujer educados liberalmente.

Citando a Simon:

Diseña todo aquel que concibe un curso de acción que, a partir de una situación dada alcance un desenlace ideal. La actividad intelectual de producir artefactos materiales no es radicalmente distinta de aquella de quien receta remedios para un paciente enfermo, ni la de quien concibe un nuevo plan de ventas para una compañía o una política de bienestar para un estado (1973, p.87).

El diseño es una capacidad intelectual y, en este punto se puede afirmar que “todos diseñan”, que es parte del ser humano, es parte de su proceso intelectual. Afirmar lo anterior, sin embargo, puede llevar a cuestiones más delicadas. Se tiene que aceptar que el diseño forma parte del ser humano, que proviene de una rama que habla de lo práctico y, aunque se ha utilizado para crear soluciones vanas y sin importancia, es evidente que existe. No se tiene la intención de afirmar un nivel moral, sino de aceptar que existe tal situación y que su estudio es de gran importancia.

Si todos diseñan entonces es importante empezar a plantearse: cómo se diseña, cómo se resuelven los problemas y cuál es el proceso para resolver esos problemas. Estas cuestiones que provoca el estudio de Simón logran ser fundamento y motor para poder generar una investigación que busca entender los mismos procesos.

Chua Soo Meng (2008) destaca que la contribución sustantiva de Simon en los estudios de diseño se caracteriza como ciencia y se minimiza. Se le cita no por sus ideas sobre la lógica del diseño, sino solo por sugerir que puede haber un estudio interdisciplinario del diseño. También señala que el proceso de diseño es inherentemente fluido, ya que la búsqueda para lograr un objetivo de diseño no lo deslumbra; más bien está abierto a nuevas metas que se van descubriendo por accidente o sin querer. Simon no pretende una búsqueda lineal y técnica para lograr un objetivo, sino que respalda la búsqueda abierta de nuevas metas mientras se diseña. Desafía cualquier intento de pensar en el diseño en términos lineales, por lo tanto, alienta la problematización de las incógnitas domesticadas mediante la introducción de nuevas metas mientras se diseña. Con lo anterior se está abierto a lograr diferentes metas que se van encontrando.

Herbert Simon (1973) aporta una estructura de pensamiento que él denominó “racionalidad limitada” y este es el punto de partida en esta investigación. Su definición de diseño es de gran importancia, pero no sólo se debe entender como una cuestión básica entre el problema-proceso-solución, sino que se tiene que entender que el diseño es inherente al proceso intelectual del ser humano. En muchas ocasiones se ha escuchado que el diseño es sólo para las disciplinas de diseño y la confusión radica en que hay estas dos vertientes el “diseño general” que todos podemos hacer como proceso de racionalización y el “diseño estético” propio de las disciplinas de diseño y que ellas tienen sus propios procesos para crear, por

lo que no se ha logrado ver aún que el ser humano vive inmerso en diseño, todo su mundo está diseñado, e incluso, la misma naturaleza contiene su propio diseño (que a veces sea incomprendible es otra cuestión). Nada existe sin el elemento del diseño. El exterior del hombre está compuesto y estructurado gracias al diseño.

1.4.2. Donald Schön



Figura 18. Donald Schön. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/bibliotekaeducativa/registro-de-revistas/educacion/schoen-donald> (2008)

El segundo pensador que influyó en la metodología que se está analizando es Donald Schön. Este se focalizó en construir una imagen del diseñador a través

de un enfoque basado en la práctica con una relación entre la creación y la reflexión sobre la creación que permite constantemente la competencia mejorada y recreación. Es decir que Schön considera que el verdadero profesional del diseño es aquel que en medios complejos sabe enfrentarse a problemas de naturaleza práctica. Éste estudia esta habilidad en profundidad, entendiéndola como un proceso de reflexión en la acción y sitúa el conocimiento de este proceso como condición previa necesaria para comprender la actividad eficaz del docente y el diseñador ante problemáticas singulares. Esta reflexión, que Schön encontró en el trabajo, tanto de arquitectos como de psicoanalistas, se convirtió en el núcleo del proceso de diseño. Gracias a este estudio se empezó a popularizar principalmente en la Universidad de Standford y derivó en la sistematización del Design Thinking (Johansson-Sköldberg, U. Woodilla, J. Çetinkaya, 2013).

La primera cuestión por destacar de Donald Schön es la gran defensa que desarrolló para el pragmatismo derivado del positivismo lógico influenciado por John Dewey. Peter Dalsgaard (2014) destaca que el trabajo de este pensador se entiende como la aplicación de principios pragmáticos en el campo del diseño, en lo particular con respecto a las relaciones recíprocas entre reflexión y acción esto es, un proceso de reflexión en la acción, la transformación experimental e iterativa de la práctica y la formación y desarrollo continuo de hábitos y conocimiento. Su trabajo ha inspirado el desarrollo de la educación y el diseño y ha proporcionado articulaciones valiosas para apoyar la investigación en el proceso de diseño.

Sus contribuciones, basadas en la estética pragmática, influenciaron la configuración de aspectos de uso e interacción orientados a la experiencia en el diseño. Tales contribuciones enfatizan el potencial de los conceptos pragmáticos en situaciones de diseño y uso. (Dalsgaard 2014).

La pragmática de Schön es vital para entender lo que sucede en el contexto actual y la forma en que se vive. En su libro *Technology and change: The new Heraclitus* (1967) se analiza al filósofo griego Heráclito del s. VI a.C. quien discutió la constancia del cambio y argumentó que la estabilidad es un fenómeno temporal. Schön profundiza en el tema y vislumbra la manera en que la tecnología ha influenciado a la sociedad, al grado de haber convertido el cambio constante en una forma de vida en muchos sectores de la sociedad.

El diseño y las disciplinas de diseño han sido parte de la practicidad en la que la sociedad vive. Sin embargo, se tiene que mantener una postura firme y clara para no tratar de justificar o suavizar que las disciplinas de diseño actual generan el enfoque capitalista, y en muchos casos superficial, en la sociedad. Por un parte, el *Design Thinking*, al servicio del consumismo, ha sido propulsor y motivador de la superficialidad, esto con la creación de crear herramientas o buscando problemas donde no se han generado necesidades. Por otra parte, esta practicidad de las disciplinas de diseño también ha generado progreso, comunicación y, en muchos casos, la factibilidad para conectarse y sensibilizarse, no sólo con aquello que

sucede en el entorno próximo, sino en todo el mundo. Aunque es importante destacarlo, también lo es el no asumir una postura moral sobre la situación. Sin embargo, gracias al practicismo estético de Schön se ha provocado la transformación del entorno en el que se vive y, por lo tanto, se puede afirmar que dio pasos importantes para la esquematización de un proceso que permite desarrollar y entender la base del Design Thinking

Según Lucy Kimbell (2011), Schön introdujo la idea de enmarcar y hacer movimientos para resolver problemas durante la reflexión en acción de los profesionales. Por tal motivo inició su investigación, ya que empieza a analizar que los profesionales desarrollan cierto conocimiento, que en parte han recibido por medio de la teoría en sus respectivas escuelas y, aun así, tienen que resolver ciertas cuestiones utilizando muchas veces su intuición.

Un ejemplo de ello son los médicos, que tienen un conocimiento general de las cosas en cuestión de la medicina, pero cuando se encuentran en un quirófano, tratando de salvar una vida, tienen que tomar decisiones en el momento y no pueden ir a consultar un libro o hacer una investigación a profundidad. La respuesta tomada en el momento los lleva a cierto conocimiento o intuición que se adquiere por medio de la práctica.

Magnus Ramage y Karen Shipp (2009) señalan que el punto de partida de Schön fue el estudio de los profesionales y su aprendizaje, así como la observación de “una crisis de confianza en el conocimiento”. Es decir, observó que gran parte de lo que se sabe o del conocimiento que se tiene sobre un tema se da cuando se exhibe o se promulga. A esta demostración la llamo: *knowing-in-action* (conocimiento-en-la-acción) que es una forma de conocimiento distinta de la que se aprende en el aula y luego es completamente aplicable. Este conocimiento conduce a la *reflection-in-action* (reflexión-en-la-acción) y, como ya se había comentado, es ese momento en el que profesional se enfrenta a cierta situación desconocida y debe de improvisar con base en su experiencia pasada y su conocimiento en la acción.

La práctica del profesional es el enfoque en el que se puede notar que el conocimiento no sólo es tomar en cuenta la formalización teórica. Con lo anterior no se está diciendo, y mucho menos se pretenden minimizar, los aspectos esquemáticos de la educación actual, sino todo lo contrario. Se aprecia un gran valor en el conocimiento de las bases sobre un tema, pero no puede ser este todo el conocimiento, en cualquier rama es imprescindible la práctica.

Tomando como base las disciplinas de diseño, este elemento cobra una gran importancia. Por una parte, la enseñanza básica de la teoría en los alumnos de diseño gráfico como el uso de color, los elementos de composición, los elementos

fundamentales de la ilustración y sus aplicaciones son base para la formación de los alumnos, pero también se deben de tener ciertas prácticas de esa teoría para poder entender dichos temas de manera más completa. Por otra parte, se tiene que aceptar que se vive en un mundo donde lo que importa es romper las reglas en la vida práctica. También en ese sentido, el conocimiento teórico tiene una gran importancia ya que no se pueden romper las reglas que no se conocen.

Todo este desarrollo, Schön lo profundiza en su libro *The Reflective Practitioner* (1986) en donde, entre otras cuestiones, critica la visión tan técnica del diseño influenciado por el positivismo lógico, y donde insta a los estudios de diseño a prestar atención a la reflexión práctica. Dalsgaard (2014) también destaca que su trabajo ha inspirado el desarrollo de la educación en el diseño y ha proporcionado articulaciones valiosas para apoyar la investigación en el proceso de diseño. Las contribuciones que se basan en la estética pragmática han influido en la configuración de los debates sobre aspectos de uso e interacción orientados a la experiencia en el diseño. Tales contribuciones enfatizan el potencial de los conceptos pragmáticos en situaciones de diseño y uso.

La práctica profesional se relaciona tanto con encontrar el problema como con resolverlo. También es cierto que la configuración del problema es una actividad profesional reconocida y, como en ciertas profesiones, se llega a una resolución de problemas que se presenta de manera no convencional (Schön, 1984). Es muy

importante la distinción que Schön hace entre los investigadores que se han vuelto expertos en la reducción del “desorden”, contrario a otras disciplinas, en las que la necesidad es “encontrar el problema correcto” como una manera de solucionar lo que enfrentan.

Es así como comienza a distinguir y darle más importancia al movimiento científico, el industrialismo y el programa tecnológico como parte fundamental de la sociedad occidental. Surgiendo así una filosofía que buscaba dar cuenta de los triunfos de la ciencia y la tecnología y para purgar así a la humanidad de los residuos de la religión, el misticismo y la metafísica. Estos últimos vistos como aquello que impedía el pensamiento científico y la práctica tecnológica en la forma de actuar del hombre. Dándole la importancia a estos, se le da a la observación empírica y a todos los desacuerdos sobre el mundo que podrían resolverse por referencia a los hechos observables (Schön, 1984).

A la luz de tales doctrinas positivistas, la práctica apareció como una anomalía desconcertante. Para estas doctrinas el conocimiento práctico existe, pero no encaja a la perfección en las categorías positivistas y por lo tanto no se puede tratar fácilmente como una forma de conocimiento descriptivo. El diseño y análisis de materiales y artefactos del ingeniero, y el diagnóstico y tratamiento de la enfermedad por parte del médico, se convirtieron ambos en prototipos de la práctica técnica basada en la ciencia que estaba destinada a suplantar la artesanía y el arte.

Ya se mencionaba antes que este estudio no propone lo etnográfico como aquello que consiste en la eliminación de la ciencia del ámbito de la etnografía, sino, más bien en disminuir el papel de la explicación en favor de una forma de planteamiento que, estableciendo una relación con el arte, trabaje para refundar el diseño a partir de las imágenes del mundo (Schön, 1984).

Así pues, se distingue que las respuestas o las formas de solucionar ciertas situaciones desde esta perspectiva, la práctica profesional del diseñador es un proceso de resolución de problemas de elección o decisión, es decir, que se resuelven mediante la selección de los medios disponibles (Schön, 1984).

Con este énfasis en la resolución de problemas se ignora el establecimiento de problemas, el proceso mediante el cual se define la decisión que se debe tomar, los fines que deben lograrse y los medios que se pueden elegir. En la práctica del mundo real, los problemas no se presentan al diseñador como un todo (que por lo general se implementan en una educación positivista). Deben estar contruidos con los materiales de situaciones problemáticas que son desconcertantes, preocupantes e inciertas. Para convertir una situación problemática en un problema, un profesional debe hacer un cierto tipo de trabajo. Debe dar sentido a una situación incierta que inicialmente no lo tiene (Schön, 1984).

Por lo tanto, en el conflicto que vive un profesional no se puede resolver mediante el uso de técnicas derivadas de la investigación aplicada (por ejemplo, no va a hacer todo un proceso basado en la investigación científica para tomar una decisión urgente). Es, mejor dicho, más bien a través del proceso no técnico de la elaboración de la situación problemática que se pueden organizar y clarificar los dos extremos que deben alcanzarse y los posibles medios para alcanzarlos.

De esta manera, uno de los distintivos del profesional es su capacidad para “tomar una base de conocimientos convergentes y convertirla en servicios profesionales que se adapten a los requisitos únicos del sistema del cliente”, un proceso que exige “habilidades de pensamiento divergentes” (Schön, 1984).

Citando a Herbert Simon, Schön menciona:

Simon cree que toda la práctica profesional está centrada en lo que él llama ‘diseño’, es decir, con el proceso de ‘cambiar las situaciones existentes a las preferidas’. Pero el diseño en este sentido es precisamente lo que las escuelas profesionales no enseñan. Las escuelas más antiguas tienen un conocimiento de diseño que es ‘intelectualmente suave, intuitivo, informal y de cocina’, y las más nuevas, más absorbidas por la cultura general de la universidad moderna, se han convertido en escuelas de ciencias naturales. Así, las escuelas de ingeniería se han convertido en escuelas de física y

matemáticas; Las escuelas de medicina se han convertido en escuelas de ciencias biológicas; Las escuelas de negocios se han convertido en escuelas de matemáticas finitas (Schön, 1984, Capítulo 2, párr. 92).

Esta respuesta práctica a la que el profesional se tiene que enfrentar, y que trata de describir, se puede encontrar con la pérdida de la descripción de ese conocimiento que generalmente es tácito, implícito en los patrones de las acciones que se dan y en la percepción de las cosas con las que se está tratando. Parece correcto decir que ese conocimiento está en la acción.

A diferencia de las ciencias exactas, el arte (sobre todo el efímero) sí hace vivir a los profesionales en situaciones de incertidumbre, inestabilidad, singularidad y conflicto de valores. Y es lo que lleva a Schön a retomar el término de *reflection-in-action*, que ya habíamos comentado previamente, entendiéndolo como el sentido común que reconoce el saber en acción, también reconoce que a veces se piensa en lo que estamos haciendo.

El *reflection-in-action* depende de la experiencia de sorpresa, es decir, cuando el rendimiento es intuitivo o espontáneo va más allá de los resultados esperados. Esto convierte y así al profesional en un especialista que se encuentra ante ciertas situaciones una y otra vez y cuya experiencia en resolver esos

problemas lo hace un experto. Pero no se vuelve experto solo por un conocimiento científico o metódico, sino por la práctica, la experiencia y la manera de resolver los problemas en la acción.

Esta *reflection-in-action* puede emerger y criticar los entendimientos tácitos que han crecido en torno a las experiencias repetitivas de una práctica especializada, además puede dar un nuevo sentido a las situaciones de incertidumbre o singularidad que puede permitirse experimentar. Es así como este conocimiento se vuelve fundamental para el arte, a través del cual los profesionales a veces se enfrentan a las situaciones problemáticas "divergentes" de la práctica (Schön, 1984).

Schön aclara que cuando alguien realiza el *reflection-in-action*, se convierte en un investigador en el contexto de la práctica. No depende de las categorías de teoría y técnica establecidas, sino que construye una nueva teoría del caso único. Su investigación no se limita a una deliberación sobre los medios que dependen de un acuerdo previo sobre los fines (Schön, 1984). Y es el diseñador principalmente (pensado como aquél que diseña un algo para resolver un problema) quien debe considerar no sólo la elección actual sino también el árbol de opciones adicionales a las que conduce, cada uno de las cuales tiene diferentes significados en relación con los sistemas de implicaciones establecidos por movimientos anteriores (Schön, 1984).

El profesional, o practicante, llega a tomar decisiones sobre cuál es la mejor respuesta. Ese esqueleto del proceso que lleva a cabo sugiere Schön, conduce a ciertas preguntas adicionales en su actuar:

1. El profesional realiza un experimento para replantear la situación problemática. ¿Cómo se evaluará este experimento? El practicante juzga su efectividad en la resolución de problemas en términos de una función objetiva, pero ¿cómo debe juzgar la configuración del problema que establece la función objetiva?
2. Cuando el profesional toma en serio la singularidad de la situación actual, ¿cómo aprovecha la experiencia que ha acumulado en su práctica anterior? Cuando no puede aplicar categorías familiares de teoría o técnica, ¿cómo aporta el conocimiento previo sobre la invención de nuevos marcos, teorías y estrategias de acción?
3. El *reflection-in-action* es un tipo de experimentación. Pero las situaciones de práctica son notoriamente resistentes al experimento controlado. ¿Cómo escapa o compensa el practicante los límites prácticos al experimento controlado? ¿En qué sentido, si lo hay, hay rigor en el experimento en el lugar?

4. La resolución técnica de problemas implica una postura característica hacia la indagación, como lo sugieren términos tales como objetividad, control y distancia. Estos términos tienen una aplicación limitada a los procesos demostrados por *Quist* y el *Supervisor*. Sin embargo, su postura hacia la indagación es crítica para la calidad de su reflexión en acción. ¿Cómo debería describirse? (Schön, 1984, Capítulo 5, párr. 15).

Esta última afirmación es importante, ya que como más adelante se mencionará, el creador, o diseñador (el profesional en Schön), vive ante el estrés de un cliente y sus propias elecciones o gustos y tiene que tomar en cuenta estos elementos para llegar a una respuesta que afectará a un tercero que en este caso es un mercado.

El autor nos amplía lo mencionado anteriormente:

Bajo el modelo de Racionalidad Técnica, los profesionales son vistos como solucionadores de problemas técnicos. Los médicos utilizan técnicas de diagnóstico y tratamiento basadas en la fisiología de la enfermedad. Con teorías y técnicas basadas en la investigación, los agrónomos resuelven problemas de productividad agrícola, erosión del

suelo, enfermedades de las plantas y control de insectos. Los ingenieros de producción utilizan teorías y técnicas de análisis estadístico y optimización para resolver problemas de calidad del producto y eficiencia de producción. Los ingenieros de construcción aplican los resultados de la investigación sobre las condiciones del suelo y las estructuras para seleccionar los tipos de cimientos de construcción” (Schön, 1984, Capítulo 6, párr. 1).

Cada profesional de una profesión basada en la ciencia es visto como alguien involucrado en un tipo muy limitado de investigación *in situ*. El profesional se pregunta: ¿He seleccionado el problema correcto de mi inventario de problemas conocidos? ¿He seleccionado la técnica correcta de resolución de problemas de mi inventario de técnicas conocidas?

De esta forma Schön ha tratado de mostrar cómo el *reflection-in-action* puede desempeñar un papel importante en la investigación que se encuentra dentro de la definición estrecha de la práctica basada en la ciencia. Y de esta manera, ahora se referirá a la interacción entre la actividad técnica de un practicante y el contexto social más amplio sobre el que tiene poco control (Schön, 1984).

El rol intermediario, en el cual un practicante se coloca entre los que proponen y los que disponen, conlleva potenciales inherentes para el conflicto. Sin embargo, el significado de este conflicto para la práctica varía mucho con la forma en que cada practicante enmarca su rol. El marco de roles es interdependiente con la teoría interpersonal de la acción, y el sistema resultante de conocimiento en la práctica tiene consecuencias, tanto para la capacidad del profesional para detectar errores cruciales como para el alcance y la dirección de su reflexión en la acción (Schön, 1984).

Por lo tanto, el campo de la gestión ha estado marcado durante mucho tiempo por un conflicto entre dos puntos de vista competitivos del conocimiento profesional. A primera vista, el gerente es un técnico cuya práctica consiste en aplicar a los problemas cotidianos de su organización los principios y métodos derivados de la ciencia de la administración. En el segundo, el gerente es un artesano, un practicante de un arte de administrar que no puede reducirse a reglas y teorías explícitas. La primera vista se remonta a las primeras décadas del siglo XX, cuando la idea de la gestión profesional entró en vigor. El segundo tiene una historia aún más larga, ya que la administración se entendió como un arte, una cuestión de habilidad y sabiduría, mucho antes de que empezara a entenderse como un conjunto de técnicas. Pero la primera visión ha ganado constantemente en el poder (Schön, 1984).

Concluyendo este apartado, el aporte que da Simon a la estructura del *Design Thinking* es vital puesto que su elemento principal es identificar que es el diseño. Lo que había señalado Herbert Simon no es un simple capricho o una elección personal por parte del que crea o hace algo, todo lo contrario, el profesional tiene un conocimiento mucho más extenso que lo teórico. Esto, debido a que toma decisiones propias, en parte gracias al conocimiento que tiene, pero también con base en su experiencia y la reflexión que hace para llegar esas decisiones.

La experiencia es indispensable para el profesionista, y aunque no se demerita la importancia de la teoría, ésta no tendría sentido si no se practicara. El *DT*, en parte, ha dado ese aporte al conocimiento ya que le da un fin y una intención, no se queda propiamente en una investigación, sino que al hacer un *reflection-in-action*, el profesionista, diseñador, o cualquier persona que busque un objetivo, necesita los dos elementos.

Las universidades actuales han entendido la importancia de la acción y de la práctica dentro de sus áreas. Aunque en ocasiones se le sigue dando importancia a la parte teórica, buscan que el estudiante logre un conocimiento más amplio fundamentando la teoría con la práctica. Sin embargo, aún hay mucho que trabajar ya que, si bien la tendencia es que los alumnos tengan una perspectiva más cercana a lo que van a vivir, ciertas disciplinas o instituciones (e incluso docentes) siguen

con cierta renuencia y no pretenden entender o establecer la práctica de los conocimientos adquiridos.

Donald Schön da un paso para entender este conocimiento en la acción, para dar respuestas y para identificar que la teoría sirve más si se pone en práctica. Con esto logra que el conocimiento sea más amplio por parte del profesionalista. El *reflection-in-action* es una característica básica para entender el *DT*.

1.4.3. Richard Buchanan

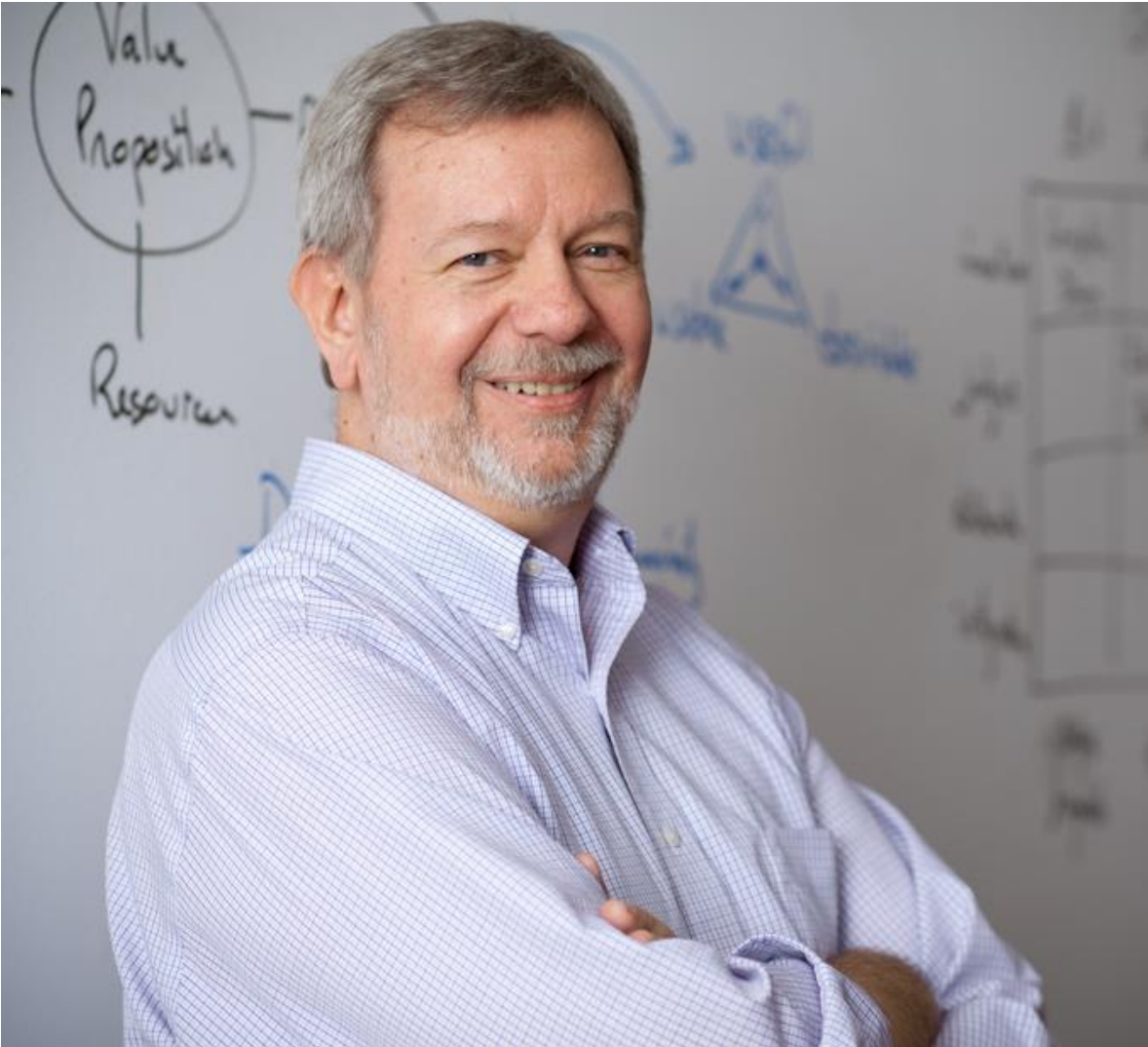


Figura 19. Richard Buchanan. Recuperado de: <https://rosenfeldmedia.com/eux2018/speakers/richard-buchanan/> (2018)

El siguiente teórico importante es Richard Buchanan quien marcó un punto muy interesante al escribir el artículo *Wicked Problems in Design Thinking* (1992). En él plantea que el diseñador tiene que enfrentar “problemas perversos” a su alrededor y su labor, por medio de la creatividad, es encontrar soluciones a esos problemas. En su artículo seminal, Buchanan destacó que los diseñadores a menudo se dedican a concebir y planificar “lo que aún no existe, y esto ocurre en el contexto de la indeterminación de los problemas perversos”. En su planteamiento

de "*Design Thinking*" propone una manera de reaccionar a estos problemas perversos desde una serie de proyecciones mediante el Diseño, para así ser capaces de abarcar el mayor número de características del dilema en cuestión.

Fue el primero en introducir el concepto de “ubicaciones” para describir el proceso de contextualización. Estas ubicaciones son “herramientas” intuitivas o deliberadas que dan forma al planteamiento de un problema de diseño, ayudando a reconocer las cuestiones y las preocupaciones de los usuarios que son afectados por el problema. La perspectiva del proceso de Buchanan busca obtener una comprensión más profunda del pensamiento de diseño en una cada vez más compleja cultura tecnológica. Por lo tanto, se da la comunicación entre todos los participantes que intervienen en el proceso de diseño (Johansson-Sköldberg, U. Woodilla, J. Çetinkaya, 2013).

En este momento ya se puede empezar a distinguir cómo las disciplinas del diseño comienzan a utilizar la formación presentada por parte de los teóricos como Herbert Simon, Donald Schön y Horst Rittel. En esta formación se plantean ciertos elementos o se empieza a identificar que el conocimiento no es solo una forma de generar o de crear algo, sino que se comienza a distinguir proceso de creación no tan ligado al arte.

Dalsgaard (2104) habla de la forma en que Buchanan aplica el término *Wicked Problem* de Rittel, tomando primero en cuenta que los diseñadores se enfrentan a problemas o desafíos que no pueden analizarse exhaustivamente de antemano, de modo que no permiten que el diseñador pueda realizar un plan claro sobre cómo resolverlos. La solución de manera no tradicional es la parte que distingue Buchanan y la implementa en el proceso de creación en el diseño y específicamente en el Diseño Gráfico.

El diseño evolucionó en el siglo pasado, donde partió de ser un oficio a ser una actividad comercial, hasta llegar ser una profesión, y es así como pasó de ser una investigación técnica. Entendiendo esta evolución debería reconocerse como un nuevo arte liberal de la cultura tecnológica. Buchanan profundiza en la evolución del diseño comentando lo siguiente:

Recientemente un nuevo acercamiento en el pensamiento del Diseño Gráfico ha comenzado por cuestionar el acercamiento esencial lingüístico o gramático de la teoría de comunicaciones y semiótica, simplemente por ver las comunicaciones visuales como una argumentación persuasiva. A medida que este trabajo se revela, va a tratar de reposicionar el Diseño Gráfico dentro del flujo de la experiencia y la comunicación, enfatizando las relaciones retóricas entre los diseñadores gráficos, la audiencia y el contenido de la

comunicación. En esta situación, los diseñadores ya no serán vistos como individuos que decoren mensajes, sino como comunicadores que busquen descubrir argumentos convincentes por medio de nuevas síntesis, imágenes o palabras. Las herramientas y métodos que ofrece el *Design Thinking* son capaces de encontrar soluciones creativas y beneficiosas tanto para el usuario-consumidor como para el productor-empresario. Alternadamente esto va a llamar la atención de audiencias activas como participantes en alcanzar las conclusiones en vez de ser seres pasivos que reciban mensajes ya procesados (Buchanan, 1992 p. 8).

Lo anterior, a pesar de que se enfoca más en la disciplina del Diseño Gráfico, pone en claro que las disciplinas del diseño tienen que dejar de ser profesiones pasivas para realmente integrarse al entorno y llegar a audiencias o mercados más amplios. Su actitud debe dejar de ser solo de productores y tomar una actitud más propositiva en su entorno profesional.

Dentro de esta revolución, que llevó a las agencias de ser solamente productoras a consultoras, resalta una cuestión esencial:

Después de observar por un periodo a los clientes caminar por la tienda, el consultor concluyó que la gente a menudo caminaba

entre las diferentes secciones buscando el producto más familiar y una muestra representativa dentro de un tipo de productos. Esto cambió la estrategia de exhibición, poniendo los productos que la gente más identificaba en posiciones prominentes. A pesar de que este es un ejemplo minúsculo, ilustra un doble reposicionamiento del problema de diseño: primero, de signos a acciones con la cuestión de que la gente busca sus productos familiares para guiar sus movimientos; segundo, de la acción al signo, a rediseñar una estrategia de exhibición para emplear a los productos mismos como signos o pista en la organización del almacén (Buchanan, 1992).

Es así como el diseñador comienza a abordar los *wicked problems* moviéndose en fases iterativas de pensamiento y acción, o acción y reflexión, dando continuidad a lo que planteaba Donald Schön en el apartado anterior. Dalsgaard destaca que las acciones de los diseñadores generan aportes para la reflexión continua y que sus reflexiones, o incluso sus gustos personales, les ayudan a resolver esos “problemas perversos” a los que se están enfrentando. Por lo tanto, lo que se llega a distinguir como el estilo propio del diseñador no es nada más que la preferencia personal de ciertas formas visuales, materiales o técnicas; es la forma característica de ver posibilidades a través de lugares conceptuales. Sin embargo, cuando el concepto creado por un diseñador llega a estar en la categoría del pensamiento, el resultado puede llegar a ser una simple imitación de inventos

espontáneos, que ya no sean relevantes en el descubrimiento de posibilidades específicas en una nueva situación (Buchanan, 1992).

Dalsgaard continúa analizando la cuestión afirmando que los diseñadores se basan en teorías y preconceptos para analizar sus inquietudes sobre los problemas de diseño. Estas teorías y preconceptos pueden transformarse, enriquecerse o descartarse en el transcurso del tiempo en función de lo bien que se amplíe la información en la práctica del diseño. Es decir, la teoría y la práctica están estrechamente interrelacionadas en todos los ámbitos del proceso de creación del diseño (Dalsgaard, 2014).

Lo anterior es decisivo para empezar a entender cómo se empezaron a mezclar el diseño, los procesos de diseño y el *Design Thinking*.

Es importante recapitular lo visto antes: por una parte, Herbert Simon dice que el diseño es toda aquella estructura de creación que hace una persona para resolver un problema; Schön destaca la importancia de la reflexión que se hace en el momento de resolver ese problema; y Buchanan conecta todos esos puntos argumentando que el diseño, o el proceso de diseño, resuelve problemas (problemas específicos de diseño), pero que al final, el diseñador los resuelve por medio de la práctica. Esos problemas pueden estar en la rama de la arquitectura, el diseño industrial, el diseño gráfico, la moda o cualquier otro derivado actual.

El problema comienza cuando se trata de entender la diferencia entre la experiencia y la manera en que resuelven los problemas las áreas de diseño con respecto a las comunidades científicas. La habilidad de los diseñadores es para descubrir nuevas relaciones entre signos, cosas, acciones y pensamientos, y eso conlleva a entender que el diseño no es sólo una especialización técnica o una cuestión artesanal, sino un “nuevo arte liberal” (Buchanan, 1992). El *DT* desborda su campo de acción como método de trabajo en diseño aplicable a otros ámbitos, pero también como forma de entender la profesión y en parte, incluso, como una actitud vital que contempla como centro de atención la responsabilidad social.

Los científicos, por otra parte, también son maestros de áreas especializadas y sus métodos relacionados como los que se encuentran en la Física, la Química, la Biología, las Matemáticas, las Ciencias Sociales o en uno de los muchos subcampos en los que estas ciencias se han dividido. Ellos comparten el “nuevo arte liberal”, lo que crea uno de los problemas centrales de comunicación entre científicos y diseñadores, porque los problemas encaminados por los diseñadores rara vez caen solamente dentro de la frontera de una de estas áreas (Buchanan, 1992).

¿Qué son los *wicked problems*? Teemu Leinonen y Eva Durall (2014) esclarecen el término definiéndolo como aquellos problemas que son difíciles de

resolver porque están incompletos, porque sus requisitos cambian constantemente o porque hay varios intereses relacionados a ellos. Por lo tanto, las soluciones que se deriven requieren que muchas personas estén dispuestas a pensar de manera diferente sobre el tema y cambiar su comportamiento.

Los *wicked problems* no solamente se encuentran en las áreas del diseño, sino que están en todas partes desde la economía, los asuntos sociales y la planificación pública hasta la política, ingresando en el terreno ideológico. Por esa cuestión también Leinonen distingue que, al momento de solucionar un *wicked problem*, se va generando otro. Es así como se vuelve vigente el mismo sistema ya que, por naturaleza, el hombre siempre está resolviendo situaciones que a la larga se tendrán que mejorar. En términos más actuales, se tendrían que estar innovando en cada momento. Esa cuestión se puede distinguir más claramente en la tecnología con la renovación constante de aplicaciones o *apps* ya que al resolver un problema de sistema o de usabilidad del usuario, se genera otro y así sucesivamente (Leinonen y Durall, 2014).

Buchanan (1992) argumenta que la mayor parte de los problemas que tienen los diseñadores son *wicked problems* por la relación entre determinación e indeterminación en el pensamiento del diseño. El modelo lineal del pensamiento del diseño está basado en problemas determinados los cuales tienen condiciones definidas. La tarea del diseñador es identificar esas condiciones y calcular las

soluciones. En contraste, la solución de los *wicked problems* sugiere que hay una indeterminación fundamental en todos los planteamientos que se presentan, aún en los más triviales, donde se sugiere que la “perversidad” se ha llevado a cabo para encontrar problemas determinados o analíticos (Buchanan, 1992).

Los *wicked problems* no plantean la situación que vive un diseñador en una agencia o la situación del cliente que llega a él. El diseño no sólo se tiene que mirar como una cuestión funcional o estética, sino que se le agrega un elemento nuevo a lo que ya se tenía contemplado antes: el éxito. Es decir, la resolución de un problema satisfactorio es imprescindible y no sirve hacer un diseño, una propuesta o una solución si no se está seguro de la importancia del éxito para el mercado o el entorno para el que fue diseñado.

Retomando a Horst Rittel, Buchanan habla de diez propiedades que tienen los *wicked problems*:

1. Los *wicked problems* no tienen una formulación definitiva, pero cada formulación de un *wicked problem* corresponde a la formulación de una solución.
2. Los *wicked problems* no tienen fin.
3. Las soluciones a los *wicked problems* no pueden ser falsas o verdaderas, solo buenas o malas.

4. En la solución de los *wicked problems* no hay una lista exhaustiva de operaciones admisibles.
5. Por cada *wicked problem* siempre hay más de una posible explicación, dependiendo del *Weltanschauung* (visión del mundo) del diseñador.
6. Cada *wicked problem* es un síntoma de otro problema de “nivel más alto”.
7. Ninguna formulación y solución de un *wicked problem* tiene una prueba definitiva.
8. Resolver un *wicked problem* se hace en una sola operación, sin dar pie a prueba o error.
9. Cada *wicked problem* es único.
10. El que resuelve un *wicked problem* no tiene derecho a estar equivocado, son totalmente responsables por sus acciones” (Buchanan, 1992, p. 10).

Por lo tanto, se logra entender que los *wicked problems* son indeterminados, porque el diseñador no tiene un objeto de estudio en sí aparte de lo que él concibe que va a realizar. La materia del sujeto del diseño es potencialmente universal, porque el pensamiento de diseño puede aplicarse a cualquier área de la experiencia

humana. Pero en el proceso de la aplicación, el diseñador debe descubrir o inventar un sujeto particular fuera de los problemas y de las cuestiones de circunstancias específicas. Esto contrasta con las disciplinas de las ciencias que están preocupadas en entender los principios, las leyes, reglas o estructuras que están inmersas en las existentes materias de su estudio.

Los diseñadores conciben su tema de estudio en dos niveles: general y particular. En el nivel general el diseñador se forma una idea o una hipótesis de trabajo o de un supuesto acerca de la naturaleza del producto o del hombre en el mundo (en este caso lo que el cliente le ha señalado para resolver). El diseño y sus diferentes disciplinas no pueden ser ciencias del diseño en el mismo sentido que lo son las ciencias naturales, social o humanísticas. La razón de esto es simple: el diseño se concierne en lo particular, y no hay ciencia de lo particular. Eso no significa que no tenga validez su proceso, pero para entender el proceso del diseño es necesario darse cuenta de que la resolución de los *wicked problems* no equivale solamente a formular una metodología científica, sino que es más compleja de lo que parece (Buchanan, 1992).

Un documento o reporte de un cliente (en muchas agencias conocido como *brief*) no presenta un tema de estudio de una aplicación particular de diseño. Presenta un problema y una serie de temas que deberán ser considerados para resolver ese problema. En ocasiones estos documentos especifican a gran detalle

las cuestiones particulares del producto a planear, la razón es que el propietario, ejecutivo, el jefe trató de realizar la tarea crítica de transformar los problemas y temas en hipótesis de trabajo acerca de características del producto, del servicio o la estrategia a diseñar. El problema para los diseñadores es concebir, en el contexto de lo indeterminado de los *wicked problems*, un plan que todavía no existe. Un plan donde el diseño se torna una actividad exploratoria, donde se cometen errores que posteriormente se solucionan, donde poéticamente, se puede decir que el diseño es navegación sin un mapa claro, un diseño basándose únicamente en el contexto de indeterminación y problemática perversa.

Concluyendo el apartado, Buchanan habla del Diseño como una disciplina moldeable e influenciada en interpretaciones filosóficas, así como en la práctica. Pero la flexibilidad del Diseño por lo general deja un malentendido a la interpretación general sobre lo que hace el diseño y quién lo puede hacer, es decir, genera muchos esfuerzos entender su naturaleza. La historia del Diseño no es meramente la historia del objeto, es una historia de cambios, puntos de vista sobre temas de estudio, así como de objetivos concretos, planeados y producidos como expresiones de esos puntos.

El Diseño emerge como una nueva disciplina de razonamiento práctica y de argumentación, dirigida por diseñadores hacia una u otra de sus mayores variaciones temáticas que se presentaron en el pasado s. XX: El diseño como

comunicación, construcción, planeamiento estratégico o integración sistemática (Buchanan, 1992). Sugiriendo cuatro distintas áreas de pensamiento de diseño como lugares de intervención donde los problemas y soluciones podrían ser reconsiderados:

- Comunicaciones simbólicas y visuales (o diseño gráfico).
- Objetos materiales (o diseño industrial).
- Actividades y servicios organizacionales (o diseño de servicios).
- Sistemas complejos o ambientes para vivienda, trabajo, entretenimiento y educación (o diseño interactivo) (Johansson-Sköldberg, U. Woodilla, J. Çetinkaya, 2013).

Con la propuesta de Buchanan, sumada a Simon y Schön, el proceso del *Design Thinking* empieza a generarse y a formarse un proceso de pensamiento adecuado a las necesidades de las disciplinas de diseño. Es ahí donde la línea se comienza a difuminar ya que en un primer momento el *DT* se planteó para cualquier cuestión, formación o estructura de pensamiento del hombre, que en parte es entendible. Pero cuando Buchanan suma el elemento de los *wicked problems* el diseñador ve viable utilizarlo como un proceso para el desarrollo de sus productos o soluciones.

Estos elementos que se añaden hacen que se vea el *DT* como algo exclusivo de las disciplinas de diseño y, aunque no fue pensado así en un primer momento, se puede entender cómo la apropiación de este sistema que comienza a figurar y separar de su verdadera aplicación. Lo anterior no precisa una crítica, pero sí un análisis crítico, donde es importante destacar el fenómeno en general y la forma en que se fue asumiendo como un proceso de diseño o un proceso creativo, lo que ha generado cierta confusión con el término.

El *DT* es aplicado a las disciplinas de diseño debido a que el diseño resuelve problemas. Pero la exclusividad que se asume hay que separarla, ya que el proceso de diseñar o de resolver un problema es propio de cualquier persona sin identificar su especialidad. En consecuencia, el *DT* es aplicable a cualquier rama, entorno, contexto o situación que se presente.

1.4.4. Bryan Lawson

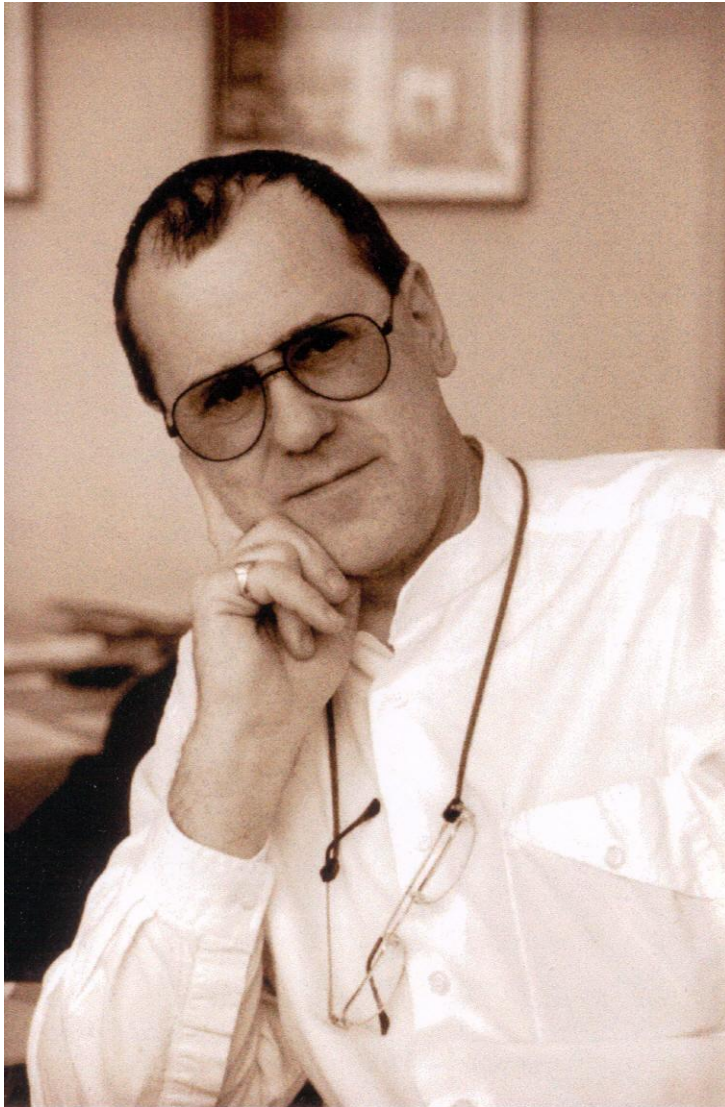


Figura 20. Bryan Lawson. Recuperado de: <https://ingridgerstbach.com/podcast/dt70-der-kreative-prozess-nach-bryan-lawson> (2016)

Los siguientes que dieron un aporte al *Design Thinking* fueron Bryan Lawson (2005) y Nigel Cross (2011) que se desempeñaron en el área de la arquitectura. Ellos emplean la investigación etnográfica para el fundamento del proceso de diseño y recurrieron a la psicología para crear formularios y aplicarlos a los futuros usuarios de sus proyectos. Esto ayudó a entender la importancia de conocer a los usuarios y empatizar con ellos para darles un diseño de acuerdo con sus necesidades y no

tanto a especulaciones o suposiciones. Ambos usan procesos abductivos para dar sentido y generalizar a partir de observaciones y, por lo tanto, encontrar patrones que se basen en la práctica experiencial (Johansson-Sköldberg, U. Woodilla, J. Çetinkaya, 2013).

En este apartado se abordará a Bryan Lawson quien, en su libro *How Designers Think: The Design Process Demystified* (2005), define y explica la importancia del diseño en la actualidad:

El diseño es ahora claramente una actividad altamente profesional para algunas personas, y los mejores diseñadores son valorados en gran medida, pues admiramos lo que realizan enormemente. Y todavía el diseño es también una actividad que todos hacemos. Diseñamos nuestras propias habitaciones, decidimos cómo acomodar cosas en repisas o sistemas de almacenaje, diseñamos nuestra propia apariencia cada mañana, plantamos, cultivamos y mantenemos nuestros jardines, seleccionamos ingredientes para preparar nuestros alimentos, planeamos nuestras vacaciones (Lawson, 2005, Capítulo 1, párr. 7).

De lo anterior, se destaca la pragmática del diseño aplicada a dar soluciones para la vida diaria, ya no sólo desde el punto de vista de Herbert Simon, quien habla

del diseño como una cuestión genérica. Sin embargo, parece haber diferencias reales entre los productos concluidos que desarrollan o crean los diseñadores de los diferentes ámbitos y las habilidades como la observación y el registro de los diferentes fenómenos, cuestiones o problemáticas que se le presentan por parte de un cliente para poder generar técnicas creativas que ya se podrían utilizar más adelante en el proceso de creación que se lleve a cabo.

Lawson, al igual que Buchanan, empieza a distinguir el proceso creativo que vive el diseñador cuando diseña para otras personas más que para él mismo. Con esto se ha aprendido que los diseñadores han perfeccionado conocimientos y herramientas, como el sentimiento que genera su creación en la materialidad, las formas, figuras o colores entre muchos elementos (Lawson, 2005).

Lawson plantea la diferencia que existe entre la ciencia, el arte y el diseño. Por una parte, los dos primeros son capaces de realizar su trabajo sin tener la mínima noción de cómo piensa el investigador o el artista, pero es importante distinguir que, aunque existen metodologías aplicadas al arte, el artista no depende del método científico para poder crear. Por otra parte, los diseñadores viven entre esos dos mundos, pues tienen que tener un proceso racional establecido para su creación, tomar elementos estéticos y crear un algo para un entorno determinado (Lawson, 2005).

Es importante señalar que el diseñador tampoco cae en una categoría artesanal. Esto debido a que un elemento importante que se puede observar en el diseño es el valor de la libertad, lo que hace que pueda manipular y crear a su antojo la solución que quiera plantear. Ello se deriva en que el diseño crea y propone modificando y cambiando su propuesta, contrario a una pieza artesanal. Eso lleva a la experimentación y a la creatividad que revoluciona, haciendo de tal proceso una actividad casi irreconocible para el artesano vernáculo (Lawson, 2005).

Lawson (2005) contempla tres roles en donde el diseñador puede crear y tener diferentes procesos:

- El primer rol es conservador ya que el diseñador permanece desconectado junto a los clientes o los fabricantes y por lo tanto solo hace su propuesta y se retira.
- El segundo rol contrasta con el anterior en cuanto que el diseñador busca diferentes cambios estructurales en la sociedad. Aquí el diseñador se muestra revolucionario y busca integrarse y asociarse directamente con los usuarios y el mercado que está analizando.
- Por último, se encuentra el tercer rol, este es más difícil de identificar. En él los diseñadores siguen siendo especialistas, pero tratan de involucrarse con los usuarios en el proceso. Este enfoque de diseño es más participativo e incluye una gama de técnicas nuevas que van desde la investigación pública hasta procedimientos asistidos por computadora u otros medios.

Citando a Chris Jones (1970), Lawson da una definición de lo que considera que es el diseño: es “iniciar un cambio en las cosas hechas por el hombre” (Lawson, 2005). Con esto implica que un aspecto fundamental en el diseño, además del proceso de creación y la libertad artística, es que no se diseña más que para el hombre, por lo tanto, si el diseño no genera un cambio en un entorno social no se puede considerar diseño.

Estos factores son los que empiezan a aplicarse y mezclarse tanto en la metodología del *DT* como en los procesos creativos que se pueden vivir en las disciplinas del diseño. Lo anterior debido a que la pragmática que establece el diseño va de acuerdo con el fin de la metodología del *Design Thinking*. Las consideraciones de la empatía y el entendimiento de los contextos a los cuales se está aplicando un diseño, son las mismas variantes, y es importante entender muy bien todas las variantes para llegar a una solución.

Lawson destaca a los arquitectos quienes, a pesar de enseñar a resolver problemas a través de un método, también han desarrollado en los estudiantes de esta disciplina una estrategia de análisis a través de la síntesis generando las siguientes preguntas: ¿Cómo es que se encuentra el fin de un problema de diseño? ¿Es imposible seguir involucrándose cada vez más en detalle? Una de las características esenciales de los problemas de diseño sus respuestas no son tan

evidentes (aunque a veces lo pudieran parecer). Sin embargo, se deben buscar exhaustivamente hasta encontrar, esto hace que la actitud del diseñador se destaque como la de una persona que nunca está satisfecha con el problema que presenta un cliente, lo que la llevará a buscar e indagar una respuesta más profunda y real (Lawson, 2005).

Citando a John Page (1970), Lawson propone que los diseñadores adopten una “estrategia acumulativa” para el diseño en tal situación. Este “patrón de problema” comprende todas las interacciones entre un requisito y otro que restringen lo que el diseñador puede hacer. El problema de una situación en el ámbito del diseño se origina no en la mente del diseñador, sino en un cliente y puede pasar que el problema presentado por el cliente no coincida con el problema que tiene el mercado o el usuario (Lawson, 2005). El problema que debe resolver el diseñador no es una cuestión personal, sino que es dado por un tercero, es decir, un cliente o simplemente una persona que lo contrata para solucionar el problema.

Como se puede observar la línea entre la solución de un problema determinado y un problema de diseño es muy fina. La variable se encuentra en que, a diferencia del artista, al diseñador se le contrata y resuelve problemas (que en ocasiones pueden estar relacionados con el diseñador) y para poder entenderlos tiene que empezar a contextualizar. Es ahí donde Lawson sugiere la importancia de la empatía por medio de procesos de investigación cualitativa, en específico con la

ayuda de la etnografía. Por otra parte, para el artista, la tarea de diseño es generada y expresada por un cliente. Esta relación entre el cliente y el diseñador constituye una parte significativa en el proceso de diseño, aquí, en la mayor parte de los problemas que plantean, los clientes mismos se identifican con el mercado o los usuarios finales. Sin embargo, puede haber variantes y diferencias y esto es algo que el diseñador tiene que descubrir.

Sobre lo anterior, Lawson (2005) comenta:

La arquitectura pública, como hospitales, escuelas o viviendas, generalmente está diseñada por arquitectos que tienen relativamente poco contacto con los usuarios de sus edificios. El diseño industrial y el diseño gráfico están dirigidos a un mercado masivo y, por lo general, el trabajo es encargado por clientes comerciales. La imagen tradicional del diseñador que establece una relación personal con un cliente/usuario es muy engañosa (Capítulo 6, párr. 8).

Se espera que los diseñadores no sólo resuelvan problemas, sino que también incorporen sus problemas e inquietudes al proceso que ellos mismos crean. Por otro lado, los clientes no sólo esperan la respuesta a su problema, sino que también buscan una respuesta “artística” y funcional, pero de acuerdo con sus propios objetivos (que en la mayoría de los casos tiene que ver con una cuestión

económica). De esta manera, es importante entender que los diseñadores, a diferencia de los artistas, no pueden dedicarse exclusivamente a problemas que les interesen de forma personal, sino también a los que les son asignados.

Citando a Margaret Portillo y Joy Dohr en su artículo *Design Thinking for interiors* (2011), Lawson (2005) señala cinco categorías que denominan el proceso o las diferentes cuestiones que los diseñadores tienen que tomar en cuenta para crear: cuestiones simbólicas, compositivas, de comportamiento, preferenciales y pragmáticas. Este modelo no pretende en un primer momento formar parte de un método de diseño, sino que funciona como una ayuda para la comprensión de la naturaleza de los problemas de diseño y, por lo tanto, para ayudar a establecer un proceso de diseño.

El peligro de usar un modelo o un método, advierte Lawson, es que, a diferencia de los científicos, no se asegura el éxito del proyecto. Mientras que los científicos validan los hechos pasados, los diseñadores trabajan en crear para el futuro, o al menos algunas de sus características. Planteando lo anterior ¿Cómo pueden los diseñadores responder a un futuro incierto? A diferencia de los científicos se espera que los diseñadores resuelvan algo que aún no existe.

Lawson (2005) sugiere las características que presentan los problemas de diseño al tratar de encontrarles una solución:

1. Los problemas de diseño no se pueden establecer de manera exhaustiva.
2. Los problemas de diseño requieren una interpretación subjetiva.
3. Los problemas de diseño tienden a organizarse jerárquicamente (Capítulo 7, párr. 31-33).

Por otra parte, sobre las soluciones Lawson añade:

1. Hay un número inagotable de soluciones diferentes.
2. No hay soluciones óptimas para problemas de diseño. No hay métodos establecidos para decidir qué tan buenas o malas son las soluciones. La mejor prueba para la mayoría de los diseños es esperar y ver qué tan bien funciona en la práctica. Las soluciones de diseño nunca pueden ser perfectas y, a menudo, son más fáciles de criticar que las creadas. Los diseñadores deben aceptar que, de alguna manera, casi siempre parecerán erróneas para algunas personas.
3. Las soluciones de diseño son a menudo respuestas holísticas.

4. Las soluciones de diseño son una contribución al conocimiento.
5. Las soluciones de diseño son partes de otros problemas de diseño (2005, Capítulo 7, párr. 34-39).

En lo que respecta al proceso de diseño habla de las siguientes características:

1. El proceso es interminable.
2. No hay un proceso infaliblemente correcto.
3. El proceso implica encontrar y resolver problemas.
4. El diseño implica de forma inevitable un juicio de valor subjetivo (Lawson, 2005, Capítulo 7, párr. 40-44).

Los diseñadores no pretenden abordar las cuestiones que se refieren al qué, cómo y por qué, sino, más bien: lo que “podría ser”, “ayudaría ser” y “debería ser”. Si bien los científicos pueden ayudar a entender el presente y predecir el futuro, los diseñadores pueden prescribir y crear el futuro, por lo que su proceso merece, no sólo un examen ético, sino también moral (Lawson, 2005). Lo anterior es la base para entender la razón y el ser mismo del diseñador. Éste, por supuesto, es completamente pragmático y su razón de ser no radica en fundamentos filosóficos esenciales del ser humano. Aun así, se basa en el hacer del ser humano y la forma

en que ese hacer puede ser más eficiente y correcto en el contexto. ¿Es la mejor forma? ¿No es criticable? Hay mucho que decir y muchos elementos en contra de esta forma de pensar, sin embargo, es la manera en la que se puede observar el mundo.

El pensamiento del diseñador está dirigido hacia un producto final físico cuya naturaleza debe comunicarse a otros que puedan ayudarlo a diseñarlo y construirlo. Un problema real para los diseñadores es que tienen muchos más conceptos para describir los objetos que diseñan que realmente los "que ven" de manera diferente a aquellos para quienes diseñan, con esto se puede destacar que hay muchas posibilidades o respuestas para una problemática (Lawson, 2005).

Para solucionar los problemas que se presentan, Wertheimer (1959) introdujo el concepto "pensamiento productivo" que se preocupa en lo principal de la calidad de dirección del pensamiento: ¿qué sucede cuando el pensamiento va más allá de lo que se pide? Los diseñadores deben dirigir de manera consciente sus procesos de pensamiento hacia un fin específico, aunque a veces puedan utilizar deliberadamente pensamientos no dirigidos. Los artistas, en contraste, tienen bastante libertad para seguir la dirección natural de sus mentes o para controlar y cambiar la dirección de su pensamiento como mejor les parezca.

La mayoría de las personas describirían el diseño como una de las actividades humanas más creativas. Las denominadas artes creativas incluyen la composición musical, la pintura, la escultura y las diversas formas de expresiones bidimensionales y tridimensionales. Sin embargo, la creatividad y el pensamiento creativo se pueden aplicar con igual fuerza en la ciencia, la medicina, la filosofía, el derecho, la gestión y muchos otros campos de la actividad humana (Lawson, 2005).

De esta manera Lawson habla de un cierto proceso o método que llevan a cabo los diseñadores:

Primero, un período de investigación inicial del problema en cuestión, seguido de un período más relajado de aparente descanso mental. A continuación, una idea para la solución aparece casi sin ser vista por el pensador, quizá en el momento más inesperado y en el lugar más improbable. Finalmente, la solución necesita elaboración, verificación y desarrollo (Lawson, 2005, Capítulo 9, párr. 9).

Como se puede observar, Lawson establece un proceso en donde el diseñador lleva ciertos pasos y elementos para poder dar una respuesta al problema planteado. Ya se habla de un proceso de investigación general sobre las cuestiones que tendrá que resolver y que después llevará a la inclusión de lo que se llama “empatía”. Con esto se dará un período de relajación, que es como se entiende el

proceso de reflexión (definición del problema) que integra Donald Schön (2008), seguido de la búsqueda de soluciones, que resuelvan de una manera diferente el problema planteado (ideación), y, por último, la creación, elaboración y verificación de la respuesta que se quiere dar (en este último paso se puede identificar al prototipado y al testeo de manera conjunta). También se aclara que los profesionales confirman la opinión de que no hay una sola ruta a través del proceso de diseño, sino muchas (Lawson 2005). En lo convencional, un diseño comienza con un resumen, dado a un diseñador por un cliente. Sin embargo, dado que los problemas de diseño no se pueden establecer de manera exhaustiva, esto plantea cuestiones para saber qué hay en el resumen y qué no. Una queja constante que se presenta en el ámbito del diseño es que los clientes no involucran a los diseñadores en las etapas tempranas en el proceso. Podría deberse a que los clientes sienten que deben tener una definición clara del problema antes de encargarlo a un diseñador, aunque no es necesario (Lawson, 2005). Estas vivencias se identifican de manera constante y siguen siendo una problemática en el ramo del diseño actual.

Para finalizar con este apartado, Lawson señala que se han publicado ciertos "métodos de diseño" (Nigel Cross y Elise Roy, 1975; Jones, 1970; Jones y Thornley, 1963). Sin embargo, estos no suelen ser "métodos" completos para diseñar, sino técnicas para controlar la dirección del pensamiento en ciertas etapas en el camino (Lawson, 2009). Y esa es una de las riquezas que ofrece el Design *Thinking*, que

no es una fórmula mágica, sino una forma de poder llegar a una solución. Lawson (2005) aclara:

Diseñar es un fenómeno demasiado complejo para ser descrito por un simple diagrama. En los inicios el proceso traza diagramas que parecen, por un lado, ser lógicos, pero resultan desviarnos cuando obtenemos información empírica. Hemos visto que la palabra “diseño” se aplica a una gama de actividades extraordinariamente amplia que incluye, en un extremo, algo que también podría llamarse “ingeniería”, y en el otro algo que podría llamarse “arte” (Capítulo 16, párr. 9).

Lo anterior es esencial, el *DT* no es una metodología de diseño y esa confusión existe en muchos ámbitos. Por ejemplo, en el ramo académico, en que se cree que usar esta metodología es hacer diseño, aunque esta afirmación está lejos de la realidad. Eso no significa que el diseñador vaya a abstenerse de utilizar el *DT* en su proceso. Este método ayuda al diseñador a resolver problemas y a dar una respuesta. En la parte de ideación y prototipado el diseñador puede encontrar diferentes técnicas y utilizar otros procesos creativos o de diseño. Esto, sin embargo, no implica que el *DT* sea la metodología del diseño y que, por supuesto, tenga uso obligatorio. Más adelante se hablará de ciertas confusiones que se han dado y que se aclaran gracias a las entrevistas a expertos donde se aborda el tema

de la confusión que existe al pensar que el *DT* es una metodología, o “la metodología”, obligatoria para las disciplinas del diseño.

Lawson clarifica las primeras diferencias entre el *DT* y las metodologías de diseño que existen. Si bien hay cierta interacción y en ciertos momentos se conectan, ambas están pensadas para elementos distintos. En cierto punto, además, se pueden encontrar ciertas similitudes con el método científico, pero también hay ciertas cuestiones que se tienen que distinguir. Hay elementos que ambas toman ya que las dos tratan de resolver un problema y hacen investigación para identificarlo, la diferencia se encuentra en que el *DT* exige una solución mientras que, en muchas ocasiones, el método científico se queda solo en los resultados de la investigación desarrollados. Los diseñadores crean un prototipo y tienen que verificar la efectividad de ese producto que proponen. Lo que distingue Lawson es la importancia de investigar y utilizar métodos de investigación que ayuden a validar el producto que se ha propuesto.

Por último, es importante que los diseñadores realicen evaluaciones tanto objetivas como subjetivas y sean capaces de emitir juicios sobre los beneficios relativos de los mismos. Aunque puedan confiar en métodos de medición diferentes (donde se pueden ayudar de procesos ya establecidos y validados como el método científico, entre otros), también pueden desarrollar sus propias herramientas para

evaluar sus soluciones en función de los criterios que a menudo son importantes para ellos.

1.4.5. Nigel Cross



Figura 21. Nigel Cross. Recuperado de: <http://www.youthla.org/2011/06/research-through-design-interview-series-prof-nigel-cross/> (2011)

Cross sigue la línea de Bryan Lawson sobre la importancia del proceso que lleva el diseñador al momento de tratar de resolver un problema. Él define y ayuda a delinear un proceso de diseño que después fue retomado por Ideo.org para hablar del término *Design Thinking* como se conoce. Nigel Cross (2002) define metodología de diseño como "el estudio de los principios, prácticas y procedimientos de diseño en un sentido amplio. Su objetivo central está relacionado

con el cómo diseñar, e incluye el estudio de cómo los diseñadores trabajan y piensan; el establecimiento de estructuras apropiadas para el proceso de diseño; el desarrollo y aplicación de nuevos métodos, técnicas y procedimientos de diseño; y la reflexión sobre la naturaleza y extensión del conocimiento del diseño y su aplicación a problemas de diseño”.

Es importante poder encontrar las diferencias que pueden existir entre un proceso de diseño y la metodología científica que se utiliza para una cierta investigación. En un primer momento se puede decir que ambas plantean una problemática y, por lo tanto, pretenden dar una solución al problema planteado. Pero es importante distinguir ciertas diferencias, es ahí en donde Nigel Cross profundiza y trata de mostrar los diferentes cambios que se pueden encontrar.

Por una parte, Cross (2011) define que el proceso de pensamiento de diseño es algo inherente a la cognición humana, es una parte esencial del humano. Afirma también que el diseño no es solamente una búsqueda de la solución óptima para el problema dado, sino que es un proceso exploratorio, y el diseñador interpreta el resumen de diseño, no como una especificación para una solución, sino como un punto de partida para un viaje de exploración. El diseñador se pone en marcha para explorar, descubrir algo nuevo, en lugar de llegar a un sitio ya conocido, o regresar con otro ejemplo de lo que ya es familiar. Es decir, la solución que presenta no es lo esperado en un primer momento, sino que el diseñador tiene que descubrir la

solución por medio de un proceso. Por lo tanto, Nigel Cross implica que el diseño es un proceso complejo y que, a pesar de que todos pueden diseñar, se distingue que diseñar es una de las formas más altas de inteligencia humana. Los diseñadores expertos ejercitan formas muy desarrolladas de habilidades cognitivas tácitas y profundas ya que implica un proceso intelectual de búsqueda y no solo de dar las primeras soluciones que se piensen (Cross, 2011).

Se puede decir que la diferencia más radical que pueden presentar el proceso de diseño y el método científico está en el resultado. Muchas de las investigaciones científicas acaban sólo en presentar datos e información de los estudios que se han realizado, mientras que la pragmática en la que está fundamentado el diseño no le permite sólo quedarse con los elementos de una investigación. El diseño busca crear o aportar algo sobre la investigación, es propositivo ya que construye un edificio, un vestido, un objeto o un anuncio publicitario, todos pensados para el hombre.

Por otra parte, el método científico no es flexible, es decir, mantiene el mismo régimen y la misma estructura en su proceso para poder llegar a un resultado. En el caso de las disciplinas del diseño el enfoque más fuerte se da en el proceso para llegar a la solución del problema planteado. Es por eso que se ha dicho que el proceso del diseñador implica enfrentar un problema y buscarle una solución. Es decir, existe una relación entre problema y solución, pero se pueden encontrar

varios factores. Es así como, tomando las ideas de Cross, los diseñadores reconocen en su proceso que los problemas y las soluciones de diseño están estrechamente relacionados, y que la “solución” no siempre es una respuesta directa al “problema”.

Las soluciones a las que puede llegar un diseñador, aclara Cross (2011), pueden ser algo que no solo el cliente, sino también el diseñador nunca imaginó que quisiera. Citando a Donald Schön, Nigel dice:

(Schön) estableció su teoría de la práctica reflexiva en contra de la teoría prevaleciente de la racionalidad técnica o la aplicación restringida de la teoría y técnica científica a los problemas prácticos. Buscaba una nueva “epistemología de la práctica” que ayudaría a explicar cómo los practicantes competentes realmente se involucran con su práctica, un “tipo de conocimiento”, argumentó, que es diferente del conocimiento que se encuentra en los libros de texto. En su análisis de los estudios de caso, que proporcionaron los fundamentos de su teoría, comenzó con el supuesto de que “los médicos competentes generalmente saben más de lo que pueden decir”. Exhiben un tipo de conocimiento en la práctica, la mayoría del cual es tácito. Identificó un proceso cognitivo de reflexión en acción como la inteligencia que guía el comportamiento intuitivo en contextos prácticos de pensar y actuar, algo así como “ponte en los pies de la otra persona”. En el corazón del reflection-in-action se

encuentra el “experimento de marco” en el que el profesional enmarca, o plantea una manera de ver la situación problemática en cuestión (Capítulo 1, párrafo 48).

El diseñador lleva un proceso de análisis-síntesis-evaluación, sin embargo, este tipo de procedimiento ha sido criticado en el mundo del diseño porque parece estar basado en modelos inapropiados, importados de teorías de resolución de problemas y “comportamiento racional”. Es decir, va en contra de las formas de pensamiento y razonamiento “más intuitivas” de los diseñadores. Varios argumentos teóricos se han avanzado en apoyo de la opinión de que el razonamiento del diseño es diferente de las formas convencionalmente reconocidas de razonamiento inductivo y deductivo. Por ejemplo, Lionel March citado por el mismo Cross, distinguió el modo de razonamiento del diseño de los de la lógica y la ciencia. Señaló que la lógica tiene intereses en formas abstractas, mientras que la ciencia investiga las formas existentes, pero el diseño busca formas novedosas, y distingue que una hipótesis científica no es lo mismo que una hipótesis de diseño (Cross, 2011).

La afirmación anterior tiene un fundamento y una problemática actual en la experiencia que se vive incluso entre los mismos académicos, mismos que pueden no llegar a distinguir una proposición lógica y como está relacionada con una

propuesta de diseño. Un diseño especulativo no se puede determinar lógicamente, porque el modo de razonamiento involucrado es esencialmente abductivo.

Hay dos formas de razonamiento entendidas convencionalmente, la deductiva y la inductiva que se aplican de manera lógica a los tipos analíticos y evaluativos de la actividad. Sin embargo, en la práctica, o el proceso de diseño, se vive un tipo de razonamiento donde se usa más la síntesis.

Entonces, si el diseñador no utiliza ni la deducción, ni la inducción ¿qué tipo de proceso utiliza para solucionar los problemas que enfrenta? Cross (2011) señala que el método más apropiado es la abducción ya que sugiere que algo puede ser. La abducción es la lógica del diseño. Por ejemplo, a los diseñadores se les pide que diseñen un teléfono para personas maduras; se sabe que a las personas maduras les gusta la simplicidad, las formas y los colores elegantes; por lo tanto, se propone un diseño con un estuche blanco, suave, con contornos delicados y botones negros transparentes (una de las muchas propuestas posibles para lograr claridad y elegancia).

La abducción es definida por la RAE (2020) como un “silogismo cuya premisa mayor es evidente y la menor menos evidente o solo probable, lo que hace que la conclusión sea poco probable”. El diseñador, ante un problema, tiene un cierto abanico de respuestas, sin embargo, dentro de su proceso de diseño esa suposición

tiene que ser comprobada y verificada para poder determinar cuál es la mejor solución que entre las menos esperadas o las más obvias.

Un ejemplo práctico es el diseño de un vestido para una gala. Cuando el cliente va con la diseñadora de modas le presenta el contexto en el que utilizará la prenda, le habla de sus gustos, de sus miedos e incluso le habla de las zonas de su cuerpo que le son desagradables y que no quiere destacar. Tomando esa información, la diseñadora de modas empieza a generar, por medio de la abducción, ciertas respuestas o soluciones ante el problema planteado, comienza a hacer bocetos, realiza los patrones, comienza la confección del vestido y hace diferentes pruebas con la cliente para ajustar la prenda que va a presentar. Al final, el vestido realizado es completamente diferente o no era la respuesta obvia que ni el cliente, ni el mismo diseñador habían pensado, ya que los ajustes, el proceso y el avance de la realización del vestido hacen que se dé una solución completamente diferente a la que se estaba esperando.

Cuando el diseñador recibe un problema por parte de un cliente un aspecto clave del enfoque radica en definir o enmarcar el problema a resolver, que no siempre es lo mismo que "el problema dado". La meta se establece en un nivel alto, con objetivos claros y en términos directos que incluso pueden parecer simplistas, pero siempre a partir de un principio ético y de trabajo. Es esta sencilla claridad la que podría hacer que otras personas concluyan que la meta es imposible, por lo

tanto, se necesita un trabajo intenso para desarrollar, evaluar y refinar los detalles de la solución. La creatividad sigue siendo "1% de inspiración y 99% de transpiración". El concepto claro y generativo no se "encuentra" simplemente en el problema dado, sino que es creado en gran parte por el diseñador. No se trata de reconocer un patrón preexistente en los datos, sino de crear un patrón que vuelva a formular el problema y sugiera direcciones hacia una solución (Cross, 2011).

Los métodos de trabajo del diseñador innovador son, en su mayor parte, no sistemáticos. Hay poca o ninguna evidencia del uso de métodos sistemáticos en el pensamiento creativo, Cross habla de que los diseñadores innovadores parecen estar demasiado involucrados con la urgente necesidad de diseñar querer, necesitar, retroceder y considerar sus métodos de trabajo. Su enfoque de diseño es estratégico, no táctico. Una característica importante de su estrategia es el trabajo paralelo: mantener de forma simultánea la actividad de diseño en muchos niveles, como en la actualidad se observa en la forma de trabajar en las agencias.

Cross (2011) enuncia tres aspectos estratégicos claves que se presentan en el pensamiento de diseño que parecen comunes:

1. Adoptar un **enfoque de sistemas** amplio para el problema, en lugar de aceptar criterios de problemas estrechos.
2. **Encuadrar** el problema de una manera distintiva y a veces bastante personal.

3. El diseño a partir de los **primeros principios** (Capítulo 4, párr. 20).

Cuando se habla de la naturaleza de los problemas de diseño significa que analizar y comprender el problema es una parte importante del proceso. La inteligencia del diseño se puede utilizar para planificar una estrategia de búsqueda y para responder a cualquier pista sobre la manera de seguir durante la búsqueda de la solución. Es decir, se sugiere que el diseñador puede tener un mapa o un modelo del proceso de diseño para guiar y controlar la búsqueda, esto es una referencia directa a lo que después se llamaría *Design Thinking*. Esto ayuda a entender que se precisa de inteligencia para desarrollar el proceso de diseño, por lo que el creativo o diseñador la necesitan en alto grado para destacar u obtener habilidades como la planificación, la revisión, la reflexión, la adaptabilidad y, sobre todo, la posibilidad de crear soluciones novedosas y diferentes (Cross, 2011).

La inteligencia de diseño a la cual hace referencia Cross habla de una estructura que el diseñador, o el creador, tiene que realizar para poder encontrar la solución al problema que se está planteando. La forma de pensar del diseñador no es diferente de la de cualquier persona que quiere crear o dar una solución a un problema, la diferencia radica en el ejercicio o la habilidad que se va adquiriendo con base en la práctica constante. En general, los procesos de diseño que se viven en una agencia, si se pudieran resumir, toman elementos base que Cross señala y

que después se convierten en el *Design Thinking* como tal. Pero, en general, ese proceso ayuda a resolver cualquier problema que se presente.

La inteligencia de diseño implica una interacción intensa y reflexiva con representaciones de problemas y soluciones, y una capacidad para cambiar fácil y rápidamente entre representaciones concretas y pensamientos abstractos, entre hacer y pensar. Una visión del pensamiento de diseño como una forma distinta de inteligencia no significa que algunas personas "lo tienen" y otras no. La capacidad de diseño es algo que todo el mundo tiene, hasta cierto punto, porque está dentro del proceso de generación de conocimiento como una función cognitiva natural y, al igual que otras formas de inteligencia y capacidad, la inteligencia de diseño no es solo un "talento" o un "don", sino que puede ser entrenada y desarrollada. De lo contrario, ¿cuál sería el punto de tener escuelas de diseño? (Cross, 2011).

Concluyendo este apartado Cross ayuda a situarse en la vivencia del diseñador y éste, al final, resuelve problemas. Por ese motivo, las estructuras presentadas por los autores anteriores a su época como Herbert Simon, Donald Schön, Richard Buchanan y Bryan Lawson son aplicables al trabajo profesional de un diseñador. La realización de un edificio, la construcción de un objeto o simplemente un anuncio publicitario son soluciones que comenzaron siendo planteadas por un problema, por el cual tuvieron un proceso que propusiera al cliente la solución que cubriera su necesidad. La diferencia entre un problema

común y un problema de diseño es que este último solicita ciertos parámetros estéticos-creativos y funcionales para la ejecución de la solución y, por lo tanto, es preciso hacer o llevar a cabo una estructura. El *Design Thinking* cumple con los elementos necesarios para resolver tal situación.

Además de ser una metodología de trabajo basada en la creatividad, la propuesta de un *Design Thinking* (RE) Considerado, define una ética del trabajo, una forma de ideología humanista heredera de la teoría del diseño, al menos desde los años 60. Si bien actualmente la práctica se orienta hacia la innovación, no por ello pierde de vista su responsabilidad social. Así pues, se puede hablar de una metodología al servicio de la empresa, que es creativa, centrada en el usuario y responsable con el entorno, sin por ello dejar de resultar rentable. Esta es quizás su mejor baza, demostrar que la atención al medio ambiente y a las necesidades reales de las personas puede ser una ventaja competitiva.

1.4.6. Klaus Krippendorff



Figura 22. Klaus Krippendorff. Recuperado de: <https://en.almamater.si/klaus-krippendorff-fs225> (2006)

Por último, se tiene que contemplar a Klaus Krippendorff (2006) que parte de un enfoque filosófico y semántico para definir el diseño como una cuestión que crea significados (en lugar de artefactos, como lo entendía Simon). En el proceso de diseño el significado es el núcleo y el artefacto, o el producto de diseño, se convierte en un medio para comunicar estos significados. Tal vez se podría hablar de un giro analítico o lógico del diseño alejado de una orientación de arte y artesanía. Sin embargo, por muy impresionante que sea la base del diseño, convertir a los diseñadores en científicos y maestros de las representaciones formales no ha

demostrado funcionar a largo plazo. Krippendorff se preocupa por el texto y el material intertextual del discurso de la producción de diseño, es decir, que no solo sea un elemento bello o funcional, sino que produzca en el usuario un significado que haga de la solución de diseño algo especial y único.

La importancia de este pensador no es tanto su aportación a la estructuración de los pasos o del proceso del *DT*. Su aporte radica en darle un nuevo giro a lo que en verdad se está diseñando, por lo que se centra en la importancia de investigar los entornos semánticos del mercado-usuario para que se diseñen significados de acuerdo con las realidades.

Krippendorff parte de la "semántica del producto" como una indagación de las cualidades simbólicas de las cosas y como una herramienta de diseño para mejorar estas cualidades culturales. Es decir, la importancia de la simbología en ciertos entornos culturales no debe ser pasada por alto para la producción o creación de un diseño (Krippendorff, 2006).

La semántica y la importancia del significado que propone Krippendorff para el diseño aportan el elemento de innovación que en estos tiempos tiene gran importancia. Un ejemplo de ello es el Nintendo Wii que en su momento fue una propuesta innovadora, no sólo por la tecnología que contenía, sino por otorgarle un

sentido significativo al videojuego dando importancia a la socialización de los juegos que contenía (Johansson-Sköldberg, U. Woodilla, J. Çetinkaya, 2013).

El Nintendo Wii ciertamente provocó un cambio de paradigma lo cual ciertamente significó un cambio semántico. Dicho giro semántico propuesto por Krippendorff dotó de sentido significativo, en este caso específico de los juegos de Nintendo Wii, confiriendo importancia a la socialización, en donde el miembro del grupo llega a asumir las pautas de comportamiento de un determinado clan y sus códigos de normas, valores, actitudes, etc.

Krippendorff (2006) hace referencia al proceso histórico que ha vivido el diseño al hacer mención de dos grandes escuelas que hicieron un gran aporte al desarrollo de esta disciplina:

La Bauhaus, por ejemplo, que pretendía humanizar la cultura de masas, logró convertir muy pocos de sus diseños en productos de masas. En cambio, alimentada por la fascinación por las formas geométricas y los objetos de arte no representativos (experimentales), proporcionó a los museos sus diseños únicos. La Escuela de Ulm, sucesora de Bauhaus, abarcó completamente la producción en masa, incluso en su departamento de arquitectura, y tuvo éxito en la configuración de la cultura industrial posterior a la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, no se dio cuenta de que

prosperaba en una necesidad emergente de las élites culturales de la posguerra de distinguirse de la generación de la guerra con la ayuda de nuevos tipos de productos de consumo (p. 5).

De esta manera puntualiza que el diseño está correlacionado con varios cambios intelectuales, culturales y filosóficos. Estos se dan gracias al aporte que han hecho las anteriores escuelas que desarrollaron y crearon una real propuesta de diseño y, por lo tanto, también hicieron varios cambios radicales en el entorno social y tecnológico en el que ahora se practica el diseño. Por ejemplo, el uso de celulares o de las redes sociales han influenciado en el entorno cultural en que vivimos hoy en día (Krippendorff, 2006).

La parte más importante de estos movimientos se ha relacionado con el uso del lenguaje, el diálogo y el discurso. El lenguaje es un artefacto cultural que permite a los humanos coordinar sus concepciones, participar en acciones conjuntas para construir y reconstruir las realidades que ven. Por lo tanto, es la principal fuente de concepciones cuando se habla de que la lengua llama la atención por la importancia que tiene al formar parte de la concepción de la realidad que lleva a la autorreferencia: “los seres humanos son el ser que se convierte en lenguaje” (Krippendorff, 2006).

El autor nos hace referencia y nos remite a darle importancia al entorno cultural, a los diferentes significados que existen en los lenguajes que se viven, hablando en términos en el contexto del diseño, conlleva a darle gran importancia al enfoque humano (no humanismo), sino a los significados que genera el hombre. Así es como nace el término “Diseño Centrado en el Hombre” (Human Centered Design) gran tendencia que vive el diseño actual.

El “Diseño Centrado en el Hombre” evita el dualismo entre la fascinación cartesiana por el espíritu humano y la preocupación por el funcionamiento de la materia (es decir, lo estético y lo funcional, elementos indispensables en los procesos de diseño que aportaron las escuelas de la Bauhaus y Ulm). También sería un error pensar que el giro semántico en el diseño es un mero cambio de actitud objetividad perfecta (funcionalidad) y subjetividad (estética) por los avances tecnológicos (Krippendorff, 2006, p. 39-40).

Al hablar del giro semántico en el diseño Krippendorff (2006) aclara:

El giro semántico equivale a un cambio en el paradigma, un cambio en la base del diseño. Proporciona una red de conceptos interconectados con consecuencias bastante radicales para los diseñadores en ejercicio, no un conjunto de ideas aisladas. El giro semántico reconoce la participación humana en los artefactos del diseño, reconociendo no solo que los diseñadores son humanos, se

comunican con los demás a través de la tecnología que desarrollan y participan en la constitución social de la realidad, sino que también son afectados en su humanidad para hacer frente a lo que hacen con ella. Los artefactos son prótesis de la mente humana, del ser y del hacer. Darse cuenta de las implicaciones de este cambio no es un simple giro (p. 40).

Krippendorff aporta un nuevo giro al diseño, donde ya no se diseñan sólo objetos, imágenes, ilustraciones o prendas, se diseñan lenguajes y significados. Con esto hace avanzar la visión del diseño al no quedarse en sólo una construcción artesanal o productora, sino en un proceso intelectual alto que requiere elementos como la investigación, el análisis, la reflexión y la ejecución de un algo.

En este giro semántico, sin embargo, puedo entender que algunos diseñadores lo encuentren un tanto alejado de lo tangibles y lo entiendan más como un desafío para repensar el diseño. Sin duda las críticas son siempre bienvenidas, pero desde la posición de la investigación, ya ubicado en el campo emergente del diseño de interacción, fusionando la interacción entre el hombre y la computadora, los campos tradicionales del diseño y la teoría de los medios de comunicación y la comunicación se adhiere plenamente a esta "nueva base del diseño" con su enfoque en la comunicación, la interacción y la participación por y con los humanos y los artefactos.

Desde otra perspectiva, en el diseño de interacción también parece haber otro giro a la vuelta de la esquina: "el giro espacial". No es un giro que se aleje de la comunicación y de las "comunidades de práctica", sino dirigido hacia la importancia de la "creación de lugares" más allá de la idea de espacios culturalmente invertidos y hacia una heterogeneidad material local y global. Ejemplo: el campo de la colaboración con apoyo informático con la "situación", la "localización" y la "colocación" de conversaciones (haciendo del contexto y el espacio algo intrínseco a la actividad humana y no externo), de la interacción hombre-computadora la "encarnación" y la "performatividad" de la interacción, y desde el diseño participativo un enfoque en la "configuración de lugares para el diseño" y la "apropiación espacial del diseño en uso". Este "giro espacial" en el diseño de interacción, con su enfoque en el papel de la materialidad del espacio, adquiere resonancia en los discursos actuales en los campos de la comunicación humanística, como la teoría cultural y la antropología, así como con el discurso contemporáneo en la arquitectura sobre el espacio y el lugar. ¿Está esto en sintonía con el "giro semántico"?, se propone un sí, y *Design Thinking* (RE) Considerado va en camino de estas innovaciones.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del problema

Anteriormente en el apartado del Rationale se destacaron las motivaciones y las cuestiones éticas que propiciaron esta investigación y como parte del proceso que se ha llevado dentro de toda la investigación, se detectaron ciertas confusiones sobre el término y lo que se puede comprender sobre el *Design Thinking*. Dentro de las disciplinas de diseño aún no es totalmente comprendido y eso mismo pasa con disciplinas o áreas fuera del diseño mismo. Por lo tanto, era necesario sentar las bases del término para poder establecer el planteamiento de la investigación y mantener congruencia con este proceso de resolución del problema, a pesar de que se sale del esquema tradicional de tesis, si fue conveniente que también el lector (porque así lo vivió el investigador) tenga un proceso de inmersión y sobre todo de empatía hacia el objeto de estudio que se estaba desarrollando. El *DT*, a pesar de ser un término fácil de entender, por experiencia, fue necesario conocer el contexto y el desarrollo del término.

Por otra parte, se muestra un auge en el diseño, entendido como aquel proceso que mejora la vida de mujeres y hombres, ya sea de manera comercial o social. Sin importar cuál sea la intención, es necesario mostrar y entender cómo funciona el procedimiento para aplicarlo en la vida diaria, no sólo en un entorno estético, sino mostrando su desarrollo, sobre todo adaptado al contexto del habitante de Monterrey.

De esta forma la intención es saber la situación actual del *DT* en el contexto local para comprender los factores, las tendencias y las fuerzas que operan en su mercado. Es así, que se puede plantear una pregunta inicial que ayudaría a poder comenzar el proceso de investigación: ¿Las agencias de diseño de Monterrey siguen la metodología del *Design Thinking* como está establecido, o han realizado cambios o adaptaciones según sus necesidades y su creatividad?

2.1.1. Preguntas de investigación

La pregunta principal parte para explicar y entender cómo ha cambiado o ha sido modificada la metodología del *DT* en las agencias, su comportamiento y adaptación. Esta información es vital no sólo para el ámbito del diseño, sino también porque éste poco a poco se ha estado involucrando en muchos entornos.

Esta investigación se ha realizado de acuerdo con las siguientes interrogantes:

Pregunta general:

¿En qué medida el proceso adaptado del *Design Thinking (DT)*, empleado ya de forma empírica en las agencias de diseño, proporciona una mejora creativa a los diseñadores de la región de Monterrey?

Preguntas específicas

1. ¿Cómo se ha adaptado el *Design Thinking* empleado de forma empírica en las agencias de diseño en Monterrey?
2. ¿Cuáles son los pasos del *Design Thinking* que los creativos de Monterrey han innovado en las agencias de diseño y usan para el desarrollo de sus proyectos de diseño?
3. ¿Qué factores han aportado los diseñadores de Monterrey para aplicar el *DT* en diferentes ambientes como aspectos laborales, educativos o incluso en búsqueda de soluciones personales?

2.1.2. Objetivo general

Con todo lo planteado, el objetivo general de toda la investigación es: **Establecer los pasos metodológicos (innovados) del *Design Thinking*, adaptado a la idiosincrasia de los diseñadores de la región, basado en una observación no participativa en las agencias de diseño de Monterrey para mejorar el desarrollo de sus proyectos creativos.**

2.1.3. Objetivos específicos

- Realizar una investigación que ayude a entender lo que es el *DT* para definir el término en el proceso de adaptación de las agencias de diseño y sus creativos en Monterrey.

- Establecer una metodología de investigación que ayude a profundizar y a entender la forma de aplicar el *Design Thinking* en el contexto cultural de las agencias de diseño de Monterrey.
- Distinguir los procesos de solución de los proyectos de las agencias de diseño de Monterrey para establecer una metodología con base a la observación performativa en el contexto cultural del *DT* en Monterrey y que ayude a entender el concepto en la práctica del diseñador.

2.1.4. Hipótesis

La hipótesis que se plantea comprobará que, a partir de la observación de los procesos creativos y entrevistas entre los diseñadores de las agencias de diseño de Monterrey (ADM) y empleando las técnicas del *DT* (empatizar, definir, idear, prototipar y testear), se ha producido una metodología propia a partir de las variantes de los diferentes usos de este, es decir, se parte de la suposición que las agencias han desarrollado su propia metodología influenciada por el entorno cultural y que por lo tanto han tenido que resolver sus propias problemáticas en base a una metodología reformada por su propia experiencia.

La hipótesis probará que ésta es viable para generar nuevas ideas en términos de soluciones creativas para el mundo del diseño en general y aportará nuevos rumbos al *DT* mismo en el ámbito global. Esta investigación, igualmente, detectará qué elementos se han añadido a la tradicional teoría del *DT* desde la práctica de las agencias en el noreste mexicano.

Probada dicha hipótesis, se propondrá la incursión en el mercado mundial, ofreciendo dicha innovación metodológica a las diferentes empresas y escuelas generando alternativas y posicionando a los creativos de la región en el mercado del diseño global.

La premisa que establece esta hipótesis es contemplar el hecho de que las agencias de diseño en Monterrey han agregado elementos, procedimientos y características o valores al *Design Thinking*, aportando una parte fundamental de la cultura regiomontana a este proceso innovador usado a nivel internacional en el ámbito del diseño.

Se tiene la teoría de que el uso del *Design Thinking* es realizado de manera empírica en las agencias de diseño en Monterrey, aunque no son conscientes del uso de dicho proceso o de la metodología. Por lo tanto, no detectan la influencia que tienen en el campo internacional de este proceso al desarrollar sus procesos creativos

La anterior hipótesis se puede contrastar con la realización de una hipótesis nula en donde se contempla que las ADM no tienen una metodología propia y que por lo tanto no se ha usado se tiene contemplado el uso del *DT* en el proceso de creación de las mismas agencias. También se tiene que contemplar que el entorno cultural de la región no ha influenciado o modificado el proceso de resolución de problema en las ADM.

2.1.5. Justificación de la investigación

La investigación explora el concepto del *Design Thinking* entre las agencias de diseño de Monterrey como un fenómeno que refleja la creatividad y la imaginación del ser humano resultado de nuestra herencia cultural. Esto ha permitido diseñar el mundo, de acuerdo con necesidades del quehacer de la vida humana en sociedad. El diseño, al ser reflejo de la condición social en la que aparece y toma forma, se torna testimonio y documento del pensamiento y actividades de la temporalidad en la que fue producido.

Tomando en cuenta la “antropología de la innovación” en el imaginario social instituyente, en el que las significaciones sociales se articulan en el flujo ininterrumpido de un proceso continuo identitario, se propone que el *DT* es uno de los principales agentes de esta resignificación a las prácticas de diseño autogestoras. Estudios recientes demuestran que los diseñadores se involucran cada vez más en la toma de decisiones y sus herramientas tienen injerencia en procesos empresariales modificando los imaginarios sociales desde postulados no oficializados por los discursos instituidos, y proveyendo nuevas formas de pensamiento y acción.

Por esta razón, el estudio de cómo aplican el *DT* las agencias de diseño de Monterrey ayudará, no sólo a saber cómo éstas han respondido a solucionar los problemas que se presentan en su trabajo diario, sino a entender cómo, desde este

entorno cultural, se han sabido resolver problemas y podido llevar dichas soluciones a diferentes ámbitos.

La importancia de lo anterior radica en las aplicaciones, es decir, si se entiende cómo se resuelven los problemas fuera de las disciplinas de diseño se pueden utilizar los métodos para diferentes áreas como la medicina, la ingeniería y la realización de leyes. Además, en esta época en donde el emprendimiento y la realización de las *start up* se vuelven motor de las economías, la aplicación del *DT* en estas se vuelve fundamental e importante.

En una conferencia llamada *Design Thinking desde cero* (Mallen, J.E. 2018), una de las asistentes preguntó la posibilidad de utilizar este proceso en las áreas como las leyes o legislación, la respuesta fue interesante y precisa: “El *DT* parte de la empatía hacia la sociedad o los diferentes círculos en que se vaya a aplicar y su normativa en la creación de leyes es una respuesta para las problemáticas que se viven en una sociedad”.

Incluso en el entorno educativo en el que el profesor tiene que realizar un programa de estudio, este debe estar basado no sólo en lo que él piensa, sino en lo que sus alumnos necesitan. Es decir, construir con base en técnicas que se encuentran fuera de lo que aprecian los alumnos sería un ejercicio estéril y sin objetivo.

Pero, más allá de todo esto, entender el *DT* no sólo es importante para las áreas de trabajo, también es vital para la vida diaria. Al entender cómo se ha aplicado desde el entorno cultural también ayuda a aplicarlo a la vida habitual y rutinaria de cualquier persona que tiene que resolver los diferentes problemas cotidianos.

Este estudio plantea el entender no sólo las formas en que se diseñó, sino también la manera en que los diseñadores han resuelto los problemas que se les presentan y por lo tanto poder aplicar el hallazgo de su metodología en cualquier entorno global que se presente.

2.1.6. Alcance de la investigación

Es importante distinguir que la investigación que se presenta, aunque se le ha dedicado una parte a sentar las bases, no tiene como objetivo resolver el concepto del *Design Thinking* como tal, es decir, no se pretende ni afirmar que el *Design Thinking* sea la mejor opción para un proceso de diseño y tampoco se busca desarrollar, o constatar que las agencias del diseño realmente aplican al pie de la letra el proceso de *DT*. No es importante conocer el proceso en sí, sino que es preciso dimensionarlo de una forma más amplia: el *Design Thinking* es una forma de aprender mientras se crea y se busca crear soluciones que se adapten mejor a las necesidades de los usuarios.

Así como no se busca la forma en que las agencias de diseño de Monterrey llegan a obtener sus resultados. Tampoco se pretende dar un aporte moral al señalar si esos resultados son buenos, malos o exitosos. Lo que la investigación pretende es analizar y entender cómo las agencias logran sus propios procesos y cómo los desarrollan. Además, la razón fundamental de este proyecto de investigación es comprender cómo el entorno cultural en el que viven y el desarrollo cultural en el que están inmersas éstas han modificado sus procesos para poder dar resultados innovadores a dicha metodología.

No se busca moralizar, criticar u opinar si lo que hacen es correcto o no, sino realizar una observación de campo y exponer qué es lo que están haciendo, como suceso, como variable, para analizarlo en un momento dado con otros procesos o en otras investigaciones. El propósito principal es analizar esa información y que dicha información quizá ayude en la manera en la que se aplican procesos en otras áreas laborales o incluso en aspectos del campo educativo.

La investigación no pretende solamente dar a conocer el éxito del *Design Thinking* en los procesos de las agencias de diseño de Monterrey, la intención es saber el cómo se está planteando o desarrollando, si es que se ha modificado o si se han hecho cosas para dar resultados a sus diferentes maneras de ver. Es así, pues, que la investigación que se desarrolla a continuación tiene como alcance

hacer una observación sin afán de criticar, juzgar ni dar planteamientos o cuestiones morales, sino simplemente nombrar qué se hace o la manera en la que se desarrolla, y llegar a la conclusión del aporte que se están generando en las agencias del diseño de Monterrey sobre el *DT*.

2.1.7. Limitaciones de la investigación

Dos de las grandes limitaciones que se han detectado para desarrollar esta investigación tienen que ver con la información que las ADM pudieron dar. Se detecta de manera muy temprana (que después influirá en las conclusiones de la investigación) que las ADM no permiten el acceso a cualquier persona y se muestran renuentes a que se observen sus procesos internos. Sin embargo, es importante entender que las ADM viven cierta cultura, cierto fenómeno y ciertos elementos que hay que descubrir y que, hasta cierto punto han afectado a la investigación.

Se puede mencionar la importancia que las ADM le dan a la cuestión económica y por lo tanto ha hecho que muestren cierto recelo o desconfianza para que una persona externa pueda hacer una investigación por miedo a causarles un problema con su cliente e incluso que les robe la información o las mismas ideas que se están generando. También se destaca la competitividad que existe entre las personas que trabajan en la agencia, lo que hace que muestren mucha desconfianza y dificulte la generación de una investigación, al grado de que este

factor fue un elemento que dificultó el avance de la investigación e incluso pudo haber modificado los resultados de los hallazgos.

La otra limitante de este estudio es la cuestión de explicar el *Design Thinking* como tal. Como ya se ha dicho antes, esta metodología por sí misma, por cuestiones de traducción, de cultura y de aplicación se ha malentendido y se han hecho interpretaciones que no son correctas, un ejemplo de ello es interpretar el *DT* como una metodología creativa y en específico afirmar que es “La Metodología del diseño”, cuando ya se ha hablado de que es una herramienta más y que el *DT* tiene como objetivo la resolución de problemas independientemente de la parte estética, pero eso no está peleado con que las disciplinas de diseño la utilicen. Como parte del apartado de empatía, la investigación ha desarrollado respuestas, explicar, desarrollar y decir lúcidamente qué es el *DT* y por ese mismo motivo se vio en la necesidad de hablar primero del de esta metodología para que todos tuviéramos claro el objeto de estudio que se está realizando.

IDEACIÓN

3. IDEACIÓN

3.1. Agencias de diseño

Las agencias de diseño como se conocen han tenido un gran proceso de cambio a través del siglo pasado y en la actualidad siguen estando en ese proceso de evolución, desde concebirla como un taller artesanal, a cambiar a grandes compañías que generaban grandes campañas y ahora en el fortalecimiento de los pequeños y medianos estudios en donde se aprecia más el talento creativo interdisciplinar y no sólo la parte masiva, poco a poco se han diversificado, de modo que en la actualidad se puede observar cierta unión y esfuerzo de trabajo. En este apartado se hace un esfuerzo por resumir de manera general la evolución que han llevado.

En un primer momento es necesario hablar de las agencias de publicidad, como esos estudios que hacen campañas publicitarias. En estos lugares un tipo de recurso humano diferente, que genera estrategias o esfuerzos de venta de algún producto o servicio. El nacimiento de este tipo de agencias surge de una necesidad que comienza en la Revolución Industrial, a finales del s. XIX, por anunciar los productos que se estaban elaborando en aquellas grandes empresas que fueron poco a poco naciendo.

Uno de los primeros esfuerzos que se dieron como un conjunto publicitario, o una agencia publicitaria, fue en 1836 a instancias de Emile de Girardin, propietario del periódico francés *La Presse*, quien decide como modo de ampliar las ventas del diario, reducir los precios en un 50% en relación con otros, financiando su publicación con los avisos de las empresas (Barbier y Bertho Lavenir, 1999). Este hecho trajo consigo que se empezara a destacar la importancia de la publicidad. De forma paulatina se fueron creando equipos de trabajo o departamentos que le empezaron a dar la importancia a la publicidad con la intención de mejorar las ventas de los productos o de darlos a conocer a un mayor número de personas.

Joan Costa (2007) afirma la gran importancia de las agencias que se fueron gestando desde el comienzo de la Revolución Industrial:

La publicidad había nacido con el industrialismo temprano, en una sociedad de la necesidad, donde había más deseos que productos para satisfacerlos. Fundada en el siglo XVIII, como consecuencia de la producción industrial y con el fin de fomentar el consumo de productos manufacturados, vino a ser la bomba auxiliar que movería el sistema de producción masiva (p. 50).

Es así como durante la segunda mitad del siglo XIX surgen las primeras agencias de publicidad, muchas de las cuales, como Ogilvy o JWT, entre otras, aún subsisten como líderes mundiales en ese mercado. Un hecho de gran importancia

fue la propaganda que se dio para la Primera Guerra Mundial en donde se destacan los grandes esfuerzos publicitarios realizados desde ciertos grupos de agencias para motivar al enrolamiento. Por un lado, se trabajó toda una ideología con la propaganda rusa de la revolución, por otro lado, en Occidente, Estados Unidos hizo un gran esfuerzo mediante a la unión del gobierno y las agencias de publicidad, que en ese momento comenzaban a tomar fuerza.

A partir de la década de los años cincuenta y sesenta del s. XX se comienza a resaltar la importancia de la publicidad y ya se comienzan a ver estructuras muy parecidas a las que se conocen actualmente. Gracias a la idea de diagnóstico y planificación de la comunicación es que en los años setenta la importancia de las agencias de publicidad, principalmente en Estados Unidos, cobra mucha fuerza.

Paralelamente a las agencias de publicidad también se comienzan a desarrollar agencias en otras áreas de diseño, sobresaliendo las agencias de arquitectura, en las que también presentan estructuras muy parecidas. La diferencia radica en la disciplina central que manejan, por una parte, las agencias de publicidad se enfocan completamente en estrategias de comunicación con todo su equipo, tales como: diseñadores gráficos, creativos, realizadores de *copy* y todos los trabajadores que tienen relación con las artes gráficas; las agencias de arquitectura, por otra parte, se destacan por conformarse por: arquitectos, *renderistas*,

decoradores y constructores cuyo objetivo es construir o realizar un diseño urbanístico.

En las décadas de los años ochenta y noventa también se comienzan a formar agencias con otro matiz disciplinario como las agencias de modas y principalmente las agencias de diseño industrial. Una de las más importantes es IDEO que comienza como una agencia de diseño industrial, pero fue de las primeras que empezó a borrar las líneas interdisciplinarias y empezó a llamar a toda su creación “diseño”, es decir, a partir de ellos se dejó de ver la especialización de las agencias y por lo tanto la contratación no era solo de una rama o disciplina, sino que se dieron cuenta de la importancia de tener muchas disciplinas y puntos de vista al proceso de diseño que se desarrollaba en sus proyectos. Esto da comienzo a una tendencia actual en donde la intención del diseño es perder todo matiz de oficio y comenzar ser más un solucionador de problemas por medio del diseño mismo, independiente de que disciplina se ocupe.

Por lo tanto, el perfil de las personas que colaboran en esta agencia no es tan específico como el de las agencias publicitarias o las agencias de diseño arquitectónico. Ellos comienzan a trabajar los términos del *Design Thinking* (como se conoce en la actualidad) y la filosofía multidisciplinaria, además de ser los primeros que comienzan a mirar a autores o pensadores como Herbert Simon y Donald Cross, entre otros.

IDEO fue de los principales casos de éxito en donde se comenzó a entender el diseño ya no como un oficio. Su historia comienza con el diseño de productos de consumo, sin embargo, actualmente es una agencia de consultoría. Hoy en día, la misión de las agencias de diseño va más allá de la búsqueda de soluciones por medio del diseño, independientemente de las ideas que tenga el cliente, la idea ahora es buscar problemas y dar soluciones gracias al esquema que presenta el *DT*.

3.1.1. Delimitación de las agencias de diseño de Monterrey

Para este estudio es importante definir y comprender qué se entiende por agencia de diseño. De no hacerlo así, se corre el riesgo de malinterpretar el objeto de estudio o creer que en la actualidad se continúa trabajando en un entorno donde la importancia de esta disciplina radica en ser un oficio y no una búsqueda de soluciones a problemas por medio del diseño.

Actualmente existen muchos tipos de agencias de diseño en Monterrey, que van desde las agencias de arquitectura, las agencias de diseño industrial, las agencias de diseño publicitario, hasta otras más nuevas, como las agencias de marketing general, entre muchas otras variantes. Para este estudio no se hizo distinción en su orientación o su naturaleza, sino que se trató de buscar cierto enfoque de diseño general y no se centraron a una agencia con una disciplina de

diseño específica, ya que se cree que la tendencia es cada vez marcar la desaparición de las disciplinas de diseño para dar lugar a la creación de conjuntos de estructuras en donde la intención está más encaminada a una consultoría.

La búsqueda de las agencias de diseño para el directorio, que más adelante se explicará, no tiene una especificidad. Se buscaron las agencias como tal sin mirar su disciplina o su oficio y, a pesar de las muchas agencias que hay en Monterrey, la búsqueda no incluye agencias exclusivas como las de arquitectura ya que, por la misma tendencia que se vive, el DT se desarrolla de una manera más multidisciplinaria.

A partir de este momento cuando se haga referencia a las agencias de diseño en Monterrey (ADM) este estudio estará refiriéndose de manera general a aquellas agencias de diseño que pueden tener consultorías de diseño, tanto como a las agencias especializadas en una disciplina o un oficio. El estudio se enfoca principalmente en aquellas agencias que tienen una función de consultoría y que, de cierta manera utilizan (consciente o inconscientemente), el *DT* dentro de su proceso de trabajo.

3.1.2. Estructura de las Agencias de Diseño

Actualmente las agencias de diseño en Monterrey, y en México (en parte provocado por el auge del *Design Thinking*), han operado un rápido crecimiento

implementando estructuras adicionales de organización para sus equipos de trabajo. Hoy, dichas agencias de diseño dan prioridad a ofrecer servicios multidisciplinarios, es así como se pueden encontrar recursos humanos especialistas en las diferentes disciplinas del diseño. Además de profesionales de ramas que enriquecen el proceso creativo mismo y aportan, desde su área, una respuesta profesional más amplia a la problemática de diseño que se está resolviendo en estos tiempos en el ámbito global.

En las agencias de diseño se pueden encontrar microuniversos muy especializados. Es vital para este estudio ofrecer un panorama general de la configuración de estas asociaciones, hoy tan estructuradas. Todo esto para dar cuenta de un análisis sociológico y poder entender el actuar y la razón de su producción de diseño.

En estos microuniversos del diseño se puede encontrar una estructura básica administrativa, u organigrama, que se presenta en la siguiente en la figura 24 y que da eje y soporte a la interacción del personal que labora. Su función es tener control de las relaciones con los clientes y los negocios que se llevan a cabo con ellos, al mismo tiempo que se gestionan las relaciones con los contratistas en cada proyecto o acuerdo de trabajo.

En la estructura del ya mencionado organigrama se puede encontrar al vicepresidente creativo, quien coordina a todos los creativos de la empresa para generar una campaña o un servicio de diseño. Así mismo, estos últimos participan activamente en los niveles tanto económicos como creativos de la compañía ya consolidada.

También se puede encontrar en su puesto estratégico, al director creativo, mismo que se encarga de supervisar al equipo creativo durante el desarrollo de un proyecto determinado. Éste, además, trabaja con los ejecutivos de cuentas, todo esto para un fin específico: corroborar que las necesidades de los clientes se estén cumpliendo dentro del trabajo que se esté desarrollando. Una de las grandes responsabilidades del director creativo es la conceptualización de ideas, mismas que servirán para desarrollarlas luego de un exhaustivo escrutinio con su equipo de trabajo o igualmente supervisar que estas se lleven a cabo de forma correcta.

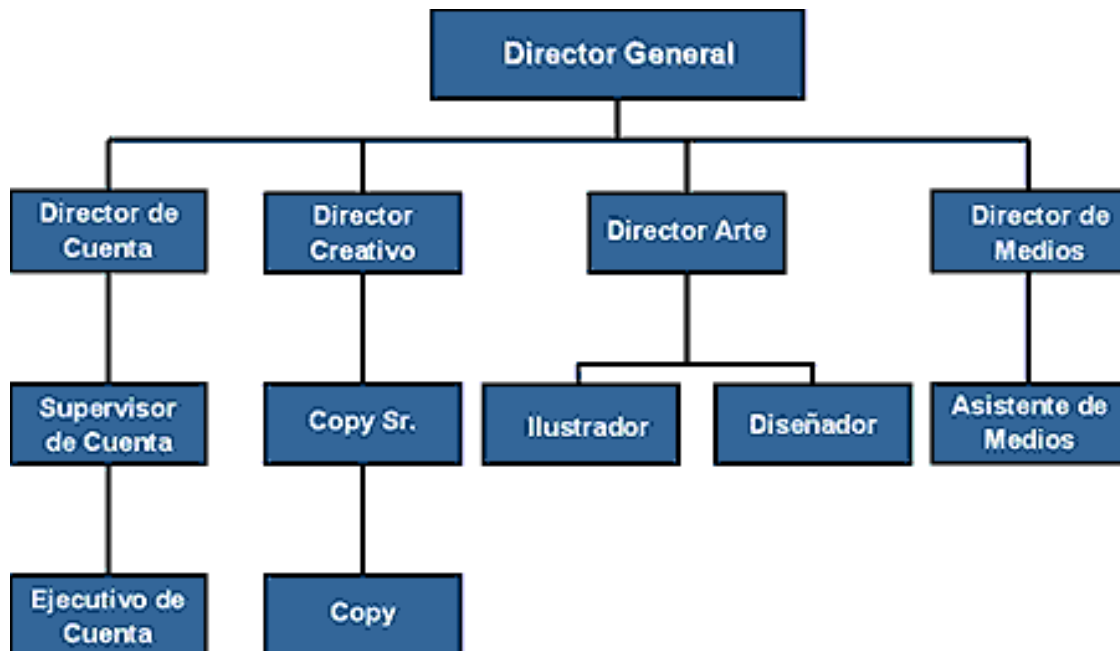


Figura 23. Ejemplo del organigrama de una agencia de diseño. Recuperado de: https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_el_Aula/organigrama_de_una_agencia_de_publicidad_ad.htm#.XrLcj6hKiUk (2009)

El director de arte es el responsable de traducir a una forma visual “la idea” que se quiera desarrollar. Es el responsable de los elementos compositivos como imágenes, colores, tipografías, etc. El poder de las imágenes como lo menciona en el libro de William John Thomas Mitchell *Teoría de la Imagen* menciona, que se necesita una crítica de la cultura visual que permanezca alerta ante el poder de las imágenes para bien y para mal, capaz de discriminar entre la variedad específica histórica de sus usos. Partiendo de una constelación de iniciativas interdisciplinarias relacionadas en la crítica y teoría literaria, la crítica filosófica de la representación y algunas nuevas direcciones en el estudio de las artes visuales, el cine y los medios de masas centrando el estudio en aquello que la NEH llama el problema de y la imagen (2009). Con lo anterior se puede mencionar que es una labor delicada y de gran responsabilidad, para el director de arte, quien es consciente de que las

sociedades están rendidas a las simulaciones visuales, a los estereotipos, a las ilusiones, a las copias, las imitaciones y las reproducciones. El director de arte no intenta construir una teoría de la imagen, sino establecer las diferencias entre imagen y lenguaje, y desvelar las consecuencias del enfrentamiento pasivo entre sus compañeros de equipo y el cliente. Su trabajo es reasentar la iconología en su perspectiva de ciencia de las imágenes para llevarlas al campo del *DT*.

Los diseñadores son elementos fundamentales en la labor del equipo, ellos son quienes realizan, junto con el director creativo, las propuestas de diseño. Aunque su función es la misma, sus propuestas varían conforme a la rama de diseño a la que pertenecen, para diseñar casas (arquitectos), propuestas de vestuario (diseñadores de modas) o nuevos empaques para productos solicitados (diseñadores industriales). Los *copy* creativos, por su parte, se encargan de la versión verbal del mensaje, ordenan las ideas del departamento creativo para no dejar confusiones y verifican que el mensaje, o el objetivo del proyecto, se esté cumpliendo de acuerdo con lo establecido por el cliente.

Otros recursos importantes son los *planner* y los ejecutivos de cuentas, sus puestos, aunque van más encaminados a las funciones administrativas, tienen una participación relevante en las agencias de diseño. El primero organiza y coordina los materiales periféricos de un proyecto de diseño, es decir, ve la viabilidad de la propuesta que los creativos quieren llevar a cabo. Por otra parte, el ejecutivo de

cuenta mantiene relación directa con el cliente, o con quien está solicitando el servicio de diseño de la agencia, y a su vez sirve como puente entre los creativos para presentar o justificar las ideas que se quieran realizar. Además, velan porque todos los procesos internos (de producción, facturación y coordinación) funcionen correctamente en los complicados plazos con los que se trabaja en este sector.

La conclusión de este apartado, sobre la estructura operativa del equipo de trabajo, propone que el *Design Thinking* ha originado organizaciones cuya fuerza radica en la sólida estructura performativa de la asamblea del grupo, del equipo. No es sólo un método que parte de las necesidades de las personas y cuya base se sienta en procesos creativos organizados por fases para generar soluciones innovadoras. Mientras que el *Design Thinking* se piensa como un conjunto de herramientas para la creatividad, y es utilizado de forma transversal a todo el proceso creativo del trabajo de diseño, la estructura operativa de dichas herramientas existe ejecutada por la fuerza del grupo y descansa en manos de artífices únicos.

3.1.3. Proceso de trabajo de las agencias de diseño

Es importante destacar el entorno o el microcosmo, dentro de las ADM, en el que el fenómeno del proceso creativo se desarrolla y se detecta cómo peculiar. Este conlleva elementos importantes que marcan y afectan la manera de aplicar la investigación, es decir, el proceso creativo y la misma aplicación del *DT* dan a

considerar su funcionalidad en dimensiones personales de los creativos. Por ejemplo, el proceso creativo parte de las vivencias personales del mismo diseñador, o creativo, que va desarrollando, más allá de la estructura, la libre expresión de un lenguaje común simbólico que facilita la colaboración en entornos multidisciplinares y multiculturales. El esquema visual de un proyecto será recordado más fácilmente por la memoria que la performatividad de las palabras. Y la acción como catalizador de la creatividad ofrece una visión diferente y una representación visual de los conceptos.

Para tener una idea general se contempla un primer elemento del proceso de desarrollo de las agencias. Cuando un cliente pide el apoyo de la agencia para solucionar un problema que tiene detectado o contemplado, por lo general, los que atienden a los clientes directamente son los ejecutivos de cuenta, que llevan el proceso administrativo. Ellos, junto con el cliente, desarrollan un *brief* o un reporte para determinar las metas del proceso que se pretende realizar.

A partir de ahí el ejecutivo de cuenta acude con el director creativo y le expone la problemática. En algunas agencias, por ejemplo, comienza un proceso de revisión del *brief* para determinar si la problemática o la petición del cliente es realmente la que se está buscando para que la solución correcta corresponda al éxito deseado. Para ello se tienen que realizar cientos de cambios al *brief*, y de ahí se desarrolla el ritmo del proceso creativo, en donde se elige, según las características del proyecto,

a un cierto número de creativos o de diseñadores para encontrar una solución al problema planteado. Con esto se da paso a una investigación general tanto de la compañía, como de los competidores, tendencias, procesos, casos de éxito, etc. Y sobre todo se busca conocer al mercado-usuario que se va a beneficiar con la respuesta o la solución al problema planteado.

Es importante destacar que, además, las maneras y las herramientas utilizadas por el creativo dentro de las ADM son muy variadas y particulares. Aunque realmente no es importante la técnica, sino el presentar el modelo que desarrollan los responsables para dar una respuesta creativa y original, es ahí donde la investigación se quiere enfocar mayormente. Lo anterior debido a que las vivencias personales del creativo o del diseñador de una u otra manera ya están cultivados como esquemas (Umberto, 2011) que le sirven para la solución de la problemática. Es así que, al momento de que el diseño es una mezcla de negocio con características estéticas, es innegable el uso de sentimientos o provocaciones internas que afecten rotundamente a la propuesta de diseño.

La parte más importante en el proceso de diseño de los creativos de las ADM está mezclada con su propia vida, con su estado de ánimo, con sus interpretaciones personales y con sus esquemas como actores sociales ya establecidos. Es decir, las soluciones en las diferentes agencias con una misma problemática siempre van a ser distintas. Aunque para esta investigación no es importante el resultado mismo,

sí es importante la forma en que llegaron a esa solución y la influencia personal y laboral que tuvieron para el resultado final.

Lo que se trata de entender, y por ende exponer, en la investigación misma, es que es muy difícil realizar una estandarización del proceso creativo en las agencias, debido a que éste se ve afectado por el estado de ánimo, sentimientos y forma de pensar de los mismo creativos. Es importante detectar, al inicio de todo proyecto, estos elementos variables ya que la investigación tiene que tomarlos en cuenta. La intención es llevar a cabo un análisis a profundidad para ir más allá de un nivel básico o preliminar en la observación, con el fin de profundizar de manera más personal para entender las reacciones y la toma de decisiones creativas.

Ya se ha comentado antes la importancia del cliente en todo proyecto de *DT*, por ser quien que llega con una problemática concreta. Igualmente se ha hablado de la importancia del creativo o del diseñador como elemento fundamental en la investigación. Otro elemento del que se hizo mención de manera general es el mercado-usuario, que recibirá directamente la solución o beneficio de la propuesta de diseño que se está planteando.

La importancia del mercado-usuario es vital en el proceso de diseño. A pesar de que el cliente tiene ciertas expectativas o metas, la investigación del mercado-usuario es primordial, tanto que se olvidan en cierto momento los gustos del cliente

e incluso del mismo diseñador, para dar una respuesta a las necesidades del mercado-usuario. Pero esa respuesta siempre va a estar determinada por la subjetividad o los gustos personales del diseñador, y del mismo cliente en muchos casos. Sin embargo, al final, la respuesta o la solución de diseño es una mezcla de las necesidades y gustos de los tres elementos: cliente, diseñador y mercado-usuario. Esta investigación se enfoca y da énfasis al proceso de diseño de los creativos ya que ellos son los que utilizan y aplican el *DT*. Este proceso que realizan es de carácter personal.

3.1.4. Realización de directorio de las Agencias de Diseño de Monterrey

Además de hablar y entender el mecanismo interno de las agencias de diseño, es importante hacer un análisis del contexto que viven estas productoras creativas en el entorno de la ciudad de Monterrey, esto para poder situar el estudio y dar solidez a la investigación.

Como parte del trabajo de investigación de esta tesis se contempló hacer un directorio de las agencias de diseño que existen y que dan un servicio real no sólo a nivel local, sino también internacional. Actualmente se tienen detectadas cerca de 140 agencias de diseño en el área metropolitana de Monterrey (ver anexo 2). Esto es importante, no sólo para el trabajo de investigación, puesto que ni en el mismo mundo del diseño regional se tiene contemplado o se tiene noción de un directorio que formalice o detecte los servicios de las agencias.

A partir de este trabajo se contempló hacer un análisis para perfilar las agencias con base en su entorno económico o sus ingresos, ya que se puede detectar que no todas las agencias tienen la misma adquisición económica y eso repercute en su producción de diseño. Por otra parte, también se tiene que analizar el entorno cultural o, en este caso, qué tipo de producción de diseño realizan, si están más enfocadas en áreas digitales, publicitarias, multidisciplinarias, etc. Estas últimas son más atractivas para el estudio que se está realizando. Por último, también es importante el entorno social, no sólo internamente, que sirve para detectar, en sus producciones de diseño, a qué enfoque social se están dirigiendo.

Gracias a este análisis se pudo llegar a tener una selección de agencias de diseño para realizar ya el proceso de investigación. Lo siguiente fue lograr un acercamiento con los presidentes o directivos generales de las agencias para obtener el corpus de investigación para descubrir los aportes que las agencias han dado a la metodología que se está investigando, que es el objetivo general de esta tesis.

3.1.5. Aspectos sociológicos de las agencias de diseño de Monterrey

Las agencias de diseño de Monterrey se pueden considerar como grupos o universos sociales en donde, como en cada estructura, se tienden a desenvolver ciertas cuestiones, hábitos, actitudes o formas para poder desarrollarse. Pierre

Bourdieu (2002) define los campos sociales como una esfera de la vida social que automatizan y van sistematizando ciertas relaciones, intereses o recursos propios diferentes de otros campos sociales que puede haber. Considera los campos sociales como espacios de juego relativamente autónomos o como “campos de fuerza, pero también campos de luchas para transformar o conservar estos campos de fuerza” (p. 397-398). Dentro de esos campos están los agentes (o los integrantes de esos campos) que invierten diferentes significados para jugar con los recursos (capitales) en pugna por ganar, contribuyendo así, por su propio antagonismo, a la conversación de su estructura o, en condiciones determinadas, a su transformación (en Guerra Manso, 2010).

En el *habitus* y la intersubjetividad como conceptos claves para la comprensión de las fronteras internas Cynthia Pech, Marta Rizo García y Vivian Romeu Aldaya (2009) señalan que estos grupos están determinados por un lado objetivo como elementos estructurados, por ejemplo, un libro, un monumento, una organización como tal, etc., pero también tienen ciertas disposiciones adquiridas o maneras duraderas de ser, o de hacer, que se encarnan en los cuerpos o la cultura incorporada. A ese último elemento se le considera un lado subjetivo del campo social.

En el caso de las agencias de diseño se pueden distinguir ciertas estructuras objetivas como son el caso de la organización misma, ciertos elementos internos

como los rasgos o funciones de los actores para poder darse a conocer como una empresa formal. En muchos de los casos esos elementos objetivos se distinguen de su *web* o publicidad, y en ellas se pueden encontrar la estructura de su organización, así como la forma de trabajar, su filosofía, incluyendo su logotipo, imagen o forma de presentarse ante un cliente.

Por otra parte, su lado subjetivo se encuentra en las redes sociales, es decir en sus publicaciones en Instagram, Facebook o Twitter, donde se pueden encontrar pautas muy específicas de su cultura, su forma de trabajo e incluso interacciones entre ellos mismos durante su proceso de trabajo. Gracias a ello se sabe que muchas agencias tienen actividades particulares o elementos específicos, en lo relativo a los espacios de trabajo, como por ejemplo camas, mesas de Ping Pong, espacios de televisión o de entretenimiento muy específicos.

En su libro *Las teorías sociológicas de Pierre Bourdieu y Norbert Elías*, Enrique Guerra (2010) señala que, dentro de la teoría que maneja Bourdieu, son importantes los recursos que cada campo proporciona. Estos pueden agruparse en tres grandes categorías: recursos de naturaleza económica, entre los que el dinero ocupa un lugar prominente por su papel de equivalencia universal; recursos de naturaleza cultural, como la educación o el conocimiento que se va obteniendo; y, por último, recursos sociales, que consisten en la capacidad de movilizar, en

beneficio propio, redes de relaciones sociales más o menos extensas, derivadas de la pertenencia a diferentes grupos.

Estos universos o campos sociales pueden ser muy variados en su cultura interna, pero también se reconocen ciertos elementos objetivos que dan pertenencia a un grupo mayor denominado “agencias de diseño”. En ese entorno se encuentra una lucha entre las diferentes agencias por el capital económico proveniente de clientes o proyectos. Esta lucha tiene como fin la obtención de ganancias tanto personales como institucionales para la misma empresa. Esta lucha, además, no excluye la ganancia de otros capitales que son apreciados en el entorno de las agencias, como lo son el estatus (capital social) y los premios o reconocimientos que se obtengan (capital cultural). Las agencias de diseño son lugares de mucha competencia, por lo que dentro de la investigación se puede identificar el recelo por su información, de modo que, a muchas de ellas, no les gustan ser observadas ni dar a conocer sus procesos internos. Es también conocido en ese ambiente la importancia de la “pose” o dar una imagen ligeramente informal y de tendencia.

Por otra parte, dentro de las luchas internas que se pueden dar dentro de la agencia, se puede identificar cierta competición y búsqueda de la ganancia de los capitales simbólicos internos, contemplando cuestiones económicas, así como sociales y culturales. Por ejemplo, un diseñador o arquitecto que trabaja en una

agencia compite por obtener las mejores cuentas o clientes para ganar capital social y cultural, además de las ganancias económicas extras que le pueda aportar.

Otro término que es importante considerar, ya que afecta o ayuda a entender los campos sociales que son las ADM, es el *habitus*. Bourdieu define el *habitus* como un conjunto de disposiciones socialmente adquiridas que mueven a los individuos a vivir de manera similar a la de otros miembros de su grupo social. Un individuo de una clase determinada sabe que algo es vulgar o pretencioso, mientras que a una persona de otra clase le parecerá bello o impactante. Esto se aprende en la infancia de la familia y después en la escuela de los compañeros, que enseñan al niño cómo hablar y comportarse. De esta manera, afirma Bourdieu, “el orden social se inscribe progresivamente en la mente de las personas”. (*Habitus. Pierre Bourdieu, 2017*). Este término ayuda a entender las interacciones o las “reglas” de los juegos que se dan en esos campos sociales. Aquiles Chichu en *La teoría de los campos de Bourdieu* (1998) refiere que el campo es un sistema competitivo de relaciones sociales que funciona de acuerdo con su propia lógica y reglas específicas y el *habitus* consiste en las disposiciones adquiridas y comunes de actores que pertenecen a un campo en particular. Estas disposiciones adquiridas se relacionan con las reglas propias que rigen el campo, de manera que se trata de reglas no escritas que determinan lo legítimo y lo no legítimo dentro del campo.

La vida dentro de las ADM o, la sobrevivencia de éstas en estos campos sociales se basa en tratar de entender el *habitus* que se genera, es decir, las reglas internas o formales como la entrega del trabajo, la responsabilidad de la hora de entrada o salida entre muchos ejemplos. Pero también hace referencia a ciertas disposiciones o elementos que entre ellos son de vital importancia, como el uso de cierto lenguaje o el comportamiento dentro de las juntas y en específico el desarrollo de las mismas. El *habitus* es tanto la capacidad deglutativa como digestiva. Es la apariencia del proceso: se lanza la verdad, se come, carga de nutrientes al cuerpo y es depositada como sustancia de desecho que no lo es precisamente, sino que opera como nuevo alimento, pues no sólo nutre al cuerpo, sino que se nutre a sí misma como sustancia, como fluido. Elin Diamond lo describe como “*a doing and a thing done*” en su libro *Performance and Cultural Politics*. (2006)

Por este motivo la teoría de Bourdieu tiene una gran importancia, ya que se distinguen ciertas peleas o luchas que el diseñador o el integrante de las ADM tiene que desarrollar. Para entenderlas, no es suficiente conocer las estructuras formales de las agencias, sino profundizar tanto en sus intereses capitales, como en el desarrollo del *habitus*. De aquí se desprende, como se plantean en las preguntas de investigación, como es que se ha adaptado el *DT* de forma empírica en las ADM

Para llegar a este objetivo principal se ha hecho un trabajo de detección de agencias de diseño en Monterrey y se realizó un análisis de cada una de ellas con

base en el concepto sociológico de capital cultural de Pierre Bourdieu en donde hace referencia a las tres esferas principales en que el hombre se ve desenvuelto como la social, la económica y la cultural (Vizcarra, 2002). Tomando en cuenta este desarrollo conceptual, parte de la investigación se ha realizado observando también las *webs*, los *blogs*, o la información que aportan las ADM a los medios *online*, para ver así sus actividades clasificándolas en las áreas ya expuestas y así determinar el nivel y la importancia de la agencia.

Las actividades sociales se analizan desde el punto de vista de la relación y la convivencia que se puede dar dentro de las agencias, es decir, lo podemos observar por medio de distinciones, premios o incluso actividades lúdicas y de entretenimiento que realiza la agencia tanto interna como externamente y sin distinción del formato o la manera que lo apliquen, teniendo más importancia los eventos sociales que hagan abiertos al público o aquellos en los que se hayan visto involucrados durante la organización. La parte económica de la evaluación se rige con base en la cartera de clientes que las agencias desarrollan, dando un nivel bajo a los clientes locales, un nivel medio a clientes con una presencia nacional y nivel alto si poseen o han desarrollado proyectos para clientes internacionales o transnacionales, es importante destacar que nunca se pudo tener acceso a las ganancias netas de cada agencia y por tal razón la intención de mirar la parte económica era saber que tanto mostraban las agencias de información en este rubro. Por último, en la esfera cultural se analizan las actividades de las agencias que hacen un aporte a la comunidad o que tienen actividades culturales o

educativas, cómo el desarrollo de conferencias, pláticas o enriquecimiento de sus mismas aptitudes o crecimiento de su planta laboral.

Este análisis ayudará a identificar a las agencias que tengan el perfil idóneo para la investigación que se desarrollará. Este perfil deseado se funda en tener un esquema de trabajo estructurado con sus propias sesiones o formatos culturales establecidos.

Así mismo, la profundización y el entendimiento del *habitus* en cada una de ellas se desarrollan apoyados en la etnografía performativa y en técnicas de investigación como la observación no participativa que se presentarán más adelante.

3.1.6. Hallazgos preliminares sobre las agencias de diseño de Monterrey

El proceso de obtención de información tomó cerca de un año y medio, en el que se indagaron alrededor de 140 agencias, lo que resultó en la creación de un directorio. Los datos que se obtuvieron para este son:

- Nombre de la agencia.
- Descripción de servicios generales.
- Ubicación.

- Teléfono.
- *Web* de contacto.
- Correo electrónico.

A partir de ahí se empezó a hacer todo un proceso de revisión de sus páginas *web* y redes sociales. En la mayoría de los casos, se detectó que dichas *webs* no estaban actualizadas y la información mostrada daba prioridad a su cartera de clientes, sin embargo, en la cuestión de las esferas cultural y social resaltan las pocas, si no es que nulas, menciones que hacen la mayoría de las agencias. Es en redes sociales donde se menciona la mayoría de sus eventos o actividades, esta información, sin embargo, no se encuentra en su página *web*.

Otro aspecto importante es que se habla más de una cartera de clientes, que de un portafolio. Cuando se habla de la cartera de cliente se está haciendo referencia a los clientes con los que la agencia ha trabajado. El portafolio, por otra parte, está compuesto por los trabajos exitosos que ha desarrollado la agencia. La mayoría no muestra los trabajos realizados, los casos de éxito que han tenido, los avances o los desarrollos que han formado mostrando con quien han trabajado, y no determinan en qué fecha se llevaron a cabo los trabajos. La falta de fechas aplica de igual modo a la cartera de clientes, esto es importante porque, al no proporcionar este dato, no se sabe si el cliente es reciente o de años atrás, si se trabajó con él por única ocasión o si se le dio seguimiento.

Debido a que su web tiene una función informativa y no propositiva, y no se mostraron indicios de más información, se determinó investigar en redes sociales. Es necesario aclarar que no se está hablando de todas las ADM, sino de una mayoría, pues existen algunas que sí muestran sus páginas actualizadas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la información que tienen en ellos es escasa y superficial. Es por este motivo que se decidió extender la investigación hacia las redes sociales, principalmente Facebook, Twitter e Instagram, para saber qué tipo de actividades realizan fuera del ámbito del diseño o laboral.

Una de las observaciones que se destacan es que no se cuenta con tanta información sobre las esferas culturales y sociales. La mayoría de las agencias no brinda sus actividades realizadas. Es importante mencionar esto ya que no significa que no hagan actividades sociales o culturales, es probable que las hagan, pero no dan cuenta de ello, es decir que su importancia no es tal que requiera un lugar en sus espacios de comunicación. Lo anterior quizá porque no es relevante para los aspectos laboral y económico en lo que respecta a futuros clientes.

Cuando se habla de cuestiones culturales se está haciendo referencia a si las ADM hacen eventos culturales, pero también a cuestiones educativas. En este último ámbito no muestran el desarrollo cultural que realizan, es decir, no se sabe si generan exposiciones, si hacen eventos musicales, publicaciones de artículos, libros de ideas que han desarrollado, o incluso hasta cuestiones de danza o baile

con sus diferencias. Se detectan, además, muy pocos indicios de exhibiciones de las artes visuales, es decir, no se sabe si desarrollan o invitan a exposiciones.

En cuanto a las cuestiones educativas, no se detecta el ofrecimiento de cursos, consultorías externas, así como tampoco si toman cursos con otras empresas. Por ejemplo ¿Ofrecen a sus trabajadores actualizaciones de cursos o talleres? ¿Hay nuevas técnicas para el desarrollo o actualización de *software*? Es importante, y se vuelve a resaltar, que esto no significa que estas actividades no se hagan, sino que no se puede obtener la información. Y, al mismo tiempo, esta dificultad habla del recelo por la información en las agencias y su interés por no querer enaltecer aspectos fuera de las cuestiones económicas que hacen.

En el aspecto social también es importante mencionar que hay un poco más de movimiento de cuestiones sociales internas, se muestran eventos por temáticas. Algunos ejemplos de estos son los cumpleaños de las diferentes personas que integran las agencias y ciertas festividades que les llaman la atención como fiestas de disfraces, posadas en Navidad, fiestas patrias en septiembre, “el día del taco” (mencionado en varias agencias), el 14 de febrero, entre otros. Aun así, fuera de eso no hay fomento de aspectos sociales que muestren o enseñen lo que hacen. Es posible que se realicen, sin embargo, nuevamente, este entorno tan cerrado o hermético no le da importancia a la exposición de sus actividades extralaborales.

La esfera económica se expone de forma contraria: la mayoría de las agencias muestran sus portafolios o las carteras de clientes. A pesar de lo anterior, no todas muestran su trabajo realizado y no todas indican si los resultados de los trabajos han sido exitosos o si han causado alguna clase de impacto en la sociedad. Se destaca que la mayor parte de las agencias buscan desarrollos o proyectos con empresas internacionales o nacionales. Muchas agencias trabajan con empresas locales, sin embargo, aunque haya mucho trabajo, el desarrollo que hacen no se ve reflejado en la sociedad.

Lo anterior plantea cuestionar el éxito que han tenido en la sociedad en donde están sumergidas, pues a pesar de que han trabajado y realizado proyectos, no muestran del todo el éxito del desarrollo creativo que han tenido. Esto remite nuevamente a pensar que las agencias de diseño en Monterrey le dan prioridad a la parte económica y al trabajo arduo, el propósito de este mensaje es transmitir al cliente la importancia de la responsabilidad laboral. No se critica el mensaje, pero se observa que la forma de enviarlo le da un lugar privilegiado al desarrollo económico haciendo a un lado las otras dos esferas, social y cultural, de las que ya se ha hablado.

La sociedad que se desarrolló en la ciudad de Monterrey ha evolucionado a partir de un proceso autónomo de desarrollo capitalista-industrial con dos etapas de transformaciones histórico-económicas de la ciudad y la relación dinámica entre la

estructura económica y la agencia social generando rasgos de la cultura integrados a la vida cotidiana como *habitus*. Entre 1850 y 1890, se formaron grandes fortunas, principalmente a través del comercio, y se desarrolló una burguesía local que jugó un papel central en la industrialización y evolucionó hacia una sociedad capitalista. La dinamización del comercio se produjo por el establecimiento de Texas como República Independiente en 1836, el cambio de frontera entre México y Estados Unidos en 1848, y la guerra civil norteamericana entre 1861 y 1865. Los cimientos de la cultura dominante de las ADM se pueden explorar a partir de esta época en la que se conforman la clase empresarial y la clase obrera con base en la división social del trabajo. La ideología empresarial se estableció a partir de la doctrina social-cristiana y se acompañó por un sistema de valores sobre la empresa, el trabajo, la familia (en un sistema tradicional y conservador) y la religión católica.

Las agencias dan mayor relevancia a un aspecto laboral o económico, de modo que, en gran parte de los casos, deja de importar el fomento de la cultura y las relaciones sociales, que son elementos importantes para las personas que están trabajando. Debido a esto, no se entiende la importancia del desarrollo cultural, artístico, educativo y social en el ambiente como una contribución al atractivo de una agencia.

Con el avance de la investigación se mostrará más fondo si estas conclusiones preliminares dan soporte a la investigación, tratando de entender por

qué las agencias le dan tanta importancia a la esfera económica. Además, si el entorno cultural está afectando su mismo proceso creativo para poder responder a las altas exigencias tanto de calidad y de tiempos que le permite el cliente que contrata a las agencias.

PROTOTIPO

4. PROTOTIPO

El proceso que se llevó a cabo para obtener el corpus de la investigación consistió en dos grandes apartados dentro de métodos cualitativos que arrojaran información más sobre contenido que de cuestiones numéricas. El primer tipo de investigación consistió en realizar entrevistas a directores de agencias o a expertos en el uso del *Design Thinking* para poder entender su perspectiva y sobre todo su experiencia sobre este proceso en su creación (ver anexo 3) . El segundo método de investigación consistió en realizar una observación no participativa en el proceso de creación en las agencias de diseño de Monterrey (ver anexo 4). Sobre la forma en que se llevó a cabo la investigación se profundizará más adelante.

A continuación, se presentarán la metodología que se llevó a cabo en los dos procesos y la explicación de los instrumentos que se utilizaron, dejando para la última parte del proceso de investigación los hallazgos y las conclusiones que se obtuvieron. Es importante destacar la misma experiencia que se llevó en los dos procesos y la cual forma parte de la riqueza de la investigación.

4.1. Metodología de la investigación a expertos del *Design Thinking*

4.1.1. Entrevista a expertos

El objetivo de las entrevistas a los expertos ha sido profundizar sobre el *DT* desde su punto de vista y así poder conocer sus experiencias, problemáticas, éxitos,

su percepción sobre el futuro mismo y saber qué modificaciones personales le han hecho para mejorar con éxito su proceso de diseño. A su vez es importante conocer si estas modificaciones son viables y si se han realizado de acuerdo con la situación o el entorno cultural en donde se han aplicado. (ver anexo 3)

Se realizaron las entrevistas con una duración de entre 30 a 60 minutos (tomando en consideración que los expertos son directores de agencias y no tienen tanta disponibilidad para realizar una entrevista más profunda). El esquema para el instrumento de la entrevista está pensado en preguntas simples que dejen que el entrevistado pueda hablar con mayor libertad.

Una problemática que se enfrentó y que cabe destacar, es la falta de tiempo que viven los expertos debido a sus ocupaciones. Las labores de alto perfil de los directivos de agencia no les permiten tener una conversación de mayor tiempo y la manera en que se les convenció fue por lo ágil y rápido de la conversación (entrevista) que se tuvo con ellos.

También fue complicado poder contactarlos ya que, por la misma naturaleza del tema, se requerían opiniones de expertos que no fueran mexicanos, por lo tanto, se lograron contactar a expertos internacionales, principalmente con experiencia en la aplicación del *DT* en Estados Unidos o Canadá para que pudieran dar una visión más amplia y diferente con respecto al *Design Thinking*. La manera de poder

contactar con ellos se dio por medio de amistades o relaciones cercanas que pudieran ayudar a realizar la investigación. El perfil que se buscó en los expertos era principalmente directores o líderes de agencias que tuvieran experiencia en el uso práctico del *DT* y que, de cierta manera, fueran también expertos teóricos.

4.1.2. Instrumento para entrevistas a expertos

Tanto el esquema como el instrumento están contemplados en tres momentos. El primero ahonda sobre su punto de vista y opinión que tienen del *Design Thinking* con el objetivo de poder aclarar el tema y estar en la misma sintonía en cuanto a términos y formas de expresarse.

Un segundo apartado en la entrevista profundiza sobre sus experiencias personales en la práctica del *DT* ya que, de ahí, y de las problemáticas que han vivido, surge la parte interesante o enriquecedora que podrían aportar. El *DT* es un proceso práctico y su aprendizaje y *expertise* radican tanto en las diferentes experiencias que tienen sus usuarios, como en las diferentes problemáticas que han podido superar y abordar.

El tercer y último momento de la entrevista va dirigido a conocer su opinión sobre el futuro del *DT*. Es decir, la manera en que se abordará en las primeras generaciones y si se cree, dentro de su opinión, que sufrirá algún cambio trascendental en su estructura. También si, a su parecer, tendrá cierta evolución o

si simplemente se mantendrá de la forma en que se conoce en la actualidad. Otro punto interesante es saber si opinan que el *DT* trascenderá, en los estudios, el ámbito de las disciplinas de diseño o se quedará, como muchos catedráticos piensan, en un proceso utilizado cabalmente solo para el diseño estético.

A continuación, se presenta la estructura de la entrevista que se realizó a los conocedores sobre *Design Thinking*:

- **¿*Design Thinking*?**
 - ¿Cuál ha sido su experiencia con el *DT*?
 - ¿Qué es para usted el *DT*?
 - ¿Podría mencionar a grandes rasgos el proceso de *DT*?
 - Antes del *DT* ¿qué técnica o proceso utilizaba?
- **Experiencias del *Design Thinking***
 - En su práctica de diseño ¿con qué problemáticas se ha enfrentado al aplicar el *Design Thinking*?
 - ¿Cuál ha sido su mayor logro al aplicar el *Design Thinking*?
 - ¿Podría contar una experiencia en donde tuvo que hacer modificaciones al proceso del *Design Thinking* para el éxito del proyecto?
 - ¿Cómo el entorno cultural ha influenciado para cambiar el proceso del *Design Thinking*?
- **Futuro del *Design Thinking***

- ¿El *Design Thinking* cambiará a como se conoce, seguirá funcionando igual o morirá?
- ¿Cuál es el futuro que le ve a la aplicación del Design Thinking en disciplinas fuera del diseño?

4.2. Investigación en las agencias de diseño de Monterrey

4.2.1. Etnografía performativa

Se plantea el uso de la investigación cualitativa dentro de la observación no participante debido a que toma en cuenta los elementos personales, semióticos y sentimentales del diseñador o del creativo. Sin embargo, este método de indagación no es la única base ni sustento para una investigación donde se toman en cuenta características personales, semióticas o de interpretación y el sentido estético o artístico en el que se ve permeado el diseñador.

La propuesta se dirige al uso del etnodrama, o la etnografía performativa, para hacer un análisis más profundo de los resultados de diseño que realiza el creativo.

Primero es importante entender qué se entiende por el concepto etnografía performativa, en su libro: *La representación y la incitación de la cultura*, Bryan Keith Alexander (2013) la define:

Como la representación dramatizada de notas derivadas de la etnografía con un enfoque a estudiar y dramatizar la cultura para disminuir la brecha entre un sentido percibido y materializado del *self* y del otro. Esto se logra a través de la unión y la práctica de dos formaciones disciplinarias distintas y, sin embargo, interrelacionadas (p. 94).

Alexander (2013) señala que los estudios performativos se realizan en un sentido más para procesar lo extraído de su vínculo con los estudios de comunicación, se interesan en el proceso del compromiso dialógico con la comunicación estética propia y de los demás a través de los medios de la actuación. La etnografía, en su sentido más utilitario se conoce cómo la tarea de describir una cultura particular, al contrario de la etnografía performativa permite una forma de intercambio cultural, una comunicación intercultural performativa, una performativa crítica encarnada. La etnografía performativa también es un método de poner a funcionar la imaginación crítica sociológica y sociopolítica para comprender la política y las prácticas que moldean la experiencia humana.

Gracias a este aporte, y tomando como base tanto la observación no participante como la etnografía performativa, es que el estudio del *DT* en las ADM puede ser más profundo y entendible. Lo anterior debido al factor estético y subjetivo que implementan los creativos. Estos métodos, además, ayudan a entender que el

proceso creativo que se desarrolla en estos lugares no solo se da en un nivel lógico o básico, sino que está influenciado por las decisiones y los gustos personales de los que implementan el *DT*. Es ahí donde se puede encontrar el verdadero aporte que desde la cultura regiomontana se ha hecho a esta metodología ya considerada universal. Un ejemplo de ello lo podemos ver en la asignación de proyecto, es decir, puedes tener el mismo proyecto, el mismo cliente e incluso el mismo objetivo, pero un diseñador gracias a su experiencia personal tendrá un resultado completamente distinto a otro ya que el la carga y la experiencia personal también son determinantes para concretar y definir una propuesta de diseño.

Hay que aclarar que no se usó la técnica de la etnografía performativa al pie de la letra o en términos más simples. No es la intención de la investigación hacer una observación de campo y luego hacer una dramatización o un performance como tal. La intención de la investigación es precisamente determinar que el proceso de diseño que se realiza en una agencia es un drama por sí mismo. El drama, por otra parte, es una forma de presentación de distintas escenas mediante su representación con actores y diálogos. Es decir, el proceso creativo ya es una dramatización y el análisis de ese drama tiene por propósito entender el proceso de *DT* no sólo a manera descriptiva, sino también apoyándose del mismo análisis que la etnografía aporta para entender cualquier *performance* o etnodrama (donde cada actor tiene una acción).

Alexander (2013) menciona el término “actuación cultural”, que se refiere a las expectativas y las prácticas colectivas de los miembros de comunidades particulares. Es decir, es el método con que se define la comunidad y se mantiene la membresía, negociando la identidad y, a veces, subvirtiendo las reglas de la membresía y la práctica social. La rutina de la actuación en la cultura se convierte en el foco de observación en la investigación etnográfica y, por lo tanto, se convierte en el modelo fuente de la cultura reperformadora en la etnografía performativa, que constituye el foco primario del análisis.

Diana Taylor (2015) también comenta que la etnografía no solo estudia los *performances* (rituales y dramas sociales a los que los cronistas habitualmente se refieren) sino que es una forma de *performance*. Algunos cronistas subrayan que realizan etnografías al registrar los dramas sociales, rituales, acciones y otras formas de comportamientos reiterativos.

El etnólogo (cual director de teatro) media entre dos grupos culturales, presentándole un grupo al otro en una forma unidireccional. El grupo meta, objeto de sus análisis (los nativos), normalmente no ve o analiza al grupo que es beneficiario o consume el reporte del etnógrafo (la audiencia), y escasamente, si es que sucede, llega a responder a las observaciones escritas que, en algunos casos, puede ser que nunca llegue a ver. La audiencia en vivo, presente en el encuentro

etnográfico, no es la audiencia a la que estas observaciones se destinan. (Taylor, 2015)

En su libro *La Interpretación de la Cultura*, Clifford Geertz lo propone de una manera muy clara. Para Geertz el hombre es un animal suspendido en una red de significados que él mismo teje. Y es el ritual o drama, esa práctica de un juego que recrea y renueva lo simbólico donde se hace imprescindible la etnografía como el mejor camino para acceder a ese mundo de lo simbólico actuado (1987).

Gracias al análisis de la etnografía performativa se comprende mejor la identidad cultural, no mediante el estudio de los artefactos, sino mediante la observación de las actuaciones culturales emergentes. Estas actuaciones culturales emergentes significan los constructos sociales y culturales que ya están aceptados (Alexander, 2013). Aplicando todo este tramado al proceso creativo del *DT* en las ADM se pretende determinar o mirar el “drama creativo” que se vive en las agencias y observar las actuaciones culturales ya establecidas para determinar tanto sus constructos sociales, como sus aplicaciones personales al *DT*.

Alexander (2013) comenta que la etnografía performativa es una actividad situada que ubica a los participantes, los investigadores y los observadores en el mundo, un mundo donde las consecuencias y las complicaciones de ser y conocer a los otros pueden negociarse en formas mutuamente beneficiosas. Consiste en

una serie de prácticas materiales interpretativas que hacen que la cultura sea visible. Así, ponen de manifiesto no sólo las condiciones culturales de vivir, sino también las preocupaciones conjuntas del humanismo que pueden distribuirse en formas iguales (p. 105).

Por una parte, está el cliente, que funge como una especie de productor que pide una tarea o trabajo. Por otra parte, está el mercado-usuario que se convierte, en términos performativos, en la audiencia a la que va dirigido el performance. También se detecta el elemento del guion que no es otra cosa que el proceso mismo de diseño que se está desarrollando por los actores convertidos ahora en diseñadores o creativos en una agencia.

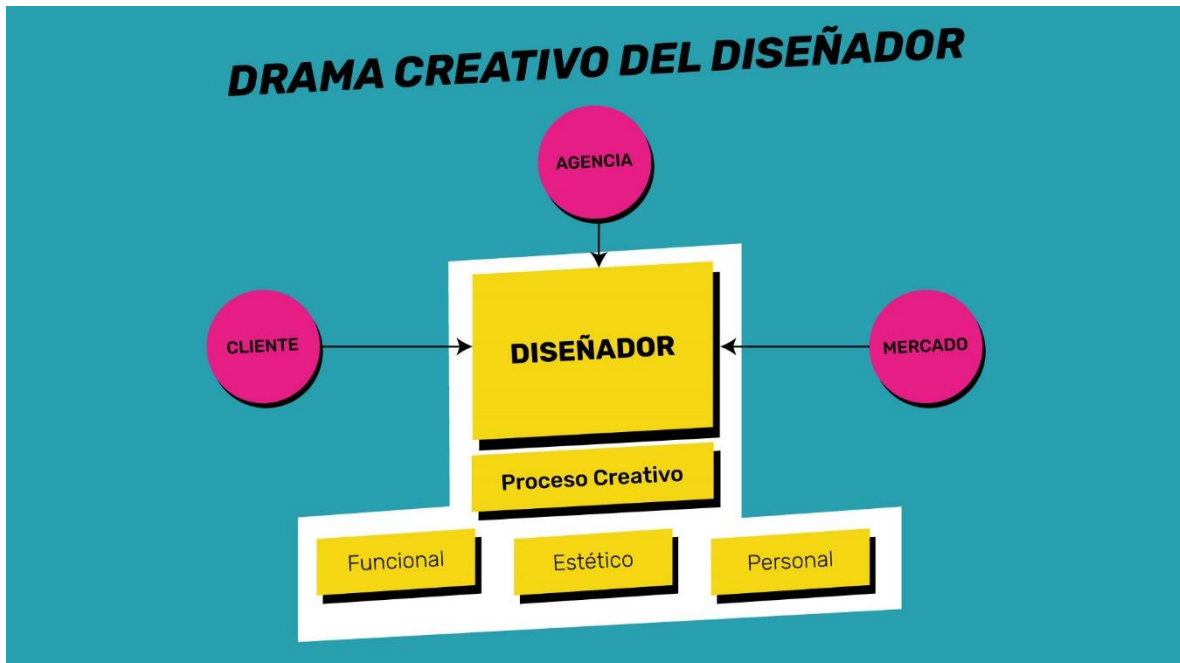


Figura 24. El Drama del diseñador en las ADM. Elaboración propia. (2020)

Enfocando la investigación principalmente en los actores, Alexander (2013) dice que todos aquellos involucrados en la etnografía performativa siempre deben definirse con claridad en relación con las poblaciones a las que actúan, sus intenciones al actuar, los efectos deseados de su actuación y los métodos utilizados para obtener e informar el conocimiento que han realizado. Los creativos en las agencias son los actores principales en un *performance* entendido éste como un texto, diálogo y acción significativa, pues dejan que sus sentimientos, opiniones, gustos estéticos e incluso sus tendencias políticas, participen en el diseño final que presentan tanto al cliente como al mercado-usuario.

Alexander (2013) habla de las grandes posibilidades que tiene la etnografía performativa y la importancia de una consideración minuciosa y de una atención detallada a los aspectos dramáticos concernientes al quién, qué, cuándo, dónde y por qué, dirigidos a las acciones de los otros. Es así como, tomando sus consideraciones en los marcos conceptuales de los teóricos especializados en estudios performativos, etnografía y antropología, se permite esbozar y ampliar algunas de las cuestiones más predominantes que reflejan estas disciplinas al converger en la etnografía performativa. Esta estructura, que a continuación se presenta, ayuda también a generar un instrumento de investigación y de análisis al “drama creativo” en las ADM y dar una interpretación más certera en el *DT*.

El autor presenta dos grandes campos. Por una parte, están (A) “Las cuestiones predominantes en la convergencia de la actuación y la etnografía”, estas ponen en relieve la forma en que las prácticas culturales específicas conforman la identidad y la inquietud en la etnografía. Es decir, cómo la identidad modela la práctica de la actuación cultural (Alexander, 2013). Esto ayuda a identificar los actos culturales que en las ADM se tienen determinados o están establecidos; además contribuye a verificar qué partes del *DT* se emplean de manera general. Las cuestiones relativas al por qué llevan a cabo determinadas prácticas culturales, y por qué éstas son estudiadas a través de la actuación cultural que desempeñan los creativos en las agencias, deben analizarse para ayudar a comprender no sólo el hecho creativo, sino todo el sistema que se desarrolla en el microcosmo de las ADM.

En un segundo gran bloque llamado (B) “Interpretación y evaluación de la etnografía performativa” se muestran diferentes subdivisiones que profundizan en la evaluación de las fortalezas y las limitaciones de la percepción y el sentimiento humano, los cuales han de articular la visión y el entendimiento de una experiencia cultural particular. Las tres subdivisiones son: contenido, forma e impacto. Para cuestiones de la investigación estas tres áreas se toman para analizar el entorno del *DT* y su aplicación en el proceso de diseño de los creativos. Es decir, la intención es tomar como base las preguntas que hace Alexander y ubicarlas y aplicarlas al estudio del *DT* para entender la actuación cultural que se vive en las ADM.

Es así como, gracias a la evaluación realizada por Alexander que ajusta perfectamente al propósito de esta investigación, se ha podido desarrollar un instrumento para analizar y evaluar el proceso creativo de las ADM y saber tanto su aplicación cómo su aporte. A continuación, se anexa una tabla en donde se muestra el esquema que aporta el autor. En el bloque sombreado se puede observar la propuesta de evaluación aplicada al *DT*.

4.2.2. Observación no participativa

Para el desarrollo de la observación no participativa, se buscaron tres agencias a las cuales se les pidió autorización para grabar el desarrollo de sus diferentes procesos creativos o los lapsos de trabajo en los que tuvieran momentos de creación o interacción creativa. Todo esto con el fin de ver sus reacciones y observar cómo desarrollaban los proyectos, para poder analizar más adelante las diferentes formas, actitudes, soluciones o comentarios.

Un elemento importante fue la intención de hacer una observación sin que los participantes se sintieran afectados por un externo. El propósito era poder así poder obtener las actitudes, e incluso las maneras de desarrollarse, durante una reunión o junta creativa en la que se determinara una solución a un problema de un cliente.

Cuando se habla de desarrollo creativo en una agencia de diseño, también se está haciendo referencia a la reunión entre los diferentes equipos de trabajo para poder tomar en cuenta las problemáticas o los objetivos que un cliente ha determinado. En los tres casos que se verán más adelante, no se implica que ahí se esté desarrollando diseño o creación en el estricto sentido de la palabra. Una parte del llamado “proceso creativo” de una agencia se entiende como una reunión en la que se delimitan o delinean las actividades de los diferentes miembros del equipo. En algunos casos, hay quienes ya llevan un avance de investigación, de prototipo o de testeo, en otros casos apenas se comienza a realizar el proceso de diseño de manera general.

En el caso de las agencias seleccionadas, se buscó una reunión en donde ya llevarán un proceso avanzado en la solución del proyecto asignado por el cliente. No se buscó una reunión de *brief*, en donde apenas se expusiera el proyecto, pero tampoco una donde se estuviera llegando a la solución. La reunión elegida fue de seguimiento o de trabajo por parte de los desarrolladores de la agencia.

Para este proceso se habló con los directores de las agencias de diseño, en este caso fueron tres. Se les hizo entrega de las cámaras, se les explicó cómo grabar y se les pidió que las cámaras grabaran en diferentes ángulos para poder ver las reacciones de los diferentes participantes de los procesos creativos. Con base en el instrumento que se explicará más adelante, se llevó a cabo el análisis

para obtener conclusiones de las diferentes reacciones que mostraban los participantes y la forma en que se desarrolló el proceso creativo.

4.2.3. Instrumento para la investigación a las agencias de diseño de Monterrey

La investigación a las agencias de diseño de Monterrey es la parte medular de este estudio. Esta parte arroja datos y conclusiones acerca de cómo se han apropiado el proceso del *Design Thinking*, así como de los cambios que le han hecho, no sólo en el aspecto cultural, sino también en la solución de los problemas que los clientes les presentan.

Ya se había hecho mención en apartados anteriores del proceso de la investigación, es decir, que se realizó una observación no participativa a tres agencias para poder observar sus procesos y a su vez poder analizar posteriormente tanto su proceso como sus actitudes.

El instrumento que se utilizó toma como referente lo que Alexander propone para poder hacer un análisis de los *performances* que se llevan a cabo. Esto debido a que se considera el proceso creativo de un diseñador como un *performance*, como una herramienta que ofrece indicadores que permiten monitorear su desempeño de modo que se vio como una manera adecuada para desarrollar el instrumento

haciendo algunos cambios y tomando en cuenta el *DT* como elemento base (Alexander, 2013).

Alexander (2013) parte de dos grandes bloques para analizar. En el segundo de estos bloques separa y distingue diferentes partes de un *performance*:

- a. **Cuestiones predominantes en la convergencia de la actuación y la etnografía.** La etnografía performativa pone de relieve la inquietud, en los estudios performativos, acerca de cómo prácticas culturales específicas conforman la identidad, y la inquietud, en la etnografía, acerca de cómo la identidad modela la práctica de la actuación cultural. Las cuestiones relativas a por qué se llevan a cabo determinadas prácticas culturales y por qué estas son estudiadas a través de la actuación deben analizarse concienzudamente.
- B. Interpretación y evaluación de la etnografía performativa efectiva.**

a. Contenido

- i. **Contribución sustantiva.** El concepto de contribución es una cuestión de intención. Se basa en una serie de preguntas que buscan llegar al centro del esfuerzo crítico que implica la participación performativa. En algunas formas muy literales, la entidad elaborada de la actuación debe tener un propósito y objetivos específicos.
- ii. **Reflexividad.** La elaboración performativa y la presentación de la etnografía tienen múltiples niveles de responsabilidad reflexiva. Primero, cuando el actor está representando al otro cultural, existe lo que se denomina reflexividad basada en el actor. La actuación debería

forzar a la audiencia a aprender y a involucrarse con cosas que antes no se conocían o de las cuales no se hablaba acerca de la cultura y la comunicación a partir de la experiencia de su propia participación.

- iii. **Expresa una realidad.** El momento de la actuación presenta un contexto que allana el camino para que el actor-etnógrafo “presente el comportamiento social humano como algo más complejo, en lugar de menos complejo, para evitar que las explicaciones se tornen simplistas o reduccionistas”. En este sentido se podría sugerir que la etnografía performativa debe “ser un reflejo del momento histórico actual y de sus descontentos, estar intrincada con éste y formular la crítica pertinente”.

b. Forma

- i. **Mérito estético.** En la etnografía performativa, la redacción debe ser elaborada como una artesanía. Esto implica una artesanía tanto en términos poéticos, a través de lenguaje estético que invoque los lazos entre las emociones sentidas, el pensamiento crítico y el entendimiento, así como también en el sentido de que el lenguaje debe ser claro, efectivo, evocador y más que sutilmente representativo de las poblaciones a las que refleja. Cuando se emplean materiales empíricos reunidos a partir de entrevistas etnográficas, el lenguaje que utilizan los informantes revela la lógica de su deseo. Su voz procesada y desarticulada debe ser configurada y ubicada en contexto, señalando tanto la realidad de la ubicación de lo manifestado como las condiciones regeneradas de su uso en la actuación, tendiendo

puentes en el espacio, el tiempo y la encarnación canalizada de la experiencia cultural.

- c. Impacto.** Discurso participativo podría sugerir que se les pida a los actores y a los miembros de la audiencia que articulen un cambio en su forma de pensar y ver el mundo (pp.125-128).

Para poder llevar a cabo este esquema, Alexander plantea una serie de preguntas en las cuales el investigador trata de poder descifrar la actuación que se está realizando. Esta es una de las razones por las cuales su uso se vio conveniente. El diseñador o creador en una agencia de diseño está condicionado por ciertos factores que hacen que su vivencia no sea solamente una respuesta mecánica, su propio proceso (cuestión lineal) es influenciado también por sus sentimientos y por el comportamiento performativo o la respuesta que se está buscando en la solución del problema. Judith Butler define performatividad como la presencia material de discursos abstractos encarnados en nuestro cuerpo, estos logran mediante actuaciones sociales normar nuestra conducta (1987).

A partir de las preguntas planteadas en cada apartado, se buscó dirigir la investigación al entorno tanto de las agencias como del *DT*. El propósito era llegar a una serie de preguntas que ayudaran a entender el proceso de creación, las reuniones creativas o las reuniones de trabajo en las agencias.

A continuación, se presenta una tabla en donde se pueden observar la aplicación de las preguntas planteadas por Alexander que fueron llevadas a la investigación del *Design Thinking* y a las agencias en Monterrey. Estas se abreviaron en puntos elementos básicos para facilitar el proceso de análisis de las grabaciones.

Instrumento apaptado a la aplicación del Design Thinking en las Agencias de diseño de Monterrey

PREGUNTAS ETNOGRÁFICAS PERFORMATIVAS	PREGUNTAS APLICADAS AL <i>DESIGN THINKING</i>	PUNTOS ESPECÍFICOS DE ESTUDIO
Inquietudes en los estudios performativos acerca de cómo las prácticas culturales específicas conforman la identidad, y la inquietud, en la etnografía; acerca de cómo la identidad modela la práctica de la actuación cultural.	Elementos, actitudes, formas de expresarse, identidades en el proceso del <i>DT</i> .	Diversión, enojo, egocentrismo, "pose", distracción, servicio, trabajo, esfuerzo, descontento, proactividad etc.
¿Contribuye esta pieza al entendimiento de la vida social?	¿El proceso realizado muestra un entendimiento o un proceso de <i>DT</i> por parte de los creativos que llevan a cabo el proceso creativo?	Se expone la problemática a resolver.
¿El escritor/actor demuestra un entendimiento y una perspectiva del mundo humano fuertemente cimentados?	¿Los creativos demuestran el conocimiento básico de los pasos del <i>DT</i> en su proceso creativo?	Los creativos muestran consciencia del <i>DT</i> .
¿Cómo ha contribuido esta perspectiva a la elaboración del texto?	¿Cómo ha contribuido el conocimiento que tienen o demuestran del <i>DT</i> y, cómo ha contribuido a la realización del proceso creativo?	Tienen el conocimiento previo para solucionar el problema.
¿Qué busca lograr la actuación?	¿Hacen uso explícito de los pasos o del método del <i>DT</i> en su proceso creativo?	Utilizan la expresión <i>Design Thinking</i> .
¿Qué pretende aportarle, en términos de conocimiento y de experiencia, a la audiencia?	¿De qué manera aportan los creativos a los pasos del <i>DT</i> su experiencia personal o sus conocimientos?	Hablan de su experiencia personal.
¿Cuáles son los argumentos teóricos y morales que se encuentran en el texto?	¿Los creativos, en el proceso de creación, demuestran argumentos morales o teóricos que deriven o hagan referencia al <i>DT</i> ?	Hablan de argumentos o fundamentación teóricos.

PREGUNTAS ETNOGRÁFICAS PERFORMATIVAS	PREGUNTAS APLICADAS AL DESIGN THINKING	PUNTOS ESPECÍFICOS DE ESTUDIO
En el caso de la etnografía performativa centrada en la audiencia, ¿qué aspectos de la cultura buscan los actores exponer ante la audiencia? Tradiciones, vestimenta, comidas, expresiones sociales particulares, entre otros.	¿Los creativos exponen en su proceso creativo tradiciones, culturas personales, expresiones sociales o particulares que repercuten en el proceso del DT?	Hacen una reflexión personal de lo que están haciendo.
¿Qué evaluación crítica de la práctica cultural pretenden compartir los actores con las audiencias o quieren que la audiencia asuma?	¿Los creativos hacen una reflexión crítica de los pasos realizados en su proceso creativo?	
¿Qué movimiento político, respuesta emocional o temperamento participativo busca incitar la actuación?	¿Hay algún indicio de temperamento, respuesta emocional o actitud provocativa que afecte al proceso creativo?	Muestran temperamento o actitud provocativa.
¿Cómo hicieron el autor/los actores para llegar a escribir/representar ese texto?	¿Cómo hicieron, de manera general, los creativos para tener antecedentes del problema a resolver?	
¿Cómo se reunió la información?	¿De qué manera se reunió la información que nutre al proceso creativo?	Cómo reunieron la información.
¿Cómo ha sido la subjetividad del autor/los actores, la productora y el producto de este texto?	Hablando del DT ¿qué elementos subjetivos se pueden detectar tanto en el proceso creativo como en el resultado del producto?	Hay elementos subjetivos o gustos personales.
¿Existe una autoconsciencia y una auto exposición adecuadas para que la audiencia efectúe juicios acerca del punto de vista?	¿Cómo saben los creativos que su proceso de diseño será exitoso para el mercado-usuario al que van dirigido?	Hablan del éxito de la solución.
¿El autor/los actores se consideran a sí mismos responsables de conocer a las personas que han estudiado y de relatar sus vivencias?	¿Los creativos se consideran responsables de conocer el DT y lo que afecta al mercado o usuario al que van dirigido la solución de su problema?	Cómo conocen lo que el mercado quiere.
¿Presenta este texto un sentido corporeizado, encarnado de la experiencia vivida?	¿El proceso de diseño, de manera general, que se desarrolla en la agencia es un reflejo del DT?	Dinámica particular de trabajo (descripción de la forma de trabajar).
¿Parece ser “cierto”? lo que implica un relato verosímil de un sentido cultural, social, individual o comunal de lo “real”.	¿El proceso creativo refleja, además de usar elementos del DT, la cultura, los elementos sociales o individuales de la misma agencia?	El entorno de trabajo.
¿Esta obra tiene éxito desde el punto de vista estético?	¿El proceso creativo que realizan logra el éxito o la resolución del problema planteado?	Llegan a una solución directa del problema.

PREGUNTAS ETNOGRÁFICAS PERFORMATIVAS	PREGUNTAS APLICADAS AL DESIGN THINKING	PUNTOS ESPECÍFICOS DE ESTUDIO
¿El uso de la práctica analítica creativa permite al texto abrirse y suscitar respuestas interpretativas?	¿Qué elementos creativos en el mismo proceso de diseño aportan un valor al DT?	Valores que aportan al proceso de DT.
¿El texto es artístico, satisfactorio y complejo sin ser aburrido?	¿El resultado es artístico, satisfactorio al mercado y logra satisfacer las expectativas del cliente?	Logran un resultado estético y funcional.
¿Cómo afecta la etnografía performativa a los actores (desde el punto de vista emocional, intelectual y político)?	¿Cómo afecta el DT a los creativos en su proceso de diseño?	
¿Cómo afecta la etnografía performativa a la audiencia (desde el punto de vista emocional, intelectual y político)?	¿Los creativos tienen la manera de saber cómo afectará su respuesta de diseño al mercado-usuario?	Efectos secundarios del trabajo.
¿Qué nuevas preguntas se suscitan en el marco de la actuación y a través de etnografía performativa?	¿En la observación del proceso de diseño de los creativos se generan nuevas interrogantes?	Hay nuevas preguntas en el proceso.
¿La actuación impulsa al actor y a la audiencia a intentar buscar nuevas formas de ver el mundo, las culturas particulares y las prácticas de investigación particulares?	¿El proceso de diseño afectó o generó un nuevo conocimiento, rutina, o práctica de investigación particular, que enriquezca el proceso del DT?	Hubo un nuevo conocimiento en la reunión.
¿La actuación impulsa al actor y a la audiencia a emprender alguna acción determinada traspasando los límites de la experiencia performativa inmediata?	¿El proceso de diseño que realizaron los creativos detonó sentimientos, formas o incluso generó una cierta transformación?	Hubo un cierre de la reunión.
¿Qué diferencias hay entre lo que saben y el DT?	¿En el proceso de diseño que diferencias se dieron con el DT?	Se detectaron todos los pasos del DT.
¿Qué harán de manera diferente?	¿Qué técnicas o formas hicieron diferentes en el proceso de diseño al DT?	Qué hicieron diferente al DT.
¿Cómo pueden traducir literalmente la experiencia performativa en conocimiento y traducir el conocimiento en acción?		

Tabla 1. Instrumento para el análisis de las agencias de diseño de Monterrey. Elaboración propia. (2020)

En la tabla anterior se puede observar que, a pesar de hacer la reflexión de la aplicación del *DT* como un *performance*, existe la necesidad de especificar o destacar el elemento de la pregunta para ayudar a agilizar el proceso de análisis de las grabaciones que se realizaron.

Habiendo hecho las adecuaciones necesarias se pasó a hacer el análisis correspondiente para poder así generar observaciones, hechos o destacar ciertos rasgos que llamaron la atención para poder determinar la conclusión de la investigación.

TESTEO

5. TESTEO

5.1. Hallazgos y conclusiones en las entrevistas a expertos

A continuación, se presentan las notas y los aportes más importantes que realizaron los expertos con respecto a la entrevista que se les realizó. La transcripción de las entrevistas se encuentra en los anexos correspondientes (ver anexo 3).

5.1.1. Qué se entiende por Design Thinking

Ante la pregunta: ¿Cuál ha sido su experiencia con el *Design Thinking*? Se percibe una experiencia gradual por parte de los expertos, ya que se aprecia que dominan el tema y lo han utilizado durante algún tiempo para ciertos proyectos en sus agencias o trabajos. La mayoría no lo ve tanto como un proceso de diseño o de creación, sino como una herramienta para la solución problemas, aunque no exclusivos del área de diseño.

Mara Montañes (2018), directora de la agencia La Jabonera, habla sobre este punto: “Empezamos a dar talleres para Kellogg’s, y ellos nos pidieron específicamente talleres para desarrollar nuevos productos y ahí empezamos a usar la metodología del *Design Thinking* tal cual”.

Hilado al comentario anterior, se destaca que el *DT* es más una filosofía de vida que una metodología de diseño, con respecto a eso Amber Lindholm (2018),

consultora independiente, dice: “Lo que pienso sobre *Design Thinking* no es demasiado sobre el proceso, creo que es más una filosofía de pensamiento y sobre todo una filosofía sobre la innovación y las ideas sobre el ser humano y el comportamiento del mismo”.

También se buscó el punto de vista personal sobre el *DT* por parte de los expertos, destacando su uso como una herramienta que ayuda a que el proceso creativo sea ordenado y que tenga un enfoque directo. Sebastián Grassi (2018), director experto en *Serving Design* y *UX Strategy* y director de *Design Strategy VP*, explica: “En realidad, *Design Thinking* es, desde mi definición, más un tema de *mindset* y un set de herramientas que pueden desarrollar personas que no necesariamente nacen o tienen una formación en diseño. Les permite tener herramientas visuales que ayuden a entender el proceso de colaboración, de cocreación en equipo y así visualizar el pensamiento en *frameworks* que ayuden a pensar de manera más visual, de manera más clara y sintética el tipo de problemas que hay que solucionar”.

En este punto se enfatiza que el *DT* no es sólo para diseñadores, es decir, cualquier persona lo puede usar. No hay que entenderlo como un proceso exclusivo, sino todo lo contrario, como está pensado en el hombre, es el hombre el que lo puede emplear en cualquier momento. Bryan Cooperrider (2018), maestro de la Universidad de Standford comenta sobre este punto: “La definición de diseño, en

realidad es que sólo se está creando algo. Pero cuando se toma lo humano y se pone lo humano como el centro de su proceso, eso se convierte en el pensamiento de diseño”.

Una parte importante del acercamiento a los expertos fue hablar del *DT* para poder aclarar los pasos y saber si coincidían y estaban de acuerdo con las tantas propuestas o formas en que se han presentado. Además de enumerar de manera práctica y sencilla los pasos del *DT*, la mayoría enfatizó la importancia de la empatía o de la investigación. Para ellos la empatía implica el proceso de investigación más eficaz para conocer el mercado-usuario. Bryan Cooperrider (2018) comenta: “A través de la empatía, hablamos de eso, sales y entiendes que tus usuarios no sólo entienden sus necesidades, sino que también entienden a las personas con las que interactúan, de modo que comienza el *Design Thinking*”.

También Peter Amzi (2018), fundador y director de i+ Business Development Studios en Canadá, comenta: “Yo comenzaría desde la observación, investigación y el entendimiento del problema, obtengo la mayor cantidad de datos que pueda sobre el problema que se está investigando y se está tratando de solucionar”.

Mara Montañes (2018) habla de la importancia de las preguntas: “Los pasos del *Design Thinking*, son los mismos desde antes que le llamáramos *Design Thinking*. El primero es hacer muchas preguntas, entender el problema, entender a

quién va; después de eso es definir cuál es problema; después ya es la parte de ideación; luego es empezar toda la parte de bocetar y la parte de las propuestas para mostrárselas al cliente o, si se puede, hacer como un ejercicio con el consumidor final”.

Alejandro Tarango (2018), director de la agencia Analog en Monterrey, da su punto de vista sobre la observación como una herramienta de gran importancia dentro del proceso del *DT*: “*Design Thinking* es, para nosotros, ver cuáles son los comportamientos y el tipo de consumo, o el tipo de trabajo, que tiene que hacer el consumidor para conseguir cualquier tipo de servicio o producto, investigarlo. De ahí podemos hacer prototipos, cosas que gustan cosas que no gustan, retos de invasión y, una vez validados, poderlos ejecutar. Así es como adaptamos nuestras metodologías a los procesos”.

Al preguntar por la técnica o método que se usaba antes del *DT* varios expertos señalaron el método científico como una forma de lograr solucionar el problema al que se enfrentaban. Fernando Rubio (2018), Diseñador Industrial, consultor independiente y experto en la creación de equipos interdisciplinarios con base en el *DT*, señala: “El *Design Thinking*, tiene un primo hermano paralelo porque, en lo racional, es el mismo si nos vamos a meterle ‘coco’: es el método científico. Lo siento, ¿qué es el método científico?, observación, hipótesis, un supuesto, probar, laboratorio en friega y volver a cambiar”. También Peter Amzi (2018)

reafirma el comentario de Rubio: “Utilizo el *Design Thinking* como una adaptación del método científico”.

Llama la atención que varios expertos señalaron que antes de darse cuenta del *DT* aplicaban técnicas o metodologías de diseño que fueron aprendidas en el ámbito académico. Por ejemplo, Eduardo Espinoza (2018), director de la agencia Typos Libres en Querétaro, México, dice: “la de Brown que es el método de diseño, pero no es otra cosa más que seguir con una serie de pasos para determinar qué, cómo, a qué. Yo creo que eso es un proceso de diseño, qué voy a diseñar, cómo lo voy a diseñar, para quién, por qué, es decir, cuál es el problema que voy a resolver, y si no hay problema, no hay nada que diseñar”.

También Tarango (2018) habla del uso de métodos de investigación dados desde la perspectiva del análisis del mercado (la mercadotecnia): “Sabía que era necesario indagar más en cuál era una necesidad real, cuál era el reto real, o la manifestación real detrás de un logo para una campaña; tratar de ver más sobre cuáles son las verdaderas necesidades que estamos atendiendo y ahí ya abordábamos con encuestas, con entrevistas, con sondeos, cuando había presupuesto, con investigaciones de mercado formales”.

También Sebastián Grassi (2018) hace referencia a una experiencia muy similar en como al principio él se basó en publicaciones de revista como *Clarus* de

2012 o *Merca* del 2013 en donde se habla de una estructura para realizar un *branding* (proceso de desarrollo de una marca comercial) y se destacaban dos partes como la parte creativa y la parte de visualizar la marca para poder empatizar y es entonces que se “trabajaba una fase de *research* donde, por ser una agencia de publicidad, no llegábamos a un nivel de profundidad etnográfico, pero sí hacíamos mucho *research*, algunas entrevistas con *stakeholders*, para entender más a nivel marca, entender más el tema de usuario”.

5.1.2. Experiencias del *Design Thinking*

Una de las problemáticas con la que más se han enfrentado los expertos, al momento de aplicar el *DT* en su vida profesional, es el cliente que los contrata. Este muchas veces espera resultados rápidos, por lo que los usuarios del *DT* han tenido que proteger y defender el proceso como tal. Cooperrider (2018) comenta: “Casi siempre se encuentra un cliente que es terco y de alguna manera se le tiene que indicar la forma en que hacemos las cosas o como no hacemos las cosas por aquí. El *Design Thinking* es algo que abarca nuevas soluciones, así que les digo a todos mis alumnos que este curso es un ‘seminario de empatía’ y cuando hago talleres para empresas, lo digo bien, que el aspecto más importante del diseñador es empatizar y entender el problema”.

Por otra parte, Alejandro Tarango (2018) también comenta al respecto sus propias dificultades, algunas de ellas incluso tenían que ver con sus colaboradores:

“Lo primero fue el resto de mis colegas, por cambiar la manera en la que ya habíamos venido trabajando. (...) Los clientes normalmente no quieren pagar por eso, porque tienen una oferta muy grande de diseñadores gráficos que se ocupan de mostrar y desarrollar perfectamente el resultado y eso hace que el cliente venga con nosotros a pedir el resultado, por lo que no valora el proceso”.

Sebastián Grassi además señala: “que comprenda (el cliente) la importancia de iterar. Hay un ciclo de iteración que es clave en esto para que las soluciones tengan peso propio y estén refinadas y bien pensadas. Pero al inicio es una barrera. ‘¿Cómo? Si ya hiciste una solución, está bien avancemos en lo que sigue’, es algo común porque estamos acostumbrados a los tiempos, la presión, a lanzar las cosas rápidas, pero estos ciclos de iteración, para mí, son básicos, son cosas que hacemos en mis equipos”.

La importancia del estudio también radica es saber si el *DT* es modificable principalmente en los entornos culturales en donde quizás se puedan dar modificaciones al proceso como tal. Las respuestas que ofrecen los expertos a partir de su experiencia ayudan a entender a qué se refieren los cambios que se pueden dar. Rubio (2018) es muy tajante en este tema: “No, no y no ha cambiado (...) ¿Por qué no cambia? Porque está hecho de humanos para humanos, realmente el contexto es cero ciencias, no hay tecnología específica de nada. Es decir, son condiciones, situaciones humanas y los humanos somos *Homo sapiens*, y somos

los mismos *sapiens* desde que el *Homo sapiens* fue *sapiens*. Entonces no tiene versión, podría tener la culturización, las dinámicas, el *timing*, costumbres locales”.

Eduardo Espinoza (2018) amplía más el tema señalando: “Sin duda, creo que más que la región, influye el perfil del cliente. Por ejemplo, tengo un cliente de Londres y siempre aplicamos este tipo de metodología, pero ellos simplemente respetan los tiempos para ver el resultado, o sea para ellos es muy normal. En México están muy preocupados en que todo sea muy rápido”.

Grassi (2018), sobre el tema de la cultura del *Design Thinking*, refiere: “No creo que la cultura afecte porque me parece que la cultura de la educación y la cultura de trabajo es prácticamente igual en Argentina que en México o el resto de Latinoamérica. Si no estás acostumbrado a tener una cultura de prototipo, nunca se hará un prototipo”.

5.1.3. Futuro del Design Thinking

El último apartado del cuestionario hace referencia al futuro del *DT* y a saber si habría un cambio en su proceso o sus métodos. En general, los expertos señalan lo complicados que pueden ser esos cambios, Grassi (2018) dice al respecto: “Pensando a futuro, de aquí a diez años, el *Design Thinking* todavía tiene mucha tela de donde cortar, en innovación social y empatía. Además, debe ver más la base de la pirámide de nichos que están desatendidos, mercados emergentes o mercados en desarrollo con personas que requieran incursionar en nuevos

productos, nuevos servicios. Todavía no hay (palabras) que nos digan qué piensan o qué sienten esas personas, ni siquiera están digitalizadas”.

Cooperrider (2018), es más flexible en cuestión a ciertos cambios, pero la importancia del DT seguirá presente: “Creo que continuará su importancia y continuará evolucionando y cambiando. Y creo que eso es bueno. Abrazamos el cambio y el caos que hacen los diseñadores. Así que me sorprendería mucho si se mantiene igual que ahora, pero también me sorprendería que siga siendo tan popular como lo es ahora. En el mejor de los casos, sería algo tan común que nadie tendría que hablar sobre diseño porque sería algo esperado por las empresas”.

Dos de los expertos señalan que si hay algún cambio en el *Design Thinking* será más en su nombre que en su estructura. Mara Montañes (2018) amplía el tema: “Yo creo que lo que va a cambiar quizá es el nombre, es que está muy satanizado. El *Design Thinking*, el proceso de diseño se puede decir que es el mismo desde que yo estudie hace diez años, se puede decir que no ha cambiado, lo que cambió es que ahora le dices *Design Thinking*, yo creo que va a cambiar el término, pero el proceso va a seguir”.

Eduardo Espinoza (2018), director de la agencia de diseño *Tipos Libres* habla también sobre el punto: “Yo creo que se va a transformar en otro nombre, (...) tienes que seguir un proceso. Por ejemplo, habrá alguien muy creativo, que le hará

aportaciones interesantes y le llamará diseño con inteligencia, o 'x', y se va a poner de moda. Entonces todo mundo va a empezar a hablar de eso, pero no importa cómo se llame mientras uses una metodología”.

Los expertos señalaron que mucho del problema para entender el *DT* es que se cree que, por llevar la palabra “diseño”, es algo que sólo se debe de usar en las disciplinas del diseño estético. Por este motivo, al concluir las entrevistas se le da gran importancia a saber si este proceso puede emplearse, o se verá, en otras áreas. Brian Cooperrider (2018) comenta que es un hecho, e incluso ya está sucediendo, que ciertas áreas están aplicando el *DT* en sus procesos de creación e innovación: “la medicina, en este momento, está adoptando el proceso de *Design Thinking*, porque su propósito es tratar con los humanos individualmente. La experiencia con los hospitales en los Estados Unidos ha sido muy pobre, estoy seguro de que es peor en algunos otros lugares, por ejemplo, sé que en Europa tienen experiencias hospitalarias notables”.

Peter Amzi (2018) habla de su experiencia sobre el tema: “Tengo muchos estudiantes que trabajan en agencias creativas que no tienen la capacidad de dar ese primer paso. Tienes que tener esa habilidad analítica, para dar ese paso, el primer paso de la investigación, los requisitos y la estrategia de negocios. Muchas de estas agencias son operadas por creativos que no tienen personas con estrategia de negocios, con inteligencia de negocios, trabajando con ellos. Incluso

si dicen que lo hacen, realmente no, es una habilidad y es una gran deficiencia. Tiene que haber más valor con la inteligencia de negocios y la idea de esto hace más dinero".

Mara Montañes (2018) habla de no perder de vista la importancia de preguntar al consumidor por sus necesidades y eso aplica en cualquier disciplina: "Yo creo que sobre todo (es importante) este punto de voltear a ver y a hacer preguntas antes de solucionar, de voltear a ver al consumidor, el diseño centrado en el usuario. Varias disciplinas lo están haciendo, y varias estrategias comerciales lo están haciendo, es centrarse en el usuario, es conocer un poco más. Al final es como el núcleo del *Design Thinking*, centrarte en los comportamientos y las necesidades de tu consumidor".

Eduardo Espinoza (2018) reafirma el comentario señalando: "Creo que el proceso de diseño, el pensamiento de diseño, se tiene que aplicar a todo. Creo que lo que debe hacer el diseñador es aplicar el pensamiento a otras disciplinas y trabajar en otras disciplinas en este mismo proceso de diseño. Cuando trabajas así, y estas otras disciplinas ven tu proceso de diseño o tu proceso de conceptualización, otras áreas lo empiezan a aplicar en sus procesos".

Sebastián Grassi (2018) retoma el nacimiento del *DT* al señalar que no proviene del diseño, sino que fue adoptado con el tiempo, pero realmente nace de

la ingeniería y acentúa la importancia de valorar las disciplinas de diseño en todos los entornos para generar innovación: “El *Design Thinking* fue potencializado por ingenieros dentro del entorno americano(...) Por otro lado yo no comulgo con la idea de que los diseñadores tiene estas herramientas incorporadas, hasta el día de hoy son muy pocos los que tiene la habilidad de sentarse en la mesa de discusiones. Los diseñadores no están en esas discusiones, están personas que tiene una visión más estratégica y pensamiento más alrededor de la experiencia del usuario”.

Alejandro Tarango (2018) concluye con la importancia de entender que “diseñador” no es un término exclusivo, sino que realmente toda persona tiene que pensar como diseñador: “Yo creo que, si empezamos a hablar de diseño en términos más puristas, el consultor de procesos está diseñando procesos, el método científico es el diseño del proceso. Si empezamos a meter la palabra diseño fuera de cierto grupo de iluminados y más al alcance de todos, todos somos creativos, todos somos diseñadores”.

5.2. Experiencia y proceso de la investigación en las agencias de diseño de Monterrey

Durante el proceso que se ha desarrollado en esta investigación es importante destacar la experiencia del proceso de investigación de las agencias de diseño de Monterrey y su importancia radica en que también genera un aporte para entender el contexto en que se sitúan las agencias de diseño en Monterrey. Lo

anterior debido a que se han presentado ciertas dificultades que también aportan al entendimiento del desarrollo de la tesis.

El trabajo de investigación comenzó propiamente en el mes de noviembre del 2017, cuando se decidió hacer una investigación no participativa en las agencias. Se estableció dejar cámaras para observar sus procesos creativos por una o dos horas y así entender cómo son las actitudes internas, cómo arman su proceso e interactúan y cómo aplican el *Design Thinking*.

El proceso fue complicado. Después de que fueron seleccionadas ciertas agencias se tuvo que hablar con aproximadamente 15 de estas en las que se buscaron entrevistas con sus directores creativos. Se les expuso el proyecto de manera formal y se les explicaron los objetivos, las intenciones, la metodología y la forma de llevarlo a cabo, así como los beneficios que obtendrían para poder desarrollar mejor el *Design Thinking* y poder entender cómo se aplica.

Algunas dificultades que se presentaron se comentarán a continuación. La mayoría de las agencias se mostraron renuentes y decidieron no participar en la investigación, mostrando actitudes de desconfianza. La mayoría presentó dudas sobre el aporte que el estudio podría hacerles. Estas dificultades son algunas muestras del hermetismo del que se hablaba al principio de este proyecto, que tienen en cuanto a información sobre métodos exitosos o fallidos y trabajos previos.

Por otro lado, los directores creativos o dueños de las agencias se mostraron aprensivos por las problemáticas que podrían tener con sus diferentes clientes debido al proyecto. Se les explicó, por lo tanto, que la investigación no estaba enfocada en los resultados o en la solución de problemas si no en el proceso de solución. Es decir, era irrelevante si el diseño era bueno o era malo o si le había gustado al cliente. Se les mencionó también que en la investigación no se haría uso del nombre ni el uso que le daría el cliente.

Hubo un caso específico de una agencia que pidió, además de la carta de confidencialidad, que ellos retuvieran los videos lo más posible para no tener problemas con el cliente. La razón se encuentra en los mismos contratos confidencialidad que tienen las agencias con los clientes, por lo que, aunque se les explicó el proceso y la finalidad de la investigación, se mostró recelo.

Otras agencias no veían un beneficio directo de la investigación hacia ellas, pues no veían en los resultados aportes directos, tanto económicos como intelectuales. Este pensamiento impermeable resulta interesante porque acentúa la separación que existe entre la academia y las agencias de diseño. Lo anterior debido a que las academias están nutriendo a esas agencias formando a potenciales empleados, por lo que es importante que se reconsideren, o se empiecen a armar, ciertos puentes que generen beneficios. Por otro lado, es

también conveniente que la academia también empiece a tomarles en cuenta en sus métodos y procesos para que vean qué es lo que no les sirve a las agencias y empiecen a aplicarlo tanto en información como en metodología.

Se detecta que la desconfianza que hay en las agencias para revelar información radica en el ambiente competitivo y cultural que existe en la ciudad de Monterrey. Es decir, la intención de querer ganar en todos sentidos, la importancia del factor económico, el querer destacar y el trabajo arduo que se tiene como cultura, repercuten en la actitud de competitividad. Esta se ve directamente en el cierre de su información y de lo que son. Otro reflejo cultural es también la falta de acceso que se le da a las propuestas diferentes.

Retomando lo que se había hablado en las conclusiones preliminares del directorio de las agencias de Monterrey, estas organizaciones dan prioridad definitivamente a las cuestiones económicas. Al tener esta experiencia de acercamiento a las agencias, la cuestión económica resulta tan importante para ellos que hace que se cierren, se muestren renuentes ante las oportunidades o que dificulten la creación de puentes entre la academia y las agencias de diseño, finalmente las unas no son sin las otras.

La resistencia que muestran las agencias a relacionarse con la academia, y a solo abrirse cuando hay un beneficio directo, es un reflejo de la misma cultura

regiomontana en estas células. Esto ayuda a entender, en la investigación no participativa, cómo esta cuestión cultural afecta el proceso de trabajo y sobre todo cómo afecta al proceso del *DT*.

5.3. Hallazgos de la investigación a las agencias de diseño de Monterrey

A continuación se presenta en base al instrumento ya presentado, los puntos más importantes y los hallazgos que se detectan en la observación no participativa en las ADM, la transcripción de las reuniones se encuentran en los anexos correspondientes (ver anexo 4).

Se destaca la familiaridad y el buen trato en las sesiones de trabajo donde hay bromas en lo general, se permite la confianza, la participación y, a pesar de que se sabe que se está en una sesión de trabajo, hay espontaneidad, dinamismo y frescura al momento de participar. En la observación realizada se muestra la interrupción de los discursos para poder aportar nuevas ideas o complementar los comentarios que se están realizando.

No hay tanta formalidad como en una reunión de trabajo convencional, se permite el uso de lenguaje regular e incluso se permite dejar la sesión para buscar más información o atender otros asuntos que vayan surgiendo. Es decir, la

estructura de la reunión es muy flexible y no se detiene si alguno de los integrantes no se encuentra presente lo cual habla de la importancia del trabajo en equipo y eso ayuda a seguir avanzando. La persona que se ausenta se adecúa y se pone al corriente del avance de trabajo posteriormente.

En ese entorno de naturalidad no se pueden evitar distractores como, por ejemplo, el ruido externo, la interrupción de terceros, el uso de celulares, la comida durante la sesión, el acomodo del material necesario, llamadas por teléfono, bromas fuera de lugar, el uso de música en ciertos momentos, etc.

Se utiliza, en la mayoría de los casos, cierta estructura básica para sistematizar la sesión. Se presenta una especie de introducción al problema o al contexto del trabajo a realizar, se lleva a cabo la búsqueda de la solución por medio de elementos prácticos (discusión, reflexión, muestra de avances personales, crítica) y, por último, la conclusión, donde se trata de llegar a acuerdos o a la designación de tareas.

En dos de los casos observados se notó la gran importancia dada al tiempo y a la practicidad en favor de obtener una solución rápida para proseguir con el trabajo particular por parte de todos los integrantes de la sesión. Por lo tanto, se busca que no haya pendientes o que todos tengan una asignación de tarea.



Figura 25. Perfiles descubiertos en el proceso de creación de las ADM. Elaboración propia. (2020)

Hay un factor importante en las tres observaciones que se realizaron y es la utilización de ciertos perfiles o personalidades en la sesión. Por una parte, se encuentra el Integrante Líder (IL) quien, en cierta manera, dirige la sesión, lleva la introducción y pone en contexto a todos los participantes; así mismo, lleva la acción o la pauta y va dando indicaciones, además, indirectamente es quien toma las decisiones y ordena ciertas comisiones, acciones y funciones a todos los demás participantes. El segundo perfil que se observa el Integrante Productor (IP), éste aporta ideas en la sesión y, aunque en el momento no tiene tanta fuerza, al final es quien más va a trabajar o a buscar opciones para encontrar las soluciones dadas por el IL. Por último, también se destaca el Integrante Observador (IO) cuya función primaria es ser crítico, cuestionador y provocador de ciertas reflexiones, así como de distinguir cuestiones que los otros dos participantes no han tomado en cuenta; funge como una especie de satélite, ya que entra y sale de la sesión (física o mentalmente) para estar haciendo varias cosas a la vez.

Las funciones antes presentadas son importantes, y conforman un descubrimiento la forma de trabajar en las agencias pues, a pesar de que puede haber más integrantes en la sesión, las personalidades y funciones van a girar en torno a estos tres perfiles. Éste es un aporte importante para la organización de los equipos de trabajo, esto debido a que el empirismo es una gran constante, por lo que las funciones que adoptan pasan desapercibidas. El uso de perfiles ayuda a entender la forma en que aplican el *DT* las agencias, ya que es un condicionante para poder realizar la solución a la problemática de un cliente.

En los tres casos examinados se observa una introducción al comienzo de la sesión en donde el IL da información general del problema o del cliente, si hay una persona que no está en contexto, inmediatamente se le dan detalles de la situación general del proyecto. También se observó, en todos los casos, que se definen los objetivos de la sesión o los objetivos del proyecto en general, lo cual ayuda a tener clara la meta y no perder tiempo. Al momento de exponer el trabajo o el problema se hace uso de ejemplos o referencias para facilitar el proceso y estar todos en el mismo contexto del proyecto.

De las tres agencias observadas ninguna hace referencia directa al *DT*, es decir, no toman en cuenta de manera literal y específica el proceso (aunque eso no significa que no lo lleven a cabo, como se va a comentar más adelante). Sin

embargo, sí se hacen ciertas referencias, por ejemplo, una de las agencias planteó la importancia de hacer una "hipótesis" para poder identificar el problema y lograr llegar a una solución. También se hacen menciones de términos como "experimentar" o "descubrir" en las sesiones de trabajo. Otra agencia hace comentarios de términos como la ideación, definición, propuesta y proceso creativo, haciendo referencia indirecta a tener nociones amplias sobre el *DT*, aunque no sea de una forma tan sistemática y explícita.

Se resalta, como experiencia en las ADM, la importancia del IL para determinar el avance del proyecto ya que en este apartado se muestra su relevancia al fungir como una especie de director y su opinión o punto de vista son referentes para el comportamiento del IP y el IO. La experiencia del IL, con respecto a los integrantes de la reunión de trabajo, le confiere mayor peso a sus aportes frente a lo que dice el cliente. Aunque no se registró esa actitud en todas las agencias observadas, sí se puede hablar de una gran experiencia que influencia las actitudes y la forma de hablar en la reunión de trabajo. Esto lleva a criticar, analizar y reflexionar los aportes, comentarios o trabajos realizados anteriormente por el cliente.

El conocimiento sobre el diseño (sin determinar una disciplina específica) es evidente en todas las agencias. Es decir, hay conocimiento previo sobre elementos estéticos y de composición básicos, como equilibrio, color, forma, interpretación de

signos, publicidad, comunicación, etc. Pero, además de tener conocimientos sobre su rama, se destaca que el creativo, o diseñador, debe tener conocimiento de otras ramas para poder entender el entorno del cliente y la situación que vive. Por ejemplo, si el cliente es especialista en dermatología se debe tener un conocimiento general sobre la piel, pues esto influye en la solución que se propone.

El dato anterior es de suma importancia ya que las consecuencias de tener el contexto del cliente provocan que el proceso de *DT* se vea modificado y son una influencia clara para el desarrollo de la solución. Esta pauta trae secuelas al momento de generar y sintetizar el *DT*. El enfoque en el cliente provoca que se le ponga más atención a éste, olvidando el mercado y haciendo que el proceso de empatía sólo se realice orientado a la relación con el cliente, saltando así una de las premisas más importantes de la tendencia actual del diseño (diseño centrado en el hombre). El resultado no es negativo, todo lo contrario, porque, al final, logran su objetivo considerando la unión del cliente y el mercado como uno mismo.

Sobre las cuestiones personales que se llevan a cabo en el proceso de diseño sorprende que se mantiene cierta distancia. Es decir, hay una cierta separación entre trabajo y cuestiones personales (aunque en la sesión no se hace referencia directa, no significa que no influyan en los procesos de prototipados que se hacen más adelante). Sin embargo, sí hay menciones personales que se hacen en las sesiones, por ejemplo, se hacen comentarios como el gusto de compras, sus

propias problemáticas de vida tales como transporte, contaminación, ruido, entre otros, vinculaciones personales, influencia de música en ciertos momentos del proceso de trabajo, e incluso el apoyo de la familia para poder llevar a cabo ciertas soluciones como usar de modelo a un familiar para una sesión de fotos, etc.

En cuanto al análisis del temperamento, en todos los casos se presenta que el IL muestra una actitud fuerte y dominante del conocimiento para dirigir; por lo general se muestra seguro y positivo frente a la realización del proyecto además es quien tiene toda la información y el contexto del proyecto. El IO siempre está planteando y cuestionando; en ciertas ocasiones se muestran cierta fricciones o debates entre él y el IL lo cual ayuda para avanzar en el desarrollo de la solución del problema; sin embargo, estas ocasionan cierto despego por parte del IP que siempre está en una disposición activa y proactiva con respecto a las ideas pero que, al momento del enfrentamiento, se mantiene al margen y callado para no caer en otras problemáticas.

En lo correspondiente a la información que se requiere del cliente, en la mayoría de los casos se habla de una reunión con el cliente en donde se plantea una especie de reporte. Lo más importante de este apartado es que el IL (quien contará con toda la información) utiliza esta sesión para poder entender la problemática del cliente, se hace un tipo de proceso de empatía y se relaciona al cliente con el mercado. Este dato se muestra como una parte vital porque habla de

que las ADM hacen un cambio en el DT al tomar en cuenta al cliente como si fuera su mercado, La consecuencia de este cambio es que en ciertas ocasiones se olvida la respuesta adecuada a la solución para el mercado y sólo se atienden los conocimientos y experiencias del cliente. Este punto, a pesar de ser algo debatible en el proceso que se analiza, da una pauta y ayuda a poder generar proyectos de manera más rápida y efectiva, aunque con ello se lleva un riesgo, pues no se sabe si es la mejor solución al problema que se está planteando.

Las discusiones que se presentan en el proceso de diseño de las agencias hablan de cierta fuerza y temperamento necesarios para poder determinar las ideas. Muchas veces es aquí en donde el IO colabora más para cuestionar y criticar las propuestas de diseño o los avances que se hacen y, en muchos de los casos, para poder lograr un entendimiento de lo que se está haciendo, presentan un boceto rápido de una idea o tratan de hacer referencias a otros ejemplos que se han hecho.

Es importante mencionar que todo el proceso se basa en suposiciones por parte de todos los integrantes, por lo que se reafirma el punto en donde la empatía y el testeo se hacen uno mismo. A veces dicho proceso se limita a los gustos o a lo que el cliente en sí mismo necesite. Esto hace referencia a la búsqueda de la solución rápida, por parte del cliente, para poder obtener, tan pronto como sea posible, los beneficios económicos deseados.

Al momento de tomar decisiones en las cuestiones estéticas todo el equipo espera la dirección del IL. Este es el que muchas veces muestra la pauta en cuestión de gustos con base en su conocimiento y su cercanía con el cliente, pero también en su experiencia y conocimiento de otros proyectos que ya ha desarrollado.

Todo el proceso que se lleva a cabo está enmarcado en suposiciones de todos los integrantes, incluso se muestra en los procesos como principalmente los IP tratan de generar propuestas. No se habla sobre si es conveniente comprobar la solución, sino que hay mucha confianza en el éxito de la propuesta que se está desarrollando.

También es gracias a la experiencia del IP que se hacen propuestas con base en otros proyectos. Esto, aunque es una forma de buscar un resultado más seguro, quizá debido al éxito de otros proyectos, puede conducir a la falta de nuevas propuestas y originalidad. Los momentos en blanco o los vacíos que se hacen en el proceso se deben a la búsqueda de soluciones diferentes, pero se detectan dificultades para llegar a ellas, ya que el ambiente y el momento, cuya finalidad es la organización de la información y la designación de las funciones a los IP, no siempre propician la generación de ideas frescas. Se cree que en todos los casos el éxito de la solución del problema no radica en la propuesta misma, sino en la organización de los integrantes y en la forma de presentar o vender la idea que se han generado.

En la dinámica particular de trabajo se observan ciertas cuestiones de interés en los participantes. Ya se ha hablado de los roles o los perfiles que se distinguen en los procesos creativos de las agencias, pero llama la atención que en ciertas ocasiones hay cambios de roles entre ellos mismos para sacar adelante los proyectos de la sesión.

Por una parte, cuando el IL se ausenta, deja de prestar atención al proceso o se distrae por algo externo (en muchos de los casos por el uso del celular) se muestra cierta lentitud en la toma de decisiones. Esto, sin embargo, genera proactividad por parte del IO o del IP para tomar la iniciativa y no perder el ritmo de la sesión.

Si bien es verdad que hay cierta dependencia al IL, a sus opiniones, su punto de vista, su conocimiento y su experiencia, se debe de tener cuidado. A pesar de que sí agiliza el proceso y va directo a la solución del problema, se puede mostrar lentitud cuando la atención de dicho no está completamente enfocada a la sesión. Una solución quizás sería delegar o enseñar a los otros participantes a ser IL para poder llevar los procesos y ganar experiencia.

Sin embargo, se identifica como un aspecto positivo la manera en que el IL cede su posición y, en ocasiones, se convierte en IO para criticar las propuestas

que se hayan hecho. A su vez el IP muestra liderazgo para defender y justificar las ideas que haya establecido en el proceso o en el desarrollo personal que tuvo.

En cuanto a los valores o aportes que presentan las ADM en el uso para sus procesos creativos, se puede hacer mención de varios elementos. Por una parte, hay mucha aleatoriedad y, aunque no parece que respeten los pasos del *DT*, esos saltos de un paso al otro, e incluso la unión instintiva de algunos pasos del proceso de acuerdo a las necesidades y el momento en que se van presentando, hablan de una riqueza para buscar soluciones rápidas y efectivas para el cliente.

Como parte de la investigación se tuvo que vivir el proceso del *DT* en su modo más puro. Igual que se observa en las agencias, la flexibilidad, al permitirse y romper las mismas reglas, hace que se puedan tener más opciones para solucionar el problema y ayuda a no estancarse en sus mismos procesos.

Se valora mucho la practicidad y se trata de resolver dudas o problemas lo más pronto posible para avanzar en la solución del problema general. Aunque no dedican tiempo exclusivo al paso de la empatía no significa que no lo apliquen. Miran completamente al mercado y suponen con lo que el cliente les dice, pueden incluso tomar al mismo cliente como mercado para aplicar procesos de empatía empírica en las mismas entrevistas o en la comunicación que tengan con él.

En cuanto al diseño mismo, todos los procesos indican que, implícitamente buscan una solución funcional y estética. No conciben una solución en la que se haga algo de mal gusto. Si bien tampoco conciben algo que no funcione tanto para el cliente como para el mercado, la noción de esos valores básicos en la creación del diseño es de gran importancia, ya que así logran aportar y no solo generar propuestas sin sentido.

Los pasos del *DT* en el proceso creativo de las agencias se detectan, pero es conveniente hacer ciertas aclaraciones. Primero, no hay un proceso explícito, es decir, aquí se confirma lo que ya se venía hipotetizando desde un inicio: las ADM usan el *DT* de manera empírica e instintiva y, en todos los casos observados, se muestra mucha libertad en la forma tanto de usar el proceso como en la manera de seguir los pasos.

A pesar de que se consideró una hipótesis nula en donde se contemplaba que las ADM no tenían una metodología propia y que por lo tanto no hay ninguna evidencia del uso del *DT* la libertad de como solucionan sus problemas y demostrando que tienen nociones implícitas en sus procesos de solución de problema hacen considerar la validez de la hipótesis alternativa y confirmar lo establecido en la investigación.

Ahora bien, no todos los pasos son desarrollados en la reunión o el proceso creativo. Muchas veces el prototipado se ha avanzado antes de la reunión o se habla de que se tiene que realizar después para generar propuestas. Se ha dicho que el *DT* es un proceso circular en donde, al hacer testeo y si el mercado vuelve a tener observaciones o no gusta de la solución, se vuelve a empatizar y se aplican de nuevo los pasos. En el caso de las ADM se muestra que unifican la empatía y el testeo al momento de considerar al cliente y mercado como una sola entidad. No destinan tiempo a llevar un proceso de empatía, por lo que las indicaciones que hace el cliente las toman como un testeo y un proceso de entendimiento de su problemática.

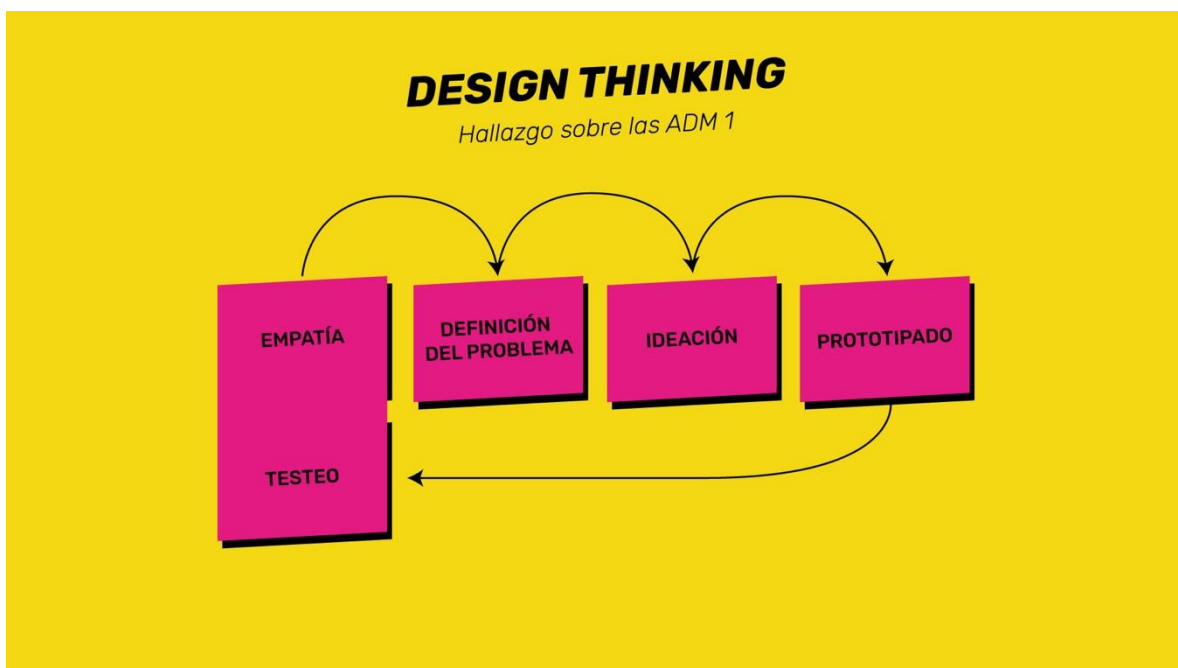


Figura 26. Hallazgo de unión entre la Empatía y el Testeo en la práctica del DT en las ADM. Elaboración propia. (2020)

Otra cuestión que se destaca es la unión de la definición del problema a la ideación. Es decir, en los procesos de desarrollo que se examinaron por medio de

la observación no participativa se detectó una unión de estos dos pasos. Por una parte, en la reunión se van detectando los problemas, objetivos o metas y, al mismo tiempo, se van dando propuestas o ideas para solucionar esos problemas que usan para dar respuesta a los problemas de los clientes satisfactoriamente.



Figura 27. Hallazgo de unión entre Definición del Problema y la Ideación en la práctica del DT en las ADM. Elaboración propia. (2020)

En diseño se habla de la importancia del bocetaje, que en este caso afecta a la cuestión del prototipo, es decir, no se esperan a idear. Por lo general tanto el IL como el IO ya llevan prototipos que ponen sobre la mesa para ser criticados y mejorados. Este es un rasgo interesante que les ayuda para poder darle rapidez a las soluciones que se les presentan.

Para concluir el apartado se ve conveniente resumir las observaciones para hacer una relación de lo examinado:

- Las agencias de diseño en Monterrey sí utilizan el *Design Thinking*.
- El uso del *Design Thinking* en las ADM es completamente empírico e instintivo, no lo hacen de manera explícita y, aunque tienen conocimientos del tema, no lo desarrollan como un proceso claro y específico.
- Se observan ciertos perfiles o roles en el proceso creativo:
 - o El integrante líder que dirige la sesión tiene toda la información y toma decisiones finales.
 - o El integrante productor que tiene una actitud proactiva y que va a realizar toda la operación y creación del prototipado y el diseño.
 - o El integrante observador que critica y cuestiona todo lo visto en la sesión.
- Existe mucha flexibilidad en las sesiones del proceso creativo, tanto en infraestructura como en la estructura misma del trabajo y en los mismos roles.
- Toda la carga de la sesión la tiene el integrante líder.
- Existe una gran preocupación por ser prácticos y directos.
- Se le da gran importancia a la esfera económica de modo que, en vez de impulsar las esferas social y cultural, hace que se olviden estos elementos como enriquecimiento y crecimiento tanto personal como para las agencias.
- Las agencias de diseño de Monterrey convierten al cliente y al mercado en uno mismo para facilitar los procesos y el desarrollo de soluciones.
- La flexibilidad antes mencionada también influye en la utilización de los pasos del *Design Thinking*.
- Muchas de las posibles soluciones se basan en suposiciones principalmente dadas por el cliente.

- El proceso de empatía (primer paso del *Design Thinking*) se dirige a la relación con el cliente.
- Los procesos de empatía y testeo se van realizando al mismo tiempo en la relación que se da con el cliente.
- La definición del problema y la ideación se dan al mismo tiempo en el proceso de creación.
- El proceso de ideación es sesgado y no se desarrolla para generar originalidad e innovación.
- El prototipado es desarrollado, en la mayoría de los casos, por el integrante observador (también el integrante líder participa en algunas ocasiones).
- El prototipado se desarrolla a veces antes y después de la sesión de creación.

5.4. Propuesta del uso del *Design Thinking* basado en las conclusiones a la investigación a las agencias de diseño de Monterrey

A raíz de la investigación realizada es inevitable hablar de cómo la cultura del norte de México ha influido en el uso del *DT*, en específico en la forma en que se resuelven los problemas entendiendo la importancia que se le da al entorno económico. Por lo tanto, es comprensible descubrir cómo se ha cambiado el

proceso en función a la gran importancia que se le da a la practicidad y a las soluciones rápidas. Es decir, las ADM están influenciadas por ese entorno cultural y, a pesar de que se realizan procesos creativos, siempre se están buscando soluciones rápidas (de preferencia efectivas y bien realizadas). El propósito de este enfoque es solucionar los problemas lo más pronto posible para obtener más proyectos o más clientes que ayuden a la mejora económica de la compañía.

Lo anterior podría parecer cuestionable en muchos aspectos, pero dentro del enfoque pragmático donde nace el DT, es indiscutible el aporte con el que la sociedad o la cultura de la región ha contribuido. Es necesario entender, aplicar y tener consciencia de tal aporte para poder dar soluciones rápidas dependiendo de la situación o el proyecto que se está estableciendo.

Esto sienta las bases para establecer el concepto *Design Thinking Quick* (DTQ) que es la síntesis del proceso del *Design Thinking*. El *DT* tiene cinco fases o



Figura 28. Propuesta Design Thinking Quick basado en la práctica de las ADM. Elaboración Personal. (2020)

momentos establecidos (empatía, definición del problema, ideación, prototipado y testeo). Con base en la investigación realizada se puede decir que las ADM comprimen y agilizan sus procesos para establecer tres momentos que compondrían el DTQ. A estos tres momentos le llamaremos de la siguiente manera:

- **Appoint (Designar, nombrar)**

La intención de esta etapa es que el usuario del DTQ establezca su mercado/cliente (en muchos de los casos el mismo cliente conoce y tiene mucha información sobre mercado). Por otra parte, hay definir la respuesta a preguntas básicas como ¿Quién es el mercado/cliente? ¿Qué le gusta? ¿Con qué sueña o qué expectativas tiene? Así mismo es necesario describir sus intereses, pasiones, gustos y señalar sus miedos y angustias.

La búsqueda está dirigida a tratar de entender tanto al cliente como al mercado de una manera rápida. No se desliga la investigación, pero Ésta tiene que

hacerse de manera práctica y con los medios lo más viables posibles, de modo que se puedan encontrar respuestas generales y rápidas para dar una solución para un proceso que se verá más adelante.

En el *Appoint* se puede utilizar un ejercicio de hipótesis que permite establecer ciertos supuestos con respecto al mercado que se está usando como, por ejemplo: entorno (de manera general), rutinas, preocupaciones, miedos, cosas que valora, aspiraciones, necesidades, obstáculos, comportamientos y pasiones. Para poder llegar a descubrir sus preocupaciones la idea es iterar con un mercado muy cercano al que se está estableciendo para averiguar de primera mano el entorno general tanto del mercado como del cliente.

Por lo tanto, es de suma importancia que en esta etapa el investigador del *DTQ* tenga acercamiento a su cliente, o mercado, y que a su vez pueda descubrir un panorama general con base en suposiciones ya realizadas. Al final de esta parte del proceso se busca tener conocimiento tanto del mercado, como del cliente. En caso de no poder acercarse al mercado se le puede preguntar al cliente por el conocimiento que tenga sobre tal.

- ***Reply (Responder)***

En esta parte del proceso la intención es de tratar de definir el problema con base en la investigación rápida que se está haciendo. También se puede comenzar a dar una respuesta, o varias opciones de respuesta, que pueda dar el resultado final que se está buscando.

En el apartado de la definición del problema es de vital importancia identificar qué problema tiene el mercado-cliente. Lo anterior no para basarse en las suposiciones del cliente, sino en la indagación realizada por el investigador del *DTQ*. Por lo tanto, se recomienda establecer los diferentes problemas que se identificaron y comenzar a trabajar con uno específico.

Para lo anterior se recomienda utilizar herramientas como la búsqueda de necesidades latentes. Éstas se pueden entender como aquellas necesidades que el mercado no sabe que tiene pero que, con base en la investigación realizada por parte del equipo de diseñadores se han identificado. Un ejemplo de necesidad latente sucedió cuando la compañía *Uber* se dio cuenta de que la gente necesitaba un sistema de taxi que fuera seguro y, aunque el mercado no lo pidió abiertamente, ellos lo identificaron y lo crearon.

La solución, por tanto, vendrá de proponer diferentes respuestas, pero sobre todo de la capacidad creativa del investigador. Es importante destacar que la originalidad de la respuesta no es un elemento esencial en el *DTQ*, ya que éste trata de buscar soluciones rápidas, la originalidad, por otra parte, conlleva procesos más profundos y de mayor cuidado.

- ***Maker (Crear)***

El último paso en este proceso es crear un prototipo rápido. Este no tiene que ser un diseño sofisticado, puede llegar a ser un boceto, simulación o idea muy rápida de la respuesta que se pretende dar. Puede haber prototipos en forma de esquema

o de procesos para que se pueda explicar la idea y es muy importante tener una visualización, independientemente de la capacidad creativa. La importancia de establecer una forma visual es poder explicar de una manera más efectiva la idea y no dejar cuestiones o pensamientos ambiguos.

En la parte de creación es de suma importancia poder hacer una iteración que conecte con la primera parte del proceso, es decir, con el *Appoint*. El propósito es que con un prototipo tanto el cliente como el mercado puedan constatar si la solución que se plantea es la idónea o se tienen que volver a hacer preguntas y cuestiones para llevar a cabo ajustes y cambios. Para finalizar, se recomienda hacer un instrumento que evalúe o que pueda dar pistas medibles sobre las opiniones del cliente-mercado para poder tener así una corrección más acertada y efectiva.

Por último, es necesario aclarar que el *DTQ* no es un proceso para todo tipo de problema o proyecto que se plantea. Está pensado para proyectos o problemas rápidos que no requieran procesos de investigación profunda o que con lleva gran inversión tanto del cliente, como de la empresa que lo está realizando.

El *DTQ* busca aportar a las ADM un proceso que les permita desarrollar respuestas rápidas a proyectos que se tienen que solucionar de un día para otro y en donde la premura es importante para el cliente. También es viable usarlo en equipos de trabajo rápidos o empresas pequeñas donde no hay tiempo para realizar juntas largas y donde la parte operacional rebasa el apartado de creación. El *DTQ*

es una respuesta para poder establecer lo que ya las agencias hacen, sin saber que lo hacen, y sistematizarlo de modo que, siendo conscientes de ello, puedan tener mayor efectividad en sus procesos.

6. CONCLUSIÓN

Lo primero que se destaca es la validación del objetivo general de esta investigación, es decir, se constata que las agencias de diseño de Monterrey sí utilizan el *Design Thinking*. El entorno cultural, sin embargo, ha hecho que le hagan modificaciones que, gracias a la técnica cualitativa de observación no participativa, se han podido constatar. Si bien toman en cuenta los cinco pasos del proceso, lo han resumido en tres para mejorar los procesos de trabajo y eficiencia laboral.

Por otra parte, gracias a la investigación de los autores base y a las entrevistas realizadas a los expertos, se ha aclarado el concepto "*Design Thinking*" de modo que quede claro que, más que una metodología, es un proceso que ayuda a resolver problemas. Además, su uso no se limita a las esferas de las disciplinas del diseño, es decir, cualquier persona en diferente ámbito o momento de su vida tiene la capacidad de hacer diseño. Con esto esclarecido se puede tener consciencia de lo que se hace, así como de la forma en que se actúa ante los problemas. Aunado a esto, a pesar de que las ADM resuelven problemas de manera intuitiva, se puede afirmar que si se tiene la consciencia de tener una herramienta como el *DTQ* ayuda a poder dejar en claro que se tiene una opción ante una dificultad de resolver esos problemas creativos que se le presentan, pero ahora de una manera más consciente, sólo hay que saber emplearla y la efectividad y la practicidad que generan las ADM ayudan a vivir esta filosofía de vida.

La detección de patrones y el descubrimiento de perfiles dentro del proceso de diseño en las agencias (cuestiones que no se tenían previstas), ayuda a aplicar estructuras ya establecidas en diferentes momentos. Por ejemplo, la mayoría de las escuelas de diseño en Monterrey no son conscientes de los perfiles que utilizan las agencias, por lo que, en las dinámicas de la formación educativa de las disciplinas de diseño, no se generan procesos, actividades o proyectos en donde se acentúen los perfiles del integrante líder, el integrante observador o el integrante productor. Las instituciones educativas siguen manteniendo dinámicas y formas de trabajo de equipo que se han implementado por mucho tiempo, generando un choque en el estudiante al momento de entrar en el ambiente laboral.

También hay que considerar que este descubrimiento no sólo tiene su aplicación en las disciplinas de diseño. Debido a su importancia en la resolución de problemas y la escasa formación de las nuevas generaciones en ésta, es vital empezar dicho aprendizaje desde la educación elemental. Esto, al final, es un elemento esencial para resolver los retos a los que los niños y jóvenes se enfrentarán. Así como la aplicación en las ADM se da de manera intuitiva y empírica, el conocimiento y la habilidad de diseñar se lleva a cabo de la misma forma.

Otro elemento primordial para la investigación era comprobar que las ADM estaban innovando en la aplicación del *DT* dentro de sus procesos. Esta hipótesis se afirma si se entiende la innovación como aquel proceso, estrategia, producto o

servicio que genera un valor en el mercado y este le reditúa un beneficio. Las agencias generan valor en su mercado meta específico que son sus mismos clientes siendo efectivas en sus tiempos y procesos. Otras líneas de investigación pueden llevar a cuestionarse si la producción que hacen las ADM es realmente de buena calidad. Si bien es cierto que se puede hablar de ciertas fallas, el enfoque de la investigación se orientó más a la observación, el entendimiento y el análisis de lo que hacen. Sin embargo, no se niega que hay un área de oportunidad en ese aspecto.

Las ADM están influenciadas por su entorno cultural y, a pesar de que no hacen modificaciones sustanciales, su manera de aplicar el *DT* es un aporte para constatar la eficiencia y la practicidad. Estas dos cualidades son valores de suma importancia para la sociedad regiomontana que da prioridad al trabajo y la productividad económica. Esta preferencia trae como consecuencia el olvido de otros factores relevantes como el fomento de la cultura y las relaciones sociales, tanto internas como externas. El valor que se le da a estos micro universos es un reflejo de la sociedad, y que repite en ellos los patrones con los que fue formada.

Por otra parte, se recomienda a las agencias re-considerar la apertura, en sus procesos laborales. Así mismo, se aconseja relajar la aplicación de los factores culturales y sociales para lograr un mejor desempeño y crecimiento integral. Lo

anterior debido a que el enfoque exclusivo por la parte laboral conduce a otras problemáticas que deberán ser atendidas y cuidadas.

A manera de cierre:

- Otro resultado de esta investigación es el esclarecimiento del concepto del *DT* como proceso y filosofía de vida. Con esta base, se puede hablar de empezar a educar en su uso y a seguirlo incentivando, puesto que es una apuesta a largo plazo. Como señalaron los expertos, el *DT* quizá cambie en su forma, pero no en su contenido porque, al final el diseño es parte de un proceso intelectual avanzado y tiene que ser formado y perfeccionado como toda habilidad humana. Por esta razón la tesis hace los siguientes aportes:
- La forma de analizar tanto el proceso creativo como las ADM abre un panorama. Además, ayuda a entender que estos fenómenos no son actividades o sucesos fríos. Por otra parte, hablando específicamente del proceso de diseño, se entiende que este se encuentra influenciado por muchos factores y, al observarlo, se deben tener esas consideraciones en mente.
- Las ADM son microuniversos que reflejan la sociedad. Además de potenciar la creación, el desarrollo y la innovación son punta de lanza de las tendencias que ya se están viviendo. Por lo tanto, son fuentes para entender lo que se hace y la forma en que se pueden lograr nuevos aportes de manera general.
- La cultura sí afecta el proceso de creación, se constata que la forma de vivir y las normas sociales o culturales condicionan el actuar, el hacer y el mismo

ser de las personas. También tiene que ser reconsiderado el entorno cultural en las instancias académicas o laborales que fomentan el uso del diseño.

- El aporte que hacen las agencias de diseño en Monterrey se puede resumir en el *Design Thinking Quick* que es la propuesta que deja esta tesis. En ella se descubre que los procesos rápidos para ciertos proyectos son un acierto y que, inconscientemente, se realizan en muchos esquemas culturales de la región. El *DTQ* es un desarrollo y un nuevo método para resolver problemas de forma más rápida y efectiva.

El *Design Thinking* (RE)Considerado acepta los retos que genera esta investigación. Si bien la intuición y el conocimiento empírico son importantes, no sirve de mucho si no se entiende lo que se hace y por qué se hace, de modo que es necesario hacer consciencia sobre los procesos que se llevan a cabo.

Queda mucho trabajo por delante: primero, es necesario que los procesos educativos, de cualquier nivel y área, tomen en cuenta la importancia del diseño y que, sobre todo, tengan en cuenta al *Design Thinking* como una herramienta que les puede ayudar a formar y a mejorar sus acciones. Segundo, dejar de pensar que el *DT* es exclusivo de las disciplinas de diseño, cómo ya se ha comentado, este proceso busca la solución de los problemas planteados y si es importante los elementos estéticos y funcionales que ofrece el diseño, pero no son necesarios y únicos, y por último, el *Design Thinking* no es una moda, es una forma de pensar

que ayuda a poder tener soluciones más efectivas y en ciertos casos disruptivas, tampoco es la única forma de resolver problemas, pero si ayuda mucho y genera mayor factibilidad y efectividad en sus soluciones.

A pesar de que las ADM, para mejorar su productividad, han amalgamado ciertos pasos del DT, no hay que olvidar que, en ciertos casos, hay que respetar el proceso y no tomarse libertades para modificar algo cuya eficacia está comprobada. Lo que hacen las agencias son acciones que aportan a la practicidad y a la funcionalidad, pero dependiendo el proyecto o el problema, se debe tener cuidado con la forma en que se soluciona una dificultad. La consideración del cliente como parte del mercado, aporte que realizan las ADM, aunque es vital para el *DTQ*, se tiene que manejar con cuidado dependiendo de diferentes factores. Pese a que en algunos casos no se recomienda, en otros es una forma de dar soluciones rápidas.

7. EPÍLOGO

El estudio *Design Thinking* (RE) Considerado ha tenido una gestión de producción aproximadamente de cuatro años. Desde 2016 se comenzó a plantear la investigación, los objetivos, la metodología y los diferentes contenidos que se han mostrado a lo largo de todo el documento y es prácticamente en 2020 donde se han realizado la última parte y las revisiones finales. En marzo de 2020 comenzó a nivel mundial la contingencia derivada por el virus COVID-19 y, a pesar de que eso no influyó directamente en la investigación ni el desarrollo de la tesis, no se puede negar que todo lo presentado anteriormente es un aporte más ante la situación que se está viviendo.

Se vive una gran problemática a nivel mundial y gracias a ello se han derivado muchos cambios en la sociedad, desde llevar clases en línea, hasta la nueva convivencia social y con ellos todas las precauciones que debemos de tomar en cuenta. Es decir, toda la contingencia ha derivado en cambios en pequeña o gran escala y por lo tanto ha generado muchas problemáticas que hay que enfrentar, en un entorno como este el *DT*, más que nunca, se convierte en una gran herramienta para resolver los problemas que se están presentando.

El estudio presentado y sus conclusiones hablan de la importancia de tener consciencia sobre la forma en que se resuelven los problemas, así como también de que, al final todo, aquel que resuelve lleva a cabo un proceso para dar con

soluciones satisfactorias a las cuestiones a las que se enfrenta; así también hablan de cómo la cultura ha influenciado en ese proceso. Es así como la propuesta llamada *Design Thinking Quick* adquiere una mayor relevancia y sirve como una herramienta para seguir estudiando el *DT* de manera general. Además, también ayuda en este entorno de problemas y cambios que se enfrentan en todos los niveles, desde el académico, laboral e incluso el personal.

EL *DTQ* es una herramienta que ayuda a procesar de manera rápida los problemas básicos y elementales que se enfrentan día con día. Estos problemas pueden ir desde el diseño curricular, hasta la manera de gestionar reuniones tanto laborales como personales. Si en verdad se logra poco a poco adquirir consciencia de este proceso, se puede obtener una mejor eficiencia al momento de resolver los problemas que se plantean.

Por lo tanto, es importante distinguir que el actual mundo pragmático exige siempre enfrentarse a problemas o situaciones únicas. Este enfrentamiento es parte de la preparación que se debe de llevar a cabo como una forma de ejercitar la constante problemas-soluciones. Este ritmo de vida pide siempre estar en actualización, conociendo y aprendiendo nuevas experiencias o información. El *DT*, de manera general, fundamenta y genera la estructura propicia para no quedarse con un elemento único y, así mismo, para no creer que el conocimiento es un bloque adquirido en un tiempo determinado.

El entorno educativo es el siguiente bloque que se tiene que replantear sus estructuras para no creer que obtener un grado académico es la única forma de obtener conocimiento. Cuestiones como la educación continua, la actualización y las nuevas tendencias que se van generando hacen que cualquier persona tenga que replantearse su conocimiento. El *DT*, y su entendimiento, logran generar y crear un estilo de vida en donde la prioridad es solucionar los problemas a los que se puede enfrentar.

“La nueva normalidad”, o “las nuevas problemáticas” que se viven, se deben de enfrentar y tanto el *DT*, como este estudio, son un aporte y una herramienta que generan y dan una cierta esperanza al continuo cambio e incertidumbre que se está viviendo.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alexander, B. K. (2013). Etnografía performativa, La representación y la Incitación de la Cultura. en *Estrategias de Investigación Cualitativa* (pp. 94–153). Ed. Gedisa.

Alexander, C. (1971). *Notes on the Synthesis of Form*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ambrose, G., Harris, P. (2010) *Metodología del diseño, España*: PAD Parramón Arts & Design.

Amzi, P. (2018) *Comunicación personal*, 7 de septiembre 2018.

Beckman, S. L., Barry, M (2007) *Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking*. California Management Review. Vol. 50 (No. 1) 25-56.

Bertolini, L. (2010). *Reflection-in-action, still engaging the professional?*. Planning Theory & Practice, Vol. 11 (No. 4). 597-619.

Bridger, D. (2017). *NeuroDesign*. Great Britain: Kogan Page Limited.

Brown, Tim (2008) *Design Thinking*. Estados Unidos de América: Harvard Business Review.

Bernaldez, T. (2018). *Memorias de las manos nahuas*. (COMA). Puebla, México.

Bourdieu, P. (1987) *Los tres estados del capital cultural*. En *Sociológica*, revista del departamento de sociología. (Vol. Año 2, Num. 5). Universidad Autónoma Metropolitana de Azcapotzalco.

Buchanan, R. (1992). *Wicked Problems in Design Thinking*. Source: *Design Issues*, 8(2), 5–21. Recuperado de <http://www.jstor.org>.

Butler, J. (1997) *Excitable speech. A politics of the Performative*. Ed. Routledge.

Carlson, S (1978) *The Sveriges Riksbank prize in economic sciences in memory of Alfred Nobel 1978 presentation speech*. Recuperado de http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1978/presentation-speech.html.

Chihu, A. (1998). *La teoría de los campos en Pierre Bourdieu*. POLIS 98 Anuario de Sociología. 179-198.

Chinchilla, J. (2002). *Pierre Bourdieu: Un sociólogo de nuestro tiempo*. Revista ABRA, 22(31), 79-83. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/4263>.

Chua Soo Meng, J. (2008). *Donald Schön, Herbert Simon and The Sciences of the Artificial*. *Design Studies*. (Vol. 30 No. 1), pp 60-68.

Clifford, G. (1987) *La interpretación de las culturas*. Ed. Gedisa.

Cooperrider, B. (2018) *Comunicación personal*, 17 de octubre 2018.

Costa, J. (2007), *Pospublicidad. La era de la Comunicación Global* en *Pensar la Publicidad*, Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias, Vol.1, Num.1, Publicaciones Universidad Complutense de Madrid.

Cross, N. (2011). *Design Thinking* (Berg).

Cross, N. (2002). *Métodos de diseño, Estrategias para el diseño de productos*. Ed. Limusa Wesley.

Curedale, R. (2016). *Design Thinking, Process & Methods* (Tercera Ed). Design Community College INC.

Dalsgaard, P. (2014). *Pragmatism and Design Thinking*. International Journal of Design. (Vol. 8 No. 1), pp.143-155.

Denzin N., Lincoln Y. (2013) *Estrategias de Investigación Cualitativa* (Vol. III) Ed. Gedisa.

Diamond, E. (2006) *Performance and Cultural Politics*. Ed. Routledge.

Espinoza, E. (2018) *Comunicación personal*, 13 de septiembre 2018.

Frampton, K. (1983) *Hacia un regionalismo crítico: seis puntos para una arquitectura de resistencia*. Perspecta: The Yale Architectural. No. 20

Ferrer Arpi, J. M., & Ponti, F. (2011). *Si funciona, cámbialo. Cómo innovar sin morir en el intento* (Primera Ed). Ed. Gestión 2000.

Feyerabend, Paul (2010) *Tratado contra el método*. Tecnos.

Glen, R., Suciú, C., Baugh, C. (2014). The need for Design Thinking in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*. (Vol. 13 No. 4), pp. 653-667.

Grassi, S. (2018) *Comunicación personal*, 17 de octubre 2018.

Guerra, E., (2010). *Las teorías sociológicas de Pierre Bourdieu y Norbert Elias: los conceptos de campo social y habitus*. *Estudios Sociológicos*, (Vol. XXVIII No.83), pp. 383-409.

Guilford, J.P. (1951). *Creativity*. *American psychologist*, 5.

Habitus. Pierre Bourdieu (2017, Julio 27). Recuperado de <http://www.nocierreslosojos.com/bourdieu-pierre-habitus/#:~:text=Bourdieu%20define%20el%20habitus%20como,miembros%20de%20su%20grupo%20social.&text=De%20esta%20manera%2C%20afirma%20Bourdieu,la%20mente%20de%20las%20personas%C2%BB>.

Harhoff, D., & Lakhani, K. R. (2016). *Revolutionizing Innovation* (Primera Ed). The MIT Press.

Hernández, R., Fernández, C., Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

Huber, L., Jan Veldman, G. (2015). *Manual Thinking* (Primera Ed). Ediciones Urano. Recuperado de www.manualThinking.com

- Huppertz, D.J. (2015). *Revisiting Herbert Simon's "Science of Design"*. Design Issues. (Vol. 31 No. 2), pp. 29-40.
- Ibarra, E. (2010). *Herbert A. Simon y su monomanía, El Comportamiento humano como comportamiento artificial*. Gestión y Política Pública. (Vol. XIX No. 1), pp. 155-170.
- (IDEO). (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*. Canada: Design Kit.
- Johansson-Sköldberg, U. Woodilla, J. Çetinkaya, M. (2013). *Design Thinking: Past, Present and Possible Futures*. Creativity and Innovation Management, (Vol. 22 No. 2), pp. 121–146.
- Kelley, Tom, Kelley, David (2013) *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Crown Pub.
- Kelley, T., & Littman, J. (2001). *The Art of Innovation* (Primera Ed). Profile Books LTD.
- Kimbell, L. (2011) *Rethinking Design Thinking: Part I. Design and Culture*. (Vol. 3 No. 3), pp. 285-306.
- Kirshenblatt-Gimblett, B. (2011). *Objetos de etnografía*. En Taylor, D., Fuentes, M.A., Estudios avanzados de Performance D.F. México: Fonde de Cultura Económica, pp. 241-304.
- Krauss, R. (1979) *La escultura en el campo expandido*. Ed. Paidós.

- Krippendorff, K. (2006). *The Semantic Turn*. Ed. CRC Press.
- Lawson, B. (2005). *How Designers Think*. Ed. Elsevier. London.
- Leinonen, T., Durrall, E. (2014). Design Thinking and Collaborative Learning. *Media Education Research Journal*. Vol. XXI (No. 42), 107-116.
- Lindholm, A. (2018) comunicación personal, 3 de septiembre 2018.
- Maldonado, Tomas (1989) *El diseño industrial reconsiderado*. España: Gustavo Gili.
- Martin, R. 2009. *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. Cambridge MA: Harvard Business Press.
- Martínez Fric (2016) *Starupismo*. México: INADEP.
- Mitchell, W.J.T. (2009) *Teoría de la Imagen*. Ed. Akal. Montañes, M. (2018) Comunicación personal, 18 de septiembre 2018.
- Mootee, I. (2013). *Design Thinking, para la innovación estratégica*. (Ediciones). Barcelona.
- Mickleborough, T. (2015). *Intuition in medical practice: A reflection on Donald Schön's reflective practitioner*. *Medical Teacher*. (Vol. 37), pp. 889-891.
- Newton K.M. (1997) *Victor Shklovsky: 'Art as Technique'*. En Newton K.M. Ed. *Twentieth-Century Literary Theory*.
- Ortega y Gasset, J. (2004) *Meditación de la técnica*. Ed. Alianza.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013) *Generación de Modelo de Negocios*. Ed. Deusto.

Owen, C. (1993). *Considering Design Fundamentally*. Design Processes Newsletter, 5/3 (1993): 2.

Pech, C., Romeu, V., Rizo, M. (2009). *El habitus y la intersubjetividad como conceptos clave para la comprensión de las fronteras internas. Un acercamiento desde las propuestas teóricas de Bourdieu y Schütz*. Frontera Norte, (Vol. 21 No. 41), pp. 33-51.

Portillo, M., Dohr, J. (2011) *Design Thinking for Interiors*. Ed. Wiley.

Price, D. (1969). *Bertrand Russell: La Perspectiva Científica*. *Revista de Filosofía*,

Recuperado de:

<https://revistas.uchile.cl/index.php/RDF/article/viewFile/46292/48293>.

Ramage, M., Shipp, K. (2009) *Chapter 29: Donald Schön* en Ramage, M., Shipp, K.

Ed. System thinkers, pp. 289-297.

Rodríguez, D. (8 de noviembre de 2016) *¿Qué es el Design Thinking?*. *Foro Alfa*.

<http://foroalfa.org/articulos/que-es-el-Design-Thinking>.

Rodríguez, L., Esqueda, R., Villalobos, S., Tapia, A., Tiburcio, C., Torres Maya, R.,

Rivera Díaz, L. A. (2017). *¿Design Thinking? Una discusión a nueve voces*.

Ed. Ars Optika Editores.

- Romero, E. (8 de noviembre de 2016) *Design Thinking – una visión global*.
<http://estebanromero.com>. <http://estebanromero.com/2013/05/Design-Thinking-una-vision-global/>.
- Romo, Manuel (1997) *Psicología de la Creatividad*. Paidós Ibérica.
- Rowe, P. G. (1987). *Design Thinking*. Ed. The MIT Press.
- Rubio, F. (2018) *Comunicación personal*, 7 de septiembre 2018.
- Schön, D. (1984). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*.
Ed. Basic Book.
- Schön, D. (1967). *Technology and change: The new Heraclitus*. Ed. Oxford:
Pergamon.
- Simon, H. (1973). *Las ciencias de lo artificial*. Ed. A.T.E.).
- Shute, V.J. (2012) *What is Design Thinking and Why is it Important?*. Ed. Review of
Educational Research. (Vol. 82 No. 3), pp. 330-348.
- Steinbeck, Reinhold (2011) *El Design Thinking cómo estrategia de creatividad en la
distancia*. Ed. Comunicar.
- Tarango, A. (2018) *Comunicación personal*, 19 de septiembre 2018.
- Taylor, D. (2015). *El Archivo y el Repertorio*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Umberto, E. (2011). *Kant y el Ornitorrinco*. Ed. De Bolsillo.

Van Gorp, T., & Adams, E. (2012). *Design for Emotion*. Ed. Morgan Kaufmann.

Verganti, R. (n.d.). *Design, meanings and radical innovation: A meta-model and a research agenda*. Recuperada de <http://www.uniroma2.it/didattica/direzioneestrategie/deposito/Verganti.pdf>.

Vilchis, L.C. (2002) *Metodología del Diseño, Fundamentos teóricos*. Ed. Centro Juan Acha A.C.

Vilchis, L.C. (2002) *Diseño, Universo de Conocimiento*. Ed. Centro Juan Acha A.C.

Vilchis, L.C. (2015) *Diseño Gráfico Sustentable*. Ed. Conadicov.

Flusser, V. (1999) *Filosofía del diseño, La forma de las cosas*. Ed. Síntesis.

Vizcarra, F. (2002). Premisas y conceptos básicos en la sociología de Pierre Bourdieu. *Estudio Sobre Las Culturas Contemporáneas*, (VIII).

Yayici, E. (2016). *Design Thinking Methodology Book* Ed. ArtBizTech.

9. ANEXOS

9.1. Anexo 1. Sondeo a Directores creativos de agencias de diseño de Monterrey

Entrevista a director 1

¿En qué agencia trabajas?

Soy cofundador de “Xplay”, es una agencia especializada en branding y web media.

¿Qué tipo de servicios o trabajos ofrecen?

Inicialmente cuando damos con nuestros clientes les explicamos de la siguiente manera, nosotros ofrecemos consultoría de marca y esa la subdividimos en diferentes ramas, ya sea la parte visual de identidad corporativa o la parte digital, entonces en la parte de identidad corporativa podemos ayudarles a los clientes desde el tema del nombre comercial, acercarlos a alguien para que hagan su registro legal ante el IMPI, todo el tema del diseño de marca, papelería, personalidad de la identidad, todo lo que es folletería, medios publicitarios que necesiten, diseño de empaque, etiqueta, interiorismo, y los ayudamos a que no nada más que lo que nosotros hagamos se lo lleven en digital, si no si ellos requieren impresión o alguien de materia profesional o alguna activación tenemos ciertos socios que nos ayudan con esa parte de gestión del proyecto y en lo digital es otra área, hacemos todo lo que es el diseño de contenido, toda la planeación de qué va a decir un mensaje en medios, ya sea sitio web o aplicación, etc.

Todo el tema de estructuración y diseño de sitios web o campañas en línea o redes sociales o complementos en Google adwords, y otra parte que estamos trabajando hace tiempo con empresas ya más grandes es todo el tema de consultoría en plataformas digital de min 2:40, por ejemplo, hoy trabajamos con dos marcas grandes de nivel nacional donde les hacemos una asesoría, una consultoría y llega a una auditoría de cómo aplicar las mejores prácticas en diseños de interfaces para sus aplicaciones internas.

Administrativamente hablando, ¿cómo se le puede llamar a tu puesto?

Soy el director de arte.

Dentro de todos los servicios que ustedes ofrecen, aquí como agencia ¿ustedes tienen un proceso o una metodología para hacer una propuesta de diseño?

Cuando empezamos hace 7 años teníamos el típico modelo de trabajo donde llega el cliente, te platica un poquito del proyecto, medio lo aterrizas con él con referencias, te pones a diseñar y llegas con el cliente y le enseñas las propuestas, y nos dimos cuenta que eso era un poquito complicado porque al momento de presentarle las propuestas a los clientes nos topábamos con las frases de “no me gusta” o “no era lo que esperaba”, así que nos dimos a la tarea de elaborar un proceso en donde hacíamos que el cliente hiciera que es diseñador de logos y ahí nos ahorramos mucho tiempo de ajustes y cambios, te puedo decir que los últimos 5 años dos proyectos nos han hecho ajustes al momentos de presentar las propuestas, entonces para llegar a eso lo que nosotros hicimos fue crear dos talleres de trabajo, uno para marca y otro para web, en el taller lo que hacemos es definir ciertos ejercicios y dinámicas donde algunas son preguntas, otras cosas son anotar, otras es ver logos y evaluar, entonces involucramos al cliente un poco más en lo que es el desarrollo creativo desde el punto de vista de planeación estratégica, entonces todos esos ejercicios a ellos les ayuda a definir una personalidad de marca, entonces terminamos ese taller con un entregable que es como el ADN de la marca y muchos referencias de que se parece, eso a nosotros nos ayuda a que el cliente aterrice bien claro y deje casi casi por escrito el camino visual que vamos a seguir, entonces de manera interna pasamos todo ese conocimiento que nos deja el cliente con nuestro equipo de diseño y ellos en cierto modo les vamos explicando el camino o la traducción que nos dio el cliente para plasmar ahí las propuestas visuales, sobre esas propuestas se hace la presentación al cliente y se recibe la retroalimentación que haya, el beneficio es que cuando llegamos y damos la presentación de propuestas, como venía digerido por el cliente es muy poco probable que haya un cambio radical en la propuesta y de ahí pasamos a toda la creación del material, aplicaciones, entregas digitales y al final les damos un material editable final.

Este proceso que hacen ustedes, internamente ¿tiene una metodología para diseñar?

Si, toda la primera parte es meramente, digamos contacto con el cliente, ya cuando estamos nosotros internamente hacemos muchos moodboards, agarramos muchas referencias tanto nivel nacional, local e internacional del segmento que está viendo el cliente, casos de éxito con el fin de tener una referencia por si en dado caso el cliente llega a tener mucho éxito y sube a algo internacional saber contra quien va a estar compitiendo visualmente hablando, ya que tenemos todo eso hacemos una exploración tipográfica, nos metemos casi 8 horas, todo un día en ver referencias tipográficas de qué nos puede servir el proyecto, basado en la personalidad que elegimos, ya que se define todo lo que es eso empezamos a tener unas reuniones entre todos donde decimos, por ejemplo un proyecto que vamos a presentar en la tarde, que es un restaurante de alitas y hamburguesas, entonces lo que hacemos es un mapeo de palabras clave de todo lo que se nos ocurre cuando piensas en alitas, empezamos a sacar una nube de palabras clave y sobre eso empieza Mayra, que es la que se encarga de eso a dirigir caminos, para definir un concepto o un contexto visual de donde queremos poner eso, entonces cuando ya definimos la tipografía y eso, se encargan de ver paletas de color y ver también que conviene más en el proyecto, si tiene que ser tipográfico, iconográfico, entonces cuando empezamos a definir los estilos vamos viendo también que referencias de icono, color, tipografía e interiorismo se puede adaptar. Cuando ya tenemos todo eso empezamos a bocetar, la mitad de las veces es digital y la otra en papel y ya que tenemos una primera propuesta nos reunimos todos los que estamos involucrados o no directamente en el proyecto a que nos den un speech o un brief de que trata el cliente y en cierto modo empezamos a votar o criticar qué puede funcionar o qué no, y sobre eso a veces que en esa primera presentación interna el cliente aún no está involucrado definimos los caminos visuales que seguimos.

Este proceso que explicas ¿Tiene alguna referencia de una metodología ya establecida o cómo fue la creación?

A mí se me ocurrió al inicio, porque en una conferencia que vimos en Ixtapa en los congresos de diseño fueron de una agencia canadiense, presentaron un pequeño ejercicio pero que ellos hacen con su equipo de diseño, no con el cliente. Ellos hacen esto de crear como una persona o el cliente y es el diseño a través de una persona, que es una metodología que muchos utilizan, metodología del diseño de personas, entonces ahí fue cuando se me ocurrió, esta metodología trata de inventar al mercado meta del producto o de lo que estas diseñando e intentas ver desde los ojos de él cómo va a reaccionar hacia lo que tú vas a crear, entonces lo que yo pensé es que si lo hacemos al revés, el cliente crea a la persona, porque él conocer mejor al cliente que nosotros como para inventarlo pero que no crea un usuario final, entonces ahí lo que me fui dando cuenta es que existen ciertos ejercicios o metodologías que en algo se pueden adaptar, al final del día lo que hicimos fue agarrar cosas por separado, algunas cosas tenían que ver con psicología, ni siquiera con diseño, como el de las manchas de Rorschach y ahí empezamos a armar una metodología a nuestro propio gusto, encontramos varios libros (Anexos) que medio nos orientaron en varias cosas y de ahí partimos.

Aparte de esta metodología del diseño de persona que mencionas, ¿conoces alguna otra metodología que se te venga a la mente?

Hay una agencia que se llama How Design, ellos tienen el método Wow, que prácticamente se enfocan en generar una reacción que impacte, entonces a partir de eso también se toma de ahí, y creo que pues prácticamente es eso como base. Todo lo demás no sé cómo se llama, si existe una metodología en el diseño de los moodboard y todo eso, todo viene del famoso Design Thinking.

¿Qué has escuchado del Design Thinking?

Nosotros escuchamos o vimos es cómo comienzas a definir un camino de trabajo desde el punto de vista de diseñar una estrategia, ya sea de comunicación, arquitectónica, el Design Thinking aplica para todo, no solo para el diseño, entonces nosotros lo que vimos en ese aspecto es cómo defines el camino a seguir para lo que se vaya a usar sea funcional.

Haciendo una comparativa y una reflexión muy rápida, de la metodología que tu mencionaste que llevan a cabo en tu agencia ¿hay ciertas cosas que las han adoptado inconscientemente del Design Thinking?

Hay ciertas cosas que no sabes cómo se llaman, pero las haces tal vez por intuición o porque sabes que es un camino muy obvio a seguir, por ejemplo, la manera en la que eliges el color, la tipografía, que sé que deben existir esos procesos con un nombre o etiqueta específica de cómo lo llamen porque existen muchos, por ejemplo, para web existe el diseño ágil y de ahí empiezas a sacar cosas que nunca se les había llamado así hasta que alguien lo etiquetó, entonces todo viene de eso.

¿Nunca has pensado en patentar tu metodología?

No.

Algo que nos pasa sobre todo en el taller con los clientes al inicio es que muchas veces que el cliente se da cuenta que inclusive de cosas de estrategia de negocio que no tiene nada que ver con nosotros que está mal hecho, el cliente se empieza a dar cuenta de una manera diferente del famoso FODA, entonces eso les ayuda a ellos a darse cuenta de quién es la competencia más importante, quién se parece más a su personalidad en cuanto a marca, y si nos han dicho, que si no hubiera sido por eso no se hubieran dado cuenta, y han cambiado 2 clientes un poco la estrategia de negocio.

Entrevista a director 2

¿Cómo se llama la compañía donde trabajas?

V09

¿Cuál es tu puesto?

Director de arte.

Me puedes decir ¿cuáles son los servicios, el producto o qué es lo que hacen en V09?

Estrategias e innovación creativas para empresas.

A grandes rasgos, estas soluciones e innovaciones que hacen, ¿en qué sector o hacia dónde van dirigidos en general?

Publicidad, branding, editorial, creo que todas las ramas del diseño en la mercadotecnia, estrategias digitales, estrategias ATL, BTL

¿En la compañía no solamente hay diseñadores gráficos?

No, hay de diferentes formaciones, algunos que te puedo decir son ejecutivos de cuentas, directores de cuentas, planners diseñadores, directores creativos, gente de digital.

A grandes rasgos ¿cuál es el proceso cuando llega un cliente y cómo lo atienden en el proceso que ustedes llevan?

Hay un acercamiento con cliente donde se ven todas las necesidades que tenga, y a partir de ahí se empieza a desarrollar y después ya se hace una junta interna donde se brifea al equipo, después de esto muchas veces hay juntas ya con el equipo asignado con el cliente donde se terminan de ver ciertos puntos y aclarar dudas y necesidades, después se hace otra junta interna para plantear lo que se va hacer, la estrategia a seguir, y buscamos el caminos creativos y cuál es la forma en la que se va abordar el problema, se elige el equipo adecuado o se forma uno dependiendo de la necesidad , se ejecuta el proyecto, se presenta al cliente, usualmente 2 o 3 propuestas, y en esa presentación escasas veces queda una propuesta como se presenta, siempre hay ajustes o cambios del cliente, se regresa, se aplican los ajustes y se vuelve a presentar y cuando llega a una aprobación toca hacer toda la bajada a todos los formatos y medios que vaya a ver en la campaña, dependiendo del alcance y de la inversión, después la implementación en la parte de medios.

¿Me puedes explicar un poco más de la metodología o el proceso de diseño, como crean o resuelven el problema?

Varía mucho de la necesidad, es diferente el proceso para crear el branding o el naming de una marca, y también es diferente el proceso para

solucionar un problema de comunicación, pero lo que más hacemos aquí son campañas de comunicación, y la manera en la que se aborda pues siempre es bajo un brief, el cliente siempre nos brinda un brief, le damos las preguntas a responder las cuales abordamos el mayor aspecto posible y en base a eso se platica con el equipo creativo, el equipo creativo en base a sus necesidades sabe cuál es la mejor manera de abordar, propone algunos medios en los cuales puede solucionar la necesidad de comunicación, y pasan a la parte creativa, la manera de abordarlo siempre es una investigación previa para empaparte de lo que hace la marca, los productos , su visión, misión, la forma en que se comunica la marca anteriormente y la forma en la que se quiere comunicar su target en el caso.

Teniendo todo eso entonces se comienza una lluvia de ideas donde la mayoría del equipo creativo participa y se van filtrando ideas, desde las que son útiles a las que pueden servir en casos de emergencia, entre las que no sirven. Se hace un filtro que generalmente es dirigido por el director creativo y ya teniendo una idea se empieza a visualizar como encajaría en la parte de arte. Se ven diferentes formas de resolver esto y por elección de dirección creativa y de arte se elige la que se ve más correcta, se empieza a hacer toda la bajada de piezas de masters para presentar al cliente, primero para no bajar todo y perder tanto tiempo, y ya quedando una selecta se hace las bajadas que quedaron pendientes para todos los medios y después ya pasar a la parte de implementación.

Este proceso que acabas de mencionar tiene una patente, ¿está hecho especialmente para ustedes o cómo fue creado?

No, creo que va formando en base al trabajo del día a día cada agencia tiene un proceso con las mismas bases, pero no es igual, se puede decir que tienes el mismo inicio, los mismos componentes, pero no es exactamente igual en cuanto el tiempo, cantidad de personas, en quien toma las decisiones, entonces eso va variando dependiendo de la agencia, de la libertad que quiera otorgar a su equipo, y también en sí a la preparación del equipo.

¿Has notado diferencias en el proceso creativo de otras agencias con V09?

Sí, son menos establecidos, y hay otras que me ha tocado ver que son más establecidos, tienen ciertos lineamientos y pasos a seguir para llegar a una idea.

Este proceso que llevan en V09, ¿está inspirado en una metodología, proceso de diseño o simplemente fue creado por ustedes?

La verdad no sé, si hay procesos que, si son originales por parte de la agencia, como su diferenciador, pero no son tal cual, en el área creativa, el proceso creativo siento yo que sigue siendo más funcional a como se empezó a trabajar, entonces si se ha venido implementando.

¿Conoces algún proceso o metodología patentada que hayas escuchado o que otras metodologías conoces?

La de Design Thinking

¿Conoces de qué trata Design Thinking?

De forma general es estudiar el mercado y ponerse en su lugar, implementar y probar los resultados.

Este proceso de Design Thinking comparado con el proceso de V09, ¿notas algunas similitudes?

A grandes rasgos, si hay similitudes, porque todo se basa en la empatía, siempre se está pensando cómo van a reaccionar las personas o como se espera que reaccionen con lo que se trabaja, pero tal vez el tener muy marcado el paso a paso eso no es parte.

¿Ustedes han hecho cambio?

Sí, se han adaptado ritmo de trabajo de la agencia.

¿Cómo es el ritmo de la agencia?

Es muy acelerado, son cosas de muy urgentes, de ayer para ayer, siempre hay que estar un paso adelante para evitar que se entorpezca la fluidez de la carga del trabajo.

Entrevista a director 3

¿En qué agencia trabajas?

Mr. Wasabi

¿Qué tipo de servicios o trabajos ofrecen?

Está dividido en 3 columnas, la primera le llamamos desarrollo de marca, el primer producto es un estudio de mercado, el segundo producto es un proyecto de Branding, y esos dos conforman la primera columna de servicios, después viene una columna un poco más robusta en la cantidad de servicios que se llama Service Design que es todo el tema de diseño de interiores, la construcción del mismo, el desarrollo del diseño del servicio del comercio que estamos trabajando viene la parte también de recursos humanos, estamos incursionando en eso y viene incorporado tecnología dentro de eso, la tercera parte es comunicación de marca que es todo lo que tiene que ver con marketing digital.

¿Cuál es el puesto que elaboras?

Soy el director general pero también funjo una parte importante que es dirección comercial.

Dentro de tu agencia y todos los servicios, ¿tienen algún proceso o diseño establecido en tu agencia para diseñar?

Ahorita estamos haciendo un manual de operación, creo que tenemos un mes trabajando en definir los perfiles de puesto, plantear bien el organigrama, estamos haciendo lo min 2:33 de cada uno de los productos que te menciono, los tengo también bien identificados porque los he estado trabajando.

De manera específica, si los puedes mencionar, ¿cuáles son los pasos que siguen para hacer un proceso de diseño?

El min 3:05 manager es el que recibe el requerimiento del diseño, él tiene una labor para sondear al cliente e identificar qué es lo que está pidiendo, como si estuviera pidiendo un menú, aplica un formato de seguimiento para identificar las necesidades, después agenda una cita pero previamente min 3:28 con el director de arte o director creativo disponibilidad para verlo personalmente con el cliente, entonces ya en una junta se baja como un brief a detalle, pero antes de esa junta nosotros proponemos que esto es una iniciativa nueva, juntarnos para llevar como un prototipo de idea para tener algo que presentar de una manera muy preliminar, no es ningún avance de diseño, es solo una referencia o un concepto de idea, entonces la junta con el cliente ya está encaminada hacia a lo mejor lo que pudiera ser o lo que no pudiera ser, entonces en base a los resultados de esa junta ya trabaja el director de arte con el diseñador de cuentas y se ponen a hacer el desarrollo del arte, luego se hace la presentación del mismo y ahí empezamos a ver si fue aceptado el servicio pues nada más se le entrega los archivos y si no, se hace el replanteamiento de otra junta.

Internamente ¿llevan algún proceso de diseño creativo, o cómo es el proceso de diseño creativo para diseñar?

Tiene algo que ver con lo que mencioné, porque al principio en todo el tema del briefing y de entender todas las necesidades del cliente es una parte importante del proceso del diseño, entonces cuando se ha conceptualizado o materializado la idea si hay una consulta de referencias, que ahí el director de arte tendría que verificar todas las fuentes y hacer un mockup para presentar una idea, después ya esa persona, el diseñador específicamente ya se mete a hacer la maquetación, la arquitectura de información, a bajar todo a un desarrollo de ya de diseño específico.

Metodológicamente hablando en cuestión de diseño, ¿tienen algún proceso establecido en la agencia, con pasos bien especificados?

Es precisamente lo que estamos haciendo ahorita, anteriormente para el proyecto de branding si lo tenemos bien estructurado, para proyectos recurrentes no, por eso hay mucho retrabajo.

El proceso de diseño que hacen internamente ustedes ¿tiene alguna referencia, alguna inspiración que hayan tomado de otro lado como bibliografías, agencias, casos de éxito que les haya ayudado con su propio proceso de diseño?

Nosotros trabajamos bajo la metodología del Design Thinking si seguimos mucho a min 6:09 que, aunque no es una agencia de diseño gráfico grande, es una agencia de diseño general aplicamos muchas metodologías de ellos, hay una agencia mexicana que seguimos mucho que se llama min 6:24, en general yo estoy más enfocado a ese tipo de agencias mientras que el director de arte está más enfocado en

metodologías que en algún momento linean una formación de min 6:52, y también siguiendo mucho a Pentagram o a Interbrand.

¿Cómo podrías definir el Design Thinking?

Es la solución a problemas empresariales, en general, para cualquier tipo de problema, pero en nuestro caso nosotros damos consultoría a empresas, aplicado a lo que yo practico es soluciones para negocios a través de procesos de diseño.

¿Me podrías mencionar a grandes rasgos los pasos de la metodología del Design Thinking?

Visualización y sensibilización, la parte empática de entender al cliente, entender el contexto. También la parte de investigación, aunque Design Thinking en su parte no pretende meterte mucho en fuentes secundarias, yo si abarco fuentes secundarias para entender un contexto macro y después de fuentes secundarias viene la parte de empatizar con las necesidades de los usuarios, aprender a través de fuentes primarias y esto es entrevista, observación y muchas técnicas cualitativas para aprender; después de eso sería la parte de idear para prototipar rápido y validar. Después ese proceso cíclico a manera de que las ideas van depurándose y vas obteniendo las ultimas estrategias

¿Crees que tu agencia/gente está impregnada del proceso de Design Thinking como tú, que ya tienes la visión completamente?

No, solo es aquel que tiene el interés de impregnarse. Creo que no todos estan muy involucrados en el tema.

Entrevista a director 4

¿En qué agencia trabajas?

En una agencia de marketing digital que se llama Ella Marketing

¿Qué servicios o productos ofrecen?

Ofrecemos 3 tipos de servicios, uno es la colocación de publicidad en redes sociales y motores de búsqueda, la segunda es la generación o producción de contenido 100% digitales, y la tercera es la colocación y estrategia y producción de Smart content en medios digitales, media outlets y medios tradicionales.

¿Me puedes mencionar el puesto que tienes en Ella Marketing?

Director general

¿Cuál es el proceso que llevan cuando llega un cliente?

Depende del tipo de acercamiento del cliente, pero en general y lo que más recibimos es a través de recomendación y la mayoría llega por parte del partner o CO.

Una vez que ya recibieron, ¿cómo es el proceso de atención?

Con el cliente hay dos citas e internamente hay un proceso.

Con el cliente está la cita para escuchar sus necesidades y la segunda cita es para presentar una propuesta dependiendo de sus necesidades. Internamente se trabaja una pre propuesta o análisis que se le presenta al cliente previo a la primera cita, y una vez que regresamos con toda la información que nos dio desde la primera cita nosotros nos damos a la tarea de dos juntas, una creativa y otra financiera de armar la propuesta para el cliente, tanto la propuesta creativa y estrategia como min 3:23, a grandes rasgos.

Entonces más o menos es: Hacen una reunión previa de información general, tienen una cita con el cliente, después hacen una reunión creativa, después una reunión financiera, una segunda cita para presentar propuesta y ya hacen cuestiones finales.

Si, y ya después es nada más tener un seguimiento con el cliente.

En la parte creativa, cuando hacen esta reunión creativa ¿tienen algún proceso de metodología interna que llevan para el proceso creativo?

Si, en la parte creativa así per se una metodología específica en donde paso a paso tenemos que hacer esto para poder lograr esto o presentar esto no.

Pero si hay un "vamos a ver, ¿quién es cliente? ¿cuál es su historial? ¿cuáles son sus canales digitales? ¿qué ha hecho en sus canales digitales? ¿cuál es su comunicación, su estilo gráfico, cuál es su estilo de animación?" Todo eso es el primer paso y análisis que hacemos previos a decir, este cliente no tiene mucho nivel, o si trae, o existen estas áreas de oportunidad donde nosotros podemos encajar, o inclusive decir que no nos conviene porque la reputación digital de lo que este cliente está haciendo en redes sociales o en motores de búsqueda no es el perfil que nosotros queremos para un cliente, que también podemos decir, pero si se hace una investigación previa, después nos juntamos diferentes áreas, creativos, directores de arte, directores de área y platicamos sobre lo que encontramos y lo que se investigó y hacemos una lluvia de idea de lo que podemos proponer, seleccionamos las mejores propuestas o lo que mejor le puede funcionar al cliente y después se trabaja no una propuesta final, pero si le trabajamos material al cliente, es decir, si le hacemos una línea de comunicación digital, le hacemos unas animaciones, un pequeño video, al final lo que le queremos mostrar es, tú tienes esto y nosotros te podemos hacer esto y esto te lo hice en 5 días y es un súper nivel pero obviamente queremos más para ti.

El proceso creativo que ustedes hacen, ¿está inspirado en alguna metodología externa o cómo llegar a este proceso interno que hacen creativamente?

Ese proceso es en base a experiencia mía, de diferentes trabajos que hemos hecho en agencias, digamos que hicimos un mash up de formas de trabajo y se implementó aquí en la agencia.

¿Has escuchado alguna metodología de diseño o creativa de creación?

De proceso creativo no, si debe de haber, pero no he escuchado, y de diseño sí, pero no recuerdo.

Entrevista a director 5

¿En dónde trabajas?

En la sociedad en puesto de director general creativo

¿Cuáles son los servicios o productos que ofrece la compañía en la que trabajas?

Esta agencia de publicidad es una agencia integral; es como cualquier agencia del 2017 tiene naturaleza digital, pero no nació como agencia digital. Eso nos permite ser integrales en todos los servicios que ofrecemos. Lo que hacemos son soluciones para marcas, entonces hacemos todo el recorrido de si están haciendo la marca y ni nombre tienen, bueno entonces un naming, un branding, un desarrollo de empaques, en la medida en la que nos involucre el cliente incluso hasta el desarrollo del producto o mejorar o quitar. Va dependiendo mucho de los clientes y que necesidades hay; generar un concepto de marca min 1:16 una campaña, luego ya de las necesidades y presupuestos puede estar en medios masivos e inevitablemente, la mayoría de las campañas están en redes sociales, y se aterriza eso. Hay otros servicios que van paralelos a eso como es la compra de medios, tanto en medios digitales, como medios masivos. También hay un departamento de producción que es para necesidades como comprar o producir material audiovisual y además tiene dos postproductores de planta, para darle salida a videos de redes sociales. Hay otro departamento como de vistas de data, que dan servicio tanto para insights o información que necesita un desarrollo en estrategia como compra de medios

¿Cuál es el proceso que llevan para darle un servicio a un cliente?

Lo primero es hacer una reunión donde nos comparte sus necesidades, muchas veces ya tienen una idea de lo que buscan y lo que quiere, y hay otros que llegan en cero y hay que profundizar. Con ellos se corre un proceso al que le llamamos min 3:50 que es armar un escenario de este es el público, esta es la industria, estas son las oportunidades de tu marca, las tendencias, etc. Se corre este proceso de planes, se llega a una conclusión y se dice por dónde tiene que ir la marca y esa es una postura estratégica, luego viene la parte de comunicación donde ya va a haber un concepto que tiene que ver con eso y luego ya todas las demás tareas que tienen que ver con la ejecución de los materiales

Hablando del proceso de diseño, ¿tienen una metodología de diseño?

Si existen formalidades. El proceso que se sigue es muy básico; cuando hay una tarea de diseño, buscamos referencias que tengan que ver con el caso, de otras industrias o de la industria propia que se trabajará, y referencias no publicitarias. Hay proceso de boceteo tradicional y digital, y a partir del bocetaje y propuestas, rebotan a otras áreas. Luego viene la parte con el cliente donde se trata de llevarlo a un buen lugar. Todo el trabajo que se publica es porque el cliente aprobó o cambio. No es un procedimiento novedoso, pero es una metodología parecido al Design Thinking. No es Design Thinking porque los tiempos no dan.

¿Consideras el proceso de Design Thinking como bueno o malo?

No es un proceso para todos. Yo lo considero como bueno porque sirve para innovación y conceptualizar, pero para agencias de publicidad es complicado por el ritmo que lleva.

¿Han logrado un punto intermedio entre hacer Design Thinking y dar un servicio rápido al cliente?

Una de las virtudes del Design Thinking es que puedes incluir a cualquier tipo de personas en la metodología y todos pueden aportar, pero requiere su tiempo. Cuando corres un proceso creativo entre diseñadores y redactores únicamente, hay muchas cosas que son más aceleradas que el Design Thinking. El Design Thinking es también más costoso por la cuestión del tiempo, porque el equipo tiene que operar en otros tiempos.

¿Se han inspirado en otras metodologías aparte del Design Thinking?

Hacemos *brainstorming* de las cosas que necesitamos, pero el cómo lo aterriza es otra cosa. Lo que necesitas es, tomar apuntes, anotar datos y tomar ideas de todos los que participan en el proyecto. También incluir prototipos o bocetos donde podemos ver por dónde va la idea.

9.2. Anexo 2. Directorio de agencias de diseño de Monterrey

no.	Agencia	Descripción de servicios	Dirección	Teléfono	Web	Email
1	Xplaye	Desarrollo de estrategias de negocio. Branding, Web media y diseño gráfico.	Col. Lindavista, Guadalupe N.L.	52 (81) 1967 1577	https://www.xplaye.com	hola@xplaye.com
2	2	ADN & Construcción de marca. Fortalecimiento de marca. Influencia de marca en medios digitales.	Calzada San Pedro No. 217-3, Colonia Miravalle, Monterrey Nuevo León, México. C.P. 64460	52 (81) 8336 4555	http://apositivo.com.mx	info@apositivo.com.mx
3	Grupo LVT	Marketing, publicidad, estrategia, branding, eventos, medios, diseño, consultoría	Av. Ricardo Margáin 260, Col. Valle del Campestre, San Pedro Garza García. C.P. 66250	52 (81) 8228 1120	http://www.grupolvt.com	hello@grupolvt.com
4	Genius Boy Studio	Diseño Web, branding, marketing digital, desarrollo de aplicaciones		52 (81)1954 6068	http://www.geniusboystudio.com	hola@geniusboystudio.com
5	Grupo 5	Planning, branding, creatividad, comunicación integrada producción audiovisual +BTL, medios online + offline	Brasil 2740, Col. Desarrollo las Torres, Monterrey N.L. C.P. 64760	52 (81) 8372 9815	http://gcinco.com	info@gcinco.com
6	La Sociedad	Creatividad, estrategia, branding, diseño de empaque	Dr. Roberto J. Cantú 2783. Local 2A, 2B y 2D. Col. Ampliación Los Doctores C.P. 64710	52 (81) 1133 4949	http://lasociedad.com.mx/	info@ladigital.com.mx
7	V09	Agencia creativa de comunicación publicitaria	Pabellón M Piso 24, Ave. Benito Juárez 1102, Zona Centro C.P. 64000, Monterrey, N.L.	52 (81) 8173 2300	http://v09.mx	NI
8	BC México	Account Management, Brand strategy & planning, branding, creativity & communication Design & Aesthetics, media center, social media, web development	Calzada del Valle #400 Moll del Valle PH-1314. Col. Del Valle. San Pedro Garza García C.P. 66220	52 (81) 1366 6050	http://bcmexico.com.mx	info@bcmexico.com.mx
9	Brands & People	Comunicación de marca, innovación de marca, contenido de marca	Calle Pablo Moncayo 135, Colinas de San Jerónimo 1o. Sector, Monterrey, N.L.	52 (81) 8478 0513	http://www.brands.mx	
10	Factor Idea	Imagen corporativa, campañas publicitarias, posicionamiento de marca, estrategias creativas, estrategias de comunicación, planeación de medios, diseño y creatividad, copy y slogans creativos,		52 (81) 8371 0091	http://www.factoridea.com.mx	info@factoridea.com.mx

		desarrollo de personajes, modelaje y animación 2D y 3D, activaciones de marca				
11	A2020	Producción audiovisual, marketing digital diseño, store Design, relaciones públicas, web & multimedia, promoción	Río Pilón 608, San Pedro Garza García	52 (81) 1158 5050	http://a2020.mx	hola@a2020.mx
12	Guerrero publicidad	Desarrollo de estrategias de comunicación, digitales,	Av. Alfonso Reyes 2612 Col. Paseo Residencial. Torre Connexity, Of. 705. C.P. 64920, Monterrey N.L.	52 (81) 8340 0070	http://www.guerreropublicidad.mx	hola@guerreropublicidad.mx
13	La intuición	Marketing y publicidad	Información no disponible	52 (81) 2133 8180	http://www.laintuicion.com.mx	info@laintuicion.com.mx
14	All Brands	Branding, diseño y web	Río Bravo 601, del Valle. San Pedro Garza García, N.L. México	52 (81) 8004 8980	http://allbrands.com.mx	contacto@allbrands.com.mx
15	Vizinno	Advertising, branding, editorial, social media, web & UX/UI	Oficina 2, Col. Vista Real, San Pedro Garza García, N.L.	52 (81) 1767 7927	http://vizinno.com	contacto@vizinno.com
16	Icalia Labs	Diseño enfocado en productos de software tanto B2B como B2C	Juan I. Ramón 801, Suite 206. Centro de Monterrey	52 (81) 2089 8857	http://www.icalialabs.com	weare@icalialabs.com
17	Factoría Creativa	Campañas publicitarias, lanzamiento de marcas, artículos promocionales, diseño gráfico, diseño de empaques, fotografía profesional, páginas web, administración de redes sociales, Capacitación empresarial: ventas, calidad en el servicio, trabajo en equipo.	Río Plata 5332 Col. Privadas del Río, Monterrey N.L. México	52 (81) 1873 9206	https://www.factoriacreativa.com.mx	info@factoriacreativa.com.mx
18	CINCO ONCE	Branding, diseño de páginas web, marketing digital, fotografía y video, posicionamiento Web SEO, Impresión digital, diseño gráfico, cursos y asesorías, redacción de contenidos.	Leones #1088 Col. Leones, Monterrey N.L.	52 (81) 8000 1839	www.cincoonce.com.mx	ventas@cincoonce.com.mx
19	AdFactory	Desarrollo web, branding y comunicación de marca, diseño gráfico, publicidad, estrategia de marketing digital.	Torre Connexity, local 8 Pro. Alfonso Reyes 2612. Col. Del Paseo Residencial C.P. 64920. Monterrey N. L.	52 (81) 18957 9777	http://www.adfactory.mx	informes@adfactory.com.mx

20	Possitivo.com	Branding, diseño gráfico, web, Mercadotecnia Web, Fotografía, Video	Paseo de los Triunfadores 2925. Cumbres 5to sector. Monterrey N.L.	52 (81) 1306 6724	http://positivo.com	contacto@positivo.com
21	Cpositivo	Diseño de páginas web y campañas publicitarias en redes sociales. Logos, tarjetas, imagen, video, fotografía.	Av. Nuevo México 4600, Int. 403, Privada Cumbres, 64180	51 (81) 8311 0923	http://www.cpositivo.com	dani@cpositivo.com
22	DW Design works	Branding, branding para franquicias, para pymes y emprendedores; campaña publicitaria, comunicación, editorial, copy y redacción, ilustración, fotografía, video, web e interactivos, publicaciones digitales, redes sociales, app, eventos, empaques.	Padua 668. Mitras Sur. Monterrey N.L.	52 (81) 4444 7350	http://www.dwDesignworks.com.mx	hola@dwDesignworks.com.mx
23	Akevia	Diseño web, Diseño gráfico, producción de video, mercadotecnia digital.	Av. San Jemo 529. Col. San Jemo 4to sector, 64630 Monterrey, N. L.	52 (81) 1872 8047	http://www.akevia.com	info@akevia.com
24	ORCA BC	Diseño gráfico, impresos, audiovisual, web, eventos y medios.	Camino al mirador #5352 Col. Residencial, C.P. 64920, Monterrey N.L.	52 (81) 1100 0310	https://www.orcabc.com.mx	info@orca.la
25	Altavoz 14	Mercadotecnia digital, diseño e imagen, relaciones públicas, producción de eventos, consultoría, psicología social.	Avenida José Vasconcelos 192, Zona Tampiquito, Tampiquito, 66240 San Pedro Garza García, N.L.	52 (81) 2087 2095	http://www.altavoz14.com/	info@altavoz14.com
26	Inoquom	Investigación de mercados, branding, publicidad, digital media, social media, ecommerce.	Martin de Zavala #588A Col. Centro Monterrey N.L.	52 (81) 8346 5491	http://inq.mx	contacto@inq.mx
27	OCTOPUS	Mercadotecnia digital, posicionamiento web, creación web, comercio electrónico, Google adwords, generación de contenido, redes sociales, análisis y optimización, difusión de contenido, diseño web responsivo, e mailing	Av. Gómez Morín 350 Valle del Campestre. Haciendas de la Sierra C.P. 66231. San Pedro Garza García N.L.	52 01 800 099 0361	https://octopus.mx	monterrey@octopus.mx
28	RT&A Creative Marketing	Servicios generales: campañas publicitarias, consultoría de marca, investigación de mercados, mercadotecnia digital, estrategia de medios, producción audiovisual. Servicios especiales: branding y empaque, shopper y local store mercadotecnia, city market, seeding market, capacitación y entrenamiento de mercadotecnia y ventas,	Encino 108 Col. El Encino, Monterrey N.L. C.P. 64987	52 (81) 8155 5300	http://www.rtrevino.com	contacto@rtrevino.com

		mercadotecnia para pymes y emprendedores.				
29	Posición Uno	Mercadotecnia digital, social media marketing, posicionamiento web SEO, Marketing de contenidos, campañas de pago por clic, desarrollo de sitios web	S. del Pino 222, Jerónimo Siller, 66250 San Pedro Garza García, N. L.	52 (81) 1968 9781	https://www.posicionuno.com	info@posicionuno.com
30	Huit	Mercadotecnia digital, Identidad corporativa, diseño gráfico y web, estrategias de comunicación digital, creación y desarrollo de experiencia de marca.	16 de septiembre #321 San Pedro Zona Centro	52 (81) 2314 8760	http://www.agenciahuit.com	hola@agenciahuit.com
31	Axiomacero	Diseño de marca, digital branding-social media, mobility, web y apps, empaques, marketing y publicidad de experiencia de marca.	Dr. Coss #151 Nte. Col. Centro C.P. 64000 Monterrey N.L.	52 (81) 1257 1414 52 (81) 8344 3135	http://www.axiomacero.com	info@axiomacero.com
32	Kreatica	Diseño web y mercadotecnia electrónica; diseño e identidad visual, mercadotecnia y publicidad, servicios audio visuales	Isaac Garza 910, Centro, 64000 Monterrey N.L.	52 (81) 8374 1046	http://kreatica.com.mx/	
33	Mr. Wasabi	Branding, desarrollo web, newsletter, fotografía, Facebook tabs, hosting, capacitación en ventas, consultoría T.I. guerrilla marketing, auditoría mystery shop.	Paseo de los Álamos #59 Colinas de San Jerónimo. Monterrey N.L.	52 (81) 2091 7600 52 (81) 2091 7666	http://www.mrwasabi.mx	conoce@mrwasabi.mx
34	Sr. Smith	Business consultant, advertising agency y marketing consultant. Branding, publicidad y mercadotecnia.	Cerro de Picachos 833 sur Col. Obispado C.P. 64060 Monterrey N.L.	52 (81) 8347 4023	http://www.srsmith.com.mx/	info@srsmith.com.mx
35	Nett	Estrategias digitales, sitios web, branding e innovación	Av. Eugenio Garza Sada 3820 Monterrey N.L.	52 (81) 1972 0042	http://nett.mx	hi@nett.mx
36	MMAS M	Creación de marca, estrategias y presentaciones efectivas, fotografía y video; eventos corporativos, diseño digital-web, redes sociales; diseño editorial	Pablo Moncayo 274-A Colinas de San Jerónimo Monterrey, N.L.	52 (81) 8123 9425	http://mmasmmx	proyectos@mmasmmx
37	SomosInCom	Campañas integrales de marketing digital; diseño profesional de páginas web, administración de redes sociales, campañas de emailing, publicidad en Google, mantenimiento de sitios web Nos encanta la tecnología, adictos a crear nuevos sitios web, amamos las redes sociales y el marketing digital, somos Incom.	7a Avenida 173 Col. Cumbres, 1er Sector Monterrey N.L.	52 (81) 8883 9380	http://somosincom.mx/	hola@somosincom.mx

38	Futurite	Redes sociales, mercadotecnia, campañas de publicidad, Google adwords, servicio de diseño, community manager, diseño gráfico posicionamiento web.	Vasconcelos #1403 Col. Del Valle. San Pedro Garza García	52 (81) 2092 9666	http://futurite.com/	contacto@futurite.com
39	Tres Puntos	Diseño y desarrollo web, marketing digital, branding, creación y desarrollo de marcas; productora de contenidos audiovisual.	Loma Redonda 2708, Loma San Francisco Monterrey N.L.	52 (81) 4161 3938	https://trespuntos.mx/	contacto@trespuntos.mx
40	Axón Digital	Desarrollo de estrategia digital, desarrollo y diseño web, desarrollo de apps, campañas de marketing digital 360, Publicidad en Facebook, Google y YouTube; SEO posicionamiento web; administración de redes sociales, cursos de medios digitales.	Paseo de los Leones #715 2do. Piso Oficina 9 Monterrey N.L.	52 81) 2230 6772	http://www.axondigital.mx/	contacto@axondigital.mx
41	Chicharo Verde	Somos una Agencia Creativa dedicada a servicios de Diseño Gráfico, Diseño Web, Creación de Marcas Branding, Web media, y Fotografía	Terranova #490 L8 Col. Vista Hermosa, Monterrey	52 (81) 1926 2431	http://www.chicharoverde.com	info@chicharoverde.com
42	Mobkii	Consultoría para negocios, diseño de identidad, redes sociales para negocios, hospedaje, dominios	Av. Paseo de los Leones 1800-D, Col. Cumbres, Monterrey N.L. C.P. 64610	52 (81) 8880 8358	https://www.mobkii.com/	info@mobkii.com
43	Bioxnet	Branding, diseño web administrable, servidores dedicados y compartidos; marketing digital SEO/SEM, Rede sociales, Video y fotografía institucional	Información no disponible	52 (81) 1931 8464	https://bioxnet.com	hello@bioxnet.com
44	Landois	Diseño de identidad, páginas web y multimedia; publicidad, diseño de empaque, de etiquetas, exhibidores y señalización.	Los Sauces 106 (planta alta) Residencial Escobedo. Gral. Escobedo, N.L.	52 (81) 8880 4394	https://landois.com	info@landois.com
45	Pirinola-Japi Pics	Posicionamiento SEO, Planner, Marketing Digital Branding, Producción Audiovisual, Diseño web, Diseño editorial, diseño gráfico, visual merchandising, sesiones fotográficas.	Venustiano Carranza 1818 Monterrey N.L. 64000	52 (81) 2233 5540	https://www.pirinola.mx	alejandro.escamilla@pirinola.mx
46	Xcuadra	Branding, web, redes sociales, impresos.	Río Guadalquivir 312. Del Valle C.P. 66220 San Pedro Garza García N.L.	52 (81) 2135 0929	http://www.xcuadra.com/	contacto@xcuadra.com
47	Mr. Machaca	Imagen e identidad corporativa, creación de campañas publicitarias, Atl, Btl y medios digitales; creación y organización de eventos, producción fotográfica.	M.M. del Llano 928 Ote. Monterrey N.L.	52 (81) 2261 1146	http://www.mrmachaca.com	info@mrmachaca.com

48	Kakumen	Branding estratégico, marketing digital, diseño web, ilustración y comics.	Av. Raúl Rangel Frías #304 Col. Cumbres 2do Sector C.P. 64610	52 (81) 8115 9881	http://www.kakumen.com	contacto@kakumen.com
49	CMD MH	Branding, fotografía, Model management, producciones audiovisuales, diseño gráfico, stands, POP y señalética; diseño industrial, diseño de interiores, cursos.	Hermenegildo Galeana 152, Barrio Tampiquito, Tampiquito C.P. 66240 Monterrey N.L.	52 (81) 2138 0864	http://www.cmd.mx	info@cdm.mx
50	Parámetro	Branding, web y arquitectura.	Río Bravo Sur 711 C.P. 66220 San Pedro Garza García N.L.	52 (81) 2316 9045	https://parametro.studio	info@parametrostudio.com
51	Gelattina	Marketing social: estrategia de redes sociales, campañas creativas, community management; creación y distribución de contenido para redes sociales, desarrollo de aplicaciones sociales.	Torreón 327, Mitras Centro, Monterrey N.L.	52 (81) 8115 6150	http://www.gelattina.com	info@gelattina.com
52	Anagrama	Branding, Arquitectura, software (web)	Información no disponible	52 (81) 8336 6666	https://www.anagrama.com	hello@anagrama.com
53	Creative Dreams	Social media marketing, digital marketing, pay media, social listening, social mobile apps.	Calzada San Pedro 104. San Pedro Garza García N.L.	52 (81) 2317 7880	http://creativdreams.mx/	contacto@creativdreams.mx
54	Puerta Ocho	Brand coaching, branding, social media.	Río San Juan. Monterrey N.L.	52 (81) 2039 7462	http://puertaochocom/	hola@puertaochocom
55	La Tortillería	Branding estratégico, marketing digital, diseño de identidad gráfica.	Corregidora 410. San Pedro Centro. Garza García, Nuevo León. 66230. México	52 (81) 81920448	http://www.latortilleria.com	Información no disponible
56	The Lavin Agency	Marketing digital, social media, diseño y desarrollo web	Privada Barranca 107, San Pedro Garza García, Nuevo León.	52 (81)1354 7100	http://www.thelavinagency.com.mx	info@thelavinagency.com.mx
57	Tolk	Social media, aplicaciones, diseño y desarrollo web, UX, identidad gráfica, motion graphics, UI.	Ensenada No. 229 Col. Mitras Centro 64440 Monterrey, Nuevo León.	52 (81) 2138 0510	https://www.tolk.mx	
58	EureKa SG	Identidad gráfica, diseño web, edición de video y fotografía publicitaria.	Matamoros #1271-2, Col. Ma. Luisa, Monterrey, N.L. C.P. 64000	52 (81) 84005384	http://www.solucioneseureka.com	info@eurekasg.com
59	Covenant Studio	Branding, Identidad gráfica, motion graphics, modelado 3d.	Piedras Negras 229 Mitras Centro, 64460 Monterrey, N.L.	52 (81)8 259 3218	http://www.covenantstudio.com	
60	SP Marketing		Tijuana 1470, Mitras Centro, 64460 Monterrey, N.L.	52 (81) 1100 2714	https://smilepill.mx	contacto@sp-marketing.com
61	DBP Media	Social media y marketing digital, planeación específica para cada marca.	Pabellón M - Piso 24, Ave. Benito Juárez 1102, Zona Centro C.P. 64000, Monterrey, N.L.	52 (81) 8173 2300	http://dbpmedia.mx	

62	Xuguz	Social media y marketing digital, planeación específica para cada marca.	Tlaquepaque 224, Mitras Sur, 64020 Monterrey, N.L.	52 (81) 2087 2240	http://xuguz.com	
63	Imaggen	Diseño web, contenido audiovisual, redes sociales y desarrollo de app.	Moisés Sáenz No.260 Col. Mitras Centro C.P. 64460 Monterrey, N.L. México	52 (81) 8347-8111	http://imaggen.mx	
64	Unbranded	Estrategias de marca, social media, marketing digital y diseño web.	Río Orinoco 156, Del Valle, 66220 San Pedro Garza García, N.L.	52 (81) 8029 9556	http://unbranded.mx	hello@unbranded.mx
65	La Mano	Branding, comunicación interna, publicidad, social media.			lamano.com.mx	
66	The new agency	Campañas publicitarias, branding, publicidad, social media, landing pages, diseño de interiores	Privada de los Ángeles # 305 San Pedro Garza García	81 1933 1282	tna.mx	hello@tna.mx
67	Consul		Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible
68	Cadena + Asoc. Concept Design	Un estudio de consultoría estratégico multidisciplinario que utiliza diseño, innovación e ideas disruptivas para crear experiencias y conceptos holísticos únicos.	Eje Exterior No. 14, TORRE IRIS, Loc. 1, 2 Y 18, Vía Cordillera, 66196 Santa Catarina	81 8215 8100	http://www.cadena-asociados.com/	info@cadena-asociados.com
69	Monumento	Una consultora de diseño especializada en branding, dirección de arte, diseño editorial e impreso, sitios web y plataformas digitales, creación de espacios y estrategia creativa para clientes que luchan por la cultura moderna.	Río Mosela 222 Colonia del Valle, San Pedro Garza García Nuevo León, México 66220	(81) 8356 1001	http://monumento.co	office@monumento.co
70	Analog	Manejo de reputación, comunicación estratégica, experiencia de diseño.	Río De La Plata 127 Ote. Local 5 San Pedro Garza García	8183353082	analog.mx	hi@losanalog.com
71	Mate	planificación, marca, branding, comunicación, cultura.	Bosques del Valle 111 Local 6 (Vasconcelos) 66250, San Pedro Garza García	81] 8259 — 9586	mateagency.com	hi@mateagency.com
72	Raido			Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible
73	Common Matter	Comunicación	Degollado 742 Monterrey	81 1965 9646	Información no disponible	lily@commonmatterstudio.com
74	Studio XL	Integral Design studio, based in Monterrey, Mx.	Monterrey, Mx.	81 2087 1424	http://www.studioxl.co/	ilove@studioxl.co
75	The Hungry Design Co.	Estudio de ilustración y diseño gráfico		8184986355		thehungryDesignco@gmail.com
76	Magaña Lee	Production Design and content development studio based in Monterrey, Mx.	Pescaditos 110, Ciudad Satélite Monterrey	81 8349 0451	https://www.facebook.com/pg/MaganaLee/	hola@maganalee.com

77	CMD MH	CMD ofrece un servicio profesional a precios competitivos de contratación de Talentos para pasarelas, comerciales, fotografía y publicidad.	Ave. Del Roble 660 piso 3 IOS offices San Pedro Garza García	21380864	http://cmd.mx	info@cmd.mx
78	Strategia 2.0	Convertir los medios digitales en la herramienta que lleve a nuestros clientes al éxito de su marca o producto.	Carretera Nacional Km 272, Centro de Negocios Valle Alto, L-608 Monterrey	81 8162 9559	http://strategia20.com/	contacto@strategia20.com
79	Pienso Web	Somos una agencia de publicidad expertos en el área de diseño gráfico, programación WEB, imagen corporativa, diseño editorial y más!	Padua 114 Fracc. Gonzalitos Monterrey	81 8348 6995	http://www.piensoweb.com/	contacto@piensoweb.com
80	Landois	Servicios de diseño en las áreas de identidad visual, páginas web, publicidad, presentaciones multimedia y desarrollo de productos.	Los Sauces 106, Residencial Escobedo, 66057 Cd Gral. Escobedo, N. L.	81 8880 4394	https://www.landois.com/	info@landois.com
81	Bioxnet	Somos una agencia especializada en asesoría y consultoría gráfica, branding, web, marketing y medios que ofrece tecnología de punta y servicio de excelencia. Contamos con 15 años de experiencia en el ramo de diseño y servicio. Ayudamos a nuestros clientes a vender más a través de estrategias de diseño, publicidad y marketing en medios impresos y digitales. Marketing, Diseño, Tecnología y Servicio sobresaliente es lo que nos define.	San Pedro Garza García	81 1931 8464	https://bioxnet.com	hello@bioxnet.com
82	Umbranza	Branding, diseño e implementación de estrategias digitales, marketing digital, websites, e-commerce y fotografía institucional.	ave revolución 64860 Monterrey, Nuevo León.	81 8387 8661	http://www.umbranza.com/	hola@umbranza.com
83	Intelmart		Calle Rigel entre Garza Sada y Revolución, Monterrey	81 1041 8788	http://www.intelmart.com.mx/	
84	Genera Studio	Diseño gráfico, mercadotecnia y comunicación; diseño y posicionamiento web; desarrollo multimedia. Trabajamos con marcas que destacan, conectan y enamoran.	Loma Larga 2528 Col. Obispado Monterrey	81 2528 0106	http://generastudio.com/enterprise/	contacto@generastudio.com

85	Nett	Cuidamos cada detalle desde la conceptualización y el diseño orientado a la conversión, hasta la ejecución en escenarios reales. Siempre con el usuario final en el centro de las decisiones. Lo hemos logrado en proyectos que han llegado a millones de usuarios en diferentes touchpoints con las marcas.			http://nett.mx	hi@nett.mx
86	R Treviño	Estrategia, pasión por las grandes ideas, creatividad, y una absoluta empatía a las necesidades de nuestros clientes.	Cañón de los Nogales 5112 Monterrey	81555300	rrevino.com	contacto@rrevino.com
87	Tarín Contreras	Los Brand Hackers detectan aquello que se debe perfeccionar en las marcas y la mejor forma de ejecutarlo, impactante, relevante, memorable. Brand Hacking es una forma de pensar y entender la vida. Es estar siempre insatisfecho, ser atrevido, crítico y apasionado de las marcas.	Río Orinoco 404 Ote. Col. Del Valle, San Pedro Garza García, N.L. México, Cp. 66220.		tarincontreras.com.mx	tarincontreras.com.mx
88	Tónico	Tónico Brand Design studio.	Calle 10 de Mayo 606 Guadalupe (Nuevo León)	81 2092 0767	tonico.mx	hola@tonico.mx
89	Soviética	Comunicación útil y trascendente.	Paras 850, Centro, 64000 Monterrey, Nuevo León	81 2135 6150	sovietica.mx	hola@sovietica.mx
90	Face	Supermodernist Design studio especializad in developing honest branding projects across the world.	Rio Mosela 222, Colonia del Valle San Pedro Garza García	81 8356 1001	Designbyface.com	contact@Designbyface.com
91	Axented	Nos apasiona mucho crear experiencias únicas. Utilizando el equilibrio perfecto entre diseño y tecnología, creamos soluciones digitales para problemas del mundo real. Al colaborar tanto con nuevas empresas como con marcas líderes, hemos mantenido nuestro enfoque en la creación de herramientas sólidas y potentes para los clientes de todo el mundo. Cuando tienes el equipo adecuado trabajando contigo, pueden suceder cosas extraordinarias. Nuestra	San Ignacio 214, Col. Santa María, Monterey, México 64650	+52 (81) 1957 - 6080 +52 (81) 1957 - 1616	https://axented.com/	contact@axented.com

		filosofía: hacer que las ideas funcionen.				
92	Metabrand	Análisis, Investigación, Planeación Estratégica, Negociación y Compra de Medios ATL, BTL y WEB a nivel nacional. 52	Juventino Rosas 206, María Luisa, 64040 Monterrey, N.L.	(81) 177 175 33, 01 800 7000 448	https://www.metabrand.mx/index.html	info@hitmedia.com.mx
93	Full Brand				fulbrandmarketing.com	info@fullbrandmarketing.com
94	Vidente Studio	No predicamos el futuro, lo creamos. Somos un taller creativo de visión con proceso.	Vía Salaria 235 San Pedro Garza García	81 1600 8778	https://www.facebook.com/videntestudio/	hola@videntestudio.com
95	Algoritmo	Design, Strategy & Innovation	Reforma #423 San Pedro Garza García	81 2355 7929	algoritmo-consultants.com	hola@algoritmo-consultants.com
96	Altavista Studios	Full-service creative agency.	Cerro del Mirador 4512 Mirador Residencial 64910 Monterrey, Nuevo León, México	81 8365 4790	altavistastudios.com	speakup@altavistastudios.com
97	Casa Omega	Casa productora + Diseño gráfico + Fotografía + Animación.	Colombia, 64620 Monterrey, México	27191619	casaoomega.mx	hola@casaoomega.mx
98	Mirum Agency	Somos gente que come, respira y vive conectada. Hacemos todo por enlazar a las personas con marcas a través de experiencias digitales, divertidas y funcionales.	Ejército Nacional 519, Granada, Miguel Hidalgo, México City, 11520	01 413 152 9000	https://www.mirumagency.com/en/country/mexico	info@clarusdigital.com
99	Majadma	AGENCIA DE INNOVACIÓN	Calle Jiménez Calle Jiménez 465, Centro, 66200, San Pedro Garza García, N.L., Centro, 66200, San Pedro Garza García, N.L.	81 2138 6080	majadma.com	quieroinnovar@majadma.com
100	Direnet	desarrollo web, social media, marketing online, hosting y dominio, móvil.		8135-7901	direnet.com	hola@direnet.com
101	BLCK	Creative Intelligence Studio orientado a la implementación de una estrategia integral de 4 verticales: Branding, User Experience, Social Media, Content Marketing.	Pedro Ramírez Vázquez 200-11, Parque Corporativo Uccaly, Torre XI Nivel 8	81 8173 7000	justblack.mx	

102	LA Agencia	Consulting/Business Services	Juan I Ramón 1016 Ote entre Mina y Gómez Fariás, Barrio Antiguo Monterrey	+52 812 086 4020 +52 81 2511 4297	laagenciabc.com	msosa@laagenciabc.mx
103	4S	Grupo 4S es una empresa internacional de consultoría para el desarrollo de proyectos inmobiliarios extraordinarios.	Torre San Pedro Ave. Jiménez No. 465 Piso 6 Col. Centro San Pedro Garza García, N.L. México	83 48 44 48	4srealestate.com	capacitacion@grupo4s.com
104	Frequencia	Empresa de mercadotecnia integral: Desarrollo de marcas, estrategias de comunicación, publicidad, web, contenido y redes sociales.	Santander #3816 Colonia Las Torres Monterrey	81 2222 7777	http://www.frequencia.mx/	escribenos@frequencia.mx
105	Kingdome	Identity, Brand Development, Graphic Design and Communication Strategy.	Diego de Montemayor 315 Monterrey		https://www.behance.net/kingdome	alex@kingdome.mx
106	Fanatic	Somos un equipo creativo multidisciplinario especializado en creatividad, diseño, tecnología, producción audiovisual y experimentación	Av. Alfonso Reyes 1868 Fracc. Bernardo Reyes Monterrey N.L. México	27189344	fanatic.mx	fanaticos@fanatic.mx
107	Super Agency		210 Roma Monterrey	81 2092 1058	http://super.agency/	
108	Human Marketing	Brand Development Agency based in Monterrey, México.	Rio Amazonas 16 Colonia Roma Monterrey		humanmarketing.mx	info@humanmarketing.mx
109	Oxigno	Ofrecemos una gama completa de servicios de consultoría y diseño, desde desarrollo de marca hasta trabajos de diseño específicos para marcas premium: identidad, marca, diseño web y comunicación visual.	Sudamérica #301 Colonia Vistahermosa Monterrey, Nuevo León.	(81) 8348 9122	http://oxigno.com	
110	Oz Branding	Experts in BTL and Digital Marketing. Monterrey México City Guadalajara Mérida Tijuana	Paso de la Sierra 400-A San Pedro Garza García	81 1936 3070	ozbranding.com	web@ozbranding.com
111	Evek	Desarrollo de estrategias de promoción y BTL Activaciones de marca Organización de eventos, ferias y expos Diseño y producción de materiales de promoción Colocación de medios alternos	Torre Décima, Av. Benito Juárez 898 San Pedro Garza García	81 8338 1748	evek.com.mx	info@evek.com.mx
112	Danilo Design	Aplicamos el Diseño como estrategia para potenciar la misión de negocio de nuestros clientes.	Matamoros 1528 Pte. Col. Obispado Monterrey	81 2557 6685	daniloDesign.com	contacto@daniloDesign.com

113	Chapter	Identity creation from scratch	Benito Juárez 1102 Nivel 24 Col. Centro Monterrey	81 8173 2300	chapter.mx	hello@chapter.mx
114	Lateral	Somos un Estudio Creativo enfocado en el Diseño Gráfico y el Marketing			piensalateral.com	ventas@piensalateral.com
115	Incubo	Crear estrategias de comunicación para incrementar valor a la marca y ganancias a nuestros clientes.	Montes Cárpatos #306-B Residencial San Agustín, San Pedro Garza García C.P. 66260 / Nuevo León, Mx.	81 83637844	incubo.com.mx	contacto@incubo.com.mx
116	WRKR	Creative agency based in Monterrey	Avenida San Pedro 100 San Pedro Garza García	81 1766 7971	wrkr.mx	hola@wrkr.mx
117	Imaginario	Imaginamos + Innovamos + Comunicamos para dar solución a tus necesidades	Antiguo San Agustín 994 San Agustín San Pedro Garza García, Mx	8363 3609 / 9097	diseñoimaginario.com	hola@diseñoimaginario.com
118	Snaff	We are Snaff, a Design studio who creates branding, illustration, animation & badass Design.	Aldama #225-A, Casco Urbano San Pedro Garza García	81 2138 9650	snaff.co	hola@snaff.co
119	Ella	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible
120	Arte Branding	Agencia de branding & Marketing digital dedicada a pequeñas y medianas empresas/negocios que quieren crecer fuerte.			artebranding.com	contacto@arte.com.mx
121	Diis	Inbound Marketing Estrategias Digitales Estudio Creativo Innovación y Consultoría Comercial POP	Av. del Roble #660 Ed. Arboleda Piso 3 Col. Valle del Campestre San Pedro Garza García	81 8656 3617	diismarketing.com	hello@diismarketing.com
122	Cranea	Branding, Advertising, Corporate films, Design. Creamos estrategia, branding, producción y publicidad en todos sus posibles escenarios, desde su nacimiento hasta la ejecución de la más mínima pieza o producto ya sea digital, conceptual o táctica.	Valle de San Ángel 150 Nivel 3 Alpino Chipinque San Pedro Garza García	81 2559 8083	cranea.mx	contacto@cranea.mx
123	Emblema	hello, who are we? A branding studio - we help brands tell a story.	Roberto Garza Sada 101 Pte. / casa no.12 San Pedro Garza García, N.L., 66256 Monterrey, México.	81 8287 4104	emblemaDesignstudio.com	hola@emblemaDesignstudio.com

124	MK	En MK México realizamos branding, estrategias, análisis e investigación de mercados.	Juárez 540 Norte San Pedro Garza García	81 8115 0536	mkmexico.com	info@mkmexico.com
125	Nation	Agency driven towards providing solutions within the field of visuals and aesthetics.	Porfirio Díaz 1000-3 San Pedro Garza García	81 1936 1227	nationvisuals.com	studio@nationvisuals.com
126	Vous	Agencia de publicidad integrada a cultura digital, vocación multidisciplinario y perfil creativo.	Albino Espinosa 1259, Centro, 64000 Monterrey, N.L.	81 2230 6577	vous.mx	info@vous.mx
127	Köön			81 8705 9716		https://www.facebook.com/KOON.DigitalAgency/
128	FH Design Studio	Somos un estudio en Monterrey de diseño gráfico, creativo enfocado en desarrollar, mantener y fortalecer el valor de las marcas de nuestros clientes.	Cerro de las mitras 2580 Monterrey	81 8346 9970	fhDesignstudio.com/	faisal@fhDesignstudio.com
129	Bipolar	Somos una agencia dedicada a conectar el lado emocional y racional de las marcas, y las personas que las consumen.	Av. Lázaro Cárdenas 1007, Piso 10, Residencial Santa Bárbara, Zona Loma Larga Poniente San Pedro Garza García	81 8647 7770	bi-polar.mx	hola@bi-polar.mx
130	Tridente Brand Film	Tridente Brand Firm of Design & Strategic Communication Experts.	Calzada del Valle 417 Ote. San Pedro Garza García	81 8335 2646	tridente.mx	info@tridente.mx
131	República Urbana	Somos un equipo de profesionales apasionados que ayudan a construir marcas poderosas para empresas que prefieren una comunicación memorable, apoyándonos en nuestros valores, sistemas de trabajo y nuevas tecnologías con el fin de lograr un crecimiento rentable que refleje éxito a todos nuestros colaboradores, así como a nuestra comunidad.	Calle José Benítez 2704-A, Segundo Piso, Col. Obispado Monterrey	83 46 50 90	republicaurbana.com	pasaporte@republicaurbana.com
132	Mento	Brand Strategy Development and Creative Process categories	SAN PEDRO GARZA GARCÍA, NL MONTERREY, MX	81 1276 0084	mentoDesign.com.mx	hello@mentoDesign.com.mx
133	La Federación	Ayudamos a nuestros clientes a construir su estrategia de marca y amplificar su estrategia comercial, creando un conjunto coherente de mensajes que comunican	calzada del valle 400 San Pedro Garza García	24708076	lafederacion.mx	silva@lafederacion.mx

		la esencia y la relevancia de su marca.				
134	Diavolo	Somos una agencia creativa, podríamos decir que desarrollamos comunicación integral, spots de TV, estrategias digitales o que enfocamos la comunicación de tu marca a mejores resultados, sin embargo, preferimos hacer que decir y esa es la razón de que estés aquí.	Bolivia 203, Vista Hermosa Monterrey	83317217	diavolo.co	info@diavolo.co
135	Fundamental	Advertising, Branding, Editorial, Planning, Social Media.	Vicente Suárez #1184 Col. Modelo Monterrey	1933 7345	lapuravida.mx	hola@lapuravida.mx
136	La División	Construcción, Gestión, Comunicación Estratégica de Marca, Diseño Gráfico, Diseño Web	Acapulco 311, Mitras Norte Monterrey	(81) 2115.3246	ladivision.mx	hola@ladivision.mx
137	Jerome and Zimmerman	Naming Iconografía Logotipo Tipografía Paleta de colores Formas Aplicaciones Arquitectura de marca	Murcia 118 Local 14 Colonial San Agustín San Pedro Garza García N.L México	(81)8450 3321	http://www.jnz.mx	contacto@jnz.mx
138	Tandem	We use Design disciplines such as branding, experience, editorial, product, content, web and interior Design along with 15 years of experience in business strategy to create deep connections between people and brands that create and shape positive change.	Genaro Garza García 104, Casco Urbano, CP 66230 San Pedro Garza García, Nuevo León, México.	(81) 2126 5013	tandemmx.cargocollective.com	hola@tandem.mx
139	MANIFESTO FUTURA	estrategia, branding, digital, producción de foto y video, diseño de interiores e industrial.	Av. Insurgentes Sur 363 Hipódromo Condesa Cuauhtémoc, México City, México	(55) 5264 4955	http://byfutura.com	new@byfutura.com
140	Firmalt	We are a branding & Design agency based in Monterrey, México that creates well-executed brands to help companies stand out and grow.	Punto Lomas, Piso 4 Lomas del Valle #430. Col. Lomas del Valle Monterrey, Nuevo León. 66240 México	81 2559 9787	http://www.firmalt.com	info@firmalt.com

9.3. Anexo 3. Entrevistas a Expertos sobre su experiencia en el Design Thinking

Entrevista a Alejandro Tarango

Estoy INVESTIGANDO COMO APLICAN EL DESIGN THINKING LAS AGENCIAS DE DISEÑO EN MONTERREY, estoy en la etapa de preguntándole a expertos su experiencia en el Design Thinking propiamente, y de eso se tratan las preguntas que te haré, más sobre tu experiencia en el Design Thinking.

Mi nombre es Alejandro Tarango, soy líder de una consultora de marcas aquí en monterrey, el background de esta consultora empezó como una agencia de branding y siempre con una investigación de mercado, posteriormente curse una maestría en innovación de negocios y ahí fue donde descubrí las herramientas de Design Thinking, y empecé a aplicarlas al proceso que ya tenía de comunicación y creación de marcas, a tener una metodología que mediante una adaptación de una herramientas del Design Thinking pude desarrollar para atender a cualquier marca dentro de su ciclo de vida con diferentes productos y servicios entonces tenemos dos años operado como consultora pero ocho años en total, no sabíamos cómo se llamaban las herramientas hasta que estudie la maestría.

Cuál es tu experiencia en el Design Thinking de manera general.

Todos confiábamos en poder ofrecer a nuestros clientes un enfoque humanista de ver los negocios, nuestra industria es muy criticada por ser una de las ilustras más frías en el mundo de los negocios en términos de manipulación y en términos de cómo herramientas a lo mejor de diseño gráfico, están promoviendo que la gente consuma por consumir y basados en la estética. Nuestra postura siempre ha sido... no necesariamente criticarla, pero más bien nutrirla con valores antropológicos y etnográficos para a la hora de hacer una creación de marca, un logo, una campaña de comunicación, una campaña de innovación, siempre traigan una vena humana y de insights de comportamientos y dinámicas para que haga sentido primero para el consumidor y segundo para la marca. Entonces en ese sentido estuvimos investigando herramienta del human center Design y ahí fue como llegue al Design Thinking con metodologías del IDEO. Abrazando esa ideología y adaptan dándolo a nuestro negocio fue como pudimos hacer nuestros proyectos un poquito más integrales buscando que el consumidor sea parte del criterio estratégico.

En tus palabras cual es la metodología o el proceso del Design Thinking a como tú lo conoces o como tú lo aplicas generalmente

Nosotros creemos en un teamwork que usa el institute for the future que es insights to forcesights to actions, en materia Design Thinking es para nosotros entender las necesidades, ver cuáles son los comportamientos, y el tipo de consumo o el tipo de trabajo que tiene que hacer el consumidor para conseguir cualquier tipo de servicio o producto, investigarlo; de ahí podemos hacer prototipos y podemos llenar gaps de cosas que gustan cosas que no gustan, retos de invasión, y poder hacer prototipos que vayan llenando estos gaps para poderlos validar y una vez validados poderlos ejecutar; así es como adaptamos nuestras metodologías a los proceso y para cada diferente estado en el ciclo de las empresas podemos aplicarlo, por ejemplo si hay un emprendedor que quiere validar su concepto hay herramientas de investigación derivadas del Design Thinking que nos ayudan a validar su concepto a su modelado de negocio a encontrar propuestas de valor basadas en competencia a desarrollar pirámides de atributos ver espacios de diferenciación, en donde podemos igualar alguna falta, si se trata de una empresa que ya pasó por esa etapa y necesita herramientas de diseño igual, a la hora de hacer naming o hacer slogan o hacer logotipo o hacer empaque, buscamos siempre que eso que vayamos a desarrollar en identidad en fonética o grafica vaya empataada a una necesidad antropológica real, que no sea solo una expresión creativa al dedazo sino que tenga bases y sustentos antropológicos si meternos a investigar que hay en el mercado quien está liderando y que espacios diferenciados hay por comportamientos podemos los cuales meternos y abordarlos.

Ahorita comentabas que, gracias a la maestría en el CEDIM, tu descubriste lo del Design Thinking, pero antes de eso ¿qué aplicaban, o como lo hacías, o como era su proceso o tu proceso de diseño, o tu proceso creativo?

Muy basado en lo que yo aprendí, yo estuve en Rubén Treviño y asociados y tengo amigos que trabajan en diferentes agencias publicitarias y los procesos los hacíamos asados en insights para poder

desarrollar cualquier expresión creativa, yo traje a esa escuela a Ana, pero sabía que era necesario indagar más en cual era una necesidad real, cuál era el reto real, o la manifestación real, detrás de un logo para una campaña, tratar de ver más sobre cuáles son las verdaderas necesidades que estamos atendiendo y ahí ya abordábamos con encuestas, con entrevistas con sondeos, cuando había presupuesto con investigaciones de mercado formales para poder de ahí agarrar los insights poder hacer cualquier expresión creativa.

Después de la maestría, pues la maestría te da una buena empapada del Design Thinking y sus diversas aplicaciones que ya fue también tarea de la agencia ver hacia donde llevamos y hacia donde no llevamos nuestro trabajo creativo porque una vez que tienes las metodologías del Design Thinking contigo pues a todo le empiezas a ver aplicaciones, a nosotros nos encantaría diseñar el futuro, nos encantaría meternos a más retos en posterior, pero también hemos limitado nuestras competencias y como se arremete el Design Thinking, si aplican en nuestro modelo de negocio y aplicaría a lo mejor para otros procesos que luego una vez que ya tienes esos lentes del Design Thinking ves a un consultor en proceso, un consultor en venas, con un mejor criterio. Pero parecieren lo grandiosos para mí del Design Thinking que es una herramienta que la puedes aplicar a lo que quieras; el caso de John Coyle, que no fue mi profe, pero es parte de la red del CEDIM que hackeó su camino a ganar a estar en las olimpiadas basado en la metodología del Design Thinking, hizo el método de observación para poder mejorar su desempeño.

Ahorita comentabas que cuando lo trajiste a la agencia, ya el modelo del Design Thinking lo empezaste a aplica, ¿con que dificultades te encontraste tú? ¿O que problemáticas tuviste contigo, en equipo con clientes?

Lo primero pues fue el resto de mis colegas sobre cambiar la manera en la que ya habíamos venido trabajando, entonces cuando alguien se entrene en innovación tiene menos aversión al riesgo, entonces si la primer barrera fue entrar; ahora soy el líder de la agencia, eso facilitó muchísimo, a veces que el jefe lo apruebe, que el director lo apruebe, ahí si es más retador, una resistencia real, que cambiar las cosas, aquí si hubo resistencia pero muy suave, se ven los beneficios y sabes que paso, que se le empezaron a poner palabras a cosas que ya platicábamos, cambiamos un poco el lenguaje con cosas que ya hayamos y los clientes normalmente no quieren pagar por eso porque tienen una oferta muy grande de diseñadores gráficos que se ocupan de mostrar y desarrollar perfectamente el resultado y eso hace que el cliente venga con nosotros a pedir el resultado y no valorar el proceso. El que lo puede ver vienen más por las ingenierías valoran más porque saben que el proceso pega más, luego a servicio, luego a distribución, luego a logística, y si adoptan que el consumo resta en el centro y saben las implicaciones que eso pueden tener más tareas que lo que nosotros podemos desarrollar y esa información a ellos les sirven también.

Algo de lo que te sientas orgulloso aplicando el Design Thinking.

Buena pregunta, aquí en Monterrey hay unos fabricante distribuidores de material eléctrico, y ellos se llaman surtidor eléctrico de Monterrey, tienen 42 años en el mercado, paso de ser propietario el dueño el que lo inicio le paso la batuta al hijo, el hijo hizo una maestría en el IPADE, y empezamos a platicar de donde el diseño empata, donde el Design School, empata con el Bussiness School, y empezamos a hablar de metodologías, me dijo bueno quiero hacer la prueba, y empezamos a explorar los dos esas posibilidades y de nuevo, todo empezó con una investigación de mercado y ahí empezamos mucha observación de ampo en su local la manera de que pasar días o grabar la manera en la que ellos sacan el producto, y desde esas pequeñeces te sorprende, que esto me lo piden más y esta hasta al fondo, esto me lo piden menos y está al frente arriba o abajo, desde esos pequeños hallazgos, hasta cambiar la distribución de espacio adentro del local, la segmentación de clientes, reformular la imagen, y ahí si tuvimos mucha oportunidad como pequeña observación y si lo llevas de observación a acción pues fue muy fructífero para él, y como líder pues vio el fruto de haber hecho esa observación en diferentes áreas de su negocio para poder tomar otras acciones después.

Y si le funciona a la empresa.

Los resultados dicen que tenemos en términos de abasto fue mucho mejor distribuido y hay menos merma, y el servicio dado un acomodo de sus anaqueles y una redistribución en el local, el servicio al cliente se redujo 25 minutos, no impacta directamente comunicación, a lo mejor sí, pero son de los primeros frutos que vino a traer el Design Thinking aplicadas a negocios reales fue como le quitas 25 minutos de espera a un cliente ya ganaste, en otros términos

Cuando aplicas el Design Thinking has tenido una experiencia donde has tenido que cambiar algo del proceso y lo tuviste que adaptar al entorno.

Mas al estilo del producto o servicio, o sea no todo, sobre todo nosotros que tenemos muchos retos de emprendedores no todos las metodologías del Design Thinking de observación ayudan a alguien que ya

tiene algo que ya va a empezar si o si, o sea si llega a alguien y te dice oye ayúdame a encontrar un mercado, porque tengo lana y quiero emprender y puedo vivir un proceso de investigación de mercado, modelado, que son los menos entonces es ideal, pero normalmente hay quien llega y dice: heredé esto y tengo la oportunidad de vender perfumes en Amazon entonces ahí muchas de las metodologías viene a mermar el proceso, es más como lo hago con la tecnología existente, con los proyectos de ventas existentes, con clientes existentes, y aplicas, no tienes mucho tiempo para, más bien me basaría más en metodologías de IAE (Business School) que en metodologías de Design Thinking en ese sentido, o sea como hacemos el mínimo business viable para que esto arranque, versus tengamos el tiempo para hacer observación, y entonces hacemos acciones en observación, sino tiene que estar listo esto mañana y ahí es donde merma el Design Thinking.

Pero para ti en general el proceso no cambia de manera drástica, a lo mejor ciertas adaptaciones o variaciones.

Para nosotros el Design Thinking súper reducido es el insights forcesights to action, a veces no tienes tanto tiempo para hacer un insights, hacer una investigación llana y sencilla y adaptarte al medio del canal de venta que hay se acciona, no lo veo como una limitante de la herramienta del Design Thinking, sino más bien como hemos construido ciertos negocios.

El entorno cultural influye para hacer cambios en el Design Thinking.

En términos a lo mejor en cultural o social, las herramientas están más bien basadas en observación de masas entonces si tu llevas el Design Thinking como lo hace ideo.org en comunidades rurales pues hace todo el sentido que el prototipo, la manera en la que la materia prima se consigue en los mismos lugares o si es "sourceada" con los recursos, o sea esa parte de encontrar dentro del entorno del contexto las herramientas creo que es la única herramienta que ha tenido éxito de manera sostenible sin tener que traer tecnología o gente de afuera entonces ahí el Design Thinking creo que provee de una visión de cómo nosotros mismos podemos resolver nuestros conflictos con nuestras propias herramientas, y culturalmente pues es que son los ojos de nuevo, no son como es nuestra manera de observar o hasta que nivel nos sentimos responsables porque la cultura de la observación se ve y otros beneficios del Design Thinking es dejar de asumir y sabemos que asumir es imaginar que pueden no ser parte de la realidad y pues cuando estas entrenado en Design Thinking o en psicología la observación se vuelve mucho más efectiva y puedes identificar cosas con mayor facilidad.

A futuro tu como experto y que ya conoces y aplicas y que estas metido mucho en el ambiente del Design Thinking, ¿tú crees que el Design Thinking va a cambiar, va a cambiar, va a morir?

Yo creo que lo que le va a pasar es que... dos vertientes una es indagar en desmembrarlo, o sea ¿qué de la metodología se puede micro aplicar? Y la segunda le pasa lo que le pasa a las palabras grandotas como sustentabilidad, como se pone de moda gente hace Design Thinking pensando que es Design Thinking, y está adaptado pero se vende como Design Thinking pasa ahora con innovación, como vendes innovación y realmente estas vendiendo comunicación, o cultura organizacional; yo creo que al Design Thinking le pueden pasar dos cosas, así llego, alguien encontró el ABC para resolver problemas como muchas otras metodologías como cuadros o frame bits de resolución de conflictos, yo creo que alguien puede tomar el Design Thinking y profundizar sobre él y otros pueden columpiarse para poder hacer ventas de otros tipo.

Porque crees que la gente o la academia, o hay varios también en las áreas de agencias de diseño no les gusta hablar del Design Thinking y lo ven como algo negativo, o una moda.

Yo me he tratado con colegas de la industria ridiculizando el Design Thinking como la madre de los post it, una es que hay cierta ignorancia sobre que significa la volatilidad de una idea con respecto a otra que pueda estar encima de ella o el desprendimiento que existe entre una creación a otra, a lo mejor los diseñadores o los que trabajamos en creatividad tenemos un ego sobre lo que sale de nuestras cabezas y pues desprendernos de eso cuesta trabajo, por un lado esta ese beneficio que tiene trabajar con ideas efímeras, o transformativas o mutantes y versus alguien que piensa que mi primer idea es la mejor, por ese lado hay una resistencia natural a me estas contratando como artista y no como artesano, esa incapacidad de respetar una sobre otra, ridiculizar incluso que existan otros procesos para hacer diseño en su estado más puro y general, no solo gráfico, industrial etc., por otro lado siento el peso de la ignorancia con respecto a esa metodología o sea yo creo que si pusieras otro tema en la mesa como el diseño de estados futuros, la ridiculización puede existir y también puede existir y también es más fácil desacreditarlo a decir no sé qué es eso, platícame más, enséñame algo.

Mi teoría va más dirigida a ignorancia y a miedo, miedo a lo que tienen aprendido, que les pueden cambiar toda su vida.

¿Cuál crees que sea el futuro del Design Thinking fuera de las disciplinas fuera del diseño?

Yo creo que él, si empezamos a hablar de diseño en términos más puristas, el consultor de procesos está diseñando procesos, el método científico es el diseño del proceso, si empezamos a meter la palabra diseño fuera de cierto iluminados y más al alcance de todos, todos somos creativos, todos somos diseñadores, pudiéramos llegar no nada más a herramientas de Design Thinking, a lugares más íntimos a nuestro día a día, una mamá que esquematizó su mañana para que pudiera atender las necesidades de su hogar o un papa que tiene la mañana la necesidad de hacerse de desayunar, bañarse rasurarse alistar a los morros, y llevarlos a la escuela ya hizo un proceso de Design Thinking, ya observo, ya intento ya la cago, y ya lo perfecciono, yo creo que si podemos abrir la idea a que constantemente estamos viviendo este proceso pues las aplicaciones más formales serian increíbles y pasaría lo primero, pasaría indagáramos bueno como se puede hacer más eficiente más disfrutable, como más económico, se sofisticaría la idea de cómo hacemos beneficios reales, que nace de la observación, y ahorita el desconecte del individuo hace que esa metodología tenga más sentido, observando a los que están a lado de mí que están haciendo, como se mueven, que piden, que necesitan, eso hace mucho sentido fijarnos en lo que hace el otro en lo análogo.

Entrevista a Amber Lindholm

Lo primero es lo primero, ¿puedes decirme tu nombre por favor?

Amber Lindholm

Amber, lo primero que quiero preguntarte es, ¿cuál ha sido tu experiencia con Design Thinking?

Uhm seguro, pero esa es una gran pregunta, ¿puedes darme un poco más de información sobre lo que estás tratando de aprender o entender?

No te preocupes, ese es mi error. ¿Cómo se aplica el Design Thinking en las agencias de diseño en Monterrey?

Creo que el Design Thinking tiene muchas diferentes definiciones, así que les diré mi definición de Design Thinking y lo que he hecho de esa forma. Entonces, lo que pienso sobre Design Thinking no es demasiado sobre el proceso, pero creo que es más una filosofía de pensamiento y sobre todo esa filosofía sobre la innovación y las ideas desde un principio sobre el ser humano y el comportamiento de este

Esa forma de pensar cuando fui a la escuela en Chicago al final de las 3:10 - 3:13

Y esa escuela fue realmente adecuada para convertir los factores humanos en ciencias sociales y cómo salir al mundo y ver la gente y llegar a ellos y entender lo que están tratando de lograr.

Y así que yo (3: 35- 3:39) y luego mi primera experiencia después de eso fue trabajar en (Diseño de la Agencia) en Austin y eso fue (3:52) sobre esta compañía para trabajar el futuro de algo, el futuro de Tiendas convenientes

Así que podemos decir cosas como salir a la casa de la gente y verificar con ellos para ver si entendemos por la experiencia laboral del producto.

¿Estoy respondiendo la pregunta de la que tenías curiosidad?

Sólo quiero entender su experiencia en el Design Thinking, porque usted es un experto en DT utilizando diferentes procesos y con diferentes cosas, esa es la razón por la que quiero conocer su experiencia y su punto de vista del pensamiento de Diseño. Eres un experto y tu opinión es importante.

Antes del proceso de pensamiento de diseño, ¿qué técnica solías hacer?

Así que mi fondo original era en diseño tradicional. Así que estudié diseño gráfico en... (Audio incompresible) y el proceso era concepto artístico o hablar con el cliente y tratar de entender lo que necesitan y desarrollar una idea interesante, pero no fue nada sobre las personas, sobre las personas que trabajan con el diseño. Por lo general, fue el diseño individual en lugar de un Design Thinking que se diseñó para un grupo de personas. Para encontrar ideas que involucren a un grupo, no que no involucre al usuario en absoluto.

Fue una gran cantidad de enfoque en el arte, forma de color.

Por ejemplo, ¿qué problemas ha enfrentado al aplicar Design Thinking? ¿Cómo con la gente?

En mi última empresa, estábamos en... (Incompresible de audio) trabajando en el diseño de algunos productos para comercializar. Así que creo que sospecharon que Design Thinking se estaba demorando demasiado en el proceso, por ejemplo, lo que necesitábamos, lo que nos tomaba la decisión, tenían que darnos instrucciones o ideas y ordenar un poco y de más de comprensión, e ir a verificar con la gente y ver intenta entender cómo la gente trabaja en equipos en la oficina, pero no tuvimos tiempo para hacer eso, así que tomamos una prueba juntos y la probamos en línea y eso nos mostró que la idea iba en la dirección equivocada sin aplicar del Design Thinking.

Y luego, hablando con nuestros superiores, pudieron ver que, si necesitas hacer algo para lograrlo, pues hay que hacerlo.

Piensa que puede ser, la gente puede hacerlo.

¿Cuál es tu mayor logro aplicando el Design Thinking? ¿Algo de lo que estás realmente orgulloso? (Proceso o algo que hiciste)

No sé, quiero decir, creo que uno de mis proyectos favoritos fue trabajar en un sistema hospitalario durante un año.

En esta compañía creamos, (audio incompresible) de personas, de sus hogares y con sus diferentes ataques cardíacos y sus experiencias, y llevamos todo eso al hospital al área de enfermería.

Y, por ejemplo, ¿cómo afectó o influyó en el Design Thinking la cultura del entorno con el que trabajabas?

Quiero decir que hay muchos procesos en el Design Thinking, por lo que no puede involucrar solo un proceso. Así que no estoy seguro de cómo responder a la pregunta.

No, no, es una buena pregunta porque nunca me contaste sobre esto y esto es muy interesante. Solo tengo dos preguntas más, ya casi termino. Porque sé que estás muy ocupada. ¿Crees que el pensamiento de diseño va a cambiar como lo conocemos hoy? ¿Cómo en cinco o diez años? ¿O se mantendrá igual?

Creo que las personas que son diseñadores van a encontrar una manera más sencilla de sacar los datos, si solo quieren que se les defina el Design Thinking de la manera que creo que es una filosofía de la comprensión del ser humano. Creo que puede combinar eso y que no hará que la gente desaparezca con futuros datos calificados más profundos

¿Crees que la gente usa el Design Thinking en otros campos? ¿Con las personas que no son diseñadores?

Creo que hay mucha gente que trabaja con esa filosofía, la mayoría de la gente piensa en el Design Thinking como proceso, traeremos el pensamiento del diseño a nuestra empresa, y esta gente los capacitaremos sobre cómo hacerlo y luego lo haremos, para ser innovar. Piensa que las personas que están entrenadas en diseño tienen sus antecedentes.

Dicho esto, creo que el diseñador es el colaborador de ese viaje y la gente debería preguntarle. E incluirlos en ese proceso o ser parte de él.

Entrevista a Eduardo Espinoza Gómez

¿Qué es para ti el Design Thinking?

Evidentemente es un concepto que se puso muy de moda, hasta donde yo sé fue creado por un profesor de Harvard que ahora es director de los estudios que.... Y él fue el primero que empezó con este rollo, y él lo que hizo fue nombrar una metodología de trabajo, y esta se puso de súper moda, y de repente cuando se y todo mundo da talleres y conferencias y de más, pero creo que tiene mucho que ver con la formación que uno tiene como diseñador, y sobre todo como lo aplica día a día con su trabajo, independientemente si se llama Design Thinking en esencia el Design Thinking no es más que un proceso de diseño para terminar un problema y centrado en el usuario.

¿En tu agencia aplican el Design Thinking?

Sí, de hecho, horita básicamente nosotros si lo aplicamos.... Como muy claro, y si hubiera que ponerle un nombre, seguramente sería Design Thinking, no usamos post it, pareciera que parte del Design Thinking es usar post it, mientras más colores y más pegues más creativo eres, pero propiamente por lo menos en este momento me metí a investigar y a entender cuál era realmente la aportación del Design Thinking, evidentemente funciona... entrar en el usuario y en el... Para optimizar recursos.... o debería de ser el proceso de diseño..... o sea de una metodología centrada en el usuario y en la optimización de recursos y en el beneficio que pueda aportar el diseño en el usuario, partir en base a las necesidades del usuario y la optimización de recursos, ese es el planteamiento que hacemos en la oficina, me queda claro que funciona cualquier metodología enfocada al diseño y que cualquier diseñador debería aplicar una metodología, o sea no puedes diseñar si no detectas el problema, y el problema que vas a resolver a un determinado grupo de usuarios.

¿Antes del Design Thinking en tu agencia que usaban como proceso?

En algún momento de mi vida procesional creo que entendí que era necesario hacer una metodología de diseño, y esta metodología de diseño, o por lo menos la que yo uso, está basada en la de la bron que es el método de diseño, pero ese método que también lo cuestione en su momento no es otra cosa más que seguir con una serie de pasos para determinar que como a que y yo creo que eso es un proceso de diseño, que voy a diseñar, como lo voy a diseñar, para quien, y porque, es decir cuál es el problema que voy a resolver, y si no hay problema, no hay nada que diseñar. Entonces eso yo lo entendí afortunadamente hace muchos años y lo tratamos de hacer ya como parte de un proceso natural, es cómo manejar, o sea a lo mejor para ir a la tiene en el coche lo haces de manera natural l haces muy rápido, y en un viaje de 2000 km vas más descansado, te tomas tu tiempo investigas la ruta, y esto es lo mismo.... mayor o menor dimensión, la investigación puede ser más profunda o menos profunda, pero siempre hay una misma reflexión, quien es el usuario, que necesidades tiene, que problema vas a resolver, como lo podemos hacer y cuál es la mejor solución, y eso es básicamente nuestra metodología, ahora que hacemos nosotros, pues a lo largo de estos años hemos ido transformando estas metodologías; y creo que ahora un poco lo que hacemos y que es un término que se lo robe a un colega colombiano que me gustó mucho como entender el ADN del proyecto, como desmenuzar perfectamente el proyecto, escribirlo y escribir la personalidad de la empresa la personalidad de la marca, la personalidad del usuario, que beneficios le otorgamos como se lo vamos a entregar, y a partir de eso generar hipótesis, generar lo que llamarían en Design Thinking ante proyectos o prototipos, que en nuestro caso son hipótesis de hagamos esto así usemos esto así, imprimamos esto así esto lo hacemos previo a diseñar, o sea antes de diseñar tenemos perfectamente claro en documento que se lo entregamos al cliente y nuestro documento que se lo entregamos al cliente no es más que, y nos ha pasado, nos dicen nuestros clientes, esto es precisamente lo que yo quería, si esto es precisamente lo que nosotros entendimos como problema, fue aterrizar el problema, compartirlo con el cliente para estar en el mismo canal, decir a ver este es el problema, estos son las situaciones, a este publico nos dirigimos, si okey está bien, esta es la personalidad de la marca, este es su sentir, este es lo que quiere decir, lo que quiere expresar, y a partir de eso es cuando empezamos a diseñar, y lo hacemos desde un catálogo, hasta una marca, branding como le llaman ahora, pero siempre usamos esta metodología, siempre usamos esta metodología..... De manera intrínseca, a veces nos involucramos más, a veces es un proyecto chico, pues lo hace una persona, cuando nos presenta el proyecto, por donde empieza es por el problema. Entonces lo que a nosotros nos facilita es que le dedicamos mucho tiempo a pensar y poco tiempo a diseñar; en vez de estar bocetando y bocetando, que lamentablemente muchos diseñadores así trabajan, nosotros lo que hacemos primero empaparnos del problema entenderlo, y después diseñar.

En tu proceso de diseño en la agencia como has tenido que modificar tú mismo proceso bajo el entorno cultural. Por ejemplo, si la cultura ha influenciado a tu proceso de diseño, cuáles son esos cambios.

Más que cambiarlas, hacerle ver al cliente la importancia de tener esta planeación, nos ha tocado en repetidas ocasiones que el cliente quiere inmediatez, y no le decimos..... Pero eso no implica que no hay proceso, de nada sirve hacer algo rápido que no va a funcionar, entonces donde de repente nos topamos con este cliente que le decimos necesito un mes para presentarte esta parte teórica del proyecto, cuando el espera ya el impreso, ten paciencia porque vamos a analizar el proyecto y después de eso entonces ahora si en quince días vas a ver el diseño, pero necesitamos pensar, entonces no se nos dificulta la parte creativa, se nos dificulta la parte de hacerle ver a nuestro cliente la importancia de eso, pero nos funciona más cuando son proyectos en donde el proyecto el cliente invierte más, el cliente piensa o es más fácil que entienda que tiene que haber un proceso de investigación que le va a aportar un valor al proyecto, y algo que nos ha servido a nosotros para vender este tipo de proyecto es hacer hincapié que tenemos en la oficina afortunadamente y es algo que yo promuevo que tenemos mucha formación teórica, inclusive como parte de mi discurso de venta es que toda mi gente siempre se está capacitando y siempre están tomando cursos o dan clases o están estudiando maestría o sea queremos aportarles valor a su proyecto a partir de un fundamento teórico, entonces eso creo que nos ha posicionado y nos ha facilitado con poder trabajar de esta manera y que no se vean tan improvisados los proyectos, y siento que cuando salen así los proyectos es notorio, y que no van a funcionar, y en el proceso pues hemos tenido esos cambios y adaptaciones en el desarrollo del proyecto pero más centrados en la manera de presentar al cliente y de convencer al cliente que la estructura misma de la metodología, nos hemos preocupado más como hacerle ver al cliente que es importante, y que no es un choro, y que va a ser la base para el resultado final, y ahí es cuando vamos a hacer... y nos hemos dado cuenta de que a lo mejor esta investigación lleva un buen rato el análisis, a lo mejor se resuelve en una presentación mucha más dinámica para el cliente y que lo entiende sin tener que leer, lo hacemos mucho más digerible, le metemos diseño a la presentación para después desarrollar el proyecto.

¿Tu encuentras diferencias al trabajar con un cliente de Monterrey o Querétaro o CDMX o Guadalajara, o incluso hasta fuera del país?

SI, sin duda, creo que más que la región, bueno influye el perfil del cliente, creo que es un poco más eso.... La fortuna de trabajar en proyectos de diferentes estados, algunos en el extranjero... un par en Argentina, tenemos un cliente formalmente en Londres, y el problema es que cuando el cliente de Londres siempre aplicamos este tipo de metodología pero a ellos simplemente nos respetan el tiempo para ver el resultado, o sea para ellos es como muy normal que va a haber un proceso de investigación, ni si quieren nos dicen, a ver diseñame, o sea ya saben que trabajamos así. En México están muy preocupados en que todo sea muy rápido, y me parece que también en relación a esto, si hay una diferencia respecto al tipo de cliente proyectos pequeños le apuestan más al resultado gráfico que a un proceso fundamentado y cuando son proyectos más grandes, están como que más tranquilos el saber que el que les va a diseñar va a hacer una investigación, ahora definitivamente para mí ha sido mucho más fácil desarrollar este tipo de proyectos, en donde son clientes corporativos.

¿Cuál crees que sea el futuro para el Design Thinking?

Finalmente, esto ya son procesos, es como un recetario es como hacer arroz, tienes que seguir un proceso, Yo creo que se va a transformar en otro nombre, yo creo que en esencia la metodología, y te puedo decir, es que esto ya es.... entonces había alguien muy creativo, que le hace aportaciones interesantes y le llamara diseño con inteligencia o "X" y se va a poner de moda y entonces todo mundo va a empezar a hablar de eso, pero en esencia o por lo menos mi discurso en las clases es no importa cómo se llama mientras uses una metodología, si no sabes qué problema vas a resolver, no tiene caso diseñar nada, entonces hablan de innovación, y yo digo si..... Pero pues en diseño siempre está la innovación, pero de repente se pone de moda la palabra innovación, ahora todo es innovación, siempre ha estado, a mí por ejemplo.... ahora todos quieren ser diseñador, UX, o algo así... todos los diseñadores debería tener experiencia siempre, o sea creo que simplemente van saliendo nombres, términos de moda, y entonces lo que antes era un proyecto de identidad, ahora es de branding, o sea términos que me parecieran lo único que buscan es poder cobrar más, y en realidad nuestra obligación, si queremos ser profesionales, es diseñar a partir de una metodología, porque eso creo y eso es un tema súper polémico, pero creo que eso si te permite de alguna manera poder garantizar el trabajo final, o sea yo puedo garantizar que esto va a funcionar por hay un proceso metodológico atrás, entonces si todo está pensado tiene que funcionar, entonces esta es nuestra postura.

Qué opinas de la multidisciplinariedad en el uso de diseño en general, tú crees que poco a poco las disciplinas van a meterse más en diseño y van a utilizar más técnicas de Design Thinking en sus mismos procesos internos, díganse médicos o abogados etc., cuál es tu opinión sobre el futuro de distintas disciplinas.

Creo que el proceso de diseño, el pensamiento de diseño, se tiene que aplicar a todo, y creo que quienes más se lo han vendido la idea es a los diseñadores pero los diseñadores por se por la formación ya la traer, creo que más bien el diseñador lo que debe hacer es aplicar el pensamiento a otras disciplinas y trabajar en otras disciplinas en este mismo proceso de diseño, nosotros en los proyectos más grandes con un poco más de presupuesto invariablemente involucramos a un psicólogo que nos ayuda a entender esta parte de alinear a los pensamientos de las empresas hacia dónde van los empleados entonces trabajar con otras disciplinas en increíble, cuando tu trabajas así y estas otras disciplinas ven tu proceso de diseño o tu proceso de conceptualización ellas lo empiezan a aplicar en sus procesos en otras áreas, entonces yo sí creo que el pensamiento de diseño debería de pasarse a muchas más áreas, y creo que debería funcionar, y de ahí surge otro rollo que yo traigo en la cabeza que el diseñador tiene una formación y debería dejar de pensar solo en diseño, o sea debería de pensar en que también puede dirigir una empresa, que también puede dirigir una clase d ingeniería, porque los ingenieros deben de dirigir?, cuando un diseñador tiene toda la capacidad para generar procesos creativos para una producción aunque no entienda de una pieza, pero si entiende de un proceso de producción, creo que tanto el diseñador como el pensamiento de diseño debería de premiar a muchas disciplinas pero entonces así como el pensamiento de diseño se debería de dar en otras disciplinas también a los diseñadores se les debería de implementar otras metodologías de otras profesiones, para tener una percepción mucho más amplia de la metodología.

Entrevista a Fernando Rubio.

¿A qué te dedicas de manera general?

Un 80% de mi tiempo es consultoría 20% fotografía y retrato, ambos son profesionales, pero en consultoría tengo tres áreas:

- Atención a medianas y grandes empresas.
- Atención a pequeñas PIMES, pequeñas empresas
- Atención a personas

En las grandes y medianas lo importante es innovación, en las PIMES las partes importantes es proyecto y en las personas es reinvento.

Muy bien, genial; Me puedes platicar un poquito dentro de tu práctica normal, general, ¿cuál ha sido tu experiencia con el Design Thinking?

Positiva y negativa; positiva, ha sido una excelente herramienta de trabajo, investigación, colaboración, cocreación con usuarios, “usuarios” ésa es la palabra, más allá que consumidores, así nació y para eso es; Negativo porque hay equipos de trabajo que creen que eso en automático es una solución de innovación, es una herramienta más, hay veces que se requiere, hay veces que no se requiere, entonces lo negativo es cuando tengo que pelearme un poco con gente que quiere el medio que es Design Thinking, y no el fin que es una solución, ¿sí?, es un medio, no una solución, es una anécdota, no es complicado manejarlo, pero de pronto si hay clientes que te piden eso y tengo que decir que yo no soy experto, o sea si me quieren como experto en, aunque sea experto y que la use no lo hago, que busquen a alguien que sea afán de las metodologías porque hacer un taller con metodologías para mí es hacer como una especie de (y no es en mal plan) como un circo de veinte pistas de muchas cosas padres, que lo más importantes es la vivencia de las cosas padres, después nadie sabe qué pasó con los resultados, de la otra forma es una herramienta muy interesante habilitada de muchas maneras (y muchas es nunca te imaginas como las vas a habilitar hasta que ves claro a donde va tu resultado), entonces definitivamente es una herramienta nueva como alguna vez lo fue las encuestas.

Me puedes describir con tus palabras ¿qué es el Design Thinking?, ¿Cómo lo podrías describirlo y explicar de manera general?

Bueno, pues es una herramienta, no nació con los diseñadores, nació con la palabra diseño, planeación, visualización, que es lo que implica diseño y con pensamiento; o sea alguien alucinó hace unos buenos años, antes de los 80's este término de una manera de ser un poquito más inteligente a la hora de estar haciendo análisis de cosas no ser tan lineales.

Hasta donde sé quiénes toman esta batuta y la convierten más específico en proceso en la universidad Stanford en el postgrado de desarrollo de productos lo hace más proceso ahí nace y aparecen los famosos hermanos Kelley, sobre todo David Kelley y lo convierte en un, o sea lo suma en esta coincidencia enfoca al usuario, de atención al usuario como persona, esto es toda una cadena de tendencias esto sucede en los 90's – 2000 fue su apogeo y ahí fue donde nació IDEO, que IDEO es un derivado de un departamento de Stanford de alguna forma, como son parte de la misma línea de investigadores, y se genera en una escuela que ya traía tecnología de investigación y análisis, si nos vamos más para atrás pues nos vamos a la escuela de Chicago en sus métodos de diseño que también viene siendo ancestral su trabajo a lo largo del siglo veinte; sumas todo esto y entonces traes un gran tema que es enfoque en el usuario y un proceso básico que es entender al usuario, analizarlo, investigarlo, obtener las razones últimas, los famosos Insights (que también es un problema que alguien te defina que es un Insights al final) pero que es un problema en sí mismo porque el concepto puede ser general, el Insights depende de quién lo maneja entonces ahí tienes un poquito de desviaciones en hacer “testeos” rápidos, o sea el entrar a fallas inmediatas y de ahí en hacer un especie de trabajo en semicírculos de estar probando y mejorando en cortos plazos de tal forma que tu resultado al menos en el prototipo, independientemente para a donde se vaya después, es el primer prototipo trae algo que es una cocreación del que lo va a disfrutar la experiencia, trae una serie de análisis desde estarlo observando cómo, cuáles son las famosas situaciones en las cuales son las causas de las causas de las causas, y ya lo juntas con el resto del proyecto; en general así funciona y lo más importante de esto es que no es el fin en sí sino es una parte del ingrediente que dependiendo la industria, la empresa o la organización donde se utilizó se tiene que integrar al sistema tradicional.

Antes del Design Thinking, bueno tú ya tienes un buen de experiencia en tu vida, gracias a Dios, antes del Design Thinking tú que usabas antes como proceso, o que había antes del Design Thinking.

El Design Thinking, tiene un primo hermano paralelo, porque en racional es el mismo si nos vamos a meterle “coco” es el método científico, sorry, ahora sí que ese es el que ha sido, ¿qué quieren que haga? En una entrevista que le hicieron para la revista “Rolling Stone” a Elon Musk le preguntan “¿Cómo trabajas, wey?” y yo creo que alguien esperaba que le dijeran Design Thinking o algo parecido, y el tipo habló de método científico, claro cuando leo, como describe el método científico, trae su estilo, está su forma, pero el tipo es ingeniero, trae docencia el habla sobre el método científico, ¿qué es el método científico?, observación, hipótesis, un supuesto “probar” laboratorio en friega y volver a cambiar.

¿Cuál es la diferencia entonces, o porque ahora usamos el Design Thinking y no agarramos a su hermano?

Porque el método científico era de laboratorio, era de ciencia, era de expertos, el área de desarrollo e investigación típica siempre ha estado, la innovación tecnológica siempre ha estado, ahí está, pero eran una bola de personajes con un chingo de lana muy especializados que están en un rincón y ven la luz cada 5-20 años, hoy esta nueva innovación es de organizaciones completas incluidos esos de investigación y desarrollo y resulta que el método científico no es tan simple meterlo como cualquier persona, el Design Thinking tiene algo muy interesante que al centrarse en el usuario puedo hacer partícipe a toda la organización me lo puede entender y lo puedo integrar.

La diferencia es el usuario

La diferencia es el usuario, la diferencia es el usuario, y si ¿no te parece que la diferencia también es la falla rápido?, quien trabaje en laboratorios la falla rápido, ahí está, sólo que la falla rápido a veces cuesta... es una buena lana.

Ya hablando un poquito más de experiencia, la que tú has tenido en el Design Thinking, ¿cuál ha sido las mayores problemáticas? O avientame un ejemplo rápido o una anécdota que te recuerde de una problemática que hayas tenido al aplicar el Design Thinking dentro de tu proceso de consultoría.

Pues la única problemática que tengo es constante y es normal en cualquier escenario es el... primero convencer a una organización de que hay un proceso nuevo, puede ayudar a solucionar alguna situación, bueno esa sería la de menos, pero la otra es cuando tienes a las personas colaborando e invitas a todos abiertamente, a veces tienes que hacerlo obligadamente tienes personalidades que les cuesta trabajo plantear hipótesis, tienes personalidades que les cuesta trabajo decir... “¿qué tal si..?”, tienes personalidades que les cuesta trabajo decir... “pueden haber cosas distintas”, entonces ahí el tema es como soluciones, cómo resuelves el ejercicio de tal forma que se enamoren y que se enganchan, y si no se enamoran los que no importan no se enganchen, ya no me estorben, no sean obstáculo en el proceso.

O sea, has detectado esta resistencia al cambio.

Es que es normal, no es resistencia al cambio, simplemente me parece normal, es más yo fui de los primeros que hacía resistencia al cambio, porque yo vengo de áreas de ingeniería de implementación entonces de pronto empiezo a poner post it en un pared y la gente la vio con los ojos en blanco “esa es la solución” si wey pero ese pinche post it de ponerle fabricación y ventas me falta un camino; eso me pasa cuando tengo a las clásicas personas de finanzas colaborando y ya sé que voy a tener problemas.

Contrastando con esta problemática, de manera general me puedes comentar algún logro que hayas tenido que dices esta es mi “perla” yo me siento muy orgulloso porque al final el resultado fue lo mejor que he tenido en mi proceso, o en mi trabajo.

Mira no podré decir que es mi perla, podré decir que es mi última experiencia, reciente la semana pasada y no digo que es mi perla, porque obligadamente los que estamos en este medio pues ahora si que como cualquier rola que meta al mercado, más vale que mi rola de hoy sea mejor que la anterior, o sea mi hit sea mejor que el anterior, o sea con la anterior tengo problemas, entonces ¿Por qué fue?, no puedo mencionarte mucho porque es un proyecto confidencial, pero te puedo decir que es una empresa top, top, top, y nunca había tenido, he tenido colaboraciones con directores, pero esta fue “full” con directores de área, o sea quince directores de área, entonces, aquí tienes al director de directores (CEO) que te cambia el “timing” te rompe lo que se le dé la gana romperlo, y no te rompe por romperlo, sino simplemente porque dice “tengo sed” y todo mundo por agua, y por otra parte tienes a los “duros del sistema” con mucha experiencia, con palabras fuertes esto no, pero esto sí, y tenerlos en frente, lo que pasa es que nos resultó cambiarnos un

poquito la dinámica en flujo de manejo pero lo que traíamos lo traíamos muy bien armado suficiente como para que se engancharan entonces logramos el plan que hicimos, claro los que, fuimos cuatro los que participamos, éramos tres consultores y uno de los directores aliado entonces la preparación fue muy pesada, muy complicada y la implementación no se quedó atrás, o sea siempre hay peros, siempre hay cosas pero cierre, el resultado final en el tiempo (8 horas) fue realmente se logró el resultado.

Eso que me cuentas, conociendo el procedimiento del Design Thinking, ahorita me dijiste que hiciste cambios, ¿qué cambios hiciste en el proceso de Design Thinking para modificarte a ese?

En el proceso nada. Literalmente nada, el tema es que cualquier proceso que me da tiene una “customización” y esta tuvo la “customización”, entonces lo que hicimos simplemente fue hacer, el único cambio era tener dinámicas que fueran muy ágiles con elementos de comunicación, ahora sí que para idiotas, o sea que no fueran diferentes a lo que estas personas supieran manejar, porque al momento de que tuvieran una duda fuerte, se nos acababa el numerito, pero cada elemento que les fuimos dando les quedaba claro, claro, claro, era elementos claros de manejar pero eso no fue, fue más bien... si hubo cambios, los hubo en la preparación, en la preparación lo que tuvimos fue supuestos en los cuales alguien decía “esto está muy complicado” “esta gente no quiere esto” o cosas así, normal, entonces esto es lo que normalmente sucede en la “customización” de cada uno de ellos.

¿Has tenido que adaptar el proceso de Design Thinking?, o sea otra experiencia que tengas que decir “esto no podemos aplicarlo”

Si claro, porque esto cuando digo que va revuelto, pues va revuelto wey, o sea si a ti te ponen una dieta o tú quieres bajar de peso, o quieres ponerte más “ponchado” lo que tú quieras, pues por eso vas con un wey que te dice... uno te dice que te alimentes, otro te dice que te ejercites y no hay dos personas iguales, entonces en este tipo de cosas te enfrentas a situaciones como la empresa no tiene productos de calidad “ups” la empresa no tiene proceso “ups” la empresa le falta planeación estratégica “ups”.

¿Y qué cambiaste del proceso?, ¿te acuerdas?

¿En este particular?

No, de manera general.

Va cambiando, o sea hay procesos en los que hay que meterle variables de calidad, hay veces hay que hablar de poner en orden la misión y la visión, y no quiero poner en orden la misión y la visión, lo que voy a cambiar es la visión, porque la visión me está cambiando a quién estoy entrevistando, cómo lo estoy haciendo y que quiero sacar de ellos entonces de pronto tengo que hacer algo previo... cosas previas al proceso o de pronto tengo que elegir... buscar cómo aplicar este tipo de dinámicas, hay dinámicas que son muy divertidas y hay gente que le gusta y hay dinámicas que son muy divertidas y hay gente que no le ve el sentido, entonces esto no es un circo, entonces hay veces que si puedo poner un circo... “neta neta neta neta” si es, entonces tengo que buscar dinámicas “funny” “funny” “funny” y jalan, y hay veces que no.

Tú has tenido experiencia nacional aplicando el Design Thinking, en diferentes lugares, incluso internacional me atrevería a decir... ¿tú has visto alguna diferencia? ¿cómo el proceso cultural de los diferentes entornos, ciudades o aplicaciones del Design Thinking?, o ¿el proceso cultural ha influenciado para cambiar el proceso del Design Thinking?

No, no, no, no, no, no ha cambiado... ¿Por qué no cambia? Porque está hecho de humanos para humanos, realmente el contexto es cero ciencia, no hay tecnología específica de nada son condiciones, situaciones humanas y los humanos somos homo sapiens, y somos los mismos sapiens desde que el homo sapiens fue sapiens, entonces no tiene versión... podría tener la culturización, las dinámicas, el timing, costumbres locales, pero no tengo tan amplia cultura ahí, yo lo único que se en algunos conocidos que reclutan diseñadores de todo el mundo es común la siguiente recomendación piden currículums, piden portafolios y subrayan: les pedimos de favor que no anexen sus portafolios fotografías de boards con post it...

¿De plano?

Sí, porque lo que queremos ver son sus habilidades personales creativas no sus metodologías a utilizar punto queda claro, con decir que eres experto en Design Thinking es suficiente, no quiero ver boards con post it, no quiero ver nada de eso, porque eso no me sirve de nada entonces eso es un tema que quizá es importante ¿sí?

Es muy común (eso si te puedo decir, ésa es mi anécdota) encontrar grandes muros llenos de esta información y que tú la vez y dices: ¡wow! Pero luego la bajada de información realmente se equivocaron el

enfoque no decía nada, ¿sí?, entonces cuidado, se puede emocionar mucho con el jaripeo de manejo de información en paredes, pero si alguien se equivoca en ese manejo no me sirve de nada lo que hay ahí, y cuando digo nada es nada.

-ahora mirando un poquito hacia el futuro tu consideras que el Design Thinking va a cambiar a como lo conocemos el día de hoy, ¿va a seguir funcionando igual... no sé 5-10 años? O morirá tendrá otra evolución. Debe tener algún enriquecimiento, siempre lo hay, Siempre lo va a haber, pero en su naturaleza en principio es igual, habrá otra metodología nueva que entra y que enriquezca la anterior, o sea esto es un menú, es únicamente un menú, no tiene mayor valor.

¿A qué te refieres con menú?

Lo usas o no lo usas, si te sirve lo usas, si no te sirve no lo usas, punto.

Ya, si te entiendo. Y por ejemplo tú crees que... bueno ya has hablado con... tu trabajo como consultoría tienes que aplicarlo, por ejemplo, en general el Design Thinking se aplica pues a diseño es un problema ahí que se tiene, pero ¿tú crees que en el futuro otras disciplinas desligadas al diseño o que no estén tan conectadas al diseño van a usar la metodología del Design Thinking para sus procesos?

Que padre pregunta, porque aquí hay una cosa muy extraña el Design Thinking no nació en diseño, nació en ingeniería; dos date una vuelta por la Business Rotman School, es una escuela de negocios, pero ahorita no me acuerdo del nombre completo (posiblemente se refiera a esta <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/university-of-toronto-rotman>) traen estos procesos, y son de negocios, vienen desde ahí, entonces lo que pasa con los diseñadores es que lo aplicamos para el diseño y creemos que somos nosotros, le decimos mamá y no, o sea "Design" le queda a cualquier disciplina entonces ya ahorita es una palabra universal al que le quede, se diseñan planes, se diseñan presupuestos, entonces lo adoptamos los diseñadores y nos ha caído de pelos nos ayuda mucho en el proceso, pero no es nativa nuestra, ni exclusiva nuestra.

¿Y tú crees que otras disciplinas lo van a adoptar?

Lo adopta el que le sirva, literalmente, o sea si yo tengo a alguien muy (sobre todo a los que están metidos en temas que vayan en contacto directo con Service Design de alguna forma es algo que se trabajaba, pero hoy en día es una profesión mucho más fuerte, entonces si el Service Design lo puede utilizar lo puede utilizar gente de mercadotecnia, de recursos humanos, especialidades muy fuertes como es la gastronomía en restaurantes; o sea a cualquiera... cualquiera que le quede resolver un producto o servicio de contacto humano directo. No sé si lo vaya a utilizar un científico, un astrónomo viendo qué diablos pasa, no sé si la vaya a utilizar o no, y si le sirve que la use no tiene más importancia que lo que es... es una buena herramienta muy interesante, pero este... ahí está, es una herramienta del siglo XXI, bienvenida.

Entrevista a Mara Montañes

Aquí la idea, lo que estoy tratando de hacer es investigar como aplican las agencias de diseño en monterrey el Design Thinking

Okey.

Entonces de alguna u otra manera ellos lo aplican, unos lo hacen consiente, otros no creen en eso, es cosa del diablo, pero al final revisando y viendo sus procesos creativos he llegado a la conclusión de que de alguna u otra manera lo usan.

Pues es que desde siempre así ha sido.

Entonces lo que estoy haciendo es entrevistar expertos para que me cuenten su experiencia general sobre el Design Thinking, y que también me den su opinión sobre esto que pasa, o también la experiencia que han tenido ellos para aplicar el Design Thinking, entonces a partir de esto mara, antes de empezar esto más formal si me puedes decir tu nombre y en que trabajas, de manera general.

Mara Montañes, directora de la jabonera centro de diseño, y nos dedicamos a diseño gráfico, diseño industrial e innovación para las empresas.

¿Tú eres la directora general?

Exacto.

Lo primero es que me cuentes ¿Cuál ha sido tu experiencia sobre el Design Thinking, generalmente?

Bueno, Design Thinking yo creo que entró en la jabonera hace unos diez años, antes no lo ofrecíamos tal cual, hacíamos diseños que tienen las mismas bases, pero cuando empezó a surgir todo lo del Design Thinking, empezamos a dar talleres para Kellogg`s, y ellos nos pidieron específicamente talleres para desarrollar nuevos productos y ahí empezamos a usar la metodología del Design Thinking tal cual, mencionándola tal cual y se puede decir en casi todos los proyectos le entramos generalmente de esa forma, y le explicamos al cliente como es, y en algunos casos hacemos sesiones de colaboración para que ellos participen en las soluciones de los proyectos.

Perfecto, me describes a tus palabras y a lo que tu entiendes los pasos del Design Thinking.

Los pasos del Design Thinking, son los mismo desde antes que le llamáramos Design Thinking, el primero es hacer muchas preguntas, es entender el problema, es entender a quién va, después de eso es definir cuál es problema, después ya es la parte de ideación, y luego ya es empezar toda la parte de bocetar y la parte de las propuestas, para mostrárselas al cliente o si se puede pues hacer como un ejercicio con el consumidor final.

Okey. Y antes del Design Thinking, hacían lo mismo, o había variantes.

Yo creo que hacíamos básicamente lo mismo, siempre era, quizá el nombre cambiaba, que nos limitábamos a lo que el cliente decía de su consumidor, o sea nos limitábamos a lo que ellos sabían, y ahorita ya lo ponemos más en duda y profundizamos más en esa parte, antes quizá también por falta de experiencia dábamos por sentado que el cliente lo conocía, conocía a su mercado, y ahora ya no nos fiamos de eso, seguimos a parte de lo que nos dice averiguar por nuestra cuenta.

En la práctica que tú has tenido con el Design Thinking hace diez años en la jabonera, cual es la mayor problemática con la que te has enfrentado al aplicar de Design Thinking.

Es esto que te decía el que el cliente te decía que ya sabía cuál es su cliente, ya se cuál es el problema, ya sé que es lo que necesito, y que al menos en ese tiempo para poder realmente investigar y averiguar si ese realmente es el problema, se puede decir que trabajábamos un poco a ciegas o con los ojos del cliente digo a veces si hay estudios y hay veces que es pura intuición de ellos, y pues tenemos que trabajar con ello.

Claro. Y si lo han hecho, si han ido a ciegas

Si. Cuando el cliente se pone muy necio de que eso es, nos guiamos en esa información, y hay veces que ha salido contraproducente cuando lo ve el usuario final. Pero ahí ya está hablado con el cliente.

Y contrario a eso, alguna experiencia que te has sentido orgullosa gracias al uso del Design Thinking.

Tenemos uno que fue el de pintar un cerro, hacer toda una intervención urbana y en ese caso igual el cliente nos decía dinos nada mas de que colores vamos a pintar, y nosotros decíamos conocer al cliente que ellos escogieran, e hicimos un sistema donde ellos escogían el color, escogían unas cenefas, y se notó claramente como los usuarios finales terminaron como diseñando su casa participando en el proyecto con mucho más ganas que si lo hubiéramos hecho nosotros, ese proyecto fue muy revelador como la empatía funciona para conectar con el usuario. Otro fue para instaladores interfonos de Intel, que el cliente nos decía que esto va estético lo que necesitamos y después de un taller con puros instaladores ellos tenían muchas necesidades de funcionalidad que al solucionárselas pues estaban mucho más contentos con el producto porque ellos no les importaba tanto lo estético, porque eso lo escogía la dueña de la casa, pero a lo que ellos les importaba es que fueran fácil de instalar, porque implicaba tiempo para ellos.

Ya. Por ejemplo, cuando has aplicado tú el Design Thinking a diferentes proyectos, has tenido que hacer una modificación al proceso a la metodología del Design Thinking.

Lo que cambiamos son las metodologías en cada una de las etapas, si en realidad las etapas son muy amplias, más bien es lo que sucede en esa etapa, o sea como nos acercamos a la gente cómo resolvemos el problema como lo visualizamos como ideamos, ahí es donde realmente tenemos una serie de metodologías y cosas que nos ayuda, entonces pareciera que son diferentes procesos pero en realidad primero es el análisis luego lo que te dije ver el problema idear soluciones y presentarlas.

Pero prácticamente lo que cambia es la manera de aplicarla, pero no la etapa misma.

Exacto.

Perfecto. Y por ejemplo has tenido una experiencia de que hayas tenido, bueno el entorno cultura de donde aplicabas el Design Thinking, tuviste que cambiar algo, o el entorno cultura afecto a algo de la aplicación.

¿Como?

Me vuelvo a explicar, por ejemplo, que tú tienes la metodología, pero el entorno cultural, ya sea la región donde vas a aplicar el Design Thinking te tuvo que influencia para cambiar algo del proceso, o cambiar ciertas herramientas o procesos del Design Thinking.

Si. Es que, dependiendo de cada proyecto, lo adecuamos, no siempre se puede aplicar igual, ahí si depende del tipo de proyecto, la maduración, la gente que participa en él, o sea si, si lo cambiamos y lo adecuamos. En esencia es el mismo, pero como que vamos dándole forma, hay clientes que nos dicen que la empatía no, entonces empezamos por su problema y luego cuestionamos la empatía para que él se dé cuenta y cuestionamos su problema, o sea hacemos ahí como que un si te hacemos caso, pero en realidad voy a hacer las mismas preguntas. Pareciera que no empezamos por la empatía, pero terminarnos haciendo esa fase.

Como cambiaste un poco, si hubo cambio, pero en base al aspecto al cliente.

Exacto es nada más para no llevarle la contraria, pero al final esa información la necesitamos para seguir avanzando.

Tu como experta del Design Thinking, tú crees que va a cambiar algo, o va a seguir funcionando igual, incluso hay unos que dicen que como es una moda, va a morir.

Yo creo que lo que va a cambiar quizá es, es que esta como muy satanizado el Design Thinking, el proceso de diseño se puede decir que es el mismo desde que yo estudie hace diez años, se puede decir que no ha cambiado, lo que cambio es que ahora le dices Design Thinking, yo creo que va a cambiar el término, pero el proceso va a seguir. Creo que también le añadió al proceso, como que el que yo aprendí al de ahora es que ahora involucramos a más personas, al cliente, a diferentes disciplinas, eso es lo que yo creo que no debería cambiar, y no va a cambiar por se acortan tiempos, se hace como mucho más rápido esta parte de entender el problema, porque hay varios ángulos al mismo tiempo, en mi época pues lo hacías tu solito y entonces ahí tenías un sesgo. No creo que cambia, pero sí creo que va a cambiar el nombre, porque ya están choteándolo demasiado, lo elevaron mucho y tampoco es la panacea.

Claro. Porque crees que en proceso de diseño esta tan satanizado el Design Thinking, tuve una experiencia que me dice un director: el Design Thinking es una moda, me duele, pero hasta cierto

punto, porque no creo en eso, pero cada uno tiene su punto. Pero porque crees que este tan satanizado que en el ambiente de diseño principalmente.

Sí, yo he tenido por ahí mis discusiones con algunos. Creo que los argumentos que utilizan es que con el Design Thinking, ahora cualquiera se siente diseñador, y como si fuera un fast track, en donde haces diseño rápido y un poco lo que yo abogo ahí es que en realidad por ejemplo nosotros hemos hecho talleres en donde la solución final del problema en cuestión no se resuelve con un objeto de diseño o un objeto diseñado, a veces es planeación estratégica, o a veces estrategias de ventas, a veces es otras cosas ni es un folleto ni un producto ni un diseño de experiencia, es otra solución, y ahí es donde tenemos que aplicarlo, creo que el problema del Design Thinking es que tenga la palabra Design adentro.

Yo eso lo adopte de ti, eso lo escuche de ti y es mi declaración de guerra.

Siempre digo que hay diseñadores que no tienen pensamiento de diseño y hay clientes que viven en él.

Y tomando esto a futuro, tú crees que las disciplinas fuer del diseño, van a retomar o a retomar o a adoptar el Design Thinking en los procesos de diseño.

Sí, yo creo que sobre todo este punto de voltear a ver y a hacer preguntas antes de solucionar, de voltear a ver al consumidor, el diseño centrado en el usuario, y varias disciplinas lo están haciendo, y varias estrategias comerciales lo están haciendo, todo lo de InBound marketing lo está haciendo ya no están divididos a las personas por mujeres de 40 años clase A, B; sino más bien cuáles son sus intereses y que busca en la vida, eso más bien es centrarse en el usuario, es conocer un poco más, ya ahorita es como haces una segmentación en Facebook, por ejemplo, y eso al final es como núcleo del Design Thinking de centrarte en los comportamientos y l necesidades de tu consumidor.

Te agradezco mucho, cuando te conocí yo tomé varias cosas tuyas como bandera. Estoy totalmente de acuerdo que unos de los problemas de Design Thinking es que se llama Design. Hice una conferencia para maestros y les decía que no porque se llama Design no es destinado para diseño. Algunos nos saben que el Design Thinking es súper efectivo para resolver sus problemas de diseño.

Exacto, finalmente el diseño es el diseño de una solución, no un diseño estético.

Una idea errónea es llamar al Design Thinking una pared llena de post it. Yo que estoy más en la academia, me sorprende que muchos maestros no quieran usar el Design Thinking, pero eso no me preocupa que no lo usen, ni si quiera saben lo que es, y lo que más me preocupa es que ellos diseñan programas y los programas también tienen que ser en base a la necesidad del usuario.

Totalmente, es que todo lo que diseñes tienes que pensar hasta una platica

Creo que la base del Design Thinking es enseñarlos a pensar, a preguntar a indagar, como a analizar mucho más allá, y forzosamente cuando haces eso caes en el Design Thinking.

Entrevista a Pete Amazi

En tu experiencia, ¿Qué es el Design Thinking?

Es muy parecido a un método científico, en cada enfoque práctico para desarrollar cualquier cosa.

Esto es lo que más me interesa, la estrategia. Lo que más me interesa es la estrategia de un bussines model, por lo que usamos el Design Thinking en nuestra agencia. Entonces, lo que generalmente sabemos es que nuestro workflow regular, alguien con una buena idea, podría ser una nueva invención del servicio del producto, a veces recibimos profesores o inversores o podría ser una empresa que está intentando iniciar un nuevo negocio, pero no sabe cómo convertirlo en un negocio esa idea y, cuando se utiliza y se adoptan el enfoque del Design Thinking para desarrollar esa idea comercial.

Y muchas veces la idea se está convirtiendo en algo que se puede montar más para estar en un negocio. Por lo tanto, mi trabajo consiste en abordar el negocio en sí y lo que es, incluso, el enfoque del producto y servicio que termina convirtiéndose en un negocio.

Antes de comprender qué es el Design Thinking, ¿qué método usaste antes de eso?

Primero definamos que es el Design Thinking, creo que hay un gran campo de conocimiento del Design Thinking.

Utilizo el Design Thinking como una adaptación del método científico, con bases en el campo de la ingeniería, pero desde mi método científico, yo comenzaría desde la observación, investigación y el entendimiento del problema, obtengo la mayor cantidad de datos que pueda sobre el problema que se está investigando y se está tratando de tratando de solucionar.

Y al proponer una solución, se convierte definitivamente en una solución, y luego prueba esa solución y luego se observa para diseñar una prueba y experimentarla, si estás usando la ciencia del lenguaje que haces experimentos, si estás usando El Design Thinking haces una prueba. Para luego medir los resultados de esa prueba y la iteración, ¿verdad? Por lo tanto, todo el Design Thinking tiene que ver con la observación, por lo que deberíamos proponer pruebas de medición de iteración.

¿Qué problemas tienes cuando usas el pensamiento de diseño?

No tengo ningún problema, es un método, supongo que depende de lo que se denomina problema, para mí este es el mejor enfoque para resolver un problema, es utilizar del Design Thinking. Por lo tanto, si me preguntas a qué problemas me enfrente cuando utilizo el enfoque del Design Thinking. No tenemos ninguno, principalmente lo importante es obtener la compra de un cliente, hacer que el cliente siga nuestra metodología, pero, por definición, no sería nuestro cliente si no confían en nosotros. Cuando veo a un cliente de un proyecto, les presento nuestra metodología, les presento la forma en que hacemos las cosas y creo que quizás en mi mundo la mayoría de mis clientes son científicos o son personas con títulos universitarios en los que trabajo. En un entorno académico o científico o de alta tecnología son más aceptables, el enfoque tiene sentido, por lo que no obtengo resistencia del enfoque. Si no tengo su cooperación, sería muy difícil, creo que eso es seguro. Si el cliente no coopera con la metodología, no podría hacer mi trabajo.

¿Has cambiado algo en el proceso de pensamiento de diseño?

No, creo que es más o menos el mismo proceso, puede mover diferentes secciones más rápido o lento dependiendo de, que algunas cosas requieren más investigación, el primer paso es hacer una investigación, los clientes pueden necesitar (palabra) eso es comprender, nunca soy experto en materia, por ejemplo, ¿verdad? Si miras el sitio web de mi agencia, puedes ver el tipo de clientes con los que trabajo, todos son muy diferentes, no soy experto en materia, no tengo que serlo, cuando doy clases en el CEDIM, mis alumnos tienen proyectos en cada tema de la materia que se pueda imaginar, pero aún puedo ayudarlos pero necesito tener un cierto nivel de comprensión acerca de su negocio, por lo que el primer paso para entender el proyecto, es comprender el desafío, el paso de la definición del problema depende de tiempo y luego la definición de la solución o la propuesta tienen que coincidir con la oportunidad, ¿a qué oportunidad intentamos acceder?

Cuál es el objetivo de resolver este problema, una cosa es saber cuál es el problema, qué define la solución exitosa. Creo que es un paso que la gente se pierde. Es para resolver un paso entre el problema y la solución, es la oportunidad, esto es lo que enseñé en mi clase. Los problemas son solo una cara de una moneda, un lado es el problema y en el otro tamaño de la moneda es una oportunidad.

Por lo tanto, los pasos pueden ir más rápido o más lento dependiendo de cuánta información necesite, qué tan complicado sea el problema, qué tan cooperativos son los clientes. Luego llega a la solución, la definición de la solución puede ir más rápido o más lento, y hacerse la prueba. Promuevo mucho el enfoque directo, el objetivo o la visión pueden ser muy grande para lograr, hay que tomar pasos para llegar allí, ¿no?

Entonces, ¿crees que la metodología de pensamiento de diseño va a ser la misma o puede evolucionar hacia otra cosa?

Uno de los desafíos que encuentro con cualquier creativo (diseñadores), es de lo que estábamos hablando, el objetivo de cómo funciona el diseño gráfico. Mi agencia funciona de manera diferente a otras agencias, la diferencia que veo entre nuestro flujo de trabajo con creativos y cómo otras personas trabajan creativos, y esto lo he visto en grandes empresas, lo he visto reflejado en las discusiones con personas de grandes empresas que trabajan con creativos, donde no tienen a alguien como yo o alguien de mi agencia, el diseño web, el diseño gráfico, el diseño creativo y la diferencia entre la forma en que lo hacemos y la forma en que otras personas lo hacen, trabajar con creativos los requisitos son abstractos, la diferencia entre mi agencia y la de otros es que comenzamos una estrategia de negocios.

Con el trabajo creativo, los visuales y los diseñadores es un entregable, en realidad no es un punto de lo que estamos haciendo. Somos contratados para hacer estrategia.

Entonces, la diferencia en la forma en que trabajamos es que comenzamos con la estrategia empresarial y, a partir de ahí, desarrollamos entregables creativos para respaldar el objetivo comercial, de modo que cuando trabajo con creativos, me dan un brief del diseño. Ese breve resumen se especifican los requisitos para el diseño, mis creativos obtienen un resumen de 10 páginas, describen el objetivo comercial, la cultura, los valores, los colores aceptables y el tablero inspirador, se obtienen muchos detalles, por lo que lo definimos muy bien, cual es el diseño aceptable que estamos buscando, que tiene que apoyar el objetivo.

En mi experiencia, tengo muchos estudiantes clase que trabajan en agencias creativas que no tienen la capacidad de dar ese primer paso, tienes que tener esa habilidad analítica, para dar ese paso, el primer paso de la investigación y los requisitos y La estrategia de negocios y muchas de estas agencias son operadas por creativos, no tienen personas con estrategia de negocios con inteligencia de negocios trabajando con ellos, incluso si dicen lo que hacen, realmente no, es una habilidad y es una gran deficiencia. Tiene que haber más valor con la inteligencia de negocios y la idea de esto hace más dinero.

Entregamos un producto de alta calidad en menos tiempo, ¿verdad? Y cobramos Premium, porque es de alta calidad y, desde la perspectiva de la relación con el cliente, es menos frustrante, porque cuando hablo con colegas que trabajan con un proceso de navegación más tradicional, a nadie le gusta hacer 10 propuestas. Una vez terminado, no es un buen proceso y es mucho trabajo para los creativos. Hacer que trabajen una y otra vez, y no es un buen uso de los recursos. Utilizamos la inteligencia para formar el entregable creativo. No quiero que mi equipo haga 10 propuestas, lo que significa que mi equipo está trabajando mucho y les estoy pagando mucho por su tiempo. Y quiero asegurarme de que estoy ejecutando esa parte del negocio muy claramente. Que lo entregable del producto lo podamos usar de inmediato. No quiero pasar mucho tiempo en eso. Y así es como el modelo del Design Thinking nos ayuda. Es bueno para mí y es bueno para mis clientes.

Así que para mí se trata de perspectivas de estrategia, estrategias de innovación y lo hacemos (diseño de marca, diseño creativo, todo eso) porque activamos nuestra estrategia, estrategia de venta y lo incorporamos a un lado del desarrollo de negocios del modelo de negocio como un negocio. El producto desarrollado también es creativo, la creatividad va con la estrategia, y tienes razón, la mayoría de los creativos no tienen la información o las habilidades para hacer la estrategia. Y el creativo cuando trabaja conmigo porque les doy una visión muy clara de lo que es la necesidad. La mayoría de los clientes no saben cómo obtener lo que necesitan. No saben cómo organizarse.

Entrevista a Brian Cooperrider

¿Cómo se aplica el DT en las agencias?

DT ha existido durante mucho tiempo, no se ha etiquetado de esta manera y no se ha resuelto con un camino específico en el pasado, por lo que lo único nuevo sobre el pensamiento de diseño, es que ha sido empaquetado de una manera que no estaba empaquetado antes, así que está más claro cómo percibimos ese camino.

¿Cómo se define DT?

Bueno, el término DT se creó para separar esta idea de diseño centrado en el ser humano de todos los demás procesos de diseño, de modo que esa es la verdadera distinción del DT y otros tipos de diseño.

Trabajé como ingeniero, trabajé con ingenieros que hablaron sobre cómo diseñamos las cosas todo el tiempo, si nos fijamos en la definición de diseño, en realidad solo se está creando algo, pero cuando se toma lo humano y se pone lo humano como el centro de su proceso. Eso se convierte en el pensamiento de diseño, por lo que diseñamos desde adentro hacia afuera como un enfoque desde afuera hacia adentro. El problema se resuelve pensando en cómo los humanos interactúan con el producto o servicio que sea. Así que realmente, creo que esa es la gran diferencia o la parte fundamental de la concepción del diseño, como ejemplo, siempre menciono esta cosa Boeing 787 que he tenido la oportunidad de volar pero que fue diseñada desde adentro hacia afuera, por lo que Pensé en una persona sentada en el asiento. Y cómo su experiencia al volar ese avión comenzaría desde ese asiento, por lo que diseñó el avión desde adentro hacia afuera, se supone que simplemente diseñó un avión que funciona y luego mete todos los asientos en el avión y lo hace encajar de alguna manera, por lo que es una buena idea. Ejemplo de entre diseñar algo y diseñar algo usando el proceso del DT.

¿Eres un ingeniero?

Mi licenciatura no graduada es en ingeniería mecánica y mi maestría en diseño de productos que se basa en arte e ingeniería, por lo que la mayoría de los ingenieros dedican su tiempo a estudiar artes y muchos de estos artistas dedican su tiempo a estudiar ingeniería, por lo que todos nosotros hablamos el mismo idioma.

¿Cómo empiezas a usar el DT?

Ambos de mis títulos provienen de la Universidad de Stanford, donde el mundo del diseño es muy fuerte. Así que incluso los ingenieros mecánicos representan la exposición al arte, como estudiantes de pregrado en el proceso de diseño, todos debemos participar en una clase donde el pensamiento co-visual, donde pensamos a través del aspecto visual, todos tomamos una clase donde aprendemos cómo para construir cosas con nuestras manos y para que la idea fundamental de diseñar cosas con una estética en mente se deba a su funcionalidad se está incorporando en el programa de ingeniería subgraduado. Así que vi a las máquinas comprando muy emocionantes para hacer estas cosas y mi esposa y yo volvimos al programa graduado en diseño de productos donde nos adentramos en el pensamiento de diseño, pero el término no existía cuando estábamos en la escuela Salió de todo lo que estábamos haciendo y esa frase comenzó en la escuela de diseño en Stanford, en todos estos lugares diferentes, por lo que empaquetaron lo que estaba sucediendo en el mundo del diseño que terminaron poniendo en un proceso, un proceso más definido y le asigné una etiqueta, aunque no lo era, no me gradué de la escuela así de que “ está el DT”, todo el proceso estaba allí y, hasta ese momento, estábamos allí al principio de todo esto.

¿Cuáles son los procesos del DT?

Tiendo a seguir los pasos de, creo que es similar pero diferente a lo que hicimos en la clase de la clase en la que hicimos el análisis real, pero tiendo a pensar en DT más como empatía, que era la clase real de lo que uno sale y ... Déjame que te cuente los cinco pasos del pensamiento de diseño y luego puedo explicarlo brevemente.

1. Empatía
2. Definiendo tus necesidades.
3. Ideado
4. Prototipado
5. Pruebas

A través de la empatía, hablamos de eso, sales y entiendes que tus usuarios no solo entienden sus necesidades, sino que también entienden a las personas con las que interactúan, de modo que comienza el DT.

Definir es realmente poder articular las necesidades que usted ve en un trabajo ejecutable, puede ver que la gente tiene problemas con (palabra) su préstamo pero realmente no sabe cuál es realmente el problema y cuándo lo define, puede decir esa (palabra) 11: 43.246 un préstamo toma mucho tiempo y las personas no tienen tiempo para hacerlo, así que eso es más que declaraciones procesables, ese es el modo de definición y después de definir salimos y generamos ideas, así que eso es prototipar.

En la ideación, está generando soluciones que pasaron a través de la creación de prototipos, está convirtiendo sus soluciones en algo que puede poner en frente de una persona y hacer que le hagan una prueba para crear una experiencia si está haciendo un servicio y, por supuesto, probando. así que esa es la última

-Antes del proceso de pensamiento de diseño, ¿qué tipo de proceso solías hacer?

-Bueno, un proceso similar, usamos un ETC de una llamada simple que es un ciclo de prueba rápida (Mentor Pablo Maquil)

Entonces expresaría una idea, probaría esa idea y volvería al principio porque descubrió que había algo mal en su expresión, por lo que es un ciclo de diseño muy simple, pero hicimos todas las cosas antes de expresar, hicimos mucha necesidad de encontrar, así que esto fue algo que se construyó en el proceso antes de que expreses tus ideas, por lo que la parte expresa incluía muchas de estas cosas diferentes, sabes empatía y definición e ideación, así que cuando se piensa en el diseño, Llegaron alrededor de ellos, fueron definitivamente eliminados a sus propias secciones.

¿Qué problemas ha enfrentado mientras aplica el proceso DT?

Casi siempre se encuentra con un cliente que es terco de alguna manera y cuando digo que la gente diría que esta es la forma en que hacemos las cosas o que no es la forma en que hacemos las cosas por aquí. DT es algo que abarca nuevas soluciones, así que les digo a todos mis alumnos que cuando enseñé en la universidad, trato de decir esto en mi seminario de empatía y cuando hago talleres para empresas, lo digo bien, que el aspecto más importante del diseñador. es que es de mente abierta para poder escuchar y ser curioso, así que muchas veces las personas están acostumbradas a decirle a otras personas, como el presidente y los directores ejecutivos, los directores y los jefes, que no escuchan muy bien, son no es de mente abierta y probablemente el mayor problema es encontrarte con un cliente o con una sola persona y si eres bueno y si tienes suerte y esa persona es buena y todo es genial, pero ese nunca es el caso, entonces ese es realmente el mayor problema, hacer que una persona con poder se aleje porque se siente amenazada por traer nuevas ideas y abrazar las opiniones de otras personas y escucharlas, porque si usted es un jefe y alguien que trabaja para usted acude a usted con una buena idea muchas veces el jefe siente tres Prestar atención a su capacidad para tener en cuenta su poder, de modo que ese es el verdadero problema que veo.

¿De qué proyecto estás realmente orgulloso? Un proyecto donde se aplicó el proceso de DT.

Supongo que no pienso en ellos como eventos singulares donde sucedieron cosas buenas y trato de aplicar mi DT en muchos lugares diferentes, así que dedico mucho tiempo a enseñar a mi esposa y tengo una empresa consultora de productos de diseño y yo hago talleres de esas tres cosas, creo que puedo darte algunos ejemplos de cada uno de ellos. En el mundo del diseño de productos, no lo considero un logro maravilloso porque estamos entregando productos para los clientes y eso es lo que pidieron y les dimos, así que no hay nada bueno que pueda decir. el proceso funciona muy bien aquí, en la enseñanza creo que estoy muy orgulloso de los estudiantes que se contactan conmigo más tarde para decirme que este proceso les ha permitido navegar en situaciones difíciles en el trabajo porque muchas veces el proceso de pensamiento del proceso de pensamiento de diseño se vuelve más valioso que el producto en sí. Así que utilizamos el pensamiento de diseño para crear empresas y para crear productos, pero muchas veces ya no hacemos eso solos, trabajamos en grupos y equipos muy largos y es un proceso DT de mente abierta. En la forma en que trato de enseñar, las personas pueden trabajar de manera más efectiva en equipos.

Cuando le está enseñando el proceso DT a sus estudiantes, ¿cambia los pasos de la DT?

Depende de dónde esté, si hago esto por mi cuenta, si estoy haciendo un taller sobre DT, utilizo los cinco pasos porque con eso estoy familiarizado, diría que creo que no creo hay un proceso de diseño correcto, hay muchos procesos de diseño, todos están bien, así que no soy una persona que dice, todos deberían darnos que DT es lo mejor del mundo para todos. Funciona especialmente para algunas situaciones y funciona perfectamente para algunos productos y servicios. Pero otras veces tal vez no encaja tan bien, así

que cuando enseñó, por ejemplo, a través del MIT, la (palabra) 20: 14.469 tiene su propio sistema, que es realmente similar, pero tiene palabras diferentes y un proceso ligeramente diferente. Así que no hablamos demasiado sobre este proceso de disco de cinco pasos porque el MIT tiene el proceso incorrecto, pero son muy similares. Así que no creo que los pasos en sí sean tan importantes como el enfoque en los seres humanos como el principal impulsor en el proceso de diseño.

¿Crees que el DT va a cambiar como lo conocemos?

Creo que en este momento DT es muy sexy, es muy popular en este momento, lo escucho en todas partes donde la gente lo usa constantemente. Creo que todo este problema con DT parece ser tan importante que es un (word) 22: 31.588 y se desvanecerá. Sin embargo, el propio DT ha evolucionado probablemente en los últimos cien años, cuando empezamos a pensar en el diseño como una disciplina real. Creo que continuará en importancia y creo que continuará evolucionando y cambiando. Y creo que eso es todo bueno. Abrazamos el cambio y el caos que hacen los diseñadores. Así que me sorprendería mucho si se mantiene igual que ahora, pero también me sorprendería que siga siendo tan popular como lo es ahora. En el mejor de los casos, sería algo tan común que nadie tiene que hablar sobre diseño porque sería algo esperado por las empresas.

¿Crees que otras disciplinas deben usar el DT?

No creo que tengan que usar el pensamiento de diseño, lo han usado en el pasado, no hay ninguna razón por la que tenga que usarlo, sin embargo, diría que por arquitecturas es su propia naturaleza, la buena arquitectura utiliza el proceso de pensamiento de diseño. Pero no se nubla, cubre eso. Los buenos arquitectos diseñan teniendo en cuenta a los usuarios, de modo que cuando entras en un edificio y te sientes bien, porque de alguna manera hay vida rebotando en las paredes, la forma de la habitación te hace sentir bien. Es por eso por lo que el arquitecto pensó en la experiencia de la persona que ingresa al edificio y en ese DT, así que el arquitecto tal vez diga que no lo está utilizando, pero es porque eso es lo que hacen. Y en diseño gráfico no es necesario, ya que es importante porque he conocido a muchos diseñadores gráficos que diseñan en función de lo que piensan que es correcto y se ajusta a la cultura en la que están trabajando. He visto que es menos importante en el diseño gráfico porque el diseño gráfico también es un poco desechable, usamos el diseño gráfico y desaparece a veces en cuestión de días, puede cometer muchos errores y no preocuparse por ellos, pero si haces un gran edificio y es un fracaso, estás en problemas.

DT? ¿Crees que otras disciplinas como la medicina, la ley y alguna otra carrera deberían usar el DT?

Bueno, la medicina en este momento está adoptando el proceso de DT, porque todo el mundo se trata de tratar con los humanos individualmente y la experiencia con los Hospitales en los Estados Unidos ha sido muy pobre, estoy seguro de que es peor en algunos otros lugares y la certeza es mejor. En otros lugares como creo que es mejor en Europa, tienen experiencias hospitalarias notables.

Te contaré una pequeña historia, creo que fue el audio de alguien, que trabajaba para un hospital, que era un hospital grande y complejo en California. Y fueron a la sala de emergencias y se admitieron por algún problema, aunque estaban sanos, se pusieron una cámara muy pequeña en la ropa y grabaron en video toda su experiencia cuando fueron a la sala de emergencias y se los llevaron a los CEOs. El presidente dijo que esta es la experiencia que las personas tienen cuando entran a la sala de emergencias y no fue una experiencia realmente buena. Los CEOs y el presidente se sorprendieron un poco al ver lo que los pacientes atraviesan, por eso se dieron la vuelta y dicen que necesitamos cambiar esta experiencia y cómo la gente entra en nuestro sistema. Creo que el pensamiento de DT realmente está empezando a aparecer en medicina y hospitales.

9.4. Anexo 4. Transcripción de observaciones a Agencias de Diseño de Monterrey

Agencia 1

David: Bueno Javi nos puedes comenzar a explicar lo que van a sacar, mira Hilda/Gilda los de la bienal, vamos a hablar puramente de la bienal, nos pasaron un texto que hablaba del sobre la ciudad ausente, ciudad alterna y ciudad posible, y ese texto es como un ensayo de un colegio de textos de Barcelona que explicaba, varias cosas y Javi hizo un mapa de eso.

Javi: Precisamente el texto es de Ignaisis Sola Morales, habla de muchas cosas, bueno, o sea, todo lo centrado a la ciudad, pero habla de muchas cosillas que sí me costó medio sacarle jugo, usa un lenguaje muy fluido, entonces...

David: si me di cuenta

Javi: Primero que nada, me gusto resaltar *Señala la parte derecha del mapa del pizarrón* que él maneja dos tiempos el antes y el ahora, entonces, antes la ciudad estaba diseñada para ser una unidad productiva, todo eso sale gracias a la revolución industrial donde uno no se toma en cuenta las necesidades de las personas y del contexto, solo producir se quiere producir más, es por esos todos los vecindarios, todo el contexto urbano gira alrededor de las fábricas, de la producción y de tal cual, sin embargo ahora ese tipo de procesos urbanos no solo se desarrolla solamente de las manos de los arquitectos como era antes que ellos dictaban todo y la gente se adaptaba a eso, como sabemos ahora se toma en cuenta mucho la parte del usuario, pero las partes de las personas van en cuenta muchos más factores, no solamente arquitectónico, sino urbanísticos, de movilidad, de inclusividad ahora con cosas ambientales. Entonces se abren mucho más las posibilidades y ya es algo que va más a la parte funcional, estética que la parte de producción únicamente, es la parte que pude resaltar *deja de señalar es parte del mapa*

Y después maneja tres conceptos *señala la parte izquierda del mapa*, bueno cuatro, pero, uno de ellos no lo considere relevante para esta situación, entonces lo descarte, pero esos tres que tiene los considero muy importantes por esos los anote acá. El primero es de la anotación, que hace esta analogía de que al igual que los órganos de los seres humanos la arquitectura en las ciudades, también crecen, se adaptan y se transforman. Esto se adaptan a los contextos a lo que va sucediendo etc., también esto es una interacción con el medio social, volvemos a lo mismo, las personas toman un punto importante hoy en día, los cambios se hacen del núcleo, esto se me hizo importante porque sustentan lo que estamos viendo que las personas son lo importante de la bienal, porque él dice que los cambios de la mutación surgen del núcleo es decir del interior de la ciudad y en el interior están las personas, los habitantes los que hacen la ciudad. Entonces esto se me hizo muy importante, la mutación se puede diseñar, que es precisamente el mensaje de lo que quiere dar a la bienal que esto no está tirado al azar, sino que se puede diseñar una ciudad mejor más que una ciudad. *deja de señalar la parte inferior izquierda del mapa*.

El siguiente concepto es el de los contenedores, los contenedores en el mundo arquitectónico son estos lugares donde se presenta una interacción social, de hecho esto ya lo había leído antes, pero, él lo maneja en su texto habla de que hay principios obsoletos como la funcionalidad y la transparencia, que anteriormente no se no estaban aplicados de la mejor manera, sin embargo que las necesidades han los estado transformado a eso de India y donde hay contenedores se produce un intercambio que es lo contrario a aislamiento, también lo consideré importante porque la bienal, uno de los objetivos precisamente es acercar a las personas no solamente de la parte arquitectónica con todo lo que va ir alrededor de la bienal, entonces al fin y al cabo se van a diseñar contenedores donde la gente pueda aprender de cómo hacer ciudades.

David: ¿el contenedor se produce un intercambio desigual al aislamiento?

Javi: Ajá, o sea, *sigue señalando el mapa*, después del intercambio y el contenedor digamos combate el aislamiento. Y el tercer punto es el terreno baldío, está presente en exceso en todas las ciudades, y ya cuando leí de que trata considero que en Monterrey hay demasiados, los terrenos baldíos son estos lugares que no tienen una función en específico, que ya son obsoletos, de hecho acá *señala la parte superior izquierda del mapa* en mis apuntes puse como esto es fábrica, de esas fábricas de parques, porque los terrenos baldíos son estos lugares ya cumplieron su función, o donde ya no se les da mantenimiento y solo sirven precisamente como lugar muerto en la ciudad, que no se rescata ya sea porque los habitantes no

quieren, o porque no hay recursos o lo que sea también, pues los terrenos baldíos, no siempre la gente no va querer reintegrarlos, muchas veces prefieren que se quede así, también puede ser por lucha de puestos, o sea que en el pasado haya tenido un valor significativo ese lugar, por eso la gente no quiera modificarlo o reintegrarlo sino que se quede viejo y tal cual, son espacios de libertad, porque los terrenos baldíos al fin y al cabo, hace la comunidad una comunidad les da identidad, por ejemplo fundidora porque paso de un terreno baldío a un parque, ahora es como un símbolo de identidad para Monterrey, porque ya que la gente lo toma como referencia, la gente va y como tú me dijiste una vez hay que aun todavía recuerda lo que es Monterrey, puedes encontrar todo tipo de personas, de diferentes niveles y lugares o sea procedentes de Monterrey, entonces Monterrey yo creo que está lleno de terrenos baldíos que aún no se aprovechan y la bienal puede ser un punto importante para abordar este tema. Y el cuarto concepto es uso habitacional, pero ya cuando lo leí no lo consideré que fuera tan pertinente para ponerlo en esta primera instancia, habla más como del uso que se les da particularmente a los espacios habitacionales a las recamaras y así, y ya eso es lo que yo baje, considere que son puntos importantes y que le abre paso a un mapa. *usa la compu para proyectar el mapa*

conversación Linda: ¿El rio santa Catarina no es un tema sonado por lo de la bienal? Ya que estaba muy sonado ese tema.

David: No, ya se definió que se va a quedar así

Linda: ¿sí?

David: sí es lo mejor

Linda: es un super terreno natural baldío

David: sí, así se va a quedar, o sea se estaba haciendo una consulta, pero se definió que no se iba a intervenir ni nada, digo, esperemos que así se quede. *fin conversación*

Javi: De esto saque algo que se me hizo muy interesante, que refuerza también lo que estamos trabajando acá en monterrey, que son cuatro capas primero las capas de las realidades, que precisamente son respondidas a por la pregunta ¿qué es monterrey? que es como el centro núcleo, que es donde va a pasar donde empieza toda la mutación después siguen las insurgencias, que son las necesidades y esas digamos que se contraponen con las realidades porque algo que no se tiene, lo que falta y ya da la posibilidades de las alternativas, y pues la última parte de la ecuación son las posibilidades es algo que ya veníamos manejando, pero se me hizo muy interesante que esto *señala la pizarra* reforzara eso, y por eso lo puse, como se muta la ciudad con una realidad, luego sigue con la necesidad, y luego ya la posibilidad.

Linda: ok

Javier: Y este, pues ahí empecé a trabajar como se podríamos representarlo, igual no una identidad, pero dejar la información, lo trabajé al nivel de bocetaje *pone algo en la pantalla* Ahí está, por ejemplo, aquí empecé ¿qué es monterrey? las capas, se me ocurría manejarlo como un mapa mental gigante donde se hacían ramificaciones dependiendo de cada el tema, porque igual consideraba que podía ser una idea la visualización por ejes, ambiente, seguridad, etc. Solo que es un revoltijo, ya que trabajé tanto en Illustrator como sketch. Se me hizo interesante esto, la verdad lo tome de lo universal, pero se me hizo interesante que lo hayan podido hacer de una buena idea de tener como toda la realidad de monterrey y como se fragmenta en la parte de la necesidad, posibilidades también eso se me hizo interesante ¿no?, uno va desencadenado de la otra, primero están la realidades, que es lo que está hoy en día, de ahí se desencadenan las urgencias y así etc., se me hizo interesante hacer un storytiming de *muestra libreta* de por ejemplo ya estaba realidades son todo unas las filas, de ahí ya si haces como zoom ahí están las urgencias y ya de ahí pasan a las alternativas que son como los proyectos relacionados a eso y ya te abre las posibilidades ya que es como el detalle de cada una, esa una forma de visualizar. Otra que pensé fueron los mapas les di muchas vueltas porque considere importante si se va a documentar la persona que dice una urgencia o una posibilidad el proyecto de los ganadores se comente en que área se está pensando porque monterrey es muy amplio puede ser que este en una parte específica. *muestra algo en la pantalla otra vez* Empecé como se puede representar primero lo urgente, se me ocurrió que podía hacer como una ciudad fragmentada, precisamente monterrey es una ciudad fragmentada, donde se pueda visualizar todo lo que la gente diga que es urgente en una parte y ya eso se podría jugar después para visualizar que tan quebrado está en monterrey.

Linda: ¿¿sería abierto al público???

Javi: La idea es que esto se pueda---

David: hay que definirlo es parte de, porque traigo otras ideas que creo que se implementan bien hay unas partes que tienen que ver con la logística, los tiempos y otras con la tecnología que implementemos,

entonces la tecnología debe ir al final, o sea, al final que debe ser posible de esto, posible en el sentido de va funcionar llega al impacto que estamos esperando, entonces ya luego vemos como lo solucionamos con tecnología hay que ahorita pensar como si comunica esas cosas, eso de fragmentado me gusta, ¿no tienes acá esos círculos?.

Javi: Esto nomas, son colores random, la idea también como si ubicas en las películas luego cuando hay zonas de daño así en el mapa y se ponen como círculos de radiación, mi idea era como esa parte, ver que tan, o sea entre más grande el círculo porque hay más urgencias, si no se va a hacer tan específico como la colonia que sean personas que los círculos delimiten que tan grande son las urgencias igual se puede jugar con la parte gráfica y también algo más sencillo donde puedas, se mapee cada urgencia y este en el mapa como puntos, pin points, tags o filtros. *presenta algo nuevo a la pantalla* Y también tenía esa, lo de los mapas y son ideas de gráficas, igual como presentar verticalmente, pude parecer una ciudad, pero ya no me gustó la idea.

Y ya, es lo que fui bajando

David: Eso que dice que dice acá en las cartas de ciudad alterna, ¿son ya como los proyectos?

Javi: en la idea que tenía, como era un proceso lineal primero ibas a ver las urgencias, y ya después cuando dieras clic en una zona podrías ver la parte alterna que es lo que se está proponiendo para cubrir esa urgencia en específico.

David: ¿Pero esas alternas te refieres a que a las mismas personas lo contesten?

Javi: yo pensaba ya relacionarlo con los proyectos, o sea ahí me vi muy idealista, considerando que todos los proyectos se iban a desarrollar, todas las urgencias, pero por eso ya no le seguí por ese lugar.

Linda: Pero está bien que apliques a uno que no haya nada...

Javi: porque al fin al cabo la parte realista es que este es un proyecto para la bienal de arquitectura se tiene, no vender, pero se tiene que comunicar lo que se trata la bienal, entonces si considere importante la parte de las urgencias que la gente tiene con cuales son.

David: yo también pensé que podía dar por ahí por el sentido del tiempo *empiezan a mover la pizarra*

Javi: ¿quieres que ponga tu archivo?

David: voy

Linda: o sea cada uno desarrollo una idea

David: pues estuvimos trabajando las ideas y las platicamos, lo que hicimos ir a la compra del arranque del proyecto, nos dieron tiempo, objetivos un poco más tácticos, y luego tuvimos otra junta donde se habló otra vez de lo táctico, pero se definió el concepto, ellos definieron como concepto ciudad urgente, ciudad alterna y ciudad posible. Voy a tratar de agregar otras ideas para los apuntes *camina al pizarrón y empieza a escribir*

David: se definió linda esto como concepto de la bienal 2019, no lo definimos nosotros, ellos nos lo propusieron nosotros trabajamos con estas ideas y vamos viendo que, como vamos a comunicar la identidad de esos conceptos, porque tenemos que trabajarla *escribe* pero dentro de la identidad, cuando nosotros tenemos el website que es lo que comentaba hace rato, que vamos a hacer la convocatoria, la convocatoria se divide en estudiantil y profesional, la profesional son estudios psicológicos, y luego esos él dos es el registro de proyectos, pero para fines prácticos, es una forma de contacto y una línea para subir los proyectos, y luego está la otra que es el círculo de comprensión, todo esto va estar pasando en toda bienal es en octubre, habrá unos días que pasara unas cosas, y otros días otras, y luego después de las conferencias, bueno, desde el primero de octubre los proyectos ganadores de esta convocatoria los que se registraron, están esperando unos 70 abrir los archivos, pero no importa el número exacto, se van a elegir alrededor de 4 o 5

Javi: ¿para cuál?

David: o sea en total

Javi: Es uno para cada pabellón, según yo tenías al ganador que cubre todo lo de urgente y luego ya tenías los que...

Lentes: no, todos tienen que hablar de esto y responder esto, todos va orientado al completo, un pabellón es un espacio que diseña para plantear una idea, es como un, no es una definición exacta, es un lugar donde puedes pasar.

Javi: es como está un parque y ponen acá todo esto

David: es un montaje, pero puede ser, no tan efímero como esto, que son las bienales, si no es algo que ya se queda, pero quien sabe porque haya un pabellón en España que lo quitaron y lo volvieron a poner, busca la definición exacta de pabellón, Javi puedes buscar

Javi: que es un pabellón, *definición de Wikipedia*

leen las definiciones de la pantalla

David: Algo a lo que más se le asemeja a algo de construido, bueno, cuando empecé octubre esto obviamente ya va a estar la convocatoria, y ya va a estar el registro de proyecto, pero ya se cierra el registro, ya no te vas a poder registrar porque se acaba antes, pero en octubre se empiezan a construir los proyectos que ganaron.

Linda ¿qué? ¿En octubre?

David: se construyen los pabellones en fundidora los proyectos que ganaron

Javi: no, porque octubre ya es un mes antes de que se construyen, en septiembre se construyen para que en octubre ya estén

David: en septiembre, yo entendí que el primero de octubre tiene que estar ya construidos o...

Javi: ya tienen para que estén listos para la inauguración David: ah tienes razón si se, ahí están, pero es independiente ahorita saber si son 10, hay uno que está más cabrón que es el pabellón de la bienal, no sé 100 mil, ese va a ser el pabellón más importante, que va a estar no sé si va a estar en el horno 3 o la nave generadores.

Linda: no me queda claro, se va a construir, pero luego que va a contener el pabellón del proyecto

David: pues esa es la idea.

Linda: ¿Que va a comunicar el pabellón que se va a construir del ganador?

David: todo va a comunicar

Linda: Solo va a comunicar, pero no es algo que se vaya, se va a comunicar el proyecto más, para venir gente, luego ya va a ver de qué va chido su proyecto.

David: no, una bienal es un concurso, no es una cosa que se vaya a implementar en la ciudad al 100%, no es un proyecto de la ciudad, no es un proyecto de colectivo de arquitectos, es una Asociación Civil de Nuevo León, sí hay apoyo del gobierno, empresa, pero no es el gobierno, no estamos trabajando para el gobierno.

Linda: no, que sea gubernamental, sino que me refería, que si esos proyectos se iban a ejecutar.

David: No, se ejecutan en un pabellón, es un espacio de reflexión tu entras a un pabellón, tú puedes ser un niño, adulto, anciano, maestro, lo que sea, vas a tener acceso a poder ver como alguien conceptualizo esas ideas, y se llevó acabo para que puedas reflexionar acerca estas ideas, porque no lo vas a poder ver en la calle ya en función, o sea, esa solución, pueden pasar muchos años y se implementa, no se va hacer una solución de infraestructura vial, los carros de aquí tienes que pasar para allá y estos para acá *raya el pizarrón*, no lo van a plantear a este nivel pero si pueden hablar de algo más grande, para que tú puedas pasar por el pabellón y que entiendas una idea, que esa idea, de todo eh, una acción más a nivel social que ya arquitectónico.

Javi: lo que yo entendí es que van a ver dos tipos de convocatorias, o sea, en el sentido de que una es para diseñar como tal el pabellón, digamos el proyecto en sí es el pabellón, otra es como el concurso ya de obras, ¿no?, por lo que entendí, donde ya entran edificios casas.

David: si bueno, es que aquí en el registro de proyectos, como dices uno el pabellón... *usa el pizarrón

Javi: Literal se diseña el pabellón, el arquitecto diseña eso.

David: Ahora, yo no he visto las convocatorias, pero si dice que no tienes que ser arquitecto vamos a meterlo nosotros uno ahí y va ser fábrica de parques, porque ahí lo que vamos a poder hacer es una representación de esto, sin la acción de una fábrica que se convierta en un parque, como podemos hacer un pabellón, o sea, lo podemos construir con cosas industriales, pero en lugar de ser cosas, hostiles, que puedas disfrutarlas cosas así, donde cambias el sentido de una cosa, si me explico, no es que alguien ya llegue y diga ah! Voy a hacer una fábrica tal, ahora un parque, pero podría darse el caso, que, al entrar a ese pabellón, quede tan clara la idea, es como si entraras al horno, inclusive hasta podría estar dentro del horno o algo así, podríamos pensar, como fábrica de parque, llevarlo a un pabellón, no importa si está en el centro de las artes o qué, pero pude estar aquí, que elementos podemos utilizar que una fábrica se convirtió en un parque.

Linda: Nosotros por ejemplo en dado caso que quedemos uno de los primeros 5 lugares

David: habría que construirlo, ahí va a estar más difícil porque los arquitectos supervisan la obra, la construcción no se con quién lo vayan a hacer para eso le van a dar el dinero.

Javier: Si es solo es para arquitectos dile a paco que lo meta.

David: bueno paco podría, de hecho, lo podemos meter, bueno, eso es para el pabellón de la bienal, y el otro como dice Javi, es proyectos arquitectónicos *escribe en el pizarrón*, ya son proyectos que están hechos en la ciudad, que entran y de alguna manera tienen que solucionar algo de esto.

Javi: Pero ya están construidos, ya es como el landai hizo 20 obras y medio esas 20 al concurso.

David: A lo mejor una puede ganar porque cumple mejor con esto, puede ser pabellón M, etc., a lo mejor ese ya no, porque ya paso o, tal vez sí apliquen para pabellón.

Javi: Lo que tengo entendido en la convocatoria de los pabellones sale primero, porque hay que construirse, diseñarse y construirse, y la de los proyectos arquitectónicos como a mediados de año iba a salir.

David: Por ahí tengo bien el dato, nada más quería tocar estos temas, para el contexto, y lo otro es para ver si podemos alinear algo de lo que estás diciendo, teneos tres como se relacionan el tiempo el uno, dos y tres, yo veo que lo urgente lo podemos resolver, es una hipótesis relacionada a lo que dijiste porque, si lo presentamos así tendría que hacer sentido para todo mundo...

Javi: para que no lo vean como tres cosas diferentes

David: o sea, ellos lo ven así junto, yo también creo que está bien, pero, si lo vas relacionando a diferentes momentos, también hace sentido.

Javi: Creo que sería interesante precisamente manejarlo de una forma, que la gente entienda cada punto, o sea, si tú le dices ciudad urgente ante un posible logro te pueden ni quiera saber tratar, te van a decir buen concepto, hay que tratar de desmenuzar bien el concepto, que entiendan bien que significa cada palabra lo que ya puedan decir ya entendí el concepto, porque va primer urgente porque también esta alterno y está en ese orden, que la gente realmente se involucre con el concepto para eso considero que si es buena idea desmenuzarlo y no, decir, aquí te viene explicado que es urgente.

David: pero si lo hacemos de esa forma ya nos comió el tiempo *empieza hacer algo en el pizarrón*, o sea, podemos lanzar lo urgente, no sé si nos comió el tiempo, pero, aquí lanzar la convocatoria y que la convocatoria solo hable de ciudad urgente eso nos referiremos cuando hablamos de los tiempos de la convocatoria ya sea de la estudiantil profesional o registro de proyectos, hablen de ciudad urgente y que por comunicación lancemos unas cosas que sean pregunta ¿Qué es para ti monterrey? ¿Qué es más urgente? *escribe en el pizarrón* ¿Qué es lo más urgente de la ciudad? O sea, las respuestas de esto, es como directamente de lo urgente, podemos preguntar otras cosas, pero no las lanzaríamos, o sea no las visualizaríamos no se verían en ninguna parte, no sé, lo estoy poniéndolo así, ni siquiera poniendo lo grafico que es eso ni nada, y lo alterno, creo que ya tiene que ver otro momento en el tiempo antes de que empiece la bienal hablar de lo alterno y lo posible.

Javi: Precisamente lo posible, cuando escucho la palabra posible es algo que se puede hacer y creo que van a representar eso ya en la bienal, ya hay cosas hechas, los pabellones, maquetas, laminas entonces para mí ya es posible, porque ya lo estoy viendo, entonces, creo que de esa forma se puede representar lo urgente, alterno las demás posibilidades, cuando salen los ganadores de que todavía no es la bienal, lo alterno podía ser... buena pregunta.

David: ahí se me hace tres tiempos que se podrían utilizar se me hace interesante más no sé si se pierda la fuerza que ellos están buscando, porque no lo hemos encajado.

Javi: De hecho, pensé precisamente en eso, dije "tiene razón David" porque es lo que van querer ver primero en el kit, en el lanzamiento ver los conceptos, porque otra forma de hacerlo es manejar así toda, pongo de ejemplo eso, pero, manejarlo así los tres conceptos y que todo el lenguaje para la convocatoria salga así, pero, que el mismo lenguaje de la marca hable ahorita que el primer paso sea hablar de lo urgente, lo alterno posible y ahora el primer paso, lo urgente.

David: Pues sí eso también está bien, como siempre tenerlo visible, lo urgente, una comunicación en específico dejar algún mensaje delo que tenemos aquí atrás *señala pizarrón* que describe lo urgente y luego decir lo alterno, hay que definir bien que, lo posible, que es ya, los pabellones y la posible solución, sí creo que puede ser así para no tener escondido *señala la tele* los otros dos puntos y siempre comunicarlo, le pregunte a mi papá sin saber nada ayer de esto, que pasa aquí en monterrey, dijo una ciudad problemática, que es lo urgente-seguridad, que es lo alternativo-acuerdos, lo posible-valores y responsabilidades, se me hizo chido además de puntual cuando dices de acuerdos, lo primero hacer es la responsabilidad pero responde algo más grande que son los valores, si uno de los pabellones *se va al pizarrón* habla de un valor que es la responsabilidad, o de otros valores y como se implementan en la ciudad que está proponiendo una posible solución de como comentar eso, mi mamá dijo el lugar donde vivo, que es lo urgente la contaminación, la alternativa sacar a las industrias de aquí y que es posible es empezar a hacerlo.

Javi: Es interesante como lo urgente en todo lo que he respondido en Instagram y lo que acabas de decir siempre es negativo, y lo posible siempre es la parte esperanzadora.

David: Eso es importante como esto *empieza a escribir en el pizarrón* lo urgente es negativo y luego ya acá suena como de problemática y es un poco negativo, luego acá son, las posibilidades esas ya son opciones.

Linda: La esperanza no suena muy sentimental

Javi: Para lo posible es como, bueno yo pensaría

David: Sí, de hecho, bueno cualquier persona que hable de lo negativo aquí *señala urgente* acá se cuestiona *señala lo posible* se cuestiona eso mismo de una forma más esperanzadora, mi papá por ejemplo respondió primero que no había ninguna posible solución, luego el solo al decir ninguna, se volvió a cuestionar y dijo los valores podría ser, yo me pregunto cómo podemos visualizar esto en un mapa a través del tiempo y pudiéndolo filtrar. *toma la compu de Javi para poner cosas en la pantalla de lo primero que se habló* Primero empecé a explorar cosas de un grid con 20 cuadros como de la bienal, A lo mejor las personas que salgan corresponden a ese, pero bueno todavía no sabemos si van a salir.

Javi: ¿Los ganadores?

David: no, las personas que tomamos fotos, ah no salieron las fotos.

Linda ¿Quieres ir a tomar fotos?

David: sí, pero hay que ver bien como plantear primero el concepto y luego...

Linda: ¿cómo una encuesta?

David: Sí, es una encuesta de muy rápida de 4 preguntas, ¿Qué es para ti Monterrey? ¿Qué es lo más urgente? ¿Qué es lo alterno? ¿Cómo sería posible?, entonces, pero eso como se podría ir lanzando qué sentido tendría.

Linda: Que valor le da, como se podría usar eso, obviamente lo vas a utilizar.

David: Claro es para utilizarlo, ahí les va, mi papá es que ayer lo traía muy fresco cualquier persona nos va llenando, ciertas cosas inclusive los de la bienal, pero si lanzamos esto, la pregunta a un bato que está en la calle por ejemplo los que están ahí por unos próximos, mi papá dice no le preguntes a cualquiera porque te va a dar respuestas que no saben, tienen que estar los expertos solucionando esas problemáticas urgentes. Entonces me quede que sí es mi problema, porque si ponemos puras personas que son cuidados comunes que no están relacionado a las soluciones, nos va a dar información, no estamos buscando una respuesta que nos ayude a tener la solución, estamos haciendo preguntas, no tenemos las soluciones, no las vamos a tener ni la va a tener la gente en la calle, ¿Qué queremos hacer con esto? *anota en el pizarrón* Plantear las preguntas correctas, porque correctas, porque son un cuestionamiento que te va llevando a simplemente tener en cuenta en algo, pregúntale a alguien en la calle, ¿qué es lo urgente?, o ¿qué es para ti

monterrey? A lo mejor te dice tacos, que es lo urgente pues el tráfico y ¿lo alterno?, ese choque entre el problema, lo alterno y la posible solución, es simplemente que exista algo que no estaba antes, nadie se estaba cuestionando, entonces no va tener la respuesta, pero eso como lo vamos a visualizar como podemos visualizar que la gente contesto más de una cosa de un tema o de otro y donde lo contesto, eso lo considero importante no tanto para que de ahí ya tengamos las soluciones, pero me parece importante además de integrar la gente o sea que es el núcleo de las ciudades...

Javi: Sí que la mutación siempre empieza en el núcleo.

David: la mutación siempre empieza en el núcleo...lo que queremos poner, describe más el núcleo, tú lo circulaste y dijiste que el núcleo se relacionaba con lo que poníamos de las personas, ¿si describe algo así?

Javi: *busca entre sus notas* Hablando de la mutación se tratan de procesos con una gran autonomía en los que la directriz principal procede del interior del propio proceso más que la exigencia y restricciones establecidas por el entorno previamente existente, son las energías desde el núcleo hacia los bordes exteriores, las que establecen las líneas configuradoras *David empieza a escribir* generándose los nuevos espacios desde la nueva lógica y desde el enunciado de sus necesidades más que de un sistema de relaciones más ampliamente comprensivo de las condiciones pre existentes, habla muy fluido. (Linda y David ríe).

David: *escribiendo desde el pizarrón* cuando dijiste de las líneas configuradoras y luego que desde adentro hacia a fuera dice algo así ¿no?

Linda: son las energías desde el núcleo hacia los bordes exteriores, las que establecen las líneas configuradoras.

Javi: no me grites, pero ese día lo bajé acá con música porque dije no voy a concentrarme para entender todo.

David: Sí estaba heavy, me puse a leerlo se me hace que Javi ya llegó al mapa. Bueno, si se fijan lo que queramos trabajar es el mapa como ciudad no tanto los edificios, aunque es una bienal de arquitectura está basado no solo en las edificaciones si no en la ciudad, los problemas de la ciudad, que mejor manera de representar la ciudad que con los municipios, hablamos de desfragmentación que es una metrópoli, donde no es solo es Monterrey ,además de la bienal de nuevo león ahí van varios municipios, no solo en el área metropolitana hay como 9 municipios que podemos visualizar y el núcleo lo podemos representar con las personas, habría que hacer una presentación no tener ese texto tal cual, sino parafrasearlo y hablar de que las mutaciones, las soluciones vienen a partir del núcleo y consideramos que el núcleo, pues no son los edificios, no tenemos que decir eso, pero son las personas. Entonces claro, porque si no tenemos esas soluciones, puedes tener la solución, pero si las personas no la utilizan, o sea, puedes plantear una solución de seguridad, pero si las personas no se sienten seguras, o hay inseguridad de todas maneras no va funcionar por eso hay que ejecutar por encima de las propuestas ¿no?, entonces como podemos poner a las personas por encima del mapa, y cómo podemos visualizar con ya sea con estos temas, o los temas que tiene que ver como tenías tu Javi. *Javi pone las primeras imágenes del video* No me pasaron todavía...no ese no, esos de acá, esos no, tienes una línea de tiempo... esos son respuestas de lo urgente pero los ejes se relacionan, tiene que ver con transporte, infraestructura, seguridad, contaminación.

Linda: El que dijiste el que se parece al universo

Javi: *sigue buscando* yo había destacado, o sea, de las respuestas de Instagram que se puede representar el ambiente, valores, seguridad, naturaleza, cultura que representa la comida. *David escribe en el pizarrón* ambiente, cultura, infraestructura, seguridad, valores, naturaleza, movilidad.

Linda: Están muy bonitos tus dibujos

David: Enseña a la cámara tus dibujos *enseña la libreta de Javi*, bueno movilidad yo veo que, comida no lo puse, pero puede ser gastronómico, tiene que ver con la identidad y otras con lo urgente, no creo que lo urgente tiene que ver con lo gastronómico, pero a lo mejor también está relacionado, porque a lo mejor si vemos que todo mundo contesta, que valor tendría visualizarlo como lo tienes de lado derecho que tienes la línea esa *señalan la pantalla* realidades, urgencias, alternativas y posibilidades, ese en realidad, existe la palabra subjetividades, que son subjetivas no son realidades.

Linda: ¿Utopías?

David: No, no son utopías, esas están por aquí *señala urgencia, alternativas* pero las realidades yo puedo decir, que para mí monterrey es solo cabrito y no es una realidad es subjetivo.

Linda: ¿Eso es subjetivo?

David: pues es lo que yo creo.

Javi: Pero es más que nada precisamente por la pregunta de ¿qué es para ti monterrey? Entraría en eso, pero después, o sea realmente todo esos tres son la realidad, o sea digamos la realidad es ese globo que está afuera de las esas tres, del área de contexto no necesariamente podemos representarlo, o sea, esto no tiene que ser así necesariamente así, pero si es como un punto de partida, por ejemplo, para los que no son de monterrey y quieren saber cuál es la realidad, para mí era ¿Qué es monterrey? Quiero escuchar que dicen los de monterrey.

David: Si, abordadas a alguien con ¿qué es lo más urgente de monterrey? Siento que primero no se está cuestionando ¿qué es para el Monterrey? Creo que es importante que primero se cuestione eso. ¿Qué valor le ven a tener representada a la gente encima con sus respuestas? Y como al filtrarlo creen que, si haya algo que responda a ver, podemos filtrar en dos tipos *señala el pizarrón* los que tiene que ver con la convocatoria, que es lo urgente, alterno y posible, y lo que tiene que ver con estas otras categorías para tener dos tipos de filtrados.

Linda: Esta visualización que vas a hacer es pre al registro de proyectos.

David: bueno, es otra duda, bueno no duda, es otra cosa que tenemos en pie, sería bien sacarlo por tiempos.

Linda: Entonces, la tirada es comunicarlo, para que las personas que vayan a ceder sus proyectos o equis vean esta filtración de la encuesta que vas a hacer, proyectarlo, comunicarlo, cual es el valor que se vea lo que está haciendo y diferentes tipos de sociedad ven a la ciudad, entonces si es importante, comunicarlo obviamente

David: no, sí tienes un punto, estas contestando lo que dije y si es un punto primero hay que comunicar lo más importante y no hay que perderlo de vista esto (empieza en circular algo del pizarrón) lo que dijiste el objetivo principal es lanzar una convocatoria ahora en marzo, por eso debemos tener todo resuelto en una semana o dos, pero al lanzar la convocatoria tenemos de hablar ya sea de este conjunto o de lo urgente, a lo mejor podemos tener, es que yo me imagine también que tal si hablamos con los noticieros y periódicos, etc., y se comunique que se acaba de lanzar una convocatoria, para la bienal de nuevo león que va estar en octubre desarrollando etc., para que participen todos los arquitectos proponiendo alternativas y soluciones a lo urgente de la ciudad consulten la página tal y también se les invita a la sociedad en general a que contesten 4 preguntas ahí mismo en la página hay una forma de contacto donde pueden contestarlas, tal vez son 4 preguntas pero qué tal si, de pon tu dirección.

Linda: pon tu distrito

Javi: Colonia

Linda: para hacer el polígono y mapearlo

David: algo así, que pueda hacer *empieza a hacer algo en el pizarrón* algo así, yo soy de San Nicolás de tal colonia, entonces aquí ya sabemos que una persona nos mandó exactamente que numero de su casa, si él contesta, su pregunta es... para ti que es monterrey que es donde vivo, cual que es lo más urgente que vives en tu ciudad, o sea que ya sea más relacionado a esa persona, que es lo más urgente que tú vives en tu ciudad, no lo que consideres, porque a lo mejor yo puedo decir el transporte, pero yo ni me transporto porque yo vivo aquí o sea que es lo que yo más urgente vivo la contaminación, trafico, ruido, es algo como ya, muy personal, regresando a la persona núcleo, creo que podría ser más enfocado a lo que tú vives, en nuestra ciudad, usar un lenguaje de la persona a lo colectivo, si él contesta no pues el ruido o las fábricas o lo que sea, que alternativas verías para sacarlas de aquí, o que se ponga señales de tránsito que la gente no pinte por aquí, cosas así muy micro (Linda: pintar líneas en la calle) cosas así, yo me voy caminando, si lo contestan en línea a lo mejor se extienden un poquito más se puede sacar un extracto de una palabra que es lo interesante, que solución había pero cuando hay una colección eso mismo es lo que decía el escrito una colección de multiplicidades.

Linda: tengo una duda

David: si

Linda: Este esta proyección que quieres hacer como a través de quien se va a publicar, solo del sitio, porque ya ves que las redes sociales son las que mueven, o sea no se sí (David: bueno ese es otro punto) no sé si Raidho puede (David: si podemos linda) ok

David: este es el proyecto Raidho que nos vamos a especializar este año, tenemos todo el año para hacer este, pero aparte tenemos que hacer otros. (linda: tenemos acceso y permiso para la bienal) este proyecto lo estamos desarrollando con de Ross, hace más redes documentación fotográfica, video, etc., entonces lo vamos a partir de este concepto de es una estrategia de contenido digitales, más que nada Instagram, proponer otras cosas como los noticos, pero para que si hay un grid de Instagram, podemos decir que aquí vamos a hablar de la convocatoria, *se acerca al pizarrón* podemos decir aquí vamos a hablar lo urgente de la ciudad que vemos aquí, aquí podemos poner un video, y luego otra vez hablar de lo que está aquí y luego otro video, entonces vamos a tener pares de información que van dirigiendo hacia la página con diferente contenido

Linda: era mi duda como conectar con la pagina

David y luego llega el momento del registro de proyectos, que ya casi va ser a la par de la convocatoria, pero registra tu proyecto, recuerda poner tal cosa, cosas así medias tontas, ya se vaya haciendo una comunidad entonces va despertar otras dinámicas pero que se relacionan a este contenedor que se quiere formar aquí, el ciclo de conferencias es un pelado que vamos a poner, y que sea nombre, o podemos hacer unos videos con los nombres con el mapa.

Javi: La ventaja es que nosotros vamos a decirle the Ross como son las fotografías

David: nosotros vamos a dirigir todo

(linda: entonces no te voy a acompañar)

David: ¿por qué?

(linda: porque ellos a documentar todo)

David no, pero, the Ross va ser lo que le digamos o sea en sentido, de que necesitamos unas fotos así de la gente, para eso necesitamos nosotros primero ir, porque luego he visto que la gente siempre tiene un choque cuando algo no está bien definido, es mejor que pregunten algo y ya le podemos decir mira así va ser, porque se acatan a una dirección por eso ya lo estamos definiendo, esta junta para definir eso y si es cierto como dices que sigue, el sitio es el portal donde todo va caer, pero si va haber muchos esfuerzo para que la gente llegue si están esperando sin sitio e identidad, se registraron 70 para el pabellón de la bienal y proyectos, de arquitectura muchísimo mas

linda: sin sitio

Javi: su convocatoria es un PowerPoint se lo mandaban a todas las personas

David crees que haciendo esto no va a tener un mayor, pues es esa es nuestra apuesta, por eso nos están contratando, entonces, si nosotros podemos hacer que haya cierto contenido que lo digiramos hacia el sitio en determinado momento, entonces esa estrategia va a ser clave también.

Javi: retomando un poco la idea del concepto, creo que importante no perder de vista que todo esto es para bienal de arquitectura, porque siento que ya cuando lo empezaste a decir ahorita se puede extender demasiado y puede llegar a un punto en el que se pierda el punto de vista para la bienal creo que es importante tener claro que esperamos al hacer la entrevistas por ejemplo y la idea no es controlar las respuestas ni nada por el estilo no se está, pero si tener una idea del rango que esperamos buscar porque si la gente empieza a responder cosas como señalética o pintar

calles, iguale so ya no empata con la bienal y los de la bienal dirían esto que tiene que ver, porque lo promocionamos como la bienal si esto ya es más como una consulta ciudadana, debemos tener muy claro los límites, para que también todo siga en armonía con la bienal y que por un lado funcione y que el cliente no se ponga como loco.

David: no sí, lo había pensado, si toda la gente contestaba carne asada, cabrito o así, al final de cuentas se puede ver bien alejado de lo que tiene que ver con la propuesta de ciudad alterna, urgente y posible.

Javi: Es que es una línea muy delgada entre una bienal y una consulta ciudadana, que es lo que el gobierno dice ok, gente que necesitan.

David: No es tanto una consulta lo que quiero, porque lo estuve pensando que nos separa de la consulta, como podemos diferenciar a un sentido más pragmático para los mismo soluciones, o simplemente para visualizar estas mutaciones que pueden estar pasando dentro de la ciudad, para incluir que uno de los factores que ha hecho que la ciudad estos así que existan todo este tipo de problemas tienen que ver con la seguridad, con los valores, con la movilidad, con infraestructura, la contaminación, la cultura, tiene que ver radica con la falta de interacción entre las mismas personas de la ciudad, o sea, no hay esos choques de persona a persona, solo en ciertos lugares como una plaza comercial por ejemplo, se me hace triste que tiene que ser así, el otro es fundidora, puede ser el paseo santa lucía etc....

Javi: digamos que hay más número de plazas comerciales

David: todo lo demás es una ciudad creada para los automóviles es muy hostil, ni se diga la industria como está las fábricas, es primero, esas fábricas fueron sobre pasadas por la ciudad *señala el pizarrón* entonces es nuestra hipótesis a nuestras cosas, creo que tiene razón en decir que de pronto nos estamos pasando del alcance que tiene ver nuestra convocatoria, y si lo resolvemos en blanco en negro con una tipografía se dan por servidos, pero nuestro proceso de conceptualizar esto creo que vas allá para jalar más personas cual es intenciones de hacerlo así no es que lleguemos a una solución a visualizarlo es que yo creo que al integrar a las personas dentro de un proceso o una identidad o de un proyecto las personas lo toman más como propio, hay un sentido más de pertenecía a las cosas cuando eres participe de ello, por decir cuando pintamos aquí estamos pintando ya no es lo mismo que ponga un pie aquí así cuando estoy hablando porque lo voy a ensuciar porque yo sé cuándo me tomo haberlo pintado, cuando no participas en las cosas, es un fácil que te desprendes de ellas porque no fueron partes tuyas, la urbanización se hacen con la gente no con voluntarios que no pertenecen a la zona, deben de ser personas que inclusive pongan hasta un presupuesto para pagar ese árbol y que entiendan por qué se va a sembrar ahí que sepan cómo van a cuidarlo sin nada más se lo ponen si yo ahorita hago un pozo en una casa con un árbol normalmente lo van a quitar o lo poden de una forma que no es, porque no van a entender el valor de haber participado en la construcción de eso, creo que esta identidad que estamos planteando es el límite que tú dices Javi, como podemos contender a que se sienta que nuestra intención más bien la intención de la bienal en este caso que ya existiera, que la gente no diga "ah están haciendo una consulta para ver que se va diseñar" que se entienda más bien lo que se está planteando es simplemente algo para que participe la gente, para que sienta la ciudad como suya y que en el momento cuando esto ya este, vayan a ver eso, o que si participo puede encontrarse dentro del sitio y seguro una exploración como lo mantenemos en este margen

Linda: que le llegue una invitación ya cuando sea la bienal

Javi: de hecho a eso iba, creo que lo pregunte para poderlo hacer así es mantener siempre la parte de la comunicación que esto se hace para la bienal no déjalo así, por eso de crear expectativas y que la gente puede pensar que estamos haciendo consultas manejar desde un principio que las entrevistas y todo este trip es para la bienal también las preguntas, considero que tres o cuatro tienen que estar redactadas para no sesgar, pero para que las cuentas se encaminen en algo no tan abierto, o sea tampoco manejar así pensándolo bien no sería como bueno una idea como decir, que le urge a monterrey porque le urgen muchísimas cosas hasta va haber gente que diga "falta un nuevo estadio".

David: Pero la parte de contenerlos en una plabara y te contestan con dos o tres, pero, como que lo contienen a una idea, si dices en una idea te dicen, y se extiende, pero si le dices en una palabra que es para ti lo más urgente de la ciudad ya como que...

Linda: sí eso ya está perfecto, pues sí ya es más ejecutable

David: en ese caso sí pero como quiera esta la parte que dice Javi, que no se vaya a interpretar como que es algo más, como lo que tú también planteabas se va a implementar ya en la ciudad.

Linda: si es lo que primero pensé y estaba desconectada del tema entonces

David: la gente también va estar desconectada y no podemos explicar uno por uno, en el sitio y las visualizaciones que se tiene que ver eso, una exploración para la identidad a lo mejor nadie lo va a entender así pero que se vea, que es un juego, que estamos jugando con esta visualización que no pretende ser científico, pero igual no, experimentar, es que, no ya, yo me imaginaba que dentro de las visualizaciones que hagamos, o más bien ya explicitando lo que puse ahí lo puedes poner Javi. *mueven la computadora a la tele y tema de conversación sobre de cómo poner la tele*

David: esta es la representación del mapa y tener varias aplicaciones, que todas las aplicaciones jueguen con un parte, y que la gente que salga aquí que a lo mejor más insignia que es gente que tiene que ver con más arquitectos no tanto con la sociedad como este viejito sea más podría ser tal vez, pero que sea más hacia el medio que se está dirigiendo

Javi: ¿es el mapa de monterrey municipio? *escribe en el mapa*

David: si son los municipios, es el mismo, pero estoy pensando en hacerlo en grande y hacerlo algunos, pero no importa, porque al momento de hacerlo en web podemos hacerlo como que puedes moverlo, no Google maps, o sea, hacer un mapita y tener los puntos que la gente ha contestado

Javi: creo que así está bien para que se entienda que es Nuevo León que está concentrado en la zona metropolitana pero que es nuevo león

Linda: cuál es la herramienta que siempre decía Roberto para visualizar datos)

David: mapper, pero creo que hay otros

Linda: que otra cosa es que ya están pensando ustedes en polígonos, a mí no se me ocurren otras cosas)

David: ahí va otro punto no estamos pensando todavía en la solución, yo llegue a eso que es comunicar algo *señala la tele* a lo mejor esto puede ser el logo, puede ser, ese no, ese sí, dale zoom, es la parte más contraída ahí está el mapa de nuevo león, se puede utilizar, pero no dice nada si se usa solo, se debe usar con el otro ya dentro puede ser *deja de apuntar la tele* *los tres ven la tele*

David: Dale para atrás, ya cuando le das zoom se ve todo chueco, porque, así hacia algo mal en sketch ponía diferentes colores dentro del mismo proyecto, o sea, un rojo aquí otro acá, y el programa se confundía. El logo puede ser más como este, pero lo que veo interesantes, y todos estamos de acuerdo en que debemos plantear lo urgente, lo alterno y lo posible dentro del mapa, yo lo tenía algo así para Ofelia nuestra ciudad es muy caótica, para Lilia nuestra ciudad es muy industrial, para Alberto nuestra ciudad es muy cambiante, para Mario lo posible es la planeación, la linda lo urgente es la contaminación, para Alex lo urgente es la cultura. O sea, cuando se empieza a detonar eso podemos manejar unos mensajes donde haga sentido una narrativa para darle un cierre a eso, que esto no se sienta como cierre sino como un planteamiento *escribe en el pizarrón* que parte desde la persona hacia la ciudad, y la ciudad acá cierra con la idea de la bienal, es como decir "para Alex lo importante es la cultura, participa ... como se dice

Javi: ¿veintava?, ok, Google como se dice 20 en número romanos, como se dice la edición 20 en número romano (no hay respuesta) es la vigésima... es que no sé (empieza la discusión sobre cómo se escribe).

David: bueno la vigésima edición demos hacer un sistemita de mensajes, desde el individuo hacia lo colectivo y cerrar con la bienal.

Linda: tenía una duda, esta consulta...bueno no es una consulta, bueno esta participación con la sociedad va está pasando en marzo, da aproximada el primero de marzo es este viernes, la próxima semana tiene que ya ejecutarse, porque estoy pensando en etapas antes de la convocatoria, no sé qué existe, la etapa 0 ya tiene que estar esto, se tiene que ejecutar rápido

David: ahí te va, yo que creo que la convocatoria podemos lanzarla simplemente las bases, el logo, los colores

Linda: y esto cuando entra esto entra en el transcurso de las redes etc.,

Javi: tienes la foto del calendario tengo el calendario *va a su computadora*

Linda: porque lo más rápido que se me ocurre si ya está entrando marzo

David: no vamos a lanzar 100% todo, yo creo que va a ser, tiene que ser una evolución no una evolución tiene que ser programado para los lanzamientos que se van haciendo, bueno sí, después de la convocatoria, que se hace lo que sí es que debe ser importante es que esa semana tengamos la presentación con los conceptos bajados para poder ir a pitchear porque si no a dé cuenta si no tenemos visto bueno de ellos

Linda: ¿a Pitchear?

David si pues esto es lo que queremos en realidad ellos no saben nada ellos están urgentes

Linda: me imagine a pitchear entre nosotros varios

David si, bueno también se usa para eso, para ganar el proyecto, no, ya estamos haciendo

Javi: el segundo pitcher

David si ya empezamos, pero no está definido que vamos a hacer nada de esto, ni siquiera

Linda: es que les interese

Javi: ellos piensan que vamos a entregarle

David yo les dije eso porque van a hacer la identidad, pero para ellos es un logo y los tendones y lo que se necesite, le dije no vamos a hacer

Linda: con eso están felices

David esos tendones y los flyers y todo, o si se hace algo así como esto *muestra un panfleto* donde veas el programa de las conferencias esto lo haría the Ross, yo le dije dentro del sitio ya lo vas a ver así entonces de aquí se va a partir para que se hagan estas cosas, pero, creo que esto se ve bonito, pero no como una propuesta realmente de cómo de algo abierto,

Linda: pero se ve bonito

David se bonito,

Linda: tiene que estar para el día de la inauguración

David claro linda *lanza el panfleto y se pasa a la computadora*

Linda: me estoy imaginando que va a estar medio locochón

Javi: pues es que sí

David a ver Javi te voy por el slag dos archivos, es que unos también mucho están dentro de la logística porque apenas se está planeando, por eso no pueden lanzar los ciclos de conferencias y eso, porque no están hechos, pero se pretende que sean ciertos días en la mañana, tarde, noche, que sean en la nave generadores,

Linda: ¿hay un calendario?

Javi: sí va a haber un programa si quieres dejarlo ir, mandaron un sitio de referencia)

David ese sitio no lo he visto Javi,

Javi: lo vi la semana pasada porque ahorita estaba en... googledocs, siempre se me olvida el nombre de esto, ah no, es drive)

David googledocs, yo te lo pase en Evernote, te pase ya un rollo, lo debí haber dividido mejor en filas

Linda: ¿va a haber un cotorreo de tipos de eventos? Así tipos de eventos, así fichas de eventos, calendarios)

David podríamos visualizarlos de una forma cotidiana, con la identidad va a hacer más sentido todo, cotidiana me refiero a la cara de bato, fecha, nombre, y cuál es el nombre de su conferencia

Linda: no convencional calendario, podría ser cuadrangular

David pues podría ser cuadrangular, yo haría cuadrangular.

Javi: *le mueve a la tele* por ejemplo acá está la referencia es de conferencia de arquitectura que se hace cada año y tiene un formato de Keynote, seminarios, workshops, tours, mira el calendario de workshops lo tienen así, este es como lo de los solaríos, y acá el filtro que podría haber ido arriba y aquí ya es la vista de los eventos, pero sí, por lo que entendí no va tantos eventos, pero si va ser, cada quien va tener su lugar su fecha su lugar, su hora

David: que más hay aparte del programa

Javi: aparte del programa

Linda: bueno, creo que vi...

David: se parece el santa Catarina ¿el vi que?

Linda: de una base de datos, pero de los usuarios.

Javi mueve la compu

David: no, ¿por qué?, pues no más los usuarios de WordPress que entren a editar contenido, o sea, no vamos a hacer que registrar porque ellos pueden cambiar el evento y eso, ahora, hay un reto ahí que nunca han planteado pero qué tal si todo eso se archiva en un álbum, te acuerdas cuando lo deje en ambos que estábamos haciendo que queda un registro de un año, y al siguiente se duplica, la idea es que nos contraten el próximo año para hacerlo, pero, tener avance de que el próximo año se utiliza lo mismo y se queda el registro. Que más ahí que es eso *mira la pantalla*

Javi: es plan del evento, mira así se puede resolver

David Así podemos visualizar la identidad que tenemos

Linda: ¿qué es eso, se puede picar, es interactivo?

David es un mapita, para que veas que van a hacer en los pabellones

Linda: ¿los módulos no?

Javi: es una exposición las marcas supongo

David: si, pero esto no debe existir acá, a veces queda una.

Javi: aquí están los speakers, que no los ponen tan chidos, ahí están los speakers, pero ahí está una foto o algo, pero los que yo entre no más no

David Que más hay

Javi: Los speakers, el calendario de los eventillos, coworking, arquitectura, innovación

David: métete en menú eso de expo

Javi: ¿eso?, aquí es donde está el plan, estas son las marcas que están en el expo

David es que son unos 6 como todavía no pasan a lo mejor todavía no se le dan algunos usos, había que pensar bien una arquitectura, para que el sitio pueda tener una documentación de los pabellones, las sugerencias, si no imagínate *se para David al pizarrón y explica* en el programa el ciclo de conferencias, y luego los ganadores, los ganadores de Raidho el pabellón de no sé qué, y hacer una línea de tiempo de que cuando lo empezaron a hacer de la construcción, que queda el registro de lo que hicieron no solo la ficha ganadora, el nombre, que es lo que asocian todos los concursos quien gana y una fotillo, o que sea algo más documentado, hay que ver más la arquitectura

Linda: entonces y poner a los demás participantes o no solo los participantes, no solo como sucedió

David: que quede la bitácora de la bienal,

Linda: eso sería como una sección

David: pues más o menos, es el ciclo de conferencias para que veas las conferencias, para que veas fotos de la conferencia o el video, pero no me han dado nada, es que este ganador tiene una lista y unas fotos de cómo se construyó, una entrevista del que gana, son sencillas, son burbujas de contenido, bueno *mira la tele*, ahorita esto está mal, ya lo hicimos la semana pasada, podemos actualizar esto, que sea febrero que estamos aquí, que mejor lo recorro para acá pues parece que tenemos mucho tiempo pero no lo tenemos.

Linda: por eso te pregunto que sí en marzo tenemos que estar ejecutando las primeras etapas

Javi: ajá, hay que definir bien la primera etapa, porque realmente solo debería estar que es la bienal, lo que estamos pensando y la convocatoria, porque ya lo demás por ejemplo el calendario las exposiciones, los eventos ya bye. Ahorita apenas están viendo quienes van a hacer los speakers //

Linda: Entonces este es el producto que ellos están esperando el landing de //

Javi: la convocatoria, o sea, digamos que este es el plus que les vamos a proponer como Raidho y tan tan

David yo lo que creo que podemos avanzar sin tener contenido final para luego, o sea, lo que propuse aquí * le mueve a la compu* nosotros independientemente si tenemos la convocatoria de ellos, si se fijan ya estamos en esta semana, esta semana tenemos que presentar convocatoria e identidad integrada, ya estamos avanzando la identidad, la presentación y mostrar la convocatoria, pero no mostrar la que ellos pero para adaptarla cuando se empiece esto, va ser sencillo, porque no va tener mucha, no vamos a pretender mucho movimiento ni nada, solo que se vea bien.

Linda: pero ya va a tener el formulario para que empiece la identidad

David probablemente, el formulario es algo muy sencillo

Linda: ok, tiene que ver un rango muy cabrón para que llegue hasta octubre, o sea ya tiene que estar

David a lo mejor nadie se inscribe esta semana, pero, lo que aquí yo estoy poniendo, sección, aquí está de hecho como ya nos dijeron

Javi: es que son dos cosas, una es la convocatoria y todo lo de los concursos de la bienal, y la otra es la convocatoria de la participación ciudadana

David: con la participación ciudadana, hay que tener cuidado con esa para que no, para que la gente no se tripee, todavía no sabemos si lo vamos a hacer, fue una propuesta que yo dije que si lo ponemos en el sitio y decimos que participen, o vamos al centro a entrevistarnos 200 personas

Linda: La participación ciudadana tiene que ver con eso,

David: Eso es identidad

Javi: ¿Linda eso no es de ellos?

David no, la convocatoria tiene que ver con la bienal

Linda: pero eso no se ve reflejado en lo de la participación ciudadana más que en el sitio y los premios)

David La bienal no quiere formar una visualización de ahí no creo.

Javi: Cuando decías el pabellón Raidho era de visualizar todo

David si estaría chido, ya se va a sentir raro, que la bienal gane algo de la bienal de Raidho

Javi: igual sería la parte de como que el cliente, provee, como de socio

David pues sí de como nosotros queremos hacerlo, sería

Javi: ya ya ya, sería otra cosa

David si no se usan para la identidad, se usarían para un pabellón como tú dices.

Javi: tienes razón apremiar

David yo digo que hay que hacer algo muy sencillo no sé, el sentido de

Javi: el tiempo aprende

* sale Linda y ambos están en la computadora*

vid: ciclo de conferencias, esta semana debemos estar presentando esto y luego, pretenden que esta semana se lance ya la convocatoria ya sería el lanzamiento

Javi: la convocatoria solo únicamente las bases sin que la gente todavía se registre)

David: yo creo que nadie se va a registrar la primera semana, se lanza la inscripción, porque aquí también se debe lanzar ya el Instagram comunicar que ya está la convocatoria, ya debemos tener varias cosas ya bajadas para comunicar.

Javi: ya no tienes, las redes

David: no porque, es de the Ross, esto lo tiene el cliente, entonces no quería meterme en todo ese detalle aquí para no empaletarme al 100% pero si lo podemos hacer, porque si lo hacen los the Ross solos va a quedar raro, si lo podemos bajar sencillo

Javi: porque la estrategia de compañeros que proponías sería en la primera etapa o cual sería)

David: la primera te refieres aquí

Javi: ahorita digamos que es todo lo de la convocatoria, inscripciones

David: va, se van a doblar más cuando tengamos diseñado el sitio, o sea, vamos a seguir diseñando el sitio independientemente si tienen el ciclo de conferencias y los proyectos ganadores, podemos trabajar sin eso, ya que podemos visualizar ahí que proyectos y decir aquí va a haber un video puesto, aquí esta una descripción etc., también como ganan, primero, segundo, tercero ..., si les preguntamos eso podemos diseñando antes de que estén

Javi: igual ellos no saben nada de eso, o sea...

David: hay cosas que no van a saber

Javi: siguen debatiendo como esa vez en wework

David: sí estamos en febrero, estamos a buen tiempo, lo que no quiero es que nos esperemos a que ya les urja por ejemplo planear, y así se programa independientemente de que se tenga la información, por eso ponía como mes a definir el lanzamiento, hay cierto mes *buscando en el calendario* que se puede bajar conforme a los objetivos que teníamos en los otros archivos y, tenemos la fecha exacta de cuando se lanzan, pero, ya veo un front you back para tener esa información

Javi: digamos que ya no nos toma tiempo, ya es únicamente llenar

David: nosotros le haríamos el sitio, sería las fotos, etc., lo vamos a subir así, cuando esté listo el contenido, no vamos a estar moviendo el contenido eso se los deje muy claro, lo vamos a estar moviendo en octubre, de que sabes que no hay forma de poner un mapa, y pues no estaba en el diseño y nunca se habló, eso ya no.

Javi: y a todo el contenido, es problema de ellos

David: es lo que esperaríamos que, si sea, pero aquí estamos poniendo, la compilación y documentación es parte de the Ross, producción de materiales de identidad, entrega de

información, ellos que vayan hacerlo, no pueden hacer si no entregan la información de contenido, como lo que les estamos pidiendo es lo que nos mandaron de contenido no nos inventamos nosotros, lo hicieron ellos, buscaron la información y ellos lo recompilaron ya ni siquiera lo usamos mediano, , si lo deje muy claro, porque luego, tienes al cliente haciendo desmadres, el punto es que the Ross nos traería en corto también ahí, no es lo mismo que los traiga yo a que los traiga the Ross, porque ellos están ahí dentro (Javi: eso es lo que vi en las juntas que hemos tenido como siempre que es el contacto directo) nosotros también podemos tenerlo, pero, en ese caso yo si dije, para que salga, tú lo vas a talonear eso le dije

Javi: Eso no me preocupa porque su comunicación es con una persona y no como pasa con acción

David: lo que queremos es que validen ellos la validación de los posters de diseño, o sea que aquí ellos vayan diciendo ajustes que se puedan hacer, para eso, me gustaría que ya tengamos el status del proyecto para tenerlo bien, porque sería criticó aquí como quiera esta difícil entender bien los tiempos pero, yo veo que realmente tenemos estas 8 semanas para terminar el proyecto nosotros, en dos meses terminamos el proyecto que tiene que ver con el diseño y desarrollo y ya, solamente faltaría que ellos tengan el contenido y cuando se lanza.

Javi: el burst va a ser esta semana y la que sigue para sacar toda la información) sí, hay buen tiempo, porque tenemos en casi una semana definido casi el concepto solo falta creo que, nos debemos poner a trabajar una presentación vamos a ver como resulta, lo que me falto decir aquí *va al pizarrón* si te fijas empecé a manejar unos rectángulos con la información

David: ¿Pero cómo vamos a visualizar lo que compete a esto *señala parte derecha del pizarrón* y a esto *señala parte izquierda del pizarrón* de forma gráfica, ósea ¿Qué está pasando aquí? Yo veía que, Ah, aquí lo tienes *camina hacia la pantalla y señala* puse este punto, pero se me hace muy tipo, muy tradicional, de punto A al punto B, como *Uber* o etc. ¿Cómo podemos poner algo un poquito más, ya sea caótico o de

orden? Ósea que es la información que capta de arriba, que es lo que estamos visualizando, ósea aquí puse esta trama (señala imagen en la pantalla) simplemente para diferenciar, también esta esto, también está que puede estar arriba de las fotos, pero ¿Qué está pasando? Que, al momento de filtrarlo, o verlo completo ¿Cómo está el mapa? La información que tú puedes ver, ¿hay más azules? ¿hay más rojos? ¿hay más amarillos?*gestos con las manos* ósea a lo mejor este es, la gente es lo rojo, lo alterno es lo negro, no sé, y esto es lo azul, y esto es amarillo *señala el pizarrón en diferentes puntos* eso es lo que no he terminado de darle un sentido, para que se vea como lo que decía Linda o tú, que no es una consulta, si no, es una visualización de respuestas donde eso es lo rico, que mucha gente contesto cosas que tenían que ver con la movilidad, o los de la movilidad lo contestaron en las periferias *dibuja círculo alrededor del mapa en el pizarrón*, los de aquí no tanto porque estos contestaron más de la seguridad, o los de San Pedro contestaron seguridad, ese tipo de cosas que parece que son obvias va a ser más bien verlas representadas en color y forma sobre el mapa y que ya puedas mirar “Ah la gente contesto esto” eso es lo que yo creo que podría estar padre. Ahora no podemos controlar también que todo se vea como queremos, o a lo mejor sí, que comenten en la convocatoria, bueno, no convocatoria, en las preguntas, si son en línea que nos manden una foto, también podría funcionar eso.

Javi: También, podríamos hacerlo, ósea si viene siendo mucha exploración con los mapas de Google, también podría funcionar así, digamos, simple, porque nos ahorraríamos tiempo, porque no sé, cuando incluimos los mapas de Google que tienen mucho detalle parece como pedirle a la gente un punto específico, sin embargo si le pedimos a la gente un área o una zona se puede mapear más fácilmente creo yo, porque los datos que maneja son más generales y no quebrarían tanto con la estética que propones y sí, creo que con uso de formas, colores no estoy tan seguro porque me gusta la gama que manejamos como te decía, pero con formas, así sobre un mapa abstracto se vería muy bien y así no le pedimos tanta información a la gente como “Ubica tu colonia y tu área”

David: Un municipio

Javi: Aja, o también ¿en qué polígono de la ciudad estas?

David: A lo mejor ¿Un municipio no? Y ya tener un documento en donde vengan todos los municipios, y un botón que venga “otro” por si contestan de otra parte.

Javi: San pedro es muy pequeño por lo que tengo entendido y pues el que contesta en Tampiquito va a ser talvez el que contesta en la del Valle

David: Ahora hay que ver cómo hacer esa relación entre la totalidad de respuestas y el tipo de respuestas porque como bien ponías pueden contestar dos, bueno la unidad es esta *hace anotaciones comparativas en el pizarrón*, pero si contestan dos va a ser así, y si contestan cien pues ¿Cuál es la relación? ¿Eso se puede hacer no? Se puede visualizar con pixeles o con centímetros, depende de lo que se vaya a imprimir o e va a representar, vamos a pensar en el web, pero si son puntos, ya que son puntos, ya que son estos cien *circula el pizarrón* pero realmente cien contestaron una cosa, más bien 20, otros 20 otra ¿Cómo pasa aquí esto? ¿Cómo está encima? Podemos ver algunos ejemplos de este tipo de visualizaciones, hay una página *teclea en la computadora* que luego también te da un dolor de cabeza porque después te empiezas a imaginar cosas que igual están medio locas.

Linda entra al cuarto y toma asiento

Te pase unos ejemplos *a Javi* por ahí te mande el link, ahora, así como vimos ahorita el ejemplo de lo de las Vegas, que tienes un bloque de un video, creo que podemos tener un bloque detenido, o sea detenido me refiero a como si fuera un poster *apunta a la pantalla* y que diga “Quieres visualizar lo que se planteó para...” ósea lo que estamos haciendo y ya juegas con eso, o exploras, eso es sol como se filtran ahí las respuestas. A ver pon otro, ese creo que no aplica tanto.

Problemas técnicos para acceder al sitio web

Mira este, como se van prendiendo y apagando *haciendo referencia al contenido de la pantalla* o sea si tuviéramos un filtro y diga “Problemas de urbanismo” que la gente identificó y al darle clic sale la foto de la persona y dice “Las calles” y luego cosas de seguridad y que diga robos o asaltos, o sea no va a decir “la seguridad” como tal, pero nosotros vamos a categorizar en categorías, que son estas *señala puntos del pizarrón* que no sea toda una exploración hacia abajo, todo es nada más que prendas y apagues unos focos del mapa que diseñemos, y no sería maps, sería nuestro propio mapa, para poderlo manipular en otros formatos.

Javi: Si, porque llegar a algo así, ósea es posible per con mucho tiempo porque es algo específico

David: Si, eso ya es más científico, que es lo que decíamos, “Nosotros no queremos ser científicos, queremos darle una identidad que responda en vivo y que pueda llevarse más respuestas de la gente”

Los tres observan la pantalla, con el ejemplo interactivo de Las Vegas

David: Bueno Javi, yo creo que este (enseña pantalla de laptop) es como lo más parecido que podemos hacer, no tanto el scroll, pero sí que le puedas picar los dos tipos de filtro, unos que sean la acción urgente, alterna y posible y ver de dónde, de que municipio contestaron y luego las respuestas al darle clic y ves la foto.

Javi: Si, lo chido es que a diferencia de las Vegas nosotros si vamos a contar con mucho material

David: Bueno ese es el punto también, ¿Cómo le hacemos para que la gente que contesta en línea mande una foto? O nosotros ir a hacer las preguntas dos o tres días y cada uno que agarre 200 personas y decir “Bueno para este día la tirada son mil personas”

Javi: O podemos hacer, o sea, se va a pegar ambas respuestas, tanto las presenciales como las no presenciales, pero las que están en línea están mapeadas y las que se hicieron presenciales ya tienen la ficha con la foto y todo eso, o sea este morro por ejemplo *haciendo referencia al contenido de la laptop* y tienes todo iluminado que tienes todo lo que se dijo en línea, pero ya los destacados tienen su color especial y son los que les puedes picar, ya traen una ficha muy completa, pueden ser como historias destacadas, o cosas destacadas, que podrían ser las opiniones de los expertos.

David: ¿Eso me parece interesante, que tengas el contraste de lo que dice la gente y lo que opinan los arquitectos de Nuevo León no?

Javi: Como decías, que hay que también que entrevistar a los que saben del tema.

David: Si, por eso veía que hay algunos que son insignia, que son 20 pero se están comunicando entonces imagínate un parabus entonces sale alguien que puedan reconocer, que no sea precisamente alguien del gobierno, alguien que les hable a los arquitectos o a la gente porque a final de cuentas lo que queremos es que registren su proyecto ahorita y luego que visiten los padrillones. Eso es lo que veo que hace falta, yo lo que veo ahorita es que podemos ir al centro y ya hacer las preguntas y luego tomar fotos y sacar ideas de fotos y sobre la dirección de esas fotos ya presentar el concepto con eso, poder decir “Ya le avanzamos aquí ¿no?” las fotos van a ser como claro-oscuras, que se vea algo dramático pero que se vea el fondo de la ciudad, que se vea siempre un edificio emblemático entonces fuimos al condominio acero, en el barrio, estuvimos en otra zona, en San Pedro pero que se vea el concepto en el que esta, que se vea que esta la ciudad.

¿Vamos o qué?

Es que me da mucha curiosidad, realmente no en Instagram, buscar esas cosas, chocar con eso y decir “Bueno es viable no es viable” si se va viendo rica esa paleta, ya habría que ver como iríamos diseñando la ciudad, por ejemplo, yo diseñe el poster (apunta a la pantalla) pero como vemos la ciudad y los puntos, las respuestas y ya le da otro color, que ya me pase Paco realmente estos ejes (señala elementos del pizarrón) para poderlos ya contrastar con cosas de movilidad, cosas de identidad. Pues miren si te preguntan “¿Qué es para ti monterrey? ¿A lo mejor muchos fueron de gastronómicos no? A lo mejor ni esta ese eje dentro de lo que sean problemáticas urbanismo.

Javi: Si bueno, es que los que la gente escribe detrás de su teléfono es muy diferente.

Linda: Lo más posible es que sean markers

Javi: ¿Markers?

David: ¿Cómo markers?

Javi: O sea como pinpoints, o puede ser así como con trama, que cada trama te de información, si ya está de cierto color es que hay mucha gente, cosas así

David: Bueno pinpoints yo no vería tal cual, más bien son radios, así como esto (enseña laptop) porque el pinpoint es una unidad

Linda: A ver quiero ver ese ¿Cómo se mueve?

David: O sea, si una persona contestó es un punto, si contestaron dos...ah no es cierto, no, si serian pinpoints

Linda: Porque si quieres polígonos entonces tendrías que subsegmentar esos polígonos

David: No. No son polígonos, son municipios

Linda: Pero los municipios van a ser polígonos

David: Pero, haz de cuenta que cien contestaron, podríamos hacer algo como lo del Universal, así como la línea que hizo Daniel, lo de las bolitas (dibuja en el pizarrón) donde es de urbanismo esta cosa y hay cien respuestas, pero estas cien si las categorizas de otra forma se separan, es la misma persona que contesto la uno, de urbanismo, pero la dos contesto algo de cultura y la otra contesto algo de seguridad entonces se separan, pero si es lo mismo se juntan y entonces se hace una bola más grande pero ¿Qué tal si es más grande que el propio polígono?

Linda: Pus que se le aplique un máximo y mínimo

David: No, porque luego si le picas y ya hay ahí varios ¿qué te va a salir la foto? ¿puros puntos?

Linda: Ah si

David: ¿Cómo lo segmentas? Pues a lo mejor decir "Si es de tal, que solo salga en este" hay que hacer la base de datos

Javi: ¿Base de datos?

David: Si, es una tabla de Excel, de Google sheets en donde diga "Persona 1, polígono tal, municipio, respuesta 1, respuesta 2, respuesta 3, respuesta 4" y esas respuestas deben tener otro que está anclado a que categoría es, tu pues decir que las hamburguesas son algo que representa la ciudad ¿a qué categoría pertenece? Porque no te va a dar la categoría, entonces la base de datos lo que hace es que cuando los filtros se va a agarrar todos lo que contestaron en la 1 gastronómico, en la dos lo de seguridad y después tú le vas a dar muéstrame todo y a lo mejor al final no todos tienen un color, pero podrían ser nada más los colores que correspondan a lo positivo o a lo negativo, algo así.

Javi: Si.

David: Está medio ambicioso, pero me da miedo que dentro de lo ambicioso se salga también del objetivo, de que "No, es mucho pedo"

Javi: Mi temor es que ellos no lo perciban así

David: Por eso hay que vendérselos visual, cuando I platicas te van a decir "No perate wey" pero visualmente, que cada pieza en cada slide vaya haciendo sentido, yo vi como reaccionaron cuando Marcelo les enseñó esto (apunta a palabras clave en pizarrón) y todos dijeron "ahí está" nadie dijo "No, qué tal si la más urgente" todos se mostraron bien receptivos, no lo cuestionaron, pero bueno era un vato de ellos, acá primero hay que mostrarle la presentación a este Paco para que este de nuestro lado, posterior a eso, si complementa con algo, si no así la presentamos y creo que si nos puede ir bien, ahora que si no lo aprueban tenemos que tener un plan B y el plan B va a ser igual pero con personajes clave.

Javi: Digamos que es no involucrar a la población, pero si a los expertos.

Agencia 2

Ale: Debemos poner un celular para...

Hernán: Para el audio

Ale: ¿Qué le pongo...?

José Luis: Yo no sé cómo se ponen estas madres para...

Hernán: Nada más le pones el voice note

Ale: Yo no sé si...

Hernán: Nota de voz

Hernán: Ahorita ponemos esa madre ahorita solo, son las 11:42, ¿lo ponemos unos 15 minutos?

Intercambian palabras mientras la chica busca concentrada en su teléfono la nota de voz se estira e inicia la grabación de la cámara lateral.

CAMARA LATERAL

Ale: ¿Esta bien?

Hernán: Si, ahí está bien.

Hernán: ¿Entonces vamos primero con ...?

José Luis: Set 1

Hernán: Set 1

José Luis: Set 1, va a tener varias modificaciones. De un set tenemos que hacer tres sets.

Ale: Entonces que se va a...

José Luis: Por espacio, no tenemos suficiente, entonces lo que tenemos que hacer es de uno sacar tres, tiene que ser como un tipo lego, un rompecabezas o sea que tiene más opciones...

Ale: Bueno entonces...

José Luis: para ellos tengan más opciones, estén más seguros para ocho personas...

Señor: Seis u ocho – dice mientras acomoda minuciosamente en algún orden varias plumas sobre su pedazo de mesa-

Chico de la gorra: Puede haber entre seis y ocho personas

Hernán: Entre seis y ocho personas el primer set de...

José Luis: Primer set. El otro es conductor y tres invitados – lo dice un poco pensativo como su los contara en su cabeza- digamos para cuatro. Y el otro es solo para dos personas. Para estar dando ahí consejos y capsulas y todo hablando del producto que ya conocemos. Ok bueno entonces...

Hernán: El primero ya lo tenemos, bueno hemos estado viendo ya el mío y el este también...

José Luis: Ese fue el boceto que gusto.

Hernán: Este es el ganador – afirma mientras busca, revisa y saca papel tras papel de una tabla de apoyo para escribir- este es el campeón hasta ahorita y de ahí van a partir lo otros, ya sabemos que de ahí van a partir los otros... ¿tú tienes el otro sketch Ale?

Ale: ¿El otro sketch? – repite mientras busca ligeramente a su alrededor con la mirada-

Hernán: ¡Pensé que tú lo tenías... ah! Aquí esta, este suelto, pero aquí esta.

El sujeto, enseña a sus compañeros un dibujo del producto del que parecen hablar.

Hernán: Este es, este el campeón. ¿Dónde lo ponemos? Vale aquí lo vamos a tener – dice mientras coloca sobre la mesa el sketch- Lo voy a poner aquí atrás. ¿Ya tenemos el ... se tuvo que hacer... el cómo se llama? El desglose de esta onda que como le dijimos a ese "Olveda" se tiene que... que le vamos a apuntar ¿no? Hay que apuntar que eran los cambios y que era lo que se iba a mover en el segundo y estas en base...

José Luis: Es un sketch hecho a mano, y ya luego de aquí vamos a hacer el render ¿no?

Hernán: Sí, primero se baja la idea así y luego después se...

Chido de gorra: Si porque en un render te va costando \$3500 a \$4000 entonces... Tenemos que sacar primero a la idea

Hernán: La idea con la, con la carpeta de ... ¿Cómo se llama?

José Luis: No podemos hacer un render, sin primero acercarnos. Imagínate, nos va a salir en... jeje, hasta llegar el momento en el que el render te va a salir en...

Ale: ¡Más caro que... el cerro! Jejeje

José Luis: Te va a salir como en \$50,000. Pero bueno... Ok.

Hernán: En la pared de textura he...

Ale: Bueno entonces aquí para el segundo, para ir al segundo set nos vamos a ir con la misma... - dice mientras levanta el sketch de la mesa para señalar algo en él.

Hernán: A bueno del primero tenemos como vamos a salir con los puntos,

José Luis: Con menos colores ¿verdad? Bueno ahorita ya...

Hernán: Se van a colorear

José Luis: ok

Hernán: Los puntos son por ejemplo en lo que tenemos, esta como todo desglosado todos los elementos, eso es lo que estábamos haciendo ayer. Paredes de textura de color clara. Ya sabemos que tenemos paleta de colores como parecida a eso ¿verdad? Que podemos decidir, a lo mejor hacer va a ser... gris no va a ser, no quieren gris...

Chica: Esto sigue siendo... ¿estás hablando ya dos?

Hernán: No, solo del uno. Son el desglose de los elementos ¿no? Igual y chécate en tu lista de ... como del desglose que vayamos con lo mismo para que no se nos vaya a pasar nada, paredes de construcción y esa onda.

Paredes de textura: color claro. Hacia atrás ¿no? O sea, vamos a producto... toda la estructura de ... ¿cómo se llama?

Chica: De PTR

José Luis: Si para que dure porque si le metemos madera después va a estar como – gesticulando con sus manos de un lado a otro como si templaran-

Hernán: PTR ligero, en forma curva, las paredes van en... textura de color clara en MDF luego son de atrás para delante ¿no? Desglosándolo de atrás para adelante, el esqueleto luego el recubrimiento llevamos escapiel o no se – dice bromeando con los otros dos- no, no, nada más en el recubrimiento o sea lo que es en la estructura. Y luego ya después de ahí tenemos como los elementos de encima que son, que van sobre la... sobre la... ¿Cómo se llama? Ah sobre la pared, la pared back que serían am...

Chica: ¿Los bastidores?

Hernán: Paneles translucidos y bastidores. Paneles translucidos de tipo resaque con correítas como les decía. Y paneles pintados en la escala de colores, algunos van a transmitir luz y otros van a en, como más claros en la escala de colores en una composición así chida -dice mientras parece dibujar con sus manos la pared y escalar el largo de su tamaño- hacia el centro ¿no? Que nos guie hacia el logo, hacia el logotipo que vamos a tener en el centro. Salvo que, bueno, no se me acaba de ocurrir, pero pues esta chido que la luz y el color te lleve hacia el punto ¿no? Es algo que también se debe de hacer, al centro tenemos el logo de

MaryKay corte en CMC pintado en gris medio metálico como “es” o como “sand” ya veremos eso, digo con detalles que ya lo atenderemos en los toques finales, digo a lo mejor en los ajustes del render y esa onda, en “ahí sabes que no, mira “Coi” y si lo calamos como en unos blancos...”

Ale: Haber ¿estamos hablando del anuncio? -pregunta, pero afirmando. Y Sujeto le confirma-

Hernán: Del logo

José Luis: Si, el logo no se puede distorsionar nada, tiene que ser exactamente igual, o sea no se le puede poner algún acabado

Hernán: Tiene que ser puntual como viene en la presentación que nos mandaron ellos, en el manual de diseño, en el manual de la marca- afirma Chico de la gorra con la cabeza- que no se puede estirar, ni alargar ni bueno no podemos intervenirlo con nada. Tampoco debe haber elementos muy cercanos ni atrás ni a los lados para que no se, para que no haya distracción del logo. Que el logo sea... sea todo el centro de atención.

Bueno entonces ya tenemos estructura, paredes, los paneles que apuntan hacia el logo, el logo y luego tenemos en la curva el muro del centro, el logo in poquito separado del fondo, y por ahí vamos a tener... ¿Cómo quedamos que iban a ser esas líneas? ¿de acrílico o van a estar separados?

José Luis: Vamos a hacerle unos muros, para que se vea como más textura, o sea si lo tenemos así – ilustra tomando su celular y otro objeto de un tamaño similar y colocándolos bordes con bordes para formar como medio rombo o cuadrado- tiene como unos muritos aquí

Hernán: Pero o sea ¿van volteadas o van al frente? ¿van atrás no? ¿y salen?

José Luis: Al frente

Hernán: Pero luego va a estar como encasillado en logo

José Luis: No, no. Esto va aquí atrás- señalando en el dibujo

Hernán: O sea el muro dl centro sale

José Luis: No, no. Va así, este es el acrílico – dice ejemplificando con su teléfono como el acrílico, una goma de borrar como el logo ubicada en el centro en la parte alta del teléfono y con su otra mano señalando los os contornos de ambos lados del teléfono como los muros-

Hernán: Ah...al... ¿a paño?

José Luis: No, van realizaditos, para que se vena más textura ¿verdad?

Hernán: Yo pensaba en que fuera mejor como el de “rayol” el de metal con diferentes para destacarlo más, o sea el muro que está al frente y los dos estos que van a ir como iluminados o sea como en otro color, por allá detrás o sea que salga el logo hacia en frente, no aventarlo por allá atrás, wey.

Chico de la gorra: ¿Qué salga el ...? No, el logo sí.

Hernán: O sea el muro, el muro está desfasado de la curva entonces esta a curva así

El Chico de la gorra comienza a dibujar un croquis ilustrando su idea del muro el log y como este no se quedaría atrás como pensaba su compañero.

José Luis: O sea si tenemos la curva aquí, yo me lo imaginaba que fuera aquí plano y luego aquí los dos muritos. Que a final de cuenta este nos tendría que llegar más arriba, ¿si me entiendes?, o sea.

Hernán: Si, pero...

José Luis: Pero si wey que salga, está bien así

Hernán: O sea que salga del muro del frente, está mejor

José Luis: Si, así mero. Que salga y luego dejamos...

Hernán: ¿Iluminados a ambos lados?

José Luis: No, todo esto es iluminado, lo que está aquí- señala en su ilustración -

Hernán: ¿Y lo de los lados que son?

José Luis: Es un tipo de hoja de acrílico blanca, y se va a iluminar con luz para cambiarlo.

Hernán: ¿Por dentro?

José Luis: Sí, sí. No le de al lado puede ser estructura de madera con un tipo de formica. Para que así los "clouseritos" – con sus manos gesticulaba las formas y los lados - digo también se pueden hacer los muros así...

Hernán: No, no, no o sea igual y dime nada más...

José Luis: O sea si tiene el otro, nada más que se vea así alto, al lado.

Hernán: ¿Qué te iba a decir? Bueno...

José Luis: Pero...espérame, sistemas de rail. El sistema de riel se está saliendo este que tenemos aquí, este que tenemos aquí... va a salir hacia el muro. Este es acrílico, este es el... -mientras Sujeto y José Luis discutían entre pros y contras, Ale se levanta buscando algo cerca de la cámara lateral a ella-

Hernán: La parte de enfrente

José Luis: La parte de enfrente, esto es lo que se va a iluminar con una lamparita, se ilumina todo esto y aquí va el logo, ¿no? El logo sale tantito y luego los muros. Bueno los muros ya sería como... a lo mejor los muros podrían salir tantito ¿no?

Hernán: No, pero es que si los sacas luego vas a aventar el logo para haya hasta el fondo

José Luis: Podría salir tantito porque como sea a final de cuentas si aventamos esto para acá, al momento de llegar aquí este, ya casi vamos a estar a una altura plana wey. ¿Si me entiendes? - sin embargo, Sujeto escuchaba con paciencia, aunque negando con la cabeza-

Ale: ¿El cargador...?

Hernán: Ahh no ya dale. – Ale desconecta el cargador y el celular del Sujeto a su respuesta-

José Luis: O sea va a estar a una altura plana, ya no va a estar tan pegadito

Hernán: Si, no es que mira. Lo único malo es que bueno, digo no hay porque hacer tanto cotorreo, para que entren tus muros estos van a opacar el logo, el logo va a tocar esto y luego va a estar esto pa' atrás que quede esto pa' tras y ya. Para que este tenga más presencia al frente. - José Luis no parecía muy convencido con su explicación y frunce un poco el ceño- Es que si le pones los muros lo avientas para allá, lo olvidas para allá.

José Luis: Pero es que pueden ser muro no encandiladitos, wey

Hernán: Yo no veo razón para que estén ahí...

Ale: Pues ¿Dónde estarían los muros? ¿Al lado?

Hernán: No tienen, es que la neta, o sea, hay que resaltar el logo, hay que resaltar la marca. ¿Para qué les metes unos muros? Te le van a hacer sombra, te le van a...

José Luis: Es que, si tenemos este aquí wey, tenemos esta madre aquí, está saliendo este aquí así – decía mientras boceteaba concentrado en una hoja ilustrándole a Sujeto lo que él quería decir, pero Sujeto simplemente soltó un casi desesperando "Ajá" asintiendo a lo que el Chico decía- ¿O sea todo estaría acá plano?

Hernán: ¿Qué es plano?

José Luis: O sea, todo esto de aquí y así

Hernán: No, es curvo.

José Luis: Es curvo. Pero recuerda que aquí en este momento no vamos a tener tanta curvatura wey, por el espacio que tenemos.

Hernán: Claro, claro.

José Luis: Ahí estaríamos llegando un momento en que estas casi plano wey. Estas casi plano wey, eso, esto es totalmente plano, plano, plano, plano...

Sujeto interrumpe su contar de planos: O con una semi curva de nada

José Luis: Y luego por aquí nos va a empezar a ser la curva, entonces si sacas es esta cosa así. Así quedaría no 'más.

Sujeto después de quedarme mirando fijo a la ilustración boceteada por su compañero dije espontáneamente después de unos segundos: Fíjate que, los muros no puedo. Si yo los pongo así para que le vas a meter unos muros adornando que sean más presencia que el logo y que ese muro, o sea que estén pero que este, o sea sobre salga más...

José Luis: ¿Pueden ir aquí atrás? Pueden ir aquí atrasito -dijo como entre preguntando y afirmando al mismo tiempo.

Hernán: Si, si, ándale. Ahí están bien. Lo único es que...

José Luis: Si. No, no, no. Yo no estaba hablando de que saliera...

Hernán: Es que aquí tú lo pusiste como si salía -se excusaba apuntando ciertos puntos del boceto trazado-

Chico de la gorra: Si, pero ya estamos checando aquí que te puede llegar a algo totalmente plano wey. O sea, aquí vamos a estar plano, aquí no vamos a estar en curva. Si estuviéramos en curva, estarían desde aquí wey, pero aquí estamos totalmente planos, entonces aquí, algo así para que se vea más, como... como resaltar esto, de lo demás. - decía mientras garabateaba en su boceto y luego en el de su compañero, señalando varias partes. Parecía que por fin Sujeto había entendido la imagen que tenía José Luis en su cabeza sobre esos muros para el proyecto- Podemos poner algo aquí, o puede ser alguna otra cosa wey no sé.

Sujeto después de comprender la idea visualizada le parecía buena. Seguía diciéndole a su compañero que estaba de acuerdo en el lugar donde ahora se iban a posicionar los muros. José Luis seguía lanzando ideas para complementar el muro a las cuales Sujeto aceptaba convencido; ahora parecían estar ambos en el mismo canal. Mientras que Ale en todo ese tiempo se dedicó a observarlos y poner atención en cómo sus compañeros planteaban la posición de dichos muros. Miraba su hoja del prototipo ganador y luego volvía a ver al boceto de José Luis, hasta que por fin dijo.

Ale: Así como dibujaste la pared- sacando a sus compañeros de su conversación- va a estar el... el, donde esta el logo y luego dos muritos más... menos anchos...

Hernán: ...Y más atrás...

Ale: Y más atrás. O sea, digamos que se ven más altos los muros, uno ancho y otros... otros... más-repetía sin encontrar el adjetivo correcto para definir los muros-

Hernán: Si atrás tiene como un resaque ahí...

José Luis: Aquí lo complicado va a ser este - decía señalizando en su boceto- Bueno, aunque no es pedo, aquí también tendríamos que hacer... este pedacito tendría que ser igual que este. Porque íbamos a ver esta esquinita que va... que también puede salir iluminada. O sea, has de cuenta que veríamos esto- dice tomando del centro de la mesa un celular y formando con su celular en la otra mano un par de paredes que se unidas por un lado pero que al mismo tiempo parecían deslizarse. En su mano derecha sostenía el que él decía sería el de enfrente y era la pared inmóvil y el que se deslizada desde atrás es el teléfono que fingía ser al muro de atrás- Si tenemos aquí... este es el de enfrente. Tenemos este así, como quieres que salga... o sea estaría padre que esto también fuera iluminado o no sé, meterle también el rosa aquí de la misma pared.

Hernán: Es que es lo mismo. O sea, si tienes el mismo problema aquí en frente, y le das otro panel aquí y ya. -hizo sonidos y muecas de como rebotaría a luz- e ilumina todo como en cubo y ya ¿no?

José Luis: Como una caja. Nada más que ahí el pedo es que esa madre es bien pinche complicada para...

Hernán: Hay que producirle un perfil para...

José Luis: Un perfil, ajá. Que sea de... de la misma textura que vamos a tener a los lados. Nomás es una cajita y nomás esto sería lo único que brillara. Porque si nos metemos aquí en este pinche pedo wey... para pegarlo... es un pinche pegamento, que, que fastidioso.

Hernán: Aquí lo chido es que esto, tú lo tienes combinado por acá, o sea poquito pintado por abajo ya sea la que eso lo decidamos en el momento y los laterales te van a pintar un poco hacia *silbido* para destacar y va a ser como

José Luis: Yo pensaba a lo mejor no ponerlos en propileno

Hernán: Ah ¿así? – haciendo con sus manos una forma como si subiera a lo que José Luis asiente- Esta bien

José Luis: Nada más que le dé un poquito de vista

Hernán: Digo igual y que se pueda hacer un resaque por dentro, así como, así como que tenga el muro y que tenga una línea con diferente iluminación o sea de adentro para afuera wey. O sea que sea un muro pero que adentro tenga iluminación. O sea, muro solido de color...

José Luis: Es lo que te digo wey. La madera esta – haciendo una forma de cruz con ambas manos, cruzando una sobre la otra como si serruchara- Esta pinche maquina muy manoma para pelarlo a los hijos de la chingada

Hernán: Bueno yo estoy pensando en que esto sea una caja así- repite un gesto con las manos como si formara un cubo alto hacia arriba- tenga el propileno, tenga estos... todo debe tener perfiles de madera, MDF pintados y sobre eso va montado. O sea, no es puro propileno, si no o sea no se va a pegar. – continúo figurando como si pintara en el aire cada idea, como si estuviera haciendo cada acción que describía-

José Luis: Si claro, así es como se ve, así es como se puede. Así es como lo hacen, pero si es un... si es un pedo.

Hernán: No, no pegarlo plástico con plástico. O sea, tienes una cara y luego tienes un perfil del mismo color del back y luego tienes otra vez si quieres con ese mismo material, que no lo estamos, ya dijiste que no, sólido y como un resaque para ponerle luz y para que pinte hacia los lados un poquito wey... - Seguía haciendo en movimientos de las acciones en el aire como si pudiera señalarlo ya hecho-

José Luis: ¿Lo de enfrente? ¿Esto? – pregunto haciendo también señalizaciones al aire como si pudiera ver el mismo escenario que su compañero-

Hernán: No, por los lados.

José Luis: Por los lados...

Hernán: O sea, los de enfrente pueden ser solidos como quiera, o sea, no hay problema mira esta como... - empezó a bocetar en una hoja para ilustrar de la misma forma que lo había hecho Chico de la gorra anteriormente- yo creo que nos estamos enredando un chorro por nada.

José Luis: No, yo no.

Sin embargo, Sujeto continúo bocetando en la hoja para ilustrar lo que quería decir, José Luis miraba atentamente y Ale observaba más un poco más tranquila casi hasta distraída el boceto mordiendo una pluma en espera. Mientras Sujeto terminaba de señalar en su boceto explicando cómo debía verse para comprenderlo mejor José Luis pareció entender y dijo rápidamente.

José Luis: Esta madre no te la avienta manto wey. Recuerda que no te lo vayas a llevar como una...

Hernán: Esto es nada más un toque, más mi intención es que esta cosa ilumina

José Luis: Es que se ve enfrente wey.

Hernán: No, es que ya nos estamos revolviendo un chorro wey. La estamos parando por un detalle que no tiene caso

José Luis: Que se vea, que se vea aquí... que se vea entonces...

Hernán: O sea a mí no me interesa si se ilumina por los lados, la neta.

José Luis: Pues entonces lo hacemos... no, ¿por los lados no? Pues tu eres el que está diciendo wey que lo quieres en los lados para que pinte acá

Hernán: es que tu decías que le pusieras plástico acá...

José Luis: No, yo te dije que no wey...

Hernán: Solido, nada más, se acabó. – José Luis concordó con ello, parece que todo se había entendido después de un largo tira y afloja entre dialogo y dialogo entre ambos por esos muros-

José Luis: Esta madre... esta madre es la que se va a pintar, todo esto – señalizando nuevamente en su boceto- todo el cielo.

Hernán: Ok ya se acabó.

José Luis: Si, eso es. – Termino riendo un poco confundido, como si toda esa charla anterior pareciera haber sido para nada, alzando un poco los hombros mirando a Ale-

Ale: Bien, ¿entonces como quedo? Que no entendí

Sujeto interrumpió a José Luis antes de que pudiera empezar a hablar, lo hacían seguido entre ellos, parecía que su mente iba más rápido de lo que sus bocas, tanto que algunas palabras se escapaban antes de captarlas, entonces tenían la idea, pero no podían expresarla correctamente con palabras por lo que tartamudeaban tratando de alcanzar la palabra. Al final la respuesta de Sujeto fue simplemente "Nada, muro sólido" a lo que Ale respondió preguntando, señalando en el boceto de la hoja en la que sus compañeros habían estado dibujando y redibujando "¿muro solido?".

José Luis: Ajá -señalo uno a uno en su boceto y diciendo que es lo que sería de cada uno de los muros- muro sólido, muro sólido y esto nada más se va a pintar

Hernán: Se pinta con luz

José Luis: Ajá. Se va a pintar con luz

Ale: ¡Y la luz vamos a tener algo aquí abajo o se va a poner por dentro?

Sujeto y José Luis dijeron al unisonó

José Luis: No, no, no. Desde atrás

Hernán: Desde el interior, desde el interior.

Ale: ¿Entonces por aquí va a pasar el polipropileno? – seguía señalizando en el boceto para no perder el hilo de sus compañeros. A lo que ellos asentían-

Hernán: Ajá, al frente, nada más.

Ale: ¿Y estos son muro...?

Hernán: Del color del bar

Ale: A okey

José Luis: Igual que ese. Si porque no te lo van a... no lo pintan.

Hernán: Bueno... ese ya lo teníamos ¿no Ale?

Ale: Si

Hernán: Es eso, teníamos los planes es eso, los paneles son así como te decía – leía en voz alta cada punto de lo que parecía una lista para no olvidar nada- unos los con rayas, otros iluminados, con marcos pegados al ras de la pared; ahí vemos como no se van a hacer. La iluminación pues son los tres tipos de lámparas, unas son como más... una curiosilla ahí como brillante, otras más tranquilas como en un color flat, un rosa pastel o un color que contraste con el fondo. Que no se nos pierda con el fondo. Con este va a ser todo el fondo entonces deben tener color... podrían ser, no sé, ayuda con los colores ya habría que checarlo. El sillón es para nuestro primer set, es para cuatro plazas, es un sillón grande, que a lo mejor es van a caber

cinco, pero ya apretados ¿no? Tiene cuatro marcas. Emmh... - Iba enlistando y revisando uno a uno mientras Ale asentía a lo que ya se había hecho. Sujeto leía rápidamente la lista y solo paro un momento para tomar aire y seguir- Ese lo vamos a hacer nosotros. La mesa-esquinero también. La mesa también es de nosotros. Pues todo el mobiliario. Dos sillones individuales, una mesita, un taburete que vamos a ver en este, yo creo que vamos a hacer dos o tres taburetes, pero aquí nada más vemos uno. El tapete que es decoración, el florero, flores y la base que es construirla de madera, se ensambla en cuatro partes ¿verdad? Porque no podemos la podemos armar toda y meterla ahí, la tenemos que llevarla y ya ahí se fija pues es la que siempre van a usar. Yo recomendaría que siempre usen esa luz, porque pues imagínate andar, o la podemos desarmar ¿Crees que quieran tirarla de una vez sobre el piso?

José Luis: No, lo que quieres es que se vea bonito.

Hernán: Ok. Entonces la base tiene la opción de que la usamos con alfombra, se quita alfombra y tenemos ¿Qué? ¿Otra alfombra?

José Luis: Otra alfombra, sí.

Hernán: Hay una pintura, bueno tenemos una pintura que es la parte interna la vamos a dejar preparada... ah, pero tu decías de lo de las uniones ¿verdad?

José Luis: Lo de las uniones va a ser un desmadre ahí vamos a andar después “¿Oye es esto se va a iluminar? ¿se va a iluminar?” No wey, ese pedo es más pedo

Ale: Si, pues todavía un día que esta igual y no pasa nada

Hernán: Porque lo que podemos hacer es...

José Luis: Pintura no, si ahí esta...

Hernán: Es pintura de tráfico. Es pintura como la de epoxica

José Luis: ¿Cómo vas a eliminar las líneas?

Hernán: Ah pues si queremos eliminar las líneas, si ellos quisieran tener el piso y eliminar las líneas, les tenemos un gráfico en las uniones, los cuadros de colores, así como del mismo color que la paleta como si fueran... o sea los pintamos de diferentes colores. Una de rosa, una de azul...

José Luis: A mí se me hace más pedo eso.

Ale: O podemos ofrecerles el servicio que tu decías, de que, si quieren, o sea se va a desmontar tal después y se vuelve a va a montar luego. “Y sabes que no tenemos alfombra” bueno entonces ahí si podemos proceder a pegar... o sea pegarles a las tarimas ...

José Luis: De hecho, si son muy pesadas las tarimas...

Ale: Pero...

José Luis: Agarrar la línea ahí...

Hernán: No, pero pues las hacemos...

José Luis: Bueno digo ¿entonces lo proponemos así?

Hernán: Es que ya estamos...

Ale: A mí se me hace que... - dijeron Sujeto y Ale al mismo tiempo, interrumpiéndose el uno al otro-

José Luis: Se me hace más fácil, poner un tapete y luego poner otro tapete wey y luego montar...

Hernán: Se me hace más fácil no proponernos, pero ellos querían una opción diferente de piso. Si ponemos una alfombra y otra alfombra pues es lo mismo nada más que de otro color y no esta como que muy chido

José Luis: Entonces le metemos otra cosa, no sé, algún tipo de duela o algo

Hernán: La duela se rompe, esa madre se rompe, es MDF.

José Luis: Si juntamos cualquier maderita ahorita si wey, si hablamos de una madera que vas a soportar 10 personas arriba wey.

Ale: Y no creen que sea, en vez de un queso en cuatro ¿no puede ser un queso en dos?

José Luis: Un queso en dos ...

Ale: O sea, media luna y media luna

Hernán: No es completamente redondo, es una elipse más o menos.

Ale: ¿Que sea micha y micha?

José Luis: Pues mide nada más 8 metros ¿no? ¿Cuánto es lo que tiene?

Hernán: Como 6 x 4

Ale: Y viene sobrando la ... la "desa" por si se ocupa

José Luis: Mide 6 metros... no tienen espacio para sacarlo por una puerta eso no te van a caber...

Hernán: O sea, lo único que digo es, mi punto de vista... bueno un punto de vista viéndolo desde el punto de allá es... es que ellos quieren dos opciones, nosotros les damos dos opciones; si nosotros les damos dos alfombras, pos es lo mismo con lo mismo, yo lo veo así. O sea...

José Luis concordó y dijo: Pues entonces le metemos un piso wey

Hernán: Haber... si nosotros pintamos esta base y le proponemos algún diseño, como en las uniones, para disfrazar un poquito las uniones – escuchaban José Luis y Ale con atención- puede funcionar uno con alfombra y el otro con piso. El piso es de ... ¿Cómo se llama?... de tránsito, lo puedes pisar, no se ralla, es como epóxido pero no es ... para que sea más fácil...

Ale: ¿La tarima de rayobi...? ¡Ah! No, pero es que esa...

Hernán: Un color gris wey, pintado de un color gris y luego una alfombra clara y ya, se entregan esas dos opciones.

José Luis: Ta' bien wey si, así mero

Hernán: O, se me ocurre, pero...

José Luis: Bueno ahí, el único pedo es el de las uniones wey, o sea, las pinches uniones...

Hernán: Es que se van a ver mal, no van a quedar así, quedan super exactas ¿verdad?

José Luis: Pero la...

Hernán: Pero no, o sea...

José Luis: Es lo único, sería cubrirlo con algo, yo sé que si se puede poner... Si pones un piso, si pones un piso y tienes la unión aquí al momento... si esta es tu tarima ¿verdad? – comenzó entonces a explicar tomando otra vez objetos y haciendo – yo se tienes la tarima aquí, para unirlos, si vas a unirlos estos dos, si vas a unir estas dos tarimas, aquí tienes la línea es lo más sencillo es... si vas a poner un piso... es meterlo un poquito separados que quede así y el otro embona con este ¿no? Y de aquí para acá lo sacas y luego es la unión; puedes tener el piso y ponerlo así. Esa puede ser la otra, pero si están felices con la alfombra...

Hernán: Pues acuérdate que la idea principal es que hay que ser cambiante, así que si les dejamos la alfombra todo el tiempo o les cambiamos los colores ya no esta tan cambiante. Esa es la única...

José Luis: Entonces le metemos un piso, cotizamos un piso...

Hernán: No, es un piso, para eso, sabemos hacer cosas que no necesariamente tenemos que poner un piso...

Ale: Si lo hacemos con tapa de MDF...

Hernán: Un piso lo pone cualquiera...

José Luis: Tapas de MDF te lo, te lo van a...

Hernán: No, MDF se rompen. Es que la pintura se me hace bien, imagínate una pieza bien pintada wey, o sea ¿no te lo imaginas?

José Luis: Si, si me lo imagino, lo hemos hecho mil veces. Pero yo lo que intento decir es de que es algo muy sencillo esto, es algo muy básico wey...

Hernán: No, quieren cambios. Quieren cambios.

José Luis: Y por eso se va a... quieren algo practico porque a lo mejor nosotros no lo tendremos que instalar, si nosotros lo vamos a estar instalando pues que chido, pero va a ver otra gente que lo va a estar instalando ese...

Hernán: Pero si va a estar pintado abajo quitas la alfombra y ya tienes otro piso, pones otra alfombra...

José Luis: Ok. Entonces pon el piso y ponemos la alfombra. Ponemos piso gris y piso...

Ale: Pero si ponemos alfombra, sería la tarima ya con la... con el piso ya instalado

José Luis: Ya con la con el piso ... si luego a las alfombras se les tendría que poner un pegamento- Ale y el Chico de la gorra se interrumpían terminando sus ideas- para instalarla en este caso...

Hernán: ¿Y cómo querías poner la otra alfombra pegada?

José Luis: Con el spay, le pones un spay

Ale: ¿Pero no pesara mucho la tarima? ¿Cuándo la pongan y quiten del piso o al menos que sea piso de plástico?

José Luis: Se tiene que ir armando. O si va pintada, pues no, no pesa.

Hernán: Pero si le vas a poner unos puntos., bueno hay que checar los colores, se manchan sin ningún pedo. Al momento en que lo pegues te va a agarraste toda la mugre, sigo si esa es la idea, o sea si ese es el plan...

José Luis: Por eso es como un... unos toquecitos de pegamento de la ese... ¿Cómo se llama? El 13M y ya pones la alfombra encima ya te queda así sin pintarla.

Ale: ¿Con velcro? ¿o es mucho pedo así?

Jose Luis: Puede ser con velcro, pero lo que no me gusta es que queda como levantadita. Nada más con esa madre, como usamos las lijas, ¿si has visto las lijas?

Ale: Pues sí, se desmonta igual como en el piso

Jose Luis: Como la lija que...

Ale: Pero que no esté todo el embarradero ahí...

Jose Luis: Nada más le pones tantito, lo usas y ya. Luego ya se lo quitas y ya

Ale: Puede ser

Jose Luis: Puede ser. Pero bueno, si quieren nos pasamos a otro y eso ya lo vemos

Ale: Entonces ¿lo del piso nos esperamos o checo ya lo del piso?

Jose Luis: Checa nomas la pintura

Hernán: Pues tenemos la alfombra la pintura no, solo es una... -parecía más absorto escribiendo en su lista -

Ale: Ah bueno entonces no sería piso

Hernán: No, es el, es el... la tarima, el triplay con acabado, así como super liso, pulidito, pintado; así como si fuera un piso de plástico has de cuenta, esa es la onda.

Ale: Bueno

Hernán: Ok. Y luego de ahí nos vamos, bueno, eso ya es un detalle; la parte de enfrente pues un colorcito ¿no? Ahí en el perfil de la tarima. ¿Qué más? Bueno los muebles, es hecho aquí, diseñado y hecho aquí, más o menos con las propuestas que les andamos. Y lo único aquí sería... pues eso es todo. Es todo lo de ese set. -En este momento bajo la voz como leyendo muy rápido y fue aumentando la hasta llegar a la parte de los cojines- Eh papeles translucidos, otra paleta de color, los taburetes, el sillón de cuatro plazas con cojines, los cojines pueden ser rosas o pueden tener flores, grises o ya veremos eso cuando nos vayamos acercando más a los términos de decoración.

Pisa alfombra de color, mesa de centro con flores, que sean flores frescas, trataríamos de que cuando vayamos a montar pongamos flores frescas y ya. Pues este es el primero, ya tengo más o menos un número ¿verdad?

Ale: Sí, de ese, sí.

Hernán: Ok

Ale: Ya nada más nos falta...

Hernán: Puede que quede nada más... apuntar, ¿Qué falta? ¿los cambios?

Ale: Sí, del cuarto.

Hernán: Bueno ¿me puedes ayudar a apuntar los cambios? Nada más para... decidir aquí ... la paleta de colores

Ale: Me habías dicho que el sillón cambiaba, ¿a cuantas plazas va a cambiar? -pregunto Ale a sujeto, que a su vez pregunto a José Luis- Iba a ser de cuatro

José Luis: ¿El de cuatro?

Hernán: Sí, cambiaría a dos plazas. El sillón de cuatro lo convertimos a sillón de dos plazas. – Ale asintió con la cabeza y siguió escribiendo- Lo que te decía es que estos estuvieran nada más sobre, o sea que... que fueran módulos del sillón, si lo ves de cuatro, pero son módulos y sacas dos y lo haces más chiquillo o lo dejamos en tres...

José Luis: Y estas madres, ¿cómo van a pegarlos? La chingadera esa, si va a ser en la misma hoja...

Hernán: No, ¿Cómo que va a ser en la misma hoja?

José Luis: O sea, en el acrílico, en el... en el... back este que tenemos, estas madres – decía señalando en la hoja de su compañero-

Hernán: Estas se quitan y se ponen...

José Luis: ¿Cómo?

Hernán: Doble cara o así

José Luis: Doble cara. – repitió convencido y después de un segundo de meditación dijo- Va a estar caliente por el otro lado.

Hernán: Se agarra más

José Luis: ¿Sí? Ok

Hernán: O le hacemos algo, no sé, a mi lo que se me ocurrió fue doble cara, como lo más fácil. Bueno ¿Qué otra cosa Ale?

Ale: Yo ya estoy en el set 1, de esos, de los cambios...

Hernán: Bueno, vamos de atrás hacia adelante, es la misma estructura, es el mismo fondo si...

José Luis: De hecho, esta madre, si estuviese chido, namas el puro marquito... de esa madre iluminada. Como sea tenemos dos hojas ¿verdad? Cotizadas. Ale.

Ale: Eh... ¿polipropileno?

José Luis: Ajá

Hernán: Eso... sí, está bien. – visualizo y luego dijo complacido- Te digo, bueno, Ale...

Ale: Sería estructura igual, fondo igual, eh... la...

Hernán: Quitamos todos los...

Ale: Los... ¿los paneles de madera?

Sujeto - levantó los brazos, abriéndolos como si detuviera una gran pared invisible-: Quitamos todos los bastidores y los cuadritos se le quitan, y ahí se van a colocar postes con publicidad de ellos

Ale: ¿Cuántos van a ser? Bueno ya veremos cuantos postes...

Hernán: Sí, sobre todo que sea en dibujillo. Digo postes nos referimos como la... el manual que nos mandaron, estilo, así como... como... callejeros, bueno no, no son como callejeros; son como fashion... así chidos- decía describiendo los postes mientras ilustraba atentamente en su hoja- tienen frases motivadoras por las mujeres

Ale: Ok, bueno, entonces ¿Qué va? Del anuncio, ¿cambiaría?

Hernán: Cambiaría. -Respondió contundentemente y después de una pausa agrego- ¿Por qué no le metemos el logo negro wey? Un logo negro de MaryKay

José Luis: Sí, ya lo...

Hernán: Porque los marcos esos creo que son negros, tiene el manual como negros, los marcos con letras negras, entonces puede que este chido ahí contraste con el otro negro...

José Luis: Sí, ya lo checamos a ver si, va a ser con... pero cambia...

Ale: Sí, va a haber como tres, bueno es el mismo logo, pero en diferentes colores verdad.

Hernán: Sí, esta rosa, negro y gris.

Mientras hablaba Ale se levantó de su asiento y fue a la parte de atrás volviendo con unas hojas. José Luis parecía inmerso en su trabajo en su computadora y Sujeto seguía escribiendo en su hoja. Cuando Ale regreso después de sacarle punta a un lápiz Sujeto continuo.

Hernán: Bueno, continuamos con los pasos del... set...

Ale: Set 2...

Hernán: Set 2 ¿verdad?

Ale: Sí.

Hernán: Entonces, tenemos misma estructura, mismo back, mismo color... chingado, pinches colores, ¿por qué se les quiebra la punta? – pregunta para sí mismo y continua- Es que estos colores son chafiyas, no más que estos me los regalaron...

Ale: Bueno no sé, ¿estos jalan?

Hernán: Esos funcionan nada más que este color... aquí tengo está bien Ale gracias.

Ale: ¿Los bastidores salen?

Hernán: Salen y colocamos marcos con postes... de... su marca con frases, pues con las frases que manejan ellos – Ale hizo un sonido de aceptación y todos continuaron en silencio cada uno con sus cosas en la computadora. Después de un minuto de silencio Sujeto pregunto sin levantar la mirada- ¿Qué más Ale?

Ale: Mmmm... pues de ese set...

Hernán: ¿Ale?

Ale: De eso tenemos la estructura...

Hernán: Bueno el logo cambia, cambiamos el logo. Y ya estamos en la transformación ¿no? En la parte de atrás- Ale asiente- Salen lámparas – dijo como como si preguntara al mismo tiempo, Ale asintió seguido tecleando y luego de un suspiro Sujeto continuo- salen lámparas, estaría chido tener un par de lámparas como, a lo mejor un par de lámparas como esas colgantes que sean negras así – con sus manos hizo una figura plana- como de plato así, negras sí.

Ale: Entonces...

Hernán: ¿Cómo ves? – pregunto a José Luis-

José Luis: Esta bien, esta con madre...

Hernán: El sillón se transforma, ¿verdad? ¿Ese ya lo tenemos Ale?

Ale: ¿Serian igual tres lámparas?

Hernán: No se unas dos. O tres para tener una al centro y otras dos a los lados – se quedó en silencio viendo arriba de Ale como visualizando, hizo una mueca y luego se centró otra vez en su dibujo-

Ale: Tres lámparas... y luego el sillón se... ¿me habías dicho del sillón que...?

Hernán: Se convierte a dos, a tres plazas. Digo para no limitarlo a dos exactamente, que te quede como a tres plazas

Ale: OK – otro momento de silencio concentrados en sus cosas-

José Luis dice algo inentendible y Ale responde

Ale: “palabra” ¿Cuáles?

José Luis: Los que están ahí afuera

Ale: Ah ya. Los que están allá haciendo “palabra”

José Luis: En claro se ve muy chido

Ale: Sí, ahí va. Ya les dije que pusieran lo de la madera, el vinil. Y me... dijeron que a lo mejor tu querías que al final lo pusieran como “el vagón/dragón”

José Luis: ¿El que? ¡¡Ah!! si. Si, sí, sí. Con la pistola...

Ale: Pero yo les dije que se esperaran tantillo hasta que ...

Hernán: ¿Con el sellador?

Ale: Iban a hacer una prueba en una madera aparte y que no se vaya a hacer como “palabra” encima del banco

Hernán: ¿Le van a poner sellador? ¿o que es con la pistola?

Ale: Con... porque puse... le quieren poner... como tiene el calor... en ... donde escribes. Entonces...en el escritorio. Y José Luis me dijo que... bueno le dijo al Oscarito que con a lo mejor, con el “galón” pega mejor y así – Sujeto hace un sonido de que escuchaba mientras sigue coloreando con concentración en su dibujo- Pero le dije que, hiciera primero un prueba en una madererita para que no se vaya... por si no salen las cosas como esperan que no se pegue sobre el banco, nada más que no se si ya hicieron la prueba o no

José Luis: ¿Cuántos ...como se llaman... cuantos – aclaro su garganta sin apartarla mirada de su pantalla y siguió- ¿Cuántas madres de estas de cocina tenemos? Las que van arriba ¿Cómo se llaman?

Hernán: ¿Gabinetes?

José Luis: Gabinetes. – repitió y asintió-

Hernán: Ehh... dos wey. Dos y la campana.

José Luis: Tenemos dos y la campana...

Hernán: ¿Para qué? Para lo del...

José Luis: Para lo del otro...

Hernán: ¿Lo del otro set?

José Luis: Mhm... estoy con la cocina ya.

Hernán: Ok. Entonces le decía, aquí tenemos ¿verdad? Cambiamos mesas, cambia mesa esquinera y mesa de centro...

Ale: Ok

Hernán: Y...

Ale: ¿Tapetillo va a haber? Bueno...

Hernán: En el primero si va a haber tapete en el segundo... pues sí, también.

Ale: ¿Entonces aquí va a ser un tapete y aquí va a ser otra alfombra?

Hernán: Ehh... en una va a ser, el primero va a ser alfombra y el segundo va a ser piso, o viceversa, no sabemos muy bien en cual vaya a ir el piso y en cual va a ir la alfombra. Digamos que en este va pis, porque en el otro ya teníamos la alfombra ¿verdad?

Ale: Si.

Hernán: ... en el primero.

Mientras Ale seguía revisando y tecleando los pendientes de sus listas en su computadora murmurando para ella cosas de la lista para no perder; a Sujeto le llamo la atención lo que José Luis veía intensamente en su pantalla de computador, y finalmente pregunto.

Hernán: ¿Qué estás viendo wey?

José Luis: Estoy checando, los otros sets.

Hernán: Ah ok. Hay que hacer "oración incomprensiva" ¿o qué? Ok Ale...

Ale: Los cojines pues también cambian ¿verdad? ¿O si podemos jugar con los mismos? Bueno es el mismo sillón entonces se puede

Hernán: Pues les podemos dar la vuelta, es lo que... los hacemos de dos caras y ya. Bueno estamos en sillón ¿verdad? Ya se convirtió en cojines, las mesas ya cambiaron, tanto el florero, ehm... entran dos taburetes y sacamos un sillón Ale de los enviúdales; ¿ese es en el segundo set? ¿en la segunda forma verdad?

Ale: Si.

Hernán: Ok. Entonces dos taburetes, sale el sillón.

Ale: Sale el sillón y entra...

Hernán: Los taburetes. O sea, nos quedamos con un sillón, dos taburetes y el sillón grande – Ale escribía y asentía al mismo tiempo- Un sillón individual, dos taburetes y un sillón grande, ¿sí?

Ale: Ok... digamos que cómo si fueran cinco, pero para cuatro

Hernán: Si, sí. Eso no. Para no estar ahí como apretados, de que "ay nada más tenemos esto"

Ale: Pues cambio de decoración ¿verdad?

Hernán: Eh... pues para la decoración, tenemos el florero y la lampara. Cambiamos... si, florero, lampara, flores...

Tocaron la puerta y Sujeto grito sin voltear su mirara de su trabajo, "Pásenle". Entonces cuando la puerta se abre volteea.

Hernán: ¿Qué onda Carito?

Caro: ¿Qué onda? ¿Qué hacen?

Hernán: Nada. ¿Qué hay de nuevo?

Caro: Oye te preguntaba “palabra” escuela

Hernán: ¿Y onda? ¿qué te dijeron?

Caro: No han respondido

Hernán: Pero ¿cuál es?

Caro: De ¿” cuatro really”? una cosa así...

Hernán: Ah ¿de “D.F.O reality”?

Caro: No sé cómo se pronuncie. – ¡Dijo en voz baja, pero Ale y José Luis saltaron con un unisonó ah!

Ale: Ya se cual.

José Luis: ¿Y marcaste o qué? Carito

Caro: Mande WhatsApp, porque tenía WhatsApp.

José Luis: ¿Sí? Ah está bien. ¿Y si no te contestan?

Caro: Si no me contestan, pues les marco.

José Luis: Ok. Si márcales a ver que...

Ale: Hay uno aquí por el Tec creo. Y otra en San Agustín

José Luis: Hay uno allá por Colinas, ¿Cómo se llama? Hay dan también ese tipo de cursos

Hernán: ¿Sí?

José Luis: No recuerdo -En ese momento Caro se disponía a irse cuando al voltearse José Luis le dijo- Oye Carito ahorita que llegue Karina vamos a imprimir eso, ¿sí?

Caro: OK, sí.

José Luis: Igual y déjame le marco, para que nos avise cuando ya esté aquí afuera y no se vaya a estacionar, en una de esas mejor que pase mejor por ti y ya se lanzan.

Caro: A bueno.

José Luis empezó a escribir el número, mientras Caro salía de la habitación despedida con un “gracias Carito” de parte de Sujeto y José Luis. Cuando la puerta se cerró, Sujeto le pregunto a José Luis.

Hernán: ¿Por qué preguntabas lo de los gabinetes wey, de la oficina?

José Luis: Para transformarlos

Hernán: ¿Voltearlos o qué?

José Luis: No, no, no. No voltearlos, pintarlos...

Hernán: Nada más lo que no tienen cara

José Luis: Los agarramos nada más pintarlos, para cambiar el color.

Hernán: Ya, ya. – después de oír dos intentos fallidos de llamar por parte José Luis dijo- ¿Marcando a Karina?

José Luis: Si

Dijo en voz baja y siguieron todos concentrados en sus propios trabajos, en silencio por minuto

Hernán: ¿Qué más Ale? ¿Qué más falta por cambiarle ahí?

Ale: Mas o menos ¿qué tamaño van a tener las ilustraciones apestándolos con los costos?

Hernán: 1.50 x 1.50. Así pensando en un tamaño redondo como 1.50 x 1.50, sí.

Ale: ¿Los imprimimos como poster o algo así?

Hernán: Si. A lo mejor ellos nos los dan ya...

Ale: Ah bueno, ok.

Hernán: Pero como quiera hay que...

Ale: Los otros los hace aquí Fer ¿no?

Hernán: Si. Hay que tomar en cuenta que, pues hay que cotizarlo ¿no? Bueno igual al final ya lo vemos, vamos sacando el puntado, y ahorita vamos poniendo los números porque hay muchas que hacer...

José Luis: Esa es caja de luz wey, ¿si, ¿no? Pensada para unos postes

Hernán: Pues lo imprimimos en... traslucido.

José Luis: Tiene que ser caja de luz pa' que se vea el... para que se vea también como...

Hernán: ¿No tiene focos alrededor? ¿tienes un plano abierto?

Ale: Ah, no.

Hernán: Lo tenía abierto en una presentación, sí. ¿Cuánto va de tiempo más o menos? -pregunto al final señalando con la cabeza el teléfono-

Ale miro la nota de voz aun encendida y respondió: 37 minutos

Hernán: Ah ok

José Luis: Bueno pues ya es terminando con esto

Hernán: ¿Qué se oye?

José Luis: ¿Tu teléfono wey?

Sujeto mira de lejos su teléfono y responde al mismo tiempo: No

Ale: ¿Cómo qué?

Hernán: Como bzzzzzz* (zumbido) ¿Qué está llorando algo?

José Luis: Es tu teléfono ¿no? – ambos levantaron la mirada viendo el teléfono, pero parecía no ser eso y continuaron con su trabajo cada uno-

Hernán: Ya esta Ale ¿verdad? Todos los elementos de este ¿o no?

Ale: Se me hace que si. Si tengo que buscar de ese, pero... Es que sí, la misma estructura, lo que quedaría nuevo serían los bastidores, pero no sé si se "palabra" con la...

Hernán: En la primera...

José Luis: ¿Con la que?

Ale: ... ¿acrílico y ya?

José Luis: ¿Pero en cuál?

Ale: En los bastidores

José Luis: En los bastidores. Usa una caja de luz, un anuncio luminoso, va a estar... si ¿no?

Hernán: Si, o sea, que la publicidad no sea... es que estuve viendo...

José Luis: "Cuelga/Huela"

Hernán: Digo, igual que los principales sean así, y metemos a lo mejor unos en un formato más chiquillo, otros que sean como normales ¿no? Así como postes bien chidos...

José Luis: Pero, a ver, ¿tienes la foto? – le pregunto rápidamente a Ale. Quien levanto una hoja, que no era la que buscaban y entonces Sujeto dijo que” estaba en el otro” y se agacho a buscar entre él y su compañero sentado a su lado. -

Hernán: dos cosas, querían que siguiera teniendo más o menos el mismo formato de que... mira, por ejemplo – y tomo el dibujo que había levantado Ale y lo comparo con el que acababa de sacar que tenía en su otra mano- en este quedaron hasta acá; entonces a lo mejor podrían ir aquí, y que como quiera tenga otros... no nada más dos, que tenga algunos otros...

José Luis: ¿Cómo estos dos? Entonces que te parece si nos vamos con estos dos... que es lo que, ¿o querías meter más por todos lados?

Hernán: Es que quería meter más

José Luis: ¿más?

Hernán: Ahh. Como esto, mira chécate... O sea que tengan, así como los dos principales, y ...

Ale: ¿Pero lo de los libros ya no estarían? -José Luis asiente

Hernán: ¿Lo de los libros? Si

Ale: Para ubicarlos – señala algo en el dibujo de su compañero

José Luis: Has de cuenta que se hace una caja, se hace una caja como una estructura...

Hernán: Yo creo que sería algo como esto – enseña el ejemplo de una imagen en el monitor de su pantalla de la computadora, Ale se levanta y se acerca a ver mejor el apoyo visual de su compañero- en otros estilos, es que hay varios hay más, estos son... ¿si los viste? Los rosas- pregunta a Ale

Ale: ¡AH ya! Que estén como medio volando. Ya. Está padre.

José Luis: Pero igual, ósea como esos, ósea similar, es un decir...

Hernán: Si, pero con la...

José Luis: Esto está bien chido porque son como la... los campeones ¿no? Que van a estar ahí bien chido

Hernán: Si ¿Dónde los pondríamos? ¿ahí, acá o acá?

José Luis: Parados

Hernán: Hasta acá hasta afuera. Y acá los otros ...

José Luis: Y acá que se vea.

Hernán: Yo creo que aquí, y acá que se vea y complementar con uno de esos

José Luis: Ese sería... en... en la caja de luz. Nada más lo que de luz nada más lo que de leds

Hernán: Si. Digo, ponle “saing” de 1.50 x 1.50 en la caja de luz son par ¿no? - se estilo el rostro como cansado, y siguió- llevamos un par de esos y aparte algo así como estos -termino señalando nuevamente su monitor

José Luis: ¿Cuántas mamparas va a tener eso? ¿Cuántos metros? ¿Cuántas?

Hernán: Como seis, o siete metros. O tal vez nueve con la curva -José Luis repitió mientras escribía- de altura unos nueve metros tiene que ser, porque pues tiene que ser que este ahí libre la forma

Trabajaron en silencio, cada uno, en sus cosas por casi un minuto, cuando uno de ellos intranquilo soltó

José Luis: Porque estoy pensando que si la caja esa, para que ilumine todo, no pueden ser delgadas las micas, tendrían que ser... pero no se vería chida si esta gruesa

Ale: Pues es que la única cuestión ahí es que...

José Luis: Ajá, ¿si te acuerdas? Que se va a ver, así como *buuuzzzz* las líneas. Entonces a lo mejor lo que se tiene que hacer ahí es que si tenemos la mampara esa, agujerarla, y ya teniendo el agujero pues se hace todo lo que quieras. Serí meterle el acrílico, el destornillador y ya nada más sería el poste, ahora sí que por enfrente ¿no? Del lado de donde esta todo el diseño. Porque si no, nos va a quedar una pinche cajota así. Y pues el chiste es que se vea realzadito, pero no tanto. Entonces donde van a air exactamente esas pueden ir dos en medio para tener 1.22 y 1.22. Y al lado de hecho tener el 1.22 con esta perforada y esta perforada – José Luis seguí explicando y bocetando los lugares de cada cosa en una hoja a Ale- es que, si tenemos esto, pues sería seis mamparas y serían 1.22, 1.22 y 2.4 y luego a mano derecha tenemos esta 1.22 y luego del otro lado, tenemos la otra de 1.22 y esto

Ale: A bueno ¿pero de todos modos habría más chiquitos o grandes?

José Luis: Eso es lo que hay que checar bien ahorita

Hernán: No tienen que ser iluminados los más chiquillos. Pueden ser de otro estilo

José Luis: Si no pueden ser iluminados, se ponen ahí mismo – Sujeto acento- Y esta madre ya la ponemos con la lamparita ahí colgada. Hay que checar bien la médica de alto.

Hernán: Unos 3 metro de alto yo creo wey

José Luis: Unos tres, porque si vamos a tener la tarima, para la tarima lo más probable es que agarren un poquito de... pues que se agarren pues, así como son las tarimas no

Hernán: Ponle unos 10 de atura. Decíamos que unos 20

José Luis: ¿20? Se me hace que es más grande -Sujeto pareció incrédulo- Serían como unos 40- Sujeto pareció estar de acuerdo- Por si agarran piso. Ya ves que estas como arriba de la tarima. Unos 30-40 y de ahí hay que darle los tres metros pa'riba

Ale: ¿Entonces va a ser de tres metros?

José Luis: Si va a ser aquí, tiene que ser de tres metros y tres metros

Ale: Entonces va a consumir más material. ¿o serían tamaño normal?

José Luis: Si. Tamaño normal

Ale: ¿Doble o que le sobre?

José Luis: Doble. Que le sobre es mejor a que haga falta. – después de unos segundos de observación- Entonces se van a hacer cambios con cortes y formas ¿verdad?

Hernán: El primer set ¿alfombra? Ah, pero tenemos tapete ¿no? – pero antes de que José Luis pudiera responder agregó- es que si hay una alfombra de comercial esa que es mi peluda es peluda de comerciales es más como un gris muy claro ¿verdad?

Después de un minuto de analizar y observar el dibujo Sujeto dijo

Hernán: OK. Pues te es Ale – dijo extendiéndole un dibujo- quedo igual al otro nada más especificamos. Hecha le un vistazo así rápido si quieres y luego vuelves a dibujar el otro... es el mismo y ya el tercero es super sencillo, nada más déjame lo checo. Igual y tu dale una recesada para cualquier duda dile a José Luis o a mi. - Ale acepta- Que, si nos falta algo, si le pusimos de más.

Ale: ¿Este es foto o silla? Este de aquí- dice señalando en el dibujo

Hernán: Si. Es otro sillón o silla. Yo estoy considerando el sillón, nada más que no lo dibuje ahí también. A lo mejor pueden ser un sillón y unas sillas, y unas sillas un poquito más... es que usualmente son sillón y sillas ¿si te acuerdas? Que es madera y tienen sus cojincillos como su fuera un sillón, pero es madera. Creo que estría padre una de esas que tenga madera y algún tapizado como del como del mismo color rosa, un tono como...

Ale: ¿Muy MaryKay no?

Hernán: Si, no. Es que estaría padre. ¿Crees que estaría padre que tuviera ahí unos logos? Que tuviera gráficos Ale, de corazones....

Ale: O cojines también. O sea, bueno hacer este pero otra cosa. – le devuelve el dibujo a Sujeto para que incorpore en el dibujo los ajustes que discutieron mientras termina murmurando- se vería padre.

Sujeto le pregunta a José Luis. ¿Nos puedes con seguir de alguna manera algunos cojincillos que de alguna manera tengan estos gráficos?

José Luis: Si, hay que escoger unos cuatro cojines, cinco.

Hernán: Que tengan... ¿te acuerdas de los corazoncitos, de los labiales, de todo eso? Para los sillones estaría muy difícil

José Luis: ¿Estará muy de niña ese sillón?

Hernán: Porque si no podemos hacer la referencia, así como todo blanco que viene que tiene flores.

Ale: Estaría padre.

Sujeto y José Luis siguieron hablando sobre lo bonito de las sillas que Sujeto tenía como apoyo visual en su computadora. Les gustaba especialmente una que decía Sujeto ser de madera y con cojines.

Hernán: Sabes que Ale... ahorita que terminemos esto... bueno me estoy acordando ahorita... hay que checar los canvas, mandaron los renders en sketch render y revisión. Le voy a mandar tres muestras, para que lo vean – Ale responde ajá- Oye no hemos mandado nada de eso ¿verdad?

José Luis: ¿Qué cosas?

Hernán: La muestra de remisión

José Luis: Ahorita se lo mandamos

Hernán: Son la 12:33... o sea que a la 1:30. Como máximo. Tenemos una hora para terminar.

Des pues de un minuto de silencio, Ale y Sujeto decidieron terminar el proceso entero antes de cortar la grabación. Y Sujeto agrego dirigiéndose al aire/ a la cámara.

Hernán: Pues un poquillo adelantado el proceso que quería, ya estamos como en la... ¿qué parte sería esta? De este proceso

Ale: Sería como otra definición ¿no? Como la tercera

Hernán: La lluvia de ideas, y luego el diseño, la propuesta... ósea la propuesta y luego el diseño de la propuesta, lo presentamos y este es el rebote.

Ale y Sujeto parecieron concordar en enumerar sus procesos. Mientras José Luis hablaba por teléfono nuevamente con la chica sobre algo de la mesa y sobre si podía llevar a Carito. Cuando terminaron de hablar estuvieron cada uno centrado en sus cosas por unos minutos, mientras sonaba la música, cuando Sujeto recordó

Hernán: Le dije Alex lo de los bultos de cemento

José Luis: ¿Que dijo? ¿Qué fue?

Sujeto haciendo su voz un poco aguda:" ¿Para que los vas a usar cabrán?

Ale: ¿Alex?

Hernán: Alex Martínez... "Alex no te quito mucho tiempo, ya sé que has de andar en friega, pero... "¿Qué paso perro del mal?" – todos hicieron una cara entre de risa y entre muy sorprendidos después de un rato de silencio otra vez

José Luis: No entiendo de qué manera se va a realizar el de... puntos principales, abanicos, con unos focos, empecemos con una toma media de un foco fundido, por el lado izquierdo inferior entre un brazo para cambiar el foco, el foco enciende e ilumina una sala, espacio. O sea ¿de qué manera... va a estar

amarrado el abanico arriba? Porque es bien sencillo, lo pones en primer plano y ay aves la sala ¿no? Pero lo que me molesta es que en otra toma el abanico tiene que estar iluminando la sala- Ale no parece entender y José Luis continua- Es una sala... es una sala ¿no? Esta es la primera. Tienes el sillón tienes todo, no sé si necesitamos una estructura, así como la habíamos hecho ¿no se si te acuerdes? Una, así como en forma de "L". Si la cámara se pone aquí vemos un poquito que entre nada más la mano cambia el foco fundido, lo quita y luego y a nada más, pum* prende el foco y tenemos que ver la sala iluminada. Entonces ¿de qué manera, lo podemos ver? Yo sé que si nos los tenemos a primer plano aquí los tenemos en nuestro primer plano.

Ale: Pues con unas estructuras ¿no? Una estructura y dos abanicos. Con una que esta puesta arriba, set listo y con una estructura aquí se pueden hacer las tomas- decía mientras hacía ademanes con las manos-

José Luis: Si, pero estamos hablando que va el sillón... es una sala completa.

Ale: Pero va a ser una toma muy cerquita ¿no?

José Luis: Si, hasta eso esta sencilla. Pero el otro lema es que no hay una estructura donde colgarse...

Ale y José Luis seguían discutiendo como poder colgar ese abanico en una sala que se supone que tendría que esta con una toma más abierta. Se arrojaban una idea y el otro decía sus desventajas y viceversa. Hasta que por fin Ale pareció dar con la respuesta con unas estructuras macizas y unos banquitos. Entonces Sujeto entra en la discusión para preguntar sobre el tipo de foco, y que tal vez eso pueda dar la iluminación que parecen necesitar en toda la sala, aunque él dice que tendría que ser cosa del fotógrafo.

Después de haber concluido la discusión sobre cómo se tomarían esas tomas por como colgar el abanico y como tener en cuenta la luz para las lámparas, pasan otro rato en silencio para confirmar y aclarar puntos otra vez Ale con Sujeto sobre el dibujo bocetado en la hoja. Juntos terminaron de ajustar puntos como los cojines, el número de taburetes y la cotización de los sillones.

Hernán: Yo que ya le damos corte a la grabación ¿no Ale?

Ale: ¿Ya? Ok

Hernán: Oh bueno dime el tiempo

Ale: Lleva 1 hora y 9 minutos

Hernán: Esta bien.

Ale: ¿Sí?

Hernán: Entonces ese ya... haber préstamelo- estiro su mano para recibir el dibujo con el que estuvieron trabajando, era como un croquis, un sketch- yo creo que ya de aquí parte todo

Ale: Si

Hernán: ¿Esta bien? – pregunto dirigiéndose a José Luis-

José Luis: Si ya con eso

Hernán: Ya tenemos todos los elementos, ya está hecho, esta decidido este. Bueno y está aprobado por el cliente...

José Luis: Ya la otra semana

Hernán: Ya lo estamos rebotando, estamos haciendo los ajustes, y pues ya está listo este, ya no 'más seria organizar lo posterior ¿verdad? Bueno ya con eso deja le pongo stop al de acá -se levanta para apagar las cámaras, mientras Ale suelta un alegre "bye" sin dejar de ver su celular.

Agencia 3

Pablo: Es un experimento de un amigo que está estudiando el design Thinking, está haciendo la tesis en aplicación de design Thinking en las agencias.

Flor: ¿qué es lo del doctorado o lo que está haciendo?

Pablo: está haciendo la tesis en aplicación de design Thinking en las agencias.

El objetivo de esta presentación o junta es contextualizando y ponernos al corriente en Thermolistic, ayer tuvimos una junta el equipo de redes sociales y digital para ver la parte de la campaña, pero este es el anteproyecto que estamos haciendo con ellos, entonces esto se llama, con Thermolistic, a ellos le vendimos a diferencia de otros proyectos solo la primera parte del estudio que se llama visualización y definición de problemas, se lo vendimos separado, entonces hicimos el módulo muy bien que padre, continúe con lo que sigue, durante un mes estuvimos sumergidos en ver cual eran las causas del proyecto, entonces, ante el proyecto de acción o sean no es un estudio teórico, cuando atreves del proceso convergente divergente, aprenderemos de nuestro cliente, conoceremos la industria, a los competidores y a los usuarios entonces, vamos a seguir este proceso de lo largo de estudio si bien ahorita, empezamos esta etapa de entender del cliente empatizar con él, las necesidades definir el problema, estar aquí.

Ahorita estamos aquí entonces empezamos otra vez el lente donde ahora estamos investigando el entorno, las ascendencias, la industria, las competencias, modelos a empezamos a seguir y volvemos a cerrar para luego empezar a prototipar, entonces lo que fue de resultado de este estudio, de esta primera etapa, una nos ayudó a entender más a la empresa porque hay un desmadre detrás, tienen muchas marcas, el cuate es muy emprendedor como que hace las cosas sobre la marcha, entonces cuando cerramos el proyecto me dice "bueno, vamos a darle porque es el futuro de mi negocio, o sea, necesito una lineación estratégica de que hacer, porque hacerlo y en qué tiempo" básicamente es el resultado el objetivo del anteproyecto.

Al principio fuimos dividiendo la empresa en dos columnas vertebrales, en termo cosmética y dermatología, la termo cosmética son éstas competencias que están en valle oriente de depilación, depilé, neoskin, o la marca del spa que te hace los faciales, son productos muy comerciales por decirle así, pero Jorge tiene el ego del doctor, tiene que hacerlo un doctor un dermatólogo o cosmeatra con le pusimos ahí el termino SBD1D Bajo la supervisión de un doctor, entonces ellos se jactan decir es que la gente viene aquí porque somos expertos en tema y aun cuando sea una depilación hay un experto detrás, adelantándose, no los quiero sesgar a ustedes, pero al final de cuentas, sí que padre pero el gran mercado no está yendo contigo, el gran mercado se está yendo a valle oriente, está yendo a cita con donde sea, entonces, la parte de termo cosmética y por el otro lado esta dermatología donde se dividen 4 sub áreas, estética, quirúrgica, oncológica y médica. Y dentro de esas subáreas están todos los productos que ellos manejan, esto es solo en Thermolistic, entonces es una oportunidad de negocios un modelo de negocio, esta eucare, esta Bloom, y clínica de vanguardia.

Beto: Yo sigo sin entender que hace cada una de esas marcas

Flor: los cuatro hace algo.

Pablo: Bloom es la farmacia, Eucaria es un centro de investigación que está dirigido por Marcela Manson, que es la chica que es la que ha estado dirigiendo, haciendo investigación y protocolos. Protocolo es que llega la farmacéutica *empieza a escribir*.

Beto: Eucaria, es una investigación y que otra cosa.

Pablo: y se extiende no nada más por dermatología, también hay

Priscila: Deberíamos hacer le mapa aquí ¿no? Pero Thermolistic no es la mamá, o sea, no hay una master Brand, ¿son todas separadas?

Pablo: entonces eucaria,

Flores: se divide en 3

Pablo: hasta ahorita no hay una marca rectora debajo ¿no?, eucaria es parte del centro de investigación

Priscila: son 4 nada más

Pablo: hay otra, pero aún no me lo ha mencionado, es algo del cabello y tienen una marca de productos, que están metiendo con cannabis.

Priscila: ¿eso no entrará aquí?

Beto: son Manny brands, porque apenas los iban a empezar a hacer que no tenía ni marca ni nada.

Pablo: Bueno voy a dejar pendiente las áreas que toca Eucaria, le vamos a preguntar a Marcela Manson, que es un centro de investigación no solo es dermatología, es un centro de investigación que toca ciertas padecimientos o áreas médicas que giran alrededor de la dermatología directa o indirectamente, entonces Eucaria, el negocio es una presentar a Thermolistic, está conformado, por la Dra. Minerva que es la mamá de Jorge y ella es la eminencia entonces, a su vez Jorge, un dermatólogo joven que tiene 37-39 años y también ya tiene su doctorado y ya se está haciendo una carrera, que está asociado con la señora Mildred dermatóloga, Jorge, Mildred, creo que hay alguien más que se me está escapando, son ellos tres, Mildred, Minerva y Jorge, entonces Eucaria, es un centro de investigación que presenta a Thermolistic como expertos investigadores, el hecho que un doctor sea investigador lo pone en un reflector, de "órale están creando investigación"

Priscila: o sea si hacemos un mapita sería como el de abajo, o solamente.

Pablo: Entonces eucaria, funciona a través de los protocolos, llega a una farmacéutica queremos probar un medicamento con un grupo de pacientes, prospectos lo que sea, empiezan a aplicar medicamento experimental

Beto: ¿apenas va a empezar?

Pablo: Tengo entendido que ya lo han hecho anteriormente, Eucaria, la campaña que estamos haciendo ahorita es de eucaria, pero como todavía no tenía página web, y después él nos reveló, que su objetivo más importante no eran las 3-4 personas del protocolo sí no llevar a Thermolistic o 50-50 los objetivos, dijimos vamos a montarla en Thermolistic, y después se dio el momento me dijeron ya me aprobaron la publicación del comité, podemos hacer la publicación de "quieres un año de tratamiento gratis", lo vamos a diseñar con el logo de eucaria, pero lo vamos a publicar en Thermolistic.

Priscila: ¿Y eso para qué?

Pablo: es como si mauret, tuviera un convenio con un diseñador y es parte del equipo, se vale.

Entonces clínica de vanguardia es un cowork de doctores que es un lugar físico donde están, tú vas a Thermolistic, pero llegas a clínica de vanguardia, o sea si hay un letrado, pero cuando tú vas a consultar, pero hay gente de otros doctores que no tienen que ver con Thermolistic, el lugar en el centro médico Delta y dentro de ese lugar esta clínica de vanguardia, esta Bloom, Thermolistic y eucaria ¿ok? Hay gente que hay...

Beto: Bloom es la farmacia de alguno de estos o es una farmacia independiente.

Pablo: pues el de Thermolistic a algunos doctores de clínica de vanguardia llevaran pacientes principalmente

Beto: ¿Pero es de Thermolistic?

Pablo: es de Jorge

Beto: Pero no es que sepamos que Bloom es públicamente la farmacia de Thermolistic, o es una farmacia especializada que es solamente...

Pablo: Públicamente no hay una relación pero la gente asumiría porque está enfrente y los doctores ahí te recomienda no sé si digan en la consulta esta es nuestra farmacia a lo mejor dicen es una farmacia, entonces tú vas a ir a la recepción y hay una paciente que está esperando una consulta con el pediatra, no sé si hay pediatra ahí tengo las especialidades, bueno, Jorge entrego esta clínica de vanguardia de alguna manera todo está conectado clínica de vanguardia con el objetivo de tener personas chingonas que se volvieran investigadores, o sea más o menos, como lo que hacemos, lo que queremos un cowork de diseñadores bien chingones que participen en proyectos de Wasabi, pero ellos le pagan la renta a Jorge, por los espacios esto más o menos le funciona y él dice que es lo que menos le interesa, entonces Thermolistic es el proyecto de Jorge, Minerva, Mildred sin embargo ...

Beto: entonces es clínica de vanguardia

Pablo: físicamente no hay una correlación entre

Beto: No, es como cualquier otro doctor, es como si fuera un cliente...

Pablo: así es, entonces aquí Jorge dice estoy teniendo problemas con Mildred, entonces es una persona volátil, entonces hay que entender esto como parte de su personalidad, ahorita la campaña que estamos haciendo en Thermolistic, que en realidad es de Eucaria, Jorge dice "estoy teniendo problemas con mi socia, Mildred nos bajó el cover picture porque me dijo "que se le hacía muy fea la imagen" "ay es que es una persona que se está rascando" en realidad es tema de ego, porque la campaña va muy bien, entonces ella ahí dice "oye espérame, mi Facebook de Thermolistic lo estas usando para la campaña, ella no ve que también le va generar pacientes acá, porque la gente va consultar a Thermolistic, no a Eucaria, hay un tema de ego entre los doctores hay mucho ego siempre, entonces él me dijo Jorge "muy probablemente nosotros vayamos a crear nuestra propia marca" préstame el sharpie, acá en Thermolistic hay algo que el mismo no entiende es la parte de la consulta privada sino el nombre del Jorge y Minerva, como quien tienen la incertidumbre dice si ellos potencializan su marca, entonces nosotros como Doctores crecemos nuestra marca, o Thermolistic, o hacemos una nueva donde no esté Mildred porque él si se ha expresado que Mildred es muy buena, pero pudiera haber alguien más, en algún momento me dijo "Mildred es como una maquina" entonces, Eucaria, el centro de investigación, Bloom que es la farmacia, y lo del cabello, entonces volviendo acá.

Priscila: Entonces aquí ¿Qué pasaría si hacen esta marca o no sé qué sería de como que sería potencializar estos dos nombres? ¿Qué va a pasar aquí con Mildred? ¿Ya no va a existir Thermolistic?

Pablo: Eso es de las cosas que se tendrían que considerar, si se va a cerrar, si se va a potencializar, si se va a potencializar como la consulta privada, pero, el gran negocio es los productos cosméticos, ahí es donde hay que entender, es lo que tenemos que hacer el estudio de mercado, para saber la demanda de los productos cosméticos, por ejemplo, eso de los monitores es buenísimo para ver que tanto ha crecido la industria de los productos cosméticos o de los productos, no tanto los cosméticos, yo considero más los reportes entonces *se para a lado de la tele*

Pablo: todo eso lo hace Mildred, ella es buenísima en retiro de lunares, biopsias es muy buena, estética rejuvenecimiento, esto hasta lo puede hacer lo hace lo inclusive Iris, Iris es una cliente nuestra fue con que cerramos el proyecto, e Iris era la administradora de Thermolistic, pero ella se independizo, ella sigue estando ahí, pero ya no trabaja para Jorge, consulta aparte, Iris hace Microblending, Micropigmentación, Jorge no la ve como una empleada, pero la ve como una aleada, porque está trayendo mucho tráfico por las consultas de Microblending, estas cosas lo ha más ya la mamá y esto todos, nos han externado que el producto estrella a vender es el acné, y así como están ordenados es el orden de interés para ellos, ahí les va el planteamiento de lo que estamos haciendo "se va y sienta", estos son los números de Bloom que han ido bajando, Bloom acaba de lanzar su página en línea la verdad está bien gacha, ellos quiere, tiene la intención de comercializar más productos, pero no hay una estrategia, o sea, me di cuenta, hablando solo con las chicas de la farmacia nos dicen "no hay una estrategia comercial, los doctores se juntan los productos, se quedan aquí en stock y los doctores no desplazan esas productos, cada uno ofrece un producto distinto, y no se ponen de acuerdo entonces hay veces donde podríamos vender un producto que sirve para lo mismo pero el doctor ya está casado con un producto y se lo vende, y no lo tenemos, o de que viene la paciente y va surtir 7 productos, nos faltan 3, y no surte nada, porque prefiere ir a un lugar donde puede encontrar todo al mismo tiempo", entonces hay una desconexión entre Thermolistic y Bloom donde pudieran capitalizar cada uno de los pacientes con Bloom (Priscila: ¿Y este también está dentro?) está enfrente (Flor: ¿entonces se puede ir buscando lo que el doctor te dice, e ir directamente a Bloom?)

Beto: El problema como estos doctores que están aquí no todos son socios de aquí o aquí, ellos también los mandan a comprar una marca en la que ellos tienen convenios.

Pablo: Luego también hay que ver cuál de ellos colindan porque algunos no son dermatólogos, entonces, es una farmacia de dermatología será acá va a ver personas, médicos, otorrinos, bueno, fortalezas es que tienen una experiencia, reconocimiento de los doctores, hay relación con las farmacéuticas, tienen apoyo con los productos difusión directa, disposición renovable, estructura, red de conexión.

Las debilidades es que no se cuenta con un flujo de diseño y experiencia bien diseñado, las ventas podrán incrementar, solo tienen el 60 % de la ocupación, la Dra. Minerva hace esperar hasta 2 horas a sus pacientes, pero como es chingona, la esperan, y es porque también como es muy humana, se queda platicando con sus pacientes, hace toda la consulta.

Priscila: Es muy común en todos, yo cuando fui con la dermatóloga fue porque me la recomendaron y también se tardó como hora y media, y yo ya me quiero ir, porque la consulta dura 5 minutos, y también es

bien platicadora, es como si fuera tu amiga de toda la vida, que chido que te hable, pero te quita el tiempo que perdiste.

Pablo: entonces esta es la definición del problema, lo que termino haciendo para mí, para nosotros, lo termine haciendo yo, el problema es iterativo, que es, que aún se está definiendo así, pero a lo largo del estudio pudiera evolucionado conforme va pasando esas áreas de oportunidad, o sea, lo que yo definí como el problema es el problema de negocio carece de una estrategia contundente en el portafolio de marcas, de que "ah vamos a trabajar en Bloom, donde mayor portabilidad y mayor oportunidad, desde la selección de los productos y servicios más rentables, y el esfuerzo estratégico e innovador, si ya vimos que con Bloom hay oportunidad podemos crear algo alterno, a la farmacia convencional, un tema multinivel un tema multinivel, no sé, entonces, y hay una carencia de conexión estratégica entre las marcas, para lograr un aparenta miento ideal, desde el diseño de las experiencias hasta la publicidad en boca en boca, el primer statement es lo más importante el modelo de negocio carece un modelo de negocios con las marcas. Y luego ya viene con eso, aquí le fue aventando unos como, el módulo fue contratado individual al de visualización tenemos que aventar carnaditas, pero, la metodología te dice que aún no propongamos soluciones todavía, pero dice que pudiéramos hacer, pudiéramos incrementar la incidencia de compra, o sea una primera idea es que se desprenda de Thermolistic, una marca comercial que estuviera fuera, que ofreciera, depilaciones, bótox, la parte estética, pero, entre lo hibrido entre algo comercial de que sabes que hay un experto detrás que no te lo está haciendo una chava que fue contratada, entonces como podemos crear una marca que bajo sentido medico sea soportada por especialistas médicos, se presente más comercial, otra estrategia es una arquitectura de manera más sólida, mejorar la experiencia de compra en la era digital, ahora es más importante porque cuando fui a hablar con él me dice "cuanto me va costar una renta de un local" no que 20 mil pesos, y con las adecuaciones son como medio millón, es como el caso de fortex, es el principio que vamos adaptando si la innovación no es viable, deseable, no es asequible no es innovación, como hacemos más con menos con los recursos que ya tenemos, la investigación va pretender crear nuevos canales de ingresos, la mejor manera de lo que ya tenemos, así va el estudio.

Priscila: tengo una duda, lo de hacer una marca por cosmética es ¿por qué el principal producto es Acné? O por lo que decían de darle seguimiento

Pablo: Lo había puesto al principio porque era donde hay un mayor, hay un mass market una depilación cuanto te puede costar, porque es algo cosmético no tanto médico, entonces la gente no va al doctor hasta que ya tiene un problema entonces es como captar esos prospectos que no están yendo con un dermatólogo y llevarlos por un túnel de conversión, pero, hay que ver las contra parte de cuanto nos va costar, todo lo que apunte a inversión le van a sacar, les va bien, pero no tienen 3 millones para sacarlo, entonces que es de lo que hacen hay mayor mercado, está creciendo, cuáles son las tendencias, pero también metemos a fondo con los productos para hacer más convenios, entonces a diferencia de la investigación del fortex que ya se nos fue una semana, debemos hacer una investigación rápida y presentárselo a él, por la campaña está muy ocupado y sabe que estamos chambeando, hay que avanzar y hacer un proceso más ágil, donde hagamos un prototipo de una investigación se la enseñemos y al final de esa junta nos llevemos tarea para continuar, entonces voy a crear un boceto pero me gustaría que ustedes complementen con su sentido común nos pudiera ayudar a estudiar esto, para que debido a estas causas, generemos una investigación práctica, todavía más práctica de la de córtex, de Thermolistic, de María Cristina Fortex, dimos un gran paso de una tarea más práctica, muy pocos datos duros, más historia, más referencias, y luego ya cuando tengamos el feedback ahora sí, ya nos podemos meter de lleno.

Beto: Me brinca mucho el factor humano, que es que considera su ventaja porque son médicos expertos, si ya sabemos que hay una tendencia en medicina es que puedes consultar por medio de una aplicación pues es ridículo, si estamos hablando de innovación es pensar que una de sus propuestas de valor es que tienen a tales personas, pero a la gente ya no le va importar, entonces, deberíamos tener esto muy en mente, sea lo que sea lo que se vaya a definir, el tema de la farmacia igual, la gente ahora investiga los precios si hay mismo en Thermolistic, te dicen te tiene que poner esto, lo buscas en Google y resulta que en Farmacias del ahorro está a 100 pesos, si saliendo te va a costar 180, hay muchas barreras tecnológicas en este tema en específico, no solo el tema de arquitectura de marca, por ejemplo Eucaria, es algo de investigación como marca como cliente, Thermolistic si esta chido que un cliente sabe que Thermolistic investiga a atreves de Eucaria que está en constante actualización, eso es como cuando llegas al consultorio del doctor y ves los diplomas, eso es un plus, además de los diplomas también alguno de Thermolistic, en su momento lo menciono Jorge, si puede ser un plus pero tendríamos que contar la practicidad y la ubicación, esta súper incomodo, pagar 25 pesos por estacionarte, subir, ya se volvió impráctico para el tema de una consulta, hay que investigar en el menú de servicios que ofrece esta clínica realmente que hay una persona como persona tendrías que decir esto si tiene que verlo un dermatólogo para realmente cual. (Pablo: Es que todos lo que está en Termo cosmética) es que todo eso lo puede hacer un cosmetólogo, que es lo que una persona normal diría, es que esto si me lo tiene que hacer un derma, y que dirían, iría a otra parte. El Botox si

te lo tiene que hacer un cirujano, el láser no se para que funciona, el microblending si puede ser una cosmetóloga. (Pablo: solo la estética es mitad y mitad) En estética hay definir que, si lo puede hacer una cosmetóloga, estilista o lo que sea, ahí es importante es no sesgarnos a lo que Jorge nos diga, no es que una depilación de labios es muy importante que me lo haga un doctor pues sí tu eres un doctor, no hay que sesgarnos por lo que él nos diga, y entender realmente si le dices a una mujer “¿Dónde te depilarías los labios?” Ah con Silvia Galván a que te digan con el doctor, hay que ver también la percepción de las doctoras, realmente cuál de los servicios si podemos apalancar que “si somos doctores”.

Pablo: Él dijo una frase de antes de ir y es parcialmente es cierta: “yo con ustedes, dejeirme a un lado, porque no tengo todas las respuestas” si bien no lo vamos a radicar de la noche a la mañana, es un doctor que te contrate en un proyecto de innovación de entrada ya está como este chico piensa distinto, a lo mejor no le entiendo al 100 o que al final terminemos, dándole algo que puede ser muy radical tanto para el como para su mamá, es lo más apegado al proyecto, si hay que escucharlo a él, por eso el FODA, es no está escrito en piedra si no una reseña de como ellos creen y luego nosotros nos topamos con los clientes en las competencias y en las tendencias, entonces tú crees que la consulta, aparte él sabe que es importante esta en diversificar, pero hay que ver cuál es la mejor manera.

Priscila: Y no va de la mano como lo que está pasando con Fortex que tuvieron que pasar todos los datos.

Beto: sí que tiene que pasar todos los datos de ventas, ¿Te los pasaron?

Pablo: sí, yo tengo la información

Beto: porque para definir porque cual de todas estas cosas deja, hablando de Thermolistic, hablando de clínicas de vanguardia, es donde está el espacio donde nos podemos meter mucho.

Pablo: Sí, una parte es de lo que ellos hacen, pero es lo que no están abarcando.

Priscila: Es que también esta curioso porque el FODA dieron que es preliminar, una de las debilidades era el tiempo, la espera.

Beto: Si vas a Thermolistic y te hace esperar, a clínica de vanguardia, no te estas esperando por culpa de la clínica, sino del doctor que se echó el chal.

Pablo: También me preocupa el hecho de tener tantos doctores y un área pequeña de espera luego pasa que llega la persona a pagar y son mil pesos, y todo mundo escuchando, a mí me cobra más, el me cobra menos, no podemos hacer nada en eso porque acabamos de remodelar, al menos que en sala de juntas cambie la estructura.

Beto: Hay que ver cuáles son los problemas porque estos problemas no son de Thermolistic, Thermolistic está ahí adentro, no puede hacer mucho.

se preparan para hacer la reunión

Pablo: El objetivo de esta junta es ver la lista de actividades, de aquí al cierre de la campaña de Thermolistic, entonces, veíamos ayer dos temas, la parte de todas las estrategias que apuntan al término de la campaña, porque aquí nada más hay un indicador, de funcionamos o no funcionamos para dar este efecto, podemos dividir todos los esfuerzos por como objetivo primarios, este es el resultado de la campaña en sí, como objetivo secundario es que el cliente se reconfirmé o que este seguro de habernos contratado fue una buena decisión, entonces vamos a llamarlo dentro de la digital usamos dos frentes macro digital, todo lo que está pasando dentro de la campaña y vamos a pensar ya en las cosas que podemos hacer offline, como exceder expectativas inclusive abarcar lo que el cliente espera, lo que el cliente podemos saber ejecutivamente, cuando digo offline va entrar una chava en dos semanas, de la uni de comunicación que ella tiene experiencia hacer eventos, por ejemplo me gustaría que hiciera parther contigo Héctor para hacer una parte, ella va llevar una parte de la coordinación, proveedores lugares, tiempos, presupuesto, aquí en offline, podemos a hablar del evento en sí, porque si se lo dejamos a ellos, probablemente no le vayan a echar ganas, ya que queremos hacer un video como un after mat donde platiquen toda la historia porque eso cuando se lo enseñas a las farmacéuticas, como decir “esto es lo que hicimos” y contar todo el video la narrativa, eso les va dar la oportunidad de nuevos protocolos y por ende no más campaña, no más chamba para ustedes, ahorita vamos por este mundo. La parte del performance, habíamos hablado de un par de publicaciones que están dirigidas a más prospectos, todavía no cantaríamos victoria de que ya estamos ahí, teníamos que habíamos hablado de etiqueta el de los 500 likes, entonces a que nos referíamos con performance, vamos a hacer publicaciones, y vamos a meterlo cada vez más en nuestra estrategia de contenido, algunas publicaciones van estar muy enfocadas en convertir, a que me refiero con esto, esto va

tener un couple action de comparte, difunde, etiqueta a un amigo, un giveaway, a lo mejor una mini campaña, entonces que dirigimos vamos a crear 4-5 ideas que fueran dirigidas, específicamente a llevar unos aspectos de los pacientes a la consulta, platica un poquito como es esta idea de los 500 likes.

Héctor: sí, obviamente ya tenemos lo de un día de consulta gratis, para generar la interacción que las personas interesadas es lograr que las personas interesadas compartan la publicación para llegar a los 500 likes y demos el día gratis.

Pablo: Atopia dice luchemos contra el toque juntos, Consigamos 500 likes y si llegamos a esta cantidad, vamos a dar un día de consulta gratis, el segundo, Paréntesis ayer me escribió Jorge me pidió que lo bajara ya estaba arriba porque ahorita están teniendo problemas con su socia Mildred, porque ella es su socia en Thermolistic entonces, la socia tiene un poco de celos porque la campaña va bien en alcance, es como "no me estoy beneficiando del día de la copia, entonces no acaparen todo el contenido." (Cabello largo: pero como no está beneficiando pero es parte de Thermolistic) como el efecto secundario o rebote, ella no lo está viendo.

Héctor: Pero también hay que ver una cosa, por ejemplo, ahorita nos contrataron por lo que es parte para una campaña, ella puede subir cualquier cosa que ella quiera.

Pablo: En realidad así son las cosas, sin embargo, ella no lo hace, entonces de hecho nadie lo hacía.

El primer post es una recaudación de likes por llamarlo así a través por medio de una idea que va a ser una consulta gratis y empoderar a la gente a que sea participe de este movimiento, ¿el segundo como lo habíamos llamado?

Héctor: Era el de registro, ya con esto que vamos a tener, se van a tener que registrar para tener más.

Pablo: Creo que ese era el tercero, habíamos hablado uno antes que era como "ya está el evento de la atópica, ya llegamos a los 500 likes si va haber un evento, etiqueta a un amigo que tenga dermatitis atópica, algo así como lo de Jaime que propusiste, eso de los lazos de amistad o sea como, apelar de ser un buen compa de etiqueta a un amigo y cámbiale la vida a esa persona, entonces tag a friend, entonces se lo van a poner atopia *pone la idea en su pizarra* ¿Qué más que otras cosas se les ocurren, que este dirigido a llevar a los clientes?

Héctor: Es que también no podemos hacer mucho porque la fecha está muy próxima.

Pablo: Pues digo es el 16, entonces estamos a 11 (Héctor: ¿no es el 15?) el sábado 8, entonces tenemos 10 días para hacer cosas, entonces si estamos a tiempo, vamos a poner en amarillo estos post-it o ¿no? (Héctor: solo hay rositas), bueno échenle, en verde vamos a hacer el contenido push, o sea, el contenido por publicar y en amarillo, el contenido más de interactuar con la comunidad, lo del community manager, que puede ser lo que está haciendo Gis de cuando escribe, ¿qué tipo de publicaciones, esfuerzo, para que más gente venga a la campaña?

Héctor: Es que ya cuando este dicho que va es un evento se van a sumar más personas.

Pablo: ¿cómo destapamos ese evento, o ese contenido, como decimos, le ponemos un slogan al evento? *sale del cuatro*

Priscila: ¿De eso no han hablado absolutamente nada verdad?

Joel: sí, haz de cuenta que nos habíamos quedado en la parte, de que hicimos una campaña, presentamos a la marca, estuvimos hicimos un experimento con las publicaciones entre más conocidas mostraban la imagen.

Priscila: ¿Las que son las que refuerzan?

Joel: sí, exacto, mostrar imágenes que nos manden una forma de ser de las personas, que fueran más como para picar, lo que vamos a hacer la mejor parte del cliente que nos dijo que quería que mantuviéramos como cierta línea, por lo mismo de la parte de la socia que ya le parecía como que no, le gustaba estas imágenes que le estaban aplicando a la gente entonces, también va eso, la parte lo que vamos a hacer con esos likes, aparte de atraer primero a más gente, no sé si era critical reception que era la parte de mostrarle al cliente lo que somos capaces dentro del diseño.

Pablo: Yo creo que a ustedes les va a salir si nos paramos en performance en las cosas que podemos hacer, como decía Héctor, como la animación de un niño, que se le empieza a poner roja la piel, eso les puede gustar. ¿Qué otra podemos hacer? Estos son objetivos generales y luego a crear específicos como seguir informando.

Joel: yo le comentaba a Héctor mi idea es muy parecida a la que estábamos haciendo que Kinect era presentando los beneficios después del, presentar como tu vida sin dermatitis, ver de qué manera, podríamos traer eso, o sea para presentar, como la parte de la manga como, o vender, o darle esta opción, si vienes con nosotros tu vida puede cambiar.

Priscila: ¿Por qué no manejarlo en tal vez las cosas que pueden empeorar? O sea, si la manejas esto te puede mejorar si consigas personas, pero esto puede empeorar (Héctor: pueden ser los dos lados de la moneda) sientes el pánico y puedes ir a consultar por que sientes los síntomas.

Héctor: Lo importante es cómo controlarla o prevenir (Priscila: ah ok, entonces puede ser como algo que maneje lo incomodo que es tenerlo, y no tratar)

Joel: Va mucho de la parte eso, de lo posts estamos haciendo de "si no te cuidas esto te va a suceder" este que hicimos del niño, del arete que ya estaba destrozada su oreja, lo corrosivo, lo que en sí de cierta manera no te cuidas, esto te puede pasar es lo que el mismo cliente nos dijo ya párenle de ese lado, no le gustó mucho que le siguiera de ese lado.

Priscila: Pues a mí tampoco no me gusta ver imágenes de esas porque son las que realmente salto, si veo algo feo una erupción en la piel no me quedo verla.

Joel: Pero, supongamos, bueno no supongamos, cuando hagamos el evento, vamos a tener más gente dentro de nuestra página que tiene dermatitis, entonces tenemos que darle nosotros, esta va a ser tu vida sin la dermatitis.

Pablo: si está bien, ya probamos, y fue lo que más ha funcionado, entonces podemos hablar de imagina tu vida sin dermatitis bueno no, controlada la dermatitis.

Algo que me decía Jorge en la última junta que tuve con él fue que, la dermatitis por alguna razón la atópica ha sido un tema que ha crecido mucho en los comentarios de redes sociales, más gente está hablado de este tema, y él decía me ha gustado la manera que lo han abordado de una manera creativa de "sabias que..." si no más hacia más específico a lo de la joyería creo que nos falta, mencionar más el tema de la contaminación, porque él dice que te acuerdas que te mande un voice note deja se los pongo:

*suena nota de voz: alérgica * bueno dice que la dermatitis es una enfermedad que está afectada por distintas otras temas como renataditis *donde es alérgica, problemas de la piel, el asma" Puede ser sabias que es la renitis y esta parte de asociarla con Ah tengo renitis, *"últimamente por las personas por no tenerlo, por ejemplo un señor de 69 años, empezó a tener dermatitis atópica"* Ahorita hay un movimiento de marcha en contra la contaminación, hay un tema, este sábado, varias personas van marchar contra la contaminación investiguen un poquito.

Héctor: Estaba viendo que me saco mucho de onda, es que te puede salir dermatitis por bañarte mucho (Priscila: bueno con agua caliente) eso también puede ser un punto de cuida el agua.

Entonces, puede ser cuidado con la contaminación, la contaminación está aumentando las alergias en el ambiente, en lugar de la dermatitis, eso puede ser cierto, es palpable, hay muchas personas que están teniendo dermatitis que está siendo despertada por la contaminación y que no saben que está despertando por eso, es que eso estaba calmado pero como puede ser, la contaminación puede despertar la dermatitis, aparte de abordar el tema de la contaminación que otra cosa es importante tocar, ya hablamos por el contacto con la joyería, hmmm, usar jabones con pH neutros, viene en el pdf Podemos usar este documento que envié podemos volver a sacar contenido de ese en parte de secure protection, o sea, no es que, para final de cuentas, para cerrar el eslabón completo entonces, seguir hablando de las causas, imagínate a Termium contaminando, y se ve el smog saliendo, contaminación = dermatitis, ya después un post que le guste mucho a él, porque no está necesariamente encaminado a un cliente respecto a la consulta.

Héctor: si viste los que estaban lo que llevan.

Pablo: Le podemos meter un poquito una parte animada, un gif, (Héctor: es que falta el del niño que me paso) entonces en performance vamos a poner este de la fábrica de contaminación. (Héctor: ¿eso en performance?) no, eso en skills a lo mejor lo del smog y puede ser como fatalmente. (Joel: para que no haya problema) que otra cosa se les ocurre como en performance, ¿Qué fue lo que escribiste? (Joel: Nada más fue lo de la contaminación) yo creo que igual, que nos demos cuenta de que nos lleve a clientes lo podemos llevar a skills, me gustaría que son buenos para eso, que le den nombre y apellidos a cómo va a ser eso de la contaminación animada, pero ustedes pueden llegar a algo mejor, a un 360 (imagen 360), algo que,

Joel: si pudiéramos hacer algo como, alternar un poco entre lo que pica la gente y lo que no pica, este contenido, trabajar este contenido más conocido, como un video de monterrey en un día contaminado, creo que han tomado fotos, en monterrey un día contaminado, para que les asuste específicamente la ciudad para que se asocien más a este problema, yo lo veo más como gif yo lo veo igual como hacer un video con acciones cotidianas de la ciudad, como los morritos estos, no vamos a ir a dar boletos pero a las personas recogiendo, incluso podemos conseguir a tu sobrino si le ponemos una máscara, podría, no es necesariamente conocido

Pablo: Sí que es más impactante, ok, el éxito de esto, como tenemos poco tiempo tendríamos que proponer cosas que ejecutemos rápido y sean reales, o sea si es lo de mi sobrino con la máscara es de decir que lo traigan mañana o usar una foto de stock, el resultado entre tomarle una foto a patricio o sacarlo de internet, el resultado es similar, a lo mejor true recepción como toman fotos bien chidas y la producción detrás, y decir esta es una foto que hicimos nosotros, si vale la pena a lo mejor, a lo mejor en esta parte si queremos que vea lo que hicimos le ponemos una playera de Thermolistic a Mau, o no sé, o el logo, imagínate que mandamos a hacer una playerilla con el logo y una máscara (Joel: de hecho de esa logo, no sé si lo vamos a seguir usando.

Héctor: De hecho, darle un nombre al evento.

Pablo: ahorita vamos a lo el nombre, entonces bueno, vamos por parte nos quedamos en 500 likes, el de tag a friend, el cómo va ser meeting del evento, porque eso debemos coordinarlos con ellos o sea cuando lo vayamos a proponer, cuando las chavas enteradas las recepcionistas por si llegan a marcar, entonces ahorita tenemos un landing page, con aspectos a que reiteran a su base de datos y luego se la entregamos a ellos, vamos a hacer un banner diga un cover picture ahorita vemos como se llama el evento. *anota el de Pablo* Que otras publicaciones se nos ocurren que podemos hacer para imagen, el lunes yo tenía pensado que saliera lo de los 500 likes ahorita, luego el viernes saldría lo de tag a friend, como conseguimos tantos, va a salir el evento tal día.

Pablo: ahí te va se me ocurre, de los 500 likes empoderamos, que se logre el evento, una vez que se logre el evento se va ser lo del amigo que lo necesite, vamos a jugar con el tema de la escases, que realmente así es no hay otra manera, podemos obtener 100 consultas gratis, entonces (Héctor: se cierra mucho?) es que no puede pasar, (Héctor: de hecho yo puse en los atopia era realiza esto para que reserves tu lugar) es que el tema de la escases esta padre porque podemos hacer como countdown, o sea, imagínate, logramos 100 consultas gratis y al día siguiente nos queda 70 nada más, pero es puro pedo a lo mejor podemos ofrecer más consultas, el tema este es genera como lo que te ponen en Amazon, cuando eso está bajando y menos está la posibilidad de adquirirlo, más aumenta el deseo, entonces, a lo mejor el 100-130 pero el hecho de que estemos haciendo una publicación en grande así nada más, de espacio disponibles, esto activa el sentido de urgencia porque la procrastinar y él lo voy a dejar para después es típico de los mexicanos, entonces si le ponemos un numero para crear un efecto de escases, estoy seguro que se va incrementar el deseo por la consulta entonces, vamos a calar si jala y si no jala lo cortamos, pero. (Joel: Más allá de los 500 likes, lo dejamos...) no, son objetivos, la primera los 500 son para que la raza creo este evento, ok raza ya esta este evento. (Joel: Esto lo ponemos como un puente del evento) es como un termómetro una vez que esta comunicado el evento logramos con la Dra. Minerva y el Dr. Jorge *se para a pegare post it* nos van a regalar 100 consultas, pero el éxito de esto es que vayamos este tipo de post para activar el sentido de urgencia para que la gente empiece a inscribirse, ¿Qué otra iniciativa iría a conversión?

Priscila: Esa de la escases se puede manejar de que no solo sea solo un post, que diga tenemos estos lugares y tantos lugares, igual se puede manejar como dice Héctor de que te venga ahí porque te puede dar dermatitis, si es por usar perfumes, o si está el mito de que si tienes alergia solo te puede dar a ti, solo a los que son alérgicos les puede dar, romper el mito y así, aparte manejar la publicación

Pablo: podemos probar ambas

Joel: yo creo que la parte de performance si pudiéramos aprovechar esto estamos platicando desde que empezamos la campaña, hablar un poquito de quien es Minerva y quien es Jorge, porque Minerva tiene mucha cola que le pisen de que ella es de las mujeres más importantes de México y va

a estar consultando, una consulta de ella cuesta un montón. (Priscila: lo primero que hacen la consulta es gratis).

Pablo: como la gran autoridad, esta morra es una pistola la vas a tener gratis, esta chido me gusta.

Joel: Igual a pedirle una foto de ella (Priscila: de preferencia con un certificado acá atrás) con el titulo

Pablo: el principio de autoridad *escribe en las hojas* como lo ligamos con el tema de la conversión.

Joel: Yo lo pondría por ejemplo después de la parte de la escases, recuerda que tenemos 100 consultas y parte de las consultas parte de las consultas son de esta doctora, o sea, dilo, habla ahora o calla para siempre, regístrate está bien chido, ponemos ahí un encabezado esta morra tiene tantos títulos, puede ser como un fondo más como ayuda *se para Pablo*

Pablo: De hecho, lo pondría antes del tema de la escases, para que la gente diga ah con madre (Héctor: y por eso se está acabando) ahora normalmente con el contenido que interactúas, o sea no sé qué opinan ustedes, que interactúan cronológicamente te lo topas o no te lo topas, pero si fuera idealistamente, la gente crea el evento, comparte, conoce quien va dar la consulta y de pronto se está acabando, y a la vez vamos completando el tema de vives que causa la atopia sigamos hablando de las causas de lo que es vivir con la atopia, y lo que quiero que sigan trabajando mañana ya el cómo, el nombre y apellido de va ser un gif, una foto impactante, una sesión dramatizada. (Joel: algo que demuestre) o puedes buscar un fotógrafo chingon que sea así como un retratista que ponga un niño en un ambiente de contaminación en blanco y negro como quieras dramatizar, y le das crédito al fotógrafo, y explica como la contaminación y es como una foto que se puede hacer muy viral. Y de ahí ya tenemos mucho de donde cortar, entonces cuando vamos a hacer el meeting del evento (Joel: el lunes) esto lo podemos poner en stand-by (Joel: es que necesitamos el nombre para seguir haciendo la imagen) bueno propuesta de namening.

Héctor: Mira Narciso Suarez, notifico, (Priscila: me gusto el de unidos por el contra) Sin más dermatitis obviamente con el signo de más (sin + dermatitis), unidos contra la atopia, vivir sin más atopia, sin comezón vivimos mejor, una noche sin comezón, un día sin dermatitis, no más dermatitis, no más atopia, no más comezón, un día contra la atopia.

Pablo: préstamelos para echarle un ojo, un día sin atopia no me gusta la palabra atopia porque solo se está enfocando ahí,

Priscila: o puede ser experto contra la atopia

Joel: eso es lo que nos dejo

Priscila: Es que abarca todo

Joel: Si vamos a hablar del nombre, es que querían buscar un nombre que se viera oficial, con este emblema que ya le habíamos hecho (Héctor: ¿qué dice el emblema?) no recuerdo si los cambiamos es que.

Pablo: no me convence, es un poquito lo de joven y fuerte, como de lucha de como vence la atopia.

Priscila: Libre de atopia, ¿cuál tenías? ¿Venciendo a la atopia?

Pablo: Vence a la atopia (Priscila: Libre de atopia) es que es lo único que me preocupa como no vas a estar libre de la atopia, si no que la conquistas, dominas la atopia.

Priscila: Es que de todas formas la palabra atopia, es como ¿Qué es eso? Si lo ve cualquier persona que es eso.

Pablo: Eso es expresamente lo que queremos (Priscila: que conozcan la palabra, Héctor: van más personas que tiene el problema, Priscila: y ya saben lo que es)

Priscila: si porque me gusta que dice expertos, porque te dice que estas en buenas manos, además que te dicen que es gratis más.

Pablo: Aparte le va a gustar más a Jorge porque apela a la atopia.

Héctor: expertos contra la atopia (Priscila: o experto como si fuera un superhéroe) no sé si el perfil sea correcto, (Priscila: si me dijeran de 18 en adelante si sería dramatizar si pones a niños) si alguna vez vayamos a convocar a niños, podemos darle todo el rollo de los superhéroes, entonces, el tema de expertos contra la atopia habla de ellos no sobre el día.

Joel: La lucha contra la dermatitis (Pablo: Me gusta, pero habla de ellos no de la cuenta, como le hare...) Pues mira lo que podemos hacer es comunicarlos como lo que queremos transmitir y a partir de eso arrojar ideas de lo que hay, si queremos transmitir especial o muy lento u oficial que era de las cosas que habíamos dicho, algo oficial, los beneficios o algo liberador, es algo oficial, algo liberador y es otra cosa que puede entrar ahí que es un evento, lo que queremos que se interprete su oficial es como un evento más altruista si tenemos esos tres valores *Joel toma una pluma y escribe* entonces si tenemos, por ejemplo si es oficial que se les viene a la mente con algo oficial.

Héctor: Bien, o sea, el bien de algo.

Priscila: con algo oficial me suena como algo súper importante,

Pablo: oficial como autorizado

Héctor: único

Joel: lo que se te viene a la mente con algo oficial

Priscila: original

Joel: un sinónimo de rectado

Priscila: algo como estricto

Joel: ahora con liberador, ¿qué piensan?

Héctor: Que te va a ayudar

Priscila: saludable, solución, tengo a la palabra, liberador como algo que te relaja que te despreocupa, que no te tiene atado a nada.

Héctor: Te iba a decir la cruzada nacional contra la atopia, pero no.

Priscila: suena como Marcha

Pablo: si al concepto general si le ponemos algo como día de lucha, como el nombre y el slogan como la frase que lo acompañan juntos por la atopia, entonces no es que toda la campaña sea sí un periodo de lucha pero complementa juntos por la atopia, algo de eso puede ser, algo que puede ser un evento y que en es un evento que está pasando estén luchando contra la atopia, lo que me gusta de lo oficial, se me hace muy chingon para lo que hablar de ellos y de ahí no si tenga que ver con el nombre, prosigue ¿En dónde ibas?

Joel: en liberador, o sea, quería como entender o que estemos todos, como que es lo que buscan como libertad

Pablo: Que padre porque libertad, porque todo lo que pasan estas pobres personas viven oprimidas por un yugo de sufrimiento, desesperación todo el tiempo estado rascando entonces hay un tema de libertad cuando se está hablando de libertad.

Priscila: Puede ser también como seguridad, de que no puede volver a pasar.

Joel: Y cuestión cual es el objetivo de esto, cual es el objetivo que deberíamos considerar que la gente debe interpretar, porque por ejemplo Mauricio que debía ser como algo que el gobierno te lo estuviera dando o algo así, para mí es como algo altruista, no tanto que la gente se vea atreves del evento, si no que ellos quieren verse chidos con la gente.

Pablo: Entonces como objetivo secundario, es presentar a ellos como marca humana.

Joel: Más que nada el evento aparte de llevar a las consultas a las personas.

Pablo: el objetivo del proyecto

Priscila: es como si te dieran un beneficio del gobierno Joel: que ellos son los que te están dando el beneficio.

Pablo: no sé si sea necesario comunicarlo o dejarlo entre líneas, no sé para que el día de subsidio de la atopia, creo que no pasa nada si no se explica porque no se está haciendo, o sea, es lo que te refieres, es que lo hacen para comunicar que son buen pedo.

Priscila: es como si te están vendiendo una solución porque uno mismo está consiguiendo su solución

Joel: Más que nada es lo que quería el cliente o sea que se vea que ellos te están dando la solución, o sea ellos nunca te están vendiendo, al fin de cuenta están usando estas consultas para conseguir clientes

Héctor: no, aparte de eso, es aparte conseguir las 50 personas vayan no más 2 para el protocolo, ya que los analizaron bien en esa consulta sale es que este si es cantidad para esto.

Joel: Esto que están diciendo para el día de lucha, me suena a que las personas se empoderen a sí mismas en un grupo, es algo que siento que estamos haciendo en Facebook, si les damos la opción, junten estos likes y a partir de nosotros podemos hacer esto de las consultas, digo como que el enfoque que hace que las personas tienen el poder si el día de lucha, pero lo primero que pensé fue más en el slogan que usa el HelloFest que un día de libertad o algo así, o sea, algo como eso a lo mejor el porqué del evento y cuál es el camino que deberíamos tomar.

Pablo: si te sigo puede ser algo correcto, para efectos de esta campaña me atrevería decir que no me constata que la gente que tenga atopia como andan o porque lo están haciendo, pudiera estar equivocado, porque a lo mejor la gente después lo cuestiona, ¿Por qué lo hicieron? Pero para estos efectos podríamos hablar de la parte más romántica.

En lugar de decir que es algo como triste es algo como en confianza, estas en manos expertas, relájate has llegado al lugar correcto, no te preocupes llegaste al lugar correcto o bienvenido a casa.

Priscila: es como que queramos paz, en el resto de tus días.

Héctor: yo siento que lo estamos pensando como un slogan, pero algo que sea algo como cacho, tiene que ser una palabra que tiene que ser fuerte.

Joel: Si estoy pensando en eso, que esa es la sustancia de lo que queremos cerca del evento.

Priscila: si se maneja como una revolución como un club en contra la atopia, revolución contra la atopia

Pablo: Creo que al final de cuentas tiene que ser lo más literal posible, o sea, descriptivo que no sea un concepto muy abstracto.

Joel: vamos a dejarlo en juntos contra la atopia, y como decía Héctor vamos aquí una frase que nos ayude al objetivo, pon tu que una frase que también sea parte del mensaje de juntos contra la atopia y ya habrá mucho.

Héctor: Y ya puedes poner como una lucha, sin rascarte sin comezón, Junto contra la atopia.

Joel: Líbrate la comezón, lucha contra la comezón

Priscila: Líbrate de la comezón, es muy literal, libérate de la molestia

Joel: es algo bastante literal, pero va mucho en lo que en lo mucho en lo que va como médicos contra a atopia, crear un grupo de personas, mucha oportunidad y libertad.

Priscila: eso suena muy general

Joel: ¿bueno como ves eso?

Pablo: ¿cuál?

Joel: o sea, lo de juntos contra la atopia y luego en encaminar un poquito con los controles contra la lucha, ellos ya habían aceptado que era como crear un grupo y que al menos juntos contra la atopia, engloba lo de apoyar a las personas ya tenemos todo en caminado al Facebook, ustedes se me hacen muy genérico tiene que ser muy literal

Pablo: pues no les daría muchas vueltas bajaría 3 opciones, las que más les gusten a ustedes y las mandamos, no hay que darle tanta vuelta a esto, no es tan necesario.