

El uso del Pensamiento de Diseño como ventaja competitiva en Wayna Colombia S.A.S.

The Use Of Desing Thinking As A Competitive Advantage In Wayna Colombia S.A.S.

Autor: Ana Rocío Parra Silva

Profesional en Negocios Internacionales

Universidad Santo Tomás

ana.parra@usantoto.edu.co

Resumen

Enfrentar los retos que cotidianamente aparecen es algo común en las empresas. En el año 2020 un gran reto vino a todos los emprendedores y empresarios de todo el mundo que los llevo a cambiar su metodología, sus objetivos y estrategias para poder adaptarse en esta nueva normalidad. La pandemia por Covid-19 llego de sorpresa y paralizó por algunos meses su actividad económica, por esta razón fue fundamental reinventarse e innovar en medio del caos, para seguir obteniendo ingresos, transformarse digitalmente, proteger y motivar a sus colaboradores para seguir adelante. El siguiente artículo de reflexión presenta la experiencia realizada durante la pasantía en Wayna Colombia S.A.S, a través de la filosofía Desing Thinking aplicada en la innovación y como esta puede generar ventajas competitivas, entendida como característica única y sostenible y poder diferenciarse de la competencia, teniendo como eje central el cliente por medio de la resolución de problemas centrada en la

observación de la conducta humana, con el fin de llegar a la fidelización y posicionamiento en el mercado regional.

Palabras claves

MiPymes, Pensamiento, diseño, posicionamiento, innovación, resolución de problemas, ventaja competitiva, estrategias.

Abstract

Facing the challenges that appear on a daily basis is something common in the business world. In the year 2020 a great challenge came to all entrepreneurs and businessmen around the world that led them to change their methodology, their objectives and strategies to adapt to this new normality; the Covid-19 pandemic came as a surprise and paralyzed for a few months their economic activity, for this reason it was essential to reinvent and innovate in the midst of chaos, to continue earning income, digitally transform, protect and motivate their employees to move forward.

The following reflection article presents the experience made during the internship in Wayna Colombia S.A.S., through the philosophy of Design Thinking applied in innovation and how this can generate competitive advantages and differentiate from the competition,

having as central axis the customer through problem solving focused on the observation of human behavior, in order to reach the loyalty and positioning in the regional market.

Keywords

SMEs, design thinking, digital marketing, positioning, innovation, problem solving, observation of human behavior, competitive advantage.

Introducción

En los últimos años las Micro, Pequeñas y Medianas empresas -MiPymes- han tomado fuerza y se ha convertido en un referente importante de la economía colombiana. Generando empleo y valor agregado, además fomentando el desarrollo económico, la competitividad y la innovación.

El incremento de las Micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia ha venido en crecimiento potencial, según cifras del DANE en el año 2017 estas generaban el 67 % de empleo y aportaban el 7.8 % al PIB del país; para ese mismo año las MiPymes representaban el 99.6 % de empresas registradas en Colombia, de las cuales el 94.7 % son microempresas y el 4.9 % pequeñas y medianas. (Semana, 2016)

Pero para el año 2019 el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) presento nuevas estadísticas donde las Micro, Pequeñas y Medianas empresas

generan el 80 % de empleos en Colombia, representando más del 90 % del sector productivo y generan el 35 % del PIB, (trabajo, 2019). En el transcurso de dos años el crecimiento de las MiPymes ha tenido un crecimiento exponencial y se puede recalcar el papel determinante que juega en la economía.

Las MiPymes En Boyacá, en los últimos años ha tenido un buen comportamiento económico; Boyacá creció un 10.3 % según datos proporcionados por el DANE en el 2019. En el 2020 presento un PIB de 28.696 miles de millones de pesos, Boyacá obtuvo su participación en el PIB nacional de 2,7 %, en el Índice departamental de innovación para Colombia – IDIC (2019) se posiciono en el puesto número 11 y por último en el Índice departamental de Competitividad obtuvo el puesto número 9. (Tunja, pág. 2)

El panorama general en Boyacá es que el crecimiento empresarial se ha mantenido constante según un informe presentado por la cámara de comercio de Tunja; Aunque para el año 2020 la informalidad creció por diferentes factores. Julián Galvis director ejecutivo de esta mista entidad dijo “27.900 empresas renovaron su matrícula mercantil hasta el 31 marzo del 2019. Mientras que, para el 31 de marzo del 2021, la cifra llegó a las 14.700 empresas, es decir, un 50% menos que el año 2019.” aspecto que se puede explicar por los procesos de confinamiento debido a la emergencia sanitaria.

En el 2019 en el Primer Congreso de Seguridad y Salud en el Trabajo de las Pequeñas y Medianas Empresas – MiPymes. La ministra de trabajo menciono que los principales retos a los que se enfrentan las MiPymes son mejorar la productividad, innovar y ampliar los mercados para ser sostenibles y competitivos. Y esto se confirmó en el 2020 con la llegada del covid-19 donde muchos empresarios tuvieron que reinventarse.

En el mercado actual es clave el termino transformación y debe estar presente en las compañías, pues constantemente vemos cambios en el entorno como: las preferencias del cliente, las necesidades y la perspectiva de un producto; para una MiPymes lo más importante debe ser el cliente y se debe estudiar que quiere, como, cuando y donde lo desea. Por eso es necesario el fortalecimiento de herramientas que ayudan a crear una comunicación y relación efectiva con este.

Wayna Colombia es una empresa de Consultoría empresarial que busca ser lideres en el mercado regional, por la pandemia por Covid-19, Wayna decidió fortalecer la metodología Desing Thinking para buscar la innovación y poder mantenerse en el mercado, adaptándose a las nuevas necesidades de su público, siendo conscientes de los desafíos que surgieron a partir de esta crisis global, identificando nuevas oportunidades y brindando soluciones.

Aunque su enfoque es innovador, enfrenta problemas al fortalecer la metodología Desing Thinking, aunque se generaron múltiples propuestas y soluciones creativas, Wayna permitió el espacio para generar diferentes propuestas y soluciones creativas para poder aplicarlo de manera exitosa.

El principal desafío fue encontrar un nuevo mercado que estaba siendo afectado por esta crisis global, los docentes quien fue un reto adaptarse a la nueva modalidad virtual, desarrollando soluciones efectivas e implementando ideas innovadoras de manera rápida y eficientes fue complicado poner en marcha estas propuestas con base al Desing Thinking. Además de esto existe una brecha entre la capacidad de generar ideas innovadoras y los prototipos y la capacidad para llevarlos con éxito al mercado. Wayna debe enfrentar el desafío de convertir con éxito la ideas en realidades tangibles que logren el posicionamiento y crecimiento en el mercado.

En resumen, los desafío que enfrenta Wayna Colombia al fortalecer el Desing Thinking durante la pandemia por COVID-19 es el implementar con éxito las ideas en soluciones y acciones tangibles, que sea concretas y exitosas en el mercado.

El Desing Thinking es una metodología acertada, que da la oportunidad de conocer a profundidad el cliente y así mismo poder satisfacer sus necesidades a partir de la creatividad y la innovación. Al centrar la atención en el usuario y buscar su bienestar de este. Ayudando a tener una mejor perspectiva a la hora de resolver problemas, convirtiéndolos en oportunidades para el posicionamiento de manera innovadora, todos los esfuerzos se centran en lo que verdaderamente importa, el cliente. El Desing busca mostrar la importancia de resolver problemas y encontrar soluciones eficientes, desde la perspectiva del cliente y así satisfacer sus necesidades. Esto se logra a partir de la metodología Desing Thinking que se basa en pensar como un diseñador.

El concepto de Desing Thinking nace en la universidad de Stanford de California y es utilizado por primera vez en IDEO empresa de consultoría de diseño, en los años 70s. Liderada por su Ceo Tim Brown, en el cual tomó la creatividad e innovación en el estudio de los usuarios y clientes, siendo este último el centro; buscando la empatía y la originalidad. Con esto se llegaba a una solución eficaz y rápida para satisfacer sus deseos, Tim Brown (2008) define el Desing Thinking como: “(...) el enfoque hacia la innovación centrado en el humano, que integra las necesidades de las personas, las posibilidades que ofrece la tecnología y los requerimientos de las empresas para alcanzar el éxito”.

El objetivo de este artículo es explorar y reflexionar de como el Desing Thinking se instauro y fortaleció en Wayna Colombia, contribuyendo a la resolución de problemas

generados por la pandemia por Covid-19 en el año 2020 y como se enfrentó frente a este reto para sobrevivir en el mercado.

Ahora bien, innovar y satisfacer al cliente no es una tarea fácil, para esto se necesita un equilibrio, entonces ¿Cómo Wayna instauro la metodología Desing Thinking para lograr esta ecuanimidad y reforzarla por la emergencia sanitaria del año 2020?

Reflexión

Toda organización se enfrenta con diferentes retos, entre estos los más importantes son; primero, ejecutar sus objetivos empresariales para sobrevivir a los desafíos del hoy. El segundo, es adaptar los objetivos a posibles o actuales amenazas para sobrevivir a los retos del mañana. (Shamiyeh, How Design Thinking Innovates Business, edited , 2010). Una empresa constantemente debe identificar lo que debe evitar a toda costa para no llegar a la autodestrucción, pero también el explorar nuevas estrategias para futuros movimientos con respecto a sus objetivos actuales. Es por esto que deben estar en evaluación periódicamente, permitiendo así sobrevivir en el mercado y tener un agente diferenciador, para así entregar un valor agregado a su consumidor. Es importante resaltar que el mercado se está transformando y cada organización tendrá en cuenta que no se debe adaptar a las necesidades de la organización, sino que se debe afrontar cada reto con estrategias y soluciones asertivas basándose en la observación, estudio, análisis y pruebas para llegar a la respuesta. Como resultado obteniendo una sólida estrategia en el mercado.

Es necesario estar estudiando constantemente las estrategias para llegar a los objetivos, pero debe ser claro que estas no pueden ser rígidas o ser una regla de oro para su ejecución, al contrario, deben adaptarse a las necesidades y tendencias de su público. En definitiva, estas deben permitir ser flexibles por si ocurre un imprevisto en el proceso, pero su objetivo sigue siendo el mismo.

En la actualidad se está prestando atención a identificar, satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, puesto que este puede elegir entre múltiples opciones y escogerá el que ofrezca un valor agregado. Según (González, 2011) en su artículo “Evolución del Marketing, . Economistas como Adam Smith y John Mill recalcan en la importancia de dirigir el mercado, adaptar la producción al consumo y los intereses del consumidor. Al centrar la atención en el usuario y buscar su bienestar, se encuentran estrategias efectivas para la organización y que al final cumplen su propósito, que es el cliente. Estas brindan una perspectiva más clara al momento de resolver problemas que posteriormente se convierten en oportunidades; obteniendo posicionamiento de una manera innovadora. Pues los esfuerzos se centran en lo que verdaderamente importa, superar las expectativas del cliente.

Enfrentarse a retos, es una manera de crecer, innovar y ser creativo en el entorno donde se encuentra. Adaptándose a los posibles desafíos que se puedan encontrar y así dar una respuesta acorde a lo que el cliente y/o consumidor está buscando. Según (Brown 2016), Las innovaciones tecnológicas como el comercio de alta velocidad y el marketing digital permiten a los competidores emerger, prosperar y generar disrupción a las empresas mucho más rápido que nunca.

Muchas organizaciones gastan sus esfuerzos en recursos, tiempo y talento humano utilizando técnicas y procesos no beneficiosos para los objetivos propuestos. En efecto su resultado no es satisfactorio; pues se limita la innovación y creatividad por investigaciones basadas en análisis de datos pasados y obsoletos que no están pronosticando tendencias. Cabe aclarar que no se busca desmeritar los datos que se recopilan en el pasado pues estos son importantes, lo que busca el Pensamiento de Diseño es poner el esfuerzo también en la innovación y creatividad para llegar a un equilibrio, (Brown, Change by design, 2010)

Es aquí donde el Desing viene a jugar un papel fundamental para encontrar un equilibrio que se describió en el párrafo anterior. Esta metodología es una excelente estrategia para llevar a cabo y mantenerse en el mercado sobresaliendo sobre las demás y aportando valor agregado, (Guillermo Rosas Madrigal, Sara Ruíz González, Nayeli Oralia Martínez Hernández, María de la Luz Cantú Rodríguez y Arnoldo Enríquez de León, 2018). En la actualidad hay muchas organizaciones que han aplicado esta metodología de trabajo, desarrollando nuevas propuestas desde diferentes perspectivas siendo el eje central “el cliente”. Partiendo desde el punto de investigación, definición del problema, formulación de una posible solución, desarrollo de estrategias e implementación.

El pensamiento de diseño permite la transformación de las organizaciones, para esto es necesario una nueva forma de organizar el trabajo. Este pensamiento nos da la oportunidad de avanzar en el proceso del conocimiento. Para llegar a este proceso es necesario conocer el embudo del conocimiento.

El embudo del conocimiento

Para entender mejor el Desing, se explicará el embudo del conocimiento explicado por Martin Roger (2009). "The Design of Business". Editorial Harvard Business Review Press. Que consta de tres fases que constan de: el misterio, la heurística¹ y por último el algoritmo como lo podemos ver en la figura 1.

The knowledge funnel

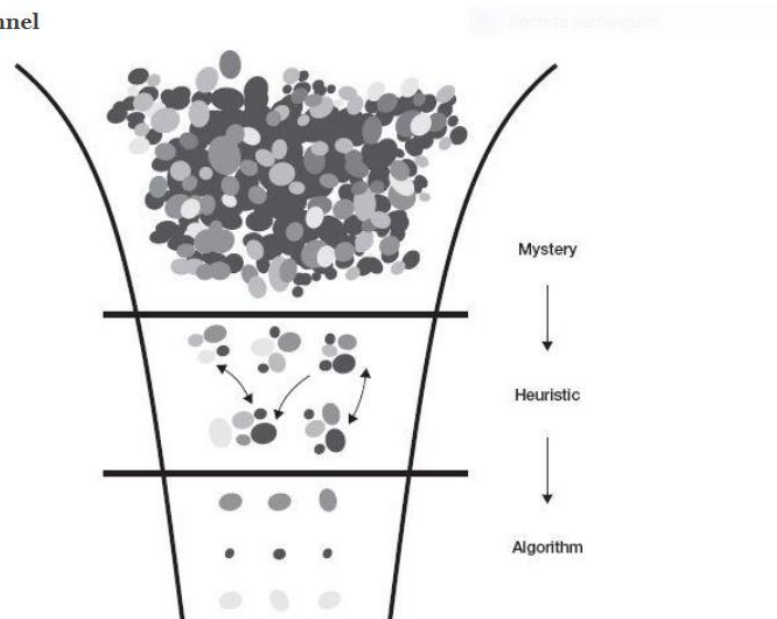


Figura 1. El embudo del conocimiento

Fuente: *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*

- **Primera fase: El misterio**

Se inicia el proceso con un interrogante el cual busca observar el entorno, Estimulando la curiosidad humana, comenzando con un interrogante; en esta fase se busca entender un poco el porqué de esta pregunta y así iniciar la segunda fase de la heurística.

¹ Según la Rae es una a) Técnica de la indagación y del descubrimiento. b) En algunas ciencias, manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo y reglas empíricas.

- **Segunda fase: La heurística**

Luego de observar por un largo periodo, la heurística supone un entendimiento incompleto, basándose en reglas empíricas que ayudan a reducir el misterio y el campo de investigación.

- **Tercera Fase: El algoritmo**

Con la información obtenida en la heurística se da el inicio al algoritmo que simplifican, ordenan y codifican esta información, ayudando a resolver problemas con más eficiencia. Es importante que se separe la información y se simplifique. Seleccionando lo más relevante y construyendo una compresión. Esto lleva a una estrategia del océano azul planteada por W. Cham Kim y Renée Maugborgne autores del libro “Blue Ocean Strategy” Que marcan la diferencia en el mercado bajo un cambio de paradigma. Buscando nichos de mercados pocos explorados en el mercado y para esto es necesario la innovación.

Pensamiento intuitivo y analítico

Para llegar a la innovación es necesario encontrar un equilibrio entre el pensamiento analítico e intuitivo. El pensamiento intuitivo es el que nace de una idea creativa o innovadora y esta tiende a incluir maniobras basadas en la percepción, puede que esta llegue a una solución correcta o incorrecta. Ahora el pensamiento analítico busca capitalizar la idea que nació del pensamiento intuitivo y da pasos explícitos, busca maximizar el rendimiento y esta información a partir de los datos pasados, (Prometeus, 2019).

Una organización da inicio con un pensamiento intuitivo; empieza con una exploración por conocer el mercado, el cliente es el producto o servicio del inconsciente y esto es a través de un conocimiento empírico; este pensamiento desarrolla habilidades como potenciar el liderazgo, ser creativo, la percepción y ser empático, (Peñalver, 2019). Cuando se trabaja en este pensamiento no es un conjunto de pasos a seguir, sino que se va creando en el camino y se es abierto a diferentes posibilidades y categorías.

Cuando ya una organización es más sólida entra en la etapa de pensamiento analítico, se conoce el mercado, el cliente y ya tiene respuestas del pasado, la accesibilidad de los datos obtenidos da un cambio notable en la tendencia. Nos permite tomar decisiones con un grado más alto de acierto. Son completivas y eficientes por la información ya obtenida. Este pensamiento desarrolla habilidades como el ser analíticos, lógicos, precisos, organizados, detallado. Se siguen patrones y secuencias que hacen más fácil el trabajo, pero se necesita ser acertado para saber que estrategia implementar, (Prometeus, 2019).

Ahora bien, las dos son necesarias en una organización puesto que una busca soluciones en un mundo desconocido e indaga en conocer cada día al cliente y la otra encuentra soluciones basadas en datos. El Design Thinking se encuentra en el equilibrio de usar estos dos pensamientos y poder saltar de una etapa a otra cuando este sea necesario; Concentrándose en encontrar y ejecutar una solución, pero querer conocer al cliente donde es la parte emocional y encontrar una solución es la parte analítica. Figura 2.

QUÉ ES DESIGN THINKING

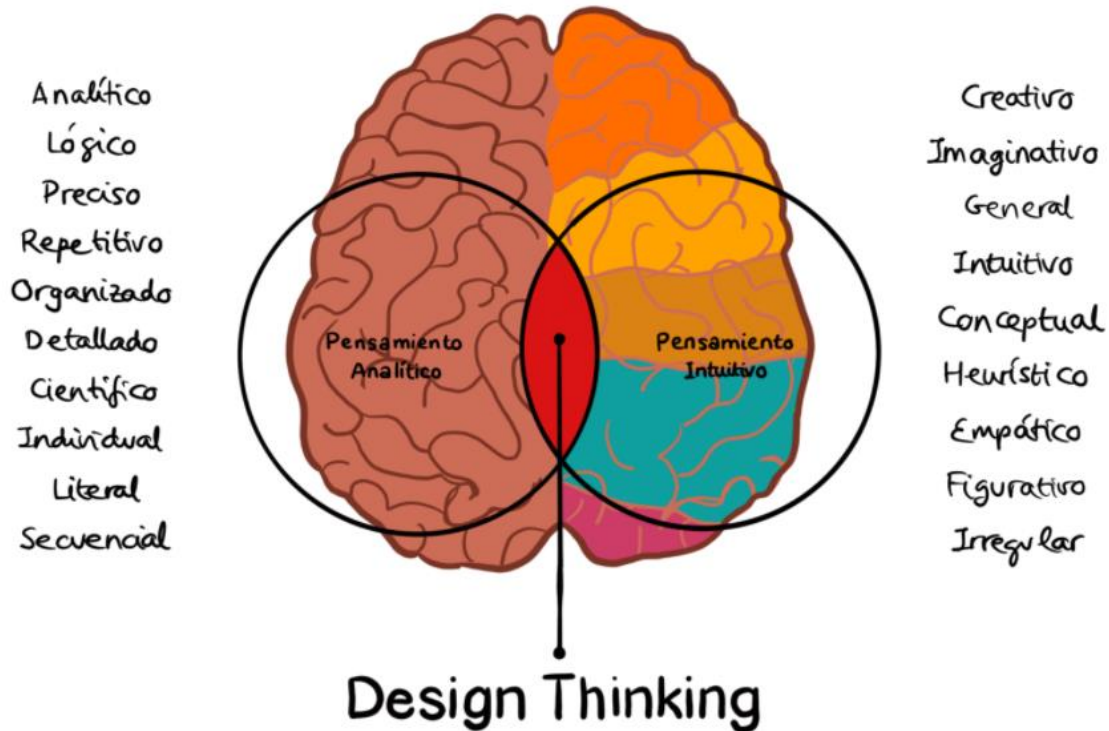


Figura 2. Equilibrio de pensamiento analítico e intuitivo

Fuente: ppvaldora, que es design Thinking

Se deben reconocer patrones y construir ideas que tengan un valor emocional y que estas funcionen perfectamente en el modelo de negocio, es entender que se puede llegar por diferentes caminos, (Shamiyeh, Creating Desired Futures : How Design Thinking Innovates Business, 2010). El pensamiento de diseño no es un trabajo lineal sino un trabajo exploratorio; así mismo la organización del trabajo es diferente a lo que se está acostumbrado y es importante contar con un equipo de trabajo calificado, que tenga el equilibrio de cuando hacer trabajo de exploración (pensamiento intuitivo) y trabajo de explotación (pensamiento analítico). Los altos cargos de cada organización deben estar comprometidos con un liderazgo innovador y administrativo, incluyendo una competitividad

operativa que se encarga de buscar la eficiencia y la competitividad creativa la cual se encarga de crear, adoptar, ejecutar con éxito las nuevas ideas, (Martin, 2009).

Esencia del Desing Thinking

El Desing Thinking busca impulsar la investigación a través de la observación y aquí se logra identificar lo que las personas desean, necesitan, sus gustos o disgustos en los productos o servicios, (Brown, Change by design, 2010). Para esto es importante ser intuitivo, reconocer patrones, construir ideas con significado emocional. Esto permite que sea escalable y seguir en un sistema de mejora, creando soluciones disruptivas que satisfacen las necesidades de las personas pues al final un usuario es quien decide si un producto y/o servicio debe existir.

Ahora bien. (Tim Brown, 2009) en su libro “How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation”. Explica que la esencia del proceso en el Desing Thinking se basa en tres pilares: en el primer pilar encontramos las personas quien tiene necesidades reales y a partir de estas se crean negocios que pueden ser viables y para ellos es importante la tecnología que hace que sea factible, al combinar personas, negocios y tecnología se crea innovación emocional al conectar con el cliente, pero también innovación en procesos, el segundo pilar, que ayuda a buscar la manera más factible y fácil para que este sea rentable y por ultimo una innovación funcional que conecta la tecnología con las necesidades; esto nos da como resultado experiencia en innovación. Ilustración 3

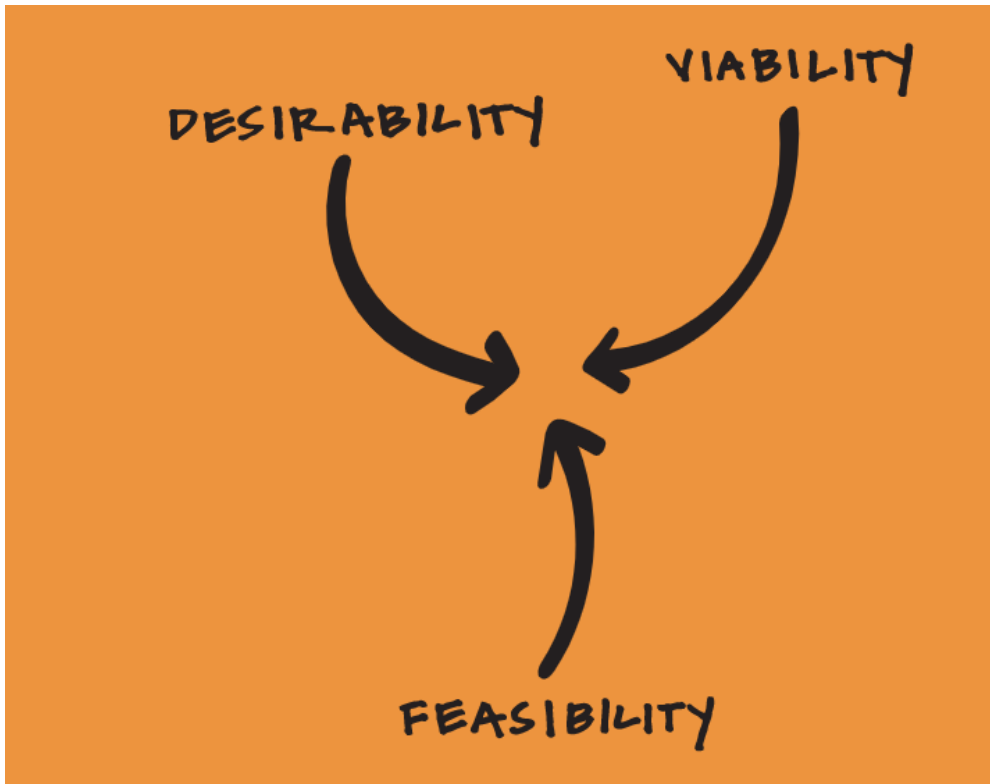


Ilustración 3 Esencia del Desing Thinking

Fuente: IDEO Desing Thinking

El Desing Thinking es iterativo, flexible y busca la colaboración entre el equipo de trabajo y usuarios. Haciendo realidad ideas basadas en las necesidades que los usuarios desean, piensan y sienten, (Business, 2019). Esto nos permite adquirir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas perspectivas de como se ve el producto o servicio y lo más importante una comprensión profunda de los usuarios.

Pero además de ser creativo e intuitivo para tener éxito en este proceso es importante contar un equipo de trabajo y un rol asignado, este equipo tendrá profesionales de diferentes ramas y su cooperación en cada proceso es importante

El liderazgo y los roles para la innovación

Para que suceda la innovación se debe hacer una evaluación de lo que está pasando exactamente en la organización, para así desarrollar un mejor entendimiento de cómo se realizará el pensamiento de diseño; un error común es empezar dando una mirada al futuro cuando inicia el proceso de la innovación; realmente se debe concentrar en el aquí y en el ahora, es ser consiente de tener paciencia. Pues al centrar atención en el presente se da un panorama del problema o las oportunidades a las que se puede enfrentar, priorizando la atención a descubrir necesidades no satisfechas y estos aspectos son claves para iniciar en la innovación de diseño. Al centrar las fuerzas en el presente se dan soluciones efectivas y diferenciadoras que se convierten en negocios e ideas de negocio rentables.

El liderazgo no solo debe venir del Ceo o altos directivos, sino que debe estar en todo el equipo de trabajo que esté involucrado en el Desing Thinking. El equipo debe desarrollar una postura que tenga una visión del mundo y desempeñar un rol para la innovación, describiendo cuales pueden ser los roles en el equipo de trabajo; también es importante el aporte de herramientas para comprender la información y la organización de esta, (Palma, 2017); por último, las experiencias para construir, desarrollas habilidades y sensibilidades a largo plazo.

Tim Brown expresa que “Una organización que se compromete con los principios del pensamiento de diseño centrados en el ser humano está practicando un interés propio ilustrado. Si logra comprender mejor a sus clientes, satisfará mejor sus necesidades. Esa es simplemente la fuente más confiable de rentabilidad a largo plazo y crecimiento sostenible”, (Brown, Change by design, 2010, pág. 127).

Las habilidades que un líder debe desenvolver en este proceso es el empoderar, inspirar y unir al equipo de trabajo, motivando a solucionar problemas y conectarlos aun desde

diferentes percepciones, donde se comprenden las necesidades y se tiene empatía (Marc Solow y Nicky Wakefield, 2016); es importante compartir el conocimiento, estar abiertos a nuevas propuestas poco convencionales pero que ayudan a conseguir el objetivo. Todo esto debe estar acompañado de autenticidad e inteligencia emocional.

Dentro del Design Thinking se da la oportunidad de un liderazgo participativo, generando influencia donde se escucha, pregunta, comprende y comparte con todo el equipo de trabajo; esto lleva a una participación de opiniones e ideas, dando apertura a la innovación, (Palma, 2017). Para tener resultados óptimos es importante saber e identificar los roles que se van a desempeñar para tener un espacio de innovación.

El pensamiento de diseño aporta diferentes puntos de vistas y logra un conjunto diverso de propuestas en un equipo de trabajo. Esto da espacio para ser disruptivo, innovador, creativo y poder tolerar un poco de ambigüedad. Un buen líder entenderá que algunos proyectos tendrán rutas lineales y que otros tendrán procesos creativos y abiertos. Puesto que al momento de empezar un nuevo reto las organizaciones buscan encontrar el algoritmo perfecto, pero realmente es difícil llegar a esto cuando el proceso amerita ser creativo y no lineal. Jeanne M. Liedtka. relaciona el design Thinking como “Un sistema de valores; tiene que ver más con la alfabetización, en cierto modo. Es cuestión de conocer el vocabulario y la sintaxis, entender el funcionamiento del lenguaje y ser capaz de expresarte en ese lenguaje.” Lo que quiere llegar esta autora es que se puede conocer el proceso del Design Thinking, pero otra es poder dominarlo y para esto se necesita contar con un líder sensible y susceptible a lo que está pasando y un equipo de trabajo que trabaje con él y desempeñe un papel importante en el proceso, como resultado se obtendrá éxito en el buen uso de esta metodología en la organización.

Tom Kelley en su libro “The Ten Faces Of Innovation” (Tom Kelley y Jonathan Littman, 2005), describe los roles que desempeñan las personas en una organización o equipo de trabajo. Este libro está basado en la observación que cumplen las personas en una organización para fomentar la innovación y las nuevas ideas. “Teniendo en claro las funciones de cada rol se puede construir un equipo en donde la innovación sea una forma de vida”, (Moreno, 2019). Ayudando a asumir la diversidad en la organización, contribuyendo cada participante con sus ideas y perspectivas dando como resultado la innovación.

Roles de aprendizaje: El antropólogo, el experimentador y el polinizador; ayudan a evitar que se concentren en temas internos, descubren nuevos panoramas, dando una mirada al exterior y ayudando a mantener el equipo de trabajo actualizado.

- **Antropólogo:** Se encarga de observar y conocer a profundidad el presente, ve la interacción de las personas con el producto o servicio y que experiencia tienen al realizar la compra, de esta manera tiene nociones del futuro; debe estar llenos de curiosidad e interés por lo que el misterio lo rodea. Este rol define la cadena de procesos y necesidades que se conectaran posteriormente, su habilidad es de humanizar el método científico para así aplicarlo a la vida. Deben ser empáticos, tener una mente abierta, tener intuición y ver lo que pasa por desapercibido.
- **Experimentador:** Son aquellos que se encargan de probar, jugar y experimentar con diferentes herramientas, escenarios y enfoques potenciales para que la idea se convierta tangible. Trabaja sobre prueba y error, desarrollando métodos y modelos

que buscan la eficiencia y efectividad en cada prototipo; detectando oportunidades y riesgos de principio a fin.

- Polinizador: Es la persona que crea conexiones en las ideas que no tienen relación para abrir nuevos caminos. Recolecta y perfecciona la información contribuyendo a mejorar la idea. Tienen la capacidad de implementar nuevos procesos o dejarlo si es necesario.

Posteriormente tenemos las personas que organizan la información, estas conocen los procesos y hacen avanzar las ideas, tienen conocimiento desde el inicio; son conscientes del equilibrio entre tiempo, atención y recursos. Ellos son el Hurdler, Colaborador y el Director.

- Hurdler o saltador de obstáculos: Es aquel que hace más con menos y su tendencia es hacer cosas nuevas y arriesgadas que para los demás son imposibles. Persevera al enfrentar y superar los retos, sabe cuándo atacar directamente y cuando esquivarlos, no se rinde frente a las adversidades y resuelve los desafíos que se presentan de manera tranquila y optimista.
- Colaborador: Inculca confianza y habilidades necesarias para que todos estén trabajando en un mismo idioma. Son proactivos y buenos entrenadores, creando buenas relaciones y colaborando en lo que su equipo necesite.
- Director: Tiene un conocimiento profundo en el panorama general de la situación, prepara el escenario, busca oportunidades, observa las habilidades del grupo y las fortalece a través de la inspiración y el empoderamiento.

Ya se encuentra las personas que construyen roles y canalizan la información para que la innovación suceda. Se identifican fácilmente y están en el corazón de la acción. En esta

sección se encuentran el Arquitecto de experiencias, Diseñador de interiores, Cuentacuentos y el Cuidador

- Arquitecto de experiencias: Su característica más predominante es que hacer ver las situaciones como un escenario, preparándolo para tener una excelente experiencia. Piensan en los clientes y en los empleados, preocupándose por brindar algo especial. Se concentra implacablemente en crear experiencias individuales, facilita los encuentros positivos en la organización y convierte lo ordinario en extraordinario.
- Diseñador de interiores: Esta persona sabe que cada momento y espacio es una oportunidad, promueve positivismo e inspiración que estimulan la creatividad. Brinda escenarios donde equilibra el trabajo individualista y colectivo. Contribuyen a un espacio de trabajo acogedor, estimulante y cómodo; pero también crea una cultura estable y productiva.
- Cuentacuentos: Captura la imaginación para un trabajo arduo e innovador. Provoca emoción y acción al transmitir ideas y objetivos, lo cual da como resultado la colaboración de todo el equipo.
- Cuidador: Es la base de la innovación, hace un esfuerzo especial para entender a cada cliente y atiende cada interés y necesidad; brindando una experiencia cómoda centrada en el ser humano. Dando como resultado la fidelización.

Al asignar roles, se tendrá diversidad en pensamientos, talentos y experiencias donde hay constante aprendizaje, se evoluciona de acuerdo con el futuro; formando equipos fuertes, resolviendo problemas complejos, mostrando empatía para liberar un gran valor para todos los involucrados, (Quintero, 2021).

Es importante dar paso a la ineficiencia y a la ambigüedad para permitir la reflexión y el desacuerdo en el equipo de trabajo, esto ayudará a tener un espacio para dar un paso atrás y poder observar lo que se ha creado. Para esto es bueno tener un 80 % de eficiencia y un 20 % de ineficiencia, donde se dé espacio a la innovación, Un buen líder podrá discernir cuando tener eficiencia y cuando ambigüedad. Pero también saber cuándo abordar problemas con el pensamiento de diseño, Pues no todos no tendrán procesos lineales o procesos creativos.

El pensamiento de diseño aporta la curiosidad de explorar el mundo y encontrar nuevas soluciones a problemas tradicionales, poniendo toda la información en contexto en una situación y tiempo dado. aportando una nueva perspectiva de afrontar los retos de hoy en día, este da una flexibilidad al problema, alienta la curiosidad, se acerca a la realidad y lo más importante es que permite generar prototipos y soluciones, que puede que no sea la respuesta, pero si avanza en la dirección correcta.

Es importante cultivar la visualización y poder desarrollarla en el cerebro, para esto es necesario dominar elementos básicos para así imaginar espacios, situaciones, acciones y movimientos dentro del campo en el que se trabaja. El pensamiento de diseño sigue un proceso de desarrollo rico y detallado que comienza con la exploración, sigue patrones, hace un prototipo de la idea y finalmente a la creación del proyecto piloto que lleva a la satisfacción del cliente y poder dar una solución a la problemática evidenciada, (Brown, Tim, and Jocelyn Wyatt., 2009).

Cuando se desarrollan 5 características las cuales son: la generación de empatía que se centra en entender el problema, necesidades y deseos de los clientes; el trabajo en equipo

que hablamos en párrafos anteriores sobre la importancia y los roles que deben estar presentes; generación de prototipos, pues se visualiza de forma más detallada la posible experiencia que el cliente podría tener; promover un espacio creativo, dando una rienda suelta a la innovación y el potencial del equipo, y por ultimo encontramos el generar contenido audiovisual, esto nos da como resultado trabajar la creatividad y la capacidad de análisis que logran soluciones innovadoras y factibles.

Las 5 etapas en el proceso del Desing Thinking

Al generar empatía por el usuario y sus necesidades, contar con un equipo de trabajo donde se promueve un espacio para trabajar la creatividad y la capacidad de análisis; se tiene como resultado el lograr soluciones innovadoras y factibles, haciendo más fácil el proceso del Desing Thinking el cual consta de 5 pasos: Empatía, Definición, Idear, Prototipar y Probar, (Rikke Friis Dam y Teo Yu Siang , 2021). Este modelo de cinco pasos es desarrollado por el Instituto de Diseño Hasso-Plattner de Stanford. Al trabajar en este modelo se ira definiendo el proceso para llegar a una solución del problema, satisfaciendo las expectativas y deseos del cliente o incluso llegar a superarlo.

Fase 1: Empatía.

La pieza central de esta metodología es una profunda comprensión del problema con el que se está trabajando y se entiende las necesidades del cliente, observando sus experiencias y motivaciones. Se debe tener divergencia para abrir las posibilidades y tener una mente abierta a cualquier opción, dejando de lado las propias suposiciones sobre la información. En esta etapa se recopilará una considerable cantidad de información con el fin de entender de primera mano a los usuarios.

Fase 2: Definición

Luego de tener una etapa de divergencia y reunir la información. Llega el momento de converger, el cual es definir el problema; la parte más difícil del proceso. Aquí es importante utilizar la intuición y buscar los insights (Qiñones, 2014, p.34), el cual es el descubrimiento que se encuentra después de hacer una observación detallada; en este proceso ya se pueden encontrar los focos de acción concretos como las características, funciones y otros elementos que ayuden a resolver el problema.

Fase 3: Idear

Corresponde al momento de generar ideas que buscan solucionar el reto u objetivo planteado. Aquí ya se ha llegado a comprender al cliente y sus necesidades y se determina cual es el problema central en este proceso el eje central es ser creativos y uso de herramientas como lo son el Brainstorming, Brainwrite, Scamper, entre otros. Generando muchas ideas en poco tiempo, estas ideas suelen ser arriesgadas, pero siempre y cuando no se salgan del objetivo.

Fase 4: Prototipar

En esta etapa las ideas se convierten realidad y se empieza a construir prototipos a versiones reducidas y económicas, esto permite dar a conocer si las ideas antes propuestas tienen sentido y se pondrá en marcha la mejor solución para cada problema propuesto donde se aceptan, mejoran, reexaminan o simplemente se rechazan. Al final de esta etapa el equipo tendrá un mejor visión de las limitaciones y los problemas que se presentan.

Fase 5: Probar

En este proceso se pondrán a prueba los mejores prototipos ya con los usuarios donde se escuchará de manera empática y desapegada de las propias ideas y prejuicios. Es la fase crucial, tomando decisiones estratégicas y se podrá identificar las mejoras a realizar, los fallos a resolver y las posibles carencias que se presenta; se evolucionará y perfeccionará el prototipo hasta que se llegue a la solución deseada.

Es importante entender que en este contexto se identifican las dimensiones relevantes de cada problema, realizando una investigación exhaustiva de los resultados y por lo tanto es un proceso no lineal y flexible. Esto quiere decir que se puede trabajar en dos fases al mismo tiempo, o se puede recopilar información y al mismo tiempo hacer prototipos. Es decir que las fases no son secuenciales y no tienen un patrón definido, más bien estas ocurren en paralelo, se repiten y se perfeccionan,

tal como lo muestra la ilustración 4.

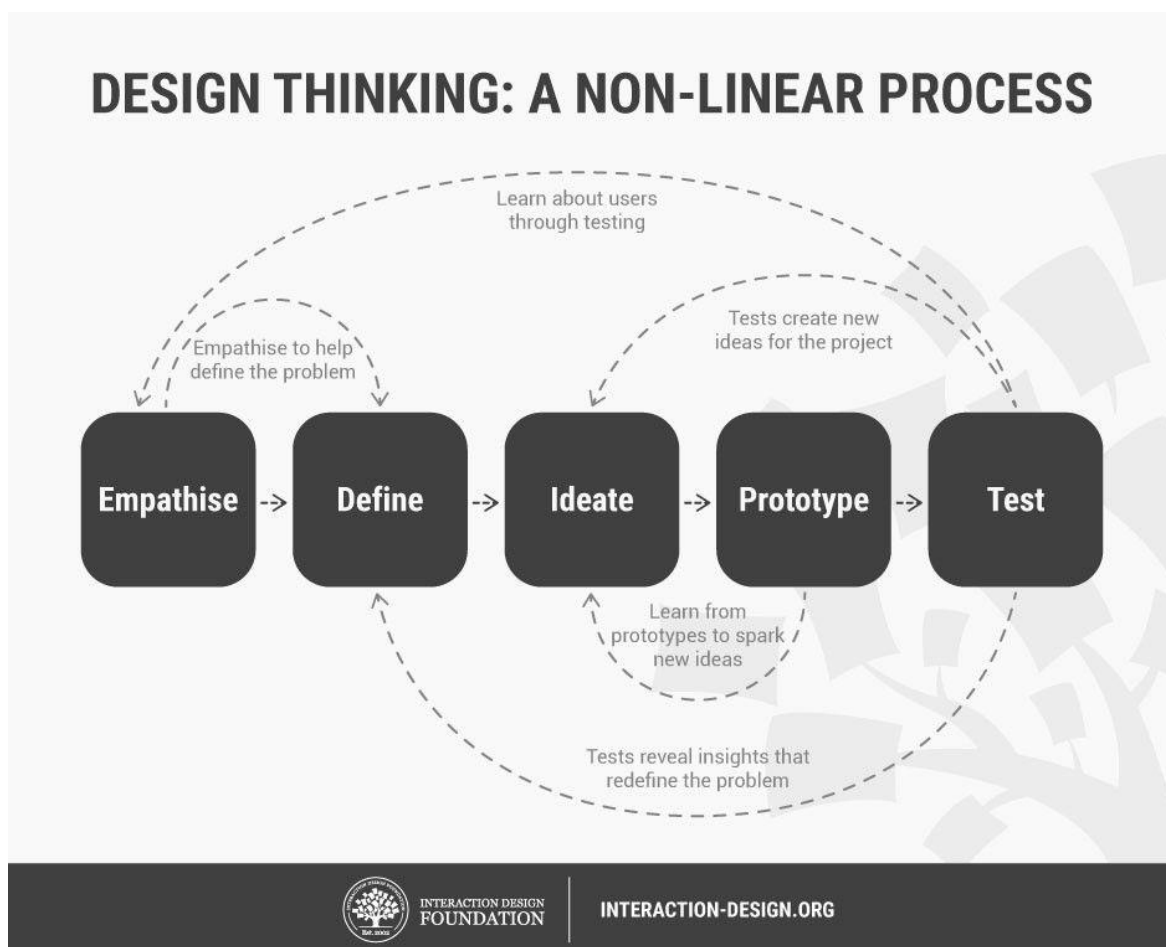


Ilustración 4. Desing Thinking no es un proceso lineal

Fuente: Interaction Desing Foundation (Teo Yu Siang)

El Desing Thinking en Wayna Colombia como ventaja competitiva

Wayna Colombia trabaja de manera conjunta con el Desing Thinking, pues en ella se permite la participación de la intuición para la resolución de problemas en el cual se aporta análisis y raciocinio. Al ser una organización que brinda servicios en su mayoría de consultoría empresarial se centra y busca la satisfacción de las organizaciones, colaboradores y clientes involucrados en el tema.

Su naturaleza es forjar nuevos líderes que sean capaces de tener un análisis y una nueva mirada al mundo empresarial, donde se brinden soluciones eficaces y flexibles, también se busca marcar la diferencia en los servicios prestados entendiendo que cada Startups es diferente y tiene diferentes retos y se enfoca en cada problemática para salir adelante. (Rodriguez, 2019). El desarrollar e incentivar en cada integrante el liderazgo sabiendo las cualidades y fortalezas que cada uno cumple esto ayuda a potenciar la creatividad e innovación para dar una nueva cultura organizacional, a partir de la observación de los usuarios dando puntos de vistas frescos y nuevos.

Se desarrolla cada potencial de cada colaborador a través de un acompañamiento humano continuo. Desarrollando cada rol que cada persona desempeña trabajando por un bien común. Incentivamos al crecimiento y explotación de nuevas áreas quitando el inconformismo, inspirando y apoyando a persona

Se basa en su metodología central, la cual se puede identificar como su esencia son las 3I (inspiración, Innovación, Introspección), En la primera “i” encontramos la Inspiración donde el emprendedor busca relacionar su ecosistema o entorno por lo que le apasiona y como este supera los reto y sale de su zona confort que lo lleva a adentrarse a lo desconocido. Como resultado confiar en su intuición y habilidades para crear algo extraordinario. La segunda “i” es la Introspección que busca hacer un autoanálisis de los procesos realizados enfocándolos a una mejora continua, donde se eliminan los prejuicios y el miedo. Por último, encontramos la innovación que es divergente, disruptivo y creativo, permitiendo ir a otro nivel, donde se aterriza lo que necesita el cliente y adaptándolo a su idea de negocio.

Wayna Colombia busca tener una perspectiva o visión de mente abierta a través de una cultura humana y ágil que se centra en la innovación de procesos y mentalidad. Que busca romper los patrones, a través de la innovación donde se incluye la imaginación y organización teniendo claro que marcan la diferencia en el mercado, aportando innovación en procesos y mejorando la experiencia del cliente.

Es consciente de que las tendencias relacionadas con los servicios que ofrecen van en cambio y las estudian, pero también que puede haber ambigüedad. Un claro ejemplo es la emergencia sanitaria que dio inicio en el año 2020 y dio un giro en el mercado, donde se adaptó a un nuevo mercado y pudo comprender las necesidades que tenían los docentes en una nueva modalidad que eran brindar sus espacios de aprendizaje por medio de la virtualidad, se encontró que había muchas necesidades no satisfechas en este mercado pues no se estaban capacitando a los docentes sobre el buen uso de herramientas tecnológicas y Wayna se puso en el lugar del docente, sus problemas, sus limitaciones y su servicio se enfocó en brindar un acompañamiento tanto tecnológico como psicológico; teniendo empatía y poniéndose en el lugar del docente, brindando una experiencia personalizada, pues en este caso era muy detallado las necesidades de cada docente, por eso era importante tener una experiencia personalizada.

Wayna Colombia trabaja de manera cerca con el cliente y esto permite tener una comprensión en los procesos que realiza a través de una dimensión humana; pero no dejando de lado la racionalidad, la lógica y equilibrándolo con la creatividad, conectividad e intuición. Desarrolla relaciones en equipo desde los colaboradores hasta los clientes, donde se cultiva la inclusión empatía, la comunicación afectiva y un ambiente saludable. Permitiendo un desarrollo de actividades ágiles y eficaces que se orientan a la acción de

querer actuar y experimentar donde se es abierto al cambio; buscando cuales son las necesidades insatisfechas y desconocidas; todo a través de la escucha y observación.

Es importante buscar perfiles con diferentes perspectivas y muy a fin a su lema e identidad “*Siempre Joven*” pues se tiene la certeza que buscando mentes que estén abiertas al cambio, saliendo de su zona de confort, retándose a la divergencia y teniendo un rol diferenciador en la sociedad para así lograr posicionamiento en el mercado. en la revista Harvard Business una sección escrita por Tim Brown y Roger Martin llamado “*Design for Action*”, (Tim Brown and Roger L. Martin, 2015). Describen el perfil y las características que deben tener el diseñador, pero estás también hace parte del perfil del colaborador en Wayna Colombia:

- Empatía: Respetar las múltiples perspectivas del equipo, clientes y usuarios finales. Observando lo que para otras personas no son obvias.
- Pensamiento integrado: Busca un equilibrio entre procesos analíticos y creativos, viendo los aspectos sobresalientes y también contradictorios. Que pueda brindar soluciones innovadoras aun de problemas confusos y complejos.
- Optimismo: Puede ver o buscar al menos una solución cuando el panorama no es sencillo.
- Colaboración. Se es consciente que para llegar al éxito no se necesita de un genio creativo solitario, sino que trabajan todos en pro del objetivo.

Se tiene la certeza de que contar con un buen equipo de trabajo ayudará a generar un impacto social a partir de ideas frescas, innovadoras y eficaces. Logrando grandes resultados.

Aunque la implementación del Design Thinking trae consigo muchos beneficios no esta exento de presentar grandes desafíos. En Wayna es el requerimiento de recursos adicionales para llevar ideas a acciones tangibles, por medio de los prototipos y el realizar pruebas. Que lleva a inversiones y herramientas adecuadas para cumplir a cabalidad esta metodología.

Ventaja competitiva en Wayna Colombia en el uso del Design Thinking

(Michael Porter 1995) en su libro Creación y sostenimiento de un desempeño superior, declara que “(...) es la ventaja de una posición competitiva favorable que trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia”,

Por otro lado, encontramos a Kloter Philp (1999) , define la ventaja competitiva como: “la capacidad de una empresa para actuar de una o varias maneras que los competidores no pueden o no quieren igualar”.

En pocas palabras es el valor que una organización crea para sus consumidores y/o clientes que están dispuestos a pagar, ofreciendo beneficios que lo justifican. Existen tres tipos de ventaja competitiva: liderazgo de costo, diferenciación y de enfoque.

En Wayna Colombia se centra en una ventaja competitiva que optimiza sus procesos, se centra en la satisfacción al cliente y crear una experiencia a los usuarios por sus estrategias, concentrándose en segmentos más pequeños donde se respondan sus necesidades y

preferencias, su enfoque ha sido los emprendimientos sociales, donde se busca mejorar condiciones de los colaboradores, añadir competitividad y diferenciación; pero también apuntan a una nueva ventaja competitiva como lo expone Brown (2008). Harvard Business Review. En su artículo *“Leaders Can Turn Creativity into a Competitive Advantage”*, la cual es la creatividad que explota la capacidad de crear, adoptar y ejecutar con éxito nuevas ideas y como se adaptan e implementan en el mercado al que se presentan según la necesidad.

La ventaja o ventajas competitivas pueden ser fácilmente imitadas cuando son obvias, lo esencial es créalas bajo procesos que no sean evidentes, pero que se ejecuten de manera ilustre y éstas se generan bajo un camino inteligente que es el estar reinventándose constantemente. Para así liderar con la innovación en sus procesos e ideas para poder permanecer en el mercado y generar rentabilidad.

Conclusión

El Design Thinking es una herramienta útil a la hora de permanecer en el mercado. Aunque no es un término frecuente utilizado en el entorno empresarial, este es muy útil para posicionarse y llegar de manera más detallada al mercado que se quiere lograr. Para lograr ello es necesario cambiar de paradigma y encontrar un equilibrio entre la intuición y la lógica; entendiendo que es importante cada una de ellas en una organización y al saber utilizar esta metodología se logra la innovación y lo más importante el satisfacer, entender al cliente, cumpliendo sus expectativas y requerimientos.

La creatividad ha sido vista como un método que retrasa los procesos y resulta siendo obsoleto pues deja de lado las estadísticas, los datos recopilados en el pasado y se tiene la idea que no se obtiene rentabilidad y mucho menos eficiencia. Pero al tomar en cuenta las mentes creativas se da paso a tener importancia en las ideas y sugerencias del equipo de trabajo. Como resultado se obtiene la innovación, se crean estrategias y proceso sólidos que marcan la diferencia; logrando obtener ventajas competitivas frente a la competencia.

Wayna Colombia brinda un espacio a la generación de nuevas ideas y perspectivas, desarrollando el liderazgo y potencial de cada colaborador, asignando roles y objetivos para el desarrollo de sus actividades, creando estrategias basadas en el cliente y consumidor de sus servicios. Que no discrimina la posición y perspectiva que tiene cada colaborador de como aborda y ve los problemas; más bien se está abierto a opiniones y se fomenta el trabajo en equipo con una mentalidad colectiva que trabaja en pro del cliente.

Por esta razón el Design Thinking es una metodología que Wayna Colombia incluye en su método de trabajo. No siguiendo procesos rigurosos sino con flexibilidad, donde se hace

una introspección del trabajo realizado, encontrando falencias y detalles mínimos que para muchos no son relevantes, pero que hacen la diferencia en el mercado. No se trabaja bajo la obviedad sino se tiene en cuenta los detalles; un trabajo que humanizan los procesos pues al final se desea satisfacer las necesidades de una persona o grupo.

Cuando se implementa, se puede dar soluciones efectivas a grandes problemáticas sin importar el panorama que este se presente. Estar abierto al cambio y no mantener posiciones rígidas permite avanzar y acomodarse a lo que el mercado está necesitando da una apertura al posicionamiento regional y si se mantiene nacional. Esto solo se logra ver lo que su público necesita y requiere y lograr cumplir estas expectativas de manera eficiente.

Lograr cumplir con servicios de alta calidad para aportar soluciones efectivas en el mercado. combinando la empatía, creatividad y racionalidad para satisfacer necesidades y lograr el éxito de la organización.

A pesar de la emergencia sanitaria ocurrida en el año 2020 fue difícil sobrevivir en el mercado, pero se encontraron soluciones basadas en las necesidades que nacieron frente a esta situación, esto día inicio al desarrollo del nuevo servicio de asistencia y capacitación a docentes en la modalidad virtual. Para esto se observó las emociones que vivían los profesores y se identificó el problema inicial de la baja capacitación en herramientas tecnológicas y de allí se inició a identificar oportunidades a través de ideas y observar los errores que se encontraban alrededor de su solución y así mejorar para llegar a una respuesta adecuada.

En Wayna Colombia se caracteriza por ponerse en la piel del cliente orientando a su equipo de trabajo a entender que es lo que desea el cliente y el alto compromiso con los

altos directivos que se encargan de incentivar y motivar al desarrollo de mentes creativas e innovadoras sin miedo al cambio, manteniendo el equilibrio entre la intuición y el análisis, a través del liderazgo proactivo; aportando visiones y soluciones frescas, innovadoras, acertadas y efectivas. Centradas en la mentalidad de la innovación, la inspiración y la introspección.

Referencias

- Brown, T. (2010). *Change by design*. [Concordville, Pa.]: Soundview Executive Book Summaries.
- Brown, T. (27 de 08 de 2015). *When Everyone Is Doing Design Thinking, Is It Still a Competitive Advantage*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/08/when-everyone-is-doing-design-thinking-is-it-still-a-competitive-advantage>
- Brown, T. (02 de Noviembre de 2016). *Leaders Can Turn Creativity into a Competitive Advantage*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/11/leaders-can-turn-creativity-into-a-competitive-advantage>
- Brown, T. (11 de 2016). *Leaders Can Turn Creativity into a Competitive Advantage*. Obtenido de Harvard Business Review : <https://hbr.org/2016/11/leaders-can-turn-creativity-into-a-competitive-advantage>
- Business, E. (Febrero de 2019). *El proceso del Design Thinking: los pasos principales para desarrollarlo*. Obtenido de Esan.edu.pe: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/el-proceso-del-design-thinking-los-pasos-principales-para-desarrollarlo/>
- González, J. A. (2011). *Eumed*. Obtenido de EVOLUCIÓN DEL MARKETING: DESDE EL EGOCENTRISMO AL COSUMIDOR: <https://www.eumed.net/ce/2011b/jamg2.pdf>
- Guillermo Rosas Madrigal, Sara Ruíz González, Nayeli Oralia Martínez Hernández, María de la Luz Cantú Rodríguez y Arnoldo Enríquez de León. (2018). *Manual de desing Thinking*. Obtenido de Utsc.edu: http://www.utsc.edu.mx/vidaEstudiantil/pdf/pdf_pades/manual_design_thinking.pdf
- Marc Solow y Nicky Wakefield. (29 de 02 de 2016). *Design thinking Crafting the employee experience*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>
- Martin, R. L. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*.
- Mauricio Castillo-Vergara, Alejandro Alvarez-Marin, Ricardo Cabana-Villc. (2014). *Universidad de La Serena. Chile*. Obtenido de Design thinking: como guiar a estudiantes y emprendedores.
- Moreno, E. (1 de Julio de 2019). *Los Roles de la Innovación*. Obtenido de Novus Concepta: <https://www.novusconcepta.com/los-roles-de-la-innovacion/>
- Palma, R. (6 de Noviembre de 2017). *Enzyme Advising Group*. Obtenido de ¿Cómo el design thinking fomenta el liderazgo participativo?: <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/design-thinking-liderazgo-participativo>
- Peñalver, P. (11 de 10 de 2019). *Pablo Peñalver*. Obtenido de <https://pablopenalver.com/tag/pensamiento-intuitivo/>

- Porter, M. E. (1991). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Tre Free Press.
- Prometeus. (26 de 08 de 2019). Obtenido de <https://prometeusgs.com/pensamiento-intuitivo-vs-pensamiento-analitico-cual-es-mejor-para-tu-negocio/>
- Quintero, R. (25 de Junio de 2021). *10 Lecciones del design thinking que potencian tu liderazgo*. Obtenido de Grandes logros : <https://www.grandeslogros.co/lecciones-design-thinking/>
- Quiñones, C. (2014). *Desnucando la mente del consumidor*. Gestión 2000 Perú.
- Rikke Friis Dam y Teo Yu Siang . (Febrero de 2021). *5 Stages in the Design Thinking Process*. Obtenido de The Interaction Design Foundation: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
- Rodriguez, X. (27 de 05 de 2019). *7 beneficios del Design Thinking*. Obtenido de Moebius Consulting: <https://www.moebiusconsulting.com/7-beneficios-del-design-thinking/>
- Semana. (13 de Abril de 2016). *Revista Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395/>
- Shamiyeh, M. (2010). *Creating Desired Futures : How Design Thinking Innovates Business*. En M. Shamiyeh, *Creating Desired Futures : How Design Thinking Innovates Business*. Alemania : birkhauser-architecture.
- Tim Brown and Roger L. Martin. (09 de 2015). *Design for Action*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/09/design-for-action>
- Tom Kelley y Jonathan Littman. (2005). *The Ten Faces of Innovation*.
- trabajo, M. d. (26 de Septiembre de 2019). *Mintrabajo*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Wayna, C. (Junio de 2019). *Metodología 3i*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=CXEwO53ld_o