



CREANDO VALOR A TRAVÉS DEL

DISEÑO DE SERVICIOS

AUTORES

Bernardita Figueroa,
Katherine Mollenhauer,
Mercedes Rico,
Rocío Salvatierra,
Paula Wuth.

Diseño de Servicios UC
Escuela de Diseño
Pontificia Universidad Católica de Chile

Copyright en tramitación.

ISBN 978-956-393-172-3

2017

AUTORES

Bernardita Figueroa, Katherine Mollenhauer,
Mercedes Rico, Rocío Salvatierra, Paula Wuth.

Diseño de Servicios UC.

Escuela de Diseño

Pontificia Universidad Católica de Chile

DISEÑO

Pilar Molina y Catalina Risso

EDICIÓN DE TEXTOS

Renato Bernasconi

COLABORADOR:

Patricia Prat

DISEÑO | UC

Proyecto apoyado por

CORFO



TABLA DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN Y DEFINICIONES

04	Presentación
08	¿Qué es un servicio? Otras definiciones
10	Características de los Servicios
13	¿Qué es el Diseño de Servicios? Otras definiciones
16	Los 5 pilares del Diseño de Servicios Consideraciones sobre el diseño participativo
20	Metodología
22	Fases de la metodología

II. KIT DE INSTRUMENTOS

24	Introducción al Kit	76	ETAPA 3: CONCEPTUALIZAR Y FORMALIZAR
27	ETAPA 1: IDENTIFICAR Y COMPRENDER	77	3.1 Definición de los pilares del servicio
28	1.1 Definición del contexto inicial	79	3.2 Revisión de antecedentes y referentes
30	1.2 Definición del contexto interno	81	3.3 Lluvia de ideas
32	1.3 Descripción del entorno	84	3.4 Análisis de ideas
35	1.4 Detección de factores influyentes	86	3.5 Exploración prospectiva del servicio
38	1.5 Detección de informantes clave	90	3.6 Prototipado
40	1.6 Observación	93	ETAPA 4: TESTEAR E ITERAR
50	1.7 Entrevista	94	4.1 Testeo
60	ETAPA 2: ANALIZAR Y PROBLEMATIZAR	99	4.2 Análisis iterativo de ideas
61	2.1 Organización de los hallazgos	101	ETAPA 5: IMPLEMENTAR Y EVALUAR
65	2.2 Construcción de arquetipos	102	5.1 Sincronización interna y externa
68	2.3 Análisis de la experiencia actual	105	5.2 Generación de <i>Briefs</i>
71	2.4 Mapeo de actores	108	5.3 Planificación de la implementación
73	2.5 Re-definición del desafío	111	Referencias y bibliografía

PRESENTACIÓN

La presente publicación es una introducción a la innovación en servicios a través de metodologías de diseño. Se concibe como un insumo para apoyar el proceso de creación de servicios o su rediseño. Para ello, se presentan definiciones generales de conceptos relevantes en este ámbito y una propuesta metodológica que permite desarrollar proyectos de Diseño de Servicios mediante una selección de técnicas e instrumentos. Las actividades aquí presentadas están basadas en los conceptos de “Diseño Centrado en el Usuario” y “Diseño Participativo”. Ambos consideran como eje central de desarrollo a las personas, a quienes hacen partícipes, ya sea como usuarios, trabajadores, proveedores, socios o expertos, en el desarrollo de conocimiento, en la generación de ideas y en el diseño de soluciones. En este marco, destacamos que el equipo que lidera un

proyecto de Diseño de Servicios debe proveer los insumos para la ideación y expresión de los participantes. Para quienes son novatos en el mundo del Diseño de Servicios esta será una publicación útil, ya que podrán familiarizarse con un proceso de innovación en este ámbito y obtener una idea de cómo se gestiona y operacionaliza un proyecto de servicios. Quienes ya están familiarizados con esta aproximación encontrarán en este documento una guía para poner en marcha un proceso de innovación a través de la metodología propuesta y sus técnicas e instrumentos. Esperamos que esta guía de métodos, técnicas e instrumentos contribuya a difundir la práctica del Diseño de Servicios como herramienta estratégica para el desarrollo económico, social y cultural de nuestro país.

Esta publicación ha sido desarrollada por Diseño de Servicios UC (DS UC) en el marco del proyecto “Diseño de Servicios y Territorio: transferencia y empaquetamiento de metodologías que cristalizan, generan y detonan innovaciones locales de alto impacto” (16PAEI- 68060), financiado por el Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación (PAEI) de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

Este proyecto ha tenido por objetivo detonar las potencialidades productivas a través de la transferencia y la difusión de metodologías de Diseño de Servicios —como herramienta para la creación de valor— a los actores que constituyen el ecosistema de innovación y emprendimiento: empresas, universidades, institutos profesionales e instituciones públicas. El foco territorial de este proyecto han sido las regiones del Bío Bío, Coquimbo y Metropolitana.

El proyecto ha considerado el desarrollo de cinco componentes:

- 1 — Articulación y coordinación de los actores del sector servicios y de sus intereses con el fin de determinar el foco del proyecto;
- 2 — Empaquetamiento metodológico pertinente respecto a las necesidades, oportunidades e intereses del ecosistema atendido;
- 3 — Transferencia de la metodología pertinente de Diseño de Servicios al proyecto;
- 4 — Difusión de las metodologías de Diseño de Servicios a través del 3^{er} Congreso de Diseño de Servicios con sede en Santiago y en las regiones atendidas;
- 5 — Construcción de la “Comunidad Diseño de Servicios Chile” a través de una plataforma digital que permita difundir el proceso y los resultados entre los actores que han participado en el proyecto.

Esta publicación, que corresponde al componente dos del proyecto, ha sido desarrollada a partir de la sistematización del trabajo que DS UC ha realizado en los últimos cinco años y de su aplicación en los talleres correspondientes al componente tres del proyecto. Junto con publicar esta sistematización, a través de este manual, Diseño de Servicios UC pone a disposición de la comunidad de habla hispana contenidos que por lo general se encuentran en lengua inglesa.

DISEÑO DE SERVICIOS UC

CAMPOS DE ACCIÓN GRUPO DS UC

DOCENCIA

- Cursos de pregrado
- Cursos de postgrado
- Diplomado
- Capacitaciones

INVESTIGACIÓN

- Investigación aplicada
- Publicaciones
- Investigación en pregrado

DIFUSIÓN

- Organización de Congresos de Diseño de Servicios
- Participación en charlas y talleres

TRANSFERENCIA

- Consultorías
- Asesorías
- Programas de extensión

Surgido como una sub-disciplina del diseño, el Diseño de Servicios ha dado origen a diversos programas de formación y centros de investigación y transferencia, los cuales han aumentado significativamente en los últimos años: mientras en 2011 había ocho centros de investigación a nivel mundial¹, hacia 2016 estos aumentaron a 29². En este contexto, y desde una perspectiva local, en 2013 se funda la línea de investigación Diseño de Servicios UC (DS UC), de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Este equipo, compuesto por académicos de la Escuela de Diseño, tiene por misión desarrollar y promover el Diseño de Servicios, concibiéndolo como una herramienta para la creación de valor que contribuya al desarrollo del país. En su quehacer académico-profesional, DS UC realiza un conjunto de acciones de investigación, docencia, transferencia y difusión en torno al Diseño de Servicios y su potencial aporte a los sectores productivos, a las instituciones públicas, a la academia y al sector diseño.

¿QUIÉNES SOMOS?

Bernardita Figueroa C.

Diseñadora UC; MBA UC; Académico Diseño UC; Jefe del programa Diplomado en Diseño de Servicios; Profesora del curso “Introducción al Diseño de Servicios”.

Katherine Mollenhauer G.

PhD en Diseño Estratégico e Innovación; Académico Diseño UC; Coordinadora de Postgrado de la Escuela de Diseño UC; Directora del Magíster en Diseño Avanzado MADA UC; Profesora del curso “Estrategias y Metodologías” del Diplomado de Diseño de Servicios.

Mercedes Rico S.

Diseñadora UC; Académico Diseño UC; Profesora del curso “Diseño Inclusivo”.

Rocío Salvatierra R.

Diseñadora UC; Magíster en Diseño Avanzado MADA UC.

Paula Wuth I.

Ingeniera Comercial y Diseñadora UC; Académico Diseño UC; Profesora del curso “*Design Bootcamp*: Metodología de Diseño para Innovar” y del curso “Taller de Creación de Servicios para las Personas”.

1. Meroni, A. & Sangiorgi, D. (2011). *Design for Services*. Nueva York, Estados Unidos: Gower Publishing.

2. Manhaes, M.; Oertzen, A.; Birgit Mager, B. & Tanghe, J. (2016). *Six Priorities to Promote Service Design in Academia*. *Service Design Global Conference*. Ámsterdam, Países Bajos.

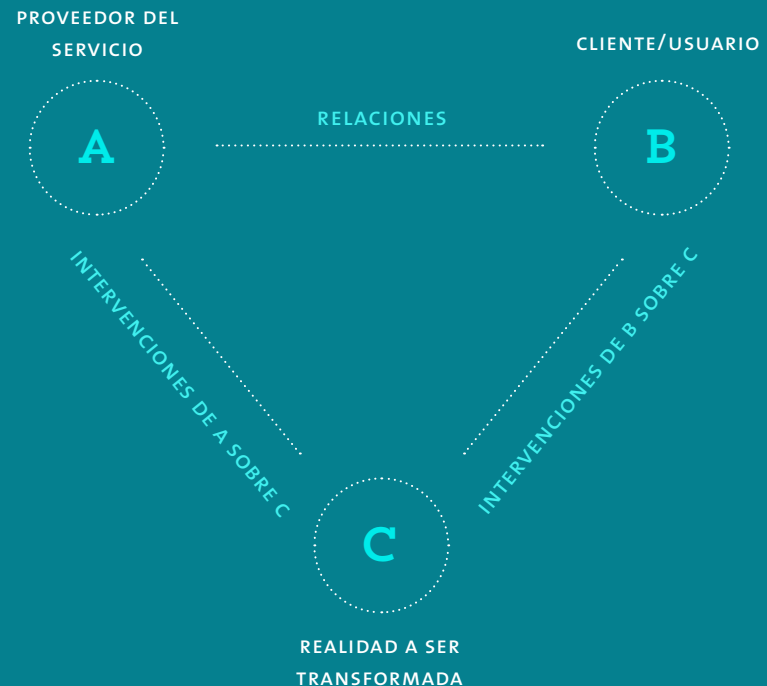
I.

INTRODUCCIÓN
Y DEFINICIONES

¿QUÉ ES UN SERVICIO?

La complejidad y diversidad de los servicios que nos rodean dificulta su definición en un solo concepto. Si bien diferentes fuentes intentan delimitar y aclarar el término, es posible ver una disimilitud entre las definiciones, principalmente porque se refieren a diversos ámbitos de aplicación. En este contexto, se considera que la descripción de Jean Gadrey es la que mejor se adapta a lo que es un servicio en el marco del Diseño de Servicios. Esta definición incorpora una dimensión transformacional que permite intervenciones “desde el diseño” para la generación de valor, tanto para quienes usan servicios como para quienes los proveen.

“Un servicio es una operación que pretende generar un cambio de estado en una realidad C, que es poseída o consumida por B, a través de la acción de un proveedor A, a solicitud de B. Muchas veces el cambio producido por A se genera en colaboración con B, pero sin conducir a la producción de un bien que pueda circular en la economía independientemente del medio C.”³



3. Gadrey, J. (2000). *A characterization of goods and services: an alternative approach*. Review of income and wealth. volumen 46, número 3, págs. 369-387.

OTRAS DEFINICIONES

[1] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

Del lat. *servitium* 'esclavitud, servidumbre'.

1. m. Acción y efecto de servir.

7. m. Favor que se hace a alguien.

16. m. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Servicio de correos, de incendios, de reparaciones.

17. m. Función o prestación desempeñadas por organizaciones de servicio y su personal.

Fuente: Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22° ed.). www.rae.es

[2] KOTLER & ARMSTRONG

Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. Algunos ejemplos son los servicios bancarios, los hoteles, las aerolíneas, el comercio detallista, la elaboración de declaraciones de impuestos y el mantenimiento y la reparación del hogar.

Fuente: Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica* (11° ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.

[3] ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

Los servicios son un grupo diverso de actividades económicas no directamente asociadas a la producción de bienes, minería o agricultura. Estos comúnmente incluyen la generación de valor humano mediante el trabajo, el asesoramiento, las habilidades directivas, el entretenimiento y la formación, entre otros.

Ellos difieren de otras actividades económicas en varios sentidos. La mayoría, por ejemplo, no pueden ser almacenados y deben ser consumidos en el momento en que se producen. Esto incluye visitas al médico, disfrutar una comida en un restaurante, viajar de Tokio a París o asistir a un concierto. Esto tiene un contraste muy fuerte con los productos manufacturados, ya que su carácter tangible les permite ser almacenados, distribuidos y consumidos sin necesidad de tener contacto con la institución que produce el bien.

Fuente: OECD. (2000). *The Service Economy*. París, Francia: C. F. C. Editions.

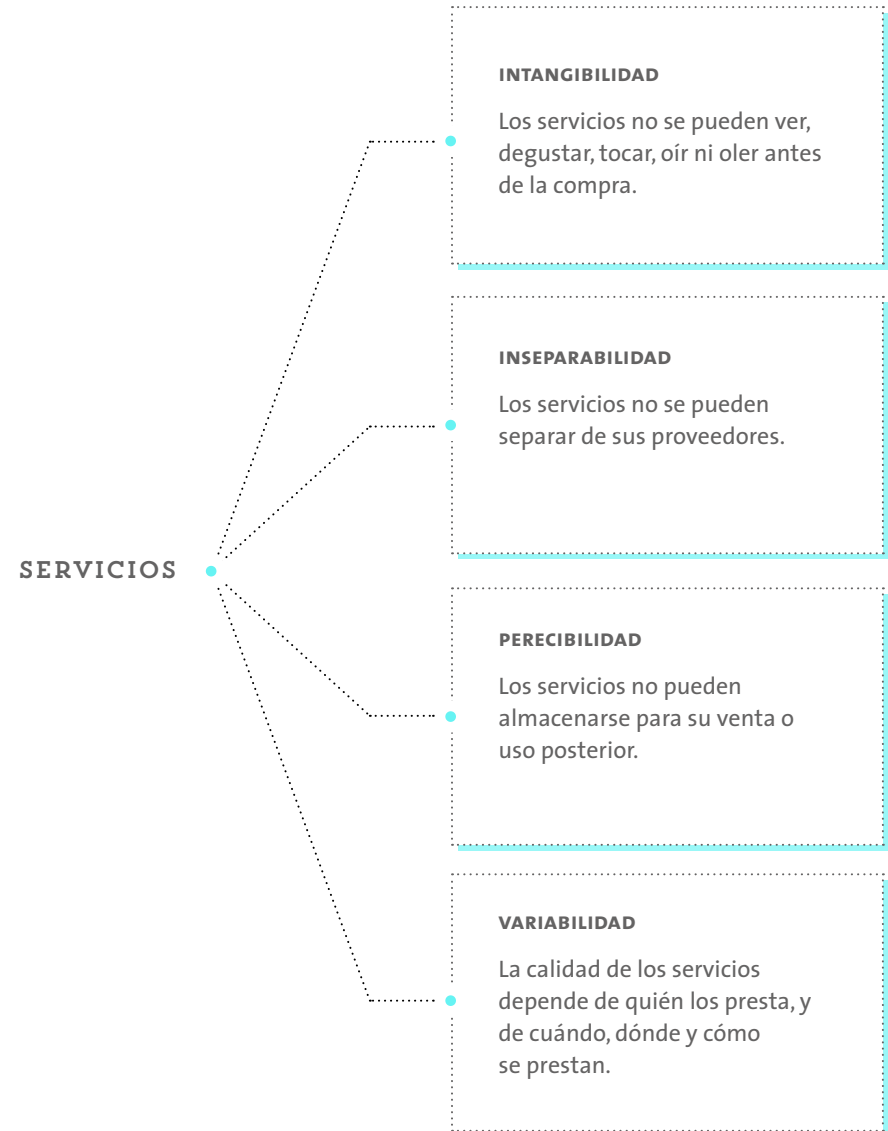
[4] ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN

Un servicio es una interfaz entre proveedor y usuario. Puede ser: una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el usuario (por ejemplo, la reparación de un automóvil); una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el usuario (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de impuestos); la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento); la creación de una ambientación para el usuario (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

Fuente: ISO 9000, *Sistema de gestión de calidad*. (2005). Ginebra, Suiza: sin editorial.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

En los últimos años, desde el diseño se ha comprendido que diseñar no solo tiene que ver con generar una forma, sino también con entender el concepto a partir de otra de sus acepciones, la de “planificar⁴”. Con ello se interpela a la posibilidad de abordar, desde la disciplina, la dimensión de los servicios. En ese marco, tal como recogen las definiciones planteadas, se debe reconocer que los servicios poseen características que los distinguen de los productos. Particularmente, Kotler y Armstrong señalan cuatro características principales de los servicios, las cuales han sido ratificadas también por otros autores. A diferencia de los productos, los servicios son intangibles, heterogéneos, inseparables (de sus proveedores) y perecibles⁵.



4. Shostack, Lynn G., "How to design a service". European Journal of Marketing 16, n° 1 (1982): 49.

5. Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica* (11° ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación

[1] INTANGIBILIDAD

Un servicio no puede ser visto, tocado, oído, degustado u olido antes de ser adquirido. Es decir, no se puede conocer o probar un servicio hasta que este efectivamente es prestado, momento tras el cual se genera la transformación de realidad anteriormente descrita por Gadrey. Por ejemplo, cuando una persona va a ser sometida a una intervención quirúrgica, no puede percibir o comprobar el resultado hasta que la operación efectivamente ocurre. Por este motivo, la decisión de experimentar y adquirir un servicio se toma antes de que este ocurra.

Para reducir la incertidumbre, los consumidores buscan “señales” de la calidad de un servicio. Para ello, obtienen conclusiones a través de las señales que captan de las características del lugar, la gente, el precio, el equipamiento y las comunicaciones. El prestador del servicio tiene entonces el desafío de conseguir que el servicio se haga tangible de una o varias maneras, dando evidencias de sus capacidades a través del envío de señales sobre su calidad a los usuarios.

[2] HETEROGENEIDAD / VARIABILIDAD

Cada vez que se presta un servicio, ocurre una combinación única de factores que hace que las características de los servicios varíen dependiendo del lugar, el entorno, el tiempo, la fecha, la forma y la información, así como de quién los proporciona y recibe, entre otras variables. Por ejemplo, la experiencia de recorrer un parque turístico puede diferir radicalmente en función de las habilidades, la empatía y los conocimientos del guía (o, desde otra dimensión, también influirá si el día de la visita es lluvioso o soleado). Así, un servicio varía cada vez que es prestado, lo que implica que no se pueda anticipar que estos distintos factores sean idénticos o que el comportamiento de las personas sea igual todo el tiempo. A lo anterior se suma que la percepción de las personas de un mismo fenómeno es individual, por lo que la interpretación de la calidad de un servicio varía también cada vez que este se presta.

[3] INSEPARABILIDAD

Debido a que tanto el usuario como el proveedor del servicio están presentes cuando se produce la transformación de la realidad, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de los servicios. Un servicio no se puede separar de sus proveedores, no importando si estos últimos son personas, máquinas o interfaces. Por ejemplo, una consulta médica no se desarrolla si no está el médico cuando el paciente asiste y viceversa. Tanto el usuario como el proveedor influyen en el resultado del servicio: ambas partes, usuario y proveedor, son entonces co-productores del resultado del servicio. En ese marco, el valor se recibe al mismo tiempo que se está produciendo.

[4] PERECIBILIDAD

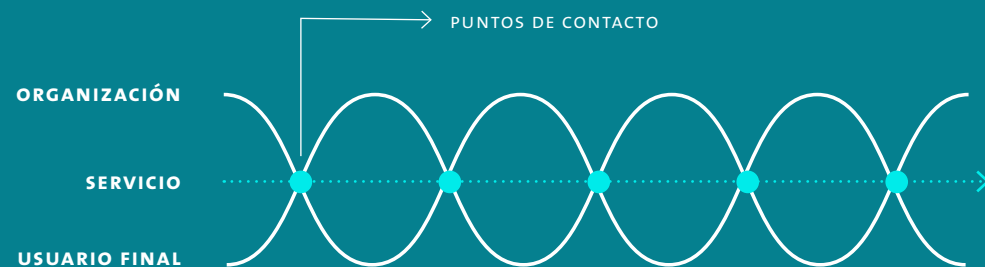
Debido a que el proveedor y el usuario deben interactuar para que los servicios ocurran, estos, a diferencia de los productos, no pueden transportarse o almacenarse para su posterior venta o uso. Es por esta razón que muchos servicios cobran una tarifa aunque el intercambio no ocurra. Por ejemplo, si un pasajero no sube a un avión, el cobro por el asiento se efectúa igual, pues ya no hay forma de revender o almacenar ese viaje.

Esto genera un desafío también para las organizaciones en cuanto a su manejo de la demanda (a través de técnicas de mercadeo, descuentos o promociones), ya que deben evitar la perecibilidad de las capacidades montadas a través de la gestión de flujos.

¿QUÉ ES EL DISEÑO DE SERVICIOS?

El Diseño de Servicios es una sub-disciplina del Diseño que busca generar valor tanto para las personas que requieren el servicio como para quienes lo proveen. Es capaz de proyectar experiencias significativas a través de propuestas útiles, deseables y memorables para las personas, y eficientes y efectivas para las organizaciones, haciéndose cargo del desarrollo estratégico (propuesta de valor, concepto y sistema) y del desarrollo operativo del servicio (diseño de los tangibles e intangibles que hacen interactuar a las personas con la organización).

DS UC, 2017 (en base a Moritz, S. (2005). Practical Access to Service Design. Londres, Inglaterra: sin editorial. www.stefanmoritz.com/#book).



OTRAS DEFINICIONES

[1] STICKDORN & SCHNEIDER

El Diseño de Servicios tiene un enfoque interdisciplinar que combina diferentes métodos y herramientas de diversas disciplinas. Es una nueva forma de pensar, que se opone a lo que podríamos llamar una disciplina autónoma. El Diseño de Servicios es un enfoque que está en constante cambio, en el sentido de que hasta el momento no existe una definición común o un lenguaje claramente articulado de este.

Fuente: Stickdorn, M. & Schneider, J. (2016). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases* (American edition). Ámsterdam, Países Bajos: BIS Publishers.

[2] STEPHAN MORITZ

El Diseño de Servicios ayuda a innovar (crear nuevos) o mejorar (existentes) servicios para hacerlos más útiles, usables y deseables para los clientes, y eficientes y efectivos para las organizaciones. Es un campo nuevo, holístico, multidisciplinario e integrador.

Fuente: Moritz, S. (2005). *Practical Access to Service Design*. Londres, Inglaterra: sin editorial. www.stefan-moritz.com/#book

[3] THE COPENHAGEN INSTITUTE OF INTERACTION DESIGN

El Diseño de Servicios es un campo emergente enfocado en la creación de pensamientos positivos a través de la experiencia, para lo cual usa una combinación de medios tangibles e intangibles. Provee numerosos beneficios al usuario final cuando es aplicado en sectores como la venta minorista, la banca, el transporte y la salud. El Diseño de Servicios resulta en el diseño de sistemas y procesos que apuntan a proveer un servicio holístico al usuario final.

Esta práctica multidisciplinaria combina numerosas habilidades de diseño, gestión e ingeniería de procesos. Los servicios han existido y han sido organizados de diferentes formas desde siempre. Sin embargo, los servicios conscientemente diseñados para los nuevos modelos de negocio son empíricos con las necesidades del usuario e intentan crear nuevo valor socio-económico para su entorno.

Fuente: Citado por: Stickdorn, M. & Schneider, J. (2016). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases* (American edition). Ámsterdam, Países Bajos: BIS Publishers.

[4] MAGER & SUNG

El Diseño de Servicios asegura que el servicio de interfaces es útil, usable y deseable desde el punto de vista de los clientes, y efectivo, eficiente y distintivo desde el punto de vista del proveedor.

Fuente: Mager, B., & Sung, T.J. (2011). *Special issue editorial: Designing for services*. *International Journal of Design*, 5(2), 1-3.

[5] LIVEWORK STUDIO

El Diseño de Servicios consiste en la aplicación de los procesos de diseño ya establecidos y las habilidades para el desarrollo de servicios. Es una forma creativa y práctica de mejorar los servicios existentes e innovar para crear nuevos servicios.

Fuente: Livework Studio (2010). *Service Design. Engage customers and connect the organisation*. www.liveworkstudio.com/themes/customer-experience/service-design/

[6] RITESH BHAVNANI & SOSA

El Diseño de Servicios es un campo relativamente nuevo que se ha convertido en el centro de atención debido a la creciente y continua importancia del sector de servicios en la mayoría de las economías desarrolladas. Además, incluso las compañías más tradicionales de productos se están dando cuenta de que al diseñar no solo el producto, sino también el proceso y la interfaz del servicio, pueden agregar valor y maximizar los beneficios a través de toda la cadena de valor. Esto coloca un mayor grado de énfasis en el diseño de todo el ciclo del servicio y, como resultado, se está poniendo más énfasis en el Diseño de Servicios.

Fuente: Ritesh Bhavnani, R. & Sosa, M. *Ideo: Service design* (A). (2006). Insead, The Business School of the World, 10/2008-5276.

[7] ENGINE SERVICE DESIGN

El Diseño de Servicios es una especialidad que ayuda a desarrollar y entregar servicios grandiosos. Los proyectos en Diseño de Servicios mejoran factores como la facilidad de uso, la satisfacción, la lealtad y la eficiencia directamente en áreas como medio ambiente, comunicaciones y productos, aliviando a las personas que proveen el servicio.

Fuente: Engine Service Design (2010). What we do. www.dbadirectory.org.uk/dba/directory/18365

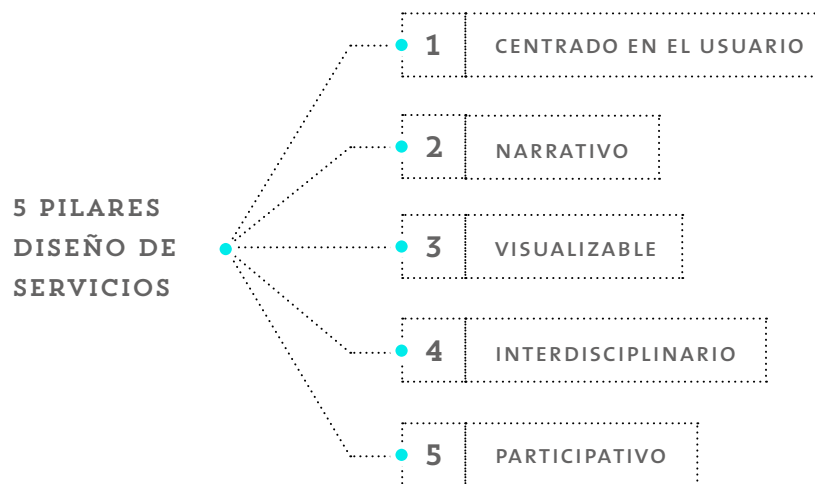
[8] 31 VOLTS

Cuando dos cafeterías, una al lado de la otra, venden el mismo café, al mismo precio, es el Diseño de Servicios lo que te hace entrar a una y no a la otra.

31 volts (2008). Makes the difference. www.31volts.com/en/service-design/

LOS CINCO PILARES DEL DISEÑO DE SERVICIOS

Diferentes autores, organizaciones y consultoras alrededor del mundo concuerdan que el Diseño de Servicios se distingue de otras disciplinas proyectuales y otras sub-disciplinas del Diseño por poseer una serie de principios particulares. Así, Stickdorn y Schneider definieron en 2010 cinco pilares fundamentales y transversales a todo el proceso proyectual del Diseño de Servicios. Tales principios, revisados y contrastados por DS UC, han inspirado el establecimiento de cinco nuevos pilares del Diseño de Servicios. Estos permiten a los equipos de trabajo aproximarse a esta metodología para la generación efectiva de valor, tanto para los usuarios como para las organizaciones.



[1] CENTRADO EN EL USUARIO

Al igual que en gran parte de las metodologías de Diseño, el Diseño de Servicios tiene al usuario como su principal foco de interés. Esto implica entender aspectos de su identidad, considerando su contexto cultural y social, sus hábitos, sus motivaciones, sus rituales, etc. La particularidad del Diseño de Servicios es que se considera como usuarios tanto a quienes usan un servicio como a quienes lo proveen. Para ello se debe tener una comprensión dual, pero integrada, de ambas partes.

Como el servicio se produce en el momento en que se consume, son ambos usuarios quienes le dan vida a la experiencia. Así, si no se considera que el servicio facilite el trabajo del proveedor, difícilmente este podrá entregar, a su vez, un buen servicio al usuario final. Tanto los usuarios finales como los proveedores del servicio poseen entonces necesidades que deben ser igualmente resueltas.

Para entender la experiencia de servicio desde la perspectiva del usuario y no solo desde donde comienzan y terminan los procesos internos de la organización, es necesario empatizar con sus realidades personales y su entorno. Esto nos permite hablar el “idioma del usuario” para lograr una mejor comunicación con él y atender sus expectativas y percepción del servicio. Para la investigación y comprensión del usuario, el Diseño de Servicios utiliza técnicas cualitativas propias de las ciencias sociales, las cuales se complementan con dimensiones cuantitativas.

[2] NARRATIVO

El Diseño de Servicios genera procesos dinámicos que ocurren en un cierto periodo de tiempo y en un determinado espacio, es decir, son una suerte de película que posee dos niveles: lo que el espectador ve y lo que hay detrás. Ambos deben ser desarrollados y diseñados. Paralelamente, los procesos del servicio deben estar conectados a una estrategia o al posicionamiento de la organización que los acoge, orquestando sus componentes desde una lógica conceptual que haga sentido tanto a la organización como a sus clientes. En este marco, los servicios deben percibirse como una secuencia de acciones coherentemente interrelacionadas unas con otras y con una personalidad propia. Se debe contar una historia con un ritmo que sea fácil de seguir y que influya positivamente el estado anímico de los usuarios de principio a fin. Bajo esta noción de narración, se debe contemplar el servicio como un guion que posee tres grandes fases: un inicio, un clímax y un desenlace. En Diseño de Servicios a estas fases se las puede homologar con el pre-servicio, donde se experimenta el primer acercamiento al servicio y se generan las expectativas; el servicio mismo, que es donde efectivamente ocurre la experiencia de servicio; y el post-servicio, en el que el usuario hace una evaluación de su experiencia y puede o no fidelizarse y mantener relaciones con la organización.

[3] VISUALIZABLE

Aunque los servicios son intangibles, se deben ofrecer visualizaciones y/o materializaciones de su existencia y avance. Estas evidencias físicas permiten generar asociaciones y vínculos con los usuarios. Además de poner en evidencia al servicio, los “puntos de contacto” son explicativos, pudiendo materializarse de infinitas formas: espacios, señalética, guiones, interfaces digitales, cuentas, correos electrónicos, carteles, soportes, suvenires u otros productos. Por otra parte, dar evidencia de los servicios se vuelve relevante, pues hace que los usuarios aprecien más el trabajo realizado por la organización durante las tres etapas implicadas: en el pre-servicio —cuando ocurre la primera aproximación—, durante la experiencia de servicio e incluso en el post-servicio —si se prolonga la experiencia y se gatillan emociones luego de que la experiencia haya finalizado—. Por ejemplo, cuando el usuario de un hotel se lleva el jabón y las cremas a su casa, los olores de los productos pueden hacer que la experiencia de servicio sea rememorada, incluso mucho tiempo después de finalizada la entrega del servicio.

[4] INTERDISCIPLINARIO

Dada la complejidad de los servicios, las experiencias humanas expresadas en ellos y el amplio espectro en que ocurren los eventos, es necesario convocar a distintas áreas del conocimiento para darle una solución integral y holística a los desafíos de los servicios. Diseñar los procesos, los sistemas, las interfaces digitales y las piezas gráficas, audiovisuales o textiles, así como los espacios u otros objetos, demanda la integración activa de diversas áreas del saber y la conjugación de diferentes experticias a lo largo del proceso creativo. A su vez, desde su aproximación metodológica, el Diseño de Servicios transita desde el profundo entendimiento de las personas hasta el dominio de los procesos.

Por otro lado, esta disciplina posee un enfoque flexible que le permite aplicarse a diferentes ámbitos y rubros. En la medida en que se enfrenta a estos contextos, necesita incorporar las especialidades directamente relacionadas con el caso de estudio. Por ejemplo, si se debe enfrentar una problemática suscitada en un servicio de hospitalización pediátrica, será pertinente que el equipo de trabajo base esté conformado, además de por diseñadores, por sociólogos, antropólogos e ingenieros de procesos (quienes aportarán en la metodología), y por médicos, enfermeros, auxiliares, psicólogos y profesores (quienes aportarán desde el ámbito de aplicación).

[5] PARTICIPATIVO

El Diseño de Servicios es intrínsecamente participativo, pues integra activamente en su metodología y en sus resultados a los actores involucrados en el contexto interno (organización) y el contexto externo (usuario final) del servicio que se creará o mejorará.

En este marco, en un proyecto de Diseño de Servicios existen diversos agentes involucrados a lo largo del proceso creativo, desde la fase de formulación hasta la implementación. Estos actores son usuarios, expertos, tomadores de decisiones, colaboradores, comunidades, organizaciones privadas o gubernamentales y ONG's, entre muchos otros, quienes poseen necesidades e intereses diversos en torno al servicio. Estos múltiples requerimientos deben ser atendidos conscientemente para generar sincronía y sinergia entre ellos. El Diseño de Servicios debe entonces fomentar los ambientes y las dinámicas necesarias para el desarrollo de la innovación dentro de estos grupos de trabajo a través de diversas técnicas e instrumentos pensados para esa finalidad.

Este enfoque permite además que las propuestas de servicio sean significativas para las diversas partes y sean exitosas en la práctica, generando un sentido de pertenencia con el proyecto que gatillará un aumento del compromiso a largo plazo con la propuesta final y su implementación⁶.

—
6. Salvatierra, R. (2017): Descriptar, formalizar y sistematizar la co-creación: Propuesta exploratoria del Diseño Participativo entendido como escala y estrategia metodológica. Disponible en: https://issuu.com/rociosalvatierrarondon/docs/paper_congreso_ds_2.0

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE SERVICIOS

METODOLOGÍA DS UC

En los últimos años, diversas organizaciones, universidades y empresas que se desenvuelven en el mundo de la prospección y creación de servicios han ordenado y sintetizado el procedimiento que emplean para diseñar servicios. Si bien cada autor o institución tiene una mirada ligeramente diferente, existen patrones comunes entre todas las metodologías propuestas.

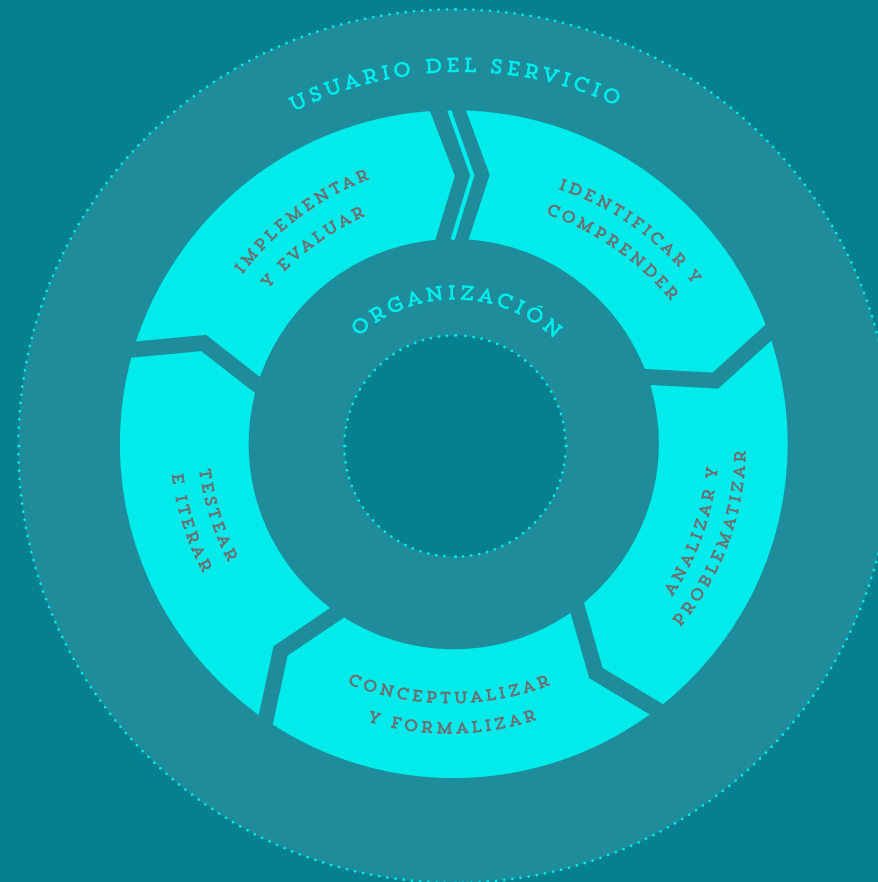
DS UC, basado en el análisis de diversas fuentes y en la experiencia adquirida a través del trabajo profesional y académico en proyectos de Diseño de Servicios, ha sintetizado una metodología dividida en cinco etapas que permite abordar proyectos en este ámbito. Por sus características, dicha metodología permite un uso flexible y se convierte en una guía tanto para crear nuevos servicios como para mejorar y adaptar aquellos existentes.

Esta metodología está especialmente ideada para trabajar en Diseño de Servicios (a diferencia de otras que sirven para llevar a cabo procesos creativos basados en diseño). En conjunto con sus técnicas e instrumentos, el proceso pone especial énfasis en los dos principales agentes que dan vida al servicio: sus usuarios finales y la organización que provee el servicio (considerando

objetivos, procesos, recursos y personal en contacto con los usuarios). Es de suma importancia tener en cuenta que en cada etapa de la metodología se trabaja con ambos actores en forma colaborativa.

Por otro lado, la metodología de Diseño de Servicios propone trabajar simultáneamente a nivel sistémico y a nivel material, ya que permite abordar los proyectos alineando ambos niveles de pensamiento. A nivel sistémico se contempla el diseño de una secuencia de eventos concatenados que permitirán transformar la realidad asociada al servicio. Tal secuencia debe responder a las necesidades, conductas, hábitos y expectativas del usuario final. A su vez, debe estar permanentemente vinculada a la estrategia, a las propuestas de valor, al posicionamiento y a las relaciones humanas y culturales de la organización que provee el servicio. A nivel material, en tanto, se responde más bien a un tipo de pensamiento orientado al diseño formal, que contempla el diseño de los tangibles y los intangibles. Estos son los llamados “puntos de contacto”, que serán los soportes de encuentro entre la organización y los usuarios finales del servicio, y cuya función será materializar y vehicular la experiencia. Estos elementos pueden ser piezas audiovisuales, espacios, interfaces digitales, guiones, olores, piezas gráficas, objetos, textiles y sonidos, entre muchos otros.

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE SERVICIOS



ETAPAS DE LA METODOLOGÍA

ETAPA [1]

IDENTIFICAR Y COMPRENDER

En esta etapa, las actividades están, por una parte, orientadas a entender profundamente a los potenciales o actuales usuarios del servicio (identidades, conductas, motivaciones, frustraciones, expectativas) y, por otra, a caracterizar a la organización que lo proveerá (posicionamiento, debilidades, fortalezas, estructura, personas, procesos). El equipo del proyecto levanta información de fuentes primarias y secundarias respecto al caso, aplica técnicas de investigación cualitativa y cruza la información obtenida con datos cuantitativos. Lo anterior permite entender el contexto y las necesidades de los agentes del servicio en su amplia complejidad.

ETAPA [2]

ANALIZAR Y PROBLEMATIZAR

Las actividades de esta etapa están orientadas a analizar la información recogida para establecer vínculos y patrones que detonen oportunidades de proyecto. Se trata de filtrar, ordenar, sistematizar y dar sentido, a través del uso del pensamiento creativo, a los múltiples datos recolectados. Se busca establecer las dimensiones del problema que impactan a los usuarios del servicio en su experiencia y a la organización en sus procesos y sistemas.

ETAPA [3]

CONCEPTUALIZAR Y FORMALIZAR

En esta etapa, las actividades están orientadas a iniciar el proceso de trabajo colaborativo en torno a la solución del problema identificado. Se comienza con la definición de los atributos conceptuales de la propuesta para luego desarrollar un nuevo sistema de servicios y los puntos de contacto que lo sustentan. Estas propuestas, tanto a nivel de sistema como de punto de contacto, van aumentando en complejidad y detalle en la medida que se avanza en la iteración propia del proceso creativo de diseño.

ETAPA [4]

TESTEAR E ITERAR

Las actividades de esta etapa están orientadas a poner a prueba las ideas, los conceptos y las propuestas desarrolladas, lo que permitirá lograr un resultado de calidad con un rango reducido de incertidumbre. Se trata de un proceso iterativo donde la experiencia adquirida va complejizando progresivamente la propuesta. Bajo este contexto, el fracaso se entiende como “fracaso inteligente”, ya que la iteración de prototipos (o ensayos) de rápida implementación y bajo costo permite que las soluciones se mejoren hasta reducir significativamente el riesgo en la implementación. El mayor desafío en esta etapa es lidiar con la dimensión intangible de los servicios.

ETAPA [5]

IMPLEMENTAR Y EVALUAR

En la última etapa las actividades están orientadas a implementar la propuesta final y ponerla en marcha. Se trata de un proceso paulatino y debidamente planeado, en el cual el servicio diseñado se pone a disposición de quienes efectivamente le darán vida. Es un proceso de comunicación y transferencia. A su vez, se diseñan indicadores y formas de medición que luego permitirán evaluar el éxito de la implementación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

II.

KIT DE
TÉCNICAS E
INSTRUMENTOS

INTRODUCCIÓN AL KIT

A continuación presentamos una selección de técnicas e instrumentos que permiten ejecutar la metodología de Diseño de Servicios que se propone en este manual. Cada uno de ellos está descrito en una ficha que detalla qué es, en qué aporta al proyecto, cómo se usa y cuáles son los insumos necesarios para utilizarlo. Cada ficha viene acompañada de plantillas que apoyan su ejecución. Las plantillas para impresión pueden ser descargadas de: www.dsuc.cl/recursos/

Cabe resaltar que, por sí solo, este manual no asegura el éxito del proyecto. No obstante, sirve como una guía para generar innovaciones en servicios, facilitando los procesos de identificar valor, generar valor y comunicar valor, tanto para las organizaciones como para los usuarios de los servicios. Esta guía debe ser usada en función de los requerimientos de cada proyecto, la utilidad que aporta a cada caso de estudio y los recursos con que cuenta cada equipo de innovación.

Es importante destacar que cada proyecto de servicios tiene distintos

niveles de complejidad. Por lo tanto, además de emplear las técnicas y los instrumentos aquí propuestos, los interesados deberán recabar la información disponible de la organización y cruzarla con datos provistos a través de otras técnicas, como estudios de mercado, *big data*, encuestas, estudios de satisfacción de usuarios, modelos de negocio y análisis histórico del servicio, entre otras, las cuales pueden ser de utilidad para profundizar o contrastar la información levantada en terreno.

Por otro lado, se debe tener en consideración que el proceso proyectual será ejecutado de distintas maneras, dependiendo de si el desafío es diagnosticar y re-diseñar un servicio existente o si es diseñar un servicio completamente nuevo. Además, si el servicio sobre el que se trabajará está inserto en una cultura organizacional, deberá contemplar determinadas aristas, distintas de las que deberá considerar si es un emprendimiento. Para estos contextos particulares se deberán utilizar las técnicas

e instrumentos con el foco que corresponda. Por ejemplo, si se trata de un servicio nuevo que se generará dentro de una empresa consolidada, es importante utilizar la técnica de “Definición de contexto interno” (Plantilla 1.2). Cuando se forma una empresa a partir de un proyecto, también será relevante utilizar esta técnica, de modo de trabajar sobre la misión, la visión, los principios y el posicionamiento. Sin embargo, en caso de tratarse de un emprendimiento personal que no tiene definido el desafío, será especialmente importante utilizar la técnica de “Definición del contexto inicial” (Plantilla 1.1). Asimismo, si el caso es diagnosticar un servicio existente, será imprescindible analizar el estado actual del servicio para iniciar el proceso proyectual. Dado que lo aconsejable es utilizar los instrumentos adecuándose al contexto en que se inicia un proyecto de Diseño de Servicios, este orden es solo uno de los caminos posibles.

CONSEJOS PARA EL USO DEL KIT DE HERRAMIENTAS

* SOBRE LOS 5 PILARES DEL DISEÑO DE SERVICIOS

Para poner en marcha la metodología, junto con las técnicas e instrumentos, el equipo de innovación debe tener siempre en consideración los cinco pilares del diseño de servicios anteriormente mencionados: centrado en el usuario, visualizable, narrativo, interdisciplinario y participativo.

* SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO

Todas las actividades a desarrollar para completar la metodología están concebidas para ser trabajadas en equipo. La idea es que se construyan en base al pensamiento y al análisis colectivo del grupo a cargo del desarrollo de la propuesta. Preferentemente, este equipo debe estar conformado por personas provenientes de diferentes disciplinas y áreas de trabajo. La configuración del equipo debe responder a las habilidades y conocimientos propios del Diseño de Servicios — incluyendo el manejo de las técnicas y los instrumentos propios de este—, así como a la especialidad en el ámbito de intervención a la cual se refiere el caso. No se debe olvidar incluir también a los usuarios finales y a las personas de la organización que ejecutará el servicio. Para ello, se deben incorporar planteamientos y herramientas provenientes del Diseño Participativo.

* SOBRE EL USO DE NOTAS ADHESIVAS

Se sugiere el uso de notas adhesivas (*Post-it*) al momento de trabajar con cada uno de los instrumentos detallados en este Kit. El gran beneficio de usar este medio es su flexibilidad. Las notas adhesivas no solo se pueden cambiar de lugar fácilmente, sino que también es posible añadir nuevas, re-estructurar los grupos de conceptos o ideas que se forman con ellas e incluso eliminar las que no son necesarias, trabajando siempre sobre la misma plantilla. El miedo al error en los procesos de análisis y prospección disminuye considerablemente al usar este recurso. Para su buen uso, se sugiere registrar una idea en cada nota adhesiva, escribiéndola con letra clara en pocas palabras, de modo que el planteamiento sea sencillo y se encuentre visible para todo el equipo.

*** SOBRE EL DISEÑO PARTICIPATIVO**

A diferencia de lo que hacen otras metodologías, el Diseño de Servicios emplea principios y herramientas de Diseño Participativo a lo largo de todo el proceso de diseño del servicio. Estas instancias no solo se reducen a una técnica empleada en la fase de ideación, sino que existen de principio a fin.

En el campo del Diseño de Servicios se suelen utilizar conceptos como “Diseño Colaborativo”, “Co-diseño”, “Diseño Cooperativo”, “Co-creación”, “Diseño Participativo” y muchos otros términos como si fuesen sinónimos, cuando lo cierto es que el Diseño Participativo engloba todos estos conceptos. La participación en diseño no es una variable dicotómica o binaria entre la existencia y la inexistencia de la participación, sino una escala que engloba los diversos niveles de involucramiento de los distintos actores en relación a la profundidad y la periodicidad de sus intervenciones.

Para planificar la participación a lo largo del desarrollo del proyecto, se debe tomar en cuenta una etapa previa de reflexión que permita diseñar a conciencia todas las instancias. El equipo de trabajo debe definir tanto los aspectos estratégicos como los asuntos prácticos acerca de cómo debiesen articularse las instancias participativas para lograr el máximo beneficio posible para el proyecto. Para comenzar, se debe establecer el objetivo general de la participación y, en función de ese propósito, se debe definir con quién es más pertinente realizar la actividad. Además, se debe evaluar cuál puede ser el aporte (recursos, capacidades, voluntades políticas, etc.) y cuáles pueden ser las amenazas (influencias, actitudes, jerarquías, etc.) de la participación de cada uno de los actores. Para esto es pertinente comprender qué tipo de actores están involucrados (comunidades, instituciones públicas, empresas privadas, fundaciones, individuos específicos, expertos de otras áreas, etc.) y qué motivaciones, expectativas e intereses tiene cada

uno respecto del proyecto. Luego, y en términos prácticos, se deben diseñar las dinámicas y los materiales que se necesitarán para gatillar la participación. Asimismo, es preciso determinar cuándo y dónde es más pertinente realizarla y qué capacidades es necesario instalar tanto en el equipo facilitador como en los participantes.

En este contexto, el desafío está en establecer un proceso para negociar, definir y describir los roles, tanto al interior del equipo de diseño como entre los actores que participan en el proyecto⁷.

—
7. Salvatierra, R. (2017): Desenciptar, formalizar y sistematizar la co-creación: Propuesta exploratoria del Diseño Participativo entendido como escala y estrategia metodológica. Disponible en: https://issuu.com/rociosalvatierrarondon/docs/paper_congreso_ds_2.0

ETAPA 1:

IDENTIFICAR Y COMPRENDER

ENTENDER PROFUNDAMENTE AL USUARIO

TÉCNICAS DE LA ETAPA

- 1.1 Definición del contexto inicial
- 1.2 Definición del contexto interno
- 1.3 Descripción del entorno
- 1.4 Detección de factores influyentes
- 1.5 Detección de informantes clave
- 1.6 Observación
- 1.7 Entrevista

1.1 DEFINICIÓN DEL CONTEXTO INICIAL

¿QUÉ ES?

Es una técnica extraordinariamente útil al iniciar un proyecto destinado a la creación de un servicio nuevo. Busca definir y poner de manifiesto el contexto en el cual se desarrollará el futuro proyecto. Por medio de esta técnica se puede entender el punto de partida de un proyecto y, por ende, prever posibles situaciones futuras. En primer lugar, esta técnica busca conocer los medios con que cuenta la persona o agrupación que se quiere embarcar en el proceso, ya sean capacidades, debilidades, recursos, redes de contacto u otros. Además, hace posible delimitar el ámbito, tema o rubro en que se proyecta el nuevo servicio y las hipótesis en relación a las necesidades (o problemas) y los posibles usuarios. El objetivo es enfocar correctamente los esfuerzos de la persona o grupo que quiere diseñar un nuevo servicio.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Clarifica el punto de partida.
- Permite enfocar correctamente los esfuerzos.
- Genera una reflexión en torno a la realidad actual del equipo.
- Define una visión de futuro, a modo de hipótesis.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 1.1: Mapa de estado preliminar
- Post-it.
- Lápices y plumones.

¿CÓMO SE HACE?

1 — Se debe responder, mediante un debate grupal, la siguiente pregunta: ¿Qué se quiere lograr? Es recomendable redactar la respuesta en forma de objetivo, ya que esto permitirá abrir posibles caminos de proyecto.

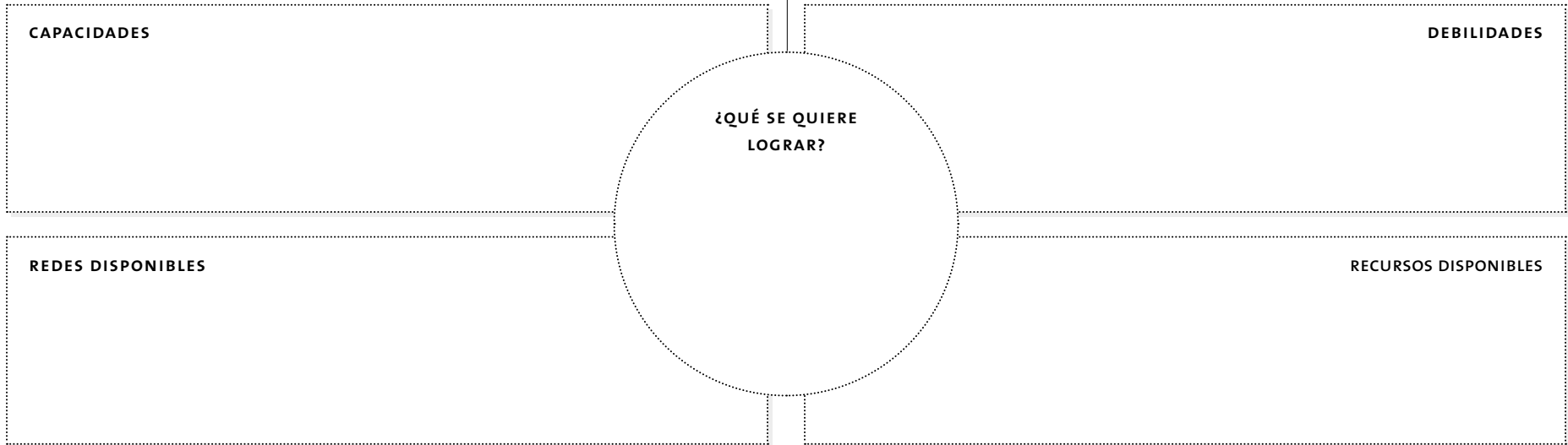
2 — Luego se debe establecer cuáles son las capacidades, las debilidades, las redes de contacto y los recursos con que cuenta la persona o el grupo. Entre estos se pueden considerar los conocimientos previos y los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos, entre otros.

3 — Finalmente, se definen progresivamente las hipótesis del proyecto. Para esto, la plantilla considera cuatro espacios en los que se definen los siguientes parámetros: el ámbito, rubro o tema en el que se trabajará; la supuesta necesidad o problema detectado; los posibles usuarios asociados; y qué se necesita explorar en mayor profundidad para conocer mejor el problema, la oportunidad o el desafío. Toda esta información se constituye en un marco inicial que será la base para comenzar la fase de investigación.

PLANTILLA 1.1 | MAPA DE ESTADO PRELIMINAR

ESTE INSTRUMENTO ESTÁ PENSADO PARA DISEÑAR SERVICIOS NUEVOS, NO PARA QUIENES QUIERAN MEJORAR SERVICIOS EXISTENTES.

Para estos cuatro puntos se recomienda pensar en las capacidades, debilidades, redes y recursos disponibles del equipo de trabajo.



* Puede ser amplio u acotado, dependiendo de la claridad que se tenga respecto del ámbito en el momento.

ÁMBITO, RUBRO O TEMA EN EL QUE SE VA A INNOVAR

* ¿Cuál es el principal problema o la oportunidad detectada de forma preliminar?

NECESIDAD O PROBLEMA

* Pensar tanto en el (los) usuario (s) que van a proveer el servicio (internos) como en quienes lo van a recibir (externos).

POSIBLES USUARIOS

* Por ejemplo, mediante información que se requiere investigar o levantar en terreno (observación y entrevistas).

¿QUÉ SE NECESITA PARA ENTENDER MEJOR EL PROBLEMA, OPORTUNIDAD O DESAFÍO?

1.2 DEFINICIÓN DEL CONTEXTO INTERNO

¿QUÉ ES?

Esta técnica busca comprender las variables de la organización en la cual se enmarca el proyecto. Constituye en un punto de partida que delimita las primeras consideraciones, las que luego serán profundizadas en las actividades siguientes del trabajo de campo. Para su construcción se deben analizar ciertos lineamientos previos al desarrollo del proyecto, tales como la misión, la visión, los valores y el posicionamiento de marca. Además, se deben considerar las fortalezas, las debilidades y las expectativas que enfrenta el nuevo desafío en el contexto interno en que se inserta. El propósito de este ejercicio es que aquello que se formule posteriormente sea coherente con las construcciones previas de la organización.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Alinea el desafío con el marco organizacional en que se inserta el proyecto.
- Determina las limitantes y las facilidades para realizar el proyecto.
- Define un campo de acción inicial para el estudio en terreno.
- Permite generar consenso en torno a las expectativas.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 1.2: Mapa de desafío organizacional
- Post-it.
- Lápices y plumones.
- Computador con conexión a internet.
- Documentos internos de la organización.

¿CÓMO SE HACE?

- 1 — En primer lugar se debe realizar un breve estudio documental de las declaraciones de valor y marca que realiza la organización.
- 2 — Luego se deben consignar la misión, la visión, los valores y el posicionamiento de marca actual de la organización.
- 3 — Luego, y en relación a esto, se debe debatir y definir una hipótesis de desafío que se abordará durante el proyecto.
- 4 — Finalmente se deben analizar las fortalezas y las debilidades del equipo u organización para enfrentar el desafío y las expectativas que se tienen respecto del proyecto.

PLANTILLA 1.2 | MAPA DE DESAFÍO ORGANIZACIONAL

ESTE INSTRUMENTO ESTÁ PENSADO PARA EL ANÁLISIS DE SERVICIOS EXISTENTES.

ORGANIZACIÓN

1 — MISIÓN	2 — VISIÓN	3 — PRINCIPIOS Y VALORES	4 — PROPÓSITO DE LA MARCA
------------	------------	--------------------------	---------------------------

→ * Se rellenan estos cuatro puntos y las fortalezas y debilidades en relación a la información actual de la organización.



<p>DESAFÍO (VERBO, QUÉ, PARA QUÉ)</p>	<p>→ * ¿Qué se busca mejorar en el servicio? El desafío se redacta comenzando con un verbo. Luego se señala qué tipo o parte del servicio se quiere mejorar y finalmente se escribe el beneficio que se espera.</p>
--	---

<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>→ * ¿Qué fortalezas y debilidades tenemos para enfrentar el desafío?</p>
--------------------------	---

1.3 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

¿QUÉ ES?

Existen múltiples maneras de abordar un análisis del entorno. En esta guía se propone realizarlo a partir de un mapeo que define dónde está inserta la organización a través de vínculos y flujos representados en un *Mapa de Ecosistema*. Esta técnica busca visualizar qué vínculos tiene la organización con otros actores, incluyendo flujos relacionales y de dinero, información, abastecimiento, prestaciones y asuntos legales, entre muchos otros. El objetivo es analizar potencialidades, oportunidades, limitantes y barreras que puedan existir para la generación del futuro proyecto.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Posibilita la visualización de los tipos de relaciones existentes.
- Identifica posibles alianzas para enfrentar el desafío planteado.
- Detecta previamente las oportunidades y las amenazas del entorno actual.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 1.3: Mapa de Ecosistema.
- Post-it.
- Lápices y plumones.
- Computador con conexión a internet.
- Documentos internos de la organización.

¿CÓMO SE HACE?

1 — El primer paso es poner a la organización en el centro del lienzo.

2 — A continuación se hace una lista de las instituciones, los individuos, las comunidades y cualquier otro actor con el que la organización posea algún tipo de relación o vínculo.

3 — Luego se ubica cada actor en el lienzo y, mediante trazos, se une cada uno de los actores con la organización y viceversa. Para esto se puede utilizar una determinada simbología que permita diferenciar los tipos de vínculos existentes entre los distintos actores. Estos vínculos pueden tener relación con intercambios de dinero, información, fuerza de trabajo, servicios, materias primas o recursos para el abastecimiento, o pueden ser vínculos políticos o de competencia, entre otros. Las conexiones

pueden variar dependiendo de la organización que se está estudiando. Lo relevante es determinar con quién y cómo se relaciona la organización con su entorno.

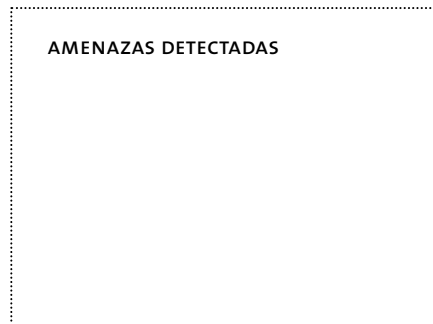
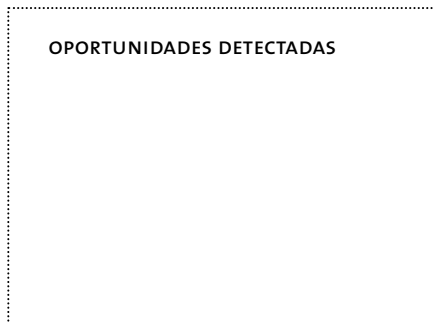
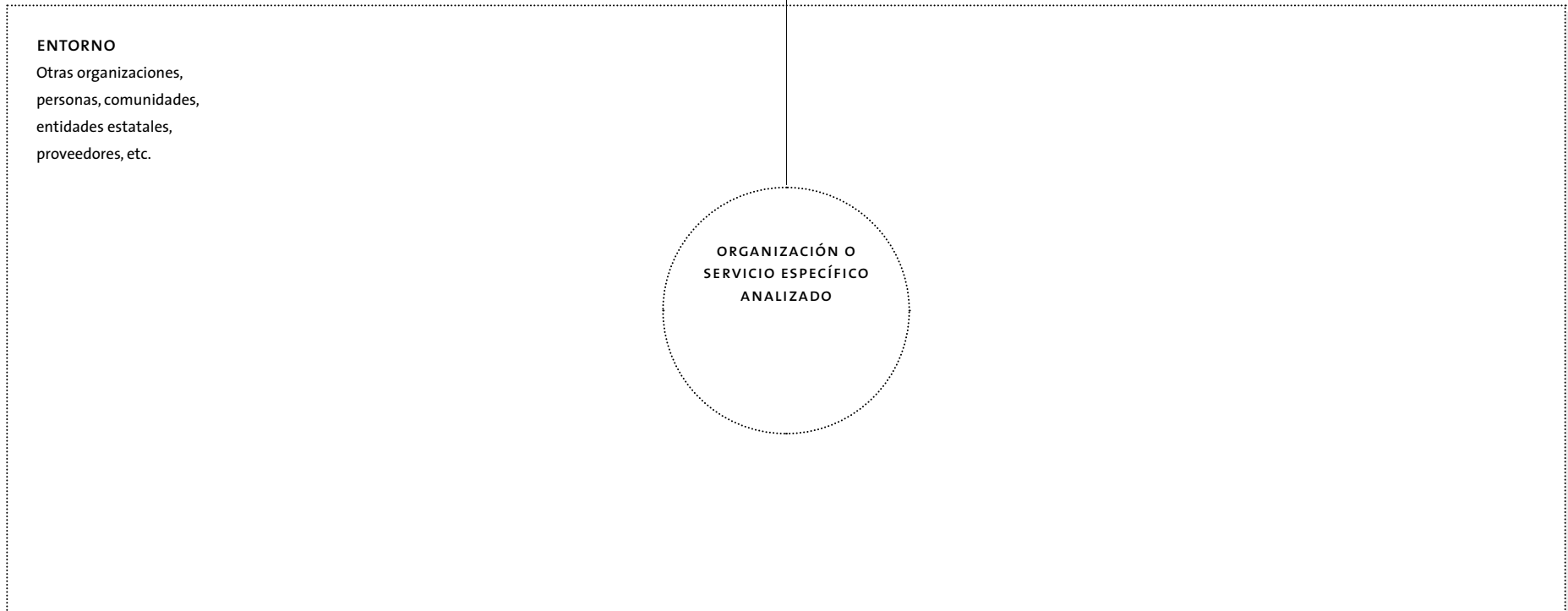
4 — Finalmente se deben detectar las oportunidades y las amenazas para el proyecto en relación al ecosistema en el que se está inmerso y en función de sus flujos. Estas pueden detonar estrategias previas para potenciar relaciones o moderar la influencia de barreras provocadas por flujos económicos, legales y políticos, entre otros.

PLANTILLA 1.3 | MAPA DE ECOSISTEMA

ESTE INSTRUMENTO ESTÁ PENSADO PARA EL ANÁLISIS DE SERVICIOS EXISTENTES.

* Se unen los actores con la organización según el tipo de vínculo que tienen, usando la simbología de flujos. Puede haber más de una unión por actor.

* En estos recuadros se deben identificar los actores del entorno que afectan a la organización o servicio.



SIMBOLOGÍA DE FLUJOS

Esta simbología propuesta puede variar según las necesidades de cada proyecto.

- Recursos humanos Información
- Insumos Fiscalización o norma
- Dinero Otro

1.4 DETECCIÓN DE FACTORES INFLUYENTES

¿QUÉ ES?

Esta técnica busca comprender los escenarios que están influyendo en la actualidad, así como los que influirán en el corto o mediano plazo. Se trata de un análisis que pone en evidencia las temáticas que afectan y modelan el entorno y que, por lo tanto, afectan un determinado mercado, un territorio específico, una organización o el servicio estudiado. Aplicar esta técnica de forma co-creativa tiene por objetivo alinear los puntos de vista del equipo de trabajo, imaginar el futuro, inspirar ideas sobre ámbitos de los cuales no se tenía conciencia e identificar las áreas en las que se requiere conocer más acerca del medio. Las categorías sugeridas para analizar corresponden a los diversos contextos: el político, el económico, el sociocultural, el tecnológico, el legal y el medioambiental. Adicionalmente, se pueden agregar otros ámbitos que tengan relación con el campo de estudio, como salud, inmigración y cambios demográficos, entre otros.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite conocer los ámbitos externos que afectan al servicio en la actualidad.
- Anticipa factores externos relevantes en el ámbito en que se está indagando.
- Facilita la proyección/imaginación de los aspectos que afectarán al servicio.
- Inspira ideas sobre el futuro del servicio.

INSUMOS Y MATERIALES

- [Plantilla 1.4: Mapa de escenario presente y futuro.](#)
- Post-it.
- Lápices y plumones.
- Imágenes, recortes, noticias y dibujos que permitan entender el contexto actual y futuro.

¿CÓMO SE HACE?

1 — Para aplicar esta técnica se recomienda planificar con anticipación la jornada en equipo y asignar tareas previas en función de un contexto específico. Para ello se debe determinar si se estudiará el escenario presente y futuro del mundo, del país, de una ciudad, de una comunidad, de un mercado particular, de un servicio, de una organización, etc.

2 — Luego, y todavía en la etapa previa, se debe hacer un breve estudio sobre cómo es la condición actual de las categorías determinadas y traer imágenes, noticias, datos, dibujos o íconos que permitan imaginar escenarios futuros.

3 — Una vez reunido el equipo, se solicita que escriban o dibujen en Post-its ejemplos de escenarios actuales y futuros, incluyendo oportunidades,

eventos, productos, servicios, normas, organizaciones o personas que ellos asocian con cada categoría de la matriz. No es necesario llenar todas las categorías. De hecho, cada participante puede incluso centrarse en un solo tópico.

4 — A continuación se realiza una discusión grupal para analizar qué puntos llaman más la atención y cómo afectan o afectarán a la organización, a los usuarios, a los colaboradores y a la inversión, entre otros.

5 — Finalmente se sintetiza la información y se escogen aquellas categorías y/o escenarios que es necesario investigar más o en los cuales se requiere poner énfasis, así como aquellos que inspiran al equipo.

PLANTILLA 1.4 | MAPA DE ESCENARIO PRESENTE Y FUTURO

SE PUEDEN USAR ESTOS ESCENARIOS PROPUESTOS U OTROS QUE CORRESPONDAN AL SERVICIO QUE SE ESTÁ ANALIZANDO O PROYECTANDO, CON EL FIN DE COMPARTIR PERSPECTIVAS DE CÓMO ESTÁN HOY Y CÓMO SERÁN A FUTURO.

Use estos u otros *
escenarios.

QUÉ SE VA A PROYECTAR: _____

	TECNOLÓGICO	ECONÓMICO	LEGAL / REGULATORIO	SOCIO- CULTURAL	MEDIO- AMBIENTAL	POLÍTICO	OTRO
ESCENARIO HOY							
ESCENARIO A 5 AÑOS							

En algunos servicios es conveniente usar escalas más cortas o más largas de tiempo.

1.5 DETECCIÓN DE INFORMANTES CLAVE

¿QUÉ ES?

Esta técnica busca identificar y/o imaginar posibles fuentes de información valiosa para el proyecto, especialmente aquella información que será relevante considerar en el trabajo documental y de campo. Para esto existen tres categorías: contextos, personas y documentos que merecen ser revisados.

Contextos se refiere a servicios, actividades o situaciones particulares en las que sucedan interacciones interesantes vinculadas al caso (que pueden o no estar relacionadas con el rubro principal). Además, en esta categoría se debe revisar la oferta actual de experiencias o servicios similares en el mercado. Personas, por su parte, son todos aquellos individuos que pueden tener experiencia, conocimientos o historias relevantes para el proyecto, por ejemplo, usuarios potenciales o actuales del servicio, proveedores, expertos,

grupos de personas y comunidades, entre otros. Finalmente, los documentos son aquellas fuentes de información que suministran datos significativos para el proyecto.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite descubrir fuentes de información valiosa.
- Orienta y enfoca el porvenir de la investigación, estableciendo preliminarmente los sujetos y objetos a considerar en el estudio en terreno.
- Promueve la triangulación de la información.

INSUMOS Y MATERIALES

- **Plantilla 1.5: Lienzo de fuentes de información**
- Post-it.
- Lápices y plumones.
- Computador con conexión a internet.
- Indagación previa de los tres componentes.
- Documentos internos de la organización.

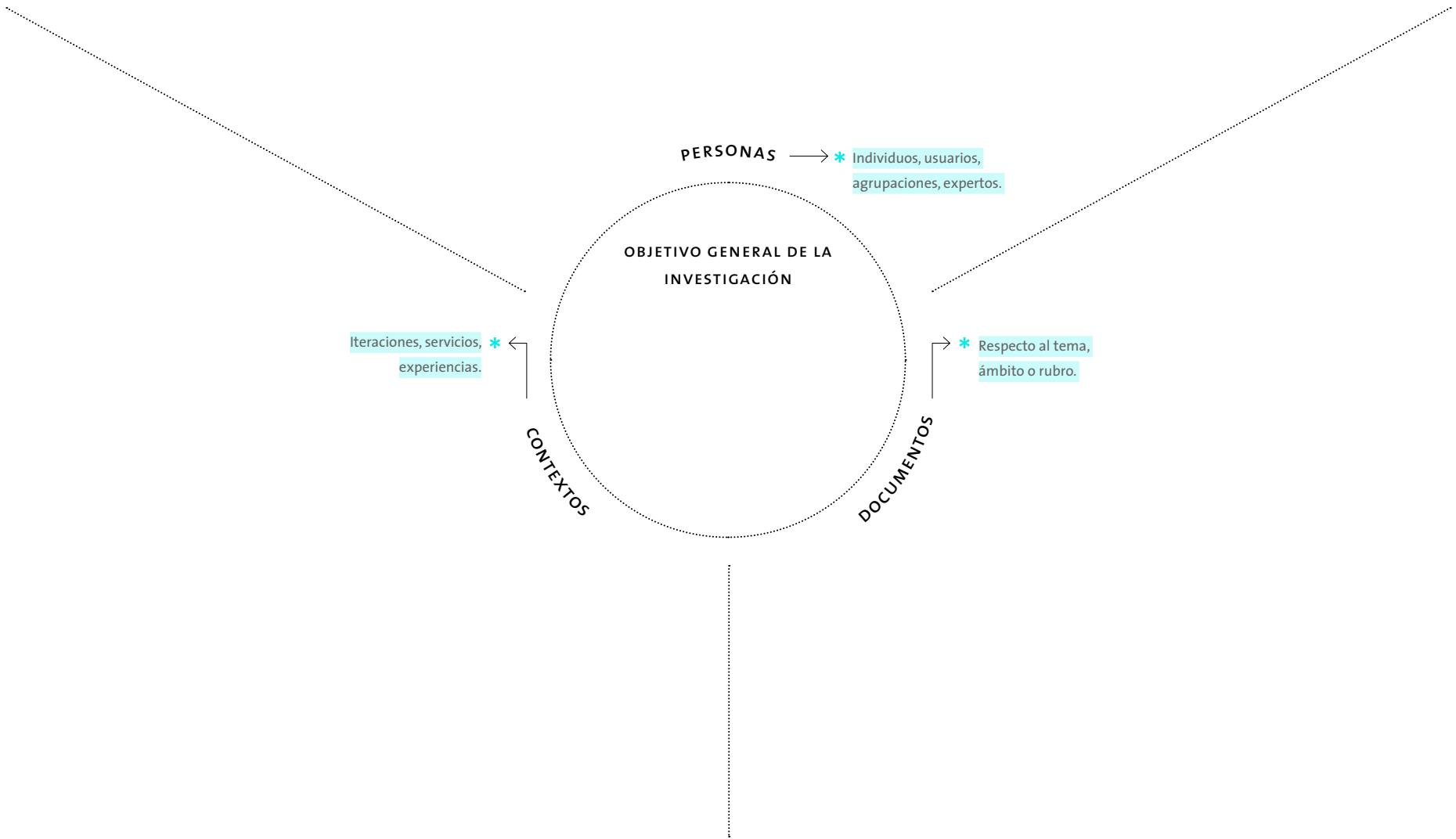
¿CÓMO SE HACE?

1 — Primero se debe consignar, en el centro del lienzo, el objetivo general de la investigación en terreno. Este puede ser distinto del desafío de proyecto, ya que el objetivo de la investigación pretende definir lo que se va a ir a buscar. Este objetivo debe ser lo suficientemente acotado para enfocar los esfuerzos dependiendo de los recursos disponibles (un objetivo muy ambicioso no permitirá lograr resultados de calidad). El propósito general de la investigación debe redactarse con la siguiente estructura: VERBO + QUÉ. Por ejemplo, “Conocer en profundidad a los usuarios del servicio de cobro de licencias médicas”.

2 — A partir de este desafío se deben completar conjuntamente las tres categorías de posibles fuentes de información que posibilitarán lograr el objetivo. Estas fuentes de información pueden ser diversas y muchas veces permiten comprender el desafío, el problema o la oportunidad desde distintos puntos de vista y desde múltiples aristas.

3 — Luego de completar los tres campos se deben planificar la visita a terreno y la elección de los medios de levantamiento de información, para lo cual serán útiles las plantillas 1.6 y 1.7, que se presentan a continuación.

PLANTILLA 1.5 | LIENZO DE FUENTES DE INFORMACIÓN



1.6 OBSERVACIÓN

¿QUÉ ES?

Es una técnica etnográfica de carácter cualitativo que permite descubrir las prácticas y experiencias que ocurren en el lugar de los hechos, observando a los actores mientras realizan alguna acción o experimentan un servicio (particularmente usuarios del servicio y colaboradores prestadores del servicio). Se trata de una técnica ampliamente utilizada para la adquisición activa de información a partir de los sentidos de la vista, el oído y el olfato. En servicios se utiliza principalmente para identificar cómo se usa un servicio o se trabaja en él, y a partir de ahí descubrir los problemas, las brechas y las oportunidades que detonan los proyectos.

La observación puede ser realizada de diferentes formas (directamente, indirectamente, “participante” y “no participante”), teniendo cada una de ellas sus propias consideraciones y ofreciendo diversos aportes al proyecto. En las siguientes fichas se

describen algunas formas particulares de observación. Asimismo, se detallan ciertos puntos importantes de considerar al momento de observar. En cualquier caso, la observación dista de ser una actividad espontánea y requiere una fase de planificación.

PARA QUÉ SIRVE

- Recoge información de primera fuente respecto a los problemas y las necesidades de las personas y del entorno en que se desenvuelven.
- Permite empatizar con los actores actuales del servicio.
- Permite desarrollar un punto de vista holístico sobre el servicio o la actividad estudiada.
- Identifica barreras y oportunidades para la innovación en Diseño de Servicios.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 1.6 (a): Antes | Pauta de preparación de la Observación.
- Plantilla 1.6 (b): Durante | Pauta de Observación.
- Plantilla 1.6 (c): Después | Lienzo de conclusiones de la Observación.
- Instrumentos de registro de la observación: cámara de fotos y/o video, croquis, grabadora.
- Lápices y plumones.
- Cuaderno de notas.

¿CÓMO SE HACE?

La aplicación de la técnica de observación consta de tres etapas. Para su ejecución se sugiere completar de la siguiente forma las plantillas en que se divide el trabajo:

1 — ANTES (PAUTA DE PREPARACIÓN DE LA OBSERVACIÓN):

Se definen el objetivo general de la salida a terreno, los objetivos específicos de la observación, los sujetos y los elementos a ser observados, qué se observará de ellos y las técnicas específicas que se utilizarán. Los objetivos específicos pueden ser resueltos con más de una observación o viceversa.

2 — DURANTE (PAUTA DE OBSERVACIÓN):

Se procede a observar, comenzando por una breve descripción de la situación (hora, lugar, insumos utilizados, etc.), para luego generar “notas de campo”. Estas son anotaciones, no necesariamente ordenadas, de situaciones, eventos o

circunstancias interesantes observadas. Deben ser redactadas en forma objetiva y descriptiva. Estas observaciones se enriquecen enormemente a través del registro fotográfico y audiovisual. Muchas veces al revisar estos registros luego del trabajo de campo, se realizan hallazgos relevantes para el desarrollo del proyecto.

3 — DESPUÉS (LIENZO DE CONCLUSIONES DE LA OBSERVACIÓN):

Se procede a ordenar lo observado, generando jerarquías y hallazgos relevantes. Lo importante es tratar de identificar descubrimientos que en cierta medida sorprendan e informen respecto de la realidad vivida en el contexto.

CONSEJOS PARA LA OBSERVACIÓN

* PREVIO A LA OBSERVACIÓN

DEFINIR LAS PERSONAS A OBSERVAR:

Se genera una lista de personas de interés según criterios previamente definidos por el equipo de trabajo. Si las personas a observar están bien seleccionadas, se estima que entre 8 y 12 sujetos de observación son suficientes para obtener conclusiones cualitativas significativas.

DEFINIR LA LOCALIZACIÓN:

Se requiere planear estratégicamente el contexto, las condiciones y las circunstancias de observación para que sean lo más naturales posibles.

DEFINIR HORARIO Y DÍA DE LA SEMANA:

Se debe planificar estratégicamente la hora y el día de la semana en que se realizará la observación, según los objetivos que se quieran lograr.

Esto debido a que, si se observan comportamientos humanos, estos pueden sufrir alteraciones a lo largo del día. Por ejemplo, si se quiere observar a conductores del transporte público para reconocer sus hábitos, no será lo mismo observarlos un lunes en la mañana que un domingo en la noche.

ESTABLECER DURACIÓN Y FRECUENCIA:

De acuerdo con los objetivos, el cronograma y los recursos del proyecto, se debe definir cuánto tiempo se le destinará a la observación y cada cuánto tiempo se realizará.

DEFINIR ROLES EN EL EQUIPO:

Para hacer más eficiente el tiempo de observación, se debe definir quién será el observador, quién será el encargado del registro y quién será el moderador de la interacción con el o los usuarios en caso de ser una observación participante.

ELEGIR LAS FORMAS DE REGISTRO:

Según el contexto, será más o menos pertinente, legal o respetuoso tomar notas de campo, grabar videos o audios, hacer fotografías o, incluso, esperar hasta el término de la observación para registrar.

DEFINIR UNA PAUTA DE OBSERVACIÓN:

Se deben determinar previamente los aspectos relevantes a observar.

TENER CONCIENCIA DE SU INFLUENCIA:

Antes de ir a terreno, el observador debe preguntarse qué aspectos o sesgos personales pueden influir en su rol. Se debe tener precaución con los espacios personales. Es necesario planificar de forma estratégica la influencia de la presencia del investigador en relación a los objetivos de la observación.

*** DURANTE****DEJARSE SORPRENDER:**

Se debe estar abierto a que surjan diversas situaciones, personas, elementos, etc., que probablemente no estaban contemplados. La pauta propuesta es una guía útil y necesaria. Sin embargo, se debe estar atento a lo nuevo que pueda emerger.

FIJARSE EN LOS DETALLES:

Observar a distintas escalas puede servir para no pasar por alto ningún detalle. Se recomienda comenzar por lo más amplio y llegar a lo más específico. Los hallazgos más relevantes pueden estar en las capas más profundas, es decir, en los detalles.

OBSERVE EL “AEIOU”:

Una buena manera de atender a todas las dimensiones del servicio es haciendo un chequeo **AEIOU**: Actividades, Entornos, Interacciones, Objetos y Usuarios.

*** DESPUÉS****NO HACER JUICIOS:**

El registro debe plantearse de manera descriptiva, no atribuyendo significados a las actividades o actitudes de las personas hasta que el contexto (u otras técnicas aplicadas dentro del estudio) entregue esa información. No se deben sacar conclusiones que no puedan ser extraídas a partir de la observación. El análisis vendrá más adelante.

SUB TÉCNICAS

[1] SOMBREO

¿QUÉ ES?

Es un tipo de observación que consiste en seguir y observar a una persona convirtiéndose en su “sombra”. Esto puede hacerse de forma incógnita para periodos cortos. En el caso de seguimientos de largo aliento se debe tener autorización de la persona en cuestión. En este último caso, es interesante pedir a la persona que describa en voz alta su quehacer mientras lo realiza. Para registrar la experiencia se pueden tomar notas o se pueden hacer fotos, grabar videos o registrar audios, entre otros. En todos los casos se debe tener especial cuidado con el efecto que produce el investigador al estar permanentemente observando.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Capta directamente el momento en que ocurren problemas.
- Desarrolla un punto de vista holístico sobre las personas involucradas.
- Detecta discordancias entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

[2] UN DÍA EN LA VIDA DE

¿QUÉ ES?

Esta técnica consiste en vivir en primera persona la experiencia de un usuario o un funcionario. Se trata de asumir el rol del sujeto investigado. Para esto se debe definir primero un perfil determinado. Básicamente consiste en generar, como si se tratase de una película, un día tipo de la persona en cuestión, incluyendo tratar de pensar y actuar como ella.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite obtener gran cantidad de información sobre el servicio y el usuario o funcionario.
- Genera empatía con la persona y su situación.

[3] SAFARI DE SERVICIOS

¿QUÉ ES?

Este tipo de observación consiste en lanzar al equipo de investigación a hacer una especie de expedición a través del uso de servicios relacionados (o no), para luego pedirles que describan los aspectos que consideran positivos y negativos de la experiencia. Esta herramienta es muy útil cuando se realiza con el personal del servicio que se está estudiando. El investigador puede acompañar en la experiencia o entregar herramientas para que la persona en cuestión registre lo ocurrido.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Genera un mayor entendimiento de los denominadores comunes de los servicios.
- Dimensiona buenas y malas prácticas.
- Identifica qué aspectos de lo observado se pueden replicar o pueden generar oportunidades de innovación.

[4] SONDAS

¿QUÉ ES?

Esta manera de hacer observación indirecta consiste en entregar medios de registro al sujeto de estudio y asignarle actividades específicas, de modo de hacerlo generar información sobre su experiencia personal y sobre su persona (los medios de registro pueden ser fotografías, videos, diarios, notas, etc.). El objetivo es obtener, de fuente directa, datos cualitativos sobre la vida de las personas a través de la auto documentación de su vida diaria. Esta sub-técnica requiere un alto grado de preparación, tanto en el diseño del *kit* que se le entregará a la persona como en la forma en que se analizará e interpretará la información.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite obtener información íntima de las personas.
- Levanta información relevante a través de un método no invasivo.
- Construye empatía hacia los usuarios, permitiendo conocerlos de manera más informal.

[5] USUARIO INCÓGNITO

¿QUÉ ES?

Esta manera de hacer observación en contexto consiste en que el investigador se hace pasar por un usuario del servicio estudiado. De este modo, el investigador vive la experiencia sin alterar la predisposición de los funcionarios y los otros usuarios. Esta sub-técnica permite obtener rápidamente una idea de la experiencia vivida por los usuarios reales, identificando las falencias y las virtudes del servicio actual. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el objetivo del Diseño de Servicios es comprender las experiencias desde los ojos de los usuarios reales, por tanto, esta sub-técnica de observación solo constituye una primera aproximación sesgada por la mirada del investigador.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Revela brechas y buenas prácticas actuales.
- Identifica rápidamente los aspectos positivos y negativos del servicio actual.
- Permite al investigador ponerse en los zapatos de sus usuarios.

PLANTILLA 1.6 (A) ANTES | PAUTA DE PREPARACIÓN DE LA OBSERVACIÓN

→ * Comenzar por el objetivo general. Redactar con un verbo. Por ejemplo: Comprender las necesidades del usuario..

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

→ * Se desprenden del objetivo general.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

→ * Detallar personas, lugares, contextos y/o experiencias.

¿A QUIÉNES/QUÉ SE VA A OBSERVAR?

→ * Cosas en particular a las que se debe prestar atención (actividades, entornos, interacciones, objetos y usuarios).

¿QUÉ SE OBSERVARÁ DE ELLOS?

→ * Forma de registro, lugar y duración.

¿CON QUÉ TÉCNICAS? ¿DÓNDE?

PLANTILLA 1.6 (B) DURANTE | PAUTA DE OBSERVACIÓN

TÉCNICA

.....

LUGAR:

.....

HORARIO:

.....

INSUMOS:

.....

* En la línea de tiempo se pueden ir registrando horarios, hitos, pasos, etc. Las notas de campo van asociadas a esta.



NOTAS DE CAMPO	NOTAS DE CAMPO	NOTAS DE CAMPO	NOTAS DE CAMPO	NOTAS DE CAMPO	NOTAS DE CAMPO
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------



NOTAS DE CAMPO	NOTAS DE CAMPO	NOTAS DE CAMPO
----------------	----------------	----------------

OTROS COMENTARIOS

.....

PLANTILLA 1.6 (C) DESPUÉS | LIENZO DE CONCLUSIONES DE LA OBSERVACIÓN

OBSERVACIONES MÁS RELEVANTES RECOGIDAS POR EL EQUIPO:

* Lo que llamó la atención, sorprendió, se repitió y/o destacó como algo negativo o positivo.

1.7 ENTREVISTA

¿QUÉ ES?

Es una técnica etnográfica de carácter cualitativo, que sirve para hacer que las personas hablen sobre lo que saben, piensan y creen, con el fin de entender sus reflexiones, opiniones, sentimientos y actitudes. Consiste en seleccionar a una persona o a un grupo de personas para tener una conversación guiada sobre tópicos atingentes al desafío, la problemática o la oportunidad que se está tratando. Puede ser realizada en distintos contextos, alcanzar distintos grados de profundidad y estar focalizada en diferentes asuntos. En forma general, la información recabada suele referirse a la biografía de las personas; al sentido que le asignan a los hechos; a sentimientos, opiniones y emociones; a las normas o estándares que mueven su accionar; y a los valores o conductas ideales que los motivan. Toda esta información constituye un valioso insumo para el desarrollo del proyecto.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite conocer experiencias, sentimientos y opiniones.
- Genera un mayor entendimiento sobre cómo las personas explican o interpretan una determinada realidad.
- Investiga sobre temas sensibles o muy determinados por normas sociales.
- Permite empatizar y descubrir las realidades de otras personas.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 1.7 (a): Antes | Pauta de preparación de la entrevista.
- Plantilla 1.7 (b): Durante | Pauta de entrevista.
- Plantilla 1.7 (c): Después | Lienzo de conclusiones de la entrevista.
- Instrumentos de registro de la entrevista: cámara de fotos y/o video, grabadora.
- Instrumentos de registro del entrevistador: cuaderno de notas, tablet, computador.
- Consentimiento informado en caso de que se requiera.

¿CÓMO SE HACE?

Esta técnica puede organizarse en tres etapas. Para su ejecución se sugiere completar las plantillas que dividen el trabajo de la siguiente forma:

1: ANTES (PAUTA DE PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA):

Se definen el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos de la entrevista, los sujetos a ser entrevistados, la información específica que se busca acerca de ellos y el tipo de entrevista que se utilizará según corresponda al objetivo. Además, y de forma particular, se deben detallar los temas a tocar en cada entrevista. Los objetivos específicos pueden ser resueltos con más de una entrevista, del mismo modo que con una entrevista se puede resolver más de un objetivo específico.

2: DURANTE (PAUTA DE ENTREVISTA):

Primero se debe hacer una breve descripción de la situación (tipo de entrevista, lugar, medio de registro e insumos). Además se deben predeterminar y enumerar los temas a tratar durante la entrevista. Finalmente, se entrevista a las personas procurando seguir los puntos clave que determinan una buena entrevista (ver página siguiente).

3. DESPUÉS (LIENZO DE CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA):

Se procede a ordenar las citas y conclusiones generando jerarquías y ordenando los hallazgos relevantes. Escuchar los audios de registro permite enriquecer estos descubrimientos (muchas veces no se alcanza a registrar todo en las notas de campo).

PUNTOS CLAVE AL ENTREVISTAR

- Definir correctamente los actores a entrevistar en función de los objetivos de la investigación.
- Los temas a tratar deben organizarse previamente, para lo cual se recomienda armar una pauta semi-estructurada que permita un diálogo fluido, dando espacio a que el entrevistado revele la información que considere importante.
- Preguntar por qué. No basta con saber lo que las personas hacen o dicen, sino que también se requiere saber por qué lo hacen. El entrevistador nunca debe dar por conocida la respuesta.
- Nunca se debe preguntar “por lo general”, sino por ocasiones específicas.
- Promover historias es una buena forma de conseguir información. Se recomienda usar recursos como “Cuéntame sobre la última vez que...”
- Buscar que el entrevistado revele sentimientos y emociones es otra forma de obtener información valiosa, por lo que se recomienda indagar en lo que la persona siente sobre lo que está contando.
- Encontrar inconsistencias entre lo que la persona dice y lo que realmente hace también puede revelar datos clave, por lo que es necesario estar alerta y preguntar por qué se manifiestan esas inconsistencias.
- El entrevistador debe estar atento al lenguaje no verbal y a cualquier signo que denote emociones.
- No se debe tener miedo al silencio. Si bien muchas veces es incómodo, es bueno dar espacio a la persona para pensar y reflexionar.
- No se deben inducir respuestas ni ayudar al entrevistado a “completar la oración”, pues eso induce un punto de vista.
- Tampoco se debe interrumpir. Lo ideal es que el entrevistado hable como mínimo el 80 por ciento del tiempo.
- Se debe velar en todo momento por la comodidad del entrevistado en relación al lugar, el tiempo y los temas de conversación.

PUNTOS CLAVE SOBRE LAS PREGUNTAS

— Las preguntas deben ser neutrales, sin inducir emociones. Por ejemplo, en lugar de preguntar “¿no cree que estar con la familia es lo más entretenido?”, se debe decir algo como “¿qué piensa de compartir tiempo con la familia?”

— Se deben evitar las preguntas largas difíciles de retener o comprender.

DINÁMICA SUGERIDA DE LA ENTREVISTA

1 — Presentarse: Contar quién es uno y por qué está ahí.

2 — Introducir el proyecto: Explicar de qué se trata el proyecto, cuál es el objetivo y por qué se está realizando la entrevista.

3 — Construir una buena relación y dar confianza: Empatizar con el entrevistado hará que esté abierto a entregar información fidedigna.

4 — Explicar los términos de confidencialidad.

5 — Promover las historias: Comenzar la entrevista intentando que la persona cuente historias, poniendo atención en los detalles e indagando en los puntos relevantes.

6 — Explorar las emociones: Indagar y explorar las emociones asociadas a las historias.

7 — Volver a preguntar sobre incoherencias detectadas e intentar buscar puntos importantes e inspiraciones.

8 — Agradecer y cerrar: Recordar las condiciones de confidencialidad.

SUB TÉCNICAS

[1] EN PROFUNDIDAD

¿QUÉ ES?

Se trata de un tipo de entrevista que busca rescatar en profundidad las experiencias personales. Tiene por objetivo recabar la mayor cantidad de información posible a partir de las narraciones directas de los entrevistados, poniendo énfasis en los detalles, las incongruencias, las emociones y las expectativas. Tiende a ser de duración prolongada (alrededor de 45 minutos), lo que permite llegar a la profundidad deseada.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Identifica actitudes, valores y puntos de vista de los entrevistados.
- Identifica conductas y motivaciones profundas.
- Permite comprender procesos de interacción con el servicio.
- Permite comprender expectativas y valoraciones.

[2] EN CONTEXTO

¿QUÉ ES?

Se trata de entrevistas que se realizan específicamente en el ambiente o contexto en el cual se desarrolla la acción o el servicio estudiado. Se realizan con los usuarios, el personal del servicio u otros agentes relevantes. Se hacen algunas preguntas y observaciones que permiten vincular las temáticas de la entrevista con lo que sucede en el entorno en el que se está desarrollando la conversación.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Capta detalles que podrían ser olvidados por los entrevistados si no estuvieran en el contexto.
- Valida las respuestas mediante las acciones y comportamientos en el contexto.
- Permite al observador entender el ambiente social y físico en que ocurre el servicio.

[3] CON EXPERTOS

¿QUÉ ES?

Se trata de entrevistas en profundidad con expertos en el tema estudiado. Estas entrevistas tienen por objetivo obtener información relevante y específica en forma rápida. Las preguntas a los expertos suelen ser muy específicas y a veces técnicas, por lo que se las debe seleccionar cuidadosamente.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Aclara dimensiones técnicas específicas.
- Profundiza en el conocimiento del tema y abre caminos para la investigación.
- Permite entender, en un lapso muy breve, los asuntos esenciales de un servicio específico.
- Completa una red que permite comprender cabalmente el servicio.

[4] CON USUARIOS EXTREMOS

¿QUÉ ES?

Se trata de entrevistas en profundidad con individuos que, según algún criterio, son considerados “extremos” (por ejemplo, extremadamente familiarizados con el servicio o completamente ajenos a él). Su condición extrema complementa y desafía la visión sobre el servicio en estudio.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite reconocer aspectos clave del desafío de diseño.
- Identifica brechas entre las expectativas y el servicio.
- Valida posibles hipótesis respecto al uso del servicio.
- Revela problemas u oportunidades que no se detectan con los usuarios comunes del servicio.

[5] INTERCEPTO

¿QUÉ ES?

Se trata de entrevistas cortas y rápidas, generalmente en contexto, que permiten obtener información relativa a algún evento recientemente ocurrido. La idea es abordar a los entrevistados sorpresivamente y cuando tienen fresca la situación vivida. No se trata de generar profundidad, sino de tener una masa considerable de entrevistados que generen un mapeo preliminar de apreciaciones. Es necesario considerar si este tipo de entrevista es pertinente para el contexto que será estudiado.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Genera rápidamente muchas apreciaciones frescas.
- Permite complementar las observaciones.
- Identifica incongruencias entre las acciones y los dichos.
- Genera un panorama general del fenómeno investigado.

PLANTILLA 1.7 (A) ANTES | PAUTA DE PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

→ * Comenzar por el objetivo general. Redactar con un verbo.
 Por ejemplo: Comprender las necesidades del usuario...

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

→ * Se desprenden del objetivo general.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

→ * Detallar personas o grupos a los que se debe entrevistar.

¿A QUIÉNES ENTREVISTAR?

→ * Principales temáticas a tratar en cada entrevista.

¿QUÉ INFORMACIÓN SE BUSCA?

→ * Agregar también forma de registro, lugar y duración.

¿QUÉ TIPO DE ENTREVISTA SE REALIZARÁ?

PLANTILLA 1.7 (B) DURANTE | PAUTA DE ENTREVISTA

→ * Se recomienda planificar los temas a abordar, así como todo lo incluido en este lado de la ficha, antes de que comience el trabajo de campo.

→ * Este lado de la ficha se completa durante la entrevista o con posterioridad (se recomienda hacerlo dentro de las primeras 24 hrs.).

TIPO DE ENTREVISTA:

LUGAR:

DURACIÓN:

MEDIO(S) DE REGISTRO:

INSUMOS:

NOMBRE:

EDAD:

OCUPACIÓN:

VÍNCULO CON EL SERVICIO:

TEMAS A ABORDAR

* Definir los temas a tratar con anterioridad a la realización de la entrevista.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

CITAS/COMENTARIOS RELEVANTES

PLANTILLA 1.7 (C) DESPUÉS | LIENZO DE CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA

* Se seleccionan las citas más relevantes, se revisa el registro audiovisual y se anotan las conclusiones más significativas.

The template consists of five empty rectangular boxes with dotted borders, arranged in a grid-like structure. The boxes are intended for recording significant conclusions from the interview.

ETAPA 2:

ANALIZAR Y PROBLEMATIZAR

ORDENAR Y SISTEMATIZAR LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

TÉCNICAS DE LA ETAPA

- 2.1 Organización de los hallazgos
- 2.2 Construcción de arquetipos
- 2.3 Análisis de la experiencia actual
- 2.4 Mapeo de actores
- 2.5 Re-definición del desafío

2.1 ORGANIZACIÓN DE LOS HALLAZGOS

¿QUÉ ES?

Es una técnica que organiza progresivamente la información obtenida en la etapa anterior, *Identificar* y *Comprender*, para visualizar vínculos, generar agrupaciones, entender las relaciones causa-efecto implícitas en las problemáticas, diferenciar entre problemas relacionados con los usuarios finales y problemas relacionados con los proveedores del servicio y detonar nuevas perspectivas de los hallazgos. Luego de esto, la reflexión se organiza en dos niveles: problemas estratégicos y problemas operativos. Los problemas estratégicos se vinculan con lo sistémico y los planteamientos declarados por la organización (misión, visión, valores y objetivos). Los problemas operativos, en tanto, se refieren a cómo, cuándo y con qué se enfrentan las interacciones del servicio. Cabe hacer notar que muchas veces se suelen confundir las causas de los problemas. Hay veces en que los puntos de contacto presentan conflictos

debido a que existe un problema posterior de carácter sistémico o estratégico. Por ejemplo, si los usuarios no están siendo capaces de llenar un formulario en la sucursal, es posible que el problema radique en que ni siquiera es necesaria la existencia de ese formulario análogo.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite visualizar y socializar la información recabada.
- Permite que los miembros del equipo compartan su proceso mental con los demás.
- Facilita la vinculación entre los distintos tópicos para generar nuevas observaciones relevantes.
- Devela vínculos, cruces y relaciones causa-efecto entre las problemáticas.
- Genera una comprensión dual (estratégica y operativa) de los problemas presentados en el servicio.
- Permite identificar nuevos problemas.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 2.1 (a): Mapa de síntesis de hallazgos.
- Plantilla 2.1 (b): Mapa de análisis de problemas.
- Post-it de dos colores distintos (usuario interno y usuario externo).
- Lápices y plumones.

¿CÓMO SE HACE?

1 — Para comenzar, se escriben en los Post-it las citas relevantes y los descubrimientos realizados en la etapa de investigación.

2 — Luego, los Post-it se organizan en la plantilla 2.1 (a). La idea es agruparlos, conectarlos y vincularlos entre sí bajo lógicas o temáticas definidas por el equipo de trabajo. El objetivo es encontrar patrones. Incluso pueden existir vínculos entre temáticas.

3 — Finalmente, los grupos se ordenan y jerarquizan en la plantilla 2.1 (b) según los niveles en los que se enmarcan (estratégico u operativo).

En todo momento, se debe tener en cuenta que el objetivo de esta técnica es comprender las relaciones de causa-efecto y detectar problemas de estrategia y operación.

PLANTILLA 2.1 (A) | MAPA DE SÍNTESIS DE HALLAZGOS

ORGANIZAR LOS PRINCIPALES HALLAZGOS POR TEMAS RELEVANTES DETECTADOS

Se proponen 5 grupos de temas como base. No es necesario rellenar todos los temas y también se pueden agregar otros si hace falta.

* Se deben rellenar todos los hallazgos relevantes que se clasifican bajo un mismo tema.

La plantilla consiste en siete círculos dispuestos en dos filas. La fila superior tiene cuatro círculos y la fila inferior tiene tres. Cada círculo contiene el texto "TEMA:" en su parte superior, listo para ser relleno con un tema relevante detectado.

PLANTILLA 2.1 (B) | MAPA DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS

* Lo interesante de esta herramienta es describir los problemas principales para convertirlos en oportunidades o fortalezas en el rediseño del servicio.

* Se recomienda escoger un color para cada tipo de usuario o contexto (interno, externo), ya que esto facilita la comprensión del análisis.

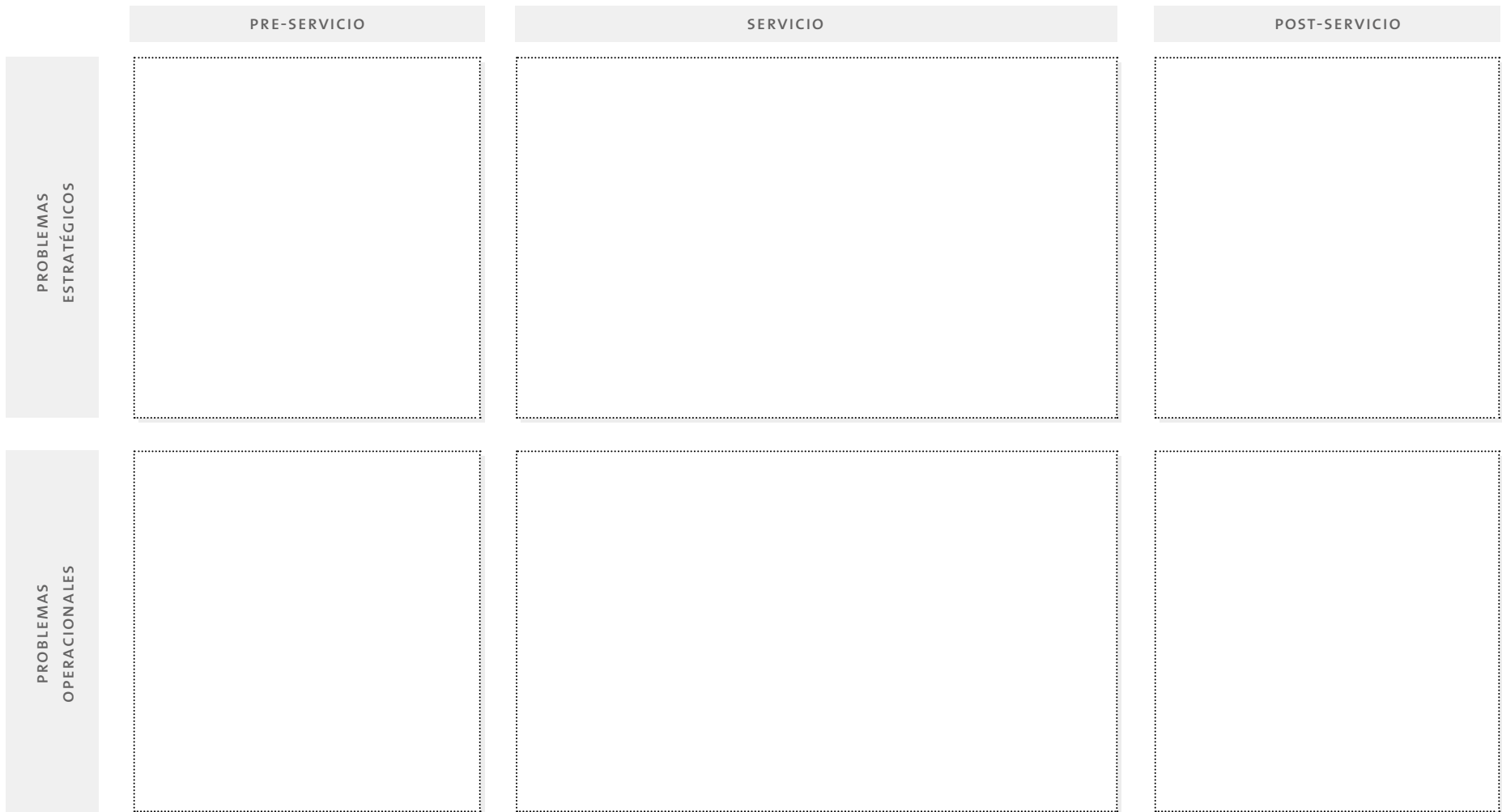
 **SIMBOLOGÍA POR COLOR**
Problemas para:



Usuario o procesos internos



Usuario o procesos externos



2.2 CONSTRUCCIÓN DE ARQUETIPOS

¿QUÉ ES?

Esta técnica busca comprender a grupos específicos de usuarios a través de la segmentación de mercados o comunidades. Existen distintas maneras de hacer una construcción arquetípica. De entre todas ellas, se ha seleccionado el modelamiento 3C, proveniente del mundo de la comunicología. Estos grupos específicos de usuarios poseen rasgos esenciales y característicos en común que, a la vez, son diferenciadores de otros grupos. El Mapa de usuario 3C explora profundamente la identidad, las conductas, las motivaciones, las expectativas, los sueños y las frustraciones de estos grupos. Las 3C son dimensiones de identidad que permiten caracterizar de forma simple los arquetipos a través de tres categorías: cabeza (razón, valores, conceptos, creencias y pensamientos); corazón (sentimientos y emociones); y cuerpo (rituales vivenciales relevantes, acciones y hábitos). En su conjunto, la información recogida responde a

interrogantes referidas a la afinidad con determinados grupos y la pertenencia a ellos, así como a los significados que los sujetos le asignan a su contexto. Se busca también visualizar incongruencias entre, por ejemplo, lo que piensan y lo que hacen. Es importante considerar que existen dos focos para utilizar este instrumento. El primero intenta determinar cómo es este usuario en su vida diaria. El segundo procura establecer cómo es este usuario en relación a un servicio específico. Describir su identidad personal permitirá conectar la vida diaria del usuario al servicio y comprender sus significados. Por su parte, comprender al usuario en función de su actitud hacia un servicio específico permitirá reconocer rápidamente aquellos aspectos del servicio que funcionan bien y aquellos aspectos que no lo hacen⁸. Es recomendable analizar ambos niveles. En Diseño de Servicios se deben generar arquetipos tanto para los usuarios finales del servicio como para las personas que proveen el servicio.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite identificar grupos de usuarios actuales de un servicio o posibles usuarios futuros.
- Hace abarcable al amplio espectro de usuarios existentes.
- Propicia una comprensión profunda de los usuarios.
- Identifica gran parte de los fundamentos que gobiernan las preferencias de determinados grupos ante un servicio o experiencia.
- Focaliza los esfuerzos de diseño, identificando con precisión los sujetos de trabajo.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 2.2: Mapa de usuario 3C.
- Post-it
- Lápices y plumones.

—
8. Mollenhauer, K. y Hormazábal, J. (2014). Estrategias intensivas en Diseño para el desarrollo del territorio. Revista Mediar, número 0, págs. 19-50. Disponible en: <http://issuu.com/flko/docs/>

¿CÓMO SE HACE?

El Mapa de usuario 3C se realiza mediante el cruce de observaciones y entrevistas.

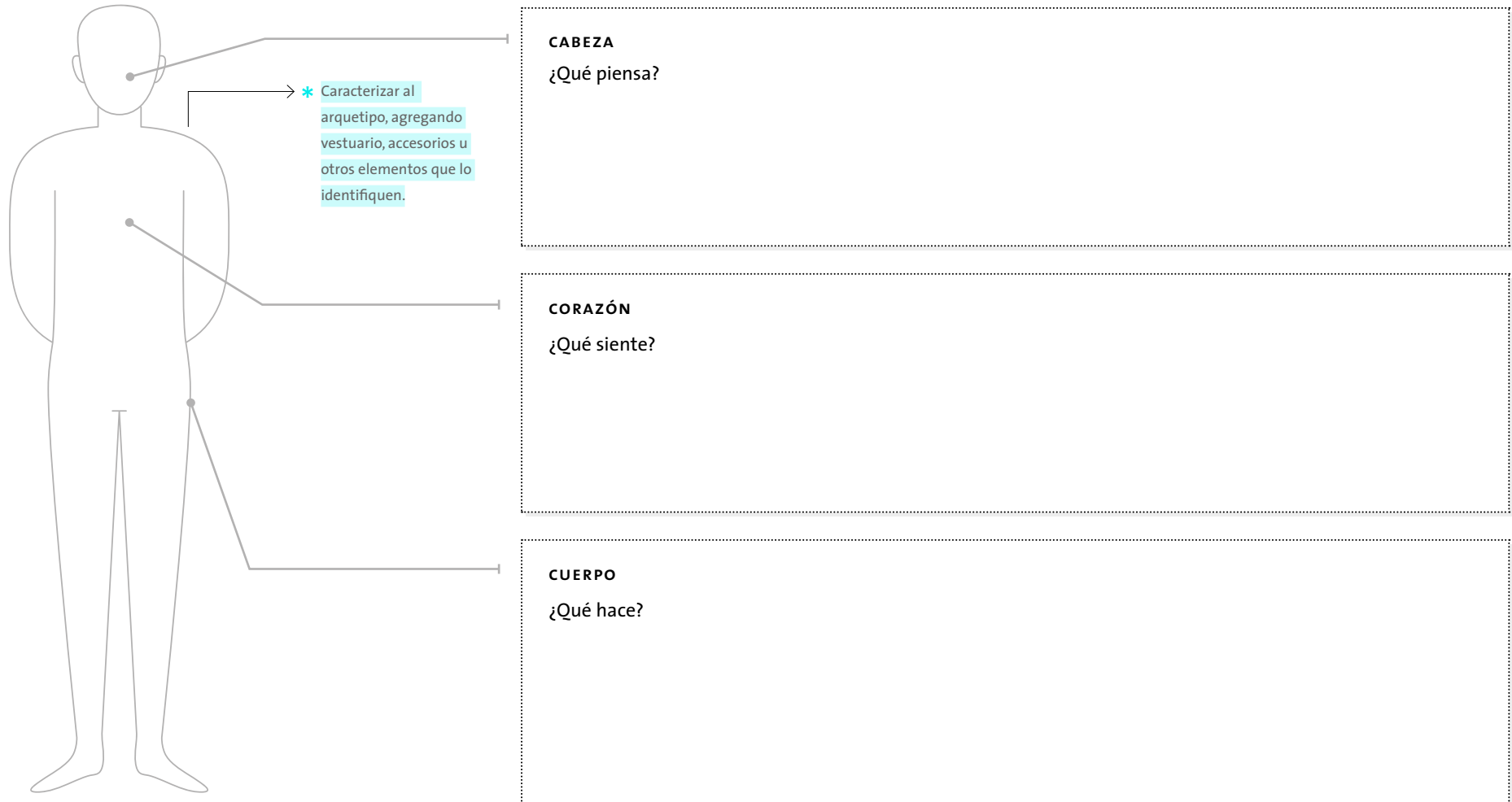
El arquetipo construido debe ser un personaje ficticio que represente a todos los integrantes de un grupo y, a la vez, a ninguno en particular, pero sin caer en la caricatura.

1 — Se comienza describiendo brevemente en el mapa quién es esta persona (edad, género, nombre ficticio, etc.).

2 — Luego se trabaja en las tres dimensiones identitarias de manera simultánea (cabeza, corazón y cuerpo). Se pueden utilizar diversos medios de síntesis que expresen los rasgos esenciales de estos tipos de usuario, tales como elementos gráficos, narraciones, citas y metáforas.

PLANTILLA 2.2 | MAPA DE USUARIO 3C

¿QUIÉN ES? → Describir agregando nombre, edad y a qué se dedica, entre otros.



2.3 ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA ACTUAL

¿QUÉ ES?

Es una técnica que analiza gráficamente el recorrido y la experiencia que tiene un tipo de usuario en torno a un servicio. También se puede usar para describir espacios temporales más amplios que el momento del servicio mismo, por ejemplo, la rutina diaria o semanal de una persona, lo que permite entender cómo el servicio se inserta en ella. Su objetivo es examinar el viaje paso a paso, poniendo énfasis en los usuarios, los flujos de información y la evidencia física.

Para su representación se utiliza un instrumento en formato de línea de tiempo llamado Mapa del viaje existente. En él se detallan en forma estructurada y cronológica las diferentes actividades que realiza el usuario, y a través de qué soportes las realiza (reconociendo los puntos de contacto asociados a esa interacción). El mapa también permite identificar las emociones positivas o negativas que el usuario experimenta durante el viaje. Es importante entender que la experiencia del servicio varía según el tipo de usuario.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Identifica los vínculos y las relaciones existentes entre los componentes del servicio.
- Establece un panorama de los factores que influyen la experiencia del usuario, considerando en primer plano su punto de vista.
- Revela los elementos clave de un servicio, identificando las áreas problemáticas y las oportunidades para la innovación.
- Permite comparar diversas experiencias con un mismo lenguaje.
- Genera empatía con diferentes tipos de usuarios.

INSUMOS Y MATERIALES

- [Plantilla 2.3: Mapa del viaje existente.](#)
- Post-it.
- Lápices y plumones.

¿CÓMO SE HACE?

En el Mapa del viaje se detalla paso a paso la experiencia que vive un usuario específico en torno a un servicio. Dado que las experiencias varían de persona a persona, se debería construir un Mapa del viaje distinto para cada arquetipo (tanto para el usuario interno como para el usuario externo).

1 — Se debe comenzar detallando las acciones que realiza el usuario en el pre-servicio, momento en el que se toma el primer contacto con el servicio. Cada acción debe estar escrita en un Post-it diferente. Se pueden considerar acciones como las siguientes: informarse de la existencia del servicio, hacer el recorrido que para llegar al lugar del servicio, interactuar con la fachada o el *link* que lo llevará al sitio *web*, etc.

2 — Luego se debe detallar el servicio mismo, es decir, el momento en que ocurre la transformación de la realidad. A continuación, se describe el post-servicio bajo la misma lógica. En paralelo se debe ir marcando, en la flecha superior de la plantilla, la temporalidad en la que ocurren las acciones (horas, días, semanas, meses, etc.).

4 — Posteriormente, cada una de las acciones debe ser asociada con un punto de contacto que permite la interacción entre el usuario final y el servicio. Es decir, el objetivo es reconocer con qué soporte se realiza la vinculación entre el usuario y el servicio (estos pueden ser soportes tangibles o intangibles, personas, flujos de información, espacios o interfaces, entre otros).

5 — Finalmente se representan los estados de ánimo del usuario a través de su recorrido, poniendo énfasis en aquellos momentos percibidos de forma negativa o positiva. Cada acción debe tener asociado un estado de ánimo del usuario. Aquí se pueden dibujar en un Post-it las emociones específicas experimentadas por el usuario (tristeza, seguridad, angustia, alivio, alegría, incertidumbre, etc.).

PLANTILLA 2.3 | MAPA DEL VIAJE EXISTENTE

TIEMPO



- * En la línea de tiempo se pueden marcar horarios, tramos o días, que coinciden con las actividades propuestas.

¿QUÉ HACE EL USUARIO?

- * Cuáles son las actividades que realiza el usuario interno o el externo.

--	--	--	--	--	--	--	--

¿CON QUÉ LO HACE?

- * Cuáles son los soportes tangibles o intangibles con que lleva a cabo la actividad.

--	--	--	--	--	--	--	--

¿CÓMO SE SIENTE?

- * Se recomienda marcar las emociones positivas o negativas que cada actividad propuesta genera en el usuario.



--

2.4 MAPEO DE ACTORES

¿QUÉ ES?

Esta técnica permite indagar en las características de los actores que participan en un servicio, examinando también las relaciones que se establecen entre ellos. El Mapeo de Actores permite entender quiénes influyen el caso de estudio e intervienen en él.

Para su visualización se utiliza un instrumento llamado Mapa de Actores, que permite representar de forma simple y rápida el panorama general de los actores involucrados en el proyecto. En este mapa se pone al usuario del servicio como centro y, desde ese lugar, se establece con qué personas, organizaciones y/o proveedores se relaciona el usuario y qué tipo de vínculos se establecen entre ellos.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Compone una imagen clara de la forma en que los distintos agentes y organizaciones se relacionan con el usuario central, con el servicio y entre ellos mismos.
- Visualiza jerarquías, conexiones clave e incidencias.
- Detecta actores que deben considerarse en el diseño del servicio para mantenerlos informados e involucrados y/o para considerar sus necesidades en la propuesta.
- Identifica posibles agentes de interés y agentes de poder que pueden impactar en la toma de decisiones del proyecto.

INSUMOS Y MATERIALES

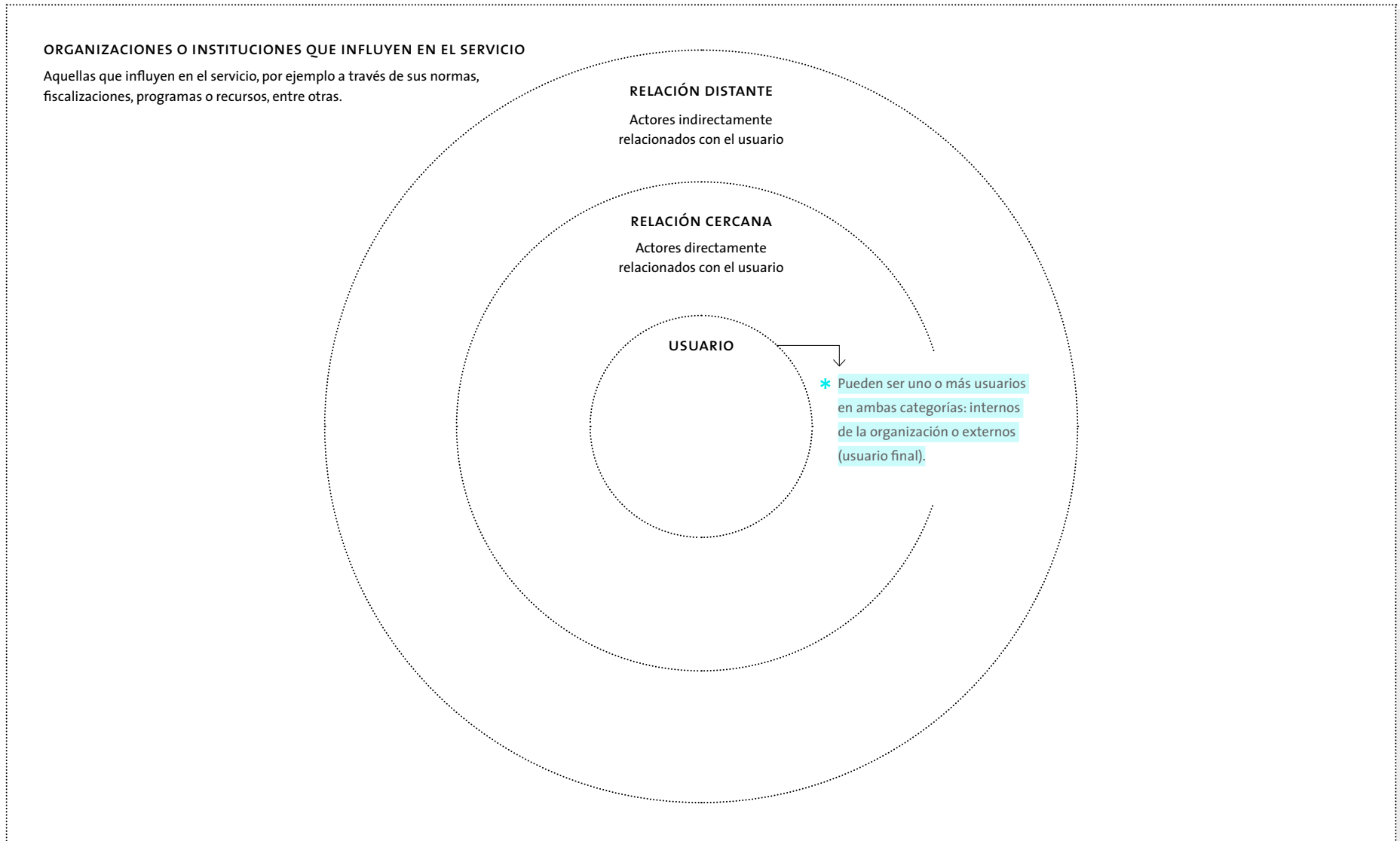
- Plantilla 2.4: Mapa de actores.
- Post-it.
- Lápices y plumones.

¿CÓMO SE HACE?

- 1 — Se comienza definiendo el actor central (el usuario del servicio), que será ubicado en el corazón del mapa.
 - 2 — Luego se detallan, de forma independiente, todos los agentes que hayan surgido como actores en la etapa de investigación.
 - 3 — Cuando ya se tienen todos los actores, se organizan en el mapa desde la esfera más cercana al usuario hasta la más lejana.
 - 4 — Para finalizar se registran en el mapa los tipos de relaciones que se dan entre los actores, para posteriormente analizar los niveles de interés e incidencia que tienen en el resultado del servicio. En la capa más externa se pueden identificar, además, aquellas organizaciones o instituciones que no están directamente relacionadas pero que influyen en el servicio (por ejemplo, a través de normas, leyes o políticas públicas).
- Es recomendable agregar los nuevos actores que puedan surgir como relevantes aunque no hayan sido observados y/o entrevistados directamente.

PLANTILLA 2.4 | MAPA DE ACTORES

* Se recomienda rellenar desde el centro hacia afuera.



2.5 RE-DEFINICIÓN DEL DESAFÍO

¿QUÉ ES?

Esta técnica incentiva el debate y el análisis crítico de la problemática que da origen al proyecto. En este momento, y luego de empatizar con los usuarios y estudiar el entorno del servicio, el equipo de trabajo configura o re-define el desafío del proyecto, el cual guiará el proceso creativo.

Sobre la base de este análisis se construyen, además, los requerimientos de diseño que emergieron de la etapa de investigación y que serán incluidos en el proceso de ideación, constituyendo las primeras bases de la solución de diseño. Estos requerimientos deben establecerse tanto para los usuarios finales del servicio como para la organización y el personal proveedor. El desafío y los requerimientos, en su conjunto, se constituyen en las directrices del proceso proyectual que se desarrollará a continuación.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Resignifica la problemática, considerando la investigación en terreno y el análisis del caso.
- Enmarca y guía el proceso creativo.
- Detona múltiples soluciones.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 2.5: Mapa de desafío y requerimientos.
- Post-it.
- Lápices y plumones.

¿CÓMO SE HACE?

1 — Se comienza redefiniendo el desafío principal, el que pudo haber mutado luego del estudio en terreno y su análisis. Para ello se redacta una pregunta que comienza por “cómo podríamos...”, seguida de un verbo que describa la acción que se quiere llevar a cabo para enfrentar el desafío. Dicha pregunta finaliza con una premisa que apunta a la propuesta de valor y refleja el lineamiento central del proyecto. Este desafío puede ser propositivo a modo de metáfora o ser más objetivo (por ejemplo, “cómo podríamos hacer que ir al banco sea como estar en el *living* de tu casa” o “cómo podríamos mejorar la experiencia de los jubilados en los hospitales públicos”).

2 — Luego se establecen los principales requerimientos que deberán estar presentes en la propuesta a diseñar. En este momento ya es importante comenzar a vincular los hallazgos, las necesidades y los requerimientos detectados en el trabajo de campo con intenciones más propositivas que permitan acercarse al proceso creativo. La pregunta y los requerimientos ideales serán lo suficientemente amplios como para permitir una gama variada de soluciones, pero lo suficientemente acotados como para presentar al equipo los límites del proyecto.

Es importante destacar que el ámbito de la pregunta, así como algunos requerimientos, pueden ir variando a medida que progresa el proyecto.

PLANTILLA 2.5 | MAPA DE DESAFÍO Y REQUERIMIENTOS

FORMULACIÓN DEL DESAFÍO

¿Cómo podríamos
 (Verbo / acción a alcanzar en el desafío)

..... ?
 (Premisa / relacionada con la propuesta de valor y refleja el lineamiento central del proyecto.)

→ * Se desprenden del desafío y del proceso de ideación. Serán los ejes que guiarán el proceso de diseño.

REQUERIMIENTOS DE DISEÑO

Para el usuario interno (organización)

REQUERIMIENTOS DE DISEÑO

Para el usuario externo (usuario final)

* No es necesario rellenar todos los cuadrantes.

ETAPA 3:

CONCEPTUALIZAR Y FORMALIZAR

TRABAJAR COLABORATIVAMENTE EN LA SOLUCIÓN

TÉCNICAS DE LA ETAPA

- 3.1 Definición de los pilares del servicio
- 3.2 Revisión de antecedentes y referentes
- 3.3 Lluvia de ideas
- 3.4 Análisis de ideas
- 3.5 Exploración prospectiva del servicio
- 3.6 Prototipado

3.1 DEFINICIÓN DE LOS PILARES DEL SERVICIO

¿QUÉ ES?

Esta técnica establece los conceptos transversales del servicio, los cuales guiarán el desarrollo formal del proyecto. Estos pilares serán las directrices que englobarán y alinearán los distintos componentes del servicio ideal con el fin de que este mantenga la coherencia en todos sus aspectos. Tanto la secuencia narrativa como los puntos de contacto deberán diseñarse en función de estos atributos, los cuales deben servir de inspiración y guía, pero no deben acotar las posibilidades de diseño formal. Estos conceptos deben estar orientados en función de las necesidades del usuario y las necesidades de la organización, por lo que se deben establecer en relación directa con la información levantada en el estudio en terreno, respondiendo a los requerimientos de diseño y alineándose con la organización, su estrategia y su propuesta de valor.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Establece lineamientos conceptuales para las propuestas formales.
- Genera la coherencia sistémica de la propuesta.
- Conecta la propuesta al contexto organizacional.

INSUMOS Y MATERIALES

- [Plantilla 3.1: Mapa de atributos.](#)
- Post-it.
- Lápices y plumones.

¿CÓMO SE HACE?

- 1 — Se comienza por entender qué son los atributos, para lo cual se comparten con el equipo los siguientes ejemplos: ágil, accesible, informativo, fácil de usar, tecnológico, universal, educativo, sensorial, amable, ecológico, etc. Los atributos también pueden ser frases cortas e inspiradoras como: *“despierta tus sentidos”*, *“facilita el proceso”* y *“te mantiene informado”*, entre otras.
- 2 — A través de un debate grupal, el equipo de trabajo debe proponer múltiples atributos accionables para el servicio, los que deberán estar basados en la investigación, el análisis y el desafío.
- 3 — Finalmente, se debe tener en cuenta que estos atributos deberán estar alineados con la estrategia de la marca u organización en la que se inserta el proyecto (ver Plantilla 1.2).

PLANTILLA 3.1 | MAPA DE ATRIBUTOS

Detallar los atributos, pilares o consignas del servicio que llevan a la acción, los cuales deben reflejarse en el sistema y en los puntos de contacto.

* Pueden ser adjetivos breves como “ecológico” o frases como “que te reconozcan como persona”. Se recomienda ordenarlos por prioridad.

ATRIBUTOS PARA EL USUARIO INTERNO (ORGANIZACIÓN)

1.	2.	3.
4.	5.	6.

* Los atributos deben estar alineados con el contexto interno de la organización: misión, visión, principios, valores y propósito de la marca. Revisar Plantilla 1.2: Mapa de desafío organizacional.

ATRIBUTOS PARA EL USUARIO EXTERNO (USUARIO FINAL)

1.	2.	3.
4.	5.	6.

3.2 REVISIÓN DE ANTECEDENTES Y REFERENTES

¿QUÉ ES?

Esta técnica permite, por una parte, determinar el estado del arte en relación a un proyecto determinado; por otro lado, permite encontrar ejemplos inspiradores para el desarrollo conceptual (atributos) y formal (secuencia narrativa experiencial y puntos de contacto) de la propuesta que se está desarrollando. Los antecedentes se refieren a aquellos proyectos del mismo tipo o pertenecientes al mismo ámbito de lo que se desea desarrollar. Su estudio permite estar al tanto de los avances en el campo de trabajo, es decir, conocer lo que ya se ha hecho. Desde una perspectiva de negocio, los antecedentes podrían referirse, además, a la competencia para la propuesta de valor que se está generando. Por su parte, los referentes se refieren a aquellos proyectos de otro tipo o ámbito, pero que tienen elementos interesantes, inspiradores o innovadores que pueden ser considerados para el desarrollo de las nuevas propuestas.

Una forma particular de buscar antecedentes y referentes es pensar también en aquello que el proyecto “no quiere ser”.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Inspira al equipo de trabajo.
- Permite avanzar respecto de lo que ya está hecho.
- Facilita el mapeo del entorno competitivo del servicio desarrollado.
- Permite encontrar claves fundamentales a la hora de formular y materializar las propuestas.
- Genera relaciones innovadoras a partir de proyectos pertenecientes a otras áreas o ámbitos.

INSUMOS Y MATERIALES

- **Plantilla 3.2: Ficha de clasificación de antecedentes y referentes.**
- Libros.
- Revistas.
- Computador con conexión a internet.

¿CÓMO SE HACE?

- 1 — Se comienza por generar un set de palabras clave referidas al problema estudiado, el cual se basa en la investigación, el análisis y el desafío planteado en las fases anteriores. Tales palabras pueden ser ámbitos, tipos de usuarios, tipos de problemas, organizaciones, adjetivos, etc.
- 2 — Luego, en base a esos conceptos, comienza la navegación y búsqueda en libros, revistas, redes sociales o cualquier otro medio de difusión relevante. Dado que se trata tanto de antecedentes como de referentes, los proyectos encontrados pueden estar relacionados con el servicio o no estarlo. Lo importante es que sean significativos en términos de la inspiración y la relevancia que tengan para el equipo de trabajo.
- 3 — Finalmente, los antecedentes y referentes se ordenan y analizan utilizando el instrumento denominado *Ficha de clasificación de antecedentes y referentes*.

PLANTILLA 3.2 | FICHA DE CLASIFICACIÓN DE ANTECEDENTES Y REFERENTES

* Para cada proyecto se deben usar varias fichas, considerando al menos 5 o 6 antecedentes y referentes.

ANTECEDENTE → * Qué existe que es similar a la propuesta.

IMAGEN(ES)

QUÉ ES

FUENTE

<p>+ ASPECTOS POSITIVOS</p>	<p>- ASPECTOS NEGATIVOS</p>
-----------------------------	-----------------------------

REFERENTE → * Qué existe que puede inspirar la propuesta.

IMAGEN(ES)

QUÉ ES

FUENTE

<p>+ ASPECTOS POSITIVOS</p>	<p>- ASPECTOS NEGATIVOS</p>
-----------------------------	-----------------------------

3.3 LLUVIA DE IDEAS

¿QUÉ ES?

Esta técnica, también llamada *brainstorming*, tiene como objetivo aprovechar al máximo el pensamiento creativo de un grupo. Se sustenta en la premisa de que la única forma de tener buenas ideas es teniendo muchas ideas, por lo que la dinámica consiste en invitar a un grupo a generar la mayor cantidad de ideas posibles sin evaluar la calidad de ellas (por lo menos en esta etapa), algo que se logra activando intencionalmente la parte generativa y creativa del cerebro, mientras se aplaca la parte evaluativa y analítica. Para aprovechar esta técnica se recomienda trabajar con personas diversas en todo sentido (de distintas profesiones, áreas de trabajo, rangos de edad, tipo de pensamiento, etc.).

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Consensúa un entendimiento colectivo de las oportunidades relacionadas con la problemática planteada.
- Permite generar una gran cantidad de ideas.
- Abre las puertas a explorar un gran número de posibilidades y genera cruces para potenciar las ideas.
- Permite identificar ideas clave para desarrollarlas posteriormente.
- Pone al equipo en un temple lúdico que es propicio para generar soluciones innovadoras.

INSUMOS Y MATERIALES

- [Plantilla 3.3: Lienzo de lluvia de ideas.](#)
- Post-it.
- Lápices y plumones.

¿CÓMO SE HACE?

Existen diversas modalidades, pero tradicionalmente se lleva a cabo de la siguiente manera:

- 1 — Se comienza por escribir con claridad, al centro del papelógrafo, el desafío acordado por el equipo (“cómo podríamos...”) y que guiará la dinámica.
- 2 — Luego, durante un periodo de alrededor de 30 minutos, los participantes deben estar en “modo de lluvia de ideas”, de forma que planteen muchas ideas y formas de solucionar el desafío. Para ello deben seguir las reglas que se describen en esta ficha.
- 3 — Es importante considerar soluciones que resuelvan el desafío tanto para el usuario final del servicio como para el proveedor del mismo. Además, se pueden trabajar las ideas a nivel de experiencia secuencial de servicio o a nivel más específico, imaginando los puntos de contacto.

*** CONSEJOS PARA REALIZAR UNA LLUVIA DE IDEAS.**

1 — Limitar la duración de la sesión de lluvia de ideas para forzar la rapidez (30 minutos).

2 — Determinar con claridad el desafío o tema a tratar para que el foco se mantenga a lo largo de la sesión.

3 — Cada participante debe tener su plumón y taco de Post-it para escribir con libertad, al igual que todos los otros (se debe anotar una idea por Post-it).

4 — No deben existir jerarquías en la sesión.

5 — No se permite decir “no” a una idea. En esta etapa todo pensamiento es igualmente válido.

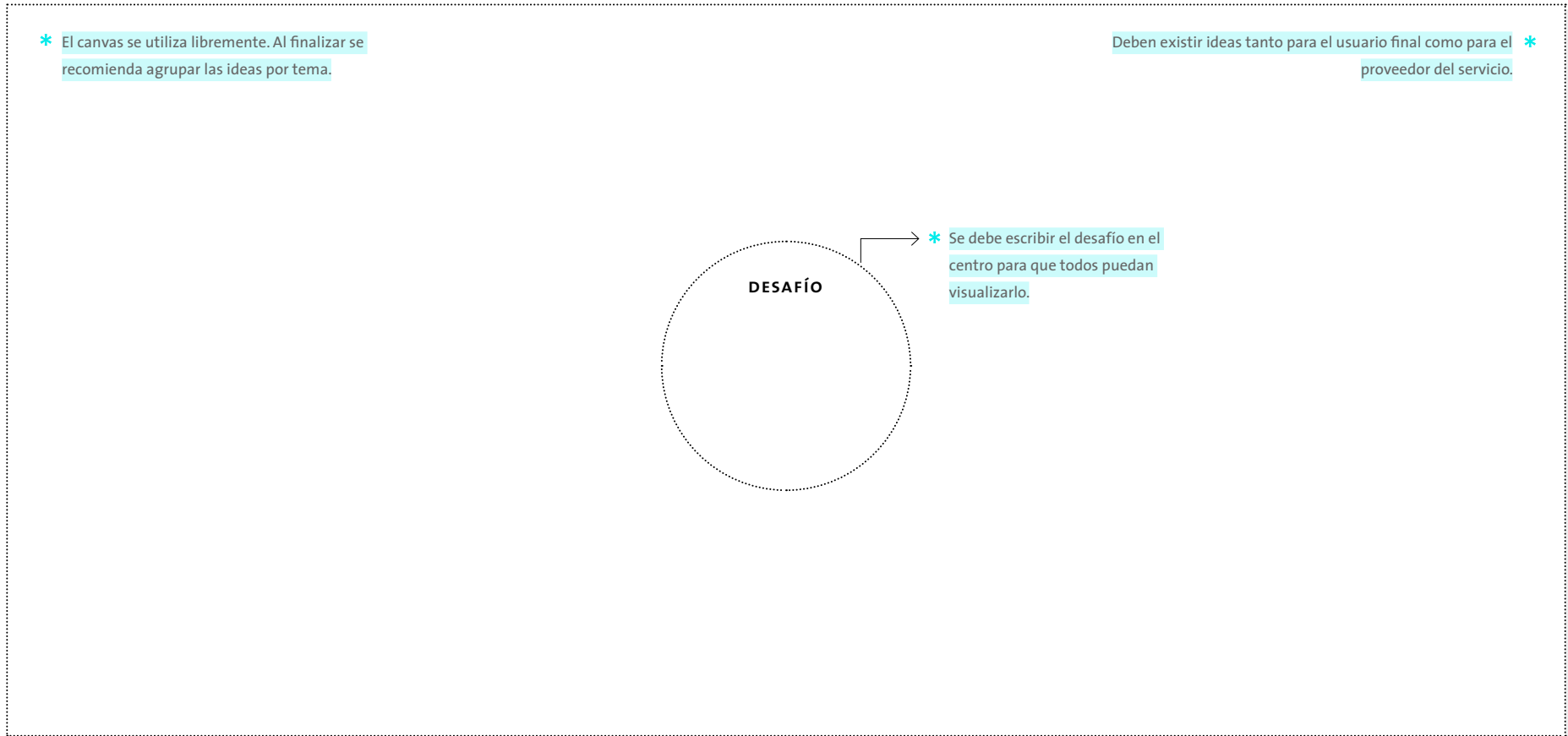
6 — Se debe dar una conversación a la vez. No se permite hablar por encima de otro.

7 — Se debe promover el surgimiento de ideas “locas”.

8 — Ser visual ayuda a transmitir mejor las ideas y a fomentar la imaginación.

PLANTILLA 3.3 | LIENZO DE LLUVIA DE IDEAS

* Las ideas pueden tener relación con la experiencia general o con los puntos de contacto del servicio.



* El canvas se utiliza libremente. Al finalizar se recomienda agrupar las ideas por tema.

Deben existir ideas tanto para el usuario final como para el proveedor del servicio.

* Se debe escribir el desafío en el centro para que todos puedan visualizarlo.

TIPS

- 30 MINUTOS
- TODOS PARTICIPAN
- NO HAY JERARQUÍA
- NO HAY IDEAS MALAS
- UNA CONVERSACIÓN A LA VEZ
- NO JUZGAR IDEAS
- PENSAR EN IDEAS PARA AMBOS USUARIOS

3.4 ANÁLISIS DE IDEAS

¿QUÉ ES?

Esta técnica tiene por objetivo priorizar, seleccionar y clasificar las ideas generadas en la etapa de lluvia de ideas. Es el momento del juicio que fue postergado en la fase anterior. Para ello se utiliza la *Matriz de clasificación de ideas* que, en cuatro cuadrantes, organiza los conceptos anteriormente generados. Los ejes que componen esta matriz son la originalidad y la factibilidad de las ideas generadas.

RESPECTO A LOS CUATRO CUADRANTES:

(-) Originalidad (+) Factibilidad: Estos son proyectos estándar que podrían implementarse fácilmente.

(-) Originalidad (-) Factibilidad: Estas son ideas que sería mejor olvidar.

(+) Originalidad (-) Factibilidad: Estos son proyectos que sería mejor guardar para el futuro.

(+) Originalidad (+) Factibilidad:

¡Estas son ideas que harán la diferencia!
Es el cuadrante más valioso de este instrumento.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite clasificar y priorizar las ideas.
- Permite que el grupo dialogue sobre los conceptos generados en la etapa anterior.
- Fomenta la toma de decisiones dentro del grupo con criterios explícitos relacionados con la innovación.

INSUMOS Y MATERIALES

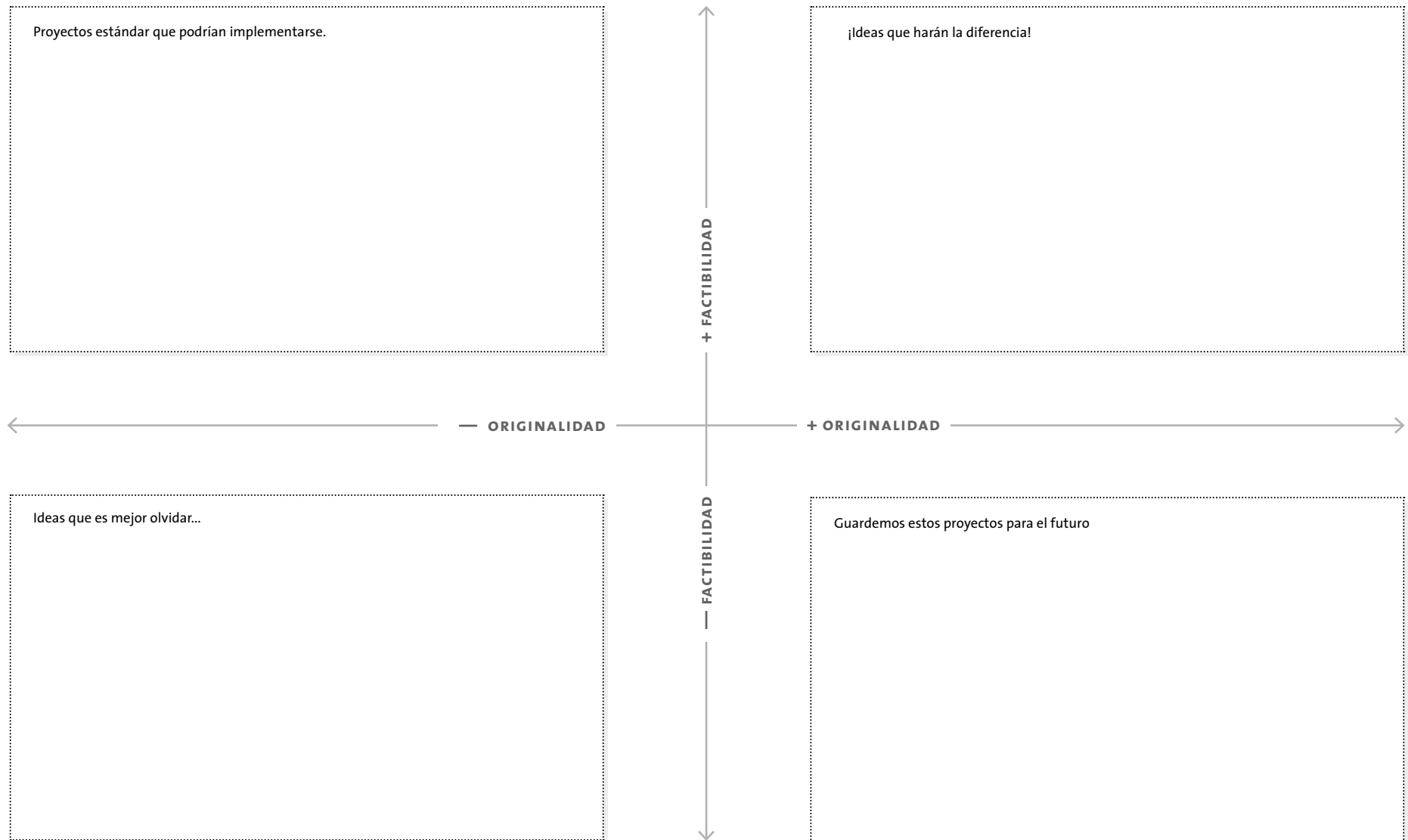
- Plantilla 3.4: *Matriz de clasificación de ideas*.
- Post-it.
- Lápices y plumones.

¿CÓMO SE HACE?

- 1 — Se comienza por revisar una a una las ideas generadas durante la lluvia de ideas.
- 2 — Luego se clasifican las ideas en alguno de los cuatro cuadrantes generados por los ejes de la matriz.
- 3 — Al momento de revisar las ideas, el equipo debe organizarlas en grupos o conjuntos que se vinculen para generar soluciones sistémicas, teniendo presente que el Diseño de Servicios integra diversos puntos de contacto y una aproximación omnicanal. Las soluciones propias del mundo de los servicios involucran un conjunto de iniciativas con sentido.
- 4 — Finalmente, se debe seleccionar la idea o el conjunto de ideas con mayor potencial para seguir trabajando en las siguientes fases. Idealmente, estas debiesen estar en el cuadrante (+) originalidad y (+) factibilidad.

PLANTILLA 3.4 | MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE IDEAS

↳ * Solo ahora es tiempo de someter a juicio las ideas.



3.5 EXPLORACIÓN PROSPECTIVA DEL SERVICIO

¿QUÉ ES?

Para utilizar la técnica del mapeo prospectivo del servicio y sus actores es preciso retomar los instrumentos Mapa prospectivo del viaje y Mapa prospectivo de actores, pero con un enfoque prospectivo. Es decir, esta vez se utilizan para imaginar el escenario ideal en que se podría desenvolver la propuesta. El objetivo es proyectar el diseño del nuevo servicio tanto en el ámbito de la experiencia del usuario (Plantilla 3.5 (a)) como en el ámbito relacional-estratégico de los actores que participarán en la nueva propuesta (Plantilla 3.5 (b)).

¿PARA QUÉ SIRVE?

Mapa prospectivo del viaje

- Permite reflexionar y proyectar la nueva experiencia que tendrá el usuario a lo largo del servicio.
- Prospecta los puntos de contacto del nuevo servicio en concordancia con los atributos establecidos.
- Identifica los nuevos vínculos y relaciones entre los elementos del servicio.

Mapa prospectivo de actores

- Detecta los actores que serán relevantes en el diseño del nuevo servicio.
- Identifica los cambios en los actores involucrados, o en sus relaciones, que genera la nueva propuesta.
- Mapea posibles agentes de poder y de interés que impactarían en la puesta en marcha del nuevo servicio.

- Visualiza las jerarquías entre los actores y las conexiones clave, identificando cuáles pueden necesitar atención adicional para el éxito de la propuesta.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 3.5 (a): Mapa prospectivo del viaje
- Plantilla 3.5 (b): Mapa prospectivo de actores
- Post it.
- Lápices y plumones.

¿CÓMO SE HACE?

El equipo de trabajo debe ordenar y sistematizar la propuesta generada en una nueva estructura de servicio y de relaciones. Para esto se utilizan respectivamente el *Mapa prospectivo del viaje* y el *Mapa prospectivo de actores*.

1 — Para el Mapa prospectivo del viaje se detallan paso a paso las acciones que deberá realizar el usuario en la propuesta de innovación. Nuevamente se recomienda partir desde el pre-servicio, pasar por el servicio mismo y llegar al post-servicio. El equipo debe detallar las actividades a las que se enfrentan los usuarios y vincularlas con el punto de contacto que permite la interacción entre el usuario final y el servicio.

2 — Para el Mapa prospectivo de actores se localiza en el centro del mapa al usuario del servicio. Luego se detallan todos los agentes que comparecerán en la estructura del nuevo servicio, desde la esfera más cercana al usuario hasta la más lejana. Básicamente se utiliza la misma Plantilla 2.4, pero con un enfoque prospectivo.

PLANTILLA 3.5 | MAPA PROSPECTIVO DEL VIAJE

USUARIO

- * Se pueden realizar diferentes mapas de viaje para los distintos actores, ya sean usuarios internos de la organización que prestan el servicio o usuarios externos que se benefician de él.

TIEMPO



- * En la línea de tiempo se pueden marcar horarios, días o meses, que coincidan con las actividades propuestas.

- * Se recomienda comenzar llenando la línea del medio que corresponde a las actividades.

¿QUÉ NECESITA EL USUARIO?

- * Cuáles son las necesidades del usuario en los momentos destacados del servicio.

¿QUÉ DEBE HACER EL USUARIO?

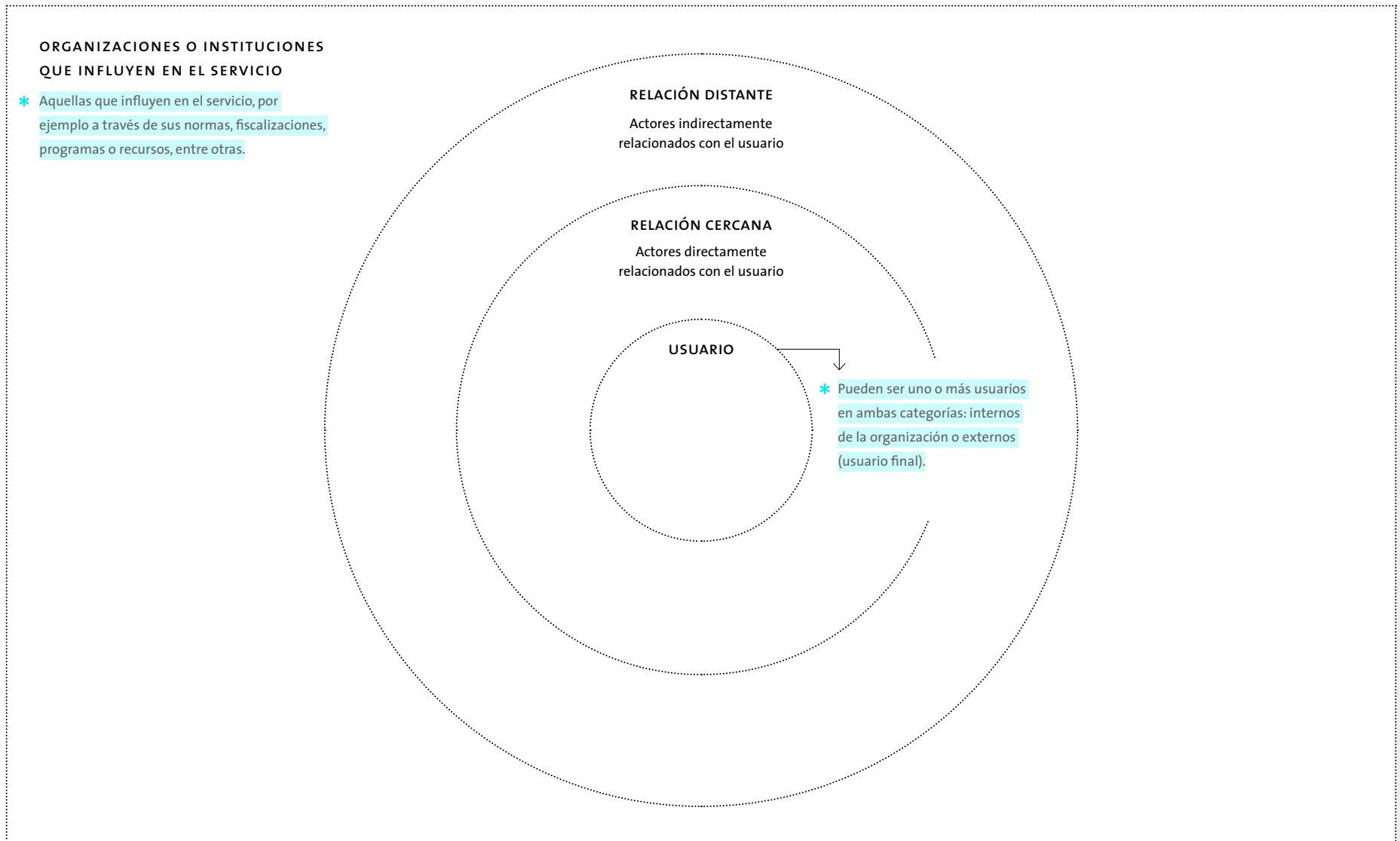
- * Cuáles son las actividades que realiza.

¿CON QUÉ LO HACE?

- * Cuáles son los soportes tangibles o intangibles con que lleva a cabo la actividad.

PLANTILLA 3.5 | MAPA PROSPECTIVO DE ACTORES

* Se recomienda rellenar desde el centro hacia afuera.



3.6 PROTOTIPADO

¿QUÉ ES?

Esta técnica es esencial en el mundo del diseño de productos y servicios, pues permite materializar y dar forma a las soluciones que está planteando el proyecto, con el objetivo de explorar, evaluar o comunicar dichas soluciones.

En el ámbito de los servicios se puede prototipar tanto la experiencia general del servicio como los puntos de contacto en los que el servicio cobra vida. Para lo primero se visualizan y materializan esencialmente la cronología y las etapas vividas por el usuario. Para lo segundo se da forma a los puntos de contacto según el área de diseño a la cual se vinculan (diseño de espacios, diseño de comunicaciones, diseño digital, diseño gráfico, etc.).

Si se trata de un prototipado para poner a prueba en un piloto o similar, es necesaria la recreación rigurosa e integral de los puntos de contacto, de modo que el usuario se sienta inmerso en la experiencia real del servicio.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Identifica oportunidades para mejorar el diseño.
- Permite la exploración a través de la materialización del pensamiento.
- Desarrolla múltiples opciones de solución.
- Entrega definiciones formales a la propuesta de diseño.
- Se constituye en un insumo para la fase de testeo.

INSUMOS Y MATERIALES

- [Plantilla 3.6: Pauta de planificación del prototipado.](#)
- Cualquier material o soporte es válido, ya que depende del tipo de objeto o interacción que se quiera representar.

¿CÓMO SE HACE?

1 — Se comienza por determinar lo que se quiere explorar, es decir, la narración secuencial general del servicio o algún punto de contacto específico.

2 — Luego se debe determinar el propósito que cumplirá el prototipo. ¿Será utilizado para el desarrollo creativo del equipo de trabajo, será un instrumento de investigación para realizar algún diagnóstico o será usado para testear la idea con los usuarios (ya sea su funcionamiento, sus aspectos formales, sus interacciones u otros aspectos)?

3 — Finalmente se debe especificar qué tipo de prototipo es más idóneo para lograr los objetivos.

* CONSEJOS PARA LA GENERACIÓN DE PROTOTIPOS

Para elaborar un prototipo recomendamos reflexionar acerca de los siguientes factores:

— Detalles de diseño, secuencia, montaje, estética y ergonomía.

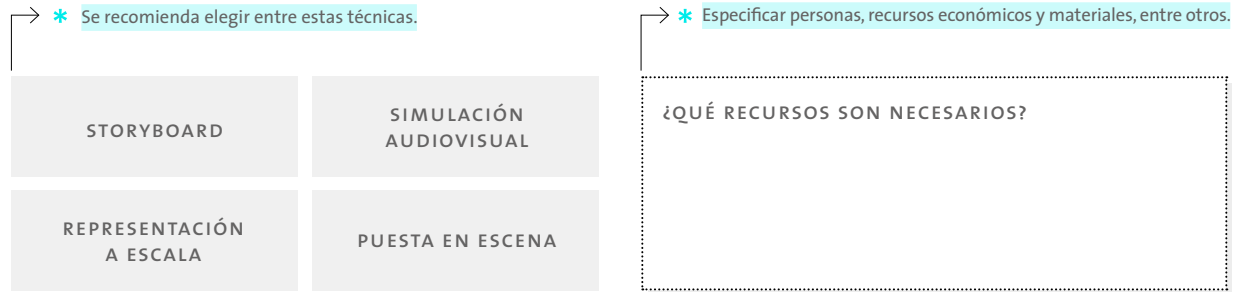
— Dimensiones, materiales, formas, movimientos y gráfica.

— Velocidad de producción.

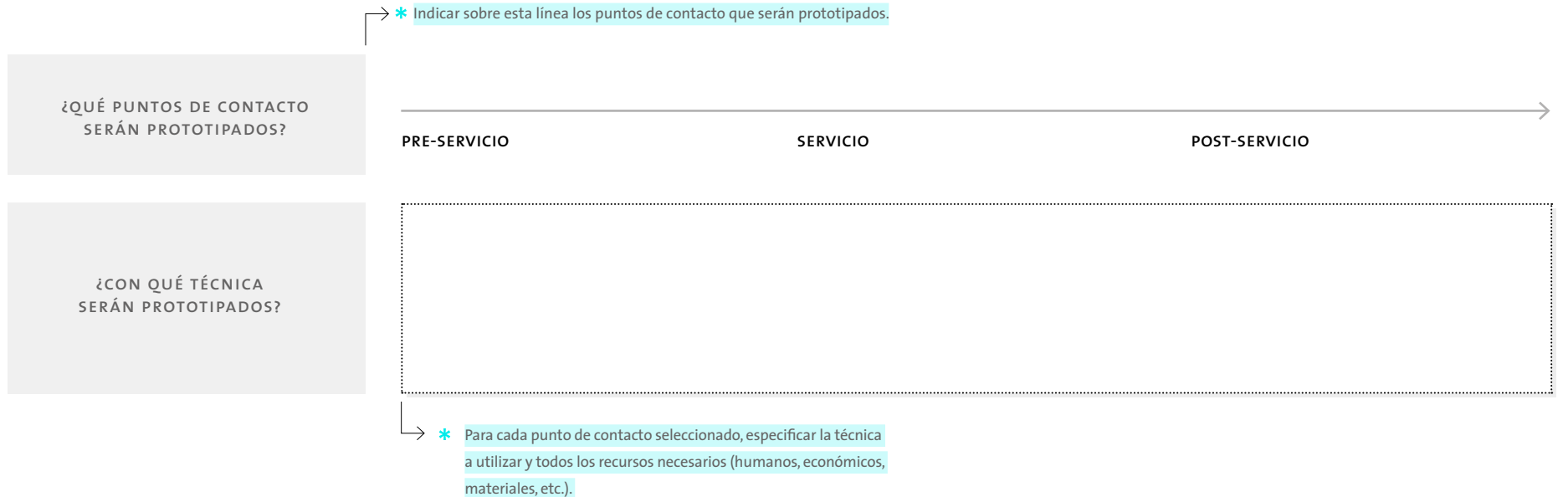
PLANTILLA 3.6 | PAUTA DE PLANIFICACIÓN DEL PROTOTIPADO

A. PROTOTIPADO DEL SISTEMA

¿Con qué técnica se va a testear la experiencia, secuencia o narración del servicio?



B. PROTOTIPADO DE LOS PUNTOS DE CONTACTO



ETAPA 4:

TESTEAR E ITERAR

PROBAR Y APRENDER RÁPIDO, BARATO E INTELIGENTEMENTE

TÉCNICAS DE LA ETAPA

- 4.1 Testeo
- 4.2 Análisis iterativo de ideas

4.1 TESTEO

¿QUÉ ES?

Esta técnica consiste en seleccionar a un grupo de personas (representativas de los arquetipos de usuario) para poner a prueba la propuesta a través de los prototipos generados.

Esta instancia es de suma importancia ya que permite identificar mejoras significativas, fallos, puntos críticos a resolver, posibles carencias o cualquier otro aspecto significativo antes de la implementación de la propuesta. Es la fase de “probar rápido y barato”. A través del testeo, la idea del servicio va evolucionando hasta convertirse en la solución buscada. Al igual que en el prototipado, se debe trabajar en los dos niveles de un servicio, es decir, a nivel de sistema (donde se prueba la narración, la secuencia, la historia y la experiencia temporal del servicio propuesto) y a nivel objetual, es decir, a nivel de los soportes que hacen tangible el servicio (donde se prueban las interacciones relacionadas con cada producto material e inmaterial de los puntos de contacto, ya sean

productos, piezas gráficas, interfaces, guiones, etc.). Para esto, en ambos casos se deberá planificar el testeo considerando el antes, el durante y el después de este.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Somete a prueba la propuesta con los usuarios reales del servicio.
- Evalúa el sistema del servicio, así como sus componentes de forma planificada y organizada.
- Genera observaciones y conclusiones para mejorar la solución.
- Permite detectar posibles fallas en forma rápida y a un costo controlado.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 4.1 (a) : Antes | Pauta de preparación del testeo.
- Plantilla 4.1 (b) : Durante | Pauta de testeo
- Plantilla 4.1 (c) : Después | Lienzo de conclusiones del testeo
- Prototipos generados en función del testeo.
- Lápices y plumones.
- Medio de registro audiovisual.

¿CÓMO SE HACE?

Un testeo puede organizarse en tres etapas:

1 — Antes (Pauta de preparación del testeo): Se definen el objetivo general del testeo y sus objetivos específicos, los usuarios involucrados, los prototipos a ser testeados (se debe tomar en cuenta si se trata de testear la experiencia o los puntos de contacto), la información que se busca recabar y los indicadores de éxito o fracaso de la propuesta. A su vez, se deben preparar el prototipo mismo que será sujeto de testeo y las condiciones del testeo (lugar adecuado, roles del equipo, tiempos de duración, etc.). Finalmente se deben detallar las actividades o dinámicas que realizarán los participantes, así como las preguntas (en caso de que se finalice con una entrevista o encuesta) y los insumos necesarios para la realización del testeo. Es importante establecer parámetros de medición del éxito o fracaso de la interacción a testear.

2 — Durante (Pauta de testeo): Antes de iniciar el testeo se debe tener claro cuáles son los insumos requeridos. Se procede a realizar el testeo con los participantes, procurando seguir los puntos y las actividades pre-determinadas. Se sugiere ser especialmente riguroso en el registro de las actividades y de los resultados de las interacciones, respondiendo a los indicadores establecidos en la planificación.

3 — Después (Lienzo de conclusiones del testeo): Se procede a ordenar la información recabada y las conclusiones, lo que permitirá luego mejorar los prototipos y/o modificar partes del proyecto.

PLANTILLA 4.1 (A) ANTES | PAUTA DE PREPARACIÓN DEL TESTEO

OBJETIVO GENERAL

→ * Se sugiere partir enumerando todos los objetivos específicos y luego ir desarrollando los contenidos de izquierda a derecha.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TESTEO	¿CON QUIÉN(ES)?	¿CON QUÉ PROTOTIPO?	¿COMO SE SABRÁ SI FUNCIONÓ O NO?

PLANTILLA 4.1 (B) DURANTE | PAUTA DE TESTEO

TESTEO O PUNTO DE CONTACTO:

LUGAR:

DURACIÓN:

MEDIO(S) DE REGISTRO:

NOMBRE:

EDAD:

OCUPACIÓN:

VÍNCULO CON EL SERVICIO:

↳ * Se recomienda definir roles en el equipo (quién observará, moderará y/o registrará en caso de ser necesario).

INSUMOS

OBSERVACIONES/COMENTARIOS RELEVANTES


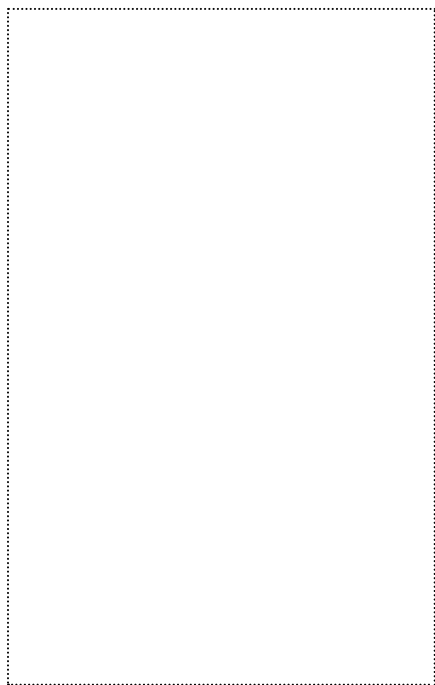
ACTIVIDADES A REALIZAR

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 6-

↳ Intentar enumerar

PLANTILLA 4.1 (C) DESPUÉS | LIENZO DE CONCLUSIONES DEL TESTEO

CONCLUSIONES DEL TESTEO



* Seleccionar citas, revisar el registro audiovisual, profundizar y anotar los comentarios y conclusiones relevantes en relación al testeo realizado.

4.2 ANÁLISIS ITERATIVO DE LAS IDEAS

¿QUÉ ES?

Una vez realizados los testeos del servicio tanto a nivel secuencial como a nivel de puntos de contacto, el equipo de trabajo debe hacer un análisis crítico de los resultados de la instancia para iniciar un ciclo iterativo que permita afinar el proyecto. En esta instancia se debe hacer una evaluación conjunta de los indicadores definidos en el plan de testeo y de los resultados registrados.

Para esto, el análisis iterativo de la idea propone responder tres preguntas que permitirán detonar la discusión para mejorar la propuesta. Luego, esta deberá volver a ser testeadada tantas veces como sea necesario hasta que el equipo determine que se trata de una propuesta válida para su implementación y puesta en marcha. Esta implementación puede ser a nivel de producto mínimo viable, a nivel de piloto o a nivel de implementación final completa.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite analizar los resultados del testeo.
- Evalúa los componentes logrados y los componentes a mejorar del proyecto.
- Genera reflexiones para mejorar la solución.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 4.2: Matriz CDM (cualidades, debilidades y mejoras).
- Registros del testeo.
- Lápices y plumones.

¿CÓMO SE HACE?

1 — Se comienza por una discusión grupal para fomentar el debate y la crítica constructiva, que busque contestar las siguientes preguntas:

Cualidades: ¿Cuáles son los aspectos positivos del proyecto?

Debilidades: ¿Qué cosas molestan o “hacen ruido”? ¿Cuáles son las dificultades a superar?

Mejoras: ¿Qué cosas se deben mejorar o potenciar?

2 — Se debe considerar que el análisis puede ser aplicado al proyecto en general o a fragmentos de este (como puntos de contacto y experiencias, entre otros).

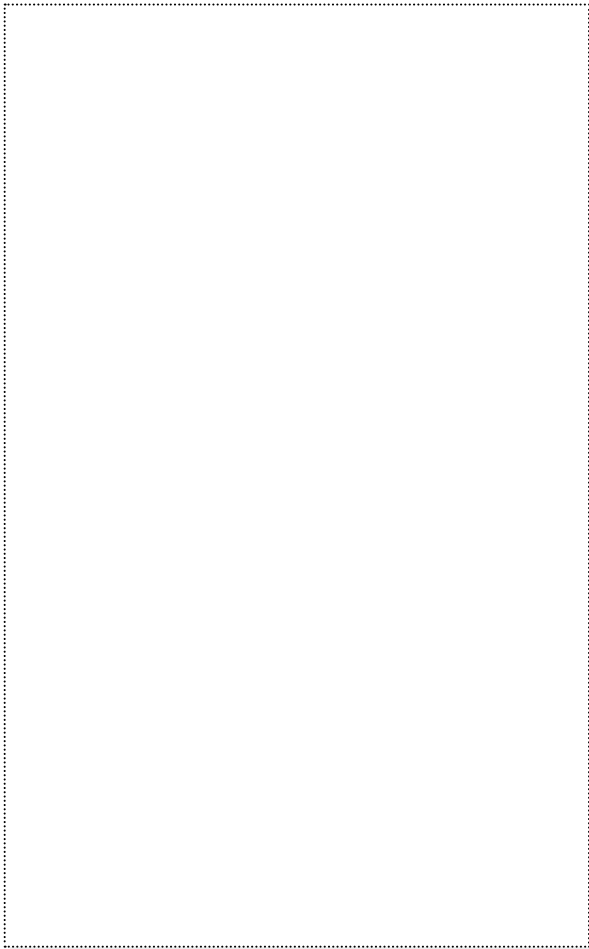
3 — Una vez concluido este análisis, las mejoras deben aplicarse a nuevos prototipos, de modo de continuar con el ciclo iterativo hasta llegar a una propuesta que sea lo más acabada posible.

PLANTILLA 4.2 | MATRIZ CDM

ANÁLISIS ITERATIVO DE IDEAS

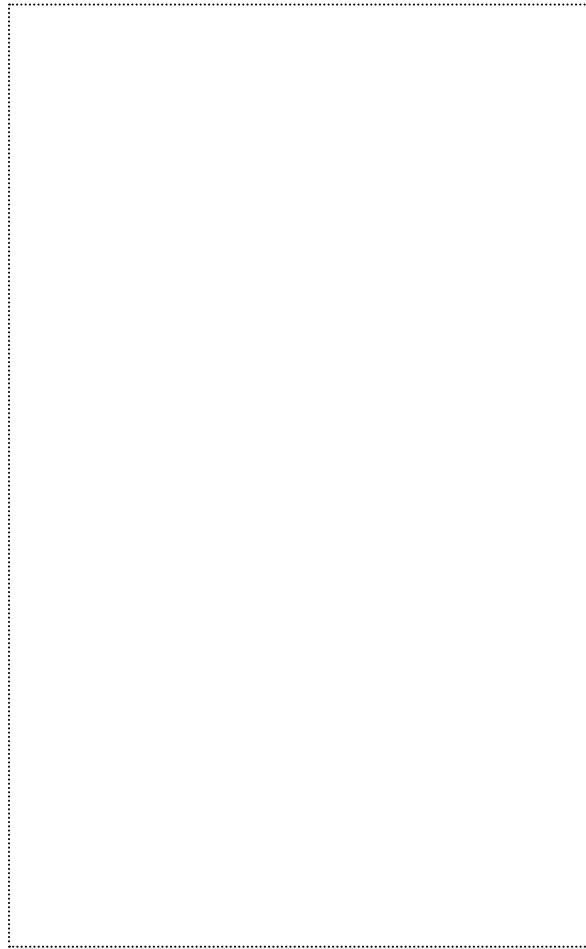
CUALIDADES

¿Cuáles son las cosas positivas del proyecto?



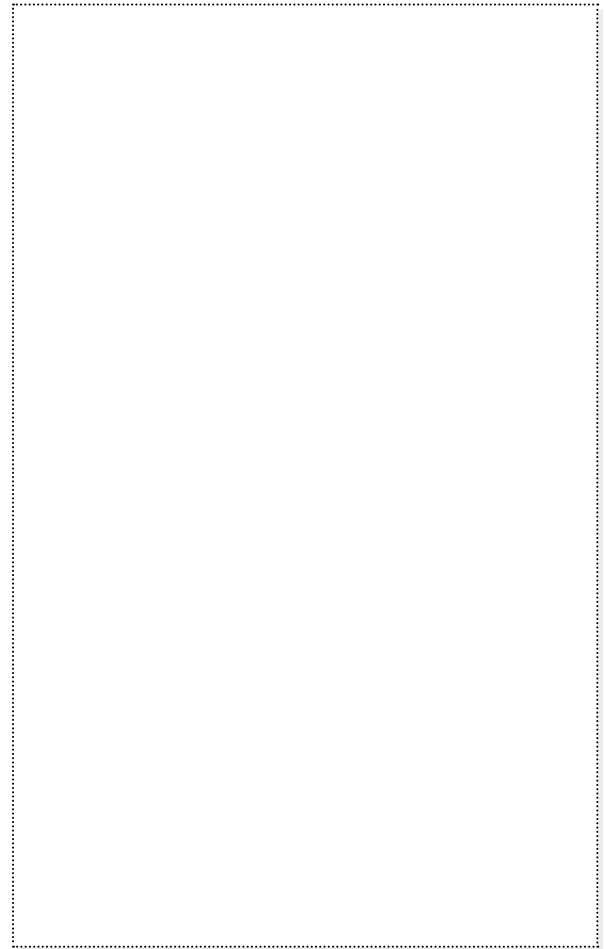
DEBILIDADES

¿Qué cosas molestan o hacen ruido? ¿Cuáles son las dificultades a superar?



MEJORAS

¿Qué cosas mejorarían o potenciarían la solución propuesta?



Se debe tener en cuenta que estos aspectos siempre se pueden volver a idear, prototipar y testear. *

ETAPA 5:

IMPLEMENTAR Y EVALUAR

PLANIFICAR ESTRATEGIAS PARA LA PUESTA EN MARCHA

TÉCNICAS DE LA ETAPA

- 5.1 Sincronización interna y externa
- 5.2 Generación de *Briefs*
- 5.3 Planificación de la implementación

5.1 SINCRONIZACIÓN INTERNA Y EXTERNA

¿QUÉ ES?

Esta técnica permite visualizar y proyectar la complejidad del servicio propuesto a través de la sincronización interna y externa de los diversos componentes de este. Se trata de una técnica de carácter más bien operacional (ya que se utiliza como descriptor de la implementación), que especifica y detalla cada uno de los aspectos de un servicio a través de un esquema visual que incorpora las perspectivas del usuario y las del proveedor del servicio (u otros agentes importantes).

Para ello se utiliza el instrumento *Blueprint*, el cual sirve tanto para describir un servicio como para prospectar. En esta fase, el *Blueprint* se utiliza como material para el despliegue del servicio en la realidad. Sirve para que cada uno de los actores involucrados en el servicio entienda su rol, lo que asegura una experiencia coherente para el usuario. El *Blueprint*, que en ocasiones se confunde

con el Mapa del viaje del usuario, difiere de este último por su enfoque operacional. El *Blueprint* pone en evidencia las actividades que hacen los usuarios y las actividades que realiza la organización para que una determinada actividad del servicio se lleve a cabo.

En algunos casos se debe acompañar de capacitaciones y sesiones de socialización y/o descripción de roles y tareas, instancias que permiten que las relaciones personales se gestionen adecuadamente con el fin de lograr una implementación exitosa de la propuesta.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Diseña y resuelve la experiencia completa del servicio considerando los detalles de los procesos internos.
- Provee guías para la implementación de la propuesta.
- Comunica el servicio a los actores clave.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 5.1: *Blueprint*.
- Post-it.
- Lápices y plumones.

¿CÓMO SE HACE?

1 — Se comienza por hacer una línea de tiempo con las actividades que hace el usuario final “en escena”, es decir, en el momento en que este se encuentra con el servicio.

2 — Luego, debajo de las actividades del usuario, se definen los componentes de soportes o interfaces (objetos, información, *web*, ambientes, etc.) que intervienen en cada una de las actividades, es decir, los puntos de contacto.

3 — Finalmente, se definen las actividades que debe ejecutar la organización “tras bambalinas” para cumplir con la ejecución del servicio. El *Blueprint*, al igual que el *Mapa del viaje*, se divide temporalmente en tres zonas: pre-servicio, servicio y post-servicio.

PLANTILLA 5.1 | BLUEPRINT

	PRE-SERVICIO	SERVICIO	POST-SERVICIO
ACTIVIDADES EN ESCENA			
PUNTOS DE CONTACTO	<p>* Se recomienda partir rellendo esta fila, lo que facilita ver cuáles actividades ocurren mientras el servicio es prestado y cuáles ocurren tras bambalinas de parte de la organización.</p>		
ACTIVIDADES TRAS BAMBALINAS			

5.1 GENERACIÓN DE BRIEFS

¿QUÉ ES?

El *Brief* es un documento escrito que recoge toda la información necesaria para desarrollar un determinado proyecto de diseño. Este documento se convertirá en una guía en la cual se determinan los límites y los objetivos de la organización y del proyecto. Allí se especifica el posicionamiento, la competencia, los usuarios, los componentes que se deben diseñar y sus requerimientos, así como las personas que se requieren para lograr estos diseños, los plazos y el presupuesto, entre otros asuntos. Este insumo es de suma relevancia para sociabilizar la información con el equipo de trabajo interno y con todos los especialistas vinculados que liderarán los distintos procesos de diseño de los tangibles e intangibles del servicio.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Resume el proyecto de diseño de servicios y sus objetivos.
- Determina detalladamente los componentes que deben pasar a una etapa de diseño formal final y sus requerimientos.
- Permite planificar y comunicar los resultados del proceso tanto a personas internas como a personas externas que trabajarán luego en el diseño de los componentes.

INSUMOS Y MATERIALES

- Plantilla 5.2: Pauta de *Brief* para Diseño de Servicios
- Post-it.
- Lápices y plumones.
- Las plantillas, resultados y los insumos de las etapas anteriores para ser visualizados.

¿CÓMO SE HACE?

En esta guía se propone una plantilla que permite, a modo de esquema, trabajar en la parte central del *Brief*, es decir, en aquella parte que detalla los componentes de diseño necesarios para cada punto de contacto del servicio.

1 — Para comenzar se recomienda que el equipo pueda visualizar las plantillas, los resultados y los insumos de las fases anteriores. Esto puede lograrse colgándolos en un muro que esté a la vista de los participantes.

2 — Luego se debe determinar cuáles son todos los puntos de contacto o iniciativas a diseñar que se quieren especificar en el *Brief*.

3 — Se continúa por precisar el objetivo y los atributos que se espera que cumpla cada una de estas iniciativas, para luego detallar todos los componentes de diseño que involucra el proyecto (por ejemplo, mobiliario, señalética, espacios, indumentaria, iconografía o diálogos, entre otros).

4 — Posteriormente se establecen los requerimientos de diseño específicos para cada uno de estos componentes.

5 — Finalmente se buscan las personas u organizaciones tanto internas como externas que puedan hacerse cargo del diseño de los componentes indicados.

PLANTILLA 5.2 | PAUTA DE BRIEF PARA DISEÑO DE SERVICIOS

<p>PUNTO DE CONTACTO O INICIATIVA</p> <p>→ * ¿Cuál es el punto de contacto o iniciativa que se quiere implementar?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Y ATRIBUTOS</p>	<p>COMPONENTES A DISEÑAR</p> <p>↳ * Enumerar todos los componentes que involucra este punto de contacto.</p> <p>1-</p> <p>2-</p> <p>3-</p> <p>4-</p> <p>5-</p>	<p>REQUERIMIENTOS</p> <p>↳ * Cuáles son los requerimientos de diseño o las características de los componentes.</p>	<p>ESPECIALISTAS VINCULADOS</p> <p>↳ * Qué personas externas o internas se necesitan para diseñar estos componentes.</p>

5.3 PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

¿QUÉ ES?

Junto con el *Brief* de diseño, es necesario establecer una hoja de ruta que permita organizar paso a paso la implementación del servicio. Basado en los códigos de implementación que se establecen desde el punto de vista de la estrategia corporativa, el *Mapa de ruta* describe los pasos y los tiempos de implementación de la propuesta a partir de tres etapas principales: solución mínima viable, proyecto piloto e implementación completa. Además, este mapa tiene como propósito definir quiénes son los responsables a cargo y sus tareas o roles asociados, así como los recursos necesarios y los indicadores de éxito o metas que permitirán medir el pulso de los resultados obtenidos en cada una de las fases. El Mapa de ruta debe ser diseñado en función de los niveles y las responsabilidades propios de cada organización.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Define una hoja de ruta gradual y abaricable.
- Propicia la delegación y clarificación de las responsabilidades.
- Prevé los recursos necesarios.
- Permite un diálogo fluido con los tomadores de decisiones.

INSUMOS Y MATERIALES

- [Plantilla 5.3: Mapa de ruta.](#)
- Post-it.
- Lápices y plumones.
- *Blueprint* y *Brief*.

¿CÓMO SE HACE?

1 — Se comienza por definir cuál de las siguientes soluciones se implementará: a) una solución mínima viable (SMV) que consiste en generar ciertas intervenciones mínimas y parceladas de la propuesta, pero que permiten que el servicio funcione; b) un piloto, a partir del cual el servicio se verá acotado a un espacio y temporalidad que permitirán su testeado real en funcionamiento; o c) una implementación completa a través de la cual el servicio entero se pondrá en marcha.

2 — Para cada uno de los casos se debe determinar qué iniciativas se implementarán, y para cada una de ellas es necesario establecer lo siguiente: tareas asociadas, persona(s) a cargo que pueden ser tanto internas como externas a la organización, recursos necesarios para poner en práctica la iniciativa e indicadores que determinen el éxito o fracaso de esta. Es relevante considerar que muchas veces el fracaso no está dado por las características de la iniciativa misma, sino por una mala coordinación y ejecución al momento de la implementación.

PLANTILLA 5.3 | MAPA DE RUTA

	→ * Puntos de contacto mínimos activados. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	→ * Implementación parcial de la propuesta. PILOTO	→ * Implementación del sistema completo. IMPLEMENTACIÓN FINAL
TAREAS ASOCIADAS			
PERSONA(S) A CARGO			
RECURSOS NECESARIOS			
INDICADORES DE ÉXITO (KPI'S)			

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a CORFO por el financiamiento de esta publicación, a Duoc UC por su esfuerzo como co-ejecutor y socio estratégico en la región del Biobío y a la Universidad de La Serena por su trabajo como *partner* en la región de Coquimbo. Las escuelas de Diseño de ambas instituciones, lideradas por Pablo Briones y Luis Baeza respectivamente, se transformaron en el espacio de encuentro para fundar la “Comunidad Académica de Diseño de Servicios Chile” y para realizar los talleres regionales de capacitación en Diseño de Servicios y Territorio. También participaron en los talleres profesores y estudiantes de las siguientes instituciones: INACAP, Instituto Profesional Santo Tomás y Universidad del Desarrollo. Estos talleres, que se llevaron a cabo entre los meses de mayo y octubre de 2017 en las ciudades de Concepción y La Serena, contaron con la participación y colaboración de monitores que orientaron el trabajo de los estudiantes.

AGRADECEMOS A

MONITORES CONCEPCIÓN:

Marcelo Cifuentes, Pablo Melzer, Carolina Huilcamán, Daniela Cartes, Ana Paula Leiva, Juan Reyes.

MONITORES LA SERENA:

Daniel Olguín, Gabriela Vargas, Débora Zepeda, Rodrigo Carmona.

Finalmente, agradecemos a los participantes de los talleres del proyecto:

PARTICIPANTES EN TALLERES

CONCEPCIÓN:

Álvaro Toro
Andrea Catalán
Carlos Guerrero
Carolina Godoy
Francisco Montecinos
Gabriela Riquelme
Horacio Hernández
Iván Pérez
Jorge Guzmán
Juan Aññir
Juan Fernández
Luis Tiznado
Luz Patricia Vargas
Magdalena Neira
Natalia Garda
Orlando Casanova
Rodrigo Bastías
Rodrigo Sáez
Rodrigo Mena
Santo Reinao
Solange Troncoso
Vanessa Olate
Ziley Mora

PARTICIPANTES EN TALLERES

LA SERENA:

Carla Carvajal
Catalina Araya
Consuelo Parot
Evelyn Lostarnau
Félix Cáceres
Francisco Valenzuela
Franklyn Pincheira
Iván Eugenio Fuentes
José Manuel Aguayo
Katherine Manríquez
Marcela Flores
Marcelo Valdivia
Margarita Echeverría
María Angélica Zepeda
María Verónica García
Maricarmen Torrealba
Mónica García
Pamela Cartes
Patricia Cáceres
Paulina Araya
Pedro Valencia
Ricardo Baeza
Soledad Vargas
Valentina Zepeda
Valeria Venegas
Víctor Campos
Viviana Arias

REFERENCIAS

El contenido de esta guía está basado en la investigación y experiencia aplicada de sus autoras, así como en la revisión de numerosas fuentes bibliográficas y diversos materiales elaborados por instituciones especializadas en Diseño de Servicios tanto en Chile como en el extranjero.

Entre las referencias se destacan:

PUBLICACIONES

- **Curardale, R.** (2013). *Service Design, 250 essential methods*. Los Ángeles, EE.UU.: Design Community College.
- **Gadrey, J.** (2000). *A characterization of goods and services: an alternative approach*. *Review of income and wealth*, volumen 46, número 3, págs. 369-387.
- **Kimbell, L.** (2015). *The Service Innovation Handbook: Action-oriented Creative Thinking Toolkit for Service Organizations* (Illustrated ed.). Ámsterdam, Holanda: BIS Publishers.
- **Kotler, P. & Armstrong, G.** (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica* (11° ed.). Cuidad de México, México: Pearson Educación
- **Manhaes, M.; Oertzen, A.; Birgit Mager, B. & Tanghe, J.** (2016). *Six Priorities to Promote Service Design in Academia*. Service Design Global Conference. Ámsterdam, Países Bajos.
- **Meroni, A. & Sangiorgi, D.** (2011). *Design for Services*. Nueva York, Estados Unidos: Gower Publishing.
- **Mollenhauer, K. y Hormazábal, J.** (2014). *Estrategias intensivas en Diseño para el desarrollo del territorio*. *Revista Mediar*, número 0, págs. 19-50. Disponible en: http://issuu.com/flko/docs/mediar__ultimas_correcciones_
- **Moritz, S.** (2005). *Practical Access to Service Design*. Londres, Inglaterra: sin editorial. Recuperado de: www.stefan-moritz.com/#book
- **Pinheiro, T.** (2014). *The Service Startup: Design Thinking gets Lean: A practical guide to Service Design Sprint* (4° ed.). Hayakawa, Altobook Createspace. Recuperado de: www.theservicestartup.com/
- **Salvatierra, R.** (2017). *Desencriptar, formalizar y sistematizar la co-creación: Propuesta exploratoria del Diseño Participativo entendido como escala y estrategia metodológica*. Disponible en: https://issuu.com/rociosalvatierrarondon/docs/paper_congreso_ds_2.0
- **Shostack, Lynn G.** (1982). "How to design a service". *European Journal of Marketing*, volumen 16, número 1, págs. 49-63.
- **Stickdorn, M., & Schneider, J.** (2016). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases* (American edition). Ámsterdam, Países Bajos: BIS Publishers. Recuperado de: <http://thisisservicedesignthinking.com/>

ORGANIZACIONES

- **Design Council**. Recuperado de: www.designcouncil.org.uk/
- **Stanford D-School**. Recuperado de: <https://dschool.stanford.edu/>
- **Service Design Toolkit**. Recuperado de: www.servicedesigntoolkit.org/index.html
- **Service Innovation Corner, SINCO**. Recuperado de: <http://sinco.fi/>
- **MindLab**. Recuperado de: <http://mind-lab.dk/>
- **Service Design Tools**. Communication methods supporting design processes. Recuperado de: www.servicedesigntools.org/

CONTACTO

+562 2354 5534

Bernardita Figueroa — mbfiguer@uc.cl

Katherine Mollenhauer — kamollenhauer@uc.cl

Mercedes Rico — mdrico@uc.cl

Rocío Salviatierra — rdsalviatierra@uc.cl

Paula Wuth — pawuth@uc.cl

Campus Lo Contador.

El Comendador #1916, Providencia.

Escuela de Diseño, Oficina 318.

Santiago de Chile, 2017.

www.dsuc.cl