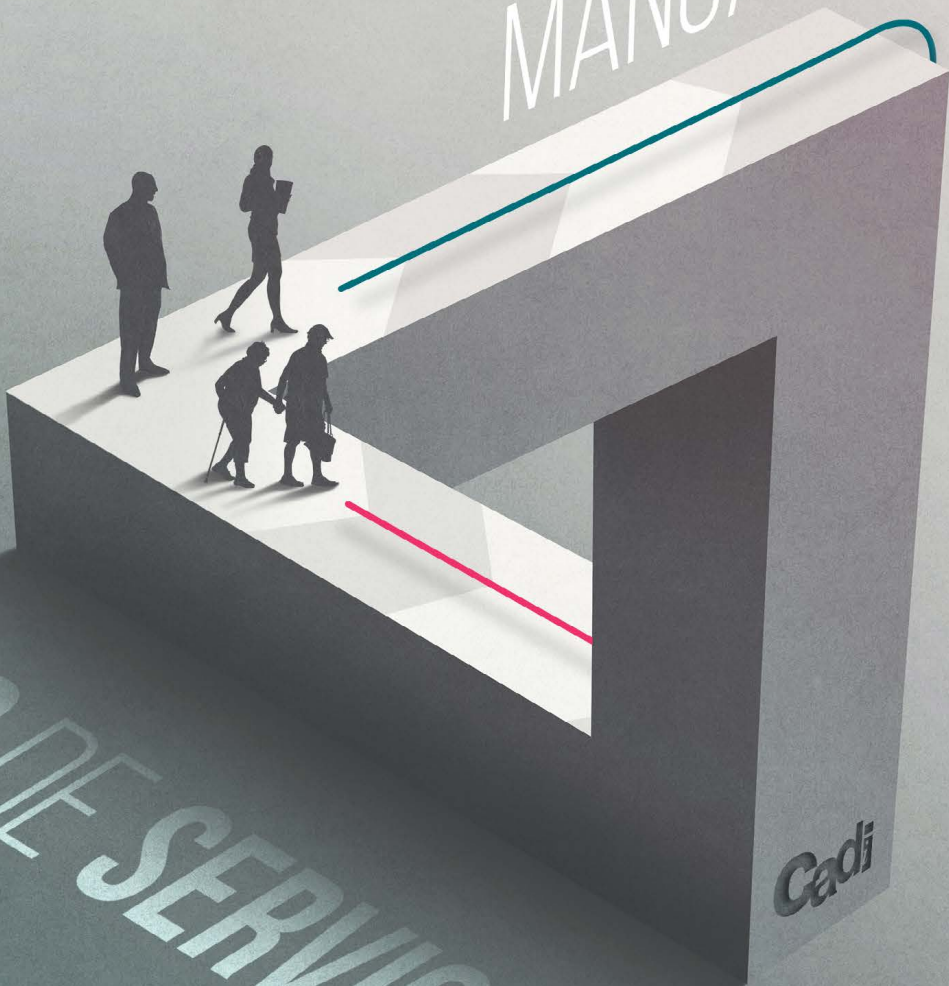


MANUAL



DISEÑO DE SERVICIOS

# MANUAL **DISEÑO** DE SERVICIOS

**Dirección:** Juan Manuel Ubierno

**Coordinación:** Elena Bernia

**Contribución proceso de Consultoría:** Juan Rodríguez

**Contribución proceso de Diseño de Servicios:** Gabriel Jiménez

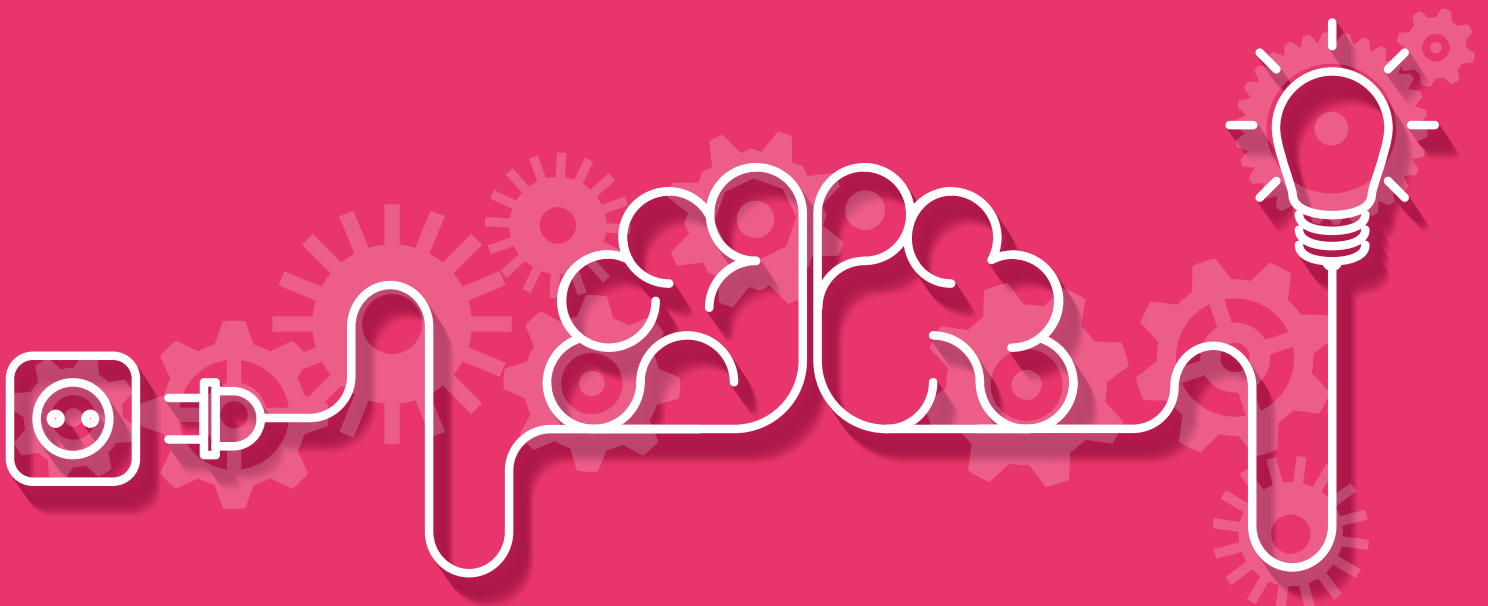
**Diseño:** Línea Diseño

## PRESENTACIÓN DEL MANUAL

El manual de Diseño de servicios es una herramienta de trabajo que el Departamento de Industria, Competitividad y Desarrollo Empresarial del Gobierno de Aragón a través del Centro Aragonés de Diseño Industrial pone a disposición de todos aquellos que quieran acercarse o profundizar en el Diseño de servicios y muy especialmente de las empresas que participan en las ayudas para favorecer la innovación mediante el desarrollo del diseño industrial y su gestión, en el marco del programa de Ayudas a la Industria y la PYME en Aragón (PAIP).

### ESTE MANUAL VA DIRIGIDO:

- A empresas y a sus equipos de dirección que quieren entender cómo el diseño de servicios puede ayudarles a mejorar sus negocios o lanzar nuevos negocios y precisan de una guía que les oriente.
- A diseñadores y consultores homologados, como referencia para el desarrollo de sus trabajos en el marco de las ayudas del Gobierno de Aragón.
- A quienes quieren empezar a especializarse en diseño de servicios ya que les va a permitir disponer de un lenguaje común y una metodología para la aplicación de esta disciplina en el ámbito de trabajo con las empresas.



# INDICE

<b>Presentación del manual</b>	3
<b>Objetivos del manual y supuestos de partida</b>	5
<b>1. ¿Qué es Diseño de servicios? Entendiendo el diseño de servicios</b>	7
Definición/concepto de servicio	7
La importancia del sector servicios	8
El diseño de servicios	9
Características del diseño de servicios	11
Cómo se trabaja	12
Diseño de servicios en el mundo digitalizado	14
Límites del Diseño de servicio	15
<b>2. Esquema general de la metodología en Diseño de servicios planteada por el CADI</b>	16
<b>3. Desarrollo del proceso</b>	17
<b>3.1 Fase 1: Análisis de la empresa, el sector y el servicio. Pliego de especificaciones</b>	17
Fase 1A) Análisis de la empresa, el sector y el servicio	18
Fase 1B) Informe de conclusiones y recomendaciones	40
Fase 1C) Pliego marco de especificaciones. Mapa de objetivos y prioridades	43
<b>3.2 Fase 2: Diseño del servicio</b>	46
Fase 2A) Investigación y mapa de viaje del cliente/persona usuaria	46
Fase 2B) Conclusiones y selección del reto	60
Fase 2C) Identificación. Ideación. Prototipado. Test. Iteración	63
Fase 2D) Mapa del Servicio (Blue print). Recomendaciones para su implantación	75
<b>4. Outcomes // Resultados de los proyectos</b>	81
<b>5. Bibliografía</b>	83

## OBJETIVOS DEL MANUAL Y SUPUESTOS DE PARTIDA

El objetivo de este manual de Diseño de servicios es servir de guía para aquellas empresas que desean incorporar una metodología que facilite la gestión del diseño de servicios y sentar unos principios básicos a seguir a la hora de plantearse el trabajo en la disciplina.

Como tal guía pretende clarificar conceptos y servir de referente metodológico para las empresas que se inician en el Diseño de servicios o tratan de consolidarlo; así mismo pretende ser un referente metodológico para las consultoras y gabinetes encargados de desarrollar estos proyectos. Desde el punto de vista conceptual este manual recoge la apuesta que el CADI hace por el Diseño en sus diversas vertientes, de producto, de identidad e imagen y en este caso de Diseño de servicios, entendido como el resultado de un proceso con el que la empresa da respuesta a los continuos retos del mercado, de los clientes y de las personas usuarias.

Con este fin se hace necesario partir de un adecuado análisis de la empresa y su entorno, para poniendo énfasis en la persona usuaria del servicio, de sus expectativas, de los puntos de contacto con el servicio y de la gestión que la empresa hace de ellos para que, partiendo de ese conocimiento, la empresa pueda configurar una adecuada respuesta a las expectativas de las personas usuarias. Esa respuesta se concretará en el desarrollo de un proceso de Diseño del Servicio. Trabajado de una forma sistemática que involucra a todas aquellas áreas de la empresa que puedan contribuir a que el servicio prestado se adapte al máximo a las expectativas detectadas o corrija aquellos elementos del servicio que no se ajusten a sus necesidades.

La intención de este manual, al igual que los propuestos para Diseño de Producto y Diseño de Identidad/ Marca, es que el procedimiento de gestión de diseño sea internalizado por la empresa de manera que pueda ser de utilidad cada vez que se plantee la posibilidad y conveniencia de diseñar o rediseñar un servicio.

## EL MANUAL PRETENDE POR TANTO:

Asentar en la empresa la gestión del diseño de servicios con las implicaciones que conlleva desde el punto de vista organizacional, de procesos de trabajo a implantar, de conexión con las cuestiones de índole estratégica, y de inversión económica en su caso.

El presente manual no pretende ser rígido e inflexible. La situación y características de cada empresa y sector son, sin duda, factores que deberán ser tenidos en cuenta para adaptar la metodología propuesta de este manual a cada caso.

Desde este manual se propone que los proyectos se lleven a cabo por un equipo de trabajo constituido por una empresa consultora homologada que pondrá el foco en el área de comprensión de mercado recogida en la fase 1 de este manual y una empresa del ámbito de diseño de servicios que pondrá foco sobre la persona usuaria según se recoge en la fase 2.

Finalmente indicar que el manual centra su desarrollo en el entorno de las ayudas del Gobierno de Aragón para el diseño de servicios, haciendo énfasis en aquellos procesos que se contemplan en las ayudas y contemplado de forma más esquemática aquellos elementos que excedan del alcance de dichas ayudas.



# 1 | ¿QUÉ ES DISEÑO DE SERVICIOS? ENTENDIENDO EL DISEÑO DE SERVICIOS

Este capítulo recogerá las principales nociones básicas de la actividad diseño de servicios. Ámbitos de aplicación y tipologías de proyectos que se pueden presentar. El objetivo principal es describir y sentar unas bases claras para que el manual pueda ser usado.

## DEFINICIÓN/CONCEPTO DE SERVICIO

Desde este manual se entiende un servicio como aquel conjunto de actividades que ayudan a una persona usuaria a conseguir satisfacer sus necesidades.

Dentro de ese contexto se entiende como persona usuaria a la persona que disfruta del servicio y se entiende como cliente a la persona que paga por el servicio, pudiendo ser persona usuaria y cliente la misma persona o no.

Según el sector la terminología más indicada puede ser la de persona usuaria, por ejemplo, la persona usuaria de la sanidad pública, o la de un centro comercial. En otros casos el término puede ser el de persona usuaria-cliente, como sería el caso de los clientes y a la vez personas usuarias del servicio de telefonía en un hogar. Incluso en otros casos el cliente y la persona usuaria pueden ser diferentes, como sería el caso de los servicios prestados por una empresa de mantenimiento a un centro comercial. En este caso el cliente es el centro comercial, una empresa, pero quien usa finalmente los servicios es la persona usuaria que acude al centro comercial y "usa" la climatización, los aseos, el parking, las actividades programadas para los niños, etc. Del mismo modo en una empresa que tiene contratado el servicio de alquiler de vehículos para sus empleados, el cliente es la empresa y son dirección y administración quienes reciben y evalúan las propuestas y las facturas, son clientes y personas usuarias, por tanto, del mismo modo en una empresa que tiene contratado el servicio de alquiler de vehículos para sus empleados, el cliente es la empresa y son dirección y administración quienes reciben y evalúan las propuestas y las facturas, siendo las personas usuarias del servicio los empleados que utilizan los vehículos.

Los servicios quedan definidos por la experiencia de la persona que disfruta el servicio, esa persona es la única que puede decidir y validar si el servicio está siendo estructurado y planteado de forma correcta. Es la persona la que llega a nuestro servicio con una necesidad a solventar y es la que valorará si la necesidad queda solucionada.

Durante el trabajo de diseñar y plantear un servicio, este se disecciona y se transforma en diferentes representaciones, pero no debemos perder de vista el objetivo principal que es que la necesidad de la persona usuaria quede cubierta con la mejor experiencia posible.

Según Xenia Viladas existen cuatro principales características sobre los servicios en las que los autores coinciden: son intangibles, inseparables, perecederos y variables.

Todas estas características dependen del punto de vista de la persona usuaria y según Lou Downe podemos considerar un servicio como la simplificación: «Algo que ayuda a alguien a conseguir un objetivo».

Y en una visión amplia de lo que son los servicios J.M. Ubierno plantea que “toda la actividad de las empresas es constitutiva de un servicio que se presta, se materialice en un producto fabricado, en una actividad comercial, en una prestación directa de un servicio intangible o en una combinación de ellas”.

## LA IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS

El crecimiento del sector servicios ha sido imparable en los últimos años especialmente en las economías occidentales. La terciarización de la economía en España ha supuesto que en el año 2022 el sector servicios, según FUNCAS, alcance la cifra del 67,2 % del PIB nominal y ocupase al 78 % de la fuerza laboral. Esta evolución de la economía ha sido común al resto de Europa, de manera que la relevancia del sector servicios en España es similar a la existente en la UE-27.

La Contabilidad Nacional que elabora el INE, distingue siete subsectores para encuadrar las actividades del sector servicios:

- Comercio, transporte y hostelería
- Información y comunicaciones
- Actividades financieras y de seguros
- Actividades inmobiliarias
- Actividades profesionales y científicas
- Administración pública, educación y sanidad
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios

Así pues, nos encontramos en una realidad económica en la que proliferan los servicios y con la digitalización que se viene produciendo estos últimos años cada día se hace más fácil para las personas usuarias acceder, demandar y encontrar servicios.



Este auge viene acompañado por una cada vez mayor exigencia, por parte de las personas usuarias, de calidad en los servicios y por la búsqueda de experiencias más satisfactorias con una marca o una empresa. Satisfacción que condicionarán de forma clara la fidelidad a ellas.

Por ello es de vital importancia que los servicios estén bien definidos y trabajados a la hora de ofrecerlos en el contexto en el que nos encontremos para que se correspondan con las necesidades reales de las personas usuarias a las que van dirigidas, en el contexto en el que se prestan y sean sostenibles en el tiempo.

## EL DISEÑO DE SERVICIOS

La gran importancia que el sector servicios representa en la economía y el empeño de las empresas por prestar el mejor servicio posible, motiva en buena medida el interés que ha despertado el diseño o rediseño de servicios.

Al igual que en el diseño de productos o en el diseño de la identidad corporativa, la imagen, o las marcas, la metodología juega un papel importante como guía que aporte una garantía de que el proceso de diseño sigue unos pasos razonables. Pero cabe decir, como indica Juan Manuel Ubierno en el libro “Érase una vez... el diseño” que no hay una nueva metodología de diseño, sino una adaptación y evolución de las metodologías existentes.

Por tanto, cuando hablamos de diseño de servicios hay que tener en cuenta los diferentes roles que intervienen desde el origen hasta el último contacto en la prestación del servicio; en otras palabras, se deben tener en cuenta las diversas interacciones que se producen entre el proveedor del servicio y el cliente o la persona usuaria.

Es una disciplina compleja, ya asentada, con una metodología que permite dar forma a los distintos servicios que nos rodean hoy en día. Todos los servicios pueden ser pensados y repensados, es ahí donde radica la diferenciación de un negocio y donde entra esta disciplina. Servicios que antes se creaban de forma intuitiva y mediante prueba, acierto y error, ahora se diseñan de manera estratégica y aplicando metodologías.

Partimos de esta definición sobre la práctica del diseño de servicios:

El Diseño de servicios es todo lo que tiene que ver con hacer útil, fácil de usar, eficaz y deseable el servicio que se ofrece. (UK Design Council).

El diseñador de servicios aporta valor en las diferentes fases de definición de un nuevo servicio en las fases de optimización y redefinición de un servicio ya existente. Considera los problemas de diseño desde una

perspectiva global, y tiene en cuenta las diferentes relaciones que se establecen entre personas usuarias (incluidos los internos a la empresa, los empleados), clientes, proveedores de servicios, grupos de personas usuarias y tiene en cuenta las necesidades de la persona usuaria a través de la investigación.

Existen dos ámbitos de aplicación de la disciplina principalmente atendiendo a la tipología de los clientes a los que nos enfrentamos:

- **Ámbito empresarial:** Optimización de servicios existentes o lanzamiento de nuevos servicios que buscan incrementar o hacer más accesible la oferta y calidad de los servicios ofrecidos.
- **Ámbito social o público:** Que buscan la optimización y lanzamiento de servicios en los que su objetivo es definir diferentes soluciones sostenibles en el tiempo implicando a los agentes participantes aprovechando la co-creación para que los servicios públicos respondan a las necesidades de la población y sean entendidos y usados de la forma conveniente.



## CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE SERVICIOS

- **Diseño centrado en las personas: Orientación hacia personas usuarias vs. Orientación a cliente:**

El diseño de servicios tiene un impacto directo en las personas. Diseñar para las personas y con las personas para entender las necesidades que tienen y que las hacen únicas, de tal manera que el servicio diseñado se ajuste a esas necesidades solucionando sus problemas reales.

A su vez hay que tener muy en consideración las necesidades de la empresa u organización que presta el servicio, las personas que trabajan en esas organizaciones, los expertos en la materia y cualquier agente relacionado con el servicio para así poder colaborar y construir juntos. De esta forma el servicio será enriquecido por sus visiones y sus experiencias.

Hacer partícipe a los distintos tipos de agentes implicados en el proceso permite enriquecer el proceso desde los distintos puntos de vista, fomentando la empatía y la comprensión de los problemas desde una perspectiva colaborativa. Cambiando el enfoque de propuestas a diálogos con las personas a las que se dirige el servicio.

«El punto de vista de la persona usuaria permite anticiparse a los posibles fallos e inconsistencias, así como involucrarlo como parte de la creación del valor»

- **Diseñar servicios con un enfoque global:**

Encajar todas las piezas para conseguir que todos los aspectos de los que hemos hablado funcionen a la perfección. Para ello hay que tratarlos con un enfoque global en el que todo esté bien orquestado. Puede sonar ambicioso, pero es lo que realmente hace únicas determinadas experiencias que tenemos, como ir a una tienda Apple o tomar café Nespresso.

«Se contempla la integralidad del sistema con todas sus extensiones y repercusiones en el ecosistema del servicio» Los servicios son algo más que la suma de las partes

- **Diseñar servicios con un enfoque secuencial:**

Entender los servicios como procesos desde una perspectiva temporal. ¿Cómo conocemos un servicio? ¿Qué ocurre cuando utilizamos ese servicio? ¿Qué consigue fidelizarlos y que lo queramos volver a utilizar?

Las personas necesitamos tener una experiencia positiva y memorable de la utilización de los servicios (tiempos de espera, atención al cliente, espacios, productos...) para querer seguir utilizándolos a lo largo del tiempo.

Los procesos se desmenuzan para representar las distintas interacciones con diferentes herramientas que permiten ese desglose para entender todo desde el punto de vista de la persona usuaria.

- **Diseñar servicios pensando sus puntos de contacto:**

Hacer tangible lo intangible. Todos los puntos de contacto con los que las personas se encuentran al vivir un servicio tienen que ser tenidos en cuenta, pensados y conectados para una mejor experiencia. Por ejemplo, cuando vamos al teatro encontramos puntos de contacto como: la página web en la que compramos las entradas, la taquilla en la que recogemos las entradas físicas, las propias entradas, las butacas, el uniforme del acomodador...

- **Es iterativo:**

El diseño de servicios es por definición proceso cíclico e iterativo, es decir, desde las distintas partes del proceso se puede pasar de nuevo por fases anteriores o por distintos ciclos dentro de la misma fase.

Esto es importante porque se percibe el proyecto de diseño de servicios como una iteración dentro de un ciclo más grande de mejora continuada. Por tanto, aunque a los proyectos se les ponga fecha de finalización hay que comunicar que son permeables a diferentes contextos y por su complejidad tratarlos como una fase dentro de un proyecto de mejora continua mayor.

## CÓMO SE TRABAJA

Las distintas técnicas y procesos que se llevan a cabo a la hora de diseñar servicios busca:

- **Mapear procesos**
- **Dejar reflejadas las relaciones entre las especificidades del servicio**
- **Plan de implementación**

El trabajo del diseñador de servicios es simplificar la complejidad de las lógicas de negocio y hacer que no sea percibida por las personas usuarias del servicio.

Se diseña trabajando con las personas: para entender los puntos de vista de estas y no sólo la lógica interna de las empresas. Eso sí, siempre habrá que tener en cuenta las situaciones y circunstancias reales de las empresas, sus capacidades, las posibilidades de asumir costes etc.

De igual manera que la forma debería seguir a la función, un servicio debería cubrir una necesidad para las personas.

El servicio tiene que hablar el lenguaje de las personas a las que va dirigido y se deben evitar los tecnicismos para hablar de él y para construirlo. Tiene que estar enfocado a las tareas que tratan de resolver las personas y no en las tecnologías que las hacen posibles.

Los diseñadores de servicios deberían trabajar en equipos multidisciplinares con el mayor número de puntos de vista posibles. Para incrementar los puntos de vista hay que aumentar la diversidad del equipo.

El diseño de servicios genera:

- **Procesos con distintos grados de visibilidad para las personas usuarias**
- **Puntos de interacción**
- **Evidencias o elementos físicos**
- **Marcos temporales**
- **Experiencias memorables**

Los diseños tienen que aspirar a ser:

- **Encontrables**
- **Usables**
- **Beneficiosos para la vida de las personas y/o la sociedad**

El objetivo de un servicio tiene que ser claro para la persona usuaria, alguien sin conocimiento previo tiene que saber qué hace y cómo le ayudará. Si un servicio no está claro o sus pasos no son fáciles de entender para la persona usuaria puede generar problemas en la vida de la persona usuaria. El proceso de diseñar es importante porque muchas veces no es fácil detectar los puntos en los que un servicio falla, al estar implicados en este fallo los distintos niveles de complejidad que afectan a un servicio: personas, puntos de interacción con personas, experiencias.

## DISEÑO DE SERVICIOS EN EL MUNDO DIGITALIZADO:

La mayoría de los servicios se han digitalizado en el siglo XXI. De igual manera que la mayoría de los servicios se encuentran vía Internet y son el primer punto de partida de las experiencias de muchas personas, muchas de las evidencias o elementos físicos que encontramos actualmente asociados a los servicios tienen un componente digital.

Es importante tener en cuenta que para producir estas evidencias es necesario, como ya se ha dicho, integrarse en equipos multidisciplinares que puedan aportar los diferentes puntos de vista necesarios de las distintas disciplinas requeridas para producir esas realidades digitales.



## LÍMITES DEL DISEÑO DE SERVICIO:

- Permite trabajar los proyectos de una forma global, estratégica pero no es una solución para todo.
- Tiene tiempos largos de impacto en los procesos, los cambios tácticos afectan a los kpi (objetivos) inmediatos, mientras que los cambios en el servicio afectan a largo plazo y pueden ser complejos de medir.
- Algunos cambios superficiales también pueden impactar en tiempos largos de ejecución. Por ejemplo, un profundo cambio en un servicio puede requerir de un sistema informático y su implantación puede llevar tiempos largos.
- Los límites de los servicios están marcados por los contextos en los que se proveen. Obviamente no es lo mismo un servicio diseñado para una empresa ganadera en Huesca que uno en Perú.
- Los proyectos de Diseño de servicios no son proyectos de diseño digital. Aunque muchos de los proyectos de diseño de servicios incluyan puntos de contacto mapeables y que son digitales, el diseño digital, una web, requiere de un proyecto a parte para conceptualizarse llevado a cabo por profesionales especialistas.

## 2 | ESQUEMA GENERAL DE LA METODOLOGÍA EN DISEÑO DE SERVICIOS PLANTEADA POR EL CADI

FASE 1	ANÁLISIS DE LA EMPRESA, EL SECTOR Y EL SERVICIO. CONCLUSIONES. RECOMENDACIONES. PLIEGO MARCO DE ESPECIFICACIONES
1A)	Análisis de la empresa, el sector y el servicio
1B)	Informe de conclusiones y recomendaciones
1C)	Pliego marco de especificaciones. Mapa de objetivos y prioridades
FASE 2	DISEÑO DE SERVICIOS
2 A)	Investigación y mapa de viaje del cliente/persona usuaria
2 B)	Conclusiones y selección del reto
2 C)	Identificación. Ideación. Prototipado. Test. Iteración
2 D)	Mapa del Servicio (Blue Print). Recomendaciones para su implantación



## 3 | DESARROLLO DEL PROCESO

### 3.1 FASE 1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA, EL SECTOR Y EL SERVICIO. CONCLUSIONES. RECOMENDACIONES. PLIEGO MARCO DE ESPECIFICACIONES.

Este apartado recoge el procedimiento para la realización de las tareas que preceden al desarrollo del proceso de diseño en sí mismo.

Las tareas que se describen pretenden el acercamiento a la realidad de la empresa y el sector y como consecuencia la reflexión sobre los condicionantes del proceso de diseño y las cuestiones que deben ser tenidas en cuenta para que el proceso de diseño sea coherente y alineado con las necesidades y prioridades de la empresa, el mercado y el cliente o persona usuaria.

Así mismo y como fruto de la información recogida y los análisis realizados, la empresa dispondrá de una serie de recomendaciones que ayuden a mejorar aquellos aspectos que se consideren relevantes.

Todo ello en consonancia con las directrices marcadas por las ayudas al diseño industrial que en cada caso convoque el Gobierno de Aragón.

## FASE 1A) ANÁLISIS DE LA EMPRESA, EL SECTOR Y EL SERVICIO

En esta fase inicial se pretende poner en contexto el servicio, tanto si se viene prestando como si va a ser un nuevo servicio.

El servicio está en relación con una empresa, un sector, y los públicos clave receptores del servicio, normalmente clientes y personas usuarias. El objetivo de esta fase es conocer en profundidad todos aquellos factores que intervienen, condicionan y dan sentido al servicio.

El análisis debe tener en cuenta la situación actual, la situación pasada y las previsiones a futuro.

El esquema general de los análisis es el siguiente:

FASE 1	ANÁLISIS DE LA EMPRESA, EL SECTOR Y EL SERVICIO. CONCLUSIONES. RECOMENDACIONES. PLIEGO MARCO DE ESPECIFICACIONES
1A)	<b>Análisis de la empresa, el sector y el servicio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Paso 1: Recogida de información</li><li>· Paso 2: Análisis interno</li><li>· Paso 3: Análisis externo</li><li>· Paso 4: Propuesta de valor</li><li>· Paso 5: Análisis Business Model Canvas // Lienzo de modelo de negocio</li></ul>
1B)	Informe de conclusiones y recomendaciones
1C)	Pliego marco de especificaciones. Mapa de objetivos y prioridades

### **PASO 1: RECOGIDA DE INFORMACIÓN:**

La recogida de información es el primer paso para tener una visión clara de lo que está sucediendo. Recoger información interna y externa, para analizarla y conocer lo que está sucediendo y el futuro previsible en el sector, es el paso previo a cualquier análisis para poder realizar un diagnóstico acertado de la situación de la empresa y del mercado.

Antes de iniciar el proceso de recogida de información es necesaria una correcta organización de la búsqueda que permita disponer de la información adecuada para realizar un análisis certero de la situación actual y de las previsiones a futuro.

#### **Objetivo de la recogida de información:**

Recoger y analizar información de tipo económico, empresarial y sociológico, que incida en la prestación del servicio.

La recogida de información se debe contextualizar al entorno/mercado de la empresa y de la prestación del servicio teniendo en cuenta si el servicio se presta Business to Business (B2B) // empresa-empresa o si se presta Business to Client (B2C) // empresa-cliente final, ya que en éste último caso la información de perfil socioeconómico y sociodemográfico puede tener gran relevancia.

Los elementos básicos de esta recogida de información basada en fuentes internas y externas son:

- **La empresa, sus grandes números, su organización y su tratamiento del servicio**
- **El sector y los competidores de referencia**
- **El contexto económico o socioeconómico según proceda**
- **Los públicos clave.** Clientes y personas usuarias tanto en el proceso de compra como en el proceso de prestación del servicio.

De forma orientativa se plantea un conjunto de aspectos sobre los que será necesario recoger información para utilizarla en los análisis posteriores.

<b>A) INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organización, estrategia, mercado, marketing y comunicación</li><li>• Organización y gestión de los servicios en la empresa</li><li>• Cartera de productos y/o servicios prestados</li></ul>
<b>B) INFORMACIÓN DEL SECTOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferta y demanda</li><li>• Competidores</li><li>• Roles del mercado</li></ul>
<b>C) INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES Y/O PERSONAS USUARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perfiles, tipologías, segmentos, ...</li><li>• Percepción del servicio</li></ul>

## Herramientas para la recogida de información

### Fuentes Internas:

Reuniones con dirección, con directivos y con personas que tengan la responsabilidad o gestionen cuestiones relacionadas con la estrategia, el marketing, la comunicación de la empresa y la prestación del servicio.

### Fuentes Externas:

Para obtener información externa se realizará un estudio de mercado en base a fuentes secundarias, entrevistas en profundidad, encuestas y dinámicas de grupo.

- **Ámbito social ó público:** Que buscan la optimización y lanzamiento de servicios en los que su objetivo es definir diferentes soluciones sostenibles en el tiempo implicando a los agentes participantes aprovechando la co-creación para que los servicios públicos respondan a las necesidades de la población y sean entendidos y usados de la forma conveniente.
- **Fuentes documentales:** fundamentalmente Internet y publicaciones sobre el sector.
- **Entrevistas en profundidad** con una muestra adecuada de representantes de los públicos clave en relación con el servicio prestado. Por lo general estará compuesta por clientes objetivo, canal de distribución. Podría ser necesario en función de la empresa y el sector ampliar a otros públicos como proveedores, entidades bancarias, prensa, administración, etc. También cabría incorporar, sin ser el objetivo fundamental en esta fase, a las personas usuarias y empleados, ya que en esta fase el foco está en la percepción del servicio y no en la interacción servicio-persona usuaria que será analizado en profundidad más adelante (Fase 2) en la revisión del proceso de diseño.
- **Dinámicas de grupo** en cualquiera de sus modalidades con los públicos clave del servicio, clientes, prescriptores en su caso, empleados, personas usuarias, etc., Para tratar de obtener información cualitativa de primera mano sobre la percepción del servicio, que será complementaria a la obtenida por las otras técnicas de investigación.
- **Encuestas** en número reducido con la misma orientación y finalidad que en el caso de las entrevistas en profundidad. Es decir, enfoque cualitativo y no representación estadística. El objetivo es describir y caracterizar tanto el sector como la percepción que se tiene sobre la empresa y el servicio prestado.

#### Información de la empresa

Se obtendrá fundamentalmente de las reuniones con la dirección. Cada empresa y sector tendrá sus particularidades. Un esquema general orientativo puede ser el siguiente:

#### Organización, estrategia, mercado, marketing y comunicación

- **Datos generales de la empresa:** Historia, facturación, resultados, empleados...
- **Definición de la estrategia, visión, misión.** Explícita o implícita. Plan estratégico, plan de marketing, plan de comunicación.
- **Evolución de la empresa en el sector:** amenazas y oportunidades detectadas.
- **Cultura de la empresa.** Valores, estilos y comportamientos.
- **Orientación al cliente.**
- **Organigrama:** funciones relacionadas con estrategia, marketing y prestación del servicio.
- **Interlocutor/es en el diseño de los servicios.**
- **Tecnología disponible.**
- **Situación actual de la empresa:** puntos fuertes y débiles percibidos.
- **Segmentación de los clientes.**
- **Posicionamiento.**
- **Modelo de negocio:** modelo de oferta, canales de distribución, cliente objetivo.
- **Cartera de productos y/o servicios y aproximación a la rentabilidad.**
- **Ventas por canales, zonas geográficas, tipo de cliente...**

#### Organización y gestión de los servicios en la empresa

- **Organización de la prestación del servicio:**
  - Personas que lo gestionan
  - Definición de funciones y responsabilidades
  - Operativa: sistemática de trabajo, formalización, uso de la tecnología...

- **Relación entre el servicio y la estrategia de la empresa.**
- **Comunicación del servicio.** Canales, acciones más relevantes, conceptos transmitidos.
- **Diseño del servicio:** Asignación de recursos personales y económicos, experiencias.
- **Existencia de subcontratación o colaboradores externos en las tareas de diseño en general y de diseño de servicios en particular.**

#### Servicios prestados

- **Cartera de servicios.**
- **Objetivos y resultados.**

#### Información del sector

Se obtendrá de las reuniones con dirección y del estudio de mercado.

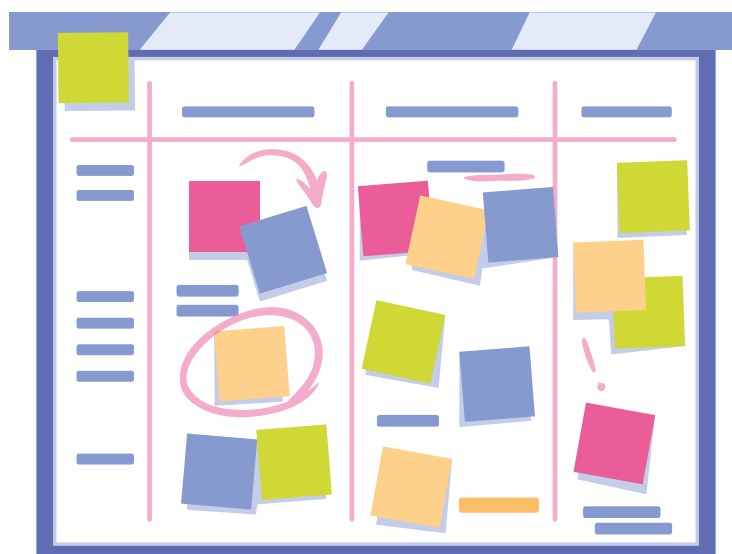
- **Perfil:** características del sector en el que desarrolla la actividad. Evolución y situación actual de la oferta y de los canales.
- **Tendencias previstas a medio y largo plazo.** Amenazas, oportunidades, nuevos competidores, nuevos mercados, servicios sustitutivos...
- **Definición de los stakeholders // agentes implicados que intervienen en el sector:**
- **El cliente.**
  - La persona usuaria.
  - Los intermediarios.
  - Los prescriptores.
  - ...
- **Competidores de referencia.** Identificación de los competidores más significativos en el mercado o segmento en el que opera la empresa. Perfil y características. Breve análisis de puntos fuertes y débiles de los competidores directos.
- **Comparativa del servicio prestado por la empresa y el prestado por los competidores.** Información de las características relevantes y de las diferencias. Buenas prácticas de los competidores.

#### Información de los clientes

Es el núcleo central del estudio de mercado y el objetivo fundamental de las entrevistas en profundidad, dinámicas de grupo y encuestas. El objetivo es aproximarse a la estructura del servicio y a la percepción que tienen de él los clientes.

- **Descripción del servicio o servicios prestados por la empresa y las necesidades que trata de resolver.**
- **Identificación de los clientes y/o personas usuarias y descripción del perfil que presentan.**
- **Identificación de las interacciones que se producen con el servicio.** Caracterizar cómo se da la interacción y los factores relevantes. Se trata de tener una visión macro, una perspectiva de conjunto de las interacciones que se producen y de la estructura de la interacción, sin entrar en la profundidad del análisis de la persona usuaria, en su journey/viaje:
  - Definir si la interacción es presencial/física, on line, mixta, o por otros medios.
  - Momentos en los que se produce, duración, si se da solo la prestación o es simultánea la prestación y el pago, etc.
- **Percepción del servicio:** Información y opinión de los clientes/personas usuarias sobre la percepción que tienen del servicio que presta la empresa y la comparativa con competidores de referencia.
- **Identificación de buenas prácticas en la prestación del servicio por parte de los competidores.**

En definitiva, clarificar todos los aspectos relevantes que afectan a la prestación del servicio.





## PASO 2: ANÁLISIS INTERNO:

Se trata del proceso analítico y reflexivo que, a partir de la documentación e información recopilada por las distintas vías, permite hacer una valoración sobre la situación de la empresa, su perfil, su comportamiento y posición en el mercado, la coherencia entre la estrategia y la prestación del servicio, entre lo que quiere hacer y lo que hace.

En definitiva, una valoración sobre cómo entiende y cómo se desarrolla la gestión de los servicios prestados.

Desde el punto de vista organizativo se valorará el grado de implicación con la gestión del servicio por parte de la organización y sus responsables, los medios y personal asignados, su interrelación con otras funciones de la empresa, los procedimientos y/o métodos de implantación y de seguimiento, medición y control...

En relación con la estrategia y el marketing será necesario determinar si están definidos sus puntos clave. Igualmente será necesario determinar el posicionamiento y la segmentación de clientes. En caso de no estar definidas estas cuestiones se ayudará a la empresa a definir suficientemente los elementos básicos de la estrategia, el posicionamiento y la segmentación de clientes.

De igual forma será necesario definir con claridad el servicio prestado o que se pretende prestar y caso de no estar suficientemente bien definido se ayudará a la empresa a definir con claridad el servicio (en qué se concreta, cómo se estructura, su relación con el conjunto de la actividad de la empresa, público al que se dirige, etc.)

Con el objetivo de clarificar la forma de trabajar en los diferentes campos del diseño será conveniente clarificar si se producen colaboraciones con consultores o gabinetes de diseño externos y si estas se producen en el entorno específico del diseño de servicios.

Con todo ello se procederá a la determinación de las fortalezas y debilidades de la gestión de los servicios en la empresa.

El análisis deberá recoger al menos:

- **Características de empresa y sus datos clave**
- **Estrategia, marketing y comunicación de la empresa y del servicio**
- **Posicionamiento buscado por la empresa**
- **Segmentación de clientes y/o personas usuarias**
- **Situación del diseño en la empresa.** Filosofía. Experiencia. Compromiso y medios
- **Gestión de la cartera de servicios**
- **Elementos diferenciales del servicio prestado**
- **Tecnologías usadas y disponibles**

## PASO 3: ANÁLISIS EXTERNO

### 3.1 Entorno. Mercado y competencia. DAFO

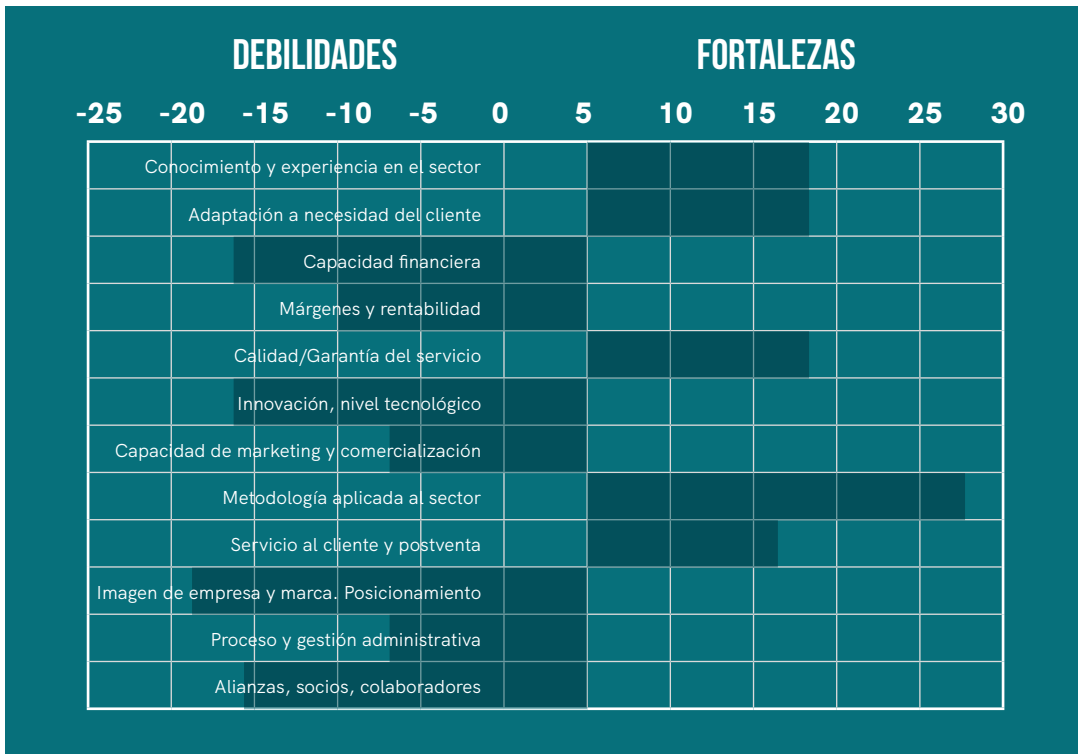
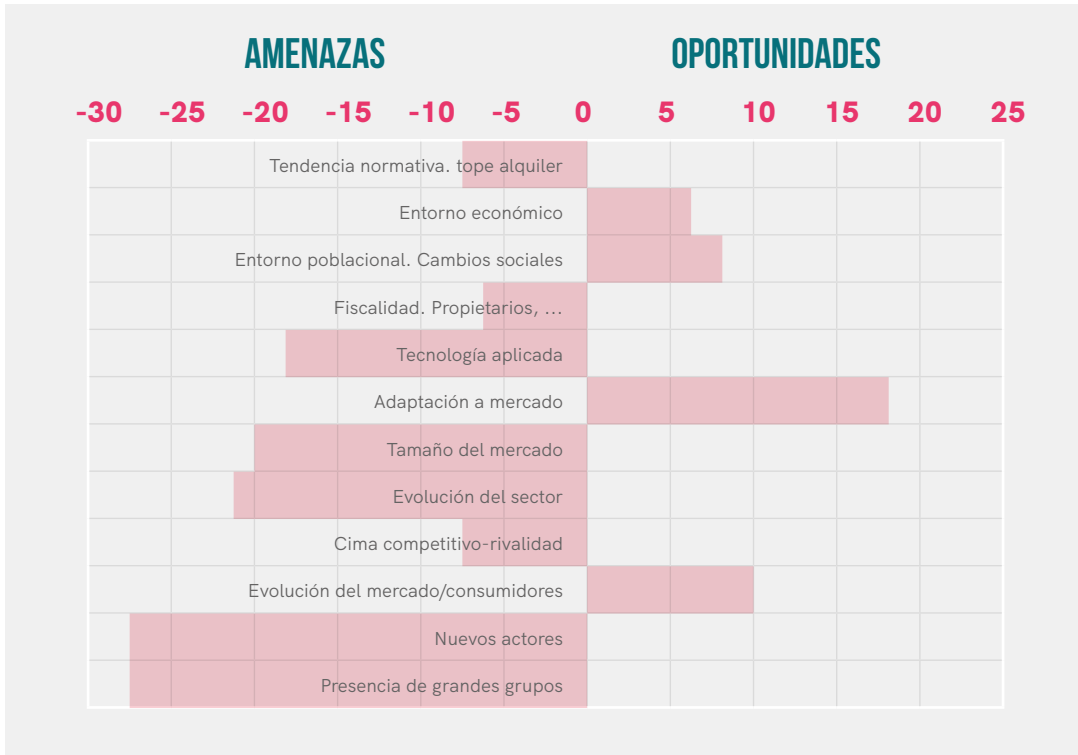
El análisis pone ahora el foco en lo que sucede en el mercado de referencia y en la prestación del servicio. Para ello es básico definir con claridad el ámbito en el que desarrolla la actividad la empresa, la dimensión local, nacional o internacional del negocio y del servicio.

Por un lado, es necesario determinar qué está sucediendo en el mercado, cómo está evolucionando, el impacto de las nuevas tecnologías, las tendencias sociológicas y su influencia en el mercado, tendencias en precios, etc.

Por otro lado, es necesario entender el papel que juega la empresa en relación con los competidores de referencia (aquellos que actúan en el mismo segmento de mercado), qué tipo de competencia se produce, cómo es previsible que evolucione y sobre todo, qué hace bien la competencia, qué buenas prácticas se detectan en el mercado.

El análisis deberá recoger al menos:

- **Entorno socioeconómico y empresarial.** Situación y tendencias.
- **Oferta de servicios y tendencias.** Servicios sustitutivos.
- **Análisis de la competencia.** Identificación de los competidores de referencia (entre 3 y 5) y los factores relevantes en el sector (entre 5 y 10). Valoración de cómo los abordan los competidores y la propia empresa.
- **Análisis comparativo del servicio prestado por los competidores de referencia.** Identificar los factores que mejor definen el servicio y valorar cómo los está resolviendo la empresa y sus competidores.
- **Análisis de las mejores prácticas de los competidores.** Qué hace realmente bien la competencia y qué hacen mejor que la empresa.
- **Análisis DAFO.** Identificando los factores relevantes en el mercado y cómo se comporta la empresa y los competidores respecto a ellos. Obtener las oportunidades y amenazas del sector y cómo las fortalezas y debilidades de la empresa pueden ser relevantes en mantener o mejorar la posición competitiva y en su caso la prestación del servicio. El resultado será un gráfico que identifique las Amenazas y Oportunidades del sector, así como las Fortalezas y Debilidades de la empresa.



### 3.2 Análisis del servicio y su potencial. Análisis de la percepción por el cliente y/o persona usuaria

#### a) Percepción del servicio y mapa de posicionamiento

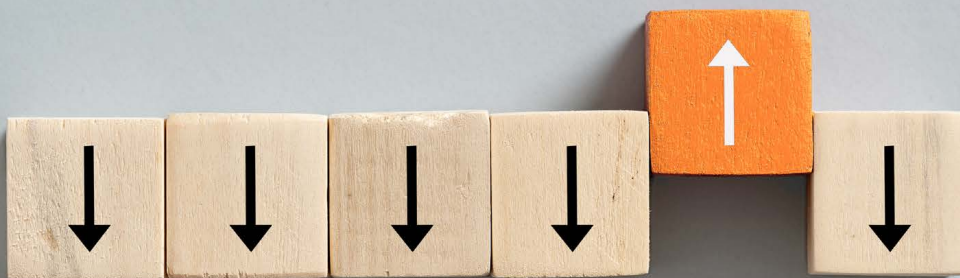
El análisis de servicio permitirá clarificar cómo se está prestando el servicio y la percepción que los clientes o personas usuarias tienen de él. Este análisis incorporará la percepción que tienen las personas usuarias de los servicios prestados por los competidores de forma que se pueda realizar un análisis comparativo. El punto de partida es la información recogida tanto de la empresa como de fuentes externas sobre la percepción que la persona usuaria o cliente tienen sobre la prestación del servicio que hace la empresa y en relación con el servicio prestado por los competidores de referencia

Es un análisis de conjunto con el objetivo de conocer la respuesta que el cliente o persona usuaria da al servicio planteado por la empresa y sobre todo, verlo en relación con la oferta de los competidores de referencia. Se aportará información sobre la forma en que la empresa viene prestando el servicio y las diferencias respecto a los competidores en cuanto a la prestación del servicio.

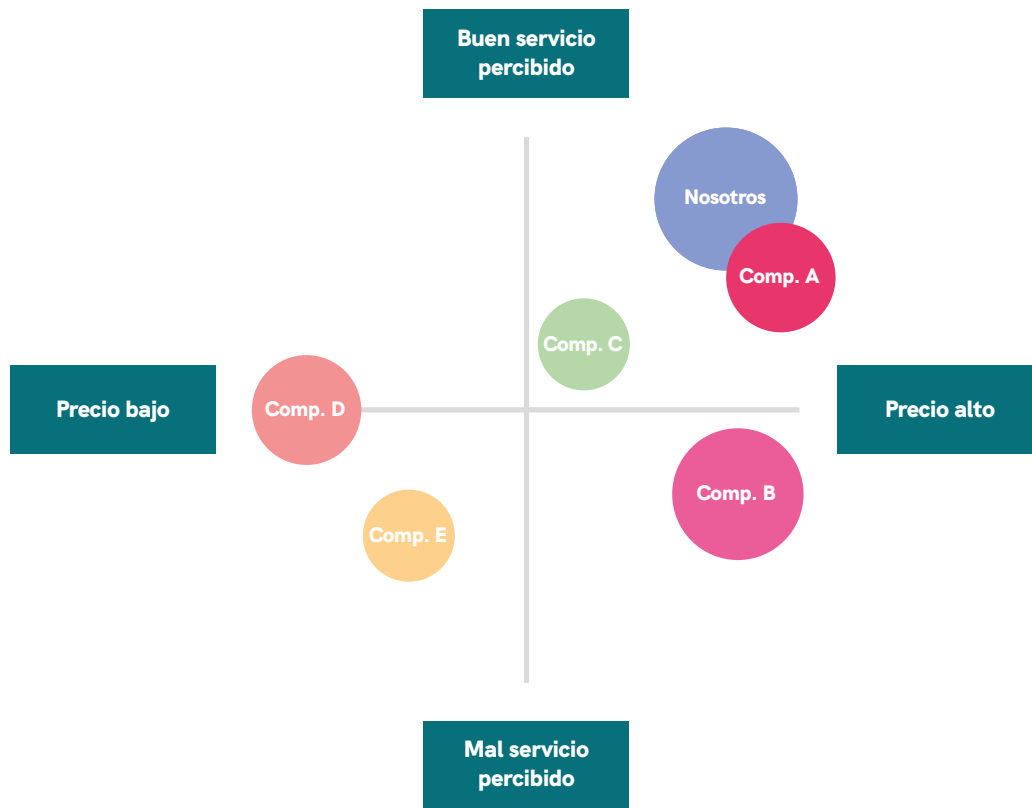
Si el servicio no se presta todavía se realizará un análisis prospectivo tomando como referencia la experiencia o ideas de la empresa y/o el servicio prestado por los competidores de referencia.

Estos análisis permitirán hacer una reflexión pormenorizada sobre el conjunto de puntos fuertes y débiles que presenta el servicio y en consecuencia las amenazas y oportunidades que se derivan.

Con la información recogida se realizará un mapa de posicionamiento del servicio que ofrece la empresa y los competidores considerando un mínimo de tres atributos que hagan referencia al servicio prestado.



Mapa de posicionamiento del servicio actual o por diseñar (Entre 3 y 6 atributos).



### b) Análisis de los servicios con mayor potencial y atractivo del mercado

Este análisis pretende identificar sectores de mayor potencial desde la perspectiva de la necesidad de los clientes/personas usuarias y de los planteamientos comerciales de la empresa.

El primer paso es definir sectores objetivo para el servicio desde la perspectiva de la necesidad que cubre.

A continuación, es necesario definir los criterios de priorización de los sectores en base al valor económico del segmento, la facilidad de acceso, las barreras que se pueden plantear una vez dentro de ese segmento, o aquel criterio que, en base a la información disponible, se considere oportuno.

Posteriormente se valora entre 5 máximo valor/atractivo... y 1 mínimo valor/atractivo.

Finalmente se multiplican los valores de cada fila y se hace una valoración de los sectores/segmentos prioritarios en base a los resultados obtenidos.

### 3 | DESARROLLO DEL PROCESO FASE 1A) ANÁLISIS DE LA EMPRESA, EL SECTOR Y EL SERVICIO

Ejemplo de priorización de sectores/segmentos.

SECTORES/ SEGMENTOS	VOLUMEN DE CLIENTES/ NEGOCIO POTENCIAL	FACILIDAD DE ACCESO	OTROS CRITERIOS	VALOR TOTAL
Personas usuarias/ clientes X	5	1	3	15
Personas usuarias/ clientes Y	4	4	3	48
Personas usuarias/ clientes Z	5	5	4	100



#### PASO 4: PROPUESTA DE VALOR

Si la empresa tiene una propuesta de valor ya definida es necesario describirla con detalle y a continuación revisarla para hacer una valoración y en su caso identificar las mejoras que se pueden incorporar. Este análisis de la propuesta de valor se hace desde una perspectiva general, que permita caracterizar el servicio y su propuesta de valor. Este análisis será el punto de partida para el trabajo a realizar en la Fase 2, en la que se realizará un análisis y una definición más en profundidad de la propuesta de valor.

Si la empresa no tiene elaborada la propuesta de valor será necesario elaborar una primera aproximación que sirva de marco al trabajo a la fase 2.

En ambos casos la propuesta de valor quedará descrita siguiendo alguno de los métodos de análisis de propuesta de valor. Se recomienda seguir el modelo de Alex Osterwalder: Diseñando la propuesta de Valor.



#### a) Revisión o elaboración de la propuesta de valor

La propuesta de valor tiene como objetivo darle al cliente una idea clara, concisa y transparente de cómo la empresa o el servicio puede ser relevante para él.

La propuesta de valor no es un eslogan o una frase bonita. Debe ser un concepto bien trabajado, consensuado y formulado de forma clara y creativa, debiendo estar alineado con las necesidades del público objetivo y ser viable en el mercado.

La formulación de la propuesta de valor se basa en lo que el servicio puede hacer (no el cómo hacerlo, que será resultado del diseño) para resolver un problema de nuestro cliente o persona usuaria, el beneficio que ofrece nuestra empresa o lo que es realmente importante para el cliente, consumidor o persona usuaria.

Para desarrollar la propuesta de valor de una empresa se pueden seguir diversos métodos, que en todo caso tienen una serie de puntos comunes:

1. Identificar y analizar con claridad al cliente/persona usuaria. La propuesta de valor debe estar centrada en el cliente o persona usuaria.
2. Identificar los problemas/deseos que resuelve el servicio prestado o que se va a prestar.
3. Identificar el beneficio que supone o va a suponer para el cliente o persona usuaria. Relacionarlo con la ventaja competitiva de la empresa. La investigación y la creatividad juegan aquí un papel importante.
4. Identificar las dificultades que plantea o podrá plantear el servicio para los clientes/personas usuarias, la complejidad que presenta, las barreras, etc...
5. Analizar qué hace la competencia y cómo se puede diferenciar la empresa.
6. Centrar las ventajas, características o beneficios que aporta la oferta de la empresa y seleccionar aquellos que pueden ser más relevantes para el cliente/persona usuaria y más diferenciales respecto a la competencia
7. En base a todo lo anterior, describir de forma creativa, simple y atractiva la propuesta.

**b) Canvas de Propuesta de Valor**

Uno de los modelos más exitosos para analizar y en su caso elaborar la propuesta de valor es el método “Diseñando la propuesta de Valor” de Alex Osterwalder.

Esta metodología, muy visual, se basa en tres elementos: Mapa de valor, perfil del cliente y encaje.

Se plantea inicialmente un mapa de valor de la propuesta y revisar los productos o servicios de la empresa que constituyen la propuesta de valor, para a continuación evaluar cómo generan alegrías y/o alivian frustraciones de los clientes y personas usuarias.

El paso siguiente es trazar un perfil del cliente/persona usuaria en base a las tareas que realiza o que intenta resolver, las frustraciones que se les presentan y las alegrías que perciben y los resultados o beneficios que buscan.

Finalmente se evalúa el encaje entre el perfil del cliente y el mapa de valor como se puede ver en este ejemplo de una empresa que ofrece sus servicios de publicidad por WhatsApp



## PASO 5: ANÁLISIS BUSINESS MODEL CANVAS // LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

Se aplica sobre el servicio que constituya el corazón del negocio.

El CANVAS o lienzo de modelo de negocio es un modelo visual de análisis diseñado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, que se aplica sobre el servicio desarrollado o el que se pretende desarrollar, permitiendo definir el modelo de negocio y sus elementos más relevantes de una forma muy gráfica y desde cuatro perspectivas o áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad. Es una herramienta esencialmente visual que presta especial atención al enfoque del negocio hacia clientes y personas usuarias.

Es importante conocer cuáles son los distintos apartados dentro del lienzo de modelo de negocio y cómo interactúan con el servicio prestado. Cuál es nuestra propuesta de valor y qué necesita la empresa para ofrecerla en las mejores condiciones.

El objetivo es:

- **Identificar a los diversos actores que van a tener contacto con el servicio.**
- **Identificar las interacciones que se producen con ellos en la prestación del servicio.**
- **Clarificar cómo el servicio planteado genera unas necesidades y proporciona unos retornos.**

La plasmación gráfica del Business Model Canvas // Lienzo de modelo de negocio y sus nueve bloques es la que aparece en el siguiente gráfico:



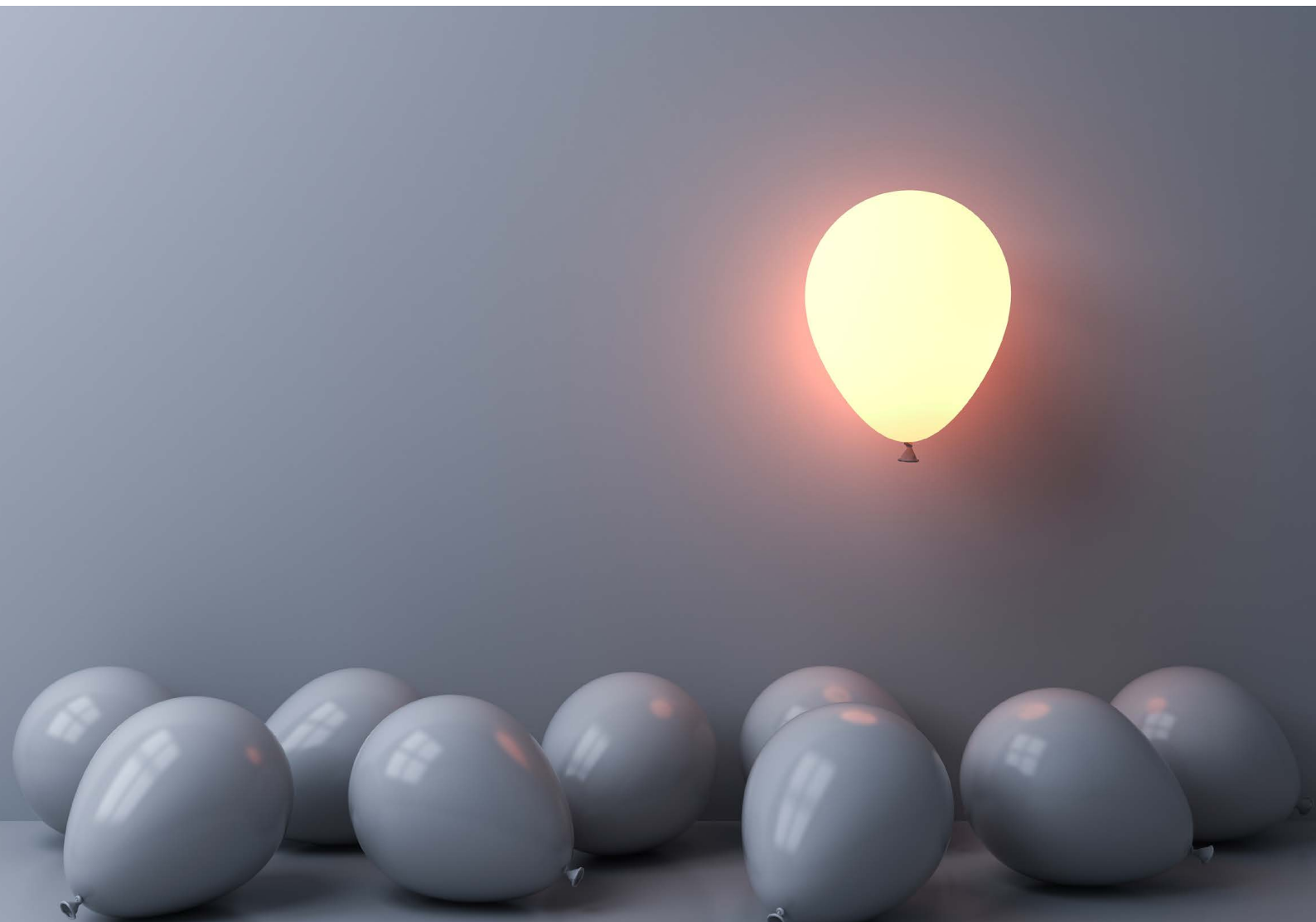
- 1. Segmentos de clientes:** Es el primer punto del análisis. ¿A quién quiere enfocarse la empresa y el servicio? y ¿Hacia dónde pretende dirigir sus esfuerzos? ¿Quiénes son sus clientes/personas usuarias potenciales? ¿Cuáles son sus características, comportamientos y necesidades? ¿Para quién estamos creando valor?
- 2. Propuestas de valor:** Es la idea central del negocio, lo que ofrecemos a nuestros clientes y personas usuarias, lo que nos hace diferentes de nuestros competidores y que supone nuestra ventaja competitiva de cara a satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- 3. Canales:** Son los medios a través de los cuales la empresa va a llegar a los clientes para que conozcan la propuesta de valor y prestar el servicio. Se trata de identificar los canales de comunicación y de relación con los clientes y posibles clientes. Cómo se realiza la venta. Cómo se produce la entrega del servicio. Qué seguimiento se realiza a posteriori. Cómo se resuelven las incidencias.

- 4. Relación con los clientes:** Se trata de definir las formas y estrategias para relacionarnos con los clientes con el fin de dar a conocer el servicio que ofrecemos. Debe definir dónde empieza y dónde acaba la relación con los clientes. Definir si hay una relación directa y personal con el potencial cliente o con el cliente. El papel de la web. El papel de las oficinas. Si se trata de fidelizar de alguna manera, etc.
- 5. Fuente de ingresos:** Las formas en las que la empresa va a ingresar dinero. Las diversas formas de monetización de la actividad realizada. Identificar y analizar el origen de los ingresos de la empresa por la prestación del servicio. Tipología: Efectivo, transferencias, tarjetas, pago on line. Volumen de los ingresos. Relación entre los ingresos y los gastos.
- 6. Recursos clave:** Son los que dan soporte a la propuesta de valor. Son los recursos necesarios para poder llevar a cabo la propuesta de valor. Pueden ser físicos, operativos, humanos, ...
  - Físicos: Las oficinas.
  - Operativo: Atención telefónica. Servicio de atención al cliente.
  - Intelectuales: Metodología para la captación de clientes.
  - Humanos: Personal de atención a clientes y personas usuarias.
  - Tecnológicos: Las bases de datos y los sistemas de gestión de la información y la tecnología de prestación del servicio en su caso.
  - Comunicación: Material de comunicación. Tradicional, web, etc.
- 7. Actividades clave:** Hacen posible que exista la propuesta de valor que soluciona el problema o necesidad de los clientes o personas usuarias. Son el core business, las que generan valor y son la fuente de la ventaja competitiva de la empresa. La esencia del servicio prestado por una empresa es solucionar una necesidad. Las actividades clave para la prestación del servicio pueden ser:
  - Marketing web: Orientación de la publicidad. Gestión de la web
  - Comercialización: Venta del servicio.
  - Producción: Las actividades relacionadas con la producción del servicio.
  - Resolución de incidencias con el servicio: Atención telefónica, presencial o vía web de incidencias.
- 8. Alianzas y asociaciones clave:** Identifica empresas, proveedores, distribuidores, asociaciones, etc que permiten o podrían permitir prestar más o mejor servicio o llegar a nuevos nichos de mercado. Las colaboraciones o alianzas con otras empresas, con asociaciones sectoriales o de consumidores, con entidades financieras o incluso con competidores locales son un recurso disponible de vital importancia y no siempre bien explotado. Así mismo las alianzas con empresas de perfil tecnológico pueden resultar de gran utilidad. Se trata de explorar si existen o no y las posibilidades que se dan en el sector.

9. **Estructura de costes:** Se trata de hacer una revisión de la estructura de costes del negocio para identificar posibles mejoras. Se trata de identificar y analizar la estructura de costes para el desarrollo del servicio y el peso que tienen los costes fijos y los variables.

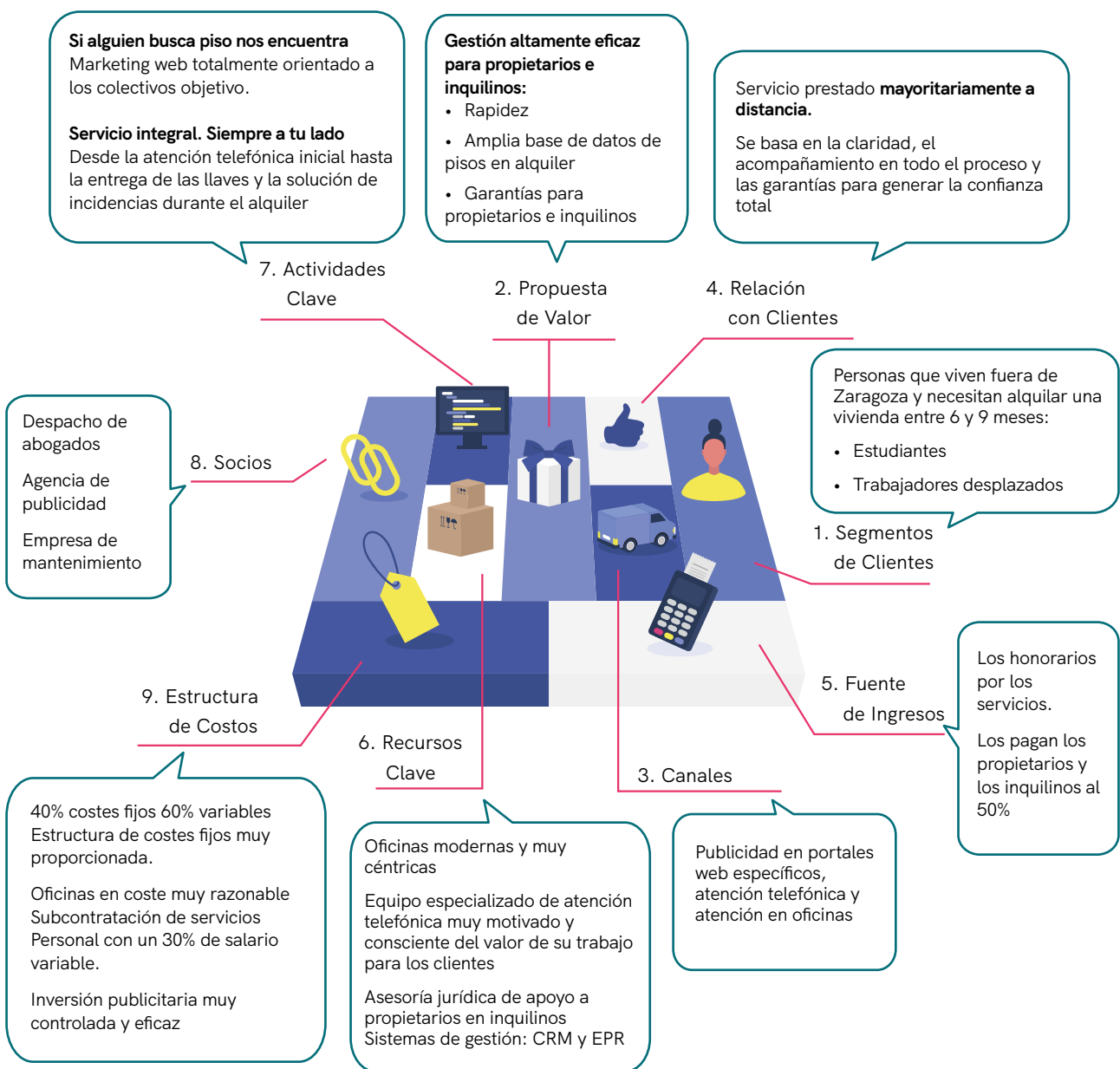
Se pueden concretar en:

- Costes de personal para la prestación del servicio
- Costes de las instalaciones
- Costes de comunicación y publicidad
- Costes para el mantenimiento de la plataforma web
- ...



El Business Model Canvas // Lienzo de modelo de negocio es un modelo de análisis que permite tener una visión general, perfectamente estructurada del negocio, de lo esencial y que a la vez es muy visual. Esta forma de plantear el modelo de negocio permite centrarse en lo importante y puede dar pie a aportaciones y mejoras, identificando con facilidad las interacciones que se producen entre cada uno de los componentes del negocio.

**Canvas de una inmobiliaria especializada en el colectivo de inquilinos de corta estancia: Estudiantes y trabajadores desplazados.**



## FASE 1B) INFORME DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los análisis realizados hasta ahora tienen sentido en la medida en que sirvan para plantear unas conclusiones y recomendaciones bien fundamentadas y adaptadas a la realidad de la empresa, de su mercado y del papel que ésta juega en él y como consecuencia proponer un plan de trabajo detallado para implantar las mejoras.

FASE 1	ANÁLISIS DE LA EMPRESA, EL SECTOR Y EL SERVICIO. CONCLUSIONES. RECOMENDACIONES. PLIEGO MARCO DE ESPECIFICACIONES
1A)	Análisis de la empresa, el sector y el servicio
1B)	<b>Informe de conclusiones y recomendaciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Conclusiones y recomendaciones. Análisis interno y externo</li><li>· Conclusiones y recomendaciones. Gestión de los procesos de servicio en la empresa</li><li>· Conclusiones y recomendaciones sobre el servicio prestado</li></ul>
1C)	Pliego marco de especificaciones. Mapa de objetivos y prioridades



#### A) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

- **Conclusiones más relevantes de los análisis realizados en lo que se refiere a:**
  - Estrategia de la empresa, posicionamiento, situación en el mercado, segmentos prioritarios.
  - Competidores de referencia y datos más relevantes del análisis comparativo.
  - Prestación del servicio y percepción por parte de los clientes y/o personas usuarias.
- **Recomendaciones de mejora en el ámbito de la orientación y la gestión estratégica del negocio.**
- **Propuesta de actuaciones en el ámbito estratégico y de la orientación al mercado, al cliente y a la persona usuaria.** Estas propuestas deben situarse en un marco temporal, definiendo al menos el corto y el medio plazo. Las recomendaciones y propuestas de actuaciones siempre han de ser razonables y adecuadas a la situación y posibilidades de la empresa.

#### B) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA

- **Conclusiones.**

Valoración global de la situación de la empresa en cuanto a la gestión del servicio y de los procesos asociados. Se elaborarán las conclusiones más significativas derivadas de los análisis, de forma que quede claro cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en cuanto a la forma de gestionar el proceso de Diseño de Servicios.
- **Recomendaciones.**

Las recomendaciones que se realicen a la empresa deben aportar valor y ser una herramienta útil y práctica para la mejora real de su gestión en el ámbito de los servicios y que le permita:

  - Asentar la gestión de los servicios con las implicaciones que conlleva desde el punto de vista organizacional, de procesos de trabajo a implantar, de conexión con las cuestiones de índole estratégica, y de inversión económica en su caso.
  - Definir una forma de actuar que trascienda en la empresa más allá de la actividad desarrollada con el consultor.

Para ello es necesario:

- Realizar las recomendaciones adecuadas a las circunstancias de cada empresa.
- Definir un programa de implantación o mejora de la gestión de los servicios que identifique las áreas de actuación en las que cabe plantearse actuar realmente, los procedimientos a implantar en cada una de ellas, las actuaciones que razonablemente se deben acometer y definir las prioridades y el calendario en el que deben ser realizadas

En el caso de que el proceso de diseño esté por definir en la empresa, se le proporcionará un proceso formal de diseño de servicios, con las fases y los medios necesarios y siempre adaptado a la tipología de empresa, con la posibilidad de una implantación sistemática y planificada a corto y medio plazo, siempre teniendo en cuenta las circunstancias de la empresa.

#### C) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL SERVICIO PRESTADO

- **Conclusiones más relevantes de los análisis realizados en lo que se refiere al servicio prestado y la percepción por parte de clientes y personas usuarias.** Si el servicio no se presta todavía, aportar conclusiones sobre el análisis prospectivo realizado.
- **Conclusiones sobre la propuesta de valor, los análisis realizados y las recomendaciones planteadas para su revisión o creación en su caso.**
- **Recomendaciones de mejoras en la prestación del servicio.**



## FASE 1C) PLIEGO MARCO DE ESPECIFICACIONES. MAPA DE OBJETIVOS Y PRIORIDADES

FASE 1	ANÁLISIS DE LA EMPRESA, EL SECTOR Y EL SERVICIO. CONCLUSIONES. RECOMENDACIONES. PLIEGO MARCO DE ESPECIFICACIONES
1A)	Análisis de la empresa, el sector y el servicio
1B)	Informe de conclusiones y recomendaciones
1C)	<b>Pliego marco de especificaciones. Mapa de objetivos y prioridades</b> · Contenido

- El objetivo del pliego marco de especificaciones es ayudar y contribuir a que las empresas encuadren la problemática en la que se abordará el proceso de diseño que se acometerá en la fase 2, especialmente en lo que se refiere a los objetivos que se deben perseguir en el diseño/rediseño del servicio, y las prioridades de mejora identificadas.
- Este documento previamente revisado por la empresa sirve de enlace entre el trabajo de la consultora, que lo propone y el gabinete de diseño de servicios. Debe ser trabajado en una reunión específica en la que empresa, consultora y gabinete de diseño intercambiarán información, resolverán dudas y aportarán la información necesaria para conformar el definitivo pliego de especificaciones.
- Debe contener:
  - La información relevante de los análisis previos realizados para que sirva de guía al gabinete de diseño
  - Los objetivos y condicionantes a que se enfrenta el servicio
  - Mapa de prioridades de mejora y estimación de plazos necesarios para encontrar solución en cada caso

## CONTENIDO DEL PLIEGO MARCO DE ESPECIFICACIONES. MAPA DE OBJETIVOS Y PRIORIDADES

### a) Definición del proyecto

Definición general del proyecto, es decir, de qué trata el proyecto, en qué se debe concretar. Cabe incluir qué tipología de proyecto de diseño de servicios estamos realizando:

- **Mejora de un servicio existente**
- **Diseño de un nuevo servicio**

Motivos que llevan a la empresa a iniciar un proyecto de diseño de servicios, es decir, qué razones lo desencadenan y cuáles son las principales opciones de mejora.

### b) Objetivos marco del proyecto

Mejoras concretas (de mercado, tecnológicas, para superar las deficiencias percibidas...) que se pretenden lograr con el diseño o rediseño del servicio.

Es decir, concretar los objetivos marco en los términos que proceda.

### c) Información relevante sobre la empresa

1. **Descripción de la actividad, los datos y las cifras que definen el perfil de la empresa.**
2. **Estrategia de la empresa.** Posicionamiento buscado por la empresa y posicionamiento buscado con los servicios prestados o que se pretende prestar. Segmentos objetivo de mercado. Tipología de clientes y personas usuarias. Comunicación. Resumen de las conclusiones y propuestas más relevantes.
3. **Mercados y actividades en los que actúa la empresa.** Cartera de productos y/o servicios. Evolución de las ventas y otros datos significativos. Canales utilizados.
4. **Breve resumen de los análisis, conclusiones y propuestas realizadas en cuanto a la gestión del diseño de servicios**

### d) Información sobre el mercado, clientes y personas usuarias

1. **Datos relevantes del sector y cómo actúa en la oferta de servicios.** Atractivo del mercado.
2. **Competidores de referencia, identificación y actuaciones.**

3. Público objetivo, clientes, personas usuarias, descripción y características esenciales.
4. Análisis de la percepción del servicio por parte del cliente/persona usuaria. Información relevante y comparativa con competidores. Buenas prácticas de los competidores.
5. Breve resumen de las conclusiones y recomendaciones propuestas a la empresa.

**e) Información sobre la actuación en diseño de servicios**

1. Descripción de la experiencia previa en este campo.
2. Resumen de la propuesta realizada de mejora del proceso de diseño de servicios
3. Principales objetivos y áreas de mejora en el servicio. Prioridades con su estimación de plazos para abordar soluciones
4. Material recogido relevante para el proyecto.

**f) Necesidades o restricciones a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto.**

- Presupuestos disponibles
- Tecnologías
- Medios, capacidades, posibilidades de subcontratación...



## 3.2 FASE 2: DISEÑO DEL SERVICIO

Este apartado recoge el procedimiento para el desarrollo del proceso de diseño de servicios tal y como se plantea en las directrices marcadas por las ayudas al diseño industrial que en cada caso convoque el Gobierno de Aragón.

El esquema de esta fase es el siguiente:

FASE 2	DISEÑO DEL SERVICIO
2A)	Investigación y mapa de viaje del cliente/persona usuaria
2B)	Conclusiones y selección del reto
2C)	Identificación. Ideación. Prototipado. Test. Iteración
2D)	Mapa del Servicio (Blue Print). Recomendaciones para su implantación

### FASE 2A) INVESTIGACIÓN Y MAPA DE VIAJE DEL CLIENTE/PERSONA USUARIA

En el diseño de servicios se usa la investigación para entender comportamientos y relaciones de las personas respecto al servicio o producto digital que se está diseñando. Con la investigación se contextualiza y se entiende el contexto de nuestro servicio para entender el ecosistema en el que se mueve.

Esta fase exploratoria se divide a su vez en dos sub fases: Empatizar y definir. La fase de investigación en los proyectos de diseño nos tiene que servir para:

- **Entender y comprender el contexto o las áreas de trabajo de nuestros clientes**
- **Validar o refutar hipótesis de partida con las que empieza nuestro cliente**
- **Construir conocimiento para fases posteriores del proyecto**

La investigación es una fase central dentro del proceso de diseño de servicios porque permite desligarnos de sesgos que puedan tener nuestros clientes y obtener información de primera mano de los retos a los que se enfrentan los proyectos. Además, la investigación es un pilar fundamental sobre el que asentamos todos los proyectos. Se utilizará esta información para tomar decisiones racionales y no basadas en sesgos de información que puedan tener los clientes por sus contextos.

Muchos clientes tienen datos que son los Qués y es durante el proceso de investigación cualitativa cuando se es capaz de contextualizar esos detalles de información. Por otro lado, se pueden dar casos en los que los clientes no tengan qués y haya que generarlos en cuyo caso se utilizarán estas técnicas más cuantitativas que nos permitirán centrar la información y las posteriores vías de investigación.

El diseño de servicios genera información centrada en las personas por lo que se busca utilizar técnicas que faciliten entenderlas para generar información valiosa para nuestros servicios.

FASE 2	DISEÑO DEL SERVICIO
2A)	Investigación y mapa de viaje del cliente/persona usuaria <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proceso de investigación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preparación de la investigación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la investigación</li> <li>• Parálisis por análisis</li> <li>• Investigación previa</li> </ul> </li> <li>• <b>Plan de investigación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación iterativa</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Realización de investigación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Herramientas propuestas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desk research/Investigación previa</li> <li>• Observación contextual</li> <li>• Entrevistas en profundidad</li> <li>• Focus group</li> <li>• Benchmark</li> <li>• Encuestas</li> </ul> </li> <li>• <b>Otras herramientas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas</li> <li>• Stakeholders map/Mapa de agentes implicados</li> </ul> </li> <li>• <b>Mapa del viaje del cliente/persona usuaria (Customer journey)</b></li> </ul> </li> </ul>
2B)	Conclusiones y selección del reto
2C)	Identificación. Ideación. Prototipado. Test. Iteración
2D)	Mapa del Servicio (Blue Print). Recomendaciones para su implantación

## PROCESO DE INVESTIGACIÓN:

El proceso recomendado de investigación pasa por las siguientes tres fases independientemente de los ciclos iterativos que consideremos:

- Preparación de la investigación
- Plan de investigación
- Proceso de investigación

## PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### Objetivos de la investigación

Según el punto de partida se pueden establecer unos objetivos u otros. Lo primero es revisar las auditorías previas que se hayan realizado dentro del proyecto como fases previas a este trabajo. En el caso concreto de aplicación de este manual en el contexto de las ayudas para favorecer la innovación mediante el desarrollo del diseño industrial y su gestión se contará con el trabajo previo de consultoría, su informe de conclusiones y recomendaciones, el pliego marco de especificaciones y mapa de objetivos y prioridades. Habiéndose de volcar el proceso de investigación en las personas usuarias y su interacción interna o externa con el servicio.





La fase 1 de Análisis de empresa también nos habrá ayudado a definir si se va a tratar de una investigación en la que habrá que confirmar aspectos o será necesario enfocarse en aspectos nuevos del servicio. Dependiendo de qué tipo de proyecto se esté trabajando se deberán acotar los objetivos en una línea o en otra.

Si se debe entender un servicio ya existente se va a tener que confirmar las hipótesis de partida de los clientes. Además, habrá que focalizarse en realidades físicas ya existentes y tener claro qué información ya hay generada del servicio, tanto digital como de forma física.

Si se está trabajando en nuevas ideas de negocio o conceptos es probable que haya que dedicar más tiempo a entender hábitos y comportamientos, explorar alternativas, industrias diferentes o generar símiles para obtener información sobre nuestra área de trabajo. La fase de prototipado de las ideas generadas adquirirá más importancia en este caso para generar realidades con las que las personas usuarias puedan interactuar para validar conceptos.

Se recomienda empezar la investigación bajo un prisma de reto de investigación o reto de proyecto que el equipo y la empresa asumen como suyo. Hay que recordar que, en este contexto de uso del manual, el objetivo de la investigación será poder proponer al menos tres aspectos del servicio o retos de actuación sobre los que diseñar nuevas soluciones, así como recomendaciones para continuar con el proceso de diseño. Todo ello para seleccionar el reto o aspecto del servicio concreto sobre el que continuar el proceso de diseño.



## PARÁLISIS POR ANÁLISIS

Durante los proyectos hay que evitar la parálisis por análisis y detectar cuándo se tiene suficiente información para avanzar dentro del proceso de diseño de servicios. Es normal que en fases divergentes como la de empatizar parezca en muchos puntos que no existe suficiente información y que es necesario investigar más sobre determinados aspectos.

Para evitar esto hay que entender que se trata de un proceso iterativo y que van a suceder mejoras continuadas durante el proceso de diseño en las que habrá oportunidad de visitar la información. Es más, las hipótesis con las que se haya construido en esta fase podrían verse desdibujadas o relativizadas en la fase de prototipado, según las decisiones que se hayan ido adoptando en el proceso de ideación.

En estos casos son los tiempos del proyecto los que nos van a marcar cuánto profundizar en cada una de las fases o técnicas de investigación que se lleve a cabo. Se deberá considerar la información recopilada como válida y volver a visitarla posteriormente en la fase de prototipado o en el siguiente ciclo en el que se pase por la fase de investigación.

#### Investigación previa

Como se ha dicho, en esta subfase los diseñadores de servicio parten del trabajo realizado por la consultora, además tienen que solicitarle al cliente toda la información que ya tenga disponible o exista de proyectos anteriores al proyecto de trabajo. Es muy importante basarse en el trabajo de la consultora y especialmente el estudio de mercado realizado porque debe servir para construir las primeras hipótesis a validar.

Además, hay que entender que los proyectos de diseño de servicios no existen de la nada y muchas veces un proyecto para la empresa es parte de un ciclo iterativo. Por tanto, la labor del equipo de diseño de servicios consistirá en considerar la información ya existente generada por la empresa e integrar nuevas capas de información necesaria.

El equipo de diseño deberá trabajar toda la información previa facilitada por el cliente y detectar huecos en la información para ser trabajados.

De esta fase habría de finalizar con:

- **Hipótesis de investigación y su relación con el reto de trabajo**
- **Áreas de información que es necesaria complementar**

#### Plan de investigación

Con toda la información recopilada se debe construir un plan de investigación.

Hay que tener claro los plazos, recursos y requerimientos de los que disponemos en el proyecto. Cuáles son nuestras preguntas de investigación y qué técnicas son requeridas para conseguir la información que es necesaria para validar las hipótesis de partida o explorar las áreas sobre las que no se dispone de información actualmente.

El resultado del plan de investigación será una calendarización de técnicas y sesiones con la empresa para comunicar los avances de la investigación.

#### Investigación iterativa

Siempre que sea posible es conveniente plantear distintos ciclos de investigación. Esto permitirá ampliar la cantidad de información de la que disponemos de una forma constructiva. De alguna manera el primer ciclo ya se ha planteando trabajando en un investigación previa, de forma que si es posible pasar un par de veces por las distintas fases del proceso de investigación se va a enriquecer el proceso de la mejor forma posible.

## Realización de la de investigación

Durante esta fase se van a generar la mayor parte de evidencias de investigación y es el proceso donde se aplicarán las diferentes técnicas de investigación que se hayan definido para cada proyecto.

En esta fase se busca entender y empatizar con las personas hacia las que va dirigido el servicio. Así:

- **Se complementa con fuentes de información que un estudio de mercado tradicional pueda no recoger**
- **Estas herramientas tienen su base en las ciencias sociales y se generan pruebas y evidencias físicas como grabaciones y vídeos.**

La observación se realiza en el contexto real y bajo un prisma cualitativo para ayudar a ponerse en la piel de las personas usuarias (Viladas, X,) Diferenciando este tipo de investigación de otras tradicionales o que pueden provenir del Marketing o investigación de mercados. Se realizan estas técnicas con esa aproximación para disponer de información de las personas usuarias que permita tomar decisiones informadas sobre cómo diseñar el servicio puesto que una buena investigación nos permite comprender las rutinas ya existentes para incorporarlas al servicio.

## Herramientas propuestas

Las herramientas a utilizar son las descritas y definidas que están **resaltadas en verde**. Existe literatura dedicada a profundizar sobre estas técnicas y se recomienda consultarla, lo que se busca con este apartado es dejar claro qué es cada técnica, qué se espera por parte del equipo de diseño que sean las principales actividades.

### Desk Research/ Investigación previa

### Observación contextual

Este tipo de técnica se utiliza para entender cómo se comportan las personas usuarias de referencia en su entorno natural, casas o centros de trabajo en relación con el servicio. Esta técnica es muy interesante porque nos ayuda a entender y tener claro que muchas veces hay incoherencias entre lo que las personas dicen y lo que las personas hacen.

- **Entrevistas en contexto:** Si se realiza con la persona usuaria sabiendo que está siendo observado pueden trabajarse como unas entrevistas contextuales en las que al final de la actividad se adquiere información sobre la experiencia de la persona usuaria con nuestro servicio.



- **Mystery shadow:** Si se realiza sin el conocimiento de la persona usuaria se suele hablar de mystery shadow y lo que se hace es seguir a la persona usuaria sin que este sea consciente para mapear el proceso que está realizando y que deje reflejada la experiencia con toda naturalidad.

#### Entrevistas en profundidad a la persona usuaria

Es una técnica de orden cualitativo que busca generar una conversación productiva con los distintos agentes implicados dentro del proceso del servicio, tanto personas usuarias como personas dentro de la propia empresa.

Se prepara una batería de preguntas de referencia agrupadas en los temas en los que queremos profundizar y se realizan para tener un amplio conocimiento en esas áreas.

Al finalizar este tipo de técnicas es recomendable traspasar todas las notas, fotografías realizadas y vídeos para que puedan ser trabajados por el equipo de diseño.

#### Focus group

#### Benchmark

#### Encuestas



## Otras herramientas

No siendo herramientas necesariamente vinculadas a un proceso de investigación se recogen aquí un conjunto de herramientas que son también útiles dentro del proceso

### Personas

La herramienta personas se utiliza para volcar resultados de la investigación relativos a las personas usuarias sobre los que se ha investigado. Es importante utilizar esta herramienta como un volcado de la información, puesto que si los rasgos de la persona que se está describiendo no provienen de la información investigada en fases futuras del proceso se pueden tomar decisiones erróneas y que afecten al proyecto.

Las Personas representan a un grupo de gente con rasgos característicos que van más allá del demográfico. Se trabaja la herramienta persona porque los rasgos puramente demográficos muchas veces pueden llevar a error. Además, las personas creadas tienen que representar los segmentos de clientes/personas usuarias relevantes para el proyecto.

La importancia de la herramienta radica en volcar información relevante para los agentes implicados con la que se pueda empatizar y en la que identificar patrones de comportamiento. Además, si se ha realizado de forma correcta nos facilitará seleccionar perfiles ajustados a la descripción de nuestras personas en fases posteriores del proceso de diseño.

Para cada proyecto será necesario incluir una información propia dentro de las personas, aun así algunos rasgos comunes suelen ser:

- **Nombre realista**
- **Foto o ilustración para ayudar a empatizar**
- **Citas provenientes de la investigación**
- **Motivaciones personales**
- **Rasgos descriptivos de la persona**
- **Patrones de consumo o relaciones con marcas**

### TIPOLOGÍA DE PERSONA

Juan Antonio, 37 años

Su día a día...

Juan Antonio está deseando acabar la semana para dedicarle algo de tiempo a su hobby, el bricolaje. Aprovecha el fin de semana para avanzar en uno de sus proyectos, y cuando lo termina empieza el siguiente.

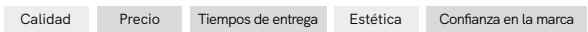
Debido a que el tiempo que le dedica a este hobby es limitado, la compra online es la solución perfecta para perder el menor tiempo posible en la compra. Todos los meses mientras planea un nuevo proyecto, compra los productos que necesitará en la web que mejor material le ofrezca.



*“Si lo puedo comprar por internet para que voy a ir a la tienda, lo único que necesito es un envío rápido y buenos precios”*

### TIPOLOGÍA DE PERSONA

Criterios de selección de productos



Nivel de digitalización



Hábitos

- Frecuencia de proyectos media, cada mes aproximadamente.
- Proyectos de montaje de muebles y fabricación de pequeños arreglos para su casa y la de sus amigos
- Necesita asistencia para el manejo de herramientas específicas
- Utiliza herramientas manuales y algunas herramientas electrónicas simples (lijadora, taladro, fresadora)
- Trabaja con madera y puntualmente metales.



### TIPOLOGÍA DE PERSONA

Claves de comportamiento



Lo int, arum haribus sin ratis nectem facea dita dereciet essimus reheniment, optus doluptat occupiet remquis isqui volo cus porestum reicimolupta con con pere, sumqui cus utes ellaccus reprere non nulla



Lo int, arum haribus sin ratis nectem facea dita dereciet essimus reheniment, optus doluptat occupiet remquis isqui volo cus porestum reicimolupta con con pere, sumqui cus utes ellaccus reprere non nulla



Lo int, arum haribus sin ratis nectem facea dita dereciet essimus reheniment, optus doluptat occupiet remquis isqui volo cus porestum reicimolupta con con pere, sumqui cus utes ellaccus reprere non nulla



Lo int, arum haribus sin ratis nectem facea dita dereciet essimus reheniment, optus doluptat occupiet remquis isqui volo cus porestum reicimolupta con con pere, sumqui cus utes ellaccus reprere non nulla



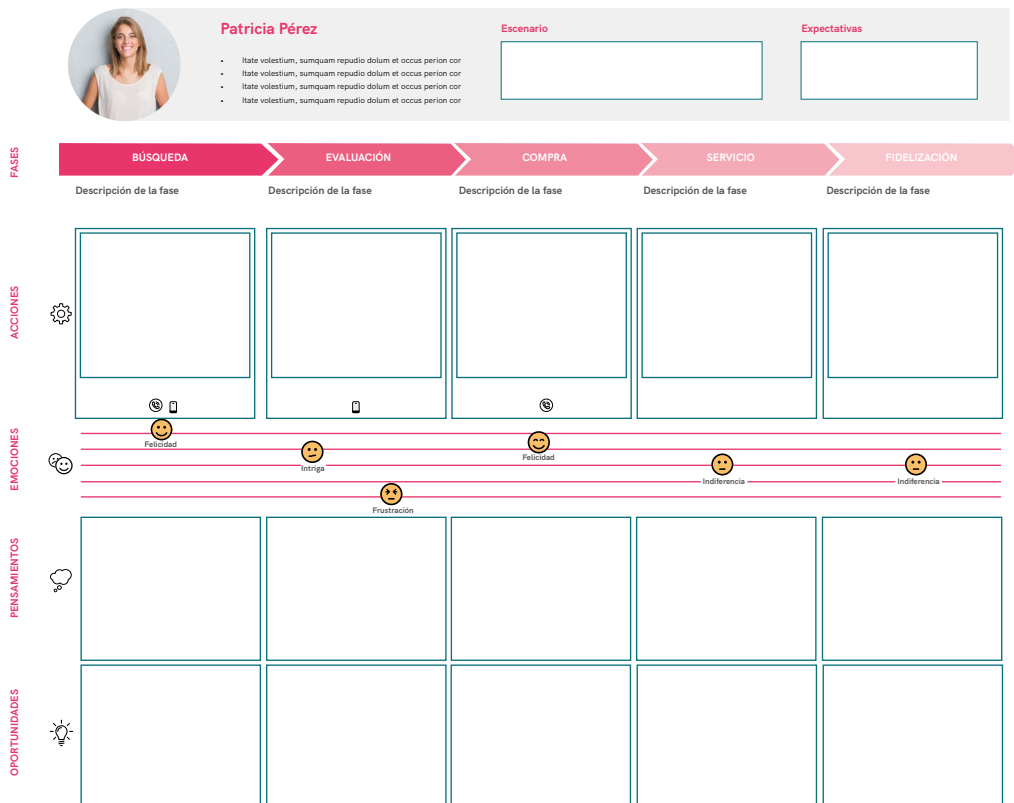
### Stakeholders map // Mapas de agentes implicados

Esta técnica deberá ser construida en nuestro caso con la información obtenida a este respecto por la consultora en la Fase I, o complementando con carácter previo, caso de ser necesario. Refleja las relaciones entre los diferentes stakeholders dentro de un servicio o experiencia. Representa diferentes grupos de personas que tiene una relación de frontstage o backstage con la empresa y ayudan a comprender las relaciones que se dan en el ecosistema del servicio e identificar áreas de oportunidad de mejora para plantear nuevas relaciones que agilicen la experiencia del servicio. Así podremos tomar decisiones de diseño en las que estemos cambiando las relaciones entre los agentes implicados.

### Mapa del viaje del cliente/persona usuaria (Customer journey)

Utilizaremos en este contexto de las ayudas, como herramienta que caracterice los aspectos más relevantes de la información obtenida tras el proceso de investigación, y con la intención específica de reflejar al menos los puntos de contacto del servicio y las emociones de la persona usuaria sobre la experiencia, el mapa de viaje del cliente/persona usuaria.

Un ejemplo de alto nivel de un Mapa de viaje del cliente





Un mapa del viaje del cliente permite visualizar la experiencia de una persona a lo largo de una ventana de tiempo definida. Es una herramienta de alta flexibilidad y que se puede trabajar en distintos niveles de profundidad dependiendo de las necesidades del proyecto. Es una herramienta especialmente potente porque describe la experiencia de un cliente/persona usuaria desde amplias perspectivas y teniendo en cuenta los diferentes canales con los que interactúa como pueden ser: personas, marcas, productos digitales o productos físicos.

Es una herramienta que se centra en la experiencia del cliente/persona usuaria y tiene en cuenta aspectos que la empresa tiene que tener en cuenta para proveer esa experiencia al cliente/persona usuaria. Los viajes del cliente pueden tener diferentes escalas y niveles de profundidad que dependerá de las necesidades del proyecto.

De forma ineludible tendrá que cubrir los siguientes aspectos:

- **Persona sobre la que se enfoca la experiencia.** Todos los mapas del viaje del cliente tienen que tener un protagonista para el que la experiencia se describe
- **Fases.** El mapa de experiencia del cliente deberá representar las distintas fases del servicio por las que pasa el cliente. Las fases ayudan a estructurar el servicio y a proveer de una conexión para comprender en que momentos del servicio se encuentra el cliente
- **Pasos.** Las fases se dividen a su vez en pasos de forma que el mapa adquiere una perspectiva de secuencia vivida desde el punto de vista del cliente/persona usuaria al que va dirigido. Un paso es cualquier interacción que tenga la persona con los diferentes elementos que componen el servicio. El nivel de detalle que se provea en el paso depende de la profundidad con la que se esté trabajando.
- **Mapa emocional.** Por lo general representan la satisfacción que presenta el cliente/persona usuaria a la hora de experimentar el servicio en forma de escala de valoración. Así se identifican los principales puntos de dolor que sufre la persona usuaria en el viaje de cliente/persona usuaria.
- **Puntos de contacto.** Hace referencia a cada uno de los elementos con los que la persona usuaria interactúa en el paso específico en el que se encuentra la persona. Tienen que quedar descritos para en fases posteriores o en proyectos posteriores poder ser producidos.

Además, según las necesidades del proyecto se pueden cubrir estos aspectos:

- **Storyboards o ilustraciones.** Para ayudar a comprender lo que está sucediendo en cada uno de los pasos es recomendable incluir algún tipo de visualización para ampliar el entendimiento de las personas que están leyendo e interpretando el mapa. Así se indicarán determinados aspectos de la interacción o resaltar aquellos puntos de contacto en ámbito de uso.

- **Stakeholders:** Añadir un detalle de los diferentes agentes implicados en cada paso del proceso permite tener en cuenta a todas las personas que tienen que intervenir dentro del proceso para poder considerarlos e identificar quién se encarga de cada aspecto durante las diferentes partes del proceso. Ayudando a detectar puntos de mejora si se tiene en cuenta el mapa emocional del cliente responsabilizando las actuaciones de los diferentes stakeholders implicados.
- **Backstage:** Que pasa o tiene que pasar en cada paso para que la experiencia se esté llevando a cabo, es una descripción de los pasos necesarios para que algo suceda a la hora de interactuar con ello.

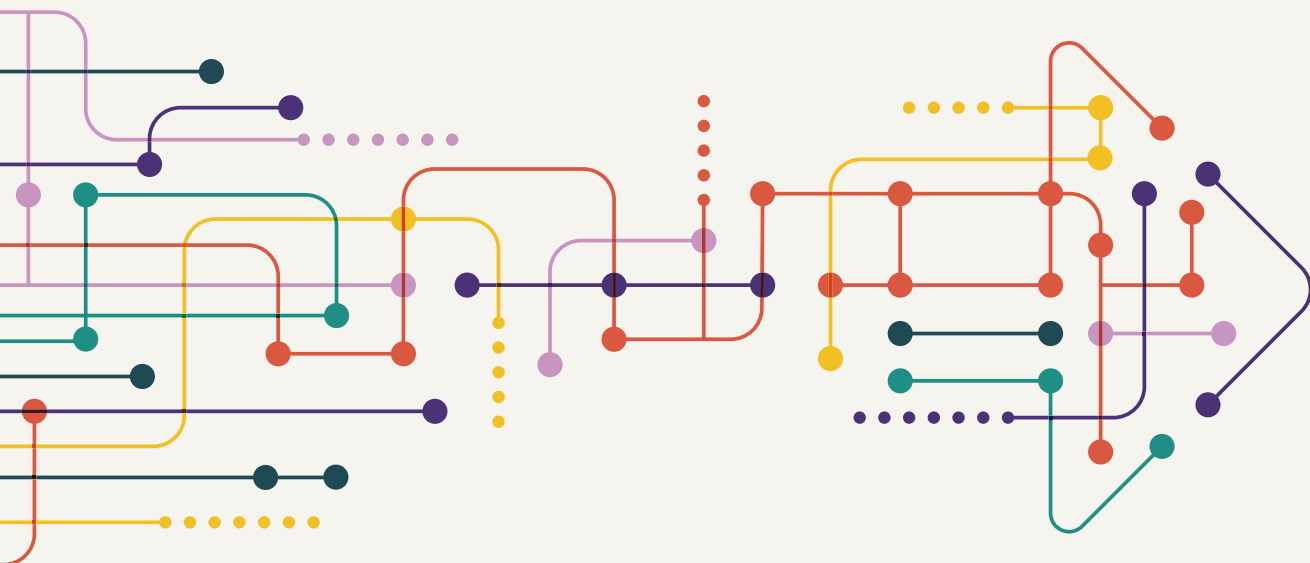
Los diferentes mapas del cliente/persona usuaria se pueden crear siguiendo diferentes clasificaciones para ayudar a profundizar en los distintos puntos de vista de las experiencias que existen.

- **Asunciones vs. Realidad:** Un ejercicio de asunción sería una descripción del servicio como piensa la empresa que lo lleva a cabo. Mientras que el servicio real es una descripción del servicio según los detalles que se han investigado y se identifican huecos o áreas que hay que trabajar por parte de la empresa para que cambie su percepción.
- **“Como es” vs. “Como tiene que ser”:** Por una parte, se describe la experiencia en el mapa del cliente/persona usuaria como es, mientras que por otra parte se describe el escenario futuro. En aquellos casos en los que se describe el mapa del viaje del cliente/persona usuaria “como es” podemos ver y tener una foto detallada del servicio y sirve para hablar sobre la experiencia actual de nuestros clientes. Mientras que en los ejercicios a futuro describimos el viaje del cliente/persona usuaria.
- **Cliente/persona usuaria vs. Empleado:** Los mapas de experiencia del cliente/persona usuaria también pueden servir para dejar descrita la experiencia de nuestros empleados porque también son personas usuarias que utilizan nuestros servicios. Este tipo de mapas intersectan con la experiencia de cliente/persona usuaria en aquellos puntos en los que los empleados interactúan con los clientes/persona usuarias, pero están descritos de forma que recogen las experiencias, pasos y emociones de los empleados. Además, esta tipología de mapas permite detectar problemas en determinados aspectos del proyecto que otras veces no tienen por qué verse reflejados.
- **Producto vs experiencia.** Según las necesidades de nuestro proyecto se puede centrar el análisis únicamente en aquellos aspectos que tienen que ver con un producto, los touchpoints (puntos de contacto). Se usan para tener claros los procesos que son necesarios para poner en marcha un producto. Este tipo de mapas son útiles por ejemplo para visualizar experiencias de onboarding o usos de software específicos en las que se describe un proceso particular dentro de un producto y se añaden capas de información importantes. En cualquier caso, estos mapas tienen que usarse sólo para experiencias particulares o aspectos importantes para determinar dentro de un producto. Mientras que los mapas enfocados en la experiencia se centran en aspectos más generales o globales y que tienen que ver con las necesidades reales de los clientes/personas usuarias en términos de satisfacción y no de acciones asociadas para llevar a cabo esa satisfacción.

Los **customer journey** al ayudar a entender cómo proveer los servicios de forma efectiva y ser una representación de los diferentes pasos que tienen que hacer clientes a la hora de disfrutar o pasar por un servicio. Por mostrar el servicio con un enfoque global y al considerar todos los aspectos del mismo se identifican aquellos puntos en los que realizar experimentos para ganar información sobre el servicio. Cuando representa una situación existente la herramienta se denomina Customer journey As Is. A su vez pueden usarse como herramientas de ideación en las siguientes fases (Customer To be), o como herramientas de prototipado. Pueden usarse como herramienta de ideación en las siguientes fases o como herramienta de prototipado. Para mayor comodidad se recogen ambos usos en este apartado del manual.

Preguntas para plantear los journeys a futuro y describir servicios que aún no existen:

- ¿Dónde empieza el viaje del cliente/persona usuaria? ¿Es realmente este punto donde nuestros clientes/personas usuarias empiezan su experiencia?
- ¿Qué pasó antes? ¿Qué pasa después de recibir el servicio
- ¿Qué meta está tratando de conseguir nuestro cliente?
- ¿Dónde consigue llegar o llevar a cabo esa meta?



## FASE 2B) CONCLUSIONES Y SELECCIÓN DEL RETO

FASE 2	DISEÑO DEL SERVICIO
2A)	Investigación y mapa de viaje del cliente/persona usuaria
2B)	Conclusiones y selección del reto <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conclusiones e informe</b></li> <li>• <b>Selección del reto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos Preguntas HMW?/ ¿Cómo podríamos...</li> </ul> </li> </ul>
2C)	Identificación. Ideación. Prototipado. Test. Iteración
2D)	Mapa del Servicio (Blue print). Recomendaciones para su implantación

### CONCLUSIONES E INFORME

Durante esta fase lo que se busca es dar sentido a la información que se ha trabajado en la fase anterior para convertirla en información que el equipo de diseño de servicios pueda utilizar para tomar decisiones y hacer propuestas de retos a los que enfrentarse. Se trata de una fase en la que se concretan las nubes de ideas que se han ido recopilando durante la investigación y reportarlas.

En este proceso se trabaja cada técnica realizada y se codifica la información, por ejemplo, revisando las transcripciones y usando una metodología de etiquetado con diferentes temas de interés. Aunque en fases posteriores se puede revisar qué áreas de información o etiquetas se repiten más y analizar las razones de que esto suceda en esta fase se busca concretar.

Se realiza esta fase para asegurarnos de que la información que se gestiona en el resto de fases del proyecto es abordable y permite agilizar el proceso de comprensión por los distintos stakeholders implicados. Es más, al tratarse el diseño de servicios de un proceso de co-creación, es importante que esta información generada sea fácil de visualizar y hable el lenguaje de los distintos agentes implicados, para que puedan interpretar toda la información sin haber tenido que participar en todas las técnicas de investigación.

Si en la Fase I de Análisis de empresa se habrá obtenido información sobre áreas de mejora del servicio, del estilo de: mejorar el acceso a la información del servicio, o mejora del proceso de pago del servicio o puesta en marcha de actuaciones de fidelización, ..., así como una expresión de su prioridad y plazo estimado para

su resolución, ahora se tratará de identificar acciones y/o pasos concretos sobre los que trabajar para la mejora del servicio en alguno de esos ámbitos señalados en la fase anterior. De entre los retos identificados habrá que seleccionar aquél cuya solución habrá que diseñar para su implementación por la empresa.

Se presentarán las conclusiones de la investigación, con propuesta de al menos tres aspectos del servicio o retos de actuación sobre los que diseñar nuevas soluciones. La empresa de diseño entregará un informe del proceso seguido, las herramientas utilizadas y las conclusiones y recomendaciones para continuar con el proceso de diseño. Se adjuntará la información complementaria necesaria para facilitar la comprensión del trabajo realizado y la metodología utilizada. La empresa beneficiaria deberá seleccionar el reto o aspecto del servicio sobre el que continuar el proceso de diseño.

## SELECCIÓN DEL RETO

Al final de esta fase se espera tener un reto claro con el que trabajar la siguiente fase, esto es importante porque al tratarse de un proceso co-creativo todos los participantes tengan claro el resultado de la fase. ¿Muchas veces y para no constreñir la fase de ideación se parte de la técnica “How might we?” / “Pregunta cómo podríamos” al ser ideal por plantear este punto como una pregunta y no condiciona las soluciones que vamos a trabajar.

En el caso particular que se esté trabajando dentro del marco de las ayudas es recomendable generar un reto con esta este planteamiento

### Retos: Preguntas HMW?/ ¿Cómo podríamos...

Esta técnica plantea generar una serie de preguntas que puedan servir como disparadores para generar diferentes ideas en las fases posteriores. El objetivo de la técnica es que se puedan valorar estos distintos retos por parte de los diferentes agentes implicados en las sesiones de trabajo.

Para llegar a estas preguntas se agrupan y trabajan los diferentes hallazgos (datos o aspectos o información relevante del servicio, el mercado, etc., que pueden proporcionar una ventaja sobre la que apoyar las soluciones que se propongan) de investigación agrupados por afinidad, para cada grupo hay que tener en cuenta los citados hallazgos o insights y las necesidades de los clientes/personas usuarias para plantear una pregunta con la fórmula: ¿Cómo podríamos...?

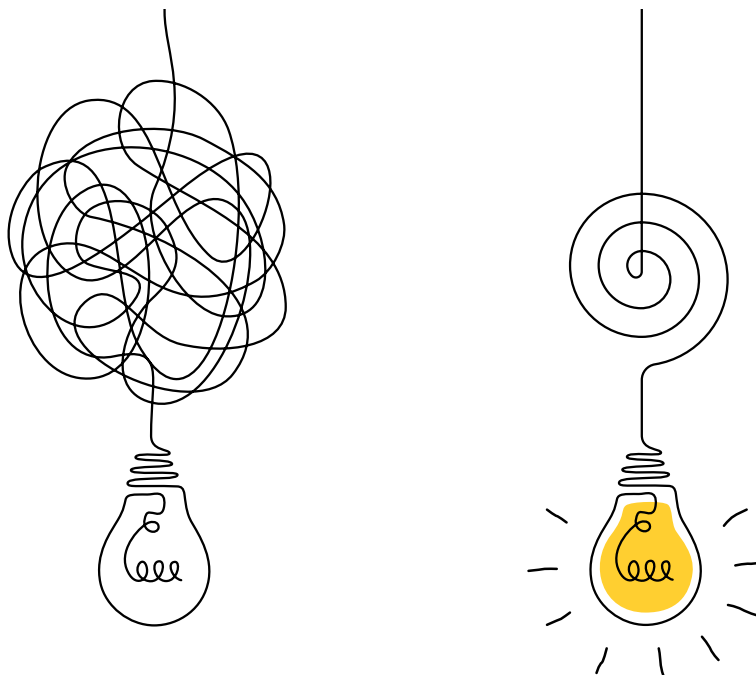
En definitiva, esta técnica ayudará a valorar en un primer nivel de dedicación y de una manera más bien intuitiva, la mayor o menor complejidad, la mayor o menor existencia de soluciones, a priori, para cada uno de los retos identificados, siendo por tanto un criterio a utilizar para la decisión y elección de aquél en el que se centrará el trabajo de diseño.

Otros instrumentos como la elaboración de matrices de valoración ponderada de los retos objeto de selección en función de un mejor o peor contribución al cumplimiento de los objetivos marco a través de los insights identificados, podrían ayudar en esta fase de selección.

Al final de la fase se presentará un acta en la que se recogerá lo siguiente:

- **Conclusiones**
- **Visualizaciones de la información: Personas, customer journeys, mapas o narrativas**
- **Áreas de oportunidad**
- **Mejoras tácticas**
- **Mapa de la experiencia de cliente/persona usuaria**
- **Reto seleccionado para trabajar**

Al finalizar esta etapa del trabajo, la empresa de servicios de diseño levantará un acta de la reunión de presentación mantenida con la empresa, que deberá incluir el acuerdo sobre las decisiones tomadas para la continuidad del proyecto, y que deberá estar firmada por ambas, la empresa de servicios de diseño y la empresa beneficiaria.



## FASE 2C) IDENTIFICACIÓN. IDEACIÓN. PROTOTIPADO. TEST. ITERACIÓN

FASE 2	DISEÑO DEL SERVICIO
2A)	Investigación y mapa de viaje del cliente/persona usuaria
2B)	Conclusiones y selección del reto
2C)	Identificación. Ideación. Prototipado. Test. Iteración <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ideación y selección de ideas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas o soluciones incrementales</li> <li>• Ideas o soluciones Evolutivas/Disruptivas</li> </ul> </li> <li>• <b>Proceso de ideación</b></li> <li>• <b>Reglas de ideación</b></li> <li>• <b>Técnicas para obtener ideas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming</li> <li>• 6x3x5</li> <li>• Round Robin</li> <li>• Coustmer Journey to be</li> <li>• Storyboard</li> </ul> </li> <li>• <b>Clasificación de ideas</b></li> <li>• <b>Proceso de selección de ideas</b></li> <li>• <b>Prototipos rápidos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para qué prototipamos?</li> <li>• ¿Qué es un prototipo?</li> <li>• ¿Qué tipo de prototipo tengo que utilizar?</li> <li>• Tipos de prototipos</li> </ul> </li> <li>• <b>Test de ideas seleccionadas</b></li> <li>• <b>Evolución de ideas</b></li> <li>• <b>Definición final</b></li> </ul>
2D)	Mapa del Servicio (Blue print). Recomendaciones para su implantación

## IDEACIÓN Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS

Si usamos alguna de las técnicas anteriores para la selección del reto, ya habremos identificado los hallazgos más relevantes del reto elegido, hallazgos que son importantes para sustentar la fase de ideación. Porque parte importante del proceso de diseño de servicios es la generación de ideas y mejoras dentro del propio servicio. Al tratarse de un proceso iterativo, el diseño de servicios trata las ideas como puntos de partida para construcciones que se pueden considerar dentro del servicio. Es más, durante todo el proceso de diseño de servicios se estarán generando ideas y es probable que aun cuando el proyecto haya terminado se siga haciéndolo, por eso es importante considerar el proceso como algo iterativo y en consonancia con la fase de prototipado y testeo.

El proceso de generación de ideas es un proceso que se puede trabajar y va más allá de hacer simples tormentas de ideas. Lo que se busca es dar forma de soluciones a las ideas que posteriormente serán testadas y probadas en la fase de prototipado. Es importante distinguir que en esta fase no se quiere generar “buenas ideas” si no que se está buscando explorar diferentes soluciones y aportar puntos de vista diferentes que sean interesantes para el proyecto y los objetivos del cliente.

Estas propuestas o alternativas de solución en el contexto de las ayudas, se presentarán a la empresa con sus fichas o matrices de valoración, y se fomentará la participación de personas usuarias, como sucedía en la fase de investigación, ahora en la primera fase de generación de ideas como contribución a la información necesaria para seleccionar las propuestas presentadas.

Dentro del proceso de diseño de servicios es importante considerar una clasificación doble sobre las ideas que se está trabajando. Especialmente en aquellos casos en los que se trabaje sobre un servicio ya existente, puesto que surgen dos tipologías de ideas:

- **Incrementales:** fix the basics
- **Evolutivas/Disruptivas:** Nuevas áreas de oportunidad resultado de la investigación

### Ideas o soluciones incrementales:

Tienen que ver con lo obvio y son pasos que surgen de forma lógica del proceso de análisis que se lleva a cabo del servicio. Se suele llamar “fix the basics” porque tiene que ver con el proceso de corrección de los puntos de dolor detectados durante la fase de investigación.

En el proceso de mapear la experiencia es muy probable que se hayan detectado puntos de fricción en la experiencia de los clientes, o mejoras evidentes que hay que incluir que tienen todos los competidores.



Es una parte importante dentro del proceso de mejora de un servicio puesto que permite asegurar que el funcionamiento del mismo sea el correcto. Así se encontrarán con unos básicos que hay que proveer antes de empezar a desarrollar nuevas líneas de trabajo o por qué no, hasta nuevas líneas de negocio.

Se recomienda asegurarse de que todas las mejoras incrementales que nuestro servicio necesita para funcionar han sido llevadas a cabo antes de que pasar a generar nuevas líneas de trabajo que puedan ser consideradas evolutivas o disruptivas.

Por ejemplo, antes de generar una nueva forma de compra de entradas en un formato virtual es recomendable que los clientes actuales sean capaces de conseguir las entradas de forma ágil en su formato físico.

#### **Ideas o soluciones Evolutivas/Disruptivas:**

Son aquellas ideas o soluciones que actualmente no existen y que aplican variaciones para presentar innovaciones en los servicios que estamos trabajando. Esto significa que son nuevas ideas y por tanto pueden aportar al proceso desde diferentes perspectivas.

Cambiamos el a quién van dirigidos los servicios: En la fase de investigación se han podido identificar nuevos segmentos de mercado a los que ofrecer y plantear nuestras actuales propuestas de servicio.

Variamos el qué ofrecemos a nuestros segmentos de mercado: Tenemos a una potencial clientela y se varía lo que les ofrecemos según las capacidades que ya tiene la propia empresa, explotamos esa nueva oportunidad.

Nuevas oportunidades completamente disruptivas: durante la fase de investigación se ha detectado un nuevo segmento de mercado o una nueva oportunidad durante la investigación para el que además hay un nuevo servicio que puede ofrecerlo.



#### Proceso de ideación:

Es importante considerar que no existe un único proceso de ideación y existen multitud de autores y métodos diferentes a la hora de generar ideas. Desde este manual si que vamos a atender a una serie de aspectos que es importante considerar independientemente del método de ideación que se lleve a cabo puesto que así se podrá asegurar que los entregables del proceso mantenga la calidad necesaria para el diseño de un servicio.

- **Planificación del proceso de ideación:** Al tratarse de un proceso iterativo el diseño de servicios, se ha podido llegar a una fase de ideación desde diferentes puntos del proceso. Es importante considerar las fuentes de información que se han consultado o generado hasta el momento, ya se trate de un proceso de prototipado o unos retos surgidos de una fase de investigación, como es nuestro caso. En este punto se consideran los siguientes aspectos necesarios para llevar a cabo la sesión, habrá que recopilar la información justa y necesaria para contextualizar a los participantes de la sesión, establecer quién moderará la sesión, seleccionar los métodos apropiados para llevar a cabo la sesión, determinar la duración de la sesión (hay que tener en cuenta la capacidad de concentración y la energía de los participantes), atendiendo a un orden del día y su encaje dentro del proceso de diseño de servicios.
- **Selección de los participantes:** Es importante tener en cuenta a quién se va a invitar al proceso de ideación. Dado que el diseño de servicios es una metodología co-creativa es interesante incluir a las personas adecuadas dentro del proceso de ideación. Es importante para que aporten y se impliquen en el proceso del diseño del nuevo servicio.
- **Métodos utilizados para idear:** De igual manera se va a tener que seleccionar qué métodos utilizar para llevar a cabo la sesión de ideación. Hay que considerar que al igual que durante la fase de investigación se hablaba de distintas técnicas en la fase de ideación existen también muchas técnicas para llevar a cabo la generación de ideas. Hay que tener en cuenta los niveles de los distintos participantes, cómo de cómodos pueden llegar a sentirse con las distintas técnicas.
- **La propia sesión:** Tenemos que recordar el orden del día y respetarlo a la vez que es hay que identificar y gestionar la motivación durante las sesiones de ideación. El plan nos tiene que servir como guía para moderar la sesión y tener claro que tiene que suceder en cada momento. Los moderadores tienen que entender su papel y gestionar las expectativas y transcurso de la sesión para generar el máximo número de ideas.
- **Resultados / Las ideas:** Al final de la sesión nos encontraremos con una colección de ideas que habrá que clasificar para que nos sean valiosas dentro del proceso de diseño.

#### Reglas de ideación:

Si se lleva a cabo alguna dinámica o sesión de ideación en la que participen miembros del equipo de diseño que no están acostumbrados a trabajar en este tipo de metodologías siempre es interesante utilizar estas reglas de ideación. Fueron introducidas por primera vez por la D.School de Stanford en sus cursos de Design Thinking y se proponen aquí por su validez y por constituir una base mínima común.

Estas reglas van a permitir que todo el mundo se sienta al mismo nivel que el resto de los participantes, no se generen dinámicas de trabajo diferenciales o situaciones que no son buenas para el correcto transcurso de la sesión.

- **Evita juzgar las ideas:** Lo que se quiere durante la fase de ideación es generar ideas, no entrar a valorar la calidad de las mismas. Eso se realizará en fases posteriores del proceso.
- **Atrévete con ideas locas:** De igual manera en esta fase no se está juzgando la viabilidad de las ideas por lo que es importante animar a los participantes del proceso a pensar en ideas que pueden parecer irrealizables porque ayudará a pensar fuera de la caja.
- **Construye sobre las ideas de los demás:** Las ideas no tienen dueño y durante el proceso de ideación hay que escuchar las ideas que generan los compañeros para añadir nuevas capas de información sobre las ya existentes para generar nuevas ideas.
- **Mantente concentrado en el tema de trabajo:** En la fase de ideación se está ideando, hay que evitar hablar o debatir sobre fases posteriores o anteriores del proceso de trabajo. Habrá tiempo para revisar estas fases y durante las mecánicas de ideación lo que se hace es trabajar sobre las mecánicas de ideación.
- **Una conversación cada vez:** Se debe ser respetuoso con los demás y escuchar lo que están diciendo en todo momento. Esto va a permitir construir sobre las ideas de los demás y en el proceso se pueden activar diferentes ideas nuevas.
- **Sé visual:** Ayuda a comprender las ideas de los demás si además de una frase o una descripción se hace un pequeño esquema o visualización que permita explicar mejor lo que se propone. Esto ayudará a que los compañeros y participantes puedan entendernos y generar nuevas ideas en base a la nuestra.
- **Ve a por la cantidad:** A mayor número de ideas más fácil va a resultar generar nuevos conceptos y más se van a poder explorar dentro del proceso de diseño de servicios.

#### Técnicas para obtener ideas

Hay que tener en cuenta que existe muchísima bibliografía sobre cómo generar ideas y un campo, el de la creatividad, que centra sus esfuerzos en ayudarnos a producir esas ideas. Lo que se muestra a continuación es una selección de técnicas que pueden ayudar y las razones por las que se consideran que son importantes.

- **Brainstorming/Tormenta de ideas.** Técnica que busca la generación de muchas ideas. Es un ejercicio especialmente simple con unas reglas para potenciar la generación de ideas, se usan normalmente las reglas de ideación planteadas anteriormente.

Cada participante plantea diferentes ideas que se dejan reflejadas en algún medio físico para poder recurrir a ellas posteriormente. Esto genera un gran número de ideas de forma rápida y sencilla para todos los participantes.

- **6x3x5.** Técnica de generación de ideas, en la que cada participante dispone de un folio y una herramienta para escribir. Se divide el folio en seis filas y tres columnas, cada participante dispone de 5 minutos para redactar o dibujar 3 ideas, pasados los 5 minutos pasa el folio hacia otro participante y recibe un folio con 3 ideas.

Este proceso se repite varias veces siempre teniendo en cuenta las ideas generadas anteriormente para tratar de construir sobre ellas y añadir. El proceso termina cuando cada participante recibe un folio lleno de ideas.

- **Customer journey to be.** Se recuerda aquí porque el Mapa del viaje de cliente se puede usar también para generar nuevas ideas o mejorar los servicios ya existentes.

Se toma como punto de partida el mapa del viaje as is, y se proponen diferentes ideas para mejorar los puntos de dolor encontrados. Así se genera entre los diferentes participantes una serie de soluciones mientras se da forma a un nuevo Mapa del viaje del cliente.

- **Guion gráfico/ Storyboard**

## Clasificación de ideas

Con las ideas generadas se procede a clasificarlas para poder ser utilizadas. Al igual que con la generación de ideas existen multitud de técnicas para realizarlo y según las necesidades del proyecto estas pueden variar enormemente.

- **Clasificación/Clustering.** Busca agrupar las ideas según afinidad. Para ello se invita a los participantes a crear grupos de ideas similares o con características parecidas que les permitan identificar algún tipo de patrón oculto.

Tras discutir los grupos se recomienda a los participantes bautizar los grupos para definir y decidir cuales son las características comunes y cómo afectan al servicio que se está planteando.

- **Matrices de clasificación**
- **Matrices 2x2**
  - How/Now/Wow
  - Mos/Cow
- **Matriz de decisión**

## Proceso de selección de ideas

El proceso de clasificación de las ideas nos tiene que ayudar a la hora de seleccionar las ideas que vamos a prototipar. Es importante entender que no habrá ideas buenas ni malas, tendremos diferentes niveles de información que tendremos que gestionar a la hora de trasladar en prototipos.

Hay que comunicar al cliente el proceso de selección de ideas se diluye en la siguiente fase y que lo que se hace es plantear aquellos puntos de partida o hipótesis que se quiere prototipar para entender cómo las personas usuarias interactúan con ellos o cómo las hipótesis de solución quedan refutadas en torno a la información que manejan los clientes.

Las ideas que se hayan generado sólo son un germen para continuar dentro del proceso y nos tiene que servir de orígenes para los servicios a diseñar.

## Prototipos rápidos

El prototipado es aquella fase en la que se transforman las ideas en artefactos que permiten en primer lugar tener una idea clara de qué aspectos hay que mejorar de nuestras ideas al construir el prototipo.

Se entra en esta fase con unas ideas o hipótesis que evaluar y estos prototipos permiten conectar con las personas a las que se dirige el servicio para contarles las soluciones que estamos planteando y así recopilar información valiosa que permita mejorar el diseño.

Los prototipos van a permitir refinar las distintas soluciones para determinar qué aspectos funcionan y qué aspectos es necesario mejorar de un servicio. Se puede entender el prototipado de servicios, en palabras de la global service design community, como una investigación centrada en el futuro de las situaciones de un servicio.

### ¿Para qué prototipamos?

Para aprender, pronto, rápido y de forma “barata”. Los prototipos son la herramienta que nos permite testear con los distintos stakeholders implicados. Es una forma de aprendizaje y una fase indispensable del proceso de diseño de servicios para extraer las ideas que existen y transformarlas en realidades que poder mostrar a otras personas involucradas del proceso.

Hay muchos autores que hablan de una actitud de prototipado, que permite entender el proceso que se está trabajando como una parte más grande de un proceso cíclico y dentro de ese proceso aprender siempre. En este punto es bueno definir de forma más precisa qué es un prototipo.

### ¿Qué es un prototipo?

«El prototipado permite reproducir las experiencias y reducir el nivel de riesgo, contrastando las hipótesis de partida y dejando espacio a la posible rectificación antes del lanzamiento»

En la línea de lo anteriormente comentado casi cualquier aspecto que se trabaje puede ser considerado un prototipo, de hecho, se habla muchas veces de esa citada actitud de prototipado en la cual se genera algo, se aprende al máximo y se sigue mejorando. Bebiendo mucho de fuentes o entornos ágiles en los que se trabaja al máximo en ciclos de desarrollo y aprendizaje para cubrir funcionalidades básicas. Como tal los prototipos se hacen para aprender de ellos, ser utilizados y fallar. Es más, si un prototipo no está fallando se suele decir que no es un buen prototipo puesto que no está permitiendo aprender de él.

El diseño de servicios al trabajarse como un proceso iterativo también entiende que pueden existir ciclos de prototipado en los que construir distintos artefactos/realidades/simulaciones que utilizar para probar los distintos aspectos del servicio que se quiere lanzar. Por eso a los prototipos nunca se les considera como definitivos, y aunque puedan parecer “terminados” sencillamente lo que presentan son distintos tipos de fidelidad.

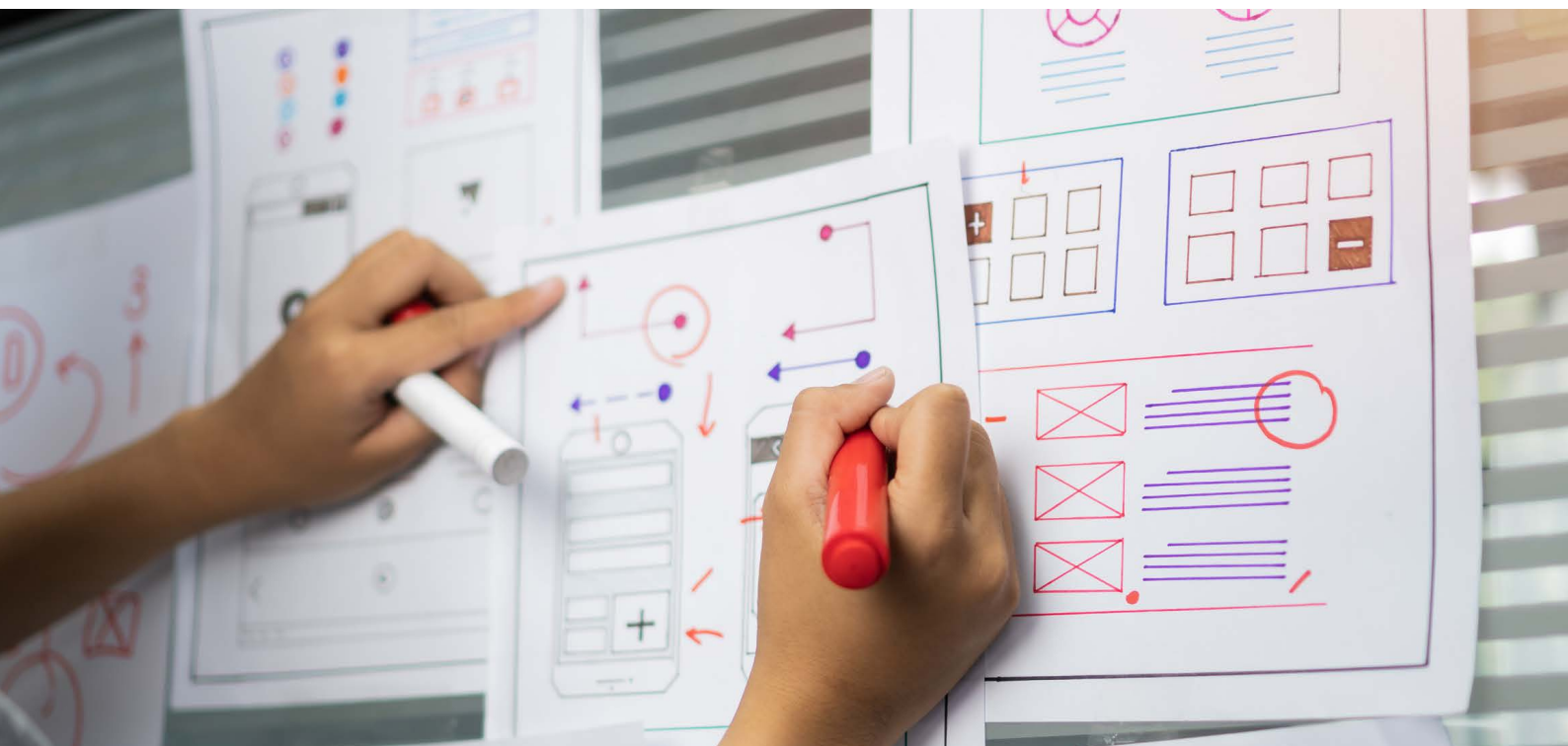
Además los prototipos permiten hacerse una idea de que materiales finales va a necesitar un servicio para ser puesto en marcha, va a dar un reflejo de cómo son interpretados esos materiales por el personal, personas usuarias o clientes, de forma que ayudará a gestionar la posible incertidumbre al crear artefactos que resultan necesarios para el servicio.

#### ¿Qué tipo de prototipo tengo que utilizar?

Dependiendo de lo que se quiere testar hay que seleccionar un tipo u otro de prototipo. Al final existen multitud de técnicas para construir un prototipo, en este punto lo que hay que tener claro es el foco que tiene que tener nuestro prototipo.

Según ese esquema vamos a trabajar en entender aquellos prototipos que hacen foco en:

- **Servicios y la experiencia**
- **Producto**
- **Negocio**
- **Espacio**

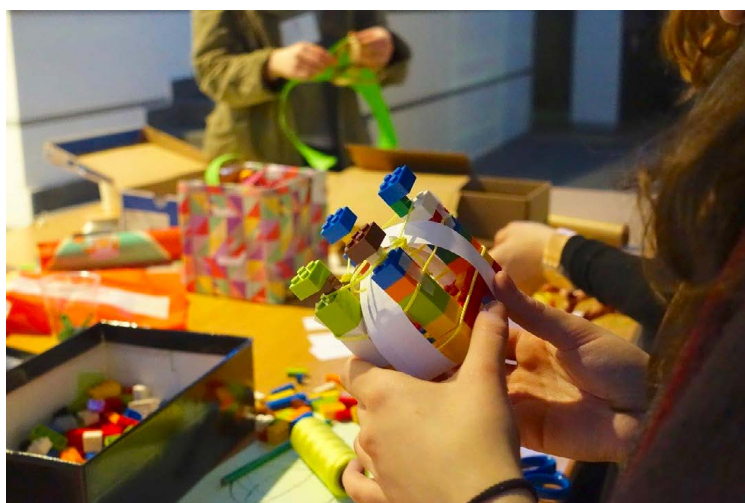


## TIPOS DE PROTOTIPOS

Se hace aquí una recopilación de los diferentes tipos de prototipos que existen y se recogen unos ejemplos a modo ilustrativo. Si se quiere profundizar sobre este tema existe amplia bibliografía al respecto.

- *Foco en el servicio y la experiencia*
- *Customer Journey To be*
- *Storyboards*
- *Representación de momentos puntuales o Role plays*
  
- *Foco en el producto*
- *Producto físico*
  - Modificar un objeto
  - Visualizaciones
  - Prototipos en cartón/volumetrías
  
- *Producto digital*
  - Prototipado de papel
  - Prototipo en papel interactivo
  - Wireframing/ Prototipo digital interactivo
  
- *Foco en el negocio*
- *Business model canvas*
  
- *Foco en espacio*
- *Desktop Walkthroughs / Recorridos de escritorio*
- *Modificación de espacios*





#### Test de ideas seleccionadas

Se generan los prototipos para testarlos, la idea es que con la construcción de prototipos estemos entendiendo que funciona y qué no funciona de cada uno de los prototipos con unos costes relativamente bajos. Dependiendo de la tipología de prototipo que se haya creado, se estará planteando unos ciclos de pruebas u otros. En cualquier caso el objetivo es crear ciclos iterativos en los que se esté discerniendo entre las cosas que funcionan de las que no.

Con la información aprendida de lo que se sabe de cada idea y prototipo hay que generar ciclos de iteración que permitirán entender qué aspectos se deben mejorar y qué aspectos mantener del prototipo.

#### Evolución de ideas

Hay que asegurarse de resolver el problema adecuado antes de resolverlo de forma correcta.

Por ello una vez generadas las ideas se tienen que ir incorporando las mejoras obtenidas a través del proceso de testeo de las mismas, lo que supone volver a plantear diferentes prototipos de los distintos aspectos que se están trabajando o, como ya se ha apuntado en algún momento puede suponer también variar el rumbo en cuanto a las ideas elegidas... Así se crea un proceso en el que se generan diferentes ciclos en los que seguir iterando y adaptando los conceptos de solución al planteamiento de servicio.

#### Definición final

Implementar un servicio es prepararlo para funcionar en el mundo real más allá del ciclo de iteración infinito en el que se podría entrar. Los servicios tienen que estar preparados para actuar en el mundo real y para ello se debe determinar qué aspectos son importantes dentro del proceso actual.

Cada servicio va a tener unas casuísticas particulares, procedimientos que mejorar que deben de ser preparados y revisados en esta fase para que se lleve a cabo la construcción del servicio de forma correcta.

Así como en el diseño industrial tradicional la función del diseñador acaba cuando entrega los planos de detalle al fabricante, el proyecto del diseñador de servicios acaba con la entrega de una descripción en detalle del sistema y esta se da en el mapa del servicio.

No obstante, en nuestro contexto de las ayudas, junto a esta descripción que se procede a detallar a continuación, es necesario elaborar unas recomendaciones útiles para la empresa en cuanto a cómo debe proceder para la implantación de lo definido. Es decir se hacen precisas recomendaciones para su puesta en marcha en el tiempo.

## FASE 2D) MAPA DEL SERVICIO (BLUE PRINT)

Para cerrar el proyecto se recomienda la creación de un Blue Print o mapa del servicio.

FASE 2	DISEÑO DEL SERVICIO
2A)	Investigación y mapa de viaje del cliente/persona usuaria
2B)	Conclusiones y selección del reto
2C)	Identificación. Ideación. Prototipado. Test. Iteración
2D)	Mapa del Servicio (Blue print). Recomendaciones para su implantación <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Blue print</b></li><li>• <b>Seguimiento</b></li></ul>

### BLUE PRINT:

Los Blue Prints de servicio son una extensión detallada del mapa del viaje del cliente. Se establecen de forma consistente para conectar los diferentes niveles de interacción de las personas usuarias con las acciones que tiene que llevar a cabo de la empresa. Describiendo procesos de frontstage/en escena: todo lo que sucede y con lo que interactúa la persona usuaria; y procesos de backstage/entre bambalinas: que son aquellos procesos que son invisibles para la persona usuaria.

La experiencia reflejada en el mapa de viaje del cliente tiene que ver con los procesos que se llevan a cabo en el frontstage/en escena, mientras el blue print profundiza en todos aquellos aspectos que tiene que llevar a cabo la empresa para hacer esa puesta en escena apropiada. Cuestionando qué actividades hay que llevar a cabo.

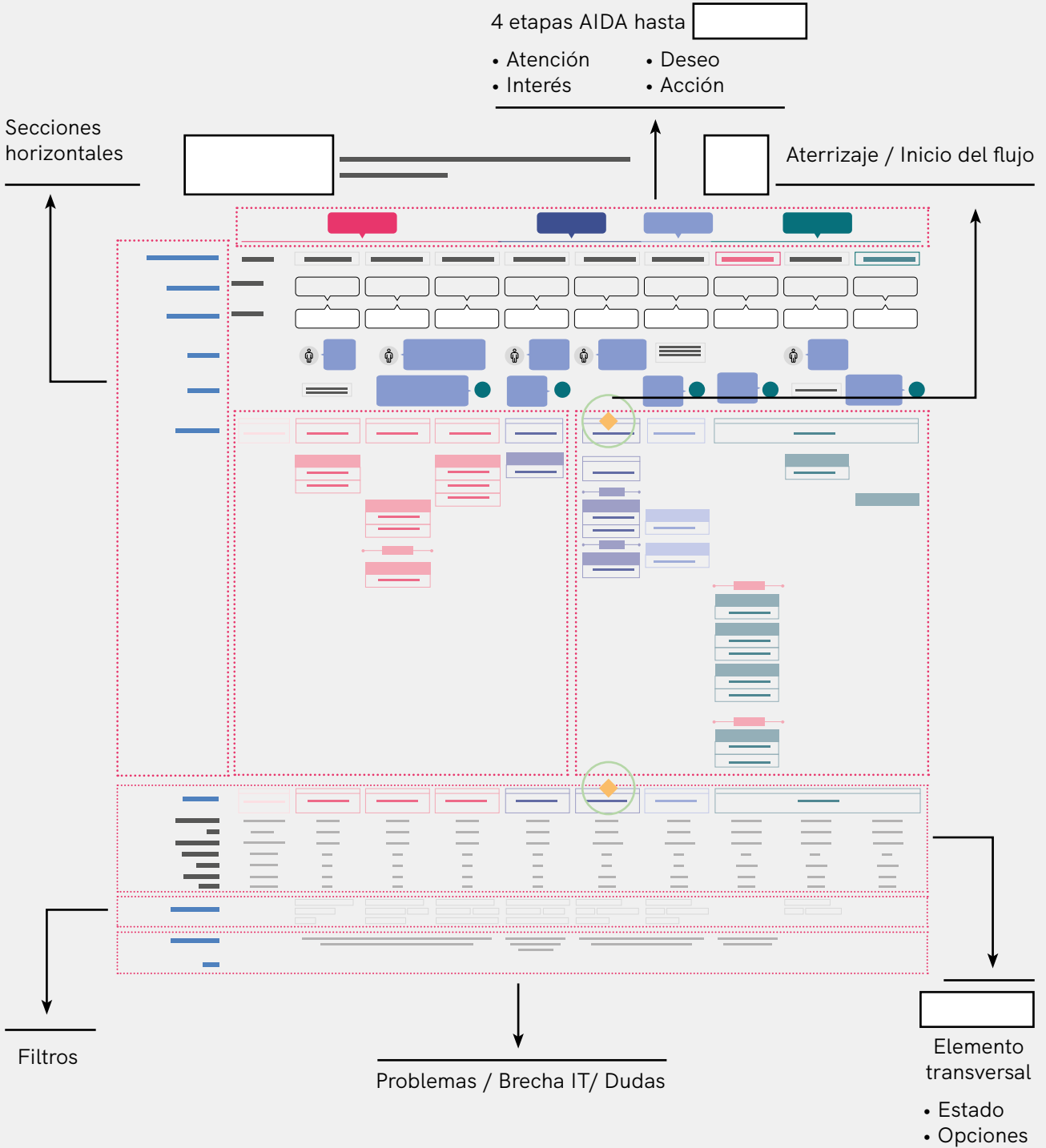
Los aspectos básicos que tiene que describir un Blue Print del servicio son:

- **Puntos de contacto:** Evidencias físicas con las que las personas usuarias interactúan y pueden ser diseñadas. Dentro del marco de aplicación de esta manual no todas estas evidencias tienen por qué ser un resultado del proyecto puesto que correspondería un proyecto posterior para describirlas o diseñarlas, como podría ser una página web, una app o un nuevo producto. Muchas veces en esta línea de los blue prints se incluyen algunas evidencias no físicas como mensajes o mails con los que la persona usuaria necesita para que el servicio suceda.

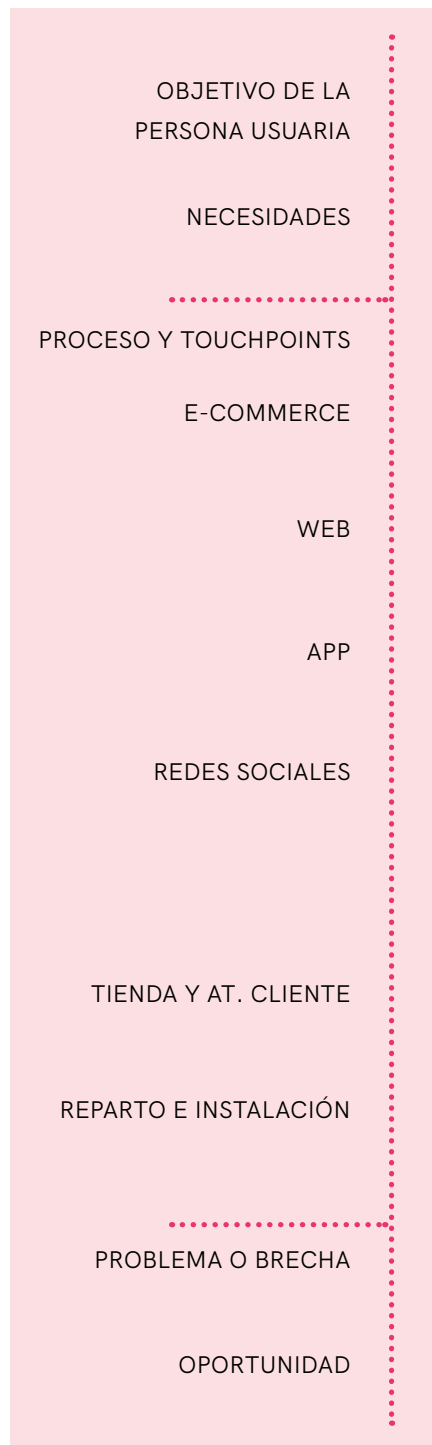
- **Acciones de cliente/persona usuaria:** Son cada una de las acciones que nuestro cliente/persona usuaria realiza dentro de los pasos que lleva a cabo en el mapa de viaje de cliente/persona usuaria. Es importante entender que las acciones de cliente/persona usuaria puede incluir varias evidencias de cliente o sólo una. Además, es importante comprender que las acciones de cliente/persona usuaria tienen sus reacciones y relaciones con todo lo que sucede en el frontstage y backstage.
- **Línea de interacción:** La línea de interacción representa una división entre las acciones de los clientes/persona usuaria y todo lo que sucede en el frontstage. Si se interactúa con un empleado tiene que reflejar dicha interacción en una conexión que cruza la línea de interacción.
- **Acciones frontstage/en escena:** En esta línea se muestran aquellas actividades que tienen que llevar a cabo los empleados y que son visibles para el cliente.
- **Línea de visibilidad:** La línea de visibilidad separa la escena de las bambalinas del servicio. Representa todas las acciones e interacciones que son invisibles para la persona usuaria y cuando se cruza la persona usuaria deja de tener visibilidad de lo que sucede en esa parte del servicio.
- **Acciones de backstage/entre bambalinas:** Son acciones que lleva a cabo la compañía y no son visibles para la persona usuaria, pueden tener como protagonista a una persona de la empresa y tienen reflejadas en el blue print las interacciones que son necesarias para que el servicio funcione.
- **Línea de interacciones interna:** Representa la barrera frente al resto de la organización o empresa.
- **Procesos de apoyo:** Refleja todos los procesos que son necesarios para dar soporte al resto de acciones y que son necesarias dentro de la empresa para que sucedan y se tienen que llevar a cabo por los distintos departamentos.

Todos estos aspectos quedan alineados y descritos de manera que se tiene una foto global y descriptiva en detalle del servicio. Se recomienda ilustrar esta herramienta a través de unos medios comprensibles para la empresa a la que van dirigidas. Es una aplicación para la empresa y por tanto el entregable asociado debe de ser usable por la misma de una forma usable.

Se incluyen a continuación varios ejemplos de blue print con sus diferentes capas y adaptados a las tipologías de clientes y las necesidades de los proyectos:



Para ilustrar el ejemplo se hace un zoom en las diferentes secciones incluidas en el Blue Print



Como se ha explicado para cada caso habrá que adaptar el Blue Print.

Evidencias físicas: Funcionalidades digitales o local físico

Entre las características de lo diseñado, como se ha dicho, puede adoptar importancia la configuración adecuada a los parámetros del nuevo servicio de todo tipo de evidencias o elementos físicos, o digitales.

En el contexto de las ayudas se contempla que puedan adquirir relevancia en la conceptualización dos tipos de elementos, aquellos relacionados con funcionalidades digitales o con los espacios físicos en los que el servicio se va a prestar. Todo ello en un proceso de diseño iterativo hasta una definición a nivel de prototipo no funcional.

## SEGUIMIENTO

Además del mapa de diseño del servicio se recomienda fijar en el mismo y con la empresa participante una serie de KPI para revisar y entender pasado un tiempo como ha funcionado el nuevo diseño del servicio.

Estos indicadores ayudan a tener una foto real de cómo se está comportando el servicio para las personas usuarias a los que va dirigido. Hay que entender que cada proyecto deberá de fijar unos KPI que deberán ser pactados en un trabajo entre equipo de diseño de servicios, gabinete y empresa.

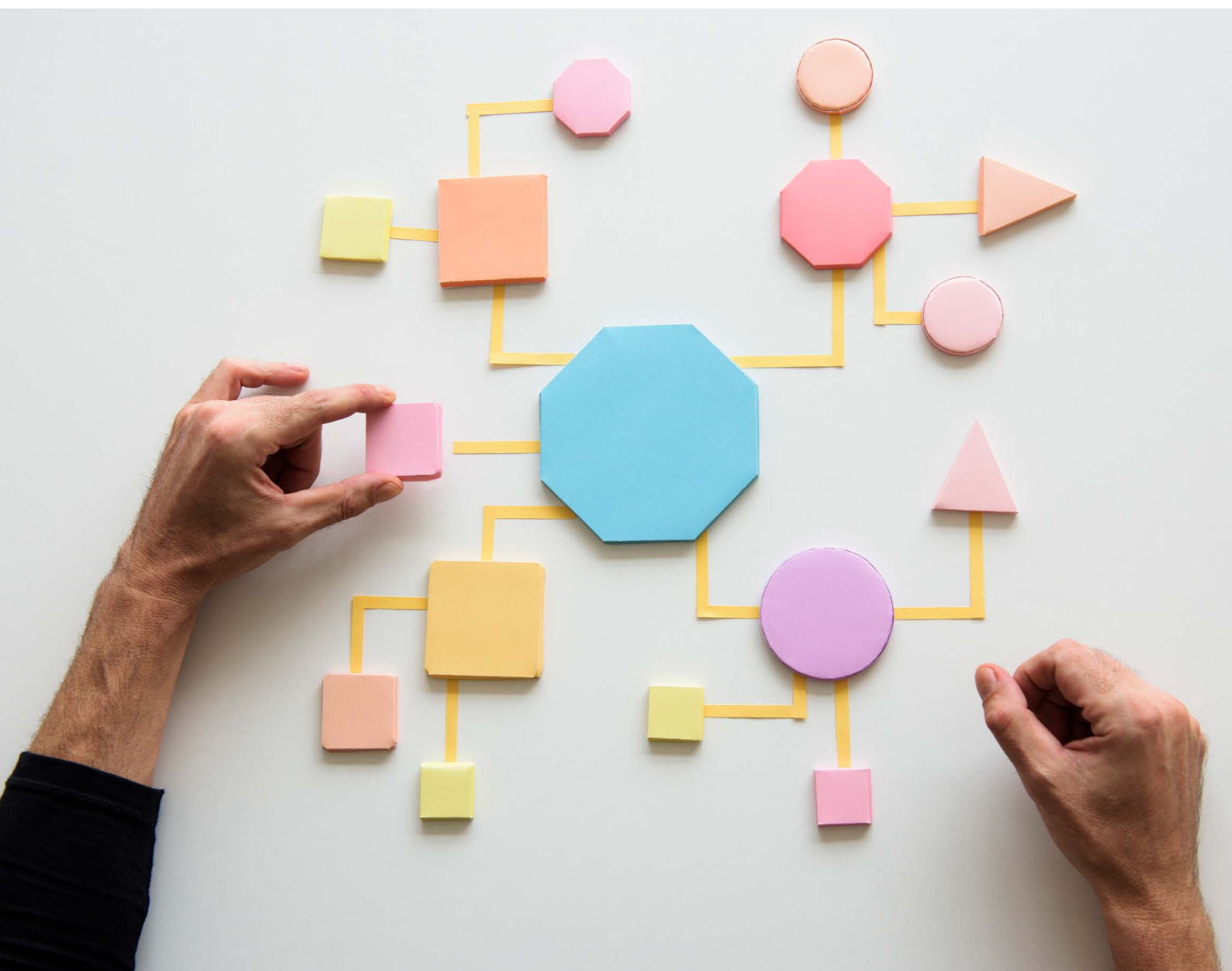
Indicadores tipo (KPI):

- Nuevas ventas: Nuevos clientes
- Mayor uso: retención y lealtad en los clientes
- Más uso: Revenue por cliente lo aumentamos
- Más ventas: Mismos y otros servicios aumentados el dinero
- Más autoservicio: reducimos costes
- Mejor entrega del proceso: reduce costes
- Mejor calidad: Mayor competitividad y valor en euros

### 3 | DESARROLLO DEL PROCESO 2D) MAPA DEL SERVICIO (BLUE PRINT). RECOMENDACIONES PARA SU IMPLANTACIÓN

Se recomienda tener en cuenta estos aspectos para llevar a cabo de forma correcta la medición:

- Medir la experiencia a lo largo de todo el servicio definido en el mapa del servicio
- Medir aquellos puntos de contacto que se han diseñado para entender como ha sido la evolución
- Definir de forma correcta y clara unos indicadores, no tratando de medir absolutamente todo





# 4 | OUTCOMES // RESULTADOS DE LOS PROYECTOS

Lo descrito hasta aquí clarifica por tanto la actuación de lo que empresa, consultora y gabinete de diseño deben desarrollar en el marco de las ayudas planteadas por el Gobierno de Aragón que pretenden que las empresas avancen en la aplicación de los procesos de diseño de servicios y conozcan la manera de gestionarlos, lógicamente con un horizonte temporal y/o presupuestario diferente al que sin esos límites se podría plantear.

Esas habituales limitaciones de tiempo y presupuesto hacen que el desarrollo del proyecto se planifique hasta aquí, pero eso no significa que el proceso de diseño de servicio tenga de facto este límite, de hecho, lo adecuado sería prolongar este proceso de diseño, teniendo en cuenta otros retos o aspectos no atendidos en el proceso descrito con anterioridad, a modo de ejemplo, se podría actuar:

- **Arreglar los básicos:** El proceso de diseño de servicios es probable que nos lleve a detectar una serie de ineficiencias claras dentro del Mapa de viaje de cliente y unos problemas que hay que solucionar. Lo normal dentro de la vida útil de los proyectos es que la empresa se responsabilice de solucionar estos problemas de forma autónoma creando un equipo de trabajo interno, si bien también puede necesitar colaboración externa para ello.
- **Evolutivos y nuevas derivadas del servicio:** También puede darse el caso que durante el proceso de investigación e ideación se detecte una nueva línea de servicio o digitalización de alguna parte del servicio que escapó a lo recogido en el pliego de especificaciones. La empresa podría plantearse abordarlo a continuación.
- **Nuevas ideas o nuevos servicios:** Durante el proceso de diseño de servicios se fija la foto del servicio como tiene que ser en un punto determinado de la vida del servicio. Además, en las fases de ideación se han podido detectar nuevas ideas o líneas de trabajo diferentes del proyecto principal que pueden resultar interesantes para la empresa estas quedarán fuera de los evolutivos por tratarse de ideas completamente diferentes del alcance del proyecto. Por ejemplo, se puede detectar que una empresa tiene una infraestructura para proveer de un servicio adicional al que ya tiene y este servicio sería uno nuevo no relacionado con el que ya tiene y por tanto un nuevo servicio que podría tener el mismo backstage.

#### 4 | OUTCOMES // RESULTADOS DE LOS PROYECTOS

Además, es importante entender que después de un proyecto de diseño de servicios todas estas líneas de acción acabarán transformándose en otros proyectos que quedan fuera del trabajo del propio equipo de diseño de servicios. Por ejemplo, si se detecta la necesidad de mejorar puntos que impliquen desarrollos de software este proyecto tendrá una entidad propia y recaerá el peso de realizarlo en otro equipo de trabajo.

Como se viene señalando en este manual el proceso de diseño de servicios sirve para tener una visión holística de nuestro servicio, sus partes y sus puntos de contacto, así la empresa podrá tener un plan de trabajo a corto, medio y largo plazo para alinear sus objetivos de negocio con los de sus clientes/personas usuarias.

Hay que entender los proyectos de diseño de servicios como una primera fase dentro de un proceso iterativo que va a permitir a las empresas mejorar en su forma de proveer nuevos servicios y entender los actuales.



## 5 | BIBLIOGRAFÍA

- Downe, L. (2020). *Good Services: How to Design Services that Work*. Laurence King Publishing.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases* (1st ed.). Wiley.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018b). *This Is Service Design Methods: A Companion to This Is Service Design Doing* (1st ed.). O'Reilly Media.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World* (1st ed.). O'Reilly Media.
- Viladàs, X. (2009). *Diseño Rentable (Spanish Edition)* (2nd ed.). INDEX BOOKS.
- Viladàs, X. (2010). *El Diseño A su Servicio: Como Mejorar una Idea de Negocio Con la Ayuda de un Diseñador*. Index Book.
- Ubiergo J.M. *Érase una vez... el diseño- Reflexiones de un adepto recalcitrante*. (2020) Gobierno de Aragón.
- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. (2009) *Business Model Generation*.
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur y otros. (2014) *Canvas de Propuesta de Valor. Diseñando la propuesta de valor. Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*.

MANUAL **DISEÑO DE SERVICIOS**