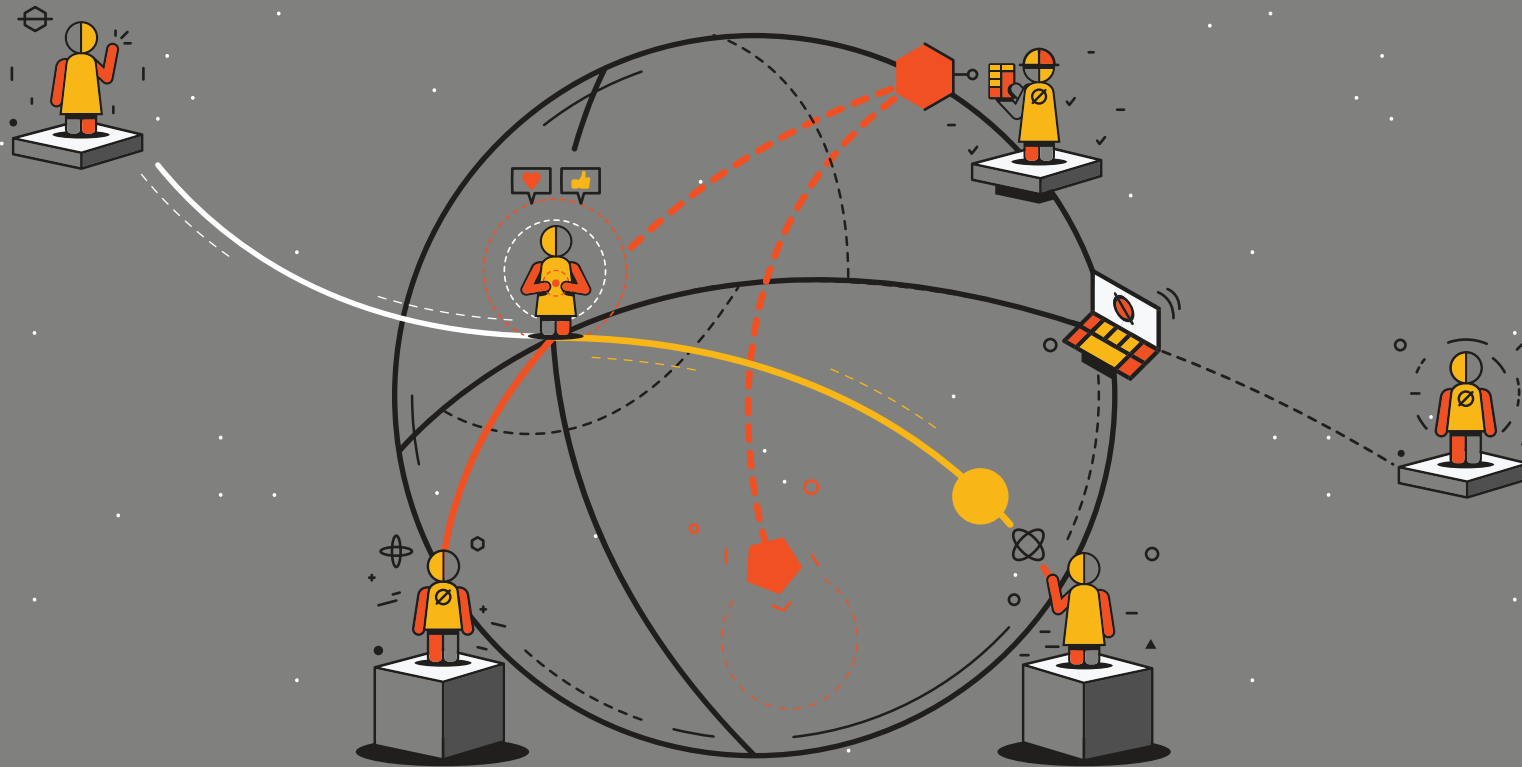


# (De)construyendo los servicios: Definición y diseño

ANA URQUILLA ALVARADO



ESCUELA DE COMUNICACIÓN  
MÓNICA HERRERA

syncros  
Laboratorio de Diseño Estratégico





# (De)construyendo los servicios:

## Definición y diseño

ANA URQUILLA ALVARADO



## CONSEJO DE DIRECTORES

**Dirección General:** Teresa Palacios de Chávez

**Dirección Académica:** Federico Harrison

**Dirección Administrativa:** Hermann W. Bruch

## CONSEJO EDITORIAL

**Dirección y coordinación de publicación:** Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico

**Cuidado de la edición:** Eva Cruz y Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico

**Diagramación, diseño de portada y diseño de gráficos:** Luis Arias

**Plataforma:** Adobe Illustrator CC

**Tipografía:** Avenir LT Std.

El contenido de este artículo es de exclusiva responsabilidad de la autora.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por la ley de propiedad intelectual, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía (fotocopia) y el tratamiento informático.

Hecho el depósito que manda la ley.

© 2016, Escuela de Comunicación Mónica Herrera.

Av. Manuel Gallardo #3-3, Santa Tecla, Depto. De La Libertad, El Salvador.

[monicaherrera.edu.sv](http://monicaherrera.edu.sv)

A mi hijo **Antonio**, quien compartió sus primeros meses de vida con esta investigación.



## ÍNDICE

1. Resumen	<b>08</b>
2. Servicios	<b>08-16</b>
a. Servicio como actividad económica	09
b. Servicio como un 'no producto'	09-14
c. Servicio como un sistema	14-16
3. Diseño de servicios	<b>17-24</b>
a. Definición del diseño de servicios	17
b. Cinco principios del diseño de servicios	18-20
c. Proceso de diseño de servicios	21-24
4. Recomendaciones para incorporar el diseño de servicios en la organización	<b>25-29</b>
5. Conclusión	<b>30-31</b>



<sup>1</sup>Al aplicar intencionalmente el pensamiento, los procesos y las herramientas del diseño a actividades de negocios, el Diseño Estratégico lo utiliza en forma estratégica y no táctica, porque lo integra en todos los niveles de la organización. Esto permite crear un sistema sostenible para la innovación que se alinea con la estrategia institucional y los procesos operativos. Propicia transformar las nuevas ideas en resultados prácticos y rentables que generan valor para la organización, el usuario y los stakeholders. Consultar Ana Urquilla Alvarado, "Diseño Estratégico: Motor de innovación y transformación organizacional," *Abierta* 7, (2013): 9 – 31.

<sup>2</sup>La innovación es la capacidad de transformar y explotar nuevas ideas en valor comercial.

## Resumen

El diseño de servicios es un campo interdisciplinario de desempeño profesional en el que un grupo de profesionales colaboran en un diseño que busca producir servicios más efectivos, eficientes y deseables para la red de actores involucrados. Utiliza un proceso dinámico, iterativo y colaborativo que permite modificar y adecuar los pasos según las características de la situación a abordar y del contexto donde se implementará el resultado.

Incorporar dentro de la organización la visión y los procesos del diseño de servicios significa el abordaje de desafíos importantes y la eliminación de paradigmas dominantes dentro de la tradición organizacional.

En esta investigación se analizan y sintetizan los puntos de vista de numerosos expertos internacionales para responder a cuatro grandes interrogantes: (1) ¿Qué es un servicio?, (2) ¿Qué es diseño de servicios?, (3) ¿Qué proceso sigue el diseño de servicios?; y (4) ¿Qué recomendaciones se deben tomar en cuenta para facilitar la incorporación del diseño de servicios en la organización? El objetivo de este documento es proporcionar una introducción a la disciplina del diseño de servicios como instrumento operacional para gestores de proyectos de innovación.

## Servicios

Como docente de Diseño Estratégico<sup>1</sup> asesoro diversos proyectos de innovación<sup>2</sup> para organizaciones comerciales y sin fines de lucro, lo que me ha permitido observar -desde hace unos años- la necesidad de aprender más sobre servicios y el diseño de los mismos, ya que la mayoría de proyectos que viabilizamos giran alrededor del diseño de nuevos servicios o del rediseño de servicios existentes.

Esa observación me motivó a estudiar intensivamente sobre diseño de servicios para comprender el tema a profundidad y producir un escrito utilizable como introducción a este campo. Existe abundante material bibliográfico en inglés y en otros idiomas, dado que es un área que está marcando tendencia en países desarrollados, tanto en lo académico como en el ejercicio profesional. Por lo tanto, el objetivo de este documento no es aportar nuevas visiones sobre el campo, sino sintetizar, consolidar y simplificar los escritos de especialistas para facilitar la comprensión de la materia.

Exploro dos grandes subtemas: (1) Servicios y (2) Diseño de servicios. Cada uno está dividido en múltiples secciones, necesarias para explicar los conceptos en profundidad. En la primera parte se discuten tres interpretaciones de servicios como (a) actividad económica, (b) no producto y (c) sistema. La segunda examina cuatro aristas del diseño de servicios: (a) qué es, (b) los principios que lo guían, (c) su proceso y (d) recomendaciones para su inclusión dentro de la organización. En este material no sólo se presentan los conceptos teóricos sino que, además, se cubren las bases necesarias para motivar a que los lectores comiencen a experimentar en este campo.

<sup>3</sup> Luis Rubalcaba, David Gago y Jorge Gallego, "On the Differences between Goods and Services Innovation," *Journal of Innovation Economics & Management*, 5 (2010), 17–40.

<sup>4</sup> Lucy Kimbell, "The Turn to Service Design," en *Design and Creativity: Policy Management and Practice*, eds. Guy Julier y Liz Moor (Oxford: Berg, 2009), 157-173.

<sup>5</sup> Rubalcaba, Gago y Gallego, "On the Differences".

<sup>6</sup> Christopher Lovelock y Lauren Wright, *Principles of Service Marketing and Management* (Nueva York: Pearson Education, Inc., 2002), 2-25.

<sup>7</sup> Los términos 'usuario' y 'consumidor' comúnmente intercambiables en la literatura de diseño, en este documento no se presentan como conceptos equivalentes. El usuario no es consumidor porque utiliza el servicio. El consumidor paga por obtener acceso al servicio. Cuando se habla de 'usuario', se hace referencia a los agentes de la organización que como clientes internos usan parte de los procesos y recursos del servicio para realizar sus actividades y ofrecer el servicio a los usuarios externos. Consultar Andy Polaine, Lavrans Lovlie y Ben Reason, *Service Design from Insight to Implementation* (Nueva York: Rosenfeld Media, 2013).

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Aunque se presenten los conceptos 'servicio' y 'producto' como opuestos, existen muy pocos productos y servicios puros. Productos y servicios están constituidos por una combinación de elementos tangibles e intangibles. Se diferencian únicamente por la proporción que los constituye. La mayor proporción determina si se considera producto o servicio. Consultar G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, 41(2) (1977): 73-80.

<sup>11</sup> Kimbell, "Turn to Service Design"; Lovelock y Wright, "Principles"; Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*; Shostack, "Breaking Free"; Marc Stickdorn, "Definitions: Service Design as an Interdisciplinary Approach", en *This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*, eds. Marc Stickdorn y Jakob Schneider (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011), 28-33.

<sup>12</sup> Lovelock y Wright, "Principles"; Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>13</sup> Shostack, "Breaking Free".

<sup>14</sup> Cita directa en inglés: "Process of a time-based experience".

<sup>15</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*, 86.

<sup>16</sup> Lovelock y Wright, "Principles"; Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*; Stickdorn, "Definitions".

<sup>17</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>18</sup> Lucy Kimbell, "Marketing: Connecting with People, Creating Value," en *This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*, eds. Marc Stickdorn y Jakob Schneider (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011), 46-54.; Lovelock y Wright, "Principles".

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

Aunque actualmente la mayoría de la población trabaja en servicios de formas muy variadas, el concepto 'servicio' continúa siendo difícil de definir y asimilar. Pero para aprender a diseñar mejores servicios, es necesario comprender en detalle qué es un servicio.

Para ello se proponen tres interpretaciones de servicio que van, desde la más común, hasta la menos conocida.

### Servicio como actividad económica

Tradicionalmente, se ha considerado a los servicios como un grupo heterogéneo de actividades económicas que incluye todo, menos las categorías agrícolas e industriales.<sup>3</sup> Según Kimbell, estas actividades son altamente variables en términos de dónde suceden, el nivel de habilidad y complejidad organizacional que requieren en su diseño y entrega, el nivel de involucramiento de actores y tecnologías, el tipo de experiencia que ofrecen y su grado de personalización.<sup>4</sup> Varían de tamaño desde pequeños emprendimientos locales a grandes organizaciones multinacionales e incluyen una diversidad de enfoques como educación, salud, finanzas, comunicaciones, hostelería, transporte, seguros, entre otros.<sup>5</sup> Inclusive dentro de los rubros de agricultura y manufactura, existen servicios ocultos conocidos como servicios internos que se hacen cargo de actividades como mantenimiento, contratación y capacitación, servicios legales y contables; y limpieza.<sup>6</sup>

Dentro de esta enorme diversidad de actividades, Polaine, Lovlie y Reason establecen que los servicios pueden ofrecer tres valores principales:

- CUIDADO: Brindan atención a personas, objetos, dinero, libertad o felicidad (ej. Hospitales o talleres mecánicos).
- ACCESO: Permiten a las personas usar 'algo' o una parte de 'algo' por un periodo de tiempo específico. Este 'algo' puede ser una infraestructura (ej. Utilidades) o cosas grandes, complejas y muy costosas a las que no se puede tener acceso de forma individual (ej. Educación).
- RESPUESTA A PERSONAS O COSAS: Satisfacen necesidades no previstas de los usuarios o consumidores<sup>7</sup>. Algunas veces, estos servicios se adquieren con anticipación para obtener derecho a ellos por adelantado (ej. Seguros). Este tipo de servicio no se puede diseñar antes de que suceda, ya que se crea en el momento en el que se solicita.

La mayoría de los servicios ofrecen al menos uno de estos valores, pero algunos ofrecen una mezcla de hasta los tres valores. Un servicio puede exaltar distintos valores en distintos momentos.<sup>8</sup>

Actualmente, el sector de los servicios compone el grueso de la economía en los países industriales desarrollados del mundo y genera la mayor parte de las nuevas plazas laborales.<sup>9</sup>

### Servicio como un 'no producto'<sup>10</sup>

Varios autores definen 'servicio' como aquello que no es un producto.<sup>11</sup> Un producto se describe como un objeto tangible, resultado de cualquier proceso industrial.<sup>12</sup> Éste se puede examinar y medir con exactitud y se puede replicar y modificar de manera precisa.<sup>13</sup>

En contraste, Polaine, Lovlie y Reason definen a un servicio como el "proceso de una experiencia vivida a través del tiempo".<sup>14</sup> Son procesos dinámicos que buscan crear valor y beneficiar a los consumidores y usuarios al cumplir su propósito de forma eficiente y hacer sentirlos bien para que los usen frecuentemente y los recomienden a otros.<sup>16</sup> Los servicios procuran crear experiencias positivas que cumplan o excedan las expectativas de los consumidores y usuarios para aumentar las posibilidades de obtener su fidelidad.<sup>17</sup> El definir 'servicio' como todo lo que no es un producto es impreciso, por lo que los académicos han intentado hacer esta distinción más concreta.

Las primeras investigaciones sobre servicios hechas por Zeithaml, Parasuraman y Berry, a mediados de los 80, planteaban que los servicios variaban de los productos en cuatro principales características:

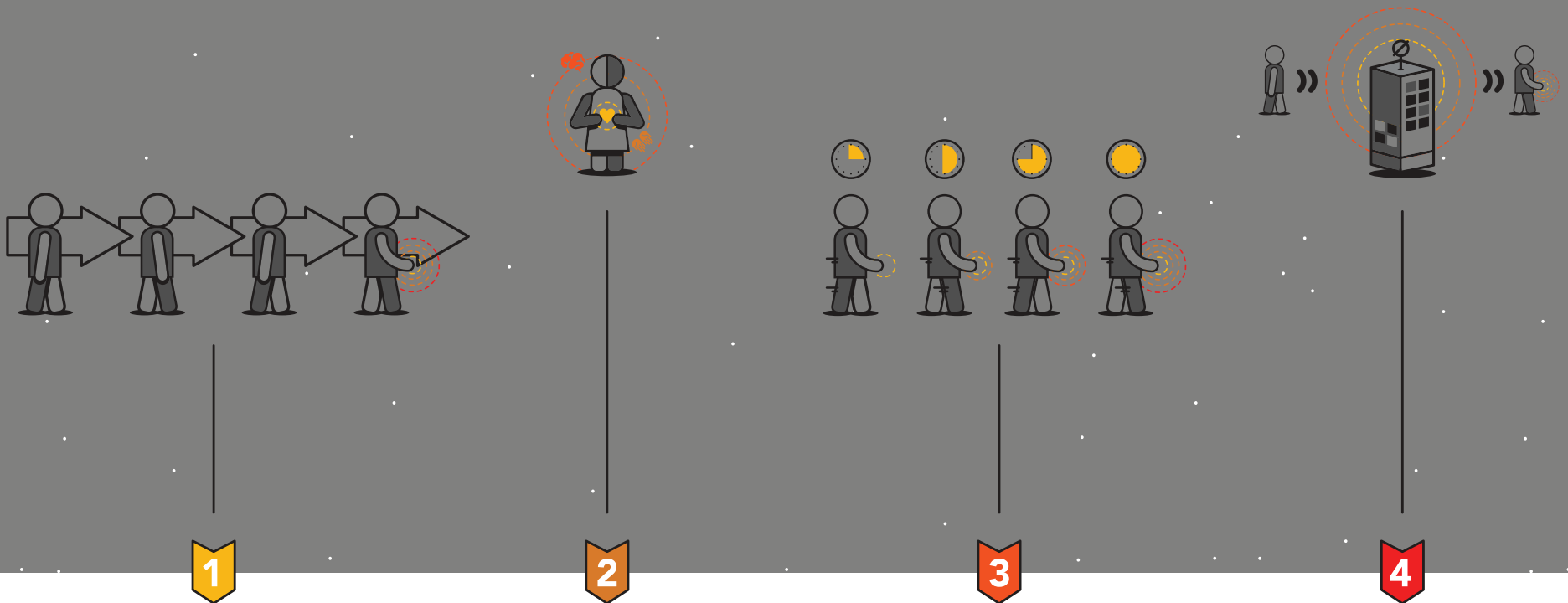
- intangibilidad,
- heterogeneidad,
- un resultado perecedero y
- la simultaneidad de su producción y consumo.<sup>18</sup>

Sin embargo, Lovelock y Wright consideraron esta identificación inicial sobre simplificada, por lo que ellos proponen nueve diferencias entre productos y servicios.<sup>19</sup>

A continuación se presentan las disparidades que Lovelock y Wright redefinen y sus descripciones se complementan con las visiones expuestas en otras fuentes bibliográficas:<sup>20</sup>

# Servicio como un 'no producto'

Lovelock y Wright proponen nueve diferencias entre productos y servicios:



## 1. Los servicios son intangibles.

La entrega de un servicio puede darse sin suplir un producto, sólo se mueven conocimientos y otras competencias para obtener el resultado deseado.

## 2. Los consumidores no obtienen propiedad del resultado final de los servicios.

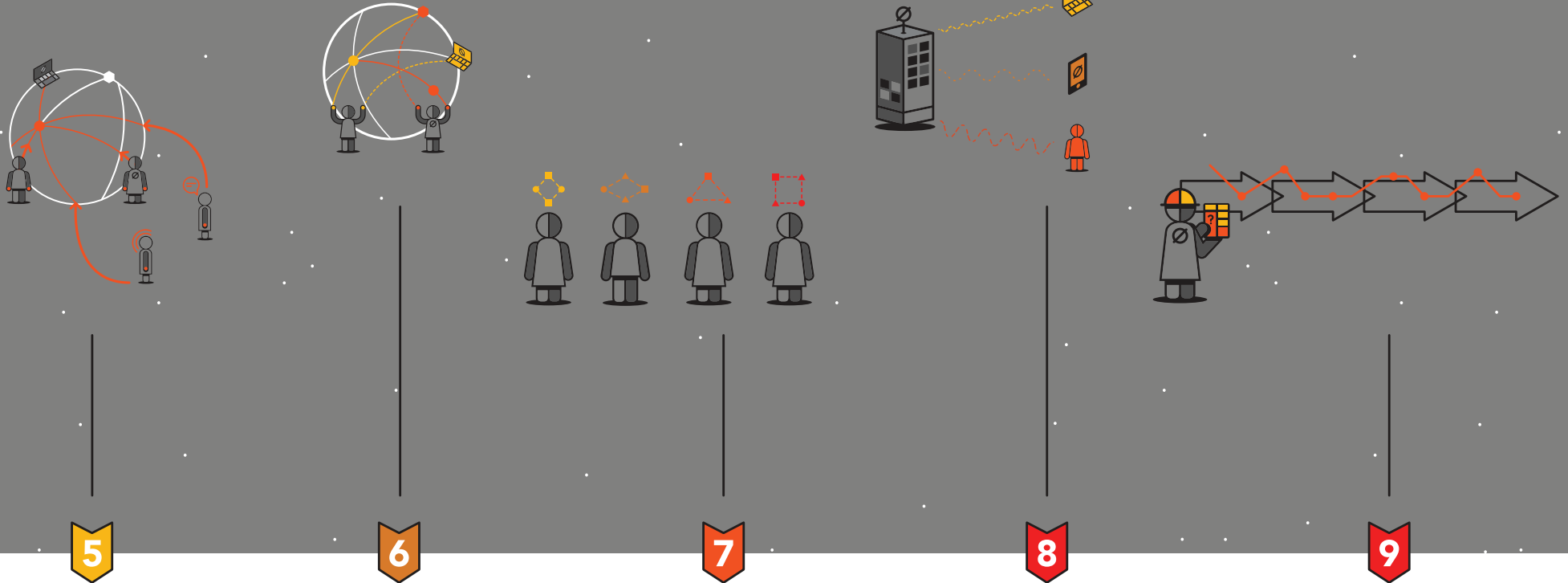
Los consumidores obtienen valor de un servicio de su desempeño; no pueden ser dueños del servicio en sí sino sólo de los elementos físicos que lo evidencian.

## 3. El factor tiempo es más importante en la producción-consumo de los servicios.

Un servicio se entrega de forma presencial pues el consumidor debe estar presente para recibirlo; sólo existe durante su producción porque se desarrolla mientras se consume y vende.

## 4. El resultado de los servicios no se puede tocar, transportar o guardar.

El resultado final de los servicios no se puede exhibir, probar, almacenar o inventariar porque un servicio no tiene forma.



**5. Una red de actores conforma los servicios.**

Un servicio está formado por una red de actores humanos, entre los que se encuentran personas de dentro y fuera de la organización proveedora del servicio.

**6. El consumidor y usuario co-produce el valor de los servicios.**

Un servicio sólo genera valor cuando los consumidores y usuarios lo utilizan porque ellos son quienes reciben y evalúan el resultado del proceso.

**7. Existe mayor variabilidad en el proceso y resultado de los servicios.**

La estandarización de servicios es casi imposible puesto que varían de un momento a otro y de persona a persona, y eso los hace heterogéneos por naturaleza.

**8. Utilizan diversos canales de producción y distribución.**

El sistema de entrega de un servicio incluye tanto canales físicos como electrónicos y éstos comprenden medios como cara a cara, teléfono, sitios web, entre otros.

**9. Son difíciles de evaluar por los consumidores y usuarios.**

Como los servicios son intangibles, los consumidores buscan atributos experienciales y no pueden saber si el servicio los satisface hasta que los han consumido.

<sup>21</sup> Shostack, "Breaking Free"; Kimbell, "Turn to Service Design".

<sup>22</sup> Faiz Gallouj y Olivier Weinstein, "Innovation in Services," *Research Policy*, 26 (1997): 537-556.

<sup>23</sup> Las evidencias tangibles de un servicio incluyen el entorno físico, el mobiliario, los uniformes del personal, publicidad, papelería y material gráfico, entre otros. Consultar G. Lynn Shostack, "Designing Services that Deliver," *Harvard Business Review* 62 (1984): 133-139.

<sup>24</sup> Ibid.; Marc Stickdorn, "5 Principles of Service Design Thinking: A Dynamic Language for a Dynamic Approach," en *This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*, eds. Marc Stickdorn y Jakob Schneider (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011), 34-46.

<sup>25</sup> Lovelock y Wright, "Principles".

<sup>26</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>27</sup> Lovelock y Wright, "Principles".

<sup>28</sup> Kimbell, "Turn to Service Design".

<sup>29</sup> Lovelock y Wright, "Principles".

<sup>30</sup> Un servicio se subdivide en un servicio directo -que se obtiene de forma inmediata a través del intercambio- y un servicio indirecto -el resultado deseado o no deseado, consecuencia del servicio directo. Consultar Gallouj y Weinstein, "Innovation in Services".

<sup>31</sup> Kimbell, "Turn to Service Design"; Shostack, "Designing Services".

<sup>32</sup> Lovelock y Wright, "Principles".

<sup>33</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>34</sup> Lovelock y Wright, "Principles"; Rubalcaba, Gago y Gallego, "On the Differences"; Shostack, "Designing Services".

<sup>35</sup> Lovelock y Wright, "Principles".

<sup>36</sup> Un servicio está formado como una compleja red de actores humanos de quienes depende que el nivel de calidad deseado se mantenga en todos sus puntos de contacto. Entre estos actores humanos se encuentran las organizaciones que le prometen algo al consumidor a cambio de algún valor, los agentes de estas organizaciones que entregan esa promesa por medio de distintos canales; y los usuarios que conceden un valor a las organizaciones a cambio de recibir el servicio. Mediante de una serie de relaciones, los actores intercambian valor para que todos los involucrados se beneficien entregando el servicio. Consultar Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>37</sup> Kimbell, "Turn to Service Design"; Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>38</sup> Bo Edvarsson y Jan Olsson, "Key Concepts for New Service Development," *The Services Industries Journal* 16(2) (1996): 140-164.; Rubalcaba, Gago y Gallego, "On the Differences"; Shostack, "Breaking Free".

<sup>39</sup> Simon Clatworthy, "AT-ONE: Becoming AT-ONE with your Customers," en *This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*, eds. Marc Stickdorn y Jakob Schneider (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011), 136-143.

<sup>40</sup> Lovelock y Wright, "Principles".

## 1. Los servicios son intangibles

Los servicios son impalpables, no corporales y efímeros. Se experimentan y perciben a través de la interacción que tienen los usuarios con los distintos componentes del sistema del servicio.<sup>21</sup> La entrega de un servicio puede darse sin suplir un producto o un set de productos, sólo se mueven conocimientos y otras competencias para obtener el resultado deseado.<sup>22</sup>

De la misma forma, hay otros servicios que otorgan evidencias tangibles<sup>23</sup> a lo largo de su entrega para hacer visibles las acciones específicas del servicio.<sup>24</sup> Sin embargo, en general, el desempeño de un servicio es básicamente intangible. El usuario no puede llevarse el servicio consigo mismo al final del proceso.<sup>25</sup>

La calidad omnipresente de algunos servicios hace que, por momentos, ciertos usuarios y consumidores los den por sentados y se percaten de su dependencia o comiencen a estar conscientes acerca de ellos, sólo cuando dejan de utilizarlos o éstos faltan.<sup>26</sup>

## 2. Los consumidores no obtienen propiedad del resultado final de los servicios

El resultado de un servicio es perecedero. Los consumidores obtienen valor de un servicio de su desempeño y no del ser propietarios de elementos tangibles.<sup>27</sup> El usuario no puede ser dueño del servicio en sí sino sólo de los elementos físicos que lo evidencian.<sup>28</sup> El interés principal del consumidor continúa estando en el resultado final, pero el proceso que se sigue para obtenerlo tiene un impacto significativo en el nivel de satisfacción. La manera cómo se brinda el servicio afecta la percepción que tiene el consumidor sobre su calidad.<sup>29</sup>

## 3. El factor tiempo es más importante en la producción-consumo de los servicios

Un servicio se entrega de forma presencial pues el consumidor debe estar presente para recibirlo; sólo existe durante su producción porque se desarrolla mientras se consume y vende.<sup>30 31</sup>

Los usuarios y consumidores tienen expectativas claras de cuánto tiempo debe durar un servicio y las acciones que lo componen, por lo que la organización que lo provee debe estar consciente de cuáles son los límites de espera para cada acción.<sup>32</sup> El nivel de familiaridad del usuario y consumidor con

el servicio determina el tiempo de relación que se debe tener con él. Por igual, el deseo del usuario y consumidor por interactuar más o menos durante el servicio define la frecuencia de interacción.<sup>33</sup>

## 4. El resultado de los servicios no se puede tocar, transportar o guardar

En un servicio, el valor principal se obtiene del proceso de su desarrollo en sí mismo y no de los elementos tangibles que lo acompañan. El resultado final de los servicios no se puede exhibir, probar, almacenar o inventariar porque un servicio no tiene forma; y como los servicios se consumen mientras se producen, la organización que provee el servicio no puede inventariarlos.<sup>34</sup>

El proveedor debe tratar de nivelar su oferta de servicio con la demanda, ya que la capacidad de un servicio se desperdicia si no existen consumidores que lo reciban y si la demanda excede la oferta del servicio, el proveedor debe rechazar parte de ésta.<sup>35</sup>

## 5. Una red de actores conforma los servicios

Un servicio está formado por una red intangible de elementos no humanos y actores humanos, entre los que se encuentran personas de dentro y fuera de la organización proveedora del servicio.<sup>36 37</sup> Los factores humanos y organizacionales de un servicio determinan, en gran medida, su capacidad competitiva porque con frecuencia se percibe al servicio en sí y a la organización como las personas que lo suministran.<sup>38</sup> No obstante, son múltiples los actores que deben colaborar para diseñar una experiencia significativa que satisfaga plenamente al usuario.<sup>39</sup>

El usuario o consumidor co-produce el resultado de los servicios conjuntamente con la organización que los provee, pero aparte de interactuar con los agentes de la organización, también entra en contacto con otros consumidores para generar las modificaciones que le interesan del servicio. La calidad del resultado final dependerá tanto de las características de los empleados como de los otros actores involucrados.<sup>40</sup>

<sup>41</sup> Los conceptos ‘co-producción’ y ‘co-diseño’ no son equivalentes. Cuando se trata de servicios, ‘co-diseño’ o ‘co-creación’ significa participación activa de los usuarios en el proceso de diseño del mismo. Consultar Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*. Los usuarios forman parte del proceso de desarrollo, prototipo y evaluación de las soluciones. Consultar Marc Stickdorn, “It Is an Iterative Process,” en *This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*, eds. Marc Stickdorn y Jakob Schneider (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011), 122-136.

<sup>42</sup> Edvarsson y Olsson, “Key Concepts”; Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>43</sup> Gallouj y Weinstein, “Innovation in Services”; Lovelock y Wright, “Principles”.

<sup>44</sup> Polaine, Lovlie y Reason explican que ‘uso’ y ‘consumo’ se aplican a productos. En un servicio, los usuarios ‘establecen una relación’ con quienes proveen el servicio, se ‘co-produce una experiencia’. Aunque estoy de acuerdo con su explicación, en este documento se emplearán los términos ‘uso’ y ‘consumo’ para facilitar la lectura. Consultar Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Edvarsson y Olsson, “Key Concepts”.

<sup>47</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>48</sup> Lovelock y Wright, “Principles”.

<sup>49</sup> Fernando Secomandi y Dirk Snelders, “The Object of Service Design,” *Design Issues*, 27(3) (2011): 20-34.; Shostack, “Breaking Free”.

<sup>50</sup> Kimbell, “Turn to Service Design”; Lovelock y Wright, “Principles”.

<sup>51</sup> Kimbell, “Turn to Service Design”.

<sup>52</sup> Lovelock y Wright, “Principles”.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> ‘Punto de contacto’ se refiere a cualquier momento en el que el usuario interactúa con el proveedor del servicio. Pueden ser de humano a humano, de humano a máquina, de máquina a máquina o contacto indirecto por medio de terceros, como publicaciones que hablan sobre el servicio. Consultar Stickdorn, “Definitions”.

<sup>55</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>56</sup> Alina Wheeler, *Designing brand identity: An essential guide for the whole branding team* (4ta ed.) (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.).

<sup>57</sup> Lovelock y Wright, “Principles”.

<sup>58</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>59</sup> Yoko Akama, “Warts-and-all: The Real Practice of Service Design” (ensayo presentado en DeThinking Service Rethinking Design, Primera Conferencia Nórdica sobre diseño de servicios e innovación de servicios, Oslo, 24 al 26 de noviembre de 2009).

<sup>60</sup> Edvarsson y Olsson, “Key Concepts”; Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

## 6. El consumidor y usuario co-produce el valor de los servicios<sup>41</sup>

Un servicio sólo genera valor cuando los consumidores y usuarios lo utilizan porque ellos son quienes reciben y evalúan el resultado del proceso y lo premian con la repetición del mismo.<sup>42</sup>

El consumidor y usuario tiene un alto nivel de participación en el servicio porque forma parte activa de la creación y entrega del mismo al cooperar con el proveedor para producirlo o al auto servirse para obtenerlo.<sup>43</sup> Su nivel de conocimiento y su capacidad para asimilar información afectarán significativamente al servicio en sí. Por ejemplo, si los usuarios se informan mejor sobre cómo utilizar un servicio, podrán hacer un mejor uso<sup>44</sup> del mismo.<sup>45</sup> Como resultado, el servicio se vuelve único para cada consumidor o usuario porque cada uno se desempeña en forma distinta en el proceso. El servicio no será el mismo entre individuos.<sup>46</sup>

Dado que en su mayoría los consumidores y usuarios están muy interesados en obtener un mejor resultado de los servicios que utilizan, el permitirles co-producirlos podría generar acciones de ganar-ganar para ellos y para el proveedor del servicio.<sup>47</sup>

## 7. Existe mayor variabilidad en el proceso y resultado de los servicios

A diferencia de los productos que se manufacturan bajo condiciones controladas, los servicios se entregan simultáneamente a su generación.<sup>48</sup> Son dinámicos y subjetivos<sup>49</sup>, deben contar con la presencia del usuario para consumirse y dependen de una red de actores que participa simultáneamente en su creación.<sup>50</sup> Su estandarización es casi imposible puesto que varían de un momento a otro y de persona a persona, y eso los hace heterogéneos por naturaleza.<sup>51</sup> En la prestación de servicios es difícil asegurar resultados consistentes y controles de calidad comprobables.<sup>52</sup>

## 8. Utilizan diversos canales de producción y distribución

El término ‘canal’ se refiere al medio por el cual se entrega un servicio. El sistema de entrega de un servicio incluye tanto canales físicos como electrónicos y éstos comprenden medios como cara a cara, teléfono, correo electrónico, sitios web, entre otros.<sup>53</sup> En cada punto de contacto<sup>54</sup> del servicio, los usuarios pueden interactuar con el servicio por medio de uno o múltiples canales.<sup>55</sup> Cada punto de contacto y canal se

convierte en una oportunidad para incrementar el conocimiento sobre la organización que provee el servicio, posicionarla en la mente del usuario y consolidar la fidelidad del consumidor.<sup>56</sup>

## 9. Son difíciles de evaluar por los consumidores y usuarios

Cuando se trata de un producto, los consumidores buscan características físicas específicas. Como los servicios son esencialmente intangibles, los consumidores buscan atributos experienciales y no pueden saber si el servicio los satisface hasta que lo han consumido. Inclusive, hay algunos servicios que prometen resultados que no se logra saber si se cumplen hasta mucho tiempo después de consumido el servicio (Ej. Los resultados de servicios médicos y educativos).<sup>57</sup>

Aunque Lovelock y Wright no lo mencionan, Polaine, Lovlie y Reason explican que los servicios también son difíciles de evaluar por sus proveedores.<sup>58</sup> Ellos deben comprobar que el servicio provee una experiencia positiva y gratificante para el consumidor y usuario y que éste genera un retorno sobre la inversión para la organización. La evaluación debe enfocarse en experiencia y eficiencia y los resultados deben retroalimentar información actualizada a los distintos actores para crear una cultura de mejora continua compartida dentro de la organización. Para lograrlo, se deben medir los servicios a través del tiempo en los distintos puntos de contacto y se deben compartir abiertamente los resultados dentro de la organización. Akama especifica que la intangibilidad de los servicios dificulta mediciones precisas y el carácter longitudinal del servicio complica contar con resultados significativos a corto plazo.<sup>59</sup>

## Otras diferencias

### Calidad

Las diferencias entre servicios y productos hacen que el concepto de calidad cambie entre ambos resultados. Con los productos, la calidad se determina en base a si el objeto tangible cumple con características comprobables. En un servicio, la calidad es interpretada y percibida subjetivamente por el usuario.<sup>60</sup>

El consumidor de un servicio se autogenera una percepción completa que determina si su satisfacción corresponde o no con el nivel de calidad esperada del mismo. La calidad de un servicio depende de si la experiencia percibida cumple con las expectativas del usuario sobre el servicio y el valor esperado.

<sup>61</sup> 'Marca' se refiere a la identidad que unifica los comportamientos, acciones y comunicación de una organización. Es intrínseca a la cultura de una organización y permite que el consumidor reconozca inmediatamente todos sus productos y servicios, diferenciándolos de los de la competencia. No se limita al logotipo. Consultar Wheeler, "Designing Brand Identity".

<sup>62</sup> Edvarsson y Olsson, "Key Concepts"; Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>63</sup> Ruth Bolton, Dhruv Grewal y Michael Levy, "Six Strategies for Competing through Service: An Agenda for Future Research," *Journal of Retailing*, 83(1) (2007): 1-4.

<sup>64</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>65</sup> Lucy Kimbell, "From User-centred Design to Designing for Services," (ensayo presentado en el *Design Management Conference* de Londres, Inglaterra, 2010).

<sup>66</sup> Bo Edvarsson, Bard Tronvoll y Thorsten Gruber, "Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-creation: A Social Construction Approach," *Journal of Academic Marketing Science*, 39 (2011): 327-339.; Kimbell, "From User-centred Design".

<sup>67</sup> *Ibid.*  
<sup>68</sup> 'Co-crear' y 'co-producir' tienen diferente significado cuando se habla de valor en cuanto a productos. El valor se 'co-crea' cuando cada contraparte aporta recursos para producir los resultados deseados durante la compra del producto. El valor se 'co-produce' cuando los consumidores ayudan a la organización a diseñar su propuesta de valor. Consultar Irene Ng, (2 de julio de 2010), "Value-in-use and Exchange Value," *Value Creating Service Systems Blog*, <http://value-basedservicesystem.blogspot.com/2010/07/value-in-use-and-exchange-value.html>

<sup>69</sup> Edvardsson, Tronvoll y Gruber opinan que aunque el valor del servicio se co-crea entre los usuarios y la organización, los beneficios del intercambio pueden ser asimétricos. Por lo general, las organizaciones que proveen servicios y sus usuarios tienen intereses contrastantes: los proveedores procuran obtener la mayor ganancia posible mientras que el cliente busca un valor justo por su dinero. Diseñar un servicio que sea un verdadero ganar-ganar puede ser muy difícil, especialmente cuando la organización cuenta con información que el usuario desconoce y la percepción de valor del usuario está influenciada por la forma en que el proveedor presenta su servicio. Consultar Edvardsson, Tronvoll y Gruber, "Expanding Understanding".

<sup>70</sup> *Ibid.*

<sup>71</sup> La separación entre el momento de venta y la generación de valor produce incertidumbre en el consumidor, puesto que debe imaginarse la experiencia del servicio y con eso determinar si existen las competencias y recursos necesarios para co-producirlo en forma efectiva. Consultar Ng, "Value-in-use". Es sumamente importante que las organizaciones se aseguren que las demandas y expectativas de los consumidores sean realistas, y sus promesas de servicios se ajustan a esos requerimientos. Consultar Edvarsson y Olsson, "Key Concepts".

<sup>72</sup> Ng, "Value-in-use".

<sup>73</sup> WebFinance, Inc., (2012), "System," *BusinessDictionary.com*, <http://www.businessdictionary.com/definition/services.html>

<sup>74</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>75</sup> Para describir el servicio los autores hablan de "componentes del servicio", no aluden a un 'sistema'. Aquí se describirá el servicio como un sistema, dado que los componentes se consideran partes interrelacionadas e interdependientes que conforman un todo. Los autores optan analizar el servicio desde estas dos miradas porque conceptualmente un servicio está dividido por una línea de visibilidad que separa lo que experimenta el consumidor y usuario en primera persona y lo que sucede internamente en la organización para que él pueda vivir esa experiencia. Consultar Edvarsson y Olsson, "Key Concepts".

<sup>76</sup> *Ibid.*

<sup>77</sup> Aunque un servicio es intangible por naturaleza, se puede manifestar en elementos tangibles que evidencian lo invisible del proceso. Consultar Fernando Secomandi y Dirk Snelders, "The Object of Service Design," *Design Issues*, 27(3) (2011): 20-34.; Shostack, "Designing services".

<sup>78</sup> Secomandi y Snelders, "Object of Service Design".

Las expectativas, subjetivas, se basan en su percepción de la marca<sup>61</sup>, su experiencia con servicios similares, sus experiencias previas con el proveedor, el precio del servicio, las promesas del proveedor en su publicidad y promoción, entre otros.<sup>62</sup> Así, la predisposición de pago del consumidor por un servicio dependerá de si la experiencia del servicio cumple con sus expectativas.<sup>63</sup> Si el servicio es agradable para el usuario, éste deseará utilizarlo más, pagar más por éste y no optará irse con la competencia.<sup>64</sup>

### Cambio del modelo de valor

La concepción del valor en intercambio busca producir objetos de forma eficiente a gran escala y de bajo costo para generarle a la organización un mayor margen de ganancia. Las organizaciones se enfocan en intercambiar productos por dinero y su esfuerzo gira alrededor de la producción, el mercadeo y la distribución y venta de estos elementos tangibles.<sup>65</sup> Un servicio depende de la experiencia que le genera al usuario. Es por eso que esta categoría de actividades económicas, no actúan dentro del modelo de valor en intercambio sino en el modelo de valor en uso o de valor en contexto.<sup>66</sup>

La noción del 'valor en uso' o de 'valor en contexto' establece que el valor

- es temporal porque sucede en un momento específico
- es relacional porque se da entre el usuario y el sistema del servicio con el que interactúa<sup>67</sup>
- se co-crea<sup>68,69</sup> entre los consumidores y la organización proveedora del servicio, por lo que se considera experiencial, contextual e idiosincrático (determinado únicamente por el usuario).<sup>70</sup>

A diferencia del valor en intercambio, el valor de un servicio no se genera cuando se compra el servicio, sino después de la venta: durante y después de la experiencia del servicio en sí.<sup>71,72</sup>

### Servicio como un sistema

El concepto 'sistema' se refiere a una estructura organizada, creada para desarrollar una actividad, lograr una obligación o resolver un problema. Está formado por partes interdependientes e interrelacionadas que pueden ser entidades, individuos, métodos, procedimientos, procesos, rutinas, entre otros.<sup>73</sup> Dentro de estos parámetros, un servicio se puede considerar como un sistema puesto que en él

intervienen diversidad de personas, elementos no humanos (tecnología, señalética, entre otros) y procesos que interactúan continuamente para generarle valor al usuario.<sup>74</sup>

Edvardsson y Olsson explican que un servicio usualmente forma parte de un sistema ya existente dentro de la organización, pero también constituye un sistema en sí mismo y se puede interpretar desde la óptica del consumidor y la de la organización.<sup>75,76</sup>

### Desde la óptica del consumidor

El servicio está compuesto por

A. LOS RECURSOS PRERREQUISITOS que provee la organización para dar el servicio. Deben ser adecuados para que los procesos que siguen los consumidores y usuarios funcionen eficientemente y produzcan resultados atractivos para el cliente. Estos incluyen recursos administrativos, técnicos y procedimientos internos. Como los servicios se coproducen entre la organización y el consumidor, se puede afirmar que la organización no vende servicios en sí sino que facilita los prerrequisitos para hacerlos posible. El proceso del consumidor depende de los prerrequisitos que ofrezca la organización, lo que viene a ser el resultado final de la etapa de diseño del sistema del servicio desde la perspectiva de la organización, como se verá más adelante.

B. EL PROCESO DEL CONSUMIDOR que incluye todas las acciones a completar para hacer realidad el servicio. Como este proceso depende de los consumidores y cada uno se desempeña de distinta forma, el servicio no es ni se percibe de la misma manera. El proceso debe ser lógico para que el consumidor pueda completar fácilmente todas las acciones requeridas y obtener el resultado deseado.

C. EL RESULTADO DEL SERVICIO que el consumidor obtiene al finalizar el proceso del servicio. Si el consumidor percibe que hay suficiente valor, el servicio logrará el éxito comercial. Secomandi y Snelders agregan que estos resultados pueden ser tangibles o intangibles<sup>77</sup>, temporales o duraderos. Explican que, aunque el proceso busque generar logros específicos, sólo se considera un resultado lo que percibe el consumidor. Todo lo que él no perciba, no existe.<sup>78</sup>

<sup>79</sup> Es importante destacar que aunque este escrito haga referencia a 'la organización', en ocasiones son numerosas organizaciones las que contribuyen para que se ofrezca el servicio.

<sup>80</sup> El servicio central es el detonante para que el que el consumidor opte por la oferta para satisfacer su necesidad. Consultar Edvarsson y Olsson, "Key Concepts".

<sup>81</sup> Para co-producir el servicio, los procesos que experimenta el consumidor incluyen todas las actividades de interacción en todos los puntos de contacto. En inglés, son procesos Front Stage. Los procesos que suceden ocultos a la vista del consumidor y se dan paralelamente al proceso del servicio se conocen en inglés como Back Stage. Incluyen actividades como relaciones entre unidades y conexiones con socios y proveedores de la organización; deben garantizar la calidad del servicio. Consultar Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>82</sup> Edvarsson y Olsson denominan estos recursos como 'sistema del servicio'. Como se hace referencia a todo el servicio como un sistema, este componente no se presenta con el término utilizado por los autores. Ellos también mencionan a los consumidores como un recurso de la organización, pues sin sus conocimientos, competencias y recursos, no se co-produce el servicio. Sin embargo, no se considera que los consumidores deban estar enmarcados dentro de este contexto, puesto que la organización no los controla pero sí debe informarlos y educarlos en la comprensión de su rol como co-productores. Consultar Edvarsson y Olsson, "Key Concepts".

<sup>83</sup> A diferencia del modelo de productos, en servicios el consumidor entra en contacto directo con las personas que lo generan. Por eso es esencial que todos los aspectos de un servicio estén diseñados para satisfacer a quien lo entrega y a quien lo recibe. Los agentes de la organización son usuarios de los servicios internos. Es crucial que ellos completen las tareas que les corresponden para crear el servicio que se ofrece al consumidor. Si el servicio no está diseñado pensando en los agentes de la organización, los servicios internos pueden obstaculizar la entrega que se desea para el consumidor. Consultar Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>84</sup> Edvarsson y Olsson, "Key Concepts".

## Desde la óptica de la organización<sup>79</sup>

Los autores dividen el servicio en tres partes:

A. EL CONCEPTO DEL SERVICIO que establece las necesidades de los consumidores que se satisfarán y cómo lo hará la organización. Incluye el servicio central<sup>80</sup> y los servicios de apoyo que se requieren para alcanzar ese objetivo. Debe describir qué beneficios y valor producirán, por lo que definirlo requiere de una comprensión profunda del consumidor para determinar las características ideales del servicio que satisface sus necesidades. El concepto del servicio se convierte en el punto de partida para que la organización se redefina y determine los prerrequisitos que ofrecerá.

B. EL PROCESO DEL SERVICIO que es la serie de actividades que debe seguir la organización para producir el servicio. Se subdivide en actividades que el consumidor percibe en el servicio como actividades ocultas sin las cuales no se lograría ejecutar el servicio.<sup>81</sup> Todos los procesos deben diseñarse optimizando recursos para obtener costos razonables para la organización y ayudarlo a superar sus limitaciones. Lo que se busca es que, al final del proceso, el consumidor tenga una buena impresión de la calidad del servicio gracias a que en todas las fases del proceso se ha trabajado con la misma calidad, ritmo y eficiencia.

C. LOS RECURSOS QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESO DEL SERVICIO que deben ser los adecuados para alcanzar el concepto del servicio. El personal, el ambiente físico, la tecnología, la estructura organizacional de la organización y los insumos utilizados deben ser de igual calidad.<sup>82</sup> Para muchos consumidores, el servicio es equivalente al personal que lo entrega, por lo que éste se convierte en recurso clave. La organización debe procurar que su personal sea conocedor, se mantenga motivado y asuma su responsabilidad, comprometido con entregar el mejor servicio posible. El ambiente físico y tecnológico incluye la infraestructura y los sistemas tecnológicos de la organización y los de terceros que impacten al servicio. La estructura organizacional abarca todos los procesos de organización y control que facilitan la planificación, el intercambio y la distribución de los recursos que requiere el servicio.

Como un servicio tiene usuarios externos e internos<sup>83</sup>, éste

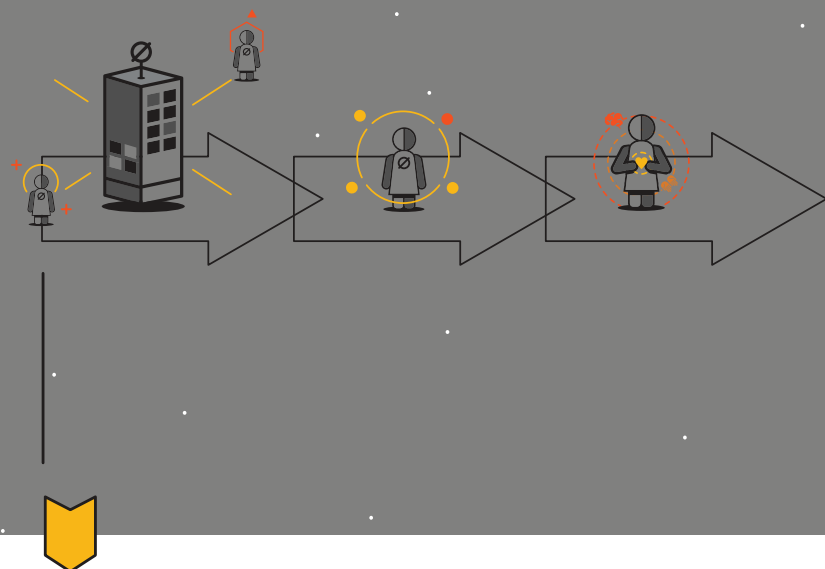
debe responder a las necesidades y deseos de todos para satisfacer al cliente, al personal que lo entrega y a los dueños de la organización. Si no se satisface a todos, el consumidor no recibe calidad en el servicio. La idea es diseñar y organizar todo el sistema para que el servicio que se entrega tenga la calidad deseada a un costo razonable.<sup>84</sup>

No es fácil diseñar servicios. Hay que tomar en cuenta la multiplicidad de actores humanos, los elementos no humanos y la complejidad de las interacciones que surgen entre ellos. Pero algunas de las mayores complicaciones se deben a que las organizaciones de servicios continúan aplicando el modelo de producción de bienes tangibles y los encargados de crear e implementar servicios cometen el error de aplicar esas formas en la producción de beneficios intangibles. Esto genera en las organizaciones un vacío de visión y metodología para diseñar y ejecutar servicios exitosos.



# Servicio como un sistema

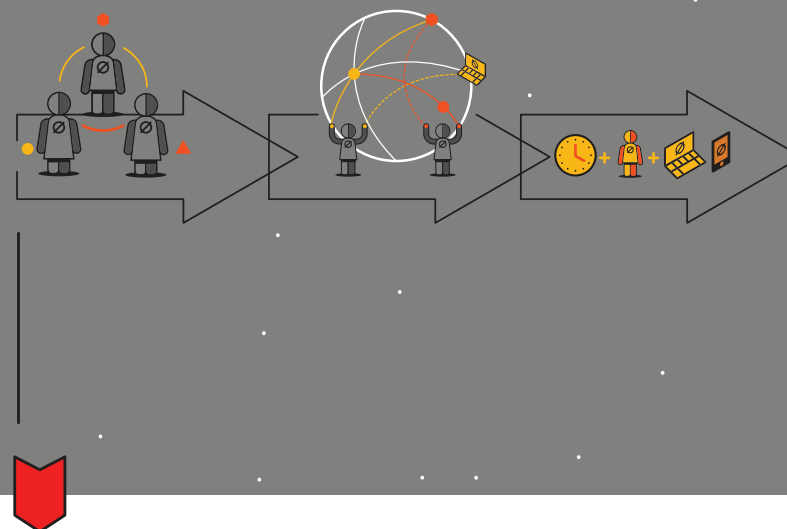
Edvardsson y Olsson explican que un servicio constituye un sistema en sí mismo y éste se puede interpretar desde la óptica del consumidor y de la organización.



## Desde la óptica del consumidor

El servicio está compuesto por

- A. LOS RECURSOS PRERREQUISITOS que provee la organización para dar el servicio. Estos incluyen recursos administrativos, técnicos y procedimientos internos.
- B. EL PROCESO DEL CONSUMIDOR que incluye todas las acciones a completar para hacer realidad el servicio.
- C. EL RESULTADO DEL SERVICIO que el consumidor obtiene al finalizar el proceso del servicio.



## Desde la óptica de la organización

El servicio se subdivide en

- A. EL CONCEPTO DEL SERVICIO que establece las necesidades de los consumidores que se satisfarán y cómo lo hará la organización.
- B. EL PROCESO DEL SERVICIO que es la serie de actividades que debe seguir la organización para producir el servicio.
- C. LOS RECURSOS QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESO DEL SERVICIO que incluyen el personal, el ambiente físico, la tecnología, la estructura organizacional de la organización y los insumos utilizados.

# Diseño de servicios

<sup>85</sup> El lado ejecutivo del diseño se enfoca en realizar las ideas para transformarlas en resultados tangibles que cumplan con una función específica. Esta esfera del campo comprende las ramas tradicionales del diseño: diseño gráfico, diseño industrial, diseño de moda y diseño de interiores. En contraste, el lado estratégico del diseño se concentra en resolver problemas y planificar y gestionar los recursos necesarios para idear, ejecutar, implementar y evaluar las soluciones que se produzcan. Del proceso de diseño se obtienen resultados tangibles e intangibles que trabajan armoniosamente para cumplir su función. Consultar Urquilla Alvarado, "Diseño Estratégico".

<sup>86</sup> Birgit Mager y Sung Tung-Jung, "Special Issue Editorial: Designing for Services," *International Journal of Design* 5 (2011): 1-3.

<sup>87</sup> Stickdorn, "Definitions".

<sup>88</sup> Sharing Experience Europe Policy Innovation Design (SEE), *An Overview of Service Design for the Private and Public Sectors*, (Policy Booklet 7 creado con apoyo de la Comisión Europea, 2013), consultado en junio de 2015, <http://www.seeplatform.eu/docs/SEE%20Platform%20policy%20booklet%207.pdf>; Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>89</sup> Kimbell, "Turn to Service Design"; Roberto M. Saco y Alexis P. Goncalves, "Service Design: An Appraisal," *Design Management Review* (2008): 10-19.

<sup>90</sup> Janne Valterri Nisula, "Searching for Definitions for Service Design – What Do We Mean with Service Design?" (ensayo presentado en ServDes.2012 Third Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, 2012).

<sup>91</sup> Akama, "Warts-and-all"; Stuart G. Bailey, "Embedding Service Design: The Long and the Short of It. Developing an Organisation's Design Capacity and Capability to Sustainably Deliver Services" (ensayo presentado en ServDes.2012, Tercera Conferencia Nórdica sobre diseño de servicios e innovación de servicios); Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>92</sup> Lucy Kimbell, "Marketing"; Valterri Nisula, "Searching for Definitions".

<sup>93</sup> Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*.

<sup>94</sup> Saco y Goncalves, "Service Design: An Appraisal".

<sup>95</sup> Valterri Nisula, "Searching for Definitions".

<sup>96</sup> Akama, "Warts-and-all".

<sup>97</sup> Kimbell, "From User-centred Design".

<sup>98</sup> Valterri Nisula, "Searching for Definitions".

<sup>99</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>100</sup> Stickdorn, "Definitions".

<sup>101</sup> 'Interdiscipliniedad' se refiere a integrar miradas, teorías y métodos de diversas disciplinas enfocadas en generar una visión y práctica común para enfrentar un problema complejo. Consultar Rodrigo E, "El equipo Interdisciplinario y la Política Pública: Observaciones y Recomendaciones," *Abierta* 7, (2014): 33-55.

<sup>102</sup> Saco y Goncalves, "Service Design: An Appraisal"; Stickdorn, "Definitions".

<sup>103</sup> Mager y Sung, "Special Issue Editorial", Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*.

<sup>104</sup> Kimbell, "Turn to Service Design"; Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*.

<sup>105</sup> Saco y Goncalves, "Service Design: An Appraisal"; Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*; Stickdorn, "Definitions"; Valterri Nisula, "Searching for Definitions".

<sup>106</sup> Birgit Mager es co-fundadora y presidenta del Service Design Network y docente universitaria de diseño de servicios en el Köln International School of Design (KISD) en Alemania. Consultar *Service Design Network*, 2015, "Birgit Mager," *Service Design Network*, <http://www.service-design-network.org/read/touchpoint-authors/birgit-mager-2/>

<sup>107</sup> Cita original en inglés: "Service design aims at designing services that are useful, usable and desirable from the user perspective, and efficient, effective and different from the provider perspective".

<sup>108</sup> 'Utilidad' se refiere a la funcionalidad de un diseño, 'usabilidad' a la facilidad de interacción con el diseño para aprovechar su valor y 'deseabilidad' a la cualidad de un diseño para detonar el deseo del consumidor o usuario. Éste último trabaja en la emoción. Consultar Simon Clatworthy, "Interaction Design: Services are a Series of Interactions," en *This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*, eds. Marc Stickdorn y Jakob Schneider (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011), 80-88.

<sup>109</sup> El proveedor del servicio puede ser privado o público. Consultar Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*.

<sup>110</sup> Mager y Sung, "Special Issue Editorial", 1.

<sup>111</sup> Valterri Nisula, "Searching for Definitions".

En las últimas décadas, el diseño ha experimentado una intensa evolución que ha ampliado su alcance, de un enfoque ejecutivo a uno estratégico.<sup>85</sup> No se le percibe sólo como estilización sino como visión y proceso de innovación. Esta renovación de visión disciplinar ha permitido que el diseño se introduzca profundamente en estrategias, procesos, interacciones, experiencias y servicios como campos especializados.<sup>86</sup>

Para entender la rama disciplinaria altamente especializada del diseño de servicios, se da una breve explicación de su naturaleza y alcances, se discuten los cinco principios que guían el pensamiento detrás de este enfoque, se detalla el proceso general que se sigue para diseñar un servicio y se brindan recomendaciones para su inclusión en la organización.

## Definición del diseño de servicios

Se interpreta con diferentes significados:

- como FORMA DE PENSAR,<sup>87</sup>
- como PROCESO,<sup>88</sup>
- como DISCIPLINA MENTAL,<sup>89</sup>
- como TEMA DE ESTUDIO ACADÉMICO,<sup>90</sup> y
- como ÁREA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL.<sup>91</sup>

El término 'diseño de servicios' surge a partir de investigaciones de marketing de servicios publicadas entre finales de los setenta y mediados de los ochenta.<sup>92</sup> Se acredita su desarrollo inicial a organizaciones multinacionales progresivas como Virgin Atlantic, Visa y Hoteles Hilton<sup>93</sup>; y a consultoras de diseño estadounidenses e inglesas como IDEO y el UK Design Council.<sup>94</sup>

La competencia creciente entre los negocios de servicios influye para que se convierta en un tema más investigado,<sup>95</sup> aunque se critica que la literatura sobre el mismo no es lo suficientemente analítica porque generaliza la realidad del campo para mostrar sólo sus beneficios y recrear escenarios idealistas.<sup>96</sup> El concepto toma auge mediante conferencias, publicaciones, programas educativos y demás;<sup>97</sup> y en la actualidad se está convirtiendo en tema principal de la formación en diseño y negocios.<sup>98</sup> En la última década se ha convertido en campo de práctica de diseño.<sup>99</sup>

Como área que está en acelerada evolución, todavía no hay una conceptualización consensuada sobre qué es en sí el diseño de servicios:<sup>100</sup>

- Se le entiende como un CAMPO INTERDISCIPLINARIO<sup>101</sup> que integra negocios, diseño, gestión del cambio y economía de los servicios para crear experiencias planificadas como placenteras para el consumidor y usuario.<sup>102</sup>
- Se le considera como FORMA ESTRATÉGICA que permite a las organizaciones obtener una comprensión holística del servicio como sistema para contribuir a la creación de servicios más eficientes y centrados en el usuario.<sup>103</sup>
- Se le percibe como una MANERA DE DESARROLLAR SERVICIOS que organiza relaciones e interacciones que responde a las necesidades de los consumidores y usuarios y provee el máximo valor a la red de actores involucrados.<sup>104</sup>
- Sin embargo, la definición más utilizada en la literatura<sup>105</sup> es la de Birgit Mager<sup>106</sup> que plantea que **"el diseño de servicios aspira a diseñar servicios útiles, usables y deseables para el usuario y eficientes, efectivos y diferentes para el proveedor"**.<sup>107 108 109 110</sup> Según Valterri Nisula, Birgit Mager es considerada la experta líder del campo.<sup>111</sup>

<sup>112</sup> Saco y Goncalves, "Service Design: An Appraisal"; Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*; Stickdorn, "Definitions"; Valterri Nisula, "Searching for Definitions".

<sup>113</sup> Stickdorn, "5 Principles".

<sup>114</sup> Clatworthy, "AT-ONE".

<sup>115</sup> Stickdorn, "5 Principles".

<sup>116</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>117</sup> Kimbell, "From User-centred Design".

<sup>118</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>119</sup> Edvarsson y Olsson, "Key Concepts".

<sup>120</sup> El proceso de co-creación puede incluir expertos en diseño de servicios y expertos en especialidades específicas al servicio que se está creando.

<sup>121</sup> Mager y Sung, "Special Issue Editorial"; Stickdorn, "5 Principles".

<sup>122</sup> Stickdorn, "5 Principles".

<sup>123</sup> Clatworthy, "AT-ONE".

<sup>124</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>125</sup> Stickdorn, "5 Principles".

<sup>126</sup> Los puntos de contacto incluyen ambientes, relaciones interpersonales, evidencia material, entre otros. Consultar Secomandi y Snelders, "Object of Service Design".

<sup>127</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>128</sup> Según Stickdorn, todo servicio se da en tres grandes etapas: el pre servicio -los momentos en el que el consumidor se percata de su necesidad por el servicio conoce del servicio y entra en contacto con éste-, el servicio -todo el trayecto en el que el consumidor está en contacto con el servicio-; y el post servicio -todos los pasos que experimenta el consumidor después de completar el uso del servicio-. Consultar Stickdorn, "5 Principles".

<sup>129</sup> Shostack, "Designing services".

<sup>130</sup> Stickdorn, "5 Principles".

<sup>131</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>132</sup> Shostack, "Designing services".

<sup>133</sup> Stickdorn, "5 Principles".

<sup>134</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

## Cinco principios del diseño de servicios

Varios autores opinan que esta variada interpretación no ha permitido generar un marco integrador que permita a los interesados hablar un mismo idioma sobre el diseño de servicios.<sup>112</sup> No obstante, Stickdorn expone cinco principios base, también discutidos por múltiples otros autores:<sup>113</sup>

### 1. Está centrado en el consumidor y usuario

El diseño de servicios cambia la mirada centrada en la organización por una que desea generarle verdadero valor al consumidor y usuario.<sup>114</sup> Esto no sólo requiere entender los datos demográficos y estadísticos de los consumidores y usuarios del servicio sino también comprender a profundidad sus necesidades, hábitos, expectativas, motivaciones, cultura y contexto social para generar un servicio que los satisfaga. Como un mismo servicio puede responder a múltiples segmentos de consumidores y usuarios, es importante analizar la experiencia individual de cada uno con el servicio y el contexto más amplio en el que lo utilizan.<sup>115</sup> Esto evidencia la necesidad de investigar cuantitativa y cualitativamente a consumidores y agentes de la organización que proveen el servicio para obtener retroalimentación acerca de todo el servicio. Sólo así se identifican áreas de mejora y cambios internos para realizar las modificaciones necesarias;<sup>116</sup> sólo así se entiende cómo se coproduce significado y valor entre los grupos de actores involucrados.<sup>117</sup> Así, se diseñan servicios placenteros para quien los entrega y para quien los recibe y se encuentran soluciones que conecten con las vidas de los actores y hagan sentido con sus realidades.<sup>118</sup> Al tomar en cuenta a quien entrega el servicio se responde a la necesidad de una visión interna, de acuerdo a las posibilidades y limitaciones de la organización.<sup>119</sup>

### 2. Utiliza la co-creación

El diseño de servicios intenta involucrar a todos los públicos de interés del servicio como a expertos<sup>120</sup> en el proceso de desarrollo, prototipado, prueba, implementación, evaluación y mejora continua para integrar su conocimiento y co-crear el valor del servicio. Dentro de estos públicos de interés, se encuentran los consumidores, los empleados de la organización que tienen contacto directo con los consumidores, los empleados que trabajan tras bambalinas para generar los prerrequisitos necesarios del servicio, los proveedores de la organización y más.<sup>121 122</sup> Colaborar con los consumidores ayuda a comprender mejor qué características

debe tener un servicio para que sea funcional y placentero.<sup>123</sup> Incluir al personal de la organización es obtener el aporte de verdaderos expertos porque son ellos quienes dan y viven el servicio día a día. Si ellos se sienten tomados en cuenta y comprenden mejor la complejidad del sistema del servicio, se sienten más motivados dar una mejor experiencia.<sup>124</sup> Al involucrar a los distintos actores para producir el servicio, se aumenta su sentido de pertenencia e incrementan su lealtad y esta satisfacción aumenta su deseo de interactuar con éste a más largo plazo.<sup>125</sup>

### 3. Busca generar una experiencia secuenciada

La experiencia de un servicio se compone de las interacciones que tienen los consumidores y usuarios en múltiples puntos de contacto, por lo que la calidad del servicio se define por qué tan bien se conectan estos puntos.<sup>126 127</sup> El diseño de servicios visualiza al servicio como una secuencia de fases<sup>128</sup> conectadas e interrelacionadas que deben estar cuidadosamente orquestadas para producir una narrativa coherente que le permita al consumidor y usuario tener una experiencia placentera. No todos los actores experimentan los mismos puntos de contacto porque pueden existir múltiples rutas y métodos que se pueden seguir para coproducir valor dentro de un mismo servicio.<sup>129</sup> Las fases deben estar diseñadas para que tengan transiciones fluidas, progreso climático, ritmo placentero y un mismo nivel de calidad.<sup>130</sup> Cuando los puntos de contacto se diseñan con coherencia, el consumidor y usuario logra obtener una mejor experiencia, más armónica, gratificante y significativa.<sup>131</sup> Comprender todas las acciones que constituyen un servicio permite establecer marcos de tiempo que cumplan con las expectativas del consumidor y usuario y permitan generar ganancias a la organización.<sup>132</sup>

### 4. Debe evidenciar lo invisible

El diseño de servicios utiliza elementos tangibles para hacer visible lo intangible del servicio y evitar que aspectos específicos pasen inadvertidos. La evidencia que experimenta el consumidor y usuario incluye diferentes aspectos, como la infraestructura donde tiene lugar el servicio, los implementos físicos que se utilizan para ofrecerlo y otros elementos que se intercambian, como correos, brochures y productos.<sup>133</sup> Esta evidencia debe demostrar que la organización se esmera en garantizar la calidad del servicio y sirve como recordatorio permanente, después de finalizado el servicio, como detonante de buenas memoraciones.<sup>134</sup> Se facilita así la

<sup>135</sup> Stickdorn, "5 Principles".

<sup>136</sup> Ibid.

<sup>137</sup> Kimbell, "From User-centred Design".

<sup>138</sup> Tradicionalmente, las organizaciones han interpretado los servicios como interacciones aisladas que vive el consumidor y es común que cada interacción sea diseñada por una distinta unidad. Aunque estén bien diseñadas, el consumidor no las percibe dentro del servicio como una experiencia coherente, sino como una fragmentada en partes aisladas. Lo que intenta el diseño de servicios es que se comience a concebir el servicio como un todo integrado que produce una experiencia vinculada, lógica y constante. Consultar Clatworthy, "AT-ONE"; Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>139</sup> Ibid.

<sup>140</sup> Clatworthy, "AT-ONE"; Stickdorn, "5 Principles".

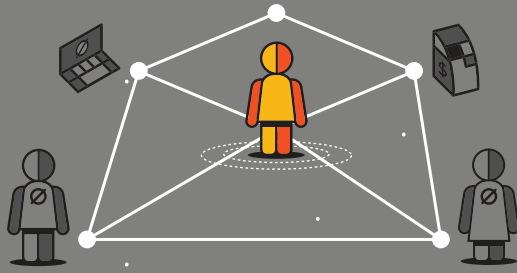
consolidación de un fuerte vínculo emocional entre el consumidor o usuario y el servicio, prolongando la experiencia y reforzando su percepción positiva. Los elementos que se entregan deben ser estratégicos para que el consumidor los desee y su entrega no se vuelva molesta. Es esencial recordar que aunque el servicio es primordialmente intangible, se percibe por todos los sentidos.<sup>135</sup>

### **5. Tiene una mirada holística**

El sistema del servicio incluye los actores humanos y elementos no humanos que conforman al servicio como la estructura y cultura de las organizaciones que lo proveen.<sup>136</sup> El diseño de servicios debe vislumbrar el sistema completo del servicio para entender las relaciones existentes entre sus elementos con intención de producir los valores proyectados en el tiempo y el espacio.<sup>137</sup> Comprender la imagen completa del servicio dentro de la organización requiere conectar íntimamente las unidades de negocio para que laboren unificadamente<sup>138</sup>, con la clara intención de producir un servicio perfectamente consolidado y coherente en todos los puntos de contacto. Tener en mente el sistema integral del servicio ayuda a la organización a detectar oportunidades y dificultades para tomar decisiones estratégicas de qué, cuándo y cómo hacer cambios según la disponibilidad de recursos.<sup>139</sup> Si se contemplan todos los puntos de contacto, es más fácil detectar los puntos clave en los que se debe invertir más para asegurar que el servicio ofrezca una experiencia eficiente y gratificante.<sup>140</sup>

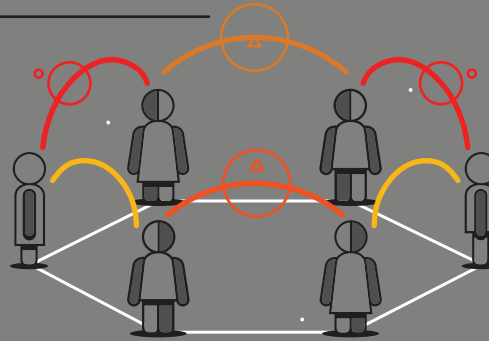
## PRINCIPIOS

### 1 Está centrado en el consumidor y usuario



Comprende a los actores de interés para satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas.

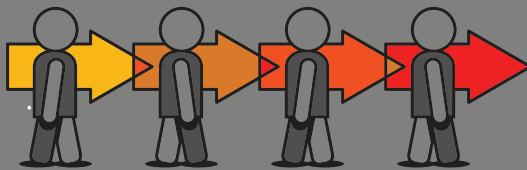
### 2 Utiliza la co-creación



Involucra a los públicos de interés en todas las fases del proceso de diseño del servicio.

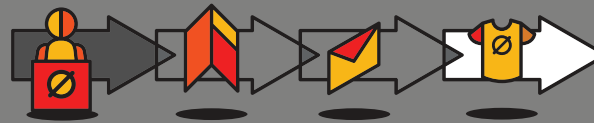
Según Birgit Mager, "el diseño de servicios aspira a diseñar servicios útiles, usables y deseables para el usuario y eficientes, efectivos y diferentes para el proveedor".

### 3 Busca generar una experiencia secuenciada



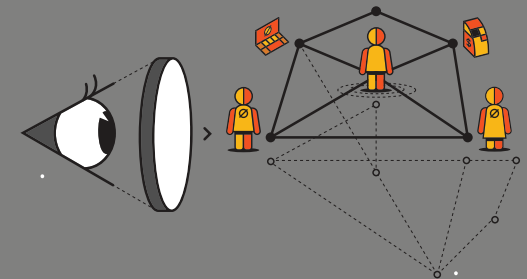
Crea fases con transiciones fluidas, progreso climático y un mismo nivel de calidad.

### 4 Debe evidenciar lo invisible



Utiliza elementos tangibles para hacer visible lo intangible del servicio.

### 5 Tiene una mirada holística



Vislumbra el sistema completo del servicio y entiende las relaciones entre sus elementos.

<sup>141</sup> Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*; Stickdorn, "Definitions".

<sup>142</sup> Ibid.

<sup>143</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*; Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>144</sup> Clatworthy, "AT-ONE"; Mager y Sung, "Special Issue Editorial"; Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*; Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*; Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>145</sup> Stickdorn, "Iterative Process"; Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*.

<sup>146</sup> El método diseñado por el Design Council se llama *Double Diamond* y es un proceso que se puede utilizar para desarrollar tanto productos como servicios. Consultar Technology Strategy Board & Design Council, *Design Methods for Developing Services: An Introduction to Service Design and a Selection of Service Design Tools* (manual creado para el Keeping Connected Business Challenge, 2011). Consultado en junio de 2015, <http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

<sup>147</sup> Ibid.

<sup>148</sup> Este método fue encontrado en el *Panfleto de Política 7* de Sharing Experience Europe Policy Innovation Design. Esta organización documenta y comparte las mejores prácticas europeas para acelerar la adopción del diseño a nivel gubernamental. Consultar Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*.

<sup>149</sup> Ibid.

<sup>150</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>151</sup> Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>152</sup> Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*.

<sup>153</sup> Los nombres de las etapas son traducciones de los originales.

<sup>154</sup> Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*.

<sup>155</sup> Technology Strategy Board & Design Council, *Design Methods for Developing Services*.

<sup>156</sup> Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>157</sup> Technology Strategy Board & Design Council, *Design Methods for Developing Services*.

<sup>158</sup> El diseño centrado en el usuario busca crear un resultado que satisfaga sus necesidades, deseos, gustos y preferencias, generando productos o servicios fáciles de usar, que establezcan conexiones emocionales con quienes los usan. Consultar Chadia Abras, Diane Maloney-Krichmar y Jenny Preece, "User-centered Design," en *Berkshire Encyclopedia of Human-Computer Interaction*, ed. William Sims Bainbridge (Massachusetts: Berkshire Publishing Group LLC, 2004); IDEO, *Human centered design toolkit* (Palo Alto, CA: IDEObooks), accesado en febrero de 2012, <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>; Carla B. Zoltowski, William C. Oakes y Monica E. Cardella, "Students' ways of experiencing human-centered design," *Journal of Engineering Education*, 101(1), (2012): 28-59.

<sup>159</sup> La investigación etnográfica promueve que los investigadores se sumerjan en el contexto de los participantes de la investigación durante periodos significativos, para estudiar, analizar e interpretar sus perspectivas, comportamientos, creencias y lenguaje. Así, se pueden construir retratos detallados de individuos o grupos. Consultar John W. Creswell, *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, 4ta ed. (Boston: Pearson, 2012).

<sup>160</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>161</sup> Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>162</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>163</sup> Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>164</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

Para evitar que los equipos retornen a sus formas anteriores de trabajo, en la práctica se requiere de procesos especializados que los guíen para cumplir con estos cinco principios.

### Proceso de diseño de servicios

Tanto Sharing Experience Europe Policy Innovation Design como Stickdorn describen al diseño de servicios como un proceso creativo dinámico, iterativo y colaborativo.<sup>141</sup>

- Es DINÁMICO porque se modifica según el contexto, el tipo de proyecto y las características de los integrantes del equipo que lo utilizarán.<sup>142</sup>
- Es ITERATIVO porque su estructura permite repetir pasos, regresar a pasos anteriores o reiniciar todo el proceso. Aunque su estructura siempre se presenta como una serie de pasos consecutivos, no es un proceso lineal que requiere de un orden específico.<sup>143</sup>
- Es COLABORATIVO porque busca integrar las visiones y experticia de los diversos públicos de interés que son parte del sistema para obtener resultados más deseables y viables.<sup>144</sup>

No existe un proceso único para el diseño de servicios, pero todos los que se utilizan suelen tener estructuras y pasos similares.<sup>145</sup>

Para una mejor comprensión, se han analizado cuatro versiones del proceso, cada una diseñada por un experto o equipo de expertos:

- Design Council,<sup>146 147</sup>
- Design Wales/PDR/Cardiff Metropolitan University,<sup>148 149</sup>
- Polaine, Lovlie y Reason;<sup>150</sup> y
- Stickdorn<sup>151</sup>

A partir de estas interpretaciones, se optó presentar la estructura general del proceso de Design Wales/PDR/Cardiff Metropolitan University porque es la que fragmenta de forma más clara las etapas que se deben seguir.<sup>152</sup> Cada una de estas etapas se detalla con insumos obtenidos de las otras fuentes.<sup>153</sup>

Se presenta y describe el proceso:

#### >> Enmarcar el desafío

En esta etapa, el equipo que diseña el servicio investiga y se relaciona con los distintos actores involucrados en el servicio

actual para entender su funcionamiento.<sup>154</sup>

Esta fase tiene dos grandes objetivos: indagar y definir. Se detecta cuidadosa y claramente cuál es el problema, necesidad u oportunidad de negocio a abordar y se comprende a profundidad.<sup>155</sup> Aunque al inicio se interprete el problema desde la perspectiva de la organización, es necesario indagar más para entenderlo desde las miradas de los consumidores y usuarios actuales y potenciales. Analizar el problema facilitará detectar los aspectos del servicio a mejorar, eliminar, cambiar y/o agregar.<sup>156</sup> Cumplida la fase exploratoria, se sintetizan los resultados para definir el desafío concreto de diseño que se abordará en la siguiente etapa, el cual debe estar alineado a los objetivos y posibilidades de la organización.<sup>157</sup>

El proceso de investigación de esta etapa se basa en métodos de diseño centrados en el usuario<sup>158</sup> y en la visión etnográfica<sup>159</sup> de las ciencias sociales.<sup>160</sup> Se utilizan varios métodos, técnicas y herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa. La idea es obtener datos estadísticos y descripción minuciosa y detallada del servicio.<sup>161</sup> Los hallazgos de la investigación sirven de fundamento para crear servicios que estén en sintonía con las verdaderas necesidades de los consumidores y usuarios y con los recursos de la organización, reduciendo el riesgo de lanzar nuevos servicios poco deseables o inviables.<sup>162</sup>

Es esencial examinar el servicio tanto desde la óptica de la organización que provee el servicio como desde la mirada del consumidor. Hay que entender la estructura, cultura, metas, procesos, posibilidades y limitaciones de la organización y cómo el servicio calza dentro de todo este sistema más grande. Si se va a co-crear, es importante indagar qué tan dispuesta está la organización a colaborar con otros y qué tan bien preparados están los agentes para afrontar este tipo de procesos. De igual forma, se tiene que llegar a conocer a profundidad al consumidor y usuario: sus comportamientos, necesidades, deseos, preferencias, motivaciones y expectativas.<sup>163</sup> El entender al consumidor y usuario ayudará a la organización a saber cómo mejorar la oferta y entrega de sus productos y servicios y servirá como base para saber qué cambios se deben hacer en la cultura organizacional para lograr estas mejoras.<sup>164</sup>

#### >> Desarrollar el concepto

En esta etapa se generan espacios para que los actores de la organización y los públicos de interés colaboren en el

<sup>165</sup> Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*.

<sup>166</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*; Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>167</sup> Technology Strategy Board & Design Council, *Design Methods for Developing Services*.

<sup>168</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>169</sup> Ibid.

<sup>170</sup> Un mapa de trayectoria del usuario o mapa de experiencia del usuario es una representación visual que detalla todas las interacciones que un usuario tiene con la marca y comunican cómo experimenta el servicio. Detalla qué hace, piensa y siente éste en cada punto de contacto y detecta los momentos que generarán la mayor satisfacción o insatisfacción para el usuario. Un *service blueprint* es una representación visual de la totalidad del servicio, desde la óptica del consumidor o usuario y desde la mirada de la organización. Detalla el recorrido que sigue el consumidor o usuario, los puntos de contacto con el servicio y los procesos internos de la organización. Su finalidad es ayudar a que los actores involucrados comprendan su rol en el servicio para garantizar una experiencia coherente. Consultar Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*; Technology Strategy Board & Design Council, *Design Methods for Developing Services*.

<sup>171</sup> Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>172</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*; Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*; Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>173</sup> Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*; Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>174</sup> Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>175</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>176</sup> Ibid.

<sup>177</sup> Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*; Technology Strategy Board & Design Council, *Design Methods for Developing Services*.

<sup>178</sup> Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>179</sup> Technology Strategy Board & Design Council, *Design Methods for Developing Services*.

desarrollo de soluciones al problema identificado.<sup>165</sup>

Como un servicio debe diseñarse para quien lo recibe y para quien lo entrega, es esencial incluir representantes de todos los actores del proceso trabajando como equipo multidisciplinario en la creación del proceso de servicio.<sup>166</sup> El objetivo de esta etapa es desarrollar el nuevo servicio y detallar sus componentes para conformar un todo integrado y coherente.<sup>167</sup>

Para idear hay que evaluar los servicios actuales, cuestionar. ¿Comprende el usuario cómo usar el servicio?, ¿se percibe el valor del servicio que se coproducirá?, ¿faltan o sobran puntos de contacto durante el servicio?, ¿qué aspectos del servicio deberían ser visibles para el usuario y cuáles ocultos?, ¿qué evidencia tangible se debería entregar a lo largo del servicio y en qué momentos?, ¿hay altos y bajos en la calidad del servicio?, y otras más.<sup>168</sup>

Con las respuestas a estas interrogantes, es esencial determinar las posibilidades y limitaciones de la organización para determinar los puntos de contacto clave para invertir los recursos disponibles.<sup>169</sup> Se sugiere utilizar herramientas como mapas de la trayectoria del usuario y *service blueprints*<sup>170</sup> para comprender el recorrido del servicio y proponer cambios a momentos o situaciones concretas.<sup>171</sup> A partir de las oportunidades de mejora detectadas en el servicio se generan múltiples ideas por medio de técnicas creativas. Las ideas propuestas se depuran y se transforman en soluciones de alto impacto.<sup>172</sup>

### >> **Desarrollar prototipos**

En esta etapa se transforman las ideas en representaciones funcionales y tangibles que se utilizan para que los públicos de interés visualicen el nuevo servicio y den su retroalimentación.<sup>173</sup>

Se debe visualizar el servicio por medio de diversas representaciones para que los públicos de interés lo comprendan a profundidad e interactúen con la idea para determinar si será efectiva y si genera una conexión emocional con el usuario.<sup>174</sup> Al igual que en la etapa de desarrollo de concepto, se pueden crear mapas de trayectoria del usuario y *service blueprints*. También se pueden construir artefactos físicos para probar el servicio en sus distintas etapas.<sup>175</sup>

Sólo hay que construir prototipos que valga la pena probar para la experiencia del servicio o aquellos que sean nuevos y

de difícil pronóstico. Si se va a incorporar aspectos estándar que ya se conocen y se sabe que funcionan, no vale la pena construirlos.<sup>176</sup>

### >> **Probar prototipos**

En esta etapa se explica y experimenta el nuevo servicio con representantes de los distintos públicos de interés utilizando las visualizaciones que se construyeron en la etapa anterior.<sup>177</sup>

Lo ideal es probar las ideas a un bajo costo y en formatos que les permitan a los actores del equipo de diseño y los representantes de los públicos de interés intervenir y mejorar la propuesta. Se debe procurar que los conceptos de servicio se prueben en condiciones reales o cercanas a la realidad.<sup>178</sup> El objetivo final de esta etapa es depurar la solución reiteradamente hasta que esté lista para implementarse.<sup>179</sup>

Polaine, Lovlie y Reason explican que existen cuatro niveles de experimentación con prototipos para probar las nuevas ideas de servicios:

A. DISCUSIÓN SEMIESTRUCTURADA – Se convoca a un grupo de representantes de algún público de interés para identificar potenciales dificultades en el nuevo servicio y proponer formas de eliminarlos. Se utilizan mapas de recorrido de usuario, *service blueprints* y otras representaciones como punto de partida para obtener reacciones y retroalimentación.

B. PARTICIPACIÓN – Se reúne a un grupo de representantes de algún público de interés en el lugar donde se dará el servicio. Se presentan herramientas como mapas de recorrido y *service blueprints* y se muestran los espacios físicos, la evidencia que se entregará, el agente de la organización que atenderá y la forma en que se dará el servicio, entre otros aspectos. A partir de estas representaciones, se identifican los puntos de contacto disfuncionales del servicio y se discute la forma de corregirlos para hacer más coherente todo el recorrido de la experiencia.

C. SIMULACIÓN – Se reúne un grupo de representantes de algún público de interés en un espacio controlado para que, por medio de dramatizaciones, se experimente el nuevo servicio. Se observan las reacciones del grupo en las distintas interacciones para detectar factores no tomados en cuenta y descubrir cómo mejorar la experiencia real del servicio.

<sup>180</sup> Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>181</sup> Technology Strategy Board & Design Council, *Design Methods for Developing Services*.

<sup>182</sup> Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*.

<sup>183</sup> Stickdorn, "Iterative Process".

<sup>184</sup> Ibid.

<sup>185</sup> Un nuevo servicio puede generar un retorno de la inversión de distintas formas. Puede incrementar las ventas o promover nuevas ventas, ahorrar recursos y reducir costos, promover un mayor uso o un uso extendido del servicio, crear una mejor experiencia para el consumidor o usuario, facilitar la mejora de procesos, producirle valor a la sociedad, reducir el impacto al medio ambiente, entre otros. Consultar Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

<sup>186</sup> Ibid.

<sup>187</sup> Sharing Experience Europe Policy Innovation Design, *An Overview of Service Design*.

<sup>188</sup> Stickdorn, "Iterative Process"; Technology Strategy Board & Design Council, *Design Methods for Developing Services*.

D. PRUEBA PILOTO – Si ya se cuenta con la infraestructura y el personal necesario, por un periodo determinado se implementa experimentalmente el nuevo servicio a un grupo de usuarios reales en un contexto real. Durante este período se investiga qué funciona y qué no funciona de la nueva propuesta. A partir de los resultados de esta investigación se revisa y depura el servicio para realizar una nueva prueba. Estos ensayos permiten recolectar los datos necesarios para justificar la inversión del nuevo servicio.<sup>180</sup>

### >> **Entregar a gran escala y evaluar**

En esta etapa se finalizan las pruebas del nuevo servicio para obtener la aprobación de su lanzamiento a gran escala.<sup>181</sup> Se implementa el nuevo servicio y se analiza su funcionamiento para los diversos públicos de interés involucrados.<sup>182</sup>

Introducir un nuevo servicio implica un cambio que se debe gestionar adecuadamente para facilitar su adopción. Se debe comunicar claramente en qué consiste el nuevo servicio y contar con el apoyo de los líderes de la organización, quienes deben conocer el proyecto a profundidad y las posibles dificultades que se podrían encontrar al implementarlo. Para hacerlo, es importante describir qué experiencia y vínculo emocional se desea generar para el consumidor y usuario, ilustrando los cambios en procesos y entregables para que todos los entiendan y sepan cómo sus acciones impactan el resultado final.<sup>183</sup>

Es necesario capacitar y motivar a los agentes que entregarán el servicio para aumentar las posibilidades que el proceso funcione a la perfección. Cuando se inicie la implementación, se les tiene que acompañar para ayudarles a resolver problemas rápidamente.<sup>184</sup>

Simultáneamente con la implementación del nuevo servicio se debe llevar una evaluación para comprobar que efectivamente genera un retorno a la inversión<sup>185</sup>. Para hacerlo Polaine, Lovlie y Reason detallan:

A. Primero se definen los CRITERIOS DE EVALUACIÓN del servicio - ¿qué criterios lograrán evidenciar el valor que genera el servicio?, ¿qué criterios le permitirán al equipo entender cómo mejorar el servicio?, ¿qué criterios ayudarán a la organización a establecer estándares de calidad que motiven un mejor desempeño de los actores involucrados? y ¿qué criterios promoverán una cultura organizacional de mejora continua hacia el servicio? Los

criterios que se determinen deben evaluar la eficiencia, la experiencia del consumidor y usuario y responder a las metas planteadas para el servicio como comprobación de su relevancia y la importancia de invertir en el mismo.

B. Se recolecta INFORMACIÓN BASE sobre cómo se cumplen esos criterios con el servicio actual. Ese punto de comparación permite determinar si el nuevo servicio es exitoso o no.

C. Se establecen CANALES DE COMUNICACIÓN adecuados para que todos los actores involucrados puedan dar retroalimentación.

D. Se DOCUMENTA cuidadosa y constantemente. Se llevan récords claros que permitan aprender.

E. Se COMUNICAN LOS RESULTADOS de las evaluaciones a los públicos de interés para fomentar su colaboración en el cumplimiento de las expectativas del consumidor y usuario para así mejorar el servicio.

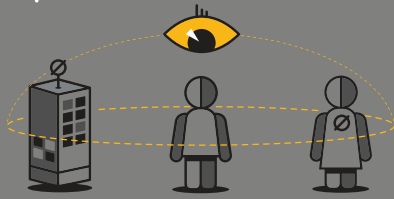
Como un servicio implica una trayectoria en el tiempo y el espacio, es necesario evaluar en cada punto de contacto y en cada etapa del recorrido. Se debe comprender los cambios de reacción de los actores en los diferentes momentos de interacción para comprobar que el servicio cumple con las expectativas del consumidor y usuario. Las expectativas evolucionan con el tiempo y con el nivel de exposición al servicio, por lo que se debe confirmar si la experiencia satisface al consumidor en todos los puntos de contacto.<sup>186</sup>

Con la retroalimentación obtenida de la evaluación continua se depura el nuevo servicio y se vuelve a probar la versión mejorada con un nuevo grupo de actores. Se hacen tantos ensayos y depuraciones como sea necesario para asegurar que el servicio satisfaga las necesidades y expectativas del consumidor y usuario y cumpla con los objetivos organizacionales.<sup>187</sup>

Las etapas de desarrollo del concepto, desarrollo de prototipos y prueba de prototipos concentrarán la mayor cantidad de ensayos del proceso, porque muchos subprocesos se enfocan en probar y reprobar las soluciones para evitar errores. El objetivo es equivocarse en el proceso lo más rápido posible para no implementar soluciones con fallas. El costo de probar reiteradamente ideas de soluciones en estas etapas es mucho menor que el costo de fallar después de lanzar el nuevo servicio.<sup>188</sup>

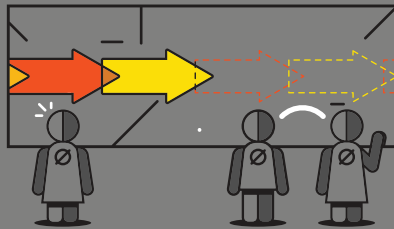


# ■ PROCESO



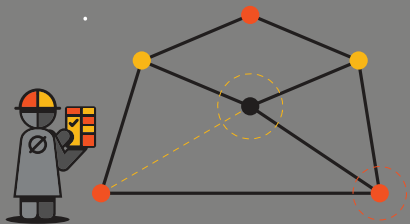
## Enmarcar el desafío

Se investiga y relaciona con los distintos actores involucrados en el servicio actual para definir el reto a abordar.



## Desarrollar prototipos

Se transforman las ideas en representaciones funcionales y tangibles que se utilizan para que los públicos de interés visualicen el nuevo servicio y den su retroalimentación.



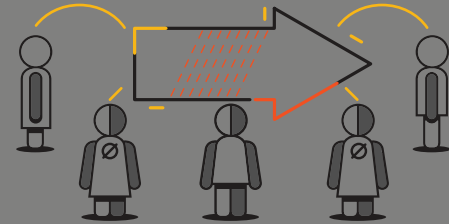
## Entregar a gran escala y evaluar

Se finalizan las pruebas del nuevo servicio para obtener la aprobación de su lanzamiento a gran escala. Se implementa y analiza el funcionamiento del servicio para los diversos públicos de interés involucrados.

El proceso permite repetir pasos, regresar a pasos anteriores o reiniciar todo el proceso. Éste se puede modificar según el contexto, el tipo de proyecto y las características de los integrantes del equipo que lo utilizarán.

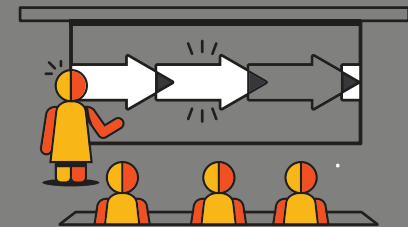
## Desarrollar el concepto

Se generan espacios para que los actores de la organización y los públicos de interés colaboren en el desarrollo de soluciones al problema identificado.



## Probar prototipos

Se explica y experimenta el nuevo servicio con representantes de los distintos públicos de interés utilizando las visualizaciones que se construyeron en la etapa anterior.



Andy Polaine, Lavrans Lovlie y Ben Reason, *Service Design from Insight to Implementation* (Nueva York: Rosenfeld Media, 2013).

Sharing Experience Europe Policy Innovation Design (SEE), *An Overview of Service Design for the Private and Public Sectors*, (Policy Booklet 7 creado con apoyo de la Comisión Europea, 2013).

Marc Stickdorn, "It Is an Iterative Process," en *This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*, ed. Marc Stickdorn y Jakob Schneider (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011), 122-136.

Technology Strategy Board & Design Council. *Design Methods for Developing Services: An Introduction to Service Design and a Selection of Service Design Tools* (manual creado para el Keeping Connected Business Challenge, 2011).

# Recomendaciones

<sup>189</sup> Akama, "Warts-and-all"; Bailey, "Embedding Service Design".

<sup>190</sup> Bailey, "Embedding Service Design".

<sup>191</sup> Ibid.

<sup>192</sup> Ibid.

<sup>193</sup> Ibid.

<sup>194</sup> Ibid.

<sup>195</sup> Ibid.

<sup>196</sup> Ibid.

## Recomendaciones para incorporar el diseño de servicios en la organización

El proceso de diseño de servicios parece fácil de seguir, pero incorporarlo a la organización implica un cambio radical en sus visiones y procesos dominantes. Un cambio siempre es un gran desafío para la organización y para los actores involucrados.

Para facilitar la adopción de los nuevos esquemas de trabajo, se ofrecen algunas recomendaciones a partir de las ideas de Akama y Bailey quienes estudiaron concienzudamente las experiencias de equipos que han acogido estos procesos.<sup>189</sup>

### Contar con el apoyo de la alta gerencia

Cuando se va a incursionar en proyectos complejos de diseño de servicios, es imprescindible que la organización reconozca el valor del diseño como herramienta para mejorar el desempeño de los servicios que actualmente ofrece. La innovación debe ser parte explícita de la estrategia de la organización y se deben establecer los procesos de trabajo necesarios para contextualizarla en la organización total.<sup>190</sup>

La alta gerencia debe estar consciente que adoptar el pensamiento y procesos de diseño es una meta a mediano y largo plazo, por lo que requiere de continuo respaldo y motivación para que los empleados no opten por regresar a las formas de trabajo del pasado que les son más fáciles de seguir. Para que todos los actores dentro de la organización comprendan el aporte que el diseño puede brindar como visión y práctica, es esencial que los altos mandos promuevan, apoyen y premien su inclusión dentro del día a día, integren estas visiones y procesos a su estilo de gerencia y con ello den el ejemplo y motivación a quienes están bajo su cargo.<sup>191</sup>

Para promover que el resto de los empleados pierdan el miedo a utilizar herramientas desconocidas, los líderes deben permitir que su personal falle como parte del proceso de aprendizaje. La falla ya no se ve como un problema, sino el punto de partida para reflexionar y comprender cómo trabajar dentro del esquema de la innovación.<sup>192</sup>

### Asesorarse por expertos

Como el diseño de servicios es un área poco utilizada en la mayoría de organizaciones locales, es importante buscar el acompañamiento de personas que cuenten con el conocimiento de su visión y proceso y experiencia

desarrollando este tipo de proyectos. Las organizaciones pueden colaborar con profesores universitarios o con consultores de diseño como mentores para aumentar su autoconfianza a la hora de emprender estas prácticas. Otra manera de facilitar el aprendizaje es enviar a representantes de la organización a talleres o programas académicos para instruirse sobre la teoría del diseño de servicios y adquirir experiencia práctica trabajando con estos desafíos. Los empleados que asistan a estas iniciativas luego pueden socializar su nuevo conocimiento con el resto de la organización.<sup>193</sup>

### Crear un equipo encargado de diseño dentro de la organización

Como la diseminación del pensamiento y procesos de diseño requiere de tiempo y de mucha gestión, es casi imprescindible contar con un equipo interno que se haga cargo de enseñar, demostrar y motivar al resto del personal para evitar que regresen a sus formas tradicionales de trabajo. Este equipo es el encargado de experimentar primero con esta visión y proceso de diseño para evidenciar los resultados obtenidos con la nueva forma de trabajo. Ellos documentan y comparten los pasos que siguen con el resto de la organización y así motivan su uso a una mayor escala.<sup>194</sup>

Para educar a sus colegas, este equipo puede crear e impartir talleres guiados para diseminar el conocimiento base de diseño de servicios y fomentar el desarrollo de las nuevas habilidades que requiere el personal para abordar estos proyectos. Utilizar talleres presenciales como método de enseñanza-aprendizaje le permite a los novatos experimentar de primera mano cómo funcionan los procesos y herramientas para animarlos a aplicarlos. Estos equipos también se encargan de evaluar objetivamente cómo el resto del personal incorpora el diseño de servicios a sus proyectos y así velan por cumplir con el componente de innovación de la estrategia organizacional.<sup>195</sup>

### Aprender e interiorizar el proceso de diseño de servicios

Trabajar con diseño de servicios implica contar con un entendimiento base del vocabulario y lenguaje que rige a la disciplina. Para comenzar, es esencial que todos en la organización conciben claramente qué es diseño de servicios y cuáles son y cómo funcionan sus procesos y herramientas.<sup>196</sup>

A partir de esta comprensión, se debe establecer un lenguaje

<sup>197</sup> Ibid.<sup>198</sup> Ibid.<sup>199</sup> Ibid.<sup>200</sup> Ibid.<sup>201</sup> Ibid.<sup>202</sup> Multidisciplinariedad se refiere a analizar y resolver un problema a partir de múltiples visiones disciplinarias sin conectar éstas en una visión o método común. Consultar Massi, "Equipo Interdisciplinario".<sup>203</sup> Akama, "Warts-and-all".<sup>204</sup> Ibid.<sup>205</sup> Ibid.<sup>206</sup> Ibid.<sup>207</sup> Bailey, "Embedding Service Design".

compartido en la organización para que todos los agentes sepan cómo comunicar sus proyectos y resultados de forma más efectiva utilizando términos correspondientes a este enfoque. Esto no implica abandonar el lenguaje tradicional del área de negocios sino fusionar ambos idiomas para que se complementen entre sí.<sup>197</sup>

Presentar propuestas utilizando este lenguaje complementado le permitirá a los involucrados defender sus ideas con mayor seguridad y propiedad del tema. Manejarlo también simplificará el uso de nuevas herramientas y procesos que han sido creados por expertos y ayudará cuando se tenga que colaborar con consultores externos que se especializan en este tipo de trabajo.<sup>198</sup>

Diseminar el pensamiento y práctica del diseño de servicios en una organización requiere de un cambio de cultura y comportamiento. La experiencia del consumidor y usuario sustituye a la entrega del producto final. Lo primordial para la organización es su satisfacción a lo largo del recorrido del servicio.<sup>199</sup>

La capacidad de una organización para absorber nuevos conocimientos y procesos se desarrolla acumulativamente. La adquisición de nuevas habilidades en los agentes se debe ir enseñando y estimulando para facilitarles la integración de lo nuevo que aprenden en su quehacer cotidiano.<sup>200</sup>

Una vez que el personal de la organización ya se siente cómodo utilizando estos procesos y herramientas, es importante promover la reinterpretación y rediseño de estos recursos para que respondan más directamente a los nuevos desafíos. Algunas modificaciones se harán intuitivamente, pero también es valioso que haya una exploración consciente para alterar el proceso y las herramientas y aplicarlos mejor a las situaciones y necesidades específicas que se abordan. Los encargados de promover la diseminación del diseño de servicios deben motivar estas reinterpretaciones pues es parte de la naturaleza de la disciplina.<sup>201</sup>

### **Indagar en la multi<sup>202</sup> e interdisciplinariedad**

El diseño de servicios necesita de la multi o interdisciplinariedad para obtener resultados viables, deseables y efectivos. Para ello, los equipos de trabajo deben incluir individuos formados en distintas disciplinas para que, como grupo, se cuente con una múltiple mirada que ayude a analizar situaciones desde varios puntos de vista y a proponer

soluciones integrales. Asimismo se debe incorporar personas multidisciplinares que no estén limitadas por las fronteras de su formación académica y sepan navegar en las distintas etapas del proceso de diseño.<sup>203</sup>

Se busca que los equipos sepan visualizar, gestionar, documentar y comunicar proyectos y sus resultados y que cuenten con colaboradores para guiar y moderar los distintos procesos, incluyendo los que conllevan la co-creación con actores externos a la organización. Desarrollar estas habilidades implicará salir de la zona de confort para algunos integrantes del equipo, por lo que es imprescindible seleccionar personas dispuestas a salirse de los límites establecidos por su área de conocimiento y experticia.<sup>204</sup>

### **Investigar más**

Pasar de un proyecto enfocado en un resultado tangible a uno enfocado en crear un sistema holístico requiere invertir más recursos en la etapa de investigación. Involucra la comprensión profunda de la organización, los actores que la conforman, sus objetivos, procesos, recursos y limitaciones. Significa comprender las relaciones actuales con sus públicos internos y externos, los roles de cada uno y sus motivaciones y preocupaciones para establecer los propósitos que debe satisfacer el servicio para cada uno. Llegar a una verdadera comprensión requiere de una mayor inversión de tiempo y dinero, lo que usualmente significa más negociación con la alta gerencia para convencerles del valor de este paso. Si no se cuenta con experiencia en estas investigaciones, es importante asesorarse por alguien conocedor.<sup>205</sup>

### **Aprender a vender el valor de un proyecto de servicios**

Es difícil medir los resultados de un proyecto de servicios por su naturaleza intangible y porque no hay resultados tangibles que permitan validar la inversión de manera inmediata. Además, diseñar un sistema holístico implica un proceso longitudinal que toma meses, inclusive años, para ver resultados concretos y significativos.<sup>206</sup> Es necesario que el equipo encargado del proyecto sepa enfocarse en responder a la estrategia organizacional de largo plazo, pero mostrando resultados de corto plazo. Para esto se debe plantear, desde un inicio, cuál es el valor que generará el proyecto a corto plazo y cómo irá aportando posteriormente a la estrategia con cada entrega.<sup>207</sup>

<sup>208</sup> Akama, "Warts-and-all".

<sup>209</sup> Ibid.

<sup>210</sup> Ibid.

### ***Confiar en el equipo encargado de diseñar el servicio***

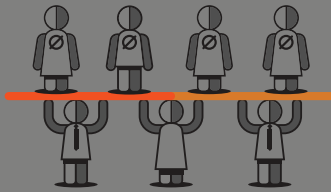
Como el diseño de servicios depende del trabajo en equipo y de la continuidad que este equipo le da al proceso, es esencial que los líderes de la organización confíen en las decisiones que el grupo toma. La alta gerencia debe tener cuidado de no imponer sus creencias, gustos o preferencias al proyecto, porque éste va nutriéndose de los aprendizajes que obtienen, etapa por etapa, quienes le dan seguimiento.<sup>208</sup>

Las decisiones que toma el equipo no son aleatorias. Responden a una búsqueda consciente por satisfacer las necesidades de los usuarios y por lo mismo, los líderes de la organización deben darle la autonomía y recursos necesarios para crear soluciones útiles, usables y deseables. Incluir personas cuyas visiones y decisiones se respetan y apoyan para reducir el riesgo de cuestionar una vez adelantado el proyecto, contribuye a reducir la incertidumbre de la alta gerencia.<sup>209</sup>

Es imprescindible que el equipo mantenga informado a sus jefes y demuestre resultados de manera frecuente. Esto implica programar reuniones de puesta al día en las que se informe de los avances del proyecto y las razones que sustentan las decisiones tomadas. La norma de discusión debe ser respetuosa y transparente para intercambiar aprendizajes, forjar un propósito común y consolidar un verdadero sentido de pertenencia al proyecto.<sup>210</sup>

# Recomendaciones para incorporar el diseño de servicios en la organización

Para facilitar la adopción del proceso de diseño de servicios, se ofrecen algunas recomendaciones a partir de las ideas de Akama y Bailey.



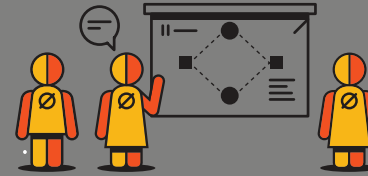
## Contar con el apoyo de la alta gerencia.

La alta gerencia debe estar consciente que adoptar el pensamiento y procesos de diseño es una meta a mediano y largo plazo, por lo que requiere de continuo respaldo y motivación.



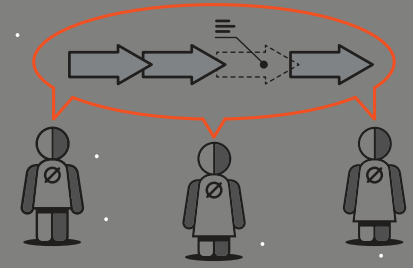
## Asesorarse por expertos.

Es importante buscar el acompañamiento de personas que cuenten con el conocimiento de la visión y proceso del diseño y experiencia desarrollando este tipo de proyectos.



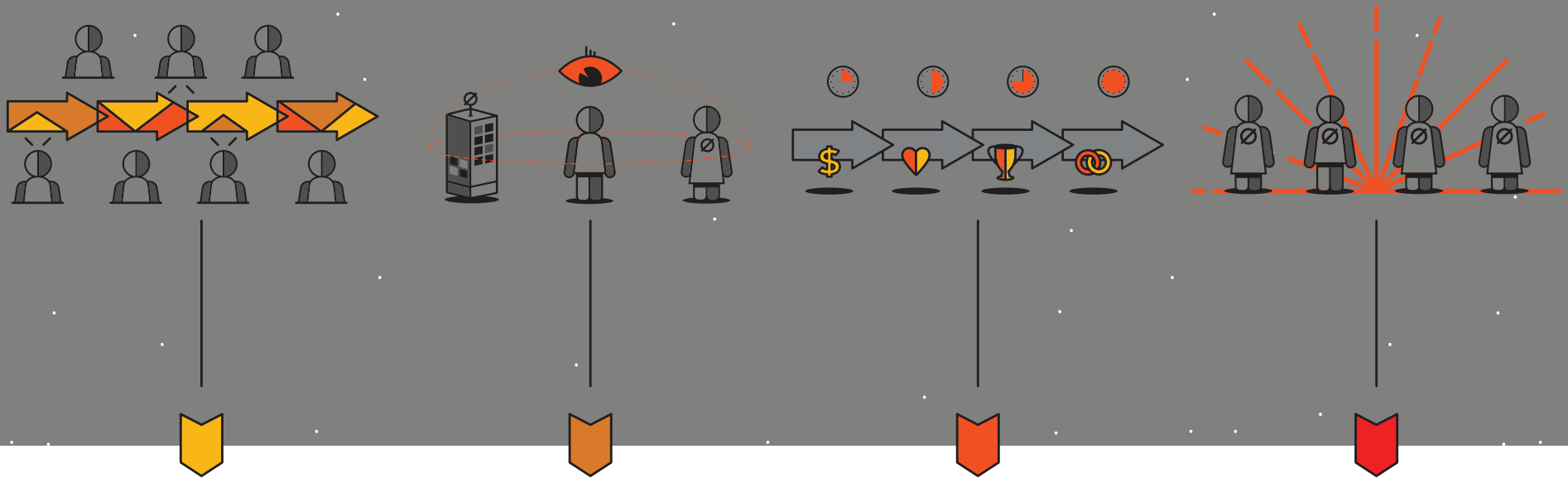
## Crear un equipo encargado de diseño dentro de la organización.

Como la diseminación del pensamiento y procesos de diseño requiere de tiempo y de mucha gestión, es casi imprescindible contar con un equipo interno que se haga cargo de enseñar, demostrar y motivar al resto del personal.



## Aprender e interiorizar el proceso de diseño de servicios.

Es esencial que todos en la organización conciban claramente qué es diseño de servicios y cuáles son y cómo funcionan sus procesos y herramientas.



**Indagar en la multi e interdisciplinariedad.**

Los equipos de trabajo deben incluir individuos formados en distintas disciplinas para que, como grupo, se cuente con una múltiple mirada que ayude a proponer soluciones integrales.

**Investigar más.**

Diseñar servicios involucra la comprensión profunda de la organización, los actores que la conforman, sus objetivos, procesos, recursos y limitaciones.

**Aprender a vender el valor de un proyecto de servicios.**

Es necesario que el equipo encargado del proyecto sepa enfocarse en responder a la estrategia organizacional de largo plazo, pero mostrando resultados de corto plazo.

**Confiar en el equipo encargado de diseñar el servicio.**

Como el diseño de servicios depende del trabajo en equipo y de la continuidad que éste le da al proceso, es esencial que los líderes de la organización confíen en sus decisiones.

Yoko Akama, "Warts-and-all: The Real Practice of Service Design" (ensayo presentado en DeThinking Service Rethinking Design, Primera Conferencia Nórdica sobre diseño de servicios e innovación de servicios, Oslo, 24 al 26 de noviembre de 2009).  
Stuart G. Bailey, "Embedding Service Design: The Long and the Short of It. Developing an Organisation's Design Capacity and Capability to Sustainably Deliver Services" (ensayo presentado en en ServDes.2012, Tercera Conferencia Nórdica sobre diseño de servicios e innovación de servicios).

<sup>211</sup> Kimbell, "Turn to Service Design"; Polaine, Lovlie y Reason, *Service Design from Insight*.

En el entorno de hipercompetencia entre proveedores de servicios, un menor precio ya no es suficiente para atraer y fidelizar al cliente. Cada vez más tiene más importancia la diferenciación por calidad en servicio. Lograrlo implica la producción de interacciones más personalizadas que no sólo cumplan con su función sino con las expectativas más exigentes de los consumidores y usuarios.

Irónicamente, una queja común de los representantes de organizaciones es que el enfoque en eficiencia y reducción de costos que aún domina sus entornos laborales reduce la humanización del servicio que se brinda. Explican que esta tendencia se debe a que dentro de la organización se continúa trabajando como unidades aisladas, por lo que los departamentos que tienen contacto directo con los consumidores y usuarios no logran educar al resto de las unidades acerca de la importancia de evaluar en forma holística el desempeño de sus servicios. Ya no sólo se trata de generar hoy ingresos a la organización, sino de satisfacer al consumidor y usuario como la única forma de asegurar que haya recompras reiteradas en el largo plazo y no sólo en el momento actual. Eso es posible si se comienza a incorporar la visión y procesos del diseño de servicios en todas las áreas de la organización.

Diseñar un servicio no es una tarea sencilla. Hacerlo en base a prueba y error requiere demasiado tiempo y es muy riesgoso. Entender un servicio como una red compleja de relaciones entre actores humanos, artefactos tangibles, procesos y tecnología<sup>211</sup> contribuye a que dentro de las organizaciones se comprenda la importancia de diseñar cuidadosamente las interacciones entre todos estos elementos para crear una experiencia coherente, positiva y gratificante.

Es clave que las organizaciones aprendan a diseñar servicios como sistemas integrales y coherentes y no como puntos de contacto aislados. La suma de puntos de contacto no prediseñados resulta en una experiencia fragmentada con variados niveles de calidad que terminan dejando un mal sabor en el consumidor y usuario. Como profesionales del rubro de servicios, debemos estar conscientes que nuestra labor no sólo suple una necesidad de la cual nos lucrarnos, sino que ésta impacta emocionalmente a quienes servimos. Es, pues, nuestra responsabilidad crear el mejor servicio posible para mejorar su calidad de vida.

Espero que este documento supla, en alguna medida, el vacío existente sobre la importancia del diseño de servicios y contribuya a que los gestores de proyectos de innovación generen los cambios necesarios a partir de conocimientos actualizados.

## ANA URQUILLA

Es Coordinadora de Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico y Directora Académica de la *Certificación en Diseño Estratégico: Competitividad empresarial a través de la innovación sostenible*, ambos proyectos de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ECMH). Cuenta con licenciaturas en Bellas Artes del Maryland Institute College of Art y del University of New Mexico, un certificado de Enseñanza para Adultos y Comunidades del University of Calgary, una maestría en Liderazgo y Mejora Académica para Instituciones de Educación Superior del University of Alberta y un diplomado de Actualización en Dirección Estratégica de la ECMH. Desde el 2005, ejerce como docente universitaria especializada en procesos de diseño centrados en el usuario. Colabora con equipos interdisciplinarios para diseñar programas y herramientas educativas que difundan la visión y los procesos del Diseño Estratégico como forma de abordar los problemas complejos del contexto salvadoreño. Como docente universitaria, ha asesorado una variedad de proyectos estudiantiles que benefician a escuelas públicas y privadas, hospitales, congregaciones religiosas, organizaciones sin fines de lucro como Visión Mundial y TECHO y pequeñas y medianas empresas como Confitería Americana y Floristería Montsé. Como Directora de la Certificación en Diseño Estratégico, ha guiado a equipos multidisciplinarios de profesionales representantes de organizaciones como CEPA, Agrisal, Telefónica, Pollo Campero, Banco Agrícola, entre otros, en la búsqueda de propuestas innovadoras a nuevas oportunidades de negocio de sus entornos. Actualmente, como investigadora, escribe y expone sobre las diversas ramas estratégicas del diseño.

## Escuela de Comunicación Mónica Herrera

La Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ECMH) es una institución de educación superior ubicada en Santa Tecla, El Salvador. La ECMH fue fundada en 1995 como un Instituto Especializado de Educación Superior enfocado exclusivamente en el área de las comunicaciones y en el 2006 expandió su oferta académica para incluir la carrera de Diseño Estratégico. Ofrece una variedad de credenciales desde diplomas sin créditos académicos hasta programas de licenciatura de cinco años, pero es principalmente reconocida por sus programas de Diseño Estratégico y Comunicaciones Integradas de Marketing. Actualmente, cuenta con un promedio de 70 empleados a tiempo completo y 90 profesores y atiende a más de 900 estudiantes.

La ECMH es una institución enfocada a la enseñanza que considera la investigación y la proyección social como actividades esenciales e interrelacionadas que ayudarán a nuestra comunidad académica a alcanzar su fin último de contribuir al desarrollo sostenible de El Salvador. La ECMH percibe la investigación como práctica clave que le permitirá mantenerse actualizada en un contexto mutable y como un medio para innovar continuamente con la intención de atender mejor las necesidades de los estudiantes y las demandas cambiantes de sus públicos de interés. En los últimos cinco años, los esfuerzos de investigación han incrementado como resultado directo del interés institucional por documentar y publicar los procesos y resultados de enseñanza-aprendizaje y de su deseo por crear y consolidar nuevos departamentos experimentales de investigación como Syncros. La ECMH ha integrado transversalmente la proyección social en sus objetivos curriculares para que los proyectos de cátedra, las tesis de graduación, los esfuerzos emprendedores y las actividades voluntarias contribuyan directamente a su comunidad inmediata, Santa Tecla, y más allá. A través de estos trabajos, la comunidad académica de la ECMH construye sólidas conexiones con sus *stakeholders*, facilitando el deseo institucional por mejorar la calidad de vida de los salvadoreños mientras desarrolla las competencias profesionales de los estudiantes.





MÓNICA HERRERA  
EDICIONES



syncros  
Laboratorio de Diseño Estratégico