

Guía para el rediseño de servicios mediante el análisis de la experiencia del cliente con herramientas de Design Thinking

Brany C. CERON

Escuela de Ingeniería de Sistemas y Computación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Lima, Lima 15023, Perú

Brenda B. YUCRA

Escuela de Ingeniería de Sistemas y Computación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Lima, Lima 15023, Perú

Rosario VILLALTA

Escuela de Ingeniería de Sistemas y Computación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Lima, Lima 15023, Perú

Alfredo BARRIENTOS

Escuela de Ingeniería de Sistemas y Computación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Lima, Lima 15023, Perú

RESUMEN

Customer Journey Map y *Service Blueprints* son herramientas que provienen de *Design Thinking* y están enfocadas en identificar todas las interacciones que tienen los clientes con las organizaciones, con el fin de realizar mejoras en sus servicios. El siguiente estudio tiene como objetivo definir una guía práctica que utilice ambas herramientas y así, proponer mejoras en sus servicios. Para la validación del trabajo se realizó la aplicación de la guía en una pequeña empresa automotriz de venta de baterías, llegando a plantear propuestas de mejora como resultado de su aplicación.

Palabras Claves: *Customer Journey Map*, *Service Blueprint*, *Design Thinking*, *Customer Experience*, *Re-design Service*.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, micro, pequeñas y medianas empresas de países miembros de OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) y Latinoamérica aportan entre el 60% y 70% de empleos [22], siendo las microempresas las principales proveedoras en Latinoamérica, llegando a un 90% de creación de empleos en países como Colombia, Ecuador y México demostrando así su importancia. Sin embargo, este sector presenta una serie de problemas que impiden su crecimiento, por ejemplo, Brasil, Chile y Uruguay muestran falta de conocimientos en tecnologías de información y deficiente rigidez organizacional [4].

Al dirigir el estudio en Perú tenemos que, según la Asociación de Emprendedores, las micro y pequeñas empresas aportan aproximadamente un 40% del producto bruto interno [1] y emplean alrededor del 60% de la población económicamente activa [19]. No obstante, según la *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), el porcentaje de nuevas empresas que sobrepasan los 3,5 años de vida es de 6,6% [9]. Una de las causas, es que las MYPES peruanas no muestran interés por adquirir conocimientos de gestión de recursos, debido a que solo el 19% asiste a capacitaciones sobre gestión empresarial [10]; mientras que, según estudios realizados a distintas empresas, el 84% de los clientes se siente ignorado, convirtiéndose así en otra amenaza contra su vida útil [24].

En estudios revisados sobre cómo afrontar el problema, se encontró la aplicación de la herramienta *Customer Journey Map* en una biblioteca, donde se supone que prestar y devolver un libro es una tarea sencilla; sin embargo, al realizar un análisis más profundo de las tareas del cliente, se descubrieron puntos de fallo que los bibliotecarios observaron para generar propuestas de mejora al servicio [17].

Otra investigación muestra la aplicación exitosa de la herramienta *Service Blueprint* para identificar puntos de fallo en el proceso de matrícula de una universidad, valiéndose del cliente (los estudiantes) para el diseño del proceso. Gracias a esto, se logró definir propuestas de mejora y representarlas en un nuevo *Service Blueprint* [25].

Si bien los estudios anteriores crean soluciones directas, no existe una investigación que determine una serie de pasos para la implementación de herramientas de *Design Thinking*, que ayuden a conocer lo que el cliente desea de una organización y poder rediseñar sus procesos. Por esta razón, se creó una guía que utilice las herramientas de *Customer Journey Map* y *Service Blueprint* con el fin de conocer la experiencia del cliente frente a la organización y así definir el diseño del proceso que soporta esta experiencia. Esta guía establece el paso a paso que una MYPE debe seguir para conocer cómo el consumidor interactúa con la organización y el rediseño del servicio que lo soporta, para esto se definieron 4 fases: 1) Planificación; 2) El análisis de la experiencia; 3) El diseño del proceso y 4) El rediseño con la mejora propuesta.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Design Thinking es una metodología que aborda las necesidades de las personas que van a consumir un producto o servicio y la infraestructura que lo hace posible. Las empresas están adoptando esta metodología porque ayuda en la innovación, diferencia sus marcas e incrementa la satisfacción de sus clientes; al trabajar en colaboración con los consumidores, permite que las soluciones surjan desde abajo. Generalmente, contiene cuatro fases: empatía con el usuario final, definición de necesidades y problemas, ideación y construcción de soluciones e iteración para mejorar la solución [3].

Esta investigación utilizará las primeras dos fases de la metodología. Se busca empatizar con los clientes de las MYPES y conocer sus necesidades y problemas, para utilizarlos en la mejora de los servicios. Los “puntos de contacto” son una forma de recopilar información importante sobre los clientes, permiten conocer cada interacción que tienen con la empresa [11], son cualquier punto de interacción entre el cliente y la organización y se dividen en cuatro categorías importantes [27]:

Productos: Los productos que ofrecen las empresas que incluye hardware, software y los servicios que brinda.

Interacciones: Todas las interacciones bidireccionales que puede tener el cliente con la empresa, esto puede ser una conversación con un trabajador en la tienda.

Mensajes: Todos los mensajes unidireccionales que puede tener el cliente con la organización, esto incluye manuales, publicidad, empaques.

Escenario: Cualquier lugar donde se vea o utilice el producto como una tienda, casa de un amigo, televisión, etc. La importancia de conocer los puntos de contacto entre cliente y la organización, es realizar un correcto mapeo de la experiencia. Para la investigación se busca una herramienta que nos facilite la representación de estos puntos de contacto, para lo cual se exploró entre distintas herramientas de *Design Thinking* que cumplan con este propósito.

Para la aplicación de *Design Thinking*, el libro *Mapping Experiences* [11] recomienda las siguientes herramientas:

Experience Maps: Diagrama del tipo cronológico que mide absolutamente todas las interacciones del cliente con la organización sin centrarse en un único producto o servicio.

Mental Model Diagrams: Diagrama del tipo jerárquico que tiene como objetivo representar los comportamientos humanos, desde los sentimientos hasta las motivaciones del cliente hacia una empresa.

Spatial Maps: Estos diagramas no son cronológicos ni jerárquicos. Se trata de un diagrama único frente a los demás debido a que representa el flujo de información entre escenarios.

Customer Journey Map: Estos diagramas ilustran las experiencias de las personas como clientes de una organización. Van desde la elección de la empresa, la decisión de comprar un producto o servicio y, finalmente, el posconsumo de este.

Para el proyecto, es importante que la herramienta logre identificar los puntos de contacto del usuario frente a la organización para poder definir la fase del servicio que presenta problemas y realizar el diagrama del proceso respectivo. El libro *Mapping Experiences* [11] define los siguientes criterios de comparación entre este tipo de herramientas:

Orden de tiempo: El tipo de uso de tiempo que utiliza la herramienta. El proyecto requiere una de tipo cronológica.

Interacción: El medio por el cual la herramienta muestra las interacciones entre el cliente y la organización.

Información del cliente: La información que recoge de la interacción con los clientes/usuarios.

Información de la organización: La información que utiliza de la organización.

Aplicando los criterios a las herramientas encontradas:

Herramienta	Orden de tiempo	Interacción	Información del cliente	Organización
<i>Customer Journey Map</i>	Cronológico	<i>Touchpoints</i>	Acciones, pensamientos, sentimientos, <i>painpoints</i> , etc.	Roles, fases y departamentos involucrados en crear una experiencia.
<i>Experience Map</i>	Cronológico	<i>Touchpoints</i>	Acciones, pensamientos, sentimientos, <i>painpoints</i> , etc.,	Artefactos físicos y sociales en un sistema; oportunidades.

Herramienta	Orden de tiempo	Interacción	Información del cliente	Organización
<i>Mental model diagrams</i>	Jerárquico	Línea central	Tareas, sentimientos, filosofías.	Productos y servicios de soporte disponibles.
<i>Spatial maps</i>	Espacial	Uso de flechas	Acciones, necesidades, flujo de información.	Sistemas de datos, departamentos.

Tabla 1: Criterios por herramienta

Se pondrá énfasis en los criterios de información del cliente, porque se busca encontrar todos los puntos de contacto posibles y el criterio de información de la organización, para conocer cómo la empresa soporta el viaje del cliente.

Se realizó un cuadro comparativo con las herramientas y criterios mencionados, otorgando un peso y valor a cada atributo; además, se analizó el nivel de cumplimiento asignando un “2” si cumple de manera parcial con el criterio y “1” si no cumple con el criterio o cumple de manera mínima.

Criterio	Peso	Customer Journey Map		Experience Map		Mental model diagrams		Spatial maps	
		Valor	Media	Valor	Media	Valor	Media	Valor	Media
Orden de tiempo	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2
Interacción	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	1	0.2
Información del cliente	0.4	3	1.2	2	0.8	2	0.8	1	0.4
Organización	0.3	2	0.6	2	0.6	1	0.3	2	0.6
Total	1		2.5		1.9		1.8		1.4

Tabla 2: Cuadro comparativo

Según el resultado se selecciona a *Customer Journey Map* como la mejor herramienta. Sin embargo, se necesita representar el proceso que soportan las fases de la experiencia del cliente, para esto, el libro *Mapping Experiences* [11] recomienda el uso del *Service Blueprint*, una notación técnica para el control de procesos de servicios. Su principal ventaja consiste en ayudar a resolver problemas previos al momento de diseñar el servicio, ya que es capaz de identificar puntos de fallo de una operación de servicio antes de su implementación, además de centrarse en el cliente [28].

Con el fin de seleccionar la mejor herramienta, se considera la comparación de los conceptos de *Service Blueprint* con *Business Process Modeling Notation* (BPMN) y *Process Chain Network* (PCN) [12]. La tabla 3 muestra la comparación realizada, la columna valor presenta las siguientes opciones: 3) Cumple totalmente con el criterio; 2) Cumple de manera parcial con el criterio y 1) No cumple con el criterio / cumple de manera mínima.

Conceptos <i>Service Blueprint</i>	BPMN	PCN
	Valor	Valor
Acciones	3	3
Flujo de acciones	3	3
Línea de visibilidad	1	2
Línea de interacción interna	1	1

Línea de implementación	1	1
Flujo de comunicaciones	3	3
Categorías de actores	2	2
Evidencia física	1	2

Tabla 3: Conceptos de *Service Blueprint* en BPMN y PCN

Existen tres líneas en *Service Blueprint*: las líneas de visibilidad, interacción interna e implementación. BPMN no los admite directamente, sin embargo, se podría sustentar estas tres líneas separando las categorías de actores, *FrontOffice*, *BackOffice* y personal de apoyo, en diferentes grupos de *swinlanes* [12]. Por otro lado, el PCN cubre la línea de interacción parcialmente, pero no proporciona ninguna herramienta para apoyar la línea de visibilidad, o la línea de interacción interna. La evidencia física es un concepto importante en los *Service Blueprint* debido a que ayudan a reforzar las características del diseño del servicio. Además, *Service Blueprint* es una notación no tan compleja ni tan formal, permitiendo que sus representaciones sean simples y puedan ser fáciles de entender por todas las partes interesadas como clientes, gerentes, empleados de primera línea, etc [2] y por ello será elegida para representar procesos en este estudio.

3. GUÍA PARA EL REDISEÑO DE SERVICIOS

Este estudio desarrolla una guía que permita a las empresas rediseñar sus procesos de servicios según las necesidades de los clientes, para esto se utilizó la *Guía práctica para la implementación del enfoque BPM y la mejora continua en el CITI* [21] y el libro *Mapping Experiences* [11] a fin de definir cuatro fases:

Fase I: Planificación del Proyecto

Esta fase tiene como objetivo desarrollar una vista general del proyecto de rediseño, con el fin de definir las tareas que se realizarán a lo largo del proyecto y asegurar su éxito.

Paso 1: Definición de roles y responsabilidades, Con el fin de conocer y mapear a los involucrados para conocer con quiénes se va a trabajar a lo largo del proyecto, se proponen tres roles importantes: Diseñador de la experiencia del cliente, analista de negocio y cliente/persona.

Paso 2: Definición de la problemática, Con esta información se obtendrá un objetivo a solucionar durante el desarrollo del proyecto.

Paso 3: Definición de objetivos, Los objetivos son los resultados que se desean alcanzar con la ejecución de todas las actividades del proyecto. Se busca definir dos tipos de objetivos: General y específicos

Paso 4: Definición del alcance del proyecto, La importancia de definir el alcance es describir y obtener un acuerdo de lo que se realizará.

Paso 5: Definición de Cliente/Persona, Se debe definir un tipo de cliente/persona modelo que pueda ser útil o de ser el caso que la organización no posea una persona real, se debe proceder a crear una "protoperona". Este tipo de persona es una representación basada en sus clientes habituales sin requerir de un proceso de búsqueda, su creación es simple, se debe definir el nombre y boceto, detalles demográficos, comportamientos y acciones, necesidades y puntos de dolor.

Fase II: Análisis y Diseño de la Experiencia del Cliente

Esta fase tiene como objetivo conocer todas las interacciones del cliente con la organización, con el fin de encontrar dónde se encuentran los puntos de fallo que impiden una óptima experiencia.

Paso 1: Recolección de información, El primer paso de esta fase inicia con la búsqueda de información. Para realizar este paso se tienen posibles fuentes como; social media, comentarios y notas, investigación de mercado y entrevistas

Paso 2: Inventario de puntos de contacto, Se debe realizar un inventario de todos los puntos de contacto que se identificaron, con el fin de armar el proceso o flujo de cómo un cliente/persona interactúa con la empresa. Los puntos de contacto se definirán en las siguientes fases:

Descubrimiento: Consiste en facilitar al usuario una primera información sobre las ventajas que se le ofrece.

Comparación: Consiste en que el usuario escoja nuestro producto/servicio y no la competencia.

Preconsumo: Consiste en que el usuario tenga acceso a toda la información disponible de la empresa.

Consumo: Aquí es donde se debe actuar como facilitador con el cliente, es decir, que no tenga duda alguna y que, si tuviera, sea resuelta al consultar.

Posconsumo: Finalmente, el usuario se ha convertido en cliente y por ello hay que contactarlo ocasionalmente para que vuelva a entrar en la etapa de descubrimiento.

Paso 3: Definición de Customer Journey Map, En este punto se deben llevar los hallazgos encontrados hacia un solo lugar de manera cohesiva en un *Customer Journey Map*. Este tendrá los siguientes conceptos por fase:

Acciones: Todas las acciones que realiza el cliente.

Pensamiento: Las expectativas que se va formando.

Sentimiento: El sentir del cliente al finalizar las acciones de la fase.

Oportunidades: Fallos u oportunidades de mejora encontrados.

Fase III: Diseño del Service Blueprint

Esta fase tiene como fin conocer el proceso de la empresa que soporta la fase priorizada mediante un *Service Blueprint*.

Paso 1: Levantamiento de información, Se examinan las actividades de los colaboradores de la empresa con sus pares y frente al cliente, la evidencia física que este último utiliza para ser parte del proceso, sus actividades y los sistemas o software de soporte que utilizan los colaboradores.

Paso 2: Definición del proceso, En esta etapa se tiene la primera versión del *Service Blueprint* de la fase identificada.

Fase IV: Rediseño del Proceso

En esta fase se deben repasar los resultados de las etapas anteriores de la investigación, los hallazgos encontrados en la fase II del modelo y la información de la persona o protoperona definida en la fase I. Con esto se busca encontrar oportunidades. Una vez identificadas las oportunidades de mejora, se realiza una nueva versión de *Service Blueprint* que las evidencie, siendo este el resultado final del modelo.

4. VALIDACIÓN DE LA GUÍA

En esta sección se detallará la aplicación de la guía sobre una pequeña empresa dedicada al rubro automotriz, venta de baterías al por mayor y menor, venta de repuestos y accesorios automotrices. El principal servicio de esta empresa es la venta de baterías y su instalación.

Fase I: Planificación del proyecto

Paso 1: Definición de roles y responsabilidades, A continuación, se detallarán las responsabilidades por cada rol:

Diseñador de la experiencia del cliente: Identificación de fases de la experiencia del cliente, mapeo de la experiencia del cliente, proporcionar los *touchpoints* y *painpoints*.

Analista de negocio: Mapeo de los *Service Blueprint* e identificación de oportunidades de mejora.

Usuario de negocio: Brindar información del negocio para definir los *Service Blueprint* que se necesiten de la organización e identificar y validar la secuencia lógica de los *Service Blueprint* elaborados.

Paso 2: Definición de la problemática, Actualmente la empresa cuenta con tres tipos de servicios, siendo el de ventas de baterías para automóviles el más demandado; sin embargo, el usuario de negocio menciona que ha recibido quejas de parte de sus clientes en este servicio; estas necesitan ser identificadas en toda la experiencia que reciben sus clientes.

Paso 3: Definición de objetivos, El objetivo general es realizar el rediseño del servicio de venta de baterías de la organización.

OE1: Analizar la experiencia del cliente frente a la organización e identificar donde presenta más puntos de fallo.

OE2: Diseñar el *Service Blueprint* correspondiente a la fase de la experiencia del cliente que presenta más puntos de fallo.

OE3: Rediseñar el *Service Blueprint* con las propuestas de mejora del servicio.

Paso 4: Definición del alcance del proyecto, El presente proyecto busca el rediseño de la fase del servicio con más puntos de fallo en la experiencia del cliente, por lo tanto, se realizará un *Customer Journey Map* para identificar esa fase, un *Service Blueprint* del proceso que soporta la fase y un *Service Blueprint* con las propuestas de mejora a la fase del servicio.

Paso 5: Definición de Cliente/Persona, Para el proyecto se definió una protoperona con las siguientes características:

Propósito: Persona con problemas en la batería de su auto.

Razones para seleccionar a la empresa: Calidad, asesoría gratuita y precios accesibles.

Relación con la tecnología: Media.

Razones para adquirir un producto/servicio: Servicio *delivery* y garantía de 1 año (incluidas revisiones del sistema eléctrico y batería).

Fase II: Análisis y diseño de la experiencia del cliente

Paso 1: Recolección de información, La encuesta que se recomienda utilizar en esta fase es *Customer Satisfaction Score* que permite calificar la experiencia del cliente en una determinada actividad del negocio, teniendo las siguientes

escalas: Muy insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho, muy satisfecho.

Paso 2: Inventario de puntos de contacto

Descubrimiento: Publicidad en redes sociales, Google Adworks, páginas amarillas, páginas web.

Comparación: Se contrasta con los precios y garantías de otras empresas, así como las opiniones de compradores de baterías.

Preconsumo: Cotización, información sobre baterías disponibles y sobre baterías para su automóvil.

Consumo: Instalación de batería.

Posconsumo: Revisión gratuita del sistema eléctrico y de la batería cada dos meses durante el primer año.

Paso 3: Definición de Customer Journey Map, Con la información recogida ya es posible elaborar un *Customer Journey Map* (Ilustración 1). Con esto podemos reconocer los puntos de fallo que posee el servicio:

Punto de fallo 1: La calificación de la página es alta pero no tiene comentarios.

Punto de fallo 2: Demora en la búsqueda de la batería adecuada.

Punto de fallo 3: Falta de un área de espera para ser atendido.

Punto de fallo 4: Poco entendimiento sobre la información de las baterías.

Punto de fallo 5: Falta de un área de espera durante la instalación de la batería.

Punto de fallo 6: Solo cuentan con un establecimiento.

Punto de fallo 7: No emiten certificado de garantía digital.

Para priorizar y validar los puntos de fallo encontrados, se realizó la encuesta *Customer Satisfaction Score* a diferentes clientes de la empresa. Se llegó a realizar 10 encuestas por cada punto de fallo a un total de 20 clientes recurrentes al servicio. La pregunta utilizada fue: *¿Cómo calificaría su experiencia con [punto de fallo]?* Las posibles respuestas son: 1) Neutral; 2) Insatisfecho y 3) Muy insatisfecho. La fórmula utilizada para calcular el valor del punto de fallo es:

$PtsN = \text{Número de respuestas del tipo neutral}$

$PtsI = \text{Número de respuestas del tipo insatisfecho}$

$PtsMi = \text{número de respuestas del tipo muy insatisfecho}$

$\text{Valor del punto de fallo} = PtsN * 1 + PtsI * 2 + PtsMi * 3$

Con esto se obtuvo la siguiente tabla con los resultados por punto de fallo:

Puntos de fallo	Customer Satisfaction Score			Valor del PT
	Neutral	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	
PT5	0	3	7	27
PT4	3	5	2	19
PT2	4	4	2	18
PT3	5	3	2	17
PT7	8	2	0	12
PT6	8	2	0	12
PT1	9	1	0	11

Tabla 4: Valorización de puntos de fallo

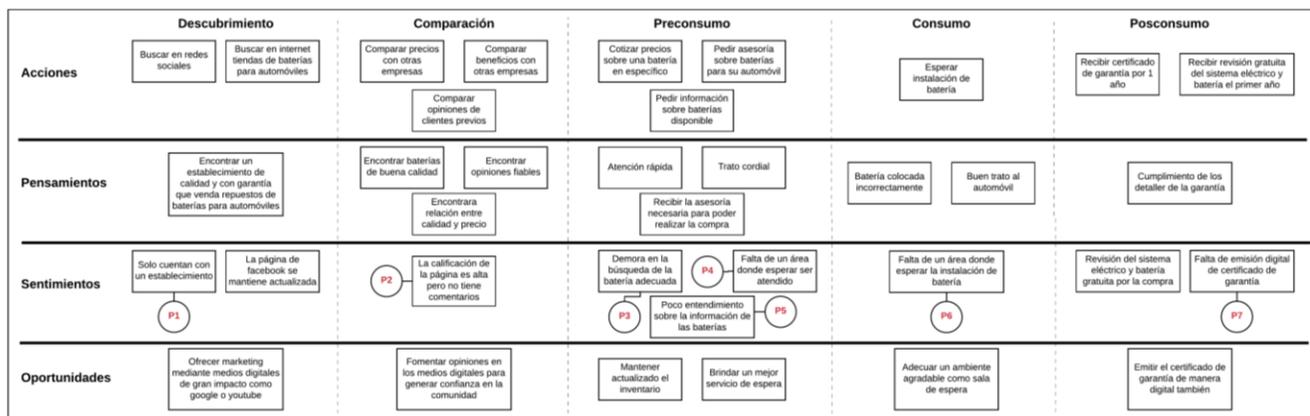


Ilustración 1: Customer Journey Map - Servicio de venta de baterías

De la tabla anterior, el máximo valor que puede obtener un punto de fallo es de 30, al discutir con los usuarios de negocio se definió que los puntos de fallo a tomar para continuar con la guía son aquellos que pasen el 75% del puntaje máximo, siendo estos puntos los: 5, 4, 3 y 2. Se continuará con las propuestas de mejora enfocadas que satisfagan estos puntos debido a su impacto en el negocio.

Fase III: Diseño del Service Blueprint

Paso 1: Levantamiento de información, El usuario de negocio explica al analista del negocio, lo más detallado posible, cómo funciona el proceso que soporta el viaje del cliente.

Paso 2: Definición del proceso, Se define el *Service Blueprint* del servicio que el servicio de venta de baterías.

Fase IV: Rediseño del proceso

En esta fase se encuentran las propuestas de mejora al *Service Blueprint* con el fin de corregir los puntos de fallo encontrados en la experiencia del cliente. Una vez definidas estas propuestas, se procede a elaborar otro *Service Blueprint* con los cambios respectivos. Las propuestas de mejora son:

Mejora 1: Utilizar una plataforma de autoayuda para los clientes para satisfacer el punto de fallo 5, donde los clientes requieren ayuda en la elección de la batería.

Mejora 2: Implementar de una sala de espera para los clientes. Esta mejora satisface a los puntos de fallo 4 y 6, donde los clientes no tienen donde esperar cómodamente.

Mejora 3: Agregar una tarea de actualización constante del stock de baterías. Esta mejora satisface al punto de fallo 3 donde los trabajadores en saber si poseen el modelo de batería que necesitan, debido a la falta de actualización de su inventario.

Los siguientes indicadores nos permitirán conocer el estado del proceso para poder tomar decisiones, aplicar medidas correctivas y preventivas:

Indicador 1:

Nombre: Tiempo de duración del servicio

Dueño/Responsable: Asistente de ventas

Servicio Asociado: Venta e instalación de baterías

Definición: Tiempo tomado desde que se inicia la llegada de un cliente hasta que realiza el pago del producto.

Cálculo: Tiempo del servicio

Periodicidad: Cada vez que culmina la venta de un producto.

Umbral:

Menor a 30 minutos (Correcto)

Entre 30 y 60 minutos (Neutro)

Mayor a 60 minutos (Incorrecto)

Indicador 2:

Nombre: Tiempo medio de espera

Dueño/Responsable: Asistente de ventas

Servicio Asociado: Venta e instalación de baterías

Definición: Mide el tiempo que espera el cliente en ser atendido.

Cálculo: I2: Suma total de minutos de espera al servicio / cantidad de clientes atendidos

Periodicidad: Semanal

Umbral:

Menor a 15 minutos (Correcto)

Entre 15 y 30 minutos (Neutro)

Mayor a 30 minutos (Incorrecto)

La ilustración 2 del artículo presenta un *Service Blueprint* con el rediseño del servicio según las mejoras propuestas, siendo este diagrama el resultado de la guía.

Los resultados de esta investigación son la identificación de puntos de fallo y propuestas de mejora, si bien para validar los fallos se hicieron encuestas a los clientes, para las propuestas resultantes de la aplicación de la guía, se consultó con tres expertos en *Design Thinking* y al representante de la empresa de servicio automotriz. La encuesta realizada fue: *En una escala del 1 al 5 ¿Considera usted que la propuesta de mejora [número] ha sido identificada de manera más eficiente utilizando la guía propuesta que con métodos tradicionales?*

Propuesta de mejora	Resultados de la encuesta				
	1	2	3	4	5
Mejora 1	-	-	-	3	1
Mejora 2	-	-	-	1	3
Mejora 3	-	-	3	1	-

Tabla 5: Resultados de la encuesta de aprobación de las propuestas de mejora

De la tabla anterior, se tiene que las mejoras uno y dos poseen un nivel de aceptación mayor a 4, debido a que se encuentran alineadas a mejorar directamente la experiencia del consumidor, para identificarlas se tomó en cuenta aspectos físicos del servicio, como el mostrador o la asesoría con el trabajador que atiende a los clientes. Por otro lado, la mejora tres tiene un resultado neutral debido a que se trata de la única propuesta aplicada a la parte back office del servicio, soportando de manera indirecta la experiencia del cliente, este tipo de mejora también puede ser identificada con métodos tradicionales.

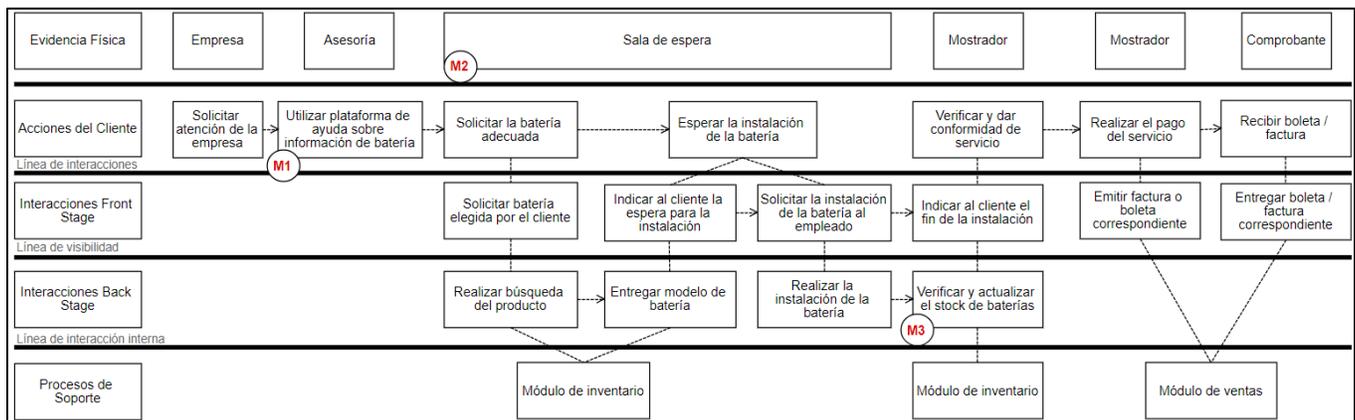


Ilustración 2: *Service Blueprint* - Rediseño del servicio de venta de baterías

5. CONCLUSIONES

Este estudio presentó una guía práctica para que las MYPES puedan realizar análisis de la experiencia de sus clientes y llegar a proponer mejoras en sus servicios usando diferentes fuentes de información como la *Guía práctica para la implementación del enfoque BPM y la mejora continua en el CITI* [21], el libro *Mapping Experiences* [11] y opiniones de autores que hacen uso de estas herramientas. En la implementación de la guía se pudo conocer las causas de la problemática identificada, esto gracias al uso de *Customer Journey Map*. También se pudo observar el proceso de la fase donde se encuentran estas causas, en este caso, en la fase preconsumo y consumo. Además, se evidenciaron las actividades de estas fases con la herramienta *Service Blueprint*, con la cual se determinaron mejoras en el proceso. Lo que se debe resaltar de esta herramienta es que gracias a la información que recoge, se pudo proponer una mejora del tipo física (una sala de espera) para el servicio. Con este tipo de mejora los clientes pasan a ser percibidos, lo que no se lograría con otro tipo de herramienta. Consideramos que tener la guía compuesta por fases, iniciando por la planificación, es una idea que ofrece orden para las MYPES que deseen utilizarla, sabiendo desde el inicio la razón de ser del proyecto, qué roles necesitan y qué es lo que se desea resolver.

6. REFERENCIAS

- [1] ASEP. (17 de Noviembre de 2015). *Asociación de Emprendedores del Perú*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de **MYPES aportan el 40% del PBI**: <https://asep.pe/index.php/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- [2] Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). **Service blueprint: A practical technique for service innovation**. *California Management Review*, 66-94. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [3] Brown, T., & Wyatt, J. (2010). **Design Thinking for Social Innovation**. *Stanford Social Innovation Review*, 30-35. Recuperado el 03 de Junio de 2018
- [4] CEPAL. (Mayo de 2015). *Perspectivas económicas birregionales*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de **Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las pymes**: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38233/esp-aciosdedialogo_es.pdf;jsessionid=9C8F6CAC281639C854DBF00BCFDB1870?sequence=1
- [5] Ching-Hung, L., Yu-Hui, W., & Trappey, A. J. (2014). **Service design for intelligent parking based on theory of inventive problem solving**. *Advanced Engineering Informatics*, 295-306. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [6] Crosier, A., & Handford, A. (2012). **Customer Journey Mapping as an Advocacy Tool for Disabled People: A Case Study**. *Social Marketing Quarterly*, 67-76. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [7] Ghajargar, M., Mangano, G., De Marco, A., & Giannantonio, R. (2017). **Design Thinking Applied to Data Storage Innovation: A Case Study**. *The Design Journal*. Recuperado el 03 de Junio de 2018
- [8] Ghajargar, M., Mangano, G., De Marco, A., & Giannantonio, R. (2017). **Design Thinking Applied to Data Storage Innovation: A Case Study**. *Design Journal*, 3776-3788. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [9] Global Entrepreneurship Research Association. (10 de Noviembre de 2017). *Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de Entrepreneurial Behaviour and Attitudes: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/97>
- [10] INEI. (Febrero de 2014). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de **Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa**, 2013: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf
- [11] Kalbach, J. (2016). *Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value Through Journeys, Blueprints, and Diagrams*. Canada: O'Reilly Media, Inc. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [12] Kazemzadeh, Y., Milton, S. K., & Johnson, W. L. (2015). **Service Blueprinting and Business Process Modeling Notation (BPMN): A Conceptual Comparison**. *Asian Social Science*, 307-318. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [13] Kazemzadeh, Y., K. Milton, S., & W. Johnson, L. (2015). **Service blueprinting and process-chain-network: an ontological comparison**. *Qualitative Research in Services*. Recuperado el 03 de Junio de 2018
- [14] Kleinaltenkamp, M., & Fließ, S. (2004). **Blueprinting the Service Company: Managing Service Processes Efficiently**. *Journal of Business Research*, 392-404. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [15] Losada, M., Contreras, G., & Rosenbaum, M. S. (2017). **How to create a realistic customer journey map**. *Business Horizons*, 143-150. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [16] Marquez, J., & Downey, A. (2015). **Service Design: An Introduction to a Holistic Assessment Methodology of Library Services**. *Weave: Journal of Library User Experience*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [17] Marquez, J., Downey, A., & Clement, R. (2015). **Walking a Mile in the User's Shoes: Customer Journey Mapping as a Method to Understanding the User Experience**. *Internet Reference Services Quarterly*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [18] Milton, S. K., & Johnson, L. W. (2012). **Service Blueprinting and BPMN: a comparison**. *Managing Service Quality*, 606-621. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [19] Ministerio de la Producción. (06 de Noviembre de 2017). *Oficina de Estudios Económicos (OEE)*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de **Estadística de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)**: <http://demi.produce.gob.pe/estadistica/mypime>
- [20] Moon, H., Han, S. H., Chun, J., & Hong, S. W. (2016). **A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services**. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 501-514. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [21] Noy Viamontes, P., Pérez Fernández, Y., Figueroa Yong, Y. M., Ermus Belaunzarán, A., Fonseca Peraza, L., & Martínez Figueredo, S. (2010). *Guía práctica para la implementación del enfoque BPM y la mejora continua en el CITI*. CCIA. Recuperado el 27 de Mayo de 2018
- [22] OECD. (7 de Junio de 2017). *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de **Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy**: <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>
- [23] Pöppela, J., Finsterwalder, J., & A. Laycock, R. (2017). **Developing a film-based service experience blueprinting technique**. *Journal of Business Research*, 1-8. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [24] PYMEX. (24 de Febrero de 2018). *PYMEX*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de **Los clientes aún no se sienten queridos por las empresas**: <https://pymex.com/marketing/clientes/los-clientes-aun-no-se-sienten-queridos-por-las-empresas>
- [25] Radnor, Z., P. Osborne, S., Kinder, T., & Mutton, J. (2014). **Operationalizing Co-Production in Public Services Delivery: The contribution of service blueprinting**. *Public*

- Management Review*, 402-423. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [26] Richardson, A. (15 de Noviembre de 2010). *Harvard Business Review*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de **Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience**: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
- [27] Richardson, A. (02 de Diciembre de 2010). *Harvard Business Review*. Recuperado el 03 de Junio de 2018, de **Touchpoints Bring the Customer Experience to Life**: <https://hbr.org/2010/12/touchpoints-bring-the-customer>
- [28] Shostack, L. (1984). **Designing services that deliver**. *Harvard Business Review*, 133-139. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [29] Taneja, S., Golden, P., & Hayek, M. (2016). **Leaping innovation barriers to small business longevity**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44-51. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- [30] Van Dessel, G. (Noviembre de 2014). *CheckMarket*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de **Measure customer satisfaction: CSAT, CES and NPS compared**: <https://www.checkmarket.com/blog/csat-ces-nps-compared/>
- [31] Youn Sung, K., Don Hee, L., & Hang Cha, J. (2017). **A blueprinting approach to service innovation in private educational insitutions**. *International Journal of Quality Innovation*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018