

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE DISEÑO

TESIS DE MAESTRÍA

CUERPO

B

Los equipos de diseño estratégico e innovación en el Perú como generadores de servicios “Pensando local - Actuando local”.

Casos de estudio: Laboratorio de InnovaCXión BCP - Yape

Martha Fernanda Pérez Quintana

Legajo 0110518

Maestría en Gestión de diseño

Cruces entre Cultura y Diseño

17/04/2023



Facultad de Diseño
y Comunicación

Agradecimientos

Esta tesis existe gracias al apoyo incondicional de mi familia chiquita y grande, quienes lo dieron todo para mantenerme cuerda, sana y fija en mi objetivo. Es un logro más que regalo a mis padres y hermana por formarme en la curiosidad de cuestionarlo todo; a mi dupla de vida, Pao, por ser el balance al caos de mi mente; y a mis amigos por soportar cada vez que dije: “Es que en mi tesis...” mientras me sacaban a comer y me ayudaban a ver que había más vida que este documento.

Agradezco a mis compañeros en esta maestría la cual no hubiera funcionado sin nuestros espacios de estudio y ocio. Especialmente celebro a mi faro durante todo este proceso y quien es hoy una de mis mejores amigas, Agus. Gracias por darlo todo con prisa y sin pausa, estoy contando los días para vernos nuevamente con un fernet en mano mientras disfrutamos de la vida que estamos construyendo.

Gracias Cesar Lucho por tu soporte como amigo, asesor y colega. Por ayudarme a darle profundidad a mis sentires para volverlos una investigación académica (que no sabía lo mucho que la necesitaba para seguir creciendo en mi rol).

Agradezco también a cada persona que participó en este estudio y que, sin conocerme, dejaron sus experiencias en la encuesta y entrevistas. Es valioso crecer como comunidad y apoyar los distintos frentes para robustecer el diseño en Perú.

Después de morir mi guerra

Hoy renazco

Agradecida.

- *Muerte, Natalia Lafourcade 2022*

Desglose

Tema

La presente investigación busca identificar las prácticas de diseño en los equipos de diseño estratégicos peruanos desde una visión crítica del diseño. Se analizan sus marcos de trabajo, la forma de crear productos y servicios tomando en cuenta los contextos y necesidades locales. Se toma como caso de estudio al equipo del *Laboratorio de innovaCXión* del BCP y se analiza el producto financiero Yape.

Palabras claves

Diseño estratégico, metodología de diseño, diseño social, Ética de diseño, contextos culturales, equipos multidisciplinarios.

Marco Temporal

El recorte temporal de análisis se limita a los años desde el 2016 al 2022. Este rango de tiempo permite evaluar la conformación de los laboratorios de innovación en el Perú y específicamente del Banco de Crédito del Perú junto con el desarrollo de su producto Yape. Este periodo es importante para contextualizar la investigación, considerando el cambio de condiciones que originó la pandemia en los requerimientos y adaptación de estos espacios para crear servicios.

Pregunta Guía

¿Cómo, el conocimiento de los distintos contextos sociales y culturales por parte de los equipos de diseño estratégico e innovación peruanos, incide en el diseño y desarrollo de servicios a nivel regional?

Objetivo general

Analizar los procesos de reconocimiento que tienen los equipos de diseño estratégico e innovación peruanos para identificar los distintos contextos sociales y culturales locales, y si éstos son usados al momento de diseñar nuevos servicios para este público.

Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la estrategia de diseño de servicios producidos por equipos de investigación y desarrollo desde una estrategia centrada en los usuarios peruanos?
2. ¿Qué marcos de trabajo y/o herramientas de diseño se pueden identificar en la entrega de resultados de investigación por los miembros del equipo durante el diseño y conceptualización de un servicio?
3. ¿Cuáles son las consideraciones para el diseño de servicios a nivel local?
4. ¿Qué estrategias utilizan los equipos de investigación y desarrollo para evaluar las propuestas de diseño en distintos entornos sociales y culturales?

Objetivos específicos

1. Analizar la experiencia de diseño de los miembros del equipo de diseño del caso de estudio y su relación con su empresa.
2. Identificar los marcos de trabajo y estrategias del caso de estudio al momento de diseñar un servicio considerando la diversidad cultural y alcance de sus consumidores locales.
3. Identificar las consideraciones y estrategias que utiliza el equipo de diseño para evaluar sus propuestas en distintos contextos sociales y culturales dentro del país.

Hipótesis

Los miembros de los equipos de diseño estratégico e innovación en Lima-Perú

están limitados por la falta de procesos de reconocimiento para entender los contextos sociales y culturales de sus usuarios no siendo contemplados durante el proceso de diseño ni en la estrategia comercial-empresarial, generando servicios con poca adaptación a las distintas realidades a nivel nacional.

Índice	
Desglose	3
Introducción	7
Marco teórico	18
Desarrollo metodológico	20
1.1. El rol del diseñador a nivel organizacional	25
1.2. Metodologías utilizadas por los equipos multidisciplinares en la práctica del diseño	31
1.2.1. El diseño centrado en las personas y el pensamiento de diseño	32
1.2.2. La gestión de la incertidumbre desde la agilidad	34
1.2.3. Diseñando la operativa de la gestión de diseño	36
Capítulo II: El diseño de servicios en los equipos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en Perú	38
2.1. Breve recorrido de los espacios para la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en el Perú	38
2.2. Diseñando dentro del sistema	44
2.3. Estrategia Pensar global, actuar local	51
Capítulo III: Desarrollo de servicios considerando la cultura	53
3.1. Diseño social como estrategia sostenible	54
3.2. La capacidad de Pensar local - Actuar local: Yape como servicio de impacto	57
3.3. El entendimiento de los usuarios y sus contextos en los equipos de diseño	66
Conclusiones	70
Lista de Referencias Bibliográficas	80
Bibliografía	90

Introducción

El rol del diseñador dentro del entorno corporativo y social en las últimas décadas ha tomado fuerza como la persona que busca resolver situaciones complejas desde la reflexión e incita las prácticas que construyen nuevos objetos de conocimiento (Galán, 2018). Hoy en día, el diseñador ha migrado de un rol productivo a uno estratégico empresarial en búsqueda de la sostenibilidad de productos y servicios innovadores (Del Giorgio Solfa, 2018). Por consiguiente, la participación del diseñador facilita la gestión del diseño en espacios de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I), como facilitador entre las necesidades de los usuarios y los requerimientos funcionales del negocio.

Un logro importante de la disciplina es reconocer la implementación sistemática de los principios del diseño a contextos comerciales y estratégicos con marcos de trabajo semi-estructurados como el pensamiento de diseño - *Design Thinking*, enfoques desde la interacción como la Interacción computadora-máquina (*Human-computer interaction - HCI*), procesos con un enfoque Producto-Sistema-Servicio (PSS) y, finalmente, agrupando las anteriores desde el Diseño de servicios - *Service Design*, articula visiones desde la sociología, antropología, psicología y el marketing.

En Perú, esta diversidad de metodologías y perfiles se ha desarrollado en los laboratorios vivos -o laboratorios de innovación- los cuales fomentan el conocimiento para la innovación en la empresa como facilitadores de las claves relevantes para las problemáticas de los usuarios (Ståhlbröst, 2013). En ellos se busca el crecimiento y generación de valor de productos y servicios a todos sus usuarios. García (2020) documenta los laboratorios de innovación en Perú, siendo estos mayoritariamente establecidos por empresas o instituciones en la ciudad capital, pudiendo generar un punto ciego en los equipos por la posible falta de conocimientos de la diversidad social y cultural en sus investigaciones. En este sentido, es importante destacar el problema del centralismo en el capital heredado desde los inicios como república hasta el día de hoy. El hipercentralismo ha causado una brecha grave en el desarrollo de las regiones y una

distancia considerable del poder e inversión público y privado (Gutiérrez, 2020). En palabras de Yangali:

La administración de la investigación peruana, institucionalizada en el CONCYTEC, sigue la misma lógica que la de los sistemas de salud, educación y cultura: se hace desde el centro y por lo general para el centro, con un añadido que raya con lo espurio, favorece la investigación desarrollada por instituciones privadas. (Yangali, 2020, p7)

Esta visión del centro para el centro se tangibiliza en la diversidad de servicios que se ofrecen, desde emprendimientos, el sector público y privado que se idean y desarrollan en un contexto principalmente limeño -que es ya altamente complejo-, con un entendimiento de usuario bajo las necesidades de ese contexto y no contemplando las distintas oportunidades que puedan generar su adecuación en otras ciudades en las distintas regiones del país.

En el 2013, el Banco Internacional del Perú - Interbank junto con el apoyo metodológico de la firma internacional de diseño estratégico IDEO, se unieron para la realización de su laboratorio de innovación (IDEO, 2013). Este caso fue un detonante que popularizó estas prácticas tanto a nivel empresarial, académico y gubernamental en el país (García, 2020). Gracias a la dispersión de este modelo de trabajo, el cual fue adoptado desde su popularización globalizada y reconocida por empresas multinacionales, no fue puesto a cuestionamiento debido al respaldo masivo que tenía y los resultados positivos que mostraba.

Así comenzó la creación de estos espacios en las empresas e instituciones, siendo referentes para la innovación pública: Minedu Lab - Laboratorio de innovación del ministerio de educación con operaciones desde el 2014 y +51 Lab - La Unidad de Innovación o parte de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) oficializada el 2017. Asimismo, desde el

sector privado tenemos de referentes al Banco de Crédito del Perú que el 2015 da apertura al Centro de InnovaCXión (CIX), caso de estudio de la presente tesis, y a La Chackra - Laboratorio de innovación digital de Pacíficos seguros que abrió dos años más tarde. Pese a la diversidad y potencial de aprendizaje de estos espacios, María Alejandra Llosa, ex líder de *+51 Lab* cuestiona desde la gestión pública, cómo el estado comprende la innovación considerándola sólo un espacio para la transformación digital y no con una visión integral, que debe buscar “las condiciones para gestionar las demandas de una nueva cultura social, que impacta directamente en la democratización de la gestión pública (Llosa, 2019)”. Por otro lado, en el sector privado se evidencia una pequeña mejora en el entendimiento de la innovación y el rol de los equipos en este objetivo. El reporte de sostenibilidad 2019 de Pacífico Seguros, empresa parte del grupo Credicorp, resalta la importancia de entender la innovación más allá de lo digital y comenta sobre los ajustes en su alcance estratégico con La Chakra 2.0, en donde promueven el cambio y crean nuevas formas de generar valor desde las mesas ágiles o células conformadas por equipos multidisciplinarios bajo el marco de trabajo ágil, cuya misión es trabajar retos en ciclos cortos y construir soluciones integrales que impulsen una experiencia de cliente distintiva y diferenciada.

Parte de las dificultades que tiene la innovación es la ausencia de parámetros claros para medirla y ejecutar planes de acción para su mejora continua. Belapatiño y Perea (2018) resaltaron la agenda pendiente que tiene Perú en temas de innovación y cómo invertir en la misma podría mejorar el crecimiento laboral productivo del país, considerando la poca inversión, la regulación rigurosa del estado y falencias institucionales (Belapatiño y Perez, 2018, p.11). Esto refuerza lo mencionado anteriormente frente a la deuda con las regiones, donde es poco o nada su desarrollo, inversión e investigación de servicios para sus necesidades específicas y que a diferencia de la capital, la cual comenzó el crecimiento de espacios para la innovación en el sector público y privado desde los primeros años del 2010, se contraponen con el interior que

recién 10 años después, en enero del 2021 se inauguró en Trujillo el primer laboratorio de innovación pública en regiones.

Se puede inferir entonces que el mercado y su demanda están focalizadas en un perfil limitado de usuarios y contextos, en donde el manejo de metodologías sistemáticas ya pre-estructuradas con una mentalidad global o transnacional hace que los investigadores pueden caer en el poco cuestionamiento metodológico al momento de indagar en sus investigaciones de campo, impactando en el resultado final de sus servicios. La apertura a nuevas estrategias para la innovación dirigidas y aterrizadas a un contexto local está empezando a resonar en estos espacios.

Actualmente, en la primera versión del *Ranking C³ 2020* (FutureLab et al, 2020), promovido por la academia y actores del ecosistema de innovación se evalúan 10 dimensiones de la cultura de innovación y su impacto tanto en la empresa como en la percepción general de la misma. Con los resultados, buscan poner en valor las oportunidades de mejora de las empresas e instituciones participantes, las cuales serán la primera muestra estadística en Perú bajo esa rúbrica y un marco de referencia para iniciar los cuestionamientos de estos espacios. Thais Gaona, especialista en Innovación en Emprende UP de la Universidad Pacífico, comenta en el informe del *Ranking C³ 2020*: “El desafío en la innovación no son los proyectos, iniciativas o programas, es cómo las personas pueden cambiar su forma de pensar, actuar y liderar para fomentar la innovación” (FutureLab et al, p. 6, 2020). Luego de años del crecimiento acelerado de laboratorios y su relación en las organizaciones, la capacitación de más diseñadores en liderazgo y su especialización, ha empezado a ser necesario cuestionar los impactos de sus diseños en la complejidad social y cultural del país. Es importante resaltar que, bajo todo lo antes descrito, la trinidad marcada por IDEO de deseabilidad, factibilidad y viabilidad es efectiva para visionar un producto o servicio potencialmente innovador, pero es necesario evaluar parámetros que soporten la sostenibilidad y visionado futuro sobre el impacto que los servicios creados puedan generar.

En este caso, el rol del diseñador involucra también cuestionar los contextos diseñados, las decisiones de negocio y las áreas de oportunidad presentadas. Por esta razón, se debe cuestionar no sólo los métodos y marcos de trabajo aplicados, sino también a las personas que los aplican, quienes deben velar por una investigación coherente, empática y reflexiva. cabe la pregunta ¿Se ha establecido un código para defender a los usuarios y sus contextos? ¿Los diseñadores ejercen su práctica para el bienestar social o solo para acciones de negocio?

Esta tesis, la cual nace en el área académica de *Diseño y Comunicación*, se inscribe en la línea de investigación *Cruces entre Diseño y Cultura*. El motivo principal recae en la relevancia que adquiere entender los contextos de los usuarios, sus mediaciones y capitales, en la búsqueda de construir un análisis integral del consumo sobre los procesos sociales donde se instalan los servicios diseñados. Ya en específico, en el Perú se encuentran escasos estudios o documentación académica al respecto, siendo esta tesis una oportunidad para continuar creciendo en el campo de estudio desde la perspectiva del diseño. La pregunta guía que enmarca esta investigación es ¿Cómo, el conocimiento de los distintos contextos sociales y culturales por parte de los equipos de diseño estratégico e innovación peruanos, incide en el diseño y desarrollo de servicios a nivel regional?

Como objetivo general, se busca identificar y analizar los procesos de reconocimiento que tienen los equipos de diseño estratégico e innovación peruanos para identificar los distintos contextos sociales y culturales locales, y si éstos son usados al momento de diseñar nuevos servicios para esa diversidad de público. Si bien se hará una exploración de distintos laboratorios de innovación, el análisis a profundidad estará enfocado en el Laboratorio de innovación del Banco de Crédito del Perú - CIX como caso de estudio y principalmente su activo digital más importante: Yape, tomando el recorte temporal desde su participación activa en el 2016 hasta el cierre de la investigación en el 2022.

Asimismo, se busca cumplimentar cuatro objetivos específicos: 1) Recopilar la definición del rol "diseñador estratégico" y sus características determinantes para considerarse diseñadores; 2) se busca identificar la madurez en el ejercicio de diseño de los casos de estudio y su relación con sus empresas/instituciones; 3) Identificar los marcos de trabajo y estrategias de los casos de estudio al momento de diseñar un servicio considerando la diversidad cultural y alcance de sus consumidores locales; y 4) Identificar las estrategias que utilizan para evaluar sus propuestas de diseño en distintos contextos sociales y culturales dentro del país.

La hipótesis planteada sugiere que los miembros de los equipos de diseño estratégico e innovación en Lima-Perú están limitados por la falta de procesos de reconocimiento para entender los contextos sociales y culturales de sus usuarios no siendo contemplados durante el proceso de diseño ni en la estrategia comercial-empresarial durante su implementación en el mercado generando, de este modo, servicios con poca adaptación a las distintas realidades a nivel nacional.

Estado del arte

A continuación se presentan estudios y exploraciones desde distintas disciplinas que forman el estado del arte de la presente investigación categorizados en tres ejes importantes: El diseñador en relación con su contexto a nivel disciplinar y sociocultural; las fases del diseñar en el desarrollo de servicios; y, finalmente, el estudio del entorno y cómo se relacionan los distintos contextos socio-culturales de los usuarios que participan en las muestras de análisis.

Desde el primer eje, nos encontramos a diseñadores siendo estudiados por Jablokow et al. (2019), Mengoni et al (2022), Del Río y Linares (2022) y Woolrych et al. (2011) para entender sus conocimientos y alcances. Jablokow et al. (2019) plantean en este y otros estudios en donde trabaja con diseñadores en equipos de alto rendimiento, cómo la toma de información para la mejora continua, la cual es comúnmente utilizada

con escala de likert y otras preguntas sistematizadas puede ser una forma válida de recopilación pero pierde las sutilezas de las expresiones verbales y otras maneras de captación de información como dibujos o gráficos hechos por los mismos diseñadores analizados siendo esta una muestra de su heterogeneidad de expresiones y capacidades dentro del equipo que son su mayor valor diferencial. Esta investigación pone a los diseñadores en el centro del análisis y cuestiona el cómo se debe analizar la mejora continua entendiendo a cada participante, sus sesgos, estilos cognitivos y entorno como variables de alto interés para el mantenimiento y crecimiento como equipo de alto rendimiento.

De igual manera, Woolrych et al. (2011) cuestionan más allá de una herramienta o metodología estructurada, buscando entender si las variables utilizadas para analizar el conocimiento son correctas. Ponen en cuestionamiento la formulación de la evaluación de usabilidad en productos analizados desde el marco de Interacción Humano-computadora (HCI). Se identifica en el estudio que los investigadores de este rubro realizan evaluaciones con las mismas variables, dando resultados estructurados sin cuestionamiento de los mismos o búsqueda de nuevos criterios para la mejora de la usabilidad. Se expone, por ejemplo, el papel de los investigadores y desarrolladores, de los procedimientos para realizar la evaluación y de los criterios utilizados para determinar un problema, generando escenarios de evaluación ya parametrizados, generando resultados confusos porque no se entiende realmente la profundidad e importancia de la edición de las variables para el contexto específico de la muestra y objetivo de investigación. En ambos casos se cuestiona la estandarización de métricas y la capacidad de sus diseñadores para cuestionarlas e iterarlas según el reto propuesto.

Estudiar las sutilezas de la cultura y lo social impacta en el diseñador y las metodologías que aplica. Desde la estructura que otorga la ciencia del comportamiento, Tania (2017), al igual que Costas-Pérez y Tucac (2021), han demostrado que las personas se comportan en mayor medida desde su irracionalidad -o sesgos-, con solo

entender las limitaciones cognitivas en la toma de decisiones de los distintos individuos en el proceso de investigación. Estas intervenciones conductuales son sumamente rentables en relación con el impacto que puede generar. También profundizan en el poder de la economía del comportamiento sobre las políticas públicas, siendo el campo más trabajado con dicha metodología por las potenciales intervenciones que se pueden dar desde ese campo en la sociedad. Pese al potencial positivo que manifiestan, advierten sobre cómo esta metodología ayuda a revertir algunos comportamientos para guiar a los usuarios en decisiones rápidas, pero no necesariamente hace cambios estructurales, lo cual puede poner en discusión temas éticos sobre dominación de un grupo sobre otro.

Estudios a nivel latinoamericano que muestran el debate del diseño estratégico son los trabajados por Mengoni et al (2022) desde la comunidad de DesignOps Latam, quienes hicieron el primer estudio mayoritariamente de líderes en la disciplina - teniendo a Perú como uno de los países de análisis con mayor número de respuestas- , en donde se analizan las tareas realizadas por los líderes, su frecuencia de ejecución y se presentan algunas conclusiones y recomendaciones las cuales buscan generar conversaciones y enfocar los esfuerzos hacia áreas que podrían tener un impacto positivo en el equipo, como lo son el acompañamiento a la madurez y crecimiento de la disciplina de diseño en Latinoamérica. Es importante rescatar de este estudio la definición de las tareas tácticas -o del quehacer funcional del diseño-, las estratégicas - desde el rol gestor y visionario- y las operacionales -consideradas actividades de rendimiento para un óptimo trabajo ejecutor- que incurren los diseñadores. Seguidamente, por medio del compendio realizado por Del Río y Linares (2022) editores que comparten las historias y recomendaciones de 41 profesionales latinoamericanos sobre cómo crear productos centrados en el usuario. En los trece capítulos se exponen distintos ámbitos del diseño de experiencias, estratégico y como el creciente acceso a internet móvil, hace necesario productos digitales simples, rápidos y coherentes para los ciudadanos de manera más urgente. Asimismo mencionan como las instituciones no dedican el tiempo ni los recursos

necesarios para garantizar que estos productos sean exitosos para los usuarios a largo plazo.

Como segundo eje, en donde se desarrolla más el quehacer del diseño, Desde una visión teórica de diseño, García Arano (2020) profundiza en la necesidad de entender el diseño y al diseñador como un mediador de conocimiento y de escenarios de creación, pero esto no puede estar sesgado por interpretaciones únicas desde su visión disciplinar sino que debe integrarse con distintas áreas de conocimiento para conformar una solución coherente equilibrada. De igual manera, Aguirre et al (2017) evaluaron a los diseñadores en su rol de facilitadores en sesiones de co-creación e identificaron la importancia de las herramientas diseñadas contextualmente, es decir pensadas para el grupo específico con el que se trabaja entendiendo sus particularidades versus el utilizar las herramientas metodológicas estandarizadas sin mayor adecuación.

Estas herramientas buscan poner al usuario al centro como un objeto de estudio pero cuestiona también al investigador en el mismo lente, al cual debemos deconstruir y ver de limpiar de estereotipos y sesgos que puedan limitar los resultados finales. Estos artefactos también se pueden apreciar desde la educación en diseño, en donde Barón y Echavarría (2020) incluyeron en sus clases tarjetas con reflexiones de índole ético para promover el pensamiento consciente y creativo en el proceso de diseño, dándoles la motivación necesaria para pensar en proyectos empáticos con sus usuarios y contextos. Más allá de la creación de las dinámicas o el seguimiento paso a paso de actividades que responden a principios éticos, el valor de las tarjetas radica en que constituyen una herramienta atractiva y eficiente para que los estudiantes se cuestionen cuando aparecen dilemas morales y reflexiones sobre sus acciones futuras.

Bajo el lente del diseño participativo y transcultural, Hao (2019) profundiza en el análisis sobre la fortaleza de entender las necesidades de los usuarios a través de los límites culturales desde su herramienta *Cultura*, la cual presenta el análisis de nueve aspectos o variables basados en modelos culturales que aterriza a los diseñadores sobre

las percepciones de los usuarios en un contexto cultural más amplio y que es uno de los mayores referentes de la presente investigación en cuanto a soportes para empatizar con distintos contextos se refiere. Por su parte, Marradi (2021) enfoca su investigación en el proceso de diseño en la etapa de implementación. Las razones de esta detención se deben principalmente a la falta de adaptación de los innovadores sociales y las herramientas metodológicas para lograr un impacto en su implementación a gran escala. La autora propone una variedad de herramientas para seguir presentando escenarios que fomenten la creatividad y escalabilidad de las propuestas, manteniendo vigente la iteración y mejora continua en el proceso de diseño.

Los autores antes mencionados promueven evaluar e incidir en los artefactos mismos de los diseñadores en pro de dar cuenta la importancia de abordar cualquier participación de diseño de una manera particular fuera de una receta metodológica única e inalterable. En línea con la presente tesis, se persiste poner al diseñador en el centro del análisis para cuestionar los procedimientos propios y de las instituciones de las que parten, generando aprendizajes en la ejecución y gestión del diseño desde su investigación y desarrollo.

Como tercer y último eje, desde el cual se presentan referentes de estudios del entorno y cómo se relacionan los distintos contextos socio-culturales, se presentan investigaciones desde la estadística bajo la misma premisa de reducir la intuición y tangibilizar la razón. Bellos y Kavadias (2020), quienes proponen un marco de trabajo que busca modelar, desde una formulación matemática, la efectividad de un servicio. En dicha formulación, se ponderan variables como i) el contexto de servicio que considera los puntos de contacto con el usuario, ii) las métricas determinantes del valor que un cliente representa para la empresa o *Customer Lifetime Value*, iii) las métricas estratégicas de la empresa y iv) las condiciones propias que asume el modelo para funcionar. El valor de este grupo de autores para la presente tesis radica en la búsqueda de reducir la intuición y participación del juicio sobre los hechos, lo cual pone los objetivos accionables sobre

las opiniones y reduce la especulación en los resultados los cuales, así como se emplean para entender a los usuarios, se propone aplicarlo en los diseñadores mismos.

Asimismo, indagar sobre el entorno de los usuarios - incidiendo en el contexto peruano- para la adaptación de servicios a los distintos contextos socio-culturales que habitan, se puede ver con Bernal (2018) quien estudia el contexto regional de Perú y presenta un análisis de los sistemas regionales de innovación basado en distintas fuentes cuantitativas en búsqueda de proponer una taxonomía de dichos sistemas. El autor revela la falta de evidencia como estudios cualitativos y cuantitativos para caracterizar los procesos de innovación a nivel nacional, regional o sectorial, lo cual limita el reconocimiento de las brechas que pueden existir entre regiones y la formulación de políticas públicas acorde a sus necesidades. De igual manera el estudio de PCM y Cruz (2021) presenta un estudio descentralizado que analiza la variable “No satisfecho” que se obtiene desde una evaluación de satisfacción (CSAT) en servicios públicos para mejorar su calidad. Una de las conclusiones fue que “los factores de calidad inciden de manera diferenciada según características del propio servicio o del contexto en el que se brindan, así, por ejemplo, el modelo cambiará si nos referimos a servicios no prestacionales en contraste a servicios prestacionales; también el área geográfica añade ciertas características como lo esbozado en este estudio referido al nivel exclusivamente regional” (PCM y Cruz, 2021. p 15). Ambos estudios dan cuenta de la importancia de evaluar regionalmente la adopción y aceptación de servicios, entendiendo que cada contexto puede suponer retos particulares a los que el servicio debe tenerlo considerado y adaptarse para cumplir con su propósito de solucionar el problema de los usuarios.

Desde el campo social, la investigación de Reategui et al (2022) analiza la producción social de la clase alta en el Perú a través de la trayectoria educativa de sus entrevistados. Los autores examinan las creencias y percepciones de los egresados de un pequeño y exclusivo conjunto de colegios privados de Lima. El estudio enfatiza que estas personas crecen en una burbuja de clase, con un mecanismo de cierre social

organizado por sus familias y escuelas que les proporciona estilos culturales, ideas y gustos distintivos de un grupo específico. El libro argumenta que esto, junto con sus conexiones familiares extendidas, les da un acceso privilegiado y casi directo a los puestos más altos en la sociedad y la economía, independientemente de sus esfuerzos y talentos. Se toma para este estudio el desarrollo del análisis social, que toman como base teórica Bourdieu, y como se entiende desde la sociedad peruana las creencias y percepciones de sus ciudadanos dentro de un ámbito específico - diseño, empresa y sociedad-. En contraparte, el texto realizado por Espezúa (2018) quien en los capítulos uno y tres refleja la idiosincrasia del sujeto chicha y su economía, el cómo vive y se desarrolla más allá de las estadísticas que nos presenta la pluralidad de la sociedad peruana y sus áreas de oportunidad.

Finalmente, los autores presentados cuestionan o aplican metodologías y herramientas en búsqueda de la mejora continua y su aplicación para empatizar con los usuarios y sus contextos, pero hay un área de vacancia en la crítica sobre los mismos diseñadores y sus equipos estratégicos, considerando el nivel de involucramiento y deconstrucción que deben hacer para que sus sesgos no interfieran en la toma de decisiones al momento de establecer la metodología y desarrollo de nuevas propuestas de diseño.

Marco teórico

Para enmarcar las discusiones académicas que dan sustento teórico a la presente tesis, se contrastan distintos autores que construyen la posición del diseñador en los equipos de trabajo y su participación en el diseño de servicios de alcance nacional bajo tres ejes de análisis que, a lo largo de la tesis, se irá desarrollando: El diseñador frente a las metodologías vigentes para el diseño estratégico, el juicio crítico frente a ellas desde la transdisciplinariedad y cuánta relevancia se le da al contexto durante el proceso de diseño.