

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981



“DISEÑO DE SERVICIOS: CONSULTORÍA ESTRATÉGICA A TRAVÉS DEL DISEÑO”

ESTUDIO DE CASO

Que para tener el grado de

MAESTRO EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN

P r e s e n t a

MANUEL VELASCO FUENTES

Directora: Mtra. Marea Saldarreaga Bueno

Lectores: Mtro. Luis Enrique Arnal Fernandez

Mtro. Jorge Julián Meza Agilares

México, D.F.

2010

Índice

Tema	Subtema	Página
1. Introducción		3
2. Planteamiento del proyecto	2.1. Objetivos	4
	2.2. Justificación del tema	4
3. Antecedentes	3.1. Sector servicios	5
	3.2. Sector servicios en México	6
	3.3. Servicios de Consultoría en México	7
4. Servicios de Diseño		9
	4.1. Servicios de Consultoría en Diseño	9
	4.2. Diseño estratégico	10
	4.3. Diseño de Servicios	12
	4.4. Innovación de servicios	16
5. Diseño de servicios en México: in/situm		17
	5.1. Proyectos de diseño de servicios desarrollados por in/situm	18
	5.2. Análisis de resultados del análisis de los proyectos de diseño de servicios desarrollados por in/situm	19
6. Estudio de casos		21
	6.1. Metodología	21
	6.2. Análisis de resultados	22
7. Presentación del estudio de caso: Servicios de salud para las empresas mexicanas		23
8. Conclusiones		37
9. Bibliografía		40
10. Anexos		43

Diseño de servicios: Consultoría estratégica a través del Diseño

1. Introducción

El campo de la consultoría de Diseño estratégico es nuevo y existen pocos casos de estudio que representen su valor así como el conocimiento generado de ellos. El desarrollo de proyectos de Diseño estratégico es nuevo y limitado ya que es muy poca la oferta de servicios de este tipo y el mercado apenas inicia a demandarlos.

Los servicios que se derivan del Diseño estratégico son muy amplios y variados puesto que además de integrar las áreas comúnmente conocidas de diseño (industrial y gráfico principalmente) involucran a otras disciplinas como la Antropología, Mercadotecnia, Negocios e Ingeniería, entre otras; haciendo compleja su aplicación e incluso entendimiento para quienes no conocen de que se trata.

Una manera de acercar este conocimiento y experiencia con respecto al Diseño estratégico es el desarrollo de casos de estudio que puedan trabajarse con estudiantes, académicos e incluso en talleres o sesiones de asesorías entre la consultoría de Diseño estratégico y los directivos, empresarios y emprendedores.

En este documento se presenta un caso de estudio y un acercamiento teórico y práctico al diseño de servicios; una derivación del Diseño estratégico y la Innovación.

Se presenta el panorama actual del sector de servicios a nivel global y en México haciendo evidente el crecimiento de este sector y la importancia de innovar en él y también se presenta el estudio y la teoría que de forma resumida y generalizada analiza el alcance, tratamiento y resultados del diseño de servicios. También se analizan proyectos de diseño de servicios desarrollados en México de manera que puede compararse el mercado y la práctica de este servicio en México con respecto a otros países.

El caso de estudio que se presenta es sobre un proyecto real desarrollado por in/situm en México quien es el principal despacho dedicado al Diseño estratégico e Innovación en nuestro país.

2. Planteamiento del proyecto

2.1 Objetivos

Objetivo general:

Generar conocimiento sobre el diseño de servicios e identificar oportunidades para la oferta de este servicio en México.

Objetivos específicos:

- Estudiar y analizar casos de estudio del diseño de servicios en México
- Identificar necesidades y oportunidades de diseño de servicios en México en el sector público y privado
- Construir un caso de estudio a partir de la experiencia generada en el desarrollo de un proyecto de diseño de servicios en México
- Identificar las oportunidades de ofrecer diseño de servicios en México

Hipótesis:

El diseño de servicios, como servicio de consultoría estratégica, puede ayudar tanto al sector público como privado a reforzar el valor de marca e incrementar la satisfacción de sus clientes a través de la generación de valor en la prestación de servicios.

2.2 Justificación del tema

El principal propósito de este documento es la generación de conocimiento que a través del estudio de casos puede lograrse así como la exposición del panorama actual del mercado con respecto a los servicios de Diseño estratégico, particularmente el diseño de servicios.

Actualmente la oferta de servicios de consultoría en Diseño estratégico y diseño de servicios en México es muy limitada pero ha generado un alto valor para quienes la ofrecen y quienes la han implementado. Sumado a esto, el sector de servicios en México al igual que en otros países ha tenido un crecimiento constante, lo cual explica el por qué la mayoría de los ingresos y el crecimiento de estos países depende de este sector.

Con base en la metodología de estudio de casos, se analizará la situación actual del sector servicios en México y se propondrán alternativas para su aprovechamiento.

3. Antecedentes

3.1 Sector servicios

Las actividades de servicios son tan antiguas como la actividad del hombre. La existencia de servicios militares, religiosos y de comercio han permanecido a través de nuestra historia.

Las primeras actividades consideradas como prestación de servicios de manera formal se impartían principalmente por instituciones dependientes de los estados o los gobiernos, por ejemplo: servicios médicos, de educación, de seguridad, legales, entre otros que pertenecen principalmente al área de servicios públicos.

El sector privado poco a poco se fue involucrando en el sector de los servicios, en primera instancia a través del comercio (compra y venta de productos) y también con la prestación de servicios provenientes de oficios como: sastrería, limpieza, enfermería, carpintería, entre otros. Todos éstos siguen existiendo pero se han formalizado.

Los negocios orientados a servicios fueron creciendo en tamaño, estructura y organización hasta convertirse en un sector formal. En el siglo XX inició el despegue del sector servicios en Estados Unidos a través de la Revolución Terciaria¹ (Garza Gustavo, 2009) donde el 50% de la población económicamente activa y el PIB (Producto interno Bruto) estaba representado por el sector servicios.

De acuerdo a estadísticas de la Organización Mundial para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD)², en el año 2002 las actividades económicas enfocadas a servicios representaban aproximadamente el 75% del valor generado a la economía y desarrollo de los países que pertenecen a esta organización.

Este sector se ha convertido en el de mayor crecimiento a nivel global siendo que para países como Brasil, México, Alemania y Japón el sector servicios emplea a más del 50% de la población laboral y para Estados Unidos y Reino Unido represente alrededor del 75 por ciento.

¹ Garza Gustavo, S. J. (2009). *Evolución del sector servicios en ciudades y regiones de México*. México: EL Colegio de México.

² OECD. (2002). *Towards a knowledge-based economy*. Organization for Economic Co-operation and Development.

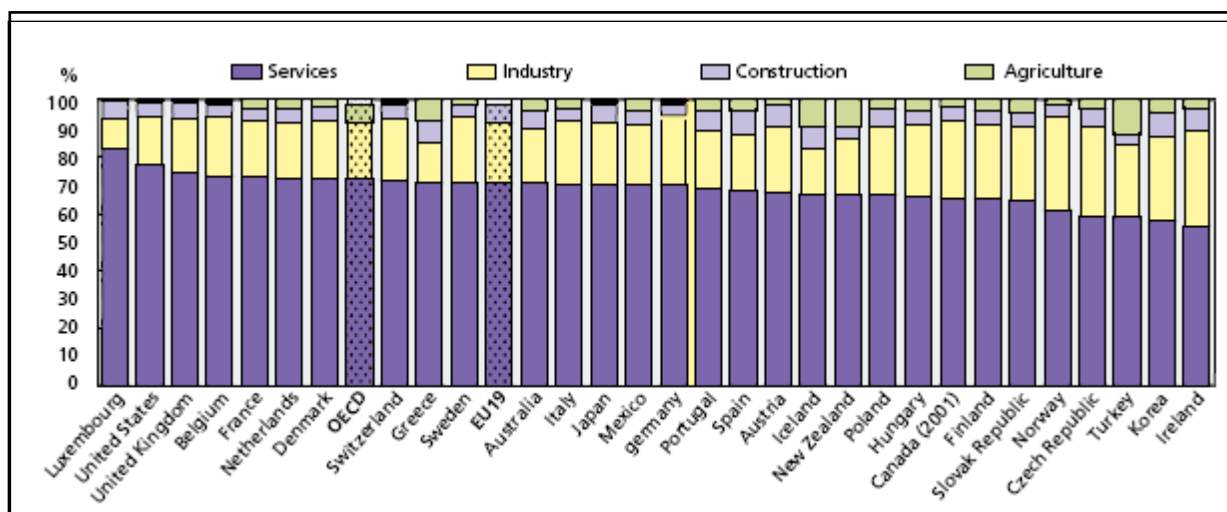


Ilustración 1. Valor agregado de los sectores económicos en países miembros de la OECD, 2002

En este gráfico puede observarse que la tendencia mundial del sector servicios es incremental. Esto representa una oportunidad de desarrollo para los diferentes países.

3.2 Sector servicios en México

En México, para la segunda mitad del siglo XX el sector servicios había crecido representando la tercera parte de los sectores económicos más representativos, los otros dos sectores importantes eran el agrícola y el comercio informal.

Para el año 2003, el sector servicios absorbía el 58.3 % de la población económicamente activa de México y en términos del PIB representaba el 67 %.

Actualmente este sector es el que presenta mayor crecimiento en México y en las economías de países de primer mundo, Toffler³ menciona que la economía basada en el conocimiento y el factor humano serán las de mayor importancia en el futuro.

De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía⁴ (INEGI) en el 2008 el sector servicios representó el 54% del PIB nacional (el sector con mayor aportación en ese año).

³ Toffler, A. y. (2006). *La revolución de la riqueza*. España: Random House Mondadori.

⁴ Geografía, I. N. (2009). *PIB anual - participación porcentual - 2003-2008 - nacional*. México: INEGI.

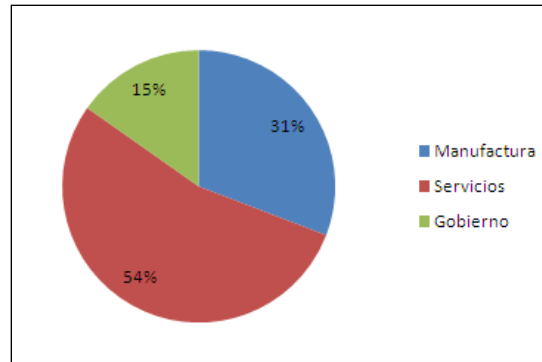


Ilustración 2. Participación porcentual de los sectores en el PIB

Las principales actividades del sector servicios durante este año fueron el comercio, los servicios inmobiliarios, de transporte, los servicios financieros y los servicios educativos. El turismo no fue tan representativo debido a la crisis económica y a una contingencia sanitaria (influenza AH1N1) que ocasionó la baja del turismo nacional e internacional a mediados del 2008.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en México se han enfocado principalmente a la prestación de servicios al consumidor; a finales del 2007, según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) ya existían más de quinientas franquicias. Otro servicio que ha crecido en nuestro país es el de la consultoría y capacitación a empresas, sobre todo enfocado a temas de negocios y administración.

3.3 Servicios de consultoría en México

Según el Ing. Melesio Gutiérrez Pérez⁵, Presidente de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, la consultoría en México como industria del conocimiento comprende dos grandes rubros: la consultoría de gestión (administración, economía, finanzas) y la consultoría en Ingeniería, desde la factibilidad técnica y el diseño hasta los procesos de conservación y mantenimiento.

Menciona el Ing. Gutiérrez (Pérez, 2000) que del total factura por servicios de consultoría en nuestro país, aproximadamente el 80 % de ellos es generado por empresa extranjeras, algunas asociadas en México, y el resto por mexicanas. Los ingresos por firmas extranjeras son generados por

⁵ Pérez, M. G. (Diciembre de 2000). *Federación Mexicana de Consultores*. Recuperado el 06 de Abril de 2010, de www.fepac.org: <http://www.fepac.org/documents/perspectivas.htm>

aproximadamente 12 empresas de este tipo y el resto por al menos 300 empresas mexicanas que se encuentran afiliadas a la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría⁶.

Los temas en los que ofrece consultoría en nuestro país son:

- Arquitectura
- Calidad (de producto o procesos)
- Comercio internacional y aduanas
- Construcción y supervisión de obras
- Contabilidad y asesoría fiscal
- Derecho y asesoría jurídica
- Desarrollo Organizacional
- Diseño Gráfico
- Diseño Industrial
- Estudios socioeconómicos y demográficos
- Finanzas
- Ingeniería
- Investigación de mercados
- Logística
- Manufactura y producción
- Medio ambiente
- Mercadotecnia
- Negocios
- Planeación estratégica
- Publicidad
- Reclutamiento y selección de personal
- Recursos Humanos
- Relaciones públicas
- Responsabilidad social
- Tecnologías de la información
- Urbanismo

Actualmente estos servicios de consultoría son demandados por el sector público y privado, algunos de ellos son ofrecidos también por instituciones o dependencias del gobierno que a través de fondos y

⁶ Consultoría, C. N. (2010). *Cámara Nacional de Empresas de Consultoría*. Recuperado el 06 de Abril de 2010, de <http://www.cnec.org.mx>: <http://www.cnec.org.mx/CNEC/>

financiamiento facilitan su acceso a las empresas (Fondo PYME, Secretaría de Economía, CONACYT, entre otros).

4. Servicios de Diseño

Actualmente las reglas del mercado son cada vez más complejas, integran la globalización de empresas y de mercados, tecnología y otros factores que van generando nuevas dimensiones de competitividad. En este sentido, la Innovación proporciona la generación de valor en productos y servicios que permite la diferenciación de los mismos para el mercado.

Adriana Rodríguez⁷, Diputada Federal de la Comisión de Economía, argumenta que el Diseño juega un papel preponderante al hacer posibles las innovaciones sin que necesariamente haya tecnología incorporada o grandes inversiones.

En México, el Diseño se consume como un servicio que no llega directamente a un consumidor final; el Diseño es un servicio que productores de bienes y prestadores de servicios compran como un paso intermedio entre el usuario final y ellos. Estos servicios de Diseño son generalmente a manera de asesoría o proyecto en los que se entrega una composición, modelo o recreación de una propuesta que se desarrollará en un producto, un mensaje, un logotipo, por mencionar algunos.

Para muchos negocios el Diseño representa un factor estratégico sobre todo si se trata de nuevos productos, identidad de marca y mercadotecnia.

4.1 Servicios de consultoría en Diseño

Los servicios de Diseño en México están principalmente enfocados a los siguientes temas independientemente de su disciplina:

- Dirección de arte
- Ilustración
- Diseño de campañas publicitarias
- Identidad Corporativa
- Diseño de empaque
- Diseño POP (en inglés Point of Purchase; punto de venta)
- Branding (diseño de marca)

⁷ México, C. e. (2008). Memorias del Foro por una Política de Diseño en México. *Diseña México, por una Política Nacional de Diseño* (pág. 9). México: Cámara de Diputados.

- Experiencia de marca
- Diseño web
- Diseño editorial
- Diseño de producto / innovación de producto
- Diseño de mobiliario
- Interiorismo

Estos servicios están principalmente enfocados a la parte estética y formal de los bienes o servicios en los que se incorporan haciendo más amigable su uso, entendimiento y empatía con los consumidores.

El diseño de servicios, propiamente no forma parte de ninguno de estos temas, se entrelaza con varios de ellos pero principalmente pertenece a una nueva corriente del Diseño llamada: Diseño estratégico.

4.2 Diseño estratégico

De forma adicional a lo que tradicionalmente ofrecen los despachos de Diseño, el Diseño estratégico se incorpora en las estrategias de negocios de las compañías a través del entendimiento profundo del usuario y el análisis interdisciplinar.

El Diseño estratégico, de acuerdo al Centro de Innovación en Helsinki (Designium)⁸, debe ayudar a los clientes a:

- Identificar las decisiones y elementos clave a considerar en el diseño y desarrollo de un producto o servicio
- Incrementar la penetración de productos, servicios y marcas en el mercado a través del Diseño centrado en el usuario
- Reducir costos en la producción y lanzamiento de productos
- Mejor apariencia de los productos, atractivos para los usuarios
- Incrementar el valor de las marcas

Por tal motivo, el Diseño estratégico se apoya de la investigación cualitativa, esta le permite acercarse al usuario o consumidor final y entender necesidades, tendencias, barreras y motivadores que

⁸ Jaana Hytönen, J. J. (2004). *From design services to strategic consulting*. Helsinki, Finland: Designium.

determinan el desempeño de una oferta en el mercado e incluso dan pauta al desarrollo de innovaciones que marcan nuevas tendencias.

El Diseño estratégico además de las propias disciplinas de Diseño abarca otras áreas, principalmente aquellas orientadas a: mercadotecnia, negocios, ciencias humanas y sociales e ingeniería.



Ilustración 3. Cobertura del Diseño estratégico e Innovación en otras disciplinas

La prestación de servicios de Diseño estratégico requiere de contar con equipo interdisciplinar integrado por personas de las áreas de Ciencias sociales, Diseño, Mercadotecnia y Negocios principalmente. En México hay muy poca oferta de este tipo de servicios, prácticamente es nuevo el mercado de servicios de Diseño estratégico.

La oferta de servicios de esta rama del Diseño está principalmente orientada a: diseño de producto, de servicios, Innovación, desarrollo de marca y diseño interactivo o de experiencias.

El impacto del Diseño estratégico es cada vez más tangible en los negocios. De acuerdo al Estudio del impacto del Diseño en España⁹, desarrollado por la Sociedad Estatal para el desarrollo del Diseño y la innovación de este país; el Diseño correctamente gestionado, constituye una fuente de ventajas competitivas, una eficaz metodología para la innovación de productos y procesos y un factor de rentabilidad económica en cualquier sector. Además, en este estudio puede observarse que el valor de las inversiones en Diseño han significado el aumento de la competitividad y rentabilidad en los negocios en España.

⁹ ddi. *Estudio del impacto del Diseño en España*. Sociedad Estatal para el desarrollo del Diseño y la innovación.

4.3 Diseño de servicios

Engine¹⁰, una firma inglesa especialista en el diseño de servicios (*service design*), define el diseño de servicios como una especialidad del diseño que ayuda a desarrollar y brindar excelentes servicios. Esto a través de inclusión de elementos como usabilidad, comunicación, satisfacción, lealtad, ambientes, productos y sobre todo los actores que interactúan durante la prestación del servicio.

Para Engine, el diseño de servicios debe ser la solución más efectiva que el usuario final experimentará, tomando en cuenta todos los factores que harán única su experiencia y que por parte del prestador de servicio deberán asegurarse para tener la certeza de que así sucederá.

Bill Hollins¹¹ (Hollins, 2002) menciona que el diseño de servicios es una necesidad para cualquier negocio ya que los servicios requieren de una renovación constante hacia los usuarios de manera que siempre esté cercano a ellos y sus expectativas, incluso adelantándose a ellas.

Además, Hollins considera como un factor importante es el que los servicios no puedan patentarse ni protegerse de propiedad intelectual haciéndolos más vulnerables a ser imitados y tener una caducidad en el mercado más pronta.

De acuerdo al estudio *Seizing the White Space: Innovative Service Concepts in the United States*¹², los aspectos del diseño de servicios son:

1. Diseño de experiencias
2. Estructura de la cadena de suministro
3. Estrategia de marca
4. Modelo de negocio
5. Desempeño y usabilidad de los productos y servicios

¹⁰ Engine Group. (2008). *Service design introduction. A two minute guide to service design*. London, UK.: Engine Group.

¹¹ Hollins, B. (2002). *About: Service design*. London, UK: UK Design Council.

¹² Tekes. (2007). *Seizing the White Space: Innovative services concepts in the United States. Technology Review 205/2007*, 6 y 9.

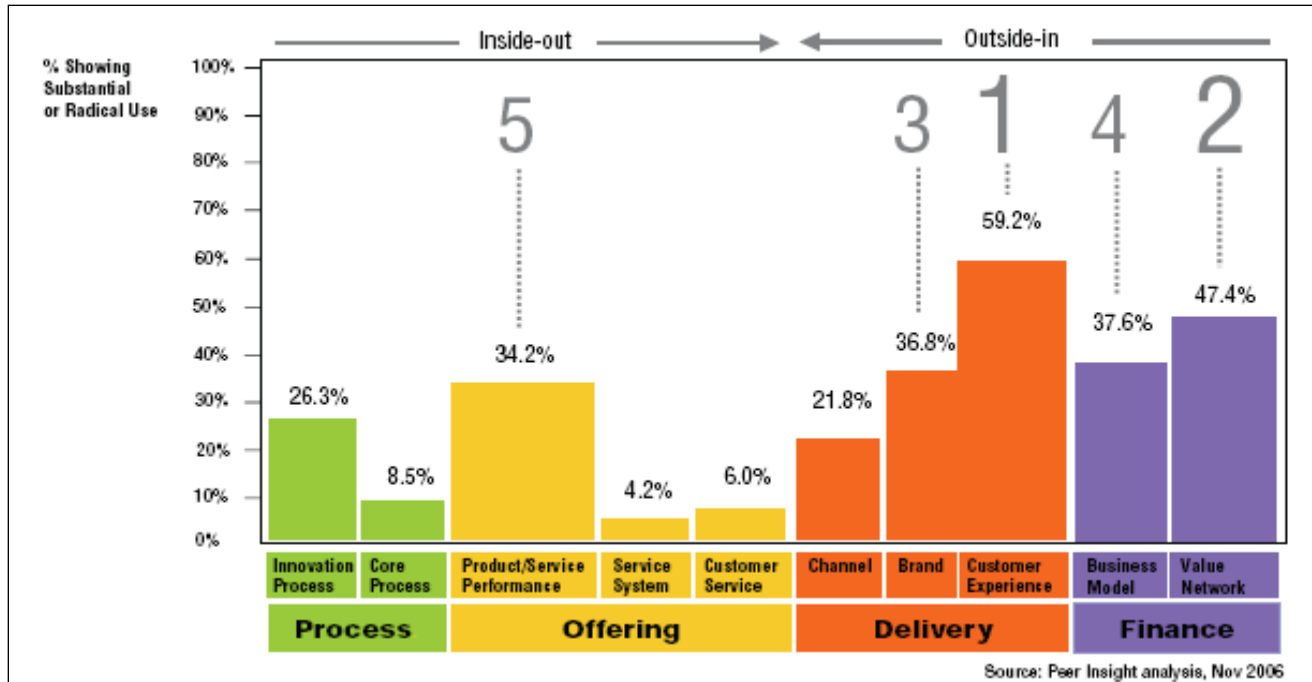


Ilustración 4. Relación del diseño de servicios con los 10 tipos de innovación

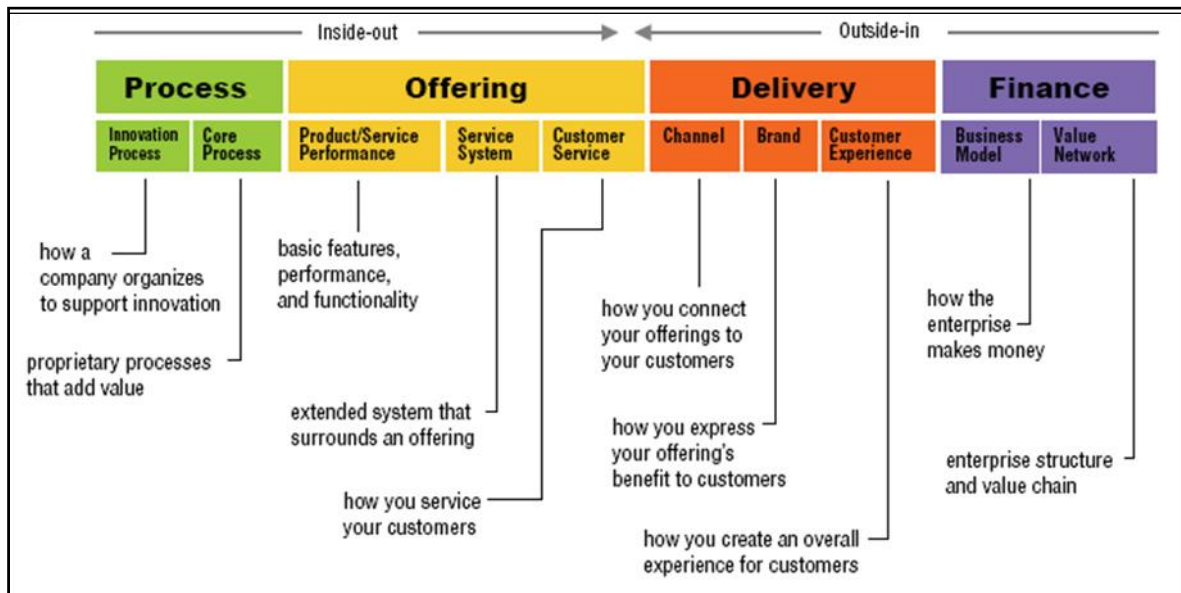


Ilustración 5. Los diez tipos de innovación de Larry Kelley

Una de las características y particularidades del diseño de servicios es que es un insumo intangible (diseño) de un producto intangible (servicio), haciendo complejo su entendimiento y familiaridad en el lenguaje de los negocios.

El diseño de servicios, para quienes lo venden como servicio, puede ubicarse dentro del área de la Innovación y del diseño interactivo; en ambos casos es un servicio nuevo y complejo por la integración de varias disciplinas.

Roberta Tassi¹³ indica que las metodologías y herramientas utilizadas para el diseño de servicios tienen una base multidisciplinar con un enfoque en Ciencias sociales, Negocios, Diseño y Tecnología. Tassi menciona que las herramientas utilizadas deben ser una representación del proceso (servicio) que se ha diseñado considerando los momentos clave, los actores, los mensajes y el flujo de información.

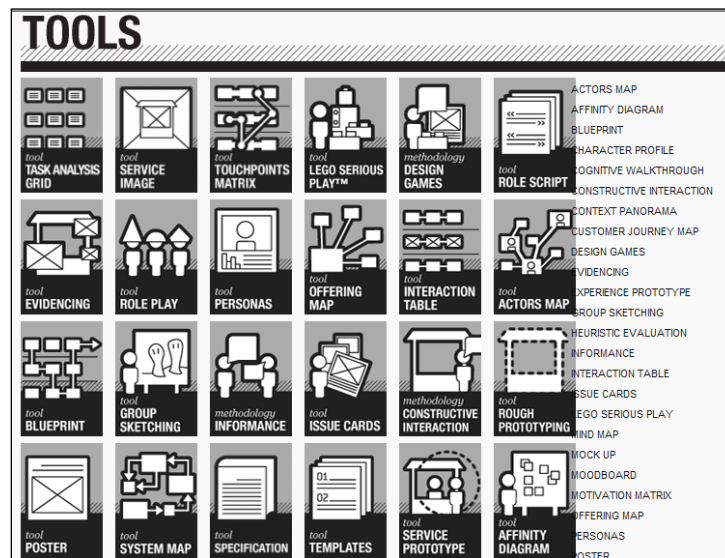


Ilustración 6. Herramientas para el diseño de servicios, Roberta Tassi

De acuerdo a Tassi, el proceso que debe seguirse en el diseño de servicios es el siguiente:

Etapa	Acciones	Herramientas
Análisis	Observación	Observación
	Interpretación	Entrevistas
		Grupos focales

¹³ Tassi, R. (2009). *Service Design Tools*. Recuperado el 06 de Abril de 2010, de <http://www.servicedesigntools.org>: <http://www.servicedesigntools.org/about>

		Investigación secundaria
Ideación	Imaginación	Bocetos
	Selección	Tarjetas
	Representación	Infografía Narrativas
Desarrollo	Especificación	Plan de negocios
	Modelación	Infografía (blueprint) Maquetas
Planeación	Operacionalización	Plan de negocios
	Prueba	Infografía (blueprint)
	Capacitación	Mapa de procesos Procedimientos
Evaluación	Comunicación	
	Monitoreo	

Este proceso responde más a la teoría y análisis que Tassi realizó en su tesis¹⁴ sobre diseño de servicios que a la práctica que siguen los despachos que ofrecen estos servicios.

A nivel global, algunas de las firmas más importantes que ofrecen a nivel global diseño de servicios son:

Empresa	País de origen
Engine	Reino Unido
Live / work	Reino Unido
Radarstation	Reino Unido
Naked Eye Research	Reino Unido
Innovation point	Estados Unidos

¹⁴ Tassi, R. (2008). *Communication Design and Service Design. Implementing services through communication artifacts*. Milan, Italy: Politecnico di Milano.

Upleat	Corea
Node	España
Dachis Group	Australia
Meld studios	Australia
Peer Insight	Estados Unidos
Continuum	Estados Unidos
Creax	Bélgica
Yellow Window	Bélgica
Service works	Alemania
Kirmizikalem	Turquía
Hygge service design & innovation	Irlanda
ISG Consulting	Brasil
MediaCatalyst	Holanda
Transformator	Suecia
in/situm	México

4.4 Innovación de servicios

En general, diseño de servicios e innovación de servicios se refiere a lo mismo considerando la visión de algunos autores, sin embargo; las principales diferencias a nivel concepto podrían ser que innovación de servicios se utiliza más en términos de economía, negocios y mercado ya que se espera como resultado de la Innovación un servicio novedoso, atractivo, funcional, eficiente que incremente la satisfacción de los clientes y genere mejores resultados para quien lo opera ya sea en cuestión de rentabilidad, efectividad o ahorros.

En este sentido, instituciones de países europeos como NESTA (*National Endowment for Science, Technology and the Arts*) en Reino Unido promueven la Innovación en servicios públicos y privados como eje principal del desarrollo del país.

De acuerdo a la CIS (Community Innovation Survey) de Reino Unido¹⁵, algunos sectores económicos tienen mayor necesidad de innovar en servicios que otros:

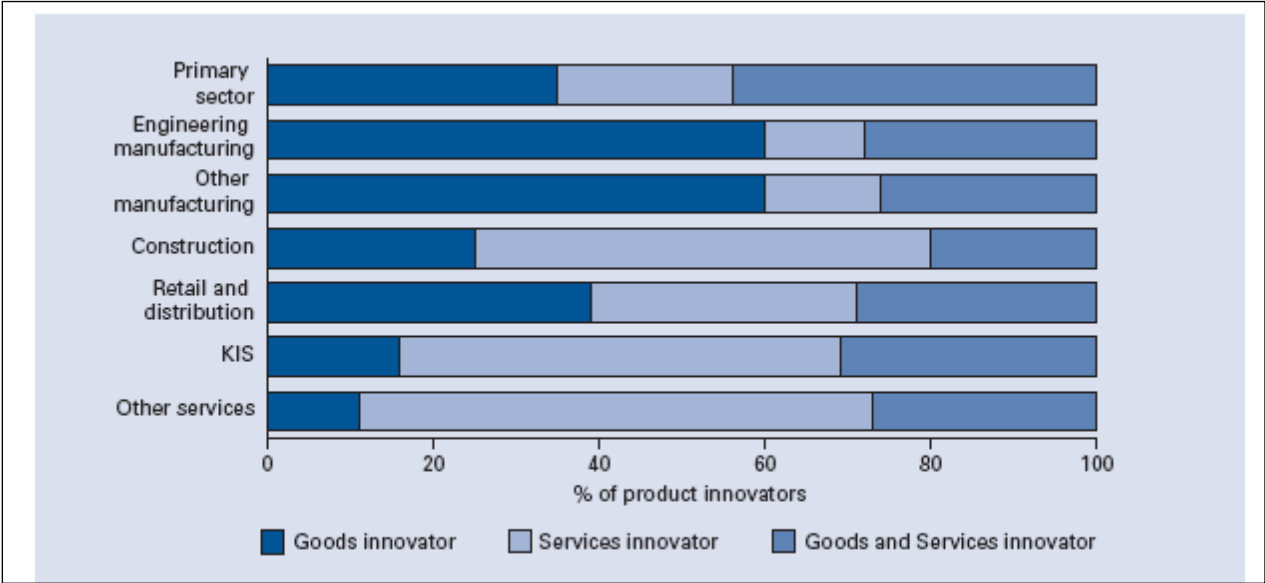


Ilustración 7. Análisis de la innovación en bienes y servicios por sector (knowledge-intensive services).

Hasta ahora no existía en México información específica sobre iniciativas de innovación en el sector servicios. Este estudio presenta a in/situm* como precursor en innovación de servicios con instituciones pertenecientes tanto al sector público como privado

5. Diseño de servicios en México: in/situm

En México, el diseño de servicios no es un servicio que se ofrezca por los despachos de Diseño. Prácticamente solo el despacho in/situm ofrece diseño de servicios como uno de sus productos en el área de Innovación.

*in/situm es una firma mexicana con presencia internacional, dedicada a la investigación cualitativa y a la Innovación. Ofrece servicios orientados en cinco áreas: investigación cualitativa (*research*), estrategia de marca (*branding*), usabilidad y diseño interactivo (*interaction*), Innovación y una especialidad en temas relacionados al cuidado de la salud (*healthcare*). Cuenta con un equipo multi-

¹⁵ UK, D. o. (2007). Innovation in Services. DTI OCCASIONAL PAPER NO. 9 .

disciplinario enfocado principalmente a las áreas de Humanidades, Ciencias Sociales, Diseño, Negocios, Mercadotecnia e Ingeniería.

Para in/situm el reto en México ha sido construir su mercado de clientes y dar a conocer sus servicios sobre todo a empresas mexicanas. Actualmente los clientes en su mayoría son empresas transnacionales enfocadas a mercados de consumo masivo, sin embargo, cada vez es más grande su cartera de clientes de empresas mexicanas.

La experiencia de in/situm en el diseño de servicios ha sido extensa pero un poco limitada con respecto al alcance de los proyectos ya que la mayoría de los que están enfocados al diseño de servicios han sido resultado (metodología y entregables) de la venta de servicios de investigación o de Innovación y muy pocos de ellos se han vendido desde su origen como diseño de servicios.

5.1 Proyectos de diseño de servicios desarrollados por in/situm

Dada la experiencia de in/situm en el diseño de servicios, se realizó una revisión de casos de estudio de los proyectos desarrollados que están relacionados con este tema con la finalidad de identificar los resultados obtenidos y detectar oportunidades para el desarrollo, venta y sobre todo el posicionamiento del diseño de servicios en México.

De la revisión de los casos de estudio revisados (Anexo 1. Análisis de casos de estudio) se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Los clientes desconocen el término diseño de servicios (service design) y sus características y alcances como servicio de consultoría de Innovación
- Los proyectos más que ser de diseño de servicios, incluyen el diseño de servicios como parte de su metodología
- Los proyectos desarrollados con respecto a diseño de servicios son además una mezcla de otras áreas (Innovación, Mercadotecnia, Investigación e Interacción) dejando poco claro el alcance del diseño de servicios
- La mayoría de los proyectos de este tipo se han desarrollado mayormente por las necesidades de los cliente con respecto a: la evaluación de un servicio existente; conocer un proceso de interacción de productos y marcas con los consumidores; identificar los procesos y actores involucrados en la toma de decisiones; la investigación de necesidades, motivadores y barreras de usuarios actuales o potenciales con respecto a un nuevo servicio o la mejora de uno

existente; la evaluación y diseño de interfaces o sitios web e identificar un proceso considerando su contexto y actores principales.

- La mayoría de los proyectos han alcanzado un nivel de diagnóstico y recomendaciones pero no se ha desarrollado el diseño de un servicio hasta su implementación (operación).
- Las propuestas desarrolladas se han enfocado en estrategias de comunicación, identificación de actores clave y la identificación de procesos y momentos clave. En muy pocos casos se ha llegado al desarrollo de conceptos de nuevos servicios.
- La gran mayoría de los proyectos se ha realizado únicamente con la participación de in/situm y sus clientes, no se han realizado colaboraciones con otros despachos de Diseño o de otras disciplinas.

La situación actual con respecto a la oferta y desarrollo de proyectos de diseño de servicios por in/situm presenta la oportunidad de posicionar el concepto de diseño de servicios en el mercado aclarando su objetivo, alcance y aplicación de manera que cada vez los clientes identifiquen más los beneficios de este servicio y a su vez detecten las necesidades de adquirirlo e implementarlo.

A través del estudio de estos casos, se puede observar que el diseño de servicios responde a las necesidades que las marcas tienen de acercarse a los consumidores logrando una empatía basada en la interacción que sucede desde el nacimiento de las necesidades de los consumidores hasta la prestación de un servicio o adquisición y uso de un producto. El diseño de servicios es una oportunidad para todos los negocios de diferenciarse en el mercado indistintamente de su giro ya que todo negocio requiere de un proceso (servicio) mediante el cual conviva la marca y el usuario.

5.2 Análisis de resultados del estudio de los proyectos de diseño de servicios desarrollados por in/situm

De los resultados obtenidos del estudio de casos de proyectos de diseño de servicios por in/situm se realizó el siguiente análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con respecto al despacho y la oferta de diseño de servicios:

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Único despacho que ofrece diseño de servicios en su portafolio	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• El sector servicios es el más creciente en México y en los países de primer mundo
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia en el desarrollo e implementación de metodologías del diseño de servicios • Evidencias de realización de proyectos: casos de estudio • in/situm como marca reconocida en el área de Innovación e investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada vez se reconoce más por las empresas y los empresarios el valor de la diferenciación en servicios • La comunicación y fortalecimiento de las marcas tiene una alta oportunidad de ser más efectiva a través de servicios diseñados estratégicamente • En México el concepto diseño de servicios es nuevo y prácticamente no hay competidores que ofrezcan este servicio en el mercado
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se reconoce el concepto diseño de servicios por los clientes • Se desconocen los objetivos, alcances y beneficios del diseño de servicios • Aún no se genera el contexto para poder vender directamente proyectos de diseño de servicios y no a través de proyectos de Innovación o de Investigación • Los proyectos desarrollados con respecto a diseño de servicios son además una mezcla de otras áreas (Innovación, Mercadotecnia, Investigación e Interacción) dejando poco claro el alcance del diseño de servicios 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confusión del concepto diseño de servicios con otros servicios de consultoría como: diseño de procesos, experiencia de marca y diseño interactivo • Firmas no especializadas en Diseño estratégico se apropien del concepto desvirtuando sus alcances y objetivos • Adquisición de diseño de servicios con despachos extranjeros por el desconocimiento de la oferta de este tipo de servicios • Otro despacho mexicano se posicione como el pionero en la oferta de diseño de servicios en México

Considerando este panorama, el reto más importante para in/situm es el esclarecimiento del alcance del diseño de servicios y lograr el pronto posicionamiento del concepto en el mercado para ser el pionero en México y de ser posible en América Latina.

Al respecto, in/situm ha iniciado con el posicionamiento del concepto con los clientes desarrollando proyectos específicamente de diseño de servicios, dándoles ese tratamiento y haciéndolo cercano a sus clientes.

En el siguiente apartado se presenta un caso de estudio completo sobre el diseño de servicios de salud para el sector de empresas privadas en México.

6. Estudio de casos

El estudio de casos se considera una metodología que a partir del análisis y la discusión promueve la recreación, aproximación, intuición y razonamiento. El estudio de casos es utilizado como método de aprendizaje en distintos niveles educativos, sin embargo en niveles de educación superior toma mayor relevancia puesto que requiere de una destreza más desarrollada para su comprensión y análisis.

Aunque el estudio de casos se utiliza mayormente en las ciencias sociales, en el área de negocios y otras disciplinas cada vez es más utilizado puesto que permite una aproximación más cercana a la realidad.

Según Yin¹⁶, el estudio de casos “es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

Para el desarrollo de conocimiento en cuanto a Diseño estratégico, diseño de servicios e Innovación está metodología toma gran relevancia puesto que en México hay poca experiencia y conocimiento documentado con respecto a metodologías, proyectos y casos de éxito referentes al tema.

6.1 Metodología

El estudio de casos requiere del seguimiento de una metodología que permita:

- Una comprensión profunda del contexto y problemática del caso
- Una análisis a partir de datos
- Plantear hipótesis y posibles soluciones
- Encamine hacia la toma de decisiones con respecto a planes y acciones que deberán seguirse para la resolución del caso

Para esto, es muy importante el rol del instructor y el o los estudiantes que analizarán un caso de tal manera que la interpretación de los datos sea siempre objetiva y en conjunto se logre la construcción

¹⁶ Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. CA, USA.: Sage Publications.

de una realidad que a través del conocimiento de temas y herramientas relacionados a una disciplina normalmente académica se encausen.

William Ellet¹⁷, de la escuela de negocios de Harvard, desarrolló una metodología para la construcción y estudio de casos en la cual menciona que el proceso a seguir para la resolución de un caso es:

1. Contextualización (*Situation*)
2. Formulación de preguntas (*Questions*)
3. Desarrollo de hipótesis (*Hypothesis*)
4. Prueba y acción (*Proof and action*)
5. Propuesta (Alternatives)

De acuerdo a Ellet, este proceso toma aproximadamente dos horas y es importante considerar en prioridades que el desarrollo de la hipótesis y la prueba de soluciones tomarán el 80% de tiempo designado a esta actividad.

Cabe mencionar, que dentro de estas etapas, existen momentos importantes de evaluación de variables, factores, hipótesis y soluciones que deberán estar basadas en criterios que respalden su validez y apoyen a la selección de alternativas (toma de decisiones) que resuelvan el caso.

6.2 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos del análisis de casos suelen ser subjetivos con respecto a su evaluación ya que por lo general no hay un único resultado o solución. Lo que busca fomentar el estudio de casos es que los mismos estudiantes fundamenten en lo mayor posible su análisis y soluciones y de esta manera pueda considerarse una mejor solución.

La generación de discusión y replanteamiento de soluciones por el grupo de estudiantes que analiza y soluciona un caso enriquece el proceso de aprendizaje y fortalece la construcción de conocimiento, siendo que ocasiones al compartir los resultados en grupo se desarrollan una nueva solución que convence a la mayoría de los integrantes del grupo.

¹⁷ Ellet, W. (2007). *The Case Study Handbook*. USA: Harvard Business School Press.

En el caso desarrollado en este documento se integran los resultados obtenidos de manera real para tener un acercamiento que pueda servir de parámetro para comparar los resultados que por su análisis los estudiantes puedan concluir; sin embargo, los resultados presentados no deberían considerarse como la solución correcta puesto que representa una alternativa de solución en si misma.

En el siguiente capítulo se presenta un caso de estudio sobre servicios de salud en las empresas que ofrece toda la información para ser abordado desde un enfoque de Diseño estratégico que puede ser tratado con metodologías de diseño de servicios.

7. Presentación del caso de estudio

Servicios de salud para las empresas mexicanas

7.1 Resumen (*Abstract*)

El mercado de servicios de salud en México es principalmente liderado por instituciones gubernamentales que ofrecen sus servicios de manera gratuita a la población. Sin embargo, el sector público tiene una alta demanda de sus servicios, incluso sobrepasada y su reputación no es del todo bien aceptada por los mexicanos.

Los laboratorios farmacéuticos que desarrollan medicamentos y también los comercializan tienen alrededor del 80 por ciento de su producción destinada al sector público. Vitalic es el laboratorio líder en el mercado de vacunas en México y está en la búsqueda de diversificar sus ventas iniciando con el sector empresarial.

Las empresas representan un mercado cautivo de usuarios de servicios de salud que demandan accesibilidad, aseguramiento de los servicios y capacitación. Vitalic está dispuesto a responder a la demanda de este mercado pero requiere desarrollar la estrategia adecuada.

7.2 Antecedentes

Vitalic¹⁸ es una de las más importantes firmas transnacionales farmacéuticas tiene como parte de su portafolio de productos las vacunas. Esta empresa, es uno de los líderes mundiales en vacunación y se ha enfocado al desarrollo de nuevas fórmulas al igual que nuevos métodos de aplicación de vacunas que sean más efectivos y tolerantes para los pacientes.

¹⁸ Nombre utilizado únicamente para este documento con la finalidad de mantener la confidencialidad del cliente del proyecto del caso de estudio. Este nombre no se utilizará con fines de lucro ni de publicación.

Actualmente, la vacunación en México es principalmente promovida e impartida por el sector público a través de sus instituciones que brindan servicios de salud y de seguridad social a la población; entre ellos: el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y los Centros de Salud de los gobiernos estatales y municipales.

La vacunación en México está principalmente enfocada, por las instituciones públicas, a niños de 0 a 4 años de edad, mujeres embarazadas y personas de la tercera edad (a partir de 60 años) y se promueven a través de las semanas de la salud que regularmente son cada año en los meses de febrero mayo y octubre.

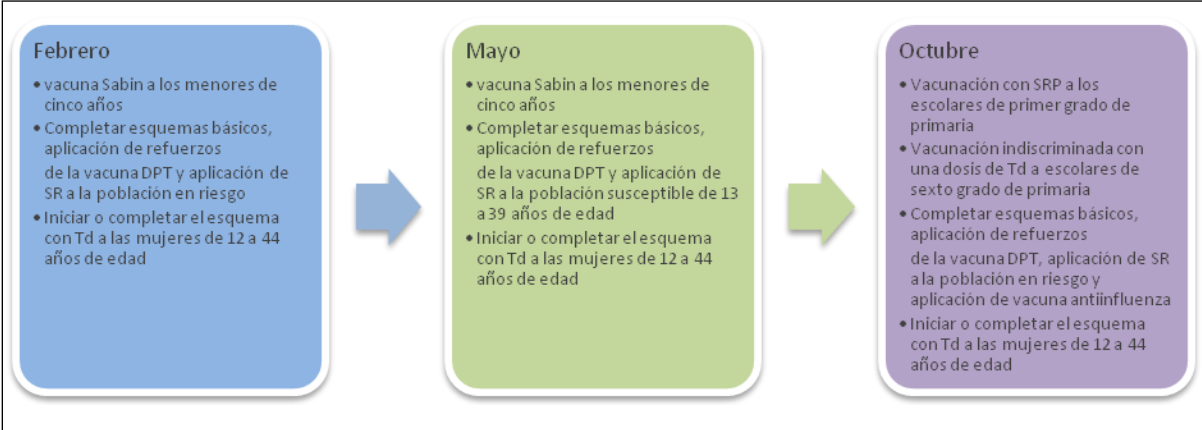


Ilustración 8. Campañas de salud. Fuente: Secretaría de Salud

Los programas de vacunación del sector público son programados de acuerdo a la temporalidad en la que se presentan con mayor frecuencia las enfermedades en la población; por ejemplo en octubre la influenza, y también se consideran los grupos de riesgo (grupos de la población por edad).

La siguiente tabla presenta los programas básicos de vacunación del sector salud pública:

Enfermedad / vacuna	2 a 6 mes	6 a 23 mes	0 a 1 años	1 a 4 años	11 años o 6to de primaria	13 a 39 años	Mujeres embarazadas	+65 años
Poliomielitis			X	X				
Sarampión				X				
Tétanos Neonatal & no neonatal	Se aplica todo el año a cualquier grupo.							
Rubéola & Síndrome de Rubéola Congénita				X		X		
Parotiditis			X	X				
Tuberculosis meníngea			X					
Difteria			X			X	X	X
Tosferina			X					
Infecciones invasivas por <i>Haemophilus influenzae</i> tipo b	X	X	X	X				
Hepatitis B	X	X	X	X	X			
Influenza		X						X
Enfermedad neumocócica		X						X
Enfermedad diarreica por rotavirus	X							

La aplicación de las vacunas es gratuita y normalmente se realiza en las instalaciones de las instituciones, las personas acuden a ellas para ser atendidas. También por parte del sector salud se realizan campañas de vacunación en espacios concurridos por la población como: parques, centros

comerciales, mercados y supermercados, estaciones de metro y autobuses, escuelas y universidades, entre otros que el sector salud ha buscado acercarse para tener una mayor cobertura (personas vacunadas) en sus campañas.

Por otro lado, también por parte del sector privado pueden adquirirse vacunas. Los laboratorios y empresas farmacéuticas que se dedican al desarrollo y producción de vacunas son los proveedores de las instituciones públicas de salud y también del sector privado como clínicas y hospitales principalmente aunque la presencia de los consultorios médicos tiene relevancia principalmente en vacunas para niños y mujeres. En el caso de los niños porque desde su nacimiento hasta los cuatro años se les da un seguimiento constante por los padres y el pediatra con respecto a la vacunación y en el caso de las mujeres las visitas al ginecólogo permiten que estén en contacto y comunicación cercana con respecto a la prevención de la salud.

Los pacientes que tienen servicios médicos con instituciones privadas ya sea como prestación de su trabajo o por que pagan por ellos también tienen acceso a la vacunación por estos medios aunque en estos casos los pacientes tienen que pagar por las vacunas.

El papel de los médicos tanto instituciones públicas como privadas juega un papel muy importante en la concientización de las personas con respecto a vacunarse; muchos de los médicos recomiendan la vacunación y algunos de ellos incluso sirven como mediadores, en el sector privado, para hacer llegar las vacunas a los pacientes.

Si bien el sector de salud pública es quien tiene mayor impacto en cuanto a vacunación en la población, presenta algunas deficiencias como sistema, ya que aunque es gratuito, el abastecimiento de las vacunas no siempre es seguro y con frecuencia las dosis tienden a ser más controladas en su administración.

Otro factor importante es que los grupos de personas no considerados en las campañas del sector público, entre 18 y 60 años, tienen acceso a la vacunación de una manera más distanciada e inconstante ya que las campañas no están enfocadas a ellos y muchas de las vacunas que se imparten son para otros grupos (niños y ancianos principalmente).

Vacunación en las empresas

La vacunación en las empresas es una práctica cada vez más frecuente, sobre todo en empresas de más de cien empleados ya que por ley (ley federal del trabajo) las empresas con este número de empleados deben contar con un médico de planta que brinde servicios de salud de manera interna.

Estos médicos generalmente incluyen a la vacunación dentro de sus programas de salud además de la atención médica que imparten a los empleados de manera cotidiana. Principalmente a través de la ayuda del IMSS y de los Centros de Salud las empresas coordinan sus campañas de vacunación para

obtenerlas de forma gratuita. Las instituciones públicas apoyan a las empresas brindándoles las dosis de vacunas que requieren para sus empleados y en algunos casos incluso con enfermeras que las apliquen.

Por problemas de disponibilidad y abastecimiento de vacunas de las instituciones públicas, la vacunación en las empresas tiene que ser reprogramada o incluso interrumpida hasta que se completen las dosis requeridas, en casos en los que las vacunas se agotan los empleados en las empresas pueden perder la vacunación.

Algunas empresas se adaptan a la disponibilidad de vacunas de las instituciones públicas y otras buscan adquirir las vacunas a través de los laboratorios y distribuidores particulares. Estos casos se presentan más en empresas que cuentan con programas y prestaciones de salud muy amplios y también en casos de contingencias sanitarias como el caso de la influenza en mayo de 2009 en el que muchas de las empresas estuvieron dispuestas a comprar las vacunas para sus empleados.

7.3 Planteamiento del proyecto

Vitalic además de ser uno de los principales proveedores de vacunas del sector público en México, aproximadamente el 80% de sus ventas es a este sector, se ha propuesto diversificar su mercado y posicionar su marca en el sector privado a través de acciones que vinculen a sus marca y productos de manera más estrecha.

Una de sus estrategias para lograr esto es el lanzamiento de un programa de prevención de la salud a través de la vacunación en las empresas para sus empleados. Salud en la empresa¹⁹ es un programa global de servicios que apoya la prevención de enfermedades prevenibles por la vacunación en adultos. Este programa, suma esfuerzos en las empresas en busca de una nueva cultura de prevención empresarial.

El programa está dirigido a empresas preocupadas por la prevención, productividad y la salud de sus empleados y que quieren tener campañas internas de salud y prevención.

Lo que este programa ofrece a las empresas con respecto a la vacunación es:

- Campañas de comunicación interna (conferencias, folletos y videos para las empresas)
- Logística de vacunación (enfermeras, captura de datos y reporte de resultados)
- Software de seguimiento y control de los programas de vacunación

¹⁹ Nombre del programa utilizado únicamente para este documento para mantener la confidencialidad del cliente y sus marcas.

- Esquemas de inversión (compra directa o indirecta de vacunas)
- Actualización médica continua (Eventos y talleres)
- Proveer estudios y publicaciones sobre el costo – efectividad de las vacunas
- Interceder con el distribuidor para lograr mejor acceso a las vacunas

Las vacunas que Vitalic ofrece a través de este programa son:

- Influenza
- Hepatitis A
- Tifoidea
- Neumococo
- Hepatitis B
- Fiebre amarilla

Los principales beneficios de la prevención mediante la vacunación en la empresa que a través de este programa se promueven son:

Reducción de:

- Absentismo laboral
- Incapacidades
- Consultas médicas
- Compra y uso de medicamentos
- Costos de atención médica
- Casos de enfermedades prevenibles

Prevención de:

- Riesgos de contagio
- Brotes de enfermedades

Este programa se lanzó en el año 2008 y actualmente son más de cien sus clientes, sin embargo; Vitalic tiene el objetivo de incrementar la cartera de empresas cliente del programa salud en la empresa así como participar con mayor frecuencia en las campañas de vacunación de sus clientes actuales.

De los resultados obtenidos hacia finales de 2009, Vitalic se propuso lo siguiente:

“Alcanzar el liderazgo del mercado de vacunación en el segmento de empresas (población adulta) a través del proyecto salud en la empresa”

Para esto, decidió plantearse los siguientes objetivos:

- Realizar un diagnóstico de la percepción actual del programa salud en la empresa
- Evaluar la estrategia que hasta el momento se ha llevado a cabo para la implementación del programa
- Detectar quienes son los decisores clave con respecto a la adquisición de programas de salud en las empresas
- Identificar el papel del distribuidor y los laboratorios en la venta de vacunas a las empresas

Para el logro de estos objetivos Vitalic decidió contratar los servicios de in/situm quienes le ofrecieron el desarrollo de un proyecto de diseño de servicios a través de metodologías de investigación cualitativa, diagnóstico de servicios e Innovación.

7.4 Desarrollo del proyecto

Se plantearon objetivos específicos en el proyecto que lograrían los objetivos de Vitalic además de ofrecer oportunidades con respecto a la innovación en servicios:

- Identificar la percepción del programa salud en la empresa por parte de los médicos y/o tomadores de decisión en las empresas
- Mapear y describir de los roles y alcances de los actores clave estudiados en las empresas
- Evaluar de los alcances y limitantes del programa
- Diagnosticar el funcionamiento y situación en cuanto a la adquisición de las vacunas en las empresas, o la toma de decisión de adquirirlas
- Evaluar el impacto de innovación en presentaciones y modos de administración de vacunas
- Identificar la percepción de la competencia desde el punto de vista de los tomadores de decisión en las empresas

- Identificar oportunidades de mejora en la estrategia, difusión y operación del programa
- Determinar lineamientos de información para el diseño de material para dejar en las empresas
- Desarrollar recomendaciones de portafolio de vacunas para aprovechar el potencial de penetración de las diferentes vacunas en sus diferentes presentaciones y precios
- Diseñar el servicio que integrará todos los factores clave descubiertos para tener un programa exitoso en las empresas

Además, se integró un equipo multidisciplinar y se plantearon los criterios metodológicos para la investigación:

- El estudio se realizaría en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey
- Se considerarían en la muestra empresa de 500 a 1000 empleados y de más de 1000 empleados que ya hayan pagado por vacunación
- Se realizarían entrevistas telefónicas y entrevistas a profundidad
- Se entrevistaría a médicos y tomadores de decisión de las empresas

7.5 Hallazgos

A través del proceso de investigación y análisis de los resultados obtenidos en campo por las entrevistas realizadas se identificó que la vacunación es considerada en las empresas como un método de prevención básico por lo que se contempla de manera recurrente dentro de los programas de salud.

Los beneficios percibidos por las empresas con respecto a la vacunación son principalmente la reducción de absentismo laboral, la disminución de gastos médicos mayores e incapacidades y también la imagen que se construye dentro y fuera de la empresa al implementar los programas de prevención ya que se incrementa la oportunidad de retener personal y la empresa se vuelve más atractiva con respecto a atraer nuevos talentos.

Para los empleados, los principales beneficios que se obtienen de la vacunación en la empresa son la practicidad de no tener que ir a una institución y poder tener este beneficio en su lugar de trabajo y también asegurar la disponibilidad de las vacunas ya que algunas veces se agotan en el sector privado.

La vacunación en las empresas se lleva a cabo de diversas maneras, principalmente se coordina a través de instituciones públicas para evitar incurrir en gastos pero con la finalidad de asegurar la disponibilidad y la distribución las empresas acuden a laboratorios y distribuidores particulares para adquirir vacunas. Esto no significa que necesariamente las empresas cubran el cien por ciento de los costos de las vacunas, normalmente se implementan distintos sistemas de pago para amortizar las inversiones de las empresas y generar un sentido de pertenencia y compromiso de los empleados por ser participes también del pago de las vacunas. Estos sistemas de pago varían dependiendo de los recursos financieros disponibles de cada empresa, del número de empleados y del costo de la vacuna principalmente. Algunos ejemplar son: la empresa paga el 50% y el empleado el 50% del costo de la vacuna, el empleado paga el 100% del costo de la vacuna vía descuento de nómina en un programa de pagos a varios meses.

Para algunas empresas, y en ocasiones por solicitud de los empleados, los programas de vacunación se extienden a los familiares principalmente a los hijos de los empleados. En estos casos la empresa se convierte en un facilitador de la vacunación.

Los médicos son los principales promotores e influenciadores con respecto a la vacunación ya que ellos la recomiendan y la consideran en sus programas. Además, los médicos representan en la empresa la experiencia y conocimiento con respecto a la salud, para cualquier decisión con respecto a temas de salud es el principal actor que se toma en cuenta. Otros tomadores de decisión de otras áreas como recursos humanos, administración, finanzas, seguridad e higiene, se involucran en la tomad de decisiones prácticamente para validar factores relacionados a presupuesto, cantidades de vacunas a impartir y los medios y sistemas de pago que se utilizarán para realizarlo.

En las empresas el concepto de salud es distinto y que el presupuesto no era el principal factor que detonaba la decisión con respecto a pagar por vacunación. Se identificaron cuatro factores que influyen en el tipo y alcance de los programas de salud en las empresas: infraestructura, el rol del médico, la filosofía de la empresa y el conocimiento generado en la empresa con respecto a la salud los programas tienen un alcance y orientación diferente determinando así la relevancia de la vacunación para la empresa.

Las campañas de vacunación se promueven a los empleados a través de distintos medios: impresos, electrónicos y presenciales en los que principalmente el médico busca la sensibilización de los trabajadores con respecto a los beneficios de vacunarse así como aclarar las implicaciones de la vacunación.

En cuanto a métodos y presentaciones de vacunación los médicos prefieren aquellos que sean más prácticos en su aplicación y que además sean a la vista más higiénicos en su manejo ya que algunos pacientes temen ser contagiados por alguna infección y otra enfermedad.

Para los médicos de las empresas un programa de vacunación exitoso debe iniciar desde su planeación, ya que en esta etapa es cuando se determinan las vacunas que se impartirán, la cantidad de vacunas, si se pagará por ellas o no, se seleccionan proveedores y se calendarizan las campañas de difusión y se programan las fechas de vacunación.

Otro proceso importante para una campaña de vacunación exitosa es el impacto de la difusión. Principalmente se realiza con folletos que las instituciones o los laboratorios proporcionan a las empresas y también se realizan pláticas y cursos de sensibilización. Para los doctores, la participación de un externo en la difusión genera mayor impacto en los empleados ya que confían más en un experto especializado en el tema que en el médico que los atiende día a día.

Los médicos en las empresas además fungen como coordinadores y gestores que administran los programas de salud, entre ellos de vacunación. Algunos de ellos cuentan con alguna persona de apoyo (normalmente una enfermera) que les ayude en la administración de archivos e información de seguimiento durante y después de la ejecución de los programas de salud. La mayoría de los médicos no cuenta con conocimiento y habilidades administrativas que les permitan coordinar de manera efectiva los resultados de sus programas.

Generalmente los médicos tienen que rendir resultados a su jefe inmediato o a la dirección general de las empresas y normalmente carecen de medios e información para hacerlo; la información que se presenta es limitada al porcentaje de empleados que se vacunaron y si hubo reacciones secundarias o no pero no se ligan a impactos estratégicos que avalen la inversión que realizan las empresas y sus empleados.

Programa salud en la empresa de Vitalic

Con respecto al programa, los médicos no lo identifican como tal. Algunos de ellos relacionaron el concepto salud en la empresa a programas integrales de salud pero no a vacunación ni a Vitalic. Mencionaron los médicos: *“salud en la empresa es contar con programas de salud constantes en distintas disciplinas y especialidades enfocadas a la integridad física y emocional de los empleados y su familias”*.

Para la minoría de médicos que asociaron el concepto a vacunación de Vitalic lo definieron como un paquete de materiales y de apoyos de enfermeras para impartir las vacunas y no como un programa.

Al realizar la investigación con los médicos en las empresas, se identificó que no había elementos para evidenciar si el programa estaba realmente implementado o no ya que no se contaba con evidencias claras que así lo determinaran.

Los médicos clientes del programa al descubrir de qué se trataba realmente la propuesta de Vitalic, mencionaron que era una gran idea pero que no se estaba comunicando bien puesto que hasta ahora no la conocían, incluso desconocían el extenso portafolio de vacunas con las que cuenta Vitalic.

Por otro lado se entrevistó al equipo del área comercial de Vitalic encargado de la venta del programa en las empresas. Como resultado, se obtuvo que entre los integrantes del equipo el concepto del programa salud en la empresa no es claro, no lo describen de la misma manera. Además, ellos mencionan que tienen pocos materiales para hacerlo y que principalmente logran las ventas cuando se trata de vender la vacuna de la influenza, por lo que existe una relación más estrecha de los médicos con los productos de Vitalic (vacunas) que con el programa salud en la empresa.

Una barrera detectada por el equipo comercial de Vitalic es que por ley los laboratorios no pueden realizar la venta directa de las vacunas a las empresas ya que tiene que ser siempre a través de un distribuidor por lo que su trabajo se limita a la oferta de las vacunas y el programa pero no pueden asegurar el cierre de venta ni el abastecimiento de las vacunas.

7.6 Oportunidades detectadas

Se detectaron las siguientes oportunidades:

- Entender a las empresas y sus necesidades a través de los factores y condiciones que determinan sus posibilidades y oportunidades de contar con programas de salud
- Construir un concepto integral de servicios de salud en las empresas enfocado a las necesidades particulares de cada una de ellas
- Reforzar y empoderar a los médicos de las empresas para que a través de ellos el programa salud en la empresa se implemente y promueva
- Enfocar el rol del equipo comercial como asesores en medicina en las empresas (dejar de ser representantes médicos ante los ojos de los médicos de las empresas)
- Diseñar intervenciones y herramientas clave que produzcan evidencias de la implementación del programa en las empresas.
- Integrar al programa y el equipo de Vitalic a redes de médicos especialistas en medicina ocupacional (en las empresas)

7.7 Resultados

Se desarrollo el concepto de salud en la empresa como un programa y una marca que respalda Vitalic, este concepto promueve la prevención de la salud en las empresas en diversos temas y ofrece la implementación de un sistema certificable que permite la implementación de los programas de manera exitosa.

Principalmente el programa salud en la empresa está enfocado en la vacunación, sin embargo, no excluye la asesoría y canalización de otros temas a expertos aliados de Vitalic.

Se construyeron 4 perfiles de empresa en las que los programas de salud tienen distintos niveles, desde los más básicos hasta los más complejos. En cada perfil de empresa el rol del médico es particular teniendo desde el médico más autónomo que planea su presupuesto, selecciona los programas de salud y sus proveedores hasta el médico que únicamente imparte medicamentos pero no se involucra en la toma de decisiones estratégicas.

Se desarrollo el diseño de un servicio que respalda al programa salud en la empresa a través de la intervención de Vitalic en los momentos clave del proceso que las empresas siguen para la implementación de programas de salud y vacunación desde su planeación incluyendo actores clave, motivadores y barreras, evidencias del servicio y un listado de evidencias que a lo largo de todo el proceso deberán monitorearse para tener la seguridad que el programa ha sido implementado.

Con las estrategias y herramientas desarrolladas como resultado del proyecto, Vitalic se dio a la tarea de iniciar en primera instancia por segmentar su base de datos de clientes y prospectos para enfocar su oferta por perfil, desarrollar nuevos materiales impresos y digitales que estén orientados a los distintos grupos de interés en las empresas: médicos, empleados y tomadores de decisión e iniciar con el desarrollo de materiales y evidencias que servirán para la implementación del programa así como la capacitación a su personal del equipo comercial que ahora son asesores de medicina laboral.

7.8 Notas del profesor

7.8.1 Objetivos Académicos

General: promover el análisis y la generación de soluciones estratégicas en los alumnos de la Maestría en Diseño estratégico e Innovación a través del estudio de un caso práctico de una empresa dedicada al sector salud que busca ser más competitiva a través de la Innovación.

Específicos:

- Desarrollar el caso de acuerdo a la metodología de estudio de casos.

- Desarrollar una herramienta práctica de estudio.
- Promover la generación de estrategias creativas e innovadoras a través del análisis de casos.
- Presentar información relevante y real que permita a los alumnos involucrarse y profundizar en el caso para generar una interacción enfocada a la construcción de conocimiento.

7.8.2 Preguntas de estudio

- ¿Cuál es la situación general del mercado?
- ¿Cuáles son las necesidades y oportunidades del mercado con respecto a servicios de salud?
- ¿Qué pasa con la salud y la vacunación en México?
- ¿Es atractivo el mercado de empresas en cuanto a demanda de servicios de salud y vacunación?
- ¿Qué oportunidades hay de ofrecer servicios de salud a las empresas? ¿Cuáles específicos en vacunación?
- ¿Qué barreras y amenazas existen en el mercado?
- ¿Qué puede hacer Vitalic en el mercado de salud en las empresas?
- ¿Cómo generar valor a la marca Vitalic?
- ¿Cuál es la estrategia para lograrlo?
- ¿Cuál sería el plan de acción?

7.8.3 Usos y audiencias potenciales para el estudio de este caso

Este caso puede ser utilizado en las materias del programa de la Maestría en Diseño Estratégico e Innovación de la UIA, en cursos y talleres enfocados a Diseño, Nuevos negocios e incluso temas relacionados al sector salud y programas de salud empresarial, específicamente:

- Diseño estratégico
- Nuevos negocios
- Comportamiento del consumidor
- Innovación
- Mercadotecnia

- Desarrollo organizacional
- Responsabilidad social en las empresas

7.8.4 Recomendaciones para abordar el caso

El principal objetivo del desarrollo y estudio de este caso es desde el enfoque de Diseño o Innovación de servicios ya que de esta manera se pueden tocar temas y diseñar estrategias en cuanto a:

- Desarrollo de marca
- Diseño de proceso de servicio
- Diseño de productos
- Diseño de experiencias para el usuario
- Nuevos negocios
- Segmentación de mercados

De tal manera que se recomienda utilizar herramientas para:

- Mapeo de procesos
- Desarrollo de posicionamientos de marca
- Desarrollo de conceptos de servicios
- Diseño de infografías (blueprinting)
- Desarrollo de perfiles de usuarios (segmentación)

Como apoyo a las metodologías a utilizar para un análisis más profundo del caso y desarrollar propuestas y estrategias es recomendable leer los capítulos 4 y 5 de este documento así como consultar la bibliografía del mismo.

7.8.5 Análisis y presentación de resultados

Inicialmente es recomendable estudiar el caso sin leer las recomendaciones ni los resultados del mismo y trabajar sobre el desarrollo de un diagnóstico, identificar oportunidades y desarrollar estrategias. De esta manera, los resultados obtenidos por los estudiantes o quienes estudien el caso podrán exponerse y comparar con los resultados reales del proyecto que si bien no son la solución única. Los resultados del caso pueden utilizarse como referencia pero no como premisa de juicio de valor sobre los obtenidos en el estudio del mismo.

Idealmente podrán desarrollarse materiales y herramientas que refuercen el desarrollo de las propuestas y las estrategias y que además sirvan para reforzar metodologías que se utilizan en Diseño estratégico y diseño de servicios.

8. Conclusiones

En el presente documento se identificaron áreas de oportunidad para la oferta de servicios que a través del Diseño estratégico puedan enfocarse a la innovación de servicios tanto en el sector público como privado ya que actualmente el crecimiento de este sector es una tendencia mundial que está haciendo la diferencia en países desarrollados que hoy son competitivos puesto que han apostado a invertir en el desarrollo de mejores y nuevos servicios de la iniciativa pública y privada.

Por tal motivo, el diseño o la innovación de servicios en México es un mercado nuevo pero con alto potencial de reconocimiento en primera instancia puesto que aunque el sector servicios ya represente más del 50 por ciento de la generación de empleos y aportación al PIB; aún no se valora a profundidad la Innovación y los servicios de consultoría estratégica a través del Diseño de manera que podemos identificar las siguientes oportunidades:

- a) Aprovechar el crecimiento del sector servicios como una apuesta de diferenciación competitiva en el sector público y privado a través de la innovación en servicios que ofrezcan valores agregados para los usuarios, clientes y para quienes los ofertan
- b) Definir con claridad el objetivo y alcance del diseño o innovación de servicios con respecto a proyectos que puedan desarrollarse para el sector público y privado
- c) Posicionar la oferta de servicios de diseño o innovación de servicios a través de los resultados generados por sector (finanzas, salud, ventas, servicios públicos, vivienda, educación, turismo y servicios hospitalarios, comercial, franquicias) dejando en claro la particularidad de cada sector o mercado pero la consistencia en el alcance de este tipo de proyectos
- d) Específicamente para in/situm, desarrollar una marca y posicionamiento que evidencie y construya el liderazgo de la innovación de servicios en México considerando especializarse inicialmente en dos mercados: sector público y sector privado; enfocando sobre todo el primero a los servicios públicos
- e) Desarrollar y publicar casos de estudio de diseño e innovación de servicios haciéndolos llegar a distintos foros: funcionarios de gobierno, empresarios y directivos, emprendedores, estudiantes y académicos

Para in/situm existe la oportunidad de estandarizar su oferta de diseño de servicios teniendo los mismos objetivos y alcances generales para los proyectos y ofreciendo los proyectos como un producto con amplios alcances y etapas adaptables a las necesidades de cada cliente.

8.1 Oferta de servicios

De acuerdo a los autores revisados para el desarrollo de este documento, los conceptos diseño e innovación de servicios se refieren a los mismo sólo que su aplicación no es la misma; diseño de servicios (*service design*) es mayormente utilizado para nombrar a la metodología, proceso o tipo de proyecto que se desarrollará y por otro lado, innovación de servicios se utiliza más desde la perspectiva económica y de mercado que además implica la expectativa de un resultado que se verá reflejado en ventas, eficiencia de procesos, satisfacción de clientes, diferenciación y fortalecimiento de marca principalmente.

Considerando un enfoque comercial y/o dirigido también a organizaciones no lucrativas, gubernamentales y no gubernamentales, el concepto innovación de servicios podría generar una mayor expectativa en cuanto a alcance y resultados.

De manera que, el objetivo de los proyectos de innovación de servicios podría ser:

“La construcción de un sistema organizado y definido que genera valor a los actores involucrados a partir de la sinergia producida por las relaciones e interacciones que se generan entre ellos mismos”

Teniendo como alcance:

1. Definición del concepto del servicio: misión, objetivos, indicadores, a quién va dirigido, qué ofrece, beneficios y atributos
2. Desarrollo de posicionamiento en el mercado: argumento e identidad
3. Diseño del sistema: definición del proceso con momentos clave, actores, relaciones y evidencias representativas del valor generado
4. Diseño de experiencias para los actores que reciben el servicio: comunicación, ambientación, presencia de marca y evidencias de la prestación del servicio
5. Estructura de la cadena de suministro para la prestación de servicios: actores y sus aportaciones clave para la prestación del servicio
6. Modelo de negocio: desarrollo del ciclo de transacciones que generarán ingresos o cumplirán los indicadores que responden a la misión y objetivos del servicio
7. Diseño de un sistema de monitoreo de resultados o tablero de indicadores: generar información que retroalimente al mismo sistema sobre sus resultados y desempeño con respecto al logro de su misión y objetivos

8.2 Alcance y proceso de la innovación de servicios

Retomando el planteamiento del proceso y metodología propuesto por Tassi y considerando los alcances de un proyecto de innovación de servicios las etapas serían las siguientes:

Etapa	Objetivo	Acciones	Alcance
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar actores del sistema • Determinar las necesidades, capacidades de los actores • Identificar las oportunidades para el diseño del sistema y el modelo de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Interpretación • Análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades y oportunidades para la innovación del servicio
Diseño conceptual	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar de conceptos – ideas - soluciones • Desarrollar la estrategia de marca • Diseñar el modelo de negocio • Diseñar el sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideación • Selección • Representación 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del concepto • Definición del sistema • Definición del modelo de negocio • Desarrollo de posicionamiento
Diseño operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la experiencia del usuario • Diseñar la cadena de suministro • Diseñar el sistema de monitoreo de resultados o tablero de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificación • Modelación 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de experiencia del usuario • Definición de la cadena de suministro • Definición del sistema de monitoreo
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar el nuevo servicio al cliente • Identificar los recursos necesarios para su implementación • Desarrollar un ejercicio de simulación del nuevo servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Capacitación • Prueba 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el concepto de servicio • Desarrollar un plan para la implementación • Identificar oportunidades de mejora en la operación

Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear los resultados con respecto a los objetivos y estrategias planteadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los resultados del desempeño del servicio para el planteamiento de ajustes, mejoras y nuevas oportunidades o necesidades de Innovación
-------------	---	---	--

9. Bibliografía

- Consultoría, C. N. (2010). *Cámara Nacional de Empresas de Consultoría*. Recuperado el 06 de Abril de 2010, de <http://www.cnec.org.mx>: <http://www.cnec.org.mx/CNEC/>
- *Continuum*. (s.f.). Obtenido de <http://www.dcontinuum.com/content/>
- Creax. (s.f.). Obtenido de <http://www.creax.com/index.htm>
- *Dachis Group*. (s.f.). Obtenido de <http://www.dachisgroup.com/>
- ddi. *Estudio del impacto del Diseño en España*. Sociedad Estatal para el desarrollo del Diseño y la Innovación.
- Ellet, W. (2007). *The Case Study Handbook*. USA: Harvard Business School Press.
- Engine. (s.f.). Obtenido de <http://www.enginegroup.co.uk/>
- Frontier. (s.f.). Obtenido de <http://www.frontierservicedesign.com/>
- Garza Gustavo, S. J. (2009). *Evolución del sector servicios en ciudades y regiones de México*. México: EL Colegio de México.
- Geografía, I. N. (2009). *PIB anual - participación porcentual - 2003-2008 - nacional*. México: INEGI.
- Group, E. (2008). *Service design introduction. A two minute guide to service design*. London, UK.: Engine Group.
- Group, S. I. (s.f.). Obtenido de <http://www.sigeurope.co.uk>

- Hollins, B. (2002). *About: Service design*. London, UK: UK Design Council.
- *ideo*. (s.f.). Obtenido de www.ideo.com
- *in/situm*. (s.f.). Obtenido de www.insitum.com
- INDEX. (s.f.). Obtenido de <http://www.indexaward.dk/>
- Insight, P. (s.f.). Obtenido de <http://www.peerinsight.com/>
- Institute, S. S. (s.f.). *The SRII*. Obtenido de www.thesrii.org
- Jaana Hytönen, J. J. (2004). *From design services to strategic consulting*. Helsinki, Finland: Designium.
- *live / work*. (s.f.). Obtenido de <http://www.livework.co.uk/>
- México, C. e. (2008). Memorias del Foro por una Política de Diseño en México. *Diseña México, por una Política Nacional de Diseño* (pág. 9). México: Cámara de Diputados.
- National Endowment for Science, T. a. (2010). *National Endowment for Science, Technology and the Arts*. Recuperado el Abril de 2010, de NESTA Making innovation flourish: http://www.nesta.org.uk/about_us
- NODE. (s.f.). Obtenido de <http://www.thenodecompany.com/>
- OECD. (2005). *Promoting innovation in services*. Organization for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2002). *Towards a knowledge-based economy*. Organization for Economic Co-operation and Development.
- Pérez, M. G. (Diciembre de 2000). *Federación Mexicana de Consultores*. Recuperado el 06 de Abril de 2010, de www.fepac.org: <http://www.fepac.org/documents/perspectivas.htm>
- *point, I*. (s.f.). Obtenido de <http://www.innovation-point.com/>
- Tassi, R. (2008). *Communication Design and Service Design. Implementing services through communication artifacts*. Milan, Italy: Politecnico di Milano.
- Tassi, R. (2009). *Service Design Tools*. Recuperado el 06 de Abril de 2010, de <http://www.servicedesigntools.org>: <http://www.servicedesigntools.org/about>
- Tekes. (2007). Seizing the White Space: Innovative services concepts in the United States. *Technology Review* 205/2007, 6 y 9.
- Toffler, A. y. (2006). *La revolución de la riqueza*. España: Random House Mondadori.
- UK, D. o. (2007). Innovation in Services. *DTI OCCASIONAL PAPER NO. 9*.

- Upleat. (s.f.). Obtenido de <http://www.upleat.com/ux2.html>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. CA, USA.: Sage Publications.

10. Anexos

Anexo 1. Análisis de proyectos de diseño de servicios desarrollados por in/situm

Proyecto	Sector	Fecha	Objetivos del proyecto	Metodologías y técnicas	Entregables	Resultados
A	Público	Ago-08	La esquematización del proceso de cobranza social que administra la Subdirección General de Cartera, a través del entendimiento tanto de la comunicación interna de cada área, como de la comunicación externa con otras audiencias. Se identificarán actores y los puntos de encuentro que conlleven a hacer más eficiente la comunicación a lo largo del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del sistema de comunicación interna y externa (entrevistas a profundidad, levantamiento de roles y funciones de los principales actores: audiencias y responsables internos del proceso) • Diagrama del proceso de cobranza social (mapeo de procesos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de proceso de cobranza social (infografía) • Glosario de términos del proceso • Diagnóstico de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se identificaron oportunidades de mejora en cuanto a las líneas de comunicación y mensaje entre emisores y receptores de los mensajes así como los medios más convenientes para hacerlo. • Se recomendaron mensajes específicos a comunicar e instrumentos para realizarlo como: publicidad masiva, página web, scripts para telefonía y conversaciones de los agentes. • Las recomendaciones sólo se presentaron a un nivel general, no se desarrollaron instrumentos o vehículos de información para implementarlos. • El resultado del proyecto se quedó a un nivel diagnóstico informativo con algunas recomendaciones. No se desarrollaron soluciones.
B	Privado / inmobiliario	Sep-08	Consolidar la visión estratégica y los	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a profundidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte con hallazgos y análisis • Recomendación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se documentaron las necesidades

			<p>requerimientos de una nueva ciudad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar la co-creación del espacio con todos los actores involucrados Entender las necesidades, expectativas y motivadores de los usuarios potenciales Construir y validar un concepto con los usuarios y socios 	<ul style="list-style-type: none"> Sesiones de co-creación Investigación secundaria Observación participativa 	<p>nes de acuerdo a insights e ideas de co-creación</p>	<p>de los distintos actores: accionistas y compradores potenciales, usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Se definieron las principales directrices para el diseño del espacio urbano con respecto a usabilidad demandada por el usuario Se determinaron las prioridades con respecto a la composición de las variables que de acuerdo al consumidor generan una mejor calidad de vida y un espacio de vivienda más atractivo El resultado del proyecto se quedó a un nivel diagnóstico informativo con algunas recomendaciones.
C	Privado / Farmacéutico	Ene-08	<ul style="list-style-type: none"> Comparar los principales hallazgos del estudio Examinar las implicaciones estratégicas de la Oncología en Latino América 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad Observaciones etnográficas <p>Se realizaron 18 entrevistas (por plaza) a profundidad con doctores, enfermeras y administradores de hospitales que tratan con pacientes que sufren problemas oncológicos básicamente en el sector público en Venezuela, Brasil, México y Argentina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de hallazgos y recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio que provee hallazgos sobre las características únicas y especiales en el proceso de prescripción de medicamentos y la toma de decisiones que se encuentran en Latino América.
D	Privado /	Jun-	Generar una	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> Arquitectura 	<ul style="list-style-type: none"> Se

	financiero	08	propuesta de arquitectura de información para la parte de consulta y operación que ayude a diseñar un portal tomando como base las necesidades de su mercado retail.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad con los usuarios Card sorting 	<ul style="list-style-type: none"> de información (página web) Wireframe detallado del portal (layout) 	<ul style="list-style-type: none"> documentaron los hallazgos de las necesidades de los consumidores con respecto a la credibilidad y usabilidad del sitio web. Se presentaron prioridades en la comunicación y contenidos de la página. Se elaboró un layout donde se integrarán los elementos más relevantes de la manera más funcional para los usuarios.
E	Privado / Telecomunicaciones		Generar una herramienta que permita la administración y el manejo de la información para apoyar la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad con los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Infografía: diagrama de redes y líneas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> El resultado del proyecto se quedó a un nivel diagnóstico informativo con algunas recomendaciones.
F	Privado / Servicios construcción	Jul-09	Entender las necesidades, problemáticas y procesos actuales de construcción (edificios e infraestructura de agua) en las obras para los segmentos de mercado medio y premium, con la finalidad de generar insights que ayuden a desarrollar una estrategia efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad: arquitectos, ingenieros, contratistas y subcontratistas Visitas a obra 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de hallazgos de la investigación 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación de las principales prácticas y tendencias de la construcción en México identificando las principales necesidades y problemáticas de este proceso. No se realizaron recomendaciones ni se diseñaron soluciones.
G	Privado / Tecnología	Mar-07	Entender los hábitos y motivadores de los usuarios para desarrollar estrategias de comunicación y usabilidad accionables.	Entrevistas a profundidad con directores de empresas en: <ul style="list-style-type: none"> Brasil Alemania China India Noruega Rusia Francia 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentación Reporte de hallazgos y recomendaciones Workshop 	<ul style="list-style-type: none"> Se definieron segmentos y perfiles de acuerdo a los hallazgos. Se identificaron los principales factores que influyen en la toma de decisiones de software y la

						<p>implementación del mismo en las empresas estudiadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolló un modelo de la interacción de los principales actores dentro de la compañía en la toma de decisiones para la adquisición de una herramienta de IT. • Se plantearon algunas recomendaciones para facilitar y hacer más eficaz la comunicación de nuevos servicios y productos.
H	Privado / Alimentos	Jun-09	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una investigación de las tendencias que se realizan en México a nivel internacional • Identificar las necesidades específicas de cada tipo de institución (hoteles, restaurantes, hospitales, cafeterías, pastelerías, comedores industriales, aerolíneas, etc.) 	<p>Entrevistas a profundidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomadores de decisión (gerentes de compras) • Originadores de necesidad (encargados de cocina) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hallazgos de necesidades y oportunidades en los servicios existentes de food service • Recomendaciones a nivel proceso e imagen para aprovechar las oportunidades de incorporar una nueva unidad de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipificación de necesidades por perfiles o segmentos de instituciones • Mapeo del proceso para el abastecimiento de alimentos en centros de consumo institucionales: customer journey • Recomendaciones en productos (presentaciones) • Recomendaciones en imagen • Recomendaciones en cada etapa del proceso • Es el proyecto de Service Design con mayor alcance con respecto a los demás, las estrategias y recomendaciones realizadas son más puntuales y particulares, enfocadas al proceso.

			<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los patrones de compra de estos canales (quién solicita/necesita los productos, quién decide la compra, qué productos requieren, proceso de almacenaje y manejo de los mismos) • Informar las características del personal que debería estar en contacto con este canal • Identificar las características del canal institucional en un mercado de destino turístico • Realizar recomendaciones sobre los productos que podrían tener penetración en este canal 			<ul style="list-style-type: none"> • Se pudo haber realizado un siguiente proyecto en que se desarrollara la identidad de la nueva unidad de negocio de food service, un manual de operaciones de cómo funcionaria, propuestas específicas de interfaces de comunicación entre las instituciones y el cliente.
--	--	--	--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none">• Identificar los medios por los cuales se podría introducir un producto• Identificar argumentos de ventas utilizables para atraer a no clientes.			
--	--	--	--	--	--	--