

# **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.

<b>Índice</b>	
<b>Desglose</b>	<b>3</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
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
<b>Capítulo II: El diseño de servicios en los equipos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en Perú</b>	<b>38</b>
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
<b>Capítulo III: Desarrollo de servicios considerando la cultura</b>	<b>53</b>
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
<b>Conclusiones</b>	<b>70</b>
<b>Lista de Referencias Bibliográficas</b>	<b>80</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>90</b>

## 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 C<sup>3</sup> 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 C<sup>3</sup> 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.

El primero sobre la posición del diseñador frente a las metodologías de diseño aplicadas a nivel estratégico en donde se ubican autores como Del Giorgio Solfa et al. (2018), Valencia y Hernández (2019) y Bravo (2020) que presentan las características del diseñador enfocado en servicios dado al entendimiento y abordaje de sistemas proyectuales complejos y su participación como facilitadores de innovación. Otro gran referente para el aspecto metodológico de la gestión en diseño es Mozota quien, pese a establecer sus modelos bajo una visión europea, aporta cuatro poderes básicos que como diseñadores debemos presentar para ser diferenciadores de soluciones, integradores de procesos y transformadores de realidades (Mozota, 2006, p.45). El modelo de valor de diseño que propone proporciona un lenguaje común para diseñadores y gerentes por medio de un kit de herramientas como estímulo intermediario, que puede contribuir a que se tangibilice el conocimiento de diseño a nivel gerencial.

Esta estrategia proporciona un marco conceptual para explicar el potencial del pensamiento de diseño para abordar los desafíos a los que se enfrentan los gerentes, como la construcción de sentido, la complejidad, la innovación orientada al usuario, la construcción de organizaciones socialmente responsables, entre otros. De esta manera, se facilita la convergencia entre diseño y gestión.

Bravo (2020) a su vez profundiza sobre la necesidad de tropicalizar las metodologías a las necesidades del contexto donde se desarrollen, así como Woolrych et al. (2011) quienes observan esto como una falta de curiosidad para generar nuevo conocimiento y sirve de enlace entre el primer y segundo eje. El segundo eje es liderado por Córdova (2020) mostrando la importancia de la mixtura de conocimientos y culturas en pro de resultados innovadores basados en la relevancia de la transdisciplinariedad y transculturalidad de los equipos de diseño en la búsqueda de servicios innovadores. Otra autora que desarrolla en el hacer práctico con emprendedores es Marradi (2021), quien da un acercamiento tangible al valor de rediseñar los modelos y sus herramientas.

Por último punto, el eje social está liderado por Bourdieu (2011), en donde se toma el desarrollo del capital social y frontera simbólica que atraviesa tanto a los diseñadores, su *habitus*, el de sus usuarios y los ecosistemas en donde se insertan sus diseños. El aporte a esta tesis es entender el resultado de la experiencia social y la interacción con el entorno por medio de la reproducción social. Se incluye también a Barbero (2010) desde la mediación de los mensajes comunicados y como estos son replicados en sociedad.

Como puntos de intersección y unificación de las conversaciones se encuentran principalmente Manzini (2015) y Haylock (2019), quienes desde una visión crítica del diseño, plantean la reinterpretación del hacer y ser diseñador por experiencias de co-diseño y conscientes de sus acciones socionaturales. Para articular los ejes anteriores considerando el valor del entendimiento y adaptación de servicios a otros contextos socio-culturales por la representatividad de los usuarios que lo consumen, podemos evidenciar el trabajo que Hao (2019) y Lucho (2020), quienes desde sus investigaciones ofrecen distintos marcos de acción en búsqueda del diseño transcultural para la correcta adaptación y alcance a mayor público objetivo.

### **Desarrollo metodológico**

La estrategia teórico-metodológica empleada para esta tesis es cualitativa, respondiendo a los tres objetivos específicos establecidos anteriormente. Como estrategias para alcanzar la respuesta de los objetivos, se presenta un análisis descriptivo por medio de entrevistas a profundidad sobre la situación del diseño de servicios en el Perú tomando como unidad de análisis líderes en el campo del diseño a nivel académico-empresarial y especialistas de diseño relacionados principalmente al caso de estudio. Se incide principalmente en su responsabilidad al gestionar la organización de los equipos, los abordajes metodológicos y por ser actores vinculados con el negocio. La estructura de captación es presentada en el Anexo 1.

Las entrevistas se realizaron bajo una guía de preguntas estructuradas en cuatro momentos (como se puede observar en el Anexo 2): siendo estos la introducción a los objetivos de la entrevista y conocer sobre su carrera profesional; responder sobre el rol del diseñador en las empresas e instituciones en Lima-Perú; profundizar sobre los equipos y las estrategias metodológicas utilizadas sobretodo en la búsqueda de considerar la diversidad cultural y el alcance de sus consumidores; y, finalmente, dialogar sobre las acciones y/o mediciones para la autocrítica y evaluación de los diseñadores estratégicos en su ejercicio de diseño y la capacidad de adecuación de sus productos o servicios a nivel local. El análisis de los resultados transcritos se dará bajo la estructura del anexo 3, trabajados en un cuadro como instrumento de análisis con la estructura presentada en el anexo 4 donde se evidencian los momentos presentados en la guía de entrevista y las respuestas concretas por cada entrevistado. El nombre de los entrevistados es modificado para mantener en reserva su identidad, haciendo referencia a sus testimonios a partir de su rol de 'Líder en diseño' o 'Miembro del equipo' y con un nombre ficticio. La nomenclatura de citas se detalla en el siguiente cuadro:

Rol	Puesto	Nomenclatura
Gestor de diseño	Líder de diseño en el Estado	Vasco
Líder de diseño	CoE Lead	Gala
	Chapter lead	Celia
Equipo de diseño	Service designer	Silvia
	UX designer	Ximena
	UI designer	Carla Emilio

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

Asimismo, por medio de una encuesta semiestructurada a los miembros de los equipos como unidad de análisis, se espera analizar y contrastar los resultados obtenidos

de la primera herramienta. La encuesta mantendrá la misma estructura con cuatro momentos ya especificados en la herramienta anterior, en donde se relevan las impresiones sobre el rol del diseñador estratégico en las empresas peruanas, el conocimientos sobre las metodologías centradas en las personas y el nivel de madurez en diseño tanto del encuestado como del equipo, estas últimas medidas bajo el modelo Barrett (2010) de los siete niveles de consciencia y el modelo de madurez de *Invision* (2019). La estructura es de veinte preguntas, cinco de estas son preguntas abiertas que serán tipificadas con etiquetas para su agrupamiento, manteniendo el mismo tratamiento que los resultados de las entrevistas y quince preguntas estructuradas, de opción única o múltiple, según las indicaciones particulares como se pueden detallar en el Anexo 5 y Anexo 6.

Dado el variado origen de un diseñador y como recibe este rol, se ha priorizado abarcar la heterogeneidad de este grupo de muestra teniendo como bases de segmentación 1) los años trabajados en roles con denominación diseñador, los cuales pueden darnos un alcance de su tiempo efectivo de práctica y principalmente 2) cómo se identifica en su práctica de diseño, considerando la escala de valoración de siete niveles de consciencia de Barrett (2010) que nos da su percepción personal sobre su ejercicio. De esta manera, se busca reducir el sesgo de considerar el *seniority* de un diseñador solo por los años ejercidos y no por su entendimiento e involucramiento dentro del diseño.

Seniority	¿Con cuál enunciado te sientes más identificado/a?	Nro Participantes
Middle	2. Soy parte del equipo y doy soporte a mis líderes	6
	3. Ya conozco el proceso y puedo llevar a cabo proyectos solo/a	5
Senior	4. Asumo la responsabilidad del proceso y lidero a un equipo	14
	5. Genero contenido para orientar a mis compañeros/as	2
	6. Genero comunidad para compartir y crear conocimiento	1

Lead

7. Lidero una visión de sostenibilidad y responsabilidad comunitaria con cada proyecto	2
<b>Suma total</b>	<b>30</b>

Tabla 2. *Seniority* identificado por tiempo de ejercicio y autopercepción en la práctica  
Fuente: Elaboración propia

A modo de complemento, se emplearon entrevistas semiestructuradas como refuerzo de lo recolectado para darle profundidad a los hallazgos permitiendo identificar motivaciones, intereses y valoraciones compartidas por nuestros informantes.

En pos de identificar la valoración del rol del diseño en el caso de estudio, se toma como fuente de recolección desde el análisis documental los reportes de sostenibilidad, memorias integradas y páginas informativas propias de los equipos analizados considerando las publicaciones entre los años 2015 al 2021. Este rango de tiempo permite evaluar cómo se desarrolló el origen y funcionamiento del laboratorio analizado, en donde a nivel nacional también se puede identificar un alza de estos espacios, siendo una ventana de tiempo prudente para analizar sus investigaciones, proyectos y resultados destacados.

Si bien este estudio no es una tesis de comunicaciones, la comunicación e identificación del servicio analizado -Yape- es promovido por medio de canales audiovisuales digitales que son parte del ecosistema identitario del producto, por lo que se utilizarán imágenes de campañas durante el análisis comparativo entre este y su competencia directa.

La presente tesis se divide en tres capítulos en donde el primero profundiza, bajo distintos autores el crecimiento del rol diseñador, sus características, posicionamiento en espacios como gestor, agente multidisciplinar y participación en la definición del producto final. Se da una base de las metodologías más frecuentes que utilizan los diseñadores participantes del estudio, sus artefactos y relevancia al momento de ejecutar el quehacer del diseño.

En el segundo capítulo, se presenta la situación del diseño de servicios en el territorio peruano, por medio del estudio documental y principalmente desde la reconstrucción de hechos gracias a los líderes de diseño entrevistados. Se desarrolló la evolución de los laboratorios de innovación en las empresas e instituciones locales generando un impacto en la estructura y toma de decisiones a nivel estratégico y comercial. Por medio de las entrevistas y encuestas realizadas, se identificaron los momentos hito en el crecimiento del laboratorio estudiado, los distintos marcos de trabajo, estrategias y herramientas que utilizan al momento de diseñar servicios con alcance nacional puntualizando en el producto Yape por su alcance y éxito masivo. Para analizar el rol del diseñador y su participación en estas empresas, se enmarcan en la visión del diseño crítico bajo la definición de Haylock (2019) y las acciones actuales que se han tomado para diseñar dentro del sistema.

Seguidamente en el tercer capítulo, se desarrolla el valor del diseño social como estrategia para la sostenibilidad de las propuestas de diseño bajo la definición de Manzini (2015) y los conceptos de diseño social y diseño para las transiciones de Escobar (2016) e Irwin (2018). En este capítulo se toman los resultados de las fuentes primarias empíricas recabadas y los comentarios de los participantes sobre la adaptación del marco de trabajo y la posible creación de productos con enfoque local. Asimismo, se plantea la discusión sobre las intenciones de los diseñadores frente al sistema que los contiene, evaluando los hallazgos de diseñar con y para la localidad. Es en este contexto, donde se presenta el caso de Yape, servicio que ejemplifica el valor de utilizar atributos socioculturales durante el diseño y desarrollo de un producto logrando su relación e involucramiento en el cotidiano de la ciudadanía.

Finalmente, se realizarán las conclusiones que buscan habilitar posibles líneas de acción en la creación de herramientas o estrategias orientadas a la evaluación de la cultura, en este caso de la diversidad social y cultural peruana, durante la etapa de investigación y definición de los productos o servicios, en pro de mejorar el rendimiento



de los diseñadores y sus entregables, impactando positivamente en la sociedad y en sus rubros.

Es de interés precisar que, se delimitó el estudio a los diseñadores como sujetos de análisis por el área de vacancia de información en este campo, como se evidenció tanto en el estado del arte como en el marco teórico. Si bien los usuarios son pieza vital de la trazabilidad de este estudio dado que son ellos quienes adoptan y resignifican los servicios creados, se puede considerar su análisis en esta u otra línea de investigación académica que busque aplicar las conclusiones realizadas desde esta tesis.

## **Capítulo I: La gestión del diseño centrado en las personas**

En este capítulo se profundiza, desde distintos autores, el crecimiento del rol del diseñador en las últimas décadas -sobretudo a nivel empresarial-, los nuevos alcances de ser diseñador más allá de una disciplina académica o de conocimiento técnico, sus características proyectuales pasando de una visión de producto a un entendimiento sistémico de servicios. Asimismo, se presentan y desarrollan las distintas facetas de este nuevo rol posicionándose en espacios como los laboratorios de innovación, en donde los profesionales de diseño asumen un rol de gestor de equipo, agente transdisciplinar que cohesiona la variedad de puntos de vista e iniciativas del equipo y que promueve la búsqueda de ser un participante activo en la definición del producto y estrategia corporativa a nivel de los encargados de las tomas de decisiones.

En el recorrido de la investigación, se pondrán en valor las metodologías más populares en los laboratorios de innovación con una visión centrada en los usuarios, resaltando la importancia de dichos marcos de trabajo por su validez gracias a la amplia literatura y aplicación por otros profesionales. La importancia del levantamiento general de estas metodologías darán un marco teórico de sus objetivos, abordaje, procedencia y áreas de vacancia. Se resalta el cómo transita el diseñador entre las metodologías, los

artefactos con los que se vincula y cómo es el procedimiento para la investigación y definición de nuevos servicios.

### **1.1. El rol del diseñador a nivel organizacional**

Autores como Merholz y Skinner (2016) plantean, desde un recorrido situacional histórico, que los diseñadores desde los años 1990, bajo la búsqueda de la innovación y el auge de la tecnología con la democratización del internet, lograron insertarse y desmontar la visión “de gestión científica” o taylorista. Ésta es definida como la gestión estructurada bajo la lógica del método científico, por una iterativa y sistémica que busca resolver problemas complejos, traducirlos en un ecosistema de soluciones e inyectarle humanidad por medio del estudio profundo de los actores involucrados desde una visión empática para poder crear una experiencia poderosa en todo el camino del usuario con la propuesta de valor del negocio. Así también, se presenta el valor del diseñador como defensor del usuario desde su investigación y artefactos dando contexto al negocio para tomar decisiones estratégicas inteligentes y que respondan realmente a una necesidad real, no a la que como negocio percibe como posible solución.

En los últimos años, el rol del diseño ha crecido de manera exponencial y ha logrado posicionarse en la toma de decisiones a nivel empresarial. La visión tanto sistémica como proyectual lo coloca en una posición diferenciadora a otros profesionales por su evaluación holística entre proceso productivo, cubrir la necesidad de los usuarios y la optimización de inversión del negocio. Reforzando esa perspectiva, Del Giorgio Solfa et al. (2018) aportan una definición de las características del perfil del diseñador en donde mencionan que el crecimiento de la participación de los diseñadores en áreas estratégicas y equipos de innovación se da gracias a metodologías emergentes como el *Design Thinking* o *Service Design*. Estas ofrecen herramientas para visualizar, comprender y organizar sistemáticamente la innovación, asignando al diseño la función de ser un sistema proyectual complejo. Dicho sistema debe involucrar un enfoque

holístico del problema para no quedar solo en la función o estética del producto o servicio a realizar (Giorgio Solfa et al., 2018, p.3).

Se infiere entonces que el rol del diseñador es valioso por su capacidad de identificar las necesidades conscientes e inconscientes de los usuarios sobre el servicio creado, ofreciendo oportunidades de mejora en su uso actual y desempeño futuro. El diseño no aborda únicamente la resolución de problemas sino también presenta el problema desde distintas perspectivas, como en las ciencias sociales, siendo el profesional que, mediante herramientas del diseño, puede navegar entre otras disciplinas como la sociología, antropología y la economía, así como también el marketing o la gestión en la búsqueda de la transdisciplinariedad.

Para la búsqueda de conocimientos en pro de resultados considerados innovadores, el diseñador debe fomentar el trabajo colaborativo y transdisciplinar, Bultrek (1994) plantea que el diseño está intrínsecamente ligado a la interdisciplinariedad por su misma naturaleza compleja y la cual utiliza métodos y herramientas de otras disciplinas, considerando que la definición misma de diseño está construida por principios científicos-filosóficos. Manzini y Coad (2015) por su parte, consideran al diseño como una cultura en la que todos son partícipes y es el diseño en sí una visión ideal de los procesos, objetos y experiencias dado que visiona las soluciones que los usuarios necesitan.

Por otra parte, Gonzales (2020) resalta las relaciones entre los actores y la posición del diseñador contraria a la visión tradicional de diseño y producción, para acercarse a una visión de soluciones estratégicas integrales y multidisciplinarias, las cuales deben ir en búsqueda de la interdisciplinariedad para fortalecer el proceso de diseño, su mejora continua y capacidad generadora de conocimiento. Asimismo, García Arano (2020), revela el valor de la multidisciplinariedad buscando la reestructuración de metodologías para un mejor trabajo creativo desde nuevas aristas disciplinarias para la mejora continua del proceso investigativo e intervención.

Se puede proponer que el diseñador es una definición más allá de una disciplina, y es por ello que los perfiles que encontramos en el mercado como diseñadores pueden partir de una especialidad distinta al área creativa esperada. Lo que amalgama a los distintos perfiles considerados dentro del diseño es que tengan un aterrizaje de investigación y desarrollo centrado en las personas que den soluciones a sus necesidades conscientes e inconscientes a partir de distintos artefactos y estrategias. Es por ello también que los equipos en áreas de diseño estratégico e innovación no suelen compartir las mismas disciplinas, dado que se alimentan de los distintos enfoques para potenciar sus resultados. Para Morelli et al (2021) la cultura de diseño que se vive y la diversidad de perfiles profesionales que la habitan se hace tangible gracias al crecimiento de nuestras sociedades a nivel político y económico, advirtiendo sobre la ambigüedad del rol logrando explotar algunas características y capacidades sobre otras, generando fricciones entre distintos equipos profesionales. Esa visión es un choque que debe ser entendido por los diseñadores para justificar el valor-posición del diseño. En la actualidad, el mercado pasó de una gestión de sus profesionales agrupados por sus disciplinas (bajo una metodología de cascadeo en la resolución de problemas con carreras para resolver problemas estandarizados), a unidades con perfiles diversos en un marco de gestión ágil, donde se valoran el desarrollo de habilidades blandas o del siglo XXI y el pensamiento divergente. Esta incertidumbre es abordada desde una perspectiva sociológica por Marín y Granda (2019) quienes consideran que en el contexto actual, los usuarios viven una vida incierta por el colapso de la institucionalidad rígida e histórica; y por la volatilidad de las sociedades modernas, en donde ni la historia ni la tradición tiene una finalidad superior. El consumo de productos y servicios puede ser meramente una banalidad. Es aquí en donde el diseñador comienza a ser un visionario de resoluciones posibles, aportando a la discusión el entendimiento profundo de los usuarios y sus contextos para la generación de soluciones significativas en su cotidiano, que generen valor y una relación profunda con la marca/servicio.

Desde el equipo de IDEO, Kelley y Littman (2005) proponen en su libro *Ten faces of innovation* una manera de estructurar los roles dentro del equipo de diseño e innovación. Él propone una estructura horizontal dividida en tres grupos según sus focos de acción. Primero, se encuentran los roles de aprendizaje, quienes mantienen el foco de su investigación en las personas sobre el negocio, siendo lo suficientemente abiertas a la diversidad de ideas. Segundo, se encuentran los roles organizativos, quienes se encargan de entender al negocio con sus temores y necesidades, siendo los más comerciales en búsqueda de estrategias que logren concretar sus objetivos. Finalmente, el resto de perfiles transforman la información de los dos roles anteriores para generar divergencias e innovación a partir de la iteración. Merholz y Skinner (2018) revelaron que la tipificación de los perfiles dedicados a diseño sigue siendo un problema, no obstante, lograron enmarcarlos en dos categorías siguiendo una jerarquía vertical según la responsabilidad, siendo un perfil de liderazgo y perfiles accionables. Los primeros equivalen al director de diseño como el gestor encargado del liderazgo de personas y del equipo en su toma de decisiones; director creativo como el encargado de la parte creativa y manejo de estándares. Los segundos equivalen al diseñador-investigador de experiencias y técnico creativo.

Esta taxonomía de perfiles permite a las empresas orientarse en el planteamiento de áreas de diseño, transitando de una visión de diseño como un adicional estético a ser parte importante de la operativa, cultura y creación del negocio. Es aquí en donde los diseñadores conviven con distintas definiciones de su posición, pero saben que dentro de sus lineamientos, la gestión de cultura, estrategia e innovación pasa por el conocimiento profundo del *journey* del usuario con el servicio prestado y es ahí, en donde aparece el diseño de servicios como catalizador de interacciones. Según Merholz y Skinner (2016) todos los perfiles que interactúan en estos equipos, tanto en el marco tradicional como ágil, deben estar soportados por el diseñador de servicios, dado que este tiene el

conocimiento del usuario, el conocimiento para facilitar herramientas y artefactos que tangibiliza la información y se traduzca en oportunidad de innovación.

Los perfiles de diseño enfocados en el diseño de servicios viven en constante cambio, como se puede evidenciar en el estudio de Fayard et al (2016) en donde se intenta establecer una definición desde los mismos diseñadores que ocupan este rol, o como se denomina en el estudio: el Ethos, los cuales serían el holismo en el conocimiento del servicio, la empatía tanto con el negocio como con los usuarios y la co-creación como facilitación del proceso de diseño. En sí, el diseñador de servicios pese a sus similitudes con los objetivos que todo diseñador lleva como rol se distingue por:

La ocupación de los diseñadores de servicios se distinguió no sólo por el conjunto de prácticas que dominaban, sino también por su capacidad para discernir cómo y cuándo utilizar y adaptar este conjunto de prácticas para un proyecto específico. Esta habilidad de elegir el conjunto correcto de prácticas en el repertorio de diseño de servicios (muchas de las que fueron tomados de otras disciplinas), así como para aplicarlos con un cierto espíritu, fue un diferenciador clave para los diseñadores de servicios. Por lo tanto, para convertirse en un diseñador de servicios, dominar las prácticas de trabajo con materiales no es suficiente; uno debe también adoptar el espíritu que permite su uso exitoso. (Fayard et al, 2016 p.29, [traducción propia])

El diseñador es entonces un activo valioso para los prestadores de servicios, por lo tanto, la gestión del mismo como tal no puede ser una parte aislada del flujo general de trabajo en una empresa o entidad. Burnner (2016) sostiene lo antes mencionado considerando al equipo de diseño como pivote entre las otras áreas del negocio, siendo articulador, manteniendo un dinamismo al relacionarse con todas las otras áreas para defender a los usuarios, resolver sus necesidades y articular las respuestas que se van trabajando desde una visión sistémica que pueda ser transmitida e iterada

constantemente, a diferencia de la estructura tradicional en donde el diseño está debajo del marketing con una función más estética que facilitadora.

Con lo anterior, Ciacedo Pardo (2018) explica que el diseño debe ser una actividad integradora a todo nivel de la organización tanto los procesos en curso, las decisiones de negocios, estrategias de innovación, creación, comunicaciones, entornos y marcas que sean un diferenciador clave y motor del éxito de la organización. Así como desde la trinidad de Deseabilidad, viabilidad y factibilidad como enfoque ampliamente utilizado en el campo del diseño y la innovación, para la gestión de diseño es de suma importancia tomar en cuenta los factores económicos, socioculturales y ambientales.

Finalmente y con una visión más integradora sobre el diseño y la sociedad, Manzini (2015) plantea que la cultura de diseño debe fomentar la participación colectiva y lograr un entendimiento local con capacidad de robustecer la producción de sus soluciones para tener un impacto global y sustentable; plantea en sí, considerar la sostenibilidad como un eje adicional de innovación enmarcado en la práctica del diseño social. Respondiendo a lo antes mencionado, Valencia y Hernández (2019) sostienen que el diseño de servicios ha canalizado la necesidad de generar sinergias entre organizaciones públicas y privadas, construyendo redes y comunidades en búsqueda de soluciones sostenibles y replicables, otorgando al diseñador, en los equipos de innovación, un rol fundamental como dador de soluciones y agente de servicio a la sociedad en búsqueda de la generación de valor para el usuario y la estrategia comercial para la innovación.

En el siguiente apartado se presentan las metodologías y marcos de trabajo que los diseñadores dentro de estos equipos utilizan para investigar, proponer, iterar y entregar valor a las empresas donde laboran y ayudan al escalamiento de sus métodos de gestión y aplicación de soluciones.

## **1.2. Metodologías utilizadas por los equipos multidisciplinares en la práctica del diseño**

En el presente apartado se hace un recorrido teórico a las metodologías de diseño aplicadas en los espacios de diseño estratégico según los resultados de la encuesta a diseñadores estratégicos. En los resultados presentados en la *Tabla 3* a la pregunta ¿Qué metodología(s) utilizas para diseñar en tu trabajo? Se obtuvo un 73% de uso en las metodologías como *Design thinking* y de Diseño Centrado en las Personas; un 17% del marco ágil el cual se relaciona al 40% para Design Sprint por ser marcos de trabajo orientados a los resultados en corto tiempo; 33% para DesignOps y 20% que siguen una metodología propia. Se definirán brevemente sus objetivos, etapas y cómo se vinculan en el cotidiano de los diseñadores.

### **1.2.1. El diseño centrado en las personas y el pensamiento de diseño**

El diseño centrado en las personas se fundamenta en la ergonomía desde el diseño industrial y la informática en sus inicios con la búsqueda de una mejor interacción humano-máquina, siendo una definición ISO "el enfoque para el diseño de sistemas y desarrollo que tiene como objetivo hacer que los sistemas interactivos sean más utilizables centrándose en el uso del sistema y aplicando factores humanos/ conocimientos y técnicas de ergonomía y usabilidad" (ISO, s.f. Traducción propia). Desde la recopilación de Giacomini (2014) define que actualmente el diseño centrado en las personas usa técnicas que comunican, interactúan, empatizan y estimulan a las personas para una comprensión de sus necesidades, deseos y experiencias propias o cercanas. Para el autor, "El diseño centrado en el ser humano es, por lo tanto, distinto del muchas prácticas de diseño tradicionales porque el enfoque natural de la preguntas, percepciones y actividades recae en las personas para quienes el producto, sistema o servicio se pretende, en lugar de ser el diseñador en su proceso creativo personal. Conduce a



productos, sistemas y servicios que son físicos, perceptivos, cognitivos y emocionalmente intuitivos” (Giacomin, 2014. p. 610).

Este modelo de preguntas y respuestas para entender las necesidades multinivel de los usuarios se operativiza con la metodología de Design Thinking o pensamiento de diseño iniciado por IDEO y que ha tenido distintas escuelas a partir de sus adaptaciones y masificación en entornos empresariales y educativos. Dependiendo de la variante a utilizar se transita entre cuatro a nueve pasos, siendo nucleares los tipificados en la guía de d.Stanford (2009) : 1) Empatizar con el usuario, sus dolores y expectativas, 2) definir áreas de vacancia y enunciados que conformen una visión a trabajar, 3) idear sobre ese punto de vista y generar la mayor de ideas posibles, 4) prototipar con materiales de bajo costo con la intencionalidad de validar las hipótesis planteadas en la ideación y 5) testear con usuarios llevando las hipótesis de solución a la validación directa con quienes la necesitan en búsqueda de perfeccionar la propuesta.

Asimismo, Beckman y Barry (2007) mencionan que el *design thinking* como metodología busca habilitar un marco de trabajo y resolver los problemas de manera estructurada, trabajando desde cuatro momentos durante su intervención y dándoles mayor profundidad a los anteriores mencionados. Los autores proponen un mapa con dos ejes, uno de ellos transitando entre la reflexión y observación hasta la experimentación activa, mientras que el otro representa el nivel de abstracción del proceso, yendo desde conceptualización abstracta hasta experiencias concretas. No se espera que sea un proceso lineal o consecutivo, sino que las acciones que se tomen transiten entre estos cuadrantes de observación, dimensionamiento, imaginación y experimentación.

Las herramientas utilizadas para abordar cada momento de esta metodología no son de un solo tipo de disciplina y no deben ser entendidas como softwares o lienzos de trabajo que resuelven todo por sí solos. Es el diseñador quien debe saber cómo estructurarlas para obtener las mejores soluciones de diseño (Hanington, B. y Martin, B. 2019, p15). Dentro de las más comunes para entender a los usuarios y sus necesidades

podemos encontrar las tomadas o adaptadas de las ciencias sociales como la etnografía y netgrafía, las entrevistas a profundidad y prospectiva. Propias del diseño se formaron hicieron herramientas como mapas de empatía, donde se recopila las percepciones, temores y aspiraciones de los usuarios; y el viaje del usuario donde se despliega la vivencia del mismo con los puntos de contacto e interacción del producto o servicio y contexto desde el que se está analizando.

Esta metodología obtuvo popularidad y escala a nivel empresarial gracias a su capacidad de validar iniciativas rápidamente a bajo coste y con un alto grado de deseabilidad por los usuarios, aspecto que costaba mucho con solo la visión comercial. Si bien podemos enmarcar el proceso en pasos, el estudio de Kwon et al (2021) menciona que a nivel empresarial, el diseño centrado en las personas no se desarrolla completamente desde el departamento encargado de la investigación, el cual respeta la visión centrada en los usuarios pero se centra casi exclusivamente solo en el prototipado y testing de soluciones que terminan siendo predictivas y no tan disruptivas. También resalta que las investigaciones si bien han demostrado la eficacia del modelo, hay una brecha entre los estudios, los cuales suelen ser de una muestra pequeña, en comparación con la aplicación en entornos corporativos reales que se ven impactados por la estructura jerárquica de las decisiones y el modelo de trabajo.

### **1.2.2. La gestión de la incertidumbre desde la agilidad**

Si se considera a los diseñadores como los líderes y gestores de diseño en entornos de ambigüedad, como lo puede ser un emprendimiento o nuevas exploraciones por parte de los negocios, la metodología de gestión tradicional es un obstáculo para este fin. El marco de trabajo *agile* nace desde el industrial del software como resultado del debate sobre cómo debía regirse el desarrollo de una manera rápida, flexible y de calidad en búsqueda de la eficiencia desde la colaboración. Pese a su origen ingenieril, se hizo

presente en la nueva visión de gestión empresarial, al igual que el diseño, porque ambos ponen al usuario -o el valor que se desea ofrecer- al centro de las decisiones.

Para entender las diferencias con un modelo tradicional, Herrera et al (2007) presentan como el modelo cascada, el cual es la manera tradicional de encarar un proceso secuencial hacía visible las etapas del proyecto en donde la gestión vertical del personal incurre en el *micromanagement* y obligatoriedad de seguir el plan. Por otro lado, las metodologías ágiles buscan transparentar y dejar que el equipo en conjunto con los responsables de negocio puedan estar alineados y poder entender las decisiones desde los ejecutores funcionales y no solo los teóricos o estratégicos de negocios.

Mendinilla (2012) refuerza sobre la coadministración, el trabajo en equipo, el empoderamiento, la motivación, los valores y el orgullo del equipo frente a sus resultados. Esto se da porque más que órdenes, los equipos se orientan a objetivos con un fin mayor que cubren necesidades reales y no solo intereses del negocio. Se menciona también que, pese a los lineamientos de tiempo y presupuesto el tener un objetivo y fases que la gestión del equipo sea tan valiosa como la de la misma organización hace que el compromiso incremente y se vuelvan equipos de alto potencial.

Una de las fortalezas de la metodología ágil es el foco en la verificación funcional incremental que se va refinando por funcionalidades desde la visión de evaluación desde y con el cliente. Para Orjuela y Gualteros (2015) quienes hacen un recuento del conjunto de métodos comprendidos en este marco de trabajo, se pueden identificar el valor diferencial de esta metodología, en donde el diseño y la implementación son las actividades centrales versus modelos tradicionales que son esquematizados desde el plan maestro, el cual es considerado inalterable, a diferencia de la agilidad que documenta sobre el hacer y entiende la evolución del requerimiento desde la iteración (Orjuela y Gualteros, 2015, p.153). Para las autoras, los objetivos que deben primar en cualquier desarrollo de software son la búsqueda de la satisfacción del cliente, la entrega temprana de software con calidad y una simplicidad general del desarrollo (p.160).

Para Andrea Sánchez-Salazar, líder del Centro de Excelencia Lean Agile de Credicorp y BCP, uno de los equipos más robustos en este tema en Perú, desarrolla en una entrevista (Yun, 2022) como, por medio de los centros de excelencia, expanden esta metodología a nivel corporativo. Para su implementación en una organización se debe tener injerencia en cinco frentes: formación de equipos, modelos operativos para gestionarlos, la transformación cultural de los trabajadores y el frente tecnológico. En la entrevista se menciona que, para poder lograr la implementación de un marco de trabajo orientado a la aceptación al cambio se debe entender que la cultura organizacional debe adoptar al diseño centrado en las personas como una base empática para llegar a la excelencia conjunto con las métricas que acompañan la mejora continua como lo son el *Time to market* o salida al mercado y métricas de satisfacción y con ellas los esfuerzos deben reorientarse de centrados en el negocio a pensamientos centrados en el cliente.

### **1.2.3. Diseñando la operativa de la gestión de diseño**

Diseñar dentro de un entorno corporativo involucra tanto el acto exploratorio, creativo, su implementación y mantenimiento. Malouf (2021) comenta que, si bien los equipos de diseño están estructurados bajo un marco de agilidad pensado en el software, el diseño debe fomentar otro tipo de gestión del mismo dado que actualmente pierde su cualidad de ser *outsider* del proceso para analizarlo desde distintas aristas, disminuyendo su potencial y subyugando el diseño a la lógica desde lo ingenieril. En palabras de Merholz, P. y Skinner “Existe la sensación de que el diseño ‘mejora’ las cosas, haciéndolas más atractivas, más deseables y más fáciles de usar. Sin embargo, muchas, y probablemente la mayoría, de las personas responsables de llevar el diseño a sus organizaciones sólo tienen una comprensión rudimentaria de lo que puede ofrecer. Perciben el diseño principalmente como estética, estilo y apariencia”. (2016. p 9. [traducción propia]).

La gestión operativa de diseño - *Design Ops* busca enfocarse en los procedimientos escalables, métricas de evaluación y buenas prácticas para liberar a los diseñadores de las cargas administrativas y puedan enfocar su talento en el hacer. Es una práctica reciente, que se enfoca en tres pilares: las personas y sus necesidades, los procesos propios de la ejecución de diseño y los datos por el negocio. (Mengoni, 2021, p. 2). Nielsen and Norman Group como una de las consultoras líderes en metodología de diseño aplicado para empresas, promueven el marco DesignOps considerando las siguientes preguntas pilares: ¿Cómo trabajamos juntos? ¿Cómo hacemos nuestro trabajo? ¿Cómo genera impacto? (Kaplan, 2019) haciendo una fuerte vinculación con los objetivos de la agilidad empresarial.

El desarrollo de estos pilares se ve reflejado en la 1) cultura de los equipos evidenciada por las personas, identificación y organización de los roles, sus habilidades y responsabilidades necesarias e para asegurar que las tareas y objetivos del proyecto al que se encuentren asignados adecuadamente; 2) los procesos que estos llevan a cabo, estableciendo procesos claros y consistentes para el trabajo de diseño, desde la planificación hasta la entrega, incluyendo la documentación de procesos, la creación de flujos de trabajo y la gestión de la calidad; y 3) mantienen una medición para hacer seguimiento de los resultados del trabajo de diseño y el rendimiento del equipo a través de métricas y KPIs establecidos, permitiendo una evaluación constante y una mejora continua. Todo esto proporciona una estructura para la gestión efectiva del diseño y ayudan a garantizar que quienes lo utilicen estén preparados para trabajar en proyectos complejos y en constante evolución.

Podemos decir que el designOps es la máquina que diseña los diseños, el marco de trabajo que se adecua a las necesidades de los diseñadores transparentando su participación en las métricas del negocio, el cronograma general y la hoja de ruta (Merholz, P. y Skinner, K. 2016, p.163). Como proceso que se desprende del diseño, este mantiene la multidisciplinariedad de quienes asumen este rol en el equipo que busca

maximizar el valor generado para la organización y/o equipo de diseño. Perú es uno de los países latinoamericanos que tiene mayor presencia en la ejecución de este modelo de gestión, dándose con mayor presencia en las empresas de seguros y finanzas (Mengoni et al, 2022 p.9). En el mismo informe se expresa la importancia de promover la excelencia operativa con un grupo dedicado, dado que las tareas operativas pueden tomar hasta un 46% del tiempo del diseño. La importancia de implementar este modelo es para seguir articulando el hacer del diseño a nivel institucional, dejando el rol que la agilidad le dispone como productor de una solución a uno con mayor fuerza estratégica clave (Mengoni et al, 2022 p. 150).

En el siguiente capítulo se presenta la evolución de los equipos de investigación, desarrollo e innovación durante los años 2015 al 2022 en Perú y se hace incidencia en el equipo de innovación del Banco de Crédito del Perú y su participación referente en el campo del diseño.

## **Capítulo II: El diseño de servicios en los equipos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en Perú**

El segundo capítulo presenta un breve recuento de los espacios que promueven la investigación, desarrollo e innovación en Perú para dar contexto a la sociedad en donde se inscribe esta tesis. Seguidamente y, por medio de las encuestas y entrevistas, se presentará cómo es percibido el diseño de servicios en el territorio peruano, su crecimiento y evolución en las empresas e instituciones locales, y cómo genera un impacto en la estructura y toma de decisiones a nivel estratégico-comercial. Finalmente, se ahonda también sobre la participación del diseñador en el negocio desde la visión del diseño crítico definido por Haylock (2019) y del capital social y frontera simbólica de Bourdieu (2011) considerando las características sociales del país.

## **2.1. Breve recorrido de los espacios para la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en el Perú**

Este reconocimiento es importante para contextualizar al lector y enmarcar la innovación en Perú, sus acciones estatales resultantes, la participación ciudadana y carencias en su ejecución. Se entiende por ecosistema de innovación a todo actor que participe en la evolución de la sociedad para el desempeño e impacto positivo en la población o en los actores involucrados en la búsqueda de renovar la industria tradicional (Granstrand y Holgersson, 2020). Desde el estado peruano bajo el gobierno de Ollanta Humala - desde los años 2014 al 2016- se pusieron en interés a la educación, calidad e innovación. Se hicieron paquetes de medidas económicas en pro del crecimiento socioeconómico nacional, se aperturó la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU y el Instituto Nacional de la Calidad e Innóvate Perú, programa que promueve a todo nivel la investigación, desarrollo e innovación en los procesos productivos del país. Innóvate Perú es parte del Ministerio de Producción, en adelante PRODUCE, quien tiene la obligación facultativa de promover y supervisar el crecimiento productivo buscando el desarrollo competitivo de los actores dentro del sistema nacional de innovación empresarial. El trabajo de este, en conjunto con el de la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM y otros ministerios (como el Ministerio de Educación y el de Desarrollo e Inclusión Social), fomentaron los procesos de innovación abierta como búsqueda de entender y trabajar de cerca con el ciudadano por medio de laboratorios de innovación. Un laboratorio de innovación es un espacio creativo diseñado para permitir la toma rápida de decisiones de negocios y la creación de soluciones innovadoras, su definición comprende un espacio organizacional e infraestructural dado que se necesita un entorno de investigación física dedicado a la realización de experimentos y al personal que los pueda facilitar (Lewis y Moultrie, 2005, pp. 73-74). Bravo (2020) advierte que pese al interés que se tiene en la implementación de espacios de innovación, se necesita un análisis riguroso de la literatura que contextualice y

actualice las herramientas y metodologías utilizadas en los entornos en donde se esté implementando por el nivel de competitividad que desarrollan y por su construcción multidisciplinar e iterativa. Se busca resaltar el nuevo valor generado y la ramificación de nuevas variantes metodológicas que sea coherente con el entorno y contexto que busca analizar.

Bajo las instituciones antes mencionadas, se formaron laboratorios como +51Lab, que buscaba acercar la comunicación entre el estado y los ciudadanos; Minedu Lab, en búsqueda de soluciones para las políticas educativas; y AyniLab, para la investigación y experimentación del arte, tecnología y herramientas digitales (Universidad continental, 2017). Desde otros espacios públicos como el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación - CONCYTEC por medio del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica logró tener la inversión más alta asignada desde el gobierno en este rubro -más de S/132 millones de soles-, enfocadas en becas y co-financiamientos para la promoción de la investigación y desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación (FONDECYT, 2017) y colocaron a disposición de la ciudadanía herramientas digitales como el Directorio Nacional de investigadores e innovadores - DINA, el Registro de Investigadores en Ciencia y Tecnología del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - REGINA y la plataforma de Acceso Libre a Información Científica para la Innovación - ALICIA, entre otras (Melgar, 2017). Este tipo de espacios y programas son importantes porque Perú es uno de los países con mayor tasa de emprendimiento pero poca permanencia en el mercado, por lo que su influencia puede ayudar al desarrollo y competitividad en el futuro social-empresarial (Ortigueira et al, 2020. p.13). Vasco, gestor en diseño e innovación en el estado, quien ha liderado propuestas de laboratorios de innovación abierta en los ministerios de cultura, trabajo y viceministerio de turismo y PromPerú menciona que, durante la creación de estos espacios de innovación, lo importante fueron las conexiones activas entre instituciones, sociedad privada y la ciudadanía por medio de actividades como *Hackatons* o eventos



sobre *Smart Cities* en donde las temáticas hacia el futuro y la interconexión de actores aumentaba las sinergias y promovía el intercambio de experiencias e información (comunicación personal, 19 de diciembre del 2022).

Referente a espacios de innovación privados en ese marco temporal, cabe mencionar que existe poca información relevante para ser considerada como un estado del arte sobre estos laboratorios. Por tal motivo, se toma información de otras fuentes periodísticas, publicaciones independientes y de las entrevistas realizadas en este trabajo. Los laboratorios más conocidos son los provenientes de los holdings empresariales con mayor presencia en el país. Estos son: el Centro de InnovaCXión - (en adelante CIX) y La Chakra pertenecientes al grupo Credicorp, La Victoria Lab y Labentana por Intercorp y Brein y Ceviche Lab desde el Grupo Brecia. Una visión compartida que tienen los laboratorios antes mencionados es la búsqueda de posicionamiento en la transformación social, digital y en la producción de servicios diferenciadores en el mercado. Un ejemplo es Intercorp, que gracias a su *partnership* con IDEO lograron por medio del proceso de diseño implementar soluciones en diversos rubros como educación, banca y salud (IDEO, 2021), posicionándose como referentes en la experiencia de usuario. Asimismo, buscando la eficiencia del proceso de diseño, los equipos adoptaron metodologías ágiles como marco de gestión del trabajo y, en una última instancia, de diseño operativo para la estandarización de procesos y escalabilidad a nivel empresarial-comercial. Esto se puede observar en el Banco de Crédito del Perú - BCP con su Centro de innovaCXión, la cual inició operaciones en el 2015 “con una estrategia tipo Silicon Valley basada en metodología ágil para el desarrollo de nuevas aplicaciones en el banco. Este centro tiene como objetivo renovar digitalmente el banco y desarrollar productos totalmente digitales que mejoren la experiencia del cliente” (Barragán, 2017). Uno de sus primeros registros es en la memoria integrada del BCP en el año 2015, en donde se presenta al CIX como un espacio que trabaja iniciativas en búsqueda de una experiencia digital distintiva para fortalecer el eje de clientes contentos

(BCP, 2016. p.39). Es entonces un laboratorio de innovación por medio de diversas técnicas de desarrollo, con equipos multidisciplinarios y trabajando de manera colaborativa sin temor a romper paradigmas, promoviendo una cultura centrada en las personas (BCP, 2016. p.45).

El recorrido de la organización comenzó desde su despliegue de una visión cliente céntrica con herramientas de diseño desde el Centro de Innovación, luego se ordenó este escalamiento del crecimiento y transformación bajo el manto de agilidad empresarial (BCP, 2015; BCP, 2019) y más recientemente se busca el escalamiento de diseño corporativo. A la fecha, 33% de empresas ya ha culminado la implementación de un área de innovación y se espera que ese número siga en aumento (Rojas, 2021).

Finalmente, la importancia de seguir enriqueciendo estos espacios es promovida a nivel Estado que, en el 2022 lanzó la Red Nacional de Laboratorios de Innovación Digital con el fin de dar visibilidad y fortalecer el ecosistema de innovación nacional y de generación de un crecimiento en las buenas prácticas en el diseño de servicios digitales (PCM, 2022).

En la encuesta realizada (Cuerpo C, Tabla 4, 2022) se hicieron tres preguntas sobre cómo consideraban la participación de los diseñadores en las empresas peruanas en general, en sus empresas/rubros específicamente y por qué se había dado esta calificación. A manera general, la percepción es positiva, con un 67% indicando una participación en algunas áreas de los equipos de diseño, seguido por un 20% que considera una alta participación alcanzando a toda la organización y solo un 13% que considera una poca participación. En el detalle de sus respuestas podemos observar que, quienes tienen una visión positiva de participación total o parcial consideran que el factor vital es que se encuentran en una empresa grande con un nivel de madurez para escalar su conocimiento.

Para la medición de la madurez de un equipo se utilizó como base los cinco niveles proporcionados por *Invision* (2019), siendo este uno de los estudios más amplios

sobre la comunidad de diseño a nivel mundial, según indica el mismo reporte. En este caso se plantean el nivel 1 como diseñadores *Productores*, basando su práctica netamente en los aspectos estéticos formales del diseño; nivel 2 como *Conectores*, quienes generan procesos colaborativos para difundir la práctica en la organización; nivel 3 como *Arquitectos*, quienes ya son equipos grandes con eficiencia operacional para escalar ampliamente el pensamiento de diseño en toda la empresa; nivel 4 como *Científicos* quienes ya tienen una gran estrategia en la operación y liderazgo en diseño monitoreando su impacto en los resultados del negocio; y finalmente el nivel 5 como *Visionarios*, quienes han convertido al diseño en el núcleo de la estrategia comercial, apoyados en tecnologías para redefinir los estándares de la experiencia del cliente y la excelencia de su operativa. Es importante indicar que, solo el 12% y 5% de las compañías evaluadas en ese reporte se encuentran en nivel 4 y 5 respectivamente, evidenciando que en su mayoría –nivel 1: 41%; nivel 2: 21%; Nivel 3: 21% –, los equipos de diseño aún necesitan internalizar su modelo y beneficios a organización donde participen. (Invision, 2019, p.11)

En las apreciaciones desde la encuesta realizada podemos resaltar que “El diseño de productos digitales en empresas peruanas sigue todavía en crecimiento. Se debe aún concientizar a todos los pilares de una organización desde negocio hasta los equipos de desarrollo, los beneficios y la importancia de su aplicación (Cuerpo C, Tabla 4, 2022)”. Sobre lo comentado desde quienes consideran una poca participación del equipo, mencionan que las empresas aún apuestan por modelos que abrazan una menor incertidumbre y que el diseñador tiene un rol de producción.

Sobre la pregunta *¿Qué posición tiene el diseño en la empresa donde trabajas?* Se contemplaba los 5 niveles de madurez antes especificados. Se obtuvo una mayor dispersión en las respuestas, resultando en un 33% como educadores de la práctica, 27% líderes gestores del cambio organizacional, 20% como referentes en el campo de diseño en el país y 20% como solo productores de investigación, piezas o pantallas.

Profundizando sobre este resultado, los que tienen una percepción de ser referentes en el campo del diseño a nivel país trabajan en el rubro de banca, que como ya hemos destacado previamente, tiene un alto grado de avance en estas prácticas.

En las fuentes primarias se pudo identificar a uno de los participantes líder de diseño de una empresa regional pero no se logró establecer contacto con él para conocer su perspectiva desde una posición descentralizada. Un dato no menor de esta encuesta es que solo 6% de la muestra eran diseñadores viviendo en regiones participando en espacios descentralizados (Tabla 5), reflejando cómo el hipercentralismo de oportunidades también se ve presente en el campo del diseño y sus alcances.

Desde una perspectiva de estudios sociales peruanos (Belapatiño y Perea, 2018; Gutierrez, 2020; Yangali, 2020; Córdova, 2020) se percibe una deuda histórica con las regiones desde el Estado y sus instituciones, en donde no se han podido establecer las condiciones para la formación de una identidad colectiva que logre acortar estas fronteras. Si bien el Estado es el responsable de generar la identificación colectiva de sus ciudadanos desde el resarcimiento, seguridad y reconocimiento, este no ha podido lograrlo por la falta de las redes de confianza y reciprocidad desde sus políticas públicas y el alto grado de informalidad y corrupción en el que se ven involucrados (Córdova, 2020, p.119-p.123). En el desarrollo de este y el siguiente capítulo se exploran como, desde el entendimiento de la inclusión social y la interrelación de fronteras simbólicas se puede lograr una visión comunitaria de valor identitario.

## **2.2. Diseñando dentro del sistema**

Al referirnos a sistemas, debemos precisar el enfoque de análisis al cual va acotado. El diseño sistémico analiza cómo los diferentes elementos interconectados se relacionan y afectan a todo el sistema perteneciente. En su análisis se busca el reconocimiento holístico de las relaciones de poder que la delimitan, creando soluciones efectivas, holísticas primando el impacto a largo plazo y las posibles consecuencias

positivas y negativas, considerando que las personas que lo ejecutan actúan frente sus propios propósitos y racionalidades (Martínez y Londoño, 2012, p.47).

Para fortalecer la información antes presentada y considerando al CIX como caso de estudio por ser un referente en el rubro, se realizaron entrevistas a diseñadores que participaron del crecimiento en diseño del BCP durante los años de recorte del 2015 al 2022 no necesariamente de manera consecutiva (Cuerpo C, Anexo 6, 2022). Las participantes son dos informantes en puestos de liderazgo que estuvieron durante todo el periodo analizado -Gala y Celia- y dos informantes como miembros operativos del equipo -Silvia y Ximena- que tuvieron labores en al menos un año del mismo. Las participantes dieron cuatro fechas hitos referentes al crecimiento del laboratorio y del rol del diseñador siendo estos el 2015, 2017, 2020 y 2022.

Tres de las cuatro entrevistadas mencionan que el 2015 fue un 'Boom de la innovación' por la búsqueda de perfiles con conocimientos en *design thinking* y manejo de áreas de diseño. La líder de Diseño Gala menciona que, al regresar de su maestría en España, los perfiles de diseño eran altamente demandados, pero las empresas buscaban personas con experiencia o con un mínimo de portafolio que los avale. Al ingresar al banco el equipo hizo del laboratorio un espacio de soluciones e iteraciones rápidas que hacían valer su permanencia en la organización (Gala, comunicación personal, 14 de octubre del 2022). Celia por su lado, comenta que "El Banco de Crédito fue una de las primeras empresas que comenzó formalmente un centro de innovación interna y esto no ha parado. Es como la carrera espacial, esto con todas las empresas y luego poco a poco han ido encontrando el valor de tener un espacio de innovación interna" (Celia, comunicación personal, 14 de octubre del 2022).

El segundo momento hito resaltado por las entrevistadas fue en el 2017, donde la demanda interna de perfiles de diseño en el banco seguía en aumento y, desde los lineamientos de la agilidad empresarial, se dió la formación del Centro de Excelencia (CoE) de diseño estratégico, el cual aseguraba la práctica a los diseñadores que iban

ingresando. El mayor reto del CoE fue escalar la práctica puesto que, se contaba con una metodología que al ser relevada por tipo de canal, especialidad y objetivo llegaba a los 100 pasos en promedio haciendo difícil transmitir el conocimiento o que todos estén actualizados. Para el 2020 todo esfuerzo de estandarizar el procedimiento se vió interrumpido por las restricciones de la COVID-19 y redirigió esta estrategia a un *playbook*, el cual comprendía las nuevas dinámicas que debía hacer el equipo frente a este entorno cambiante. Gala explica el alcance de este documento:

“El *playbook* es este cuaderno o libro de jugadas de un equipo de fútbol americano que justamente ayuda a entender cómo nosotros en este *playbook* deberíamos tener de pronto un proceso *onboarding* con el paso a paso de ese proceso y cuál es el marco metodológico, el proceso end-to-end de un producto digital” (Gala, comunicación personal, 14 de octubre del 2022).

Esta suerte de manual interno buscaba estandarizar la práctica de los ya 130 diseñadores del equipo y estaba dirigido especialmente a los nuevos ingresos y como material de consulta. Desde la experiencia de uso de Ximena (comunicación personal, 15 de octubre del 2022), menciona que el *playbook* cubría tres etapas de acción: originación, desarrollo y salida al mercado; esto les ayudaba a gestionar su proceso y poder ejecutar bajo la meta de sacar productos mínimos viables en tres meses.

Finalmente el 2022, siguiendo las recomendaciones de una consultora y la mejora continua de la práctica de diseño, se crea el equipo de DesignOps del banco, el cual tiene como misión escalar la práctica con un lenguaje de negocio, en búsqueda de evidenciar el valor del diseño en la institución, todo esto desde un sistema de diseño articulado que logre gestionar los cuatro pilares de análisis: personas, procesos, tipificación de elementos y herramientas y medición de uso.

Para no caer en múltiples interpretaciones, se entiende por sistema de diseño a un conjunto de elementos de diseño reutilizables y coherentes que promueven una experiencia de usuario consistente en los activos digitales, principalmente en aplicaciones

o sitios web. Estos elementos incluyen componentes de interfaz de usuario, patrones de diseño, tipografía, colores, estilos y directrices de diseño (Rose et al, 2022, pp.107-108).

Este conjunto de elementos ayuda a la gestión de los componentes mencionados al proporcionar un marco de trabajo que permite a los diseñadores, y todo quien tenga que interactuar los componentes del sistema, trabajar de manera más eficiente y consistente. Al utilizarlo, los usuarios pueden enfocarse en el proceso estratégico y la experiencia de usuario en lugar de tener que preocuparse por detalles técnicos de bajo nivel. Otra característica fundamental de su uso, es asegurar que todos los componentes de la interfaz de usuario se vean y se comporten de manera consistente en donde sea aplicada. También ayuda a garantizar que las actualizaciones y cambios en el diseño sean rápidos y fáciles de implementar en toda la aplicación o sitio web.

Desde las memorias integradas publicadas por el BCP, en el reporte anual del 2016 ya se puede evidenciar los dos procesos metodológicos que se estaban gestando para conocer mejor a los usuarios y sus necesidades: desde el Centro de InovaCXión y Transformación de Experiencia Cliente desde la división de clientes contentos actua como un facilitador para la Transformación Digital que reta constantemente a replantear la manera de hacer las cosas y, desde la división de sistemas, se definió y desplego un esquema de trabajo Bi-Modal, el cual incorpora el uso de metodologías ágiles como parte del proceso de implementación de proyectos y desarrollos evolutivos (Reporte anual BCP, 2016, p.44). Si bien se evidencia dos facciones, la del laboratorio de innovación y la agilidad empresarial encargada del escalamiento de esta metodología a la organización, en la documentación se presentan como fuerzas gemelas para la penetración y alcance de sus objetivos, sobretodo en la interacción del recorrido de los usuarios en sus servicios (Memoria integrada BCP, 2019, p.56).

Luego de poner en contexto el crecimiento en diseño dentro de ese equipo particular por medio de las entrevistas, se puede identificar que el ejercicio de diseño, si

bien es valorado por la empresa y fue pieza angular para el desarrollo de los diseñadores y sus iniciativas, siguen siendo solo una parte dentro de la gestión del producto digital.

Sabiendo que el término gestión de diseño es amplio, se debe establecer desde qué perspectiva se toma para realizar el siguiente análisis. Autoras como Mozota presentan el desarrollo de la gestión de diseño con dos objetivos clave: los diseñadores deben conocer sobre la administración, diseño y desarrollo de la empresa, y deben diseñar métodos de diseño que se incorporen a este contexto de producción (Scaletsky y Campelo, 2019. p.7). Para la autora, la gestión de diseño busca insertarse en las empresas a nivel táctico desde el correcto ambiente para innovar; estratégico participando en la construcción; difusión e implementación punta a punta del objeto/producto/servicio diseñado y, operacional, generando eficiencias en el desarrollo del mismo. Este modelo de trabajo es conocido como *Designence* (Mozota, 2003, pp 104 - 108).

En este caso las entrevistadas comentan que el producto Yape se trabajó de manera independiente en el CIX, pero su socialización fue exclusiva desde el área de marketing de la empresa (Celia, comunicación personal, 14 de octubre del 2022), evidenciando un corte en la trazabilidad y responsabilidad sobre este. Es importante resaltar este hecho porque vemos como la participación de diseño es valorada por la empresa pero esta no ha logrado tomar el control de sus procesos - o la gestión como tal - de punta a punta. De igual manera, no se espera que el diseñador cumpla un rol "todista" que lo haga pieza fundamental en todas las tareas del flujo en donde se encuentre personal especializado, lo que se evidencia es la consideración de su participación en la revisión de la calidad del proceso, como un acompañante gestor que asegure la implementación y respecto de los acuerdos desarrollados según lo resuelto en el equipo que llevó la iniciativa a término. La responsabilidad con el entregable final es que este no debe perder su esencia validada desde la investigación con los usuarios.



Tanto en las entrevistas como en las encuestas, se puede evidenciar una preocupación por la madurez del diseño dentro de las empresas peruanas, en donde por medio de la pregunta *¿Cómo crees que es la participación real de los equipos de diseño en las empresas peruanas hoy?* La mayoría de los participantes (67%) considera que la participación es parcial en algunas áreas y si bien reconocen el valor del diseño como “ los primeros eslabones de la cadena de investigación/producción, todavía no logramos escalar nuestros métodos hacia toda la organización.” El comentario de otro de los participantes resume bien la respuesta constante a esta pregunta:

“Si bien hoy en Perú es más común ver roles de diseño en empresas de distintos sectores (educación, banca, seguros, etc.), la madurez sigue siendo baja ya que el diseño sigue cumpliendo un rol ejecutor, y no necesariamente estratégico. Las decisiones se siguen tomando con una fuerte perspectiva de negocio y/u operaciones. Se habla mucho de customer-centricity, y ese es un reflejo de la madurez también, que se hable mucho de un diseño que responde solo a las necesidades de un cliente, y específicamente, a nivel experiencia y satisfacción. Asimismo, hay un déficit de talento que haya tenido un entrenamiento sostenido en roles mid y senior, llevando a la industria a generar roles senior que no han podido pulir y formar habilidades para roles que demandan mayor estrategia.” (Cuerpo C, Tabla 4, 2022)

Se evidencia como parte de los diseñadores tienen un conocimiento crítico de su rol - que han identificado una falta de madurez de este en las empresas peruanas-, limitándose a un trabajo táctico-operacional. Resulta un primer punto de fricción la diferencia entre lo que se denomina madurez por parte de las empresas y la denominación de madurez para los diseñadores. Para las empresas que lideran acciones de diseño, este término está principalmente en el perfeccionamiento operacional, como podemos ver por el alza de demanda e interés en perfiles *design-ops* en las ofertas laborales y desde la gestión ágil con la visión que cada miembro del equipo sea “especialista” en la posición que le toca

desempeñar. No obstante, para los perfiles de diseño, esto fragmenta las capacidades de gestión y acción disruptiva inherentes de su práctica estratégica. Esto puede ser negativo si se busca que la o las empresas tengan una visión de futuro, puesto que el diseño tangibiliza la estrategia de la empresa y es este quien debe ser parte vital de la hoja de ruta, analizando cómo pasar el valor del negocio de manera más efectiva para el cliente objetivo bajo el pensamiento de diseño, el cual puede optimizar canales de adquisición de productos y servicios (Juao y Zhang, 2015, pp. 1593-1594).

Sobre estas limitaciones, algunos entrevistados tanto del caso de estudio como externos y quienes no tienen un rol de liderazgo, perciben una frontera simbólica entre el negocio y la visión del equipo de diseño. Esta ficción se genera entre lo que la organización espera de ellos como resultados y cómo estos buscan ejercer su práctica desde la investigación más exploratoria -enfocada en la deseabilidad de usuario-, generando distancias sobretodo al plantear el valor de sus propuestas. Estas fronteras, pese a que comparten una misma cultura organizacional y búsqueda de innovación se quedan solo como investigación y es el dueño de producto - PO, quien lo ve como un insumo de medición más que como una ruta de acción o al momento de escalar las soluciones a capas de negocio más altas.

Algunos comentarios de los entrevistados dan cuenta de estas percepciones:

Sobre la visión limitada a ser proveedores de investigación “El área de Innovación, es exploratoria en lo que negocio quiere atacar. Si te pide algo que incentive ‘x’ cantidad de cosas bajo KRs y, claro, le quieres proponer a alguien un seguro, negocio verá cómo le mueve o no la aguja (Emilio, Comunicación personal, 10 de junio del 2022)”; y lo complejo de mantener vigente las iniciativas bajo el modelo propuesto por el equipo de diseño “Yo estoy con el usuario y el lo entiende así entonces también los jefes dicen ‘Ok lo vamos a tomar’, pero tenemos muchas cosas técnicas o prioridades que limitan esto luego lo analizan, entonces el jefe termina diciendo ‘todavía hay que pasar otras cosas’ y termina pasando por mucha negociación y tiempo para poder ganarlo. También mientras más

arriba del negocio va, se pierde fuerza en el mensaje y al final no se termina haciendo o acaba con muchos comentarios. (Carla, comunicación personal, 15 de junio del 2022)”.

Desde la perspectiva del líder de diseño, Gala menciona que: “Hemos evolucionado, sí, pero esta evolución a nivel empresa depende mucho de cuánto retes al diseñador, depende mucho del nivel de madurez de ese diseñador, de cuán empoderado esté en la mesa. Hablamos siempre de no dejar a los diseñadores solos en los squads, sino que siempre tengan estas ceremonias con el CoE de diseño y esos espacios de conversación con los otros diseñadores, para que, si bien el trabajo es bastante autogestionado, tengan una figura como chapter lead o líder de diseño para ayudarlos a encontrar su propia voz y poder como sacar lo mejor del rol (Gala, comunicación personal, 14 de octubre del 2022)”. De la misma manera, Celia indica que “Es súper frustrante para el diseñador, pero en verdad lo que se está perdiendo de la vista es que no estamos hablando del mismo valor, del por qué debería esto ser relevante para el del negocio. Falta desarrollar en el skill set [grupo de habilidades] de todos los diseñadores cómo comunicar sus hallazgos y cómo se logra un trade-off [compensación]. Diseño tiene que ser mucho más estratégico que el mismo negocio para que entienda las recomendaciones con las que llegamos (...) Cada acción que acepta el PO es una batalla ganada y debe ser medida para evidenciar el valor. (Celia, comunicación personal, 14 de octubre del 2022)”

Estos comentarios ponen en evidencia un debate pendiente sobre cómo el negocio y los propios diseñadores necesitan quebrar estas barreras de comunicación para empezar a involucrarse en las soluciones de una manera sistémica y representativa, que impacte al core del negocio y sus planteamientos para poder cuestionarlos y mejorar.

### **2.3. Estrategia Pensar global, actuar local**

En apartados anteriores, se hizo mención como el diseño estratégico necesita tener una visión futurista proyectual, sensible a las necesidades del usuario y al negocio construyendo patrones de concordancia para valorar sus esfuerzos. El modelo de

procedimiento y metodologías aplicadas vienen de una tendencia internacional o réplica a partir de resultados en empresas del norte global. Si bien es esperable por la producción de contenido y madurez en diseño de esa región, se genera una oportunidad al momento de plantear soluciones desde la localidad y para la localidad. Los espacios en donde se prima el estudio de diseño con una visión social son mayoritariamente en los laboratorios de innovación con este foco o en instituciones en donde la estrategia principal de su alcance sea de corte social, educacional u organizaciones sin fines de lucro.

Como ejemplo de lo mencionado, se toma a Colectivo23 - Co23, iniciativa orientada a democratizar la educación incubada inicialmente por el laboratorio de innovación La Victoria Lab, asesores de diseño para las empresas del grupo Intercorp. Cristina Elias, CEO de Co23, en una entrevista para el diario local Perú21, comenta sobre cómo tener una visión de las metodologías aplicadas al diseño de este proyecto, las cuales son instrumentos que utilizan para quebrar la brecha de brechas (Arbulú, 2021). Estas dos barreras que han identificado son la brecha del desconocimiento sobre temas de transformación digital y, dentro de esta, una segunda brecha de los términos en inglés y que son tan cambiantes que confunden a los perfiles a quienes enseñan. Ese desconocimiento y lejanía, suele hacer resistencia a ser parte de las tendencias que desde sus cursos promueven. Co23 tiene una visión global, porque está al tanto de las tendencias en liderazgo y operativa a nivel empresarial, trayendo expertos internacionales y sobretodo latinoamericanos cumpliendo con su objetivo de ser el e-learning para líderes latinos respondiendo a la demanda y requerimientos de la región (Arbulú, 2021, 9m15s). Como proyecto, comprende las brechas a la que está expuesta su público y tropicaliza un modelo de enseñanza, diseñando a partir de las necesidades de aprendizaje de sus usuarios. Los resultados de una correcta identificación usuario-contexto-cultura se puede ver en los resultados que exponen: 95% de sus estudiantes concluyen los cursos que presentan, siendo esto altamente superior al 10%

que tienen ofertas de e-learning asincrónicas, como podría ser Crehana, otra propuesta peruana de aprendizaje (Tuesta, 2022).

Este caso ejemplifica dos realidades. La primera sobre un conocimiento global, que puede ser tropicalizado para facilitar su adopción y mejore la empleabilidad de sus participantes. La segunda, desde una perspectiva crítica, parte del por qué solo promover soluciones de diseño 'manualizado', en vez primar la libertad de diseño por parte del equipo Co23 para trabajar en conjunto con los trabajadores empresariales locales, sus usuarios y comunidad, logrando desarrollar soluciones verdaderamente inclusivas y efectivas (Haylock, 2019, p10). Es importante prever la importancia de cuestionar lo conocido y no quedarse en la receta metodológica que promueve el pensamiento de diseño (Fayard et al, 2016. p.30). Se debe cuestionar si es necesaria la réplica de estas metodologías o debe pasar por un proceso de evaluación, promoviendo la deconstrucción y resurgimiento con estructuras que realmente se basen en las localidades y sus cosmovisiones.

Este cuestionamiento se presenta sobre la búsqueda de romper la inercia o *status quo* de aceptar las metodologías solo por ser tendencias dominantes (Enn et al, 2014 p.65; Haylock, 2019, p.19), siendo estas posiblemente mediadas desde la búsqueda homogeneizadora presente en la globalización (Barbero, 2010, p. 225). Si se realiza un análisis desde la mediación del conocimiento, sobre todo en entornos empresariales que buscan la estandarización de procesos y resultados, se está perdiendo la capacidad de generar espacios de creación local colectiva y experimental. No es suficiente la traducción de contenido para homogeneizar la información en los perfiles de diseño, sino es de vital importancia brindar los espacios para deconstruir lo aprendido y generar un conocimiento local que sea la clave diferenciadora frente a otros competidores en el mercado.

Concluyendo este capítulo, podemos observar una especialización del rol del diseñador, considerando una ruta en su carrera donde esté atomizado al objeto/servicio producido, o

en su defecto, a liderar desde la operatividad y eficiencia del rol. Si bien aparecen espacios comunitarios como comunidades de práctica autogestionadas - como por ejemplo DesignOps Latam, Service design Lima o Más mujeres en UX- y de aprendizaje - siendo referentes Repensar educativo, El muro o el explicado en el apartado anterior, Colectivo 23- para comentar las prácticas de diseño a nivel país o región, estos siguen estando en un rol pasivo y de perfeccionamiento del saber-hacer, respondiendo a las necesidades de los negocios y no a una visión estratégica disruptiva y sostenible para el futuro de las mismas. En el siguiente capítulo se desarrolla una perspectiva desde las transiciones a un rol activo del diseñador, considerando el impacto del diseño estratégico en la cultura y sociedad.

### **Capítulo III: Desarrollo de servicios considerando la cultura**

Como último capítulo se presenta una breve definición y alcances del diseño social y su participación dentro de la sostenibilidad empresarial (Manzini, 2015; Gómez, 2021). Desde los resultados de las fuentes primarias, se releva el valor para los diseñadores de los contextos en donde aterrizan sus servicios y las posibles adaptaciones que deben realizar al marco de trabajo evidenciado para crear servicios con enfoque local. Finalmente se toma a Yape como caso de estudio para desarrollar lo expuesto a nivel teórico y poder guiar la discusión hacia las conclusiones finales.

#### **3.1 Diseño social como estrategia sostenible**

Enfocar las discusiones sociales desde la sostenibilidad es proyectar soluciones a largo plazo que garanticen un mayor bienestar a generaciones futuras (ONU, 1987, p.29; ONU, 2018; Manzini, 2015). Gómez (2021) hace un recuento de las visiones para mantener el bienestar social y de los ecosistemas desde los frentes ambientales y económicos: la sostenibilidad débil y fuerte. La sostenibilidad débil considera que el capital natural puede ser sustituido por capital manufacturado. Desde esta perspectiva se

asume que el crecimiento económico y el desarrollo humano pueden continuar bajo las mismas premisas de producción, pero modificando los elementos de consumo sin afectar significativamente la capacidad del medio ambiente para mantenerse y regenerarse. En cambio, la sostenibilidad fuerte busca conservar en mayor medida el capital natural, el cual es considerado insustituible, buscando su conservación y nuevas prácticas para transicionar a una visión bioeconómica (pp. 136 - 139).

Considerando la importancia de la visión sostenible para el futuro productivo y considerando que “Toda cultura es hecha por los humanos, como lo es cada diseño basado en una idea como creación artificial, uno puede decir que la cultura de diseño es la cultura de la cultura” (Carnos y Campelo, 2019, p. 2. Traducción propia), el diseño social es considerado como una respuesta necesaria a los problemas de la sociedad actual, en donde los diseñadores deben abandonar el enfoque tradicional y diseñar bajo una visión sistémica e integral bajo variables ecológicas, éticas y de justicia social (Manzini, 2015; Resnick, 2019). Asimismo, Escobar (2007, 2010 y 2016) plantea entender las estructuras locales como prácticas y tradiciones culturales de las personas, las cuales son moldeadas por factores históricos, políticos, económicos y ambientales. Estas permiten que las comunidades y sus características culturales persistan a lo largo del tiempo. Ante esto, es importante estudiar y comprender dichas estructuras locales desde una perspectiva contextualizada, entendiendo sus capitales naturales y manufacturados para buscar soluciones y visiones de futuro. Esta necesidad (y oportunidad) de reivindicar lo local no es accesorio; genera la responsabilidad y lineamiento de evaluación continua con los usuarios de entender sus relaciones y contextos, enfocados en personalizar la solución y sus funcionalidades siendo empáticos con su cultura y conocimiento mejorando la experiencia de consumo, integrándose al cotidiano de la comunidad (Del Río y Linares, 2022, p.80).

El ejercicio de diseño es importante por su valor como herramienta permanente participante de la experiencia humana que trae al debate el entendimiento de las

comunicaciones simbólicas y visuales, los productos y servicios (Buchanan, 1998) el porqué de las elecciones del tipo de capital a consumir en la solución y su cadena de producción son parte de las decisiones en la gestión de un diseño. Desde los abordajes exploratorios emergentes se busca promover resultados desde la sostenibilidad fuerte, siendo algunos el diseño para la transición o crisis de los sistemas, donde Irwin (2018) considera que los 'problemas perversos' o de los sistemas, están relacionados al consumo y necesitan un nuevo enfoque para ofrecer soluciones. Es aquí donde el diseñador puede tener un reposicionamiento conceptual al momento de entender su alcance, con una visión de y para la transición, como segunda están las teorías de cambio, de tercera la postura de diseño y finalmente, la visión de nuevos caminos del diseño. También se puede encontrar alcances desde el diseño especulativo bajo lo identificado por Galloway y Caudwell (2019) que, citando a Knutz et al (2014), proponen visionar problemáticas bajo roles ficcionados con el fin de generar crítica al hoy que contiene los principios y consecuencias de lo que fueran a proponer, tangibilizarlo y darle una perspectiva cívica. Las exploraciones del diseño especulativo se dan de manera comunitaria experimental pero comparten una visión de materializar sus ideas entendiendo los capitales participantes, cómo serán fabricados y como son contextualizados en las discusiones logrando soportes de nuevas formas de acción (pp. 88 - 95).

Frente a las visiones de sostenibilidad fuerte y débil, se evidencia la complejidad para su aplicación. Entre algunas estrategias de acción se pueden encontrar la sostenibilidad empresarial, la cual está desarrollándose y es altamente valorada por las organizaciones que buscan conocer a los actores, generar pilares de acción y aplicar desde los parámetros que definan en sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial. Son las transnacionales las que lideran su implementación en el mercado peruano promoviendo la visión global de cambio (Barbachan, 2017, pp. 59-60). Para el caso de estudio la definición de sostenibilidad parte desde la cabeza del grupo



empresarial al que pertenece, Credicorp, el cual desde su reporte estratégico del tema menciona que desde el 2020 se ha priorizado tres pilares en su estrategia sostenible: el cuidado del medio ambiente, la gestión responsable de los recursos y la promoción de una cultura ética y de integridad. En el primer pilar, se establecen objetivos relacionados con la reducción de la huella de carbono y la promoción de prácticas sostenibles en todas las operaciones del grupo. En el segundo pilar, se establecen objetivos para mejorar la gestión de riesgos, fortalecer la gestión de la cadena de suministro y promover el uso responsable de los recursos naturales. En el tercer pilar, se establecen objetivos para promover una cultura ética y de integridad en todas las operaciones del grupo. La estrategia desarrollada busca tener un impacto a nivel modelo de negocio y operativo, en búsqueda del desarrollo social por medio de la inclusión financiera y empoderamiento desde la diversidad con políticas de inversiones responsables ESG que impacten en las vidas de los países en los que operan. (Credicorp, 2022).

En el siguiente apartado, por medio del desarrollo histórico y analítico del caso de estudio junto con las fuentes primarias, se identifican los marcos de trabajo y estrategias utilizadas por sus diseñadores y cuales son sus consideraciones al momento de diseñar a Yape como un servicios de impacto local.

### **3.2. La capacidad de Pensar local - Actuar local: Yape como servicio de impacto**

En este apartado es pertinente colocar a Yape como ejemplo de un servicio digital nacido en el laboratorio del BCP, el cual tiene un alto impacto en la sociedad dado a su vinculación a lo popular, evidenciando un análisis social y cultural que, soportado por un servicio sencillo y trabajado bajo un marco HCD, ha logrado el éxito comercial y social sin precedentes en el país. Como se ha desarrollado en la tesis, si bien se evalúan aspectos desde la concepción del servicio, este no puede ser analizado sólo desde sus características funcionales, sino también debe considerarse aspectos multidisciplinares

como la publicidad y el marketing asociado a ella como construcción de la narrativa que media los significantes y atributos de este activo digital en la ciudadanía.

Para contextualizar en tiempo y relaciones dónde se inserta el caso de estudio, Arce e Incio (2018) documentan que en el 2017 la población transitaba por una incertidumbre política dado a la inestabilidad de gobernanza entre el ejecutivo y legislativo el cual terminaría en la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski un año después. En el aspecto económico el índice de pobreza aumentó, las inversiones se vieron afectadas por los estragos del niño costero y las evidencias de corrupción del caso internacional Lava Jato. En el ámbito social, hubo un alto crecimiento en la migración venezolana que trajo a la mesa problemas de gestión por la saturación de la ciudad dado a la permanente migración provincial por el centralismo de oportunidades y la formalización del empleo (Arce e Incio, 2018, pp. 376).

Bajo esta coyuntura, el Laboratorio de Innovación del BCP tuvo su lanzamiento más importante hasta la fecha, Yape, el cual es una solución financiera para acercar a las personas no bancarizadas al sistema formal por su manera innovadora de enviar montos pequeños de dinero, por celular y sin necesidad de una cuenta bancaria. Según las líderes de diseño, el proceso de investigación y construcción del producto inició como la tercera exploración del CIX llamado Proyecto Wall-E, el cual buscaba facilitar una solución para el pago entre personas. Esta es una de las investigaciones más robustas hechas por el laboratorio, con un estimado de 200 entrevistas a usuarios con visitas inmersivas de todos los sectores socioeconómicos y de distintas zonas de Lima - cuando lo habitual era hacer 10. Se llegó a la hipótesis inicial de que los jóvenes, por su relación con el mundo digital, serían los primeros en adoptar esta solución (Celia, comunicación personal, 14 de octubre del 2022).

Yape comenzó sus apariciones públicas con la primera campaña encubierta donde, a manera de sketch, se contaba el día a día de 3 amigos caracterizados por un dinosaurio, una unicornio y un 'joven hipster' (Marquez, 2018) que presentaban

personalidades estereotipadas atribuibles a un público juvenil. En un principio su discurso irreverente sobre temas cotidianos pone por momentos a los tres personajes en una situación de cercanía con el público objetivo. Con ello, obtuvieron 24,000 suscriptores en los meses previos a la revelación de que eran parte de una campaña de un nuevo producto financiero soportado por el Banco de Crédito (Ballesteros, 2022). El verdadero propósito del canal tenía como objetivo educar sobre el uso del aplicativo siguiendo una línea de humor construido en esos meses.

Cabe resaltar que el uso de personajes globales culturalmente adoptados por el público juvenil como el dinosaurio o el unicornio utilizados en la cotidianidad mediante emojis o memes, o el uso de tipografías que evocan marcas como Netflix, genera cierta seguridad frente a la segmentación que propusieron (Figura 3). Si bien estas referencias acercaron al público juvenil, las actitudes o temáticas que presentaban reflejaban comportamientos que no consideraban el impacto que podrían tener en la sociedad conservadora en la que se inscriben sobre todo al saber que proviene de una institución financiera de gran alcance. Este cambio comunicacional hizo que los suscriptores se decepcionaran de la producción porque asumieron que eran un grupo de amigos que hacían contenido divertido y no eran parte de una empresa grande que buscaba promocionar su producto. Asimismo, se percibió como una deslealtad a los seguidores porque al ver los videos el mensaje que recibían era de parodia pero, al saber que era para la venta de un producto, se percibió como el banco los había estereotipado, identificando a los usuarios con actitudes consideradas negativas (Marquez, 2018).

Este malestar hizo que la campaña se desactivara por la decepción que presentó la revelación. Fue tal la reacción que gran parte de los registros fueron eliminados por completo de su búsqueda en redes. Desde el lado del producto, Celia (comunicación personal, 14 de octubre del 2022) comenta sobre el fracaso de la primera salida de la aplicación, el cual tuvo incidentes con el usuario inicial –los jóvenes con pagos/consumos

diarios pequeños y negocios o personas con ganancia diaria—, quienes si bien estaban interesados en sus funcionalidades, no podían utilizarla porque su entorno no había sido participante o motivada a utilizar la aplicación manteniendo su transaccionalidad principal con efectivo, haciendo difícil su implementación de la herramienta de pago en el día a día. Con estos aprendizajes, de pensar solo en las personas empezaron a pensar en los ecosistemas que los rodeaban, evaluando sus puntos de contacto y potenciales aliados dentro de la comunidad. Rufino Arribas, *tribe leader* de Yape, comentó este aprendizaje en el Agile Day Credicorp como un punto de inflexión, en donde descubrieron que al ser su público objetivo inicial estudiantes universitarios, estos no contaban con una cuenta bancaria y esto hacía un serio problema al momento de generar la constancia en su uso. Su equipo tuvo que decidir si eliminar la iniciativa que aún era un producto mínimo viable o pivotar el público objetivo (Ballesteros, 2022, 5m50s).

Para la campaña del 2018, primó el objetivo educativo sobre el producto usando símbolos y referentes culturales que resulten en una gramática de reconocimiento de los peruanos buscando su consumo en los medios masivos. Desde la campaña '*No es un banco, es Yape*', si bien se mantuvo al público joven como objetivo se migró de estudiantes a perfiles profesionales de quienes ya se tenía la certeza que contaban con al menos una cuenta bancaria principal. En las siguientes comunicaciones se prescindió de la narrativa estereotipada y el objetivo principal del spot estuvo en presentar escenas relacionadas tanto a los momentos de vida como adultos jóvenes en la sociedad que los rodeaba. En esta campaña usaron locaciones cotidianas como un parque público con un puesto de periódicos, lugar donde la gente se para a informarse mientras camina por su barrio; los carritos de comida rápida tradicional en donde esta la vendedora o 'casera' que vende anticuchos o picarones; se plantea una visualización de comunidades ya establecidas en la ciudad como son la participación de un personaje nikkei (Figura 4), que es participante desde la ruptura del estereotipo bajo el mensaje "parece turista, pero es peruanazo" y que con su representatividad busca hacer partícipe la idea de mixtura

sociocultural propia de la ciudad, principalmente de Lima como capital donde se esperaba la primera adopción del producto. Bajo el humor, se trabajó con Susy Díaz como personaje anclaje dado que, en sus 38 años de vida artística, se ha convertido en un ícono de la cultura popular -chicha- peruana. Con el objetivo de dimensionar a que, en esta investigación, nos referimos a cultura popular desde la estética chicha, Parafraseando a Quispe (2021), antropólogo investigador de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la estética chicha es una producción artística-cultural que se retroalimenta según el contexto social, cultural, y de la época que se identifica por el color fosforescente y que vincula lo popular barrial con lo oriundo ancestral. La cultura chicha entonces es la expresión viva de lo popular que se desarrolla en el espacio doméstico y que, referenciando a Barbero (2010), es donde se representa y posibilita un mínimo de libertad e iniciativa, siendo el resultado de una mixtura cultural de ritmos y elementos andinos y tropicales que se instalaron en Lima como parte de la migración de muchos jóvenes provincianos a la capital en búsqueda de oportunidades de desarrollo..

Tanto en el anterior comercial como en *Mi QR*, Susy Díaz funge como ancla representativa de la cultura chicha, siendo la vinculación popular más fuerte que hila los distintos spots de la campaña publicitaria. Ella es mediadora de los intereses comunicacionales de la marca hacia los usuarios. En el videoclip publicitario, el cual puede evidenciar el uso de colores estridentes, referencias a símbolos populares locales como Sarita Colonia en la escenografía o a la electrocumbia con el ritmo dominante del *single* y la producción coreográfica muy relacionada a la realizadas por bandas de este género. Gracias a la polisemia de la imagen, podemos generar otros niveles de interpretación en donde se evidencian referencias visuales de fuentes externas como *California Gurls* de Katty Perry (2010), logrando así penetrar en distintos niveles de interpretación y públicos que consumen distintos contenidos a nivel local y global. El abordaje del color no es gratuito, en ambas publicidades se mantiene el uso de los colores morado y verde, presentes también en la marca y logotipo, que los separa de los

colores tradicionales del banco -naranja, blanco y azul-. Estos colores se utilizan en las luces de neón y brillos como elementos reconocibles de 'lo chicha', como podemos ver en las Figuras 4 y 5.

Bajo esta estrategia, Yape logró diferenciarse de su competencia directa Plin, producto creado por el BBVA en alianza comercial con dos bancos más, Scotiabank e Interbank. Lamentablemente para Plin, la estrategia de este producto fue contraria, respaldándose principalmente en la coalición para transaccionar el dinero entre los bancos mencionados, la marca no tenía un diferencial fonético puesto que estaba identificado desde el sonido que genera la alerta de la transacción o de colores con un trasfondo cultural, de igual manera los colores están muy ligados al branding del banco y no cuentan con un diferencial particular, cayendo en ser una funcionalidad adicional de la aplicación base. Desde el spot de Plin, se pueden identificar diferencias sustanciales en la comunicación del servicio. Primero se enfocaron en la personificación del mensaje por medio de un locutor adulto, migrando a usuarios de mayor edad para diferenciarse de Yape; el *spot* maneja un enfoque de explicación funcional del producto y no muestra una relación con referencias culturales generando cierta asepsia en su mensaje (Figura 6). Como podemos ver en la Figura 7, tampoco contaba con un diferencial funcional competitivo.

Yape tomó el liderazgo de ser la herramienta de uso diario para los ciudadanos, siendo rápidamente adoptado desde el lenguaje por su significado popular que vincula dos palabras: 'Ya' que significa ahora y 'Pe' que es la reducción coloquial del 'pues', las cuales conjugadas en 'yape' es usado para expresar aceptación o pedir algo rápido de manera coloquial. Es así como el uso de términos como 'yapear' o 'te yapeo' se asoció sin mayor resistencia a cualquier pago digital, lo cual impulsó su uso entre personas naturales y negocios, que podían hacer cobros sin el costo adicional del intermediario de pago como Visa o Mastercard. Los montos para transaccionar son desde S/0.10 céntimos

hasta S/500 soles<sup>1</sup>, lo que le daba libertad a los usuarios de prescindir de ir al banco a retirar dinero para transaccionar en espacios populares como mercados o bodegas que no tienen dispositivos para pagar con tarjeta o que les resultaría un coste adicional.

En palabras del director de negocios de Yape y parte del equipo fundador, Rufino Arribas, la razón por la que el éxito de Yape ha crecido en el tiempo fue el cambio de público objetivo y el pensar desde los casos de uso (Cavalié, 2022). Comparte también cuando se le pregunta si el reto fue igual en Lima como en regiones, el menciona que para captar la atención de los usuarios fue necesario tropicalizar las estrategias de comunicación para la difusión del producto y así también para los casos de uso, en donde en vez de trabajar con taxista en la selva se trabajó con mototaxis, siendo estos el transporte público más usado en selva (Cavalié 2022-presente, 21m42s).

Yape logra tener una relación estrecha con sus usuarios porque su estrategia ha generado una semiosis social basada en el reconocimiento de la cultura popular y evidencia las problemáticas sociales de las cuales adolece el sistema financiero y los usuarios: Conectividad en regiones, inclusión financiera e igualdad de oportunidades. Es por esto que su vigencia e impacto se mantiene hasta hoy, pues fluye de la mano con el contexto desde la cultura viva, reconfigurándose junto con ella. Se puede evidenciar la alineación de la marca a una visión sociocultural en los últimos spots realizados: Lamay - #UnPerúSinFronteras (Figura 8) y #YapeTeEngríe (Yape, 2022, 3 mayo).

En el primer spot se habla desde el distrito de Lamay, dentro de la provincia de Calca ubicada en el departamento de Cusco, una de las ciudades de mayor reconocimiento del país. Aquí se pone en evidencia el tipo de ciudad entre terreno montañoso que difiere de una visión citadina limeña, dando cabida a más de una realidad originaria del país que demuestra desde sus costumbres, como es el caso del tejido con telares de madera y sus construcciones con adobe como estos se vinculan por medio de

---

<sup>1</sup>El rango de transacción promedio va de 1 centavo de dólar hasta 150 dólares americanos.

un QR o la capacidad de acceder a los materiales gracias a la transacción en línea. Se indica también que los bancos y cajeros están lejos de este distrito pero ellos como ciudadanos hacen sus movimientos desde Yape. Se precisa en la capacidad de transaccionar hasta en locaciones limitadas en acceso porque, si hay acceso a internet, Yape es la herramienta para que todo el ecosistema pueda seguir funcionando. Esto lo vemos en la serie de personajes que aparecen en el spot con el aplicativo: desde personas mayores, jóvenes en ruta o personas de la misma localidad.

En el segundo spot, es importante resaltar cómo la marca mantiene viva la relación con sus usuarios. Dado que es una aplicación con alta demanda y transaccionalidad, si ésta incurre en fallos puede generar grandes problemas a nivel micro - imposibilidad de transacciones pequeñas en tiendas o entre usuarios- y macro -pérdidas reputacionales y monetarias-. El 9 de abril del 2022 hubieron intermitencias en el servicio y se evidenció cómo la ciudadanía se vio impactada, teniendo un alto nivel de crítica por redes sociales y generando un problema potencial para los 10 millones de afiliados con los que contaban en ese momento. Como estrategia comunicacional, hicieron una campaña sorpresa en donde Yape se unió con una de las cadenas más conocidas de pollo a la brasa Norkys, siendo este un plato icónico dentro de la cultura popular, en donde por sólo S/ 5 soles -4 veces menos del precio regular- solo por ser parte de yape podías hacer este consumo. Si bien esta promoción fue solo para 100,000 personas reafirmó el conocimiento de la marca por su público, su origen e intereses.

Desde el reporte de sostenibilidad del BCP 2019 y memoria integrada 2021, en donde se brindan cuentas de las acciones del banco y del producto Yape, se indican tres pilares de acción: el primero, crear una economía promoviendo el crecimiento económico sostenible; en segundo lugar, mejorar la salud financiera por medio de la educación a todo nivel étareo y socioeconómico y tercero, mejorar la cultura del ahorro contribuyendo así a la reducción de la pobreza y la desigualdad social en el Perú. Para lograr estos



objetivos, el banco desarrolla diversas iniciativas y programas de responsabilidad social, y busca promover la adopción de prácticas sostenibles en el sector empresarial y la sociedad en general (Banco de Crédito del Perú, 2021, p. 16). Yape es un caso exitoso que ayuda a incluir a más personas en la economía formal. La inclusión social que permite la formación de relaciones de confianza; en consecuencia, la cooperación de los peruanos para fines colectivos (Córdova, 2020). Para el diseño, la visión de inclusión social es crítica, como ya se ha demostrado en los capítulos anteriores, para una mejor adopción al momento de plantear soluciones.

Desde el 2023 Yape busca desprenderse del BCP para funcionar como una organización independiente (Silvia, comunicación personal, 13 de octubre del 2022). Según Raimundo Morales –CEO de Yape – para seguir penetrando en la localidad que genera 100 millones de transacciones mensuales, se encuentran a puertas de migrar a un formato SuperApp, dejando de ser solo un app de pagos a una con múltiples funcionalidades para resolver problemas del día a día (Gutierrez, 2022). Esta visión busca pasar de ser parte del ecosistema de pagos digitales en el Perú a convertirse en el ecosistema mismo, tomando su liderazgo agregando funcionalidades fuera de las de pago (Ballesteros, 2022, 17m10s).

Igualmente, es importante cuestionar las acciones que se toman sobre proyectos con este éxito y alcance los cuales pasar de un proceso de diseño exploratorio a buscar calzar en modelos estandarizados bajo tendencias internacionales que pueden no estar alineadas a tipo de interacción/usos de los usuarios. Por colocarlo en discusión, querer visionar a Yape como una posible SuperApp, es atribuirle un modelo que funciona principalmente en Asia, y que considera un previo conocimiento socio-económico digital –mensajería, redes sociales, venta de productos, servicios financieros– de un usuario en un solo entorno. A esto se suma la presencia de terceros - empresas e instituciones- con la capacidad de contribuir dentro del ecosistema de la SuperApp mediante el desarrollo

de algunas extensiones o APIs, permitiendo que los usuarios accedan a sus servicios sin salir de la aplicación” (BPC y Fincog, 2022. p.5).

En el Perú, aún tenemos un capital social - comprendiendo ciudadanos, regiones e instituciones del país- desatendido que “simplemente no son digitales porque no hay donde ser digital. No hay cajeros, no hay agentes, y la tienda más cercana está en su ciudad y la ciudad estaba abarrotadísima. Entonces yo creo que el mismo Estado debe motivar la digitalidad. Si, siempre y cuando de verdad agregues los puntos de contacto digital. Las mismas empresas grandes pueden implementarlos porque la gente lo valora.” (Ximena, comunicación personal, 15 de octubre del 2022). Esto revela la importancia de considerar los contextos de los usuarios, no solo la necesidad del negocio por mantenerse en tendencia. La localidad también debe participar cuando hablamos de productos que son adoptados como un activo cultural, es aquí donde el co-diseño y la gestión desde la sostenibilidad desde el entendimiento de los actores involucrados y sus necesidades son importantes para un crecimiento que mantenga el arraigo a este tipo de servicios y promueva mayores puntos de inclusión ofreciendo transiciones a soluciones/perspectivas sociales sostenibles en el tiempo. Desde el punto de vista de Silvia, es rol de los diseñadores tomar acción sobre el rumbo de la aplicación y poder definir la ruta para mantener su valor a nivel país: “Yape tiene muchos más incentivos para decir ‘no queremos ser solamente una billetera electrónica, sino que queremos ofrecerle todo el valor que podría tener los peruanos’, y los peruanos implica salir de Lima. Entonces la prioridad creo es que poco a poco va a ir creciendo pero es responsabilidad también del diseño decir: Estas son todas las necesidades. Mira, podemos ir por aquí un poquito, comenzamos acá y así vamos rentabilizando hasta que ya tengamos un excedente suficiente como para poder dar iniciativas de transformación (Comunicación personal, 13 de octubre del 2022).”

### 3.3. El entendimiento de los usuarios y sus contextos en los equipos de diseño

El quehacer del diseño es tan diverso como diseñadores en el mercado. Cada uno interpreta los procedimientos desde sus perspectivas ayudando a la práctica a identificar brechas y oportunidades de manera colectiva, encontrando patrones de aprendizaje y las limitantes que están puedan inferir. Desde los resultados de la encuesta, se dan en dos niveles de análisis; el primero evalúa la pregunta 15 (Figura 2) que considera cómo los diseñadores desde los enunciados presentados conocen a los usuarios y qué acciones realizan para ello. El segundo nivel de análisis comprende las preguntas desde 17 a 20 (Tabla 5 y Tabla 6), las cuales buscan identificar, entendiendo la operativa interna de sus equipos y su acercamiento estratégico con los tomadores de decisiones, las consideraciones que utilizan los equipos al momento de evaluar propuestas en distintos contextos socioculturales locales. En este punto, se valora el reconocimiento de los diversos contextos y la tangibilización del estudio de campo, el cual es vital para la validación con usuarios y la producción efectiva de diseño.

En la pregunta 15 ( Figura 1) se indicaron cinco escenarios, siendo estos: *'Dejo que la investigación me de las iniciativas'*, *'Me enfoco en soluciones comerciales que sostenga el negocio'*, *'Viajo para conocer distintas realidades de mis usuarios'*, *'Hago redes con mis colegas/colaboradores de la empresa en regiones para entender más a los usuarios'* y *'Soy experto en tipificar a mis usuarios y sus características sociales, culturales y contextuales'*, en donde los participantes debían calificar cuánto se sentían representados en una escala de 1 siendo *No lo había considerado* a 5 siendo *Siempre lo hago*.

Esta premisa supone una alta percepción en considerarse expertos en tipificar a sus usuarios, sus características sociales, culturales y contextuales, con un 30% de respuesta puntuando *'5 - Siempre lo hago'* y 47% puntuando *'4 - Lo hago regularmente'*. Pese a esta seguridad en el entendimiento de sus usuarios en el enunciado de *Realizo viajes a distintas realidades de los usuarios* sólo un 13% marcó *'5 - Siempre lo hago'* y un 26% de las respuestas - el más alto resultado negativo de los escenarios- no realiza este tipo de

acercamientos (marcando 2 - *No lo hago* como 23%) o no lo habían considerado en algún momento (marcando 1 - *No lo había considerado* como 3%).

Al realizar el cruce de ambas afirmaciones, se percibe una posible distorsión por parte de los diseñadores al momento de relevar la información de sus usuarios en sus entornos. Si bien la data y los reportes objetivos del negocio son fuentes legítimas y sustanciales para el inicio de las indagaciones, esta debe ser complementaria con el trabajo de campo y la recolección primaria cualitativa con los usuarios. Los participantes evidencian también que su mayor fuente de contacto son redes de colegas o colaboradores regionales de las empresas en donde trabajan (37%) que, al no ser la voz directa de los usuarios, reduce la capacidad del análisis holístico y multisensorial que puede generar el diseñador investigador. Asimismo, este control o mediación de narrativas por parte del equipo empresarial puede ser inconsciente pero conlleva una carga de sesgos desde su labor.

Sobre la capacidad propositiva de los equipos de diseño expresadas en la Figura 2, la cual responde a la pregunta *¿Qué estrategias utiliza el equipo para encajar sus soluciones con la empresa o institución?* Se identifica cierto equilibrio entre la capacidad de guiar los diseños desde la investigación y como esta puede tener la capacidad de alinearse a las soluciones de negocio. Se desprende que los diseñadores encuestados toman estas dos premisas como base de su análisis manteniendo el comportamiento básico de un gestor en diseño. Como indicio se menciona que, en la premisa *Dejo que la investigación me de iniciativas* se identifica un 3% de diseñadores respondieron '2 - *No lo hago*' evidenciando que en algunos sectores se mantiene la visión del diseñador como productor sin una participación desde su visión estratégica.

Analizando la tendencia del gráfico se evidencian tres agrupaciones claras para homologar los conocimientos entre el equipo de diseño y la empresa. Desde la perspectiva del hacer, los diseñadores presentan las herramientas cualitativas primarias con los usuarios como las entrevistas o el trabajo de co-diseño. Desde la perspectiva del negocio, se utilizan métricas con indicadores estandarizados a nivel gestión - KPI, ROI- o

específicos a los objetivos estratégicos de la empresa - OKRs y *Product market fit*-. Como puente entre ambas agrupaciones, se encuentran las métricas de satisfacción o relacionadas a la experiencia de usuario, las cuales son CSAT, NPS, factibilidad, viabilidad, presentación a clientes, y deseabilidad. Se toma de los resultados, que los diseñadores están regidos principalmente por los objetivos y resultados clave de sus empresas (OKR - 8 respuestas) y los resultados en la satisfacción de los clientes que puedan ofrecer sus iniciativas (CSAT - 8 respuestas).

En el segundo grupo de preguntas enfocadas principalmente al entendimiento de los múltiples contextos de acción, partiendo de la pregunta 17 *¿Evalúan los distintos escenarios locales para entender la diversidad de contextos en donde se desenvuelve tu servicio?* Un 63% de diseñadores considera que evalúa siempre o constantemente los escenarios donde participarán sus diseños. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la falta de indagación *in situ* en los contextos locales donde tienen injerencia, es un indicio de cierta preferencia por trabajar desde el conocimiento de los colaboradores de las empresas y no necesariamente de los usuarios por un tema de acceso, tiempo y practicidad. Esta idea se ve reforzada con las entrevistas a Gala y Silvia quienes mencionan la presión a la que están sometidos como equipo para diseñar contra el reloj. Gala menciona: “Si bien el equipo de investigación crea sus marcos de trabajo estos aún no aplican metodologías emergentes o arriesgan con modelos menos conocidos por la resistencia del negocio a dar los tiempo para aplicar estas pruebas” (Comunicación personal, 14 de octubre del 2022)

Por su parte Silvia (comunicación personal, 13 de octubre del 2022) refuerza lo comentado por Gala, acotando que si bien hay intenciones por miembros del equipo, el problema es el tiempo que se necesita para hacer las exploraciones y la asignación de presupuesto que eso conlleva, es por ello que se termina tercerizando ese aprendizaje o termina implementando desde el sesgo de los propios diseñadores y colaboradores del negocio en sesiones de ideación sin participación de usuarios.

Desde las respuestas abiertas de la encuesta presentadas en la Tabla 5, se identifican dos modalidades de abordajes: quienes mantienen una línea de investigación social con herramientas estandarizadas en la práctica como *journey maps*, entrevistas o inmersiones (19 respuestas) y quienes en el segundo grupo tienen abordajes con herramientas exploratorias como las probetas culturales o la herramienta COM-B (4 respuestas). Este segundo abordaje se perfila hacia un análisis cultural intencionado hacia el profundo relevamiento de necesidades fuera del marco comercial al que responden. Los diseñadores que dieron estos resultados se encuentran principalmente en consultoras e indicaron tanto en la respuesta de frecuencia de análisis -pregunta 17- cómo de manera escrita -pregunta 18 y 19-, que sus exploraciones tienen mayor oportunidad por su independencia con el negocio con el que estén vinculados. Igualmente estos abordajes son evaluados regularmente para implementarlos como oferta diferencial de su equipo consultivo.

Finalmente con la pregunta 20 *¿El diseño de iniciativas que consideren alguna problemática social son valoradas por la empresas/institución en dónde trabajan?* En los resultados (tabla 6) se profundiza si la empresa en donde trabajan los encuestados valoran las iniciativas de corte social. Las respuestas indican que en su mayoría se consideran solo como investigaciones exploratorias (33%) o que estas pueden ser punto de partida para el diseño de algunas soluciones (30%). Esto concuerda con la aún visión de producción orientada al consumo y no a una visión escalable, sistémica y sostenible. Se resalta también que los rubros en donde hay un mejor alcance e interés por el diseño desde una perspectiva social son en el rubro de Banca o servicios financieros, quienes cuentan actualmente con los laboratorios de mayor madurez y capacidad; Pensiones por el objetivo mismo de su rubro que es netamente de bienestar social; y el de Consultorías, quienes como se mencionó anteriormente, tienen independencia en la capacidad de proponer sus propias directrices de diseño y están obligadas a la experimentación para ser diferenciales frente a la competencia en su rubro.

## Conclusiones

A manera de cierre y en articulación con lo expuesto en los capítulos anteriores bajo el análisis realizado desde la muestra de fuente primaria y secundaria, se desarrollan las conclusiones que presenta esta investigación sobre cómo, el conocimiento de los distintos contextos sociales y culturales por parte de los equipos de diseño estratégico e innovación, impactan en el desarrollo y adopción de nuevos servicios a nivel regional.

En el primer y segundo capítulo se plantea un recorrido sobre el rol del diseñador y su alcance a nivel público-privado en el contexto peruano. Por medio de una encuesta pública se recaba la perspectiva de 30 diseñadores de distintos rubros sobre sus prácticas y relación con las empresas donde se desarrollan. Desde fuentes como publicaciones académicas y periodísticas, memorias integradas del BCP y reportes de sostenibilidad, se da cuenta del avance del Laboratorio de Innovación - CIX, el cual se toma como caso de estudio por su importancia como referente en el círculo de innovación estratégica y de servicios peruanos. Para corroborar la veracidad de la información, se realizaron cuatro entrevistas a profundidad vinculadas al caso de estudio para profundizar la visión de diseño en estos espacios desde su experiencia y tres entrevistas para ampliar la discusión desde la mirada de otros diseñadores. El objetivo de ambos capítulos es dar las bases teóricas necesarias para establecer el debate sobre el rol del diseñador como gestor transdisciplinar y los elementos críticos que debe presentar para cuestionar su quehacer de su labor.

En el capítulo tres, se desarrolla teóricamente sobre el valor de la sostenibilidad en la orientación de proyectos, tomando de referencia el caso de Colectivo 23 como ejemplo de una propuesta desde un rubro netamente social como es la educación. Asimismo, se realiza un análisis del servicio Yape, producto financiero fuertemente vinculado a la inclusión financiera. Finalmente, se plantea una discusión sobre cómo se

desarrolló su abordaje metodológico y por qué los usuarios lo prefirieron sobre otros productos financieros similares en el mercado.

Para responder al objetivo central de la investigación, se establecieron cuatro puntos que fueron abordados en el corpus de la tesis y estructuran las conclusiones identificadas. Primero, el alto valor de la tecnificación del rol de los diseñadores promovido por sus empleadores bajo metodologías de gestión orientadas en la especialización y visión práctica más que en la estratégica. Como segundo punto, se identifica una acotada representación de diseño a nivel gerencial o en cargos de poder en las empresas en donde se involucra, siendo el mayor reto evidenciar el potencial del diseñador como líder gestor de soluciones. En tercer lugar, se percibe una visión globalizada de las prácticas de diseño, por la necesidad de calzar en tendencias de especialización sobre el rol, dejando de lado exploraciones desde la experimentación local que podrían fomentar nuevas maneras teórico-metodológicas de abordar a los usuarios y sus contextos desde y para la localidad. Como cuarto y último punto, se evidencia una carencia de debate e intervención sobre modelos de diseño basados en la sostenibilidad.

Si bien los diseñadores entrevistados tienen presente cierta trazabilidad de sus soluciones, el diseñar pensando en funcionalidades o en solo un punto de contacto no genera espacios de reto para sus soluciones, las cuales no pasan por procesos de visionado especulativo que promuevan nuevos procesos o resultados disruptivos.

Desde el capítulo 1 se identifica cómo los diseñadores, por la naturaleza de su rol, son gestores de la investigación de los participantes o *stakeholders*, sus contextos y sistemas relacionados. Vasco, en su rol de gestor de diseño en el área de innovación pública del Ministerio de Cultura indica:

“...mi rol de diseñador ya no es solamente utilizar programas de diseño, sino también de hablar con la gente, leer leyes, normas, buscar cuáles son todos los antecedentes en temas de turismo y de ahí diseñar un plan en el cual definir



los objetivos generales, metas, indicadores, los actores involucrados y quienes conforman un equipo para evaluar la metodología que se va a utilizar. El diseño no lo estoy viendo como crear un producto, como nos formaron que era hacer un empaque chévere por ejemplo, sino que ahora es un poco más. Es pensarlo a nivel nacional porque no sabes cómo este nuevo servicio va a mejorar un aspecto de la competitividad del sector turístico o acortar las brechas, porque hay muchas brechas también en el campo digital (Vasco, comunicación personal, 19 de diciembre del 2022).”

La visión holística del diseño, la profundidad e involucramiento necesarios para el entendimiento y ejecución de vínculos se ve impactada por las metodologías de gestión identificadas en la encuesta como el marco ágil y el DesignOps. En ambos marcos, se busca que los colaboradores sean especialistas en sus roles, logren manejarse en entornos de incertidumbre, que todas sus acciones puedan ser escalables y generen valor a la empresa a nivel reputacional, operacional y económico.

La agilidad, en sus lineamientos, es un marco de gestión reconocido por las empresas que ofrece un orden en la temporalidad de los entregables gracias a las ceremonias que promueve –siendo los principales: *sprint planning*, *sprint review* y *retrospective*–, generando un control autogestionado por sus participantes que es el resultado de donde radica su éxito. No obstante, en la conformación del *squad*, el diseñador no es un perfil diferenciado como sí lo es el Dueño de Producto - PO, quien justifica los intereses del negocio y es quien decide el rumbo final del equipo; o el Líder Técnico - LT, quien se asegura del correcto manejo técnico del activo que se esté desarrollando. En cambio, el rol del diseñador en el equipo es considerado como un *team member* más y eso limita su posición en la política del equipo, su injerencia en las decisiones y defensa del usuario. Esto genera una perspectiva centrada en el producto desde soluciones comerciales. Este sentir se refleja en los miembros del equipo hasta los líderes de diseño:

“La agilidad tiene que cambiar porque, en las empresas que están trabajando productos digitales en donde la agilidad es todo, como concepto no tiene en su definición la figura del diseñador. No existe. Ni en la descripción de los *Team members*. Quien tiene la voz del cliente es el *stakeholder* o el PO como dueño del producto. Ahí radica todo el problema, porque su mirada y lo que decide es para el producto y eso –en esencia– es una vista no cliente-céntrica, es una vista producto-céntrica. Se tiene un líder técnico que vela por esa parte y ¿quién vela por las personas? No está escrito (Celia, comunicación personal, 14 de octubre del 2022)”.

A falta de una visión del rol del diseño en la agilidad, el marco que operativo que plantea *DesignOps* es la respuesta para la búsqueda de orquestar y optimizar los procedimientos enfocados en maximizar el potencial de los diseñadores y los resultados del negocio (Kaplan, 2019). Estos procesos y medidas pueden, de manera no intencional, promover ciertos entregables sobre otros y reduciendo oportunidades para el cuestionamiento o crítica al negocio por la estandarización que genera, influyendo en la percepción del rol del diseñador solo como recurso productor de pantallas, recursos o artefactos y no desde su posición estratégica proyectual.

La segunda conclusión desarrollada es la reducida participación de gestores de diseño a nivel gerencial. El diseño aún tiene una participación incidente en las empresas teniendo una falta de representantes en puestos claves a nivel nacional e internacional, y es de esperar que aún no encontremos perfiles en espacios gerenciales o mayor poder en la toma de decisión en los negocios.

Como comentan las líderes de diseño, es aún un reto romper los paradigmas y crear los espacios para que más diseñadores comiencen a tener posiciones de poder y no quedarse solo en el rol de educadores de la práctica: “No he visto todavía un PO diseñador o alguien dentro de una gerencia que sea diseñador de base (formación). Igual es parte de la madurez de la empresa como tal. O sea, que de punta a punta existe un rol

como diseñador, no, con las justas se puede evangelizar para que entiendan el diseño (Gala, comunicación personal, 14 de octubre del 2022).”

En el recuento realizado en los capítulos 2 y 3 se identifica como las empresas, y más detalladamente el caso de estudio por ser una empresa líder, han implementado la agilidad empresarial y la tecnificación del rol para conocer la maduración de sus roles en pro de mejorar el rendimiento y tiempo de salida de nuevos activos digitales. Esta velocidad y estandarización del proceso ha logrado una mejora en el *time to market* de las iniciativas pero limita a los diseñadores en el uso de estrategias experimentales o con abordajes no tradicionales.

Los procesos siguen siendo fieles a la fórmula conocida, con modelos de poca variación, agendas muy apretadas enfocadas en la producción que perpetúan un modelo estandarizado orientado a la ganancia de la empresa sobre los consumidores o sin un intercambio equivalente sostenible en el tiempo. Desde su rol como parte del equipo de diseño, Emilio indicaba esas preocupaciones: “Si he tenido varios comentarios acerca de deshacerse del purismo y contextualizarlo, no será siempre pero soy de los primeros en criticar ese purismo y la falta de ingresar al contexto. Entiendo también el hecho de que esta idea de diseño centrado en el usuario, te quedas en la persona, por ese punto dolor empezó el problema de los *user persona* porque creas y dejas mucho de las personas y no en lo que lo rodea (Comunicación personal, 10 de junio del 2022).”

Otro atajo encontrado en los participantes muestran que su mayor fuente de contacto son redes de colegas o colaboradores regionales de las empresas en donde trabajan (37%) que si bien son fuentes válidas de información, traen consigo sesgos al momento de plantear las acciones o comportamientos de los usuarios para los que se diseñan, reforzando una visión unilateral del análisis situacional del que se va a cimentar la propuesta de investigación y desarrollo.

Las metodología de diseño son, en esencia, herramientas que ayudan a navegar la incertidumbre y tangibilizan la calidad del diseñador como elemento estratégico. Desde

las entrevistas a profundidad o el uso de distintos materiales que exploren los sentidos, esto promueve en los participantes -tanto usuarios como diseñadores- piensen fuera del escritorio y de sus propias premisas. Esta divergencia y condición desestructurada del diseño promueve la innovación, por eso es importante resaltar el valor del trabajo de campo, el co-diseño y la constante preocupación a caer en estandarización de formatos y tiempos, porque limitan el *ethos* del diseñador (Fayard et al, 2016) y su perspectiva diferenciadora frente al modelo predominante en la institución en donde se opere.

Como tercer punto de análisis, partiendo de las metodologías utilizadas en los laboratorios, estas siguen siendo en la mayoría de los casos, las promovidas por la tendencia internacional. Solo un 7% de la muestra (Tabla 3) indica que para lograr un mejor abordaje en sus proyectos es necesario una adecuación de estas al tipo de reto y herramientas que puedan traer otros miembros de diferentes disciplinas. En la Tabla 8, como se mencionó al término del capítulo 3, podemos ver como las consultoras locales son las más prestas a experimentar distintos alcances metodológicos por la libertad que les confiere su posición externa a la organización con la que trabajan.

Desde el caso de estudio, identificamos un interés en estos ejercicios distintos pero están acotados a proyectos específicos o investigaciones exploratorias. La recopilación sobre el CIX y la aplicación Yape, da una aproximación positiva de cómo, por medio de un acercamiento de co-diseño con los usuarios y la búsqueda de ecosistemas de uso, se puede generar un alto impacto en la inserción del servicio en el cotidiano de los usuarios. Es también importante resaltar el valor de la aplicación frente a sus pilares de sustentabilidad (BCP, 2019) los cuales por medio de la inclusión financiera le dieron un valor diferencial con mayor profundidad que tener productos netamente comerciales.

Desde esta perspectiva, como cuarto punto, se identifica una carencia de debate sobre los modelos de negocio bajo una perspectiva de diseño sistémico y una falta de intervención sobre los modelos que usamos para diseñar basados en la sostenibilidad.

Como diseñadores se evidenció - desde la definición misma del rol hasta las capacidades estratégicas gerenciales que se pueden compartir con el trabajo transdisciplinar- que hay una carencia de elementos de reconocimiento para entender el ecosistema que comprende a los usuarios, sus contextos, entornos y como estos son variables dependiendo la localización donde se encuentran. El valor del campo se hace presente como proceso que interpela las presunciones de negocio o las investigaciones anteriores, dado que estos son pulsos de realidad y no verdades absolutas.

Ximena comenta durante la entrevista que una de las experiencias que generó mayor sinergia entre el negocio y el equipo de diseño fue un viaje realizado por tres personas - un gerente de cuenta sueldo y dos diseñadores- que viajaron a conocer la realidad de trabajadores agricultores para un producto financiero que estaban ideando. Ella comenta que el realizar este viaje de una semana trajo información valiosa que no podía ser recogida de manera remota a través de Zoom "(...) fue bastante enriquecedor porque, no solamente hablaron con personas que sabían usar un Zoom, sino con personas que tenían celular de teclitas todavía" (Ximena, comunicación personal, 15 de octubre del 2022). Este testimonio nos da cuenta como una decisión al momento de la investigación, sea el realizar las entrevistas de manera remota o *in situ* puede generar de por sí una distorsión de la realidad y la reducción - o aumento- del conocimiento sistémico alrededor de las personas, sus entornos y contextos.

Si bien los diseñadores logran decantar los aprendizajes de sus investigaciones a acciones concretas que promuevan el origen de propuestas y soluciones escalables, estas se ven limitadas por los tres puntos antes mencionados: 1) los plazos acotados para etapas de investigación, 2) el entendimiento, experimentación y co-creación con los actores involucrados en el sistema donde estará la solución y 3) el horizonte de tiempo para el que se diseña, dimensionando un resultado de corto o mediano plazo, reduciendo su estimación de valor sostenido en el tiempo, careciendo de la capacidad para

adaptarse a cambios de paradigma -como puede ser un cambio político, climático o social-.

Como conclusión final, si bien los diseñadores expresan evaluar los escenarios contextuales en su práctica, lo cual responde a su inherente mentalidad de diseñador estratégico, está considera principalmente los aspectos deseabilidad, factibilidad y viabilidad. Para comenzar a reconocer los contextos sociales locales y tener la capacidad de incidir en los resultados de los servicios que se diseñen, se debe considerar a la sostenibilidad como ancla de análisis. El CIX demostró cómo, considerando una problemática social, desde una investigación basada en ecosistemas culturales y bajo un eje corporativo de inclusión, podían intervenir en el comportamiento de las personas y modificar el comportamiento de pagos a nivel regional por medio de un servicio digital con una representación, deseabilidad por las soluciones ofrecidas y funcionalidad diferenciada.

Esta tesis propone dentro de su discusión, utilizar como base para la evaluación de la sustentabilidad en diseño, las siguientes premisas metodológicas:

Desde la metodológica aplicada de diseño, se toma como referencia conceptos clave como el diseño centrado en las personas y la documentación ya existente (d.Stanford, 2009; Giacomini, 2014) como marco inicial e histórico para la capacitación de los diseñadores, frente a esta se pueden agregar diferentes vertientes y estudios que, en su valor a la discusión, aporten el relevamiento de las necesidades desde la perspectiva de las personas y su ecosistema. como segundo pilar se encuentra la perspectiva desde el campo social en donde desde autores como Bourdieu (2011) y Córdova (2020) puedan establecer una postura activa al entendimiento de las fronteras que, desde el quehacer del diseño puedan generarse si se prima o no diferentes herramientas, artefactos o estímulos al momento de investigar. Es importante para la gestión de diseño conocer el contexto en donde se inserta su investigación, analizar los puntos de resarcimiento en

donde deben establecer su análisis, generar la seguridad de un resultado óptimo y reconocimiento de los actores. Como tercer pilar, la crítica del diseño bajo los referentes de Knutz et al (2014), Fayard et al (2016), Haylock (2019) y sus prácticas, deben ser indicios para desafiar las reglas del juego, tanto a nivel interno como en el campo de estudio, con el objetivo de generar un cambio social siempre de la mano con el diálogo en comunidad. Como último pilar, se toma al diseño sostenible como el marco unificador por primar su visión sistémica creando soluciones de largo plazo bajo la responsabilidad de una visión socio natural.

Soporte teórico	Valor de análisis
HCD (d.Stanford, 2009; Giacomin, 2014)	Relevamiento del sentir y las necesidades de usuario
Capital social colectivo (Bourdieu, 2011; Córdova, 2020)	Entendimiento de las fronteras simbólicas y lo necesario para la inclusión social: resarcimiento, seguridad y reconocimiento.
Diseño crítico (Knutz et al,2014; Fayard et al 2016; Haylock, 2019)	Desafía las estructuras de poder y las normas establecidas, con el objetivo de generar un cambio social positivo que se basa en la colaboración y el diálogo con las comunidades impactadas.
Diseño sostenible (Irwin, 2011; Manzini, 2015; Escobar, 2016)	Búsqueda de un cambio de paradigmas basados en una visión sistémica del diseño bajo la perspectiva de sostenibilidad fuerte al momento de crear soluciones considerando el impacto a largo plazo. Se debe considerar a la sociedad en un proceso de transición constante pero que vive con una biosfera (capital natural) limitado que debe cuidar.

Tabla 10, Elaboración propia

Bajo este marco conceptual, es claro que aún la práctica está en un proceso de crecimiento a nivel país y región - refiriéndonos al desarrollo de estos tópicos a nivel académico latinoamericano-. Es relevante en esta discusión insistir en el ingreso de

variables bajo este marco teórico referencial en la investigación y operativa de diseño, incentivando la ejecución de soluciones con un marco de sostenibilidad, que pueda ganar espacio para futuras exploraciones orientadas a la sostenibilidad fuerte, la cual cuenta con mayor madurez, impacto, ganancia y disrupción, generando el valor diferencial que buscan las empresas.

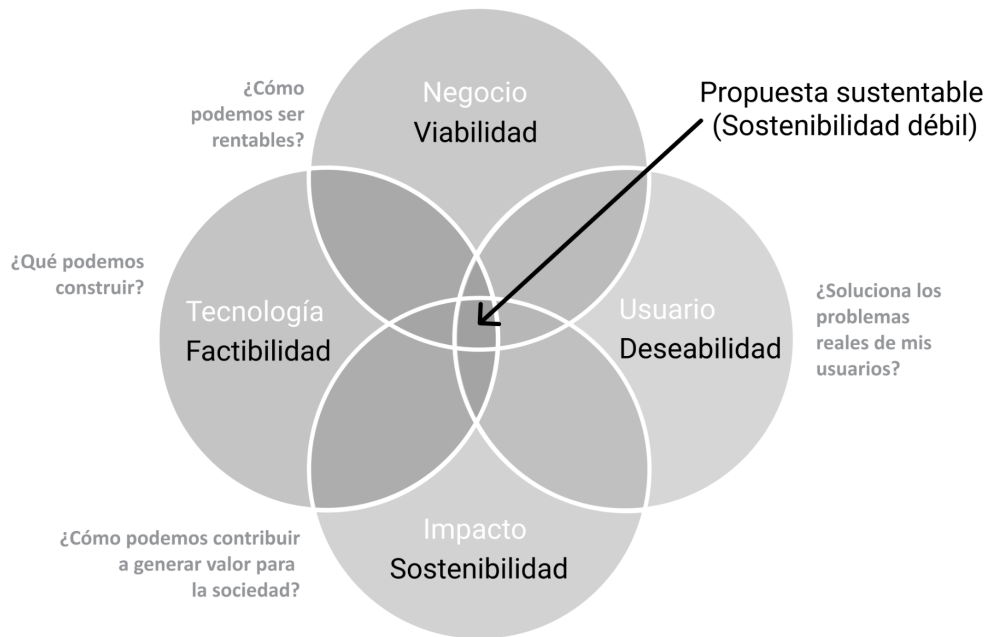


Figura 9, Elaboración propia

Finalmente, el diseñador peruano, debe involucrarse en el centro del negocio como activo transformador, mantener su independencia crítica y capacidad de generar desde la localidad y con la localidad experiencias significantes que tengan una visión de futuro desde la sustentabilidad, la cual puede anclarse en recursos ya activos en las empresas. Durante toda la discusión, no se busca promover la eliminación de los modelos actuales en la práctica de diseño, porque es complejo el impacto sistémico que este tendría. Por ello, se promueve la investigación de patrones desde los cuatro pilares de análisis presentados anteriormente para que, en la operativa de diseño y gestión en marcos de negocios en donde conviva el diseñador, este tenga la capacidad de estructurar conversaciones con los *stakeholders* para capitalizar las mejores soluciones



desde una visión sostenible y de transición a nuevas prácticas conscientes del crecimiento de su entorno y cuidado territorial. Asimismo, sabiendo el alcance y posibilidad de los equipos de diseño estratégico en el crecimiento de las instituciones en donde participe, se promueve en la discusión el análisis de la posición de estos equipos en la estructura organizacional donde participan. Su posición no debería ser en unidades de producción o de índole comercial, dado que terminaría cayendo en el vicio de ofrecer productos y funcionalidades enfocadas en la ganancia y no en el entendimiento de las necesidades de los usuarios. Cabe la oportunidad de explorar la posición de laboratorios en gerencias orientadas al planeamiento estratégico del negocio o en áreas de servicio transversal como lo sería la gerencia de sostenibilidad, en donde la exploración y defensa del usuario no está sumergida en el valor de consumo sino en la construcción de sociedad.

### **Lista de Referencias Bibliográficas**

- Aaron Ballesteros DIGITAL. (2022, 15 noviembre). *La historia de éxito de YAPE contaba por BCP en Agile Day Credicorp 2022 | Agile Day CrediCorp* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=x4xyLQH9gNE>
- Aguirre, M., Agudelo, N., y Romm, J. (2017). Design Facilitation as Emerging Practice: Analyzing How Designers Support Multi-stakeholder Co-creation. *She Ji: The Journal*

Albert Díaz, M.; Muñoz Gutiérrez, S.; Márquez Savón, C. y Despaigne Montesino, Y. (2018). Experiencias en el diseño estratégico basado en los enfoques de proceso y de proyecto. En *Folletos Gerenciales, Vol. XXII* (3.a ed., pp. 161–169). Dirección de Capacitación de Cuadros Ministerio de Educación Superior. Disponible en: <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/184Albert>

Apkem, S. (2021, 24 junio) Una guía para el diseño transcultural. *ICHI.PRO*. Recuperado el 19/09/2021. Disponible en: <https://ichi.pro/es/una-guia-para-el-diseno-transcultural-por-senongo-apkem-59977353796470>

Araujo Falcón, M. (2021). Estudio sobre las características necesarias para el buen desempeño de los espacios de trabajo colaborativo que fomentan la creatividad e innovación en Lima [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/20870>

Arbulú, O. (2021, 11 septiembre) Conoce Colectivo23: Aprende a desarrollar tus habilidades digitales. *Perú21*. Recuperado 4 de septiembre de 2022, de <https://peru21.pe/videos/conoce-colectivo23-aprende-a-desarrollar-tus-habilidades-digitales-cristina-elias-transformacion-digital-noticia/> y <https://www.youtube.com/watch?v=83Sg2dJi1n8>

Arce, M., e Incio, J. (2018). Perú 2017: un caso extremo de gobierno dividido. *Revista De Ciencia Política*, 38(2), 259–279. <https://doi.org/10.4067/s0718-090x2018000200361>

Babapour, M. y Cobaleda, A. (2020). *Contextual user research methods for eliciting user experience insights in workplace studies FUTURE WORKSPACES*, 265-275  
Disponible en: [https://research.chalmers.se/publication/520351/file/520351\\_Fulltext.pdf](https://research.chalmers.se/publication/520351/file/520351_Fulltext.pdf)

Banco de Crédito del Perú. (2016, marzo). Reporte anual 2015. En *VíaBCP*. Recuperado 1 de agosto de 2022, de <https://www.viabcp.com/wcm/connect/641aa303-8970-4db2-925b-c907e3ad59a0/2015+Memoria+anual+BCP+2015.pdf?MOD=AJPERES&CVID=niSRXRO&attachment=true&id=1600795557983>

\_\_\_\_ (2017, marzo). Memoria integrada 2016. En *VíaBCP*. Recuperado 1 de agosto de 2022, de <https://www.viabcp.com/wcm/connect/cc5cd852-2d62-4d9e-876b-8a0e4bd783da/2016+Memoria+BCP+2016+Final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=niSS1V5&attachment=true&id=1600795567766>

- \_\_\_\_\_ (2022, marzo). Memoria integrada 2021. En *ViaBCP*. Recuperado 1 de agosto de 2022, de <https://www.viabcp.com/wcm/connect/cfc19c24-02a1-4884-9685-ef3992d39ad3/2703+Memoria+Integrada+BCP+2021+%281%29.pdf?MOD=AJPERES>
- Barón Aristizábal, M. P. y Echavarría Quinchia, M. (2020). Laboratorio de empatía: indagando principios éticos para la educación en diseño. *Diseña*, (17), 106-127. Disponible en: <https://doi.org/10.7764/disena.17.106-127>
- Barrett, R. (2010). The importance of values in building a high performance culture. *Barrett Values Center*.
- Beckman, S. L. (2020). *To Frame or Reframe: Where Might Design Thinking Research Go Next?* *California Management Review*, 62(2), 144–162. doi:10.1177/0008125620906620
- Belapatiño, V. y Perea, H. (2018, julio). *Perú: Innovación una agenda pendiente*. BBVA Research. Recuperado el 3 de julio de 2021. Disponible en: [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/07/Peru\\_Innovacion-Agenda-Pendiente.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/07/Peru_Innovacion-Agenda-Pendiente.pdf)
- Bellos, I. y Kavadias, S. (2020). Service Design for a Holistic Customer Experience: A Process Perspective. *SSRN Electronic Journal*. Disponible en: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2476072>
- Bravo, E. R. (2020). Revisión sistemática del concepto de laboratorios vivos. *Dimensión Empresarial*, 18(1). Disponible en: [https://doi.org/10.15665/dem.v18i\(1\).2018](https://doi.org/10.15665/dem.v18i(1).2018)
- Bourdieu, P. (2011). *Las estrategias de la reproducción social*. Siglo XXI Editores.
- Bourdieu, P. (2010). *El sentido social del gusto. Elementos para una sociología de la cultura (Spanish Edition)* (9876291238.ª ed.). Siglo XXI.
- Brunner, R. (2016, 21 enero). *Design is a process, not an event* [Video]. O'Reilly Media. <https://www.oreilly.com/content/design-is-a-process-not-an-event/>
- BPC y Fincog. (2022). *The Definitive Guide to Super Apps*. Recuperado 30 de noviembre de 2022, de [https://fintechistanbul.org/wp-content/uploads/2022/09/BPC\\_The-Definitive-Guide-to-SuperApps.pdf](https://fintechistanbul.org/wp-content/uploads/2022/09/BPC_The-Definitive-Guide-to-SuperApps.pdf)
- Caicedo Pardo, O. (2018). Creación de valor sostenible mediante el diseño de modelos de negocios innovadores. Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/68813>
- Cavalié, E. (Anfitrión). (28 de septiembre de 2022). Rufino Arribas, Yape | Formación de equipo, marketing y viralidad del superapp con 10M de usuarios (Nº88). En *Startupeable*. Spotify. Disponible en: <https://open.spotify.com/episode/27jGo8RTr15NrbWvHvbGU0?si=c934d5faaeff4dbf>

- Costas-Pérez, E. y Tucac, P. (2021). Nudges: diseño y evaluación. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 8–22. Disponible en: <https://doi.org/10.24965/gapp.i25.10868>
- Comaroff, J. (2017, 14 abril). Etnicidad, nacionalismo y políticas de diferencia en una era de revolución. En *Las máscaras del poder: Textos para pensar el Estado, la etnicidad y el nacionalismo*, p. 343. Instituto de Estudios Peruanos (IEP) ISBN 978-9972-51-626-9
- Córdova Rengifo, J. (2020). Identidad y desarrollo del capital social en el Perú. *Tierra Nuestra*, 14(1), 117–125. <https://doi.org/10.21704/rtn.v14i1.1508>
- Credicorp. (2022, 25 febrero). *Estrategia de Sostenibilidad Credicorp 2020-2025*. Grupo Credicorp. <https://www.grupocredicorp.com/assets/pdf/Credicorp-Estrategia-de-Sostenibilidad-2020-2025.pdf>
- Cruz, A. & Presidencia del Consejo de Ministros. (2021, octubre). *Estudio: En las regiones del Perú, ¿Qué factores influyen en la satisfacción de las personas con los servicios públicos brindados?* Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2244351-estudio-en-las-regiones-del-peru-que-factores-influyen-en-la-satisfaccion-de-las-personas-con-los-servicios-publicos-brindados>
- Del Giorgio Solfa, F.; Amendolaggine, G. y Alvarado Wall, T. A. (2018). Nuevos paradigmas para el diseño de productos. Design Thinking, Service Design y experiencia de usuario. *Arte e Investigación*, 14, 2012. Disponible en: <https://doi.org/10.24215/24691488e012>
- Donia, J., & Shaw, J. A. (2021). Ethics and Values in Design: A Structured Review and Theoretical Critique. *Science and Engineering Ethics*, 27 (5). Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s11948-021-00329-2>
- d.Stanford. (2022, 4 mayo). *Design Thinking Bootleg*. Stanford d.school. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Escobar, A. (2016). *Autonomía y diseño. La realización de lo comunal* (1.ª ed.). Editorial Universidad del Cauca. ISBN: 978-958-732-232-3
- \_\_\_\_ (2010). *Territorios de diferencia: Lugar, movimientos, vida, redes* (1.ª ed.). Enviñón editores. ISBN: 978-958-99438-3-0
- \_\_\_\_ (2007). *La invención del Tercer Mundo Construcción y deconstrucción del desarrollo* (1.ª ed.). Fundación Editorial el perro y la rana. <https://cronicon.net/paginas/Documentos/No.10.pdf>
- Fayard, A. L.; Stigliani, I., y Bechky, B. A. (2016). How Nascent Occupations Construct a Mandate: The Case of Service Designers' Ethos. *Administrative Science Quarterly*, 62 (2), 270–303. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0001839216665805>

FONDECYT. (2017, 7 noviembre). *¡Celebramos 49 años del CONCYTEC!* FONDECYT interactiva. Recuperado 9 de agosto de 2022, de <http://www.fondecyt.gob.pe/interactiva/fondecyt-informa/celebramos-49-anos-del-concytec>

FutureLab, Brinca © y Animal Wild Thinkers ©. (2020). *Ranking de Innovación C3 © 2020 Innovación y Transformación digital*. FutureLab.pe. Disponible en: <https://futurelab.pe/wp-content/uploads/2021/04/Ranking-Peru-2019.pdf>

Galán, B. (2018). Reconstruyendo el entramado de una sociedad creativa. Estrategias para la formación de diseñadores en contextos de complejidad. *En Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación: Vol. 67*, pp. 63–100. Universidad de Palermo. Disponible en: [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=659&id\\_articulo=13879](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_libro=659&id_articulo=13879)

García Arano, C. (2020). El diseño como una necesidad interdisciplinar. Una reflexión desde la academia. *Intersticios sociales*, (20), 77-101. Epub 20 de noviembre de 2020. Recuperado el 06 de junio de 2021. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-49642020000200077&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642020000200077&lng=es&tlng=es).

García, A. (2020, febrero). Evolución de los espacios de innovación. *Gestión*. Recuperado el 27 de junio de 2021. Disponible en: <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2020/02/innovacion-laboratorios.html/>

Gloppen, J., Fjuk, A., y Clatworthy, S. (2017). The role of service design leadership in creating added customer value. *Innovating for Trust*, 230–244. doi:10.4337/9781785369483.0002

Gómez, D. (2021). Sostenibilidad. Apuntes sobre sostenibilidad fuerte y débil, capital manufacturado y natural. *Inclusión & Desarrollo*, 8 (1), pp 131-143

González, M. (2020). Más allá del producto: un abordaje local sobre el Diseño de Producto-Sistema Servicio para la sustentabilidad y Tecnologías de Inclusión Social. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación N°80*, 91 - 109. Disponible en: [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=704&id\\_articulo=14952](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_libro=704&id_articulo=14952)

Gutierrez, C. (2022, 12 mayo). *Yape: “Creemos que vamos a terminar siendo interoperables”*. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/management/estrategia/yape-creemos-que-vamos-a-terminar-siendo-interoperables>

Gutierrez, G. (2020). *La descentralización, Marchas y contramarchas*. Disponible en: <https://ggutierrezcticse.academia.edu/research#papers>

- Hao, C. (2019). Cultura: Achieving intercultural empathy through contextual user research in design. DOI: 10.4233/uuid:88322666-9cf1-4120-bbd6-4a93438bca74
- Hao, C. Van Boeijen, A. y Stappers, P. J. (2017). Cultura: A communication toolkit for designers to gain empathic insights across cultural boundaries. In L. Alberto (Ed.), *Procedente de IASDR Conference RE: Research* (pp. 497-510). Universidad de Cincinnati. <https://doi.org/10.7945/C2SD5J>
- Hanington, B., y Martin, B. (2019). *Universal Methods of Design, Expanded and Revised: 125 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions (Rockport Universal)* (Revised ed.). Rockport Publishers.
- Uribe, E. H., & Ayala, L. E. V. (2007). Del manifiesto ágil sus valores y principios. *Scientia et technica*, 13(34), 381-386. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934064>
- IDEO. (2013). *Transforming the Banking Experience*. ideo.com. Recuperado el 4 de mayo de 2021. Disponible en: <https://www.ideo.com/case-study/transforming-the-banking-experience>
- \_\_\_\_ (2021, 28 octubre). *It's up to us, a decade of impact in Peru* [Vídeo]. YouTube. Recuperado 9 de octubre de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=29XWZMNoNa0&feature=youtu.be>
- Innovate Perú (2021, septiembre) *La Libertad iLab*. Disponible en: <https://ilab.innovateperu.gob.pe/wp54/la-libertad/>
- Invision. (2019, septiembre). *Design Maturity Model*. <https://s3.amazonaws.com/www-assets.invisionapp.com/The-New-Design-Frontier-from-InVision.pdf>
- ISO.org. (s. f.). *ISO 9241-210:2010(en) Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems*. ISO Online Browsing Platform (OBP). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-210:ed-1:v1:en>
- Jablokow, K., Vora, A., Henderson, D., Bracken, J., Sonalkar, N., y Harris, S. (2019). Beyond Likert Scales: Exploring Designers' Perceptions through Visual Reflection Activities. *2019 ASEE Annual Conference & Exposition Proceedings*. Publicado. <https://doi.org/10.18260/1-2--32150>
- Jiao, J., & Zhang, R. (2015, Junio). Design thinking: a Fruitful Concept for Strategic Enterprise Management. En *International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT-15)* (pp. 1591-1594). Atlantis press.
- KatyPerryVEVO. (2010, 15 junio). *Katy Perry - California Gurls (Official Music Video) ft. Snoop Dogg* [Vídeo]. YouTube. Recuperado 27 de noviembre de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=F57P9C4SAW4>

- Kaplan, K. (2019, 21 julio). *DesignOps 101*. Nielsen Norman Group. Recuperado 27 de octubre de 2022, de <https://www.nngroup.com/articles/design-operations-101/>
- Kelley, T., y Littman, J. (2005). *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization* (Illustrated ed.). Currency/Doubleday
- Kwon, J.; Choi, Y.; Hwang, Y. Enterprise Design Thinking: An Investigation on User-Centered Design Processes in Large Corporations. *Designs* **2021**, *5*, 43. <https://doi.org/10.3390/designs5030043>
- Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital (2017). Recuperado el 4 de mayo de 2021. Disponible en: <https://medium.com/gob-pe/about>
- LaChakra (2019). Laboratorio de innovación y digital de Pacifico Seguros. Recuperado el 4 de mayo de 2021. Disponible en: <https://www.lachakra.pe/>
- Lallemand, C., y Koenig, V. (2020). Measuring the Contextual Dimension of User Experience: Development of the User Experience Context Scale (UXCS). *Proceedings of the 11th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Shaping Experiences, Shaping Society*. Publicado. Disponible en: <https://doi.org/10.1145/3419249.3420156>
- Lewis, M., & Moultrie, J. (2005). *The Organizational Innovation Laboratory. Creativity and Innovation Management*, *14*(1), 73–83. doi:10.1111/j.1467-8691.2005.00327.x
- Llosa, M. A. (2019, 6 octubre). Champán sin Espuma: Situación de la innovación pública en el Estado peruano. *INNOVACIÓN CON ROCOTO*. Recuperado el 1 de julio de 2021. Disponible en: <https://innovacionconrocoto.wordpress.com/2019/10/06/example-post/>
- Malouf, D., Whitehead, C., Battles, K. & Black, M. (2019) *DesignOps Handbook. Design Better by Invision*. Recuperado de: <https://www.designbetter.co/designops-handbook/introducing-designops>
- Martinez, F., y Londoño, J. (2012). El pensamiento sistémico como herramienta metodológica para la resolución de problemas. *Soluciones De Postgrado EIA*, *8*, 43–65. <https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/689/RSO00081.pdf;jsessionid=C01D2E47E0C919E227202D7659D2EDA0?sequence=1>
- Mengoni, A. (2021). Amplificando el impacto del diseño a través de DesignOps. *InnovaG*, (7), 1-6. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/24477>
- Mengoni, A., DesignOps Latam & Repensar. (2022). Operaciones en equipos de diseño. En *DesignOpsLatam.org*. <https://designopslatam.org/estudio-2022/>

- Manzini, E., y Coad, R. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation (Design Thinking, Design Theory)*. The MIT Press.
- Marín, M. A.; y Granda, S. M. V. (2019). Diseño endógeno y sostenibilidad del patrimonio cultural. Por un quehacer del diseño situado en los saberes artesanales locales. *Sostenibilidad, cultura y sociedad*, p.101.
- Márquez, L. (2018, 10 junio). *Analizamos la estrategia de BCP y YAPE ! - Luis Márquez*. Medium. Recuperado 5 de junio de 2022, de <https://medium.com/@MarquezDime/analizamos-la-estrategia-de-bcp-y-yape-138bce8facdf>
- Marradi, C (2021). *A Design Tool-Box to Scale Social Innovations from one context to another: Unfolding the Scaling Journey of Designscapes Initiatives*. Disponible en: <http://resolver.tudelft.nl/uuid:9beaf6fd-b585-4d1c-87f8-9281176d222c>
- Medinilla, Á. (2012). *Agile Management: Leadership in an Agile Environment* (2012.<sup>a</sup> ed.) [Libro electrónico]. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28909-5>
- Melgar Sasieta, A. (2017, 17 setiembre). *Plataformas de Información para el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica* [Diapositivas]. Repositorio PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/71365/Charla%20magistral%20%20Andr%C3%A9s%20Melgar%20-%20Plataformas%20de%20Informaci%C3%B3n%20para%20el%20Sistema%20Nacional%20de%20Ciencia%2C%20Tecnolog%C3%ADa%20e%20Innovaci%C3%B3n%20Tecnol%C3%B3gica%20%28A100%2009.08.2017%2016.30%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Merholz, P., y Skinner, K. (2016). *Org Design for Design Orgs: Building and Managing In-House Design Teams* (1.<sup>a</sup> ed.). O'Reilly Media.
- MineduLAB. (2014). *¿Qué es MineduLAB?* Recuperado el 4 de mayo de 2021. Disponible en: [\\_http://www.minedu.gob.pe/minedulab](http://www.minedu.gob.pe/minedulab).
- Monteiro, M. (2019). *Ruined by Design: How Designers Destroyed the World, and What We Can Do to Fix It*. Publicación independiente.
- Morelli, N., de Götzen, A., y Simeone, L. (2021). Service Design Capabilities. En *Springer Series in Design and Innovation*. Publicado. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-56282-3>
- De Mozota B, B. (2008). *A theoretical model for design in Management science: the paradigm shift in the design profession for management as a constraint to management science as an opportunity*. <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/1386>
- \_\_\_\_ (2006). *The four powers of design: A value model in design management*. <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/1388>
- \_\_\_\_ (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation by Brigitte Borja de Mozota - Books on Google Play*.



[https://play.google.com/books/reader?id=MmqCDwAAQBAJ&pg=GBS.PT104.w.3.0.43\\_73&hl=ja&lr=lang\\_ja%7Clang\\_en](https://play.google.com/books/reader?id=MmqCDwAAQBAJ&pg=GBS.PT104.w.3.0.43_73&hl=ja&lr=lang_ja%7Clang_en)

Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3)*, Santiago. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)

Ortigueira, L. C. Stein, W y Risco, S. (2020) Analizando un instrumento de política de innovación en el ecosistema peruano de emprendimiento e innovación. *Economía industrial*. N° 417 pp 45-58. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8005346>

Ortigueira, L., y Weinberger, K. (2021). *Desarrollo y desafíos del ecosistema de emprendimiento en el Perú*. Agenda Bicentenario, Apuntes para un desarrollo sostenible. <https://agendabicentenario.pe/papers/desarrollo-y-desafios-del-ecosistema-de-emprendimiento-en-el-peru/>

Orjuela Escobar, D. P., y Gualteros, A. C. (2013). ESTUDIO DE METODOLOGÍAS ÁGILES PARA PROYECTOS DE SOFTWARE EN CORTO TIEMPO. *Tecnología Investigación y Academia*, 1(2). <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/4589>

Pacífico Seguros. (2020, julio). *Reporte de sostenibilidad 2019*. Recuperado el 4 de mayo de 2021. Disponible en: <https://web.pacificoseguros.com/ReporteDeResponsabilidadSocialYMedioAmbiente2018/transformandonos-para-el-cliente.html>

Presidencia del Consejo de Ministros y Cruz Rojas, A. (2021). Estudio: En las regiones del Perú, ¿qué factores influyen en la satisfacción de las personas con los servicios públicos brindados? *www.gob.pe*. Recuperado el 25 de octubre de 2021. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2244351-estudio-en-las-regiones-del-peru-que-factores-influyen-en-la-satisfaccion-de-las-personas-con-los-servicios-publicos-brindados>

Roa, L., Correa-Bahnsen, A., Suarez, G., Cortés-Tejada, F., Luque, M. A. & Bravo, C. (2021). Super-app behavioral patterns in credit risk models: Financial, statistical and regulatory implications. *Expert Systems with Applications*, 169, 114486. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.114486>

Rojas, K. (2021, septiembre). *BCP: “Para transformarse, no basta con arreglar diez procesos”*. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/management/tecnologia/bcp-para-transformarse-no-basta-con-arreglar-diez-procesosnbsp>

Rose, E. J., Macdonald, C. M. y Putnam, C. (2022). Teaching Design Systems: Towards a flexible and scalable model for the UX classroom. *The 40th ACM International*

*Conference on Design of Communication.*  
<https://doi.org/10.1145/3513130.3558985>

Scaletsky, C. C., y Da Costa, F. C. X. (2019). Design Management & Strategic Design: Cross Perspectives. *Strategic Design Research Journal*, 12(1).  
<https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.03>

Ståhlbröst, A. (2013). A Living Lab as a Service: Creating Value for Micro-enterprises through Collaboration and Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 3 (11), pp. 37–42. Disponible en: <https://doi.org/10.22215/timreview/744>

Tantia, P. (2017). The New Science of Designing for Humans (SSIR). *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado el 07 de junio de 2021, de [https://ssir.org/articles/entry/the\\_new\\_science\\_of\\_designing\\_for\\_humans](https://ssir.org/articles/entry/the_new_science_of_designing_for_humans)

Takehara, J. (2017, 14 febrero). “De los 11 mil afiliados a Yape, 70% son jóvenes y estudiantes”. Código. Recuperado 5 de junio de 2022, de <https://codigo.pe/de-los-11-mil-afiliados-a-yape-70-son-jovenes-y-estudiantes/>

Tuesta, B. (2022, 23 julio). *Colectivo 23: «Si eres profesional, no tienes tiempo para una tarea»*. Semana Económica. Recuperado 5 de octubre de 2022, de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/educacion/colectivo-23-si-eres-profesional-no-tienes-tiempo-para-una-tarea>

Universidad Continental. (2017, diciembre). *Transformación del Sector Público* (R. Barrios, Ed.). Recuperado 6 de septiembre de 2022, de <https://mktposgrado.ucontinental.edu.pe/hubfs/ebooks/ebook-transformacion-sector-publico-casos-de-exito-innovacion-posgrado-continental.pdf>

Valencia, J. y Hernández, M. (2019). El diseño estratégico como catalizador de innovación y éxito en Latinoamérica. En *DIGITAL CIENCIA - UAQRO* 12 (1) 2019. Disponible en: [https://www.uaq.mx/investigacion/revista\\_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n2/art11.pdf](https://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n2/art11.pdf)

Woolrych, A., Hornbæk, K., Frøkjær, E., & Cockton, G. (2011). Ingredients and Meals Rather Than Recipes: A Proposal for Research That Does Not Treat Usability Evaluation Methods as Indivisible Wholes. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 27(10), 940–970. <https://doi.org/10.1080/10447318.2011.555314>

Yangali Vargas, J. L. (2020). Descentrar la educación e investigación: una urgencia en tiempos de pandemia. *Horizonte de la Ciencia*, 10 (19). Disponible en: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.583>

Yape. (s. f.). *Términos de Uso y Condiciones*. Recuperado 5 de junio de 2022, de <https://www.yape.com.pe/terminos-condiciones>

\_\_\_\_\_. (2017a, septiembre 29). *YAPE Tutorial Yaflix* [Vídeo]. YouTube. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=eFWasoqz4U>

- \_\_\_\_\_. (2017b, 6 diciembre). *Todo empieza con un Yape / Yape / Banco de Crédito / TBWA* [Video]. YouTube. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=Kjkq-srcll4&t=7s>
- \_\_\_\_\_. (2019, 18 septiembre). *No es un banco, es Yape* [Video]. YouTube. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=UCQvSzFbHhw>
- \_\_\_\_\_. (2021, 14 octubre). *Lamay - #PorUnPerúSinBarreras* [Video]. YouTube. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=47XXM6nLn9Y>
- \_\_\_\_\_. (2022, 3 mayo). *Mira cómo se vivió la experiencia de #YapeTeEngríe* [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=Pa9\\_cndlFTg](https://www.youtube.com/watch?v=Pa9_cndlFTg)
- Yun, H. (2022, 8 octubre). *Credicorp: “Queremos implementar agilidad para fuerzas de venta y atención al cliente” | Semana Económica*. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/management/estrategia/credicorp-queremos-implementar-agilidad-para-fuerzas-de-venta-y-atencion-al-cliente>
- Vink, J., & Koskela-Huotari, K. (2021). Social structures as service design materials. *International Journal of Design*, 15(3), 29-43
- Zhang, C. (2020). The Why, What, and How of Immersive Experience. *IEEE Access*, 8, 90878–90888. Disponible en: <https://doi.org/10.1109/access.2020.2993646>

## Bibliografía

- Arce, M., y Incio, J. (2019). Perú 2017: un caso extremo de gobierno dividido. *Revista De Ciencia Política*, 38(2), 259–279. <https://doi.org/10.4067/s0718-090x2018000200361>
- Aguirre, M., Agudelo, N., y Romm, J. (2017) Design Facilitation as Emerging Practice: Analyzing How Designers Support Multi-stakeholder Co-creation. En Elsevier B.V. (Ed.), *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*. 3(3), pp. 198–209. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.11.003>
- Albert Díaz, M.; Muñoz Gutiérrez, S.; Márquez Savón, C. y Despaigne Montesino, Y. (2018). Experiencias en el diseño estratégico basado en los enfoques de proceso y de proyecto. En *Folletos Gerenciales, Vol. XXII* (3.a ed., pp. 161–169). Dirección de Capacitación de Cuadros Ministerio de Educación Superior. Disponible en: <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/184Albert>
- Babapour, M. y Cobaleda, A. (2020). *Contextual user research methods for eliciting user experience insights in workplace studies FUTURE WORKSPACES*, 265-275 Disponible en: [https://research.chalmers.se/publication/520351/file/520351\\_Fulltext.pdf](https://research.chalmers.se/publication/520351/file/520351_Fulltext.pdf)

- Barbero, J. (2010). De los medios a las mediaciones Comunicación, cultura y hegemonía (Spanish Edition). Anthropos.
- Barragán, L. (2017, 8 junio). Centro de InnovaCXion BCP. Alerta Económica. Recuperado 5 de junio de 2022, de <https://alertaeconomica.com/centro-de-innovacion-bcp/#:%7E:text=El%20camino%20de%20transformaci%C3%B3n%20digital,nuevas%20aplicaciones%20en%20el%20banco.>
- Barranzuela, I. (2020, 23 enero). Susy Díaz te invita a mostrar tu QR en divertido comercial de Yape. Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/publicidad/susy-diaz-te-invita-a-mostrar-tu-qr-en-divertido-comercial-de-yape/>
- Barón Aristizábal, M. P. y Echavarría Quinchia, M. (2020). Laboratorio de empatía: indagando principios éticos para la educación en diseño. *Diseña*, (17), 106-127. Disponible en: <https://doi.org/10.7764/disena.17.106-127>
- Beckman, S. L. (2020). *To Frame or Reframe: Where Might Design Thinking Research Go Next?* *California Management Review*, 62(2), 144–162. doi:10.1177/0008125620906620
- Bellos, I. y Kavadias, S. (2020). Service Design for a Holistic Customer Experience: A Process Perspective. *SSRN Electronic Journal*. Disponible en: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2476072>
- Bravo, E. R. (2020). Revisión sistemática del concepto de laboratorios vivos. *Dimensión Empresarial*, 18(1). Disponible en: [https://doi.org/10.15665/dem.v18i\(1\).2018](https://doi.org/10.15665/dem.v18i(1).2018)
- Bürdek, B. E. (1994). *Diseño: Historia, teoría y práctica del diseño*. GG Diseño. Costas-Pérez, E. y Tucet, P. (2021). Nudges: diseño y evaluación. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 8–22. Disponible en: <https://doi.org/10.24965/gapp.i25.10868>
- Cruz, A. & Presidencia del Consejo de Ministros. (2021, octubre). *Estudio: En las regiones del Perú, ¿Qué factores influyen en la satisfacción de las personas con los servicios públicos brindados?* Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2244351-estudio-en-las-regiones-del-peru-que-factores-influyen-en-la-satisfaccion-de-las-personas-con-los-servicios-publicos-brindados>
- Del Giorgio Solfa, F.; Amendolaggine, G. y Alvarado Wall, T. A. (2018). Nuevos paradigmas para el diseño de productos. Design Thinking, Service Design y experiencia de usuario. *Arte e Investigación*, 14, 2012. Disponible en: <https://doi.org/10.24215/24691488e012>
- Donia, J., & Shaw, J. A. (2021). Ethics and Values in Design: A Structured Review and Theoretical Critique. *Science and Engineering Ethics*, 27 (5). Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s11948-021-00329-2>

- Fayard, A. L.; Stigliani, I., y Bechky, B. A. (2016). How Nascent Occupations Construct a Mandate: The Case of Service Designers' Ethos. *Administrative Science Quarterly*, 62 (2), 270–303. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0001839216665805>
- FutureLab, Brinca © y Animal Wild Thinkers ©. (2020). *Ranking de Innovación C3 © 2020 Innovación y Transformación digital*. FutureLab.pe. Disponible en: <https://futurelab.pe/wp-content/uploads/2021/04/Ranking-Peru-2019.pdf>
- Galán, B. (2018). Reconstruyendo el entramado de una sociedad creativa. Estrategias para la formación de diseñadores en contextos de complejidad. *En Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación: Vol. 67*, pp. 63–100. Universidad de Palermo. Disponible en: [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=659&id\\_articulo=13879](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_libro=659&id_articulo=13879)
- García Arano, C. (2020). El diseño como una necesidad interdisciplinar. Una reflexión desde la academia. *Intersticios sociales*, (20), 77-101. Epub 20 de noviembre de 2020. Recuperado el 06 de junio de 2021. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-4964202000020077&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-4964202000020077&lng=es&tlng=es).
- García, J. F. (2010). Diseño estratégico. *Fundación Prodintec*. Recuperado de: [http://www.prodintec.es/attachments/article/273/fichero\\_16\\_4747.pdf](http://www.prodintec.es/attachments/article/273/fichero_16_4747.pdf)
- Gloppen, J., Fjuk, A., y Clatworthy, S. (2017). The role of service design leadership in creating added customer value. *Innovating for Trust*, 230–244. doi:10.4337/9781785369483.0002
- González, M. (2020). Más allá del producto: un abordaje local sobre el Diseño de Producto-Sistema Servicio para la sustentabilidad y Tecnologías de Inclusión Social. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación N°80*, 91 - 109. Disponible en: [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=704&id\\_articulo=1495](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_libro=704&id_articulo=1495)
- Gutierrez, G. (2020). *La descentralización, Marchas y contramarchas*. Disponible en: <https://ggutierrezcticse.academia.edu/research#papers>
- Hao, C. (2019). Cultura: Achieving intercultural empathy through contextual user research in design. DOI: 10.4233/uuid:88322666-9cf1-4120-bbd6-4a93438bca74
- Hao, C. Van Boeijen, A. y Stappers, P. J. (2017). Cultura: A communication toolkit for designers to gain empathic insights across cultural boundaries. In L. Alberto (Ed.), *Procedente de IASDR Conference RE: Research* (pp. 497-510). Universidad de Cincinnati. <https://doi.org/10.7945/C2SD5J>

- Jablokow, K., Vora, A., Henderson, D., Bracken, J., Sonalkar, N., y Harris, S. (2019). Beyond Likert Scales: Exploring Designers' Perceptions through Visual Reflection Activities. *2019 ASEE Annual Conference & Exposition Proceedings*. Publicado. <https://doi.org/10.18260/1-2--32150>
- Kelley, T., y Littman, J. (2005). *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization* (Illustrated ed.). Currency/Doubleday.
- Lallemand, C., y Koenig, V. (2020). Measuring the Contextual Dimension of User Experience: Development of the User Experience Context Scale (UXCS). *Proceedings of the 11th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Shaping Experiences, Shaping Society*. Publicado. Disponible en: <https://doi.org/10.1145/3419249.3420156>
- Lindemann, U. (2013). *Human Behaviour in Design: Individuals, Teams, Tools*. Springer. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-07811-2>
- Manzini, E., & Coad, R. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation (Design Thinking, Design Theory)*. The MIT Press.
- Marín, M. A.; y Granda, S. M. V. (2019). Diseño endógeno y sostenibilidad del patrimonio cultural. Por un quehacer del diseño situado en los saberes artesanales locales. *Sostenibilidad, cultura y sociedad*, p.101.
- Marradi, C (2021). *A Design Tool-Box to Scale Social Innovations from one context to another: Unfolding the Scaling Journey of Designscapes Initiatives*. Disponible en: <http://resolver.tudelft.nl/uuid:9beaf6fd-b585-4d1c-87f8-9281176d222c>
- Medinilla, Á. (2012). *Agile Management: Leadership in an Agile Environment* (2012.ª ed.) [Libro electrónico]. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28909-5>
- Merholz, P., y Skinner, K. (2016). *Org Design for Design Orgs: Building and Managing In-House Design Teams* (1.ª ed.). O'Reilly Media.
- Monteiro, M. (2019). *Ruined by Design: How Designers Destroyed the World, and What We Can Do to Fix It*. Publicación independiente.
- Morelli, N., de Götzen, A., y Simeone, L. (2021). Service Design Capabilities. *Springer Series in Design and Innovation*. Publicado. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-56282-3>
- Ortigueira, L. C.Stein, W y Risco, S. (2020) Analizando un instrumento de política de innovación en el ecosistema peruano de emprendimiento e innovación. *Economía industrial*. N° 417 pp 45-58. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8005346>
- Ortigueira, L., y Weinberger, K. (2021). *Desarrollo y desafíos del ecosistema de emprendimiento en el Perú*. Agenda Bicentenario, Apuntes para un desarrollo sostenible.

<https://agendabicentenario.pe/papers/desarrollo-y-desafios-del-ecosistema-de-emprendimiento-en-el-peru/>

*Red Nacional de Laboratorios de Innovación Digital*. (2022, 21 septiembre). Orientación - Presidencia del Consejo de Ministros - Gobierno del Perú. Recuperado 24 de septiembre de 2022, de <https://www.gob.pe/27697-red-nacional-de-laboratorios-de-innovacion-digital>

Ståhlbröst, A. (2013). A Living Lab as a Service: Creating Value for Micro-enterprises through Collaboration and Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 3 (11), pp. 37–42. Disponible en: <https://doi.org/10.22215/timreview/744>

Tantia, P. (2017). The New Science of Designing for Humans (SSIR). *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado el 07 de junio de 2021, de [https://ssir.org/articles/entry/the\\_new\\_science\\_of\\_designing\\_for\\_humans](https://ssir.org/articles/entry/the_new_science_of_designing_for_humans)

Universidad Autónoma de Aguascalientes (2018). Contexto y Diseño: el Binomio Invisible (1.a ed.). *Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/331534831\\_Contexto\\_y\\_Disenio\\_el\\_Binomio\\_Invisible](https://www.researchgate.net/publication/331534831_Contexto_y_Disenio_el_Binomio_Invisible)

Uribe, E. H., & Ayala, L. E. V. (2007). Del manifiesto ágil sus valores y principios. *Scientia et Technica*, 13(34), 381-386. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934064>

Valencia, J. y Hernández, M. (2019). El diseño estratégico como catalizador de innovación y éxito en Latinoamérica. En *DIGITAL CIENCIA - UAQRO* 12 (1) 2019. Disponible en: [https://www.uaq.mx/investigacion/revista\\_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n2/art11.pdf](https://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n2/art11.pdf)

Waltersdorfer, G., Gericke, K., y Blessing, L. (2015, abril). Fostering Sustainable User Behaviour: Exploring Meaning and its Creation in Products and Services. *The Value of Design Research*, Procedente de 11th International Conference of the European Academy of Design. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10993/21167>

Woolrych, A., Hornbæk, K., Frøkjær, E., & Cockton, G. (2011). Ingredients and Meals Rather Than Recipes: A Proposal for Research That Does Not Treat Usability Evaluation Methods as Indivisible Wholes. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 27(10), 940–970. <https://doi.org/10.1080/10447318.2011.555314>

Yangali Vargas, J. L. (2020). Descentrar la educación e investigación: una urgencia en tiempos de pandemia. *Horizonte de la Ciencia*, 10 (19). Disponible en: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.583>

Yape. (s. f.). *Términos de Uso y Condiciones*. Recuperado 5 de junio de 2022, de <https://www.yape.com.pe/terminos-condiciones>

\_\_\_\_\_. (2017a, septiembre 29). *YAPE Tutorial Yaflix* [Video]. YouTube. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=eFWasozqz4U>

\_\_\_\_\_(2017b, 6 diciembre). *Todo empieza con un Yape / Yape / Banco de Crédito / TBWA* [Video]. YouTube. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=Kjkq-srcll4&t=7s>

\_\_\_\_\_(2019, 18 septiembre). *No es un banco, es Yape* [Video]. YouTube. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=UCQvSzFbHhw>

\_\_\_\_\_(2021, 14 octubre). *Lamay - #PorUnPerúSinBarreras* [Video]. YouTube. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=47XXM6nLn9Y>

Zhang, C. (2020). The Why, What, and How of Immersive Experience. *IEEE Access*, 8, 90878–90888. Disponible en: <https://doi.org/10.1109/access.2020.2993646>

## Índice de imágenes

Figura 1: Fragmentos del comercial Yaflix

Figura 2: Imagen de un personaje con rasgos asiáticos negociando con la vendedora

Figura 3: Apariciones de Susy Díaz durante las campañas bajo una estética chicha

Figura 4: Imágenes del comercial Ya tienes PLIN en el Nuevo App BBVA.

Figura 5: Imágenes del comercial Lamay - #UnPerúSinFronteras