

ADQUISICIÓN DE CONCEPTOS DE SERVICE DESIGN EN PROCESOS DE
FORMACIÓN PROFESIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL CAMPO
DEL MARKETING

CLARA INÉS PALACIOS SIERRA

Trabajo de grado

Asesores:

Laura Isabel Rojas De Francisco PhD

Luis Mauricio Bejarano Botero

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

MAESTRÍA EN MERCADEO

MEDELLÍN

2020

Contenido	
Resumen	8
1. Introducción.....	11
2. Situación de estudio y pregunta	13
3. Formulación del problema y los objetivos.....	19
3.1 Objetivos	20
4. Aspectos metodológicos	21
4.1 Tipo de estudio	21
4.2 Criterios de muestreo	22
4.3 Recolección de la información	23
4.3.1 Revisión documental	23
4.3.2 Comparación de los currículos como metodología para enseñar SD	24
4.3.3 Observación de las clases y apropiación de las herramientas.....	24
4.4 Instrumentos o técnicas de recolección de información	26
4.4.1 Protocolo entrevista.....	26
4.4.2 Observación participativa	28
4.4.3 Guía de observación	30
4.4.4 Guía de co-evaluación para estudiantes	33
4.4.5 Guía de co-evaluación con los docentes.....	34
4.5 Diseño del análisis.....	36

5. Análisis de la información	39
5.1 Antecedentes teóricos del “Diseño de Servicios” (<i>Service Design</i>)	39
5.1.1 Enseñar a diseñar y <i>Design Thinking</i>	40
5.1.2 Diseño de Servicio como concepto (<i>Service Design concept</i>)	42
5.1.3 Herramientas del Diseño de Servicio	45
5.2 Componentes, elementos constitutivos del Diseño de Servicios	46
5.3 Aplicación y práctica del “Diseño de Servicios” (<i>Service Design</i>) en los currículos de Mercadeo	48
5.3.1 Revisión de los programas	54
5.4. Práctica de la enseñanza/aprendizaje de la asignatura del “Diseño de Servicios” (<i>Service Design</i>) en la Universidad EAFIT en el área de Mercadeo..	59
5.4.1 Percepción de estudiantes de “Diseño de Servicios”	59
5.4.2 Percepción de los docentes de “Diseño de Servicios”	70
6. Conclusiones	90
7. Referencias	94

Listado de gráficos

Gráfico 1: Criterios cumplidos.....	57
Gráfico 2: Percepción de los encuestados frente a la relación entre el contenido de la asignatura con otras materias o con su ejercicio profesional.....	60
Gráfico 3: Percepción de los estudiantes frente al aumento del interés por la asignatura	61
Gráfico 4: Percepción de los estudiantes con respecto al incremento de la curiosidad para investigar y descubrir más sobre Service Design.....	61
Gráfico 5: Percepción de los estudiantes sobre el tiempo de dedicación para los ejercicios planteados.....	62
Gráfico 6: Percepción de los estudiantes con respecto a la mejora en la capacidad para interpretar la información de Service Design.....	63
Gráfico 7: Percepción de los encuestados sobre la relación del tema elegido entre los estudiantes y la temática expuesta.....	64
Gráfico 8: Percepción de los encuestados sobre la capacidad para integrar el punto de vista de los otros	64
Gráfico 9: Percepción de los estudiantes frente a la aplicación de los conocimientos adquiridos	65
Gráfico 10: Percepción de los encuestados con respecto al desarrollo de una perspectiva diferente a la que tenía al iniciar la asignatura.....	66
Gráfico 11: Percepción frente al cumplimiento de instrucciones para desarrollar la actividad propuesta en clase	67

Gráfico 12: Percepción del aumento de la capacidad de los encuestados para resolver problemas relacionados con Service Design.....	67
--	----

Gráfico 13: Percepción del aumento en el vocabulario técnico de los estudiantes	68
---	----

Listado de ilustraciones

Ilustración 1: Características de la observación participante	29
---	----

Ilustración 2: Esquema sistémico para la enseñanza de Service Design.....	51
---	----

Listado de tablas

Tabla 1: Protocolo de entrevistas para docentes.....	26
--	----

Tabla 2: Percepción de estudiantes frente al desempeño del docente	30
--	----

Tabla 3: Percepción de los estudiantes frente al desarrollo de las clases	31
---	----

Tabla 4: Percepción de los estudiantes al finalizar una clase de Service Design..	33
---	----

Tabla 5: Percepción de los docentes frente al desarrollo de las clases	34
--	----

<i>Tabla 6: Percepción de los docentes frente la evolución de las clases.....</i>	<i>35</i>
---	-----------

Tabla 7: Herramientas de Diseño de Servicios.....	45
---	----

Tabla 8: Revisión de literatura Cadavid (2018, p34)	47
---	----

Tabla 9: Componentes a trabajar en Service Design	47
---	----

Tabla 10: Información de universidades seleccionadas para revisión de currículos de Service Design	49
--	----

Tabla 12: Análisis de currículos de Service Design de 10 universidades.....	53
---	----

Listado de siglas

MK: Mercadeo (Marketing)

SD: Diseño de Servicio (*Service Design*)

SDL: Lógica dominante del servicio (*Service Dominant Logic*)

SDM: Metodología de Diseño de Servicio (*Service Design Methodology*)

SDP: Proceso de Diseño de Servicio (*Service Design Process*)

Resumen

El Diseño de servicio (*Service Design*) es concebido como una disciplina que contribuye a mejorar la experiencia entre clientes y organizaciones. Por el auge actual del enfoque y su relevancia en el fortalecimiento de relaciones en el mercado, está incluida como asignatura para el programa de Mercadeo de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, convirtiéndose en una herramienta pedagógica indispensable que busca la apropiación de conceptos para generar un valor agregado en el conocimiento adquirido por parte de los estudiantes de pregrado y posgrado, y en efecto, darle cimientos sólidos para plantear estrategias efectivas que se enfoquen en los procesos de fidelización y puedan ser adaptadas en los entornos laborales de cada uno de los alumnos.

En este sentido, el presente trabajo de grado busca contribuir, desde una investigación cualitativa, a la exploración y análisis de bases teóricas sobre el tema, además, presenta un acercamiento a las competencias ofertadas en otras universidades que tienen el programa dentro de sus pensum educativos, con el fin de determinar si existe una relación directa entre las diferentes metodologías ofrecidas con la adquisición de competencias de los profesionales al aplicar dichos saberes en los procesos de Mercadeo.

Para realizarlo, se planteó una investigación soportada en una metodología de tipo cualitativo en la que se obtuvieron datos a partir de entrevistas realizadas a docentes de la materia de *Service Design* en la Universidad EAFIT, y la aplicación de encuestas a los estudiantes que cursaban la asignatura en pregrado y posgrado. De forma complementaria, fueron analizados los currículos de 10 universidades del mundo que ofrecieran SD como parte del desarrollo profesional en diferentes áreas de conocimiento.

Como resultado de la investigación realizada, fue posible determinar que existe una apropiación frente a la asignatura en el campo educativo, lo que supone, a su vez, la evolución del enfoque de producto a servicio.

El valor de la investigación realizada, radica en demostrar que las decisiones del mercadeo están siendo transformadas de una tendencia que pensaba en los productos, hacia acciones enfocadas principalmente, en los servicios y, por tanto, el *Service Design* tenderá a cobrar una relevancia significativa en diferentes áreas de conocimiento y en la toma de decisiones que involucren a usuarios de diversas características en diferentes tipos de servicios.

Palabras clave

Service Design, Marketing, Currículos de Mercadeo, Diseño de Servicio

Abstract

Service Design is conceived as a discipline that contributes to improve the experience between clients and organizations due to the current focus boom and its relevance in the strengthening of relations in the market, it is included as a subject for the Marketing program of the School of Administration of the EAFIT University, becoming an indispensable pedagogical tool that seeks the appropriation of concepts to generate an added value in the knowledge acquired by undergraduate and graduate students, and indeed, give solid foundations to propose effective strategies that focus on loyalty processes that may be adapted to each student's working environment.

In this sense, the present work of degree seeks to contribute, from a qualitative research, to the exploration and analysis of theoretical bases on the topic, in addition, it presents an approach to the competences offered in other universities that have the program within their educational curricula, in order to determine if there is a direct relationship between the different methodologies offered with the acquisition of competences of the professionals when applying those knowledge in the marketing processes.

To develop it, a research supported by a qualitative methodology was proposed, in which data was obtained from interviews with teachers of Service Design at EAFIT University, and the application of surveys to students who were studying the subject in undergraduate and graduate programs. As a complement, the curricula of 10 universities around the world offering DS as part of professional development in different areas of knowledge were analysed

As a result of the research developed, it was possible to determine that there is an appropriation against the subject in the educational field, which implies the evolution of the product-to-service approach.

The value of this research lies in demonstrating that marketing decisions are being transformed from a tendency to think in terms of products, towards actions mainly

focused on services and, therefore, Service Design will tend to take a significant relevance in different areas of knowledge and in decision making that involve users with different characteristics in different types of services.

Keywords

Service Design | Marketing | Marketing Curriculum

1. Introducción

Cada día cobra más relevancia validar el conocimiento y ofrecer mecanismos a los estudiantes para afrontar el mundo que está por fuera de la academia, por lo cual analizar las metodologías utilizadas para la aplicación del Diseño de Servicios (*Service Design*) y el Mercadeo (Marketing) permitirá mejorar la formación que se les está dando a los profesionales en el área, entregándoles mejores herramientas.

Desde la coordinación del departamento de Mercadeo de la Universidad EAFIT, se desea conocer cómo el *Service Design* está siendo relevante y útil para los estudiantes de pre y post grado del programa de Mercadeo de la universidad y cómo la apropiación de los conocimientos entregados en el aula de clase está permitiendo a los profesionales adquirir habilidades que les permitan, en el campo laboral, desarrollar mayores mecanismos para afrontar el mundo y sus exigencias por fuera de la academia.

El estudio de las herramientas entregadas en las aulas de clase donde se imparte el *Service Design*, es una base para conocer cómo se están desarrollando las habilidades que permiten a los profesionales contribuir con el desarrollo de la sociedad. Por lo cual, esta investigación indaga en el área de Mercadeo la relevancia que tiene el proceso de aprendizaje del *Service Design*, para así, hallar su relación con el Mercadeo.

De esta forma, al conocer y determinar desde la literatura, la revisión de los programas o currículos y la observación de las técnicas utilizadas en el aula de los programas de SD, se examinan las metodologías, los métodos y las herramientas del *Service Design*, con el fin de determinar la apropiación que hacen los profesionales de dicho programa.

Para lograr lo anterior, se propone realizar una investigación cualitativa sobre el *Service Design* en la formación de pre y posgrado, a fin de reconocer si la metodología aprendida es aplicable en la toma de decisiones de Mercadeo.

Dentro del estudio son evaluadas las metodologías y las herramientas planteadas en los currículos que contengan *Service Design*, utilizando métodos analíticos y comparativos que permitan identificar indicadores de efectividad en la formación, y reconocer las variables pedagógicas que pueden llevarse a una validación en campo, donde los egresados realicen un ejercicio de toma de decisiones en Mercadeo.

Como punto de partida, la revisión documental evidencia que algunos autores como Vargo & Lush y Grönroos han suministrado las bases para entender tanto las categorías y las características, como también las aplicaciones en las diferentes áreas del conocimiento que son transversales al servicio o que en sus procesos de enseñanza han decidido tomar el *Service Design* como una de sus herramientas.

Tomando las referencias anteriormente mencionadas y considerando las observaciones participativas a la asignatura de *Service Design* en las aulas de la Universidad EAFIT, también toman relevancia las entrevistas a los docentes activos de la materia y a estudiantes de pregrado y posgrado, con el fin de explorar cómo la metodología, los métodos y las herramientas de la asignatura son apropiados por aquellos que activamente se encuentran en ella.

De forma complementaria al ejercicio de investigación, se aplicó de manera virtual una encuesta a los egresados del énfasis (para maestría) y de la materia (para pregrado) con el objetivo de validar la aplicación al mundo laboral actual.

Así, para la comprensión del alcance de la investigación y los resultados obtenidos a partir del análisis de los diferentes componentes mencionados anteriormente, el presente trabajo de grado está estructurado para entender, inicialmente, la metodología, pasando por la revisión de literatura para, finalmente, comprender los aspectos identificados a partir del proceso realizado.

2. Situación de estudio y pregunta

La investigación plantea la relación que existe entre el Diseño de Servicios (*Service Design*) y el *Marketing*. Entendiendo como Diseño de Servicio la actividad asociada a planear y organizar los recursos de las compañías para mejorar la experiencia de empleados y clientes (Gibbons, 2017b) y el Mercadeo (*Marketing*), como el proceso

administrativo y social, gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios, Kotler & Armstrong (2008).

Para Shostack (1984)

el desarrollo de un nuevo servicio generalmente se caracteriza por prueba y error. Los desarrolladores traducen una descripción subjetiva de una necesidad en un concepto operativo que puede tener solo un parecido remoto con la idea original. Nadie cuantifica sistemáticamente el proceso ni diseña pruebas para garantizar que el servicio sea completo, racional y satisfaga la necesidad original de manera objetiva. Ningún departamento de I + D, laboratorios o ingenieros de servicio definen y supervisan el diseño. No hay forma de garantizar la calidad o la uniformidad en ausencia de un diseño detallado. Los controles de calidad poco sistemáticos que existen solo abordan partes del servicio. Hay varias razones para la falta de diseños de sistemas de servicios analíticos. Los servicios son inusuales porque tienen impacto, pero no tienen forma, no se pueden almacenar físicamente o poseer y su consumo es a menudo simultáneo con su producción. (pp.133-139).

Según Vargo & Lusch (2004), desde el año 2004 inició el estudio de la correlación entre *Marketing* y *Service Design*, donde se plantea que el Diseño de Servicios (*Service Design*) es una estrategia de las compañías para aumentar el Mercadeo (*Marketing*), puesto que la visión de solo tener transacciones tangibles, empieza a ser relegada por un enfoque desde el servicio, donde se plantea que los intangibles

empiezan a tomar una fuerza mayor en las actividades comerciales y que serán el centro de las relaciones (p. 2).

Por otro lado, Gummerus & Koskull (2015) puntualizan que la investigación sobre el SD es escasa y que existen muchos aspectos que aún pueden ser explorados desde la academia. En este sentido, apuntan a encontrar los elementos que motivan a que este nuevo conocimiento pueda ser transversal en otras áreas del conocimiento y hallen los aspectos metodológicos idóneos para ser implementados en el área de Mercadeo.

Hacia el año 2006, desde el sector académico se impulsa el estudio de la interrelación de diferentes disciplinas desde la conferencia “*Transformation design*” desarrollada en “*Carnegie Mellon University’s School of Design*”. En este escenario, Burns, Cottam, Vanstone, Winhall (2006), expusieron que el Servicio de Diseño -SD (*Service Design*) requiere de otras disciplinas para poder operar, pues una de sus grandes fortalezas está en la capacidad de mediación entre diversos puntos de vista para facilitar la colaboración.

Otro de los puntos planteados desde el SD apunta a reconocer que los problemas complejos no pueden abordarse desde un único punto de vista y que se requiere de un grupo interdisciplinario donde los colegas de otras dependencias aporten sus conocimientos, pues la transformación se dará de unir la fuerza de todos los departamentos, entonces en el equipo de diseño de solución deberán participar los ingenieros, los de Mercadeo, los de I+D, los políticos, los psicólogos, los

economistas y todos aquellos que puedan ser fuentes de ideas y soluciones. Burns, Cottam, Vanstone, Winhall (2006)

Por ende, es importante facilitar un programa al interior de las compañías que se transforme en un proceso de diseño colaborativo, donde el papel de un diseñador de servicios sea desde comunicar la función, controlar la forma y determinar la experiencia; hasta el de inspirar participación, que permita aumentar las relaciones al interior y que estas al final de la cadena se reflejen en la satisfacción del cliente Burns, Cottam, Vanstone, Winhall (2006)

Lo antes mencionado fue retomado por Sanders & Stappers (2008) para plantear que los estudios sobre los servicios deben enfocarse en investigaciones de co-diseño con los usuarios. Esta postura apunta a acercar los usuarios a una metodología participativa, donde su interacción amplifique el conocimiento, retroalimente diferentes perspectivas y genere soluciones a partir de la interpretación de situaciones cercanas a sus experiencias.

Esto, además de generar una perspectiva diferente al proceso pasivo donde el usuario no tenía participación alguna, demuestra que el Diseño de Servicios continúa en evolución. De acuerdo con Alves & Nunes (2013), el servicio está tomando un papel relevante en la economía moderna, en tanto involucra experiencias complejas que incluyen diferentes entes interesados y que requieren enfoques multidisciplinarios.

La comprensión de las experiencias de los usuarios a diferente nivel y de los enfoques asociados al Diseño de Servicios y, con ello, la comprensión de las ventajas para las organizaciones al integrar una visión basada en la participación, podrían ser considerados como elementos base para un estudio inicial que evidencie la verdadera relación entre el proceso académico ofrecido por la Universidad EAFIT y la forma en que los estudiantes pueden aplicar los conocimientos adquiridos en sus respectivos entornos cotidianos.

Con respecto a la aplicabilidad del conocimiento adquirido, es importante reconocer que el desarrollo de competencias ha sido impulsado principalmente por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), respondiendo a las necesidades y retos de la sociedad del conocimiento. En dicho contexto, una competencia es concebida como “más que solo conocimiento o habilidades. Implica la capacidad de cumplir con complejas demandas, aprovechando y movilizandorecursos psicosociales (incluyendo habilidades y actitudes) en un contexto particular” (Rychen y Salganik, 2003 citado por Ananiadou & Claro (2009) (p.5-9).

En soporte a lo anterior, la conferencia dictada por Manhaes, Oertzen, Mager & Tanghe (2016) referencia una lista de seis prioridades para promover el Diseño de Servicios en la academia, como resultado del trabajo participativo, que sirve como base para apoyar el entorno de investigación del SD.

Estas prioridades buscan apoyar la investigación sobre el SD desde la academia, pues consideran que es necesario tener más en cuenta el tema en los procesos de investigación. Los puntos en consideración son: 1). Definir una base de investigación teórica para delinear los límites académicos para la investigación de Diseño de Servicios; 2). Aprovechar la investigación descriptiva sobre el Diseño de Servicios; 3). Estructurar un directorio de investigadores académicos que promuevan el Diseño de Servicios como tema de investigación e instituir conexiones académicas con otros campos de investigación; 4). Reconocer y comprender la inexistencia de una definición comúnmente aceptada para el diseño del servicio; 5). Examinar el papel que pueden tener los *big data* y las herramientas digitales en la dinámica de co-creación de grupos de Diseño de Servicios; y 6). Apoyar la creación de una salida para el Diseño de Servicios de trabajos de investigación académica.

De forma complementaria, Penin (2018) afirma que

el SD se posiciona como una forma integradora de diseño que dialoga tanto con las prácticas materiales del diseño, como con los enfoques estratégicos y orientados a los sistemas. Los estudiantes del SD pueden provenir de múltiples campos debido a que el Diseño de Servicios combina capacidades analíticas y creativas, que permiten a las personas con diferentes habilidades combinar sus enfoques y contribuir en proyectos de Diseño de Servicios (P. 147).

En consecuencia con lo anterior, es posible inferir que el *Service Design* permite tejer relaciones entre actores con diferentes capacidades, a fin de generar

interacciones complementarias desde el conocimiento, que redunden en experiencias satisfactorias, coherentes y eficientes.

3. Formulación del problema y los objetivos

Categoría 1. Antecedentes del *Service Design*

- 1.1. ¿Cuáles son los antecedentes teóricos que determinan las generalidades del estudio del *Service Design*?
- 1.2. ¿Cuáles autores de *Service Design* enfocan sus teorías para ser enseñadas a nivel superior en cursos de Mercadeo?
- 1.3. ¿Cuáles son las teorías aplicables al Mercadeo desde la óptica del *Service Design*?

Categoría 2. Metodología, métodos y herramientas del *Service Design*

- 2.1 ¿Qué metodologías son utilizadas para la enseñanza del *Service Design* en la educación superior?
- 2.2 ¿Cuáles son las categorías de análisis manejadas en el proceso educativo del *Service Design*?
- 2.3 ¿Cuál es la estrategia pedagógica utilizada por el *Service Design* dentro de los programas de Mercadeo?
- 2.4 ¿Cuál es el contenido de los currículos que se utilizan en los programas de Mercadeo para enseñar *Service Design*?

Categoría 3. Aprendizaje del *Service Design*

- 3.1 ¿De qué forma el *Service Design* proporciona herramientas para la toma de decisiones en el Mercadeo?
- 3.2 ¿Qué utilidad tiene el programa de *Service Design* para los estudiantes de Mercadeo de la Universidad EAFIT?
- 3.3 ¿Qué herramientas ofrece el *Service Design* para obtener información sobre un producto o servicio?
- 3.4 ¿Qué aplicación práctica encuentran los estudiantes del *Service Design*?

3.1 Objetivos

Objetivo general:

Identificar en la metodología de enseñanza del Diseño de Servicios (*Service Design*), las aplicaciones en el Mercadeo (Marketing), que puedan servir al mejoramiento de los currículos que se aplican en la formación académica de los estudiantes del programa de Mercadeo de la Universidad EAFIT.

Objetivos específicos:

Objetivo Específico 1. Identificar en los antecedentes teóricos, los autores y las teorías del “Diseño de Servicios” (*Service Design*) las teorías, metodologías, métodos y herramientas aplicables a las asignaturas de los programas Mercadeo (*Marketing*).

Objetivo Específico 2. Detectar la aplicación y práctica de las teorías, metodologías, métodos y herramientas del “Diseño de Servicios” (*Service Design*) en los currículos de *Service Design*.

Objetivo Específico 3. Evaluar la práctica de la enseñanza/aprendizaje de la asignatura del “Diseño de Servicios” (*Service Design*) por parte de estudiantes y docentes.

4. Aspectos metodológicos

4.1 Tipo de estudio

La presente investigación está soportada en una metodología de tipo cualitativo, que como explican Sampieri, Collado y Lucio (2006), se basa, ante todo, “en el proceso mismo de recolección y análisis y de enfoque hermenéutico - interpretativo, ya que quien investiga hace su propia descripción y valoración de los datos” (p. 527).

Adicionalmente, este estudio tendrá para su validación, la interpretación de los resultados obtenidos en las entrevistas, un número de observaciones y encuestas, para lograr así la comprensión de la importancia del *Service Design* en los estudiantes y docentes. De acuerdo con Bonilla Castro & Rodríguez Sehk (1995), “es importante tener una caracterización preliminar de la situación a estudiar, con base en la cual se debe perfilar el trabajo de campo” (p. 74), por tanto, la participación previa en la materia como estudiante, aporta en la comprensión y adquisición de conocimiento frente al tema estudiado en esta investigación.

Para lograr vincular los temas es necesario que parte de los actores educativos, en este caso los estudiantes de pregrado y posgrado la Universidad EAFIT, desarrollen habilidades que les permitan contribuir en el desarrollo social y económico desde la apropiación de nuevas formas de aprendizaje, socialización, conocimiento y producción. Bajo este contexto, el conocimiento especializado y la teoría académica pueden ser adquiridos por los actores educativos; por lo que se definen dentro de

las competencias, herramientas intangibles que se deben de materializar estratégicamente en el *Service Design*.

4.2 Criterios de muestreo

Para la selección de la muestra se tuvieron en cuenta los docentes que llevan más de dos años al frente de la materia de *Service Design* en la maestría de Mercadeo de la Universidad EAFIT, y los estudiantes que asisten a este programa de posgrado en el segundo semestre.

Este mismo grupo de docentes elegidos para las entrevistas y observaciones en posgrado, también dictan la misma asignatura para los grupos de pregrado de la Universidad. Por ende, de forma complementaria fueron seleccionados 3 grupos de estudiantes que, en su mayoría, están matriculados en las carreras de Mercadeo y de Administración de Negocios.

El propósito de la observación de cada uno de los grupos fue registrar las acciones en el ambiente cotidiano de la clase, donde los docentes tuvieran el control y los estudiantes estuvieran en un momento de co-creación y aprendizaje sin interrupción.

Estos criterios están alineados con el planteamiento de Sampieri et al.(2006), que sugiere una etapa de pre observación en el contexto a analizar para comprender las características del entorno. Para el caso en mención, este proceso fue adelantado previamente al momento de cursar la materia, por tanto, el conocimiento del desarrollo de las actividades era claro para el investigador.

Otro de los criterios incorporados estuvo relacionado con la observación y la participación, momento en el que es posible focalizar la atención de manera intencional sobre algunos segmentos de la realidad que se estudia, tratando de captar elementos constitutivos, y la manera cómo interactúan entre sí.

En este sentido, cada investigador estuvo presente durante todas las clases tomando nota y fotografías de las actividades realizadas y de las interacciones dadas en ellas. Al finalizar el tiempo de clase, se solicitó a los estudiantes aplicar la encuesta de percepción de clase, mientras el docente llenaba la coevaluación. La elección de la muestra contribuyó en el proceso de comprensión de la práctica de ambos perfiles y, por ende, dio paso a la recolección de datos concretos frente a las variables más relevantes del proceso, además de percepciones que permitieron al observador caracterizar la práctica de enseñanza y sus factores claves en el aprendizaje y aplicación del *Service Design*.

4.3 Recolección de la información

Las investigaciones tienen un proceso que, paso a paso, contribuyen en la construcción el hallazgo de resultados esperados. Para el presente trabajo, se abordará de la siguiente manera:

4.3.1 Revisión documental

Para la recolección documental se realizó un análisis de los autores y de los contenidos clasificados, según las aplicaciones, variables y validaciones del *Service Design*, identificando los antecedentes teóricos y las teorías del “Diseño de Servicios” (*Service Design*) que son aplicables al Mercadeo (*Marketing*).

4.3.2 Comparación de los currículos como metodología para enseñar SD

Se realizará un *Benchmarking* que, según Spendolini (1992) , “desarrolla un proceso sistemático y continuo de pocos pasos para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como las representantes de las mejores en sus prácticas específicas, con el propósito de realizar mejoras” (p.21).

4.3.3 Observación de las clases y apropiación de las herramientas.

Estas se realizaron en las aulas donde fueron observadas las clases de SD, y esta observación consistió, como explican Bonilla Castro & Rodríguez Sehk (1995), “es otro instrumento adecuado para acceder al conocimiento cultural de los grupos, a partir de registrar acciones de las personas en su ambiente cotidiano, y que captan la información considerando el detalle de las escenas culturales específicas” (p.119).

4.3.4 Entrevista estructurada administrada

Se realizaron entrevistas a los docentes que dictan la materia: 3 de ellos en la Universidad EAFIT y 1 ubicado en la Universidad de Los Andes de Bogotá. Como citan Sampieri et al. (2006) “en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998)” (p. 597).

Estas entrevistas fueron estructuradas según lo planteado por Bonilla & Rodríguez (1995), desde donde se afirma que “el objetivo es conocer la perspectiva y el marco de referencia a partir del cual las personas organizan su entorno y orientan su comportamiento” (p. 95). Para que sea estructurada, se define un formato de preguntas abiertas que, a medida que son contestadas, permiten recopilar percepciones personales frente a temas específicos con cada uno de los entrevistados.

4.3.4 Encuestas

De acuerdo con Arribas (2004), las encuestas son realizadas usando un cuestionario como un instrumento útil “para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información. Su finalidad es conseguir la comparabilidad de la información”, (p.24), esta fue aplicada a los estudiantes al finalizar la clase.

4.4 Instrumentos o técnicas de recolección de información

Para complementar los conceptos teóricos desarrollados hasta el momento, la selección de los instrumentos a aplicar tenía como criterio principal la identificación de métodos, metodologías y herramientas del *Service Design* que fueran aplicables a programas de Mercadeo. Asimismo, debían arrojar información útil sobre la práctica de enseñanza/aprendizaje en el aula de clase.

Sustentado en García-Sanz, Maquilón-Sánchez, García-Correa, Escarbajal-Frutos & Izquierdo-Rus (2011), quienes afirman que “si al realizar una transferencia de conocimientos se genera una práctica educativa por competencias, es necesario evaluar cómo se dio”, (p.155) fue elegida la entrevista estructurada administrada, con el objetivo de determinar la percepción de los docentes frente a la transferencia de conocimientos realizada en clase y, con ello, sustentar la observación del proceso investigativo.

4.4.1 Protocolo entrevista

El instrumento usado para la recolección de información dada por los docentes contiene las siguientes preguntas:

Tabla 1: Protocolo de entrevistas para docentes

1.	¿Qué te llevó a enseñar el tema de SD en Mercadeo?
2.	¿Qué es lo que se busca enseñar desde SD en esta área?
a.	¿Qué aspectos del SD son más relevantes para el Mercadeo?

b.	¿Qué aspectos le permiten determinar que, al terminar la clase, se pueda saber que se lograron los objetivos de SD para cada asignatura en cada programa? (Cada día, Al finalizar el módulo).
3.	¿Cuál es el eje central de su discurso de clase?
a.	¿En qué basa su explicación del SD?
b.	¿Tiene alguna diferencia el eje central de la clase para los estudiantes de Mercadeo y los de los otros programas?
c.	¿Cambia su discurso y orden de la clase si la pregunta del estudiante esta fuera del tema, pero relacionada con la clase?
4.	¿Qué diferencias se encuentran en los diversos perfiles de formación en SD?
a.	¿Hay algún cambio de enfoque de acuerdo con el perfil del grupo por área de conocimiento?
b.	¿Hay algún cambio de disposición de los grupos por algún aspecto? (composición del grupo, horario, lugar, tamaño del grupo, etc.)
c.	Puede dar un ejemplo de ¿Cómo cambia la dinámica de la clase de acuerdo con el programa académico al que pertenecen los estudiantes?
d.	En su opinión ¿Quiénes suelen ser más receptivos teniendo en cuenta los programas en los que da clases de SD?
5.	Podría contarme ¿Cómo se prepara para dar una clase de SD?
a.	¿Qué materiales prepara para la clase?
b.	¿Qué materiales utiliza durante la clase?
c.	De acuerdo con su experiencia ¿Qué se puede tener en cuenta para saber si los materiales fueron útiles para el proceso de enseñanza?
d.	¿Qué recursos físicos utiliza para dar la clase de SD?
e.	¿A qué autores recurre o consulta para preparar la clase de SD?
6.	¿Qué herramientas del SD expone, explica y enseña a manejar a los estudiantes?
a.	Según su criterio ¿Cuáles herramientas del SD suelen ser más útiles o utilizadas?
b.	¿Qué estrategias tiene para conocer y evaluar si los estudiantes se apropian de las herramientas?
7.	¿Cómo se da la interacción docente-estudiante que se propicia en clase?
a.	¿Cómo logra propiciar espacios para que los estudiantes puedan interactuar en la clase de SD?
b.	¿Existe diferencia en la interacción que tienen los estudiantes de Mercadeo en clase con la de los estudiantes de otros programas que ven SD?
8.	¿En su plan de trabajo con los estudiantes, tiene contemplados trabajos en grupo o son individuales?
a.	¿En qué ayudan las acciones e interacción grupal al desarrollo del SD?
9.	En su opinión ¿Qué lenguaje suele utilizar para enseñar SD? (técnico, básico, coloquial)
10.	Según su experiencia ¿Qué tiene en cuenta para determinar que los estudiantes muestran una actitud de escucha e interés?
a.	¿El tema de SD puede explicar esa actitud?
11.	¿Qué tipo de problemáticas se tienen que resolver durante la clase?
a.	Podría contarnos, ¿qué situaciones o retos de SD ha tenido que resolver?
b.	¿Hay dificultades para lograr solucionar los planteamientos a partir del SD?
12.	¿Ha encontrado dudas sobre SD a las cuales no haya sabido dar solución?
a.	Según su experiencia, ¿cuándo las dudas pueden darse por temas específicos y cuándo son relacionadas con la SD en general?

13.	En su opinión, ¿cuál considera la mejor parte de la clase de SD?
a.	¿En cuanto a la temática?
14.	¿Qué hace que alguna teoría sea pertinente o no en la enseñanza del SD?
a.	¿Por qué razones esa pertinencia puede ser considerada o no? (según audiencia)
15.	¿Cuáles considera que son las ideas que cada estudiante no debería olvidar al terminar el curso?
16.	¿Hay algo que quiera agregar que no le haya preguntado?

4.4.2 Observación participativa

Realizada con los estudiantes activos en las aulas donde se cursaba la asignatura *Service Design* en la Universidad EAFIT. El periodo empleado para la observación fue de dieciséis (16) horas, distribuidas en 4 clases de la materia en mención, con diferentes docentes, pero que se encuentren en el mismo momento. Lo anterior, con el fin de visualizar el desarrollo y los cambios que se tienen entre una y otra.

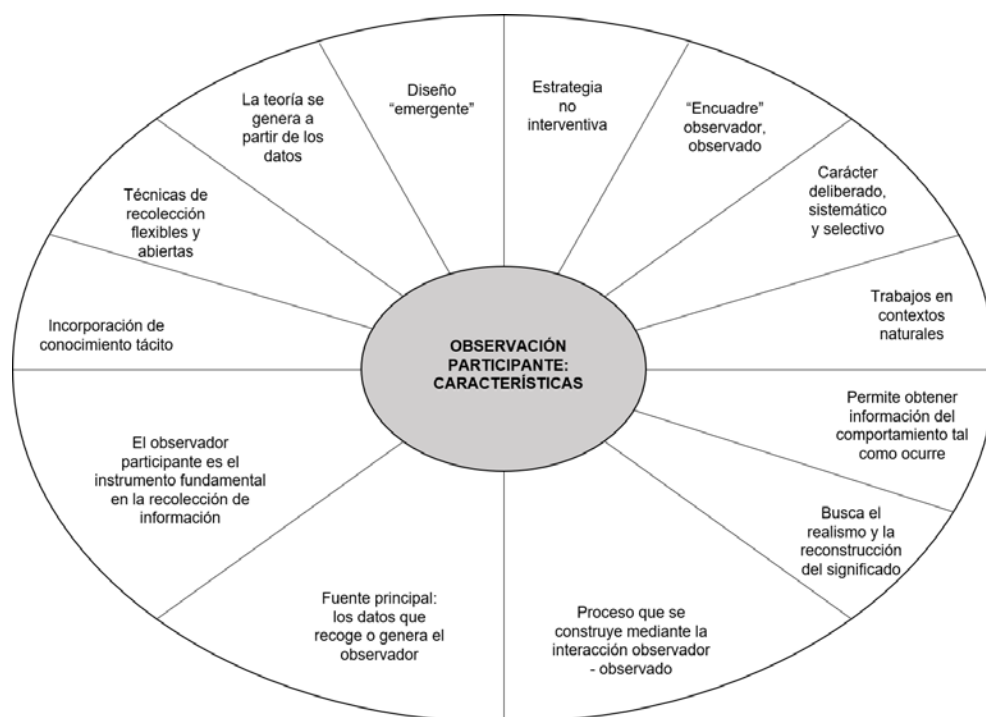
“Este proceso se refiere a la recolección de información por parte de observadores implicados en un rol como investigadores, durante un periodo de tiempo extenso en el campo, suficiente para observar un grupo: sus interacciones, comportamientos, ritmos, cotidianidades. Su sentido se da en la comprensión de los fenómenos que estudia; las relaciones investigador-investigado y los principios teóricos y metodológicos que la sustentan y guían el proceso de investigación de principio a fin” (Galeano, 2015, pp. 29–51).

Entendiendo el *Service Design* desde Secomandi & Snelders (2011), se comprende como un componente transversal que puede aplicarse a algunas áreas del conocimiento como el Mercadeo, la ingeniería y las finanzas. Con este, se busca determinar la importancia en el desempeño del profesional de Mercadeo y su

aplicación en el campo laboral, revisando de esta manera el enfoque que se le da desde el ámbito académico.

Para obtener estos resultados y tomando como base lo explicado por Galeano (2015) al afirmar que entre las características de la observación debe cuidarse tener técnicas flexibles y abiertas para la recolección de datos, la incorporación de conocimiento tácito, la agudeza en la observación, la interacción para asegurar una cercanía psicológica” y la recolección de información sobre comportamientos, es importante considerar que la realidad es el principal instrumento de recolección de información y es una base relevante que posibilita el progreso del proceso investigativo.

Ilustración 1: Características de la observación participante



Fuente: (Galeano, 2015, p. 39)

Con esto se espera que al implementar la observación participante puedan evaluarse los principios teóricos y metodológicos, partiendo del reconocimiento de los currículos de las clases, que actualmente se dictan y que dan como punto de partida el enfoque de la presente investigación cualitativa.

4.4.3 Guía de observación

En el contexto de la clase de *Service Design* encontrará un grupo de estudiantes dirigidos por el docente que busca una introspección del tema. Para comprenderlo mejor, por favor diligencie el formato de acuerdo con cada grupo de preguntas. En caso de no aplicar, complete el espacio con N/A.

Por favor responda con una X en la casilla para Si o No, de acuerdo con el caso:

Tabla 2: Percepción de estudiantes frente al desempeño del docente

	Clase #	
	SI	NO
1. ¿Se ve capacidad por parte del docente para facilitar la clase?		
2. ¿El docente introduce la clase?		
3. ¿El docente pregunta por los conocimientos previos sobre temas afines a la materia? (aplica en la primera clase)		
4. ¿El docente resuelve las dudas de la clase anterior?		
5. ¿El docente expone teoría?		
6. ¿El docente realiza ejercicios en clase?		
7. ¿Se retroalimentan los temas vistos en clase?		
8. ¿El docente presentan el contenido de la clase?		

Por favor explique lo observado de acuerdo con cada una de las siguientes cuestiones:

Tabla 3: Percepción de los estudiantes frente al desarrollo de las clases

1. ¿El tema se reitera en las clases?
2. ¿La dinámica del docente ayuda a la interpretación de los temas?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la clase?
4. ¿Cómo es la interacción entre las personas que asisten a la clase?
5. ¿Cómo logra el docente capturar la atención de los estudiantes en clase?
6. ¿Cómo logra mantener el docente la atención de los estudiantes durante la clase?
7. ¿Existen momentos en los que se pierde la atención de los estudiantes durante la clase?
8. ¿Qué materiales de apoyo utiliza el docente durante la clase?
9. ¿Cuál es la composición del grupo (por géneros)
10. ¿Cuál es la disposición de los estudiantes para recibir la clase?
11. Si se desarrollan trabajos en grupo con los estudiantes, ¿cómo se llevan a cabo? (participación, dinámica, concentración, etc.)
12. ¿Los estudiantes hicieron preguntas alrededor de las actividades trabajadas en clase?
13. ¿Los estudiantes hacen preguntas alrededor de las fechas de entrega de los trabajos dejados en clase?
14. ¿Cómo se relacionan los estudiantes en los grupos de trabajo?
15. ¿Cómo resuelven los estudiantes los problemas planteados en clase?

Adicionalmente, se plantea un instrumento de autoevaluación, entendiéndolo desde lo afirmado por Fraile Aranda (2010), donde se plantea que la “Autoevaluación es la evaluación que una persona realiza sobre sí misma o sobre un proceso y/o resultado personal” (p.7).

Este instrumento dará un apoyo adicional a lo ya estudiado, para así entender la perspectiva de los docentes que imparten *Service Design*. Como lo explican García Sanz et al. (2011)

“la gestión de un proyecto institucional y curricular; en función de ese compromiso institucional, diseña su docencia, planificando su acción de manera crítica y creativa para ponerla en práctica de manera eficaz al enfrentar situaciones-problema de docencias concretas, así mismo, es una persona que reflexiona durante la acción para reajustarla a su práctica educativa, gestionando así la progresión de los aprendizajes de sus alumnos y reflexionando posteriormente sobre la acción para evaluar el proceso y refinarlo” (p.157).

Para estas autoevaluaciones se tuvieron en cuenta la percepción de los estudiantes y del docente que participaron en cada una de las clases. Partir de las posturas de los actores participantes tiene como fin la comprensión de la interacción dada entre ellos, también cómo, desde las diferentes perspectivas, es posible o no contribuir a la estructura de la materia. De acuerdo con Bardis (1979) , existen varios tipos de interacción que para efectos de este trabajo serán catalogados en cuatro grandes grupos:

- De intercambio: Proceso básico del comportamiento social en el que se espera algo a cambio.
- De competencia: Varias personas buscan alcanzar un objetivo, pero solo uno puede conseguirlo.
- De cooperación: Trabajo conjunto de personas para conseguir un objetivo común.
- Por conflicto: Enfrentamiento social o físico entre personas.

Con esto lo que se busca es, de acuerdo a la observación y la aplicación de los otros instrumentos, entender cómo, dentro de las aulas de clase, se da la interacción de los estudiantes y docentes para la apropiación de los temas.

4.4.4 Guía de co-evaluación para estudiantes

En el contexto de la clase de *Service Design* fueron seleccionados un grupo de estudiantes que estaban participando de forma activa. A estos se le preguntó sobre su percepción ante los resultados obtenidos en clase usando el siguiente instrumento.

Por favor seleccione un calificativo en la escala de valores de acuerdo con su criterio.

Tabla 4: Percepción de los estudiantes al finalizar una clase de Service Design

Al concluir la clase usted percibió	En gran medida	En forma Moderada	Muy Poco	Nada
1. Un aumento en su vocabulario técnico.				
2. Una mejora en la capacidad para interpretar información de <i>Service Design</i>				
3. Un aumento en el interés por la materia.				
4. Un incremento en su curiosidad para investigar y descubrir más sobre <i>Service Design</i>				
5. Aumento en su capacidad para resolver problemas relacionados con <i>Service Design</i>				
6. <i>Que cumplió con las instrucciones para desarrollar la actividad propuesta en clase</i>				
7. Que el tema que escogió con sus compañeros se relaciona con la temática expuesta.				
8. Una aplicación de los conocimientos adquiridos.				
9. Una capacidad para integrar el punto de vista de los otros.				
10. Que desarrolló una perspectiva diferente a la que tenía inicialmente				
11. Que es posible relacionar el contenido de la materia con otras materias o con su ejercicio profesional.				

12. Que el tiempo es suficiente para los ejercicios planteados.				
---	--	--	--	--

Por favor conteste las siguientes preguntas de acuerdo con su criterio.

1. ¿Puede relacionar lo aprendido en la clase con otras materias o contextos? ¿Cómo?
2. ¿Siente que puede utilizar el método aprendido para resolver retos en otros contextos?
Explique:

4.4.5 Guía de co-evaluación con los docentes

En el contexto de la clase de *Service Design* encontrará docentes que buscan una introspección del tema, para esto se pretende evaluar qué percibe el docente con el siguiente instrumento:

Por favor responda con una X en la casilla para Sí o No de acuerdo con el caso:

Tabla 5: Percepción de los docentes frente al desarrollo de las clases

Con respecto a la clase	SI	NO
1. ¿Se enfrentó a alguna situación que cambiara el orden de la clase?		
2. ¿Se cumplieron los objetivos que se tenían para la clase?		
3. ¿Los estudiantes participaron activamente de la clase?		
Se relacionaron con la clase		
4. ¿El tiempo de entrega fue suficiente para los ejercicios planteados?		
Si la respuesta es No, ¿se dio plazo?		
5. ¿Los materiales que preparó para ejecutar la clase fueron utilizados asertivamente?		
6. ¿Existió alguna situación que modificara, cambiara u obstaculizara el plan de clase?		
7. ¿Se utilizan los horarios de asesorías extra-clase?		
8. ¿Después de clase se recibieron solicitudes de aclaraciones sobre los ejercicios planteados en clase?		

Sí la respuesta es Sí, ¿cuántas?	
----------------------------------	--

Cuéntenos acerca de su experiencia en clase en dos pequeñas líneas. Tenga en cuenta que sus respuestas estén alineadas con los siguientes planteamientos:

Tabla 6: Percepción de los docentes frente la evolución de las clases

9. ¿Qué materiales preparó para la clase?	
10. ¿Qué materiales utilizó durante la clase?	
11. ¿Fueron útiles los materiales en el proceso de enseñanza?	
12. ¿Qué técnicas utilizó para enseñar el tema?	
13. De las siguientes opciones ¿Qué tipo de interacción se dio entre docente-alumno?	
a. Enfocadas: Grupo de personas que interactúan bajo un objetivo común.	
b. No enfocadas: Interacción entre grupo de personas sin objetivo común y sin conocimiento de la acción.	
De acuerdo con el tipo de interacción seleccionado profesor – alumno, indique la categoría en la que se encuentra:	
o De intercambio: Proceso básico del comportamiento social en el que se espera algo a cambio.	
o De competencia: Varias personas buscan alcanzar un objetivo, pero solo uno puede conseguirlo.	
o De cooperación: Trabajo conjunto de personas para conseguir un objetivo común.	
o Por conflicto: Enfrentamiento social o físico entre personas.	
14. De las siguientes opciones explique ¿Cuál(es) dinámica(s) de la clase realiza?	
a. Magistral	
b. En grupos	
c. Trabajo individual de los estudiantes	

d. Mesa redonda		
e. Otra ¿Cuál? _____		
Si respondió otra describa brevemente de qué se trata		
15. En pocas palabras ¿Cómo describiría la dinámica entre los grupos de trabajo?		
16. ¿Cuál es la composición del grupo en el que da clase?		
a. Solo hombres	¿Cuántos?	
b. Solo mujeres	¿Cuántas?	
c. Mixto	¿Cuántos de cada género?	
En su opinión describa brevemente		
17. ¿Cómo percibió la actitud del grupo?		
18. ¿Qué tipos de conocimientos previos encontró en la clase por parte de los estudiantes?		
19. ¿Qué ambiente hay en el aula?		
20. En caso de que ocurrieran ¿Cómo logró sortear situaciones que obstaculizaran el plan de clase?		
21. ¿Tuvo que hacer modificaciones o cambios que cambiaron la dinámica preparada?	Sí	No
22. ¿Qué tipo de decisiones tomó durante la clase?		
23. ¿Cuál fue la mejor parte de la clase?		
24. ¿Daría la clase de forma distinta si tuviera que darla otra vez?		
25. ¿Cómo ha enriquecido la clase su labor como docente?		

4.5 Diseño del análisis

A partir de la revisión del marco teórico sobre *Service Design* fue posible comprender las diferentes posturas planteadas por los principales autores de la

materia, así como también las teorías, metodologías, métodos y herramientas que sustentan metodológicamente algunos de los programas de Mercadeo en el mundo.

Dicha interpretación contribuyó a la realización de un ejercicio comparativo sobre las múltiples alternativas de enseñanza de SD en diferentes instituciones de educación superior, entre las que se analizaron los currículos de diez universidades (institutos) caracterizadas por la formación de profesionales multidisciplinarios en la materia *Service Design*, o bien que su currículo tuviera alguna similitud con la materia. Lo anterior, con el fin de identificar las fortalezas y las debilidades que tiene el programa en la Universidad EAFIT.

La selección de estas instituciones de educación superior estuvo acompañada por el asesor temático de la investigación. Se revisaron los currículos de cada una para encontrar las similitudes y diferencias entre ellas.

Posteriormente, fue seleccionado un currículo con una estructura detallada en una tabla dinámica que contribuía a comprender mejor la metodología de enseñanza de SD.

Así, el ejercicio está soportado en una matriz de siete elementos planteada por la docente Cha Cha Chen de Najnaj University, en la cual son detallados unos pasos fundamentales para el desarrollo de la asignatura *Service Design* en la universidad. (Chen, 2016)

Con esta base, fueron revisadas las 9 universidades restantes para realizar el análisis comparativo que permitiera visualizar la cantidad de variables que cada una de estas tenían en sus syllabus o currículos.

Tomando en cuenta estos criterios, se realizó una lectura de cada uno de los currículos de las instituciones de educación superior seleccionadas, a fin de validar qué elementos aplicaban en cada uno de los casos. El detalle del ejercicio se resume en la matriz de análisis presentada en el apartado de resultados de la investigación.

Para ello, fue usado el *benchmarking* como método facilitador para la toma de decisiones, y desde el cual se buscan “las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de una empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes” (Campos, 2015 citado por Wang 2019p.64).

Para validar la lectura de la matriz sobre lo encontrado en cada uno de los currículos, resultó indispensable desarrollar un ejercicio de observación con docentes y estudiantes que complementaran los hallazgos en la apropiación de metodologías, métodos y herramientas del *Service Design* en los programas de Mercadeo.

5. Análisis de la información

Una vez realizado el proceso de recolección de información haciendo uso de métodos, metodologías y herramientas descritas anteriormente, la investigación de carácter cualitativo consolidó los datos resultantes de la exploración y el análisis de referentes teóricos asociados al Service Design. Con lo anterior, es posible avanzar en la comprensión frente a la pertinencia de la asignatura en el programa de Mercadeo de la Universidad EAFIT, entendiéndolo como un valor agregado en el conocimiento adquirido durante el proceso de aprendizaje de los estudiantes de pregrado y posgrado.

5.1 Antecedentes teóricos del “Diseño de Servicios” (*Service Design*)

Tomando como punto de partida el *Design Thinking* es importante conocer sus orígenes y las razones que lo hacen significativo. En Kimbell (2012) es posible encontrar que el primero que proporcionó una discusión sobre el pensamiento de diseño fue Peter G. Rowe, profesor en la Harvard University School of Design, quien en 1987 planteó la importancia de reevaluar cómo se les enseñaba a pensar a los arquitectos y urbanistas, donde lo que se determinaba como importante era desarrollar soluciones estándar para los problemas.

Esto hizo que Rowe acuñara el término *Design Thinking* como aquello que permite evitar la generalización de las soluciones, para así dar paso a una visión propositiva donde los diseñadores encuentran intermediarios culturales valiosos para plantear

soluciones y, por ende, contribuyen al desarrollo del pensamiento y la detonación de discusiones enriquecidas.

La multiplicidad en las opciones vistas desde el *Design Thinking* permite que los diseñadores encuentren un sin número de intermediarios culturales importantes útiles para crear nuevos tipos de soluciones culturales y que, además, ayudan al desarrollo del pensamiento y permite dar entrada a otras dependencias. Lo anterior quiere decir que ofrece un discurso de multi - disciplinariedad que ayuda a constituir nuevas formas de discusiones.

Chen & Venkatesh (2013) aportan en la ampliación de la teoría al acuñar que una buena implementación del *Design Thinking* enfatiza las necesidades y deseos inconscientes de los usuarios finales y con esto, desarrolla soluciones innovadoras para mejorar las condiciones humanas y sociales del día a día.

5.1.1 Enseñar a diseñar y *Design Thinking*

Considerando lo anterior, la enseñanza del *Design Thinking* abre las puertas al desarrollo del pensamiento que no es particular de las escuelas de diseño, sino que incluye otras escuelas donde existe una relación cliente – empresa, servicio – usuario, y donde el pensamiento de diseño permita ir más allá de la creación de elementos, para ampliar las percepciones sobre las necesidades y transitar de lo intangible hacia lo tangible.

La oportunidad emergente en la formación del área de estudio en mención sugiere considerar los retos que la educación trae consigo, en tanto se trata de capturar la atención y el interés de nuevos profesionales durante los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto sugiere que la motivación puede considerarse uno de los elementos emergentes en la comprensión de lo aprendido en el aula y la forma como este conocimiento permite que el estudiante avance en la manera cómo aborda las diferentes problemáticas de su quehacer desde el mercado, y las soluciones que puede tener en su vida profesional cotidiana.

Montico (2004) explica que en el marco del proceso educativo se reconocen cuatro tipos de motivación:

- a) motivación extrínseca, que proviene de estímulos externos, como las calificaciones obtenidas, el temor a reprobación o los premios que los padres otorgan al estudiante que aprueba sus materias. b) Motivación intrínseca, que surge por el interés que cada estudiante tiene en determinada materia o tema. Es en este tipo de motivación en donde los docentes pueden desempeñar un papel importante. c) Motivación de competencia, representada por la satisfacción que se siente cuando se sabe que algo se está haciendo bien y d) Motivación de rendimiento, que se genera por la expectativa de saber las recompensas que le esperan al alumno si es capaz de tener éxito en relación con los demás, o sea, de ser mejor que los otros (p.107)

Para lograr comprender el alcance de la motivación frente al proceso de aprendizaje llevado al programa SD, este estudio plantea un análisis sobre su alcance frente a la postura de los estudiantes para adoptar los conocimientos de forma cotidiana,

además para determinar cómo el proceso de enseñanza que los docentes desarrollan durante las clases resulta determinante para que los alumnos continúen acercándose a la temática.

5.1.2 Diseño de Servicio como concepto (Service Design concept)

Para abordar el *Service Design* como concepto, es necesario revisar el término PSS (*product-service system*) con el que se empezó a relacionar el enfoque del servicio como un valor cambiante, según la perspectiva con la que se abarque. Mont (2002) lo define como “un conjunto comercializable de productos y servicios capaces de satisfacer conjuntamente la necesidad del usuario, donde la relación producto servicio varía en términos de cumplimiento o valor económico” (p. 242). Esto es, la necesidad del cliente nunca desaparece, pero su satisfacción tendrá un mayor o menor nivel según lo percibido en la relación precio – satisfacción. Es aquí donde el PSS se toma como variable principal para comprender que la satisfacción del cliente no solo es percibida por el producto que se lleva, sino por el servicio que recibe.

Para Sanders & Stappers (2008) , es en el concepto de servicio donde se define el cómo, mientras que con el *Service Design* se media entre las necesidades del cliente y la intención estratégica de una organización . Ante esto, el concepto de servicio solo se puede utilizar para mejorar una variedad de procesos de diseño dentro de las organizaciones.

Por eso, es fundamental entender que el *Service Design* hace parte de un conjunto de conocimientos especializados que pueden contribuir a implementar la propuesta de autores como Vargo & Lusch (2004b), quienes concluyen que el *Marketing* debe pasar de una visión centrada en los bienes o productos en la que la producción tangible era fundamental, hacia una visión centrada en el servicio en la que la intangibilidad, los procesos de intercambio y las relaciones son fundamentales.

En este sentido, los autores anticipan que la lógica dominante centrada en el servicio jugará un papel importante en el *Marketing* (Mercadeo) con la potencialidad de reemplazar el paradigma de la lógica dominante centrada en el producto. La aplicación de competencias, habilidades y conocimientos humanos especializados para y en beneficio del receptor, deberán complementar la enseñanza en *Marketing*, incorporando la visión desde la perspectiva del *Service Design* y completando la enseñanza tradicional en Mercadeo centrada en los productos.

Sobre el particular, Grönroos (2006), de la escuela nórdica, plantea que los axiomas del Marketing clásico no proveen el suficiente entendimiento sobre los servicios y, por ende, desarrolla la teoría del Service Marketing basándose en las características distintivas de los servicios y reconociendo que los productos pasan a ser parte fundamental del servicio, pero sin perder de vista que no son el servicio. Es decir, que se requiere estudiar de manera independiente, qué es lo que pasa con el diseño del servicio desde los usuarios y el contexto.

Lo anterior, conjugado a una lógica de servicio donde es clara la misión de reconocer la importancia del servicio y de la interfaz entre proveedores de servicios y clientes, lo que sugiere, además, es que el servicio apoya las prácticas cotidianas de los usuarios, tanto en el campo físico, mental, virtual y posesivo, y por ende, en la creación de valor.

Con ese panorama, es importante para las compañías no perder de vista que el SD gana importancia y entra a hacer parte de la nueva economía mundial, dado que el servicio será crucial para sobrevivir ante la competencia. Según Vargo Lusch, Akaka y He (2010), el SD permitirá hablar de un proceso de colaboración que se construye entre los proveedores y los clientes.

Adicionalmente Secomandi & Snelders (2011) sugieren que el servicio ha sido manejado de manera transversal en diferentes áreas del conocimiento, y la literatura lo que ha hecho es simplemente dejarlo como un campo abierto que necesita ser aterrizado de acuerdo con el área de aplicación.

En ese sentido, se da la oportunidad de llevarlo a un aula de clase y volverlo práctico, lo que quizá puede ser el reto más importante para la transferencia de conocimientos a diferentes grupos objetivos. Por lo anterior, es necesario analizar las metodologías, métodos o herramientas, pero explicarlos dependerá del área del conocimiento con la que se relacionen, lo que requiere utilizar las herramientas del

SD con objeto de llegar a una co-creación de las soluciones donde actúan diferentes actores.

5.1.3 Herramientas del Diseño de Servicio

Las herramientas tenidas en cuenta para el momento de la investigación y que tienen un vínculo con el Service Design, se exponen a continuación.

Tabla 7: Herramientas de Diseño de Servicios

Diseño de brief	De acuerdo con Penin (2018), “el diseño del brief es un punto de partida en el que son examinados los problemas y detectadas las necesidades a fin de comprender la situación actual de la organización, así como también los valores y la cultura organizacional”. (p. 189-195.),
Journey maps (mapa de viaje)	Según Kaplan (2013), “esta herramienta es una ruta que permite crear una visión sobre la experiencia del cliente a partir de la comprensión de la parte humana y el hallazgo de sus experiencias”.
Stakeholders map (Mapa de grupos de interés)	Hormess, Lawrence, Schneider, y Stickdorn (2018), plantean que “el mapa de grupos de interés permite visualizar los participantes vinculados en una experiencia del proceso de servicio”.
Perfil de usuario	Para Hormess et al. (2018) “el perfil de usuario no es concebido como un estereotipo sino, por el contrario, la construcción de un arquetipo basado en información real de grupos de interés”. (p. 88)-
Punto de vista de usuario	Siguiendo a Hormess et al. (2018), “la herramienta ayuda a sintetizar patrones emergentes de una investigación, reconociendo estados emocionales, puntos de vista, comprendiendo las necesidades, revisando acciones, etc”.
Definición del problema	Para la definición del problema se requiere, de acuerdo con Dam, Rikke, Siang (2017) , “identificar el punto de vista del investigador y, con ello, omitir soluciones específicas dirigidas a satisfacer las necesidades de los usuarios, el servicio o producto que se pretende diseñar”.
Análisis de causas y efectos	El diagrama realizado para el análisis de causas y efectos, según Gehisy (2017), “es una representación gráfica de las posibles causas de un fenómeno”.
Ideación	Para Hormess et al. (2018), “la exploración cognitiva del proceso de generación de ideas permite identificar las percepciones

	surgidas en masa como una oportunidad para que el diseño de servicio las combine, las filtre o impulse su evolución”.
Brainstorming (Lluvia de ideas)	Penin (2018), sugiere que “la sesión de lluvia de ideas contribuye a fortalecer los flujos creativos, partiendo de una revisión de hallazgos de la investigación e identificando preguntas que detonen en ideas emergentes”. (p. 240-241).
Agrupación de ideas	Posterior al ejercicio de Brainstorming, Hormess et al. (2018) plantea “la agrupación de ideas comunes para, después, seleccionar las más promisorias”. (p. 182)
Speed dating (talleres de codiseño)	Además de esto Hormess et al. (2018) afirman que “dichas sesiones, tienen como propósito reunir diferentes grupos involucrados en el servicio para, así, revisar ideas y percepciones asociadas al proceso de revisión del brainstorming”. (p.183)
Reduciendo opciones	Como lo expresan Hormess et al. (2018), “la herramienta para reducir opciones busca propiciar un espacio participativo para la toma de decisiones donde se someten a votaciones las ideas para determinar cuáles son o no convenientes”. (p. 186)
Factibilidad e impacto	Esta herramienta, semejante a un plano cartesiano, “permite identificar oportunidades de crecimiento, comprender los recursos que requieren enfoque y visualizar las posibilidades de impacto en términos de corto y largo plazo”. Penin (2018), (p. 298)
Storytelling (historia ideal)	Penin (2018), describe la herramienta “como una oportunidad para narrar una historia de un nuevo servicio a través de su uso por parte de un usuario. La narración, generalmente en primera persona, permite percibir las emociones del usuario en tanto interactúa con el servicio”. (p. 248)
Blueprint (estampado azul)	Gibbons (2017a), “lo propone como un diagrama de visualización de relaciones e interacciones en un proceso de servicio, así como también las posibilidades de mejora de este”.

Fuente: Cadavid (2018)

5.2 Componentes, elementos constitutivos del Diseño de Servicios

Además de tener un panorama que reúna las herramientas que pueden vincularse a los procesos de *Service Design*, también es importante resaltar que las interacciones se dan por un intercambio y por la construcción de dos o más participantes con o sin conocimiento preestablecido. Para decantar una idea complementaria que vincule los componentes o elementos constitutivos en el Diseño de Servicios, se retoma la revisión de literatura realizada por Cadavid (2018):

Tabla 8: Revisión de literatura Cadavid (2018, p34)

Mercadeo de servicios:	Es una acción mutua o recíproca en la que dos o más partes tienen un efecto sobre el otro. Una característica de las interacciones es que las dos o más partes involucradas están en contacto entre sí y pueden tomar medidas de algún tipo que influyen en el proceso de la otra parte (Grönroos y Ravald, 2011).
Relación (relationship)	Modelo de una entidad que actúa sobre la otra (Ulaga y Eggert, 2006), en (Vargo y Lusch, 2008b).
Mercadeo relacional (relationship marketing)	Plantea acciones para identificar y establecer, mantener y mejorar y, cuando sea necesario, terminar relaciones con los clientes (y otras partes) para que se cumplan los objetivos económicos y otras variables de todas las partes. Esto se logra a través de la creación y el cumplimiento mutuo de promesas (Grönroos, 2009).
Participación oral observable (observable oral participation)	Significa la interacción oral observable entre clientes no relacionados o clientes y proveedores en un entorno de servicio (es decir, sus conversaciones) (Huang y Hsu, 2010).
Tipo de interacción de servicio (service interaction type) Indica el tipo de interacciones que ocurren durante el proceso de servicio (Lee, 2016).	Indica el tipo de interacciones que ocurren durante el proceso de servicio (Lee, 2016).
Encuentro de servicio (service encounter)	Solomon et al. (1985), citados por Morelli (2009), introdujeron la expresión para describir una interacción diádica entre dos actores; cada uno de ellos aporta su propia experiencia, sus expectativas y su cultura en el encuentro de servicio y cada uno de ellos juega un papel y propone su propio comportamiento.

Fuente: Cadavid (2018)

Considerando la información suministrada en la revisión citada, es posible concluir que dentro del *Service Design* se presentan dos componentes esenciales que deben trabajarse en todos los ámbitos en los que se desee aplicar. Estos aparecen detallados a continuación:

Tabla 9: Componentes a trabajar en Service Design

Pensamiento de Diseño de Servicio	Este campo busca la comprensión y diseño de metodologías que ofrezcan mejores servicios a los usuarios, partiendo de métodos
-----------------------------------	--

	investigativos de diversos campos: etnografía, diseño de integración y ciencias de la información. La aplicación de la metodología busca generar experiencias de servicio óptimas para hacerla más atractiva y efectiva, partiendo de los elementos planteados por (<i>Service Design Council</i> en <i>Service design</i> citado por Kim y Jung, 2013): - Identificar elementos materiales e inmateriales experimentados con el cliente durante el servicio, así como también las posibles rutas de este. - Incorporar los elementos identificados en un proceso de diseño creativo, interdisciplinar y cooperativo.
Proceso de diseño del servicio	Es considerado un enfoque estratégico para el diseño de servicios útiles, utilizables y deseables para los usuarios. Según su definición, es posible inferir que esta perspectiva del servicio queda abierta para que, en el aula de clase, sea enseñada no solo como la propuesta adicional de valor, sino que se ofrezca como un método para crear experiencias que permitan el cumplimiento de la promesa de las marcas y la cocreación de valor en uso. En este caso, lo que se puede evidenciar es que el servicio interviene de manera directa, puesto que este enfoque puede representar un beneficio mayor al momento de obtener, mantener y hacer crecer a los clientes.

Fuente: Cadavid (2018)

5.3 Aplicación y práctica del “Diseño de Servicios” (*Service Design*) en los currículos de Mercadeo

Como viene planteándose en el presente trabajo, la revisión teórica sobre *Service Design* permitió identificar autores, teorías, métodos y herramientas que sustentan metodológicamente los programas de formación en la materia alrededor del mundo. Cabe destacar que el tema en cuestión es abordado por su naturaleza multidisciplinaria desde diferentes perspectivas, incluyendo el Mercadeo; por tanto,

el ejercicio de *Benchmarking* realizado abarca frentes diversos con el fin de reconocer, identificar y analizar un marco común entre los procesos de enseñanza de SD, dependiendo del ángulo del que se aborda.

Por tanto, la interpretación del ejercicio comparativo sobre las alternativas de enseñanza del SD, partió de la selección de diez instituciones de educación superior, entre las que se encuentra la Universidad EAFIT, cuyo fin era analizar los currículos que cada una ofrece en la materia de *Service Design*, para así identificar fortalezas y debilidades en el programa de la Universidad EAFIT.

La siguiente lista corresponde a las universidades elegidas e incluye información de cada una de ellas:

Tabla 10: Información de universidades seleccionadas para revisión de currículos de Service Design

Universidad	Descripción	Enlace a sitio web
AFEKA	Institución pública ubicada en Israel que fue fundada en 1996. Ofrece títulos de licenciatura y maestría en ingeniería. Actualmente es considerada como una de las instituciones tecnológicas académicas sobresalientes de Israel y es una fuente importante de nuevos ingenieros creativos.	https://english.afeka.ac.il/about/a-new-generation-of-engineers/
University of HAIFA	Universidad fundada en 1963 en el norte de Israel. Ofrece amplios estudios interdisciplinarios en seis facultades, 56 departamentos, ocho escuelas y 69 centros de investigación.	https://www.haifa.ac.il/index.php/en/about-top-blue-3/about-the-university.html
Politecnico di Milano	Ubicado en la ciudad de Milán desde 1912, catalogándose como una universidad científico – tecnológica que forma a ingenieros, arquitectos y diseñadores industriales.	https://www.polimi.it/
Nanjing University of the Arts	Fundado en 1912 en la provincia de Jiangsu, China. Esta universidad tiene 27 divisiones, entre las que se encuentran los estudios de bellas artes, estudios de	http://en.nua.edu.cn/2573/list.htm

	arte y diseño; diseño industrial, diseño de vestuario, educación artística, entre otros.	
Aalto University	Este establecimiento ubicado en Finlandia fue fundado en 1871. Fue considerado como un proyecto prioritario de la renovación universitaria filandesa, fusionando ciencia y tecnología, diseño y arte; y negocios y economía.	https://www.aalto.fi/en
Universidad de Los Andes	En 1948, esta universidad surgió como primer establecimiento educativo superior laico e independiente de partidos políticos en Bogotá, Colombia. Cuenta con 12 unidades académicas divididas en 10 facultades, entre las que se encuentran medicina, derecho, ingeniería, educación, ciencias, ciencias sociales, economía, artes, administración, arquitectura, etc.	https://uniandes.edu.co/
Laurea University	Ubicada en Filandia, la universidad fue fundada en 1991. Tiene operación en seis campus en la región en estudios de negocios, enfermería, servicios sociales, etc.	https://www.laurea.fi/
Novia University	Novia University fue fundada en 1813 en Filandia. Ofrece educación superior multidisciplinaria con una orientación práctica en ciencias aplicadas.	https://www.novia.fi/novia-uas/
St. John's University	Universidad fundada en 1870 que está ubicada en Nueva York, Italia, Francia e Irlanda. El plan de estudios se enfoca en artes y ciencias liberales.	https://www.stjohns.edu/
Universidad EAFIT	La Universidad EAFIT fue fundada en 1960 y tiene varias sedes de operación: Medellín, Llanogrande, Bogotá y Pereira. Nace como una escuela de formación para los administradores del patrimonio público y económico de Colombia.	https://www.eafit.edu.co/

Como se mencionó anteriormente, la selección estuvo acompañada por el asesor temático de la investigación, con quien se realizaron las revisiones respectivas de los currículos seleccionados, partiendo de siete elementos para la enseñanza del *Service Design* contruidos y aplicados en el aula de clase a cargo de la docente Cha Cha Chen de Najnaj University, Chen (2016).

Lo que motivó a tomar como referencia la propuesta metodológica de la docente Chen, parte de la forma como enfatiza los contenidos, presentando los temas en un orden establecido por módulos temáticos donde se presentan los criterios para el desarrollo de la asignatura *Service Design*.

El esquema sistemático propuesto por la docente Chen, como lo detalla la **Ilustración 2: Esquema sistémico para la enseñanza de *Service Design***, parte de una secuencia para la enseñanza y el aprendizaje del *Service Design*, pasando por los tipos, herramientas, procesos de análisis y casos de estudio. Son estos criterios de enseñanza los que sustentan el ejercicio comparativo con las demás universidades para, así, determinar cuáles son las posibles diferencias formativas entre los programas educativos.

Ilustración 2: Esquema sistémico para la enseñanza de Service Design

Lecture →	1 What is service design?	2 Empathize: Experience the Lantern	3 Types of Service Design	4 Process of Service Design	5 Tools of Service Design
	Project Release	Lantern Making	Discovery of Lantern Culture	Design Intuition	Concept Definition
Project Work →					
	6 Evaluation of service design	7 Case Study : All about Food	8 Case Study : All about Living	9 Case Study : All about Fashion	10 Case Study : All about Transportation
Lecture →					
	Project Review	Project Review	Project Review	Prototype Review	Prototype Review
Project Work →					

Fuente: C. C. Chen, (2016)

Los elementos detallados en la **Ilustración 2: Esquema sistémico para la enseñanza de *Service Design*** y que fueron tenidos en cuenta para la lectura de los currículos, fueron los siguientes:

- ¿Qué es diseño de servicios? Criterio que aplica las bases teóricas y temáticas de la asignatura.
- Experiencia de usuario: Busca la comprensión de las distintas etapas de una experiencia, según el servicio tomado por un usuario.
- Tipos de servicio: Valoración de las diferencias que tiene cada tipo de acceso a un servicio.
- Procesos del diseño de servicios: Revisión del paso a paso de un servicio.
- Herramientas para el diseño de servicios: Suministro de material de apoyo para la evaluación de un servicio, a fin de cambiarlo o mejorarlo.
- Estudio de casos aplicables: Revisión de un servicio actual para aplicarle distintas herramientas que permitan plantear soluciones de mejora.
- Evaluación de lo aprendido sobre diseño de servicios: Análisis de caso sobre un servicio con los componentes aprendidos durante el tiempo de aprendizaje.

Considerando los anteriores criterios, La **Tabla 11: Análisis de currículos de *Service Design* de 10 universidades** recopila el cruce de información entre estos y las propuestas curriculares de cada una de las instituciones de educación superior seleccionadas. Adicionalmente, ubica cada universidad en la escuela o facultad al que está inscrito el programa elegido: Ingeniería (2), Diseño o Arte (4) y Negocios o Administración (4). La información agrupada en la matriz contribuyó al análisis de la investigación, junto con los demás instrumentos aplicados en la materia de *Service Design*.

Tabla 11: Análisis de currículos de Service Design de 10 universidades

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR				AFEKA	HAIFA	Politecnico di Milano	Nanjing University of the Arts.	Aalto University	Los Andes	Laurea	Novia	St. John’s University	Universidad EAFIT
ÁREA EN LA QUE ESTÁ INSCRITO EL PROGRAMA				Ingeniería	Ingeniería	Diseño	Diseño	Diseño	Diseño	Negocios	Negocios	Negocios	Administración
CRITERIOS DE REVISIÓN	Qué es Diseño de Servicios	TOTAL DE CRITERIOS ALCANZADOS	9	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	Experiencia de usuario		7		X		X		X	X	X	X	X
	Tipos de servicios		4			X	X	X					X
	Procesos del Diseño de Servicios		8		X		X	X	X	X	X	X	X
	Herramientas para el Diseño de Servicios		9	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	Estudio de casos aplicables		6		X		X	X	X	X			X
	Evaluación de lo aprendido sobre Diseño de Servicios (Proyecto final)		10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CRITERIOS CUMPLIDOS POR INSTITUCIÓN				3	6	2	7	6	6	6	5	5	7

Fuente: Elaboración propia

5.3.1 Revisión de los programas

A continuación, se plantea el análisis a la luz de los criterios de revisión mencionados en la **Tabla 12: Análisis de currículos de *Service Design* de 10 universidades**.

Frente a si se ajusta a la propuesta de referencia, en su mayoría, los establecimientos educativos incluyen en su currículo de aprendizaje un apartado introductorio donde se abordan las bases y definiciones del *Service Design*. Sin embargo, la estructura del programa ofrecido por el Politecnico di Milano en el área de diseño, no permite evidenciar un espacio específico para trabajar el concepto básico (definición del tema), pues presenta su currículo en niveles para desarrollar la creatividad y ampliar la visión de los profesionales en formación.

En esta medida, el Politecnico di Milano es el establecimiento de educación superior con mayores diferencias en su propuesta curricular, cumpliendo con 2 de los 7 módulos propuestos por la docente Cha Cha Chen. Lo anterior supone, en esa medida, que la formación en *Service Design* puede abordarse desde diferentes perspectivas. En este programa no se especifican en detalle, ni de forma esquemática, el aprendizaje de los conceptos del SD.

En la misma línea de Politécnico de Milano, AFEKA College of Engineering cumple con 3 de 7 módulos, seguido de Novia University y St. John's University, ambas escuelas de negocio con 5 de 7 módulos metodológicos para la enseñanza de

Service Design. Apparently, these last ones coincide in not having in explicit form the types of service and the analysis of applicable cases.

In line with the emphasis on the training areas of these educational establishments, it is possible to determine that the business program coincides with the largest number of modules proposed by the methodology chosen, followed by the design program, engineering and, finally, administration, in which the Universidad EAFIT (7) is the only institution that coincides with all the proposed modules, despite being in a faculty of business and not of arts.

5.3.1.2 Similarities and differences in general

It is found that all educational establishments coincide in having a final project, where they evaluate in an applied way to a practical case the knowledge acquired and the appropriation of the tools according to what is exposed or delivered by each group of students.

The following modules are fulfilled in 9 of the 10 educational establishments compared and are: the theoretical explanation of what is service design and the delivery of the tools to develop service design, it is not clear which of the mentioned in the list presented in the section [5.1.3 \(Herramientas del Diseño de Servicio\)](#) of this document, are the most used or representative, but what can be inferred, according to the review of the bibliographic references of

soporte de cada uno de los currículos, es que estas son muy parecidas metodológicamente hablando entre establecimientos, debido a que utilizan fuentes similares.

El siguiente modulo que se entrega en más establecimientos, en ocho (8) de ellos, es el proceso de diseño de servicios, no son específicos en cómo es la metodología que se tiene en clase y cómo exponen estos el paso a paso para lograr evaluar y desarrollar una acción de *Service Design*, pero se sobre entiende que es un punto muy importante y que, por esto, los establecimientos lo tienen como parte de sus currículos.

En siete (7) de los establecimientos evaluados, se habla del módulo experiencia de usuario, y con esto podemos deducir lo importante que es para los establecimientos entender y transmitir que el usuario está en el centro de la metodología.

Además de las teorías, y como se visualizó en la observación, es muy importante la práctica, y para esto seis (6) de los establecimientos educativos tienen dentro de sus currículos el estudio de casos aplicables, donde se le demuestra a los estudiantes que es posible utilizar el *Service Design* como método en cualquier área del mercado.

El ultimo criterio evaluado es tipos de servicios, únicamente 4 de los establecimientos seleccionados lo trabajan, esto puede estar asociado a las

categorías de las empresas que existen en cada uno de los países y es por ello que podría afirmarse que es un tema que no todos contemplan.

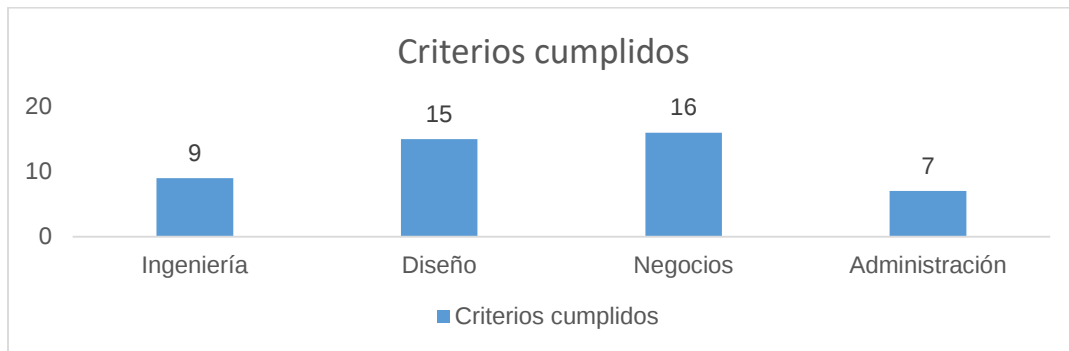
5.3.1.3 Relación de la escuela de origen

Dividiendo los 10 establecimientos en las escuelas o facultades de conocimiento donde está inscrita la materia, se puede determinar que:

- Entre las escuelas de administración o negocios, se evidencia que más módulos coinciden, por lo cual se infiere que el programa se entrega de forma mucho más completa, aunque el criterio *tipos de servicio* es una constante que no se ve, esto lo que quiere decir es que no es una parte que se explore mucho, posiblemente por los conocimientos previos que tienen en la escuela, carrera o áreas de interés.
- Para las escuelas de diseño o arte, lo más representativo son las aplicaciones, las herramientas y los temas para desarrollar habilidades. Podría hablarse de que son áreas enfocadas en el hacer, en lugar de la teoría, y por ello sus focos en los procesos y estudios son prácticos.
- Las dos escuelas de ingeniería no le dan relevancia al tema tipos de servicios, y es probable que esto suceda debido a que son escuelas más enfocadas en los sistemas, desarrollos y softwares. Por lo cual coinciden con las escuelas de negocios, donde se puede inferir que el conocimiento teórico, las herramientas y una aplicación es suficiente por su estructura metodológica.
- Para la facultad de administración de la Universidad EAFIT, los siete (7) módulos son importantes y, al igual que la Nanjing University of the Arts, entregan a sus estudiantes un sistema completo que contiene todos los elementos del proceso.

En la siguiente gráfica se puede observar lo descrito en las viñetas anteriores.

Gráfico 1: Criterios cumplidos



De forma adicional, es importante señalar que 8 de los 10 establecimientos educativos buscan desarrollar competencias a partir de la investigación de campo, la observación, el análisis, la ideación y la validación para que los estudiantes entiendan la relación del producto.

Asimismo, 9 de los 10 establecimientos brindan en su proceso formativo herramientas para el Diseño de Servicios, con el fin de facilitar la construcción de planes de trabajos y portafolios de los participantes. Finalmente, como factor común en todas las instituciones fue posible detectar que el componente evaluativo frente a lo aprendido sobre *Service Design*, es un factor común entre todas las universidades analizadas. Esto, planteado como un proyecto final que busca opciones de mejora en el entorno laboral en el que se desempeñan los estudiantes.

Como se mencionó anteriormente, la realización del *Benchmarking* como ejercicio comparativo entre los establecimientos de educación superior, sirvió como guía para analizar la estructura propuesta en el programa de Mercadeo de la Universidad EAFIT. Con esto, se detallan más adelante los resultados de los ejercicios de observación de las clases seleccionadas en miras de complementar este análisis.

5.4. Práctica de la enseñanza/aprendizaje de la asignatura del “Diseño de Servicios” (*Service Design*) en la Universidad EAFIT en el área de Mercadeo

Los hallazgos del ejercicio realizado en el proceso de observación de enseñanza/aprendizaje del *Service Design* con los grupos seleccionados de pregrado y posgrado de la Universidad EAFIT, son producto de un acompañamiento *in situ* por parte de una persona que hace de observador externo, la recopilación de información en la ficha de observación, y la aplicación de encuestas a estudiantes, además de una coevaluación a los docentes que acompañan la materia. Los elementos descritos en la metodología aportan a la construcción de los hallazgos que se presentan a continuación:.

5.4.1 Percepción de estudiantes de “Diseño de Servicios”

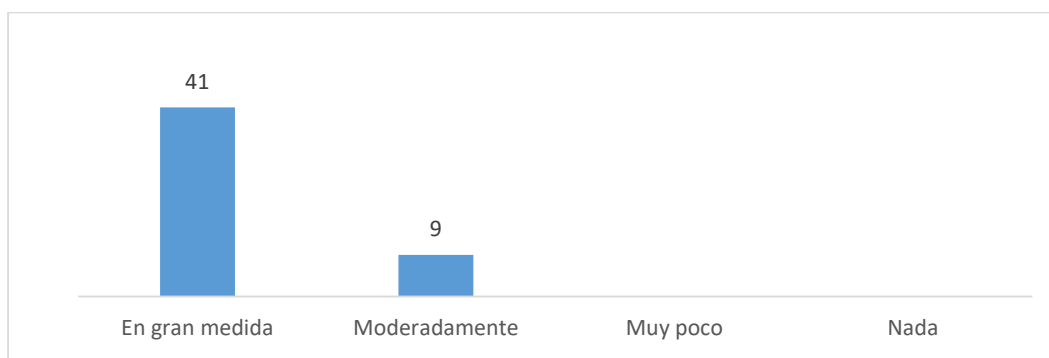
Los resultados recopilados para conocer la percepción de 50 estudiantes de Diseño de Servicios son tomados, como se mencionó anteriormente, de las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento cualitativo seleccionado.

Es importante señalar que la percepción de los encuestados está basada en el nivel de conocimientos adquiridos, el grado de importancia relativa que le brindan al SD y la posibilidad de integrar los conceptos de la materia en otras asignaturas.

A continuación, son descritos los resultados para las catorce preguntas realizadas a los cincuenta estudiantes que cursan la asignatura de *Service Design* en los

programas de mercadeo en la Universidad EAFIT, combinando las respuestas de las preguntas abiertas y cerradas para facilitar la comprensión de las gráficas resultantes de la tabulación. El orden en que se presenta la información no corresponde estrictamente al orden en que fueron realizadas las preguntas, se organizaron de acuerdo con los aspectos de la materia que tuvieron más o generaron una mejor percepción en su proceso formativo.

Gráfico 2: Percepción de los encuestados frente a la relación entre el contenido de la asignatura con otras materias o con su ejercicio profesional

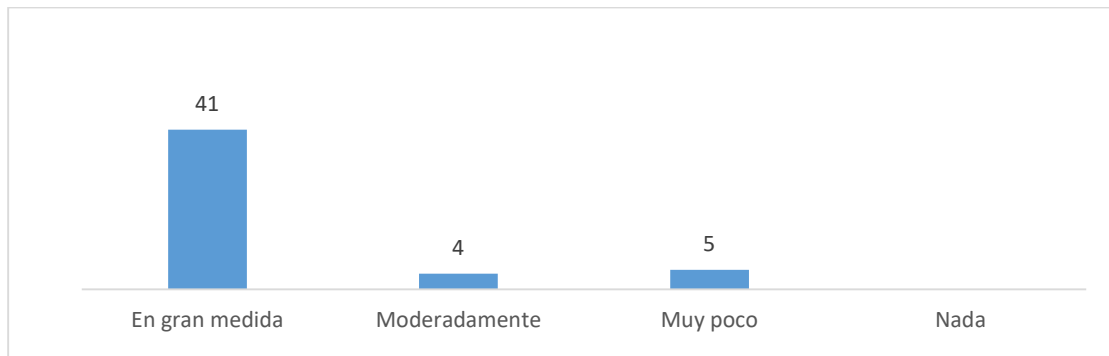


De los estudiantes, 41 perciben una relación entre el contenido de SD y las otras materias que tienen en su pensum, además ven la relación con el Mercadeo como práctica complementaria a su ejercicio profesional. Mientras que 9 de los encuestados consideran que dicha relación es moderada y, por ende, puede tener un impacto limitado en su desempeño profesional.

En este sentido, el encuestado E43 apunta que “como el diseño de procesos en la empresa se relaciona con la experiencia del usuario y como percibe el valor de esta”. Por otra parte, E45 considera que “se puede relacionar con las materias de

investigación, mercado digital, innovación y desarrollo de nuevos productos porque tienen aprendizajes que se aplican aquí”.

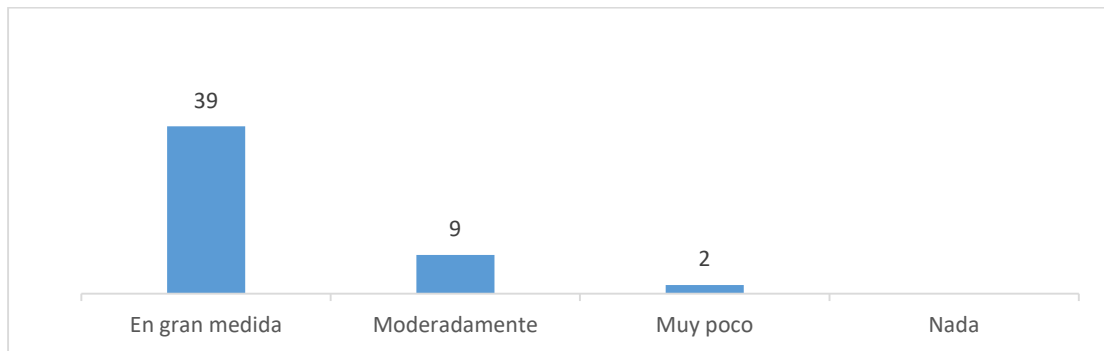
Gráfico 3: Percepción de los estudiantes frente al aumento del interés por la asignatura



En relación con el interés de los estudiantes por el tema y cómo ha variado desde que iniciaron el curso, el interés aumentó en 41 de las personas encuestadas, mientras que para 9 el interés aumentó moderadamente (4) o muy poco (5).

Para la participante E26 esto se debe a “experiencias favorables previas y construcción de proyectos para otras materias”, quien enfatiza que le “muestran una necesidad de conocer más a fondo sobre el tema, lo que le ha generado un profundo interés en relación a lo que quiere lograr en el ámbito profesional”.

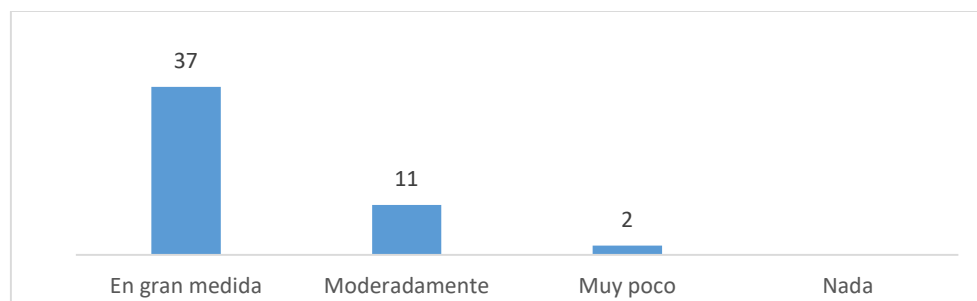
Gráfico 4: Percepción de los estudiantes con respecto al incremento de la curiosidad para investigar y descubrir más sobre Service Design



Para 39 de las personas encuestadas, la curiosidad para investigar y descubrir más sobre *Service Design* incrementó al cursar la materia y obtener algunos aprendizajes de las temáticas socializadas, ya sea en la curiosidad frente a los temas expuestos en clase y los talleres prácticos de la misma.

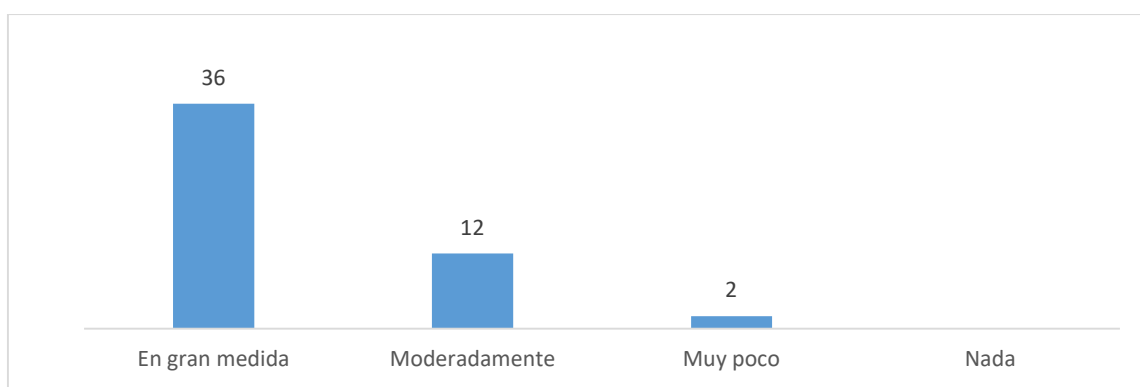
Al respecto, E27 expone que “el método aprendido nos ayuda, primero a entender el consumidor y su contexto a fondo, lo cual nos da pie para resolver cualquier reto a profundidad”.

Gráfico 5: Percepción de los estudiantes sobre el tiempo de dedicación para los ejercicios planteados



Con respecto al uso del tiempo otorgado por el docente, 37 de los estudiantes afirmaron que es suficiente para dedicarlo al desarrollo de los talleres, a la ejecución de ejercicios, a la comprensión del método planteado y el aprovechamiento de las herramientas seleccionadas como formas de apoyo en las respectivas aulas de clase.

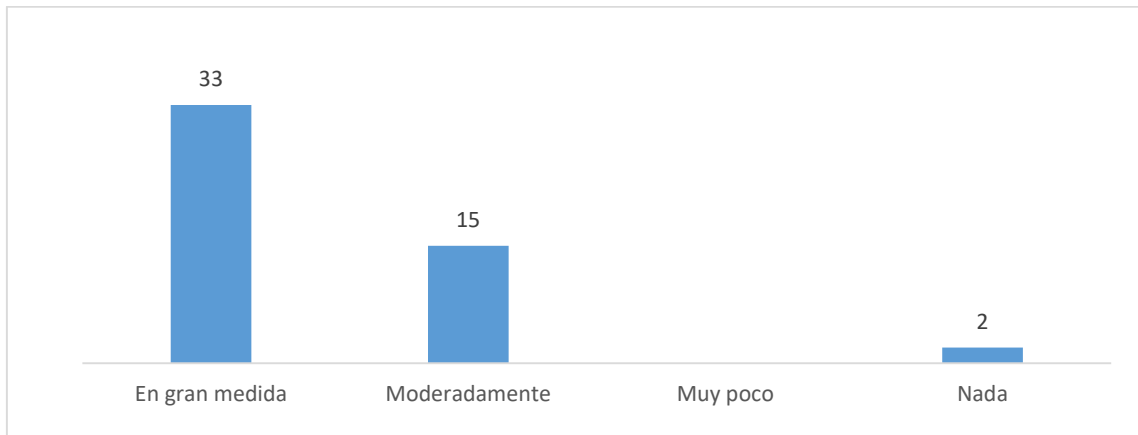
Gráfico 6: Percepción de los estudiantes con respecto a la mejora en la capacidad para interpretar la información de Service Design



En gran medida, los estudiantes encontraron una mejora en su capacidad para interpretar la información correspondiente al *Service Design*, puesto que las herramientas y metodologías explicadas y exploradas en clase pueden ser útiles para resolver sus quehaceres cotidianos y les brinda la posibilidad de explorar nuevas alternativas.

Al respecto, E18 afirmó que “el método escuchar - diseñar e implementar - medir puede ser útil en muchos proyectos”. Con esto, es posible inferir que la interpretación del SD fortalece también la interpretación de otros temas.

Gráfico 7: Percepción de los encuestados sobre la relación del tema elegido entre los estudiantes y la temática expuesta

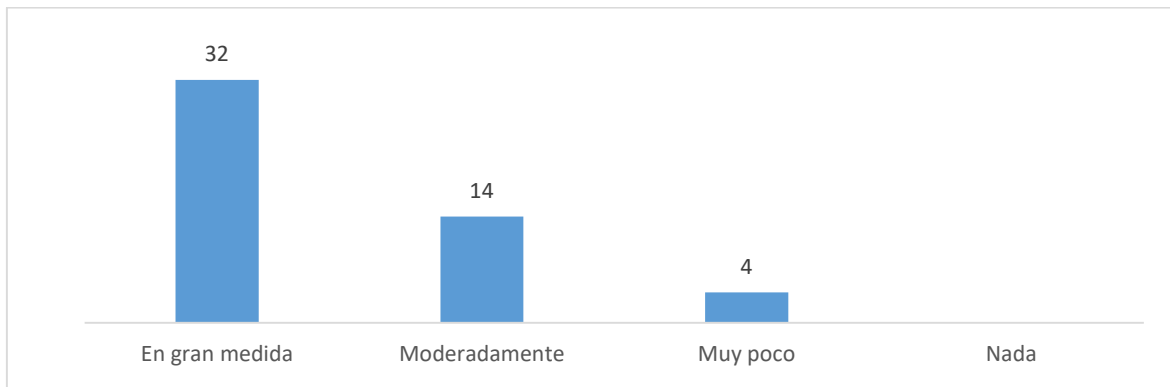


Los estudiantes desarrollan un caso durante el semestre, donde van aplicando lo aprendido y de esta manera integran las herramientas y la teoría.

De esta forma, es posible que los asistentes a las clases puedan desarrollar el paso a paso para dar nuevas soluciones a la hipótesis o problemáticas. Sin embargo, es importante considerar que la aplicación de la metodología y las herramientas expuestas requieren entendimiento y colaboración grupal acordes con el tema seleccionado por ellos previamente.

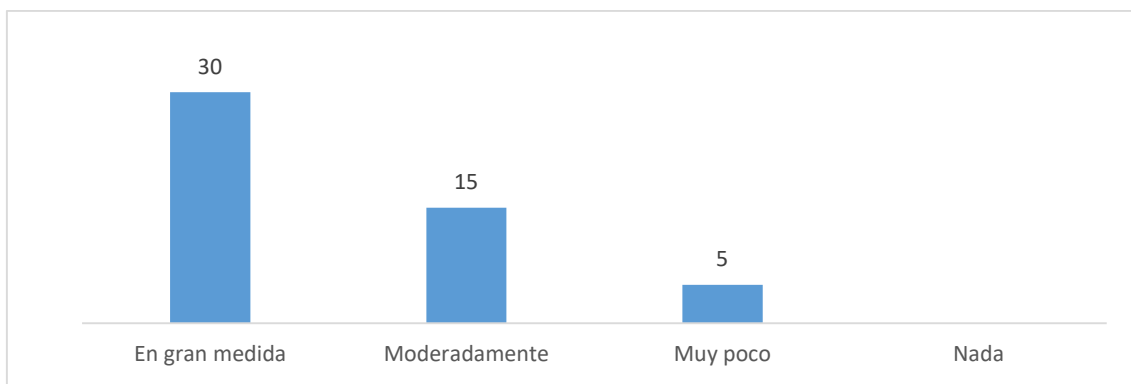
Contemplando esta premisa, lo que puede concluirse es que la mayoría analizan el tema antes, y a este se le verifica la pertinencia con el docente en función de los objetivos de la materia.

Gráfico 8: Percepción de los encuestados sobre la capacidad para integrar el punto de vista de los otros



Sobre la metodología de trabajo en grupo, E2 expresó que al trabajar en grupo pueden desarrollar una mayor capacidad para integrar el punto de vista de sus compañeros, “aprender a entender y no juzgar el punto de vista y las ideas de otros ya que de esa divergencia pueden salir soluciones más adecuadas por otro lado, es muy positivo aprender a entender cuál es el verdadero problema antes de saltar a la solución” siendo esta una oportunidad de retroalimentación de perspectivas y fortalecimiento de múltiples ideas.

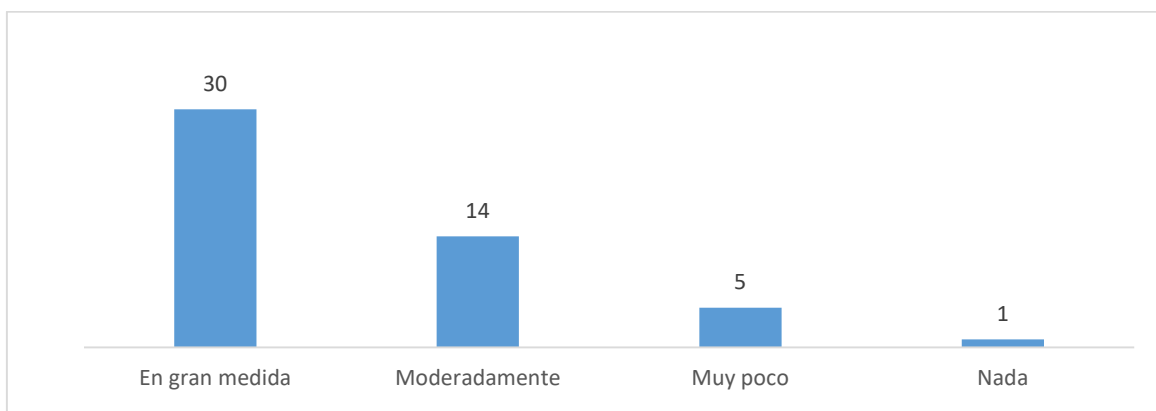
Gráfico 9: Percepción de los estudiantes frente a la aplicación de los conocimientos adquiridos



Los estudiantes que seleccionaron “en gran medida” y “moderadamente” como opción de respuesta a esta pregunta, admiten que, a partir de la relación y aplicación de los métodos y las herramientas aprendidas, existe la probabilidad de llevarlo a otras materias o a sus quehaceres diarios.

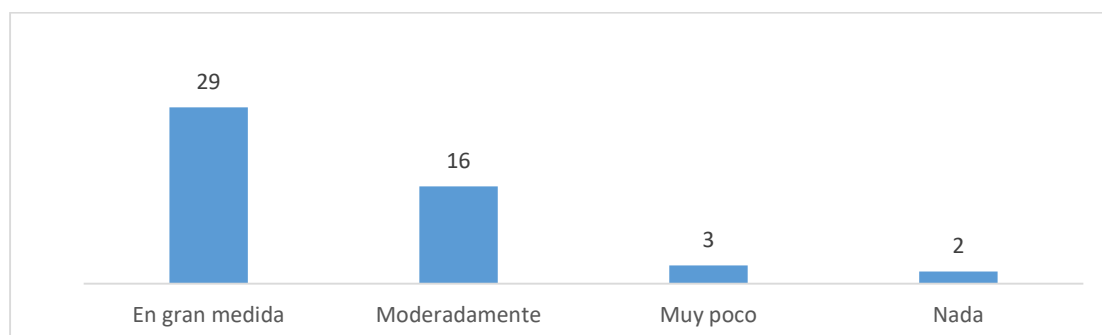
Esta relación puede estar asociada a las respuestas recolectadas en el punto 2 de la encuesta, donde se menciona un posible interés en el *Service Design* por parte de los estudiantes y el reconocimiento en la adquisición de conocimiento como parte favorable de sus experiencias en el ámbito profesional.

Gráfico 10: Percepción de los encuestados con respecto al desarrollo de una perspectiva diferente a la que tenía al iniciar la asignatura



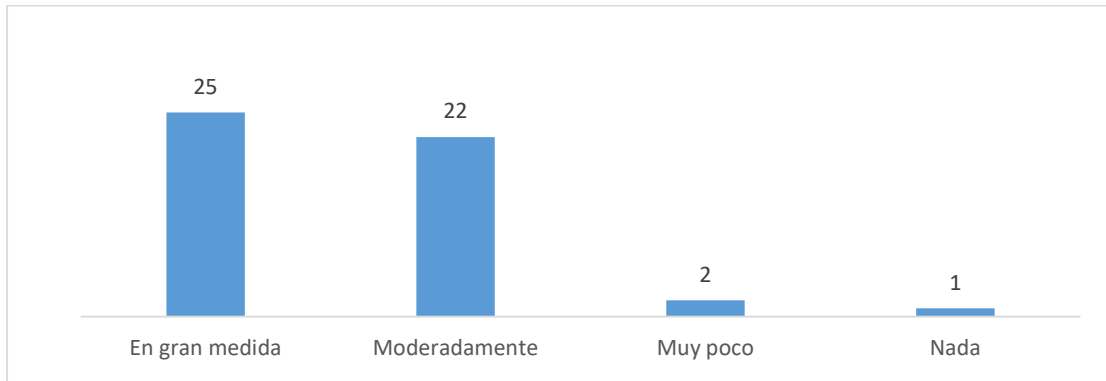
Siguiendo las respuestas detalladas en el gráfico, los estudiantes reconocen que desarrollan una perspectiva diferente sobre el *Service Design*. Este cambio de visión puede estar relacionado con la forma cómo se evalúa o con las dinámicas establecidas para el desarrollo del proceso de aprendizaje.

Gráfico 11: Percepción frente al cumplimiento de instrucciones para desarrollar la actividad propuesta en clase



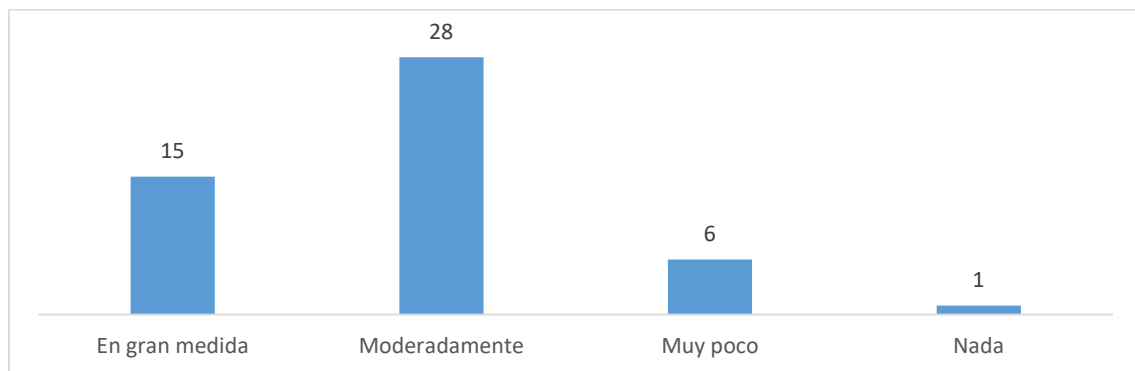
Cuando los estudiantes se enfrentan a las instrucciones o planteamientos para desarrollar las actividades de clase, normalmente las apropian de acuerdo con sus estilos de trabajo o al cómo su equipo desea trabajar. Por lo cual, los resultados expuestos en estos logran estar en todos los campos, gracias a que, en la metodología utilizada dentro de las aulas, este tipo de cambios en las reglas son bienvenidos, pues de estos complementos nacen muchas oportunidades, por lo cual, el que no exista un cumplimiento estricto de las instrucciones, sino una apropiación de los conocimientos y complementos con los previos, dejan ver oportunidades de nuevos análisis, usos o maneras de aplicar las herramientas.

Gráfico 12: Percepción del aumento de la capacidad de los encuestados para resolver problemas relacionados con *Service Design*



Las percepciones de los encuestados frente a la realización de ejercicios en clase y la aplicación de herramientas, indica que existe una contribución y beneficio directo en la mejora de capacidades para solucionar problemas de SD.

Gráfico 13: Percepción del aumento en el vocabulario técnico de los estudiantes



Siguiendo la línea de las respuestas de los encuestados, podría suponerse que en la medida que se adquieren los conocimientos impartidos en las clases, los estudiantes estarían en capacidad de adquirir nuevos conceptos para incorporarlos en su discurso como profesionales.

Sin embargo, entre la mayor parte de las respuestas a la presente pregunta existe una diferencia con respecto al aumento en el vocabulario técnico, pues solo 15 personas lo afirmaron, mientras que 28 consideraron que el aumento es moderado.

En conclusión, después de describir los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes, es importante destacar que la mayoría de los resultados son positivos, es decir que la materia SD tiene buena percepción y acogida por parte de los estudiantes.

Sin embargo, existen algunos casos puntuales en los que los estudiantes no se han vinculado mucho con el SD, esto puede deberse a que tienen otras áreas de formación diferentes al mercadeo como lo manifiesta E36 “como estudio administración, no se relaciona tanto. Pero me parece que es algo fundamental desde la administración saber sobre servicio de la empresa”; mientras que E30 comenta que “solo en contextos digitales, en ninguno sabía cómo más relacionarlo”.

En este sentido, las respuestas de los estudiantes apuntan, de forma positiva, a afirmar que el *Service Design* contribuye a resolver retos en otros contextos pues,

según E1, "el método de ideación se puede usar para resolver otros problemas" y resulta útil para explorar un espectro amplio de soluciones, ya que en sus palabras "nos brinda la oportunidad de desglosar, revisar, analizar y construir cada aspecto con especial cuidado para un desarrollo crítico que lleve a la mejora en los procesos, y cuyo fin es lograr el mejor resultado".

Adicionalmente, E4 encuentra que "el Diseño de Servicio es un prototipo o protocolo que con cada uno de los pasos nos ayuda, a través de la cocreación, a redefinir procesos de cualquier índole".

Lo anterior, podría sustentar la utilidad del *Service Design* como una herramienta útil y apropiada para resolver aspectos cotidianos de los estudiantes de mercadeo, y explorar posibilidades, habilidades y capacidades diferentes.

5.4.2 Percepción de los docentes de "Diseño de Servicios"

Los hallazgos identificados a partir de las respuestas recopiladas de los docentes fueron clasificados en seis categorías que agrupaban las preguntas y las respuestas para guiar el proceso de análisis. A su vez, fueron otorgadas convenciones a los docentes entrevistados (P1, P2, P3 y P4) para comprender las diferentes posturas que tienen.

Por una parte, para saber qué es lo que se busca enseñar desde SD en mercadeo, se preguntó por la pertinencia que encuentran los docentes en relación con la enseñanza del *Service Design* en áreas de Mercadeo, los aspectos del SD más relevantes de dicha asignatura, la forma en que se logran los objetivos, el eje central del discurso en clase, la forma de explicar el SD o la adecuación del orden y del discurso frente a los temas que plantean los estudiantes.

Con respecto a esto, los tres docentes coincidieron en que lo más importante es enseñarles a los estudiantes cómo lograr construir pensando en las emociones y no en el producto, P1 lo expone al decir que lo que busca es la “construcción y entrega de la propuesta de valor”, para P2 se trata de crear “experiencias memorables para el cliente”. Además, afirma que “es necesario el entendimiento de las emociones durante el proceso” dejando ver así su postura como profesor.

Para P3 lo importante es el “entendimiento global del servicio como puntos de contacto, de dónde se conectan los actores” para finalmente resumir en que P4 afirma, reuniendo las perspectivas de sus colegas, que “el *Service Design* sirve para pensar en términos de la experiencia, es decir, es centrarnos en la gente y en lo que le pasa en cada momento de verdad en su proceso con nuestra organización, con nuestro producto, con nuestra marca”.

Para los docentes, los aspectos del SD más relevantes para el mercadeo están relacionados con facilitar la planeación del conocimiento de los clientes, permitiendo

llegarles de una forma asertiva y con esto, poder construir propuestas de valor interesantes, adecuadas y constructivas. Porque cuando cada usuario se siente identificado, apoyado y querido, sus expectativas están satisfechas y esto lo lleva a no sentirse solo un comprador (pagador) y a encontrar una experiencia memorable. Por ejemplo, para P1 “las metodologías interdisciplinarias que se pueden explorar y aplicar” ayudan a los “procesos de investigación, análisis de la información, formatos (pasos) que aterrizan y filtran las ideas”. Mientras que para P3 es “encontrar soluciones a problemas o a situaciones que se relacionan directamente con la experiencia del cliente”.

Por otra parte, para conocer los aspectos que permiten el reconocimiento de los objetivos logrados después de finalizar cada clase, se evalúa la apropiación de los estudiantes desde la construcción práctica porque, de acuerdo con la metodología empleada, es posible determinar que, en este caso, el hacer enseña más que el escribir.

Por lo cual para P1 “la solución del problema hace que el entendimiento del mismo evolucione”, esto se afianza con que P2 y P3 aseguran que lo más importante de los procesos es realizar un “seguimiento” de cómo se están manejando y apropiando los temas. Todo esto se puede afianzar con lo que P4 expresa: “Se puede saber que se lograron los objetivos cuando a través de las actividades se logra llegar al resultado final, entendiendo que, en el proceso, si surgen dudas o preguntas, se van resolviendo todas en grupo”.

Lo anterior puede estar relacionado con el eje central del discurso del docente durante la clase, para lo que los docentes entrevistados enfatizaron que es más significativo entregar a los estudiantes estrategias que permitan dar nuevas soluciones y entender cómo mejorar la experiencia del usuario.

Al respecto, P2 afirmó que su eje es el “conocimiento del usuario desde las emociones y haciendo la creación de la experiencia”. En este sentido, P4 sustentó que lo más importante es “dinamizar nuestra forma de pensar, y replantear las estrategias, tácticas o movimientos empresariales a favor no sólo del cliente o usuario, si no entendiendo que estamos haciendo mercadeo para las personas” y, finalmente, las palabras de P1 permiten entender que el *Service Design* es el paso a paso de la solución ya que sustenta que “somos muy buenos para pensar soluciones, somos muy rápidos para diagnosticar, pero los problemas requieren entenderlos, los problemas requieren tiempo de procesarlos, y estos no se debe apresurar. Aprendiendo a encontrar la solución adecuada por medio de un proceso de aprendizaje que admite ensayo y error. Mientras más aprovechamos lo que hay, más simple y fácil será el proceso”.

La línea de discurso empleada por el docente para su clase, supone una base desde la cual, quien imparte la asignatura, orienta la explicación del tema en cuestión. En relación con esto, los docentes encuestados expresaron que la base del *Service Design* es una metodología que muestra que la intersección de distintos puntos de

vista permite a otros entender mejor las necesidades y dar soluciones. P2, por su parte, sostuvo que es “una base teórica sustentada en papers y documentos”, pero que es muy importante hablar desde la “experiencia y cuando puedo contar de casos practico”. A lo cual P1 complementó que su base es “la posibilidad de abordarla de manera unilateral”, con el fin de lograr un “método para integrar los distintos puntos de vista”. Finalmente, P3 contempla que los estudiantes “forman parte del sistema y el contexto los influencia en el intercambio de valor del que son responsables”; y para p4, la “metodología que utiliza herramientas que nos ayuda a entender cada momento del cliente”.

En esta categoría se muestra que todos los entrevistados utilizan una estructura general, pero están muy abiertos a integrar nuevas herramientas, aproximaciones de otras disciplinas dentro de ese esquema general.

En opinión de los docentes, el lenguaje que suele utilizarse para la enseñanza de *Service Design* puede ser de carácter técnico, de modo que se vale de las herramientas y conceptos utilizados en la industria. . Para los ejemplos, adaptaciones y tiempos de los talleres es posible incorporar un discurso más básico con el propósito de tener una mayor comprensión por parte de los estudiantes, según P1, “el lenguaje técnico deben conocerlo de acuerdo con las herramientas, pero explicarlas, que sean comprensibles”.

Por otra parte, es importante dimensionar si existe para los docentes un nivel de pertinencia frente a las teorías existentes para la enseñanza del SD. Al respecto, los docentes sugieren, como lo expuso P1, que “los retos plantean preguntas cuyas respuestas pueden venir de otros campos teóricos y en esa medida son relevantes. Así las cosas, la relevancia está definida por la utilidad en función de reto”. Para P4 podría tener más o menos pertinencia porque “depende del enfoque, depende de las personas”, adicionalmente expresó que “lo encantador y retador de este tema del SD es que cada día se está renovando y se aprende un montón”. Con esto, entonces, se entiende que para la enseñanza del SD todo tiene lugar, pero que de acuerdo con el grupo se tendrá mayor o menor profundidad y tiempo para explicarlos y aplicarlos.

Para comprender la metodología con la que los docentes abordan las clases, se indagó, en principio, por las diferencias existentes entre el eje central de la asignatura según el perfil de los estudiantes de Mercadeo u otros programas de pregrado o posgrado.

Según los entrevistados, los estudiantes reciben la clase sin tener cambios ni en el eje, ni en la estructura, pero los resultados de los ejercicios y entregas sí cambian. Para P2 la explicación de los temas tiene un poco de variación, ya que afirma que durante las clases se apoya “en los conocimientos previos y sus diferencias para la interacción”, a lo cual P4 expresó que “es diferente en un ámbito muy importante y es que los estudiantes de mercadeo giran 360° sobre estos temas, y como su

formación es mucho más holística en el tema de pensar y reflexionar, para ellos se hace más fácil el uso de metodologías tradicionales”. Por lo tanto, es posible determinar que el eje no cambia, pero si la forma en que este se presenta y aborda.

Por otra parte, al asociar los perfiles de formación en SD, las respuestas dadas por los docentes apuntan a que cada perfil de estudiante muestra sus fortalezas, tanto en lo práctico como en lo estructural.

Para P1 “es importante dividirlos en grupos de acuerdo con el tipo de programa en el que se encuentran matriculados en la universidad, quedando así: Los diseñadores se preocupan por las herramientas y son prescriptivos, los que asisten al diplomado: están involucrados y necesitan entender cómo interactuar con las demás áreas. Los de la maestría en Mercadeo: tienen un Enfoque de metodología orientado a la acción y la importancia de la experiencia del cliente. Los del MBA: Estrategas que lo complementan con otras metodologías, de la organización”.

Con esto, es posible inferir que, de acuerdo con el nivel de involucramiento, conocimiento o necesidad, el perfil se ve reflejado en la clase y las entregas, así como lo expresó P2 “ver en diseño trabajos con mayor estética y en mercadeo un enfoque mucho más metodológico”.

Con la diferenciación de los perfiles de los estudiantes, es posible que exista un cambio de enfoque según el área de conocimiento. Por ello, los docentes coinciden

en que es primordial adecuar el enfoque a cada grupo de estudiantes, por sus requerimientos y conocimientos previos, para P2 es importante “que cada área tome su enfoque, porque me gusta lo que sale, pero los voy orientando a tener en cuenta otros temas o enfoques”.

Asimismo, en las entrevistas realizadas se preguntó a los docentes si existe algún cambio de disposición de los grupos en miras de la composición del grupo, horario, lugar, tamaño de grupo u otros factores asociados. Los entrevistados sugieren que el horario y el día de la semana hacen que el estudiante presente mayor cansancio, desatención, por tanto, perciben como un reto mayor entregar la teoría o manejar los tiempos de la práctica.

P1 ratificó que “la evolución del grupo cambia de acuerdo con el horario en función de la energía del grupo, el docente cambia las actividades, configurando las actividades distintas”. Otro elemento importante, como lo mencionaron P2 y P4, es el espacio físico, por lo cual es importante “resaltar que los espacios de la Universidad EAFIT están condicionados de una manera estratégica, que juegan un papel súper importante al momento de desarrollar las metodologías de la materia, por aquello de los tableros y las sillas”.

Otro de los factores que pueden incidir en la dinámica de la clase es el programa al que pertenecen los estudiantes. Los ejemplos que P1 da se encuentran divididos de acuerdo con el programa en el que se encuentran matriculados: “En el MBA, el

grupo tiene una perspectiva más gerencial e introduce más actores y elementos organizacionales (consideraciones estratégicas, modelos de negocio) en estos grupos hay que dejar espacios para la discusión y consideración de variables Macro. En los grupos de Maestría en Mercadeo, los estudiantes quieren diseñar para el usuario y les cuesta identificar y dar el mismo grado de importancia a las opiniones de los actores internos, esto hace que le dediquemos más tiempo a entender el *System Map*. En el Diplomado de Servicio, los participantes están muy enfocados en los detalles de la implementación y la relación con el personal e interfaces de cara al usuario, haciendo necesario un espacio para hablar de la interacción. En pregrado cuesta que vean la relevancia del enfoque y la utilidad del método, dado que no son conscientes del problema que ayudan a resolver. Por tanto, la clase es más pasiva”.

Apoyando lo sugerido por P1, P4 afirmó que “Cuando hablamos con personas de pregrado lo más importante es la aplicación de las herramientas y entendimiento de los modelos y realización del proyecto de clase (...) Ya que con estos ellos aprenden a cómo aplicar el modelo según las experiencias, con una diferencia con posgrado, y es que ellos aún no han salido al mundo real a ejercer su profesión y por eso su visión es menos amplia. Con posgrado lo interesante es que se puede aplicar en el entorno en el que ellos se mueven, y se puede complementar la visión del *Service Design* con su experiencia”.

En cuanto al reconocimiento del perfil u orientación de los estudiantes, se preguntó a los docentes si existe una diferencia en la postura de los participantes de las

clases, frente a la enseñanza del SD. Para P1, existen relaciones de interés en función del uso “en términos prácticos, los del diplomado y cursos cerrados para organizaciones. En términos conceptuales, los del MBA”, esto permite ver que aquellos que están inmersos en servicio le dan una relevancia superior al tema visto en clase.

De manera complementaria, los docentes manifestaron que no es viable que los ejercicios puestos en la asignatura sean realizados de manera individual, pues consideran lo importante que es el punto de vista de más de tres integrantes en un grupo, porque el servicio no debe ser visto con un único enfoque, sino que necesita diferentes miradas y perspectivas para interceptar los momentos de verdad de las personas. Esto se ve respaldado por lo expresado por P1: “El trabajo individual no está contemplado”; y para P3 el trabajo grupal genera un “enriquecimiento de las soluciones”.

En esta línea, los docentes entrevistados consideran que la interacción grupal en el desarrollo del SD es fundamental. Las respuestas apuntan a que el pensamiento colaborativo trabajado en pro de una única solución permite que el estudiante se enfoque en quien recibe el servicio y no el servicio en sí mismo.

Lo anterior, basado en lo expresado por P1 frente a que “la integración grupal es la base fundamental para el desarrollo de la metodología, porque de la interacción, sale la cocreación, y de la cocreación, las soluciones.” Además, es importante tener

en cuenta la reflexión que hace P2 al afirmar que “en una empresa siempre se trabaja en grupo, porque la dinámica requiere interacción y opinión de varios”.

Esto es apoyado por P3 al plantear que “las perspectivas de grupo son positivas por los aportes individuales”; y finalmente P4 aportó que “ayudan mucho a abrir la mente, a entender diferentes posturas, a saber que lo que uno piensa o lo que uno cree que es positivo, puede que para el otro no lo sea y es aprender a entender las diferentes realidades a y darles forma”, además que “cuando se trabaja individual únicamente se pierde el factor de la visión del otro y solamente tenemos una única visión, lo que hace que no sea tan positivo y es el peligro de la historia única”.

Frente a las problemáticas que deben resolverse durante la clase, los profesores aseguraron que a lo que se enfrentan de forma más recurrente es al manejo del usuario, como lo expresa P1: “Lo más complejo es decidir cuándo parar una fase y dejar de hacer una iteración, más con el fin de alcanzar a ver toda la metodología. El tiempo es un limitante importante”. Adicionalmente, para P3 la problemática se da en la “cooperación con el cliente, llegar a una ideación más profunda”.

Con respecto a las situaciones o retos de SD que los docentes han tenido que resolver en el transcurso de las clases, los encuestados consideraron que para sus estudiantes es difícil encontrar cómo darle cierre a una etapa del proceso para continuar con la siguiente, puesto que se enfrentan a la convergencia de muchas ideas. Esto es apoyado por P1 pues “es un reto encontrar la manera de identificar

a quién incluir en el proceso y hasta dónde involucrarlo.... Si solo se llega a la propuesta y nunca se implementa, el método pierde credibilidad”, lo que en resumen es para P3, “hasta dónde investigar”.

Los docentes explican que la presentación de las herramientas se da de manera global, para que los estudiantes conozcan el portafolio. Para P3, las más importantes son “investigación de usuario, cualitativa, observación, etnografía, prototipado en contexto, entrevistas a profundidad, entrevistas en contexto, diarios, sondas, mapas de actores, *Constumers Journey*, mapas de acciones, mapas de empatía”.

En esta misma línea, P1 expuso que en su explicación habitual se encuentran las “Herramientas fundamentales: *Journey Map*, *stake holders map*, *service blue print*, mapa de emociones, doble diamante, matrices de impacto y viabilidad, que son comunes en el lenguaje y tema”. Para P2 lo fundamental es lo más importante, por tanto deben apropiarse “*Journey Map*, mapa de empatía e indicadores”, pero de acuerdo con sus planteamientos de trabajo final, el docente desarrolla, de manera más explícita, el enfoque en algunos de ellos.

Según lo recopilado en las entrevistas, también fue planteada una pregunta sobre la utilidad entre las herramientas seleccionadas para la enseñanza del SD. Al respecto, cada docente mencionó herramientas diferentes, pero en términos generales sus enfoques son parecidos.

Para P4, sugirió que se trata de “un conjunto de todas las herramientas porque lo que te muestra el *Service Design* es un proceso paso a paso de cómo aplicar la metodología. Pero digamos que una de las herramientas que más me llama la atención es el *Blue print*, porque es la consolidación de toda la otra teoría para entender la solución y aplicarla a la compañía”.

Por su parte, P3 afirmó que lo más importante es el “prototipado, *Roll Play*, Lego, figuras abstractas que adquieren significado”, mientras para P1 “el esquema completo de pensamiento divergente y convergente, que permite mezclar las herramientas para lograr lo que buscaba”.

Con lo anterior, es posible concluir que las herramientas, de acuerdo con el momento en el que los estudiantes se encuentren del proyecto, cambian la importancia, pero el paso a paso se conserva.

La evolución de las clases de *Service Design* dependen de la planeación anticipada y la organización de estas. Así, los docentes afirmaron que prepararse implica comprender que es un tema que constantemente se está actualizando, por tanto, cada semestre debe tener nuevos ejemplos, retos y documentos de soporte. P1 explicó que su paso a paso es “revisar el público, saber el reto para determinar el nivel de *zoom* en las herramientas, búsqueda de herramientas adicionales asertivamente”. P2, por su parte, expresó que “está prediseñada la base, antes de la clase me siento y actualizo el tema, nutriendo con *papers* nuevos y ejemplos

actualizados”, y finalmente, para P4 es un proceso que “casi siempre dos semanas antes de iniciar el curso hago una revisión bibliográfica, y actualización de datos”.

De la mano de la preparación, está la adecuación y uso de materiales o recursos físicos para el desarrollo de actividades. En este sentido, para la clases de *Service Design* es fundamental contar con el kit de materiales para lograr un óptimo desarrollo de la misma, P1 utiliza “material impreso, *postit*, marcadores, cinta y música de ambiente”, P2 tiene conformado su kit con “papelógrafos, cinta, marcadores, *postit*, plantillas impresas” P3 mantiene consigo “Juegos de tarjetas, formatos impresos, sondas, diarios de servicio”, y coincidiendo con todos ellos, P4 conforma su kit con “marcadores, cintas, cartulinas, hojas en blanco, *postit*, pegatinas”.

Asimismo, todos concluyen que es necesario darles a los estudiantes materiales que permitan la cocreación. Así, como expresó P4, “devolverlos a lo básico, más que lo tecnológico”. Para que lo antes mencionado tenga una mejor aplicación todos coinciden en que es necesario e importante tener un aula que permita reconfigurar los grupos, tener tableros disponibles para cada uno y que sea un espacio agradable.

Considerando el uso de los materiales y recursos durante las sesiones, se consideró fundamental conocer la percepción de los docentes frente a la utilidad de estos en el proceso de enseñanza. Al respecto, P2 afirmó que “el hacer graba en el cerebro”,

por lo que P1 contó que “el uso, o la apropiación de ellos” es lo que le permite determinar lo útiles que fueron los materiales en el aprendizaje y esto es validado por P4, quien afirmó que “todas las clases que tienen actividades con los materiales tienen como propósito que se vean reflejados posteriormente en sus trabajos finales (...) y es ahí donde uno como docente se puede dar cuenta si a partir de la experimentación y de la ideación quedan claros los temas”.

En conjunto, los docentes utilizan distintos recursos, donde se remiten a títulos de libros e investigaciones, para los ejemplos expresaron apoyarse de los casos de éxito encontrados en los congresos o páginas en las que están inscritos.

Frente a esto, la percepción de P1 con respecto a los autores que apoyan sus actividades, son: Ana Meroni, Birgit Mager, Lara Penin, Mark Stickdorn, Mauricio Manhaes, Tim Baines; en referencias de autores de *Marketing* se apoyan en Stephen Vargo, Robert Lusch y Christian Gronroos; y al momento de hablar de herramientas dependerá de la profundidad con que se quiera trabajar.

Para esta categoría se pretendía revisar qué evidencias son relevantes para determinar si el estudiante se apropió del SD al finalizar el curso. Una consideración inicial es entender las estrategias de los docentes para evaluar la interiorización de las herramientas, a lo que los encuestados coinciden en que la mejor manera de darse cuenta es con el seguimiento durante las clases y las entregas parciales, aunque su principal fuente está asociada a la apropiación que hacen en el trabajo final.

Así, como lo expresó P1 “cuando en el seguimiento y la presentación del trabajo, explican cómo lograron las metas, se entiende como usó las herramientas, cuál fue el avance en el proceso, entendimiento y solución”, esto se valida con lo que indicó P3: “cuando los estudiantes son capaces de facilitar talleres y argumentan el uso de las herramientas”.

La percepción de los entrevistados sobre las ideas que cada estudiante no debe olvidar al terminar el curso, apunta a que el centro del servicio es el usuario y, con ello, cada docente habla desde su perspectiva, sin olvidar que lo importante es que el estudiante lo apropie desde sí.

En esta línea, P1 indicó que “el valor es cocreado en el uso y requiere que las partes involucradas -usuarios y organizaciones- conozcan y ejecuten su rol en la creación de valor. Que en esta economía de servicios el QUÉ (propuesta de valor) es igual de importante que el CÓMO”. En cuanto al enfoque, P2 afirmó que “la experiencia de usuario, la experiencia del empleado, el conocimiento de cada uno de los pasos y la constante evaluación y el mejoramiento”. En otras palabras, P3 resumió en “el usuario es lo más importante”, y como conclusión, P4 explicó que “los principios del servicio (...) que entiendan que siempre le están hablando a las personas, que tengan en cuenta que ellos también viven experiencias y que a partir de eso también pueden complementar la experiencia de su cliente, que hay que entender el contexto y los movimientos del usuario”.

La experiencia de los docentes al realizar sus actividades también es válida, pues permite comprender, entre muchas cosas, lo que los motivó a enseñar *Service Design* en Mercadeo.

SD, según P4, es una “metodología que cambia el chip de producto a servicio”. Esto explica una de las personas participantes al exponer, como estudiante, que su interés por la materia partió de comprender que, en el estudio del mercadeo, el enfoque en estrategia de negocio es siempre sobre el producto y no en el servicio. “Como jalonador” de esa estrategia, y al tener la oportunidad de conocer más a fondo la metodología *Design Thinking*, pudo darse cuenta de que “es una perspectiva amplia que se centra en las experiencias para encontrar soluciones a los problemas complejos de la organización, utilizando metodologías diferentes y pensadas para el usuario, cliente, consumidor”.

Pero ¿por qué SD resulta tan pertinente en las decisiones de quienes lo estudian? Al respecto, P1 expone que el “SD es una metodología que les puede ayudar a ser competentes en una economía que se basa en servicios” que, según los otros dos docentes participantes, les permite aprender herramientas para que “sean más estratégicos en torno al cliente”, “al comprender a las personas, entenderlas como consumidores” con un pensamiento de servicio, ... parte de un perfil para la docencia, la innovación y la consultoría”.

La experiencia, según lo dicho por los entrevistados, también está sujeta a la interacción que tienen durante las sesiones. Debido a que la clase es un espacio de aplicación constante, la interacción con el docente es de carácter personal y se basa en la retroalimentación y el enfoque del ejercicio en el que se está trabajando.

Como P1 expuso, sus clases son un “taller de interacción permanente, porque se relaciona siempre con la comunicación entre las partes”. P4 aporta que son analizados los puntos que son consecuentes con la metodología, expresándolo así: “La interacción es siempre de doble vía, para mí es muy importante que el estudiante se sienta cómodo, porque estamos hablando de experiencia y estamos hablando de entender a la persona, hay que empezar por las personas de la clase”.

Adicionalmente, la percepción de los entrevistados frente a lograr propiciar las condiciones de dicha interacción en la asignatura de SD, coincide en que se planea la materia, se identifican los momentos de la parte conceptual y dentro de la práctica, se deja un espacio de co-creación y conclusiones como cierre. De esta manera, los estudiantes interactúan de acuerdo con sus intereses o afinidades personales u laborales.

Sin embargo, lograr identificar qué actitud tienen los estudiantes también es importante para los docentes. En esta línea, P1 comentó que “si el tema ya fue definido o explicado, se nota si realmente es una pregunta que busca profundizar o solo aparenta interés”, para P2 el manejo en el aula demuestra muchas cosas

“leyendo la corporalidad de los estudiantes, viendo la cantidad de personas que usan el celular en simultanea”.

Con todo esto también es importante resaltar que, según el estilo de la clase y siguiendo los comentarios de los docentes entrevistados, se les da voz y voto a todos los estudiantes, puesto que sus ideas y preguntas son escuchadas y evaluadas. En palabras de P3, al recibir los trabajos parciales y finales de los estudiantes, es posible determinar que comprendieron los conceptos cuando "se encuentran los *insights* basados en investigaciones que dan pie a soluciones que impacten a las personas".

Pero ¿cómo explicar la actitud de los asistentes de las clases? Según los docentes entrevistados, cada estudiante determina su interés, y aunque el docente busque la empatía, si no hay voluntad, nada se puede hacer.

Las tecnologías actuales nunca reemplazarán al docente, pero la disposición del estudiante tampoco será reemplazada, al respecto P1 explica que “el factor fundamental es haber tenido experiencia tratando de crear una experiencia de servicio. Cuando no han tenido problemas, no tienen preguntas. En clase explicamos un método que ayuda a resolver problemas, si no hay problemas en la cabeza de los asistentes, el método no es relevante”.

Finalmente, se planteó a los entrevistados cuál, desde su perspectiva, era el mejor momento de la clase de *Service Design*. Todos los profesores coincidieron en que el trabajo final resume toda la clase y los temas en ella entregados, por lo cual es el momento de mayor emoción, satisfacción y valoración. Se ven los resultados de todos los estudiantes y las soluciones que en grupo se lograron. Como lo sustenta P4: “Uno disfruta la última clase que es la entrega de los proyectos, porque se da cuenta de los avances significativos que hubo en cada una de las etapas de la materia”.

Entre la información recolectada, es posible determinar que las respuestas obtenidas, dejan ver lo importante que es para los docentes de Mercadeo cambiar el punto de vista de los estudiantes que aún creen que el producto es el centro de los negocios y la fundamentación del relacionamiento.

Asimismo, para quien realizó este trabajo de campo fue enriquecedor, pues el diálogo sostenido con los docentes permitió comprender la manera en qué están trabajando, escuchar sus experiencias, anécdotas, para entender cómo lo usan en la cotidianidad e, incluso, entender el lugar que le otorgan al *Service Design* en la vida.

6. Conclusiones

- El estudio sobre el diseño de servicio como aprendizaje en asignaturas de marketing planteado para la presente investigación, comienza por establecer los antecedentes teóricos que permitieron comprender las diferentes perspectivas planteadas por los autores identificados frente al *Service Design*. Entre las coincidencias identificadas se tiene que, la mayoría de los autores, comprende el SD como una herramienta útil para ubicar a los usuarios como centro de los procesos, a partir de diferentes metodologías colaborativas aplicadas en entornos participativos.
- Con la comprensión de las diferentes posturas y perspectivas de la literatura revisada, también es posible concluir que está en aumento el interés por estudiar el *Service Design* como disciplina de apoyo para diferentes áreas de conocimiento. Con ello, continúan fortaleciéndose los procesos de investigación y producción de textos relacionados, útiles para apoyar la formación de profesionales de pregrado y posgrado.
- La posibilidad de acompañar el desarrollo de actividades en la asignatura de *Service Design* de la Universidad EAFIT, también permitió comprender que el SD debe ser un componente transversal a cualquier área de conocimiento y, por tanto, no solo es aplicable al Mercadeo. La clave, en este sentido, es ubicar a los usuarios en el centro del servicio con el fin de identificar todos

las percepciones y el conocimiento que este puede aportar a la investigación del servicio.

- Por ende, los métodos usados en las sesiones analizadas son indispensables para el desempeño de los profesionales en sus áreas de acción, pues a través de la experimentación grupal, el uso de múltiples herramientas, la exploración de diferentes autores y teorías; y la interacción de los discursos que cada participante comparte, enriquece la metodología sugerida para la mejora de servicios.
- Comprender la forma cómo se enseñan los conceptos de SD a diferentes estudiantes, dio luces para visualizar cómo el currículo se ajustaba al esquema formativo de estos. Lo anterior, apoyándose en los instrumentos seleccionados para recopilar sus percepciones acerca del proceso de enseñanza y aprendizaje. La mayoría de los encuestados, así como los docentes entrevistados, coincidieron en que la mayoría de las veces, sin importar el área de conocimiento, existía un énfasis en el producto y sus atributos físicos, sin embargo, a partir de la clase y de los conceptos adquiridos durante el desarrollo de las sesiones, es posible entender que los atributos del servicio contribuyen a mejorar toda la cadena.
- Entre las observaciones identificadas en la investigación, se encontró como principal limitación el conocer de forma más amplia y detallada cómo otros profesionales están llevando el *Service Design* a las aulas de clase y qué elementos están aplicando para el desarrollo de actividades. Es posible que

desde la academia pueda existir un consenso frente a la metodología de enseñanza y, por ende, podría ser viable que los conceptos del SD también se apliquen para la interacción de los diferentes entornos de aprendizaje donde se imparte la asignatura.

- Entre las limitaciones identificadas durante el proceso de investigación, se pudo determinar que al no poder observar el desarrollo de sesiones por parte de docentes externos a la Universidad EAFIT, resulta complejo determinar cómo impacta el proceso formativo de la asignatura en los estudiantes que la cursan y, por tanto, se desconoce el nivel de apropiación del *Service Design*.
- Otra limitación identificada en el análisis de las encuestas aplicadas a los estudiantes, está asociada a la ausencia de respuestas específicas por parte de los encuestados, frente a su percepción sobre el manejo del tiempo en clase y la dedicación para los ejercicios planteados por el docente. Por tanto, los motivos que impulsaron a algunos de los estudiantes a contestar que el tiempo era moderado o poco, son desconocidos y podrían estar asociados con la gestión del tiempo individual.
- Es posible determinar que, a futuro, es de pertinencia analizar diferentes sectores de la sociedad para identificar cómo transitan de una perspectiva de producto a servicio, además de los motivos que conllevan a la transformación. Dicha posibilidad es alcanzable en tanto los profesionales

involucrados en los procesos conciben la importancia de ubicar al usuario como centro de análisis y desarrollo de estrategias.

7. Referencias

- Alves, R., & Nunes, N. J. (2013). Towards a Taxonomy of Service Design. *LNBIP*, 143, 215–229. <http://www.nunonunes.info/publications/IESS2013.pdf>
- Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. OECD Education Working Papers, No. 41. In *OECD Publishing*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/218525261154>
- Arribas, M. C. M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. In *Matronas Profesión* (Vol. 5).
- Bardis, P. D. (1979). Social Interaction and Social Processes. *Social Science*, 54(3), 147–167. <https://www.jstor.org/stable/41886414>
- Bonilla, C., & Rodríguez, P. (1995). *Mas alla del Dilema de los Métodos: La investigación en las ciencias sociales*. Universidad de los Andes y Grupo Editorial Norma.
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. (2006). Transformation Design. *Design Council*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cadavid, C. (2018). *Revisión sistemática de la literatura sobre diseño de servicio al cliente interno en el contexto empresarial*. Tesis de Grado. Medellín: EAFIT.
- Chen, C. C. (2016). What is Service Design? In *Successful Service Design*.
- Chen, S., & Venkatesh, A. (2013). An investigation of how design-oriented organisations implement design thinking. *Journal of Marketing Management*, 29(15–16), 1680–1700. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800898>
- Dam, Rikke., Siang, T. (2017). *Define and Frame Your Design Challenge by Creating Your Point Of View and Ask “How Might We” | Interaction Design Foundation*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/define-and-frame-your-design-challenge-by-creating-your-point-of-view-and-ask-how-might-we>
- Fraile Aranda, A. (2010). La autoevaluación: una estrategia docente para el cambio de valores educativos en el aula. *Ser Corporal*, 3, 6–18. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3441758>
- Galeano, M. E. (2015). *Estrategia de la investigación social cualitativa. El giro de la mirada* (5° ed, Vol. 1). La carreta editores.

- García Sanz, M. P., Maquilón Sánchez, J., García Correa, A., Escarbajal Frutos, A., & Izquierdo Rus, T. (2011). Nuevos desafíos en la formación del profesorado. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 14(1), 13. <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=217017192001>
- Gehisy. (2017). *El diagrama causa-efecto - Calidad y ADR*. Aprendiendo Calidad. <https://aprendiendocalidadyadr.com/el-diagrama-causa-efecto/>
- Gibbons, S. (2017a). *Service Blueprints: Definition*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>
- Gibbons, S. (2017b). *Service Design 101*. Nngroup.Com. <https://doi.org/09/07/2017>
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Gummerus, J., & Koskull, C. Von. (2015). *THE NORDIC SCHOOL-SERVICE MARKETING AND MANAGEMENT FOR THE FUTURE EDITED BY*. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/156531/The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=321](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/156531/The%20Nordic%20School%20-%20Service%20Marketing%20and%20Management%20for%20the%20Future.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=321)
- Hormess, M., Lawrence, A., Schneider, J., & Stickdorn, M. (2018). *This is service design doing:: applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook* (Issue 0). <https://www.thisisservicedesigndoing.com>
- Kaplan, K. (2013). *When and How to Create Customer Journey Maps*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/>
- Kimbell, L. (2012). Rethinking Design Thinking: Part II. *Design and Culture*, 4(2), 129–148. <https://doi.org/10.2752/175470812x13281948975413>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing. In *Principios de Marketing*. Pearson Educación. <https://doi.org/10.1007/s11623-012-0056-z>
- Manhaes, M., Oertzen, A.-S., Mager, B., & Tanghe, J. (2016). Six Priorities to Promote Service Design in Academia. *Service Design Global Conference*, 19. https://en.wikipedia.org/wiki/World_Café_
- Mont, O. (2002). *Clarifying the Concept of Smart Service System*. 10, 237–245. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98512-1_16
- Montico, S. (2004). ¿una necesidad pedagógica?*. *Tecnología N°*, 29(29), 105–112. <https://www.redalyc.org/html/145/14502904/>
- Penin, L. (2018). *Designing the invisible : an introduction to service design*. London. Bloomsbury Visual Arts.

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación* (4th ed.). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Secomandi, F., & Snelders, D. (2011). The Object of Service Design. *Design Issues*, 27(3), 20–34. https://doi.org/10.1162/desi_a_00088
- Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 84(1), 133–139.
- Spendolini, M. J. (1992). The Benchmarking Process. *Compensation & Benefits Review*, 24(5), 21–29. <https://doi.org/10.1177/088636879202400505>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., Akaka, M. A., & He, Y. (2010). Service-Dominant Logic. In *Review of Marketing Research* (Vol. 6, Issue 5903, pp. 125–167). [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2009\)0000006010](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2009)0000006010)
- Wang, M. (2019). El benchmarking en Panamá: ¿Alternativa para los agentes económicos? *Plus Economía*, 7(2), 63–71. <http://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/424/396>