



Revista de Desarrollo Sustentable,  
Negocios, Emprendimiento y Educación

Año 2 Número 7  
Mayo 2020  
ISSN 2695-6098

## **RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DE CLIENTES EN EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL CUSTOMER JOURNEY MAP COMO HERRAMIENTA DE DESIGN THINKING EN LA MEJORA DE LA EXPERIENCIA DE CONSUMO**

---

**Dra. en A. Midiam Mariana Maldonado Martínez**

Universidad Autónoma del Estado de México  
midiam.maldonado@gmail.com

**M. en F. D. Irac Estrada Gutiérrez**

Universidad Autónoma del Estado de México  
Universidad Tecnológica del Valle de Toluca  
iracestrada@gmail.com

**M. D. N. Karla Noelly Sarracino Jiménez**

Universidad Autónoma del Estado de México  
nolysarr@hotmail.com

---

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Midiam Mariana Maldonado Martínez, Irac Estrada Gutiérrez y Karla Noelly Sarracino Jiménez (2020): "Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del Customer Journey Map como herramienta de Design Thinking en la mejora de la experiencia de consumo", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 7 (mayo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/07/experiencia-consumo.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS07experiencia-consumo>

### *Resumen*

El presente documento representa un primer acercamiento al Design Thinking vinculado al diseño o rediseño del Customer Journey Map (mapa de experiencia del cliente) con el fin de mejorar la experiencia de consumo y con ello retener o atraer clientes a las empresas del

sector servicios, específicamente en los servicios profesionales. Hoy en día las empresas de servicios, concretamente las PyMES requieren competir con elementos que además de diferenciadores generen un vínculo entre ellas y sus clientes para generar una experiencia satisfactoria, por lo que considerar el diseño o rediseño del mapa de experiencia por el que el cliente transita a lo largo de la prestación del servicio les ayudará a plantear estrategias de atención al cliente más solidas y eficientes que ayuden a retener a los clientes y atraer a nuevos. Se trata de un estudio con enfoque cualitativo, con diseño narrativo fenomenológico, la unidad de análisis son dos PyMES de servicios profesionales con problemáticas de retención y atracción de clientes. La recolección de datos inicial se realiza a través de observación directa y entrevistas a los prestadores de servicios con el fin de mapear el servicio y establecer los puntos de críticos del servicio. Una vez analizado el mapa se utilizará la metodología de Design Thinking para la generación de estrategias que contribuyan a elevar el valor de la experiencia del cliente con el objetivo de retener y atraer consumidores.

### *Abstract*

This document represents a first approach to Design Thinking linked to the design or redesign of the Customer Journey Map, in order to improve the consumer experience and thereby retain or attract customers to companies in the service sector, specifically in professional services. Nowadays, service companies, specifically SMEs, need to compete with elements that, apart from differentiators, generate a link between them and their clients to generate a satisfactory experience, so consider the design or redesign of the experience map for which the client transits throughout the provision of the service will help them to design more solid and efficient customer service strategies that help to retain customers and attract new ones. This is a study with a qualitative approach, with phenomenological narrative design, the analysis unit is two SMEs of professional services with problems of retention and attraction of clients. Initial data collection is done through direct observation and interviews with service providers in order to map the service and establish the critical points of the service. Once the map has been analyzed, the Design Thinking methodology will be used to generate strategies that contribute to increasing the value of the client's experience in order to retain and attract consumers.

---

## *Palabras Clave*

Customer Journey Map, Design Thinking, Servicios Profesionales, Retención de clientes, Atracción de clientes.

---

## *Introducción*

Hablar de servicios es hablar de ejecuciones intangibles y procesos no fácilmente estructurados. Este documento representa un primer acercamiento a una propuesta del uso de una herramienta de innovación de *Design Thinking* cuyo objetivo es mejorar la experiencia del cliente, el Customer Journey Map, aplicado específicamente a servicios profesionales con el fin mejorar la ejecución del servicio para atraer nuevos clientes y retener a los que ya se tienen.

Cuando se tratan servicios profesionales, se deben considerar las características distintivas del mismo, se trata de prestadores de servicio con preparación académica elevada que por diferentes circunstancias se dedican a la prestación de servicios independientes en el ejercicio de su profesión. En México, la proporción de éstos profesionistas va en aumento, y por consiguiente, la competencia es cada vez mayor y de mejor calidad. Se han considerado profesionistas en áreas de alta demanda de los servicios con el fin de tener un primer parámetro en la construcción y diseño del servicio, pero sobretodo, en el mapeo de elementos emocionales en la experiencia del cliente durante su recorrido por la ejecución del servicio.

## *Metodología*

El presente estudio tiene por objetivo establecer estrategias que conduzcan a la retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del Customer Journey Map como herramienta de Design Thinking en la mejora de la experiencia de consumo.

Se lleva a cabo bajo un enfoque cualitativo, con diseño narrativo fenomenológico, debido a que el estudio está orientado a la comprensión de elementos fundamentales en la

comercialización de servicios como los son: la experiencia en el consumo y la forma en que quienes brindan servicios profesionales lo otorgan a sus clientes; bajo la perspectiva y narrativa de ambos actores: los clientes y los prestadores del servicio. Por el otro lado, el estudio pretende proporcionar información sobre las experiencias de los clientes en la adquisición de un mismo servicio para determinar puntos comunes y discordantes con el fin lograr una descripción más precisa del proceso del servicio, y con ello determinar puntos clave que contribuirán al establecimiento de estrategias para la retención y atracción de clientes de servicios profesionales.

La unidad de análisis del estudio son PyMES de servicios profesionales con problemáticas de retención y atracción de clientes. En la primera etapa del estudio se analizan dos empresas, una de ellas es un despacho de Arquitectura y Diseño y un Despacho de Consultoría de Negocios. Ambas PYMES se encuentran operadas por profesionistas que ejercen de manera independiente y tienen 5 años de operación. El Despacho de Arquitectura (Empresa A), es una microempresa fundada por dos socios arquitectos de profesión, operan fiscalmente como una persona moral, tienen a una administradora de la empresa, rentan una casa como oficina donde atienden a sus clientes cuando es requerido, ofrecen servicios relacionados a diseño, mantenimiento, construcción y desarrollo de proyectos arquitectónicos integrales, cuentan con 15 años de experiencia en la prestación de servicios. El Despacho de Consultoría de Negocios (Empresa B), es una microempresa que opera con dos socios fundadores especialistas en áreas económico-administrativas, tiene una empleada estudiante de la Licenciatura en Mercadotecnia, operan fiscalmente bajo el régimen de personas físicas con actividad empresarial, trabajan desde la casa de uno de los socios que es usada como oficina, ofrecen servicios de asesoría, consultoría y capacitación tanto administrativa como de mercadotecnia para PYMES contando ya con 15 años de experiencia profesional. Para una segunda etapa se pretende el análisis de otras dos empresas de servicios profesionales, una es un Despacho de Abogados y la segunda un Consultorio de Servicios Psicológicos, Nutricionales y Médicos. Con el fin de mapear cuatro servicios distintos con características semejantes en su operación y problemáticas, lo que permitirá el establecimiento de estrategias que contribuyan a la atracción y retención de clientes.

La recolección de datos inicial se realiza a través de observación directa y entrevistas a los prestadores de servicios con el fin de mapear el servicio y establecer los puntos de críticos del servicio y sentimientos que experimenta el cliente. Una vez recabada la información de los prestadores del servicio, para la segunda etapa, se procede a la realización de entrevistas con clientes para la detección de los puntos clave y con la contrastación de ambas experiencias se utilizará la metodología de Design Thinking para la generación de estrategias que contribuyan a elevar el valor de la experiencia del cliente con el objetivo de retener y atraer consumidores.

*Desarrollo del tema.*

### *Design Thinking y Customer Journey Map en Servicios*

Al considerar las condiciones actuales en las que las organizaciones se desenvuelven, es imprescindible que posean elementos fundamentales en su desarrollo como lo son la flexibilidad y el dinamismo. Ser flexibles, el saber adaptarse a nuevas circunstancias y condiciones, por lo que es determinante para desarrollarse de mejor manera y poder sortear las problemáticas inherentes al mundo empresarial, la flexibilidad en los procesos de operación, contribuirá a una mejor adaptación en el entorno y por ende, competir de una mejor manera en un mercado cambiante como lo es el actual, más si lo que se vende son intangibles como los servicios (Jansen, Van Den Bosch y Volberda: 2006). Sánchez, García Fernández y Mendoza (2015) señalan por su parte que las empresas dinámicas logran los objetivos planteados en más cortos periodos de tiempo y con un uso más eficiente de sus recursos, generando mejores condiciones para la innovación, por el estímulo de la competencia y la eficiencia en el mercado. Los servicios no son la excepción al momento de innovar en ésta época coyuntural que se vive, por el contrario, son quienes deben hacer cambios disruptivos en sus modelos de negocio. Barboza y Madero Gómez (2015) comentan que los efectos de estas externalidades de corte dinámico como detonador del conocimiento (*knowledge-spillover*) son importantes y al mismo tiempo determinantes del grado de competitividad que una empresa pueda alcanzar.

Las empresas tradicionales que optan por competir a partir de modificar su modelo de negocios, realizan esos cambios necesarios exigidos por el mercado y que deciden

impulsarse por la innovación cambiando el *status quo* en el que se encuentran, tienen que hacer uso de instrumentos y herramientas que les permitan adquirir nuevas habilidades y competencias para enfrentar los retos que el mercado y la competencia les imponen. Mootee (2014) dice que las empresas deben fomentar elementos como la flexibilidad antes que la conformidad, la exploración de las preguntas antes que la búsqueda de respuestas, el pensamiento crítico sobre cosas que se daban por hechas, la capacitación de los equipos antes que las estructuras organizacionales, y la importancia de actuar en lugar de estudiar los fenómenos. Naturalmente, éstas nuevas habilidades exigen cambios en la cultura organizacional empezando por introducir políticas que fomenten el aprendizaje y generen una actitud positiva hacia el cambio.

Hoy por hoy, consideramos dentro de estas herramientas el *Design Thinking* el cual apunta hacia la resolución de problemas a través de un método no solo innovador desde un enfoque creativo, sino también tendiente a satisfacer las necesidades de las personas, de una forma factible y viable, es decir es una herramienta basada en las personas y no en el producto final. El propósito del Design Thinking es hacer frente al árido escenario de la innovación en las organizaciones. Tim Brown lo definió como: “Una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado” (Guadarrama & Woolfolk, 2014). Por lo que es más un enfoque basado en el trabajo multidisciplinar de las personas que en los métodos de trabajo, dirigiendo los esfuerzos a reducir los riesgos asociados al lanzamiento y estructuración de nuevas ideas y servir de apoyo que la curva de aprendizaje de las organizaciones se reduzca, sirviendo de apoyo a la generación de soluciones innovadoras a través de sus cuatro pilares: empatía, experimentación, imaginación e iteración (Guadarrama & Woolfolk, 2014). En lo relacionado con los servicios, es una herramienta totalmente adaptable a ellos, puesto que las personas con un elemento base en su ejecución tanto del lado de la empresa a través de los prestadores del servicio como del mercado por medio del usuario o consumidor del servicio.

El proceso del *Design Thinking* se lleva a cabo a través de cinco etapas: La primera de ellas es entender a los usuarios, es decir, empatizar. El segundo paso es la definición del

fenómeno en estudio a través de la recolección y selección de información. Como tercer paso y una vez definido el problema se deben idear soluciones. En esta etapa se estimula el pensamiento divergente, alternando con el convergente para dar lugar como paso siguiente a la construcción del prototipo, es decir, las ideas seleccionadas se transforman en prototipos que ayuden a visualizar las soluciones. Finalmente, se testean los prototipos a través de la realización de pruebas en los usuarios finales y en condiciones reales (Mootee, 2014)

Aplicar *Design Thinking* a los problemas empresariales capacita a las organizaciones e individuos para tener una mejor perspectiva el entorno competitivo y operativo en el que se desempeñan, abordando desde patrones de conducta, problemáticas a nivel sistema, valores organizacionales, estrategias de mercadeo, por mencionar algunos de los principales problemas de la administración actual. *Design Thinking* a lo largo de su proceso hace uso de diversas técnicas para lograr su aplicación, una de esas técnicas en la primera etapa de Empatía es el mapeo de actores a través de la técnica de *Customer Journey Map*. (Asbjørn y Kvale :2018).

Al momento de que los datos duros con los que cuentan las empresas no son suficientes para realizar un análisis de elementos intangibles como los son las emociones, sentimientos o impresiones, es necesario hacer uso de otras herramientas que permitan dicho análisis, como lo es el mapa de experiencia del cliente, *Customer Journey Map*, una herramienta que desde la visión del *Design Thinking* contribuye a la definición de una buena experiencia del usuario del servicio. Permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa nuestro cliente desde un punto a otro de nuestro servicio. Consiste en un mapa conceptual donde se plasma todo el proceso de compra del cliente. Desde las etapas, interacciones y opiniones, hasta los canales, elementos y posibles errores o complicaciones que pueden producirse a lo largo de su trayecto por el servicio.

El auge de los servicios profesionales exige contar con una estrategia competitiva, el servicio es el resultado de un acto o asociación de actos de duración y localización definidos conseguidos a los medios humanos y materiales, según procesos, procedimientos y comportamientos definidos (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009). El servicio, basado en el acompañamiento en el proceso de construcción de una relación, dicha relación fundamental

en la intangibilidad de los servicios es donde el cliente cobra importancia bajo las características que hoy tiene; sin embargo, hoy lograr su satisfacción al momento de que adquieren servicios es más complicado puesto que los niveles de lealtad cada vez son menores, consecuencia de la basta información a la que se tiene acceso, esto ocasiona que los consumidores estén cada vez más expuestos a una oferta de servicios más amplia y por ende, obliga a los prestadores de servicio mejorar su propuesta para ser favorecido por su mercado. Lo anterior lo soporta Gómez (2016) al señalar que la satisfacción del cliente es el nivel de estado de ánimo de una persona, resultante de la comparación del rendimiento de un producto o servicio con sus propias expectativas, las experiencias vividas anteriormente y la comparación de la oferta expuesta.

En relación con lo anterior, el Customer Journey Map contribuye a obtener, gestionar y ordenar la información de los usuarios, lo que permite rastrear las acciones de los clientes, así como sus emociones, obteniendo información valiosa para mejorar la experiencia de los usuarios, además del trabajo de los prestadores del servicio. La mejor en la experiencia de los clientes conlleva a conocer las sensaciones, dudas y problemáticas que experimentan al acercarse a las empresas prestadoras del servicio. De esta forma, se tiene una hoja de ruta de cada paso y decisión que toma el cliente en relación a los productos y el servicio que se les brinda.

No obstante, lo primero para desarrollar el Customer Journey Map es conocer el ciclo del servicio que se brinda, es decir, donde se determinan cada uno de los contactos directos e indirectos en el que el cliente interactúa con la organización y apoyándose en recursos tecnológicos y humanos, para lograr así realizar de manera detallada y descriptiva el análisis de los atributos en la prestación de los servicios y su posterior estrategia de mejora. (Ragnhild, Kvale y Asbjørn: 2016).

El ciclo del servicio está conformado por una cadena de hechos por los que atraviesa un cliente, determinados por los momentos de verdad, en los cuales el cliente tiene contacto directo con la organización, cualquier contacto del cliente con algún aspecto de la organización, en el cual tiene la oportunidad de formarse una impresión, a través de las personas, los procesos y la tecnología que permitirá establecer las experiencias positivas y



negativas de la compra (Zeithaml, Bitner y Gremler: 2009). Por lo tanto, se deben tener en cuenta cada uno de los canales y contactos que tengan relación directa e indirecta ya sea punto de contacto presencial, punto de contacto canal telefónico, puntos de contacto directos o puntos de contacto indirectos.

Toda vez que se tiene determinado el ciclo del servicio es posible mapear la experiencia del cliente, por lo que se consideran las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa el cliente desde un punto a otro de del servicio, basado en las percepciones y emociones que recibe de la atención, a lo que Ragnhild, Kvale y Asbjørn (2016) lo denominan el mapeo del viaje del cliente. El punto inicial del mapa de experiencia del cliente, puede ser el primer contacto que ha tenido, o si se enfoca por ejemplo, a la experiencia de compra según los tipos de clientes. Esto quiere decir que es posible realizar diferentes mapas de experiencia del cliente, poner atención en ciertas partes del proceso y así, conocer mejor cómo está viviendo el cliente la experiencia con el servicio que se brinda.

Con la estrategia de Customer Journey Map se alinea la visión externa e interna, donde se valora la visión emocional y racional del cliente con la marca en sus distintas etapas de interacción y definir la experiencia de los clientes para detectar oportunidades de crecimiento, definido bajo los siguientes elementos:

1. Identificar al cliente: Identificar al consumidor de cada servicio
2. Comprender las fases de la relación: desde la óptica del cliente
3. Registrar indecisiones y motivaciones: Comprender que es lo que moviliza al consumidor en cada etapa.
4. Mapear las interacciones: Graficar las interacciones entre la empresa y los clientes, medio por el que se produce (personal, físico, correo, teléfono, web, aplicación móvil).
5. Analizar cada instancia clave: Identificar los “momentos de verdad” para su medición.
6. Oportunidades y sentimientos: Entender cuáles son las sensaciones y sentimientos del cliente ante cada etapa o interacción en los diferentes puntos de contacto

(touchpoints). Al identificar las experiencias negativas, se podrán implementar planes de mejora (Brown: 2010).

Al construir un mapa de experiencia del cliente, no se garantiza el buen servicio a brindar, sin embargo, si es una herramienta que reduce las desviaciones que se puedan presentar ya que define los procesos a seguir desde una perspectiva más humanizadora del servicio en lugar de la visión administrativa tradicional. De ésta manera, los prestadores del servicio se convierten en el elemento más importante de éste proceso y conducen al logro de objetivos organizacionales además de la fidelización consciente de los usuarios del servicio.

### *Servicios profesionales*

Los servicios profesionales en México no son la excepción, y requieren de atención para ser más competitivos ante las diversas opciones que hoy se presentan. Se ha considerado en específico los servicios profesionales ya que en los últimos años el incremento de su oferta en México ha aumentado debido a las condiciones de empleo existentes en el país y a las características que los profesionistas de hoy en día tienen.

Los servicios profesionales son una industria que proporciona funciones técnicas o únicas que realizan trabajadores independientes o empresas especializadas en hacer este tipo de trabajos. Se define a un servicio profesional como aquellos proporcionados al consumidor final y aquellos proporcionados a empresas, también conocidos como servicios empresariales (LISR: 2016). Aún así, la división no es completamente clara, porque puede que un servicio profesional sea pagado por una empresa y lo reciba un particular o que el mismo profesional o empresa proporciona el servicio a consumidores finales y empresas.

En lo relacionado a servicios profesionales, vale la pena situarse en las condiciones en las que se encuentra México en el año 2019 con el fin entender por qué son de especial importancia estos servicios. Consideremos entonces algunos datos importantes, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en su Informe Laboral del primer trimestre (2019) reporta que dentro de la Población Económicamente Activa (PEA) los individuos ocupados suman 54, 152, 266; de los cuales el 31% ciudadanos ejercen por cuenta propia. (INEGI,

2018). Cabe señalar que el porcentaje creció 3% del año 2017 al 2018, siendo una cantidad representativa para ser considerada.

Por otra parte, el Observatorio Laboral del Servicio Nacional de Empleo señala que las carreras con mayor número de ocupados son dentro del área económico- administrativas, las cuales principalmente son Administración y Gestión de Empresas, Derecho y, Contabilidad y Fiscalización. Así también, al cuarto trimestre de 2018 de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), el 80.2 % de los profesionistas ocupados en el país son trabajadores subordinados y remunerados, el 6.7 % son empleadores y tan sólo 13.1 % trabajan por cuenta propia. De éstos trabajadores por cuenta propia, las carreras consideradas en estudio poseen en Arquitectura un 19.2% de los profesionistas ejerce por su cuenta y en áreas Económico-Administrativas 12.3%, el área de Salud cuenta con un 19% de los profesionistas que trabaja de manera independiente y en Derecho (Ciencias sociales) un 18.4%. que trabajan por sí mismos. (SNE: 2018)

#### *Precisiones sobre el mapeo de servicios profesionales*

Para mapear los servicios es necesario en primer lugar el diseño bien estructurado del servicio, para lo cual se puede hacer uso de tres herramientas de la mercadotecnia de servicios, las cuales son: el Modelo de Brechas, Blueprint y Customer Journey Map. Cada una de ellas tiene un objetivo distinto, sin embargo, en conjunto se convierte en una fortaleza para los prestadores de servicio que las utilizan. Lo que se propone en éste estudio es el uso de las tres herramientas centradas en el cliente como el eje para que finalmente se tomen en cuenta las emociones y sentimientos de los clientes más allá que la estructura técnica del servicio. Cuando son utilizadas en conjunto, contribuyen a incrementar el valor del servicio desde la percepción del cliente porque las tres herramientas a pesar de ser distintas tienen por objetivo lograr la satisfacción del cliente desde su diseño (Modelo de Brechas) pasando por la estructura técnica del servicio (Blueprint) para finalizar con el mapeo de la experiencia del cliente, considerar los elementos emocionales del servicio (Customer Journey Map).

En primer término se plantea el Modelo de Brechas propuesto por Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) el cual consiste en ubicar los conceptos, estrategias y decisiones clave para

eliminar las brechas existentes dentro del proceso del servicio en las dos partes involucradas: el prestador del servicio y el cliente. Considerando cinco brechas fundamentales: la del conocimiento, del diseño y estándares del servicio, del desempeño del servicio, comunicación y finalmente, la del cliente. Teniendo este enfoque, es posible el diseño del servicio basado en las expectativas del cliente y la comunicación externa que se emita de la empresa hacia el mercado.

En segundo lugar una vez diseñado el servicio, se hace uso de una herramienta de *Visual Thinking*, cuyo objetivo es la mejora del diseño del servicio, el *blueprint* también conocido como plano del servicio; esta herramienta permite de manera visual conceptualizar el proceso por el que fluye el servicio, identificando aquellos puntos a mejorar para conseguir una experiencia óptima del servicio por parte de los usuarios. Se basa en la identificación de dos áreas:

1. OnStage: Todas aquellas actividades que realizan los prestadores del servicio, es decir, actividades visibles para el cliente.
2. BackStage: Todas las actividades que realizan los prestadores del servicio, para la prestación del servicio y que el cliente no visualiza.

Además, de que sus componentes son: evidencias físicas, acciones del cliente, acciones visibles del empleado, acciones invisibles del empleado y procesos de soporte. (Pérez Savelli y Quiñones: 2016)

Por último y parte central del estudio es el mapeo de los elementos emocionales del servicio a través del Customer Journey Map. Este mapeo inicia una vez que se tienen estructurados las dos herramientas anteriores. Cabe señalar que previo a este estudio ya se cuenta con ambas herramientas estructuradas en los servicios objeto de estudio. Actualmente se trabaja en la recolección de información de los servicios a través de la observación de la ejecución del servicio y las entrevistas con los prestadores del servicio para lo cual se ha encontrado lo siguiente en relación a los elementos observados:

<b>Elemento del servicio en observación</b>	<b>Servicio de Consultoría</b>	<b>Servicio de Diseño y Proyección Arquitectónica</b>
---	--------------------------------	---

<b>Personas</b>	<p>Clientes: Emprendedores y empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas con problemas administrativos y de mercadotecnia ubicados en el Valle de Toluca y Querétaro con no más de 5 años de operación.</p> <p>Prestadores de Servicio: Profesionales en áreas Económico-Administrativas con Maestría y Doctorado en las mismas áreas, con experiencia en áreas de asesoría y consultoría a PYMES de 15 años.</p> <p>Personal de apoyo con estudios en las mismas áreas, recién egresados y fungiendo como consultores junior al estar en entrenamiento para la prestación del servicio.</p>	<p>Clientes: Personas físicas con proyectos de construcción de casa habitación. Personas morales a quienes se le realizan presupuestos de construcción y mantenimiento, costeo proyectos y proyectos integrales.</p> <p>Prestadores del servicio: Profesionistas base con preparación profesional en Arquitectura, con experiencia en el trabajo independiente de 10 años, con especialidad en diseño digital, costeos de proyectos, mantenimiento industrial y proyección integral.</p> <p>El personal de apoyo es outsourcing cuyas relaciones con la empresa son de más de 5 años de la operación del despacho.</p>
<b>Línea de tiempo</b>	<p>En promedio, el recorrido que realizan los clientes desde el primer contacto hasta la culminación del servicio es de 8 a 12 semanas.</p>	<p>El recorrido que realizan los clientes desde el primer contacto hasta la culminación del servicio varía dependiendo el servicio que se brinda.</p>
<b>Emociones</b>	<p>Las emociones experimentadas y visibles en la observación por parte de los clientes son de ansiedad por la solución del problema, incertidumbre ante la solución del problema, expectativa ante el costo del servicio, frustración ante los intentos anteriores por solucionar la problemática por la que se contrat el</p>	<p>Las emociones experimentadas por el cliente de proyectos personales son de emoción ante la construcción o mejora de un inmueble patrimonio de la familia, de ansiedad por la culminación del proyecto y en general de positivismo ante a ejecución del servicio. Sin embargo, existe frustración y enojo cuando por</p>

servicio.

Por parte de los prestadores del servicio se observa ansiedad ante la respuesta del cliente, presión del prestador del servicio ante la expectativa del cliente, molestia ante actitudes negativas del cliente por la prestación del servicio.

cuestiones personales no se puede concluir el proyecto.

Cuando son clientes morales existe el empoderamiento de por parte de ellos y mayor nivel de exigencia por parte de cliente para el prestador del servicio ante la ejecución.

Los prestadores del servicio experimentan presión ante la ejecución del servicio, emoción al concluir una entrega exitosa, decepción ante las problemáticas presentadas en la prestación del servicio, ansiedad y preocupación ante circunstancias no previstas que afecten de manera negativa el proyecto.

**Puntos de contacto**

Primer contacto del cliente con el prestador de servicio, firma de contrato de prestación del servicio, reunión inicial de reconocimiento de problemáticas, reunión de diagnóstico, reuniones de recolección de datos y avances en los trabajos, reuniones de asesoría específica, cita de entrega de proyecto, retroalimentación del cliente.

El primer contacto del cliente con el prestador del servicio, reunión para la negociación del servicio, firma de contrato de prestación del servicio, visitas a la obra, reuniones de entrega de avances, entregas finales, retroalimentaciones del servicio.

**Interacciones**

Personales en la empresa donde se presta el servicio, algunas ocasiones en cafeterías y en propias oficinas de la consultoría.

Personales en obra o la empresa del cliente y en las instalaciones del despacho del prestador del servicio.

Vía telefónica

Vía telefónica

Vía correo electrónico

Vía correo electrónico

### *Conclusiones*

En esta primera etapa se concluye que la aplicación de Design Thinking como herramienta de innovación de servicios es una estrategia actual bajo la cual aún no existen fundamentos bastos, sin embargo, es una técnica que ante las condiciones actuales del mercado y los comportamientos de consumo se requiere explotar a través de sus diversas herramientas, tal como lo es en el caso de los servicios el Customer Journey Map.

Customer Journey Map, es el mapeo emocional del proceso de prestación de servicios, las técnicas usadas en el estudio como lo son el Modelo de Brechas y el Blueprint contribuyen al diseño, conocimiento y entendimiento del servicio por parte de los involucrados. Por lo que se considera que al conocer de manera técnica el servicio y ejecutarlo de acuerdo con los estándares de desempeño establecidos se pueden mapear los elementos emocionales del servicio para poder entender de una mejor manera a los clientes. En esta primera etapa del estudio se han realizado los procesos de determinación de elementos esenciales del servicio, lo que conduce a la mejora de la experiencia del cliente. Al humanizar los servicios, se hace contacto de una manera más directa entre el prestador del servicio y el cliente, provocando en consecuencia, un vínculo más estrecho entre ambas partes, un cliente vinculado de manera emocional con el servicio, se convierte en un cliente convertido, es decir, fidelizado; una de las acciones siguientes es la recomendación del servicio y la recompra.

A través de ésta herramienta se observa qué tipo de acción se tiene que realizar en cada fase del servicio para que el cliente esté satisfecho. Además, se puede hacer el análisis de la atención que se debe prestar en cada fase con el personal que atiende directamente a los clientes, para poder mejorar el servicio. Al final, se pretende contar con información sobre la interacción del personal con el cliente y así, determinar en qué puntos la atención se debe acentuar y en qué otros puntos el cliente se siente satisfecho.

### *Recomendaciones*

Al ejecutar el mapeo de la experiencia con el cliente se sugiere diseñar de manera previa y técnicamente el servicio estableciendo estándares de desempeño en su ejecución y determinando los puntos esenciales del servicio, de contacto, visibles y no visibles para el cliente, para lo cual se puede hacer uso de las dos técnicas complementarias mencionadas anteriormente.

### *Referencias bibliográficas.*

- Afuah A. (2003) Innovation Management. Oxford: Oxford Press.
- Afuah, A. (1999) La dinámica de la innovación organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad. México: Oxford Press.
- American Association of Advertising Agencies. (24 de Noviembre de 2014). 4A's. Obtenido de [http://www.aaa.org/news/bulletins/Pages/recovplan\\_120309.aspx](http://www.aaa.org/news/bulletins/Pages/recovplan_120309.aspx)
- Asbjørn Følstad, Knut Kvale, (2018). Customer journeys: a systematic literature review. Journal of Service Theory and Practice, Vol. 28 Issue: 2, pp.196-227, <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Baby Moreno, J., Londoño Jaramillo, J. (2005). Valor Percibido por el Cliente (VPC), como una herramienta para el análisis competitivo. AD-minister, (6), 96-113.
- Barboza, Gustavo, y Sergio Manuel Madero Gómez. «Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial.» Contaduría y Administración 60, n° 4 (2015): 735-756.
- Brown, Tim. «Design Thinking.» Harvard Business Review, 2008.
- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., Cabana-Villca, R. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. Ingeniería Industrial, XXXV (3), 301-311.
- Collins Domínguez Humberto. (2016). El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente. Ecoe Ediciones
- Douglas Hoffman, K., G. Bateson, J. E. (2002). Fundamentos del marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. México: Editorial Internacional Thomson S.A.
- Gómez, H. S. (2016). Servicio al cliente: métodos de auditoria y medición. Ram Editores. Kotler,



- Guadarrama, V. H., Woolfolk, C. (2014). Manual de Oslo/Bogotá. México: CONACYT/INEGI/Foro Consultivo Científico y Tecnológico A.C.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2018). Encuestas Nacionales de Ocupación y Empleo. México
- Jansen J.J. P, Van den Bosch F.D. and Volberda F. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, DOI: 10.1287/mnsc.1060.0576
- Johnston, R. y Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21 Issue: 1, pp.5-24, <https://doi.org/10.1108/096045211111100225>
- Kachaner, N., Lindgardt, Z., y Michael, D. (2011). Innovating low-cost business models. *Strategy & Leadership*, 39(2), 43-48.
- Lara López, J. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, (19), 0.
- Ley del Impuesto sobre la Renta (2013). México
- Madero Gómez, S., y Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60 (4), 735-756.
- Mootee, Idris. (2014) *Design Thinking para la innovación estratégica*. España: Empresa Activa
- Pérez Savelli, M. y Quiñones, V. (2016). El diagrama o blueprint del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles. *Horizontes Empresariales*. Puerto Rico.
- Ragnhild H, Kvale y Asbjørn, (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26 Issue: 6, pp.840-867, <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Restrepo F., C., Restrepo Ferro, L., y Estrada Mejía, S. (2006). Enfoque Estratégico del Servicio al Cliente. *Scientia Et Technica*, Xii (32), 289-294.
- Sánchez Tovar, Y., García Fernández F. , y Mendoza Flores, M. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento.» *Estudios Gerenciales* 31, nº 136 243-252.
- Shostack, G. (1982) How to Design a Service, *European Journal of Marketing* 16,1, 49-63.
- Servicio Nacional de Empleo (SNE). (2018) Observatorio Laboral: Tendencias del Empleo Profesional cuarto trimestre 2018 recopilado el 19 de mayo de 2019 de

[https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Tendencias\\_empleo.html](https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Tendencias_empleo.html)

Tiziana Russo-Spena C. M., (2012), "“Five Co’s” in innovating: a practice & based view", *Journal of Service Management*, Vol. 23 Iss 4 pp. 527 - 553

Webb, J. (1994). *A Technique for Producing Ideas*. México: NTC Business Books.

Zeithaml, V. A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. (2009) *Marketing de Servicios*. 5a. Ed. México: McGraw Hill