



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES**

TEMA:

Servucción: direccionamiento y gestión de los servicios de “La Jabonería” mediante Lean Startup y Design Thinking.

Diseño del trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

Ingeniero de la Producción y Operaciones

AUTOR

Zully Mariel Campos González

Director:

Ing. Diego Sebastián Suárez Briones

Cuenca, Ecuador

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Dios, guía fundamental en cada paso que doy.

Con todo mi amor la dedico a mis padres, Zully y Guillermo; quienes me han brindado su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, agradezco todos los esfuerzos y sacrificios que se han visto reflejados en mi crecimiento personal y profesional.

A mi hermana Natalia, mi constante inspiración, apoyo y motivo principal de ser mejor cada día, mi mano derecha. A mi Lolita, que me acompañó en cada desvelo.

A mi familia, que a pesar de la distancia están siempre pendientes de cada paso que doy.

A mis mentores y docentes, pues han sido pilares importantes para alcanzar mis metas y formarme como profesional con miras al éxito.

A mis amigos, colegas y compañeros de todo el mundo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad del Azuay por permitirme ser parte de esta hermosa comunidad y abrirme las puertas a un mundo muy rico en conocimientos e innumerables oportunidades.

De manera muy especial a mi director de tesis, Sebastián, quien me brindó su sincero apoyo y ha sido un gran mentor, guía e inspiración durante estos años de la carrera.

Adicionalmente, agradezco a Iván por saber transmitir sus experiencias profesionales, a quien debo gran parte de mis conocimientos de mi profesión; a Esteban, un total innovador que ha sabido apoyar y dar sentido a mis ideas como estudiante.

A Rossana y a la Fundación Mensajeros de La Paz, quienes me llenaron de inspiración para ejecutar este proyecto y poder transmitir al mundo el incomparable sentimiento de ayudar a los demás.

Infinitas gracias a todos (Dios, la vida, mi familia, amigos, colegas y compañeros), pues han formado parte de una de las etapas más bellas de mi vida y son inspiración constante de que continúe por la vida buscando cambiar el mundo positivamente.

Servucción: direccionamiento y gestión de los servicios de “La Jabonería” mediante Lean Startup y Design Thinking

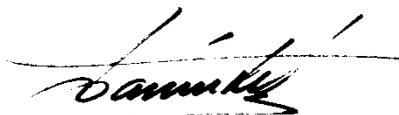
Resumen. El desarrollo de los servicios de las pequeñas y medianas empresas es de gran relevancia, puesto que, al tratarse del último eslabón de la cadena productiva, se tiene una relación directa con los clientes, siendo el aspecto fundamental para generar la recomendación y recompra esperadas. La Jabonería es una pequeña empresa que nace con un enfoque social: ayudar a mejorar la calidad de vida de personas con discapacidades de la Fundación Mensajeros de la Paz; además, los productos ofrecidos presentan aspectos diferenciadores relevantes. Mediante el desarrollo de dos metodologías ágiles, Design Thinking y Lean Startup, se realiza el estudio para la creación de una experiencia de usuario y el modelo de negocio para el proyecto social; adicionalmente, se definen los pasos a seguir para el desarrollo de los aspectos tangibles e intangibles del proyecto, mediante la unión de ambas metodologías, definiendo este nuevo sistema de estudio para el desarrollo ágil de los servicios.

Palabras clave: Proyecto social, Design Thinking, Lean Startup, modelo de negocio, servicios.

Servuction: Direction and services management of "La Jabonería" through Lean Startup and Design Thinking

Abstract: The development of services for small and medium-sized companies is important because the last step of the productive chain has straight relation with the customers and it's the fundamental aspect to generate the expected recommendation and buyback. "La Jabonería" is a small company, which was born with the social focus: help to improve the quality of life of people with disabilities from the "Mensajeros de la Paz" foundation. Also, the offered products have relevant differentiating aspects. The study is created through the application of two agile methods, Design Thinking and Lean Startup to create a user experience and a business model for the social project. Further, the study defines the steps for developing tangible and intangible aspects of the project, combining both methodologies and defining a new study system for the agile development of services.

Key words: Social project, Design Thinking, Lean Startup, business model, services.



José Iván Rodrigo Coronel

Director de la carrera de Ing. de la
Producción v Oneraciones



Sebastián Suárez Briones

Director del trabajo de titulación



1 Introducción

La Jabonería nace en el mes de marzo de 2021, con bases en la marca: Aquamarinna, esta última se fundó en 2017 por la Fundación Mensajeros de la Paz con el objetivo de crear una empresa productiva fomentando la inclusión laboral de los beneficiarios de la Comunidad terapéutica de Santa María de Quillosisa en Santa Isabel, donde residen personas con diversa discapacidad y sin recursos. Sus dos fines principales son el desarrollo de productos de higiene de calidad al alcance de la gente y la inclusión laboral de las personas con discapacidad [1].

El primer local comercial de la marca mencionada nace en la ciudad de Cuenca con el fin de comercializar y promocionar directamente los productos que ofrece a los clientes. Al ser un área nueva de la organización, es de vital importancia realizar y desarrollar este estudio con el fin de crear experiencias y generar en los clientes recomendación y recompra de los productos. El desarrollo y crecimiento de La Jabonería es crucial, pues es el sustento económico para personas con discapacidad de la Fundación Mensajeros de la Paz; con ello se afirma que a diferencia de muchas otras empresas locales su objetivo principal es ayudar a mejorar la calidad de vida de dichas personas.

Con este antecedente, se establece que la pregunta de investigación es: ¿Cómo se relacionan Design Thinking y Lean Startup en el desarrollo de la gestión de los servicios de una empresa con enfoque social?; con el punto de partida claro lo que se quiere lograr con la investigación es: i) desarrollar una metodología que fundamente su desarrollo en las características comunes que tienen las dos metodologías ágiles aplicadas: Design Thinking y Lean Startup, y ii) establecer la manera de generar el direccionamiento y gestión de los servicios ofrecidos por esta nueva pequeña empresa con enfoque social, teniendo como visión principal crear una experiencia única para el cliente.

La presente investigación divide su estudio en seis partes: i) el desarrollo y sustento teórico afirmando la validez del documento, ii) se establece la metodología a desarrollar para la gestión de los servicios, iii) exposición de los resultados obtenidos de manera general y en cada etapa del estudio, iv) se procede con la discusión referente a los temas estudiados; y v) se finaliza con las conclusiones y recomendaciones respectivas. De este modo, se anhela aportar significativamente a la empresa y a investigaciones futuras que se realicen en el campo relacionado a proyectos sociales.

2 Estado del Arte

Para iniciar esta investigación, es preciso el conocimiento teórico de los términos, estrategias y metodologías a utilizar, para fortalecer la credibilidad y soporte de la investigación. Primeramente, es importante constituir los conceptos relacionados al eje principal de la toma de decisiones dentro de cualquier empresa: el cliente y consumidor; además, en esta primera parte se pretende entender el comportamiento de estos actores mediante la identificación de distintos factores. Posteriormente, se analizan las metodologías a utilizar: Design Thinking y Lean Startup, puesto que su aplicación y desarrollo requieren varias herramientas que dependerán de la naturaleza de la empresa. Finalmente, se relacionan algunas empresas con un giro de negocio similar a: “La Jabonería”, con el objetivo de establecer la aplicabilidad de las metodologías y garantizar el funcionamiento de su implementación.

En el área empresarial y de los negocios, al final de la cadena de suministro se pueden identificar varios involucrados: clientes, consumidores, compradores y usuarios; quienes son importantes para la toma de decisiones de las empresas u organizaciones. Según Aranda, algunas empresas utilizan estas palabras como sinónimos, pero realmente no lo son. Para todo negocio debe ser fundamental esclarecer y tener presentes las diferencias [2] de esta manera se logrará obtener beneficios y crear estrategias según las características de cada segmento.

En base a las definiciones referentes a los términos antes mencionados, que han sido otorgados por varios autores [2] [3] [4] se realizó la figura 1, en la cual se logra visualizar el significado y las diferencias existentes entre: clientes, consumidores, compradores y usuarios; además se observa la escala de fidelidad que cada uno representa para la empresa:

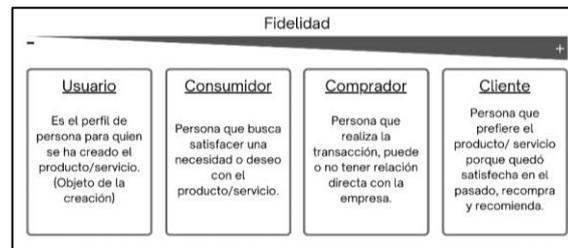


Figura 1 Diferencias entre usuario, consumidor, comprador y cliente (elaboración propia, Fuente: [2], [3], [4])

Hoy en día las empresas son cada vez más competitivas entre sí, por ello su enfoque debe ser hacia quien adquiere el producto y no solo a sus procesos manufactureros; el personaje que por excelencia protagoniza todos los aspectos de la vida laboral y social es el cliente, razón por la que los directivos productores de bienes y servicios deben orientar la actividad de sus organizaciones a cumplir los deseos y la satisfacción de sus necesidades [5].

Aun teniendo claro que el cliente es el aspecto principal para la toma de decisiones dentro de una empresa, el análisis debe partir desde el comportamiento del consumidor. Si el producto o el servicio que otorga la empresa no cumple con las necesidades de la persona, no se generará la fidelidad, la recompra y la recomendación esperada y por ende pueden existir deficiencias en las ventas. Varios autores establecen que el consumidor se define como una pieza clave para las empresas, es también considerado como la fuente de los ingresos de una compañía [6].

Según el estudio realizado por la Universidad de Jaén [7] se explica que el comportamiento del consumidor se refiere al conjunto de actividades que lleva a cabo una persona o una organización desde que tiene una necesidad hasta el momento en que efectúa la compra y usa posteriormente el producto, su estudio abarca la comprensión de los procesos mentales, físicos y emocionales de la persona. Del mismo modo [8] se refiere al comportamiento del consumidor como un proceso que comprende ciertas características particulares, siendo una de ellas, constar de numerosas actividades en la que se encuentra involucrado el consumidor, abarcando incluso las actividades que preceden, acompañan y siguen a las decisiones de compra, donde el consumidor interviene para realizar sus elecciones [8].

Ponce, Besanilla & Rodríguez afirman que el comportamiento del consumidor se enfoca en la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles y los factores que influyen en esas decisiones [6]. De manera global, podría definirse al comportamiento del consumidor como un conjunto de actividades y procesos físicos y mentales que en cierto modo determinan y llevan al consumidor a tomar una decisión antes, durante y después de la adquisición del producto o servicio, el que es adquirido con el fin de satisfacer una necesidad.

Con una visión mucho más clara de lo que significa el comportamiento del consumidor, se procede con la identificación de los factores que encaminan a la persona a tomar una decisión al momento de comprar o adquirir un producto o servicio que satisfaga sus necesidades. Es precisamente en este punto en el que Martínez presenta los siguientes criterios para hacer frente a lo que él llama “ciencia del comportamiento del consumidor” [9]:

a. Desde siempre han existido una enorme cantidad de factores externos e internos que influyen en el comportamiento del consumidor.

b. Además, se sabe que los factores internos al ser personales son de carácter psicológico, lo que quiere decir que son individuales y muy variables.

Con estos fundamentos, podría parecer que el estudio de los consumidores es casi imposible de realizar; sin embargo, investigadores muy reconocidos han establecido de manera global los factores que influyen directamente en el comportamiento de decisión de la persona. Raiteri y Ocaña [10] citan a Kotler y afirman que los factores que afectan el comportamiento se dividen en varios grupos:

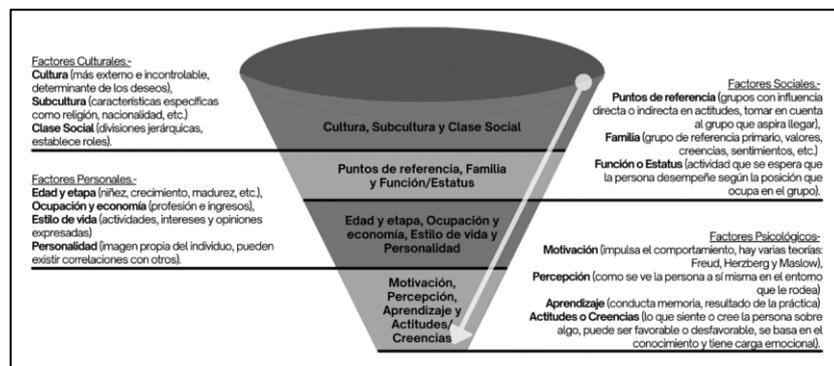


Figura 2 Factores que afectan el comportamiento del consumidor según Kotler (elaboración propia, Fuente: [10])

Es trascendental que las empresas realicen estudios constantes de los factores mencionados previamente, de esta manera se puede tener una idea de lo que desea el cliente potencial y establecer si el producto o servicio ofrecido puede o no ser viable funcional y económicamente. Entre los principales aspectos que se deben tomar en cuenta, para estar más cerca del consumidor, es la motivación. Como bien se menciona en la figura 2, este factor secundario es el impulso principal para la toma de decisiones del consumidor; por lo que existen varias teorías que permiten fundamentar su análisis.

Entre las teorías y estudios más aceptados y con valiosa aplicación en el marketing de una empresa, se logra destacar *la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow*,

quien en breves términos establece la premisa que un ser humano debe satisfacer primero sus necesidades básicas para buscar posteriormente satisfacer sus necesidades más avanzadas [11]. El orden propuesto en el que las personas satisfacen sus necesidades, según Maslow, es el siguiente: fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización.

Cada uno de los niveles de las necesidades mencionadas anteriormente, deben ser identificadas para que el producto o servicio ofrecido pueda satisfacerlas y superarlas, de este modo la empresa puede enfocarse hacia un grupo de personas en específico y resaltar en el producto o servicio aquellos aspectos que agregan valor a los actuales y potenciales clientes.

En función a algunas características actuales del entorno y el ámbito personal de los consumidores, Ortega [11] precisa las siguientes peculiaridades:

- El análisis del comportamiento del consumidor está conectado con la sostenibilidad y la biodiversidad; las decisiones de consumo de los individuos tienen una íntima relación con el medio ambiente.

- En la actualidad, los consumidores han cambiado su conducta de compra hacia el apoyo a empresas con estrategias ecológicas.

- Las personas buscan la satisfacción de sus necesidades psicológicas básicas y se sienten más felices cuando logran superar esta satisfacción.

Perfilando la investigación al Ecuador, Revelo [12] en sus investigaciones económicas y psicológicas, concluye que el consumidor ecuatoriano se encuentra mejor informado que en el pasado; además disfruta de las promociones y opta por posibilidades de compra donde pueda tener una experiencia de mayores características. Afirma, además, que cae fácilmente en la novedad y ejecuta elecciones basadas en motivaciones publicitarias persuasivas.

Con todos los fundamentos expuestos hasta este punto, es inviable establecer características fijas para un consumidor en específico, sin embargo, resulta necesario que las empresas puedan tener una perspectiva general de las preferencias, percepciones, emociones, motivaciones, etc. que sus consumidores buscan satisfacer, superar y llevarse de la marca. De esta manera, se motiva el consumo, compra, recompra y preferencia del producto y/o servicio frente a otros ofrecidos por la competencia.

Una vez analizado el comportamiento del consumidor, se procede a establecer cómo las nuevas empresas pueden realizar este estudio y así satisfacer las necesidades del consumidor utilizando metodologías ágiles en las que el cliente siempre está en el centro de la cadena de valor [13]; asimismo; permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno [14].

De manera global, las metodologías ágiles como Lean Startup y Design Thinking, no son otra cosa que herramientas y procesos para probar hipótesis de forma rápida [15]. Al realizar este ciclo de validar hipótesis y tener una retroalimentación constante, permite que la empresa no incurra en costos y gastos elevados; además, evita que existan fallos al momento de lanzar un producto o servicio, lo cual resulta llamativo y en cierto nivel necesario para las nuevas empresas.

Puntualizando el estudio en una de las metodologías mencionadas, Lean Startup nació en Silicon Valley, de la mano de Eric Ries después trabajar en diferentes startups de Estados Unidos. Aunque es relativamente reciente (se originó en 2008) se ha expandido

rápidamente [16]. En términos generales, se puede afirmar que esta metodología busca evitar los desperdicios y fallos al momento de iniciar con un emprendimiento.

Medina, Mansilla y Villanueva [17], establecen que Lean Startup debe responder a la pregunta: ¿Se puede construir un modelo de negocio sostenible en base a la idea planteada?; además busca validar los aprendizajes obtenidos, después de confirmar una hipótesis planteada. Llamas y Fernández [18] afirman que Lean Startup se centra en un circuito de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible, con una mínima inversión. Se comienza por crear un producto, se miden los resultados, y se aprende. Al iniciar con este ciclo, en el camino se pueden implementar herramientas y metodologías que permitan conocer más al cliente.

En una sociedad como la actual de cambio constante, una empresa o startup, debe ser flexible y adaptable a los cambios sin necesidad de una gran inversión; Lean Startup funciona muy bien en modelos de negocio en los que la incertidumbre y el cambio cotizan al alza [16]; además, es una metodología interesante para los emprendimientos ya que según Villalobos, Vargas, Rodríguez, Rodríguez y Castillo [19] con la aplicación de esta metodología los emprendimientos pueden gestionar el diseño de sus productos o servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Si bien esta primera metodología puede ser aplicada a proyectos tecnológicos (pues nació precisamente con este fin), ha sido adaptada para emplearse en empresas que ofrecen productos y servicios. Para la presente investigación se tomará en consideración el proyecto: “La Jabonería”; el cual tiene un enfoque social. Cheney cita a Chang [20] (autora del libro *Lean Impact*), quien menciona que en las organizaciones sin fines de lucro el problema no es solo una brecha de financiamiento, sino también una necesidad de soluciones que sean más efectivas y escalables; adicionalmente, Kelley [21] afirma que las organizaciones centradas en la causa, desde empresas sociales con fines de lucro hasta organizaciones benéficas, han estado utilizando algunos de los trucos de The Lean Startup (como programas piloto) durante décadas.

Con estos antecedentes se comprueba que las herramientas y principios de Lean Startup se han utilizado con frecuencia en empresas de todo tipo desde hace muchos años [21], tal como lo afirmó Kelley. Sin embargo, al realizar una investigación profunda enfocando esta metodología a al aspecto social, no existe documentación respectiva que valide su implementación en esta área o que ejemplifique el paso a paso las etapas del Lean Startup en empresas con enfoque social. Se puede afirmar que el sustento bibliográfico son foros o blogs en los que varios autores [15] [16] [21], con basta trayectoria en el tema de consultoría, opinan desde su punto de vista profesional acerca de la aplicabilidad de la metodología estudiada hasta este punto.

Continuando con el estudio, el siguiente aspecto a profundizar es el Design Thinking, siendo una de las metodologías más utilizadas en la actualidad y que ha adquirido relevancia en todo el mundo [22]. Fue desarrollada y comprobada desde el 2008 por Tim Brown, se menciona que su aplicación es relevante en los negocios y organizaciones puesto que prioriza al cliente, busca satisfacer sus necesidades y mejorar los resultados de la empresa [23].

Brown demostró al mundo, por primera vez, la aplicabilidad de esta metodología en un artículo muy completo publicado en Harvard Business Review del 2008 [13]. En dicho artículo se instaure el desarrollo de la metodología a lo largo del tiempo, además otorga ejemplos significativos de cómo algunos inventos que cambiaron la historia han pasado por un proceso de diseño de pensamiento. Brown [24] afirma que el Design

Thinking es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador 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 y una oportunidad de mercado.

La metodología mencionada puede considerarse flexible y adaptable, puesto que sus pilares fundamentales son la creatividad y trabajo en equipo, esto resulta un aspecto muy favorable para su aplicación en “La Jabonería”. El Design Thinking es escalable y se aplica gradualmente para mejorar las ideas existentes (por ejemplo, cómo se entrega un servicio). Puede ser aplicada radicalmente para crear soluciones disruptivas que satisfagan las necesidades de las personas [25].

Para la implementación de Design Thinking según Castillo, Alvarez y Cabana mencionan las cinco etapas desarrolladas por la universidad de Stanford son [25] :

- Empatizar. - consiste en recopilar información sobre los clientes, se descubren y entienden las principales necesidades del consumidor. Se utilizan herramientas como: entrevistas, mapas de empatía, grupos focales, etc.

- Definir. – busca establecer un usuario típico para el cual se diseña el producto y se da una solución. Las herramientas más comunes para desarrollar esta etapa son: árbol de problemas, curvas de valor y mapa de contexto.

- Idear. – etapa en la que se generan todas las ideas posibles para posteriormente ponerlas en práctica, las herramientas para este paso del ciclo de esta metodología son: lluvia de ideas, cardsorting y mapa de oferta.

- Prototipar. - se define como construir prototipos reales de las ideas establecidas previamente. Las herramientas más comunes para el desarrollo de esta sección son: prototipo, mockup y modelo de negocio.

- Evaluar. - Finalmente, se debe realizar un proceso de retroalimentación de las reacciones y experiencias de los clientes.

Las etapas mencionadas anteriormente se logran adaptar según las necesidades de la empresa durante el desarrollo del proyecto. Es importante mencionar que con el tiempo varias entidades han adaptado esta metodología según sus características y las funciones que desempeñan, tal es el caso de IBM que a partir de los pasos mencionados anteriormente ha establecido sus propias etapas nombrando a la metodología global como “Enterprise Design Thinking”.

Según la página oficial de IBM [26] y Helios Design [27] se verifica que esta última metodología se centra en tres principios: el primero es el enfoque en los resultados del usuario (consiste en poner las necesidades del usuario en primer lugar, estableciendo los problemas y la forma de mejorar su experiencia), como siguiente principio se maneja una reinención constante (implica crear rápidamente prototipos que permitan validar las ideas de la empresa en base a los comentarios de los usuarios, con ello se aprende y se corrige lo necesario hasta que esté listo el producto o servicio y cumpla con las necesidades identificadas); el tercer principio es contar con un equipo empoderado y diverso (es decir, propender a que existan diferentes puntos de vista y el equipo trabaje en conjunto para lograr el objetivo de crear una experiencia).

Una vez establecidos dichos principios, IBM [26] propone un *Loop* o ciclo infinito con los siguientes tres pasos:

- Observar. - Pretende que el equipo que está trabajando en el proyecto se sumerja en el mundo real, es decir que identifique las nuevas oportunidades. De manera general, para esta primera parte las etapas a desarrollar son: Conocer a los usuarios, entender el

contexto, descubrir las necesidades de los usuarios y escuchar los comentarios de las ideas, suposiciones y prototipos que se hayan creado.

- Reflexionar. - En este paso la unión del equipo es muy importante, ya que permite sincronizar movimientos y sintetizar lo aprendido. Al igual que en la etapa anterior, aquí se pueden reconocer cuatro etapas: llegar a conocer unos a otros (se reconocen y aceptan la variedad de perspectivas), alinear la intención en función a las intenciones y motivaciones del equipo teniendo clara la misión general, descubrir nuevos conocimientos identificando lo que es importante para el proyecto, finalmente se debe planificar con anticipación a medida que se tengan claros los conocimientos.

- Hacer. - el último paso definido por IBM consiste en dar forma concreta a ideas abstractas. Consiste en cuatro etapas: explorar posibilidades descubriendo nuevas ideas en tiempo real con apoyo de otras personas, comunicar ideas expresando la intención e importancia, conceptualizar prototipos que permitan validar o no las hipótesis y suposiciones de forma rápida y económica para tener retroalimentación necesaria, finalmente se deben impulsar los resultados, este último consiste en escuchar, aprender y corregir el rumbo mientras se trabaja en los detalles. Se hace hincapié en fallar temprano y aprender rápido.

Helios Design (2021) afirma que el proceso de aprendizaje a través del *Loop* permite que un equipo falle temprano y rápidamente, mitigando el riesgo a través de cambios incrementales. Estos fallos conducen a innovaciones robustas y probadas; además citan a Maxwell quien establece que “Si no está fallando, a lo mejor no esté avanzando realmente” [27]. A modo de síntesis se observa en la siguiente tabla la comparación de los modelos de Design Thinking de Stanford e IBM:

Tabla 1 Comparación entre el modelo de Design Thinking de Stanford e IBM (elaboración propia, Fuente: [15], [23], [26])

Design Thinking Stanford	Empatizar. - Descubrir y entender al consumidor, comprende motivaciones y explora su entorno.	Observar. - Sumergirse en el mundo real de los usuarios mediante investigaciones con entrevistas, observación e investigación.	Design Thinking IBM
	Definir. - Establece las principales necesidades y se define el problema o necesidad medular.	Reflexionar. - Compartir momentos importantes con el equipo de trabajo, sintetizar aprendizajes y planificar lo que se va a realizar.	
	Idear. - Pensar creativamente y dar ideas para solucionar el problema.		
	Prototipar. - Materializar las ideas de manera digital o física.	Hacer. - Dar forma a ideas abstractas y validar con los usuarios, tener retroalimentación constante y volver a iniciar si es necesario.	
	Evaluar. - Los clientes aprueban y evalúan los prototipos, se hacen correcciones según las críticas.		

Al realizar el estudio conjunto se puede observar que el modelo de IBM une las fases: definir e idear del modelo de Stanford, como una sola en reflexionar; sucede lo mismo con las etapas de prototipar y evaluar que forman parte de la etapa hacer. Otra de las diferencias de los modelos radica en que el de Stanford se enfoca en el consumidor y el de IBM en el usuario; verificando que el segundo modelo tiene una visión más amplia buscando fidelizar al cliente tanto interno como externo a la organización. Finalmente, se verifica que ambos modelos son aplicativos y garantizan tener el mínimo error posible

al desarrollar los productos o servicios, buscando satisfacer las necesidades de su público objetivo. En definitiva, el Design Thinking es una metodología que presenta intersección con la visión estratégica de la empresa, en especial con la necesidad de pensar de otra manera para comprender y responder a los retos actuales y futuros que se les plantean a los individuos, organizaciones y países, en un mundo de rápida transformación [28].

Una vez establecidos los pasos y teniendo claro el enfoque del Design Thinking, se verifica que es una de las metodologías más interesantes de aplicar en organizaciones sin fines de lucro. Para fortalecer esta premisa se encontró el siguiente ejemplo mencionado por la revista de Stanford Social Innovation Review en la edición invierno del 2010 [24]: Gracias al Design Thinking se creó un modelo para disminuir de forma sostenible los altos niveles de desnutrición de niños de aldeas en Vietnam diseñado por Sternin y su esposa en 1990, la solución planteada fue ofrecer clases de cocina a las familias con niños que sufrían malnutrición. El estudio inició con el conocimiento de los procesos alimenticios de las personas de la zona, se planteó el proyecto de las clases de cocina en base a una alimentación que incluía camarones, cangrejos y caracoles, al finalizar se verificó que el 80% de los niños estaba en mejor estado y por el éxito obtenido el proyecto se replicó a otras 14 aldeas.

Otro ejemplo, en el que se aplicó el Design Thinking fue el de Thinkers&Co en apoyo a la ONG Save the Children. En la síntesis del evento realizado [29], Zaragoza menciona que, gracias a la metodología, se encontraron ideas de negocio que motivan a la gente joven a donar; además, aclaró que el evento fue abierto al público y contaron con la presencia de un grupo muy diverso de pensamiento, lo que permitió debatir sobre el tema. Al finalizar la jornada, se eligió la mejor propuesta planteada para dicho modelo de negocio.

A diferencia de la metodología Lean Startup, Design Thinking cuenta con sustentos bibliográficos de su aplicación en proyectos sociales, en su mayoría cuentan con apoyo de entidades reconocidas a nivel mundial. Por ejemplo, existe una guía denominada “Design Thinking For Sustainable Social Enterprises” realizada por la Unión Europea y la organización SocialUP [30]. En conclusión, el uso de Design Thinking es un factor de éxito que funciona como la base de la pirámide económica y puede conducir a cientos de ideas y, en última instancia, a soluciones para el mundo real que generen mejores resultados para las personas y organizaciones a las que beneficiarán [24].

Si bien hasta este punto la definición independiente de cada metodología queda muy clara, la pregunta es ¿cuál es la diferencia entre ellas? y ¿en qué momento se aplica? Para dar respuesta Camps (2014) realiza un análisis de las similitudes y diferencias de ambas metodologías; a continuación, se presenta una síntesis de su estudio [31]:

Tabla 2 Similitudes y diferencias entre Lean Startup y Design Thinking
(elaboración propia, Fuente: [31])

Similitudes	Diferencias	
	Lean Startup	Design Thinking
Ambas tienen como objetivo generar soluciones innovadoras que aporten valor al mercado y la empresa.	Inicia el proceso con una idea que debe validarse y variar según el mercado.	Su punto de partida es un reto, problema o necesidad.
Se enfocan en los usuarios/clientes analizando las necesidades y problemas mediante una retroalimentación constante.	Establece métricas cuantitativas adecuadas, que se generan al ejecutar los experimentos.	Emplea técnicas cualitativas que analizan a los usuarios.

Ejecutan prototipos para saber la opinión de los clientes, minimizando el riesgo de hacer algo no deseado.	Utiliza el concepto de modelo de negocio.	Encauza a los negocios para crear productos y servicios.
Son procesos iterativos que buscan obtener información y se manejan con el concepto de fracasar rápido y barato.	Establece crear un producto mínimo viable.	Realiza su estudio en función a un prototipo.

Es relevante mencionar que cada una de las metodologías a aplicar tiene sus características propias; sin embargo, su principal objetivo es aprender de manera iterativa para reducir la incertidumbre y el nivel de riesgo del proyecto, ambas comparten un mismo enfoque, muy centrado en los usuarios, clientes y otros Stakeholders [31]. Con los conceptos individuales y las diferencias claramente establecidas, se puede concluir esta primera parte correspondiente al sustento teórico de la presente investigación.

3 Metodología

Tanto Lean Startup, como Design Thinking, son conocidas por su agilidad de implementación y reconocimiento rápido de aspectos relevantes en las empresas, por lo general se aplican en los negocios que están surgiendo o si es necesario un proceso de innovación. Ambas metodologías representan un ciclo constante que puede ser aplicado según las características del proyecto. En esta sección del estudio, se especifica el paso a paso de las metodologías mencionadas, ya que su implementación requiere la ejecución y estudio con diferentes herramientas.

Inicialmente, se pondrá en práctica el ciclo o *Loop* del Design Thinking desarrollado por IBM [26], el cual permite comprender el presente y visualizar el futuro. Tal como se mencionó anteriormente, este proceso iterativo tiene tres fases: Observar, reflexionar y hacer; para cada una de ellas se requiere el desarrollo de varias herramientas para obtener la información necesaria del proyecto en el punto de análisis y tomar decisiones adecuadas según las características de La Jabonería. De manera global las herramientas utilizadas se distribuyen de la siguiente manera en el *Loop* del Design Thinking de IBM:

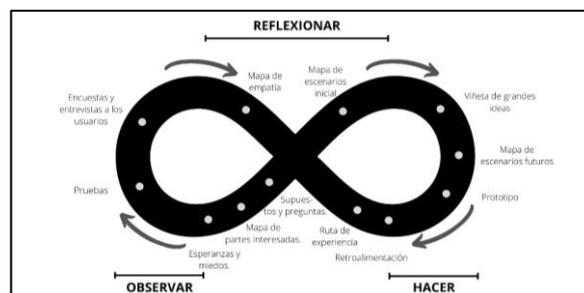


Figura 3 Loop de Design Thinking según IBM (elaboración propia, Fuente: [26])

En base a las recomendaciones otorgadas por IBM [26], se establece que el punto de partida es la etapa reflexionar, para ello se deben ejecutar las herramientas presentadas en el siguiente cuadro con su respectiva descripción:

Tabla 3 Descripción de herramientas para la primera sección de reflexión
(elaboración propia, Fuente: [32], [33], [34])

Herramienta	Descripción
Supuestos y preguntas	Primer paso para reconocer y evaluar suposiciones y preguntas, para poder actuar y reducir el riesgo. Se utiliza una cuadrícula para identificar incertidumbres de alto riesgo y se establece un plan de acción. [32]
Mapa de partes interesadas	Identificación de las partes interesadas en el proyecto, permite una mayor comunicación y conocimiento de intereses. Para su desarrollo se realiza una lluvia de ideas, se agrupan por características comunes y se establecen conexiones entre las partes. [33]
Cuadro de esperanzas y miedos	Forma eficaz de medir las actitudes de los interesados sobre el proyecto, las esperanzas reflejan las expectativas que se tienen y los miedos son las dudas sobre las que se debe trabajar. Se desarrolla con una lluvia de ideas y se definen conexiones entre las ideas y asuntos relevantes. [34]

Al ser esta la primera parte, lo que se busca es tener un panorama inicial bastante claro de lo que sucede en el proyecto precisamente cuando se empieza el estudio. Con esta información, denominada por IBM como los insumos básicos para el plan de investigación y verificando el compromiso del equipo de trabajo con el proyecto, se procede a ejecutar la siguiente etapa del *Loop*.

La siguiente fase de la investigación consiste en observar; con ello se deben elegir las herramientas adecuadas a desarrollar en función a las preguntas y supuestos planteados. IBM define que el pensamiento de diseño consiste en poner a los usuarios como punto central del trabajo e ir tomando decisiones [26], para ello es importante tener un primer acercamiento con las partes involucradas, en especial con los usuarios de la marca, para ello se debe crear un guion de discusión según los objetivos del proyecto y lo que el equipo de trabajo desee saber. Es importante que el guion (presentado al usuario como encuesta o entrevista) tenga preguntas abiertas y con ello se obtengan respuestas detalladas; de esta manera, se garantiza que los conocimientos sean amplios, los resultados representen importantes avances del proyecto, permitan continuar con el proceso y seguir con la siguiente etapa.

Como tercera fase, se tiene una segunda etapa de reflexión (se puede verificar este paso en el *Loop* de la Figura 3), tal como en la primera sección dentro de esta fase se pretende verificar que la información obtenida es relevante para el desarrollo del proyecto; por este motivo, en esta sección se utilizan dos herramientas claves: mapa de empatía y mapa de escenarios actuales.

El mapa de empatía es una herramienta que permite tener un conocimiento profundo del cliente, lo que representa una ventaja competitiva diferencial de las organizaciones [35]. Gracias a la utilización previa de entrevistas y encuestas los mapas de empatía ayudan a sintetizar el conocimiento colectivo del equipo de trabajo sobre los usuarios, acercándolo a una comprensión común de a quienes apunta el proyecto [36], IBM menciona que el mapa de empatía permite que el proyecto actualice constantemente, con el fin de tomar mejores decisiones posterior a la etapa de observación.

Esta herramienta consiste en realizar una cuadrícula y colocar las respuestas del usuario a las siguientes preguntas: ¿qué ve?, ¿qué piensa?, ¿qué siente?, ¿qué dice?, ¿qué escucha? y ¿cuáles son sus necesidades?; con los resultados obtenidos se adquiere un

conocimiento sólido del usuario, preocupaciones, comportamiento, expectativas y decisiones, con ello se logrará entender la propuesta de valor, canales de distribución, relación entre la marca y el cliente; buscando anticiparse a las necesidades de las personas, con un enfoque en la creatividad, innovación y nuevas oportunidades de negocio [35].

Seguidamente, se utiliza la segunda herramienta mencionada: mapa de escenarios actuales, que ayuda a documentar la comprensión de los flujos de trabajo de los usuarios, permiten explorar nuevas ideas y encontrar el problema adecuado a resolver [37]. En base al planteamiento de IBM, se utilizan las ideas obtenidas del mapa de empatía y se agrupan según las fases del servicio ofrecido, el objetivo principal de esta herramienta es establecer en particular los aspectos positivos o negativos para el usuario, de este modo se asientan las primicias para establecer las acciones a realizar para crear una experiencia para el usuario.

Continuando con la ejecución del *Loop* se desarrolla una cuarta etapa conocida como Hacer. Dentro de esta fase se ejecutan cuatro herramientas que van desde la identificación de ideas para solucionar los problemas identificados, hasta su ejecución física mediante la utilización de prototipos. A continuación, se desarrolla un cuadro a modo de resumen de las herramientas a utilizar en esta fase:

Tabla 4 Descripción de herramientas para la cuarta etapa: Hacer
(elaboración propia, Fuente: [38], [39], [40], [41])

Herramienta	Descripción
Viñeta de grandes ideas	Define las posibles soluciones para satisfacer las necesidades de los usuarios, para su ejecución se debe tener en cuenta la experiencia que un usuario puede tener con la solución. Luego de obtener algunas ideas se agrupan según la afinidad que tengan entre ellas. [38]
Cuadrícula de priorización	Luego de la definición de ideas es necesario decidir cuál será el siguiente movimiento en el proyecto. Para esta actividad se dibujan dos ejes (uno vertical y otro horizontal) en los que se medirán dos aspectos: la importancia para el usuario (de menor a mayor) y la viabilidad de ejecución para el equipo (de fácil a difícil), las ideas se colocan en la cuadrícula según el análisis respectivo. Una vez realizada la agrupación se etiquetan las secciones de la cuadrícula: el cuadrante superior derecho se define como “ideas fáciles”, en el área central derecha se encuentran las “ideas útiles”, mientras que en el área central superior son las ideas conocidas como “grandes apuestas” (ideas que deben ser ejecutadas para el desarrollo de experiencias de usuario) y las que se encuentran en la zona izquierda del cuadrante son las “ideas imprudentes” [39].
Mapa de escenarios futuros	En función a las ideas a implementar en el proyecto, se procede a realizar una visión de la experiencia futura de los usuarios, de esta manera se pretende mostrar cómo las ideas abordan y encajan en las necesidades actuales de los usuarios [40]. Se realiza igual que el mapa de escenarios actuales, pero se consideran las ideas de mejora.
Prototipos de papel	IBM establece que las ideas se deben comunicar rápidamente con materiales baratos y versátiles, lo que se busca con el desarrollo de los prototipos es aprender mediante la comunicación de las ideas identificadas anteriormente y probar la eficacia que esta tendrá a futuro en la experiencia de usuario [41].

Durante esta penúltima fase se desarrollan los llamados prototipos de papel que permitirán identificar si las ideas son funcionales o no en el proyecto, por esta razón es importante desarrollarlas con el equipo de trabajo luego de identificar los problemas iniciales, con el fin de llegar al escenario futuro.

Como última fase del *Loop*, se tiene una tercera etapa de reflexión; aquí se pretende obtener la retroalimentación suficiente de los prototipos realizados, para ello se utiliza una herramienta conocida como cuadrícula de retroalimentación. Esta herramienta reúne y organiza los comentarios de los usuarios, miembros del equipo y partes interesadas para las que se desarrolló el prototipo; su ejecución consiste en dibujar una cuadrícula en la que se identifique los siguientes aspectos: “cosas que funcionaron”, “lo que se necesita cambiar”, “nuevas ideas” y “preguntas”; cada uno de ellos debe ser llenado según la información obtenida. IBM sugiere ser muy específico y que además las críticas sean constructivas. Finalmente, las ideas planteadas deben ser agrupadas según sus similitudes y patrones encontrados, esto debe ejecutarse cada que se realicen cambios en los prototipos para asegurar que durante la implementación de estos en el proyecto funcionen correctamente [42].

Adicionalmente, se debe ejecutar una última herramienta conocida como ruta de experiencia del usuario. Esta última herramienta del ciclo del Design Thinking ayuda a determinar lo que sucederá con los usuarios a corto y largo plazo, estableciendo lo que ellos pudieran hacer y las experiencias que la empresa brindará en cada etapa a cada una de las partes interesadas, se hace énfasis en la funcionalidad que tendrían los prototipos durante su ejecución en los periodos definidos, así como el aprendizaje generado [43].

Con esto se da por terminado el ciclo o *Loop* de la metodología Design Thinking propuesto por IBM, recordando que al tratarse de un ciclo se puede retroceder a cualquiera de las partes mencionadas hasta este punto, esto dependerá de las características del proyecto y de cómo se analicen las situaciones a lo largo del camino.

Como se mencionó al inicio de esta sección de la investigación, se pretende fortalecer el estudio para la generación de experiencias del usuario con el desarrollo de una segunda metodología ágil: Lean Startup. Tal como se aclaró en el estado del arte, esta metodología se caracteriza por tener un enfoque más cuantitativo y busca validar una hipótesis durante su ejecución, para esta investigación se pone en práctica el ciclo comúnmente conocido de esta metodología (observar en la Figura 4), con el fin de generar un modelo de negocio aplicando el servicio mínimo viable:

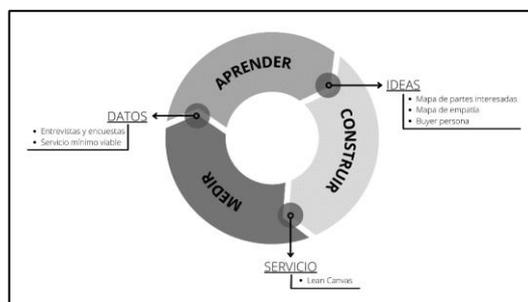


Figura 4 Ciclo Lean Startup (elaboración propia, Fuente: [18])

El ciclo puede iniciar en cualquiera de los puntos establecidos, ya que se trata de una metodología iterativa. Para el presente proyecto se pretende iniciar con la obtención de ideas con la utilización de varias herramientas como son: mapa de empatía, mapa de Stakeholders o partes interesadas y definición del buyer persona. Anteriormente, se realizó el análisis profundo de las dos primeras herramientas mencionadas en este punto y gracias a toda la información obtenida se puede construir el buyer persona o cliente ideal para el proyecto.

Mendoza afirma que al definir este personaje, la empresa u organización que la estudia es capaz de captar la atención de visitantes de calidad, atraer clientes potenciales relevantes y facilitar el proceso de conversión y retención; su identificación ayuda al desarrollo de productos y servicios según las prioridades de la audiencia, estableciendo las etapas en las que se deben realizar cambios necesarios para mantener y captar la atención [44]. Con este primer análisis, se establecen las ideas iniciales del proyecto que permitirán continuar con la siguiente etapa.

El segundo punto de esta metodología consiste en construir, por lo cual se establece que se utilizará una herramienta conocida como: Lean Canvas; posterior a su desarrollo lo que se pretende obtener es el servicio mínimo viable. Como punto principal se define que la herramienta Lean Canvas, es un lienzo que permite conocer, explorar y poner a prueba un nuevo modelo de negocio; de esta manera se obtiene una visión general del mercado y da la oportunidad de que la empresa mejore día a día, logrando un modelo sólido y consolidado [45].

El lienzo se divide en nueve secciones: i) en el centro se encuentra la proposición de valor única (analiza con detalle la idea de negocio); ii) al lado derecho del lienzo se establece la ventaja especial del proyecto (define el valor agregado), iii) canales (vía de acceso al cliente), iv) los segmentos de cliente (público objetivo y sus características puntuales, se utiliza el perfil del *buyer persona*) y v) el flujo de ingresos (manera de generar dinero); finalmente, al lado izquierdo se colocan vi) los problemas (inconvenientes principales que existen en el mercado y que la empresa pretende solucionar; además, se colocan las alternativas existentes actualmente), vii) solución (establece características del producto o servicio que ofrece la empresa), viii) las métricas clave (elementos importantes que desea medir la empresa para establecer si cumple con sus objetivos) y ix) la estructura de costos (gastos que presenta la empresa) [45] [46].

El desarrollo del lienzo Canvas es trascendental en el proyecto, ya que su estudio se centra en plantear una propuesta de valor del producto o servicio para el cliente; además, al enfocarse al problema brinda una solución según la realidad de la nueva empresa; adicionalmente, establece los canales para acercarse al cliente, analiza los costos involucrados y los flujos de ingresos previstos [46]. Una vez que se ha analizado la empresa con esta herramienta, se puede afirmar que se cuenta con una idea clara de lo que se quiere lograr con el proyecto y con las soluciones a los problemas identificados; es precisamente en este punto en el que se fija la hipótesis a verificar en los siguientes pasos del ciclo Lean Startup.

La tercera y última etapa del ciclo es: Medir. Este último paso también es conocido como validar, evaluar o implementar [47], cuyo objetivo principal es validar la hipótesis planteada. De esta manera, la empresa tendrá la seguridad de que el servicio ofrecido será llamativo para los usuarios; para esta sección se recomienda utilizar herramientas

que brinden retroalimentación constante de lo que se quiere ofrecer y con las críticas mejorar el servicio y los productos ofrecidos.

Al igual que el Design Thinking, el Lean Startup es un proceso cíclico que debe realizarse las veces que sean necesarias con el fin de obtener el servicio mínimo viable que será el inicio para la definición del modelo de negocio de la empresa a analizar. Con los pasos claramente definidos, se procede a analizar a La Jabonería, en especial a las ideas de los usuarios y clientes identificados, con el fin de crear un modelo de negocio y establecer características que la hagan única y atractiva frente a la competencia local.

Teniendo claro el desarrollo de ambas metodologías, se acomete realizar un estudio comparativo entre ellas y crear un nuevo método adaptado a las necesidades de gestión de los servicios de la empresa, para ello se realizará la validación de cada una de las etapas de Design Thinking y Lean Startup (en la siguiente sección); para ello se requiere la participación activa de las partes interesadas y fundamentales del proceso: los usuarios y clientes; para lo cual se realizará una valoración inicial que permita identificar los clientes fieles al proyecto y se ejecutarán con ellos las herramientas necesarias hasta lograr cumplir sus necesidades y generar las respuestas que aporten significativamente a esta investigación.

4 Resultados

Al ejecutar los pasos correspondientes de las dos metodologías establecidas: Design Thinking y Lean Startup, sabiendo que los productos ofertados por La Jabonería presentan características claves frente a la competencia local, se puede afirmar que es fundamental centrar el estudio en el servicio ofrecido. A partir de este punto, se pretende realizar el análisis individual y comparativo entre cada una de las herramientas correspondientes a las diferentes etapas de los ciclos de ambas metodologías establecidas. Esta sección fue desarrollada junto con la sección validación (misma que se procederá a detallar en la sección 4.1), obteniendo un aporte significativo que integra las herramientas de ambos casos, para finalmente obtener un resultado que garantice el desarrollo positivo de la experiencia de usuario y del modelo de negocio. En síntesis, EL resultado obtenido se muestra a detalle en el siguiente gráfico:

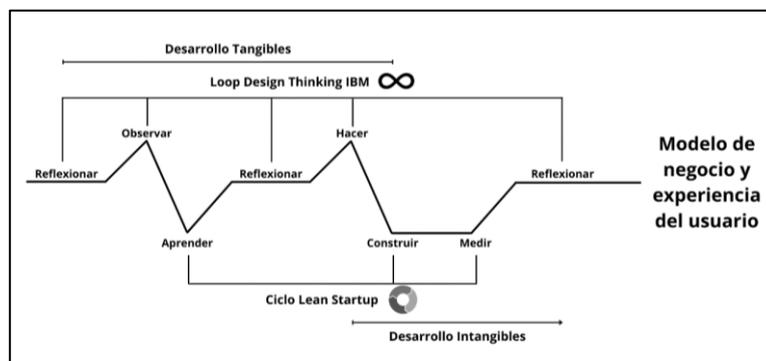


Figura 5 Síntesis de la utilización de metodologías ágiles para creación de un modelo de negocio y experiencias de usuario basado en La Jabonería

Esta fusión de metodologías es denominada como: *electrocardiograma ágil para el desarrollo de un modelo de negocio y experiencia de usuario* para pequeñas empresas, el mismo que consiste en los siguientes pasos (definidos en base a las similitudes de las herramientas aplicativas de cada proceso):

1. Reflexionar. – Proceso que consiste en la identificación de problemas existentes en el sistema a estudiar, se utilizan herramientas como supuestos y preguntas, mapa de partes interesadas y cuadro de esperanzas y métodos.
2. Observar. – Posterior a la reflexión y análisis de la situación inicial de la empresa, se realizan entrevistas y encuestas a las partes interesadas que sean de relevancia para el proyecto.
3. Aprender. - Una vez identificados los problemas y las soluciones, estas se transforman en ideas y para su implementación es necesario reconocer las partes interesadas en el proyecto, cuando se hayan identificado todas las partes de interés se crea el *buyer persona* o cliente ideal de la empresa.
4. Reflexionar. – Una segunda etapa para reflexionar permite establecer si el proyecto va por buen camino o si es necesario profundizar aspectos previos, para ello se debe utilizar, desarrollar y estudiar la situación de las partes interesadas con mapas de empatía, estableciendo qué siente, piensa y escucha el cliente y cuáles son sus necesidades, con todo este análisis se logra validar la información del *buyer persona*. Para finalizar con este punto, se realiza un mapa de escenarios actuales para tener clara la situación de la empresa.
5. Hacer. - No solo basta con hacer frente a la parte tangible del proyecto, sino que debe desarrollarse a la par el sistema intangible necesario para la generación del modelo de negocio; por lo tanto en esta etapa se ponen en común todas las ideas del equipo de trabajo para hacer frente a los problemas de los clientes y partes interesadas, esto se ejecuta con una viñeta de grandes ideas, luego se realiza una cuadrícula de priorización para establecer cuáles son las ideas geniales para el proyecto; una vez identificadas las mejores ideas se debe realizar un mapa de escenarios futuros para visualizar como estas ayudarán al proceso y gestión del servicio; finalmente, se desarrollan los prototipos necesarios en base a los problemas identificados y a las soluciones analizadas.
6. Construir. - Con bases sólidas y con conocimiento global del proyecto, además con miras al futuro e ideas claras para enfrentar los problemas, con el camino y entorno claros para establecer a dónde se quiere llegar se levanta y desarrolla el lienzo Lean Canvas con el fin de identificar la propuesta de valor única para los clientes, teniendo en cuenta los problemas y necesidades que presentan; de esta manera se establece la hipótesis del proyecto de carácter cuantitativo; de tal manera que garantiza el cumplimiento de varios de los objetivos planteados para el crecimiento del proyecto y generación de experiencias para el cliente.
7. Medir. - Finalmente, los prototipos y el modelo de negocio deben ser medidos mediante una retroalimentación de las partes interesadas; para esto se utilizan nuevamente herramientas como encuestas y entrevistas.
8. Reflexionar. – Finalmente, en la tercera etapa de reflexión los resultados en el punto anterior se colocan en una cuadrícula de retroalimentación y se valida o no la hipótesis planteada. Además, se genera la ruta de experiencias del usuario que refleja los resultados esperados a largo plazo, para ello es necesario volver

a iniciar el ciclo del electrocardiograma planteado con el fin de disminuir los riesgos existentes en cada etapa de la generación de experiencias de usuario y modelo de negocio de los servicios ofrecidos por la pequeña empresa.

Este proceso, al igual que ambas metodologías por separado, es iterativo y puede iniciarse en cualquiera de los puntos identificados del ciclo según las características iniciales, por lo que se recomienda siempre iniciar por alguna de las etapas de reflexión puesto que son los puntos clave en la aplicación de ambas metodologías para definir aspectos relevantes. Es trascendental contar con toda la información necesaria de la empresa y su estrategia para tomar las acciones debidas según los problemas y las ideas que se presenten en el camino, lo interesante de unir ambas metodologías es que acopla la creatividad del grupo de trabajo del Design Thinking e identificación de problemas, con el proceso analítico del Lean Startup y sus ideas de mejora continuas; de esta forma se fortalecen mutuamente, disminuyendo en gran medida el riesgo de fallo y desperdicios que puede tener la empresa. Para validar el funcionamiento del *electrocardiograma* desarrollado, se procede con la ejecución individual de las herramientas de cada metodología estudiada.

4.1 Validación

Para comprobar el funcionamiento del *electrocardiograma ágil*, se proceden a desarrollar de manera independiente las metodologías propuestas. Gracias a este proceso se pretende responder con éxito los objetivos planteados y responder la pregunta de investigación. A continuación, se detalla el paso a paso de la ejecución de las herramientas correspondientes a cada metodología:

4.1.1 Design Thinking

Como punto inicial se destaca la implementación del *Loop* del modelo de IBM. Es importante recordar que el proceso es: Observar, Reflexionar y Hacer. Adicionalmente, se sabe que el orden en el que se implementan las herramientas de cada etapa dependerá de la naturaleza y bases del proyecto sobre el cual se esté trabajando. Enfocando el estudio en La Jabonería se creó un grupo de trabajo y se decidió comenzar por la etapa reflexionar, a medida que se van implementando las herramientas se avanza con el *Loop* hasta lograr aprobar los prototipos establecidos y crear una experiencia del usuario.

Reflexionar. - Para esta primera parte se ejecutaron herramientas que permiten saber el punto preciso de conocimientos sobre el proyecto e identificación de problemas existentes en La Jabonería. Además, permitió estar al tanto de los diferentes puntos de vista dentro del equipo de trabajo, esto se realizó con la ayuda de la herramienta “Supuestos y preguntas”. Las respuestas obtenidas enfocadas al proyecto se presentan a continuación:

Tabla 5 Respuestas del desarrollo de la herramienta Supuestos y Preguntas

Supuestos y preguntas	Formas de resolver
1. A la gente le gustan los productos.	Usar redes sociales para concursos y encuestas (interactivos). / Preguntar, vender con promoción especial. / Realizar encuestas y seguimientos a los consumidores sobre los productos.
2. ¿La gente nos compra por pena o porque le gustan los productos?	Ver el porcentaje de recompra. / Realizar muestras y entrevistas. / Ver que tan interesada está la gente por seguir conociendo el proyecto.
3. ¿Vamos a sobrevivir en el tiempo?	Lanzar nuevos productos y publicidad (en medios tradicionales y virtuales), buscar apoyo de influencers locales.
4. ¿Vendemos lo suficiente?	Definir metas de venta mensuales e indicadores. / Analizar financieramente si el proyecto es sostenible.
5. ¿Cómo generar una experiencia en el consumidor?	Identificar nuestros tipos de clientes y diseñar el servicio en función a ellos. / Otorgar muestras gratis para que el cliente se familiarice y se dé un seguimiento.
6. ¿Cuántos clientes fieles tenemos?	Ver con qué frecuencia los consumidores compran los productos. / Llamar a clientes, entrevistarlos e intentar venderles con un descuento especial. / Revisar redes sociales y establecer quienes visitan el local.
7. El consumidor tendrá una buena experiencia al acudir a La Jabonería	Identificar los tipos de clientes y diseñar el servicio en función a ellos.
8. Vamos a vender	Generar un plan de ventas adaptado a la pandemia.

Se reflejaron en total 8 supuestos y preguntas, para los cuales se establecieron formas de resolver según la experiencia de cada miembro del equipo. Es trascendental saber que la aplicación de las soluciones y el estudio de estas deben ser planificadas correctamente, ya que requieren tiempo suficiente para su ejecución. Posteriormente, a la conversación y el análisis respectivo de cada uno de los supuestos y preguntas, se concluyó con el equipo que, al tratarse de un local físico nuevo de La Jabonería, la presente investigación se debe enfocar en generar una experiencia en el consumidor.

Para cumplir con el fin planteado por el equipo se seleccionaron dos de las ocho suposiciones y preguntas: ¿Cómo generar una experiencia en el consumidor? y ¿el consumidor tendrá una buena experiencia al acudir a La Jabonería?; las soluciones propuestas son: i) Identificar los tipos de clientes y diseñar el servicio en función a ellos, ii) otorgar muestras gratis para que el cliente se familiarice con el producto y iii) dar el respectivo seguimiento. En base a las soluciones otorgadas se puede iniciar con el enfoque de aplicabilidad de la metodología Lean Startup, que ayudará a establecer el producto mínimo viable y familiarizar a los clientes con los productos nuevos cumpliendo con sus necesidades y expectativas de la marca.

La siguiente herramienta por utilizar del *Loop* es el mapa de partes interesadas, por lo que fue necesario identificar a todos quienes están relacionados con el proyecto: La Jabonería, y posteriormente establecer las relaciones existentes entre los entes

reconocidos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos al desarrollar la herramienta con el equipo de trabajo:

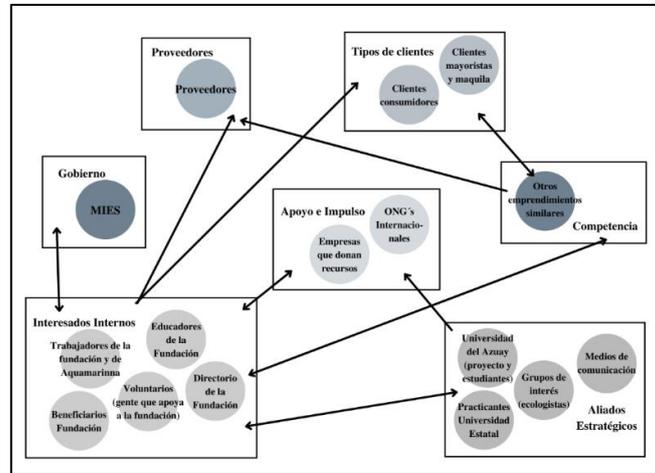


Figura 6 Mapa de partes interesadas de La Jabonería

El equipo de pensamiento de diseño del proyecto logró identificar siete grupos de partes interesadas, en el detalle de ellas se encuentran personas, cargos u organizaciones internas y externas que ayudan y apoyan al desarrollo de La Jabonería. Al momento de relacionar las diferentes partes interesadas, se concluye que el grupo con mayor nivel de relación es el de los interesados internos, en el cual se logra identificar a los trabajadores de Aquamarinna, los educadores, directores, beneficiarios y voluntarios de la Fundación Mensajeros de la Paz.

Por otro lado, se establecen grupos externos como el gobierno, los proveedores locales de materia prima, las organizaciones que apoyan e impulsan al proyecto, la competencia, organizaciones de apoyo e impacto y los clientes de La Jabonería; los dos últimos grupos mencionados son muy importantes y con quienes se tiene que trabajar directamente, ya que al ser una investigación que busca generar experiencia en el cliente, cumpliendo y superando con sus expectativas, es sustancial que se identifiquen los tipos de clientes con los que se cuenta y trabajar de la mano con los aliados estratégicos para generar un gran impacto de la marca. Más adelante se definirán los roles y las acciones que cada uno de los involucrados aportará para el desarrollo de la creación de experiencias en La Jabonería.

Consecutivamente, se realizó el cuadro de esperanzas y miedos el cual se caracteriza por ser una forma eficaz de medir las actitudes de los miembros del equipo de trabajo, su importancia radica en que al ejecutar esta herramienta se ponen sobre la mesa las expectativas que se tienen individualmente y como equipo, además, permiten establecer los objetivos del proyecto teniendo claro el enfoque de este. A continuación, se presenta el resultado obtenido de la ejecución de esta herramienta con el equipo de La Jabonería:

Tabla 6 Cuadro de esperanzas y miedos del proyecto para La Jabonería

	Esperanzas	Miedos	
Fidelización	Tener clientes fieles que recompren y recomienden la marca. Ser una marca reconocida.	Exista escasez de materia prima. Copia de los productos de La Jabonería.	Producción
Tiempo	Sostener el proyecto en el tiempo. Alcanzar la misión y visión de Aquamarina.	Que el proyecto se detenga y no se cumplan los objetivos. La falta de compromiso de los gobiernos termine con las organizaciones de ayuda social.	Sostenibilidad
Consumidores	Captar nuevos consumidores. Que los consumidores sepan claramente de qué se trata el proyecto.	A la gente no le gusten los productos. Rechazo del producto por parte de los clientes. No tener clientes fieles.	Clientes
Ventas	La Jabonería tenga altos niveles de ventas. Ampliar la venta de productos a nivel nacional.	No tener ventas.	Ventas
Beneficiarios	Beneficiarios felices por su inclusión en la sociedad. Mejorar la situación económica y calidad de vida de los beneficiarios.	Que los beneficiarios no se sientan cómodos.	Beneficiarios

Gracias al desarrollo de esta última herramienta del primer ciclo, se concluye que las expectativas por parte del equipo son muy altas, entre ellas se destaca crear una experiencia en el cliente lo que a su vez permitirá que la marca sea reconocida a nivel nacional y que el nivel de ventas incremente; con esto se asegura que los beneficiarios, que son las personas con discapacidad que forman parte de la Fundación Mensajeros de la Paz, mejoren su calidad de vida y se sientan incluidos en la sociedad. Por otro lado, entre los miedos se destaca aquel en el que se piensa que el proyecto se pueda detener porque a la gente no le gusten los productos y por ende no los adquieran disminuyendo el nivel de ventas; este punto es muy crítico pues es importante que La Jabonería, los productos y el servicio ofrecido creen la experiencia de la que tanto se ha hablado en la presente investigación.

Después de tener una conversación con la encargada de La Jabonería, uno de los miedos más grandes es quedarse sin el financiamiento de las entidades del gobierno; este tema se profundiza a detalle, pues si la empresa no contara con este financiamiento los beneficiarios, no podría tener los suficientes recursos para cubrir sus necesidades básicas. Por ello este llegaría a ser el pilar de la motivación principal para realizar el

proyecto planteado y lograr incrementar las ventas para que la empresa logre ser autosustentable.

Estas tres herramientas aplicadas son el punto de arranque para la ejecución del proyecto pues con esto se logra crear el plan de investigación de La Jabonería, estableciendo los objetivos en función a los supuestos planteados y los pasos de acción basados en las soluciones otorgadas y esperanzas descritas por cada uno de los miembros del equipo, esto servirá para establecer límites de tiempo garantizando que se realizarán las actividades planteadas. Adicionalmente, el plan involucra la comunicación con varias de las partes interesadas generando una comunicación y conocimiento constante de lo que se está realizando en el entorno y dentro de La Jabonería.

Observar. - Teniendo claro el punto de partida del proyecto, se procede a realizar la etapa de observación en la que se pretende obtener toda la información relacionada a los usuarios y sus experiencias actuales en las instalaciones de La Jabonería. Como primer paso se realizó una encuesta para obtener información de la fidelidad de los clientes de la marca, esta fue aplicada solamente a personas que han adquirido los productos en la tienda física, cabe mencionar que para esta investigación es más importante la calidad de respuestas que la cantidad. En dicha encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

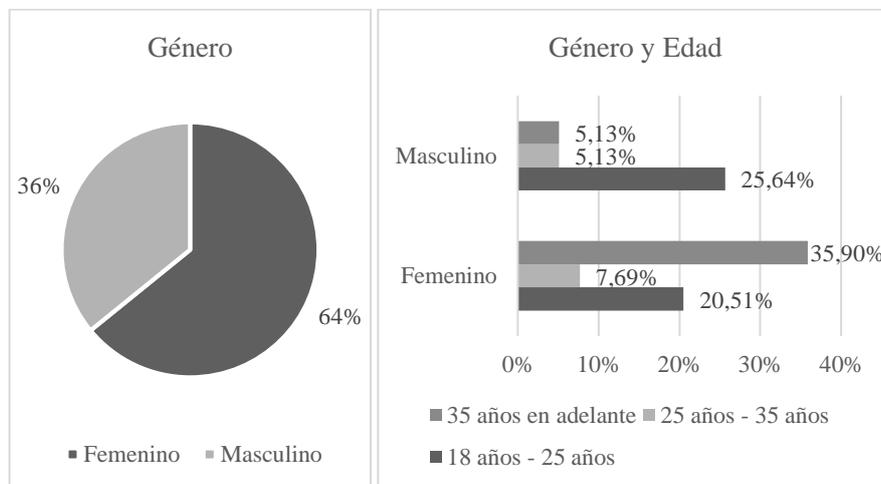


Figura 7 Clasificación por género y por género-edad de clientes de La Jabonería

De las 39 personas encuestadas se identifica que el 64% pertenecen al género femenino, del total de encuestados se establece que el 35,9% son mujeres que se encuentran entre los 35 años en adelante. De esta manera se puede establecer que el público objetivo al que debe apuntar La Jabonería cumple con las características mencionadas en edad y género. Luego se realizaron preguntas sobre la primera impresión de la marca y la experiencia que tiene al realizar su compra, las cuales fueron:

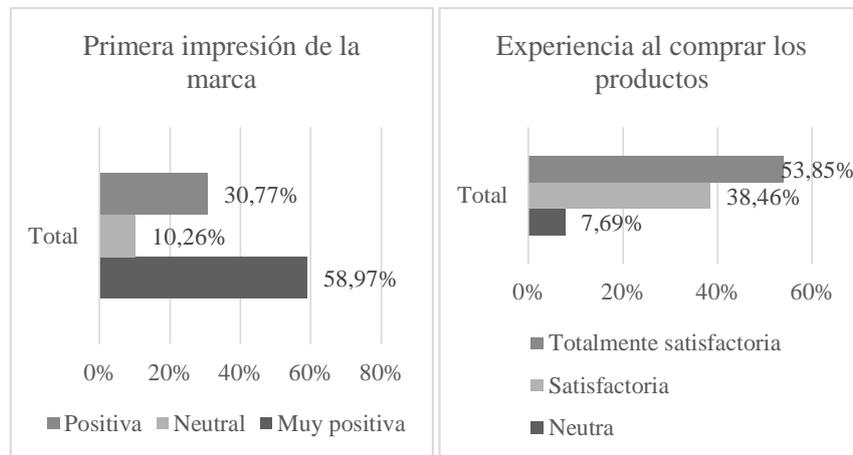


Figura 8 Respuestas de la primera impresión de la marca y de la experiencia al comprar los productos en La Jabonería

El 58,97% de las personas encuestadas mencionan que la primera impresión de la marca es muy positiva, es importante aclarar que para esta pregunta se establecieron 5 opciones que iban desde el nivel de impresión muy negativa a muy positiva; este resultado es llamativo puesto que se puede afirmar que aun sin realizar cambios en los productos y en el local, las personas tienen una perspectiva afirmativa de la marca. Adicionalmente, al momento de comprar los productos el 54% de los clientes encuestados mencionan que su experiencia es totalmente satisfactoria, al igual que la interpretación anterior se afirma que no existen perspectivas negativas de la experiencia de compra.

La siguiente pregunta está relacionada a los aspectos relevantes de la marca La Jabonería, esta pregunta es muy importante puesto que en base a lo mencionado por los clientes se podrá enfocar la experiencia hacia los puntos más importantes, los resultados son:

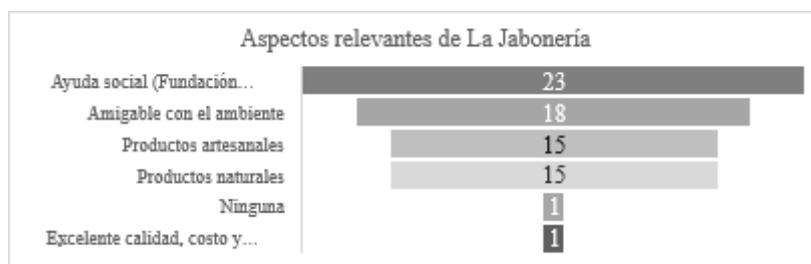


Figura 9 Resultados de los aspectos relevantes para los clientes de La Jabonería

Se afirma que el aspecto que mayor impacto tiene en la compra de los productos en La Jabonería es que al realizarla se brinda ayuda social a la Fundación Mensajeros de la Paz, los siguientes puntos llamativos para los clientes son que los productos son amigables con el ambiente, artesanales y naturales. La pregunta posterior refleja

los aspectos que los clientes mejorarían del servicio de venta brindado por la empresa, los clientes mencionaron:

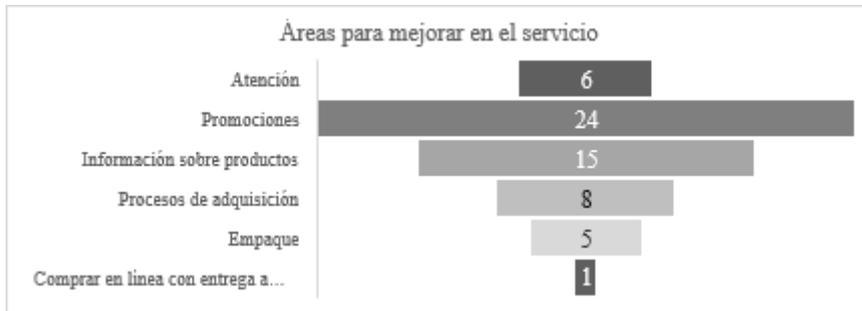


Figura 10 Resultados de las áreas de mejorar en el servicio de La Jabonería

En esta pregunta, los clientes establecen que se debería mejorar en la información relacionada a promociones y productos ofertados, también definir claramente el proceso de adquisición de los productos y la atención brindada por la empresa. Las siguientes preguntas de la encuesta se inclinan a la identificación de clientes fieles en base al nivel de recomendación que estos otorguen, los niveles establecidos van desde el 1 que significa muy poco probable y 10 que es muy probable, las respuestas obtenidas se presentan a continuación:

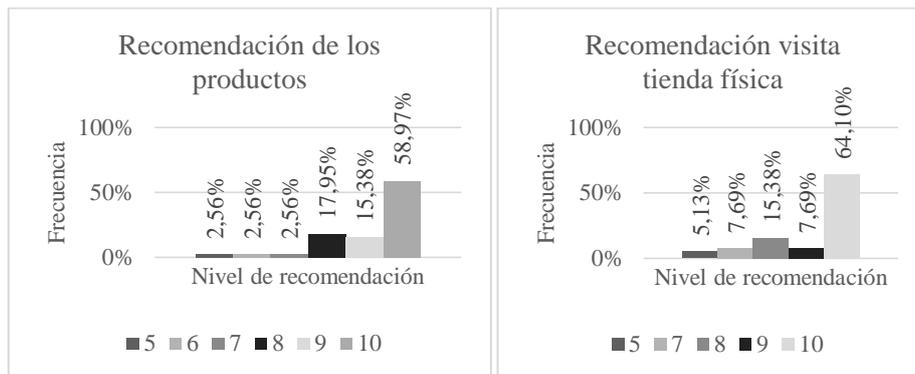


Figura 11 Nivel de recomendación de los productos ofertados y de visita tienda física

Los resultados obtenidos reflejan que el 58,97% de las personas encuestadas recomendarían los productos y un 64,1% de las personas recomendarían visitar la tienda física de La Jabonería. Aquellas personas que calificaron con 10 ambas preguntas son consideradas como clientes fieles a la marca, para los clientes restantes es importante otorgar incentivos hasta generar la fidelización deseada y que en un futuro cercano su calificación de recomendación de ambos aspectos estudiados logre tener una valoración de 10.

Finalmente, en la encuesta se colocó la opción de inscripción para aquellos clientes que deseen obtener más información sobre los productos, promociones y beneficios de

La Jabonería. Esto permitió generar una base de datos inicial para reconocer a los clientes actuales de la empresa y establecer un primer acercamiento físico en el local.

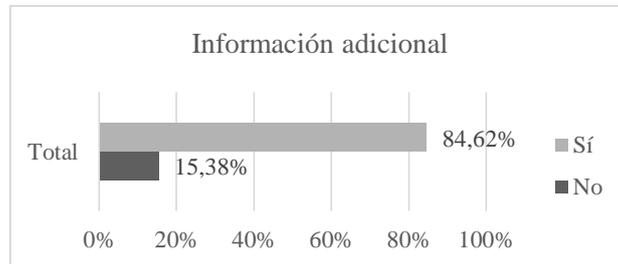


Figura 12 Resultados de la pregunta para recibir información adicional de La Jabonería

Del total de encuestas realizadas al 84,62% de los clientes les gustaría obtener información correspondiente a los productos, promociones y beneficios que existen de la marca La Jabonería. Con esta base de datos inicial se lograron identificar los clientes fieles y su información básica como: Nombres y Apellidos, correo electrónico, número de celular y ciudad en la que reside. Las personas identificadas como clientes fieles fueron contactadas por el equipo con el fin de agendar una visita al local, premiar su fidelidad y conocer su perspectiva inicial sobre La Jabonería. En total lograron asistir 7 personas de la lista de los clientes fieles identificados, con esta visita se visualizó la oportunidad de realizar nuevamente una etapa de reflexión.

Reflexionar. - Para esta segunda etapa de reflexión se procede a utilizar una herramienta, conocida como mapa de empatía. Esta herramienta se desarrolla en dos etapas, la primera etapa se realiza previo al reconocimiento del lugar con los clientes, del cual se obtuvo la siguiente información:

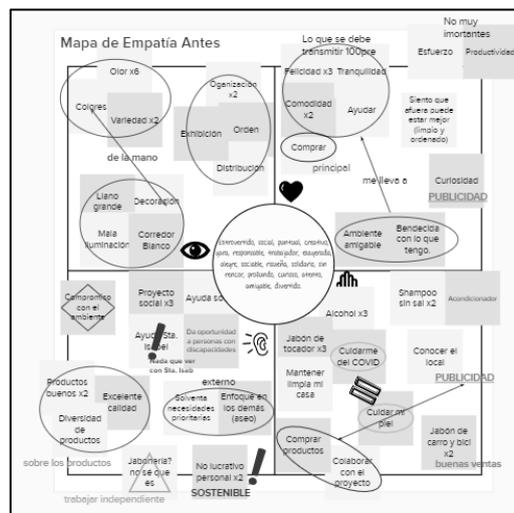


Figura 13 Mapa de empatía inicial de La Jabonería

Como primer punto se logró identificar que los clientes que asistieron a la visita se definen a ellos mismo como personas amigables, sociales, responsables, solidarias, risueñas, etc. Es relevante conocer sus cualidades y su personalidad, pues esto permitirá acercarnos de manera más acertada en temas de publicidad y marketing, además de potencializar estas características con el entorno de La Jabonería. Para la pregunta ¿qué ve o qué es lo que más llama su atención? Se procedió a clasificar las respuestas en tres grupos, uno de ellos hace referencia a los productos, ya que se menciona que en la exhibición existe organización, orden y una distribución determinada; otro aspecto muy notorio se refiere a las instalaciones físicas, se comenta que la iluminación es mala, los colores de las paredes no son muy llamativos, el césped del patio está descuidado y la decoración llama mucho la atención por el olor particular de los productos, la variedad de los productos y sus colores.

Continuando con la ejecución de la herramienta, la segunda pregunta realizada fue: ¿qué siente en este preciso momento? Los clientes mencionaron que sienten felicidad, tranquilidad, comodidad y muchas ganas de ayudar al proyecto, estos aspectos deben estar presentes siempre que acuda un cliente al local, de esta manera se logra llegar positivamente a la persona; mencionaron también que sienten curiosidad por los productos y por el enfoque que tiene La Jabonería. Entre las respuestas se destaca que el cliente siente que quiere comprar, lo cual resulta trascendental pues no basta con visitar el local, sino que el entorno provoque la acción de comprar y apoyar así al crecimiento del proyecto.

La siguiente pregunta planteada en la visita fue: ¿cuáles son sus necesidades?, esta resultó ser la pregunta más relevante, ya que las respuestas obtenidas permitieron establecer un panorama claro del porqué los clientes asisten a la tienda. Entre las respuestas obtenidas se destaca que se tiene la necesidad de comprar varios de los productos como alcohol, jabón de tocador, desinfectante de pisos, jabón para lavar el carro y la bicicleta, champú sin sal y acondicionador; estos dos últimos no son ofertados actualmente en La Jabonería, sin embargo, con esta retroalimentación se podrían considerar en un futuro. Adicionalmente, los clientes expresaron que sus necesidades son cuidar su piel y cuidarse de la Covid-19 (comprando el jabón líquido de manos y el alcohol). Finalmente, algunos de los clientes llegaron con la necesidad de conocer a detalle el local y comprar productos para colaborar con el proyecto.

Para concluir con el primer mapa de empatía la última pregunta fue ¿qué escucha actualmente?, las respuestas otorgadas por los clientes se clasificaron según el ámbito, por ejemplo, sobre los productos se mencionó que han escuchado que son muy buenos, de excelente calidad y existe diversidad; afirman también en el ámbito general de la empresa que se tiene compromiso con el ambiente y que es un proyecto con enfoque social que ayuda a personas con discapacidad; no obstante existen comentarios incorrectos como que se recibe ayuda de entidades gubernamentales locales y que el proyecto tiene un fin no lucrativo; es muy importante aclarar que el proyecto busca ser sostenible y para ello requiere los ingresos de la venta de los productos. Finalmente, hay clientes que no han escuchado de La Jabonería, pero sí de los productos Aquamarinna, por lo tanto, en esta parte se identifica un problema de falta de comunicación de la marca y el objetivo que tiene.

Como bien se mencionó anteriormente, para esta etapa de recolección de información, se realizó un segundo mapa de empatía posterior a la explicación de lo que hace La

Jabonería y el tour por el local, los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

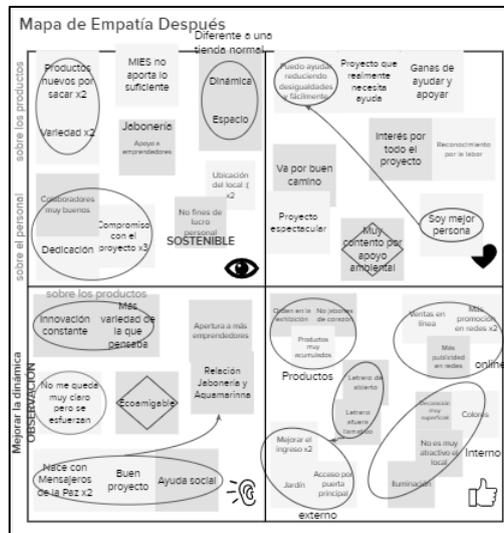


Figura 14 Mapa de empatía final de La Jabonería

Después de la visita guiada a las instalaciones de La Jabonería, se realizaron las mismas preguntas para evaluar el impacto de la dinámica utilizada. El primer cuestionamiento: ¿qué ve o qué es lo que más llama su atención?, dio como resultado una perspectiva diferente a la inicial, por ejemplo, se crean expectativas en los clientes de que habrá productos nuevos y más variedad; también se informaron de que no existe apoyo al 100% de las entidades gubernamentales. Mencionan que vieron compromiso con el proyecto y que hay mucha dedicación de quienes forman parte del equipo para sacarlo adelante. Otros aspectos trascendentales y diferencian a La Jabonería de una tienda normal es la dinámica que se maneja y el espacio que se tiene no solo está dedicado a la venta, también a la producción de los productos.

La segunda pregunta: ¿qué siente? Mantuvo respuestas sobre el interés por el proyecto, así como las ganas de apoyar y ayudar a los beneficiarios. Además, se expresaron sentimientos positivos hacia los productos, el proyecto y la marca por su aporte ambiental y social. En esta parte se destacan las respuestas como “me siento una mejor persona” forman parte de las necesidades de autorrealización de la pirámide de Maslow.

A continuación, se realizó la tercera pregunta: ¿qué escucha actualmente? Se verifica que los clientes aclararon la diferencia entre La Jabonería y Aquamarinna, destacan aspectos como la innovación constante de los productos, la ayuda social que brindan a la Fundación Mensajeros de la Paz y que los productos son eco amigables. Entre las observaciones de esta parte se aclara el esfuerzo que realiza el personal y las personas involucradas, aunque a uno del total de clientes que acudió no le haya quedado muy claro el foco del proyecto.

Para esta parte se cambió la pregunta relacionada a las necesidades de los clientes, por la siguiente: ¿qué aspectos mejoraría de La Jabonería para mejorar su experiencia?, experiencia?, con el fin de tener una retroalimentación directa de los interesados. Las respuestas obtenidas se clasificaron de tal manera que su aplicación sea enfocada a un área en específico: En cuanto a los productos los clientes piensan que debería existir un mejor orden para que no se vean tan acumulados y que se dejen de vender ciertos productos como los jabones de corazón que ocupan demasiado espacio; entre los aspectos que se refieren a las instalaciones externas se encuentra el mantenimiento al jardín y mejorar el ingreso, se recomienda que el ingreso sea por la puerta principal y se coloque un letrero para saber si el local está abierto o no.

En cuanto a la infraestructura interna, se recomienda trabajar en la iluminación del local y colocar colores más llamativos que hagan atractivo al local. Finalmente, mencionó que debería existir más publicidad en redes sociales y que se permitan realizar compras en línea de los productos ofrecidos por La Jabonería.

Con estas ideas se procede a utilizar la siguiente herramienta conocida como mapa de escenarios actuales, el mismo que puede observarse en la Figura 14. Esta herramienta permitió conocer a detalle lo que el cliente hace, piensa y siente en cada una de las etapas identificadas en el proceso de servicio de La Jabonería; el estudio se dividió en seis etapas que van desde la llegada del cliente a la tienda, el ingreso a la tienda, la introducción al proyecto, cuando la persona escoge los productos, la acción de comprar los productos (pago) y su despedida del cliente de la tienda.

Fases	Llegada a la tienda	Entrada a la tienda	Hablar sobre el proyecto	Escoger los productos
Acciones	Buscar entrada Llamar a persona a cargo	Ver si está abierto Tocar el timbre	Ver los productos Interacción con la persona que me atiende Observo todo (ambiente, espacio, etc)	Pregunto cómo están hechos Pido si puedo probar antes Escogo el producto Observo la variedad Pregunto beneficios
Pensamientos	¿Habrá alguien? ¿Están atendiendo? ¿Por dónde puedo entrar?	¿Están atendiendo? ¿Está no más tendán? ¿El ambiente es agradable? ¿Cómo está el proyecto? ¿Cómo será el proyecto? ¿La entrada podría estar mejor? ¿Qué no más tendrán?	¿Cómo está el proyecto? ¿Cómo será el proyecto? ¿Cómo puedo ayudar? ¿Cómo están las personas? ¿Es un proyecto específico? ¿Es muy interesante?	¿Será que compro? ¿Cómo se hizo? ¿Por qué hay esos jarrón? ¿Cuales son los beneficios? ¿Podrá comprar en línea? ¿Son arreglables con el ambiente? ¿Cuidará su salud? ¿El proyecto es muy bueno? ¿Hay grandes de jabón? ¿Habrá más productos? ¿Qué no más necesito?
Sentimientos	Confusión	Curiosidad	Curiosidad	Felicidad
	Confusión	Curiosidad La atención es agradable Ganas de ayudar y apoyar	Curiosidad Ganas de ayudar Benedicida Quiero comprar y apoyar	Felicidad Ganas de ayudar Interés por el proyecto Tranquilidad

Compra	Despedida
Pregunto el total Pregunto si se hacen nuevos productos	Pregunto a si compran todo Pregunto promociones Cajo mis productos
Espero que empaquen Cuento el dinero ¿No llevan un regalo? ¿Les enseñaron a llevar más uno del proyecto?	Espero que me ayuden ¿No llevan un regalo? ¿Les enseñaron a llevar más uno del proyecto?
Observo el entorno Pregunto sobre promociones	Observo el entorno Veo como empacan ¿Cualquier promoción? ¿Cualquier promoción?
¿Cualquier promoción? ¿Cualquier promoción?	¿Cualquier promoción? ¿Cualquier promoción?
Tranquilidad Confusión	Felicidad Interés por el proyecto Puede ayudar y disminuir los desperdicios Contenta
Tranquilidad Confusión	Felicidad Interés por el proyecto Puede ayudar y disminuir los desperdicios Contenta

Figura 15 Mapa de escenarios actuales del servicio otorgado por La Jabonería

El sentimiento de ayuda y apoyo al proyecto que presentan los clientes en el proceso del servicio es uno de los aspectos más relevantes y esto se comprueba con el mapa de empatía; también se destaca la importancia del proyecto una vez que lo conocen. Los aspectos que competen analizar son que desde el ingreso a la tienda existe un desconocimiento para saber si el local está o no abierto al público, por lo que se recomienda mantener abierta la puerta de la calle principal; además, durante la compra no existe información sobre los precios de los productos, ni de las características y beneficios que estos aportan lo cual resulta confuso para las personas porque requieren asesoría en ese momento y a veces puede influir en el proceso de adquisición y que el cliente no se lleve el producto.

Al tocar el tema del pago, es importante mencionar que solo se realizan cobros en efectivo por la naturaleza de los productos, ya que sus precios son accesibles; una de las observaciones realizadas en esta parte del proceso es que no se toman datos sobre los clientes y por ello no se puede realizar un seguimiento o no se puede garantizar un contacto futuro con el cliente para dar conocimiento de promociones o beneficios exclusivos, con el fin de generar una fidelización. El tema del empaque y reconocimiento de la marca es también un aspecto distinguido al adquirir el producto, puesto que es muy poca la identidad que se le da y no se maneja del todo la perspectiva eco amigable de la que se habla.

Hacer. - En la siguiente etapa del desarrollo de experiencias se buscan y analizan soluciones efectivas para los problemas encontrados en los pasos anteriores gracias a la información obtenida del acercamiento con los clientes y usuarios de La Jabonería. La primera herramienta por utilizar en esta sección se conoce como viñeta de grandes ideas, misma que es utilizada para proponer y compartir ideas que permitan solucionar los problemas establecidos en los pasos anteriores. Los resultados obtenidos con el equipo del proyecto son:

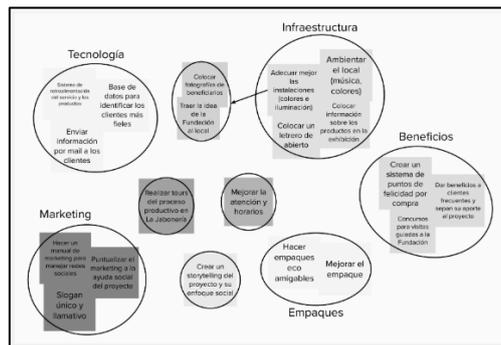


Figura 16 Desarrollo de la herramienta viñeta de grandes ideas

De manera general se puede observar que el equipo planteó soluciones enfocadas a varios ámbitos; por ejemplo: marketing, tecnología, empaques, beneficios, horarios, infraestructura y otros. Para cada área mencionada se detalló brevemente en qué consiste cada una. Después de establecer las ideas de mejora para el proyecto de La Jabonería, el siguiente paso es definir el impacto que generará cada una de ellas en varios aspectos, es

decir que se deben poner en contexto según la realidad de la empresa y tener claro cualquier otro aspecto que pueda afectar su ejecución. Para lograr determinar las ideas más viables para la empresa y más impactantes para el cliente, se procede a realizar una cuadrícula de priorización, lo que permitirá generar ideas más convincentes y continuar con el proceso de la metodología estudiada:

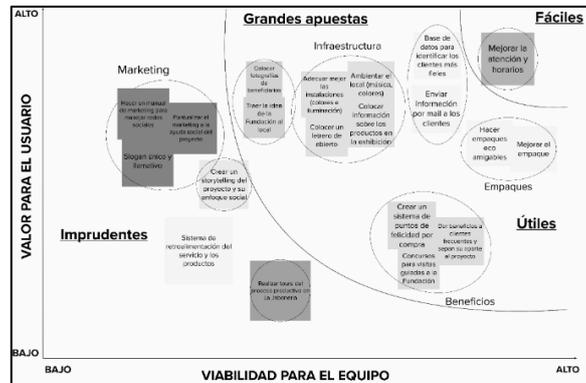


Figura 17 Cuadrícula de priorización de ideas para La Jabonería

La cuadrícula de priorización de ideas divide su estudio en cuatro secciones (ideas fáciles, grandes apuestas, útiles e imprudentes). Las que son importantes para el proyecto son conocidas como *grandes apuestas*, en esta sección se destacan las ideas relacionadas a la adecuación de la infraestructura de la empresa y la elaboración de una base de datos para identificar a los clientes frecuentes de La Jabonería y enviar información relacionada a promociones y beneficios. Para esta primera parte del proyecto no se considera con un alto grado de viabilidad el marketing por cuestiones de tiempo; sin embargo, es un tema sumamente importante para desarrollar.

Como tercera herramienta dentro de esta sección, se ejecuta un mapa de escenarios futuros, con el fin de observar cómo encajarían las ideas propuestas para crear un mejor entorno y favorecer a la experiencia del usuario. Posterior a un análisis profundo y suponiendo que las ideas consideradas como grandes apuestas se implementaran en la empresa se obtuvo el siguiente mapa:

Fases	Llegada a la tienda	Entrada a la tienda	Escoger los productos	Compra	Despedida
Acciones	<p>Tomar el tinte</p> <p>Ingresar a la tienda</p>	<p>Ver los productos</p> <p>Interactuar con la persona que me atiende</p> <p>Ver los fotos</p>	<p>Escoger el producto</p> <p>Pido si puedo probar antes</p> <p>Observo la variedad</p> <p>Pregunto como están hechos</p>	<p>Pregunto el total</p> <p>Espero que empaquen</p> <p>Pregunto si ven a sacar nuevos productos</p> <p>Cuento el dinero</p> <p>Pregunto sobre promociones</p>	<p>Pregunto a mi acompañante si levemente todo</p> <p>Observo el estorno</p> <p>Veo como empaquetan</p> <p>Pregunto por favor</p>
Pensamientos	<p>Voy a ver que hay</p> <p>¿Qué no mis tondran?</p>	<p>El aroma es agradable</p> <p>¿Cómo está el proyecto</p> <p>Es un increíble proyecto</p>	<p>Soy z'ornada</p> <p>¿Seré que comprar?</p> <p>¿Cómo se hizo?</p> <p>¿Serán más productos?</p>	<p>¿Qué no más necesito?</p> <p>El proyecto es muy bueno</p>	<p>¿Qué no más necesito?</p> <p>El proyecto es muy bueno</p>
Sentimientos	<p>Curiosidad</p> <p>Alegria</p>	<p>La atención es agradable</p> <p>Curiosidad</p>	<p>Quiero comprar y apoyar</p> <p>El ambiente es agradable</p> <p>Felicidad</p> <p>Tranquilidad</p>	<p>Felicidad</p> <p>Tranquilidad</p> <p>Interés por el proyecto</p>	<p>Puede ser y volver a los dos quedas</p> <p>Contenta</p> <p>Soy mejor persona</p>

Figura 18 Mapa de escenarios futuros del servicio otorgado por La Jabonería

A diferencia del primer mapa de escenarios, se establece que los clientes ya no presentan dificultades en el proceso de compra ya que se han adaptado los ambientes y se reconoce que La Jabonería tiene como finalidad la ayuda social; la simplificación del proceso se puede observar con la eliminación de una de las etapas, además se pretende lograr que los sentimientos de los clientes sean positivos desde que llega a la entrada del local hasta culminar con la atención.

Para lograr cumplir con las expectativas y garantizar una experiencia de usuario, llegando a cumplir con el mapa de escenarios futuros establecido, se requiere poner en práctica las ideas reconocidas en la cuadrícula de priorización, para ello se han realizado dos prototipos que serán evaluados y aprobados por las partes interesadas dentro del proyecto. El primer prototipo consta en la adecuación de las instalaciones poniendo especial atención en las observaciones otorgadas por los clientes; a continuación, se presentan las imágenes correspondientes a la situación inicial de la empresa:



Figura 19 Área de ventas de La Jabonería sin implementación de mejoras

Como se logra observar en las fotografías se verifica que no existen elementos que permitan identificar a la marca: adicionalmente, se mostró que en el mapa de empatía existen ciertos aspectos que podrían mejorarse, puesto que el cliente requiere que el vendedor esté siempre con ellos para realizar cualquier pregunta. La propuesta y primer prototipo para la creación de la experiencia del cliente, inicia con la readecuación de los

espacios y elementos con los que cuenta La Jabonería, por ello se ha realizado el siguiente prototipo:



Figura 20 Propuesta de adecuación para el área de ventas de La Jabonería

Con el equipo del proyecto se estableció que sería interesante llevar la experiencia del cliente a otro nivel, incluyéndolo en el proceso productivo de la empresa. Teniendo en cuenta que el lugar donde propiamente se realiza el producto queda lejos del local, se puede realizar una demostración en las instalaciones con las que cuenta La Jabonería; sin embargo, su situación inicial no resulta llamativa para quienes la visitan y se presenta a continuación:



Figura 21 Situación inicial del área de producción de La Jabonería

Se puede verificar que al igual que en el área de ventas no existen elementos que comprueben que el espacio pertenece a La Jabonería, además al entablar conversación con la persona encargada de la producción mencionó que por falta de estantes o lugares en los que se puede apoyar se realizan movimientos innecesarios. Al considerar todas las observaciones de las partes interesadas, se desarrolló la siguiente propuesta:



Figura 22 Propuesta de adecuación para el área de producción de La Jabonería

Uno de los aspectos más relevantes para la creación de estos prototipos es que ejecutaron tomando en cuenta los elementos con los que la empresa contaba inicialmente, es decir que en la mayoría del local solo se reordenaron los ítems. Sin embargo, algunos objetos como la pintura de pared, aspectos de iluminación (cintas con luz led y/o lámparas), repisas, fotografías de los beneficiarios, letreros y letras adhesivas requieren inversión monetaria para que el proyecto genere una experiencia más profunda en el cliente.

El segundo prototipo se enfocó en realizar un programa de escritorio que permita crear una base de datos de los clientes de la empresa con el fin de dar seguimiento a las personas e identificar a los clientes frecuentes, para así lograr contactarlos, buscando un acercamiento y familiarización con la marca para otorgar información de valor sobre los productos, ayuda social, promociones y beneficios. A continuación, se presenta el primer diseño del programa:

The image shows a software window titled "REGISTRO CLIENTES LA JABONERÍA". It features several input fields: "Cédula", "Nombre y Apellido", "Teléfono", "Dirección", "Email", "Fecha" (with the value "27/7/2021" entered), and "Productos". At the bottom, there are two buttons: "LIMPIAR" and "GUARDAR". In the top right corner, there is a button labeled "Ir a Base de Datos" with a right-pointing arrow.

Figura 23 Ventana inicial del programa para registro de clientes

Para este prototipo se debe ingresar al documento programado en Excel y se observa una ventana principal que tiene 6 casillas abiertas que deben ser llenados por la persona encargada de la venta con los datos del cliente: Cédula, nombres y apellidos, teléfono, dirección, email, fecha y productos. Posteriormente, se debe dar clic en el botón GUARDAR y verificar que la información se grabó correctamente en la pestaña adjunta llamada BD (Base de Datos), después de grabar en caso de que en la ventana principal se haya quedado alguna información en las casillas se puede dar clic en el botón LIMPIAR.

Reflexionar. Para esta tercera fase de reflexionar, se debe contar con todos los prototipos correspondientes, luego de esto se procedió a una evaluación con cada grupo de interés. El primer prototipo se evalúa con los clientes y personal de producción, mientras que el segundo es evaluado con la persona encargada de las ventas en La Jabonería y cualquier auxiliar o voluntario en el proyecto. Para esta etapa se puso en práctica la herramienta: cuadrícula de retroalimentación con 3 personas de los grupos mencionados.

Para el primer prototipo enfocado a la infraestructura del local, las partes interesadas destacan que existe más espacio en el local, además los colores (verde menta y blanco) son llamativos y van de la mano con el giro de negocio de la empresa, autores afirman [48] que el verde menta es sinónimo de frescura, juventud, tranquilidad, paz, prosperidad, etc. Adicionalmente, su combinación con el color blanco refleja un espacio limpio y puro. Se estableció un espacio para cada producto, con ello se menciona que ahora se logra identificar la marca. Las preguntas que surgieron a lo largo de esta

evaluación se enfocaron especialmente en el aspecto económico: ¿debemos comprar nuevas cosas? Este aspecto resulta importante estudiar porque se trata de un proyecto social, de esta manera es que el prototipo se realizó en su mayoría con los ítems con los que cuenta actualmente La Jabonería. A continuación, se muestra el resultado de la ejecución de la herramienta antes mencionada para dicha evaluación:

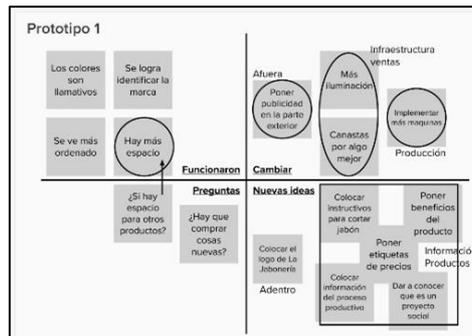


Figura 24 Cuadrícula de retroalimentación Prototipo 1 (infraestructura La Jabonería)

Los interesados mencionan que se puede cambiar y trabajar más en la publicidad en los exteriores de la empresa, así como la iluminación interna y adquirir más máquinas para producir mayor cantidad en el local. Algunas de las nuevas ideas propuestas son: colocar instructivo de compra e información del proceso productivo, además poner etiquetas de los precios y destacar siempre que La Jabonería tiene un enfoque social, esta última característica es la que otorga valor único para el cliente y diferencia a La Jabonería de la competencia.

El segundo prototipo correspondiente al programa para la creación de la base de datos de clientes se determina que presenta ciertos inconvenientes al momento de conocer su funcionamiento pues no existen instrucciones iniciales, la verificación de la información colocada requiere que la persona a cargo se dirija a la base de datos, por lo que los usuarios recomiendan tener un mensaje final que comunique que todo se guardó correctamente.

Otro punto esencial para tomar en cuenta es que la base no reconoce si el cliente asistió con anterioridad, esto resulta desfavorable pues se pierde tiempo y el cliente sentiría que no hay interés por parte de la empresa, finalmente los usuarios mencionan que se podría agregar una casilla que se llene con el valor total de la compra. Sin embargo, entre los aspectos positivos se destaca que la información puede añadirse rápidamente y que al crear la base se puede tener un control sobre la compra de los clientes. A continuación, se presenta el desarrollo de la herramienta:

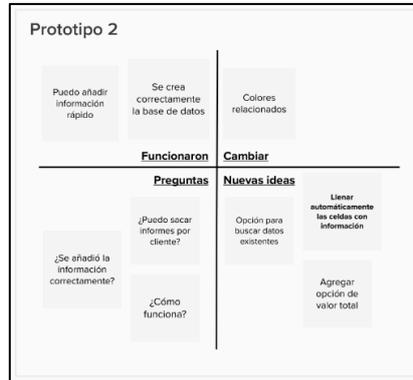


Figura 25 Cuadrícula de retroalimentación Prototipo 2 (programa para generación de base de datos para clientes de La Jabonería)

Con estas observaciones, se proceden a realizar los cambios respectivos y se obtienen los prototipos finales. Para el primer prototipo se ha desarrollado los instructivos de compra, así como las etiquetas con el precio e información del producto como se puede observar a continuación:

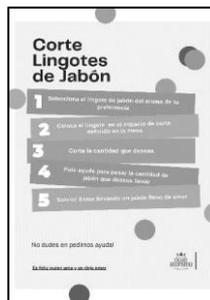


Figura 26 Instructivo de compra de producto en La Jabonería

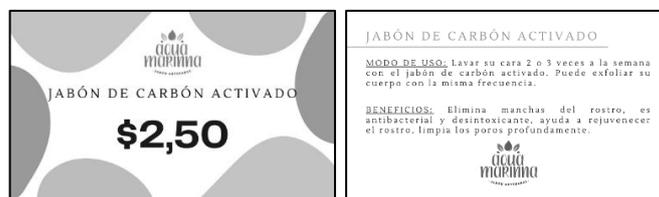


Figura 27 Etiqueta de precio e información para productos de La Jabonería

Con este formato se realiza las etiquetas correspondientes a cada uno de los productos ofertados, además el instructivo se coloca solo para ciertos ítems que requieren aclaración en el proceso de compra. Por otro lado, en el prototipo 2 correspondiente al programa para la gestión de clientes se realizaron los cambios mencionados por los usuarios y se obtuvo un programa más estable que tiene la siguiente presentación:

Figura 28 Ventana inicial del programa para gestión de clientes de La Jabonería

Con la actualización del programa se puede observar que en la ventana principal se colocaron los pasos que debe seguir la persona a cargo, además se añadió la opción para agregar el valor total de la compra y se colocó el botón BUSCAR, que permite encontrar la información relacionada con el cliente, en caso de que este haya realizado su compra anteriormente; asimismo al llenar y guardar la información aparece un mensaje que verifica esta acción.

Después de validar los prototipos con las partes interesadas y considerando todas las observaciones otorgadas, se procede a crear una hoja de ruta basada en la experiencia del usuario con el objetivo de determinar lo que el usuario podría hacer a corto y largo plazo, además definir los resultados una vez que las herramientas estén implementadas. A continuación, se muestra el estudio realizado con el equipo correspondiente a la ruta de la experiencia del usuario:

Tabla 7 Ruta de experiencia del usuario de La Jabonería

	Primeros meses	Luego de seis meses	Siguiente año
Cliente casual	Visitar la tienda, comprender el enfoque social de La Jabonería.	Interesarse más por el proyecto y recomendar los productos a sus conocidos.	Obtener beneficios por su compra y sentir empatía y reconocimiento con la marca.
Persona de ventas de La Jabonería	Obtener información de clientes fácilmente.	Enviar información de los productos y del proyecto, en función al análisis de los clientes.	Tener una base completa de clientes y ofrecer beneficios a los más frecuentes.
Funcionalidad	Generar una base de datos inicial.	Mantener contacto con los clientes, con el fin de tener un crecimiento en ventas.	
Aprendizajes	¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuál es el nivel de ventas?	¿El proyecto funciona como se esperaba? ¿Los beneficiarios mejoran su calidad de vida?	¿El proyecto es reconocido?

A corto plazo se implementarían las herramientas desarrolladas y se espera que en seis meses después de la aplicación la marca sea reconocida y en función a la base de datos creadas se pueda difundir información de manera personalizada, todos estos aspectos permitirán aumentar las ventas de la empresa y así se cumplirá con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los beneficiarios. Finalmente, a largo plazo se anhela que el proyecto sea reconocido a nivel local no solo por los productos, sino porque los clientes que visitan La Jabonería sienten empatía y recomiendan la marca.

Teniendo en cuenta los problemas a los que se ha hecho frente en esta investigación y considerando los aspectos importantes de generación de experiencias que otorguen valor al cliente de La Jabonería, se realiza el último paso del Design Thinking que es conocido como identificación y desarrollo de las llaves, estas consisten en destacar y declarar aspectos importantes estudiados durante el proyecto. A continuación, se presenta el desarrollo de la llave conocida como colina, misma que responde a varias preguntas para obtener una declaratoria que identifica y hace único al proyecto:

Tabla 8 Desarrollo de la llave colina para La Jabonería

Clave	Desarrollo	Resultado
<i>Colina</i>	¿Quiénes son los usuarios? Personas que buscan ayudar a la sociedad y aportar positivamente. ¿Cuál es la necesidad que se satisface? Obtener productos de alta calidad que ayude al cuidado personal y otorguen satisfacción porque dan felicidad a los beneficiarios ¿Cómo se diferencia de la competencia? Somos un proyecto social que busca igualdad de oportunidades. ¿Cómo medirás el éxito? Mejorando la calidad de vida de los beneficiarios.	Una persona empática podrá llenar su corazón de alegría visitando nuestras instalaciones y apoyando al proyecto de La Jabonería, de esta manera aporta a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios de la Fundación Mensajeros de La Paz.

Si bien La Jabonería es un local comercial, su valor agregado se encuentra en que presenta un enfoque social y es precisamente en esta premisa en la que los clientes se basan para adquirir los productos, por ello la necesidad satisfecha va mucho más allá de adquirir un producto para higiene personal, es sentir que al adquirir un producto se obtiene calidad y se mejora la calidad de vida de personas que no tienen las mismas oportunidades de salir adelante en una sociedad tan estratificada. Este concepto se ve reflejado en cada una de las partes desarrolladas y los prototipos propuestos que van desde mejorar la infraestructura de la tienda actual, hasta tener un vínculo más directo con los clientes para que conozcan el proceso productivo y los beneficios de la marca.

4.1.2 Lean Startup

Con los fundamentos otorgados con el desarrollo del Design Thinking, se considera conveniente robustecer las ideas y conceptos obtenidos para la generación de una experiencia del usuario implementando una segunda metodología: Lean Startup, cuyo objetivo principal es crear un modelo de negocio en función a las necesidades del cliente potencial con la mínima cantidad de recursos. Es trascendental recordar que el ciclo de

Lean Startup cumple con tres etapas: Construir, Medir y Aprender; al igual que la metodología anterior al tratarse de un ciclo podrá iniciarse en el punto más adecuado para la empresa. A continuación, se profundiza cada una de las etapas mencionadas para el desarrollo del modelo de negocio para La Jabonería:

Aprender. Este primer punto tiene como finalidad entender, observar y comprender lo que sucede actualmente en la empresa; sobre todo con el cliente que es el punto focal de la presente investigación. Así como se realizó con la metodología anterior se deben identificar las partes interesadas, para ello se desarrolla el mapa de partes interesadas que puede observarse a detalle en la Figura 5, también se refuerza el estudio con el desarrollo del mapa de empatía (Figura 12 y 13) que establece las características relevantes del cliente destacando sus necesidades, sentimientos y percepciones antes y después de la visita al local de La Jabonería. Con la ejecución de estas herramientas se logra determinar el perfil del cliente ideal o también llamado *buyer persona*, cumpliendo con las siguientes características:

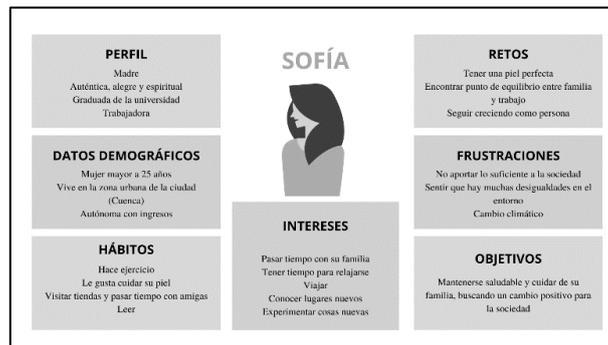


Figura 29 Desarrollo del *buyer persona* para La Jabonería

Se establece que el cliente ideal es una mujer mayor a 25 años, residente en la zona urbana de la ciudad de Cuenca, es madre y se caracteriza por ser auténtica, alegre y espiritual. Los rasgos más importantes son que está atenta a lo que sucede en el mundo, y busca alternativas para apoyar a la sociedad y cuidar el medio ambiente.

Con el perfil establecido, se puede afirmar que son varios los factores que afectan al comportamiento de este consumidor ideal; tal como se presentó en la Figura 2, se define que en este caso los factores psicológicos son los más importantes, destacando la motivación como aspecto fundamental; el *buyer persona* de La Jabonería, según la clasificación de Maslow, debe estar en un nivel de seguridad para adquirir los productos de higiene, o en el nivel de autorrealización (que es el anhelado) pues el enfoque del proyecto es la ayuda social y ambiental; siendo este último al que se debe apuntar para crear la fidelización esperada. De este modo se concluye la primera parte del estudio de Lean Startup para el proyecto.

Construir. La segunda parte del ciclo consiste en tomar las ideas de la etapa anterior y darle sentido para obtener el servicio esperado, para esto se utiliza la herramienta *Lean Canvas*, la cual toma en cuenta los problemas que tiene La Jabonería y establece los

canales para simplificarlo; al tratarse de una pequeña empresa que recién está iniciando en el ámbito de los servicios esta herramienta es ideal; a continuación, se presenta el desarrollo correspondiente:

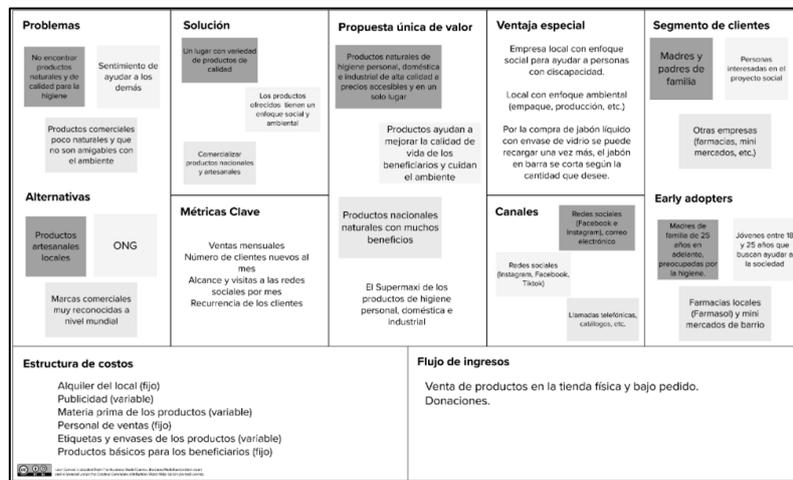


Figura 30 Lean Canvas para La Jabonería

Tal como se observa en el desarrollo del lienzo y con la información obtenida en la etapa anterior, se define que existe un segmento de clientes potenciales que son las madres de familia de 25 años en adelante que se preocupan por su salud y de sus seres queridos; el problema al que hace frente La Jabonería es que no es sencillo actualmente encontrar productos naturales y de calidad, con un aporte positivo a la sociedad. Por ello, las alternativas son productos comerciales que se encuentran en los supermercados a nivel nacional, las cuales, obviamente, no presentan los mismos beneficios. La propuesta única de valor otorgada por La Jabonería para este segmento específico es ofrecer productos naturales para la higiene personal y doméstica de alta calidad a precios accesibles con el valor agregado de ayudar al medio ambiente y a personas con discapacidad.

Es importante mencionar que los futuros clientes de La Jabonería son jóvenes entre los 18 y 25 años que buscan ayudar y aportar positivamente a la sociedad, siendo este un punto importante puesto que el servicio otorgado también debe tener en consideración las características de este grupo de consumidores. Adicionalmente, los canales de difusión por los que debe optar la empresa son redes sociales como Facebook y correo electrónico, para el segmento principal; mientras que Facebook, Instagram y TikTok para los consumidores más jóvenes.

Con toda la información recopilada hasta este punto, se establece una primera hipótesis: El 50% de los consumidores de La Jabonería pertenecen al segmento de mercado definido (mujeres de 25 años en adelante) y son fieles a la marca. Con la siguiente etapa se debe validar o no la hipótesis y en función a las respuestas de los consumidores se establecen aspectos de mejora para el proyecto.

Medir. Esta tercera etapa consiste en evaluar e implementar los cambios con el fin de crear el servicio mínimo viable, verificando si se cumple o no con la hipótesis planteada. Para este último paso se realizó una encuesta inicial en la que se obtuvo la información mostrada anteriormente en las ilustraciones de la 5 a la 10; además, con las entrevistas ejecutadas en las instalaciones se determina que el 38,46% (15 de 39 personas) del total de clientes identificados de La Jabonería pertenecen al grupo establecido (mujeres de 25 años en adelante) y que recomiendan (nivel de fidelidad) a la marca; este resultado se puede observar en el siguiente gráfico:



Figura 31 Análisis de encuesta estratificada por género, rango de edad y nivel de recomendación (fidelidad).

Subsiguiente al análisis de la encuesta, se desarrollaron las entrevistas personales; para ejecutar esta herramienta se llamó a todos los usuarios identificados como clientes frecuentes por el alto nivel de recomendación que darían de los productos y al servicio ofrecido por La Jabonería; del total de personas invitadas asistieron solamente 6 personas que representa el 40% del grupo de invitados, pero solamente el 15,38% del total de consumidores identificados en la encuesta. Con estos resultados se verifica que en la etapa inicial del proyecto no se cumple con la hipótesis planteada. Entre las respuestas brindadas por los clientes que asistieron al local se establecieron algunos aspectos de mejora, que fueron clasificados en la Figura 14 como grandes ideas a plantear e implementar, de las cuales se desarrollaron algunas en la metodología anteriormente estudiada.

Así mismo, se realizó la entrega de productos nuevos a los 6 asistentes para establecer el producto mínimo viable que cumpla con las características deseadas y se obtuvieron las siguientes respuestas:



Figura 32 Productos de prueba de La Jabonería

En cuanto a la presentación del empaque (botella de vidrio) de los productos sólidos como los jabones, resulta muy llamativa su presentación, en especial porque se puede observar la variedad de productos ofrecidos y lo amigable que es con el ambiente ya que puede reutilizarse el envase a gusto del cliente. Entre los aspectos que se mejoraría se destaca la utilización de plástico como adorno y se menciona que debería colocarse una etiqueta de la marca para darle mayor identidad al producto.

Por otro lado, al hablar de un producto líquido se destaca el aroma que tiene al igual de la suavidad que deja el producto al tener contacto con la piel, a diferencia de otros existentes. Los clientes establecen que se podría cambiar el envase por uno más amigable con el ambiente y en presentaciones personales de cartera. Al finalizar la encuesta se colocó la pregunta: ¿considera que los productos reflejan nuestro compromiso con la sociedad?, obteniendo una respuesta positiva del 100%; sin embargo, es importante colocar etiquetas en la presentación del producto final para conocimiento general de los nuevos clientes. Con estas observaciones se sabe el que el producto mínimo viable es:



Figura 33 Etiquetas, sellos y presentación final del empaque del producto (PMV)

Se procura que el papel utilizado para los empaques del producto mínimo viable está hecho de papel reciclado, además se pretende utilizar sellos con tinta o de caucho para evitar los costos de impresión en las fundas. Se coloca una etiqueta invitando a los clientes a revisar las redes sociales de Aquamarinna para que estén al tanto de los beneficios del producto, promociones, etc.

Para finalizar este ciclo, se destaca que los productos son llamativos y que las ventajas principales que brinda el servicio de La Jabonería son el espacio de ventas y producción que se caracterizan por su enfoque social y cuidado ambiental, pues todo el proceso productivo tiene una sola finalidad que es brindar igualdad de oportunidades a los beneficiarios, de esta manera se maneja un concepto diferente a lo tradicional, por ejemplo, para el jabón líquido los clientes tienen la oportunidad de recargar su envase de

vidrio una vez que se acabe el producto y para el jabón en barra se puede llevar según el peso que desee.

Conjuntamente, con el Design Thinking se logra desarrollar y readecuar el espacio inicial, en un espacio que transmita el mensaje de apoyo social y que las personas al ingresar a la tienda sientan el cariño y la dedicación transmitidos por los beneficiarios en cada etapa del proceso productivo; por ello se da la apertura a que los consumidores conozcan de cerca lo que se hace. Algo muy característico del local es la transmisión de emociones generadas; por ejemplo, el aroma es algo muy característico porque es refrescante y único, así como los colores utilizados y la colocación de imágenes de los beneficiarios en el prototipo, crean el ambiente adecuado para generar empatía suficiente. Con esto se puede concluir que el servicio mínimo viable cumple con todas las características mencionadas hasta este punto.

5 Discusión

Para que La Jabonería establezca los indicios de un local comercial, se debe realizar un estudio de los servicios ofrecidos; puesto que este es el último eslabón de la cadena de valor y es probablemente el aspecto más importante de la empresa, ya que no basta con tener excelentes productos, sino que se debe crear una experiencia total en el local físico para generar un sentimiento de empatía con la marca y así tener la recomendación y recompra esperada.

Entre los aspectos más relevantes obtenidos en la presente investigación se destaca que la utilización de las metodologías: Design Thinking y Lean Startup, son de gran ayuda para la ejecución de nuevos proyectos con relación a la toma de decisiones y creación de un modelo de negocio en el área de los servicios. Haciendo énfasis en lo que menciona Camps [31], es curioso observar cómo ambas comunidades, refiriéndose al Design Thinking y Lean Startup, viven de espaldas, ni interactúan entre ellas ni suelen citarse en la literatura específica; no hay bibliografía existente hasta el momento, que verifique el trabajo con ambas metodologías a la par y en especial con enfoque a los proyectos sociales.

Teóricamente, varios autores [49] [50] [51] expresan un nuevo término que surge de la unión de las metodologías estudiadas: Lean Design; mismo que presenta características como centrar su estudio del proceso en el cliente o usuario, sus inicios no necesariamente tienen precedentes, permite gestionar el caos y adaptarse a los cambios que se generan constantemente en el entorno, integra el error en los procesos y su iteración es constante.

Los conceptos encontrados son globales y no presentan el paso a paso de la implementación de esta nueva metodología que nace de la fusión del Design Thinking y Lean Startup, por lo que se puede afirmar que los conceptos encontrados no están del todo validados, puesto que no presentan aplicabilidad a aquellos de carácter social. El objetivo final de la aplicación conjunta y la aportación constante para un producto o servicio validado por y para los usuarios [51].

Durante el desarrollo de las herramientas se verifica que el motivante principal para adquirir los productos en La Jabonería es su enfoque social, por ello es importante que durante el desarrollo de los aspectos tangibles e intangibles de los servicios se tenga en

cuenta los sentimientos de los clientes, y sepan que aportan positivamente a la reducción de las desigualdades sociales y por esta ayuda se llevan un producto de alta calidad

En definitiva, se valida la aplicabilidad de la nueva metodología desarrollada, sin dejar de lado los fundamentos individuales. Lo curioso de llegar hasta este punto es que el modelo del *Loop Design Thinking* IBM permite desarrollar los aspectos tangibles del proyecto y con la etapa de reflexión se logra tener mayor certeza de lo que se realiza; por otro lado, con el ciclo *Lean Startup* se desarrollan los intangibles y se verifica la creación de experiencias en conjunto con las etapas anteriores. De esta manera se logra afirmar que la metodología desarrollada es aplicable a proyectos sociales, consiguiendo finalmente un Modelo de Negocio y generando una experiencia de usuario.

6 Conclusiones

En conclusión, se establece que las metodologías utilizadas son precisas para el correcto desarrollo y gestión de los servicios de La Jabonería, ya que se adaptan al entorno de la empresa y a sus características que la diferencian de otras pequeñas empresas con un giro de negocio similar. El desarrollo de la presente investigación permitió identificar correctamente los puntos débiles y problemas iniciales existentes en la empresa inclinados a los servicios ofrecidos, se debe tener en consideración que aspectos relacionados del área de producción han sido resueltos y estudiados exhaustivamente mediante estudios previos dentro del proceso de los productos *Aquamarina*; de esta manera se garantiza la alta calidad que tienen los productos que se ofertan en las instalaciones y agregan valor para el cliente.

Gracias al desarrollo de la metodología del *Design Thinking* se lograron identificar varias ideas llamativas para el proyecto, sin embargo, su priorización es importante para establecer un punto de partida. Inicialmente, se pretende desarrollar el aspecto relacionado a la adaptación de las instalaciones, mismas que en el prototipo establecido destacan el apoyo social que tiene el proyecto; por ello se colocaron fotografías de los beneficiarios en distintas áreas del local comercial; además, se establecieron espacios para que los clientes conozcan de cerca el proceso productivo de la empresa, con el fin de generar una experiencia única en el cliente y la sensación de visitar el lugar propio de la producción y de la Fundación, también se colocaron elementos informativos que guíen al cliente durante su visita y den un mayor entendimiento de los beneficios de los productos; con estos ítems se busca producir empatía con la marca y crear conciencia que la compra de los productos ayuda a mejorar la calidad de vida de los miembros de la Fundación que tienen diferentes tipos de discapacidades.

Otro de los aspectos desarrollados con el *Design Thinking* es la creación de un programa que permita obtener información de los clientes y crear una base de datos, estableciendo un canal directo de comunicación para dar a conocer los productos de La Jabonería, los beneficios que presentan como la conciencia social y ambiental. Con el fin de generar fidelidad mediante accesos únicos para quienes prefieran a La Jabonería y *Aquamarina* frente a otras marcas del mercado.

Como desenlace de la segunda metodología: *Lean Startup*, se estableció el modelo de negocio para La Jabonería según los aspectos claves identificados como su valor agregado: enfoque social y ambiental, así como generar un posicionamiento por la creación de experiencias y acercamiento con el proceso productivo “lleno de amor” que

maneja la marca; el desarrollo del *buyer persona* permite que la empresa tenga claro el enfoque que debe manejarse para causar los sentimientos de pertenencia de la marca y cumplir con las necesidades que presenta.

En conjunto ambas metodologías fueron esenciales para el direccionamiento y gestión de los servicios de La Jabonería, se puede afirmar que el desarrollo temprano de este estudio reduce significativamente el riesgo de pérdidas, ya que al testear con los protagonistas de la compra (clientes) se tiene una idea clara de lo que le gusta o no, de los sentimientos generados y de la satisfacción que puede tener al asistir a las instalaciones y preferir a La Jabonería frente a otras marcas comerciales, reconociendo a esta como una marca social, empática y amigable con el ambiente.

Todos los aspectos anteriormente mencionados van de la mano, siendo importante trabajar directamente con las partes interesadas para acelerar el desarrollo de la empresa. Por una parte, se encuentran los beneficiarios que son los protagonistas del proceso, pues son ellos quienes se ven representados en cada aspecto relacionado a La Jabonería; por otro lado con el grupo nombrado como aliados estratégicos se debe tener una comunicación constante para que el apoyo sea continuo, ya que los conocimientos técnicos aportados son de gran ayuda para manejar correctamente los procesos, especialmente el tema de marketing debe ser desarrollado en función a la misión y visión de la empresa; en suma, La Jabonería debe apuntar a realizar convenios con entidades de apoyo mundialmente reconocidas que tengan claro el enfoque social y medioambiental que aporta, teniendo claro que estos últimos aspectos son analizados por los clientes de la nueva era en Ecuador y el mundo, tal como lo menciona Revelo [12].

Finalmente, el desarrollo individual de cada una de las metodologías aplicadas permitió conocer a profundidad la situación inicial de la empresa y gracias a ello fundamenta correctamente las soluciones otorgadas en cada uno de los puntos. Con la ejecución de ambas metodologías y el análisis final, se logró definir el electrocardiograma para la generación de experiencia de usuario y un modelo de negocio de una empresa social, que se enfoca en reflexionar constantemente los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, este proceso global iterativo se espera que pueda ser aplicado a empresas pequeñas y medianas que se encuentren iniciando su proceso de atención al cliente y buscando generar fidelización, recomendación y recompra por parte de los clientes; de tal manera que se recomienda iniciar el proceso en cualquiera de las etapas planteadas según las características que presente la empresa.

7 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa manejar un sistema global dentro de la organización, en el que el marketing se desarrolle a la par con la esencia de la empresa y se transmitan los sentimientos de amor y empatía al cliente. También debe existir apoyo y comunicación constante de las diferentes áreas de La Jabonería y entre las partes interesadas en el proyecto para que la marca alcance sus objetivos y logre cumplir su mayor meta: mejorar la calidad de vida de los beneficiarios de la Fundación Mensajeros de la Paz. Adicionalmente, el equipo de La Jabonería debe ser consciente de que el ciclo presentado en esta investigación puede realizarse las veces que sea necesario, sobre todo cuando se

piensa lanzar un producto nuevo o cuando se pretenda realizar algún cambio de la infraestructura o diseño de la empresa.

Referencias

- [1] A. Aranda, «La diferencia entre cliente y consumidor que atraerá el éxito a tu empresa,» 22 Abril 2021. [En línea]. Available: <https://www.crehana.com/ec/blog/marketing-digital/diferencia-cliente-consumidor/>. [Último acceso: Mayo 2021].
- [2] Aloha Gran, «Diferencias entre usuario, consumidor, comprador y cliente,» 07 Enero 2021. [En línea]. Available: <https://alohagran.com/2021/01/07/diferencias-entre-usuario-consumidor-comprador-y-cliente/>. [Último acceso: Junio 2021].
- [3] L. Carvajal, J. Ormeño y M. S. L. Valverde, Atención al cliente, Editex, 2019, pp. 75-80.
- [4] A. M. Díaz, «Una aproximación a la servucción en instituciones de educación superior,» Enero 2013. [En línea]. Available: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/servuccion2002-1.pdf>.
- [5] M. d. J. Ponce, T. Besanilla y H. Rodriguez, «Factores que influyen en el comportamiento del consumidor,» Julio 2012. [En línea]. Available: <https://www.eumed.net/ce/2012/dhi.pdf>. [Último acceso: Junio 2021].
- [6] Universidad de Jaén, «Tema 5: El Comportamiento del Consumidor y de las Organizaciones,» s.f. [En línea]. Available: <http://www4.ujaen.es/~osenise/tema%205.pdf>. [Último acceso: Mayo 2021].
- [7] D. Sánchez, «Comportamiento del consumidor en la búsqueda de precios on-line,» 2015. [En línea]. Available: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/670290/sanchez_garces_dayana.pdf. [Último acceso: Mayo 2021].
- [8] J. Martínez, «EL carácter científico del marketing y del estudio del comportamiento del consumidor,» Diciembre 2011. [En línea]. Available: <https://www.eumed.net/ce/2012/jamg.pdf>. [Último acceso: Mayo 2021].
- [9] M. Raiteri y H. Ocaña, «El comportamiento del consumidor actual,» 2016. [En línea]. Available: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8046/raiteri-melisa-daniela.pdf. [Último acceso: Junio 2021].
- [10] M. Ortega, «Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador,» 01 Octubre 2020. [En línea]. Available: <http://orcid.org/0000-0003-4647-4343>. [Último acceso: Junio 2021].
- [11] O. Revelo, «El comportamiento del consumidor ecuatoriano desde la perspectiva psicológica,» Abril 2016. [En línea]. Available:

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2081/1/El%20Comportamiento%20del%20Consumidor.pdf>. [Último acceso: Junio 2021].

- [12] J. Lacoste, «Cuál es la diferencia entre Design Thinking, Agile y Lean Startup,» s.f. [En línea]. Available: <https://jalacoste-com.cdn.ampproject.org/c/s/jalacoste.com/agile-designthinking-leanstartup/amp>. [Último acceso: Junio 2021].
- [13] R. Correa, «Metodologías ágiles para la Innovación,» 26 Mayo 2020. [En línea]. Available: <https://congresociki.org/wp-content/uploads/2020/05/ppt-webinar-mayo.pdf>. [Último acceso: Junio 2021].
- [14] F. Milla, «Design Thinking, Lean Startup, Metodologías Ágiles... ¿son lo mismo?,» 19 Febrero 2020. [En línea]. Available: <https://estrategialean.com/design-thinking-lean-startup-metodologias-agiles-son-lo-mismo>. [Último acceso: Junio 2021].
- [15] E. Saavedra, «Lean Design (Design Thinking + Lean Startup),» s.f. [En línea]. Available: <https://designthinking.gal/lean-design-design-thinking-lean-startup/>. [Último acceso: Junio 2021].
- [16] M. Medina, V. Mansilla y A. Villanueva, «Propuesta de diseño y aplicación de un proceso integral de las metodologías Design Thinking, Lean Startup, Agile y Growth Hacking para el diseño de productos en la empresa Nexus Labs.,» 2020. [En línea]. Available: https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16405/1/MEDINA_HILASACA_MAR_PRO.pdf.
- [17] G. Villalobos, M. Vargas, J. Rodríguez, A. Rodríguez y L. Castillo, «Lean Startup as a strategy for de development anda management if dynamic enterpreneurships,» *Dimensión Empresarial*, vol. 2, nº 16, pp. 193-208, 2018.
- [18] C. Cheney, «Using the "lean startup" methodology to optimize for impact,» 25 Octubre 2018. [En línea]. Available: <https://www.devex.com/news/using-the-lean-startup-methodology-to-optimize-for-impact-93702>. [Último acceso: Junio 2021].
- [19] M. Kelley, «Be a Lean NGO: Overcoming three key hurdles to build a more iterative organization,» 5 Noviembre 2014. [En línea]. Available: <https://mobilisationlab.org/stories/be-a-lean-ngo-overcoming-three-key-hurdles-to-build-a-more-iterative-organization/>. [Último acceso: Junio 2021].
- [20] M. Serrano y P. Blázquez, *Design Thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*, Madrid: ESIC Editorial, 2015.
- [21] G. Rosas, S. Ruíz, N. Martínez, M. Cantú y A. Enríquez, «Manual de Design Thinking,» 2018. [En línea]. Available: http://www.utsc.edu.mx/vidaEstudiantil/pdf/pdf_pades/manual_design_thinking.pdf.
- [22] T. Brown, «Design Thinking,» Septiembre 2008. [En línea]. Available: https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf. [Último acceso: Junio 2021].

- [23] M. Castillo, A. Alvarez y R. Cabana, «Design Thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación,» *Ingeniería Industrial*, vol. XXXV, n° 3, pp. 301-311, 2014.
- [24] IBM, «Enterprise Design Thinking,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/courses/>. [Último acceso: Junio 2021].
- [25] Helios Design, «Cómo aplicar los principios de IBM Enterprise Design Thinking a su próximo proyecto,» 16 Febrero 2021. [En línea]. Available: <https://www.heliosdesign.com/blog/web/how-to-apply-ibm-enterprise-design-thinking-principles.html>. [Último acceso: 2021 Junio].
- [26] R. Pelta, «Design thinking,» 2013. [En línea]. Available: http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/75946/4/Design%20Thinking.%20Tendencias%20en%20la%20teor%C3%ADa%20y%20la%20metodolog%C3%ADa%20del%20dise%C3%B1o_M%C3%B3dulo%204_Design%20thinking.pdf.
- [27] T. Brown y J. Wyatt, «El design thinking como herramienta para la innovación social,» Tecnológico de Monterrey, 25 Marzo 2021. [En línea]. Available: <https://ssires.tec.mx/es/noticia/el-design-thinking-como-herramienta-para-la-innovacion-social>. [Último acceso: Junio 2021].
- [28] Ofita, «Design Thinking en Ofita para ayudar a la ONG Save the Children,» Thinkers&Co, 06 Marzo 2018. [En línea]. Available: <https://www.ofita.com/design-thinking-save-the-children/>. [Último acceso: Junio 2021].
- [29] Militos Team, «Design thinking for social enterprises (by SocialUP / Erasmus+ Programme,» European Union, s.f. [En línea]. Available: https://www.youtube.com/watch?v=vSXCA3B_36w. [Último acceso: Junio 2021].
- [30] X. Camps Coma, «Design Thinking vs Lean Startup,» LinkedIn, 28 Septiembre 2014. [En línea]. Available: <https://www.linkedin.com/pulse/20140928113152-33658917-design-thinking-vs-lean-startup/>. [Último acceso: Julio 2021].
- [31] IBM, «Supuestos y preguntas,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/assumptions-and-questions>. [Último acceso: Julio 2021].
- [32] IBM, «Mapa de partes interesadas,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/stakeholder-map>. [Último acceso: Julio 2021].
- [33] IBM, «Esperanzas y miedos,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/hopes-and-fears>. [Último acceso: Julio 2021].
- [34] M. Rincón, «Creative Commons,» Business ModelGeneration, Julio 2012. [En línea]. Available: https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/el_mapa_de_la_empatia.pdf. [Último acceso: Julio 2021].

- [35] IBM, «Mapa de empatía,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/empathy-map>. [Último acceso: Julio 2021].
- [36] IBM, «Mapa de escenarios actuales,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/as-is-scenario-map>. [Último acceso: Julio 2021].
- [37] IBM, «Viñetas de grandes ideas,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/big-idea-vignettes>. [Último acceso: Julio 2021].
- [38] IBM, «Cuadrícula de priorización,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/prioritization>. [Último acceso: Julio 2021].
- [39] IBM, «Mapa de escenarios futuros,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/to-be-scenario-map>. [Último acceso: Julio 2021].
- [40] IBM, «Prototipos de papel,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/paper-prototypes>. [Último acceso: Julio 2021].
- [41] IBM, «Cuadrícula de retroalimentación,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/feedback-grid>. [Último acceso: Julio 2021].
- [42] IBM, «Hoja de ruta basada en la experiencia,» IBM, s.f. [En línea]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/toolkit/activity/experience-based-roadmapping>. [Último acceso: Julio 2021].
- [43] F. Llamas y J. Fernández, «La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento,» *EAN*, pp. 79-95, 2018.
- [44] R. Mendoza Castro, «Buyer persona: cómo definir a tu cliente ideal,» Semrush, 21 Septiembre 2020. [En línea]. Available: https://es.semrush.com/blog/como-crear-un-buyer-persona/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_Core_BU_ES&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=515771313292&kwid=dsa-1064844093050&cmpid=11816984086&agpid=115746096198&BU=Core&extid=151669657170&adpos=&gclid. [Último acceso: Julio 2021].
- [45] Y. Min Shum, «Lean Canvas ¿Qué es? ¿Cómo funciona? Paso a paso,» Yi Min Shum Xie, 18 Noviembre 2015. [En línea]. Available: <https://yiminshum.com/modelo-de-negocio-lean-canvas/>. [Último acceso: Julio 2021].
- [46] Modelo Canvas, «Diferencias entre Lean Canvas y Modelo Canvas,» 2021. [En línea]. Available: <https://modelo-canvas.com/diferencia-entre-lean-canvas-y-modelo-canvas/>. [Último acceso: Julio 2021].

- [47] just., «Lean Startup: ¿Cómo empezar?,» 19 Diciembre 2018. [En línea]. Available: <https://justdigital.agency/blog/como-empezar-lean-startup/>. [Último acceso: Julio 2021].
- [48] Aquamarinna, «Quiénes somos,» s.f. [En línea]. Available: <https://aquamarinna.com/quienessomos/>. [Último acceso: Junio 2021].
- [49] Todo sobre colores, «Significados del color verde menta,» s.f. [En línea]. Available: <https://todosobrecolors.com/significado-del-color-verde-menta/>. [Último acceso: Julio 2021].
- [50] E. Saavedra, «LEAN DESIGN (DESIGN THINKING + LEAN STARTUP),» designthinking.gal, 2 Septiembre 2019. [En línea]. Available: <https://designthinking.gal/lean-design-design-thinking-lean-startup/>. [Último acceso: Julio 2021].
- [51] J. Sobejano, «Lean Design, uniendo Pensamiento de Diseño y Lean Startup,» Innodriven 3vectores, s.f. [En línea]. Available: <https://innodriven.com/es/lean-design-uniendo-pensamiento-de-diseno-y-lean-startup/>. [Último acceso: Julio 2021].
- [52] UX/UI, «Unir el pensamiento Lean Startup con Diseño: Lean Design,» Diseño web UX/UI, 21 Noviembre 2019. [En línea]. Available: <https://trespuntoscomunicacion.es/tipsuxui/unir-el-pensamiento-lean-startup-con-diseno-lean-design/>. [Último acceso: Julio 2021].
- [53] Marketing Universidad del Pacífico, «Factores que influyen en el consumidor,» 13 Mayo 2013. [En línea]. Available: <https://www.youtube.com/watch?v=P1BeyxOBe7s>. [Último acceso: Junio 2021].