



UNIVERSIDAD DE MURCIA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

Propuesta de un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes. Estudio de caso en una pyme del sector servicios.

D. José Javier Ruiz Cartagena
2015



UNIVERSIDAD DE MURCIA

TESIS DOCTORAL

Propuesta de un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes. Estudio de caso en una pyme del sector servicios.

D. José Javier Ruiz Cartagena

Autor

Dra. Inmaculada José Martínez Martínez

Directora

Universidad de Murcia
Facultad de Comunicación y Documentación
Noviembre de 2015

“El pavo comprobó que, en su primera mañana en la granja, fue alimentado a las 9.00 a.m. Sin embargo, siendo como era un buen inductivista, no sacó ninguna conclusión precipitada. Pacientemente, observó durante días que, en efecto, siempre era alimentado a las 9.00 a.m., independientemente de que lloviera o tronara. Sus rigurosas observaciones le hicieron concluir definitivamente que “era siempre alimentado a las 9.00 a.m.”. Sin embargo, la víspera de la Navidad su inferencia inductiva le llevó a una conclusión falsa, ya que aquel día, en lugar de ser alimentado, fue degollado por el granjero”
(Bertrand Russell)

“No sabemos lo que nos pasa, y esto es precisamente lo que nos pasa”
(Ortega y Gasset)

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Inmaculada José Martínez, por la dirección de este trabajo. Por su guía, sus consejos y su apoyo moral durante todo el proceso. Gracias por su optimismo y alegría contagiosos, que han sido fundamentales para poder realizar el trabajo.

Gracias de manera muy especial a Manuel Egea Gallego, al que conocí una mañana de noviembre del año 2006. Asistí a la clase de cuatro horas más inspiradora que he recibido jamás. El origen real de esta Tesis se encuentra justo en aquella mañana, en la que comencé a descubrir no sólo el campo de la estrategia empresarial, sino también una forma diferente de comprender el mundo que me rodeaba. Ese día comencé a ver, en lugar de mirar.

A mi familia, a la que no veo con suficiente frecuencia y que sé que me ha acompañado en este proceso de forma incondicional, entendiendo el esfuerzo que ha supuesto.

A Maru, mi principal apoyo vital, la persona con diferencia que más ha sufrido mis ausencias estos últimos años: sin su paciencia y comprensión no lo habría conseguido.

A todas las personas que han participado en el caso de estudio. Perfiles anónimos que han contribuido, de una forma u otra, tanto directa como indirectamente, a la realización esta Tesis.

A todos ellos, gracias.

RESUMEN

A principios del siglo XXI nos encontramos con dos visiones que conviven en el campo de la estrategia empresarial. Por un lado, una visión determinista (la dominante) basada en la competencia (empresas compitiendo en sectores con unas condiciones predeterminadas y con unas reglas de juego para competir entre ellas). Por el otro, una visión reconstruccionista, que defiende que las fuerzas que modifican la estructura del sector pueden provenir del mismo sistema. Para la perspectiva reconstruccionista las empresas deben generar nueva demanda y crear nuevos espacios en el mercado. Dentro del panorama reconstruccionista, las metodologías y herramientas de Design Thinking han surgido como la principal vía para crear negocios innovadores.

La integración de las dos visiones es necesaria y forma parte de un debate emergente (Thienthaworn, 2015). Las dos disciplinas necesitan ser integradas ya que tienen diferentes funciones a la hora de generar negocios exitosos. Por un lado, los métodos y herramientas de Design Thinking parten de un entendimiento profundo del usuario/cliente para generar una oferta innovadora, constituyendo una herramienta poderosa como generador de ideas. Mientras, las herramientas clásicas de estrategia analizan el contexto de la empresa y sector para tomar decisiones según el entorno competitivo, lo cual permite desarrollar estrategias diferentes en función de la situación del mercado y de la posición de la empresa en el mismo.

La Tesis propone y explora un modelo metodológico que permita diseñar servicios innovadores en pymes, y que surge de la combinación de metodologías y herramientas de Design Thinking con metodologías y herramientas de estrategia empresarial. De este modo, se pretende desarrollar un método específico para el diseño de servicios innovadores en empresas de pequeño y mediano tamaño, un kit de herramientas para la pyme que le permita innovar en su servicio de una forma clara, sencilla y estructurada.

Los objetivos específicos del trabajo incluyen: 1) explorar la capacidad del modelo metodológico propuesto para generar servicios innovadores, 2) explorar la idoneidad de la integración en un modelo metodológico de dos áreas de conocimiento (estrategia empresarial y Design Thinking) y las sinergias al ser combinadas, 3) explorar la especificidad del modelo metodológico propuesto, diseñado pensando en su aplicación a las circunstancias estratégicas

específicas de empresas de pequeño y mediano tamaño del sector servicios con posiciones no dominantes en el mercado, 4) explorar la idoneidad del modelo metodológico propuesto para convertirse en una herramienta sencilla y de fácil alcance para empresas de pequeño tamaño del sector servicios y 5) describir e ilustrar cómo ocurre el fenómeno de aplicación del modelo metodológico propuesto dentro de un ámbito real.

La metodología seleccionada en la investigación es el estudio de casos. La Tesis propone en primer lugar un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes que posteriormente se aplica en una empresa real, una pequeña empresa del sector servicios, de manera que se desarrolla un único estudio de caso que permite explorar y profundizar en los aspectos enumerados en los objetivos.

Los resultados han permitido comprobar que, en el ámbito del caso analizado, el modelo metodológico propuesto ha mostrado: 1) su capacidad para generar el diseño de un servicio diferenciado para la empresa, dando como resultado final un diseño del servicio con un alto grado de detalle, de manera que la pyme puede contar con una relación pormenorizada de todos los elementos que requiere para la implementación del servicio, 2) la idoneidad de la integración de dos áreas de conocimiento (estrategia empresarial y Design Thinking), dando como resultado una metodología combinada que aprovecha y complementa las ventajas de las dos visiones que se han integrado, 3) su especificidad para su aplicación en pymes del sector servicios y 4) una descripción pormenorizada de la aplicación del modelo metodológico propuesto dentro de un ámbito real.

Por otra parte, los resultados no muestran que el modelo metodológico sea una herramienta sencilla y de fácil alcance para que las empresas de pequeño tamaño diseñen servicios innovadores. Algunas de las principales dificultades encontradas durante su aplicación han sido: 1) carencia por parte de la pyme de un método estructurado para innovar en su servicio, 2) conflicto en la gerencia de la pyme entre el negocio tradicional y el nuevo, 3) ausencia de visión estratégica en la pequeña empresa y 4) falta de recursos.

Una limitación del estudio es la imposibilidad de generalizar estadísticamente el resultado, ya que no representa a un universo concreto de empresas. En relación a esta posible limitación, conviene recordar que el estudio de caso no tiene como objetivo ampliar y generalizar teorías o enumerar frecuencias. Se trata de una metodología utilizada para aproximarse a una

situación o un problema. Así, puede utilizarse para explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento o para explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

Las conclusiones del estudio destacan la complejidad del fenómeno estudiado, del que no existe un marco teórico aun ampliamente desarrollado. Nos encontramos ante un campo de estudio de reciente creación, inmerso además en un contexto de fuertes dinámicas de cambio en el entorno empresarial. En un escenario en que las empresas necesitan generar nuevos espacios en el mercado, nos enfrentamos a complejidades que no han sido consideradas en los modelos de administración y gestión tradicionales.

Los resultados obtenidos ofrecen enormes posibilidades para nuevas vías de investigación, tanto exploratorias como descriptivas y experimentales. Una potencial vía de investigación propuesta es la profundización en el modelo metodológico creado, con el objetivo de describir, caracterizar o modificar sus propiedades, composición y configuración. Se proponen como líneas de investigación las siguientes: 1) profundizar en la descripción de todas las posibles herramientas de Design Thinking que se pueden incorporar al modelo, así como experimentar qué herramientas son más adecuadas (por coste, sencillez o utilidad) para ser usadas en metodologías aplicadas a pymes, 2) profundizar en la mejora del modelo metodológico propuesto, de manera que se adapte mejor a las circunstancias de las empresas pequeñas, 3) diseñar investigaciones descriptivas que permitan estudiar la correlación entre diversas variables propias de la empresa y la aplicación del modelo propuesto.

Otra vía de investigación propuesta es profundizar en los aspectos que dificultan la adopción por parte de las pymes de metodologías para la innovación en servicios. Estas dificultades señaladas representan una vía para desarrollar futuras investigaciones descriptivas que profundicen en la situación actual de las pymes del sector servicios respecto al uso de metodologías estructuradas que les permitan innovar, así como analizar los factores que pueden limitar la incorporación de este tipo de herramientas.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	i
RESUMEN	iii
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xv
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes y contexto de la investigación	1
1.2. Objetivos de la investigación	5
1.3. Marco conceptual.....	6
1.4. Metodología de la investigación y justificación de su elección.....	9
1.5. Estructura de la Tesis	17
PARTE I: MARCO TEÓRICO	21
2. CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: DE LOS AÑOS 50 HASTA EL FINAL DEL SIGLO XX	23
2.1. Introducción al capítulo 2	23
2.2. La estrategia desde los años 50 hasta finales de los años 70 del siglo XX.....	24
2.3. La dirección estratégica en los años 80: la ventaja competitiva de Porter.....	26
2.4. Principales aportaciones de la dirección estratégica a la pyme	28
2.4.1. Estrategias genéricas de Porter	30
2.4.2. Entornos genéricos del Boston Consulting Group.....	32
2.4.3. La matriz ADL de la consultora Arthur D. Little	36
2.4.4. Herramientas para segmentar mercados	41
3. CAPÍTULO III: CAMBIO DE PARADIGMA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI	45
3.1. Introducción al capítulo 3	45
3.2. Años 90: comienzo de las críticas al paradigma dominante. De la competencia a la innovación estratégica.....	46

3.3.	La dirección estratégica en el siglo XXI. Innovación estratégica: la visión determinista frente a la visión reconstruccionista.....	49
4.	CAPÍTULO IV: IRRUPCIÓN EN EL SIGLO XXI DE LA METODOLOGÍA DE DESIGN THINKING COMO GENERADOR DE INNOVACIONES ESTRATÉGICAS.....	55
4.1.	Introducción al capítulo 4	55
4.2.	Definición y evolución del concepto de Design Thinking.....	56
4.3.	Elementos que caracterizan al Design Thinking.....	61
4.4.	Metodología de Design Thinking: Fases y herramientas.....	67
4.5.	Fases de la metodología de Design Thinking	69
4.6.	Herramientas de Design Thinking para el diseño de servicios	78
4.6.1.	Herramienta 1: lienzo de modelos de negocio.....	80
4.6.2.	Herramienta 2: “personas”	84
4.6.3.	Herramienta 3: entrevista.....	86
4.6.4.	Herramienta 4: entrevista contextual	88
4.6.5.	Herramienta 5: mapa del viaje del cliente.....	90
4.6.6.	Herramienta 6: tormenta de ideas mediante el método SCAMPER	92
4.6.7.	Herramienta 7: <i>storyboard</i>	96
4.6.8.	Herramienta 8: <i>Blue Print</i> del servicio	97
	PARTE II: CREACIÓN DE UN MODELO METODOLÓGICO Y APLICACIÓN PRÁCTICA.....	99
5.	CAPITULO V: CREACIÓN DE UN MODELO METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE SERVICIOS INNOVADORES EN PYMES	101
5.1.	Introducción al capítulo 5	101
5.2.	Aportaciones al modelo desde el campo de la dirección estratégica.....	103
5.3.	Aportaciones al modelo desde el campo del Design Thinking.....	105
5.4.	Modelo metodológico final propuesto	107
6.	CAPITULO VI: ESTUDIO DE CASO EN UNA PYME	111
6.1.	Preámbulo al caso de estudio.....	111
6.2.	Justificación del caso seleccionado.....	116
6.2.1.	Justificación del caso seleccionado: empresas con posición no dominante dentro del sector.....	117

6.2.2.	Justificación del caso seleccionado: empresas sin una ventaja competitiva clara	119
6.3.	Fase I del estudio de caso.....	123
6.3.1.	Aplicación de la herramienta “matriz ADL”	124
6.3.2.	Resultados y conclusiones de la aplicación de la herramienta “matriz ADL” ...	127
6.3.3.	Aplicación de la herramienta “matriz de los entornos genéricos”	129
6.3.4.	Resultados y conclusiones a partir de la herramienta “matriz de los entornos genéricos”	130
6.3.5.	Aplicación de la herramienta “variables de segmentación”	135
6.3.6.	Resultados y conclusiones de la aplicación de la herramienta “variables de segmentación”	150
6.3.7.	Resultados y conclusiones de la Fase I.....	151
6.4.	Fase II: Exploración.....	152
6.4.1.	Aplicación de la herramienta “lienzo de modelos de negocio”	154
6.4.2.	Resultados y conclusiones de la aplicación de la herramienta “lienzo de modelos de negocio”	157
6.4.3.	Aplicación de la herramienta “personas”	161
6.4.4.	Resultados y conclusiones de la aplicación de la herramienta “personas”	163
6.4.5.	Aplicación de la herramienta “mapa del viaje del cliente”	167
6.4.6.	Resultados y conclusiones de la aplicación de la herramienta “mapa del viaje del cliente”	168
6.4.7.	Resultados y conclusiones de la Fase II.....	176
6.5.	Fase III: Ideación	178
6.5.1.	Aplicación de la herramienta “tormenta de ideas mediante el método SCAMPER”	180
6.5.2.	Resultados de la aplicación de la herramienta “tormenta de ideas + método SCAMPER”	182
6.5.3.	Resultados y conclusiones de la Fase III	191
6.6.	Fase IV: Prototipado / validación	192
6.6.1.	Aplicación de la herramienta “lienzo de modelos de negocio”	193
6.6.2.	Resultados y conclusiones de la aplicación del “lienzo de modelos de negocio”	194
6.6.3.	Aplicación de la herramienta storyboard	197
6.6.4.	Resultados de la aplicación de la herramienta storyboard	198
6.6.5.	Resultados y conclusiones de la Fase IV	203

6.7.	Fase V. Implementación	204
6.7.1.	Implementación mediante el Blue Print del servicio	204
6.7.2.	Resultados de la aplicación de la herramienta Blue Print.....	206
7.	CAPITULO VII: RESULTADOS DEL MODELO PROPUESTO Y DE SU APLICACIÓN MEDIANTE UN ESTUDIO DE CASO.....	209
7.1.	Principales resultados.....	209
7.2.	Principales dificultades encontradas en la empresa durante la aplicación del modelo metodológico.....	214
8.	CAPITULO VIII: CONCLUSIONES	217
9.	CAPITULO IX: LIMITACIONES DEL MODELO PROPUESTO Y RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS	225
9.1.	Limitaciones del modelo propuesto	225
9.2.	Recomendaciones para investigaciones futuras.....	227
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	231
	APÉNDICE.....	239
	Apéndice 1. Resultados de las entrevistas para conocer las ventajas competitivas de las agencias de publicidad en la Región de Murcia.....	239
	Apéndice 2. Resultado de la entrevista para la evaluación del atractivo de los segmentos....	243
	Apéndice 3. Resultados de la entrevista para la descripción del modelo de negocio	245
	Apéndice 4. Resultado de entrevista contextual para su uso posterior en las herramientas Personas y Mapa del viaje del cliente	247

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales aportaciones de la dirección estratégica a empresas con posiciones no dominantes en el mercado.....	29
Tabla 2. Variables de segmentación de consumidor final	42
Tabla 3. Variables de segmentación cliente industrial.....	43
Tabla 4. Criterios para la selección de segmentos de interés.....	44
Tabla 5. Competencia destructiva vs competencia estratégica.....	48
Tabla 6. Visión determinista vs visión reconstruccionista.....	52
Tabla 7. Dimensiones que componen el Design Thinking desde una perspectiva de gestión empresarial.....	62
Tabla 8. Preguntas guía para evaluar el modelo de negocio.....	83
Tabla 9. Características de la entrevista contextual frente a la entrevista tradicional y la observación.	88
Tabla 10. Esquema final del modelo metodológico propuesto.....	109
Tabla 11. Datos básicos de la empresa seleccionada para el estudio de caso.....	114
Tabla 12. Plan de trabajo para la realización del estudio de caso.....	115
Tabla 13. Principales agencias de publicidad en la Región de Murcia.....	117
Tabla 14. Evolución de la facturación de las principales agencias de publicidad en la Región de Murcia	118
Tabla 15. Diseño de entrevista para conocer las ventajas competitivas de las empresas del sector publicitario en la Región de Murcia.....	120
Tabla 16. Ficha de valoración del posicionamiento de las principales agencias de publicidad de la Región de Murcia.....	122
Tabla 17. Fase I: análisis de la posición de la pyme	123
Tabla 18. Ficha de valoración de empresas para su posicionamiento en la matriz de entornos genéricos	131
Tabla 19. Variables potencialmente interesantes para segmentar el mercado.....	136
Tabla 20. Cartera de clientes de Murcia Comunicación SL según los criterios de segmentación seleccionados	137
Tabla 21. Ficha de diseño de entrevista para la evaluación del atractivo de los segmentos..	144
Tabla 22. Número de empresas de nueva creación en la Región de Murcia	145

Tabla 23. Número de pymes de los principales sectores industriales en la Región de Murcia	146
Tabla 24. Número de empresas exportadoras en la Región de Murcia	146
Tabla 25. Facturación de las empresas de la Región de Murcia.....	148
Tabla 26. Evolución del número de grandes empresas (Facturación > 50.000.000 €) en la Región de Murcia.....	148
Tabla 27. Resumen de la evaluación del atractivo de los segmentos de demanda seleccionados	149
Tabla 28. Fase II: Exploración.....	152
Tabla 29. Ficha de diseño de entrevista para la descripción del modelo de negocio de Murcia Comunicación SL	154
Tabla 30. Evaluación del modelo de negocio de Murcia Comunicación SL.....	158
Tabla 31. Diseño de la entrevista contextual para su uso posterior en las herramientas “personas” y mapa del viaje del cliente	162
Tabla 32. Perfil psicográfico del cliente pyme industrial – (i)	164
Tabla 33. Perfil psicográfico del cliente pyme industrial – (ii)	165
Tabla 34. Fase III: ideación	178
Tabla 35. Diseño de la sesión de generación de ideas mediante una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER	181
Tabla 36. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: SUSTITUIR.....	182
Tabla 37. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: COMBINAR.....	183
Tabla 38. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: ADAPTAR	184
Tabla 39. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: MAGNIFICAR.....	185
Tabla 40. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: MODIFICAR.....	186
Tabla 41. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: PONER EN OTROS USOS	187
Tabla 42. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: ELIMINAR.....	188

Tabla 43. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: INVERTIR	189
Tabla 44. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: REORDENAR.....	190
Tabla 45. Fase IV: Prototipado/validación	192
Tabla 46. Fase V: Implementación	204
Tabla 47. Blue Print del servicio – (i).....	206
Tabla 48. Blue Print del servicio – (ii).....	207
Tabla 49. Esquema final del modelo metodológico propuesto.....	211

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Marco conceptual de la Tesis.	7
Figura 2. Justificación de la metodología de estudio de casos en el ámbito de la dirección de empresas, estrategia, marketing y comercial.	14
Figura 3. Procedimiento metodológico utilizado.....	15
Figura 4. Estructura de la Tesis.....	17
Figura 5. Modelo de las estrategias genéricas.	30
Figura 6. Entornos genéricos BCG	33
Figura 7. Ciclo de vida de un sector	37
Figura 8. Matriz ADL	39
Figura 9. Raíces del Design Thinking: perspectiva desde diseño y desde la gestión empresarial.....	58
Figura 10. Conceptualización del significado del Design Thinking.....	59
Figura 11. Metodología del proceso del Design Thinking comúnmente aceptada.....	68
Figura 12. Fases del proceso de Design Thinking.	70
Figura 13. Necesidades latentes como fuente de innovación	73
Figura 14. Lienzo de modelos de negocio	81
Figura 15. Ejemplo de herramienta “personas”	85
Figura 16. Aportaciones de la disciplina de la estrategia empresarial al modelo metodológico propuesto en la Tesis.....	104
Figura 17. Aportaciones de la disciplina del Design Thinking al modelo metodológico propuesto en la Tesis.....	106
Figura 18. Modelo metodológico final propuesto.....	108
Figura 19. Evolución de la inversión publicitaria en España.....	125
Figura 20. Posición de Murcia Comunicación SL en la matriz ADL.....	128
Figura 21. Matriz de los entornos genéricos. Sector publicitario en la Región de Murcia...	132
Figura 22. Segmentos de la demanda seleccionados como potencialmente interesantes para Murcia Comunicación SL.....	142
Figura 23. Resumen de la descripción del modelo actual de negocio de Murcia Comunicación SL	156
Figura 24. Principales elementos del modelo de negocio actual de Murcia Comunicación puestos en cuestión	160

Figura 25. Mapa del viaje del cliente.....	170
Figura 26. Resumen de la descripción del modelo actual de negocio de Murcia	
Comunicación SL	194
Figura 27. Storyboard del servicio (i).....	198
Figura 28. Storyboard del servicio (ii).....	199
Figura 29. Storyboard del servicio (iii).....	200
Figura 30. Storyboard del servicio (iv).....	201
Figura 31. Storyboard del servicio (v).....	202
Figura 32. Modelo metodológico final propuesto.....	210

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y contexto de la investigación

La “estrategia empresarial” es un campo de estudio que desde hace más de 60 años trata de buscar y mantener ventajas competitivas en las empresas que les permitan distanciarse de sus competidores y aseguren su supervivencia. Las principales herramientas de esta disciplina han sido los modelos de estrategia empresarial desarrollados durante los últimos 40 años (principalmente en los años 80), que aún hoy se enseñan en las principales Escuelas de Negocios del mundo y que constituyen el *corpus* de la disciplina de la estrategia. Así, herramientas como la matriz de *Ansoff*, la matriz crecimiento/cuota de mercado del *Boston Consulting Group* o las vías estratégicas de *Porter* son hoy algunos de los principales instrumentos a través de los cuales las empresas basan sus decisiones estratégicas.

En los últimos años, sin embargo, está ocurriendo un cambio paulatino de paradigma en el campo de la estrategia, en el que se ha empezado a cuestionar el pensamiento dominante aún hoy. Un planteamiento tradicional en el que las empresas compiten frontalmente por conseguir una ventaja dentro de un sector ya delimitado (Porter, 1985). Esta visión clásica dibuja a un número cada vez mayor de empresas que compiten dentro los límites del sector, donde se reparten el mercado y sus márgenes se erosionan continuamente. En consecuencia, las posibilidades de crecer son cada vez menores. A medida que se satura el mercado, se van reduciendo las perspectivas de rentabilidad y crecimiento de las empresas (Ohmae, 1995). Frente a esta forma de pensamiento dominante, aparecen a finales del siglo XX voces que reivindican lo contrario: las empresas necesitan crear nuevos espacios en el mercado para que pueda haber crecimiento (Hamel & Prahalad, 1994; Moore, 1996). Para generar nueva demanda, es vital que las empresas innoven en su oferta (productos y servicios) o en su modelo de negocio. Para Kim y Mauborgne (2005) esto implica fijar la atención en la demanda y no en la oferta existente (la competencia).

Este cambio de paradigma se consolida a comienzos del siglo XXI, momento en el que las empresas se encuentran inmersas en el centro de una “tormenta perfecta”, un momento de gran complejidad que puede ser analizado desde diferentes dimensiones

(económica, política, social, cultural, tecnológica...). El mercado se mueve a un ritmo acelerado, lo cual exige a las empresas enfrentarse a ciclos de vida de productos y servicios muy breves y a una demanda rápidamente cambiante por parte de un consumidor complejo, sofisticado y exigente con una plétora de productos y servicios a su disposición por multitud de canales, tanto físicos como virtuales.

Este momento disruptivo origina una corriente de pensamiento cuya idea principal es que la clave de la supervivencia de las empresas está en crear nuevos mercados (una demanda sin explotar, aún inexistente). Esto implica fijar la atención en la demanda y no en la competencia. Es decir, crear nuevo valor innovador en la empresa para desencadenar nueva demanda. Esta forma de alcanzar ventaja es denominada por algunos autores como “innovación estratégica” (Kim & Mauborgne, 2005; Hamel & Prahalad, 1994; Porter: 1996). Esta nueva corriente de pensamiento sostiene que la innovación estratégica es aquella capaz de generar innovaciones discontinuas. Estas innovaciones son creadas por personas de gran creatividad y logran generar nuevos mercados a través de la introducción de nuevos productos o servicios y pueden tener la capacidad de hasta hacer desaparecer o transformar a sectores enteros. Nos encontramos ante una nueva visión de la estrategia en la que la clave es desarrollar productos, servicios y negocios innovadores para generar nueva demanda (innovación discontinua o radical). Sin embargo, llevarla a cabo implica complejidades que no han sido consideradas en los modelos de administración y gestión tradicionales, y por consiguiente, nadie tiene una receta muy clara o definida de cómo, sistemáticamente, abordar este tipo de innovaciones (Rodríguez & Rodríguez, 2013).

Frente a estas dificultades para sistematizar un proceso tan incierto como la innovación disruptiva, en la primera década del siglo XXI emerge la disciplina del *Design Thinking*, una metodología para crear nuevos productos, servicios, marcas o modelos de negocio. Se trata de una aproximación a la resolución de problemas complejos enfocada precisamente a generar soluciones que no existían antes. Puede aplicarse en el diseño de nuevos productos, servicios o negocios innovadores, que generen una nueva demanda y hagan a la competencia irrelevante. La metodología y herramientas de *Design Thinking* recogen aspectos del proceso creativo de los diseñadores a la vez que complementan dicho proceso con métodos de observación de

los antropólogos. Entre las aplicaciones del Design Thinking (diseño de nuevos productos, servicios o negocios), el diseño de nuevos servicios se está convirtiendo particularmente en una de las principales aplicaciones de esta disciplina, dado el enorme peso de este sector en la economía global del siglo XXI (Chesbrough & Spohrer, 2006).

En resumen, nos encontramos a principios del siglo XXI con dos visiones que conviven en el campo de la estrategia. Por un lado, una visión denominada determinista (la dominante) basada en la competencia (empresas compitiendo en sectores con unas condiciones predeterminadas y con unas reglas de juego para competir entre ellas). Por el otro, una visión reconstruccionista, que defiende que las fuerzas que modifican la estructura del sector pueden provenir del mismo sistema. Para la perspectiva reconstruccionista las empresas deben generar nueva demanda y crear nuevos espacios en el mercado. Lo relevante es crear nuevos niveles de demanda, y no tanto el posicionamiento frente a la competencia (Kim & Mauborgne, 2005). Dentro del panorama reconstruccionista, las metodologías y herramientas de Design Thinking han surgido como la principal vía para crear negocios innovadores.

La integración del Design Thinking y la gestión estratégica de la empresa es necesaria y forma parte de un debate emergente (Thienthaworn, 2015). El propio Porter (1996), considerado el mayor exponente de la teoría de la estrategia en el siglo XX, reconoce la compatibilidad de las dos visiones e introduce, años después de escribir sus principales teorías, el concepto de competencia estratégica; hacer que los clientes cambien de posiciones establecidas o atraer a nuevos clientes (no existentes antes) al mercado. Reconoce la necesidad de competir estratégicamente, generando nuevos mercados, pero sin proponer ningún modelo o herramienta para lograrlo, aunque remarca que conseguir competir estratégicamente es algo complejo y que se requiere de alta creatividad e intuición para lograrlo. Porter apela a la creatividad como motor de las innovaciones estratégicas, reconociendo la incapacidad de la teoría estratégica de ofrecer herramientas para ello.

En resumen, las dos disciplinas necesitan ser integradas ya que tienen diferentes funciones a la hora de generar negocios exitosos. Por un lado, los métodos y

herramientas de Design Thinking parten de un entendimiento profundo del usuario / cliente para generar una oferta innovadora, constituyendo una herramienta poderosa como generador de ideas. Permite mirar más allá de lo que es y generar lo que podría ser; nuevas posibilidades para crear valor de una forma más imaginativa (Brown, 2009; Dunne & Martin, 2006; Lockwood, 2009). Mientras, las herramientas clásicas de estrategia analizan el contexto de la empresa y sector para tomar decisiones según el entorno competitivo, lo cual permite desarrollar estrategias diferentes en función de la situación del mercado y de la posición de la empresa en el mismo. Esto permite diseñar diferentes estrategias según el tipo de empresa, ya tenga una posición de liderazgo o una posición débil en el mercado (Arthur D. Little, 1980; Lochridge, 1981).

Dentro del contexto que se ha descrito, la presente Tesis propone y explora un modelo metodológico que permita diseñar servicios innovadores en pymes, y que surge de la combinación de metodologías y herramientas de Design Thinking con metodologías y herramientas de estrategia empresarial. La metodología de Design Thinking constituye un potente instrumento para generar ideas y diseñar nuevos servicios, mientras que las herramientas de estrategia de negocio permiten dibujar las posibilidades estratégicas que tiene una pyme según su situación en el mercado y las características del mismo. De este modo, se pretende desarrollar un método específico para el diseño de servicios innovadores en empresas de pequeño y mediano tamaño, un kit de herramientas para la pyme que le permita innovar en su servicio de una forma clara, sencilla y estructurada.

1.2. Objetivos de la investigación

El objetivo general de esta Tesis es proponer un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes que integre la metodología y herramientas de Design Thinking con métodos y herramientas de estrategia empresarial específicos para pymes. De este modo se pretende obtener un modelo metodológico adaptado a pequeñas empresas que combine las fortalezas de las dos disciplinas: las ventajas del Design Thinking como herramienta creativa para generar servicios innovadores, con la utilidad de la estrategia empresarial para dibujar estrategias de negocio específicas para pymes.

El objetivo general se divide a su vez en los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo específico 1. Explorar la capacidad del modelo metodológico propuesto como generador de servicios innovadores.
- Objetivo específico 2. Explorar la idoneidad de la integración en un modelo metodológico de dos áreas de conocimiento (estrategia empresarial y Design Thinking) y las sinergias al ser combinadas.
- Objetivo específico 3. Explorar la especificidad del modelo metodológico propuesto, diseñado pensando en su aplicación a las circunstancias estratégicas específicas de empresas de pequeño y mediano tamaño del sector servicios con posiciones no dominantes en el mercado.
- Objetivo específico 4. Explorar la idoneidad del modelo metodológico propuesto para convertirse en una herramienta sencilla y de fácil alcance para empresas de pequeño tamaño del sector servicios.
- Objetivo específico 5. Describir e ilustrar cómo ocurre el fenómeno de aplicación del modelo metodológico propuesto dentro de un ámbito real.

1.3. Marco conceptual

La Figura 1 resume el marco conceptual en el que se fundamenta el desarrollo de la Tesis. El modelo metodológico final propuesto supone la integración de conceptos y herramientas procedentes de dos disciplinas: la dirección estratégica y el Design Thinking.

Por una parte, el trabajo incorpora los fundamentos de la disciplina de la dirección estratégica, que ha sido la encargada de desarrollar durante los últimos 60 años la forma en la que las empresas dirigen sus decisiones estratégicas. Estas decisiones dependen de la estructura del mercado y de la posición competitiva de los participantes en el mismo (Porter, 1985). La consecuencia es que las opciones estratégicas que una pyme tiene en el mercado no son las mismas que las de una gran empresa. Por ello, la dirección estratégica ha desarrollado una serie de modelos y herramientas específicas para empresas de pequeño tamaño. Entre ellas, una de las principales aportaciones de Porter es la “alta segmentación”, que implica que las empresas con posiciones no dominantes en el mercado deben especializarse y atender sólo a segmentos de la demanda con unas características concretas.

Por otra parte, el trabajo incorpora los fundamentos de la disciplina del Design Thinking, un área de conocimiento que irrumpe a principios del siglo XXI en el campo de la estrategia empresarial como una aproximación a la resolución de problemas complejos que sirve para generar soluciones innovadoras. El Design Thinking puede aplicarse para el diseño de productos, servicios o negocios innovadores, y aunque es una metodología común para el diseño de cualquiera de estos elementos, sus herramientas pueden variar ligeramente según lo que se esté diseñando (por ejemplo, el diseño de un producto o un servicio puede requerir alguna técnica específica). Este trabajo se centra particularmente en las herramientas de Design Thinking utilizadas para el diseño de servicios.



Figura 1. Marco conceptual de la Tesis.

Fuente: Elaboración propia

El modelo metodológico final propuesto integra las dos disciplinas indicadas anteriormente, de modo que se obtiene una metodología adaptada al diseño de servicios innovadores en pymes. De esta forma, este modelo se convierte en un instrumento adaptado para la innovación en pymes del sector servicios, que combina la fortaleza del Design Thinking como herramienta creativa para generar servicios innovadores, con la utilidad de la estrategia empresarial para dibujar estrategias específicas para pymes.

1.4. Metodología de la investigación y justificación de su elección

La metodología seleccionada en la investigación es el estudio de casos. La Tesis va a proponer en primer lugar un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes que posteriormente se aplicará en una empresa real, una pequeña empresa del sector servicios (concretamente una agencia de comunicación), de manera que se desarrollará un único estudio de caso que permita explorar y profundizar en los aspectos enumerados en los objetivos de este trabajo. En los siguientes párrafos se describen las características de la metodología escogida y se justifica su elección.

El estudio de casos es una metodología de investigación cualitativa que permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Conlleva el empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información (Villarreal & Landeta, 2010). Estos estudios no son generalizables estadísticamente, ya que no representan a una muestra de una población o de un universo concreto; su objetivo es ampliar y generalizar teorías y no enumerar frecuencias (Yin, 1994). La principal utilidad de esta metodología es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características más importantes de éste, incluso a partir de un caso único, si se logra una comprensión de los procesos, estructura y fuerzas impulsoras de un fenómeno, más que de las relaciones de causa efecto (Gummesson, 2000).

La metodología de estudio de casos no implica necesariamente investigación cualitativa, ya que puede basarse en cualquier combinación de evidencias cuantitativas y cualitativas (Ghuri, Gronhaug & Kristianslund, 1995). Por lo tanto, y en el caso de su aplicación en el ámbito empresarial, puede incluir planes comerciales, análisis de documentos, entrevistas, observaciones de directivos y empleados, integrando información con el objetivo de comprender el fenómeno que se está estudiando (Eisenhardt, 1989; Meredith, 1998). La metodología de estudio de casos puede lograr diferentes objetivos; hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre un fenómeno investigado, explorar sus características y

funcionamiento o hacer una evaluación (Yin, 1994). Las características de esta metodología, y el tipo de preguntas que pueden ser respondidas mediante su uso, permiten que sea una estrategia adecuada para abordar cuestiones como las siguientes (Yin, 1989):

- 1) Explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento.
- 2) Describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención.
- 3) Evaluar los resultados de una intervención.
- 4) Explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

Yin (1994) propone diferentes clasificaciones de los estudios de casos, entre las que destacan:

- Clasificación atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación:
 - Descriptivos, cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno dentro de su contexto real.
 - Exploratorios, que buscan familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
 - Ilustrativos, que ponen de manifiesto las prácticas o la manera de hacer de una organización.
 - Explicativos, que tratan de desarrollar o depurar teorías, revelando causas y procesos de un determinado fenómeno organizativo.
- Clasificación atendiendo al número de casos objeto de análisis:
 - Un único caso. Adecuado cuando éste sea especial y tenga las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría.
 - Múltiples casos. La elección de casos no tiene por qué realizarse según criterios muestrales estadísticos sino por razones teóricas. En el estudio

de casos múltiples, no necesariamente todos los casos deben ser conducidos del mismo modo, algunos casos pueden incluir objetivos específicos y ser conducidos con menos intensidad que otros (Langley & Royer, 2006).

De acuerdo con la clasificación de Yin (1994), la metodología propuesta en esta Tesis es un único estudio de caso con unos objetivos tanto exploratorios como explicativos e ilustrativos (ver epígrafe 1.2). Con respecto al número de casos que se deben estudiar, no existe una guía precisa para determinarlo, por lo que la decisión se deja al investigador (Perry, 1998). En general, la literatura suele coincidir en que no existe un número óptimo y, dependiendo del caso, se debe realizar un número de casos suficiente hasta haber aislado las condiciones para explicar y entender el fenómeno estudiado.

En la actualidad se utiliza con interés creciente la investigación cualitativa, y particularmente la metodología del estudio de casos en el ámbito de la Administración de Empresas, en áreas como Estrategia, Dirección, Marketing y Comercial. Son frecuentes las investigaciones que utilizan esta metodología que dan como resultado publicaciones en revistas de gran difusión y calidad en el área de la Dirección y Administración de empresas (Castro Monge, 2010).

El estudio de casos en el ámbito empresarial genera importantes contribuciones a partir de los años ochenta (Yin, 1989; Hamel & Prahalad, 1994; Kim & Mauborgne, 2005; VanWynsberghe & Khan, 2007). Los diferentes aportes dan un gran impulso a la metodología y la posicionan como una herramienta importante dentro de los métodos científicos de uso generalizado (Castro Monge, 2010). El estudio de casos muestra ser una metodología útil en la investigación relacionada con las empresas y los mercados (Fong, 2002). En efecto, aparecen diferentes ejemplos en los últimos años de aplicaciones de estudio de casos en ámbitos como la dirección estratégica, las innovaciones organizativas o la generación de nuevos modelos de negocio (Eisenhardt & Graebner, 2007; Siggelkow, 2007; Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008). Muchos autores coinciden en la necesidad de las investigaciones exploratorias y comprensivas para acercarse a los fenómenos complejos y cambiantes que rodean el mundo empresarial, así como en el uso de estudio de casos para su entendimiento. Cuando se

realiza un estudio en profundidad en el campo de las organizaciones más complejas, se descubre la necesidad de metodologías de investigación exploratoria en oposición a las consideradas rigurosas (VanWynsberghe & Khan, 2007).

Villarreal y Landeta (2010) remarcan el uso creciente en los últimos años de esta metodología en las áreas de dirección y economía de la Empresa, y apuntan a la fuerte dinámica de cambio que vive el entorno empresarial como una de las razones que justifican este hecho. Como consecuencia de este rápido proceso de cambio, las teorías que se generan para explicar el comportamiento de mercados y empresas fácilmente pierden su vigencia, por lo que continuamente deben ser verificadas ante la realidad (Kuhn, 2006). En este escenario, las empresas necesitan generar nuevos espacios en el mercado, lo cual implica lograr innovaciones disruptivas (Christensen & Overdorf, 2000; DeTienne & Koberg, 2002). Sin embargo, tal y como subrayan Rodríguez y Rodríguez (2013), llevar a cabo este proceso implica complejidades que no han sido consideradas en los modelos de administración y gestión tradicionales, y por lo tanto nadie tiene una receta muy clara o definida de cómo, sistemáticamente, abordar innovaciones discontinuas.

De este modo, un contexto con profundos cambios pone en cuestión soluciones y teorías tradicionales, lo que estimula a la ciencia de la Economía de la Empresa hacia la búsqueda progresiva de nuevos modelos que se adecuen mejor a la nuevas realidades (Applegate, 1994), un hecho que explica el auge de investigaciones de tipo exploratorio en las que es muy común el uso del estudio de casos. La configuración de nuevos modelos explicativos no siempre puede ser llevada a cabo mediante el empleo de metodologías basadas en el planteamiento y contraste de las hipótesis sobre la base de un marco teórico existente, validado y vigente, lo que provoca la necesidad de metodologías que permitan generar nuevas teorías (Arias, 2003). El estudio de uno o varios casos en profundidad es una forma adecuada de investigar fenómenos complejos, dinámicos y poco conocidos (Martínez Núñez & Pérez Aguiar, 2013). El estudio de casos se presenta, en este ámbito, como una metodología de investigación emergente que debe ser tenida en cuenta para el avance de las disciplinas relacionadas con la dirección y economía de empresas.

Los estudios de casos pueden servir para objetivos exploratorios, descriptivos y

explicativos y pueden contribuir positivamente a la construcción y desarrollo de perspectivas teóricas rigurosas en torno a las organizaciones (Bonache, 1999). Para Cepeda (2006) hay diferentes posibles razones por las que la investigación mediante estudio de casos es un modo de investigación viable en Economía de la Empresa:

- El investigador puede estudiar la empresa en su estado natural, aprender de la situación, y generar teorías a partir de todo lo encontrado.
- Permite al investigador responder al cómo y al por qué, entender la naturaleza y complejidad de los procesos que tienen lugar.
- Es una forma apropiada de investigar en un tema en el cual se han desarrollado pocos estudios anteriormente.

En conclusión, esta Tesis utiliza la metodología del estudio de casos, apoyándose en su utilidad y validez para comprender los nuevos fenómenos empresariales como el que se plantea en este trabajo. En la Figura 2 se resumen los principales argumentos que justifican su uso para abordar este estudio.



Figura 2. Justificación de la metodología de estudio de casos en el ámbito de la dirección de empresas, estrategia, marketing y comercial.

Fuente: elaboración propia a partir de la figura de Castro Monge (2010)

En cuanto al procedimiento metodológico de la investigación, va a seguir la estructura habitual de la metodología del estudio de caso, que incluye una fase analítica, una fase de investigación y una fase teórica (ver Figura 3).

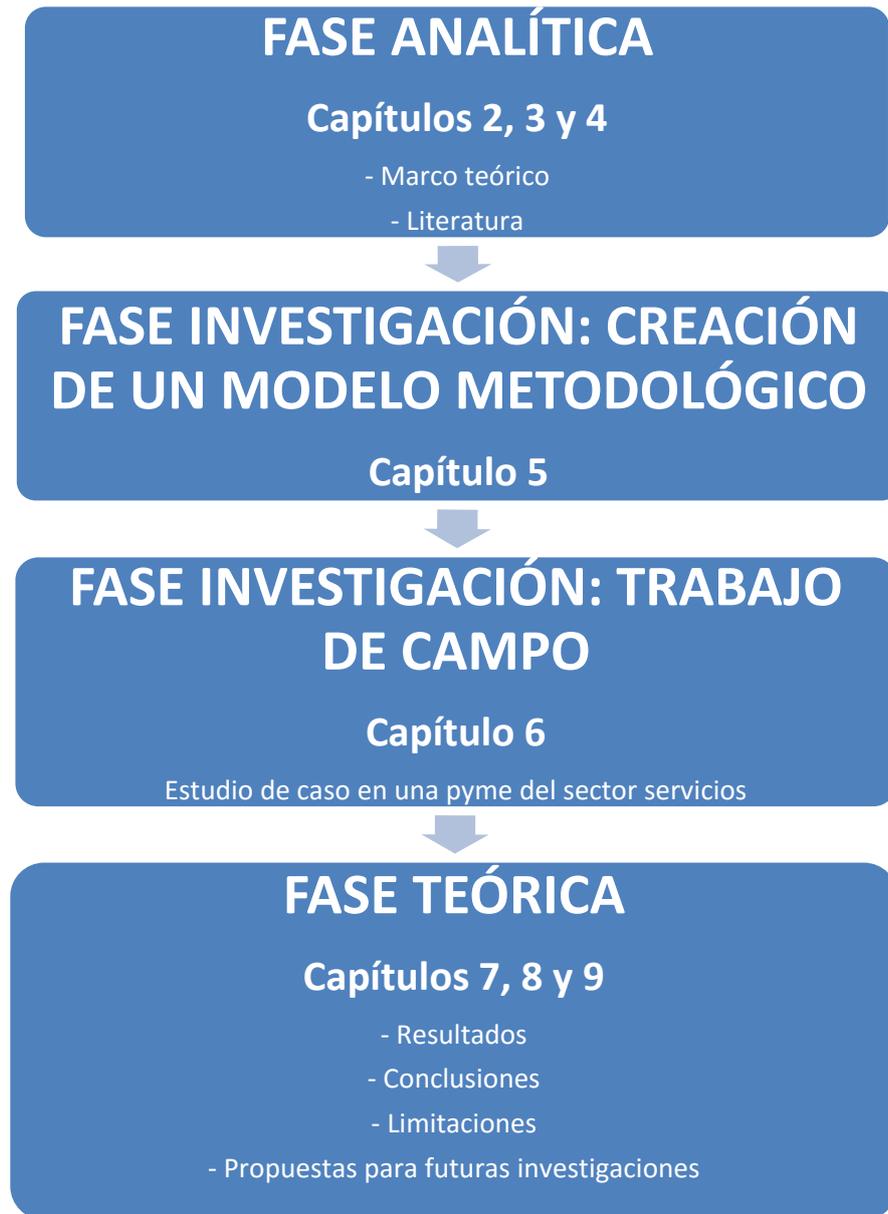


Figura 3. Procedimiento metodológico utilizado

Fuente: elaboración propia a partir de la figura de Castro Monge (2010)

1. **Fase analítica.** Desarrollada a lo largo de los capítulos 2, 3 y 4. Una revisión bibliográfica que incluye:
 - Un repaso de la historia y los fundamentos de la disciplina de la dirección estratégica, haciendo hincapié en sus aportes a la hora de generar modelos y herramientas específicas para establecer estrategias en empresas de pequeño tamaño.

- Un repaso a la historia y los fundamentos de la disciplina del Design Thinking, incluyendo una revisión de su metodología y de las herramientas de apoyo utilizadas para su implementación. El estudio se centra particularmente en las herramientas utilizadas en el diseño de servicios.
2. **Fase de investigación.** Desarrollada a lo largo de los capítulos 5 y 6. Compuesta por:
- Una proposición de un modelo metodológico que integre las dos disciplinas indicadas anteriormente, de modo que se obtenga una metodología adaptada al diseño de servicios innovadores en pymes.
 - Un trabajo de campo exploratorio que permita investigar el modelo creado, aplicándolo en una empresa real del sector servicios a través de un estudio de caso.
3. **Fase teórica.** Desarrollada a lo largo de los capítulos 7, 8 y 9. Incluye los resultados, conclusiones y limitaciones de la investigación, además de la propuesta de futuras investigaciones a partir de las conclusiones obtenidas.

1.5. Estructura de la Tesis

El trabajo se organiza en nueve capítulos (ver Figura 4), cuyo contenido y estructura se resumen a continuación:

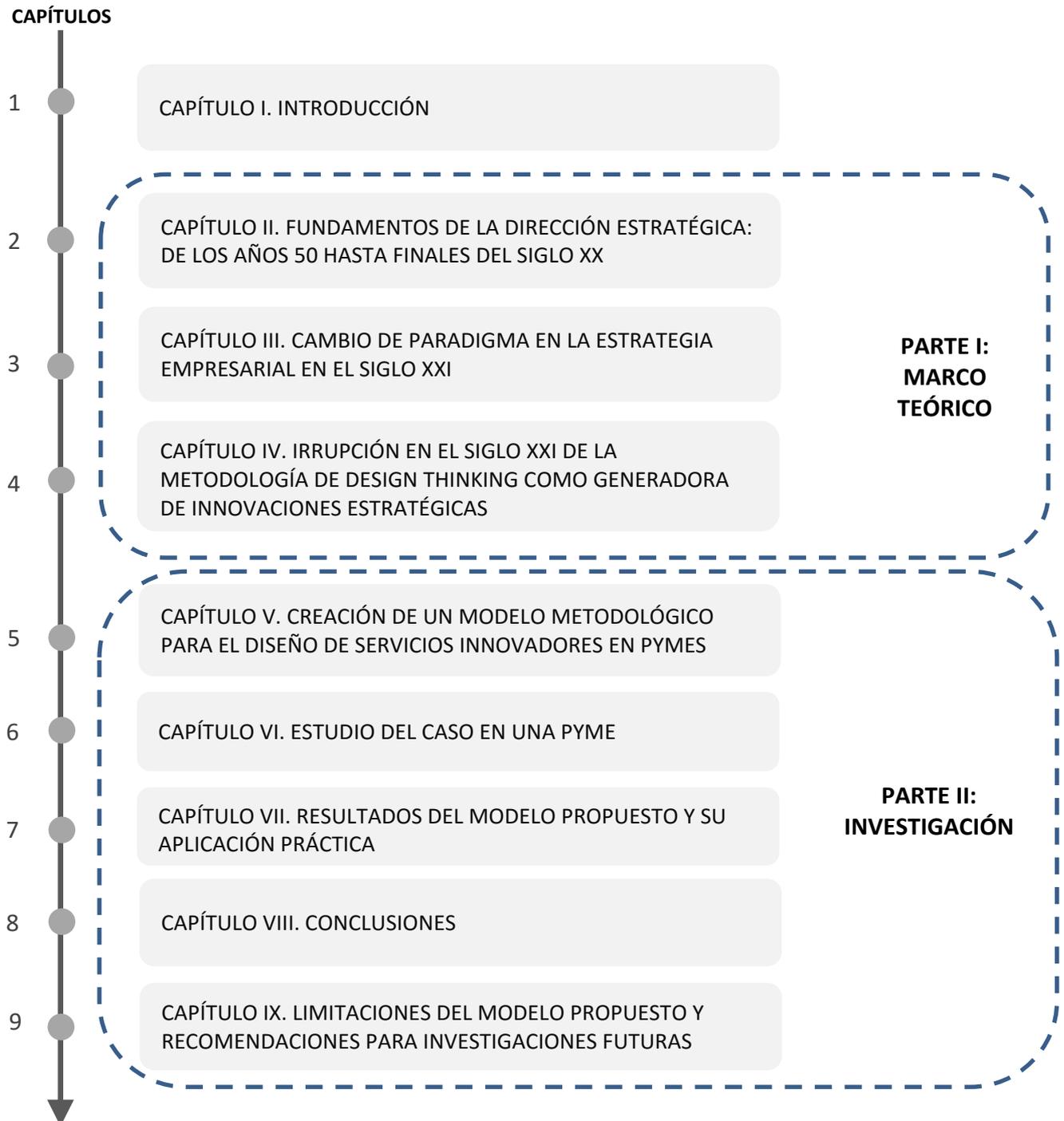


Figura 4. Estructura de la Tesis

Fuente: elaboración propia

En el **Capítulo I, “Introducción”**, se establecen los antecedentes y el contexto de la investigación, introduciendo los dos paradigmas dominantes hoy en el campo de la estrategia empresarial; una visión clásica con origen en la segunda mitad del siglo XX frente a una nueva visión surgida a principios del siglo XXI, en la que el concepto de Design Thinking se impone como referencia a seguir para desarrollar negocios innovadores. Además, en el capítulo se definen los objetivos de la investigación, en la que se propone un nuevo modelo metodológico que permita diseñar servicios innovadores en pymes, y que surge de la combinación de metodologías y herramientas de Design Thinking con metodologías y herramientas de estrategia empresarial. Posteriormente, se explora el modelo propuesto aplicándolo a un caso real, una pyme, de manera que se explore la capacidad del modelo para lograr diseñar servicios innovadores. El capítulo concluye detallando el marco conceptual en el que se fundamenta la Tesis y explicando y justificando la metodología seleccionada para la investigación: el estudio de caso.

Los **capítulos II, III y IV** constituyen el bloque del Marco Teórico. En el **Capítulo II, “Fundamentos de la dirección estratégica: de los años 50 hasta el final del siglo XX”**, se hace un repaso a las bases del área de conocimiento de la dirección estratégica, así como a los principales modelos y herramientas que ha aportado en relación a las opciones estratégicas que tienen las empresas de pequeño tamaño para competir con éxito en el mercado. A lo largo del capítulo se describe cómo la “dirección estratégica” o “estrategia empresarial” ha sido el área de conocimiento que desde mediados del siglo XX se ha encargado de buscar y mantener ventajas competitivas sostenibles en la empresa, para distanciarse de sus competidores de la forma más eficiente. El recorrido se centra en la evolución de la dirección estratégica en el siglo XX y en las principales herramientas y aportaciones que ha realizado para aquellas empresas que no tienen una posición dominante en el mercado.

En el **Capítulo III, “Cambio de paradigma en la estrategia empresarial en el siglo XXI”**, se profundiza en las transformaciones que se producen en el campo de la estrategia empresarial durante el cambio del siglo XX al XXI, momento en el que se pone en duda el paradigma dominante del siglo anterior. Diferentes autores proponen un cambio en la visión de la estrategia en la que ahora la clave va a ser la innovación

estratégica: desarrollar una oferta innovadora para generar nueva demanda. Por lo tanto, el foco de la estrategia en las empresas implica ahora fijar la atención en generar nueva demanda y no en la oferta (diferenciarse de la competencia). Comienzan a enfrentarse dos puntos de vista sobre cómo es la relación entre la estructura de la industria y las posibilidades estratégicas de las empresas dentro de la misma. Se contraponen la visión estructuralista/determinista, la tradicional, basada en la competencia, y la visión reconstruccionista, que se apoya en la teoría del crecimiento endógeno (es decir, fijar la atención en la demanda, no en competencia, que se vuelve irrelevante).

En el **Capítulo IV, “Irrupción en el siglo XXI de la metodología de Design Thinking como generador de innovaciones estratégicas”** se explora la metodología del Design Thinking, que se populariza en el ámbito empresarial a principio de este siglo. Se revisa el origen y evolución de este concepto y su significado como fuente generadora de innovaciones estratégicas en la empresa, hasta convertirse en la principal ventaja competitiva de la organización. El capítulo hace un análisis exhaustivo del concepto Design Thinking: qué elementos lo caracterizan, cómo es la metodología y qué herramientas se utilizan para su aplicación.

Los capítulos V, VI, VII, VIII y IX conforman el bloque denominado Investigación. En el **Capítulo V, “Creación de un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes”** se propone un modelo que integre las dos disciplinas analizadas a lo largo del marco teórico, de manera que se pueda obtener una herramienta específica para innovar en los servicios de empresas cuya posición en el mercado no es dominante. En el **capítulo VI, “Estudio de caso en una pyme”**, se hace una descripción pormenorizada de la experiencia de la aplicación del modelo metodológico propuesto en una empresa real del sector servicios. La investigación finaliza con los **capítulos VII, VIII y IX**, en los cuales se analizan los resultados, la validez de los mismos y las posibles investigaciones que pueden derivar del trabajo realizado.

PARTE I: MARCO TEÓRICO

2. CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: DE LOS AÑOS 50 HASTA EL FINAL DEL SIGLO XX

2.1. Introducción al capítulo 2

El modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes que propone este trabajo tiene entre sus bases el área de conocimiento de la dirección estratégica. En este capítulo se revisa la historia y los fundamentos de este campo, así como los principales modelos y herramientas que ha aportado en relación a las opciones estratégicas específicas que tienen las empresas de pequeño tamaño para competir con éxito en el mercado. El modelo metodológico que se propone incorpora varias aportaciones de esta disciplina.

La “dirección estratégica” o “estrategia empresarial” ha sido el área de conocimiento que desde mediados del siglo XX se ha encargado, tal y como define Ohmae (1983), de buscar y mantener ventajas competitivas sostenibles en la empresa, para distanciarse de sus competidores de la forma más eficiente. El siguiente recorrido se centrará en la evolución de la dirección estratégica en el siglo XX, aunque conviene puntualizar que no se trata de una revisión exhaustiva, sino que pretende dibujar una visión general de su evolución y cómo este campo ha influido en la forma en la que las empresas dirigen sus decisiones estratégicas.

En cuanto al alcance del estudio, se debe aclarar que esta mirada sobre el concepto de estrategia se hace desde una perspectiva económico/empresarial, ya que en realidad, como señalan Pérez y Massoni (2009), el término “estrategia” lleva detrás un *corpus* de conocimiento de gran alcance que ha evolucionado a lo largo de los siglos, y que es objeto de estudio en multitud de disciplinas; antropología, ciencias neurocognitivas, empresa, etc. Por lo tanto, el siguiente repaso a la estrategia se refiere a su historia desde un paradigma económico/empresarial a partir de su desarrollo en los años 50 del siglo XX, sin obviar, como dicen Pérez y Massoni, el “secuestro” que en siglo XX se produce del concepto de estrategia por parte de las Escuelas de Negocios.

2.2. La estrategia desde los años 50 hasta finales de los años 70 del siglo XX

El origen de la estrategia en el ámbito empresarial se produce a mediados del siglo XX, cuando se incorpora a la empresa desde los ámbitos militar y matemático. “Entre los años 1954-1979 nos encontrábamos en un periodo de cambio de paradigma (del matemático al managerial)” (Pérez & Massoni, 2009, p.20). En los primeros años se habla más de planificación corporativa que de dirección estratégica. Durante las décadas de los 50 y 60 las empresas viven un periodo de estabilidad y expansión, y se incrementa el interés por técnicas de toma de decisiones científicas para planificar y controlar el crecimiento de la empresa. En este periodo se desarrollan algunas de las principales herramientas de planificación estratégica, que aún hoy son de uso frecuente, como la matriz de Ansoff, el análisis DAFO o la matriz crecimiento/cuota de mercado del Boston Consulting Group. La aparición de esta necesidad de planificación surge debido a “los problemas de los directivos de los años 50 y 60 para coordinar decisiones y mantener el control de empresas cada vez más grandes y complejas” (Grant, 1996, p.45).

En un contexto de gran crecimiento, por lo tanto, se busca principalmente planificación presupuestaria y toma de decisiones para buscar más crecimiento y seguridad. La necesidad de coordinar las decisiones de inversión, como indica Grant, demandaba un horizonte de planificación relativamente alto. Estas planificaciones a largo plazo se convirtieron en una de las tareas centrales de la alta dirección. Las grandes empresas elaboraban documentos a cinco años donde se recogían los objetivos de la empresa, se preveían las tendencias económicas clave (demanda, cuota de mercado, ingresos, costes y márgenes) y se establecían prioridades para los diferentes productos y unidades de negocio de la empresa.

Es en los años 70 cuando tiene lugar el cambio de la planificación corporativa a la dirección estratégica. Diferentes sucesos ponen de manifiesto que no se puede predecir el futuro a largo plazo en el ámbito empresarial. La confianza en la planificación y en la predeterminación se vienen abajo de la mano de la inestabilidad en los mercados; crisis del petróleo, aumento de la competencia internacional (EEUU, Japón, Europa, Sudeste Asiático...). Ahora lo importante es “ubicar a la empresa en los mercados con respecto a sus competidores con el fin de maximizar el potencial de

beneficios” (Grant, 1996, p.47). Henderson (1989) define ahora la estrategia como la búsqueda deliberada de un plan que desarrolle una ventaja competitiva para la empresa; su competencia más dañina es la que más se le parece, y la diferencia entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. En consecuencia, es en la transición entre los años 70 y 80 cuando en el campo de la estrategia empieza a dominar una visión basada en la competencia y en la búsqueda de la ventaja competitiva respecto a otras empresas del sector. Una visión que, principalmente a partir de las teorías de Michel Porter durante los años 80, será la dominante hasta hoy en el campo de la estrategia.

2.3. La dirección estratégica en los años 80: la ventaja competitiva de Porter

Como consecuencia de los procesos mundiales desestabilizadores de los años 70, el principio de la década de los 80 alumbra un giro de la estrategia, que ahora busca la ventaja competitiva en las empresas a través del análisis de la estructura del sector y de la competencia; la toma de decisiones de una empresa dependerá entonces de las características del sector y de cómo se comportan los competidores. Estos años quedarán marcados por las propuestas competitivas de Porter (1985), que afirma que las empresas se mueven en entornos altamente competitivos y la estrategia en sí es la elección de la forma en la que cada empresa se relaciona con su entorno. Entre los modelos teóricos más reconocidos se encuentra el “modelo de las cinco fuerzas”, que estudia de qué forma las características estructurales de un sector constriñen las opciones para competir de la empresa.

La visión de Porter de los 80 dibuja básicamente a las empresas compitiendo frontalmente por conseguir una ventaja competitiva, esforzándose por diferenciarse. La estrategia basada en la competencia presupone que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las empresas deben competir sometiéndose a ellas. Los supuestos de Porter se basan en el concepto estructuralista (o determinismo ambiental) estudiado originalmente por Bain (1959). Existe una causalidad entre estructura del mercado, conducta de los participantes y rendimiento del sector. Es decir, la estructura del mercado, dada por las condiciones de la oferta y demanda, crea una conducta de los vendedores y los compradores que determina a la vez el rendimiento final del sector. Los cambios que afectan al sistema en su totalidad son provocados por factores externos a la estructura del mercado, como por ejemplo condiciones económicas y avances tecnológicos (Kim & Mauborgne, 2005). La visión de Porter (1985) da lugar a un pensamiento estratégico basado en la competencia, donde los esfuerzos se centran en desarrollar ventajas sobre los competidores, analizando a éstos para ver qué hacen mejor.

Entre los mayores logros de Porter se encuentra el modelo de las estrategias genéricas. El autor postula que las empresas sólo pueden tomar tres posiciones estratégicas: 1) liderazgo en costos (ser el más barato), 2) diferenciación (ser diferente en algo) y 3)

enfoque o alta segmentación (especializarte en un nicho de mercado y dentro de él seguir una estrategia nuevamente de liderazgo en costos o de diferenciación).

El concepto de Porter de “alta segmentación”, que se desarrollará en los siguientes apartados, tiene unas importantes implicaciones para el desarrollo de estrategias por parte de las empresas, principalmente en las de pequeño tamaño, ya que supone que las empresas con posiciones no dominantes en el mercado deben especializarse y atender sólo a segmentos de la demanda con unas características concretas. Una adecuada estrategia de especialización, como la que propone Porter, se convierte en una herramienta fundamental para la supervivencia de las pymes.

En resumen, Porter propone un modelo que deja un número limitado de vías estratégicas a la empresa: ser más barato (al alcance de pocas), ser diferente o, para la mayoría (las que no tienen una posición dominante) realizar una alta segmentación. Es decir, atender sólo a un segmento concreto de la demanda y especializarse en él.

El concepto de diferenciación se desarrolla ampliamente durante la década de los 80, sobresaliendo conceptos como el posicionamiento, introducido por Ries y Trout (1981), que afirman que el éxito de una empresa depende de encontrar la idea diferenciadora que haga de esta oferta la preferida para el segmento al que la dirigimos, la idea que mejor encaje con la mente de los clientes. Para Ries y Trout, el posicionamiento (idea diferenciadora) debe ser el eje de toda la estrategia empresarial.

2.4. Principales aportaciones de la dirección estratégica a la pyme

Durante más de 60 años, la dirección estratégica ha aportado modelos y herramientas para la toma de decisiones en las empresas. Estas decisiones se basan principalmente en las características del sector que se está analizando y en la posición de la empresa dentro del mismo. La consecuencia es que las opciones estratégicas de una pyme en el mercado no son las mismas que las de una gran empresa.

Dado que esta Tesis propone un modelo metodológico que permite diseñar servicios innovadores en pymes, a continuación se realiza un recorrido por los principales modelos y herramientas de la dirección estratégica que tienen implicaciones en las decisiones de empresas que no cuentan con una posición dominante en el mercado. Estas herramientas se incorporarán posteriormente al modelo metodológico que propone este trabajo.

La Tabla 1 resume las principales aportaciones de la dirección estratégica a empresas con posiciones no dominantes en el mercado. En las siguientes páginas se desarrolla con más detalle cada una de aportaciones resumidas en la tabla.

Tabla 1. Principales aportaciones de la dirección estratégica a empresas con posiciones no dominantes en el mercado

APORTACIÓN	IMPLICACIÓN PARA LA PYME	HERRAMIENTAS	FUENTES
ESTRATEGIAS GENÉRICAS	Enfoque de alta segmentación. Una empresa con una posición competitiva no dominante debe especializarse y atender un segmento del mercado. Debe ser percibida como algo exclusivo o único por un determinado tipo de clientes (segmentos) capaces de valorar su oferta.	-	Porter (1985)
ENTORNOS GENÉRICOS	Enfoque de alta especialización. Las pymes deben lograr moverse hacia un entorno de alta especialización, donde logre ser percibida como algo exclusivo o valioso para un determinado tipo de clientes (segmentos). El clima competitivo en los entornos de alta especialización será menos hostil que en otros entornos (la ventaja competitiva es mayor, más defendible y es más fácil garantizar la supervivencia de la empresa).	Matriz de entornos genéricos	Lochridge (1981)
MATRIZ ADL	Opciones estratégicas para la pyme Las opciones de un pyme son 1) especialización, 2) abandono o 3) reconversión	Matriz ADL	Arthur D. Little (1980)
HERRAMIENTAS PARA SEGMENTAR MERCADOS	Saber cómo se segmenta un mercado mediante todas las posibles “variables de segmentación”, a través de las cuales podemos dividir un mercado.	Variables de segmentación	(Schiffman & Kanuk, 2001) Kotler (2000)

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1985), Lochridge (1981), Arthur D. Little (1980), Schiffman & Kanuk (2001) y Kotler (2000)

2.4.1. Estrategias genéricas de Porter

Uno de las aportaciones de Porter (1985) más reconocidas es el modelo de las estrategias genéricas, según el cual las empresas sólo pueden tomar tres posiciones estratégicas (ver Figura 5): 1) liderazgo en costos (ser las más baratas), 2) diferenciación (ser diferentes en algo) y 3) enfoque o alta segmentación (especializarse en un nicho de mercado y, dentro de él, seguir una estrategia nuevamente de liderazgo en costos o de diferenciación).



Figura 5. Modelo de las estrategias genéricas.

Fuente: Porter (1985)

El concepto de Porter de “alta segmentación” tiene unas importantes implicaciones para el desarrollo de estrategias por parte de las empresas con posiciones no dominantes en el mercado, ya que supone que deben especializarse y atender sólo a segmentos de la demanda con unas características concretas. Porter afirma que una adecuada estrategia de segmentación y especialización es vital para la supervivencia de las pymes. Segmentar un mercado es el procedimiento de dividirlo en subconjuntos con necesidades o características comunes y seleccionar uno o varios de esos segmentos. Esta división permite establecer políticas de marketing más adecuadas para cada grupo definido (Schiffman & Kanuk, 2001). Especializarse en un segmento implica que la empresa debe ser percibida como algo exclusivo o único por un determinado tipo de clientes, capaces de apreciar y valorar la oferta de la empresa.

2.4.2. Entornos genéricos del Boston Consulting Group

Porter no es único autor que estudia la importancia para las empresas de la especialización en un segmento del mercado. Lochridge (1981), del *Boston Consulting Group*, propone el modelo de los entornos genéricos, que combina dos factores en una matriz (ver Figura 6) que dan una idea del valor a largo plazo que tiene una empresa dentro de un sector. Un eje mide el número de fuentes de ventaja competitiva diferentes que puede haber en un sector, es decir, la diversidad de planteamientos posibles para competir eficazmente. El otro eje considera el tamaño (pequeño/grande) que las ventajas competitivas pueden producir. A partir de estos factores se definen cuatro entornos estratégicos genéricos que originan estructuras sectoriales diferentes que a su vez condicionan las estrategias posibles para competir con éxito en cada uno de ellos. Las empresas de éxito se encuentran en la zona derecha de la matriz, donde se encuentran los negocios de volumen y de alta especialización (Mata, 2007; Stern & Stalk, 1998).

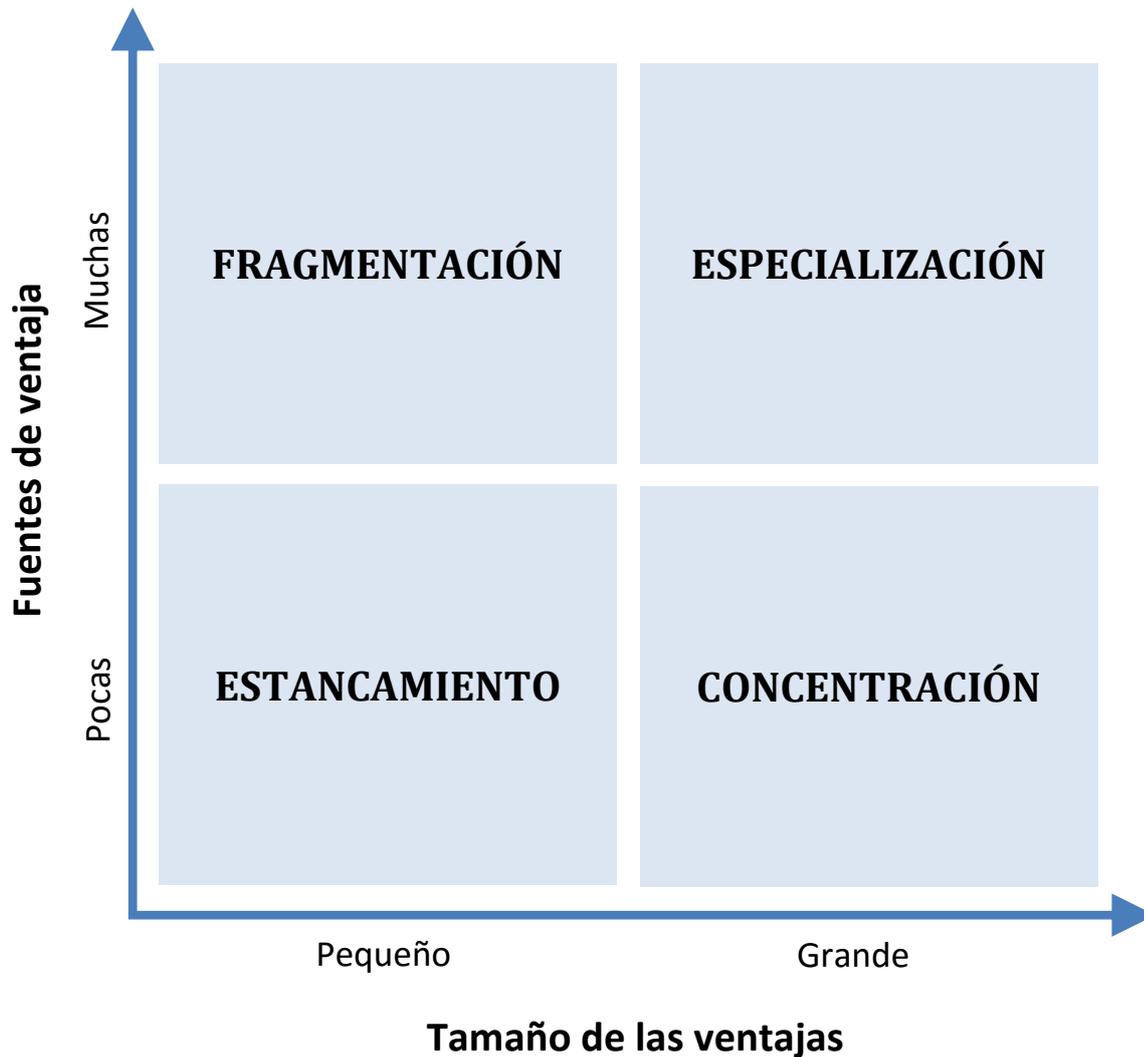


Figura 6. Entornos genéricos BCG

Fuente: elaboración propia a partir de Mata (2007) y Stern & Stalk (1998)

Los entornos definidos por la matriz de Lochridge son:

- Entornos fragmentados: las ventajas competitivas alcanzables aquí son pequeñas y hay gran diversidad de planteamientos para poder competir. Los beneficios nunca van a ser altos. Los competidores, aprovechando la diversidad de enfoques posibles, se orientarán hacia un pequeño segmento, el que les resulte más próximo, tratando de fidelizarlo. Consecuentemente, la estructura de la oferta sectorial en los entornos fragmentados estará muy atomizada. Cada competidor ocupará su pequeño nicho de mercado, copando una cuota de mercado insignificante. En este entorno, la empresa tiene una posición débil frente al cliente, dado que su ventaja es pequeña frente a él. Se

producen bajadas de precios consecuencia de a esa debilidad y existe el riesgo de caer hacia un entorno de estancamiento.

- Entornos especializados: en estos entornos hay posibilidades de competir de diferentes formas y es posible conseguir grandes ventajas competitivas. Cada competidor estará centrado en su segmento específico. En los entornos especializados la estrategia es intentar lograr ser percibidos como exclusivos por un determinado tipo de clientes; nunca luchar por el liderazgo en costes a través de la consecución de una alta participación en el mercado global. La pelea en estos entornos no es nunca por el tamaño, sino por lograr la percepción de exclusividad en la parte del mercado capaz de apreciar y valorar la diferenciación de cada competidor. El clima competitivo en los entornos de alta especialización, por ser altas las barreras de acceso y porque cada competidor compite de forma muy diferente, será menos hostil que en otros entornos. Los márgenes para las empresas aquí son mayores.
- Entornos de volumen: en estos entornos no hay posibilidades de encontrar enfoques diversos para competir, todos los competidores han de hacerlo de la misma forma, con la misma propuesta global (economías de escala). Estas economías de escala y la curva de experiencia originan ventajas competitivas grandes para los ya instalados. En los entornos de volumen, como no hay posibilidades para la diferenciación, la única estrategia posible es la lucha por el liderazgo en coste. Estos entornos conducen inexorablemente a estructuras de oferta con muy pocas empresas. En esta zona de la matriz hay una relación directa entre rentabilidad y cuota: a mayor cuota, mayor rentabilidad.
- Entornos estancados: es el entorno menos deseable para la empresa, sucede cuando todos los competidores emplean la misma estrategia y no hay apenas diversidad de fuentes de ventaja competitiva ni ventajas competitivas claras. No hay diferenciación posible, ni tampoco economías de escala o ventaja por tamaño. La única estrategia posible es la máxima eficiencia en las operaciones, la mínima estructura organizativa y el constante ahorro en los costes. En un entorno estancado, el clima es hostil, se produce una guerra de

precios entre empresas, los márgenes se reducen enormemente y es habitual la desaparición de empresas.

El modelo de los entornos genéricos, de forma parecida a las estrategias genéricas de Porter, dibuja unas opciones estratégicas para la pyme muy claras. Las pymes exitosas deben lograr moverse hacia un entorno de alta especialización, donde logren ser percibidas como algo exclusivo o valioso para un determinado tipo de clientes (segmentos). En este entorno la ventaja competitiva es mayor, más defendible y es más fácil garantizar la supervivencia de la empresa. La organización debe por eso hacer todo lo posible por salir de entornos de fragmentación o estancamiento, donde el entorno es hostil, la rentabilidad cae y las empresas compiten de forma destructiva.

2.4.3. La matriz ADL de la consultora Arthur D. Little

La matriz ADL, herramienta creada por la consultora Arthur D. Little en 1980, reafirma y completa los modelos de Porter y el BCG. La matriz propone que la estrategia que debe seguir una empresa en el mercado depende de dos grandes factores: la posición competitiva de la empresa en ese mercado (cómo es de fuerte) y la fase del ciclo de vida del mercado. Antes de profundizar en las características de la herramienta, conviene definir qué se entiende por los conceptos de posición competitiva y de fase del ciclo de vida del mercado.

La posición competitiva de la empresa indica la fortaleza de la empresa en el mercado y puede clasificarse en (Arthur D. Little, 1980; Hax & Majluf, 1991):

- Dominante: posicionamiento cercano al monopolio con un liderazgo claro.
- Fuerte: empresa con una cuota de mercado elevada y estable.
- Favorable: empresa que disfruta de algunas ventajas competitivas en ciertos segmentos del mercado.
- Sostenible: el negocio cuenta con un nicho de negocio, a nivel geográfico o de producto, en el que se defiende.
- Débil: negocio demasiado pequeño para ser rentable o sobrevivir en el largo plazo. Implica una cuota de mercado muy pequeña, y una situación donde la supervivencia de la empresa está amenazada.

Por otro lado, el ciclo de vida de un mercado (ver Figura 7) representa la evolución de las ventas del mismo, entendiendo mercado como el binomio sector-zona geográfica. Así, por ejemplo, se consideraría como un mercado “el sector de los videojuegos en España”, y su ciclo de vida sería la evolución de las ventas de videojuegos en España a lo largo del tiempo.

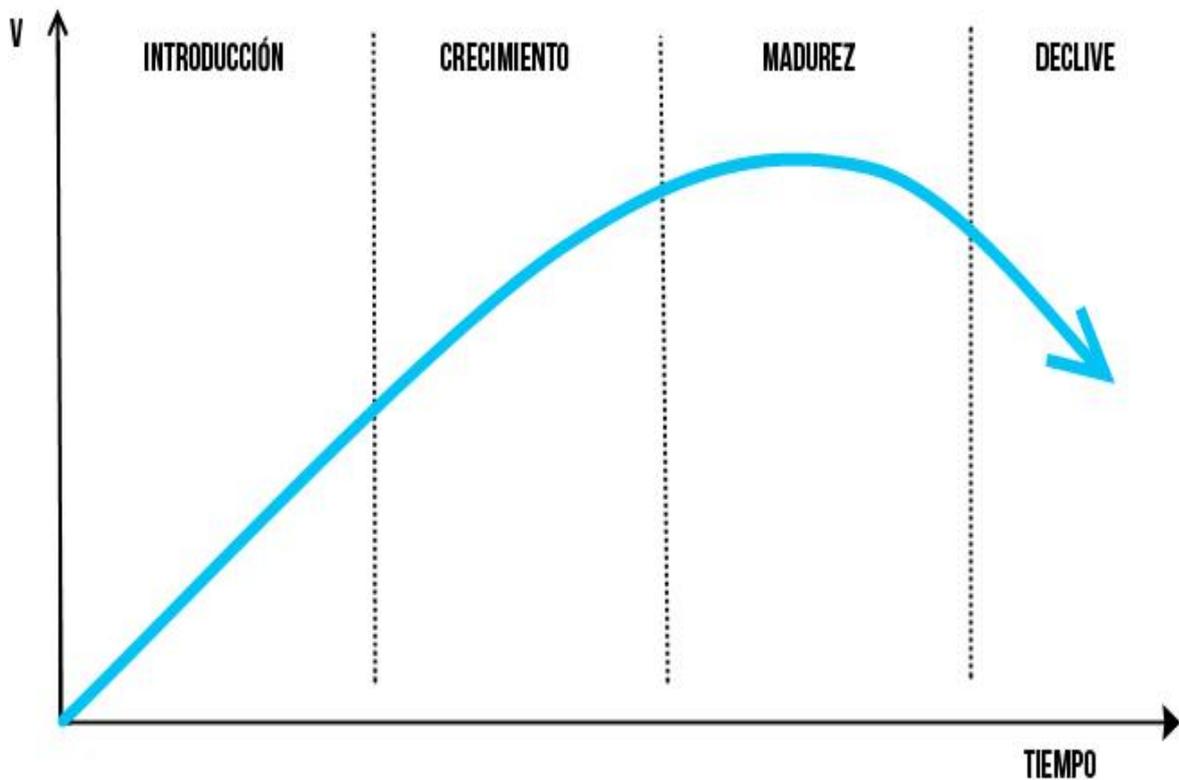


Figura 7. Ciclo de vida de un sector

Fuente: elaboración propia a partir de Grant (1996)

El ciclo de vida de un sector tiene cuatro fases: Introducción, crecimiento, madurez y declive (Grant, 1996; Kotler, 2000):

- **Introducción:** en esta etapa las ventas son pequeñas; los productos / servicios son poco conocidos y la clientela escasa. Los clientes, denominados adoptadores tempranos, suelen tener un poder adquisitivo alto, están orientados a la innovación y son tolerantes con el riesgo.
- **Crecimiento:** se caracteriza por una penetración en el mercado acelerada a medida que el producto / servicio se estandariza y los precios caen. Los compradores se extienden hasta el mercado de masas.
- **Madurez:** el mercado se satura, la demanda da paso a una demanda de reposición.
- **Declive:** aparece un nuevo sector que produce productos / servicios sustitutivos.

Clarificados los conceptos de posición competitiva y ciclo de vida, ya se puede

detallar la matriz ADL (ver Figura 8), que combina las dos variables de modo que quedan 4 zonas delimitadas:

- Zona de desarrollo natural. Espacio que ocupan las empresas que siguen un desarrollo paralelo al mercado. Son organizaciones que cuentan con una posición competitiva destacada a lo largo de las diferentes fases del mercado.
- Zona de desarrollo selectivo. Espacio de los negocios que tienen una posición competitiva media o débil. El objetivo de estas empresas debe ser potenciar selectivamente los negocios y especializarse.
- Zona de reconversión. Espacio de los negocios que tienen una posición competitiva media o débil. El objetivo de estas empresas puede ser reconvertir el negocio. Es decir, dirigir la segmentación a cambiar de forma profunda a quién se vende, qué se vende y cómo se vende.
- Zona de abandono. Espacio de empresas con posiciones competitivas débiles en mercados normalmente que han dejado de crecer, y que pueden ver su supervivencia afectada hasta el punto de tener que abandonar la actividad.

MATRIZ ADL		FASE CICLO DE VIDA			
		Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
POSICIÓN COMPETITIVA	Dominante		DESARROLLO NATURAL		
	Fuerte		DESARROLLO SELECTIVO		
	Favorable		RECONVERSIÓN		
	Sostenible		ABANDONO		
	Débil		ABANDONO		

Figura 8. Matriz ADL

Fuente: elaboración propia a partir de Mata (2007) y Stern y Stalk (1998)

La matriz ADL completa los modelos y herramientas anteriores, ya que a la opción de especialización (centrase en un segmento de clientes), añade las opciones de abandono (dejar la actividad) y de reconversión. Este modelo no contradice a los anteriores, ya que la reconversión es una forma específica de especialización, agregando el matiz de dirigirnos a un segmento nuevo, aún no existente, de forma que se crea un nuevo mercado y, por lo tanto, un nuevo ciclo de vida, lo cual obliga a cambiar el modelo de negocio de la empresa. La matriz ADL añade en realidad la opción estratégica (reconversión) de innovar de forma más radical en un mercado, generando nuevos espacios en el mismo.

2.4.4. Herramientas para segmentar mercados

Todas las aportaciones anteriores extraídas del campo de la estrategia empresarial coinciden en la idea de la segmentación y especialización como clave estratégica para la supervivencia de la empresa, principalmente en aquellas sin posiciones dominantes en el mercado. Por esta razón, saber cómo se segmenta un mercado es fundamental para poder construir estrategias de especialización en pymes. La teoría estratégica ha desarrollado para este fin técnicas que permiten segmentar mercados a partir de la aplicación de diferentes variables de segmentación.

Segmentar un mercado es el procedimiento de dividirlo en subconjuntos con necesidades o características comunes y seleccionar uno o varios de esos segmentos. Esta división permite establecer políticas de marketing más adecuadas para cada grupo definido (Schiffman & Kanuk, 2001).

Kotler (2000) establece dos pasos básicos a la hora de segmentar un mercado:

1. Identificar las variables de segmentación y utilizarlas para segmentar el mercado.
2. Evaluar el atractivo de cada segmento y seleccionar los de mayor interés.

El primer paso consiste en identificar las variables de segmentación, que pueden ser muy diversas: desde variables tradicionales (demográficas, geográficas...), a segmentaciones con variables de tipo psicográfico o psicológico.

Una de las recopilaciones más completa de posibles variables de segmentación es la que proponen Schiffman y Kanuk (2001). En ella presentan 9 formas posibles de segmentar un mercado (ver Tabla 2).

Tabla 2. Variables de segmentación de consumidor final

TIPO DE SEGMENTACIÓN	EJEMPLOS DE VARIABLES
1. Segmentación geográfica <ul style="list-style-type: none"> • Por Región. • Por tamaño de ciudad. • Por densidad de población. • Por clima. 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Suroeste, Región de Murcia, Cataluña, Andalucía... • Grandes ciudades, ciudades pequeñas... • Urbana, rural... • Templado, cálido, lluvioso...
2. Segmentación demográfica <ul style="list-style-type: none"> • Por edad. • Por sexo. • Por estado civil. • Por ingresos. • Por nivel de estudios. • Por ocupación. 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Menos de 12, 12-17, 18-34... • Masculino / femenino. • Solteros, casados, divorciados, viudos... • Sin ingresos, menos de 12.000 €, 12.000 – 18.000 €... • Educación básica, Universidad... • Profesional independiente, asalariado, por sector...
3. Segmentación psicológica <ul style="list-style-type: none"> • Por necesidades / motivación. • Por personalidad. • Por actitudes. 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad, orden, tradición, tranquilidad, autorrealización, individualismo... • Extrovertido, agresivo, dogmático... • Positiva, negativa...
4. Segmentación Psicográfica <ul style="list-style-type: none"> • Por estilo de vida. 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Ahorradores, sedentarios, entusiastas del aire libre, buscadores de prestigio...
5. Segmentación sociocultural <ul style="list-style-type: none"> • Por culturas. • Por religión. • Por clase social. • Por fase del ciclo de vida familiar 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Español, italiano, caucásico, asiático... • Católica, musulmana, judía... • Baja, media, alta... • Solteros, casados, con hijos, sin hijos...
6. Segmentación relacionada con el uso <ul style="list-style-type: none"> • Por intensidad de uso • Estado de conciencia durante el uso • Lealtad a la marca 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios frecuentes, frecuencia media, poco frecuentes, no usuarios... • No consiente, consiente interesado, entusiasta... • Ninguna, alguna, intensa...
7. Segmentación por la situación de uso <ul style="list-style-type: none"> • Momento • Objetivo • Localización • Persona 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Matutino, nocturno... • Personal, obsequio, diversión... • Hogar, trabajo, con amigo, interior de una tienda... • Uno mismo, miembro de la familia, amigos, jefe, compañeros...
8. Segmentación por beneficios	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Comodidad, aceptación social, durabilidad, economía, valor a cambio del dinero pagado...
9. Enfoques de segmentación híbridos	Cualquier combinación de los anteriores

Fuente: Schiffman y Kanuk (2001)

La recopilación de variables de segmentación de Schiffman y Kanuk (2001) está orientada a la segmentación de mercados formados por consumidores finales. Esta compilación puede ampliarse con otras aportaciones, entre las que destaca la realizada por Kotler (2000), que se centra específicamente en variables de segmentación para el mercado industrial, donde el cliente al que se dirige la oferta es una empresa, no un consumidor final (ver Tabla 3).

Tabla 3. Variables de segmentación cliente industrial

TIPO DE SEGMENTACIÓN	EJEMPLOS DE VARIABLES
1. Segmentación demográfica	<ul style="list-style-type: none">• Sector (¿debemos centrarnos en alguno?).• Tamaño de la empresa.• Zona geográfica.
2. Por variables operativas	<ul style="list-style-type: none">• Por capacidad del cliente (¿clientes que necesitan muchos o pocos servicios?).• Estado del usuario (¿usuario grande, pequeño o no usuario?).
3. Por enfoques de compra	<ul style="list-style-type: none">• ¿Empresas con gestión de compras centralizadas o descentralizadas?• Por estructura de poder (¿dominan compras ingeniería, finanzas...?).• Criterios de compra: ¿precio, calidad, servicio, otros..?.
4. Por factores de situación	<ul style="list-style-type: none">• Urgencia.• ¿Busca aplicación específica de producto o servicio?.• ¿Tamaño de pedido?.
5. Por características personales	<ul style="list-style-type: none">• Similitud entre comprador y vendedor: ¿valores parecidos a los nuestros?.• Actitud hacia el riesgo.

Fuente: Kotler (2000)

Las variables para la segmentación de mercados enumeradas deben servir como herramienta para definir los segmentos de la demanda con mayor interés potencial para la empresa. Una vez que se han definido estos segmentos, se deben seleccionar aquellos de mayor interés / oportunidad para la empresa. En la Tabla 4 se recogen algunos de los criterios de selección más destacados, recopilados a partir de Kotler (2000) y Schiffman y Kanuk (2001):

Tabla 4. Criterios para la selección de segmentos de interés

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE SEGMENTOS DE INTERÉS

Tamaño del segmento, suficientemente grande para que valga la pena adecuar un producto o servicio

Crecimiento del segmento

Atractivo estructural (estable, constante en términos de necesidades, susceptible a la diferenciación...)

Presión competitiva en el segmento

Acorde a los objetivos y recursos de la empresa (capacidad de acceso al segmento de forma rentable...)

Fuente: adaptación de Schiffman y Kanuk (2001) y Kotler (2000)

3. CAPÍTULO III: CAMBIO DE PARADIGMA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI

3.1. Introducción al capítulo 3

El Capítulo 3 profundiza en las transformaciones que se producen en el campo de la estrategia empresarial en el cambio del siglo XX al XXI, momento en el que se pone en duda el paradigma dominante del siglo anterior. Diferentes autores proponen un cambio en la visión de la estrategia en la que ahora la clave es la innovación estratégica: desarrollar una nueva demanda. De este modo, la clave para las empresas ahora es fijar la atención en generar nueva demanda y no en la oferta (diferenciarse de la competencia).

3.2. Años 90: comienzo de las críticas al paradigma dominante. De la competencia a la innovación estratégica.

Las premisas de Porter dominan el campo de la estrategia empresarial durante casi dos décadas. Entre los años “1979 y 1994 nos encontramos en un periodo de ciencia normal” (Pérez & Massoni, 2009, p.20). Es a mediados de los años 90 cuando empieza a cuestionarse el modelo de la estrategia basada en la competencia. Este paradigma dominante comienza a criticarse desde diferentes ámbitos, empresariales y no empresariales. Se citan seguidamente sólo algunos de los principales reproches a esta forma de pensamiento dominante. Una de las fuentes más importantes para profundizar en este aspecto es el libro de Pérez y Massoni (2009), por ser un riguroso tratado sobre el tema.

Las principales críticas vienen del lado del crecimiento y la rentabilidad de las empresas. Éstas llevan años centrándose en elegir entre la posición de costes o diferenciación más apropiada según sus capacidades para luchar con la competencia. Pero dado que el nivel de rentabilidad del sector depende de los factores estructurales exógenos (la estrategia de estos últimos años, basada en la competencia, presupone que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las empresas deben competir sometiéndose a ellas), las empresas captan y redistribuyen la riqueza en lugar de crearla. Tratan de superar a sus rivales para llevarse una mayor participación de la demanda existente. Se centran en repartirse el pastel del mercado existente, en el que la posibilidad de crecimiento es cada vez más limitada (Kim & Mauborgne, 2005).

El problema anterior se agrava por la existencia de un número cada vez mayor de empresas (la oferta supera a la demanda), una enorme intensificación de la competencia que implica que la creación de nuevos mercados es esencial para que pueda haber crecimiento (Hamel & Prahalad, 1994; Moore, 1996). Hamel y Prahalad son precisamente algunos de los autores más críticos con el paradigma dominante de la estrategia. Ahora, “un cuarto de siglo más tarde, sabemos que detrás de aquellas innovaciones latía un sentimiento crítico sobre las limitaciones y carencias del paradigma vigente” (Alberto Pérez y Massoni, 2009, p.21).

Ohmae (1995) destaca que hoy la aceleración de los avances tecnológicos permite

ofrecer una gama antes no vista de productos y servicios, de modo que la oferta supera a la demanda en un número cada vez mayor de industrias. A esto se le suma el fenómeno de la globalización. A medida que se dismantelan las barreras comerciales y ante la posibilidad de contar con información instantánea sobre los productos y precios a nivel global, los paraísos monopolísticos desaparecen. A medida que se satura el mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento.

El propio Porter, en su artículo de 1996 *What is Strategy?*, se lamenta de que desde sus postulados de principios de los 80 se han generado una gran cantidad de herramientas y técnicas de gestión: calidad total, benchmarking, competitividad basada en el tiempo, reingeniería, gestión del cambio... que poco a poco han suplantado a la auténtica estrategia. Es decir, se ha avanzado mucho en eficacia operacional (importante pero no suficiente) pero pocas empresas cuentan con una estrategia real. La eficacia operacional es hacer las mismas actividades mejor que los rivales, y el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes a los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente.

Este célebre artículo de Porter, escrito varios años después de sus principales teorías, refleja su frustración con respecto a la deriva hacia la eficacia operacional que ha tomado la estrategia. El autor plantea en su nuevo artículo un nuevo concepto, la competencia destructiva, manifestando que a medida que los rivales se imitan mutuamente en términos de mejoramientos de la calidad, tiempos de ciclo o asociaciones con los proveedores, las estrategias convergen y la competencia se convierte en una carrera donde nadie puede ganar. La competencia basada sólo en la eficacia operacional es mutuamente destructiva y conduce a guerras de desgaste que sólo se pueden detener limitando la competencia. El resultado de una competencia destructiva es una competencia de suma cero, precios estacionarios o decrecientes, así como presiones sobre los costos que hacen peligrar la capacidad de las empresas para invertir en el negocio en el largo plazo.

El artículo de Porter de 1996 trata de matizar o aclarar algunos conceptos de su teoría estratégica desarrollada años antes, introduciendo el concepto de competencia estratégica (ver Tabla 5); hacer que los clientes cambien de posiciones establecidas o

atraer a nuevos clientes (no existentes antes) al mercado. Porter habla por primera vez de crear nuevos mercados, aunque remarca que conseguir competir estratégicamente es algo complejo y que se requiere de creatividad e intuición para lograrlo. El autor, por lo tanto, apela a la creatividad sin ir más allá, asegurando que en todo caso los cambios surgen de forma exógena a la industria. Reconoce la necesidad de competir estratégicamente, generando nuevos mercados, pero sin proponer ningún modelo o herramienta para lograrlo. Para Porter, en consecuencia, hay factores exógenos, como nuevos grupos de clientes, nuevos canales de distribución, nuevas tecnologías, etc. Cuando se producen tales cambios, los nuevos competidores libres de restricciones, o aquellos con mayor capacidad creativa e intuición, pueden percibir con mayor facilidad el potencial de una nueva forma de competir.

Tabla 5. Competencia destructiva vs competencia estratégica

COMPETENCIA DESTRUCTIVA	COMPETENCIA ESTRATÉGICA
Las empresas siguen una única y mejor forma de competir	Las empresas siguen formas distintas de competir
Las empresas se imitan unas a otras	Aumenta la variedad de la oferta a los clientes
La oferta de productos y servicios se vuelve homogénea	Prospera la innovación
Los precios caen / se mantiene bajo presión. Los malos resultados provocan deudas incobrables y reestructuraciones	Varias empresas pueden tener éxito en el mismo sector atendiendo distintas necesidades / distintos consumidores
Las ganancias de la empresa son a costa de las demás, pero en realidad son pocos los verdaderos ganadores	La competencia estratégica amplía el mercado al tiempo que incrementa la satisfacción general de los clientes
La competencia es, en general, una suma cero	La competencia es una suma positiva

Fuente: adaptación de Porter (1996)

3.3. La dirección estratégica en el siglo XXI. Innovación estratégica: la visión determinista frente a la visión reconstruccionista.

Los sucesos anteriores dibujan un final del siglo XX en el que se pone de manifiesto la debilidad de la visión estratégica empresarial dominante. Los principales autores en ese campo declaran la necesidad de una nueva visión en la que la clave es la innovación estratégica: desarrollar una oferta innovadora para generar nueva demanda. Para Kim y Mauborgne (2005) esto implica fijar la atención en la demanda y no en la oferta (la competencia).

Desde Hamel y Prahalad (1994) hasta el propio Porter (1996), con su concepto de competencia estratégica (similar al de innovación estratégica), hablan de la generación de nueva demanda. Estos dos autores son sólo una muestra entre un gran número de académicos que han teorizado a principios del siglo XXI sobre los puntos débiles de la teoría estratégica del siglo anterior.

En los primeros años del siglo XXI las empresas se encuentran inmersas en el centro de una “tormenta perfecta”; un momento disruptivo y de gran complejidad que puede ser analizado desde diferentes dimensiones (económica, política, social, cultural, tecnológica...) interrelacionadas entre sí. El mundo se mueve a un ritmo acelerado, lo que requiere que las empresas hagan frente mediante la innovación a ciclos de vida de producto muy breves y a una demanda rápidamente cambiante por parte de los clientes.

Kratzert y Broquist (2011) ejemplifican de forma muy ilustrativa la debilidad del campo de la estrategia empresarial a comienzos del siglo XXI. Los autores evidencian que los últimos años han dejado claro que dos asunciones aceptadas no eran ciertas:

1. Que las industrias / sectores son predecibles.
2. Que el foco de la estrategia de una empresa siempre tiene que ver con adaptar su posicionamiento dentro de un sector de comportamiento predecible.

Kratzert y Broquist subrayan que durante los últimos 25 años la globalización, el

rápido crecimiento tecnológico y la sofisticación del consumidor hacen que la imprevisibilidad y la volatilidad de los sectores sólo aumenten. Para ilustrarlo citan algunos ejemplos ocurridos en los últimos años imposibles o muy difíciles de predecir:

- El estallido de la burbuja inmobiliaria en el 2008.
- El sector de las telecomunicaciones y la aparición y crecimiento explosivo de smartphones y aplicaciones móvil.
- La aparición de aerolíneas de bajo coste.
- IKEA rompe las barreras de un sector tradicional como el del mobiliario, creando un exitoso negocio con altas tasas de crecimiento convenciendo a los clientes de que se monten sus propios muebles.

En este contexto, surgen diferentes autores con nuevas propuestas alrededor del concepto de innovación estratégica en la empresa, tratando de sistematizar metodologías o herramientas que ayuden a la generación de este tipo de innovaciones. Todos ellos, de alguna manera, plantean una reconstrucción de la visión estratégica. Destacan autores como Schmitt (2007), que en su libro *Big Think Strategy* introduce nuevas formas para crear estrategias que transformen la industria, y especialmente Kim y Mauborgne (2005), que han popularizado el concepto de innovación en valor (similar al de innovación estratégica). Kim y Mauborgne condensan de forma muy clara las dos corrientes existentes alrededor de la estrategia en el cambio de siglo. Para los autores hay principalmente dos puntos de vista sobre la relación entre la estructura de la industria y las actuaciones estratégicas de los actores dentro de la misma:

- La visión estructuralista/determinista, refiriéndose a la corriente que ha dominado el campo de la estrategia desde los años 80 hasta la actualidad, basada en la competencia. Presupone que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las empresas deben competir sometándose a ellas. Ese supuesto entronca con conceptos como el estructuralismo o el determinismo ambiental de Bain (1959). Según esta visión, los cambios que afectan al sistema en su totalidad son provocados por factores externos a la

estructura del mercado, como por ejemplo las condiciones económicas o nuevos avances tecnológicos. Las empresas, en consecuencia, se centran en desarrollar ventajas sobre sus competidores, analizando a éstos para ver qué hacen mejor. Esta estrategia lleva a las empresas a decidir qué industrias son atractivas. Una vez que entran, eligen la posición de costes o diferenciación de Porter (1985) más apropiada según sus capacidades para luchar con la competencia. Dado que el nivel de rentabilidad depende de los factores estructurales exógenos, las empresas captan y redistribuyen la riqueza en lugar de crearla. Se reparten un mercado donde la posibilidad de crecimiento es cada vez más limitada.

- La visión reconstruccionista, que se apoya en la teoría del crecimiento endógeno. Tiene sus orígenes en las teorías de Shumpeter (1942), que asegura que las fuerzas modificadoras de la estructura económica pueden provenir del sistema mismo. Sostiene que la innovación puede ser endógena y la fuente principal es el empresario creativo. Esta visión sostiene que existe una demanda sin explotar. Esto implica fijar la atención en la demanda, no la oferta, en la innovación en valor y no en la competencia, que se vuelve irrelevante. La única forma de vencer a la competencia es no tratar de vencer a la competencia. Es decir, crear nuevo valor innovador para desencadenar nueva demanda. En definitiva, construir un nuevo espacio en el mercado en el que se genera otro nivel de demanda. Según esta visión, un sector no carece de atractivo por sí mismo. Al estimular el lado de la demanda, se amplían y crean nuevos mercados. La visión reconstruccionista busca mecanismos para generar ideas y crecimiento desde dentro de la empresa, y puede darse en cualquier momento y en cualquier tipo de organización y sector.

Kim y Mauborgne defienden la visión reconstruccionista, después de haber estudiado a más de 150 empresas exitosas entre los años 1880 y 2000 de más de 30 sectores, asegurando que la capacidad de crear nuevos mercados y generar nueva demanda no es propia de ningún sector, ni del tamaño de la empresa, ni de si son empresas nuevas o establecidas, o con gerentes jóvenes o no. El patrón común al éxito han sido los movimientos estratégicos que en un determinado momento ha tomado la gerencia, no

la empresa o la industria.

Para ilustrar la diferencia entre las visiones determinista y reconstruccionista, Kim y Mauborgne crean la metáfora de los océanos rojo y azul (ver Tabla 6). En el océano rojo las fronteras de la industria están delimitadas y se conocen las reglas del juego. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia tiñe de sangre el agua del océano rojo. Por el contrario, los océanos azules son espacios de mercado no aprovechados en los que se puede generar nueva demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable.

Tabla 6. Visión determinista vs visión reconstruccionista

VISIÓN ESTRUCTURALISTA / DETERMINISTA (ESTRATEGIA DEL OCEANO ROJO)	VISIÓN RECONSTRUCCIONISTA (ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL)
Competir en el espacio existente en el mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se vuelva irrelevante
Explorar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor y coste	Romper la disyuntiva entre valor y coste
Competir en el espacio existente en el mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado

Fuente: Kim y Maubrgne (2005)

El concepto de innovación estratégica se va consolidando en el siglo XXI como uno de los principales factores diferenciales que permite a las empresas tener éxito. Es una forma diferente de competir en un negocio (Markides, 2008) y un concepto que ha generado una considerable atención por parte de diferentes autores a lo largo de los últimos años (Schlegelmilch, Diamantopoulos & Kreutz, 2003).

La innovación estratégica, entendida como el tipo de innovación que afecta a la forma global de operar de la empresa y que constituye su principal fuente de ventaja, ha recibido por parte de diferentes autores distintos nombres a lo largo de los últimos

años; desde el concepto de innovación en valor de Kim y Mauborgne (2005) al de innovación en el modelo de negocio de Markides en 2008. Además, la literatura recoge cientos de ejemplos de empresas que han innovado de forma estratégica, como IKEA, Casella Wines o Dell Computers (Tuulenmäki & Hassi, 2011). Hay diferentes definiciones de innovación estratégica. Para Schelegelmilch et al. (2003) es una nueva conceptualización del modelo de negocio de modo que se redefinen los mercados existentes (rompiendo las reglas y cambiando la naturaleza de la competencia) para alcanzar mejoras sustanciales en el valor que perciben los clientes, y repercutiendo en el crecimiento de la empresa. La innovación estratégica implica una redefinición de asunciones básicas y establecidas dentro del sector o industria (qué tiene valor, para quién y cómo). Este replanteamiento suele llevar consigo la creación de un nuevo “trozo de pastel” en el mercado o la expansión del “pastel actual” (Tuulenmäki & Hassi, 2011).

4. CAPÍTULO IV: IRRUPCIÓN EN EL SIGLO XXI DE LA METODOLOGÍA DE DESIGN THINKING COMO GENERADOR DE INNOVACIONES ESTRATÉGICAS

4.1. Introducción al capítulo 4

En este capítulo se realiza una revisión del concepto de Design Thinking, su origen y evolución, y cómo ha llegado a popularizarse hoy en el ámbito empresarial, hasta el punto de convertirse en una referencia como disciplina para innovar estratégicamente en las organizaciones. Además, se ilustra su salto al ámbito empresarial desde Palo Alto (California), en el entorno formado por la Universidad de Stanford y las principales consultoras de Silicon Valley. Es en este entorno donde el Design Thinking conecta definitivamente con el campo de la innovación estratégica, adoptando aproximaciones, metodologías y actitudes que venían del mundo del diseño.

A lo largo del capítulo se hace un análisis exhaustivo del concepto de Design Thinking: qué elementos lo caracterizan, cómo es la metodología y que herramientas se utilizan para llevarla a cabo.

4.2. Definición y evolución del concepto de Design Thinking

Desde comienzos del siglo XXI el concepto de Design Thinking se ha vuelto popular en el discurso empresarial cuando se habla de metodologías para innovar estratégicamente (Brown, 2009; Lockwood, 2009; Martin, 2009). Los autores coinciden en la capacidad de la metodología de Design Thinking para generar innovaciones en la empresa. Sin embargo, a pesar de la popularización en los últimos años de este término, no existe aún una definición clara y estandarizada del concepto (Laakso & Hassi, 2011). Se trata de una disciplina que está aportando un valor significativo al campo de la estrategia empresarial, aunque su interpretación es amplia y aún confusa (Cooper, Junginger & Lockwood, 2009).

Esa interpretación ambigua del término Design Thinking se debe principalmente a que éste se aplica en dos ámbitos diferentes: en el campo del diseño y en el de la estrategia empresarial (Johansson & Woodilla, 2010; Laakso & Hassi, 2011). Aunque el interés de esta Tesis es entender el concepto de Design Thinking desde la perspectiva de la estrategia empresarial, es importante aclarar antes su significado en las dos vertientes en las que es utilizado hoy, para evitar ambigüedades y a partir de ahí centrar su estudio dentro del ámbito de la empresa.

Las dos perspectivas desde las que se utiliza el término Design Thinking son:

- Design Thinking desde la perspectiva del diseño. Tiene sus raíces en los años 60, cuando el estudio del Design Thinking se centra en la forma en la que el diseñador trabaja (Johansson & Woodilla, 2010). Desde esta óptica, se trata de un término presente en el discurso académico desde hace más de 50 años, que trata de entender y mejorar el proceso mental del diseñador.
- Design Thinking desde la perspectiva de la gestión y estrategia empresarial. Es un fenómeno mucho más reciente que comienza a principios del siglo XXI, cuando el campo de la estrategia adopta aproximaciones, metodologías y actitudes que venían del mundo del diseño. El concepto de Design Thinking trasciende en ese momento la idea tradicional de diseño y comienza a utilizarse como una forma de trabajo para innovar estratégicamente y crear

valor en la empresa (McCullagh, 2010; Johansson & Woodilla, 2010). Pasa a convertirse en la fuente de innovación de la organización y en su principal ventaja competitiva (Martin, 2009). Es precisamente este último uso del término en el que centra su interés esta investigación.

Johansson y Woodilla (2010) resumen de forma muy clara la historia y evolución del concepto de Design Thinking (ver Figura 9). El uso del término desde la perspectiva del diseño tiene su origen en los años 60, cuando comienza a estudiarse cómo funciona el proceso mental creativo del diseñador y cómo puede mejorarse. El término Design Thinking empieza a popularizarse tras el trabajo publicado por Schön (1983). Otras aportaciones clave son las de Simon (1969), Lawson (1980) y Cross (1982, 2001).

El salto del Design Thinking al ámbito empresarial ocurre en Palo Alto (California), en el entorno formado por la Universidad de Stanford y las principales consultoras de Silicon Valley (ambas, Universidad y empresas, íntimamente relacionadas). En este contexto geográfico se genera durante la primera década del siglo XXI la principal literatura sobre Design Thinking. Destacan los libros y artículos publicados por Brown (2008) y Kelley (2001), de la consultora IDEO, y de Dunne & Martin (2006). Es en este entorno donde el Design Thinking conecta definitivamente con el campo de la innovación estratégica, adoptando aproximaciones, metodologías y actitudes que venían del mundo del diseño.

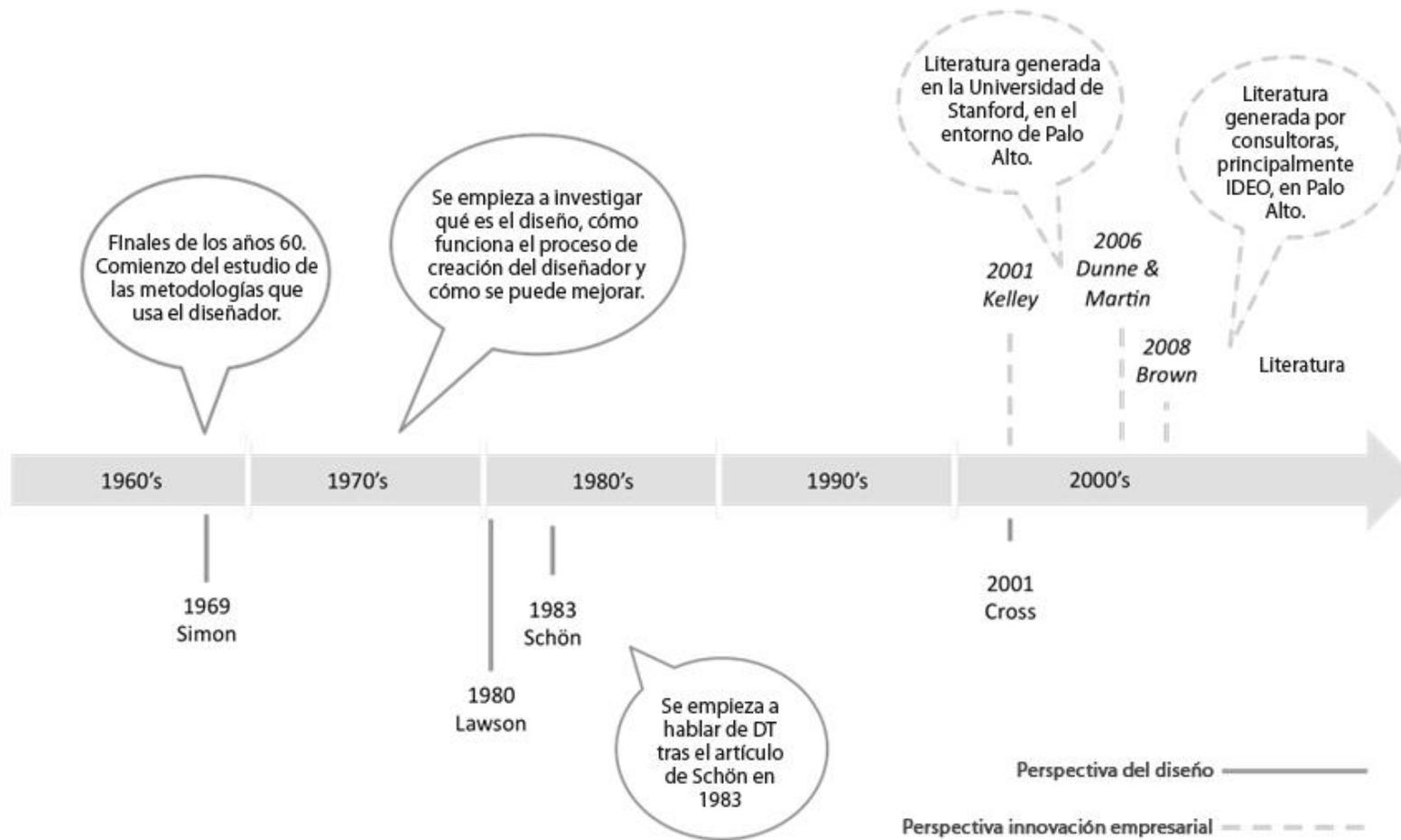


Figura 9. Raíces del Design Thinking: perspectiva desde diseño y desde la gestión empresarial

Fuente: adaptación de Laakso & Hassi (2011)

Después de clarificar las dos perspectivas desde las cuáles se puede considerar el Design Thinking, podemos profundizar ya en el concepto desde el plano empresarial, que es el que centra el interés de este estudio. Brown (2009) lo define como una aproximación a la innovación poderosa, efectiva y accesible que puede ser integrada en todos los aspectos de las empresas y la sociedad. Para Martin (2009) se trata de una forma de aproximarse a los problemas que va a constituir la principal ventaja competitiva para las empresas durante el siglo XXI. Estas definiciones son en general muy abiertas y pueden resultar confusas, reflejo de la complejidad de tratar de explicar un término que incluye muchas dimensiones y que puede describirse desde diferentes ópticas. Por esta razón, y para poder entender en toda su dimensión el concepto del Design Thinking, se va a considerar desde dos planos (ver Figura 10):

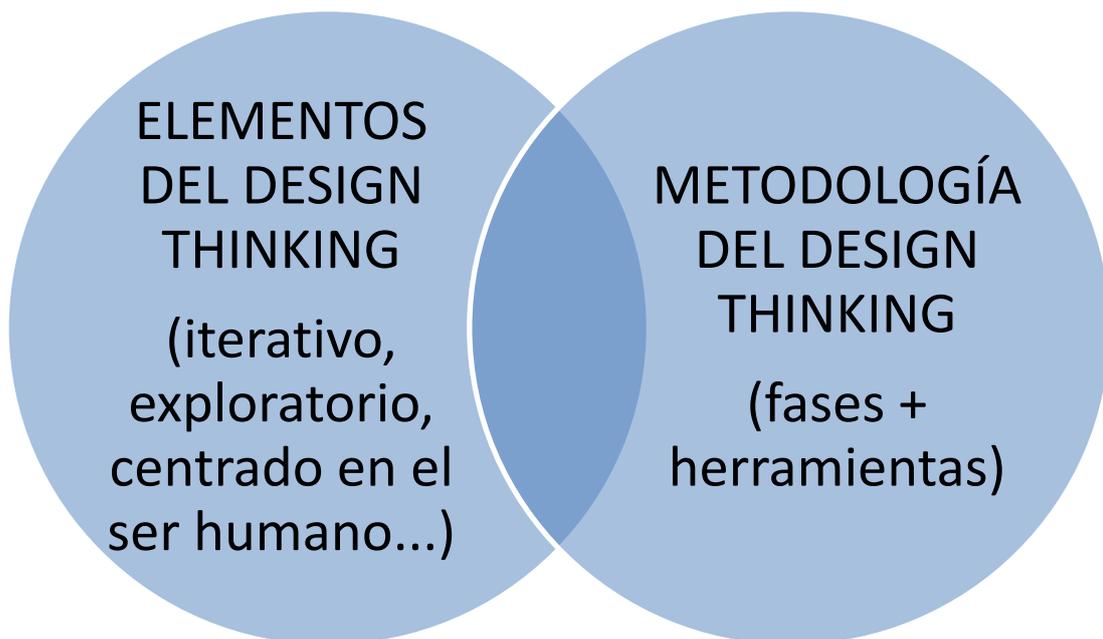


Figura 10. Conceptualización del significado del Design Thinking

Fuente: elaboración propia

- Descripción de los elementos principales que caracterizan el Design Thinking. Todos los autores coinciden en atribuirle una serie de elementos comunes, como ser un proceso centrado en el ser humano, su carácter exploratorio y experimental, o su naturaleza iterativa (Brown, 2008; Dunne & Martin, 2006; Fraser, 2009; Lockwood, 2009). En siguientes apartados se hará una descripción de todos estos elementos comunes que comparte área de conocimiento del Design Thinking.
- Metodología de Design Thinking. Además de los elementos comunes que caracterizan a la disciplina, se ha aceptado en la literatura una metodología estandarizada de cómo abordar un proceso de Design Thinking. Así, autores como Liedtka y Ogilvie (2011) o Stickdorn y Schneider (2011) coinciden en describir esta metodología como un proceso compuesto por un lado por una serie de fases o etapas y por el otro por un conjunto de herramientas utilizadas para la consecución de las mismas.

4.3. Elementos que caracterizan al Design Thinking

Desde que a principios del siglo XXI se comienza a desarrollar el campo del Design Thinking en el ámbito empresarial, los autores que han impulsado la disciplina coinciden en atribuirle una serie de dimensiones o elementos comunes que lo caracterizan, como: ser un proceso centrado en el ser humano, estar basado en la observación, el aprendizaje y el prototipado rápido, ser iterativo, ser exploratorio y experimental (Brown, 2008; Dunne & Martin, 2006; Fraser, 2009; Johansson & Woodilla, 2010); Lockwood, 2009).

Una de las revisiones más completas en la literatura sobre los fundamentos que forman la base del Design Thinking es la que hacen Laakso y Hassi (2011), que clasifican en tres dimensiones los principales elementos que componen esta disciplina:

- Prácticas en el Design Thinking. Tipo de actividades, formas de trabajo y herramientas que lo configuran.
- Estilo de pensamiento en el Design Thinking. Proceso cognitivo utilizado y la forma en la que se analiza y procesa la información.
- Mentalidad en el Design Thinking. Tipo de actitud mental y emocional con la que se abordan los problemas.

Según el planteamiento de Laakso y Hassi, el concepto de Design Thinking, desde una perspectiva empresarial, queda caracterizado por unas prácticas determinadas (una forma de trabajo y unas herramientas), un estilo de pensamiento concreto y una mentalidad (actitud mental y emocional) específica (ver Tabla 7).

Tabla 7. Dimensiones que componen el Design Thinking desde una perspectiva de gestión empresarial

PRÁCTICAS	ESTILOS DE PENSAMIENTO	MENTALIDAD
<p>DISEÑO CENTRADO EN EL SER HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: técnicas de observación, etnografía... <p>APRENDER Y PENSAR HACIENDO</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: prototipado rápido, desarrollo en ciclos cortos y con muchas iteraciones... <p>VISUALIZAR</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: pensamiento visual, visualizar intangibles... <p>COMBINAR APROXIMACIONES CONVERGENTES Y DIVERGENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: ideación, búsqueda de patrones, creación de múltiples alternativas... <p>ESTILO DE TRABAJO COLABORATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: colaboración y equipos multidisciplinares. 	<p>RAZONAMIENTO ABDUCTIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: lógica de “lo que podría ser”. Encontrar nuevos mercados urge a crear algo nuevo, desafiando lo establecido. <p>REFORMULAR PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: cuestionar y replantear todos los problemas, ir más allá de lo obvio para ver qué hay detrás de un problema, desafiar lo establecido... <p>VISIÓN HOLÍSTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: pensamiento poliédrico, visión del problema con una perspectiva de 360°. <p>PENSAMIENTO INTEGRADO</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: balance armónico entre validez y fiabilidad. 	<p>EXPERIMENTAL Y EXPLORATORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: explorar posibilidades, arriesgándose a fallar mucho y rápido. <p>TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: cómodo con la ambigüedad, proceso abierto y flexible. <p>OPTIMISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: ver las restricciones como oportunidades, actitud optimista, disfrute con la resolución de problemas. <p>ORIENTADA AL FUTURO</p> <ul style="list-style-type: none"> Ej.: desafío del status quo, intuición como fuente impulsora.

Fuente: adaptación de Laakso y Hassi (2011)

Las dimensiones que componen el marco conceptual de Laakso y Hassi se desarrollan con más detalle a continuación.

Prácticas en el Design Thinking. Tipo de actividades, formas de trabajo y herramientas que lo configuran:

1. Aproximación centrada en las personas/ser humano. Implica que se debe alcanzar un entendimiento profundo del cliente/usuario, utilizando para ello principalmente metodologías de observación y técnicas etnográficas (Brown, 2009; Dunne & Martin, 2006; Lockwood, 2009).
2. Aprender y pensar haciendo. Conlleva una aproximación iterativa y tangible a la resolución de problemas. Esto implica que el conocimiento se va generando de forma práctica mediante el continuo prototipado de ideas a lo largo de todo el proceso, unido a ciclos rápidos e iterativos en los que se van testando los prototipos. Éstos facilitan el pensamiento (ya que las ideas se tangibilizan) y la exploración rápida de ideas, es decir, testearlas frente al cliente, fomenta la creación de conocimiento de forma continua (Brown, 2009; Lockwood, 2009; Rylander, 2009; Sato, Lucente, Meyer & Mrazek, 2010).
3. Visualización. Concepto directamente ligado al prototipado. La visualización gráfica de ideas (más allá de su explicación verbal o mediante palabra escrita) permite que éstas puedan compartirse y discutirse fácilmente.
4. Combinación de aproximaciones convergentes y divergentes. Los problemas deben abordarse en dos fases diferentes, una en la que el foco de análisis se amplía (divergencia) y otra en la que el foco se estrecha (convergencia). En las fases de divergencia las alternativas e ideas generadas fluyen sin límite (fases exploratorias). En la fase de convergencia se buscan patrones y se va limitando el número de alternativas (Brown, 2009; Carr et al., 2010; Sato et al., 2010).
5. Trabajo colaborativo. Supone involucrar en el proceso a un rango amplio de grupos de interés, así como fomentar la participación de grupos

interdisciplinarios, ya que la resolución y exploración de problemas complejos se enriquece con el conocimiento de diferentes campos y disciplinas (Brown 2009; Dunne & Martin, 2006; Lockwood, 2010; Sato et al., 2010).

Estilo de pensamiento en el Design Thinking. Proceso cognitivo utilizado y forma en la que se analiza y procesa la información:

6. Razonamiento abductivo. Es una lógica de pensamiento, diferente al razonamiento inductivo y deductivo, que trata de imaginar “lo que podría ser” (Lockwood, 2009). El razonamiento inductivo tiene que ver con la demostración a través de la observación de que algo funciona y el deductivo prueba, mediante razonamiento desde principios existentes, lo que debería ser (Lockwood, 2009). Por el contrario, el diseñador usa un tercer tipo de razonamiento, el abductivo, que le permite pasar de lo conocido a “lo que podría ser” (Fraser, 2009). Este tipo de razonamiento es el utilizado para generar ideas e imaginar nuevos mundos (Martin, 2009).
7. Reformulación de problemas. La habilidad para mirar los problemas desde una perspectiva diferente es básica a la hora de diseñar algo. Se debe cuestionar de forma inherente siempre el problema que se está estudiando, mirando más allá de los límites evidentes del mismo, para asegurarnos de que nos estamos haciendo las preguntas correctas para resolverlo. Para generar algo nuevo hace falta ir más allá de lo obvio y ver las causas reales que subyacen debajo de un fenómeno o problema. Identificar y reformular el problema se considera tan importante como encontrar la solución apropiada (Dew, 2007; Drews, 2009).
8. Visión holística. Es la habilidad de adoptar una visión global y sistémica de un problema entendiendo las necesidades del cliente, su contexto específico y los factores sociales predominantes. No sólo consiste en conocer sus necesidades funcionales, sino también las emocionales, sociales y culturales (Dunne & Martin, 2006; Fraser, 2009).
9. Pensamiento integrado. Significa, a la hora de crear algo nuevo, alcanzar un equilibrio entre dimensiones técnicas (que el diseño sea técnicamente posible),

humanas (que resuelva un problema o necesidad relevante para alguien o algo) y de negocio (que pueda convertirse en un diseño rentable). Además, el Design Thinking busca un equilibrio entre fiabilidad (lo que sabemos que es cierto) y validez (lo que intuimos que es cierto), entre explotación (optimizar y aprovechar lo conocido) y exploración (buscar y generar algo nuevo) y en general entre pensamiento analítico e intuitivo (Brown, 2009; Martin, 2009; Sato, 2009).

Mentalidad en el Design Thinking. Tipo de actitud mental y emocional con la que se abordan los problemas:

10. Mentalidad experimental y exploratoria. Una mentalidad exploratoria está dispuesta a fallar, explorando los límites de la organización, el mercado o la tecnología. La mentalidad del Design Thinking se encuentra cómoda con la noción de que uno puede estar equivocado. Los errores que de forma natural emergen del proceso de exploración y experimentación se ven como una parte natural del proceso. Por ese motivo se utilizan modelos o prototipos tempranos que permitan ser contrastados rápido con el mercado/cliente (fallar rápido y barato) con razonables niveles de riesgo (Brown, 2009; Fraser, 2007).
11. Tolerancia a la ambigüedad. La ambigüedad debe aceptarse como una parte natural del trabajo, ya que el diseñador se enfrenta a un proceso abierto y emergente en el que debe aceptar nuevas alternativas que surjan durante el mismo (Boland & Collopy, 2004; Cooper et al., 2009; Drews, 2009).
12. Mentalidad optimista. Se requiere una actitud positiva, incluso de entusiasmo, frente a las limitaciones y obstáculos que puede presentar un problema. Una mentalidad optimista disfruta con la resolución de problemas, siendo capaz de encontrar oportunidades donde otros abandonan (Brown, 2008; Dunne & Martin, 2006; Fraser, 2007).
13. Orientación al futuro. Supone tener una mentalidad con la habilidad de anticipar y visualizar nuevos escenarios, desafiando las normas establecidas. Dado que la lógica dominante en el proceso es explorar “lo que podría ser”, el

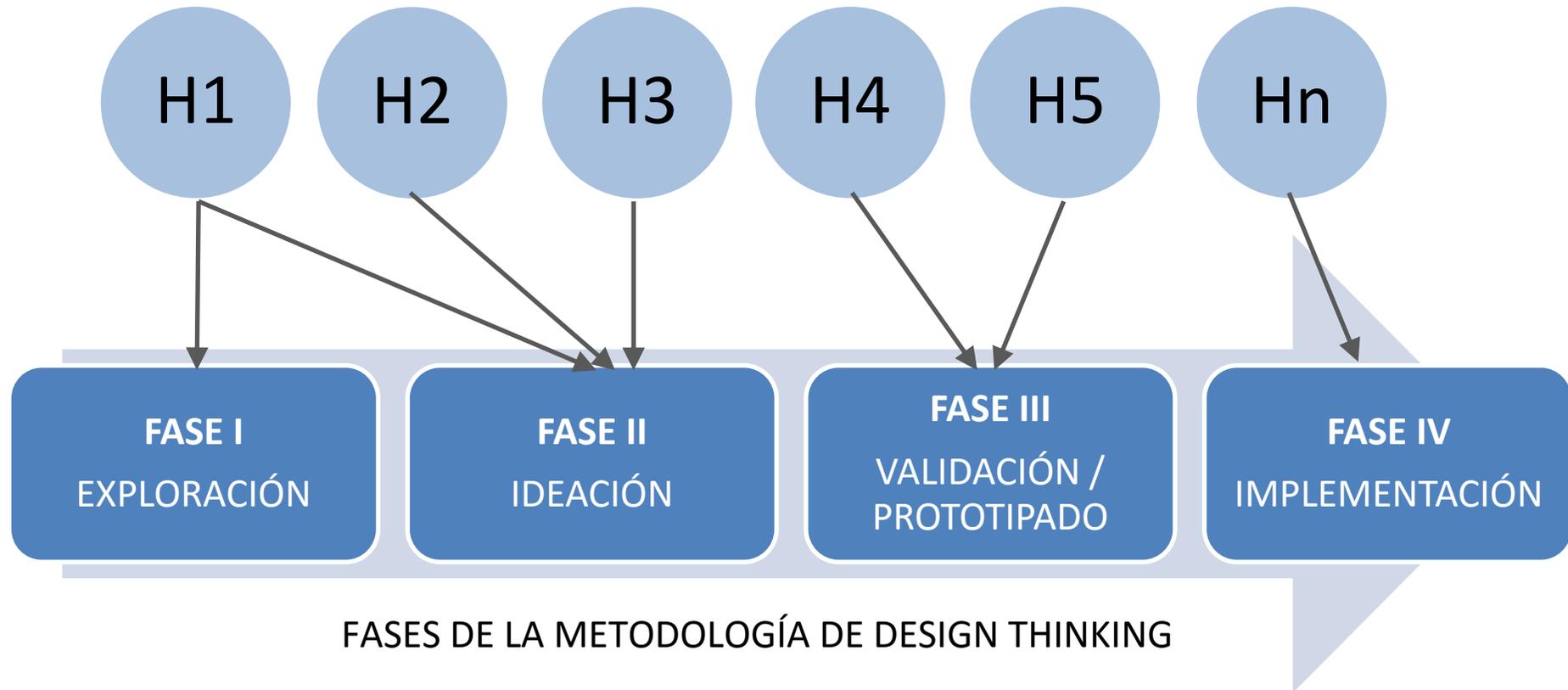
punto de partida para el trabajo es ofrecer una visión del status quo, para desarrollar hipótesis sobre el futuro (Drews, 2009; Martin, 2009).

4.4. Metodología de Design Thinking: Fases y herramientas

En el epígrafe 4.2 se ha abordado el concepto de Design Thinking desde dos planos, con el fin de facilitar su comprensión. De esta manera, se consideraba que estaba compuesto por 1) una serie de elementos y fundamentos que lo caracterizan (vistos en el epígrafe 4.3) y 2) una metodología que detallaba cómo abordar un proceso de Design Thinking, compuesta a su vez por fases y herramientas. En los siguientes apartados se desarrolla en profundidad en qué consisten dichas fases y herramientas.

Una revisión a la principal literatura desarrollada en este campo permite comprobar que se ha aceptado una metodología estandarizada en lo que al Design Thinking se refiere. Autores como Liedtka y Ogilvie (2011) o Stickdorn y Schneider (2011) lo describen como un proceso compuesto por una serie de etapas y una serie de herramientas de apoyo para la consecución de éstas (ver Figura 11).

HERRAMIENTAS DE LA METODOLOGÍA DE DESIGN THINKING



FASES DE LA METODOLOGÍA DE DESIGN THINKING

Figura 11. Metodología del proceso del Design Thinking comúnmente aceptada

Fuente: adaptación de Laakso y Hassi (2011)

4.5. Fases de la metodología de Design Thinking

La metodología de Design Thinking está compuesta por una serie de etapas que suelen representarse de forma lineal, aunque como la mayoría de autores advierten, no debe entenderse como un proceso de fases sucesivas, sino iterativo. Stickdorn y Schneider (2011) lo definen como un proceso por etapas en el que probablemente sea necesario dar varios pasos atrás o incluso empezar desde el principio, un hecho que es consustancial a la propia disciplina, que convive con la incertidumbre que implica tratar de generar algo nuevo.

La mayoría de autores describen el proceso de Design Thinking como una metodología en cuatro etapas. Trabajos como los de Liedtka y Ogilvie (2011), Stickdorn y Schneider (2011), Brown (2009) o Miettinen y Koivisto (2009) coinciden en este planteamiento, si bien el número y la denominación de cada una de las fases pueden variar de un autor a otro. Independientemente de estas pequeñas diferencias, el significado de cada una de estas etapas es común en la literatura. La nomenclatura seleccionada aquí para la denominación de las fases (ver Figura 12) es la utilizada por Liedtka y Ogilvie (2011) y Stickdorn y Schneider (2011).

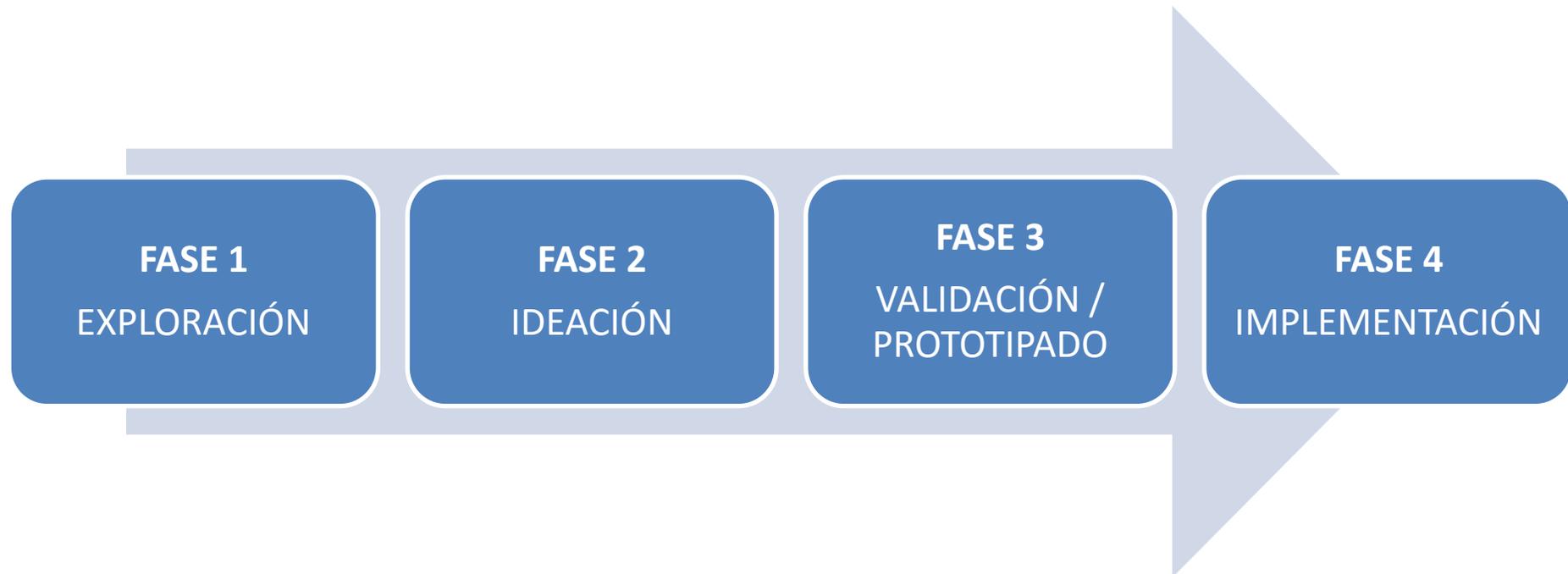


Figura 12. Fases del proceso de Design Thinking.

Fuente: adaptación de Liedtka y Ogilvie (2011) y Stickdorn y Schneider (2011).

La metodología consta, así pues, de cuatro fases: 1) exploración, 2) ideación, 3) validación/prototipado e 4) implementación. Estas etapas se describen a continuación con más detalle.

La etapa de exploración

Cualquier proceso de creación comienza con un problema que debe ser resuelto o una necesidad que se quiere satisfacer. La fase de exploración requiere analizar y comprender ese problema que estamos abordando. Esta exploración implica alcanzar un entendimiento profundo de la persona/cliente/usuario que se encuentra en el centro del problema o necesidad a resolver. Este es uno de los pilares de la metodología de Design Thinking: entender la situación desde la perspectiva del cliente actual o potencial, y para ello se apoya principalmente en herramientas del campo de las ciencias sociales y la etnografía (Brown, 2009; Dunne & Martin, 2006; Lockwood, 2009).

La exploración trata de entender las motivaciones reales y profundas del cliente, también denominados *insights*. Para Sawhney (2004), el insight de un consumidor es una forma de pensar, actuar o sentir que nos ayuda a comprender sus valores, hábitos, deseos, emociones o necesidades, mucho más allá de los datos cuantitativos. El insight nos acerca a un entendimiento de las motivaciones no explícitas del cliente y, lo más importante, puede convertirse en la base de una ventaja competitiva del negocio (Stickdorn & Schneider, 2011). Sawhney destaca varios aspectos clave del insight, entre ellos su carácter no obvio (no es fácil llegar a ellos), aportan una perspectiva diferente y única del problema, y emergen difícilmente de una investigación cuantitativa.

La etapa de exploración parte de la base de que toda innovación exitosa surge de un conocimiento preciso de la realidad actual. Por eso es necesario conocer bien al cliente, su vida y sus frustraciones para saber qué necesitará en el futuro (Liedtka & Ogilvie, 2011). Los insights son necesidades latentes que

incluso el cliente no sabe que tiene (Brown, 2009), por lo que las técnicas de observación y etnográficas son cruciales en la fase de exploración. Son necesarias herramientas que superen la idea de “preguntarle al cliente lo que quiere”. Rodríguez y Rodríguez (2013) afirman que en la fase de exploración la verdadera innovación no surge de preguntar, sino de observar, ya que de esta observación emergen las necesidades latentes de clientes, mientras que la mejora continua, o las innovaciones incrementales surgen de necesidades explícitas insatisfechas (ver Figura 13).

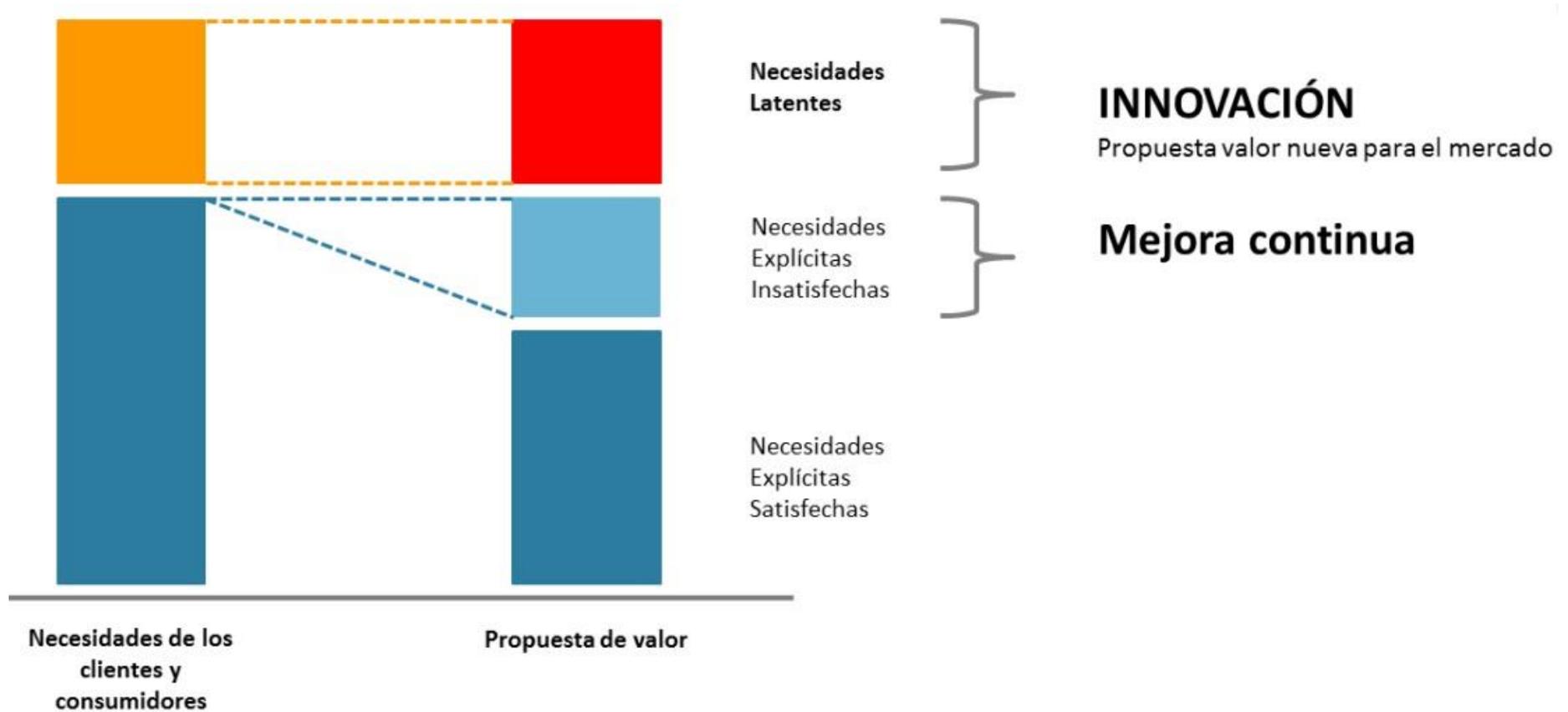


Figura 13. Necesidades latentes como fuente de innovación

Fuente: adaptación de Rodríguez y Rodríguez (2013)

Durante la fase de exploración es crucial ser capaz de reformular el problema que se está analizando de una forma adecuada, cuestionándolo y mirando más allá de los límites evidentes del mismo. Para generar algo nuevo hace falta ir más allá de lo obvio y lo comúnmente establecido (Drews, 2009; Dew, 2007). Asimismo, se debe alcanzar una visión holística y sistémica del problema, ya que el entendimiento del cliente no solo incluye sus necesidades funcionales, sino también las emocionales, sociales y culturales (Fraser, 2009; Dunne & Martin, 2006).

Otra característica de la metodología de Design Thinking que cobra especial importancia en esta fase es el carácter colaborativo de la exploración. Conviene involucrar a un rango amplio de grupos de interés, así como la participación de grupos interdisciplinarios, ya que la exploración de problemas complejos se enriquece con el conocimiento de diferentes campos y disciplinas (Brown 2009; Dunne & Martin, 2006; Lockwood, 2010; Sato et al., 2010).

En la fase de exploración, además, se debe tener una amplia tolerancia a la ambigüedad, aceptándose como parte natural del proceso las nuevas alternativas que surjan durante el mismo (Boland & Collopy, 2004; Cooper et al., 2009; Drews, 2009). Una de las principales barreras en esta fase es necesitar saber la respuesta antes de empezar. Si esto sucede normalmente será un indicador del deseo de probar y validar una idea inicial preestablecida, más que de generar una nueva idea. Esta actitud es contraria a un proceso de exploración y mata las posibilidades de innovar y generar nuevas soluciones (Mendonca & Rao, 2008).

La etapa de ideación

En la etapa de ideación comienzan a generarse nuevos conceptos sobre la base de los resultados de la exploración anterior. Uno de los errores más comunes por parte del diseñador es comenzar el proceso de Design Thinking directamente en esta fase, es decir, generando ideas (Liedtka & Ogilvie, 2011). En la etapa de exploración debemos haber identificado *insights* y patrones

emergentes en relación al problema en estudio. Liedtka y Ogilvie aconsejan comenzar la fase de ideación con posibilidades, no con restricciones. Es el momento de empezar a formular hipótesis sobre nuevas posibilidades. Una de las herramientas más utilizadas es la tormenta de ideas. Para Keely, Pikkell, Quinn y Walters (2013) esta etapa es inherentemente creativa, pero debe ir más allá de simples expresiones de nuevas posibilidades, sino que debe llegar a conceptos robustos que puedan ser evaluados, prototipados y desarrollados. Los autores defienden que el proceso de generación de ideas depende más de protocolos estructurados que de puros saltos de imaginación.

La fase de ideación debe ser capaz de combinar una fase divergente (en la que las alternativas e ideas generadas fluyan sin límite) con una fase posterior de convergencia, donde se buscan patrones y se van limitando el número de alternativas (Brown, 2009; Carr et al., 2010; Sato et al., 2010). Además, el trabajo colaborativo enriquece la fase de ideación. Para alcanzar soluciones holísticas y sostenibles es crucial incluir en la generación de ideas todos los posibles grupos de interés y trabajar con equipos interdisciplinarios que incluyan clientes, empleados, gestores, ingenieros, diseñadores... La generación conjunta de ideas, que forma parte del concepto de “co-creación”, es una característica clave del Design Thinking (Stickdorn & Schneider, 2011). La resolución y exploración de problemas complejos se enriquece con el conocimiento de diferentes campos y disciplinas (Brown 2009; Dunne & Martin, 2006; Lockwood, 2010; Sato et al., 2010).

La ideación requiere poner en funcionamiento un tipo de razonamiento abductivo, que trate de imaginar “lo que podría ser”, de modo que pueda generar ideas e imaginar nuevos mundos (Lockwood, 2009; Fraser, 2009; Martin, 2009).

La etapa de validación/prototipado

Después de generar las ideas y conceptos en la fase de ideación, es el momento de testarlos. La fase de validación/prototipado se encuentra íntimamente ligada a la fase anterior, la de generación de ideas. Son las dos fases en las que tiene lugar un mayor número de iteraciones; las ideas generadas se prototipan y testean, lo que normalmente conduce a nuevas ideas y nuevas validaciones, que forman parte de un ciclo de iteraciones ideación - validación (Stickdorn & Schneider, 2011).

La fase de validación/prototipado sirve para seleccionar las mejores ideas y conceptos. Prototipos rápidos y de bajo costo son herramientas especialmente potentes en esta fase y permiten al innovador descubrir las limitaciones del diseño rápidamente (Liedtka & Ogilvie, 2011). Stickdorn y Schneider aclaran que la validación iterativa de ideas no trata de evitar fallos, sino de explorar el mayor número de errores. El objetivo es fallar lo antes posible para aprender lo máximo antes de llegar a la etapa de implementación, ya que el coste de una iteración adicional es marginal en comparación con un fallo tras el lanzamiento. La experimentación es una parte natural del proceso. Por eso es necesario fallar rápido y barato, por lo que es necesario utilizar modelos o prototipos tempranos que permitan ser contrastados (Brown, 2009; Fraser, 2007).

La validación/prototipado requiere, consecuentemente, la construcción de prototipos que deben ser testeados. Este prototipado permite “aprender y pensar haciendo”, facilita el pensamiento y la generación de conocimiento mediante la formulación y exploración rápida de ideas. Además, el prototipado permite la visualización gráfica de ideas (más allá de su explicación verbal o mediante palabra escrita), lo cual permite que éstas puedan compartirse y discutirse fácilmente (Lockwood, 2009; Rylander, 2009; Brown, 2009; Sato et al., 2010).

Prototipar y testear productos físicos es relativamente fácil. El testeo de servicios es más complejo por la dificultad del prototipado. Una mera

descripción del servicio rara vez será suficiente para crear una visión clara del mismo. Por este motivo, en los últimos años se ha normalizado el uso de herramientas que ayuden a este fin, desde comics o *storyboards* hasta el prototipado mediante aproximaciones teatrales o *rol plays* que simulen las interacciones personales que se producen en el servicio (Stickdorn & Schneider, 2011).

La etapa de implementación

La metodología de Design Thinking termina en la etapa de implementación. En la anterior fase de validación se ha creado un prototipo de un concepto (ya sea un producto, servicio, modelo de negocio...) y se han establecido unas hipótesis básicas que se han testeado. Las herramientas de implementación de servicios consisten en desarrollar un prototipo más avanzado que especifique cada aspecto del servicio, pormenorizando los procesos y especificaciones que conllevaría su prestación. La herramienta de referencia utilizada comúnmente en la implementación de servicios es el *Blue Print*, técnica que se definirá más adelante.

4.6. Herramientas de Design Thinking para el diseño de servicios

Las fases de la metodología del Design Thinking revisadas en el epígrafe anterior (exploración, ideación, prototipado/validación e implementación) se complementan con una serie de herramientas que sirven de apoyo para la realización de cada una de estas fases descritas.

El número de herramientas utilizadas como apoyo para la aplicación de la metodología de Design Thinking es amplio. Muchas de ellas provienen del campo de las ciencias sociales y la etnografía (Brown, 2009; Dunne & Martin, 2006; Lockwood, 2009). En la literatura hay varios trabajos que tratan de recopilar todas las posibles herramientas que pueden aplicarse en un proceso de Design Thinking, como el de Alves y Nunes (2013) o el de Stickdorn y Schneider (2011). El más exhaustivo de ellos es el de Alves y Nunes, que concluyen que hay una evidencia clara de que, más allá del elevado número de herramientas disponibles, muchas de ellas parecidas, hay un conjunto de técnicas básicas, no más de 25, que son realmente de uso habitual.

El objetivo de este trabajo no es realizar un repaso completo de todas las posibles herramientas que pueden utilizarse para el diseño de servicios, sino hacer explícitas algunas de las principales técnicas utilizadas. Por este motivo, se han seleccionado ocho herramientas que seguidamente se detallarán. Estas técnicas, además, serán las utilizadas en el estudio del caso que esta investigación plantea. La recopilación de estas herramientas se basa fundamentalmente en los trabajos de Alves y Nunes (2013), Chasanidou, Gasparini y Lee (2015) y Stickdorn y Schneider (2011).

Las herramientas de apoyo a la metodología de Design Thinking que se describen con detalle en las siguientes páginas son:

- Herramienta 1. Lienzo de modelos de negocio.
- Herramienta 2. Personas.
- Herramienta 3. Entrevista.
- Herramienta 4. Entrevista contextual.
- Herramienta 5. Mapa del viaje del cliente.
- Herramienta 6. Tormenta de ideas.

- Herramienta 7. *Storyboards*.
- Herramienta 8. *Blue Print* del servicio.

4.6.1. Herramienta 1: lienzo de modelos de negocio.

El lienzo de modelos de negocio (ver Figura 14) es una herramienta que puede utilizarse durante todas las fases del proceso de Design Thinking, ya que va reflejando durante todo el proceso una visión esquemática y visual de cómo afecta el diseño de una idea, producto o servicio a la estrategia de un negocio. Se trata de una herramienta conceptual que permite reflejar la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero generando valor para unos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2009). Las aplicaciones de esta herramienta son diversas, entre las que Osterwalder y Pigneur destacan:

- Permite visualizar el modelo de negocio existente en una empresa o formular uno nuevo.
- Ayuda a evaluar y cuestionar el modelo de negocio y sus fortalezas y debilidades.



Figura 14. Lienzo de modelos de negocio

Fuente: adaptación a partir de Osterwalder y Pigneur (2009)

Osterwalder y Pigneur han desarrollado una herramienta consistente en nueve bloques temáticos que agrupan las 9 variables clave de un negocio:

- Segmentos de clientes: diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta de la empresa.
- Propuesta de valor: diferenciación de la empresa por la que los clientes están dispuestos a pagar.
- Canales de distribución y comunicación: canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor.
- Tipos de relaciones con los clientes: qué relaciones se establecen con cada tipo de cliente, desde las más personalizadas, hasta relaciones masivas, automatizadas, etc.
- Fuentes de ingresos: forma a través de la cuales se reciben los ingresos: transacciones, suscripciones, servicios, licencias, alquiler, etc.
- Recursos clave: los recursos más importantes que se deben desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye físicos, intelectuales, humanos y financieros.
- Actividades clave: actividades que deben realizarse con los recursos clave para producir el valor de la empresa.
- Socios clave: aliados y proveedores con los que deben establecerse relaciones.
- Estructura de costes: costes más significativos.

Osterwalder (2007) ha desarrollado unas preguntas guía para ayudar tanto a describir el modelo de negocio de una empresa como a evaluarlo (ver Tabla 8).

Tabla 8. Preguntas guía para evaluar el modelo de negocio.

BLOQUE	PREGUNTAS GUÍA PARA DESCRIBIR UN MODELO DE NEGOCIO	PREGUNTAS GUÍA PARA EVALUAR UN MODELO DE NEGOCIO
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son tus clientes? • ¿Te estás dirigiendo a diferentes tipos de clientes / segmentos? • Describe cada uno de los segmentos a los que te diriges. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesidades? • ¿Es probable que algún grupo de clientes no abandone pronto?
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? • ¿Por qué los clientes contratan los servicios? ¿Qué explica el éxito de la empresa en el mercado? • ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros competidores? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La propuesta de valor satisface bien las necesidades de los clientes? • ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? • ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares y a mejores precios?
Canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A través de qué canales llega a sus clientes y les conquista? • ¿A través de qué canales interactúa con ellos? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay un buen diseño de canales de distribución y comunicación? • ¿Son eficientes en costes? • ¿Se usa el canal adecuado para cada tipo de cliente?
Relación con clientes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de relación construye con sus clientes? • ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se tiene una estrategia de relación con los clientes? • ¿Se gasta demasiados recursos en relaciones no rentables? • ¿Se manejan bien las relaciones con los clientes?. Por ejemplo, seguimiento.
Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?. Personas, instalaciones, redes, competencias... 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se dispone de los recursos clave en términos de calidad y cantidad? • ¿Se dispone de demasiados recursos internos que afectan a la capacidad de enfoque?
Procesos clave	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se es eficiente en la ejecución de las actividades? • ¿Se hacen demasiadas actividades, con la consiguiente falta de enfoque?
Socios clave	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? • ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? • ¿Qué actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se trabaja con socios clave en un grado suficiente? • ¿Se trabaja bien con socios y proveedores? • ¿Cuánto se depende de socios y proveedores?
Costes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la estructura de costos? • ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La estructura de costes es la adecuada? • ¿Se sabe con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costes? • ¿Es eficiente la estructura de costes?
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la estructura de los ingresos? • ¿Cómo gana dinero el negocio? • ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros). 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son estables las fuentes de ingresos? • ¿Es diversificado el flujo de ingresos? • ¿Se depende de pocas fuentes de ingresos? • ¿Se manejan precios acordes a la propuesta de valor?

Fuente: Ostwalder (2007)

4.6.2. Herramienta 2: “personas”

La herramienta “personas” suele utilizarse en la primera etapa de la metodología de Design Thinking, la fase de exploración, en la que el foco de la investigación se centra en las personas/clientes/usuarios, tratando de alcanzar un entendimiento profundo de los mismos. Para ello el Design Thinking se apoya principalmente en herramientas del campo de las ciencias sociales y la etnografía (Brown, 2009; Dunne & Martin, 2006; Lockwood, 2009), como es el caso de esta técnica, que trata de entender las motivaciones reales y profundas del cliente (insights). El insight de un consumidor es una forma de pensar, actuar o sentir que nos ayuda a comprender sus valores, hábitos, deseos, emociones o necesidades, mucho más allá de los datos cuantitativos (Sawhney, 2004),

La herramienta “personas” se basa en la composición de personajes ficticios que reproducen segmentos de la demanda con características, necesidades o problemas comunes. Aunque los personajes creados son entes ficticios, sus motivaciones y reacciones son reales, encarnando las percepciones de un grupo de personas del mundo real con respecto a un determinado producto o servicio (Liedtka y Ogilvie, 2011). Estos personajes se suelen crear a partir de los insights detectados a lo largo de la investigación exploratoria, y suelen surgir a partir de entrevistas y una amplia variedad de otras técnicas cualitativas.

“Personas” permite transformar el concepto de cliente, muchas veces abstracto, en algo humano y personal, facilitando su conocimiento profundo y empático (Stickdorn y Schneider, 2011). Para crear a estos personajes se suelen utilizar representaciones visuales enriquecidas con datos cualitativos, como aspectos relativos a la personalidad, estilo de vida, comportamiento, anécdotas características personales, etc. (ver Figura 15).

Stickdorn y Schneider afirman que el éxito de la herramienta depende en gran medida de lo atractiva y llamativa que llegue a resultar, entendiendo ese atractivo como la capacidad del personaje de darnos perspectivas diferentes y nuevas del problema objeto de estudio para el posterior desarrollo de ideas.

Las descripciones deben ser capaces de ayudarnos a cambiar nuestro foco, superando los simples datos demográficos y geográficos y profundizando en variables psicográficas (estilo de vida, personalidad...) y conductuales (relación con productos y servicios).



Eric

- 73 años, padece glaucoma.
- No usa el tratamiento que le han recetado para la enfermedad (gotas que debe aplicar directamente en el ojo). No le gusta tocar sus ojos sea cual sea el motivo.
- Sabe que va a perder vista gradualmente. A pesar de las advertencias de su mujer y el oftalmólogo, no tiene miedo porque sabe que el deterioro es gradual. No lo percibe como un problema urgente. Piensa que si realmente empeora mucho, y sólo si lo ve necesario, seguirá un tratamiento.
- Controla cada gasto al detalle. Su principal preocupación es tener suficiente dinero para su jubilación y la de su mujer.

Figura 15. Ejemplo de herramienta “personas”

Fuente: adaptación de Liedtka y Ogilvie (2011)

4.6.3. Herramienta 3: entrevista

La técnica de la entrevista personal, en cualquiera de sus formas, es una de las principales herramientas que ha incorporado la disciplina del Design Thinking (Liedtka & Ogilvie, 2011; Stickdorn & Schneider, 2011). Se usa principalmente durante la fase de exploración, dada sus características idóneas para ayudar a entender las motivaciones reales y profundas del cliente.

El método de la entrevista permite obtener información muy compleja y recoger el caudal de ideas y experiencias de una persona sobre un tema (Grande & Abascal, 2000). Ello convierte a la entrevista en una herramienta esencial en el proceso exploratorio de la metodología de Design Thinking.

Entre las diferentes ventajas que aporta esta herramienta podemos destacar las siguientes (Daymon & Holloway, 2011; Grande & Abascal, 2000; Rabadán & Alto, 2003):

- Capacidad de obtener respuestas más completas y profundas a preguntas que podrían contestarse a un nivel superficial si fueran planteadas en la encuesta o test normal.
- La relación interpersonal facilita al entrevistado la expresión de actitudes y motivos que no estaría dispuesto a manifestar con otras técnicas.
- La flexibilidad inherente a una entrevista facilita que el entrevistador se adapte sobre la marcha a peculiaridades del entrevistado pidiendo aclaraciones o reformulando cuestiones según cada caso. Pueden surgir nuevos y sorprendentes caminos cuando los entrevistados revelan sus intereses y su forma de ver la realidad.
- Los datos se recogen en su propio entorno natural (donde la gente trabaja, vive, compra...). Las respuestas derivan de la visión subjetiva del entrevistado, que usa la forma de hablar y expresarse propia de su entorno natural...

Hay numerosos tipos de entrevistas, según la fuente y tipo de clasificación

consultadas. Rabadan y Alto (2003) y Daymon y Holloway (2011) proponen una clasificación según el grado de estructuración y según la finalidad:

Según el grado de estructuración:

- Entrevista libre, no estructurada: el entrevistador no sigue unas pautas específicas para el desarrollo de la entrevista y simplemente controla que el entrevistado no se desvíe excesivamente de las áreas objeto de estudio.
- Entrevista semiestructurada o semirígida: el entrevistador usa un guión o esquema con los aspectos que deben ser abordados, aunque el orden de las preguntas y el tiempo dedicado a cada una puede variarlos sobre la marcha.
- Entrevista estructurada: el entrevistador se guía por un documento que describe exactamente cuáles son los ítems, así como el orden y la forma en que se preguntarán, usándose en su formulación tanto preguntas abiertas como cerradas.

Según la finalidad:

- Entrevistas centradas en un problema/producto o cuestión determinada.
- Entrevistas centradas sobre la persona/consumidor: en este caso la persona entrevistada tiene un papel más activo; no se trata sólo de responder a cuestiones relacionadas con un problema sino de explorar sus impresiones y vivencias.

4.6.4. Herramienta 4: entrevista contextual

Dentro de la técnica de la entrevista, destacamos como herramienta con entidad propia a la entrevista contextual. Wixon, Holtzblatt, y Knox (1990) la definen como un método de investigación etnográfica, consistente en una entrevista que se desarrolla en el contexto en el que el cliente está interactuando con un producto o servicio. Esto permite al entrevistador observar y probar comportamientos que esté interesado en analizar (Stickdorn & Schneider, 2011). La entrevista contextual combina aspectos de la entrevista tradicional y la observación (ver Tabla 9): el entrevistador acude a donde está el usuario o cliente y le entrevista mientras observa cómo interactúa con un servicio o producto (Contextual Inquiry, 2014).

Tabla 9. Características de la entrevista contextual frente a la entrevista tradicional y la observación.

ENTREVISTA TRADICIONAL	ENTREVISTA CONTEXTUAL	OBSERVACIÓN
Mayor influencia del entrevistador	Influencia del entrevistador y entrevistado	Mayor influencia del entrevistado

Fuente: adaptación de Contextual Inquiry (2014)

Esta herramienta suele utilizarse en la fase de exploración, adaptándose muy bien a las necesidades de la metodología de Design Thinking. Como técnica de observación, permite alcanzar un entendimiento profundo del cliente /usuario. Entre sus ventajas, la entrevista contextual incluye: revelar conocimiento tácito del que los usuarios no son conscientes, aportar información muy detallada sobre un problema que sería muy difícil de obtener por otras vías y su enorme flexibilidad, que le permite ser usada en circunstancias/situaciones/sectores muy diversos (Contextual Inquiry, 2014).

Una entrevista contextual puede realizarse con clientes, personal de una empresa o cualquier grupo de interés relevante en nuestra investigación. Mientras la persona interactúa con el producto o servicio, el entrevistador usa una serie de preguntas y observaciones con el objetivo de generar los insights deseados (Stickdorn & Schneider, 2011). El número de entrevistas necesario depende de las circunstancias y juicio del investigador (Beyer & Holtzblatt,

1995; Wixon, Holtzblatt & Knox, 1990). En muchas ocasiones se usa como herramienta previa para generar perfiles psicográficos de clientes (como la herramienta “personas”).

La entrevista contextual suelen incluir las siguientes fases durante su desarrollo (Contextual Inquiry, 2014):

- Entrevista tradicional: se informa al entrevistado del contexto de la entrevista, objetivos, y se realiza una serie de preguntas que permiten lograr una perspectiva general del tema en estudio. Esta introducción sirve adicionalmente para generar un clima de confianza con el entrevistado.
- Cambio hacia la observación: se pasa a una fase de observación, en la que el investigador examina al entrevistado en un contexto de interacción con el producto o servicio, y en el que se van haciendo las preguntas pertinentes sobre lo que está ocurriendo, tratando de no ser demasiado invasivo durante el proceso.
- Resumen: recapitulación del resultado de la sesión en voz alta junto con el entrevistado (su reacción ante las conclusiones puede generar nuevos insights valiosos para la investigación).

4.6.5. Herramienta 5: mapa del viaje del cliente

El mapa del viaje del cliente, originalmente *Customer Journey Map*, es un mapa visual y estructurado que puede tener diversas formas y que representa la experiencia del usuario durante su interacción con un producto o servicio (Liedtka & Ogilvie, 2011). Así pues, se trata de un esquema que muestra los pasos que sigue un cliente al relacionarse con una empresa. El mapa puede representar una experiencia real o una experiencia ideal. Se suele utilizar durante la fase de exploración e ideación.

Construir un mapa del viaje del cliente obliga al investigador a enfocar toda la experiencia entre la empresa y el cliente desde el punto de vista éste último, forzando al observador a abandonar la habitual visión desde el producto /organización. Para Liedtka y Ogilvie esta herramienta, donde las emociones del cliente son el foco central, es una técnica poderosa para cambiar la visión desde el “qué quiere mi empresa” a “qué hace y quiere mi cliente”.

No existe una forma única para construir un mapa del viaje del cliente. Cada autor plantea diferentes formas de abordarlo, aunque sí hay unos elementos en común en el manejo de la herramienta (Stickdorn & Schneider, 2011; Liedtka y Ogilvie, 2011). Los datos se recogen a través de observación o mediante entrevistas. Para extraer información realmente profunda el mapa debe referirse a un segmento de público concreto. Es conveniente, en consecuencia, disponer de un perfil lo más detallado posible del cliente cuyo viaje vamos a dibujar. Para ello podemos utilizar, por ejemplo, la herramienta “personas”. Adicionalmente, se puede completar la información con fuentes secundarias que ayuden a enriquecer el perfil cuyo viaje se está dibujando (Stickdorn & Schneider, 2011; Liedtka & Ogilvie, 2011).

La construcción de un mapa del viaje del cliente suele incluir estos pasos (Liedtka & Ogilvie, 2011):

- Dibujar la visión hipotética del viaje de un cliente, incluyendo todas las interacciones entre servicio y cliente (puntos de contacto) y las emociones (positivas y negativas).

- Identificar a un pequeño grupo de clientes para dirigir unas entrevistas piloto, haciéndoles viajar por el mapa, de modo que pueda comprobarse que éste recoge todas las interacciones y emociones del cliente.
- Las zonas del mapa donde se identifican problemas o estados emocionales negativos se señalan como áreas con oportunidades para la innovación del servicio.

4.6.6. Herramienta 6: tormenta de ideas mediante el método SCAMPER

La tormenta de ideas, o *brainstorming*, es una herramienta de trabajo grupal que facilita la generación de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Fue ideada en los años 30 del siglo XX por Alex Osborn y publicada más tarde por este autor. Es útil para afrontar problemas específicos, estimulando la generación de nuevos conceptos alrededor de una cuestión. Los participantes deben lanzar ideas que posteriormente se combinan, mejoran y modifican, hasta que al final el grupo está de acuerdo con la solución final (Osborn, 1953).

Por otro lado, la técnica SCAMPER es una herramienta derivada de la tormenta de ideas, que estructura más el proceso de creación, proponiendo una serie de preguntas concretas durante la generación de conceptos. Aunque el germen de la creación del método SCAMPER son las propuestas de Alex Osborn, es Bob Eberle quien le dió forma y nombre, incluyendo nuevas preguntas y ordenándolas según la regla nemotécnica que da título a la herramienta. La técnica SCAMPER consiste en la aplicación secuencial de una serie de preguntas sobre el problema o tema sobre el que se quiere pensar (Eberle, 1996). SCAMPER se basa en el hecho de que cualquier idea sólo es una modificación de algo que ya existía antes. Según Eberle, cualquier idea surge de la aplicación de una o varias de estas acciones (Michalko, 1999):

- **S**ustituir.
- **C**ombinar.
- **A**daptar.
- **M**odificar
- **M**agnificar.
- **P**oner en otros usos.
- **E**liminar.
- **R**eordenar.
- **I**nverti**R** (Reverse).

Son en total nueve posibles acciones que se pueden aplicar sobre un determinado problema. Para cada una de ellas SCAMPER incluye una serie de preguntas. Michalko (1999) hace una recopilación de estas cuestiones, de las que a continuación incluimos un resumen:

SUSTITUIR

- ¿Qué puede ser sustituido? ¿Quién puede ser sustituido? ¿Se puede sustituir el cuándo? ¿Y el lugar?.
- ¿Se puede sustituir algún proceso?.
- ¿Se puede sustituir un material o ingrediente? ¿Y el envase? ¿Y el mensaje que se transmite al cliente?.
- ¿Se puede sustituir alguna función del producto o servicio?.

COMBINAR

- ¿Qué se puede combinar con la idea, producto o servicio? ¿La necesidad o el problema que resuelve la idea puede ser combinada con otras necesidades o resolver otros problemas adicionales?.
- ¿La idea podría usarse para más propósitos? ¿Podría ofrecer otras funciones?.
- ¿Se podría ampliar la idea creando un surtido, una colección...?.
- ¿Se puede combinar algunas partes o todas las partes de la idea en una sola?.
- ¿Se puede combinar de alguna manera el packaging del producto? ¿Puede el packaging ser parte del producto?.
- ¿Puede la idea combinarse con ideas de otros campos o sectores?.

ADAPTAR

- ¿Qué ideas ya existentes en el mercado pueden aprovecharse adaptándolas? ¿Qué se podría copiar?.
- ¿Qué otras cosas son parecidas? ¿Qué situaciones son parecidas? ¿Se puede adaptar algo de esas ideas o situaciones?.
- ¿Había algo parecido en el pasado? ¿Funcionó entonces? ¿Pueden incorporarse elementos de entonces a la actualidad?.
- ¿Qué han hecho otros? ¿Puedes adaptar alguna de sus ideas?.

MAGNIFICAR

- ¿Puedes añadirle algo? ¿Puedes hacerlo más grande, más extenso, más fuerte, más alto, más seguro, más barato, más fiable, más rápido, más frecuente, con más garantía...? ¿Puedes añadir más de alguna “otra cosa”?
- ¿Puedes añadirle “extras”? ¿Puedes hacer que “haga más cosas”, que tenga más usos? ¿Que tenga más funcionalidades?
- ¿Hay algo que pueda ser duplicado? ¿Repetido más veces?

MODIFICAR

- ¿Cómo puede modificarse para mejorar? ¿Qué puede modificarse?
- ¿Puedes cambiar su significado, buscar usos diferentes...?
- ¿Puedes cambiar su color, movimiento, sonido, olor, forma...?
- ¿Qué sucede si se cambia sólo una parte? Piensa en 3 pequeños cambios que pudieran hacerse inmediatamente.
- ¿Puedes cambiar su nombre? ¿Puedes cambiar las reglas por las que se rige? ¿Puedes inventar unas reglas nuevas?
- ¿Cómo podrías cambiar el marketing: el mensaje que transmite, el lugar dónde lo vendes, a quién se lo vendes?

PONER EN OTROS USOS

- ¿Puedes ponerlo en “otros usos”? ¿Hay nuevas formas en las que el objeto podría ser usado? ¿Puedes modificarlo de forma que sirva para otros propósitos?
- ¿Puedes imaginar complementos/extensiones que puedan utilizarse para otros usos?
- ¿Hay algo que se está desperdiciando que pudiera utilizarse para otros usos?
- Imagina otros campos, países, industrias... ¿Cómo podría ser usado en cada caso?
- ¿Cuál es el nuevo uso más original que puedes darle al objeto? ¿Y el más raro? ¿El más práctico? ¿El más tonto? ¿Cómo imaginas a la gente usando este objeto dentro de tres años?

ELIMINAR

- ¿Puedes eliminar algo?.
- ¿Qué sucede si el objeto fuera más pequeño? ¿Y si tuviera menos de algo? ¿Qué partes no son realmente necesarias? ¿Qué puedes omitir, borrar...?... ¿Puedes dividirlo? ¿Fraccionarlo, para ver qué es útil y que no?.
- ¿Puedes simplificarlo? ¿Hacerlo más suave? ¿Hacerlo en miniatura? ¿Hacerlo compacto?.

INVERTIR

- ¿Qué pasa si lo inviertes? ¿Qué es lo contrario? ¿Puedes transformar los positivos en negativos? ¿Puedes cambiar la forma de mirar el objeto? Gíralo. Dale la vuelta. Críticalo. Búscales defectos.
- Invierte los usos, las características... Haz una lista con las 3 asunciones básicas que estás haciendo del objeto. ¿Qué sucede si las inviertes?.

REORDENAR

- ¿Puedes reorganizarlo de alguna manera? ¿Qué sucede si intercambias sus componentes? ¿Puedes cambiarles el orden?.
- Dibújalo haciendo un esquema o diagrama. ¿Puedes cambiar la secuencia? ¿Qué vendría después de qué?.
- ¿Puedes cambiar la duración? ¿El tempo/ritmo? ¿Qué sucede si cambias la lógica causa - efecto?.
- ¿Puedes cambiar el ambiente donde sucede? ¿El segmento de clientes al que lo diriges?.

4.6.7. Herramienta 7: *storyboard*

La herramienta storyboard se utiliza habitualmente en la fase de prototipado. Consiste en una serie de dibujos que visualizan una secuencia de eventos. Estos pueden representar una situación habitual en la que el servicio está funcionando, o una hipotética situación en la que se está implementando el prototipo de un nuevo servicio. Se puede construir de diferentes maneras, siendo el más común el del formato de “tira de cómic”, en la cual las ilustraciones cuentan una historia de la situación que está siendo estudiada. Es conveniente incluir el mayor número de detalles (en escenarios reales o imaginarios), de forma que cualquier persona que lo visualice sea capaz de entender el objeto de análisis (Stickdorn & Schneider, 2011). Los storyboards ilustran, casi como una historieta, la secuencia de eventos que un usuario puede experimentar al hacer un check-in en un hotel, abrir una cuenta bancaria o utilizar un aparato electrónico que acaba de comprar (Brown, 2009).

Cuando se utiliza en un contexto colaborativo, el storyboard debe tener la capacidad de mostrar los aspectos clave de un servicio o prototipo, de modo que frente a diseñadores o clientes potenciales facilite que se hagan explícitos las características que pueden funcionar o no del servicio (Stickdorn & Schneider, 2011).

4.6.8. Herramienta 8: *Blue Print* del servicio

El Blue Print del servicio es una herramienta utilizada en la fase de implementación que detalla y especifica cada aspecto del nuevo servicio diseñado. A diferencia del Mapa del viaje del cliente, se centra más en los procesos y especificaciones que conlleva la prestación del servicio (Shostack, 1982).

El Blue Print suele incluir los siguientes aspectos (Stickdorn & Schneider, 2011):

- Acciones del cliente o usuario.
- Acciones “frontstage” (primera línea), realizadas por personal de primera línea, cara a cara con el cliente.
- Acciones “backstage” (bastidores), en que el consumidor no ve a quien interactúa con él (p.ej., atención telefónica).
- Procesos de apoyo, es decir, actividades llevadas a cabo por empleados o unidades (tecnología) que no entran en contacto con el consumidor, pero que son imprescindibles para ofrecerle el servicio.
- Evidencia física, todos los elementos tangibles que llegan al consumidor a lo largo del proceso.

Además, estos componentes están separados por una serie de líneas imaginarias:

- La línea de interacción, que separa las acciones del cliente de las acciones internas.
- La línea de visibilidad, que separa las acciones “frontstage” de las “backstage”.
- La línea interna de interacción, que separa las acciones “backstage” de los procesos de apoyo.

PARTE II: CREACIÓN DE UN MODELO METODOLÓGICO Y APLICACIÓN PRÁCTICA

La Parte I de la Tesis, “Marco Teórico”, ha constituido la fase analítica del estudio. En ella se ha desplegado un desarrollo teórico que ha incluido un recorrido por los siguientes contenidos:

- Revisión de las bases del área de conocimiento de la dirección estratégica, así como los principales modelos y herramientas que ha aportado en relación a las opciones estratégicas que tienen las empresas de pequeño tamaño para competir con éxito en el mercado. Se ha expuesto cómo la “dirección estratégica” o “estrategia empresarial” ha sido el área de conocimiento que, desde mediados del siglo XX, se ha encargado de buscar y mantener ventajas competitivas sostenibles en la empresa.
- Descripción de las transformaciones que se producen en el campo de la estrategia empresarial durante el cambio del siglo XX al XXI, momento en el que se pone en duda el paradigma dominante del siglo anterior. Comienzan a enfrentarse dos puntos de vista sobre cómo es la relación entre la estructura de la industria y las posibilidades estratégicas de las empresas dentro de la misma. Se contraponen la visión tradicional estructuralista/determinista, basada en competir en un mercado con unas condiciones ya establecidas, y la visión reconstruccionista, que se apoya en la teoría del crecimiento endógeno. Es decir, fijar la atención en generar nuevos espacios (demanda) en el mercado.
- Profundización en el concepto de Design Thinking, su origen y evolución, y cómo ha llegado a popularizarse hoy en el ámbito empresarial, hasta el punto de convertirse en una referencia como disciplina para innovar estratégicamente en las organizaciones. Se ha revisado el origen y evolución de este concepto y su significado como fuente generadora de innovaciones estratégicas en la empresa, realizándose un análisis exhaustivo de qué elementos lo caracterizan, cómo es la metodología de Design Thinking y qué herramientas se utilizan para su aplicación.

La Parte II de la Tesis, “Creación de un modelo metodológico y aplicación práctica”,

propone en primer lugar la creación de un modelo metodológico que integre las dos disciplinas expuestas en el marco teórico, de modo que el resultado final sea un modelo adaptado para el diseño de servicios innovadores en pymes del sector servicios. Esta aportación surge de la combinación de metodologías y herramientas de Design Thinking con metodologías y herramientas de estrategia empresarial. La metodología de Design Thinking constituye un potente instrumento para generar ideas y diseñar nuevos servicios, mientras que las herramientas de estrategia de negocio permiten dibujar las posibilidades estratégicas que tiene una pyme según su situación en el mercado y las características del mismo. De este modo, se pretende desarrollar un método específico para el diseño de servicios innovadores en empresas de pequeño y mediano tamaño.

La investigación concluye con una fase de trabajo de campo que permite explorar el modelo propuesto, aplicándolo en una empresa real a través de un estudio de caso en una pyme del sector servicios.

5. CAPITULO V: CREACIÓN DE UN MODELO METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE SERVICIOS INNOVADORES EN PYMES

5.1. Introducción al capítulo 5

La integración del Design Thinking y la gestión estratégica de la empresa es necesaria y forma parte de un debate emergente (Thienthaworn, 2015). Las dos disciplinas tienen difentes funciones a la hora de generar negocios exitosos. Por un lado, los métodos y herramientas de Design Thinking parten de un entendimiento profundo del usuario/cliente para generar una oferta innovadora, constituyendo una herramienta poderosa como generador de ideas. Permite mirar más allá de lo que es y generar lo que podría ser; nuevas posibilidades para crear valor de una forma más imaginativa. Mientras, las herramientas clásicas de estrategia analizan el contexto de la empresa y sector para tomar decisiones según el entorno competitivo, lo que permite desarrollar estrategias específicas según la posición competitiva de una empresa.

Porter (1996) defiende la compatibilidad de las dos visiones. El autor, exponente clave de la teoría estratégica tradicional, reconoce la necesidad de competir estratégicamente, generando nuevos mercados, pero sin proponer ningún modelo o herramienta para lograrlo. Apela a la creatividad e intuición para lograr innovaciones estratégicas, reconociendo la incapacidad de la teoría estratégica de ofrecer herramientas para ello. Precisamente la irrupción del Design Thinking a principios del siglo XXI supone la aparición de herramientas estructuradas para generar una nueva oferta y modelos de negocio.

La Tesis propone y explora un modelo metodológico que permita diseñar servicios innovadores en pymes, y que surge de la combinación de metodologías y herramientas de Design Thinking con metodologías y herramientas de estrategia empresarial. De este modo se pretende obtener un modelo adaptado a pequeñas empresas que combine las fortalezas de las dos disciplinas: las ventajas del Design Thinking como herramienta creativa para generar servicios innovadores, con la

utilidad de la estrategia empresarial para dibujar estrategias de negocio específicas para pymes.

5.2. Aportaciones al modelo desde el campo de la dirección estratégica

El modelo metodológico propuesto incorpora en primer lugar los fundamentos de la disciplina de la dirección estratégica. Concretamente, agrega elementos y herramientas que definen las opciones estratégicas que tiene una pyme dentro de un mercado. Las aportaciones específicas del campo de la estrategia que se van a incorporar al modelo metodológico propuesto son (ver Figura 16):

- La aportación de la alta segmentación de Porter (1985), que determina que una empresa con una posición competitiva no dominante debe especializarse y atender un segmento del mercado. Debe ser percibida como algo exclusivo o único por un determinado tipo de clientes (segmentos) capaces de valorar su oferta.
- La aportación de la alta especialización de Lochridge (1981), que orienta a que las empresas con posiciones no dominantes en el mercado deben lograr moverse hacia un entorno de alta especialización, donde consigan ser percibidas como algo exclusivo o valioso para un determinado tipo de clientes (segmentos). El clima competitivo en los entornos de alta especialización será menos hostil que en otros entornos (la ventaja competitiva es mayor, más defendible y es más fácil garantizar la supervivencia de la empresa).
- La aportación de las opciones estratégicas para las empresas con posiciones no dominantes en el mercado de Arthur D. Little (1980), que contempla tres alternativas para estos casos: 1) especialización, 2) abandono o 3) reconversión.
- Las aportaciones de las vías para segmentar mercados (desarrollo de diferentes variables a través de las cuáles se puede dividir un mercado), principalmente a través de las contribuciones de Schiffman y Kanuk (2001) y Kotler (2000).



Figura 16. Aportaciones de la disciplina de la estrategia empresarial al modelo metodológico propuesto en la Tesis

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1985), Lochridge (1981), Arthur D. Little (1980), Shiffman y Kanuk (2001) y Kotler (2000)

5.3. Aportaciones al modelo desde el campo del Design Thinking

Por otro lado, el modelo metodológico diseñado incorpora los fundamentos de la disciplina del Design Thinking, incorporando los siguientes aspectos (ver Figura 17):

- Fases de la metodología de Design Thinking. Las cuatro etapas comúnmente aceptadas a la hora de desarrollar un proceso de Design Thinking: 1) exploración, 2) ideación, 3) validación/prototipado e 4) implementación.
- Herramientas de Design Thinking. Las herramientas más habituales utilizadas para aplicar esta metodología. A lo largo del marco teórico se han descrito algunas de las más destacadas.
- Elementos principales que caracterizan el Design Thinking. Principales elementos comunes que constituyen la base de la disciplina del Design Thinking, divididos en tres dimensiones:
 - Prácticas en el Design Thinking. Tipo de actividades, formas de trabajo y herramientas que requiere la disciplina.
 - Estilo de pensamiento en el Design Thinking. Proceso cognitivo utilizado y la forma en la que se analiza y procesa la información.
 - Mentalidad en el Design Thinking. Tipo de actitud mental y emocional con la que se abordan los problemas en esta disciplina.



Figura 17. Aportaciones de la disciplina del Design Thinking al modelo metodológico propuesto en la Tesis

5.4. Modelo metodológico final propuesto

El modelo metodológico final propuesto integra las dos disciplinas anteriores, de forma que se convierte en un instrumento que combina la fortaleza del Design Thinking como herramienta creativa para generar servicios innovadores, con la utilidad de la estrategia empresarial para dibujar estrategias específicas para empresas con posiciones no dominantes en el mercado. El modelo consta de cinco fases (ver Figura 18); una primera fase en la que se analiza la posición de la pyme dentro de su sector, seguida de las cuatro fases habituales propias de la metodología de Design Thinking (exploración, ideación, prototipado e implementación).



Figura 18. Modelo metodológico final propuesto

La Tabla 10 presenta un esquema del modelo final, en el que se incluyen las fases con los objetivos, fundamentos, herramientas y resultados en cada una de ellas.

Tabla 10. Esquema final del modelo metodológico propuesto

FASE	OBJETIVOS	FUNDAMENTOS	HERRAMIENTAS	RESULTADOS
I ANÁLISIS DE LA POSICIÓN DE LA PYME EN SU ENTORNO	Analizar las opciones estratégicas que tiene la pyme en base a la situación del sector y su posición competitiva dentro de el mismo	Disciplina de la dirección estratégica, en concreto sus aportaciones que tienen que ver con las opciones estratégicas que tiene una pyme en el mercado.	Matriz de entornos genéricos. Matriz ADL. Variables de segmentación. (Más cualquier otra herramienta adicional de la dirección estratégica que sirva para dibujar la posición de una pyme dentro de su sector).	Posición de la pyme dentro de su sector y opciones estratégicas para mejorar su posición competitiva
II EXPLORACIÓN	Analizar y comprender el problema que estamos abordando, alcanzando un entendimiento profundo de la persona/cliente/usuario que se encuentra en el centro del problema.	Disciplina del Design Thinking, un área de conocimiento que irrumpe a principios del siglo XXI en el campo de la estrategia empresarial como una aproximación a la resolución de problemas complejos que sirve para generar soluciones innovadoras.	Lienzo de modelos de negocio. Personas. Entrevista. Entrevista contextual.	Identificar los insights y patrones emergentes en relación al problema en estudio.
III IDEACIÓN	Generación de nuevos conceptos en base a los resultados de la exploración anterior.		Mapa del viaje del cliente. Storyboards. Blue Print del servicio. Prototipado rápido. Tormenta de ideas. (Más cualquier otra herramienta del amplio catálogo disponible de técnicas de apoyo para la aplicación de la metodología de Design Thinking).	Se formulan hipótesis sobre nuevas posibilidades. Se debe llegar a conceptos robustos que puedan ser evaluados, prototipados y desarrollados.
IV PROTOTIPADO / VALIDACIÓN	Construcción de prototipos a partir de las ideas generadas para ser testeados.			Selección de las mejores ideas y conceptos.
V IMPLEMENTACIÓN	Desarrollar un prototipo más avanzado que detalle y especifique cada aspecto del servicio.			Prototipo con los procesos y especificaciones que conllevaría su prestación.

Fuente: elaboración propia

6. CAPITULO VI: ESTUDIO DE CASO EN UNA PYME

6.1. Preámbulo al caso de estudio

La metodología seleccionada en la investigación es el estudio de casos. El modelo metodológico propuesto en el capítulo V para el diseño de servicios innovadores en pymes se ha aplicado en una empresa real, de manera que pudiera explorarse en profundidad.

La triangulación (uso de diversas fuentes de evidencia) es una característica esencial del estudio de casos (Martínez Núñez & Pérez Aguiar, 2013). A lo largo de la investigación se han obtenido diversas colecciones de datos heterogenos entre sí, de fuentes cuantitativas y cualitativas simultáneamente, que se han analizado con coherencia para encontrar explicaciones integrales al fenómeno estudiado. Los datos recogidos incluyen documentos, fuentes estadísticas, entrevistas contextuales, observaciones de diversos grupos de interés, etc.

Del mismo modo, durante la descripción del estudio de caso se ha mantenido siempre una cadena de evidencias, de forma que un investigador ajeno al estudio pueda visualizar un camino lógico, desde la fijación de objetivos hasta la redacción de las conclusiones finales, tal y como recomiendan Martínez Núñez y Pérez Aguiar (2013).

Como ya se justificó en el epígrafe 1.4, el estudio de casos se ha convertido en una metodología de interés creciente en el ámbito de la Administración de Empresas, en áreas como Estrategia, Dirección, Marketing y Comercial, donde cada vez se requieren más las metodologías de investigación exploratoria. Muchos autores coinciden en la necesidad de las investigaciones exploratorias y comprensivas para acercarse a los fenómenos complejos y cambiantes que rodean el mundo empresarial, así como en el uso de estudio de casos para su entendimiento.

El tema que aborda esta Tesis, que está relacionado con el entendimiento de fenómenos que ayuden a innovar y tener éxito en el desarrollo de negocios, implica

enormes complejidades que no han sido consideradas en los modelos de administración y gestión tradicionales, y por consiguiente nadie tiene una receta muy clara o definida de cómo, sistemáticamente, abordar este tipo de innovaciones (Rodríguez & Rodríguez, 2013). Por este motivo, la aplicación de metodologías que impliquen exploraciones profundas puede ayudar a un mejor entendimiento de este tipo de fenómenos complejos.

En cuanto a la decisión de desarrollar un único caso, la literatura suele coincidir en que no existe un número óptimo y que se debe realizar un número de casos suficiente hasta haber aislado las condiciones para explicar y entender el fenómeno estudiado. Se puede realizar un único caso, siempre que tenga las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría o fenómeno. En el siguiente epígrafe se justifica la elección del caso seleccionado.

Dada la profundidad y detalle del caso elaborado, se considera suficiente como una primera aproximación que permite:

- Explorar la capacidad del modelo metodológico propuesto como generador de servicios innovadores.
- Explorar la idoneidad de la integración en un modelo metodológico de dos áreas de conocimiento (estrategia empresarial y Design Thinking) y las sinergias al ser combinadas.
- Describir e ilustrar cómo ocurre el fenómeno de aplicación del modelo metodológico propuesto dentro de un ámbito de aplicación real.

El análisis del caso seleccionado debe ser capaz de cumplir con los objetivos (tanto generales como específicos) establecidos en la Tesis. El objetivo general es proponer un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en empresas con posiciones no dominantes en el mercado que integre la metodología y herramientas de *Design Thinking* con métodos y herramientas de estrategia empresarial específicos para pymes. De este modo se pretende obtener un modelo metodológico adaptado a pequeñas empresas que combine las fortalezas de las dos disciplinas: las ventajas del *Design Thinking* como herramienta creativa para generar servicios innovadores, con la utilidad de la estrategia empresarial para dibujar estrategias de negocio específicas para pymes.

El objetivo general se divide a su vez en los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo específico 1. Explorar la capacidad del modelo metodológico propuesto como generador de servicios innovadores.
- Objetivo específico 2. Explorar la idoneidad de la integración en un modelo metodológico de dos áreas de conocimiento (estrategia empresarial y *Design Thinking*) y las sinergias al ser combinadas.
- Objetivo específico 3. Explorar la especificidad del modelo metodológico propuesto, diseñado pensando en su aplicación a las circunstancias estratégicas específicas de empresas de pequeño y mediano tamaño del sector servicios con posiciones no dominantes en el mercado.
- Objetivo específico 4. Explorar la idoneidad del modelo metodológico propuesto para convertirse en una herramienta sencilla y de fácil alcance para empresas de pequeño tamaño del sector servicios.
- Objetivo específico 5. Describir e ilustrar cómo ocurre el fenómeno de aplicación del modelo metodológico propuesto dentro de un ámbito real.

Los datos de la empresa seleccionada para realizar el estudio se detallan en la Tabla 11.

Tabla 11. Datos básicos de la empresa seleccionada para el estudio de caso

Nombre de la empresa	Murcia Comunicación SL <i>(Nombre ficticio a petición de la propia empresa)</i>
Sector de actividad	Agencia de publicidad
Ubicación geográfica	Ciudad de Murcia
Número y descripción de empleados	7 integrantes (5 en plantilla + 2 eventuales) 1 gerencia, 2 comerciales, 2 diseñadores, 1 programador <i>(Perfiles anónimos a petición de la propia empresa)</i>
Facturación y evolución de ventas	180.000 € (2007) 160.000 € (2008) 150.000 € (2009) 130.000 € (2010) 120.000 € (2011) 140.000 € (2012)
Tipo de empresa por tamaño	Microempresa Se entiende por microempresa a la empresa con una plantilla inferior a 10 trabajadores y cuyo volumen de negocio y balance es inferior a 2 millones de euros (Recomendación 2003/361/CE)

En cuanto a las medidas adoptadas para asegurar la confidencialidad y seguridad de los datos aportados (extraídos en una empresa y entorno reales), se han verificado los siguientes aspectos:

- Se ha informado previamente a todos los participantes del estudio del propósito del mismo, obteniéndose el consentimiento de todos ellos para la publicación del caso.
- Se han eliminado todos los datos que puedan perjudicar a los participantes o a la empresa estudiada, prestando especial atención a las áreas más sensibles. De este modo, se han eliminado datos como el nombre real de la empresa y participantes, los nombres de los clientes analizados, y cualquier información que pudiera incumplir la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) o comprometer de alguna forma a los participantes en la investigación.

El estudio de caso se estructura alrededor de un plan de trabajo, que incluye la descripción de las fases y los participantes implicados en ellas (ver Tabla 12).

Tabla 12. Plan de trabajo para la realización del estudio de caso

FASE	OBJETIVOS	RESULTADOS	HERRAMIENTAS	PARTICIPANTES
I ANÁLISIS DE LA POSICIÓN DE LA PYME EN SU ENTORNO	Analizar las opciones estratégicas que tiene la pyme en base a la situación del sector y su posición competitiva dentro de el mismo	Posición de la pyme dentro de su sector y opciones estratégicas para mejorar su posición competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de entornos genéricos. • Matriz ADL. • Variables de segmentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigador: dirección de la investigación, recolección de fuentes de evidencia, aplicación de herramientas, análisis de resultados. • Expertos sectoriales para conocer el sector y las ventajas competitivas de las empresas del sector publicitario de la Región de Murcia. • Murcia Comunicación SL: participación de la gerencia para la toma de decisiones sobre la dirección estratégica a seguir por la empresa tras los resultados de la fase. Participación del ejecutivo de cuentas para ayudar a evaluar los segmentos de interés potencial para Murcia Comunicación SL.
II EXPLORACIÓN	Analizar y comprender el problema que estamos abordando, alcanzando un entendimiento profundo de la persona/cliente/usuario que se encuentra en el centro del problema.	Identificar los insights y patrones emergentes en relación al problema en estudio.	<ul style="list-style-type: none"> • Lienzo de modelos de negocio • Personas. • Entrevista contextual. • Mapa del viaje del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigador: dirección de la investigación, recolección de fuentes de evidencia, aplicación de herramientas, análisis de resultados. • Murcia Comunicación SL: participación de la gerencia para la descripción del modelo de negocio actual. • Pymes del sector industrial para diseñar el perfil “personas” y el mapa del viaje del cliente.
III IDEACIÓN	Generación de nuevos conceptos en base a los resultados de la exploración anterior.	Se formulan hipótesis sobre nuevas posibilidades. Se debe llegar a conceptos robustos que puedan ser evaluados, prototipados y desarrollados.	<ul style="list-style-type: none"> • Tormenta de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigador: dirección de la investigación, recolección de fuentes de evidencia, aplicación de herramientas, análisis de resultados. • Murcia Comunicación: todo el equipo para la generación de ideas.
IV PROTOTIPADO / VALIDACIÓN	Construcción de prototipos a partir de las ideas generadas para ser testeados.	Selección de las mejores ideas y conceptos.	<ul style="list-style-type: none"> • Lienzo de modelos de negocio. • Storyboards. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigador: dirección de la investigación, recolección de fuentes de evidencia, aplicación de herramientas, análisis de resultados. • Murcia Comunicación SL: todo el equipo para la generación de ideas
V IMPLEMENTACIÓN	Desarrollar un prototipo más avanzado que detalle y especifique cada aspecto del servicio.	Prototipo con los procesos y especificaciones que conllevaría su prestación.	<ul style="list-style-type: none"> • Blue Print del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigador: dirección de la investigación, recolección de fuentes de evidencia, aplicación de herramientas, análisis de resultados. • Murcia Comunicación SL: gerencia para el desarrollo del Blue Print.

6.2. Justificación del caso seleccionado

El sector servicios seleccionado es el de “publicidad y comunicación” en la Región de Murcia. Para elegir la empresa sobre la que desarrollar el caso, se establecieron los siguientes criterios de selección:

- Ser una empresa, dentro del sector de la publicidad en la Región de Murcia, con una posición no dominante en el mercado. El modelo metodológico se ha concebido para empresas precisamente de este tipo, y no para organizaciones con posiciones dominantes (líderes) en el sector.
- Ser una empresa sin una ventaja competitiva clara. Es decir, que no es percibida como algo valioso para algún tipo de segmento, sino que se mantiene en el sector con un alto grado de indiferenciación. Este tipo de empresas se encuentran en entornos de fragmentación o estancamiento, con posiciones débiles frente a sus clientes y un entorno hostil en el que pelean con otras empresas principalmente por precio. El modelo metodológico se ha concebido justamente para empresas que necesitan innovar en su negocio creando servicios diferenciados. Son éstas empresas las que pueden requerir este tipo de herramientas para reorientar sus negocios.

6.2.1. Justificación del caso seleccionado: empresas con posición no dominante dentro del sector

Para identificar a empresas con una posición no dominante en el sector de la publicidad de la Región de Murcia, se han listado las principales agencias de publicidad y se ha analizado la evolución de su facturación (ventas) a lo largo de los últimos años. El directorio de Murcia Visual (2014), referencia del sector en la región, ha servido para seleccionar aquellas empresas clasificadas dentro de la categoría “Agencia de Publicidad”, y que están constituidas como empresa (se descartan profesionales independientes), obteniéndose finalmente el listado de la Tabla 13.

Tabla 13. Principales agencias de publicidad en la Región de Murcia

PRINCIPALES AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE LA REGIÓN DE MURCIA	
Arterisco	Kustom
Artsolut	La diligencia
Black Box	La Federal
Comunica	Newrona
Createa	Ootra
Cítricamente	Paparajote
Eduardo de Fraile	Playroom 360 ^o
Enfátika	Portavoz
Germinal Comunicación	Publicidad Líquida
Imagina	Murcia Comunicación SL
Indicativo	Recrea Estudio
Inicia	Reinizia
Insignia Creativa	Renombre
Krc	RM Comunicación
Krealia	Sioux
Kukeleku	Sublima

Fuente: elaboración propia a partir de Murcia Visual (2014)

El anterior listado se completa con la evolución de la facturación de las empresas en los últimos años, recopilada en INFORMA D&B (2014), un registro con más de 1,25 millones de empresas españolas. La relación final de empresas (ver Tabla 14) contempla a todas aquellas que aparecen registradas en esa base de datos.

Tabla 14. Evolución de la facturación de las principales agencias de publicidad en la Región de Murcia

AGENCIA DE PUBLICIDAD	FACTURACIÓN (millones de €)					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PORTAVOZ COMUNICACIONES	5,87	5,76	4,01	3,5	2,83	2,83
PLAYROOM COMUNICACIÓN SL	-	-	0,18	0,26	0,40	0,63
PUBLICIDAD LÍQUIDA DE MURCIA	2,80	2,90	2,10	1,16	0,88	0,58
MOTIVA INTERACTIVA SL (GERMINAL)	1,20	0,98	0,73	0,47	0,30	0,54
INSIGNIA MK SL.	0,71	0,50	0,39	0,41	0,33	0,43
INICIA PUBLICIDAD SL	0,62	0,63	0,59	0,57	0,37	-
EDUARDO DEL FRAILE SL	0,30	0,22	0,26	0,16	0,23	-
BLACK BOX BRAND MANAGEMENT SL	-	-	-	0,09	0,20	0,21
ARTRISCO SL (ARTERISCO)	0,94	0,84	0,57	0,28	0,25	0,20
INDICATIVO SL	2,01	0,99	0,47	0,32	0,24	0,18
RECREA ESTUDIO GRAFICO	-	0,40	0,15	0,21	0,23	0,17
ARTSOLUT ESTUDIO SL	-	0,20	0,21	0,22	0,15	0,16
MURCIA COMUNICACIÓN SL	0,18	0,16	0,15	0,13	0,12	0,14
CITRICAMENTE SL	-	-	-	-	0,15	0,12
LA FEDERAL DE VILLACIS SLL	0,18	0,18	0,18	0,12	0,20	0,09

Fuente: elaboración propia a partir de INFORMA D&B (2014)

La Tabla 14 muestra un sector, el de las agencias de publicidad de la Región de Murcia, compuesto casi en su totalidad por microempresas (menos de 10 trabajadores y volumen de negocio inferior a 2 millones de euros) según la definición de la Unión Europea (Recomendación 2003/361/CE). Salvo un líder destacado, la mayoría de agencias (incluida Murcia Comunicación SL) cuenta con posiciones claramente no dominantes en el sector.

6.2.2. Justificación del caso seleccionado: empresas sin una ventaja competitiva clara

Para identificar empresas dentro del sector que no tengan una ventaja competitiva clara (es decir, que no sean percibidas como algo valioso para algún tipo de segmento), se va a determinar cualitativamente el valor de esa ventaja. Hay una serie de circunstancias indicadoras de que una empresa cuenta con una ventaja competitiva clara (Mata, 2007; Stern & Stalk, 1998):

- La empresa tiene ventas más altas que la mayoría de competidores.
- La empresa puede ofrecer sus productos / servicios a un precio mayor que la mayoría de sus competidores.
- La empresa cuenta con un mayor posicionamiento que el resto de competidores. Es decir, es claramente reconocida en el sector por alguno de sus atributos.

Las cifras relativas a las ventas de cada una de las empresas analizadas se muestran en la Tabla 14. La información sobre los precios de sector y el posicionamiento de cada empresa se ha recogido a través de una entrevista estructurada realizada a tres expertos sectoriales. Esta entrevista se ha diseñado de forma que permita recabar información sobre el posicionamiento de cada competidor en el mercado y sobre el nivel de precios de cada uno de ellos. El diseño de la entrevista se resume en la Tabla 15, mientras que los resultados de misma se incluyen con detalle en el Apéndice 1.

Tabla 15. Diseño de entrevista para conocer las ventajas competitivas de las empresas del sector publicitario en la Región de Murcia

FICHA DE DISEÑO DE ENTREVISTA

TIPO DE ENTREVISTA	Grado de estructuración: entrevista estructurada (documento que describe exactamente cuáles son los ítems, el orden y la forma en que se preguntarán, usándose en su formulación tanto preguntas abiertas como cerradas).
---------------------------	---

DISEÑO DE LA ENTREVISTA	<p>Longitud de la entrevista: corta (30 minutos aproximadamente)</p> <p>Fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción (5 minutos): presentación, explicación del objetivo de la entrevista y el uso que se dará a la información (contextualizándola dentro del Proyecto de Tesis Doctoral), asegurando el anonimato y confidencialidad de todo lo que exprese. • Desarrollo, compuesto por las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo considera que es el mercado de las agencias de publicidad en Murcia? • Desde su punto de vista, ¿Cuál es el posicionamiento de las siguientes empresas en el sector publicitario de la Región de Murcia? Nombra si hay alguna característica de las mismas (sea cierta o no) que haga que sean percibidas por un tipo de cliente como una agencia valiosa. Empresas: PORTAVOZ, PUBLICIDAD LÍQUIDA, GERMINAL COMUNICACIÓN, INSIGNIA MK SL, INICIA PUBLICIDAD SL, EDUARDO DEL FRAILE SL, BLACK BOX, ARTRISCO SL, INDICATIVO SL, RECREA ESTUDIO GRAFICO, MURCIA COMUNICACIÓN SL, ARTSOLUT ESTUDIO SL, CITRICAMENTE SL, LA FEDERAL DE VILLACIS SLL. • ¿Cómo es o cómo cree que es el precio de los servicios de estas agencias?: Bajo, Medio, Medio-Alto, Alto. Cuando no se conozca la agencia se mirará la página web para contestar a la pregunta. • Finalización, agradecimiento por la colaboración prestada.
--------------------------------	--

PERFILES ENTREVISTADOS			
	PERFIL A	PERFIL B	PERFIL C
	35 años.	37 años.	42 años.
	<p>Director creativo en una de las mayores agencias de comunicación de la Región de Murcia.</p> <p>10 años de experiencia, trabajando en 3 agencias de la Región.</p>	<p>Director del Departamento de Creatividad y Marketing de producto de una de los principales fabricantes del sector alimentario de la Región de Murcia (más de 100 millones de € de facturación en 2013).</p> <p>13 años de experiencia, habiendo trabajado en 4 agencias de comunicación de la Región.</p>	<p>Fundadora y Directora General de una agencia de comunicación de la Región de Murcia.</p> <p>10 años de experiencia en el sector (como empresa).</p> <p>Más de 200 clientes atendidos en 10 años.</p>

Fuente: elaboración propia

La Tabla 16 recoge finalmente la valoración cualitativa de la existencia o no de una

ventaja competitiva clara en las empresas analizadas. Esta valoración sólo es positiva cuando una empresa cumple al menos uno de los requisitos establecidos para demostrar la presencia de ventaja: ventas altas con respecto a la competencia, servicios a un precio mayor que la competencia o contar con un posicionamiento claro en el mercado (ser reconocido en el sector por alguno de sus atributos).

Murcia Comunicación SL, en conclusión, cumple con los dos criterios buscados a la hora de seleccionar una empresa significativa sobre la que desarrollar el caso de estudio: 1) ser una empresa, dentro del sector de la publicidad en Murcia, con una posición no dominante en el mercado y 2) ser una empresa sin una ventaja competitiva clara, es decir, estar posicionada de forma indiferenciada en el mercado.

Tabla 16. Ficha de valoración del posicionamiento de las principales agencias de publicidad de la Región de Murcia

EMPRESA	PRUEBA DE VENTAJA COMPETITIVA 1 Facturación alta con respecto al sector (Se descartan aquellas empresas con notables descensos en la facturación durante el último año)	PRUEBA DE VENTAJA COMPETITIVA 2 Vende a precios más altos o es percibida como más cara	PRUEBA DE VENTAJA COMPETITIVA 3 Tiene posicionamiento (Alguna característica que hace que sea percibida como algo valioso para algún tipo de cliente)	Tiene ventaja competitiva clara
PORTAVOZ	SI	NO	SI	SÍ
PUBLICIDAD LÍQUIDA	NO	NO	NO	NO
GERMINAL COMUNICACIÓN	SI	SI	SI	SÍ
PLAYROOM	SI	NO	SI	SÍ
INSIGNIA MK SL.	SI	SI	SI	SÍ
INICIA PUBLICIDAD SL	NO	NO	NO	NO
EDUARDO DEL FRAILE SL	NO	SI	SI	SÍ
BLACK BOX	NO	SI	SI	SÍ
ARTRISCO SL	NO	NO	NO	NO
INDICATIVO SL	NO	NO	NO	NO
MURCIA COMUNICACIÓN SL	NO	NO	NO	NO
RECREA ESTUDIO GRAFICO	NO	NO	NO	NO
ARTSOLUT ESTUDIO SL	NO	NO	NO	NO
CITRICAMENTE SL	NO	NO	NO	NO
LA FEDERAL DE VILLACIS SLL	NO	NO	NO	NO

Fuente: elaboración propia

6.3. Fase I del estudio de caso

El estudio de caso comienza con la Fase I, “Análisis de la posición de la pyme en su entorno competitivo” (ver Tabla 17). El objetivo es analizar la posición de Murcia Comunicación SL en el sector de las agencias de publicidad de la Región de Murcia, así como conocer sus opciones estratégicas en función de la posición que ocupa.

Tabla 17. Fase I: análisis de la posición de la pyme

FASE	I - ANÁLISIS DE LA POSICIÓN DE LA PYME EN SU ENTORNO COMPETITIVO
OBJETIVO	Analizar las opciones estratégicas que tiene la pyme sobre la base de la situación dentro de su sector y su posición competitiva dentro del mismo
FUNDAMENTOS	Disciplina de la dirección estratégica, principalmente las aportaciones sobre las opciones estratégicas que tiene una pyme en el mercado.
HERRAMIENTAS	Las herramientas de la dirección estratégica que permitan dibujar la posición de una pyme dentro de su sector y analizar sus opciones estratégicas. Entre ellas destacan principalmente las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Matriz ADL.• Matriz de entornos genéricos.• Variables para segmentar mercados.
RESULTADOS ESPERADOS DE LA FASE I	Lograr delimitar la posición de la pyme dentro de su sector y sus opciones estratégicas para competir.

Fuente: elaboración propia

6.3.1. Aplicación de la herramienta “matriz ADL”

La matriz ADL establece que la estrategia que debe seguir una empresa en el mercado depende de dos grandes factores: la posición competitiva de la empresa en ese mercado (cómo es de fuerte) y la fase del ciclo de vida del mercado. Esta herramienta se describe con detalle en el epígrafe 2.4.3. Para poder determinar la posición de Murcia Comunicación SL dentro del sector publicitario en la Región de Murcia hay que determinar el ciclo de vida del mercado publicitario y la posición competitiva de la empresa en él.

La situación del mercado se define a través de la herramienta ciclo de vida, que representa la evolución de sus ventas, entendiendo mercado como el binomio sector-zona geográfica. Es decir, que en este caso consideramos el mercado publicitario como el binomio formado por “el sector publicitario en la Región de Murcia”. Sin embargo, no existe un registro de datos exacto que determine la evolución de las ventas del sector publicitario en la Región de Murcia. En su lugar, podemos estimar la evolución del sector de forma indirecta de dos formas:

- Estudiar la evolución de la inversión publicitaria en España en los últimos años, asimilando que la evolución del sector a nivel nacional debe ser parecida a su evolución a nivel regional.
- Identificar las principales agencias de publicidad de la Región de Murcia y estudiar la evolución de su facturación (ventas) a lo largo de los últimos años.

En primer lugar, vamos a analizar la evolución de la inversión publicitaria en España en los últimos años (ver Figura 19).

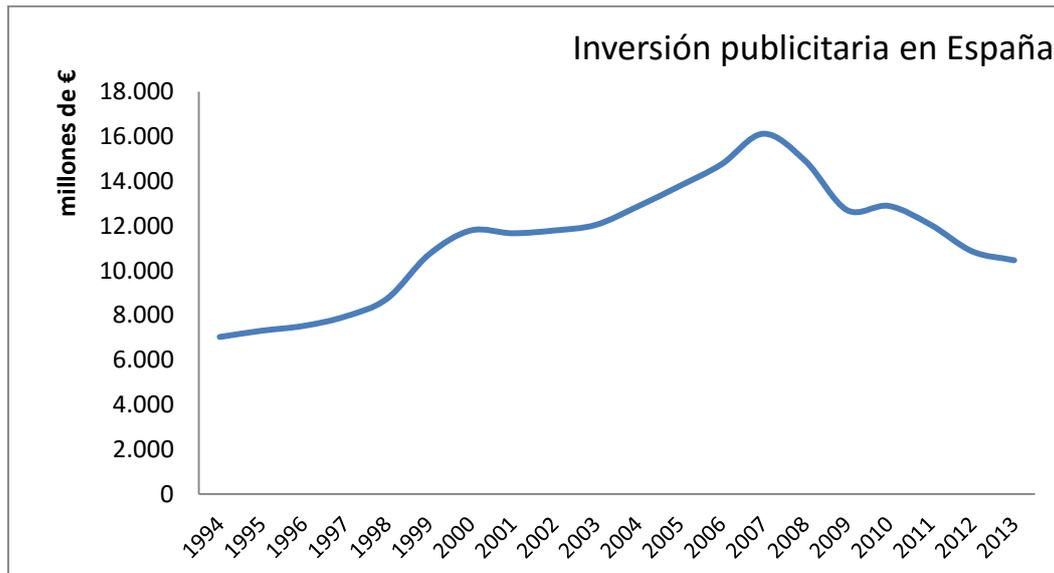


Figura 19. Evolución de la inversión publicitaria en España

Fuente: elaboración propia a partir de INFOADEX (inversión desde 1994 a 2013)

El ciclo de vida tiene cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive (Grant, 1996; Kotler, 2000). Los datos de inversión publicitaria muestran un mercado en fase clara de madurez (saturación) o incluso declive, con una demanda que no crece. Por lo tanto, podemos considerar que, más allá de los efectos coyunturales de la situación macroeconómica del país, el ciclo de vida del mercado publicitario en España se encuentra en una fase de madurez o declive.

Para incrementar la validez de esta afirmación, vamos también a identificar las principales agencias de publicidad de la Región de Murcia y estudiar la evolución de su facturación. Esta información se había obtenido ya anteriormente (ver Tablas 13 y 14). La observación de la evolución de las ventas de algunas de las principales agencias de publicidad de la Región de Murcia muestra un mercado en una clara fase entre la madurez y el declive, en el que la mayoría de las empresas mantienen su tamaño o decrecen. Sí conviene señalar que el análisis del ciclo de vida se refiere al sector en general de las agencias de publicidad. Si cambiásemos el alcance del análisis, por ejemplo, al sub-sector de la publicidad online, el resultado podría ser un ciclo de vida que crece (los medios convencionales se encuentran en declive y la publicidad online en crecimiento). Por este motivo es fundamental una buena delimitación del sector cuando aplicamos la herramienta del ciclo de vida.

Una vez que hemos delimitado la fase del ciclo de vida del mercado, necesitamos conocer la posición competitiva de la empresa dentro del mismo (cómo es de fuerte). Con estos dos elementos podremos situar a Murcia Comunicación SL dentro de la matriz ADL. La posición competitiva de la empresa indica la fortaleza de ésta en el mercado. Sin embargo, su demarcación en la matriz es básicamente cualitativa, en base a algunas indicaciones de Arthur D. Little (1980):

- Empresas con posición dominante: son aquellas con un posicionamiento cercano al monopolio, que cuentan con un liderazgo claro en el mercado.
- Empresas con posición fuerte: aquellas que no son líderes pero que cuentan con una cuota de mercado elevada y estable.
- Empresas con posición favorable: aquellas que no tienen una cuota de mercado elevada pero si apreciable gracias a que disfrutan de algunas ventajas competitivas en ciertos segmentos del mercado (son percibidas como especialistas en algo por un tipo de clientes).
- Empresas con posición sostenible: aquellas con cuotas de mercado pequeñas y que se defienden en un nicho determinado, ya sea a nivel geográfico, de producto, etc.
- Empresas con posición débil: aquellas con cuotas de mercado muy pequeñas, con negocios demasiado pequeños para ser rentables o sobrevivir en el largo plazo.

6.3.2. Resultados y conclusiones de la aplicación de la herramienta “matriz ADL”

Las indicaciones marcadas por la matriz ADL nos permiten asignar a Murcia Comunicación SL una posición competitiva entre favorable y débil, pudiendo descartarse las posiciones fuerte y dominante, ya que la empresa no cuenta con una cuota de mercado elevada (Tabla 14). En resumen, nos encontramos de una parte con un mercado publicitario en fase entre la madurez y el declive, y de otra con una empresa con una posición competitiva entre favorable y débil. Trasladando estas valoraciones a la matriz ADL (ver Figura 20), queda patente que la empresa se encuentra en una situación en la que no puede tener un desarrollo natural en el mercado.

Murcia Comunicación SL no puede tener un planteamiento global hacia el mercado. Su posición no le permite enfrentarse directamente a los líderes, ni atender a todas las necesidades de todos los tipos de clientes. Sus opciones estratégicas en la matriz se reducen a las zonas de desarrollo selectivo, reconversión o abandono:

- Desarrollo selectivo del negocio. Implica la especialización de la empresa en un segmento del mercado, diferenciándose ante él.
- Reconversión. Implica que la empresa cambie de actividad hacia otros nuevos mercados que crecen (por ejemplo, el mercado de las aplicaciones móviles). En este caso el ámbito de análisis cambia por completo; cambiaría el ciclo de vida (probablemente en introducción o crecimiento) y cambiaría la posición competitiva de las empresas (ahora el análisis se haría sobre las empresas desarrolladoras de aplicaciones móviles existentes en el mercado, no sobre las agencias de publicidad).
- Abandono de la actividad por su débil posición en un mercado que deja de crecer.

MATRIZ ADL		FASE CICLO DE VIDA			
		Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
POSICIÓN COMPETITIVA	Dominante				
	Fuerte				
	Favorable				
	Sostenible				
	Débil				

Figura 20. Posición de Murcia Comunicación SL en la matriz ADL

Fuente: elaboración propia

6.3.3. Aplicación de la herramienta “matriz de los entornos genéricos”

La aplicación del modelo de los entornos genéricos nos va a dar una idea del valor a largo plazo que tiene el negocio de Murcia Comunicación SL dentro del sector publicitario de la Región de Murcia. Esta herramienta, que se desarrolló en el epígrafe 2.4.2, combina en una matriz dos factores. Un eje mide el número de fuentes de ventaja competitiva diferentes que puede haber en el sector, es decir, la diversidad de planteamientos posibles para competir eficazmente en el sector publicitario. El otro eje considera el tamaño de las ventajas competitivas (cómo de pequeñas o grandes son). Para construir la matriz de entornos genéricos necesitamos una información que nos permita:

1. Identificar a un grupo representativo de empresas del sector publicitario en la Región de Murcia dentro de la matriz.
2. Determinar cualitativamente el valor de cada agencia de publicidad sobre la base de los dos ejes existentes: tamaño de la ventaja competitiva y número de ventajas competitivas con las que se puede competir.

Tanto la identificación de las empresas del sector publicitario como la determinación del tamaño y número de ventajas competitivas de las mismas se han obtenido en la entrevista realizada anteriormente a tres expertos sectoriales (ver Tabla 15). El resultado de esas entrevistas se detalla en el Apéndice 1.

6.3.4. Resultados y conclusiones a partir de la herramienta “matriz de los entornos genéricos”

Cada una de las empresas valoradas anteriormente se debe ubicar en la matriz de los entornos genéricos, determinándose de forma cualitativa en qué cuadrante se sitúan. Los criterios para valorar a cada empresa respecto a cada eje son:

- Eje “tamaño de la ventaja competitiva”. Se situará en la parte izquierda de la matriz (ventaja competitiva pequeña) a aquellas empresas en las que no se ha detectado ninguna ventaja competitiva apreciable. En la parte derecha (ventaja competitiva grande) se situará a aquellas empresas en las que se produce una o varias de las tres circunstancias que demuestren que cuentan con una ventaja apreciable: 1) tienen ventas altas con respecto a la competencia, 2) pueden ofrecer sus servicios a un precio mayor que la competencia o 3) cuentan con un posicionamiento claro en el mercado (son claramente reconocidas en el sector por alguno de sus atributos).
- Eje “número de ventajas competitivas posibles”. Se situará en la parte baja de la matriz a aquellas empresas cuyo número de ventajas competitivas posibles sea único (competencia por tamaño, principalmente economías de escala). En la parte alta se situará a las empresas cuyo número de ventajas competitivas posibles sea alto. Es decir, empresas que pueden tener diversos planteamientos para competir (creatividad, diseño, especialización en un tipo de cliente...).

El resultado final de la matriz de los entornos genéricos se representa en la Tabla 18, donde se valora el posicionamiento de cada empresa, y en la Figura 21, la matriz resultante final.

Tabla 18. Ficha de valoración de empresas para su posicionamiento en la matriz de entornos genéricos

EMPRESA	VENTAJA COMPETITIVA 1 Facturación alta	VENTAJA COMPETITIVA 2 Vende a precios más altos	VENTAJA COMPETITIVA 3 Tiene posicionamiento	EJE 1: Tiene ventaja competitiva clara	EJE 2: número posible de fuentes de ventaja
PORTAVOZ	SI	NO	SI	SÍ	BAJO (basado en el volumen)
PUBLICIDAD LÍQUIDA	NO	NO	NO	NO	ALTO Modelo de negocio en el que existen numerosas formas de competir: tener mejor diseño, tener mejor creatividad, especializarse en un sector o tipo de cliente, especializarse en un tipo de servicio...
GERMINAL COMUNICACIÓN	SI	SI	SI	SÍ	
PLAYROOM	SI	NO	SI	SÍ	
INSIGNIA MK SL.	SI	SI	SI	SÍ	
INICIA PUBLICIDAD SL	NO	NO	NO	NO	
EDUARDO DEL FRAILE SL	NO	SI	SI	SÍ	
BLACK BOX	NO	SI	SI	SÍ	
ARTRISCO SL	NO	NO	NO	NO	
INDICATIVO SL	NO	NO	NO	NO	
MURCIA COMUNICACIÓN SL	NO	NO	NO	NO	
RECREA ESTUDIO GRAFICO	NO	NO	NO	NO	
ARTSOLUT ESTUDIO SL	NO	NO	NO	NO	
CITRICAMENTE SL	NO	NO	NO	NO	
LA FEDERAL DE VILLACIS SLL	NO	NO	NO	NO	

Fuente: elaboración propia



Figura 21. Matriz de los entornos genéricos. Sector publicitario en la Región de Murcia

Fuente: elaboración propia

En la matriz se posiciona a las empresas analizadas, situándolas en uno de los cuatro cuadrantes o entornos genéricos, sobre la base de los dos ejes “tamaño de la ventaja competitiva” y “número de ventajas competitivas”. El área de cada círculo representa la facturación de cada empresa en el último año registrado.

El análisis de la matriz revela un sector de la publicidad en la Región de Murcia en el que:

- Un gran número de empresas se mueven en un entorno de fragmentación, tendiendo al estancamiento (pequeños estudios, profesionales independientes...). Estas empresas principalmente ofrecen servicios de diseño. El tamaño de su ventaja competitiva es pequeño, con una oferta y estrategia similar entre ellas, sin ser percibidas en general por los clientes como un servicio valioso. Los entornos de fragmentación y estancamiento son hostiles, con una guerra de precios en la que los márgenes bajan y muchas empresas cierran (fruto de una posición débil frente a los clientes). Las empresas sobreviven centrándose y fidelizando a segmentos y contactos cercanos. Además, es un entorno en el que existen muchos posibles planteamientos para competir, generalmente débiles. Las empresas tratan de especializarse intentando diferenciar el servicio prestado (más barato, más creativo, mejor diseño...) o bien centrándose en un tipo de cliente: empresas más pequeñas, más grandes, de ámbito local, de sectores determinados...
- Un reducido número de empresas que han logrado posicionarse realmente en un entorno de especialización. Son empresas con 1) mayor cuota de mercado, 2) que pueden ofrecer precios más caros o 3) que son percibidas de forma notoria como poseedoras de algo exclusivo para un tipo de cliente. En este cuadrante las empresas se mueven en un contexto menos hostil, donde pueden disfrutar habitualmente de mayores precios y márgenes. Entre estas empresas destacan Germinal, Sublima e Insignia (especialistas en creatividad), Eduardo del Fraile (especialista en packaging creativo), Black Box (especialista en marketing de lujo) o Playroom (especialista en campañas para grandes marcas de consumo).

- Una empresa (Portavoz) lidera el mercado, habiéndose posicionado en un entorno de volumen, ya que supera en facturación con diferencia al resto de empresas competidoras. Se encuentra en un cuadrante donde su principal ventaja competitiva es el tamaño/volumen, lo cual le posibilita posicionarse como “la principal agencia de publicidad de la Región de Murcia”.

La matriz de los entornos genéricos muestra a Murcia Comunicación SL atrapada en un entorno fragmentado, donde el tamaño de su ventaja competitiva es pequeño, con una oferta indiferenciada en el mercado, donde no es percibida por los clientes como algo valioso. Sufre un entorno hostil, con una guerra de precios continua. La empresa debe buscar soluciones para desplazarse a un entorno de especialización, logrando un tamaño de ventaja competitiva que le permita competir en el mercado con mayores garantías de supervivencia a largo plazo. El modelo de los entornos genéricos establece que las empresas de éxito se encuentran en la zona derecha de la matriz, donde se encuentran los negocios de volumen y de alta especialización (Mata, 2007; Stern & Stalk, 1998).

En conclusión, la estrategia de Murcia Comunicación SL debería ser intentar lograr ser percibida como exclusiva por un determinado tipo de clientes (segmentos), nunca luchar por el liderazgo en costes a través de la consecución de una alta participación en el mercado global. La pelea en un entorno de especialización nunca es por el tamaño, sino por lograr la percepción de exclusividad en una parte del mercado capaz de apreciar y valorar la diferenciación ofrecida. En este entorno la ventaja competitiva es mayor, más defendible y es más fácil garantizar la supervivencia de la empresa.

6.3.5. Aplicación de la herramienta “variables de segmentación”

Los resultados de la aplicación de las herramientas anteriores (matriz ADL y matriz de los entornos genéricos de Porter) coinciden en que la principal opción estratégica de Murcia Comunicación SL es la de especializarse en un segmento del mercado, diferenciándose ante él. Ésta es la opción seleccionada por Murcia Comunicación SL, dado que la gerencia no quiere reconvertir el negocio sino innovar en el actual aprovechando los recursos y habilidades actuales. La otra opción posible es la reconversión del negocio: cambio de actividad hacia otros nuevos mercados que crecen. En este caso el esfuerzo de segmentación debe dirigirse a cambiar de forma profunda a quién se vende y qué se vende. En cualquier caso, el siguiente paso consiste en segmentar el mercado y seleccionar los grupos de mayor interés para la empresa. Segmentar un mercado es el procedimiento de dividirlo en subconjuntos con necesidades o características comunes y seleccionar uno o varios de esos grupos (Schiffman & Kanuk, 2001). La segmentación se va a llevar a cabo utilizando la herramienta de las variables de segmentación. Los pasos a seguir para hacer una división del mercado adecuadamente son (Kotler, 2000):

1. Identificar las variables de segmentación y dividir el mercado.
2. Evaluar el atractivo de cada segmento, seleccionando los de mayor interés para la empresa.

Para identificar las formas posibles de dividir un mercado se ha utilizado la herramienta de variables de segmentación, descrita en el epígrafe 2.4.4. Las variables disponibles son muy diversas y la combinación de éstas puede dar lugar a nuevas y sorprendentes formas de segmentación. Podemos encontrar desde variables tradicionales (demográficas, geográficas...), a segmentaciones con variables de tipo psicográfico o psicológico. La selección de variables se ha hecho conjuntamente y de acuerdo con la gerencia de Murcia Comunicación SL.

En la Tabla 19 se recoge el resultado de la selección de variables potencialmente interesantes para segmentar el mercado por parte de Murcia Comunicación SL.

Tabla 19. Variables potencialmente interesantes para segmentar el mercado

TIPO DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES POTENCIALMENTE INTERESANTES PARA “MURCIA COMUNICACIÓN SL”
Segmentación geográfica: por región, tamaño de ciudad, densidad de población, clima....	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación geográfica por región.
Segmentación demográfica. En el caso de segmentar al consumidor final: por edad, sexo, estado civil, ingresos, nivel de estudios, ocupación... En el caso de segmentar a empresas: por sector, tamaño de la empresa...	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación por tamaño de empresa: facturación, número de empleados. • Segmentación por edad de la empresa. • Segmentación por sector de actividad.
Segmentación relacionada con el uso: por intensidad de uso, estado de conciencia durante el uso, momento de uso, objetivo de uso...	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación por necesidades de comunicación de la empresa. • Segmentación por el uso que van a darle a sus herramientas de comunicación: a quién deben comunicar y cómo.
Segmentación psicológica: por necesidades/motivación, personalidad...	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación por motivación/necesidades: objetivos y momento vital de la empresa.

Fuente: elaboración propia, a partir de los tipos de segmentación de Kotler (2000) y Schiffman y Kanuk (2001)

Conjuntamente con la empresa, se han seleccionado diferentes posibles criterios para segmentar el mercado: geográficos, demográficos, psicológicos, relacionados con el uso, etc. Para conocer si estos criterios son significativos a la hora de localizar patrones que nos permitan delimitar segmentos, se ha analizado la cartera de clientes de Murcia Comunicación SL durante el año 2013, aplicando a cada cliente las variables de segmentación seleccionadas por la empresa (ver Tabla 20).

Tabla 20. Cartera de clientes de Murcia Comunicación SL según los criterios de segmentación seleccionados

Nº	ACTIVIDAD	VENTAS (millones de €)	REGION	EDAD	MOMENTO VITAL DE LA EMPRESA	PUBLICO AL QUE DIRIGE SU COMUNICACIÓN	ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN DEMANDADOS
1	Electrónica industria	0,3	Murcia	4	Empresa joven y en fase de internacionalización que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Empresas industriales	Identidad, Web, Posicionamiento web
2	Asesoría empresas	0	Murcia	0	Emprendedor. Crear imagen para el nuevo proyecto	Empresas	Identidad, Web, Posicionamiento web
3	Plagas agricultura	0,2	Murcia	1	Empresa joven. Crear imagen para el nuevo proyecto	Empresas agrícolas	Identidad, Web, Catálogo
4	Invernaderos agricultura	2	Murcia	4	Empresa joven y en fase de internacionalización que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Empresas agrícolas	Identidad, Web, Catálogo
5	Plásticos para agricultura	2	Murcia	3	Empresa joven y en fase de internacionalización que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Empresas agrícolas	Identidad, Web, Catálogo
6	Maquinaria industria agroalimentaria	14	Murcia	25	Empresa consolidada, exportadora que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Empresas agroalimentarias	Web, Catálogo, Feria
7	Riego para agricultura	2	Almería	18	Empresa consolidada, exportadora que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Empresas agrícolas	Web, Posicionamiento web
8	Control de plagas para agricultura	0	Murcia	0	Emprendedor. Crear comunicación para el nuevo proyecto	Empresas agrícolas	Identidad, Web
9	Instalaciones para ganadería	1,5	Murcia	30	Empresa consolidada, en fase de internacionalización que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Empresas ganaderas	Web, Posicionamiento web, Video corporativo, Catálogo
10	Materiales para construcción	1	Murcia	25	Empresa consolidada, en fase de internacionalización que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Constructoras	Identidad, Web, Catálogo
11	Materiales para construcción	0,8	Murcia	2	Empresa joven. Crear imagen para el nuevo proyecto	Constructoras	Identidad, Web
12	Constructora	3	Murcia	35	Empresa consolidada, en fase de internacionalización que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Promotores	Identidad, Web
13	Gestión chatarra	3,5	Murcia	23	Empresa local que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Consumidor final	Identidad, Web, Campaña local

14	Cooperativa agrícola	25	Murcia	10	Empresa consolidada, exportadora que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Distribuidores / canal agroalimentario	Identidad, Web, Posicionamiento web, Feria, Catálogo, Vídeo corporativo
15	Cooperativa agrícola	10	Murcia	15	Empresa consolidada, exportadora que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Distribuidores / canal agroalimentario	Web, Feria, Catálogo
16	Flor cortada para agricultura	13	Murcia	26	Empresa consolidada, exportadora que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Explotaciones agrícolas	Catálogo, Feria, Vídeo corporativo
17	Productos hortofrutícolas	3	Murcia	9	Empresa consolidada, exportadora que quiere mejorar su imagen y generar nueva demanda	Distribuidores / canal agroalimentario	Web, Catálogo, Feria
18	Productos hortofrutícolas	0	Murcia	0	Emprendedor. Crear comunicación para el nuevo proyecto	Distribuidores / canal agroalimentario	Identidad, Web, Catálogo
19	Juguete educativo	0	Murcia	0	Emprendedor. Crear comunicación para el nuevo proyecto	Consumidor final	Packaging, Web
20	Inmobiliaria	1,5	Madrid	26	Mejorar web para venta internacional de promociones inmobiliarias	Consumidor final	Web, Posicionamiento web
21	Academia	0,2	Murcia	11	Academia que desea campaña para captación de clientes	Consumidor final	Identidad, Web
22	Cooperativa agrícola	0,3	Murcia	1	Cooperativa de nueva creación. Crear comunicación para el nuevo proyecto	Distribuidores / canal agroalimentario	Identidad, Web

Fuente: elaboración propia, a partir de la cartera de clientes de Murcia Comunicación SL

Un análisis, conjuntamente con la gerencia de la empresa, de la cartera de clientes de Murcia Comunicación SL (Tabla 20) revela ciertos patrones que permiten seleccionar varios criterios de segmentación potencialmente interesantes:

- Con respecto a la segmentación geográfica por región, la gran mayoría de los clientes de Murcia Comunicación SL son de la Región de Murcia. En relación a este criterio de segmentación, la empresa no lo considera como determinante a la hora de dividir el mercado.
- Con respecto a la segmentación demográfica por facturación y edad de la empresa, la tipología de clientes de Murcia Comunicación SL es variada, existiendo organizaciones de diferentes tamaños (desde emprendedores hasta pymes consolidadas de gran tamaño – 30 millones de euros-) y diferente edad (desde empresas de reciente creación a otras con una larga trayectoria – 30 años-). En relación a este criterio de segmentación, la empresa no lo considera como determinante a la hora de dividir el mercado.
- Con respecto a la segmentación demográfica por sector de actividad, las actividades mayoritarias de los clientes actuales de Murcia Comunicación SL son de tipo industrial, principalmente de los sectores agroalimentario, agropecuario y de maquinaria. Con menor importancia aunque presente aparece también el sector de la construcción. En relación a este criterio de segmentación, la empresa considera que sí podría ser relevante a la hora de dividir el mercado.
- Con respecto a la segmentación psicológica por motivaciones/necesidades relacionadas con el momento vital de la empresa, se observan principalmente dos tipos de comportamiento: 1) emprendedores o empresas de reciente creación que quieren desarrollar la comunicación de su nuevo proyecto y 2) empresas tanto jóvenes como consolidadas que desean una buena comunicación, principalmente en el momento en el que la empresa comienza a buscar nuevos mercados e internacionalizarse, buscando posicionar su imagen y generar nueva demanda en estos mercados. En relación a este criterio de segmentación, la empresa considera que sí podría ser relevante a la hora de dividir el mercado.
- Con respecto a la segmentación relacionada con el uso (necesidades de

comunicación y uso que van a dar a las herramientas de comunicación), se observa por un lado que la mayoría de clientes de Murcia Comunicación SL son industrias que comercializan sus productos a su vez también a clientes industriales. Es decir, en general su cliente se encuentra lejos del consumidor final dentro de la cadena económica, desde una cooperativa que vende lechugas a un mayorista, hasta un fabricante de maquinaria que vende sus equipos a la industria cárnica, de modo que sus necesidades de comunicación son muy particulares (comunicación B2B – business to business-). Por otro lado, y en coherencia con lo anterior, los principales elementos de comunicación demandados no están relacionados con campañas de comunicación masivas o acciones dirigidas al consumidor final. Los principales servicios demandados son: identidad corporativa, diseño web, posicionamiento web en buscadores, catálogos, ferias y video corporativo. En relación a este criterio de segmentación, la empresa considera que sí podría ser relevante a la hora de dividir el mercado.

En resumen, los criterios seleccionados por Murcia Comunicación SL para segmentar el mercado son:

- Segmentación por sector de actividad.
- Segmentación psicológica por motivaciones/necesidades relacionadas con el momento vital de la empresa.
- Segmentación relacionada con el uso (necesidades de comunicación y uso que van a dar a las herramientas de comunicación).

La aplicación de estos criterios da como resultado la configuración de tres segmentos de clientes (ver Figura 22):

- Segmento “emprendedores”: son profesionales independientes, o empresas de reciente creación, que acuden a una agencia de publicidad para desarrollar la comunicación desde cero de sus nuevos proyectos. Este segmento forma parte de una tipología de clientes a los que actualmente Murcia Comunicación SL tiene acceso.

- Segmento “empresas del sector industrial en proceso de expansión a otros mercados, principalmente a través de la internacionalización”. Son organizaciones que quieren mejorar su imagen y generar nueva demanda/clientes, principalmente de cara a los mercados exteriores. Este segmento forma parte de una tipología de clientes a los que actualmente Murcia Comunicación SL tiene acceso.
- Segmento “grandes empresas fabricantes de bienes de consumo con marcas reconocidas”, una tipología de cliente al que Murcia Comunicación SL aspira pero al que actualmente no tiene acceso.

SEGMENTOS DE LA DEMANDA SELECCIONADOS

SEGMENTO: Emprendedores	SEGMENTO: Pymes industriales, en proceso de expansión a otros mercados	SEGMENTO: Fabricantes de grandes marcas de consumo
 <p><u>Sector de actividad:</u> multisectorial.</p> <p><u>Motivaciones/necesidades relacionadas con el momento vital de la empresa:</u> profesional independiente o empresa de reciente creación, que acude a una agencia de publicidad para desarrollar la comunicación desde cero de su nuevo proyecto.</p> <p><u>Necesidades de comunicación:</u> sus clientes pueden ser de diferente tipo. Suelen demandar básicamente la creación de su imagen corporativa y el diseño de una página web.</p>	 <p><u>Sector de actividad:</u> industrial, principalmente agropecuario y agroalimentario.</p> <p><u>Motivaciones/necesidades relacionadas con el momento vital de la empresa:</u> en proceso de expansión, con intención de ganar imagen y cuota de mercado a nivel nacional y/o internacional.</p> <p><u>Necesidades de comunicación:</u> sus clientes son otras empresas, las principales herramientas de comunicación que demandan son: imagen corporativa, web, posicionamiento web, catálogos, diseño de stands en ferias y vídeos corporativos.</p>	 <p><u>Sector de actividad:</u> industrial, fabricante de grandes marcas de consumo (ej. El Pozo alimentación, Hero...).</p> <p><u>Motivaciones/necesidades relacionadas con el momento vital de la empresa:</u> segmento poco conocido por Murcia Comunicación SL. Necesidades continuas de comunicación. Cuentan con estructura interna muy profesionalizada de marketing y la publicidad.</p> <p><u>Necesidades de comunicación:</u> segmento poco conocido por Murcia Comunicación SL. Necesidades continuas de comunicación de todo tipo: campañas, lanzamiento de nuevos productos, marketing online...</p>

Figura 22. Segmentos de la demanda seleccionados como potencialmente interesantes para Murcia Comunicación SL

Fuente: elaboración propia

Los tres segmentos de la demanda seleccionados deben ahora ser evaluados conjuntamente con Murcia Comunicación SL para identificar los de mayor interés u oportunidad para la empresa. El atractivo se valora según los seis criterios identificados por Kotler (2000) y Schiffman y Kanuk (2001), ya definidos en el epígrafe 2.4.4 de este documento, y que se resumen en:

- Criterio 1: posibilidad de identificar el segmento claramente. El segmento es más atractivo cuanto más fácil sea su identificación.
- Criterio 2: tamaño del segmento. El segmento es más atractivo cuanto mayor sea su tamaño.
- Criterio 3: crecimiento del segmento. El segmento es más atractivo cuanto más crezca.
- Criterio 4: atractivo estructural. El segmento es más atractivo cuanto más constante sea en término de necesidades (es decir, cuando consuma el producto o servicio con frecuencia).
- Criterio 5: presión competitiva en el segmento. El segmento es más atractivo cuanto menor presión competitiva tenga (menos competidores haya tratando de captarlo).
- Criterio 6: capacidad de acceso. El segmento es más atractivo cuanto mayor sea la facilidad de la empresa para acceder a él.

La evaluación de los seis criterios indicados se ha realizado utilizando diferentes fuentes de evidencia, cuantitativas y cualitativas simultáneamente. La información para evaluar los criterios 4, 5 y 6 se ha obtenido a través de una entrevista estructurada a la directora comercial de Murcia Comunicación SL. El diseño de la entrevista se resume en la Tabla 21, mientras que el contenido de la misma puede consultarse con detalle en el Apéndice 2.

Tabla 21. Ficha de diseño de entrevista para la evaluación del atractivo de los segmentos

FICHA DE DISEÑO DE ENTREVISTA

TIPO DE ENTREVISTA	Grado de estructuración: entrevista estructurada (documento que describe exactamente cuáles son los ítems, el orden y la forma en que se preguntarán, usándose en su formulación tanto preguntas abiertas como cerradas).
FINALIDAD DE LA ENTREVISTA	<p>Evaluar el atractivo de potenciales segmentos de demanda por parte de la empresa Murcia Comunicación SL con respecto a tres criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atractivo estructural de segmento: constancia en relación a sus necesidades de servicios de comunicación. • Atractivo estructural de segmento: presión competitiva. • Atractivo estructural del segmento: capacidad y coste de acceso de Murcia Comunicación SL.
DISEÑO DE LA ENTREVISTA	<p>Longitud de la entrevista: corta (15 minutos aproximadamente)</p> <p>Fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción (2 minutos): presentación, explicación del objetivo de la entrevista (evaluación del atractivo de los segmentos previamente definidos). • Desarrollo, compuesto por las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> - Describa las características generales que definen a este perfil de cliente. - Para cada uno de los perfiles correspondientes, ¿cree que son constantes sus necesidades de servicios de comunicación a lo largo del tiempo?. - Para cada uno de los perfiles correspondientes, ¿cree que hay una alta presión de la competencia por tratar de captar a ese segmento? ¿Qué competidores están más centrados en ese segmento?. - Para cada uno de los perfiles correspondientes, ¿Cómo considera que es la capacidad de acceso de Murcia Comunicación SL a los mismos? ¿Requiere mucho esfuerzo este acceso?. • Finalización, agradecimiento por la colaboración prestada.

PERFILES ENTREVISTADOS



- 35 años.
- Ejecutiva de cuentas en Murcia Comunicación SL.
- 7 años de experiencia en el sector.

Fuente: elaboración propia

Las fuentes de evidencia recopiladas, tanto cualitativas como cuantitativas, nos permiten valorar cada segmento (emprendedores, pymes industriales y marcas de consumo) con respecto a cada uno de los seis criterios definidos:

Valoración del segmento: emprendedores.

- Criterio 1: Posibilidad de identificar el segmento claramente. La identificación de los emprendedores es clara, pudiéndose delimitar su número fácilmente (Tabla 22).

Tabla 22. Número de empresas de nueva creación en la Región de Murcia

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Nuevas sociedades constituidas en la Región de Murcia	2.349	2.277	2.624	2.763	2.894

Fuente: INE

- Criterio 2: Tamaño del segmento. El tamaño del segmento es grande, creándose sólo en el ámbito de la Región de Murcia más de 2.000 empresas al año durante los últimos años (Tabla 22).
- Criterio 3: Crecimiento del segmento. El número de emprendedores muestra una tendencia creciente durante los últimos años (Tabla 22).
- Criterio 4: Atractivo estructural. Bajo. Murcia Comunicación SL valora al segmento como poco constante en término de necesidades (suelen requerir los servicios una vez, al iniciar el negocio).
- Criterio 5: Presión competitiva. Alta. Muchas empresas y diseñadores autónomos atendiendo al segmento. Alta sensibilidad al precio.
- Criterio 6: Capacidad de acceso al segmento. Capacidad de acceso por parte de Murcia Comunicación SL alta (cuenta con diferentes clientes emprendedores a día de hoy).

Valoración del segmento: pymes industriales.

- Criterio 1: Posibilidad de identificar el segmento claramente. La identificación tanto de las pymes del sector industrial como de las empresas internacionalizadas es clara, pudiéndose delimitar su número fácilmente (Tablas 23 y 24).

Tabla 23. Número de pymes de los principales sectores industriales en la Región de Murcia

Sector industrial	Nº de empresas
Extracción de minerales no metálicos ni energéticos	101
Industria de productos alimenticios y bebidas	1.141
Industria de la madera y del corcho	452
Industria del papel	59
Industria química	199
Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	195
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	514
Fabricación de productos metálicos	1.288
Maquinaria y equipo mecánico	633
Fabricación de equipo e instrumentos	166
Construcción	13.351
Comercio al por mayor	2.040

Fuente: INE

Tabla 24. Número de empresas exportadoras en la Región de Murcia

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Empresas exportadoras	2.736	2.900	3.047	3.306	3.616	3.675	3.998	4.407	4.781

Fuente: ICEX – Base de datos ESTACOM

- Criterio 2: Tamaño del segmento. El tamaño del segmento es grande (Tablas 23 y 24).
- Criterio 3: Crecimiento del segmento. El número de empresas industriales en proceso de expansión a mercados internacionales tiende a crecer durante los últimos años (Tabla 24).
- Criterio 4: Atractivo estructural. Murcia Comunicación SL valora el segmento como relativamente constante en término de necesidades (suelen requerir servicios de comunicación con cierta frecuencia:

adaptar herramientas a diferentes países, catálogos, web, vídeo corporativo, ferias...).

- Criterio 5: Presión competitiva. Media. Por su carácter industrial, no es el segmento más atendido por las agencias de comunicación de la región.
- Criterio 6: Capacidad de acceso al segmento. La capacidad de acceso por parte de Murcia Comunicación SL es alta (la mayoría de sus clientes son pymes industriales).

Valoración del segmento: fabricantes de grandes marcas de consumo.

- Criterio 1: Posibilidad de identificar el segmento claramente. La identificación de las grandes empresas es clara, pudiéndose delimitar su número fácilmente (Tablas 25 y 26).

Tabla 25. Facturación de las empresas de la Región de Murcia

Facturación (€)	% de empresas	Tipo de empresa
0 – 1.000.000	65,3%	Pyme
1.000.001 – 5.000.000	24,7%	
5.000.001 – 10.000.000	4,5%	
10.000.001 – 30.000.000	3,3%	
30.000.001 – 50.000.000	0,7%	
> 50.000.000	1,6%	Gran empresa

Fuente: Panel Empresarial

Tabla 26. Evolución del número de grandes empresas (Facturación > 50.000.000 €) en la Región de Murcia

Año	2009	2010	2011	2012
Número de empresas	57	65	66	67

Fuente: Murcia Economía

- Criterio 2: Tamaño del segmento. Pequeño (ver número de empresas en la Tabla 26).
- Criterio 3: Crecimiento del segmento. Estable durante los últimos años (Tabla 26).
- Criterio 4: Atractivo estructural. Alto. Constante en término de necesidades (elevadas y continuas necesidades de comunicación).
- Criterio 5: Presión competitiva. Alta. Son las grandes deseadas por las competencia. Suelen recurrir a agencias de gran tamaño y prestigio (Portavoz, Playroom, Germinal...).
- Criterio 6: Capacidad de acceso al segmento. Baja. Murcia Comunicación SL no cuenta con clientes dentro de este segmento y los esfuerzos de acceder a ellos han resultado hasta ahora infructuosos.

La Tabla 27 resume los resultados de la evaluación final de los tres segmentos de la demanda seleccionados.

Tabla 27. Resumen de la evaluación del atractivo de los segmentos de demanda seleccionados

CRITERIOS DE VALORACIÓN	SEGMENTO		
	I EMPRENDEDOR 	II PYME INDUSTRIAL 	III GRAN MARCA CONSUMO 
Posibilidad de identificar el segmento claramente	Sí	Sí	Sí
Tamaño del segmento (número de empresas)	Grande	Grande	Pequeño
Crecimiento del segmento	Crece	Crece	Estable
Atractivo estructural: constante en términos de necesidades	Poco constante	Constante	Constante
Presión competitiva	Alta	Media	Alta
Capacidad de acceso de Murcia Comunicación SL al segmento	Alta	Alta	Baja

Fuente: elaboración propia

6.3.6. Resultados y conclusiones de la aplicación de la herramienta “variables de segmentación”

La herramienta de variables de segmentación ha facilitado poder dividir el mercado en grupos de clientes con intereses comunes. Conjuntamente con Murcia Comunicación SL, se han seleccionado las variables que permiten segmentar el mercado publicitario de la Región de Murcia.

Tras seleccionar los segmentos, se ha evaluado el atractivo de cada uno de ellos. La herramienta ha permitido identificar al segmento “pyme industrial” como el potencialmente más atractivo para seguir profundizando en él. Se trata de un tipo de cliente de tamaño grande, que crece, con necesidades constantes de servicios de comunicación y al que Murcia Comunicación SL tiene facilidad de acceso.

6.3.7. Resultados y conclusiones de la Fase I

La Fase I ha arrojado diferentes resultados que nos han permitido analizar la posición de Murcia Comunicación SL en su entorno competitivo (el mercado de las agencias de publicidad en la Región de Murcia), así como conocer las opciones estratégicas que tiene sobre la base de su posición competitiva dentro del sector. Entre las conclusiones más relevantes destacan éstas:

- La aplicación de la matriz ADL ha permitido conocer que, dada la posición competitiva de Murcia Comunicación SL en el mercado publicitario, no puede tener un planteamiento global hacia el mercado. Su posición no le permite enfrentarse directamente a los líderes, ni atender todas las necesidades del mercado. Sus opciones estratégicas se reducen a 1) especializarse en un segmento del mercado, 2) reconvertirse (cambiar de actividad hacia otros nuevos mercados que crecen) o abandonar.
- La aplicación de la matriz de los entornos genéricos ha permitido situar la posición de Murcia Comunicación SL con respecto a los principales competidores del mercado publicitario. La empresa se encuentra atrapada en un entorno fragmentado, con una oferta indiferenciada donde el tamaño de su ventaja competitiva es pequeño (no es percibida por los clientes como algo valioso). Sufre un entorno hostil, con una guerra de precios continua. Frente a esto, la empresa debe desplazarse a un entorno de especialización, logrando un tamaño de ventaja competitiva que le permita competir en el mercado con mayores garantías de supervivencia a largo plazo. Murcia Comunicación SL debe intentar ser percibida como exclusiva por un determinado tipo de clientes (segmentos), nunca luchar por el liderazgo en costes a través de la consecución de una alta participación en el mercado.
- La aplicación de la herramienta de las variables de segmentación ha permitido segmentar el mercado y seleccionar los grupos de clientes de mayor interés para la empresa. La evaluación del atractivo de cada segmento ha conducido a la selección del cliente “pyme industrial” como el más atractivo para continuar la investigación con él.

6.4. Fase II: Exploración

La Fase II de exploración tiene como objetivo analizar y comprender el problema que estamos abordando; cómo innovar en el diseño de los servicios de la empresa Murcia Comunicación SL. Para ello vamos a tratar de alcanzar un entendimiento profundo de la persona/cliente/usuario que se encuentra en el centro del problema (Tabla 28).

Tabla 28. Fase II: Exploración

FASE	I - EXPLORACIÓN
OBJETIVO	Analizar y comprender el problema que estamos abordando, alcanzando un entendimiento profundo de la persona/cliente/usuario que se encuentra en el centro del problema.
FUNDAMENTOS	Disciplina del Design Thinking, un área de conocimiento utilizada para la aproximación a la resolución de problemas complejos que sirve para generar soluciones innovadoras.
HERRAMIENTAS	(Cualquier herramienta del amplio catálogo disponible de técnicas de apoyo para la aplicación en la fase de exploración de la metodología de Design Thinking). Concretamente, en el presente estudio de caso se utilizan las siguientes herramientas: <ul style="list-style-type: none">• Lienzo de modelos de negocio.• Personas.• Entrevista contextual.• Mapa del viaje del cliente.
RESULTADOS ESPERADOS DE LA FASE II	Identificar los insights y patrones emergentes en relación al problema en estudio.

Fuente: elaboración propia

A lo largo de esta fase se van a explorar los siguientes dos aspectos:

- **Exploración del modelo de negocio actual de Murcia Comunicación SL**, de manera que podamos entender a qué cliente se dirige hoy y cómo crea valor para él. Utilizaremos para este fin la herramienta del lienzo de modelos de negocio (vista en el epígrafe 4.6.1), un recurso que puede utilizarse durante todas las fases del proceso de Design Thinking. Se trata de una herramienta conceptual que permite reflejar la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero generando valor para unos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2009). El lienzo puede utilizarse tanto para visualizar como para evaluar un modelo de negocio.
- **Exploración del nuevo segmento de la demanda potencialmente interesante para la empresa (pyme industrial)**, surgido de la fase anterior. Esta exploración se realizará a través de tres herramientas: “personas”, entrevista contextual y mapa del viaje del cliente (vistas en los epígrafes 4.6.2, 4.6.4 y 4.6.5., respectivamente). Las herramientas “personas” y mapa del viaje del cliente permiten dibujar un perfil detallado del segmento en análisis, mientras que la entrevista contextual proporciona la información necesaria para alimentar a las herramientas anteriores.

6.4.1. Aplicación de la herramienta “lienzo de modelos de negocio”

La herramienta del lienzo de modelos de negocio se ha aplicado mediante la Guía de preguntas creada por Osterwalder (2007) para este fin. Estas preguntas se definieron con detalle en el epígrafe 4.6.1.

Para describir el modelo de negocio actual de Murcia Comunicación SL, se han utilizado las preguntas de Osterwalder durante una entrevista con la gerencia de la empresa. El diseño de la entrevista se resume en la Tabla 29, mientras que el contenido de la misma puede consultarse con detalle en el Apéndice 3.

Tabla 29. Ficha de diseño de entrevista para la descripción del modelo de negocio de Murcia Comunicación SL

FICHA DE DISEÑO DE ENTREVISTA

TIPO DE ENTREVISTA	Grado de estructuración: entrevista estructurada (documento que describe exactamente cuáles son los ítems, el orden y la forma en que se preguntarán, usándose en su formulación tanto preguntas abiertas como cerradas).
FINALIDAD DE LA ENTREVISTA	Entrevistas centradas sobre un problema /cuestión determinada: describir el modelo de negocio de Murcia Comunicación SL.
DISEÑO DE LA ENTREVISTA	Longitud de la entrevista: corta (30 minutos aproximadamente). Fases: <ul style="list-style-type: none"> • Introducción (5 minutos): presentación, explicación del objetivo de la entrevista (descripción del modelo de negocio actual). • Desarrollo, compuesto por preguntas basadas en la guía de preguntas de Osterwalder (2007). • Finalización, agradecimiento por la colaboración prestada.

PERFILES ENTREVISTADOS



- 40 años.
- Director General de una agencia de comunicación Murcia Comunicación SL.
- 15 años de experiencia en el sector (como empresa).

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la entrevista guiada por las preguntas de Osterwalder (2007) permiten hacer explícitos los aspectos clave del modelo de negocio actual de Murcia Comunicación SL (Figura 23). De forma sintetizada, estos aspectos quedan descritos como sigue:

- **Propuesta de valor.** Agencia de comunicación con servicios plenos que ofrece servicios globales de comunicación. Buena relación calidad – precio. Buen servicio al cliente. Buen diseño y creatividad.
- **Segmentos de clientes.** Todo tipo de clientes y empresas que requieran servicios de comunicación.
- **Relación con clientes.** Sin contar con los contactos personales de la gerencia, la relación con los clientes se basa en el continuo empuje y desgaste comercial (alta insistencia por parte de la agencia). Baja relación entre presupuestos enviados y trabajos cerrados. Bajo interés por parte de las empresas. Guerras de precios constantes con otras agencias.
- **Canales de distribución y comunicación.** Venta directa al cliente a través de empuje comercial (llamadas, campañas de correo electrónico y visitas), posicionamiento web y relaciones personales.
- **Actividades clave.** Relaciones comerciales, diseño, programación, gerencia y mantenimiento del posicionamiento web de la empresa.
- **Recursos clave.** Ejecutivo de cuentas, gerente, programador, diseñador, web bien posicionada.
- **Alianzas estratégicas.** Red de proveedores de los servicios que la agencia no elabora internamente.
- **Gastos.** Principalmente de personal (gerencia, comercial, programación y diseño).
- **Ingresos.** Comercialización de servicios de comunicación. Venta directa de productos (web, catálogo...) a un precio fijo.



Figura 23. Resumen de la descripción del modelo actual de negocio de Murcia Comunicación SL

Fuente: elaboración propia

6.4.2. Resultados y conclusiones de la aplicación de la herramienta “lienzo de modelos de negocio”

La visión del modelo de negocio actual de Murcia Comunicación SL se ha construido a partir de la perspectiva subjetiva de la empresa (entrevista al gerente). Sin embargo, esta visión puede ser cuestionada y evaluada mediante otra guía de preguntas igualmente desarrolladas por Osterwalder (2007), específicamente diseñadas para evaluar modelos de negocio. Esta guía de preguntas quedó detallada en el epígrafe 4.6.1.

La evaluación del modelo de negocio actual de Murcia Comunicación SL a través de la guía de preguntas de Osterwalder facilita que afloren las debilidades del negocio actual, tal y como queda patente en la Tabla 30.

Tabla 30. Evaluación del modelo de negocio de Murcia Comunicación SL

BLOQUE	PREGUNTAS EVALUACIÓN MODELO DE NEGOCIO	CONCLUSIONES
Propuesta de valor	¿La propuesta de valor satisface bien las necesidades de los clientes? ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares y a mejores precios?	La propuesta de valor “agencia de servicios plenos” es incompatible con su situación competitiva (posición frágil en un mercado que no crece), en la que debe buscar vías para la especialización. Los clientes perciben con bajo interés su propuesta de valor. La competencia ofrece la misma propuesta que ellos a precios más bajos; no cierran la mayor parte de sus presupuestos. Atrapados en espiral de bajada de precios y erosión de los márgenes.
Canales de distribución	¿Hay un buen diseño de canales de distribución y comunicación?	Estrategia tipo <i>push</i> , empuje comercial continuo hacia un cliente que en general no valora el servicio.
Relación con clientes	¿Se tiene una estrategia de relación con los clientes? ¿Se gasta demasiados recursos en relaciones no rentables? ¿Se manejan bien las relaciones con los clientes?	Relación basada en la insistencia comercial. Gasto de recursos en contactar con un gran número de empresas, con un porcentaje de éxito muy bajo. La baja tasa de reposición puede indicar una mala gestión del cliente tras la finalización del trabajo.
Recursos clave	¿Se dispone de los recursos clave en términos de calidad y cantidad? ¿Se dispone de demasiados recursos internos que afectan a la capacidad de enfoque?	Funciona con la estructura básica mínima y subcontrata cualquier servicio que no pueda generar dentro. Estructura pequeña y flexible que no afecta a capacidad de enfoque de la empresa.
Procesos clave	¿Se es eficiente en la ejecución de las actividades? ¿Se hacen demasiadas actividades, con la consiguiente falta de enfoque?	No hay elementos suficientes para valorar la adecuación y eficiencia de los procesos clave.
Socios clave	¿Se trabaja con socios clave en un grado suficiente? ¿Se trabaja bien con socios y proveedores? ¿Cuánto se depende de socios y proveedores?	La red de socios clave se limita a la red de proveedores No hay elementos suficientes para valorar la adecuación de los socios clave.
Costes	¿La estructura de costes es la adecuada? ¿Se sabe con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costes? ¿Es eficiente la estructura de costes?	Costes de personal ajustados. No hay elementos suficientes para valorar la adecuación y eficiencia de la estructura de costes.
Ingresos	¿Son estables las fuentes de ingresos? ¿Es diversificado el flujo de ingresos? ¿Se depende de pocas fuentes de ingresos? ¿Se manejan precios acordes a la propuesta de valor?	Bajada de precios continua, erosión de márgenes. Empresa compitiendo en precios, posicionamiento en entorno de fragmentación, con peligro de desplazamiento a entorno de estancamiento.

Fuente: elaboración propia

En la Figura 24 se destacan los principales aspectos del modelo de negocio que han sido cuestionados tras la aplicación de la guía de preguntas de Osterwalder. Las principales debilidades se pueden concretar en:

- **Segmentos de clientes:** la empresa tiene un bajo desconocimiento de sus clientes y no tiene definido a qué tipo de segmentos dirige su oferta. La estrategia actual de definir a su cliente como cualquier tipo de empresa es incompatible con la necesidad de especialización, a la que su situación competitiva le obliga (posición débil en un mercado que no crece).
- **Propuesta de valor:** la propuesta de valor global “agencia de servicios plenos” es incompatible con la situación competitiva de la empresa (débil en un mercado que no crece) que aconseja buscar vías para la especialización. Fruto de esta indefinición, los clientes perciben con bajo interés la oferta de la empresa, basada únicamente en la calidad, el buen precio y un buen servicio, atributos insuficientes para diferenciarse (la calidad, el buen precio y el buen servicio se dan por supuestos en una agencia profesional, no son suficientes para diferenciarla).
- **Canales de distribución:** la empresa se ve obligada a una estrategia de tipo *push*, que requiere un empuje comercial continuo, dirigido a un cliente que muestra bajo interés por el servicio. Se trata de otro síntoma de la percepción de una oferta de escaso valor por parte de los clientes de Murcia Comunicación SL.
- **Relación con los clientes:** basada en el empuje comercial, con un porcentaje de éxito muy bajo de cierre de acuerdos respecto al número de empresas contactadas. Mínima tasa de repetición por parte de los clientes, que puede ser indicativa de una mala gestión de la relación con los mismos.
- **Ingresos:** bajos ingresos, no hay crecimiento orgánico. Los márgenes se erosionan continuamente amenazando la rentabilidad y viabilidad de la empresa. La empresa se encuentra compitiendo en precios, con peligro de desplazamiento a un entorno de estancamiento (no hay ventaja competitiva clara, guerra de precios, bajan los márgenes, las empresas cierran...).



Figura 24. Principales elementos del modelo de negocio actual de Murcia Comunicación puestos en cuestión

Fuente: elaboración propia

6.4.3. Aplicación de la herramienta “personas”

El objetivo de aplicar la herramienta “personas” es lograr un entendimiento profundo del cliente, conseguir comprender cuál es su forma de pensar, actuar, sentir, y sus necesidades a la hora de contratar y consumir servicios de comunicación. El fin último es descubrir motivaciones no explícitas del cliente con respecto a los servicios publicitarios que puedan convertirse en la base de una ventaja competitiva para la empresa Murcia Comunicación SL.

La herramienta “personas” (detallada en el epígrafe 4.6.2) se basa en la composición de personajes ficticios que reproducen segmentos de la demanda con características, necesidades o problemas comunes. Aunque los personajes creados son imaginarios, sus motivaciones y reacciones son reales, encarnando las percepciones de un grupo de personas del mundo real con respecto a un determinado producto o servicio (Liedtka & Ogilvie, 2011). La información necesaria para la construcción de un perfil “personas” suele obtenerse mediante técnicas etnográficas, siendo una de las más habituales la herramienta de la entrevista contextual (descrita en el epígrafe 4.6.4).

Entre sus ventajas, la entrevista contextual incluye revelar conocimiento tácito del que los usuarios no son conscientes y aportar información muy detallada sobre un problema que sería muy difícil de obtener por otras vías (Contextual Inquiry, 2014). Mientras la persona interactúa con el producto o servicio, el entrevistador usa una serie de preguntas y observaciones con el objetivo de generar los insights deseados (Stickdorn & Schneider, 2011).

Por este motivo, se va a llevar a cabo una entrevista contextual a diferentes personas del segmento “pyme industrial”, de modo que pueda profundizarse en el perfil de este tipo de cliente, testeando cómo interactúan ante la oferta de un servicio publicitario. El diseño de la entrevista se resume en la Tabla 31, mientras que el contenido de la misma puede consultarse con detalle en el Apéndice 4.

Tabla 31. Diseño de la entrevista contextual para su uso posterior en las herramientas “personas” y mapa del viaje del cliente

FICHA DE DISEÑO DE ENTREVISTA CONTEXTUAL

<p>TIPO DE ENTREVISTA</p>	<p>Entrevista contextual. Entrevista que se desarrolla en el contexto en el que el cliente está interactuando con un producto o servicio. Esto permite al entrevistador observar y probar comportamientos que esté interesado en analizar.</p>		
<p>FINALIDAD DE LA ENTREVISTA</p>	<p>Revelar conocimiento tácito del que los usuarios no son conscientes y aportar información muy detallada sobre un problema que sería muy difícil de obtener por otras vías. Se va a llevar a cabo una entrevista contextual a diferentes personas del segmento “pyme industrial”, de modo que pueda profundizarse en el perfil de este tipo de cliente, testeando cómo interactúan ante la oferta de un servicio publicitario.</p>		
<p>DISEÑO DE LA ENTREVISTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primera parte. Entrevista tradicional: se informa al entrevistado del contexto de la entrevista, objetivos, y se realiza una serie de preguntas que permiten lograr una perspectiva general del tema en estudio: situación de la empresa, perfil de cliente al que se dirige, necesidades de comunicación habituales... • Cambio hacia la observación: se pasa a una fase de observación, en la que el investigador examina al entrevistado en un contexto de interacción con el servicio, y en el que se van haciendo las preguntas pertinentes sobre lo que está ocurriendo. Se pregunta al entrevistado el proceso mediante el que decide contratar una agencia de publicidad y los criterios mediante los cuales selecciona una. • Resumen: recapitulación del resultado de la sesión en voz alta junto con el entrevistado (su reacción ante las conclusiones puede generar nuevos insights valiosos para la investigación). 		
<p>PERFILES ENTREVISTADOS</p>	<div style="text-align: center;">  <p>PERFIL A</p> </div> <p>50 años. Gerente de una pyme industrial. Actividad: fabricación de instalaciones para la elaboración de piensos.</p>	<div style="text-align: center;">  <p>PERFIL B</p> </div> <p>32 años. Ingeniero en una pyme industrial, fabricante de electrónica para instalaciones agrícolas.</p>	<div style="text-align: center;">  <p>PERFIL C</p> </div> <p>45 años. Responsable de exportación de una pyme industrial. Actividad: obtención de variedades de flor cortada.</p>

Fuente: elaboración propia

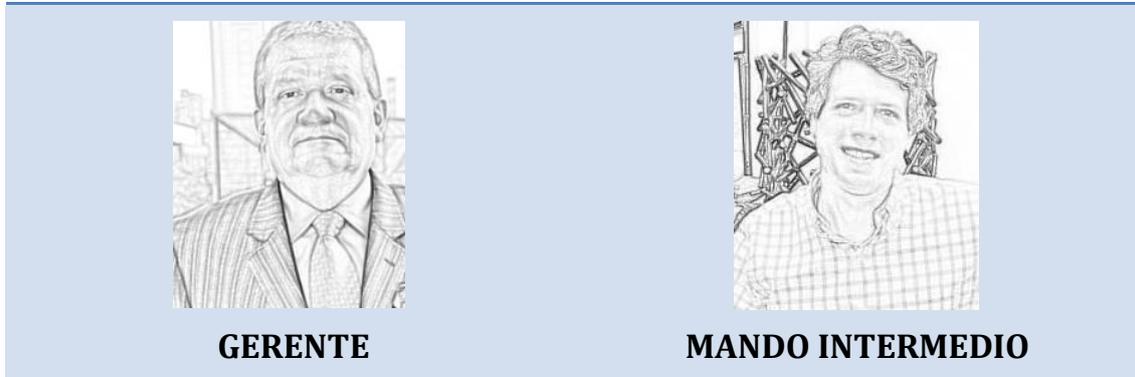
6.4.4. Resultados y conclusiones de la aplicación de la herramienta “personas”

Los resultados de la entrevista contextual se trasladan a un perfil psicográfico del cliente (Tablas 32 y 33), en el que se hace una descripción cualitativa de las dos personas más decisivas en la pyme industrial a la hora de contratar los servicios de una agencia de comunicación (gerente y mando intermedio).

Tabla 32. Perfil psicográfico del cliente pyme industrial – (i)

RESULTADO HERRAMIENTA PERSONAS

Característica básicas de las personas responsables de la contratación de servicios de comunicación en una pyme industrial



La figura predominante es la del gerente (muchas veces también propietario) de edad entre 40 y 60 años. De perfil autoritario (él toma las decisiones con pocas posibilidades de argumentarle lo contrario – “se hace lo que él dice”-) y directo (trato “campechano”, “sincero”, que puede resultar “agresivo” e “hiriente”). Es escéptico en relación a la necesidad de inversión en comunicación. Perfil conservador reacio a cambios profundos que hagan peligrar su base actual de clientes.

La figura del gerente se materializa a veces en una persona más joven, receptiva a escuchar a una agencia y a respetar su trabajo. En efecto, en muchas ocasiones el trato de la agencia es con un mando intermedio (responsable de exportación, ventas, producción...) o incluso un perfil más bajo (asistente/soporte). Esta figura es de perfil más abierto, de formación universitaria, más receptivo a escuchar sugerencias. Aun así debe rendir cuentas a su superior, de modo que busca un equilibrio entre cumplir con el gerente y tratar de modernizar la imagen de la empresa.

Las características de las pymes industriales pueden variar ampliamente, yendo el espectro desde empresas poco profesionalizadas en relación a las decisiones sobre comunicación (empiezan a invertir en ella fruto de la necesidad de salir al exterior) a empresas consolidadas internacionalmente, con un desarrollo de imagen y comunicación profesionalizado.

Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Perfil psicográfico del cliente pyme industrial – (ii)

RESULTADO HERRAMIENTA PERSONAS
Comportamiento en su relación con los servicios de comunicación y publicidad



GERENTE



MANDO INTERMEDIO

¿Cómo es su comunicación?

En general muy descuidada, salvo en empresas consolidadas internacionalmente. Acostumbrados a una baja inversión en comunicación.

Comunicación muy conservadora, sin elementos emocionales. Basada en el producto y la calidad.

¿Cómo son las pymes industriales?

Conocen bien el mercado nacional. Están acostumbradas a canales industriales (directos al cliente y con clientes limitados y concentrados), por lo que no se han tenido que preocupar de la comunicación de la empresa (sus clientes son otras industrias y están claramente localizadas).

¿Cómo se comportan a la hora de buscar / contratar servicios de comunicación?

No son “marquistas”. No buscan agencias con renombre. No conocen ese mundo ni les interesa. Buscan simplemente un buen servicio. Utilizan los buscadores para localizar agencias. También utilizan prescriptores (otras empresas) y en ocasiones responden a la presión comercial de las agencias. Rechazo al diseño “muy creativo” y a los “artistas”, que “hacen cosas muy bonitas pero no entienden del negocio”. Muestran rechazo ante atributos como precios anormalmente altos o bajos, alta creatividad o agencias de tamaño grande con carteras de grandes clientes.

Hacen una preselección y deciden en base a: 1) precio (ni muy alto ni muy bajo), 2) especialización en el sector, 3) experiencia, 4) buen diseño, 5) proactividad / interés de la agencia 6) buen criterio de la agencia a la hora de asesorarles.

¿Qué objetivos buscan?

Sus objetivos de marketing son dos, sobre todo en mercados exteriores: 1) Ganar cuota de mercado -nuevos clientes- y 2) Mejorar su imagen frente a clientes actuales y futuros en un mercado cada vez más globalizado en el que una buena imagen es importante.

¿Qué elemento de comunicación necesitan?

Varía ampliamente, desde las pymes menos profesionalizadas que necesitan imagen corporativa + diseño web, a las consolidadas internacionalmente, que requieren un mantenimiento de su comunicación (asistencia a ferias, actualización de catálogo o web, imagen de nuevos productos, vídeos corporativos, posicionamiento internacional en buscadores...).

En general, los elementos de comunicación que más demandan son: 1) imagen corporativa, 2) diseño web, 3) herramientas para distribuidor – catálogo-, 4) diseño de stand y materiales para ferias, 5) Publicidad en medios especializados y 6) Posicionamiento online en buscadores internacionales.

Fuente: elaboración propia

La herramienta “personas” ha hecho explícitos diferentes insights en el perfil

analizado, entre los que destacan:

- Una figura predominante (gerente) escéptico en relación a la necesidad de inversión en comunicación. Es un perfil conservador reacio a cambios profundos que hagan peligrar su base actual de clientes.
- Son empresas que realizan una comunicación muy conservadora, con escasos elementos emocionales. Comunicación basada en el producto y la calidad.
- No son “marquistas”. No buscan agencias con renombre. No conocen ese mundo ni les interesa. Muestran rechazo cuando perciben un exceso de creatividad, ya que la relacionan con un mundo de artistas que no entienden un negocio industrial.
- Muestran rechazo ante precios tanto excesivamente altos como excesivamente bajos. Es decir, el precio no es un factor decisivo de compra siempre que el presupuesto esté en precios de mercado.
- Muestran rechazo ante proveedores de comunicación que trabajan (o aseguran trabajar) para empresas de tamaño grande y muy reconocidas, ya que relacionan este hecho con recibir un trato secundario por ser empresas de tamaño pequeño o mediano.
- A la hora de decidir un proveedor de comunicación, es importante para ellos percibir que la agencia de comunicación: 1) tiene especialización y experiencia en el sector (ha trabajado antes en él), 2) hace un buen diseño, 3) es una agencia proactiva que orienta a la empresa a la hora de desarrollar estrategias en los mercados.

6.4.5. Aplicación de la herramienta “mapa del viaje del cliente”

El mapa del viaje del cliente, originalmente *Customer Journey Map*, es un mapa visual y estructurado que puede tener diversas formas y que representa la experiencia del usuario durante su interacción con un producto o servicio (Liedtka & Ogilvie, 2011). Es un esquema que muestra los pasos que sigue un cliente al relacionarse con una empresa (en este caso, un mapa del cliente pyme industrial en relación a los servicios de una agencia de comunicación). En el epígrafe 4.6.5 se puede consultar una descripción más detallada de la herramienta.

No existe una forma única para construir un mapa del viaje del cliente. Cada autor plantea diferentes formas de abordarlo, aunque sí hay unos elementos comunes en el manejo de la herramienta (Stickdorn & Schneider, 2011; Liedtka & Ogilvie, 2011). La construcción de un mapa del viaje del cliente suelen incluir los siguientes pasos descritos por Liedtka y Ogilvie:

- Dibujar la visión hipotética del viaje de un cliente, incluyendo todas las interacciones entre servicio y cliente (puntos de contacto) y las emociones (positivas y negativas).
- Identificar a un pequeño grupo de clientes para dirigir unas entrevistas piloto, haciéndoles viajar por el mapa, de modo que pueda comprobarse que el mapa recoge todas las interacciones y emociones del cliente.
- Señalar las zonas del mapa donde se identifican problemas o estados emocionales negativos como áreas con oportunidades para la innovación del servicio.

La información recopilada a través del perfil psicográfico de la herramienta “personas” y mediante la entrevista contextual permite dibujar el hipotético mapa del viaje del cliente de la pyme industrial respecto a la contratación de los servicios de una agencia de comunicación.

6.4.6. Resultados y conclusiones de la aplicación de la herramienta “mapa del viaje del cliente”

El mapa del viaje del cliente (ver Figura 25) incorpora todas las interacciones entre la pyme industrial y el servicio de la agencia de comunicación, así como los aspectos emocionales de cada interacción. Los principales elementos incluidos en el mapa son:

- **ETAPAS.** Cada una de las fases en las que se divide el servicio desde el punto de vista del cliente:
 - Intención de compra. Momento en el que se produce la necesidad del servicio por parte del cliente. Dicho de otra manera, el momento en el que el cliente piensa “la empresa necesita los servicios de una agencia de publicidad”.
 - Búsqueda de agencia. Etapa en la que el cliente busca varias alternativas de posibles proveedores de servicios de comunicación.
 - Selección de agencia. Etapa en la que el cliente realiza una selección o preselección de proveedores.
 - Contratación de agencia. Momento en el que el cliente decide y contrata a un proveedor.
 - Servicio. Periodo del servicio de la agencia, desde la firma del contrato hasta el pago de los servicios.
 - Post - venta. Periodo desde la finalización del servicio en adelante.

- **RESPONSABLE.** Persona clave en la toma de decisiones en esa etapa específica.

- **PUNTOS DE CONTACTO.** Cualquier interacción entre el servicio y el cliente.

- **EVIDENCIAS FÍSICAS.** Cualquier elemento tangible que quede como consecuencia de un punto de contacto en el servicio.

- **VIAJE DEL CLIENTE.** Descripción cualitativa de cada etapa desde la perspectiva del cliente.

- **INSIGHTS.** Motivaciones reales y profundas del cliente en cada fase. Su forma de pensar, actuar y sentir que nos ayuda a comprender sus hábitos, deseos o necesidades.
- **NIVEL EMOCIONAL.** A partir de los insights se determina de forma cualitativa el estado emocional del cliente (positivo o negativo). Las etapas en las que el estado emocional del cliente es negativo son las fases con mayores posibilidades de innovación en el servicio.

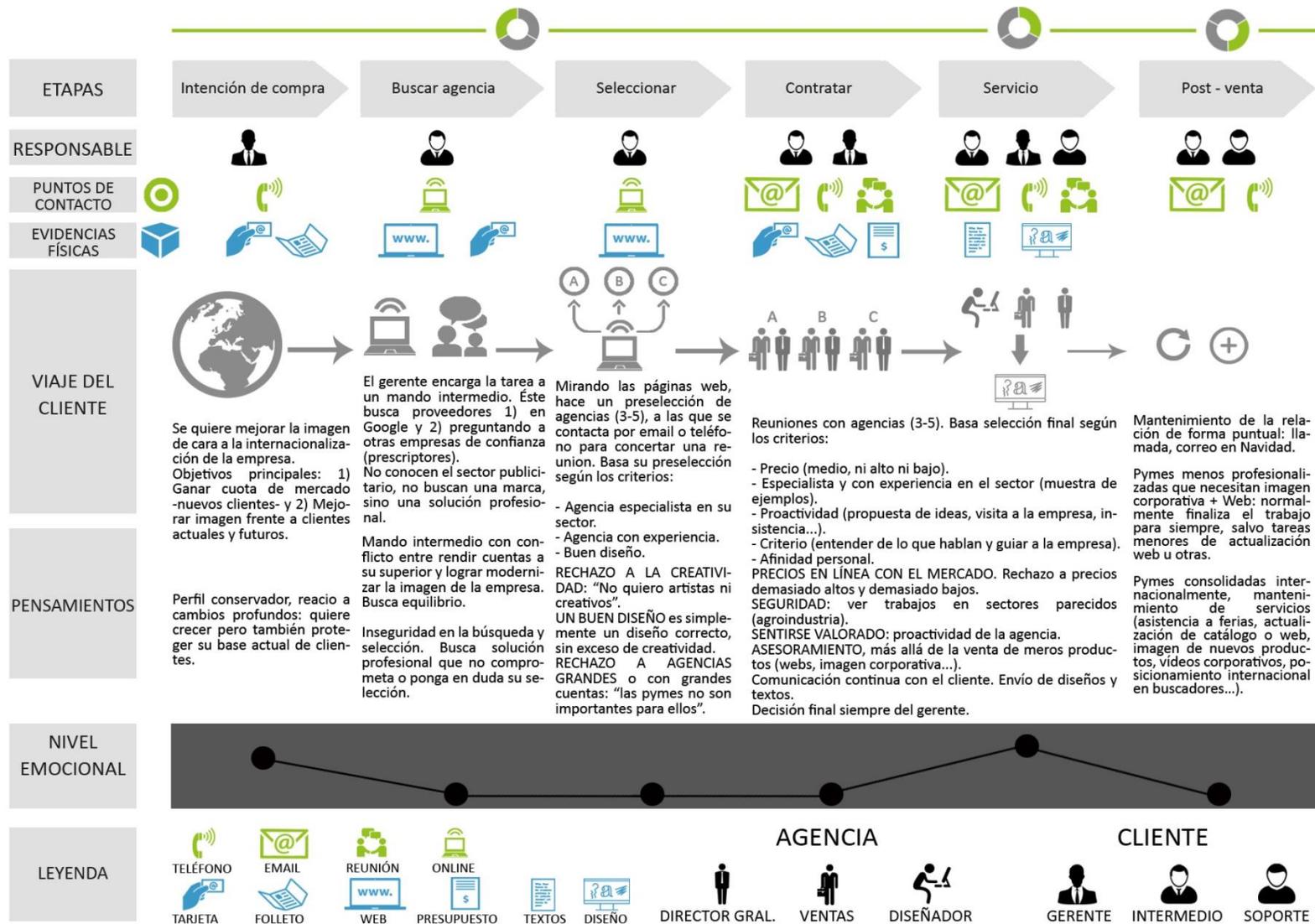


Figura 25. Mapa del viaje del cliente

Fuente: elaboración propia

Las seis etapas de interacción entre el servicio y el cliente se han plasmado en el mapa, siendo éstas sus principales características:

- 1. INTENCIÓN DE COMPRA.** Es el momento en el que la empresa (pyme industrial) es consciente de que necesita contratar los servicios de una agencia de comunicación. Puede tratarse de empresas con una comunicación muy poco profesionalizada que desean mejorar su imagen o empresas más consolidadas que desean servicios más avanzados. Puede ser la primera vez que contactan con una agencia profesional o pueden estar cambiando de agencia por problemas con su anterior proveedor. En cualquier caso, son en general empresas que quieren mejorar su imagen de cara a la apertura de nuevos mercados / clientes, en la mayoría de casos a nivel internacional. La decisión la toma la gerencia, un perfil conservador reacio a cambios profundos que tiende a proteger su negocio actual y su base de clientes tradicional. Durante esta etapa la agencia Murcia Comunicación SL no está presente en el entorno de la empresa, salvo que casualmente se le haya hecho llegar información (llamada, tarjeta, folleto...). Esta fase no es especialmente extrema (positiva o negativa) en lo que se refiere al nivel emocional de la persona responsable de la decisión (el gerente).
- 2. BÚSQUEDA DE AGENCIA.** Durante esta fase la empresa decide buscar un proveedor de servicios de comunicación. Normalmente el gerente delega la tarea a un mando intermedio (director comercial, director marketing, responsable de Administración...). La búsqueda se hace de diferentes formas, principalmente a través de Internet (buscadores) mediante el uso de categorías genéricas (por ejemplo, “agencia de publicidad Murcia”). El mando intermedio normalmente no conoce el sector publicitario (no busca una marca de una empresa concreta, sino que busca una solución profesional). Se siente inseguro dado su desconocimiento del mundo publicitario. Su principal preocupación es no fallar frente a gerencia, de ahí que busque una solución profesional y efectiva. Suele ser una persona más joven que el gerente con una visión más abierta hacia una comunicación más creativa, aunque es la opinión del gerente la que finalmente se impone. Durante esta etapa la agencia Murcia Comunicación SL está presente mediante el posicionamiento en buscadores y eventualmente siendo prescrita por algún cliente

actual. En esta fase el nivel emocional de la persona responsable (el mando intermedio) baja debido a su inseguridad por miedo a equivocarse frente a la figura superior, el gerente.

3. SELECCIÓN DE AGENCIA. El cliente realiza una selección o preselección de proveedores (un grupo reducido, de 3 a 5 empresas) a los que contacta por correo electrónico o teléfono para concertar una reunión. Su preselección la basa en los siguientes criterios, que evalúa a través de una visita a las webs de los proveedores: 1) que la agencia muestre especialización en su sector, 2) que la agencia muestre una amplia experiencia en trabajos anteriores y 3) que la agencia demuestre capacidad para hacer un buen diseño. Normalmente la preselección la hace el mando intermedio. En esta preselección la pyme industrial muestra rechazo cuando percibe un exceso de creatividad, y desestima a las agencias con grandes clientes, sobre todo si son marcas de consumo. Las agencias con grandes clientes son asociadas con la idea de que “atenderán peor a clientes de tamaño pequeño o mediano”, mientras que las agencias que atienden a clientes de bienes o servicios dirigidos al consumidor final son asociadas con la idea de “no comprender el sector industrial”. En esta etapa, al igual que en la anterior, el mando intermedio se siente inseguro dado su desconocimiento de las empresas del ámbito publicitario. Su principal preocupación es no fallar frente a la gerencia, de ahí que busque una solución profesional y efectiva. Durante esta etapa la agencia Murcia Comunicación SL estará presente en las ocasiones que haya sido encontrada previamente y seleccionada después. En esta fase, a nivel emocional, la persona responsable (el mando intermedio) siente inseguridad por miedo a equivocarse frente a la figura del gerente.

4. CONTRATACIÓN DE LA AGENCIA. Se producen reuniones entre el cliente y las agencias seleccionadas. En esta fase no suele existir un briefing como tal, ni elaborado por parte de la pyme, ni elaborado por las agencias de publicidad, que de manera informal recopilan una información básica durante la reunión y seguidamente mandan un presupuesto al cliente. La relación es más de venta de producto (una web, un folleto...) que de un auténtico servicio. La pyme puede proponer acciones concretas o pedir a la empresa que le asesore sobre qué acciones llevar a cabo. La selección final de una agencia se basa en los siguientes

criterios, evaluados a través de cada reunión: 1) precio (valoran positivamente precios en línea con los del mercado, no anormalmente altos o bajos), 2) grado de especialización en el sector (muestra de ejemplos), 3) proactividad (propuesta de ideas por parte de la agencia), 4) criterio (capacidad de la agencia de entender el sector y asesorar a la empresa) y 5) Afinidad personal. La selección final es una decisión de la gerencia de la pyme, mostrando un alto rechazo a: 1) precios anormales (excesivamente altos o excesivamente bajos), 2) agencias sin experiencia en el sector, 3) agencias poco proactivas, que pasen directamente un presupuesto sin asesorar previamente ni justificar las acciones propuestas. El gerente busca una solución profesional y efectiva. Es un perfil conservador reactivo a cambios profundos. En esta fase, a nivel emocional, la persona responsable (el gerente) siente la inseguridad propia ante una decisión en la que quiere acertar.

5. **SERVICIO DE LA AGENCIA DE COMUNICACIÓN.** La fase en la que se la agencia de comunicación desarrolla su servicio, la pyme industrial interactúa con ella a través del mando intermedio o eventualmente a través de otra figura de menor rango (soporte), aunque las decisiones finales sobre los trabajos siguen siendo del gerente. La comunicación por parte de la agencia se hace a través del ejecutivo de cuentas. Los trabajos que se llevan a cabo pueden ser muy variados, aunque hay dos situaciones más comunes:

- Empresas con la comunicación poco profesionalizada. Hasta ahora no han tenido la necesidad de invertir en comunicación o se han arreglado de forma interna. Sin embargo, ahora desean mejorar su imagen de cara a la apertura de nuevos mercados / clientes. Normalmente se encuentran en fase de inicio de su internacionalización. Suelen solicitar un paquete básico compuesto por imagen corporativa, página web y catálogo.
- Empresas con la comunicación más profesionalizada. Son organizaciones más consolidadas a nivel nacional e incluso internacional. Buscan el crecimiento en mercados internacionales, y cuentan con un responsable de marketing. Se encuentran en proceso de cambio de agencia, y suelen solicitar servicios más específicos de comunicación: marketing online, desarrollo de nuevos productos,

videos corporativos, asistencia a ferias, actualización de web y catálogo...

El gerente valora durante esta fase la efectividad, el cumplimiento de plazos y la proactividad por parte del proveedor, así como la atención (visitas a la empresa, comunicación constante). En el caso de servicios en los que hay implicadas fechas límite (ferias, catálogos, herramientas de comunicación para distribuidores...) se valora aún más la efectividad y cumplimiento de plazos. En esta fase, el estado emocional de la principal figura (el gerente) es muy variable, pudiendo ser desde muy positiva (el trabajo se desarrolla con normalidad) hasta muy negativa. Los principales riesgos provienen del incumplimiento de plazos o de desavenencias en el diseño de los elementos de comunicación.

6. **POST – VENTA.** La fase Post – Venta comprende el periodo desde que finaliza el servicio en adelante. Durante esta fase Murcia Comunicación SL pierde a gran parte de sus clientes. Es decir, pocos clientes son recurrentes. Las principales razones detectadas por las que los clientes no repiten el servicio son:

- Pymes industriales que contratan una serie de elementos de comunicación estándar, normalmente imagen corporativa, página web y catálogos. A estas empresas, al finalizar el servicio, no se las está asesorando en servicios más avanzados que pueden ser muy valiosos para el crecimiento en nuevos mercados, de forma que el propio cliente se marcha con la percepción de que la agencia no puede hacer mucho más por ellos.
- Empresas con la comunicación más profesionalizada. Están dispuestas a contratar más servicios de forma continua pero la agencia no les está ofreciendo nuevos servicios de forma recurrente.

El cliente en esta fase se muestra poco fiel, síntoma de que no percibe un alto valor en la agencia. Como consecuencia, puede sustituir fácilmente una agencia por otra. Percibe que el servicio del proveedor consiste más un producto (web, catálogo, imagen corporativa...) que un servicio que les

asesora para apoyarles en el crecimiento de la empresa y la apertura de nuevos mercados.

6.4.7. Resultados y conclusiones de la Fase II

Durante la Fase II de exploración se buscaba alcanzar un entendimiento profundo del problema en estudio: las pymes industriales y su comportamiento durante la contratación de servicios de comunicación y publicidad.

Para comenzar, se ha explorado el modelo de negocio actual de Murcia Comunicación SL, para entender a qué cliente se dirige hoy y cómo crea valor para él. Se ha utilizado para este fin la herramienta del lienzo de modelos de negocio, que permite visualizar la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero generando valor para unos clientes. La visión del modelo de negocio actual de Murcia Comunicación SL ha permitido detectar diferentes debilidades en el modelo de negocio, entre las que destacan:

- Bajo desconocimiento de sus clientes e indefinición de a qué tipo de segmentos dirige su oferta. La estrategia actual de definir al cliente como “cualquier tipo de empresa” es incompatible con la necesidad de especialización.
- Propuesta de valor: la propuesta de valor global de “agencia de servicios plenos” es incompatible con la situación competitiva de la empresa que aconseja buscar vías para la especialización.
- Canales de distribución: la empresa se ve obligada a una estrategia de tipo push, que requiere un empuje comercial continuo, dirigido a un cliente que muestra bajo interés por el servicio.
- Ingresos: bajos ingresos, no hay crecimiento orgánico. Los márgenes se erosionan continuamente amenazando la rentabilidad y viabilidad de la empresa. La agencia se encuentra habitualmente compitiendo en precios.

La fase de exploración ha concluido con el estudio de un nuevo segmento de la demanda potencialmente interesante para la empresa, la pyme industrial, a través de tres herramientas: “personas”, mapa del viaje del cliente y entrevista contextual. La aplicación de la herramienta “personas” ha permitido lograr un entendimiento profundo del cliente. Los datos recopilados a través de una entrevista contextual se han trasladado a un perfil psicográfico del cliente en el que se hace una descripción

cualitativa de las personas más decisivas en la pyme industrial a la hora de contratar los servicios de una agencia de comunicación. La herramienta “personas” ha hecho explícitos diferentes insights en el perfil analizado. Ha revelado un perfil de cliente conservador, reacio a cambios profundos, que muestra rechazo al exceso de creatividad y a las agencias con grandes clientes. Este cliente no considera el precio el factor decisivo de compra, y valora principalmente la experiencia y especialización sectorial y la capacidad de la agencia de asesorar estratégicamente a la empresa.

El mapa del viaje del cliente ha permitido detectar el estado emocional del cliente en cada una de las etapas de interacción con el servicio, proporcionando los puntos de contacto con mayores oportunidades para la innovación (aquellos con un estado emocional más negativo).

6.5. Fase III: Ideación

La Fase III de ideación tiene como objetivo la generación de nuevos conceptos sobre la base de los resultados de la etapa anterior. Durante la fase II de exploración se han identificado insights y patrones emergentes en relación al cliente pyme industrial. Ahora es el momento de empezar a formular ideas sobre nuevas posibilidades para diseñar un servicio dirigido a ese tipo de cliente.

Tabla 34. Fase III: ideación

FASE	III - IDEACIÓN
OBJETIVO	Generación de nuevos conceptos sobre la base de los resultados de la exploración anterior.
FUNDAMENTOS	Disciplina del Design Thinking, un área de conocimiento utilizada para la aproximación a la resolución de problemas complejos que sirve para generar soluciones innovadoras.
HERRAMIENTAS	Cualquier herramienta del amplio catálogo disponible de técnicas de apoyo para la aplicación en la fase de ideación de la metodología de Design Thinking. Concretamente, en el presente estudio del caso se utilizan las siguientes herramientas: <ul style="list-style-type: none">• Tormenta de ideas mediante el método SCAMPER.
RESULTADOS ESPERADOS DE LA FASE III	Durante esta fase se formulan hipótesis sobre nuevas posibilidades. Se debe llegar a conceptos robustos que puedan ser evaluados, prototipados y desarrollados.

Fuente: elaboración propia

Para Keely, Pikkell, Quinn y Walters (2013) la etapa de ideación debe ir más allá de simples expresiones de nuevas posibilidades, sino que debe llegar a conceptos robustos que puedan ser evaluados, prototipados y desarrollados. Los autores defienden que el proceso de generación de ideas depende más de protocolos estructurados que de puros saltos de imaginación. En cualquier caso, la fase de

ideación debe ser capaz de combinar una fase divergente (en la que las alternativas e ideas generadas fluyan sin límite) con una fase posterior de convergencia, donde se buscan patrones y se van limitando el número de alternativas (Brown, 2009; Carr et al., 2010; Sato et al., 2010).

6.5.1. Aplicación de la herramienta “tormenta de ideas mediante el método SCAMPER”

La herramienta seleccionada para la fase de ideación es la tormenta de ideas combinada con la técnica SCAMPER, una herramienta de trabajo grupal que facilita la generación de nuevos conceptos sobre un tema o problema determinado. La técnica SCAMPER aporta a la lluvia de ideas una serie de preguntas estructuradas que facilitan y organizan el proceso de ideación. SCAMPER se basa en el hecho de que cualquier idea es una modificación de algo que ya existía una vez que se ha aplicado una o varias de estas nueve acciones (Michalko, 1999): **S**ustituir, **C**ombinar, **A**daptar, **M**odificar, **M**agnificar, **P**oner en otros usos, **E**liminar, **R**eordenar, **I**nverti**R** (Reverse). El epígrafe 4.6.6 desarrolla con mayor profundidad las características de esta herramienta.

El mapa del viaje del cliente generado en la fase anterior de exploración (Figura 25), que representa la experiencia del usuario actual durante su interacción con el servicio, se utiliza como base sobre la que realizar la tormenta de ideas. Liedtka y Ogilvie (2011) destacan el uso del mapa del viaje del cliente en las fases tanto de exploración como de ideación. Las zonas del mapa donde se han identificado los estados emocionales negativos son las principales áreas con oportunidades para la generación de ideas y la innovación del servicio.

Para alcanzar soluciones holísticas y sostenibles es crucial incluir en la generación de ideas a un grupo lo más heterogéneo posible. La generación conjunta de conceptos es una característica clave del Design Thinking (Stickdorn & Schneider, 2011). Por esta razón, la sesión de la tormenta de ideas se ha diseñado de forma que participe el equipo principal que forma parte de Murcia Comunicación SL. El diseño de la sesión se resume en la Tabla 35.

Tabla 35. Diseño de la sesión de generación de ideas mediante una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER

FICHA DE DISEÑO DE LA SESIÓN DE IDEACIÓN

TIPO DE HERRAMIENTA	Tormenta de ideas combinada con la técnica SCAMPER, una herramienta de trabajo grupal que facilita la generación de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado de forma estructurada.			
FINALIDAD DE LA HERRAMIENTA	Generación de nuevos conceptos para el rediseño del servicio de Murcia Comunicación SL sobre la base de los resultados de la fase de exploración anterior.			
DISEÑO DE LA SESIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el foco / objetivo de la tormenta de ideas y hacerlo explícito a todos los participantes. Objetivo: generar ideas para la mejora del servicio de Murcia Comunicación SL usando como base el mapa del viaje del cliente generado en la fase de exploración. 2. Organización del grupo. Grupo compuesto por un moderador (el investigador) encargado de dirigir la sesión y cuatro integrantes de Murcia Comunicación SL responsables de la generación de ideas. 3. Fase de generación de ideas. Duración: 60 minutos. Fase de divergencia, en el que se generan ideas aplicando las nueve acciones de la técnica SCAMPER (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Magnificar, Poner en otros usos, Eliminar, Reordenar, Invertir – Reverse-) a cada una de las fases del mapa del viaje del cliente (Intención de compra, Búsqueda de agencia, Selección de agencia, Contratación de agencia, Servicio, Post – venta). 4. Fase de selección de ideas. Duración: 30 minutos. Fase de convergencia, en la que el grupo selecciona las mejores ideas. El resultado se resume en las Tablas de la 36 a la 44. 			
PERFILES PARTICIPANTES	 A	 B	 C	 D
	<p>40 años.</p> <p>Director General de una agencia de comunicación Murcia Comunicación SL.</p> <p>15 años de experiencia en el sector.</p>	<p>35 años.</p> <p>Ejecutiva de cuentas en Murcia Comunicación SL.</p> <p>7 años de experiencia en el sector.</p>	<p>28 años.</p> <p>Diseñador gráfico.</p> <p>9 años de experiencia, habiendo trabajado en 2 agencias de comunicación de la región.</p>	<p>29 años.</p> <p>Programador web.</p> <p>8 años de experiencia, habiendo trabajado en 1 agencia de comunicación de la región y como profesional independiente.</p>

Fuente: elaboración propia

6.5.2. Resultados de la aplicación de la herramienta “tormenta de ideas + método SCAMPER”

Tabla 36. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: SUSTITUIR

INTENCIÓN DE COMPRA	BÚSQUEDA AGENCIA	SELECCIÓN DE AGENCIA	CONTRATACIÓN DE AGENCIA	SERVICIO DE LA AGENCIA	POST VENTA
<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir la información corporativa genérica enviada a las empresas a través de Bases de Datos generalistas por envío de casos de éxito personalizados por cada sector (química, construcción, agroalimentario...) a través de bases de datos personalizadas sectoriales. • Sustituir los elementos de comunicación de la agencia (web, catálogo, tarjetas, argumentos comerciales) cambiando la propuesta de valor (de agencia de servicios plenos a agencia especializada en el sector industrial). • Sustituir la propuesta de valor genérica de la agencia (agencia de servicios plenos) por una propuesta de especialización en el sector industrial. • Sustituir los lugares donde la empresa realiza el esfuerzo comercial (visitas, llamadas, correos electrónicos sin un criterio claro) por: envío de correos por sector, presencia en ferias, acuerdos con organizaciones sectoriales...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir la estrategia comercial para reforzar las dos vías principales de captación de clientes: posicionamiento en buscadores y prescriptores en el entorno industrial. • Sustituir la información corporativa genérica enviada a empresas mediante Bases de Datos por envío de casos de éxitos personalizados por cada sector (química, construcción, agroalimentario...). • Sustituir los elementos de comunicación de la agencia (web, catálogo, tarjetas, argumentos comerciales) cambiando la propuesta de valor (de agencia de servicios plenos a agencia especializada en el sector industrial). • Sustituir la propuesta de valor genérica de la agencia (agencia de servicios plenos) por una propuesta de especialización en el sector industrial. • Sustituir los lugares donde la empresa realiza el esfuerzo comercial (visitas, llamadas, mailings sin un criterio claro) a: envío de correos por sector, presencia en ferias, acuerdos con organizaciones sectoriales...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir ejemplos multisectoriales de la web por ejemplos de sectores industriales. • Sustituir en la web la oferta de servicios actual, servicios genéricos de comunicación, por servicios específicos para clientes industriales. • Sustituir en la web los roles de los empleados para que sean percibidos como especialistas en el sector industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir en la reunión con el cliente la presentación general corporativa por una presentación con ejemplos sectoriales concretos. • Sustituir los roles de los empleados por especialistas en el sector industrial. • Sustituir los presupuestos iniciales enviados por: una/dos sesiones de asesoramiento por parte de un consultor personalizado que analiza <i>in situ</i> la situación de la empresa antes de recomendarle acciones de comunicación (diagnóstico previo). • Sustituir presupuestos iniciales por un plan personalizado de acciones (básicas o avanzadas en función del análisis previo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir la figura de “ejecutivo de cuentas” o comercial por “asesor/consultor de estrategia de marketing industrial”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir la figura de “ejecutivo de cuentas” o comercial por “asesor/consultor de estrategia de marketing industrial”.

Tabla 37. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: COMBINAR

INTENCIÓN DE COMPRA	BÚSQUEDA AGENCIA	SELECCIÓN DE AGENCIA	CONTRATACIÓN DE AGENCIA	SERVICIO DE LA AGENCIA	POST VENTA
<ul style="list-style-type: none"> • Combinar nuestros servicios con los de otros tipos de proveedores que sí están presentes en esta fase: consultores financieros, consultores de comercio exterior, consultores de innovación... 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinar nuestros servicios con los de otros tipos de proveedores que sí están presentes en esta fase: consultores financieros, consultores de comercio exterior, consultores de innovación... • Combinar nuestros servicios con la oferta de Asociaciones Industriales, Centros Tecnológicos, etc. Ofrecer descuentos por pertenencia a colectivos o asociaciones empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinar la información corporativa de la web con información sectorial: noticias sectoriales, estudios, calendario de ferias, agenda de eventos... 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinar la idea de “diagnóstico inicial” con la oferta de servicios de la agencia, añadiendo un servicio de consultoría previo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinar una oferta de precios fijos (pago por servicio) con una oferta de cuotas mensuales para servicios recurrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinar una oferta de precios fijos (pago por servicio) con una oferta de cuotas mensuales para servicios recurrentes.

Tabla 38. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: ADAPTAR

INTENCIÓN DE COMPRA	BÚSQUEDA AGENCIA	SELECCIÓN DE AGENCIA	CONTRATACIÓN DE AGENCIA	SERVICIO DE LA AGENCIA	POST VENTA
<ul style="list-style-type: none"> • Charlas prácticas de marketing industrial dirigidas a perfiles ejecutivos (gerentes) en Asociaciones Sectoriales Industriales, Centros Tecnológicos, Cámaras de Comercio... 	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas prácticas de marketing industrial dirigidas a perfiles ejecutivos (gerentes) en Asociaciones Sectoriales Industriales, Centros Tecnológicos, Cámaras de Comercio... 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir la figura de un asesor / consultor experto en marketing industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar otros modelos de ingresos como el <i>fee</i> mensual para servicios que requieren mantenimiento. • Incluir la figura de un asesor / consultor experto en marketing industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar los servicios a la figura del cliente industrial: diseño web internacional, posicionamiento internacional, publicidad en revistas especializadas sectoriales, herramientas para el distribuidor, ferias, fotografía y vídeo industrial... 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar la herramienta boletín electrónico como instrumento para fidelizar a los clientes: boletín sectorial con noticias, ferias, casos de éxito específicos del sector.

Tabla 39. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: MAGNIFICAR

INTENCIÓN DE COMPRA	BÚSQUEDA AGENCIA	SELECCIÓN DE AGENCIA	CONTRATACIÓN DE AGENCIA	SERVICIO DE LA AGENCIA	POST VENTA
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en los elementos de comunicación de la agencia para aumentar la percepción de especialista en sectores industriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Magnificar la presencia en buscadores (posicionamiento orgánico y de pago) para búsquedas específicas que haga el cliente industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar en la web la percepción de especialización en sectores industriales. • Magnificar en la web la experiencia, con multitud de clientes y casos de éxito en varios sectores industriales. • Aumentar en la web el concepto de eficacia y eficiencia. • Aumentar en la web la percepción de servicios de marketing: posicionamiento en mercados, apertura de nuevos mercados, nuevos clientes... • Aumentar la percepción de éxito y eficacia de los trabajos realizados: casos de pymes a las que se ha ayudado a abrir nuevos mercados y se han internacionalizado con éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar en la reunión la seguridad del cliente mediante la muestra de ejemplos sectoriales personalizados. • Aumentar la seguridad del cliente mediante una herramienta de diagnóstico previo por parte de un asesor especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Magnificar la percepción de asesoramiento / conocimiento sectorial mediante la creación de un cuaderno de trabajo / diagnóstico para empresas del sector industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Magnificar la percepción de asesoramiento / conocimiento sectorial mediante la creación de un cuaderno de trabajo / diagnóstico para empresas del sector industrial.

Tabla 40. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: MODIFICAR

INTENCIÓN DE COMPRA	BÚSQUEDA AGENCIA	SELECCIÓN DE AGENCIA	CONTRATACIÓN DE AGENCIA	SERVICIO DE LA AGENCIA	POST VENTA
<ul style="list-style-type: none"> • Modificar la denominación de “agencia de comunicación” por “agencia de marketing industrial”. • Modificar la gestión de clientes, más especializada, por sector, con casos de éxito... • Modificar el plan comercial: visitas a eventos sectoriales, ferias, asociaciones... • Modificar la política de alianzas: acuerdos con empresas de actividades complementarias. • Modificar la imagen y propuesta de valor de la empresa en todos los elementos de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificación del posicionamiento web para aparecer frente a las búsquedas de carácter industrial. • Modificar la denominación de “agencia de comunicación” por “agencia de marketing industrial”. • Modificar la gestión de clientes: más especializada, por sector, con casos de éxito... • Modificar plan comercial: visitas a eventos sectoriales, ferias, asociaciones... 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar la oferta en la página web y organizarla en función de las necesidades del cliente: servicios básicos y servicios avanzados. • Modificar la presencia de ejemplos multisectoriales en la web cambiándolos por ejemplos de sectores industriales. • Modificar en la web los roles de los empleados, siendo percibidos como especialistas en el sector industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar el proceso habitual (reunión y presupuesto) por un diagnóstico inicial seguido de un plan de acciones de comunicación. • Modificar los roles en los primeros contactos con la empresa: de comercial a asesor de marketing industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar servicios: diseño web internacional, posicionamiento internacional, publicidad en revistas especializadas sectoriales, herramientas para el distribuidor, ferias, fotografía y vídeo industrial... 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar la oferta adaptándola al máximo al modelo de ingresos de cuota fija (<i>fee</i> mensual) para aumentar los ingresos recurrentes. • Modificar la relación post – venta. Ofrecer nuevos servicios y envío de información sectorial.

Tabla 41. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: PONER EN OTROS USOS

INTENCIÓN DE COMPRA	BÚSQUEDA AGENCIA	SELECCIÓN DE AGENCIA	CONTRATACIÓN DE AGENCIA	SERVICIO DE LA AGENCIA	POST VENTA
<ul style="list-style-type: none"> • Replicar la estrategia de especialización industrial en todos los sectores de comportamiento similar: industria, distribuidores, proveedores de servicios a la industria, comercio mayorista... 	<ul style="list-style-type: none"> • Replicar la estrategia de especialización industrial en todos los sectores de comportamiento similar: industria, distribuidores, proveedores de servicios a la industria, comercio mayorista... 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en los roles del equipo de la agencia. Adaptación a nuevos roles. • Cambiar el uso de la web: dirigida a ser lo más atractiva posible para el cliente industrial durante la fase de preselección de las agencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en los roles del equipo de la agencia. Comercial como asesor / planificador experto en sectores industriales. • Uso de presupuesto como arma comercial (añadir diagnóstico). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en los roles del equipo de la agencia. Adaptación a nuevos roles: asesor de comunicación industrial, experto en marketing online internacional... 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso del diagnóstico como arma comercial. • Uso de información (boletín, otros...) como instrumento para fidelizar.

Tabla 42. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: ELIMINAR

INTENCIÓN DE COMPRA	BÚSQUEDA AGENCIA	SELECCIÓN DE AGENCIA	CONTRATACIÓN DE AGENCIA	SERVICIO DE LA AGENCIA	POST VENTA
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar correos electrónicos enviados a Bases de Datos genéricas y con mensajes estandarizados. • Eliminar estrategia push: correos, llamadas y visitas indiscriminadas. • Eliminar el concepto de “agencia de servicios plenos”. • Eliminar como propuesta “buena relación calidad-precio”, buen “servicio al cliente”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar correos electrónicos enviados a Bases de Datos genéricas y con mensajes estandarizados. • Eliminar estrategia push: correos, llamadas y visitas indiscriminadas. • Eliminar el concepto de “agencia de servicios plenos”. • Eliminar como propuesta “buena relación calidad-precio”, buen “servicio al cliente”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la creatividad percibida en la página web. • Eliminar en la web los ejemplos de clientes no industriales, marcas de gran consumo, negocios locales... 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar presupuesto tradicional, sin briefing / asesoramiento inicial. 		

Tabla 43. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: INVERTIR

INTENCIÓN DE COMPRA	BÚSQUEDA AGENCIA	SELECCIÓN DE AGENCIA	CONTRATACIÓN DE AGENCIA	SERVICIO DE LA AGENCIA	POST VENTA
<ul style="list-style-type: none"> • Lo contrario de tratar de conseguir “todo tipo de clientes y ofrecer servicios plenos” es “tratar de conseguir pocos clientes y ofrecer servicios especializados”. • Lo contrario de una estrategia de “contacto indiscriminado a todo tipo de clientes” es “el contacto segmentado a un grupo de clientes industriales”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir a los clientes industriales actuales en prescriptores / vendedores de la agencia (descuento en el servicio por cada cliente captado). 	<ul style="list-style-type: none"> • De agencia multisectorial a agencia especialización en pocos sectores. • De creatividad a eficiencia. • De clientes grandes a clientes pequeños. • De clientes multisectoriales a clientes por sector. • De creatividad a resultados. 		<ul style="list-style-type: none"> • De servicios genéricos a servicios especializados: diseño web internacional, posicionamiento internacional, publicidad en revistas especializadas sectoriales, herramientas para el distribuidor, ferias, fotografía y vídeo industrial... 	<ul style="list-style-type: none"> • De esperar a que el cliente requiera nuevos servicios a propiciarlo por parte de la agencia: ofrecer nuevos diagnósticos en otros mercados, envío de información sectorial, servicios de mantenimiento con <i>fee</i>.

Tabla 44. Ideas seleccionadas mediante la aplicación de una tormenta de ideas con la técnica SCAMPER. Acción: REORDENAR

INTENCIÓN DE COMPRA	BÚSQUEDA AGENCIA	SELECCIÓN DE AGENCIA	CONTRATACIÓN DE AGENCIA	SERVICIO DE LA AGENCIA	POST VENTA
<ul style="list-style-type: none"> • Reordenar la propuesta de la empresa, de agencia de publicidad a agencia especializada en marketing industrial. • Reorganizar sistema de información: bases de datos, comunicación, ejemplos, gestión de envíos... 	<ul style="list-style-type: none"> • Reordenar la propuesta de la empresa, de agencia de publicidad a agencia especializada en marketing industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar en la web los ejemplos de clientes y casos de éxito en base a los principales sectores de la Región de Murcia: agroalimentario, maquinaria y equipamiento, construcción, tecnológico... 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar las herramientas y roles de la agencia durante la fase de contratación: cuaderno, diagnóstico, presupuesto, asesoramiento... 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar los servicios de la agencia: especializados en la industria: diseño web internacional, posicionamiento internacional, publicidad en revistas especializadas sectoriales, herramientas para el distribuidor, ferias, fotografía y vídeo industrial... 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar los servicios post-venta: asesoramiento, servicios de mantenimiento, sistema de información para la fidelización.

6.5.3. Resultados y conclusiones de la Fase III

La Fase III de ideación ha permitido la generación de nuevos conceptos (tablas de la 36 a la 44) partiendo de los insights surgidos en la fase anterior de exploración. Se han formulado nuevos conceptos mediante una tormenta de ideas aplicada junto con la técnica SCAMPER. Estas nuevas posibilidades se han generado usando como referencia el mapa del viaje del cliente creado en la etapa de exploración, que representa la experiencia del usuario durante su interacción con el servicio. Las zonas del mapa donde se han identificado los estados emocionales negativos son las principales áreas donde se han centrado los esfuerzos para la generación de ideas y la innovación del servicio.

Los resultados obtenidos, más allá de expresiones de nuevas posibilidades, deben convertirse ahora en conceptos robustos que puedan ser prototipados en la siguiente fase.

6.6. Fase IV: Prototipado / validación

Tabla 45. Fase IV: Prototipado/validación

FASE	IV – PROTOTIPADO / VALIDACIÓN
OBJETIVO	Construcción de prototipos a partir de las ideas generadas.
FUNDAMENTOS	Disciplina del Design Thinking, un área de conocimiento utilizada para la aproximación a la resolución de problemas complejos que sirve para generar soluciones innovadoras.
HERRAMIENTAS	Cualquier herramienta del amplio catálogo disponible de técnicas de apoyo para aplicar en la fase de prototipado de la metodología de Design Thinking. Concretamente, en el presente estudio del caso se utilizan las siguientes herramientas: <ul style="list-style-type: none">• Lienzo de modelos de negocio.• Storyboards.
RESULTADOS ESPERADOS DE LA FASE IV	Selección de las mejores ideas y conceptos

Fuente: elaboración propia

La Fase IV de prototipado/validación (Tabla 45) se encuentra íntimamente ligada a la fase anterior, la de generación de ideas. Sirve para seleccionar las mejores ideas y conceptos. Para ello se utilizan principalmente prototipos rápidos y de bajo costo que permitan ser contrastados (Brown, 2009; Fraser, 2007). La validación/prototipado requiere, por lo tanto, la construcción de prototipos que pueden ser testeados. Este prototipado permite “aprender y pensar haciendo”, facilita el pensamiento y la generación de conocimiento mediante la formulación y exploración rápida de ideas. Además, el prototipado permite la visualización gráfica de ideas (más allá de su explicación verbal o mediante palabra escrita), lo cual permite que éstas puedan compartirse y discutirse fácilmente.

6.6.1. Aplicación de la herramienta “lienzo de modelos de negocio”

Durante la fase de prototipado/validación se han utilizado dos herramientas con un doble fin:

- **Herramienta “lienzo de modelos de negocio”**, con el fin de prototipar el nuevo modelo de negocio propuesto para Murcia Comunicación SL.
- **Herramienta “storyboard”** para el prototipado del nuevo servicio de Murcia Comunicación SL.

El lienzo de modelos de negocio es una herramienta (vista en el epígrafe 4.6.1) que puede utilizarse durante todas las fases del proceso de Design Thinking. Permite reflejar la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero generando valor para unos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2009). El lienzo puede utilizarse para visualizar o evaluar un modelo de negocio. Osterwalder y Pigneur han desarrollado de este modo una herramienta consistente en nueve bloques temáticos que agrupan las nueve variables clave de un negocio.

La descripción del nuevo servicio de Murcia Comunicación SL se ha plasmado sobre los nueve bloques del lienzo. Para ello, se han recopilado las ideas seleccionadas en la fase anterior y se han trasladado a la herramienta (ver Figura 26).

6.6.2. Resultados y conclusiones de la aplicación del “lienzo de modelos de negocio”



Figura 26. Resumen de la descripción del modelo actual de negocio de Murcia Comunicación SL

Fuente: elaboración propia

El prototipo del nuevo servicio planteado a Murcia Comunicación SL cambia de manera significativa con respecto al modelo de negocio actual de la empresa (éste puede consultarse en el epígrafe 6.4.1, Figura 23). El nuevo lienzo refleja un servicio en el que cambia qué se vende, a quién se vende y cómo se vende. Entre los nueve bloques del lienzo se pueden destacar los siguientes aspectos:

- **Propuesta de valor.** Agencia especializada en comunicación y marketing industrial, que ayuda a las empresas a expandir y consolidar sus negocios tanto nacional como internacionalmente. Especialista en sectores como agroalimentario, agropecuario, maquinaria, construcción... Ofrece servicios especializados como posicionamiento online internacional, diseño de herramientas para distribuidores, publicidad en canales industriales especializados, organización de ferias, vídeo y fotografía industrial...
- **Segmentos de clientes.** Sectores industriales de diferente tipo (agroalimentario, agropecuario, bienes de equipo, construcción...). Son empresas productivas cuyos clientes son también empresas (se encuentran en la cadena económica alejados del consumidor final). Murcia Comunicación SL se presenta como especialista en comunicar al cliente empresarial, muy diferente en su comportamiento al consumidor final.
- **Relación con clientes.** Basada en el experto asesoramiento en marketing industrial, confianza a través de un diagnóstico realizado antes de elaborar un presupuesto y a través de casos de éxito sectoriales en diferentes tipos de industrias.
- **Canales de distribución y comunicación.** Posicionamiento online en buscadores, búsqueda de prescriptores en el ámbito industrial, alianzas estratégicas con empresas de servicios complementarios, asistencia a ferias y eventos industriales, charlas de marketing en entornos industriales...
- **Actividades clave.** Reconfigurar los roles del equipo, desarrollo de herramientas de marketing industrial para comerciales, reconfigurar la oferta para adaptarla a las necesidades de la industria, rediseño web con la nueva propuesta de valor de la empresa...
- **Alianzas estratégicas.** Acuerdos con la red de proveedores actuales y alianzas con empresas de servicios complementarios que trabajan en el ámbito

industrial.

- **Ingresos.** Combinación de modelo de ingresos de tarifa fija (pago por servicios) con modelo de cuota mensual (tipo *fee*) para servicios de carácter recurrente.

6.6.3. Aplicación de la herramienta storyboard

Además del prototipado mediante el lienzo de modelos de negocio (que nos puede ofrecer una vista general del nuevo servicio o negocio propuesto), hay diversas herramientas específicas para prototipar servicios de forma mucho más pormenorizada. Entre ellas se encuentra el storyboard, técnica explicada con detalle en el epígrafe 4.6.7. La herramienta storyboard consiste en una serie de dibujos que visualizan una secuencia de eventos. Éstos pueden representar una situación habitual en la que el servicio está funcionando, o una hipotética situación en la que se está implementando el prototipo de un nuevo servicio. Se puede construir de diferentes maneras, siendo el más común el de formato de “tira de cómic”, en la cual las ilustraciones cuentan una historia de la situación que está siendo estudiada. Cuando se utiliza en un contexto colaborativo, el storyboard debe tener la capacidad de mostrar los aspectos clave de un servicio o prototipo, de modo que frente a diseñadores o clientes potenciales facilite que se hagan explícitas las características que pueden funcionar o no del mismo. En las figuras de la 27 a la 31 se muestra un prototipo del nuevo servicio mediante la herramienta storyboard.

6.6.4. Resultados de la aplicación de la herramienta storyboard

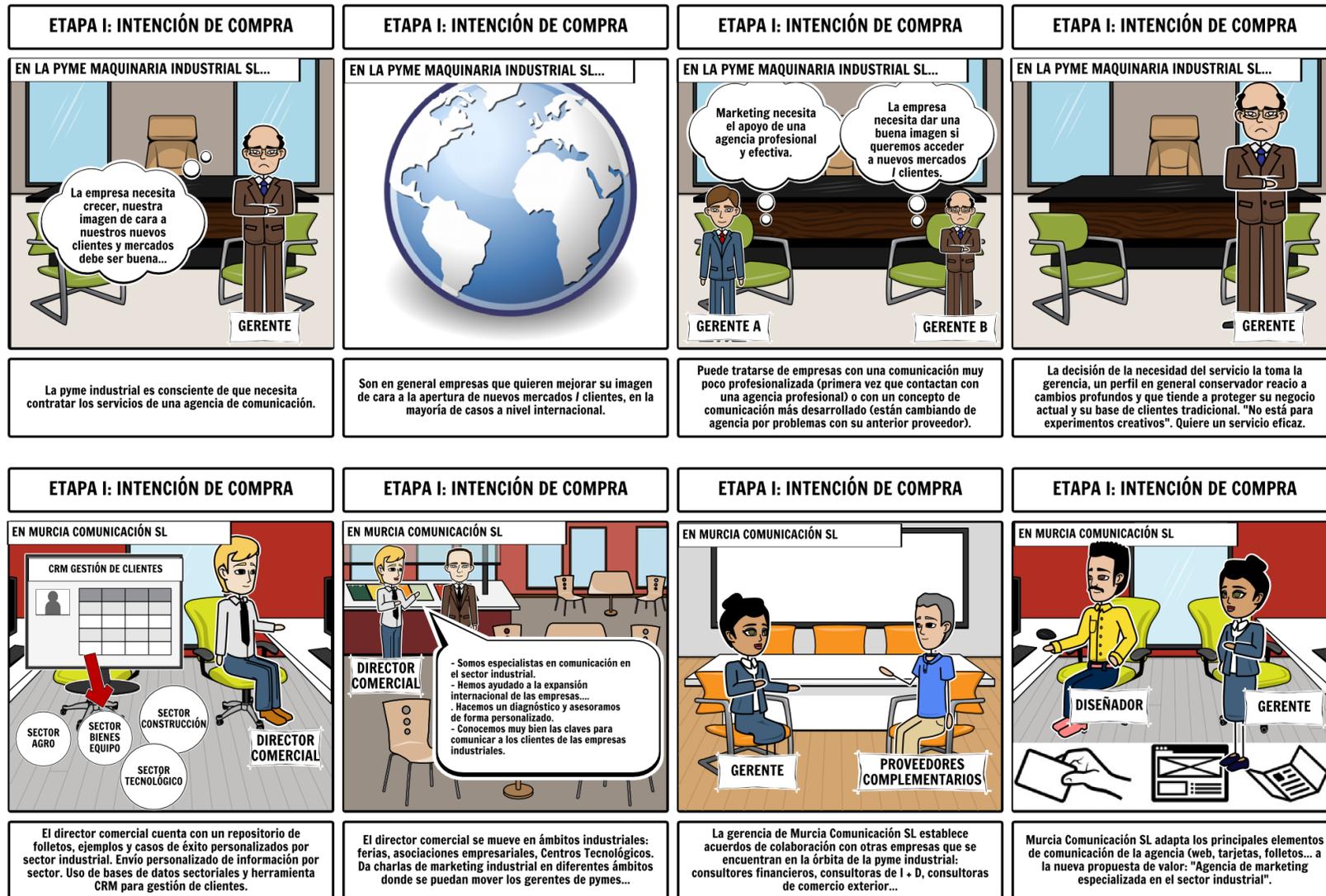


Figura 27. Storyboard del servicio (i)

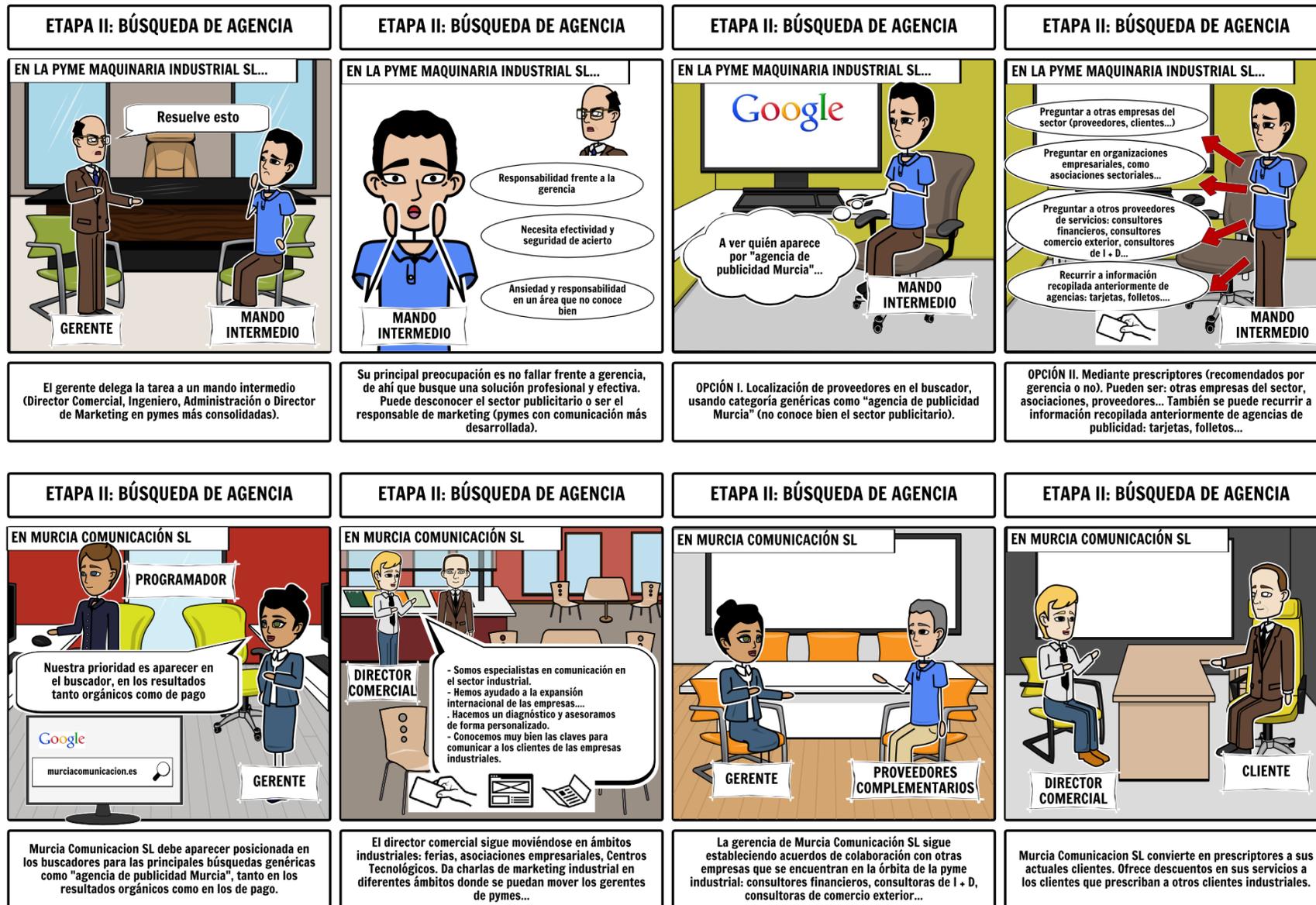


Figura 28. Storyboard del servicio (ii)

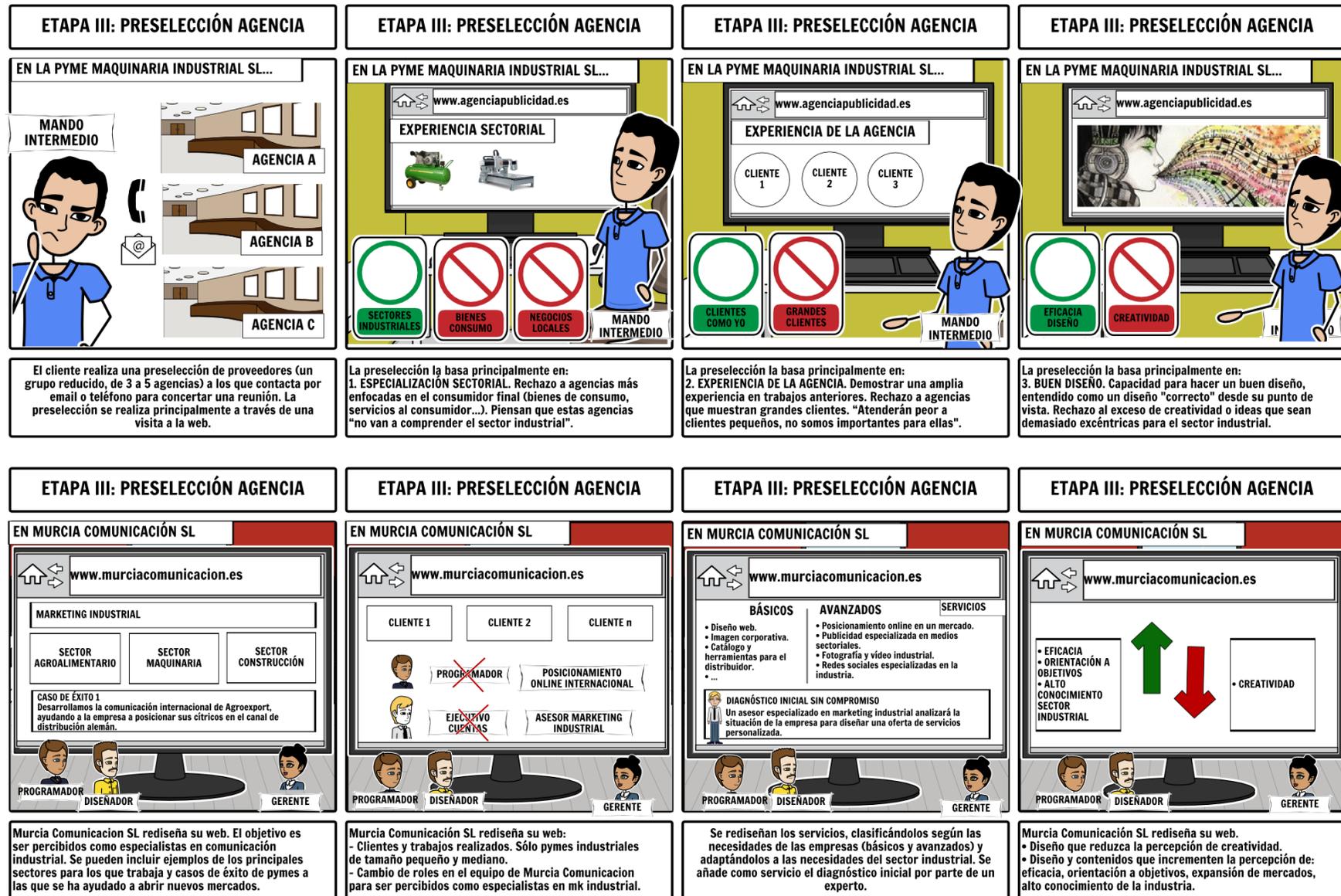


Figura 29. Storyboard del servicio (iii)

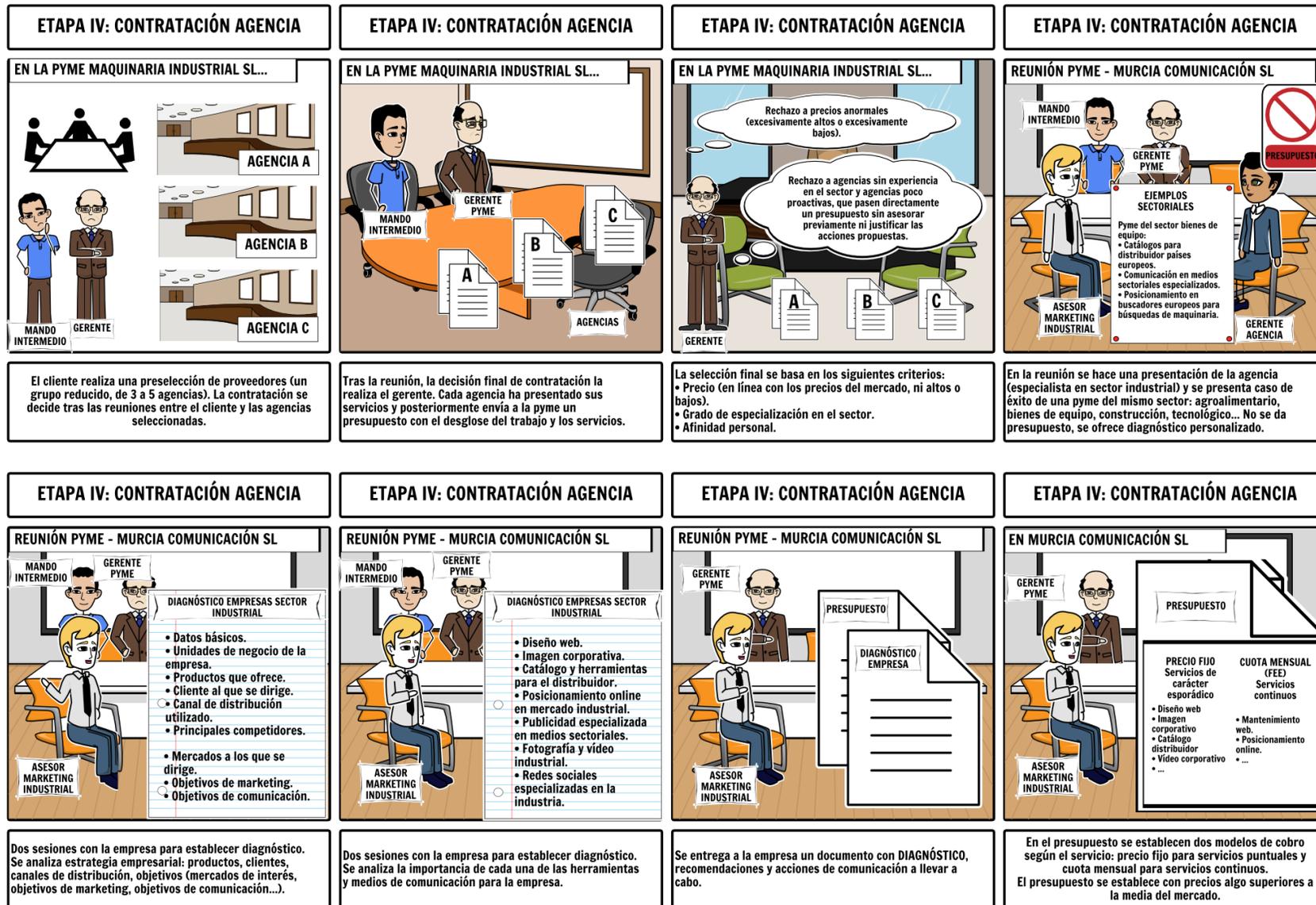


Figura 30. Storyboard del servicio (iv)

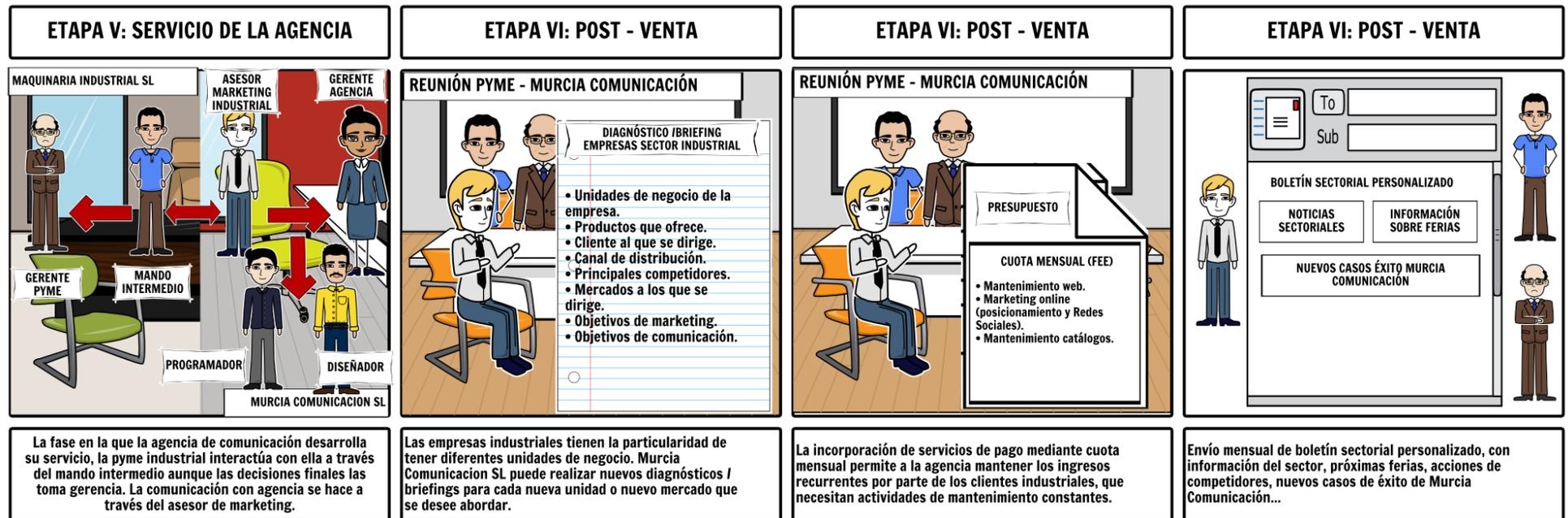


Figura 31. Storyboard del servicio (v)

6.6.5. Resultados y conclusiones de la Fase IV

En la fase de prototipado/validación se han seleccionado las mejores ideas y conceptos para desarrollar prototipos rápidos y de bajo costo que permitan ser contrastados (Figuras de la 27 a la 31). Además, el prototipado ha permitido la visualización gráfica de ideas (más allá de su explicación verbal o mediante palabra escrita), lo cual permite que éstas puedan compartirse y discutirse fácilmente.

6.7. Fase V. Implementación

6.7.1. Implementación mediante el Blue Print del servicio

El estudio de caso finaliza con la fase V de implementación del servicio (ver Tabla 46). En la anterior fase de validación se ha creado el prototipo. Las herramientas de implementación de servicios consisten en desarrollar un prototipo más avanzado que detalle y especifique cada aspecto del servicio, pormenorizando los procesos y especificaciones que conllevaría su prestación. La herramienta de referencia en la implementación de servicios es el Blue Print (ver con detalle en el epígrafe 4.6.8).

Tabla 46. Fase V: Implementación

FASE	V – IMPLEMENTACIÓN
OBJETIVO	Desarrollar un prototipo más avanzado del servicio, que detalle cada aspecto del mismo y facilite su implementación.
FUNDAMENTOS	Disciplina del Design Thinking, un área de conocimiento utilizada para la aproximación a la resolución de problemas complejos que sirve para generar soluciones innovadoras.
HERRAMIENTAS	Cualquier herramienta del amplio catálogo disponible de técnicas de apoyo para aplicar en la fase de implementación de la metodología de Design Thinking. Concretamente, en el presente estudio del caso se utiliza la herramienta Blue Print.
RESULTADOS ESPERADOS DE LA FASE V	Prototipo del servicio detallado que especifique cada aspecto del mismo, con los procesos y especificaciones que conllevaría la prestación del mismo.

Fuente: elaboración propia

El Blue Print del servicio suele incluir los siguientes aspectos:

- Acciones del cliente o usuario.
- Acciones “frontstage” (primera línea) realizadas por personal de primera línea, cara a cara con el cliente.
- Acciones “backstage” (bastidores) en las que el consumidor no ve a quién interactúa con él (p.ej., atención telefónica).
- Procesos de apoyo, es decir, actividades llevadas a cabo por empleados o unidades (tecnología) que no entran en contacto con el consumidor, pero que son imprescindibles para ofrecerle el servicio.
- Evidencia física, todos los elementos tangibles que llegan al consumidor a lo largo del proceso.

Además, estos componentes del Blue Print están separados por una serie de líneas imaginarias:

- La línea de interacción, que separa las acciones del cliente de las acciones internas.
- La línea de visibilidad, que separa las acciones “frontstage” de las acciones “backstage”.

6.7.2. Resultados de la aplicación de la herramienta Blue Print

Tabla 47. Blue Print del servicio – (i)

ETAPA	I	II	III			
EVIDENCIA FÍSICA	Ejemplos personalizados de casos de éxito en pymes industriales.	Tarjetas, folletos, presentaciones...	Acuerdos de colaboración con otros proveedores.	Web en buscador.	Descuento comercial por prescribir nuevas empresas.	Página web.
ACCIÓN DEL USUARIO	Recibe por correo /en persona el caso de éxito personalizado.	Recibe tarjeta, folleto, presentaciones...	Firma de acuerdos de colaboración.	Encuentra web en buscador.	Recibe plan de descuentos por prescribir clientes.	Visita web.
LÍNEA DE INTERACCIÓN						
PRIMERA LÍNEA FRONTSTAGE	Envía ejemplos personalizados por sector.	Entrega tarjeta, folletos, presentaciones...	Propuesta de acuerdos de colaboración.	Posiciona web en buscador.	Elabora plan de descuentos.	Diseño web.
LÍNEA DE VISIBILIDAD						
BASTIDORES BACKSTAGE	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de contenido de casos de éxito. Diseño de casos de éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de tarjetas y folletos donde se perciba especialización sectorial. Diseño y preparación de charlas. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de acuerdos. Elaboración de estrategia de colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento continuo SEO (natural) en buscadores. Posicionamiento continuo SEM (de pago) en buscadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar política de descuentos. Acuerdos con clientes actuales industriales. 	<ul style="list-style-type: none"> Casos de éxitos por sector. Cambiar los roles del equipo. Diseño de una nueva oferta, nueva configuración de servicios e inclusión de un servicio de diagnóstico. Reducir creatividad en el diseño. Aumentar percepción de eficacia, orientación a objetivos y alto conocimiento del sector industrial.
LÍNEA DE INTERACCIÓN INTERNA						
PROCESOS DE SOPORTE	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de bases de datos sectoriales y envío a través de herramienta CRM de gestión de clientes. Compra de BD y herramienta CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar plan comercial. Investigación de eventos y asociaciones clave. Plan de acciones en eventos, ferias, asociaciones sectoriales... 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar plan comercial. Investigación sobre proveedores en Bases de Datos. Organización de encuentros. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de marketing online con claves para posicionamiento en buscadores y recursos necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar plan comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño web. Programación web.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> Director comercial / asesor marketing industrial. Diseñador. Soporte / Administración. 	<ul style="list-style-type: none"> Director comercial / asesor marketing industrial Diseñador Soporte / Administración 	<ul style="list-style-type: none"> Director comercial / asesor marketing industrial. Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia. Programador. Responsable marketing online. 	<ul style="list-style-type: none"> Director comercial / asesor marketing industrial. Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia. Diseñador. Programador.

Tabla 48. Blue Print del servicio – (ii)

ETAPA	IV	V	VI		
EVIDENCIA FÍSICA	Sesión de trabajo con diagnóstico personalizado.	Presupuesto personalizado + diagnóstico.	Servicios especializados de la agencia: diseños, campañas, web...	Nuevo presupuesto personalizado + diagnóstico.	Boletín sectorial personalizado.
ACCIÓN DEL USUARIO	Recibe diagnóstico personalizado.	Recibe presupuesto personalizado + diagnóstico.	Recibe servicios especializados de la agencia.	Recibe presupuesto personalizado + diagnóstico.	Recibe boletín sectorial personalizado.
LÍNEA DE INTERACCIÓN					
PRIMERA LÍNEA FRONTSTAGE	Realiza diagnóstico personalizado.	Entrega presupuesto personalizado + diagnóstico.	Ofrece servicios especializados.	Entrega presupuesto personalizado + diagnóstico.	Envía boletín sectorial personalizado.
LÍNEA DE VISIBILIDAD					
BASTIDORES BACKSTAGE	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de cuaderno de trabajo con diagnóstico y recomendaciones de acciones de comunicación específicas para el sector industrial. Cambio de roles en el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de autodiagnóstico que permita hacer un briefing y plan de acciones de comunicación en 2 sesiones de trabajo. Rediseño de los servicios de Murcia Comunicación. Organización de servicios en categorías: básicos y avanzados. Organizar de servicios por modelo de ingresos: precio fijo vs fee (esporádicos vs continuos). 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de cartera de servicios especializados de Murcia Comunicación: publicidad especializada en industria, herramientas para el distribuidor, posicionamiento online industrial internacional, fotografía y video industrial... 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de autodiagnóstico que permita hacer un briefing y plan de acciones de comunicación en 2 sesiones de trabajo. Rediseño de los servicios de Murcia Comunicación. Organización de servicios en básicos y avanzados. Organizar servicios por modelo de ingresos: precio fijo vs fee (esporádicos vs continuos). 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de boletín. Sistema de información: fuentes sectoriales. Elaboración de boletines. Gestión de bases de datos sectoriales y envío a través de herramienta CRM de gestión de clientes.
LÍNEA DE INTERACCIÓN INTERNA					
PROCESOS DE SOPORTE	<ul style="list-style-type: none"> Formación en marketing industrial. 		<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de red de proveedores para los servicios especializados. Formación interna del equipo. Cambio de roles en el equipo. 		<ul style="list-style-type: none"> Gestión de BD sectoriales y envío a través de herramienta CRM de gestión de clientes. Compra de BD y herramienta CRM.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> Director comercial / asesor marketing industrial. Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Director comercial / asesor marketing industrial. Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Todo el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Director comercial / asesor marketing industrial. Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Director comercial / asesor marketing industrial. Diseñador. Soporte / Administración.

7. CAPITULO VII: RESULTADOS DEL MODELO PROPUESTO Y DE SU APLICACIÓN MEDIANTE UN ESTUDIO DE CASO

7.1. Principales resultados

Durante el desarrollo de la Tesis se ha creado un modelo metodológico que permite diseñar servicios innovadores en empresas con posiciones no dominantes en el mercado, y que ha surgido de la integración de metodologías y herramientas de Design Thinking con metodologías y herramientas de estrategia empresarial. Este modelo se ha construido a partir de un repaso exhaustivo de las herramientas, metodologías y fundamentos de éstas dos áreas de conocimiento señaladas. De este modo, la Tesis aporta un método para innovar en organizaciones pequeñas que combina las fortalezas de las dos disciplinas: las ventajas del Design Thinking como herramienta creativa para generar servicios innovadores, con la utilidad de la estrategia empresarial para dibujar estrategias de negocio específicas para pymes (ver Figura 32).

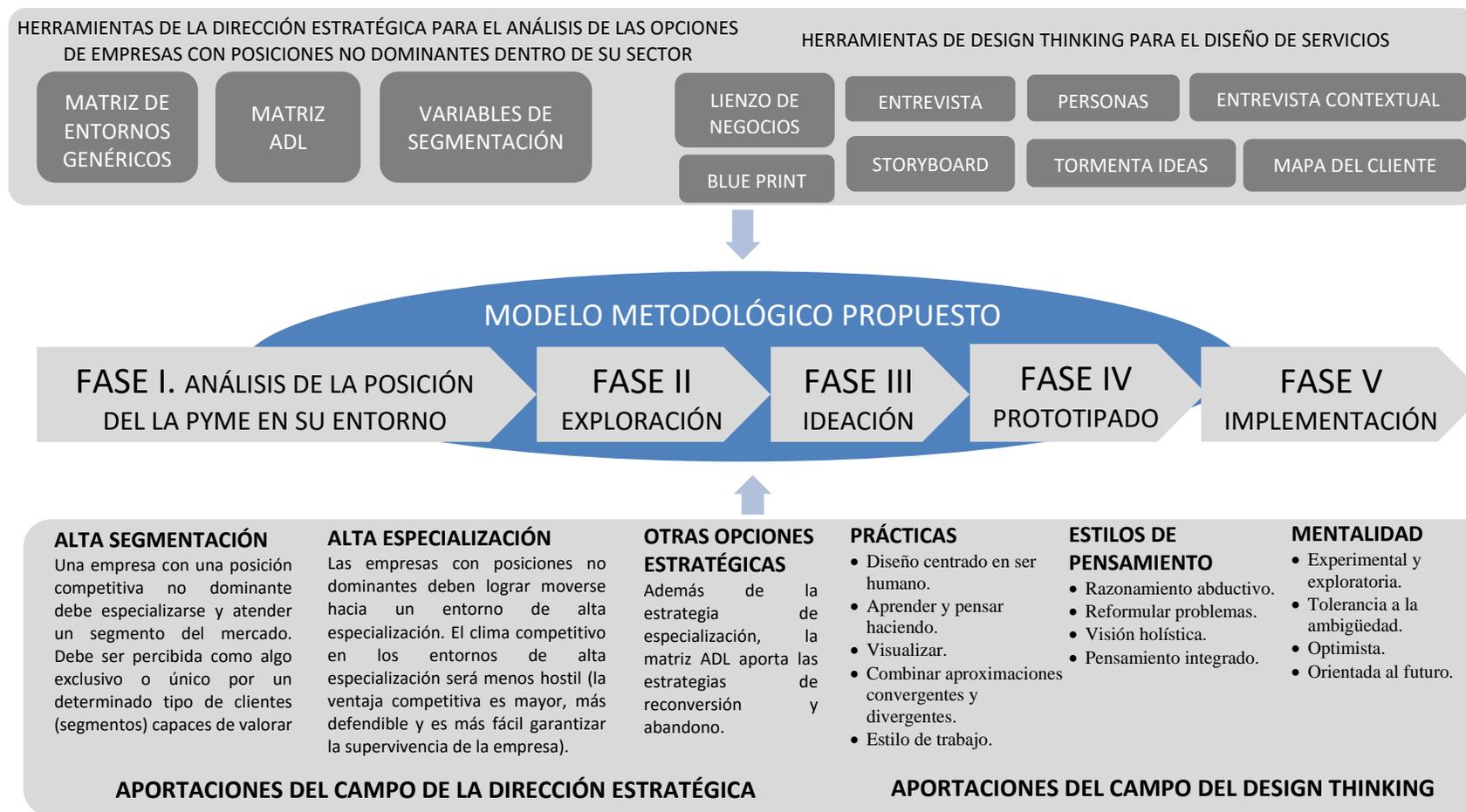


Figura 32. Modelo metodológico final propuesto

El modelo final consta de cinco fases (Tabla 49); una primera en la que se analiza la posición de la empresa dentro de su sector, seguida de las cuatro fases habituales de la metodología de Design Thinking, que permiten la generación de ideas para el nuevo servicio.

Tabla 49. Esquema final del modelo metodológico propuesto

FASE	OBJETIVOS	FUNDAMENTOS	HERRAMIENTAS	RESULTADOS
I ANÁLISIS DE LA POSICIÓN DE LA PYME EN SU ENTORNO	Analizar las opciones estratégicas que tiene la pyme en base a la situación del sector y su posición competitiva dentro de el mismo	Disciplina de la dirección estratégica, en concreto sus aportaciones que tienen que ver con las opciones estratégicas que tiene una pyme en el mercado.	Matriz de entornos genéricos. Matriz ADL. Variables de segmentación. (Más cualquier otra herramienta adicional de la dirección estratégica que sirva para dibujar la posición de una pyme dentro de su sector).	Posición de la pyme dentro de su sector y opciones estratégicas para mejorar su posición competitiva
II EXPLORACIÓN	Analizar y comprender el problema que estamos abordando, alcanzando un entendimiento profundo de la persona/cliente/usuario que se encuentra en el centro del problema.	Disciplina del Design Thinking, un área de conocimiento que irrumpe a principios del siglo XXI en el campo de la estrategia empresarial como una aproximación a la resolución de problemas complejos que sirve para generar soluciones innovadoras.	Lienzo de modelos de negocio. Personas. Entrevista. Entrevista contextual. Mapa del viaje del cliente. Storyboards. Blue Print del servicio.	Identificar los insights y patrones emergentes en relación al problema en estudio.
III IDEACIÓN	Generación de nuevos conceptos en base a los resultados de la exploración anterior.		Prototipado rápido. Tormenta de ideas. (Más cualquier otra herramienta del amplio catálogo disponible de técnicas de apoyo para la aplicación de la metodología de Design Thinking).	Se formulan hipótesis sobre nuevas posibilidades. Se debe llegar a conceptos robustos que puedan ser evaluados, prototipados y desarrollados.
IV PROTOTIPADO / VALIDACIÓN	Construcción de prototipos a partir de las ideas generadas para ser testeados.			Selección de las mejores ideas y conceptos.
V IMPLEMENTACIÓN	Desarrollar un prototipo más avanzado que detalle y especifique cada aspecto del servicio.			Prototipo con los procesos y especificaciones que conllevaría su prestación.

Fuente: elaboración propia

El modelo creado se ha aplicado en una empresa real del sector servicios (la agencia

de publicidad Murcia Comunicación SL). Los resultados más destacados a lo largo del proceso han sido:

- **Fase I. Análisis de la posición de la empresa en su entorno.**

La aplicación de las diferentes herramientas de estrategia empresarial nos ha permitido conocer las opciones estratégicas que tiene Murcia Comunicación SL según la situación del sector publicitario y su posición competitiva dentro del mismo. Los principales resultados de esta fase apuntan a las siguientes conclusiones:

- Murcia Comunicación SL no puede tener un planteamiento global hacia el mercado. Su posición no le permite enfrentarse directamente a los líderes, ni atender a todas las necesidades que el mercado demanda. Sus opciones estratégicas se reducen a: 1) una especialización en un segmento del mercado, 2) cambiar de actividad hacia otros nuevos mercados o 3) abandonar su actividad.
- Murcia Comunicación SL se encuentra atrapada en un entorno fragmentado, donde el tamaño de su ventaja competitiva es pequeño, con una oferta indiferenciada en el mercado, donde no es percibida por los clientes como algo valioso. Sufre un entorno hostil, con una guerra de precios continua. Para salir de este entorno debe especializarse, logrando ser percibida como exclusiva por un determinado tipo de clientes.
- Murcia Comunicación SL ha segmentado el mercado y ha seleccionado al cliente “pyme industrial” como el más atractivo para tratar de especializarse en él.

- **Fase II. Exploración.**

La fase de exploración ha permitido analizar y comprender el modelo de negocio actual de Murcia Comunicación SL y alcanzar un entendimiento profundo del nuevo segmento de clientes frente al que quiere especializarse y dirigir su nuevo servicio, las pymes industriales. Las herramientas aplicadas han facilitado la identificación de los insights y patrones emergentes del

segmento explorado. Los principales resultados se resumen en los siguientes puntos:

- El modelo de negocio de Murcia Comunicación SL tiene una serie de debilidades que hacen permanecer a la empresa en un entorno estancado, donde no es percibida como algo valioso por ningún tipo de cliente. Esta circunstancia se refleja en diferentes síntomas: 1) el empuje comercial continuo (estrategia tipo push) necesario por parte de la empresa para su supervivencia, 2) bajo porcentaje de acuerdos cerrados respecto al número de propuestas realizadas, 3) bajos ingresos y ausencia de crecimiento orgánico (los márgenes se erosionan continuamente amenazando la rentabilidad y viabilidad de la empresa) y 4) enfrentamiento con la competencia mediante la continua bajada de precios.
- La empresa tiene un bajo desconocimiento de sus clientes y no tiene definido a qué tipo de segmentos dirige su oferta. Su propuesta de valor al mercado de “agencia de servicios plenos” (todos los servicios a todo tipo de clientes) es incompatible con su situación competitiva, que la obliga a buscar vías para la especialización.
- Se ha logrado un entendimiento profundo del cliente analizado (pyme industrial) mediante la aplicación de diversas herramientas (entrevista contextual, “personas”, mapa del viaje del cliente). A través de estas herramientas se ha definido un perfil cualitativo del cliente, obteniéndose desde un perfil psicográfico del mismo hasta un mapa con su estado emocional en cada una de las etapas de interacción con el servicio, haciendo explícitos los puntos del servicio con mayores oportunidades para la innovación.

- **Fase III. Ideación.**

La fase de ideación ha hecho posible la generación de nuevos conceptos para el nuevo servicio, utilizando como base los insights que habían emergido en la fase de exploración. La herramienta utilizada, tormenta de ideas mediante la técnica SCAMPER, ha posibilitado la aparición de nuevas posibilidades que puedan ser evaluadas, prototipadas y desarrolladas. La aplicación de la

ideación sobre herramientas como el mapa del viaje del cliente ha permitido generar nuevos conceptos en los momentos del servicio donde el estado emocional del cliente es más negativo (principales áreas donde se han centrado los esfuerzos para la generación de ideas y la mejora en el servicio).

- **Fase IV. Prototipado / validación.**

La fase de prototipado/validación ha proporcionado a Murcia Comunicación SL las herramientas necesarias para la realización de prototipos rápidos y de bajo coste a partir de las ideas generadas en la fase anterior. Los prototipos han servido de base para plasmar las mejores ideas y conceptos, contribuyendo a facilitar el pensamiento, la generación de conocimiento y la exploración rápida y gráfica de ideas. La herramienta del lienzo de modelos de negocio ha facilitado la visualización del nuevo modelo de negocio propuesto, mientras que la herramienta storyboard ha servido para mostrar los aspectos clave del nuevo servicio o prototipo, de modo que frente a diseñadores o clientes se puedan hacer explícitas las características del servicio que pueden funcionar o no.

- **Fase V. Implementación.**

La fase de implementación ha permitido a Murcia Comunicación SL poder detallar y especificar cada aspecto individual del servicio, sus procesos y especificaciones, de modo que se pueda evaluar con exactitud qué recursos y acciones conllevaría la prestación del nuevo servicio. La herramienta Blue Print proporciona un esquema de las interacciones entre clientes y empleados y establece la forma en que los sistemas y las actividades del servicio funcionan. Así, la empresa dispone de todos los elementos que requiere para lograr la prestación del servicio: comportamiento de empleados, sistemas a implementar, dispositivos necesarios o puntos de contacto relevantes.

7.2. Principales dificultades encontradas en la empresa durante la aplicación del modelo metodológico

Durante la aplicación del modelo metodológico en el estudio de caso ejecutado, ha habido diferentes aspectos que han dificultado el desarrollo de este modelo por parte

de la pyme:

- **La pyme del sector servicios carecía de un método estructurado para innovar en su servicio.**

La empresa no tenía un concepto claro de qué es la innovación, tanto si nos referimos al término en general como a la innovación de servicios en particular. La empresa (tanto el gerente como los empleados) desconocían la existencia de metodologías como el Design Thinking. Tampoco han sido capaces de hacer explícitas las necesidades de la empresa respecto a la innovación. Es decir, no identificaban el problema de la empresa manifestando que “necesitaban innovar” o necesitaban “innovar en su servicio o negocio”, sino que sólo eran capaces de manifestar los síntomas de la debilidad de su negocio, con expresiones como “sufrimos una bajada de precios continua”, “realizamos un esfuerzo comercial constante con malos resultados”, “hay una falta de interés de los potenciales clientes con respecto a nuestros servicios” o “hay mucha competencia ofreciendo el mismo servicio que nosotros”.

- **Conflicto entre el negocio tradicional y el nuevo.**

La persona responsable de la empresa ha mostrado durante todo el proceso un conflicto entre mantener su forma de negocio habitual (base de clientes existentes) y emprender una acción innovadora en su servicio. Ha mostrado en general resistencia al cambio y aversión al riesgo, entendiendo riesgo como la orientación de su negocio a un segmento de clientes que implique perder la oportunidad de captar otros.

- **Carencia de visión estratégica en la pequeña empresa.**

La persona responsable de la empresa ha mostrado durante la experiencia dificultades para mirar de forma estratégica su negocio (visión y objetivos a largo plazo), un factor fundamental para poder valorar la innovación como un factor clave a potenciar para asegurar la supervivencia de la empresa.

- **Falta de recursos.**

A lo largo del proceso ha sido complicado movilizar los recursos necesarios

(tiempo y personal) que requiere un modelo metodológico que supone una alta participación e implicación del equipo y la dirección en la mayoría de las fases.

8. CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

El objetivo general de la Tesis era **proponer un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes que integrase la metodología y herramientas de Design Thinking con métodos y herramientas de estrategia empresarial específicos para pymes del sector servicios**. De este modo se buscaba un modelo adaptado a pequeñas empresas que combinase las fortalezas de las dos disciplinas: las ventajas del Design Thinking como herramienta creativa para generar servicios innovadores, con la utilidad de la estrategia empresarial para dibujar estrategias de negocio específicas para pymes.

El objetivo general se dividía a su vez en diferentes objetivos específicos que se consideran alcanzados, tal y como se argumenta a continuación.

Objetivo específico 1. Explorar la capacidad del modelo metodológico propuesto como generador de servicios innovadores.

En el ámbito del estudio de caso realizado, el modelo metodológico propuesto ha mostrado su capacidad para generar el diseño de un servicio diferenciado para la empresa. En efecto, el resultado de la experiencia práctica ha dado lugar a un nuevo servicio para una agencia de comunicación. Este servicio es diferente al que ofrecen el resto de agencias de publicidad de la Región de Murcia, donde no hay registros de empresas de servicios de comunicación especializadas en clientes de tipo industrial. Además, la aplicación del modelo ha dado como resultado final un diseño del servicio con un alto grado de detalle, de manera que la pyme puede contar con una relación pormenorizada de todos los elementos que requiere para la implementación del servicio: roles de empleados, sistemas a implementar, dispositivos necesarios o puntos de contacto relevantes.

Objetivo específico 2. Explorar la idoneidad de la integración en un modelo metodológico de dos áreas de conocimiento (estrategia empresarial y Design Thinking) y las sinergias al ser combinadas.

Los resultados de la aplicación del modelo metodológico apuntan a que la propuesta de integración de dos áreas de conocimiento (estrategia empresarial y Design Thinking) da como resultado una metodología combinada que aprovecha y complementa las ventajas de las dos visiones que se han integrado:

- Por un lado, los fundamentos, métodos y herramientas de la disciplina de la estrategia empresarial aportan una visión estratégica del sector, en este caso del mercado de la publicidad en la Región de Murcia. Esto ha permitido calibrar las opciones estratégicas de la empresa dentro del mismo, a partir de las posiciones actuales de cada competidor en el mercado (líderes, empresas especializadas, empresas indiferenciadas en entornos de estancamiento...) y de la fase del mercado (madurez). Este conocimiento del mercado y los competidores ha facilitado conocer las posibles opciones estratégicas de la pyme (especialización, reconversión, abandono) y las posibles vías de segmentación. Todo éste análisis propicia que en las posteriores fases, cuando se diseña el nuevo servicio, se lleve a cabo con unos objetivos estratégicos definidos y con un segmento de clientes ya delimitado, para el cual se va a diseñar el nuevo servicio. Sin las aportaciones de las herramientas de estrategia, en las fases posteriores no habríamos sido capaces de definir ni las opciones posibles hacia las que dirigir el nuevo servicio de la pyme, ni los segmentos de demanda de mayor interés potencial sobre los que construir el nuevo servicio, ya que las herramientas de Design Thinking no están diseñadas para ese fin. En definitiva, sin las aportaciones de la dirección estratégica no habría existido una base sobre la que diseñar o construir el nuevo servicio.

- Por otro lado, los fundamentos, métodos y herramientas de la disciplina del Design Thinking han aportado un sistema estructurado que permite diseñar algo nuevo y diferente (en este caso un servicio), una característica de la que carecen las herramientas tradicionales de estrategia empresarial. Justo donde ha terminado el análisis de las herramientas de estrategia (la dirección que la empresa debe tomar, cómo especializarse en un cliente determinado...), las técnicas de Design Thinking aportan el método para lograr hacerlo. En el caso concreto llevado a

cabo, han permitido explorar en profundidad a un cliente, la pyme industrial, y a partir de ahí generar nuevas ideas para crear y prototipar un nuevo servicio dirigido a él.

Objetivo específico 3. Explorar la especificidad del modelo metodológico propuesto, adaptado para su aplicación a las circunstancias estratégicas específicas de empresas de pequeño y mediano tamaño del sector servicios con posiciones no dominantes en el mercado.

En el ámbito del estudio de caso realizado, el modelo metodológico ha mostrado su especificidad para su aplicación en pymes del sector servicios. Las opciones estratégicas de una empresa pequeña o mediana en un mercado que no lideran no son las mismas que las de una empresa con una posición competitiva dominante. La pyme tiene opciones estratégicas limitadas, que se incorporan al modelo metodológico a través de las herramientas específicas para pymes extraídas de la teoría estratégica. De este modo, el modelo está preparado para dirigir a una pyme siempre hacia un entorno de especialización, de reconversión (cambiar el mercado o crear uno nuevo) o de abandono, tal y como ha ocurrido con la empresa en estudio.

Objetivo específico 4. Explorar la idoneidad del modelo metodológico propuesto para convertirse en una herramienta sencilla y de fácil alcance para empresas de pequeño tamaño del sector servicios.

En el ámbito del estudio de caso realizado, el modelo metodológico no se ha mostrado como una herramienta sencilla y de fácil alcance para que las empresas de pequeño tamaño diseñen servicios innovadores. A pesar de que parte del modelo se basa en la aplicación de prototipos rápidos y de bajo coste y la exploración rápida de ideas, lo cual debería favorecer su uso, se han observado diferentes aspectos que han dificultado la adopción del modelo por parte de la pyme a lo largo del estudio de caso:

- **La pyme del sector servicios carecía de un método estructurado para innovar en su servicio.**

La empresa no tenía un concepto claro de qué es la innovación, tanto si nos

referimos al término en general como a la innovación de servicios en particular. La empresa (tanto el gerente como los empleados) desconocían la existencia de metodologías como el Design Thinking. Tampoco han sido capaces de hacer explícitas las necesidades de la empresa respecto a la innovación. Es decir, no identificaban el problema de la empresa manifestando que “necesitaban innovar” o necesitaban “innovar en su servicio o negocio”, sino que sólo eran capaces de manifestar los síntomas de la debilidad de su negocio, con expresiones como “sufrimos una bajada de precios continua”, “realizamos un esfuerzo comercial constante con malos resultados”, “hay una falta de interés de los potenciales clientes con respecto a nuestros servicios” o “hay mucha competencia ofreciendo el mismo servicio que nosotros”. En definitiva, la introducción del concepto de Design Thinking y sus términos relacionados (exploración, prototipado...) es compleja por constituir un método de trabajo y lenguaje desconocido y al que no estaba acostumbrada la pyme. Además, las formas de trabajo para innovar que implica el modelo desarrollado (trabajo colaborativo, diseño en el que colabora toda la empresa, implicación de clientes, necesidad de la implicación de un equipo multidisciplinar...) chocan con las dinámicas de trabajo y los modelos de administración y gestión tradicionales. La forma hasta ahora de hacer mejoras en el servicio de la empresa dependían de la intuición y la práctica por ensayo-error de una figura concreta dentro de la empresa (en este caso el diseñador), pero se carecía de métodos estructurados para innovar en el servicio de la pyme.

- **Conflicto entre el negocio tradicional y el nuevo.**

La persona responsable de la empresa ha mostrado durante todo el proceso un conflicto entre mantener su forma de negocio habitual (base de clientes existentes) y emprender una acción innovadora en su servicio. Ha mostrado en general resistencia al cambio y aversión al riesgo, entendiendo riesgo como la orientación de su negocio a un segmento de clientes que implique perder la oportunidad de captar otros.

- **Carencia de visión estratégica en la pequeña empresa.**

La persona responsable de la empresa ha mostrado durante la experiencia dificultades para mirar de forma estratégica su negocio (visión y objetivos a largo plazo), un factor fundamental para poder valorar la innovación como un factor clave a potenciar para asegurar la supervivencia de la empresa. La falta de visión y de mirada estratégica para reconocer nuevas fuentes de valor puede ser un factor que dificulte la adopción de modelos como el que aquí se plantea.

- **Falta de recursos.**

A lo largo del proceso han surgido dificultades para movilizar los recursos necesarios (tiempo y personal) que requiere un modelo metodológico que supone una alta participación e implicación del equipo y la dirección en la mayoría de las fases.

Además de los aspectos indicados, el análisis del sector publicitario en la Región de Murcia que se ha realizado durante el estudio del caso ha puesto de relieve un mercado en el que muchas empresas se mueven en entornos de estancamiento, donde organizaciones aparecen y desaparecen continuamente, siendo incapaces de reconducir sus estrategias a modelos de negocio valiosos para el mercado, lo cual refleja la incapacidad de muchas de estas empresas de disponer y/o aplicar métodos que les ayuden a reorientar sus negocios.

Objetivo específico 5. Describir e ilustrar cómo ocurre el fenómeno de aplicación del modelo metodológico propuesto dentro de un ámbito de aplicación real.

Dado el carácter de la propuesta de la Tesis, donde se abordan fenómenos complejos sobre los que no existe un marco teórico ampliamente desarrollado, y donde la intervención realizada puede no concluir con un resultado claro y singular, se ha desarrollado un único estudio de caso, con el objetivo de poder describir e ilustrar de forma transversal y profunda todo el proceso paso a paso y con alto grado de detalle. El resultado es un caso con un material ampliamente desarrollado y pormenorizado que cumple el objetivo de ilustrar con detalle la aplicación práctica del modelo, de modo que pueda facilitar futuras ampliaciones de esta investigación. Con el fin de aumentar la validez del resultado, se han incluido durante el proceso múltiples y

diferentes fuentes de evidencias y se han usado continuamente cadenas de razonamientos que justificaban cada uno de los pasos dados.

El fenómeno que aborda esta Tesis es complejo y no existe un marco teórico aún ampliamente desarrollado sobre el mismo. De hecho, la principal literatura sobre Design Thinking (una de las principales disciplinas en las que se apoya el trabajo) se ha desarrollado a lo largo de la última década, en el periodo 2006-2015, con publicaciones de referencia como las de Brown (2008) y Dunne & Martin (2006). Además, no es hasta el último lustro, periodo 2010-2015, cuando empiezan a publicarse aplicaciones específicas de metodologías de Design Thinking para el diseño de servicios innovadores. Entre las obras más destacadas en este aspecto se encuentra el libro de Stickdorn & Schneider (2011). Si los desarrollos sobre Design Thinking son muy recientes, aún lo es más su integración con la gestión estratégica de la empresa, que forma parte de un debate emergente (Thienthaworn, 2015). En consecuencia, es presumible que estas metodologías necesiten tiempo para ser adoptadas, integradas y reconocidas por parte de las empresas, y en mayor grado aún en aquellas de pequeño tamaño y con menos recursos.

Algunos estudios como el de PricewaterhouseCoopers (2013) confirman que la visión de la innovación por parte de la mediana y pequeña empresa (refiriéndose al ámbito español) es aún muy conservadora y está enfocada básicamente a la eficacia operativa y a productos, procesos y tecnología. Sin embargo, en las grandes empresas ya está cambiando el concepto de innovación hacia una visión más holística que abarca toda la organización y sus actividades, incluida la innovación en servicios y los modelos de negocio. Las grandes empresas ya están incorporando metodologías para innovar disruptivamente mediante nuevas herramientas como el Design Thinking, asimilando que la innovación supone una transformación más profunda que pasa por replantearse qué se vende, cómo se vende y a quién se vende y que afecta a todas las áreas de organización.

De lo anterior se concluye que nos encontramos ante un campo de estudio de reciente creación, inmerso además en un contexto de fuertes dinámicas de cambio en el entorno empresarial. En un escenario en que las las empresas necesitan generar

nuevos espacios en el mercado, nos enfrentamos a complejidades que no han sido consideradas en los modelos de administración y gestión tradicionales, y por lo tanto no existen recetas claras de cómo, sistemáticamente, abordar innovaciones en el servicio o negocio de la empresa.

9. CAPITULO IX: LIMITACIONES DEL MODELO PROPUESTO Y RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS

9.1. Limitaciones del modelo propuesto

- **Uso de la metodología del estudio de caso.**

Una posible limitación que se puede señalar es la metodología seleccionada, que supone el empleo de abundante información subjetiva y la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística, así como una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. Como consecuencia, el estudio realizado no es generalizable estadísticamente, ya que no representa a un universo concreto de empresas. En relación a esta posible limitación, conviene recordar que el estudio de caso no tiene como objetivo ampliar y generalizar teorías o enumerar frecuencias. Se trata de una metodología utilizada para aproximarse a una situación o un problema. Es ampliamente usada cuando se pretende comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características más importantes de éste, incluso a partir de un caso único, si se logra una comprensión de los procesos, estructura y fuerzas impulsoras de un fenómeno, más que de las relaciones de causa efecto (Gummesson, 2000). La metodología de estudio de casos puede lograr diferentes objetivos; hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre un fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación (Yin, 1994). Así, puede utilizarse para explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento o para explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

Además, conviene remarcar que la aplicación de estudio de casos en ámbitos como la dirección estratégica, las innovaciones organizativas o la generación

de nuevos modelos de negocio es cada vez más común (Eisenhardt & Graebner, 2007; Siggelkow, 2007; Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008). Muchos autores coinciden en la necesidad de las investigaciones exploratorias y comprensivas para acercarse a los fenómenos complejos y cambiantes que rodean el mundo empresarial, así como en el uso de estudio de casos para su entendimiento. Cuando se realiza un estudio en profundidad en el campo de las organizaciones más complejas, se descubre la necesidad de metodologías de investigación exploratoria en oposición a las consideradas rigurosas (VanWynsberghe & Khan, 2007).

- **Selección de un único caso.**

En relación a la cuestión sobre cuántos casos se deben estudiar, no existe una guía precisa para determinarlo, por lo que la decisión se deja al investigador (Perry, 1998). En general, la literatura suele coincidir en que no existe un número óptimo y, dependiendo de la situación, se deben realizar un número de casos suficiente hasta haber aislado las condiciones suficientes para explicar y entender el fenómeno estudiado. La selección de un único caso se considera adecuada cuando éste sea especial y tenga las condiciones para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría. Dado el carácter de la propuesta de la Tesis, donde se abordan fenómenos complejos y nuevos sobre los que no existe un marco teórico ampliamente desarrollado, se considera que un único caso cumple con el objetivo de explorar la propuesta de combinación de dos áreas de conocimiento (dirección estratégica y Design Thinking) para la generación de servicios innovadores en pymes.

- **Herramientas de Design Thinking para el diseño de servicios**

La metodología de Design Thinking para el diseño de servicios, que es una de las partes fundamentales que constituyen el modelo metodológico propuesto, se ha enriquecido durante los últimos años con decenas de herramientas utilizadas como apoyo a esta metodología. El número de herramientas es amplio y crece continuamente. En la literatura hay varios trabajos que tratan

de recopilar todas las posibles técnicas que pueden aplicarse en un proceso de Design Thinking, como el de Alves y Nunes (2013), que concluye que hay una evidencia clara de que, más allá del elevado número de herramientas disponibles, hay un conjunto de técnicas básicas que son las universalmente usadas; 25 herramientas analizadas son de uso común. De todas ellas, el modelo propuesto en esta Tesis sólo ha descrito, utilizado y testeado algunas; las necesarias para desarrollar el caso práctico. Aunque estas herramientas son muy similares en su forma y uso, sí se propone como desarrollo futuro un trabajo de catalogación de las diferentes herramientas, así como un análisis de su adecuación (por coste, sencillez o utilidad) para ser usadas en metodologías aplicadas a pymes.

9.2. Recomendaciones para investigaciones futuras

En consecuencia, la Tesis ha propuesto una investigación exploratoria que se desarrolla en un entorno enormemente complejo, inmerso en una fuerte dinámica de cambio y con nuevas teorías y modelos que surgen y que desafían los modelos de gestión empresarial tradicionales. Los resultados, por consiguiente, ofrecen enormes posibilidades para nuevas vías de investigación, tanto exploratorias como descriptivas y experimentales.

Potenciales vías de investigación propuestas:

- **Profundizar en el modelo metodológico propuesto.**

El modelo metodológico propuesto ofrece diferentes posibilidades para poder seguir profundizando en él con el objetivo de describir, caracterizar o modificar sus propiedades, composición y configuración. De este modo, se proponen como líneas de investigación las siguientes:

- **Profundizar en la descripción de todas las posibles herramientas de Design Thinking que se pueden incorporar al modelo, así como**

experimentar qué herramientas son más adecuadas (por coste, sencillez o utilidad) para ser usadas en metodologías aplicadas a pymes. El número de herramientas de Design Thinking desarrolladas hoy es amplio. A lo largo de este trabajo no se ha realizado un repaso completo de todas las posibles herramientas que pueden utilizarse para el diseño de servicios, sino que se han detallado aquellas utilizadas en el caso práctico. Aunque estas herramientas son muy similares en su forma y uso, se propone como desarrollo futuro un trabajo de catalogación de las diferentes herramientas, así como un análisis de su adecuación (por coste, sencillez o utilidad) para ser usadas en metodologías aplicadas a pymes.

- **Profundizar en la mejora del modelo metodológico propuesto, de manera que se adapte mejor a las circunstancias de las empresas pequeñas.** La experiencia práctica desarrollada ha puesto de relieve diferentes dificultades en la empresa a la hora de aplicar el modelo propuesto, tales como: 1) su desconocimiento sobre las herramientas y formas de trabajo que propone el modelo, 2) la actitud conservadora que frena las opciones de romper con el negocio tradicional, 3) la falta de visión estratégica de la gerencia o 4) la falta de recursos. Por este motivo, se sugiere profundizar en el modelo metodológico propuesto (sus características y configuración) de manera que puedan explorarse mejoras o adaptaciones que simplifiquen o faciliten su implantación en empresas de pequeño tamaño.
- **Diseñar investigaciones descriptivas que permitan estudiar la correlación entre diversas variables propias de la empresa y la aplicación del modelo propuesto.** Se propone el estudio de la influencia de variables como el tamaño de la empresa o el sector en el que se enmarca:
 - **Relación entre el tamaño de la empresa y el modelo metodológico propuesto.** El modelo se ha diseñado para

empresas con posiciones no dominantes en el mercado. Esta definición abarca a una amplia variedad de tamaños, por lo que se recomienda testear el modelo en pymes de diferente dimensión. Sólo el concepto de pyme ya abarca un rango de empresas de tamaños muy diferentes: microempresa (menos de 10 empleados y de 2 millones de euros facturación), pequeña empresa (menos de 50 empleados y de 10 millones de euros de facturación) y mediana empresa (menos de 250 empleados y de 50 millones de euros de facturación).

- **Relación entre el sector de actividad y el modelo metodológico propuesto.** El modelo se ha explorado en el sector de las agencias de publicidad, por lo que se sugiere su aplicación en múltiples casos y sectores económicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, R., Nunes, N. (2013). Towards a taxonomy of service design method and tools. 4th International Conferences on Exploring Service Science. *Springer Berlin Heidelberg*, 143, 215-229.
- Applegate, L. M. (1994). Managing in an Information Age: Transforming the Organization for the 1990s. *Working Conference on Information Technology and New Emergent Forms of Organizations: Transforming Organizations with Information Technology*, 15-94.
- Arias, M. (2003). Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. *Papers Proceedings, XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux*, 19-28.
- Arthur D. Little, Inc. (1980), *A management System for 1980's*, San Francisco: Arthur D. Little.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. Nueva York: Willey.
- Beyer, H. R. & Holtzblatt, K. (1995). Apprenticing with the customer. *Communications of AMC*, 38 (5), 45-52.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Boland, R. J. & Collopy, F. (2004). *Design matters for management. Managing as Designing*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Brown, T. (2008). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Nueva York: HarperCollins Publishers.
- Carr, S. D., Halliday, A., King, A. C., Liedtka, J., Lockwood, T. (2010). The Influence of Design Thinking in Business: Some Preliminary Observations. *Design Management Review*, 21(3), 58-63.
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la administración y dirección de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Cepeda, C. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 057-082.
- Chasanidou, D., Gasparini, A.A. & Lee, E. (2015). Design, User Experience, and Usability: Design Discourse. *4th International Conference*, 12 – 23.
- Chesbrough, H. & Spohrer, J. (2006) A research manifesto for services science.

- Communications of the ACM*, 49(7), 35-40.
- Christensen, C. M. & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard business review*, 78, 66.
- Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2009). Design thinking and design management: A research and practice perspective. *Design Management Review*, 20(2), 46-55.
- Contextual Inquiry (2014). Fluid Project. Fecha de consulta: 16:06, agosto 12, 2014 desde <http://wiki.fluidproject.org/display/fluid/Contextual+Inquiry>.
- Cross, N. (2001). Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science. *Design Issues*, 17(3), 49-55.
- Cross, N. (2007). Editorial – Forty years of design research. *Design Studies*, 28(1), 1-4.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications (2nd Edition)*. London: Routledge.
- DeTienne, D. R. & Koberg, C. S. (2002). The Impact of Environmental and Organizational Factors on Discontinuous Innovation Within High-Technology Industries. *IEEE transactions on engineering management*, 49.
- Dew, N. (2007). Abduction: a pre-condition for the intelligent design of strategy. *Journal of Business Strategy*, 28(4), 38-45.
- Drews, C. (2009). Unleashing the full potential of design thinking as a business method. *Design Management Review*, 20(3), 39-44.
- Dunne, D. & Martin, R. (2006). Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 512-523.
- Eberle, R. (1996). *Scamper: Creative Games and Activities for Imagination Development*. Chicago: Sourcebooks.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Fong, C. (2002). El estudio de casos en la preparación de tesis de posgrado en el ámbito de la PYME. *XXII Congreso anual de AEDEM, Salamanca, España*.
- Fraser, H. M. A. (2009). Designing Business: New Models for Success. *Design Management Review*. 20(2), 56-65.

- Ghauri, P., Gronhaug, K. & Kristianslund, I. (1995). *Research methods in business studies: a practical guide*. Nueva York: Prentice Hall.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). Research notes and commentaries. What passes as a rigorous case study?. *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- Grande, I. y Abascal, E. (2000): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. 5ª edición. Madrid: ESIC.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. London: Sage Publications.
- Hamel, G.H. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hax, A., Majluf, N. S. (1991). *The strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Henderson, B.D. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*. 67 (6), 139-143.
- INFORMA D&B, S.A. SABI : Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. [base de datos en línea]. [consultado 11 enero 2014]. Disponible en <https://sabi.bvdinfo.com/ip>.
- Infoadex. Estudio de la Inversión Publicitaria en España. [consultado 25 enero 2014]. Disponible en <http://www.infoadex.es/estudios.html#>.
- Johansson, U. & Woodilla, J. (2010). How to avoid throwing out with the bath water: An ironic perspective on design thinking. *EGOS Colloquim 2010: June 30 – July 3. Lisbon, Portugal*.
- Keeley, L., Pikkal, R., Quinn, B. & Walters, H. (2013). *Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Keelley, T. (2001). *The Art of Innovation; Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. New York: Doubleday.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition*. London: Prentice Hall International.

- Kratzert, T. & Broquist, M. (2011). The A.T. Kearney Strategy Chessboard: a broader perspective on strategy development and formulation. Recuperado de <http://www.atkearney.com/documents/10192/929e5ce9-3b49-4054-8a51-d8ac058af20c>.
- Kuhn, T. (2006). *La estructura de las revoluciones científicas*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Laakso, M. & Hassi, L. (2011). Design thinking in the management discourse: Defining the elements of the concept. *18th International Product Development Management Conference, IPDMC*.
- Langley, A. & Royer, I. (2006). Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. *Management*, 9 (3), 73-86.
- Lawson, B. (1980). *How Designers Think. The Design Process Demystified*. Oxford: Architectural Press.
- Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: a design thinking tool kit for managers*. New York: Columbia University Press.
- Lochridge, R. K. (1981). Strategy in the 1980s. The Boston Consulting Group Annual Strategy.
- Lockwood, T. (2009). *Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value*. New York: Allworth Press.
- Markides, C. C. (2008). *Game-changing strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. John Wiley & Sons.
- Martin, R. (2009). *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Martínez Núñez, M. & Pérez Aguiar, W. S. (2013). El estudio de casos. En Sarabia, F. J. (coord.). *Métodos de investigación social y de la empresa*, 645-671. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Mata, G. (2007). Modalidades de crecimiento de la empresa, según el entorno genérico de su sector, y su influencia en la estrategia de internacionalización de la misma. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 839, 65-74.
- McCullagh, K. (2010). Stepping Up: Design Thinking Has Uncovered Real Opportunities. *Design Management Review*. 32 (21), 36-39.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16, 441-454.
- Mendonca, L. T. & Rao, H. (2008). Lessons from Innovation's front lines: an interview with IDEO's CEO. *McKinsey Quarterly*. Recuperado de

- www.ideo.com/images/uploads/news/pdfs/Lessons_from_innovations_front_lines_1.pdf.
- Michalko, M. (1999). *Thinkertoys*. Barcelona: Gestión 2000.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. (2009). *Design services with innovative methods*. Helsinki: Taik Publications.
- Moore, J. (1996). *The Death of Competition*. Nueva York: Harper Business.
- Murcia Visual. Agencias de Publicidad en la Región de Murcia. Recuperado el 8 de enero de 2014, de http://www.murciavisual.com/?page_id=1511.
- Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Ohmae, K. (1995). *The evolving global economy: making sense of the new world order*. Boston: Harvard Business School Press.
- Osborn, F. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Osterwalder, A. (2007). *How to describe and improve your Business Model to Compete Better*. Melbourne: La Trobe University.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009) *Business Model Generation*, New Jersey.
- Pérez, R. A. & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría General de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), 785 – 802.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*. Nov- Dic, 64.
- PricewaterhouseCoopers (2013). *Unleashing the power of innovation*. Recuperado de <http://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/global-ceo-pulse-survey-innovation.pdf>.
- Rabadán, R. y Alto, M. (2003). *Técnicas cualitativas para investigación de mercados*, Pirámide, Madrid.
- Recomendación 2003/361/CE, 6 de mayo de 2003.
- Ries, A. & Trout, J. (1981). *Positioning, The battle for your mind*. Nueva York: Warner Books – McGraw-Hill.

- Rodríguez, D. & Rodríguez, A. (2013). *Innovación por Design Thinking: Creatividad para los negocios*. Valparaíso, Chile: Consulting Design.
- Rylander, A. (2009). Design thinking as knowledge work: Epistemological foundations and practical implications. *Design Management Journal*, 4(1), 7-19.
- Sato, S. (2009). Beyond good: great innovations through design. *Journal of Business Strategy*, 30(2), 40-49.
- Sato, S., Lucente, S., Meyer, D. & Mrazek, D. (2010). Design thinking to make organization change and development more responsive. *Design Management Review*, 21(2), 44-52.
- Sawhney, M. (2004), Insights into customer insights, *CRM Project*, Volumen 5, Octubre.
- Schiffman, L. & Kanuk, L. L. (2001). *Comportamiento del consumidor*. (7ª Ed.). México: Prentice Hall.
- Schlegelmilch, B., Diamantopoulos, A. & Kreutz, P. (2003). Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 117-132.
- Schmitt, B. H. (2007). *Big think strategy: how to leverage bold ideas and leave small thinking behind*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. London, UK: Temple Smith.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Barcelona: Folio, 1984 [Capitalism, socialism and democracy, Nueva York: Harper].
- Service Design Tools. Recuperado el 1 de agosto de 2014, de <http://www.servicedesigntools.org/tools/8>.
- Shostack, G. L. (1982). How to Design a Service. *European Journal of Marketing*, 16, 49-63.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 20-24.
- Simon, H. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Stern, C. W. y Stalk, G. Jr. (1998). *Ideas sobre Estrategia*. The Boston Consulting Group. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011). *This is service design thinking*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Thienthaworn, A. (2015). Design Thinking and business innovation strategy in creative SMEs: a comparative study between the UK and Thailand. *Nordic Design Research*. No 6.
- Tuulenmäki A.J., Hassi E.L.M. (2011). Design Thinking as an Enabler of Strategic Innovations – a discussion of the interrelatedness of the two concepts. *European Academy of Design Conference. Porto, Portugal, May 2011*.
- VanWynsberghe, R. & Khan, S. (2007). Redefining case study. *International Journal of Qualitative Methods*, 6 (2), 80-94.
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 163, 31-52.
- Wixon, D., Holtzblatt, K. & Knox, S. (1990). Contextual design: An emergent view of system design. *Proceedings of CHI '97*. New York: ACM Press.
- Yin, R. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

APÉNDICE

Apéndice 1. Resultados de las entrevistas para conocer las ventajas competitivas de las agencias de publicidad en la Región de Murcia

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

PREGUNTA: ¿Cómo es el mercado de las agencias de publicidad en Murcia?

RESPUESTA ENTREVISTADO 1. “Realmente es un mercado sobre todo formado por agencias de diseño, no por agencias de publicidad. Una agencia de publicidad la entiendo como una empresa que ofrece servicios completos de publicidad, desde el diseño a la ejecución de campañas. Agencias como tales hay pocas: Portavoz, Germinal...la mayoría restante son estudios de diseño que principalmente hacen diseño gráfico, webs, folletos, catálogos...”. Es un mercado complejo, con muchos estudios, desde los más profesionalizados a multitud de autónomos con los que las agencias no pueden competir en precio, sino a través de la calidad y el servicio”.

RESPUESTA ENTREVISTADO 2. “Es un mercado pequeño pero muy creativo, con un grupo de empresas que han sido premiadas internacionalmente”. Podemos distinguir en el mercado una gran agencia (Portavoz), otras que destacan por su creatividad (Germinal, Eduardo del Fraile, Insignia, Sublima...). A partir de ahí existen decenas de estudios de diseño, algún estudio de branding, agencias especializadas en online (web, posicionamiento en buscadores, redes sociales, incluso Apps...), además de las agencias de medios y otras empresas especializadas en otras actividades, como fotografía, marketing directo, producción de video, ilustración... Es un mercado con muchas empresas pequeñas, mucho freelance y actividad en la economía sumergida.

RESPUESTA ENTREVISTADO 3. “Un mercado muy complicado, al que la crisis ha afectado mucho. Los clientes murcianos no suelen valorar en general los servicios de comunicación, para los gerentes no es una prioridad, aunque en los últimos años esta mentalidad está cambiando. Si recortan en algo los servicios de comunicación y publicidad son unos de los primeros perjudicados. Las agencias estamos en una guerra de precios que nos está ahogando y ha provocado el cierre de empresa en el último lustro en la Región de Murcia. Como ejemplo, una página web que en el 2007 podía venderse por 4.000-5.000 euros ahora la estamos vendiendo a 1.200 – 1.800 euros.

PREGUNTA: Desde su punto de vista, ¿Cuál es el posicionamiento de las siguientes empresas en el sector publicitario de la Región de Murcia? Nombra si hay alguna característica de las mismas (sea cierta o no) que haga que sean percibidas por un tipo de cliente como una agencia valiosa.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
PORTAVOZ	La más grande Servicio plenos de publicidad	Gran tamaño Clientes emblemáticos / institucionales: Ej. Cajamurcia	La de mayor tamaño La más conocida La de mayor experiencia
PUBLICIDAD LÍQUIDA	En el pasado fue grande, con clientes importantes y campañas. Lo que ahora representa Portavoz	Antes podría ser una agencia grande, ahora parece estar en decadencia	Agencia grande de Murcia aunque con muchos problemas actualmente
GERMINAL COMUNICACIÓN	Alta creatividad	Ha ganado muchos premios de creatividad publicitaria	La agencia más creativa de Murcia
INSIGNIA MK SL.	Bastante creativa, no al nivel de Germinal.	Alta creatividad. Se ha fusionado con la antigua agencia F33, que fue en los últimos años un referente en creatividad.	Posicionamiento desconocido
INICIA PUBLICIDAD SL	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido
EDUARDO DEL FRAILE SL	Conocido a nivel nacional por sus premios a la creatividad. Especializado en packaging	Hace diseño de packaging, especializado en productos de consumo (vino, farmacia...).	El diseñador más conocido de la Región de Murcia. Todo lo que hace tiene repercusión (premios, noticias...).
PLAYROOM	Agencia nueva, formadas por profesionales del sector con mucha trayectoria y buenos contactos (empresas tipo Hero). Hacen campañas para productos de consumo.	Están especializados en campañas para marcas muy reconocidas en Murcia: Hero, Aquabona, golosinas Fini...	Posicionamiento desconocido

BLACK BOX	Especializados en eventos y marketing de lujo	Agencia más especializada en branding, llevan marcas importantes de cosmética como Loreal	Posicionamiento desconocido
ARTRISCO SL	Hace años era el referente en creatividad (lo que hoy representa Germinal). Hoy ha perdido todo su posicionamiento.	En los 90 era una de las agencias importantes en Murcia. Hoy ha desaparecido prácticamente del sector.	Posicionamiento desconocido
INDICATIVO SL	Antigua agencia de gran tamaño en Murcia, hoy debe estar prácticamente desaparecida.	Un antiguo dinosaurio prácticamente muerto.	Posicionamiento desconocido
MURCIA COMUNICACIÓN SL	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido
RECREA ESTUDIO GRAFICO	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido
ARTSOLUT ESTUDIO SL	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido
AGENCIA X	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido
CITRICAMENTE SL	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido
LA FEDERAL DE VILLACIS SLL	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido	Posicionamiento desconocido

PREGUNTA: Desde su punto de vista, ¿Cuál es el posicionamiento de las siguientes empresas en el sector publicitario de la Región de Murcia? Nombra si hay alguna característica de las mismas (sea cierta o no) que haga que sean percibidas por un tipo de cliente como una agencia valiosa.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
PORTAVOZ	Medio	Medio	Medio - alto

PUBLICIDAD LÍQUIDA	Medio	Medio	Medio - alto
GERMINAL COMUNICACIÓN	Alto	Alto	Alto
INSIGNIA MK SL.	Medio	Alto	Alto
INICIA PUBLICIDAD SL	Medio	Medio	Medio
EDUARDO DEL FRAILE SL	Alto	Alto	Medio - alto
PLAYROOM	Alto	Alto	Alto
BLACK BOX	Alto	Alto	Alto
ARTRISCO SL	Medio	Medio	Medio - alto
INDICATIVO SL	Medio	Medio	Medio
MURCIA COMUNICACIÓN SL	Medio	Medio	Medio
RECREA ESTUDIO GRAFICO	Medio	Medio	Medio
ARTSOLUT ESTUDIO SL	Medio	Medio	Medio
AGENCIA X	Medio	Medio	Medio
CITRICAMENTE SL	Medio	Medio	Medio
LA FEDERAL DE VILLACIS SLL	Medio - bajo	Medio	Medio

Apéndice 2. Resultado de la entrevista para la evaluación del atractivo de los segmentos

EJECUCIÓN DE LA ENTREVISTA			
PERFIL	 I EMPRENDEDOR	 II PYME INDUSTRIAL	 III GRAN MARCA CONSUMO
PREGUNTA: Describa las características generales que definen a este perfil de cliente	RESPUESTA: <p>Hay varios tipos de clientes dentro de este segmento. Por un lado, muchos autónomos que acuden con la capitalización del paro para obtener una imagen corporativa y una web.</p> <p>Otros son proyectos empresariales más serios que igualmente demandan unos elementos de comunicación básicos para arrancar el Proyecto.</p> <p>En general es un segmento muy sensible al precio, con recursos limitados. Como aspecto positivo, suelen estar muy implicados en el trabajo que se desarrolla, ya que se trata de proyectos personales.</p>	RESPUESTA: <p>Las Pymes industriales son empresas normalmente familiares, con una figura de un gerente muy fuerte que toma las decisiones, aunque suele delegar la interlocución a un mando intermedio.</p> <p>Es un cliente difícil, al que le cuesta valorar la importancia que tiene la comunicación. Acude a nosotros cuando quiere renovar su imagen o ganar mercado sobre todo a nivel internacional, donde se da cuenta de que la imagen es importante.</p> <p>Suelen demandar servicios de: diseño o rediseño de imagen corporativa, diseño o rediseño web, catálogos, diseño de stands en ferias...</p>	RESPUESTA: <p>Las grandes empresas de bienes de consumo (como Hero, Golosinas Fini, El Pozo, Estrella de Levante...) suelen tener departamentos de diseño y contratan a agencias para el diseño de campañas,</p> <p>Es un segmento poco conocido por parte de la empresa. Forma parte de los no clientes, aunque resulta atractivo para la gerencia de la empresa.</p> <p>Empresas con jerarquías muy difíciles. Es complicado acceder a la persona que toma las decisiones.</p>
PREGUNTA: Para cada uno de los perfiles correspondientes, ¿cree que son constantes sus necesidades de servicios de comunicación a lo largo del tiempo?	RESPUESTA: <p>Sus necesidades de servicios de comunicación suelen ser puntuales: quieren una imagen corporativa y una web y ahí termina normalmente el trabajo.</p> <p>No es un cliente que suela volver y contratar otros servicios.</p>	RESPUESTA: <p>Además de servicios puntuales como diseño de identidad corporativa o web, suelen necesitar servicios de comunicación de forma más constante: actualización de catálogo, diseño de stand en ferias, web en varios idiomas y posicionada en buscadores...</p>	RESPUESTA: <p>Sus necesidades de comunicación son constantes: campañas, promociones de ventas, packaging nuevos productos...</p>

<p>PREGUNTA: Para cada uno de los perfiles correspondientes, ¿cree que hay una alta presión de la competencia por tratar de captar a ese segmento? ¿Qué competidores están más centrados en ese segmento?</p>	<p>RESPUESTA: Hay mucha economía sumergida atendiendo a este segmento, así como diseñadores autónomos sin los gastos de una empresa con los que es muy difícil competir. Es un segmento normalmente sensible al precio.</p>	<p>RESPUESTA: En general todas las agencias de comunicación tienen entre sus clientes a Pymes de carácter industrial, pero no conozco a ningún competidor que esté centrado o especializado en ese segmento.</p>	<p>RESPUESTA: Son las grandes deseadas por las agencias. Suelen recurrir a las agencias de mayor tamaño y prestigio (Portavoz, Playroom, Germinal...).</p>
<p>PREGUNTA: Para cada uno de los perfiles correspondientes, ¿Cómo considera que es la capacidad de acceso de Murcia Comunicación SL a los mismos? ¿Requiere mucho esfuerzo este acceso?</p>	<p>RESPUESTA: Nuestra capacidad de acceso al cliente es buena y poco costosa. La mayoría de clientes de este perfil nos llegan a través del posicionamiento online de nuestra web, escribiendo en Google la categoría "agencia de publicidad Murcia". Es decir, no es un segmento "marquista" que busque grandes agencias.</p>	<p>RESPUESTA: Nuestra capacidad de acceso al cliente es buena y poco costosa. Bastantes clientes de este perfil nos llegan a través del posicionamiento online de nuestra web, escribiendo en Google la categoría "agencia de publicidad Murcia". Es decir, no es un segmento "marquista" que busque grandes agencias.</p>	<p>RESPUESTA: Nuestra capacidad de acceso al cliente es muy limitada. Hemos hecho esfuerzos por contactar con ellos y hacerles propuestas pero no son receptivos a nuestra agencia. Es un cliente marquista al que le gusta trabajar con las agencias de comunicación más reconocidas.</p>

Apéndice 3. Resultados de la entrevista para la descripción del modelo de negocio

BLOQUE	PREGUNTAS GUÍA PARA DESCRIBIR UN MODELO DE NEGOCIO
Segmentos de clientes	<p>PREGUNTA: ¿Quiénes son tus clientes?</p> <p>RESPUESTA: Cualquier empresa de la Región de Murcia que tenga necesidades de comunicación.</p> <p>PREGUNTA: ¿Te estás dirigiendo a diferentes tipos de clientes / segmentos?</p> <p>RESPUESTA: No, nos dirigimos a cualquier empresa que necesite servicios de comunicación.</p>
Propuesta de valor	<p>PREGUNTA: ¿Qué ofrece a los clientes en términos de productos y servicios?</p> <p>RESPUESTA: Servicios plenos de comunicación: diseño de imagen corporativa, web, marketing, online, video, fotografía, campañas en todo tipo de medios, señalética, packaging...</p> <p>PREGUNTA: ¿Por qué los clientes contratan los servicios? ¿Qué explica el éxito de la empresa en el mercado? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros competidores?</p> <p>RESPUESTA: Una buena relación calidad-precio, un excelente servicio de atención al cliente, buen diseño y creatividad.</p>
Canales de distribución	<p>PREGUNTA: ¿A través de qué canales llega a sus clientes y les conquista?</p> <p>RESPUESTA: En orden de facturación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ejecutivo de cuentas, que contacta directamente con los potenciales clientes (los busca a través de bases de datos, principalmente online). Supone un 35% de la facturación aproximadamente. Supone mucho esfuerzo, partimos de bases de datos de cientos de empresas a las que contactamos, para finalmente cerrar unos pocos acuerdos.• Posicionamiento en buscadores. Campañas en google.es. Supone un 40% de la facturación aproximadamente. Es la vía más rentable actualmente de captación de clientes (poco esfuerzo / bajo coste).• Trabajo comercial del gerente, a través de contactos personales y otros. Supone el 10% de la facturación aproximadamente.• El 15% de facturación restante viene por diversas vías, la principal es por trabajos a antiguos clientes. La facturación por repetición de clientes es muy baja, una vez que terminamos el trabajo no solemos volver a trabajar para ellos. Tener que generar nuevos clientes en cada ejercicio nos supone un gran desgaste. <p>PREGUNTA: ¿A través de qué canales interactúa con ellos?</p> <p>RESPUESTA: canales online (buscadores), teléfono y email.</p>

Relación con clientes	<p>PREGUNTA: ¿Qué tipo de relación construye con sus clientes?</p> <p>RESPUESTA: Es una relación complicada, de un gran desgaste. Estamos en una espiral continua de ajuste de precios. El cliente no valora adecuadamente los servicios de comunicación (no les da la importancia que tienen). La competencia es muy alta, así que para cerrar un acuerdo tenemos que enviar al menos 5 o 6 presupuestos. Es decir, que en la mayoría de ocasiones el cliente tiene múltiples opciones y no acaba eligiéndonos a nosotros. El trabajo comercial es duro, muchos clientes ni siquiera nos escuchan o atienden cuando tratamos de contactar con ellos.</p> <p>Una vez que comienza el trabajo, las relaciones suelen ser buenas, de confianza. Realizamos un seguimiento continuo del trabajo con el cliente y al final suele quedar satisfecho.</p> <p>PREGUNTA: ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?</p> <p>RESPUESTA: Tratamos de tener una relación muy personal con el cliente; una elevada atención, continuas llamadas durante el proceso de trabajo, visitas a sus instalaciones para cerrar el acuerdo... Además, todos los tratos los cierra el director general, que remata el trabajo comercial previo.</p>
Recursos clave	<p>PREGUNTA: ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? Personas, instalaciones, redes, competencias...</p> <p>RESPUESTA: el director general, un ejecutivo de cuentas, un diseñador, un programador web, una web bien posicionada en buscadores.</p> <p>El resto de recursos se subcontrata, cuando son necesarios. La empresa no crece y no tiene mayor capacidad de contratación. Funciona bien con una estructura básica mínima y subcontratando cualquier servicio que no pueda generar dentro.</p>
Procesos clave	<p>PREGUNTA: ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?</p> <p>RESPUESTA: El empuje comercial continuo, la presencia del director general para la gestión de la empresa, gestión de relaciones y cierre de ventas, mantener la web bien posicionada en Google, las actividades de diseño y programación.</p>
Socios clave	<p>PREGUNTA: ¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?</p> <p>RESPUESTA: Todos los proveedores que cubren los servicios que no desarrollamos dentro: medios, fotografía, video, marketing online...</p>
Costes	<p>PREGUNTA: ¿Cómo es la estructura de costos?</p> <p>RESPUESTA: Los principales costes son de personal: gerencia, comercial, programación y diseño. Otros gastos incluyen el posicionamiento web y los costes de estructura fijos.</p>
Ingresos	<p>PREGUNTA: ¿Cuál es la estructura de los ingresos?</p> <p>RESPUESTA: La comercialización de nuestros servicios de comunicación. El cliente paga una parte por adelantado y otra a la finalización del servicio.</p> <p>Los precios bajan cada vez más y se está acercando un punto en el que no es rentable la realización de trabajos. Estamos preocupados por la erosión continua de los márgenes.</p>

Fuente: elaboración propia

Apéndice 4. Resultado de entrevista contextual para su uso posterior en las herramientas Personas y Mapa del viaje del cliente

ENTREVISTA CONTEXTUAL – I			
PREGUNTA	RESPUESTA ENTREVISTADO 1	RESPUESTA ENTREVISTADO 2	RESPUESTA ENTREVISTADO 3
Datos básicos: Sector, facturación y edad de la empresa Edad de la persona, cargo y experiencia Responsabilidad en relación a decisiones de comunicación.	Fabricación de instalaciones para la elaboración de piensos, 2 millones de €, 30 años. 50 años. Gerente con 25 años de experiencia. Responsable de las decisiones de comunicación.	Fabricación de electrónica para instalaciones de riego. 4 millones de €, empresa con 10 años. 32 años, director del Departamento de producción, 5 años de experiencia. Toma las decisiones relacionadas con la comunicación, aunque siempre con la aprobación del gerente.	Producción de variedades de flor cortada, 14 millones de €, empresa con 20. 45 años, director de exportación, 15 años de experiencia. Toma las decisiones relacionadas con la contratación de servicios de comunicación, aunque siempre con la aprobación del gerente.
¿En qué momento se encuentra su empresa: estancamiento, crecimiento, otros?	Es una empresa consolidada a nivel nacional, con una facturación estable. Estamos en proceso de internacionalizar la empresa en mercados cercanos (europeos y Norte de África).	Empresa en crecimiento en el sector de la electrónica para invernaderos. Poco a poco apostando por mercados emergentes como Asia.	Empresa muy fuerte, uno de los líderes nacionales en el sector de la flor cortada. Ampliamente internacionalizada (el 50% de su facturación viene de mercados exteriores).
¿Quién es el cliente relevante en su comunicación?	Fabricantes de alimentos para producción animal.	Distribuidores de electrónica o cliente final (instalaciones agrícolas).	Explotaciones productoras de flores.
¿Cuánto invierte en comunicación?	El presupuesto hasta ahora ha sido prácticamente cero. Vamos a un cliente final y en el sector nos conocemos todos, no ha hecho falta invertir en comunicación hasta ahora.	Asistencia a ferias internacionales, catálogos, mantenimiento de la web.	Un presupuesto que se reparte en: asistencia a ferias internacionales, catálogos, mantenimiento de la web.
Cuando contrata una agencia, ¿qué objetivo de marketing suele buscar?: ¿Fidelizar a su cliente actual? ¿Generar nueva demanda de su producto en el mercado? ¿Ganar cuota de mercado a la competencia? ¿Posicionarse ante sus clientes como algo diferente? ¿Ganar imagen? ¿Ganar notoriedad?	Principalmente: <ul style="list-style-type: none">• Generar nueva demanda en mercados exteriores.• Ganar cuota de mercado a la competencia.• Ganar imagen y notoriedad frente a clientes actuales y potenciales.	Principalmente: <ul style="list-style-type: none">• Generar nueva demanda en mercados exteriores.• Ganar notoriedad frente a clientes actuales y potenciales.	Principalmente: <ul style="list-style-type: none">• Generar nueva demanda en mercados exteriores.• Ganar imagen frente a clientes actuales y potenciales.

ENTREVISTA CONTEXTUAL – II			
VALORE CON IMPORTANTE, IMPORTANCIA MEDIA Y POCO IMPORTANTE CÓMO SON LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN PARA SU EMPRESA			
	RESPUESTA ENTREVISTADO 1	RESPUESTA ENTREVISTADO 2	RESPUESTA ENTREVISTADO 3
Imagen corporativa	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
Web	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
Web de comercio electrónico	POCO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE
B2B/ Intranets	POCO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	IMPORTANCIA MEDIA
Herramientas para distribuidor: Catálogos, etc.	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
Ferias:	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
Publicidad (campañas):	MUY IMPORTANTE EN REVISTAS ESPECIALIZADAS	POCO IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE EN REVISTAS ESPECIALIZADAS
Marketing directo:	POCO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE
Posicionamiento en buscadores:	IMPORTANCIA MEDIA	IMPORTANCIA MEDIA	POCO IMPORTANTE
Redes sociales:	POCO IMPORTANTE	IMPORTANCIA MEDIA	POCO IMPORTANTE
App móviles:	POCO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE

ENTREVISTA CONTEXTUAL – III			
MAPA DEL VIAJE DEL CLIENTE			
	RESPUESTA ENTREVISTADO 1	RESPUESTA ENTREVISTADO 2	RESPUESTA ENTREVISTADO 3
¿Cuándo se produce la intención de compra, es decir, la necesidad de contratar los servicios de una agencia de comunicación?	Decidimos contratar los servicios de una agencia porque queríamos una imagen profesional de la empresa, que nos diese caché, sobre todo ahora que empezamos a salir a mercados exteriores.	Contratamos a una agencia cuando quisimos mejorar nuestra imagen de cara a la exportación, cuando empezamos a exportar a mercados asiáticos principalmente.	Necesitamos los servicios de una agencia para acciones de mantenimiento: actualización del catálogo, actualización web, material para ferias...
Una vez decidida la necesidad de compra, ¿Cómo busca agencias de comunicación/publicidad? ¿Conoce el sector y las empresas de publicidad que hay en el mercado? ¿Busca una marca/agencia concreta?	El gerente encarga la tarea de selección de proveedores al director comercial, que 1) busca en Google y 2) pregunta a personas de confianza de otras empresas (prescriptores). No conocen el sector publicitario, no buscan una marca, sino una solución profesional. Buscan la categoría “agencia de publicidad Murcia”	El gerente encarga al ingeniero jefe de producción la búsqueda de proveedores, que 1) busca en Google y 2) pregunta a personas de confianza de otras empresas (prescriptores). No conocen las agencias de publicidad de Murcia, así que no buscan nombres concretos.	No buscan normalmente porque ya tienen proveedor. En este caso concreto buscaron una nueva agencia por descontento con su proveedor. Buscaron una nueva agencia a través de Google. Se encarga el director de exportación, por orden del gerente. Prácticamente no conocen el sector de la publicidad, salvo la agencia con la que han trabajado y algún nombre que les suena algo más. No buscan una agencia de renombre, sino un buen servicio.
Una vez que ha encontrado agencias de publicidad, ¿Cómo selecciona?	En base a las páginas web, hago una selección de varias agencias, a las que contacto directamente por email o teléfono.	Preselecciono un grupo de empresas, según el feeling que me den sus webs, para contactar directamente con ellas.	Escribo un correo a las 3-4 agencias que me han parecido más profesionales y que mejor servicio pueden dar a mi empresa.
Para profundizar en los criterios por lo que selecciona o no a una agencia, responda si es muy importante, relativamente importante o poco importante cada criterio a la hora de su selección:			
Precio	MUY IMPORTANTE (ni muy alto ni muy bajo, precio medios)	MUY IMPORTANTE (precio de mercado)	MUY IMPORTANTE (pero ni mucho menos definitivo)
Diseño	RELATIVAMENTE IMPORTANTE (un diseño correcto)	MUY IMPORTANTE (que hagan un buen diseño)	RELATIVAMENTE IMPORTANTE

Creatividad	POCO IMPORTANTE (un trabajo correcto y profesional, nada más)	POCO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE
Agencia de publicidad con servicios plenos	POCO IMPORTANTE	RELATIVAMENTE IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE
Especialista en su sector	MUY IMPORTANTE (fundamental que entienda mi sector, ver ejemplos de empresas similares)	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE (que tenga ejemplos de clientes del sector agrícola)
Experiencia (años y clientes)	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
Agencia de gran tamaño y grandes clientes	POCO IMPORTANTE (una agencia así no hace caso a los clientes pequeños)	POCO IMPORTANTE (prefiero ver a una empresa con clientes pequeños y buenos trabajos)	POCO IMPORTANTE
Otros aspectos importantes a la hora de seleccionar una agencia	Honradez (que no te engañen). Criterio (que sepan de lo que hablan y aconsejen bien), muchas veces desconocemos el mercado y queremos que nos orienten. Proactividad (que muestren interés y hagan propuestas).	Que propongan ideas, no que se limiten a pasar un presupuesto con web, catálogos, etc. Que se desplacen a nuestras oficinas.	Adaptarse a los picos de trabajo (eficacia en momentos clave; actualización de catálogos, preparación de ferias, etc...).

ENTREVISTA CONTEXTUAL – IV

A CONTINUACIÓN LE MOSTRAMOS ALGUNAS DE LAS WEBS DE LAS PRINCIPALES AGENCIAS DE MURCIA. NAVEGUE POR ELLAS Y VALORE SUS SERVICIOS EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

AGENCIA: Portavoz			
	RESPUESTA ENTREVISTADO 1	RESPUESTA ENTREVISTADO 2	RESPUESTA ENTREVISTADO 3
			
Precio: ALTO, MEDIO, BAJO	ALTO	ALTO	ALTO
Diseño: BUENO, NORMAL, MALO	BUENO	BUENO	BUENO
Creatividad ALTA, MEDIA, BAJA	MEDIA	ALTA	MEDIA
Agencia de publicidad con servicios plenos (diseño, campañas en medios...) SI, TAL VEZ, NO	SÍ	SÍ	SÍ
Especialista en su sector SI, TAL VEZ, NO	NO	NO	NO
Experiencia (años y clientes): ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA	ALTA	ALTA
Agencia de gran tamaño y grandes clientes SÍ, TAL VEZ, NO	SÍ	SÍ	SÍ
¿contrataría a esta agencia como proveedora de servicios de comunicación de su empresa?: SÍ, NO, PUEDE	NO (demasiado grande, no es para nosotros)	NO (Trabaja para clientes como Cajamurcia, grandes marcas. No seríamos importante para ella)	NO (clientes demasiado grandes)

ENTREVISTA CONTEXTUAL – V

A CONTINUACIÓN LE MOSTRAMOS ALGUNAS DE LAS WEBS DE LAS PRINCIPALES AGENCIAS DE MURCIA. NAVEGUE POR ELLAS Y VALORE SUS SERVICIOS EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

AGENCIA: Germinal Comunicación



	RESPUESTA ENTREVISTADO 1	RESPUESTA ENTREVISTADO 2	RESPUESTA ENTREVISTADO 3
Precio: ALTO, MEDIO, BAJO	ALTO	ALTO	ALTO
Diseño: BUENO, NORMAL, MALO	BUENO	BUENO	BUENO
Creatividad ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA	ALTA	ALTA
Agencia de publicidad con servicios plenos (diseño, campañas en medios...) SI, TAL VEZ, NO	TAL VEZ	SI	TAL VEZ
Especialista en su sector SI, TAL VEZ, NO	NO	NO	NO
Experiencia (años y clientes): ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA	ALTA	ALTA
Agencia de gran tamaño y grandes clientes SÍ, TAL VEZ, NO	SÍ	SÍ	SÍ
¿contrataría a esta agencia como proveedora de servicios de comunicación de su empresa?: SÍ, NO, PUEDE	NO (son "artistas", para temas creativos bien pero para el sector agroindustrial)	NO (demasiado creativos, y no para trabajar en nuestro sector)	NO (Es una agencia para otros sectores: cultura, etc. No para nuestra empresa)

ENTREVISTA CONTEXTUAL – VI

A CONTINUACIÓN LE MOSTRAMOS ALGUNAS DE LAS WEBS DE LAS PRINCIPALES AGENCIAS DE MURCIA. NAVEGUE POR ELLAS Y VALORE SUS SERVICIOS EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

AGENCIA: Playroom



RESPUESTA ENTREVISTADO 1

RESPUESTA ENTREVISTADO 2

RESPUESTA ENTREVISTADO 3

Precio: ALTO, MEDIO, BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO
Diseño: BUENO, NORMAL, MALO	BUENO	NORMAL	BUENO
Creatividad ALTA, MEDIA, BAJA	MEDIA	MEDIA	ALTA
Agencia de publicidad con servicios plenos (diseño, campañas en medios...) SI, TAL VEZ, NO	SI	SI	TAL VEZ
Especialista en su sector SI, TAL VEZ, NO	NO	NO	NO
Experiencia (años y clientes): ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA	ALTA	ALTA
Agencia de gran tamaño y grandes clientes SÍ, TAL VEZ, NO	SÍ	SÍ	TAL VEZ
¿contrataría a esta agencia como proveedora de servicios de comunicación de su empresa?: SÍ, NO, PUEDE	NO (parece que se dedica a hacer anuncios para marcas como Hero)	NO (no tiene experiencia en sectores industriales)	NO (no buscamos hacer anuncios, no es una agencia para nosotros)

ENTREVISTA CONTEXTUAL – VII

A CONTINUACIÓN LE MOSTRAMOS ALGUNAS DE LAS WEBS DE LAS PRINCIPALES AGENCIAS DE MURCIA. NAVEGUE POR ELLAS Y VALORE SUS SERVICIOS EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

AGENCIA: Recrea



RESPUESTA ENTREVISTADO 1

RESPUESTA ENTREVISTADO 2

RESPUESTA ENTREVISTADO 3

Precio: ALTO, MEDIO, BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Diseño: BUENO, NORMAL, MALO	NORMAL	NORMAL	NORMAL
Creatividad ALTA, MEDIA, BAJA	MEDIA	ALTA	MEDIA
Agencia de publicidad con servicios plenos (diseño, campañas en medios...) SI, TAL VEZ, NO	TAL VEZ	NO	TAL VEZ
Especialista en su sector SI, TAL VEZ, NO	NO	NO	TAL VEZ
Experiencia (años y clientes): ALTA, MEDIA, BAJA	MEDIA	ALTA	MEDIA
Agencia de gran tamaño y grandes clientes SÍ, TAL VEZ, NO	NO	NO	NO
¿contrataría a esta agencia como proveedora de servicios de comunicación de su empresa?: SÍ, NO, PUEDE	PUEDE	PUEDE	PUEDE

ENTREVISTA CONTEXTUAL – VIII			
A CONTINUACIÓN LE MOSTRAMOS ALGUNAS DE LAS WEBS DE LAS PRINCIPALES AGENCIAS DE MURCIA. NAVEGUE POR ELLAS Y VALORE SUS SERVICIOS EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES CRITERIOS:			
AGENCIA: Murcia Comunicación SL			
 <p>WEB MURCIA COMUNICACIÓN SL</p>	RESPUESTA ENTREVISTADO 1	RESPUESTA ENTREVISTADO 2	RESPUESTA ENTREVISTADO 3
Precio: ALTO, MEDIO, BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Diseño: BUENO, NORMAL, MALO	NORMAL	NORMAL	NORMAL
Creatividad ALTA, MEDIA, BAJA	MEDIA	ALTA	MEDIA
Agencia de publicidad con servicios plenos (diseño, campañas en medios...) SI, TAL VEZ, NO	TAL VEZ	NO	TAL VEZ
Especialista en su sector SI, TAL VEZ, NO	NO	NO	TAL VEZ
Experiencia (años y clientes): ALTA, MEDIA, BAJA	MEDIA	ALTA	MEDIA
Agencia de gran tamaño y grandes clientes SÍ, TAL VEZ, NO	NO	NO	NO
¿contrataría a esta agencia como proveedora de servicios de comunicación de su empresa?: SÍ, NO, PUEDE	PUEDE	PUEDE	PUEDE