

# RESUMEN DE TESIS

Maestría en Gestión del Diseño

**Martha Pérez Quintana**

*Los equipos de diseño estratégico e innovación en el Perú como generadores de servicios “Pensando local - Actuando local” (2015 - 2021).*

*Casos de estudio: Laboratorios de InnovaCXión BCP - Yape*

- Cohorte 15 (Ingresados en Marzo de 2021)
- Peruana
- Diseñadora industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Pre-docente en Diseño industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- UX Designer Senior en Prima AFP

## Introducción

En Perú, la diversidad de metodologías y perfiles dedicados al diseño estratégico se han desarrollado principalmente en laboratorios de innovación. Tras años de crecimiento acelerado en distintas organizaciones, la apertura a nuevas estrategias dirigidas a un contexto local ha empezado a ser relevantes en estos espacios por iniciativa de los mismos diseñadores.

En la presente tesis se busca identificar las prácticas de diseño en los equipos de diseño estratégicos peruanos desde una visión crítica, analizando sus marcos de trabajo, la forma de crear productos y servicios tomando en cuenta si son considerados los contextos y necesidades locales. Se toma como caso de estudio al Laboratorio de InnovaCXión del Banco de Crédito del Perú y su producto financiero Yape, debido al impacto que este ha tenido a nivel sociocultural en el país.

La hipótesis sugiere que los miembros de los equipos de diseño estratégico e innovación peruanos están limitados por una carencia de procesos de reconocimiento de los contextos sociales y culturales de sus usuarios. Esto genera una brecha de entendimiento durante el proceso de diseño, entregando servicios con posibles problemas de adaptación a las distintas realidades a nivel nacional. La estrategia teórico-metodológica empleada para esta tesis es cualitativa, por medio de entrevistas a los líderes de diseño y una encuesta a diseñadores peruanos en general.

## Conclusiones

Se establecieron tres puntos que estructuran las conclusiones identificadas:

Primero, el alto valor de la tecnificación del rol de los diseñadores promovido por sus empleadores bajo metodologías de gestión orientadas en la

especialización y visión práctica más que en la estratégica. Esto identifica una acotada representación de diseño a nivel gerencial o en cargos de poder en las empresas en donde se involucra, siendo el mayor reto evidenciar el potencial del diseñador como líder gestor de soluciones.

En segundo lugar, se percibe una visión globalizada de las prácticas de diseño por la necesidad de calzar en tendencias de especialización sobre el rol. Esto deja de lado exploraciones desde la experimentación local que podrían fomentar nuevas maneras teórico-metodológicas de abordar a los usuarios y sus contextos desde y para la localidad. La difusión de las pocas acciones que se logran son mayoritariamente en actividades comunitarias y no en soportes o artículos académicos. Si bien los diseñadores lograron decantar los aprendizajes de sus investigaciones a acciones concretas que promuevan el origen de propuestas y soluciones escalables, estas se ven limitadas por los puntos antes mencionados, obteniendo resultados para el corto o mediano plazo. En consecuencia, reduciendo su estimación de valor sostenido en el tiempo por carecer de la capacidad para adaptarse a cambios de paradigma -como puede ser un cambio político, climático o social-.

Como último punto, la apertura a nuevas estrategias para la innovación dirigidas y aterrizadas a un contexto local está empezando a resonar en estos espacios pero se evidencia una carencia de debate e intervención sobre modelos de diseño basados en la sostenibilidad.

Como conclusión final, si bien los diseñadores expresan evaluar los escenarios contextuales en su práctica, lo cual responde a su inherente mentalidad de diseñador estratégico, no ocurre de forma explícita. Por el contrario, esa evaluación considera sólo los aspectos de deseabilidad, factibilidad y viabilidad. Para comenzar a reconocer los contextos sociales locales y tener la capacidad de incidir en los resultados de los servicios que se diseñen, se debe considerar a la sostenibilidad como ancla de análisis. Esta tesis propone considerar en el análisis y reconocimiento del valor de las iniciativas de cara al negocio y la sociedad, las variables de Método, Discursividad, Crítica y Sostenibilidad.

## Recorte temático

El recorte temporal y geográfico se limita al territorio peruano y el crecimiento de los laboratorios vivos o de innovación desde los años 2016 al 2022. Este rango de tiempo permite evaluar la conformación de los laboratorios de innovación en el Perú y específicamente del Banco de Crédito del Perú (BCP), el cual se toma como caso de estudio por su importancia como referente en el círculo de innovación estratégica y de servicios peruanos. Dicho referente está altamente documentado desde fuentes académicas y periodísticas, las memorias integradas de la empresa y sus reportes de sostenibilidad.

El Laboratorio de Innovación del BCP (CIX) es un espacio que trabaja iniciativas en búsqueda de una experiencia digital distintiva para fortalecer el eje de clientes contentos (BCP, 2016. p.39). Es entonces un laboratorio de innovación por medio de diversas técnicas de desarrollo, con equipos multidisciplinarios y trabajando de manera colaborativa sin temor a romper paradigmas, promoviendo una cultura centrada en las personas (BCP, 2016. p.45). Su activo digital más importante hasta el momento es Yape, una solución financiera para acercar a las personas no bancarizadas al sistema formal por su manera innovadora de enviar montos pequeños de dinero, por celular y sin necesidad de una cuenta bancaria.

El recorte temporal fue determinado por la bibliografía analizada y las entrevistas donde las participantes dieron cuatro fechas hitos referentes al crecimiento del laboratorio y del rol del diseñador siendo estos el 2015, 2017, 2020 y 2022. Asimismo, es importante considerar el cambio de condiciones que originó la pandemia en los requerimientos y adaptación de estos espacios para crear servicios.

Las investigaciones que se tomaron como referencia se categorizaron en tres ejes importantes: el diseñador en relación con su contexto a nivel disciplinar y sociocultural; las fases del diseñar en el desarrollo de servicios; y el estudio del entorno y cómo se relacionan los distintos contextos socio-culturales de los usuarios que participan en las muestras de análisis.

En el primer eje, nos encontramos a diseñadores siendo estudiados por Woolrych et al. (2011) y Jablokow et al. (2019) quienes cuestionan la estandarización de métricas y la capacidad de los diseñadores para cuestionarlas e iterarlas según la problemática que abarquen. Desde una visión latinoamericana, Mengoni et al (2022) y Del Río y Linares (2022) exponen prácticas desde distintos ámbitos del diseño de experiencias, estratégico y operacional.

En el segundo eje se desarrolla más el quehacer del diseño desde una visión teórica de diseño. Aguirre et al (2017), García Arano (2020) y Barón y Echavarría (2020) buscan poner al usuario al centro como un objeto de estudio pero cuestionan también al investigador en el proceso, considerando una deconstrucción y eliminando

estereotipos y sesgos que puedan limitar los resultados finales de diseño.

Como tercer y último eje, donde se presentan referentes de estudios del entorno y cómo se relacionan los distintos contextos socio-culturales, se primó las referencias que tomen de caso de estudio a la ciudadanía peruana como lo son PCM y Cruz (2021), Reategui et al (2022), Espezuza (2018) y Bernal (2018), siendo este último quien mayor relación guarda con esta investigación. Bernal (2018) estudia el contexto regional de Perú y presenta un análisis de los sistemas regionales de innovación basado en distintas fuentes cuantitativas en búsqueda de proponer una taxonomía de dichos sistemas. En su estudio, revela la falta de evidencia cualitativa y cuantitativa para caracterizar los procesos de innovación a nivel nacional, regional o sectorial, lo cual limita el reconocimiento de las brechas que pueden existir entre regiones y la formulación de políticas públicas acorde a sus necesidades.

## **Pregunta problema**

¿Cómo el conocimiento de los distintos contextos sociales y culturales por parte de los equipos de diseño estratégico e innovación peruanos incide en el diseño y desarrollo de servicios a nivel regional?

## **Recorrido metodológico**

Como estrategias para responder a los objetivos de investigación, se realizaron tres técnicas de recolección, las cuales fueron siete entrevistas a profundidad con líderes y miembros del equipo de diseño del caso de estudio, una encuesta abierta, la cual captó la respuesta de 30 diseñadores de distintos rubros y el análisis documental de los reportes de sostenibilidad y memorias integradas del caso de estudio.

Se presenta un análisis descriptivo por medio de entrevistas a profundidad sobre la situación del diseño de servicios en el Perú. Para ello, se toma como unidad de análisis a líderes en el campo del diseño a nivel académico-empresarial y especialistas de diseño relacionados principalmente al caso de estudio. Las entrevistas se realizaron bajo una guía de preguntas estructuradas en cuatro momentos siendo estos: la introducción a los objetivos de la entrevista y conocer sobre su carrera profesional; responder sobre el rol del diseñador en las empresas e instituciones en Lima-Perú; profundizar sobre los equipos y las estrategias metodológicas utilizadas sobretodo en la búsqueda de considerar la diversidad cultural y el alcance de sus consumidores; y, dialogar sobre las acciones y/o mediciones para la evaluación de los diseñadores estratégicos en su ejercicio de diseño y la capacidad de adecuación de sus productos o servicios a nivel local.

Asimismo, por medio de una encuesta semi estructurada bajo los mismos cuatro momentos de la guía de entrevista, se espera analizar y

contrastar los resultados obtenidos de la primera herramienta. El resultado de las siete entrevistas semiestructuradas profundizan los hallazgos, permitiendo identificar las motivaciones, intereses y valoraciones compartidas por nuestros informantes.

Para identificar la valoración del rol del diseño en el caso de estudio, se toma como método de recolección el análisis documental de los reportes de sostenibilidad, memorias integradas y páginas informativas propias del Banco de Crédito del Perú, considerando las publicaciones entre los años 2015 al 2021. Este rango de tiempo permite evaluar cómo se desarrolló el origen y funcionamiento del laboratorio analizado. Además, se puede identificar, a nivel nacional, un alza de estos espacios, lo cual crea una ventana de tiempo prudente para analizar sus investigaciones, proyectos y resultados destacados.

## **Desarrollo de la investigación**

La presente tesis se divide en tres capítulos. En el primero se profundiza, bajo distintos autores, el crecimiento del rol del diseñador: sus características, posicionamiento en espacios como gestor, agente multidisciplinar y participación en la definición del producto final. Se perfilan las metodologías más frecuentes que utilizan los diseñadores participantes del estudio, los artefactos y relevancia de estos durante su quehacer del diseño.

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

En el tercer capítulo, se desarrolla el valor del diseño social como estrategia para la sostenibilidad de las propuestas de diseño según la definición de Manzini (2015) en conjunto con conceptos de diseño social y diseño para las transiciones de Escobar (2016) e Irwin (2018). Se tomaron los resultados de las fuentes primarias empíricas recabadas y los comentarios de los participantes sobre la adaptación del marco de trabajo y la posible creación de productos con enfoque local. Asimismo, se plantea la discusión sobre las intenciones de los diseñadores frente al

sistema que los contiene, evaluando los hallazgos de diseñar con y para la localidad. Es en este contexto donde Yape ejemplifica el valor de utilizar atributos socioculturales durante el diseño y desarrollo de un producto logrando su relación e involucramiento en el cotidiano de la ciudadanía.

## **Marco teórico**

Para enmarcar las discusiones académicas se desarrollan tres ejes de análisis. El primero expone al diseñador frente a las metodologías vigentes para el diseño estratégico, donde se ubican autores como Del Giorgio Solfa et al. (2018), Valencia y Hernández (2019) y Bravo (2020). Dichos autores presentan las características del diseñador enfocado en servicios dado al entendimiento y abordaje de sistemas proyectuales complejos y su participación como facilitadores de innovación. La principal referencia para el aspecto metodológico de la gestión en diseño es Mozota (2008, 2006), por su búsqueda de acercar el lenguaje del mundo gerencial con el de diseño.

Como segundo eje, el juicio crítico frente al hacer del diseño desde la transdisciplinariedad. El eje social está liderado por Bourdieu (2011), tomando el desarrollo del capital social y frontera simbólica que atraviesa tanto a los diseñadores, su *habitus*, el de sus usuarios y los ecosistemas en donde se insertan sus diseños. El aporte de ello a esta tesis radica en el entendimiento del resultado de la experiencia social y la interacción con el entorno por medio de la reproducción social. Se incluye también a Barbero (2010) desde la mediación de los mensajes comunicados y como estos son replicados en sociedad. Córdova (2020) quien muestra la importancia de la mixtura de conocimientos y culturas en pro de resultados innovadores basados en la relevancia de la transdisciplinariedad y transculturalidad de los equipos de diseño en la búsqueda de servicios innovadores. Otra autora que desarrolla en el hacer práctico con emprendedores es Marradi (2021), quien da un acercamiento tangible al valor de rediseñar los modelos y sus herramientas. Como puntos de intersección y unificación de las conversaciones se encuentran principalmente Manzini (2015) y Haylock (2019) quienes, desde una visión crítica del diseño, plantean la reinterpretación del hacer y ser diseñador por experiencias de co-diseño y ser conscientes de sus acciones sionaturales.

El tercer eje explora cuánta relevancia se le da al contexto durante el proceso de diseño. Bravo (2020) profundiza sobre la necesidad de tropicalizar las metodologías a las necesidades del contexto donde se desarrollen, así como Woolrych et al. (2011) observan esto como una falta de curiosidad para generar nuevo conocimiento y sirve de enlace entre el primer y segundo eje.

## **Aportes al campo del conocimiento**

Esta tesis, la cual nace en el área académica de *Diseño y Comunicación*, se inscribe en la línea de

investigación *Cruces entre Diseño y Cultura*. El motivo principal recae en la relevancia que adquiere entender los contextos de los usuarios, sus mediaciones y capitales, en pro de la búsqueda de construir un análisis integral del consumo sobre los procesos sociales donde se instalan los servicios diseñados. Ya en específico, en el Perú, se encuentran escasos estudios o documentación académica al respecto, específicamente del impacto sistémico sostenible del diseño en el país. Esta tesis es una oportunidad para continuar creciendo en el campo de estudio desde la perspectiva del diseño.

## **Cierre**

Espero que esta tesis sea parte de un movimiento que siento está formándose y debe cultivarse en los diseñadores peruanos y en sus comunidades de práctica nacientes. Espero sea una investigación de reflexión sobre la visión de sostenibilidad y empoderamiento de su rol como gestores y esto motive a buscar perfiles de diseño en puestos gerenciales en pro de servicios trascendentes para nuestra ciudadanía.

Este trabajo de dos años es para mi familia y amigos, quienes siempre me dieron las herramientas y fortaleza para seguir mi camino profesional y académico. Ellos siempre serán mi inspiración para buscar la excelencia.

Mi agradecimiento al cuerpo académico del programa de maestría, destacando a Marina Mendoza y Daniela Di Bella, quienes fueron fundamentales por su asesoría, empatía y dedicación para con mis dudas frente a mi investigación. A mis compañeros, por hacer de este proceso uno llevadero a pesar de la distancia.

Agustina y Mercurio, gracias por enseñarme Argentina y sus expresiones desde sus familias, sentirme “casi local” fue parte importante de lograr este objetivo en el tiempo previsto.

Cesar Lucho, mi director, amigo y colega, mi gratitud hoy y siempre por ayudarme a darle forma a mis sentires desde una investigación académica

que ya empezó a crecer desde esta tesis y sus siguientes publicaciones.

## **ANEXOS**

### **Los avances del proyecto fueron publicados en:**

Cuaderno del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, Número 161 (Mendoza, 2022)

### **CV del director**

César Lucho Lingán es director del programa de Diseño Industrial en la facultad de Arte y Diseño de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Posee el grado de Máster en Ciencias del Diseño (MSc. con distinción Cum Laude y Honores) en Diseño para Interacción por parte de la Universidad Tecnológica de Delft -TU Delft- en los Países Bajos y Bachiller de Diseño Industrial por parte de la PUCP. Ha sido miembro e investigador del Museum Futures Lab en TU Delft, del LDE Centre for Cultura Heritage, Grupo de Investigación Interdisciplinaria de la PUCP. Actualmente colabora con el Grupo de Investigación en Robótica Aplicada y Biomecánica -Girab- y con el Grupo de Investigación en Sistemas Inteligentes y Ciber-Físicos -GISIC de la PUCP en proyectos alrededor de las ingenierías y el diseño para el diseño de experiencias, productos, servicios y educación interdisciplinaria. Su carrera se ha enfocado en el uso del diseño como herramienta para la investigación científica y desarrollo de metodologías en diferentes campos: Desde robótica social, tecnologías inmersivas, experiencias sensoriales y culturales, relevancia desde el diseño y en experiencias de diseño cross-culturales, museísticas e interdisciplinarias.

## Referencias

- Aguirre, M., Agudelo, N., y Romm, J. (2017). Design Facilitation as Emerging Practice: Analyzing How Designers Support Multi-stakeholder Co-creation. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 3(3), 198–209. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.11.003>
- Banco de Crédito del Perú. (2016, marzo). Reporte anual 2015. En *VíaBCP*. Recuperado 1 de agosto de 2022, de <https://www.viabcp.com/wcm/connect/641aa303-8970-4db2-925b-c907e3ad59a0/2015+Memoria+anual+BCP+2015.pdf?MOD=AJPERES&CVID=niSRXRO&attachment=true&id=1600795557983>
- Barón Aristizábal, M. P. y Echavarría Quinchia, M. (2020). Laboratorio de empatía: indagando principios éticos para la educación en diseño. *Diseña*, (17), 106-127. Disponible en: <https://doi.org/10.7764/disena.17.106-127>
- Bernal, P. (2018). Taxonomía de los sistemas regionales de innovación en el Perú. Tesis para obtener el título en la *Maestría en Políticas y Gestión de la Ciencia, Tecnología e Innovación*. de la Universidad Peruana Cayetano Heredia <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/3827>
- Bravo, E. R. (2020). Revisión sistemática del concepto de laboratorios vivos. *Dimensión Empresarial*, 18(1). Disponible en: [https://doi.org/10.15665/dem.v18i\(1\).2018](https://doi.org/10.15665/dem.v18i(1).2018)
- Bourdieu, P. (2011). *Las estrategias de la reproducción social*. Siglo XXI Editores.
- Córdova Rengifo, J. (2020). Identidad y desarrollo del capital social en el Perú. *Tierra Nuestra*, 14(1), 117–125. <https://doi.org/10.21704/rtn.v14i1.1508>
- Cruz, A. & Presidencia del Consejo de Ministros. (2021, octubre). *Estudio: En las regiones del Perú, ¿Qué factores influyen en la satisfacción de las personas con los servicios públicos brindados?* Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2244351-estudio-en-las-regiones-del-peru-que-factores-influyen-en-la-satisfaccion-de-las-personas-con-los-servicios-publicos-brindados>
- Del Giorgio Solfa, F.; Amendolaggine, G. y Alvarado Wall, T. A. (2018). Nuevos paradigmas para el diseño de productos. Design Thinking, Service Design y experiencia de usuario. *Arte e Investigación*, 14, 2012. Disponible en: <https://doi.org/10.24215/24691488e012>
- De Mozota B, B. (2008). A theoretical model for design in Management science : the paradigm shift in the design profession for management as a constraint to management science as an opportunity. <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/1386>
- \_\_\_\_\_. (2006). The four powers of design: A value model in design management. <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/1388>
- Del Rio, M. y Linares, F. (Eds.). (2022). *UX Latam: historias sobre definición y diseño de servicios digitales* (1.ª ed.). Universidad del Pacífico. <https://fondoeditorial.up.edu.pe/producto/ux-latam-historias-de-definicion-y-diseno-de-servicios-digitales-libro-digital/>
- García Arano, C. (2020). El diseño como una necesidad interdisciplinar. Una reflexión desde la academia. *Intersticios sociales*, (20), 77-101. Epub 20 de noviembre de 2020. Recuperado el 06 de junio de 2021. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-49642020000200077&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642020000200077&lng=es&tlng=es).
- Hao, C. (2019). Cultura: Achieving intercultural empathy through contextual user research in design. DOI: 10.4233/uuid:88322666-9cf1-4120-bbd6-4a93438bca74
- Haylock, B. (2019). What is critical design? UNDESIGN Critical Practices at the Intersection of Art and Design, 9-23. ISBN: 978-1-315-52637-9 (ebk)
- Jablokow, K., Vora, A., Henderson, D., Bracken, J., Sonalkar, N., y Harris, S. (2019). Beyond Likert Scales: Exploring Designers' Perceptions through Visual Reflection Activities. *2019 ASEE Annual Conference & Exposition Proceedings*. Publicado. <https://doi.org/10.18260/1-2--32150>
- Lucho, C. (2020). Embassy of us: Finding and delivering relevance. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:a2e5e5ac-183f-4cb6-94f4-5fc020d292f0>
- Manzini, E., & Coad, R. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation* (Design Thinking, Design Theory). The MIT Press.
- Marradi, C (2021). A Design Tool-Box to Scale Social Innovations from one context to another: Unfolding the Scaling *Journey of Designscapes Initiatives*. Disponible en: <http://resolver.tudelft.nl/uuid:9beaf6fd-b585-4d1c-87f8-9281176d222c>
- Mendoza, M. (2022). ANEXO. Articulación de la Línea de Investigación en Comunicación Política con la Maestría en Gestión del Diseño. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, (161). <https://doi.org/10.18682/cdc.vi161.6983>
- Mengoni, A. (2021). Amplificando el impacto del diseño a través de DesignOps. *InnovaG*, (7), 1-6. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/24477>
- Presidencia del Consejo de Ministros y Cruz Rojas, A. (2021). Estudio: En las regiones del Perú, ¿qué factores influyen en la satisfacción de las personas con los servicios públicos brindados? [www.gob.pe](http://www.gob.pe).

Recuperado el 25 de octubre de 2021. Disponible en:<https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2244351-estudio-en-las-regiones-del-peru-que-factores-influyen-en-la-satisfaccion-de-las-personas-con-los-servicios-publicos-brindados>

- Reátegui, L., Grompone, A., & Rentería, M. (2022). *¿De qué colegio eres?: La reproducción de la clase alta en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Valencia, J. y Hernández, M. (2019). El diseño estratégico como catalizador de innovación y éxito en Latinoamérica. En *DIGITAL CIENCIA - UAQRO* 12 (1) 2019. Disponible en: [https://www.uaq.mx/investigacion/revista\\_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n2/art11.pdf](https://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n2/art11.pdf)
- Woolrych, A., Hornbæk, K., Frøkjær, E., & Cockton, G. (2011). Ingredients and Meals Rather Than Recipes: A Proposal for Research That Does Not Treat Usability Evaluation Methods as Indivisible Wholes. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 27(10), 940–970. <https://doi.org/10.1080/10447318.2011.555314>