Modelo operativo experiencia digital
Banco de la República

Preparado por **Álvaro Farfán, UX Lead**

Marzo 2020

Presentación

El objetivo de este manual es señalar las **etapas, actividades y roles necesarios** para llevar a cabo la operación del modelo de experiencia digital de la compañía que permitirá desarrollar exitosamente nuevos productos y funcionalidades, tanto digitales como análogas. Además, se anexa la **estrategia para construir y mantener el Design System** que dará vida a los productos digitales.

Este material nos ayudará a:

- **Ganar claridad**: comprender satisfactoriamente los patrones de creación de valor.
- **Alinear al equipo**: potenciar con éxito la experiencia y habilidades de la compañía en el desarrollo de servicios y productos.
- **Minimizar el riesgo de fracaso**: evitar perder tiempo con ideas que no funcionan.

Todo este compendio de información será la guía a utilizar para lograr una experiencia digital idénticas y fantásticas en todos los mercados de la compañía. El detalle de cada fase y actividad será especificado por el equipo a cargo una vez se comience el trabajo.

Contexto

El desafío que se tiene por delante es **homologar las experiencias** de Chile y Perú, donde Chile es la principal fábrica de funcionalidades.

Perú tiene la necesidad de incluir todas aquellas funcionalidades que se detecten ausentes para así tener productos digitales homogéneos. Este desafío aportará los siguientes beneficios:

- **Lenguaje común:** Como compañía es necesario que el Banco le hable de la misma manera a los clientes, sin importar el canal o mercado. Esto asegurará indices de satisfacción óptimos y ayudará a la adopción de los diferentes productos y servicios, entre otros.
- **Reducción del time to market:** La normalización de la experiencia ayudará a reducir tiempos de desarrollo por lo que el delivery se reducirá y al mismo tiempo dará espacio a la innovación cuando se detecte necesario.
- **Reducción de costos de desarrollo:** La generación de patrones y funcionalidades en común, apalancado por un sistema de diseño corporativo, permitirá que los ciclos de desarrollo se aceleren.

Metodología

El desafío completo será dirigido en base a la **metodología definida por el Diseño de Servicios**.

Las actividades propuestas y los outputs generados darán insumo para **conectar los objetivos con las funciones más productivas de las células de desarrollo**.

Sin un método preciso será imposible detectar las funcionalidades que los equipos debe reconocer y luego desarrollar ya que no se contará con un objetivo y fundamento claro. **El proceso metodológico es la columna vertebral del desafío en el que nos embarcamos**.

Roles

El desafío será llevado a cabo por los siguientes **roles**:

- **2 diseñadores de servicio**: Su responsabilidad será liderar el desafío completo proporcionando en las primeras etapas los insights necesarios para definir las funcionalidades que se desarrollarán.
- **1 investigador**: Su responsabilidad será ejecutar las actividades que permitan entender a los potenciales usuarios.
- **2 diseñadores UX/UI**: Su responsabilidad será la producción de las soluciones que nazcan de las etapas de investigación, dando insumo a las células de desarrollo para la posterior construcción de las diferentes funcionalidades.

I.

Kit de técnicas e instrumentos

Mapa cronológico de etapas y actividades

El desafío comprenderá las siguientes **etapas**

Etapa 1: identificar y comprender

Etapa 2: analizar y problematizar

Etapa 3: conceptualizar y formalizar

Etapa 4: testear e iterar

Etapa 5: implementar y evaluar

Diseño de servicios

Desarrollo células ágiles

Etapa 1: identificar y comprender

En esta etapa, las actividades están orientadas fundamentalmente a entender profundamente a los potenciales o actuales usuarios (identidades, conductas, motivaciones, frustraciones, expectativas). El equipo del proyecto levanta información de fuentes primarias y secundarias respecto al caso, aplica técnicas de investigación cualitativa y cruza la información obtenida con datos cuantitativos. Lo anterior permite entender el contexto y las necesidades de los agentes del servicio en su amplia complejidad.

Etapa 2: analizar y problematizar

Las actividades de esta etapa están orientadas a analizar la información recogida para establecer vínculos y patrones que detonen oportunidades de proyecto. Se trata de filtrar, ordenar, sistematizar y dar sentido, a través del uso del pensamiento creativo, a los múltiples datos recolectados. Se busca establecer las dimensiones del problema que impactan a los usuarios del servicio en su experiencia y a la organización en sus procesos y sistemas.

Etapa 3: conceptualizar y formalizar

En esta etapa, las actividades están orientadas a iniciar el proceso de trabajo colaborativo en torno a la solución del problema identificado. Se comienza con la definición de los atributos conceptuales de la propuesta para luego desarrollar un nuevo sistema de servicios y los puntos de contacto que lo sustentan. Estas propuestas, tanto a nivel de sistema como de punto de contacto, van aumentando en complejidad y detalle en la medida que se avanza en la iteración propia del proceso

Etapa 4: testear e iterar

Las actividades de esta etapa están orientadas a poner a prueba las ideas, los conceptos y las propuestas desarrolladas, lo que permitirá lograr un resultado de calidad con un rango reducido de incertidumbre. Se trata de un proceso iterativo donde la experiencia adquirida va complejizando progresivamente la propuesta.

Etapa 5: implementar y evaluar

En la última etapa las actividades están orientadas a implementar la propuesta final y ponerla en marcha. Se trata de un proceso paulatino y debidamente planeado, en el cual el servicio diseñado se pone a disposición de quienes efectivamente le darán vida. Es un proceso de comunicación y transferencia. A su vez, se diseñan indicadores y formas de medición que luego permitirán evaluar el éxito de la implementación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Etapa 1: identificar y comprender

1.1 **Entrevista en profundidad**

¿Qué es?

Se trata de un tipo de entrevista que busca rescatar en profundidad las experiencias personales. Tiene por objetivo recabar la mayor cantidad de información posible a partir de las narraciones directas de los entrevistados, poniendo énfasis en los detalles, las incongruencias, las emociones y las expectativas. Tiende a ser de duración prolongada (alrededor de 45 minutos), lo que permite llegar a la profundidad deseada.

¿Para qué sirve?

- Identifica actitudes, valores y puntos de vista de los entrevistados.
- Identifica conductas y motivaciones profundas.
- Permite comprender procesos de interacción con el servicio.
- Permite comprender expectativas y valoraciones.

1.2 **Entrevista con expertos**

¿Qué es?

Se trata de entrevistas en profundidad con expertos en el tema estudiado. Estas entrevistas tienen por objetivo obtener información relevante y específica en forma rápida. Las preguntas a los expertos suelen ser muy específicas y a veces técnicas, por lo que se las debe seleccionar cuidadosamente.

¿Para qué sirve?

- Aclara dimensiones técnicas específicas
- Profundiza en el conocimiento del tema y abre caminos para la investigación.
- Permite entender, en un lapso muy breve, los asuntos esenciales de un servicio específico.
- Completa una red que permite comprender cabalmente el servicio.

Artefactos

- Plantilla 1.1 antes | pauta de preparación de la entrevista.
- Plantilla 1.2 durante | pauta de entrevista.
- Plantilla 1.3 después | lienzo de conclusiones de la entrevista.

Etapa 2: analizar y problematizar

2.1 **Arquetipos**

¿Qué es?

Esta técnica busca comprender a grupos específicos de usuarios. Existen distintas maneras de hacer una construcción arquetípica, de entre todas ellas, se ha seleccionado el modelamiento User Persona. Es la representación semi-ficticia de un cliente ideal basada en los hallazgos de la investigación de la etapa anterior. Lo realmente importante es entender cómo conectar con los arquetipos ideales. Entender sus desafíos y preguntas, sus pain points.

¿Para qué sirve?

- Permite identificar grupos de usuarios actuales de un servicio o posibles usuarios futuros.
- Hace abarcable al amplio espectro de usuarios existentes.
- Propicia una comprensión profunda de los usuarios.
- Identifica gran parte de los fundamentos que gobiernan las preferencias de determinados grupos ante un servicio o experiencia.
- Focaliza los esfuerzos de diseño, identificando con precisión los sujetos de trabajo.

Artefactos

- Plantilla 2.1 User Persona.

2.2 **Mapeo del viaje actual**

¿Qué es?

Es una técnica que analiza gráficamente el recorrido y la experiencia que tiene un tipo de usuario en torno a un servicio. También se puede usar para describir espacios temporales más amplios que el momento del servicio mismo, por ejemplo, la rutina diaria o semanal de una persona, lo que permite entender cómo el servicio se inserta en ella. Su objetivo es examinar el viaje paso a paso, poniendo énfasis en los usuarios, los flujos de información y la evidencia física.

¿Para qué sirve?

- Identifica los vínculos y las relaciones existentes entre los componentes del servicio.
- Establece un panorama de los factores que influencian la experiencia del usuario, considerando en primer plano su punto de vista.
- Revela los elementos clave de un servicio, identificando las áreas problemáticas y las oportunidades para la innovación.
- Permite comparar diversas experiencias con un mismo lenguaje.
- Genera empatía con diferentes tipos de usuarios.

Artefactos

- Plantilla 2.2: Mapa del viaje existente.

Etapa 3: conceptualizar y formalizar

3.1 **Definición de los pilares del servicio**

¿Qué es?

Esta técnica establece los conceptos transversales del servicio, los cuales guiarán el desarrollo formal del proyecto. Estos pilares serán las directrices que englobarán y alinearán los distintos componentes del servicio ideal con el fin de que este mantenga la coherencia en todos sus aspectos. Tanto la secuencia narrativa como los puntos de contacto deberán diseñarse en función de estos atributos, los cuales deben servir de inspiración y guía, pero no deben acotar las posibilidades de diseño formal. Estos conceptos deben estar orientados en función de las necesidades del usuario y las necesidades de la organización, por lo que se deben establecer en relación directa con la información levantada en el estudio en terreno, respondiendo a los requerimientos de diseño y alineándose con la organización, su estrategia y su propuesta de valor.

¿Para qué sirve?

- Establece lineamientos conceptuales para las propuestas formales.
- Genera la coherencia sistémica de la propuesta.
- Conecta la propuesta al contexto organizacional.

Artefactos

- Plantilla 3.1 Mapa de atributos.

3.2 **Revisión de antecedentes y referentes**

¿Qué es?

Esta técnica permite, por una parte, determinar el estado del arte en relación a un proyecto determinado; por otro lado, permite encontrar ejemplos inspiradores para el desarrollo conceptual (atributos) y formal (secuencia narrativa experiencial y puntos de contacto) de la propuesta que se está desarrollando. Los antecedentes se refieren a aquellos proyectos del mismo tipo o pertenecientes al mismo ámbito de lo que se desea desarrollar. Su estudio permite estar al tanto de los avances en el campo de trabajo, es decir, conocer lo que ya se ha hecho. Desde una perspectiva de negocio, los antecedentes podrían referirse, además, a la competencia para la propuesta de valor que se está generando. Por su parte, los referentes se refieren a aquellos proyectos de otro tipo o ámbito, pero que tienen elementos interesantes, inspiradores o innovadores que pueden ser considerados para el desarrollo de las nuevas propuestas.

¿Para qué sirve?

- Inspira al equipo de trabajo.
- Permite avanzar respecto de lo que ya está hecho.
- Facilita el mapeo del entorno competitivo del servicio desarrollado.
- Permite encontrar claves fundamentales a la hora de formular y materializar las propuestas.
- Genera relaciones innovadoras a partir de proyectos pertenecientes a otras áreas o ámbitos.

Artefactos

- Plantilla 3.2 Ficha de clasificación de antecedentes y referentes.

3.2 **Análisis de ideas**

¿Qué es?

Esta técnica tiene por objetivo priorizar, seleccionar y clasificar las ideas generadas en la etapa de lluvia de ideas. Es el momento del juicio que fue postergado en la fase anterior. Para ello se utiliza la Matriz de clasificación de ideas que, en cuatro cuadrantes, organiza los conceptos anteriormente generados. Los ejes que componen esta matriz son la originalidad y la factibilidad de las ideas generadas.

Respecto a los cuatro cuadrantes:

- (-) Originalidad (+) Factibilidad: Estos son proyectos estándar que podrían implementarse fácilmente.
- (-) Originalidad (-) Factibilidad: Estas son ideas que sería mejor olvidar.
- (+) Originalidad (-) Factibilidad: Estos son proyectos que sería mejor guardar para el futuro.
- (+) Originalidad (+) Factibilidad: ¡Estas son ideas que harán la diferencia! Es el cuadrante más valioso de este instrumento.

¿Para qué sirve?

- Permite clasificar y priorizar las ideas.
- Permite que el grupo dialogue sobre los conceptos generados en la etapa anterior.
- Fomenta la toma de decisiones dentro del grupo con criterios explícitos relacionados con la innovación.

Artefactos

- Plantilla 3.3 Matriz de clasificación de ideas.

3.2 **Lean Inception**

¿Qué es?

Lean Inception es la combinación eficaz del Design Thinking y del Lean StartUp para decidir el Producto Mínimo Viable (en inglés, Minimum Viable Product, o MVP). Es un workshop dividido en varias etapas y actividades que dirigirán el equipo en la construcción del producto ideal. A través de este workshop se podrá validar el producto a desarrollarse, bien como mejoras que necesiten testarse y objetivos que necesiten alcanzarse. Todos los insumos para esta actividad provienen de todas las etapas anteriores.

¿Para qué sirve?

A través de este workshop se podrá validar el producto a desarrollarse, bien como mejoras que necesiten testarse y objetivos que necesiten alcanzarse. Todos los insumos para esta actividad provienen de todas las etapas anteriores.

Ejecución

Día 1
- Kickoff
- La visión del producto
- El producto es / no es / hace / no hace

Día 2
- Describiendo a las personas
- Showcase de funcionalidades

Día 3
- Entendimiento técnico, de negocio y de UX
- Mostrando los viajes del usuario

Día 4
- El canvas MVP

Día 5
- Demo
- Finalización

Etapa 4: testear e iterar

4.1 **Prototipado**

¿Qué es?

Esta técnica es esencial en el mundo del diseño de productos y servicios, pues permite materializar y dar forma a las soluciones que está planteando el proyecto, con el objetivo de explorar, evaluar o comunicar dichas soluciones. En el ámbito de los servicios se puede prototipar tanto la experiencia general del servicio como los puntos de contacto en los que el servicio cobra vida. Para lo primero se visualizan y materializan esencialmente la cronología y las etapas vividas por el usuario. Para lo segundo se da forma a los puntos de contacto según el área de diseño a la cual se vinculan.

¿Para qué sirve?

- Identifica oportunidades para mejorar el diseño.
- Permite la exploración a través de la materialización del pensamiento.
- Desarrolla múltiples opciones de solución.
- Entrega definiciones formales a la propuesta de diseño.
- Se constituye en un insumo para la fase de testeo.

4.2 **Validación MVP (Testeo)**

¿Qué es?

Esta técnica consiste en seleccionar a un grupo de personas (representativas de los arquetipos de usuario) para poner a prueba la propuesta a través de los prototipos generados. Esta instancia es de suma importancia ya que permite identificar mejoras significativas, fallos, puntos críticos a resolver, posibles carencias o cualquier otro aspecto significativo antes de la implementación de la propuesta. Es la fase de “probar rápido y barato”.

En el caso de productos digitales se ejecutarán test de usabilidad con el fin de indagar en la eficiencia, eficacia y satisfacción de las funcionalidades propuestas.

¿Para qué sirve?

- Somete a prueba la propuesta con los usuarios reales del servicio.
- Evalúa el sistema del servicio, así como sus componentes de forma planificada y organizada.
- Genera observaciones y conclusiones para mejorar la solución.
- Permite detectar posibles fallas en forma rápida y a un costo controlado.

Artefactos

- Plantilla 4.1 Guión interno.

Etapa 5: implementar y evaluar

5.1 **Google HEART**

¿Qué es?

El framework HEART de Google ayuda a medir la calidad de la experiencia del usuario. Kerry Rodden (UX Researcher), lo introdujo mientras trabajaba en Google. El framework HEART tiene como objetivo resolver el problema de medir aspectos menos tangibles de los productos y experiencias que creamos. Para no medir las métricas básicas de tráfico (como las vistas generales de la página o el número de usuarios únicos) que son fáciles de rastrear y brindan una buena línea de base sobre el rendimiento de su sitio, pero a menudo no son muy útiles para evaluar el impacto de los cambios de UX.

¿Para qué sirve?

- Para medir la calidad de la experiencia del usuario (the HEART Framework).
- Para medir los objetivos de un proyecto o producto (the Goals-Signals-Metrics process).

Artefactos

- Plantilla 5.1 HEART canvas.

II.

Modelo implementación Design System corporativo

Estrategia y metodología

La **estrategia para el desarrollo del Design System corporativo** estará apalancada por la formación de una célula dedicada, una metodología específica y un desarrollo accionable.

El output último debe ser un Design System que viva en el código y no solo en la UI, de esta forma se aportará en el tiempo de delivery, en consistencia y también costos de desarrollo futuro.

Estrategia

Para conseguir el éxito lo más rápido posible se debe comenzar a desarrollar el nuevo Design System antes que las células ágiles comiencen sus sprints de desarrollo. Esto será posible gracias a una célula dedicada que comenzará a construir de manera adelantada aquellos componentes de la UI que sean genéricos.

Esta célula trabajara con el framework Kanban para que el delivery sea ágil y flexible, sin necesidad de ceremonias estables ni limitaciones en la magnitud del desarrollo de funcionalidades y/o componentes, a diferencia de como lo especifíca Scrum.

Célula dedicada

El éxito de este desarrollo solo puede estar garantizado si se cuenta con un equipo de desarrollo dedicado a pavimentar el camino inicial para que luego todo el ecosistema de células vayan alimentando el Design System. Bajo este prisma se conformará un equipo compuesto de 2 desarrolladores Front-end, 1 desarrollador Back-end y un Diseñador UX/UI.

Metodología

Para el diseño y desarrollo del Design System se utilizará Atomic Design, el cual define un framework completo para un proceso controlado y eficiente.

Herramienta

Para el desarrollo UI del Design System corporativo se utiliará **Figma**

Átomos

En el nivel de los átomos, los estilos y colores de texto se definirán utilizando los estilos Figma.

Moléculas y organismos

A medida que se desarrollen las plantillas, se dejará explícito que no será tan común tener "moléculas" u "organismos" complejos que se reutilicen entre varias plantillas. Por este motivo se nombrará todo, desde esas categorías, como "Componentes".

Los componentes inclurán elementos básicos como tarjetas e información sobre herramientas, así como elementos fundamentales como botones.

Plantillas responsive

Las plantillas con diseños responsivos jugarán un papel clave en la ampliación del trabajo.

Figma es ideal para construir plantillas responsive: permite estirar los diseños y ver cómo responderán a los cambios en el tamaño de la pantalla.

III.

Anexo: artefactos

Plantilla 1.1 antes | pauta de preparación de la entrevista.

Objetivo general de la investigación

Objetivos específicos	¿A quiénes entrevistar?	¿Qué información se busca?	¿Qué tipo de entrevista se realizará?

Plantilla 1.2 durante | pauta de entrevista.

Tipo de entrevista:

Lugar:

Duración:

Medio(s) de registro:

Insumos:

Nombre:

Edad:

Ocupación:

Vínculo con el servicio:

Temas a abordar

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

Citas/comentarios relevantes

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

Plantilla 1.3 después | lienzo de conclusiones de la entrevista.

Plantilla 2.1 User Persona.

Foto

Cita:

Edad:

Profesión:

Estado civil:

Ubicación:

Palabras clave:

Marcas favoritas:

Nombre:

Presentación:

Objetivos:

Necesidades:

Dolores:

Personalidad:

Plantilla 2.2: Mapa del viaje existente.

Tiempo:

Qué hace el usuario:

Con qué lo hace:

Cómo se siente

Plantilla 3.1 Mapa de atributos.

Atributos para el usuario interno (organización)

1.	2.	3.
4.	5.	6.

Atributos para el usuario externo (usuario final)

1.	2.	3.
4.	5.	6.

Plantilla 3.2 Ficha de clasificación de antecedentes y referentes.

Antecedente

Imagen(es)

Qué es

Fuente

Aspectos positivos	**Aspectos negativos**

Referente

Imagen(es)

Qué es

Fuente

Aspectos positivos	**Aspectos negativos**

Plantilla 3.3 Matriz de clasificación de ideas.

Proyectos estándar que podrían implementarse.

¡Ideas que harán la diferencia!

+ Factibilidad

– Originalidad **+ Originalidad**

– Factibilidad

Ideas que es mejor olvidar...

Guardemos estos proyectos para el futuro

Plantilla 4.1 Guión interno.

Tarea 1

Tarea
Objetivo
Escenario
Criterio de éxito
Comentarios

Plantilla 4.1 Guión interno.

Tarea 1

Tarea
Objetivo
Escenario
Criterio de éxito
Comentarios

Plantilla 4.1 Guión interno.

Tarea 1

Tarea
Objetivo
Escenario
Criterio de éxito
Comentarios

HEART Canvas

	Goals	Signals	Metrics
Happiness			
Engagement			
Adoption			
Retention			
Task success			