/ METODOLOGÍA

Service Blueprint

Plano del servicio; blueprint de servicio

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

G. Lynn Shostack (1982, 1984); forma actual sistematizada por Bitner, Ostrom y Morgan (2008)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Dibuja en un solo mapa lo que hace el cliente, lo que ve y todo lo que la empresa hace detrás para prestar el servicio, y señala dónde puede fallar.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué tiene que ocurrir dentro de la empresa, y en qué orden, para que el cliente reciba el servicio que le prometemos, y dónde se puede romper?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas saben lo que prometen al cliente, pero nadie tiene a la vista todo lo que tiene que pasar dentro para cumplirlo. El cliente solo ve al técnico que llega a instalar. Detrás hay planificación, almacén, transporte, pedidos y facturación. Si uno de esos pasos falla, el cliente lo nota, aunque no sepa dónde se rompió.

El Service Blueprint (plano del servicio) resuelve ese problema. Es un mapa que muestra, en una sola hoja y en el orden en que ocurren, cinco cosas:

1. **Acciones del cliente:** lo que hace el cliente.
2. **Evidencia física:** lo que el cliente ve, toca o recibe.
3. **Acciones visibles del personal de contacto:** lo que hace delante del cliente la persona que le atiende.
4. **Acciones no visibles del personal de contacto:** lo que esa misma persona hace sin que el cliente lo vea.
5. **Procesos de soporte:** lo que hacen otras áreas y sistemas de la empresa para que el servicio sea posible.

Tres líneas separan esas franjas. La más importante es la **línea de visibilidad**: por encima, lo que el cliente ve; por debajo, lo que no ve pero determina lo que recibe.

El Customer Journey Map cuenta el recorrido desde el lado del cliente. El Service Blueprint añade lo que el cliente no ve: la parte de la empresa que hace posible (o impide) ese recorrido.

Señales de que puede hacer falta:

- las quejas se repiten en el mismo momento del servicio y cada área culpa a otra;
- el servicio depende de personas concretas que «saben cómo se hace»;
- se quiere lanzar un servicio nuevo (mantenimiento, instalación, contrato de servicio) y nadie ha dibujado cómo se va a prestar;
- un diagnóstico de experiencia de cliente ha señalado dónde está el problema, pero no por qué ocurre dentro.

SERVICE BLUEPRINT

Dibuja en un solo mapa lo que vive el cliente y todo lo que la empresa hace detrás para prestar el servicio

LO QUE OCURRE DETRÁS DECIDE LO QUE EL CLIENTE VIVE DELANTE | El cliente ve los problemas por encima de la línea de visibilidad; las causas suelen estar debajo.

1 · EL PLANO: CINCO FRANJAS Y TRES LÍNEAS

Ejemplo ilustrativo: un pedido urgente en el portal web de un distribuidor industrial

PASOS DEL SERVICIO →	1 Busca el recambio	2 Hace el pedido	3 Espera la entrega	4 Recibe el pedido	5 Reclama
EVIDENCIA FÍSICA lo que ve o recibe, también pantallas y correos	Ficha del producto con «en stock»	Correo de confirmación con plazo	Enlace de seguimiento del envío	Caja y albarán	Factura y abono
ACCIONES DEL CLIENTE lo que hace el cliente	Busca la referencia y ve que hay stock	Pide para recibirlo mañana	Consulta varias veces dónde está (E)	Recibe el pedido: falta una pieza	Llama al comercial para reclamar
LÍNEA DE INTERACCIÓN					
CONTACTO VISIBLE personas y canales digitales que usa el cliente	Portal: buscador y ficha de producto	Portal: confirma el pedido	Portal: muestra el seguimiento	Repartidor: entrega y pide la firma	Comercial: atiende la reclamación
LÍNEA DE VISIBILIDAD					
CONTACTO NO VISIBLE lo que hace el equipo de contacto fuera de su vista	—	Atención revisa los pedidos urgentes	Atención ve que falta una pieza, pero no avisa (F)	El repartidor anota la falta en el albarán	El comercial busca el pedido en varios sistemas
LÍNEA DE INTERACCIÓN INTERNA					
PROCESOS DE SOPORTE áreas, sistemas y proveedores	El sistema pasa el stock al portal una vez al día (F)	El sistema reserva el material	El almacén prepara el pedido sin la pieza	Transportista externo	Facturación tramita el abono

(F) punto de fallo (E) espera del cliente ☐ lo que ve el cliente

En el ejemplo: el cliente recibe un pedido incompleto. La causa está debajo: el portal muestra el stock de ayer y nadie le avisa.

2 · CÓMO SE HACE

1. Delimitar un servicio, un tipo de cliente y un propósito.
2. Dibujar primero las acciones del cliente.
3. Añadir el contacto visible, con personas y canales digitales, y lo que pasa detrás.
4. Añadir los procesos de soporte y la evidencia física.
5. Marcar los puntos de fallo y los tiempos.
6. Estimar qué cuestan los fallos y decidir cambios, cada uno con su responsable.

Lo que añadió Shostack al dibujo

Puntos de fallo: dónde puede romperse el servicio y cómo protegerlo.

Tiempos: cuánto debe durar cada paso y cuánto tolera el cliente.

Rentabilidad: un servicio aceptable para el cliente puede ser ruinoso para la empresa.

Lo digital también es contacto

Un portal, una aplicación o un correo automático forman parte del contacto visible. Cada vez que el cliente los usa hay un momento de la verdad, igual que con una persona.

UN MAPA QUE NO DEFINE QUÉ CAMBIOS HACER Y QUIÉN LOS HACE NO MEJORA EL SERVICIO.

Un servicio, un cliente, un propósito · El cliente siempre arriba · Hacerlo con quien presta el servicio, no solo con sus responsables

emilio llopis

Fuente: Shostack, «Designing services that deliver», Harvard Business Review (1984): plano del servicio, línea de visibilidad, puntos de fallo, tiempos y rentabilidad; cinco franjas, tres líneas y tecnología en el contacto visible: Bitner, Ostrom y Morgan, California Management Review (2008). Ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Shostack, «Designing services that deliver», Harvard Business Review (1984), y Bitner, Ostrom y Morgan, California Management Review (2008). Ejemplo ilustrativo: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ **Diseñar un servicio nuevo** antes de lanzarlo: qué debe pasar, quién lo hace y dónde puede fallar.
- ✓ **Diagnosticar un servicio que funciona mal:** encontrar la causa interna de un problema que el cliente ve.
- ✓ **Mejorar un servicio existente:** eliminar pasos que no aportan, reducir esperas, proteger los puntos de fallo.
- ✓ **Coordinar áreas** que intervienen en el mismo servicio y que no ven el proceso completo.
- ✓ **Servicios B2B con mucha operación detrás:** posventa, instalación y puesta en marcha, mantenimiento, atención técnica.
- ✓ **Preparar un cambio** (automatizar, externalizar, abrir un portal de autoservicio) viendo antes su efecto a ambos lados de la línea de visibilidad.
- ✓ **Comparar con la competencia o con el servicio ideal** para ver dónde están las diferencias (Bitner, Ostrom y Morgan, 2008).

> / EJEMPLO
> Un fabricante de equipos industriales recibe quejas porque el técnico llega a reparar una avería sin la pieza necesaria. El recorrido del cliente muestra el problema: una segunda visita. El blueprint muestra la causa: el aviso de avería se registra sin un diagnóstico previo, y el almacén prepara la pieza solo cuando el técnico ya ha visitado al cliente.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no sabemos qué valora el cliente ni dónde está insatisfecho.** Primero hay que escucharle: **Voice of Customer**.
- × **Si lo que falta es entender el recorrido desde el punto de vista del cliente**, sus etapas, emociones y momentos decisivos. Para eso está **Customer Journey Map**, que suele ir antes.
- × **Si la pregunta es cómo se organiza la empresa en conjunto** (estructura, capacidades, sistemas, gobierno), y no cómo se presta un servicio concreto. Para eso está **Operating Model**.
- × **Si la pregunta es dónde crea valor la empresa y con qué coste** a lo largo de todas sus actividades. Para eso está **Value Chain**.
- × **Si el problema es de producto o de precio, no de prestación.** Un servicio bien ejecutado no arregla una propuesta de valor débil (**Customer Value Proposition**).

02 Entender

Qué es

Un Service Blueprint es un **mapa de un proceso de servicio** que pone en la misma hoja lo que vive el cliente y lo que hace la empresa para prestar ese servicio.

G. Lynn Shostack, entonces directiva de banca, lo propuso a principios de los años ochenta. Su punto de partida era sencillo: los servicios se diseñaban por prueba y error, y fallaban no por la incompetencia de las personas, sino por la falta de un método sistemático para diseñarlos y controlarlos. Un producto físico tiene planos. Un servicio, no. Shostack propuso dibujar ese plano.

Se lee en dos direcciones:

- **De izquierda a derecha:** la secuencia del servicio en el tiempo, paso a paso.
- **De arriba abajo:** para cada paso, qué ve el cliente y qué tiene que ocurrir dentro de la empresa para que ocurra.

La forma más usada hoy tiene **cinco componentes** (franjas horizontales) y **tres líneas** que las separan. Es la que describen Bitner, Ostrom y Morgan (2008), que recogen y ordenan el trabajo de Shostack y sus desarrollos posteriores.

> VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume el método en dos bloques. A la izquierda (1), un plano completo con un ejemplo: un pedido urgente en el portal web de un distribuidor industrial. Las columnas son los pasos del servicio; las filas, las cinco franjas, separadas por

las tres líneas. El borde rojo señala lo que ve el cliente, un pedido incompleto, y las marcas F señalan los puntos de fallo donde está la causa, por debajo de la línea de visibilidad: el portal muestra el stock del día anterior y nadie avisa al cliente cuando falta una pieza. A la derecha (2), cómo se hace, lo que añadió Shostack (puntos de fallo, tiempos y rentabilidad) y por qué lo digital también es contacto.

Los cinco componentes

El orden sigue la forma de leer el mapa de arriba abajo. No indica un orden de importancia.

1 Acciones del cliente

Los pasos que da el cliente a lo largo del servicio: pedir, comunicar una avería, recibir al técnico, firmar el parte, pagar. Es la franja que da sentido al resto.

Bitner, Ostrom y Morgan recomiendan dibujarla primero, para que todas las demás actividades se vean como apoyo a lo que el cliente hace y recibe.

2 Evidencia física

Todo lo tangible que el cliente ve o recibe y que influye en cómo percibe la calidad del servicio: la web, el correo de confirmación, el uniforme del técnico, la furgoneta, el parte de trabajo, el informe, la factura. En la representación habitual se sitúa en la franja superior, asociada a cada acción del cliente.

Shostack ya insistía en ello: como el servicio no se puede tocar, el cliente lo juzga por las pruebas tangibles que lo acompañan.

Implicación práctica: cada paso del cliente deja una evidencia. Si esa evidencia es pobre, confusa o contradice lo prometido, el cliente duda del servicio aunque el trabajo esté bien hecho.

3 Acciones visibles del personal de contacto (front-stage)

Lo que hacen delante del cliente las personas que le atienden: el comercial, el agente de atención telefónica, el técnico en la planta del cliente. En la terminología inglesa se llama *onstage* o *front-stage* («en escena»).

Hoy esta franja incluye también la tecnología con la que el cliente interactúa directamente: un portal de clientes, una aplicación, un chat.

> / NOTA
> Bitner, Ostrom y Morgan (2008) proponen que, cuando no hay ninguna persona en contacto con el cliente (una web o un quiosco de autoservicio), esta franja se dedique a la tecnología, y que se usen las dos cuando el servicio combina ambas, como en la facturación de un aeropuerto con quioscos y mostrador. Cada vez que el cliente usa esa tecnología cruza la línea de interacción: también es un momento de la verdad. Por eso, en el visual, la franja se llama «contacto visible» e incluye personas y canales digitales.

Qué mirar: qué dice y qué hace cada persona en cada contacto, y si eso coincide con lo que el cliente espera en ese momento.

4 Acciones no visibles del personal de contacto (back-stage)

Lo que hace esa misma persona de contacto sin que el cliente lo vea: preparar la visita, consultar el historial del equipo, llamar al almacén, cerrar el parte en el sistema. En inglés, *backstage* («entre bastidores»).

5 Procesos de soporte

Las actividades de personas, áreas y sistemas que no están en contacto con el cliente, pero sin las cuales el servicio no se presta: planificación, almacén, compras, logística, facturación, sistemas de información, proveedores externos.

Es la franja que más suele faltar en los análisis de experiencia de cliente, y donde más a menudo está la causa de los problemas.

Qué mirar: qué área o sistema interviene en cada paso, qué información necesita, de quién la recibe y a quién la entrega.

Las tres líneas

1 Línea de interacción

Separa las acciones del cliente de las acciones visibles del personal de contacto. Cada vez que el mapa la cruza, hay una interacción directa entre el cliente y la empresa, sea con una persona o con un sistema de autoservicio. Bitner, Ostrom y Morgan llaman a cada uno de esos cruces un «momento de la verdad» (el concepto se trata en **Customer Journey Map**).

2 Línea de visibilidad

Separa lo que el cliente ve de lo que no ve. Es la aportación central de Shostack. Por encima, lo visible. Por debajo, lo que no se ve pero es necesario para prestar el servicio.

Shostack advierte que lo invisible importa: cambiar un proceso que el cliente no ve puede cambiar cómo percibe el servicio.

Pregunta para pensar: ¿qué deberíamos mostrar al cliente que hoy no ve (por ejemplo, el estado de su pedido) y qué ve hoy que no debería ver?

3 Línea de interacción interna

Separa al personal de contacto de los procesos de soporte. Cada vez que el mapa la cruza, una persona de contacto depende de otra área o de un sistema. Son los puntos donde se pierden información, tiempo y responsabilidad.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Los problemas que el cliente ve suelen estar por encima de la línea de visibilidad. Sus causas suelen estar por debajo, y muchas veces justo en la línea de interacción interna.

> **/ NOTA**
>
> Además de las franjas y las líneas, se pueden añadir otros elementos según el propósito: flechas que muestran quién depende de quién, el tiempo de cada paso, las normas que limitan lo que se puede cambiar, cómo se siente el empleado en cada paso y métricas como el tiempo o el coste (Gibbons, Nielsen Norman Group, 2017).

Lo que Shostack añadió al dibujo: fallos, tiempos y rentabilidad

La forma de cinco franjas es posterior. Shostack (1984) no hablaba de franjas ni de líneas de interacción: dibujaba el proceso, separaba lo visible de lo no visible y añadía tres análisis que siguen siendo lo más útil del método. Los planteó como cuestiones que hay que considerar al diseñar el plano: identificar los procesos, aislar los puntos de fallo, fijar el marco temporal y analizar la rentabilidad.

1 Puntos de fallo

Son los pasos donde el servicio puede torcerse. Shostack los marcaba en el plano y proponía diseñar para ellos procesos a prueba de fallos («fail-safe»). Su argumento: las consecuencias de un fallo se reducen mucho si se analizan en la fase de diseño, no cuando ya ha ocurrido.

Qué mirar: pasos que dependen de una sola persona, traspasos entre áreas, datos que se copian a mano, decisiones sin criterio claro, dependencias de proveedores.

2 Tiempo de ejecución estándar y tolerancia

Shostack asignaba a cada paso un **tiempo de ejecución estándar** y un **tiempo aceptable**, que refleja cuánto está dispuesto a tolerar el cliente. El diseño, decía, debe admitir desviaciones sobre el estándar en condiciones reales de trabajo.

> **/ NOTA**
>
> Shostack no habló de «puntos de espera» como tales. Habló de tiempos de ejecución y de la tolerancia del cliente. Marcar en el mapa las esperas del cliente es una práctica posterior muy extendida y útil, que se apoya en esta idea.

3 Rentabilidad

Shostack relacionaba el tiempo con el resultado económico. En su ejemplo de un limpiabotas, cada minuto de más reduce el margen hasta que el servicio deja de ser rentable, antes incluso de que el cliente deje de tolerar la espera. El plano permite ver cuánto cuesta cada desviación y decidir con datos, por ejemplo, si una mejora justifica un precio mayor.

Implicación práctica: un servicio puede ser aceptable para el cliente y ruinoso para la empresa. El plano ayuda a ver las dos cosas a la vez.

Servicios con varios canales

Muchos servicios combinan canales: web, teléfono, oficina, comercial, aplicación. Patrício, Fisk y Falcão e Cunha (2008) adaptaron el blueprint a estos casos con lo que llamaron *service experience blueprint*. Lo probaron en un banco con cuatro canales (web, oficina, teléfono y cajero) y llegaron a dos conclusiones útiles:

- **Cada canal sirve mejor para unas tareas que para otras.** La web era el canal más eficiente, pero sin contacto personal; la oficina, el de más contacto personal, pero el menos eficiente. Para consultar una cuenta, los clientes preferían la web; para pedir una hipoteca, la oficina.
- **Los canales se complementan.** El diseño debe decidir qué tarea hace cada canal y cómo pasa el cliente de uno a otro, por ejemplo cuando la web permite pedir cita con un gestor.

Los autores insisten en que decidir qué ve el cliente y qué no es una decisión de diseño, no algo dado.

Implicación práctica: en un servicio con varios canales conviene dibujar en el plano qué canal usa el cliente en cada paso y dónde pasa de uno a otro, porque esos cambios de canal son puntos de fallo frecuentes.

Qué no es

- **No es el Customer Journey Map.** El journey mira el recorrido desde el cliente: etapas, puntos de contacto, emociones, momentos decisivos. El blueprint parte de ese recorrido y dibuja lo que la empresa hace para sostenerlo. Uno pregunta «¿qué vive el cliente?»; el otro, «¿qué tiene que pasar dentro para que lo viva así?».
- **No es un diagrama de flujo interno.** Un flujo de proceso puede prescindir del cliente. El blueprint lo pone arriba y organiza todo lo demás en relación con él.
- **No es un manual de procedimientos ni el modelo operativo de la empresa.** Muestra la lógica de un servicio concreto y sus puntos críticos; el detalle operativo y la organización en conjunto van en otros documentos y herramientas.

Dos cosas importantes para hacerlo bien

1 Un servicio, un cliente, un propósito

Un blueprint describe un proceso concreto para un tipo de cliente concreto. «Nuestro servicio» es demasiado amplio; «la reparación de una avería urgente para un cliente con contrato de mantenimiento» es un buen punto de partida. Según Bitner, Ostrom y Morgan, el nivel de detalle depende del propósito, y en un servicio que ya existe lo habitual es dibujar primero cómo se presta hoy, no cómo debería prestarse.

2 El cliente, siempre arriba

Es frecuente que el equipo se pierda en los pasos internos y olvide al cliente. Hay que traerlo de vuelta una y otra vez.

> / CONSEJO · BM
> Dibujar primero lo que ocurre normalmente. Si se dibujan todas las excepciones desde el principio, el mapa se vuelve ilegible. Las excepciones críticas se marcan como puntos de fallo.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para construir y usar un Service Blueprint. Los pasos 1 a 6 siguen el orden de construcción que describen Bitner, Ostrom y Morgan (2008); los pasos 7 a 9 recogen los análisis de Shostack (1984) y los pasos 10 y 11 son una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Los componentes y las líneas se explican en Entender; aquí se usan.

1 **Delimitar el servicio, el cliente y el propósito**
Qué proceso se dibuja, para qué segmento de cliente, si es el servicio actual o el deseado, y para qué se va a usar el mapa (diseñar, diagnosticar o mejorar).

2 **Dibujar las acciones del cliente**
Paso a paso, en orden temporal, desde que el cliente detecta la necesidad hasta que el servicio termina. Si existe un Customer Journey Map, se parte de él.

3 **Dibujar las acciones visibles del personal de contacto**
Qué hace la empresa delante del cliente en cada paso, sea una persona o un sistema.

4 **Dibujar las acciones no visibles del personal de contacto**
Qué prepara, consulta o registra esa misma persona fuera de la vista del cliente.

5 **Dibujar los procesos de soporte y conectarlo todo**
Qué áreas, sistemas y proveedores intervienen, y con flechas quién depende de quién en cada paso.

6 **Añadir la evidencia física**
Qué ve o recibe el cliente en cada paso: documentos, mensajes, instalaciones, personas.

7 **Marcar los puntos de fallo**
Dónde puede romperse el servicio y qué consecuencia tendría para el cliente.

8 **Marcar los tiempos**
Para los pasos críticos, cuánto debería durar, cuánto tolera el cliente y dónde espera.

9 **Estimar el efecto económico de los fallos y las desviaciones**
Qué cuesta cada fallo o retraso en reprocesos, visitas repetidas, penalizaciones o clientes perdidos.

10 **Contrastar el mapa con la realidad**
Revisarlo con personas de cada área implicada y con datos (quejas, tiempos reales, incidencias, opiniones de clientes). Donde las áreas no se ponen de acuerdo sobre cómo ocurre un paso, suele haber un problema.

11 **Decidir y priorizar cambios**
Qué fallos proteger, qué pasos eliminar, qué hacer visible o invisible al cliente, qué traspasos simplificar, y quién es responsable de cada cambio.

/ CONSEJO · BM

Trabajarlo con las personas que prestan el servicio, no solo con sus responsables. Quien atiende al cliente y quien da soporte conoce los atajos, los fallos y las esperas que no aparecen en ningún procedimiento. Bitner, Ostrom y Morgan destacan precisamente que el blueprint sirve de lenguaje común entre clientes, empleados y directivos.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Dónde buscar la información:

- **Datos del servicio:** registros de pedidos, avisos e incidencias; partes de trabajo; tiempos reales de cada paso.
- **Voz del cliente:** quejas, reclamaciones, encuestas y entrevistas, que indican dónde mirar (**Voice of Customer**).
- **Observación directa:** acompañar al personal de contacto o seguir un caso real de principio a fin.
- **Conversaciones con cada área:** atención al cliente, servicio técnico, planificación, almacén, logística, facturación.
- **Terceros que intervienen:** distribuidores, instaladores o servicios técnicos externos, si prestan parte del servicio.

Kit práctico

Plantilla del blueprint

Las columnas son los pasos del servicio, en orden. Las filas son los cinco componentes, separados por las tres líneas.

FRANJA	PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO …
2. Evidencia física				
1. Acciones del cliente				
— Línea de interacción —				
3. Acciones visibles del personal de contacto				
— Línea de visibilidad —				
4. Acciones no visibles del personal de contacto				
— Línea de interacción interna —				
5. Procesos de soporte				
Puntos de fallo (F)				
Tiempo estándar / tolerado / esperas				

/ **NOTA** · BM

La numeración de las filas corresponde a la de los componentes en Entender; la evidencia física (2) se coloca en la fila superior, como en la representación habitual.

Registro de puntos de fallo

PASO	PUNTO DE FALLO	FRANJA DONDE SE ORIGINA	QUÉ NOTA EL CLIENTE

PASO	FRECUENCIA OBSERVADA	COSTE O CONSECUENCIA	PROTECCIÓN PROPUESTA	RESPONSABLE

/ **CONSEJO** · BM

Merece la pena proteger primero los fallos que nacen por debajo de la línea de visibilidad y el cliente nota por encima: el personal de contacto carga con la queja sin poder resolver la causa.

Preguntas de conclusión

- ¿En qué pasos se concentran los fallos que más nota el cliente?
- ¿Dónde se originan: en el contacto, detrás o en el soporte?
- ¿Qué traspasos entre áreas o sistemas generan más errores o esperas?
- ¿Qué pasos no aportan nada al cliente ni al servicio y se pueden eliminar?
- ¿Qué debería ver el cliente que hoy no ve, y qué ve que no debería ver?

- ¿Qué fallos cuestan más dinero y cuáles cuestan más clientes?
- ¿Qué cambiaríamos primero, quién lo hace y cómo sabremos que ha funcionado?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
>
> Servicio de reparación de averías de un fabricante de maquinaria para la industria alimentaria, clientes con contrato de mantenimiento.
>
> «El cliente percibe dos problemas: no sabe cuándo llegará el técnico y a menudo el técnico tiene que volver otro día. Los dos nacen por debajo de la línea de visibilidad: la planificación de técnicos no está conectada con atención al cliente, y el almacén no prepara la pieza hasta después de la primera visita. Proponemos un diagnóstico telefónico guiado al registrar el aviso (responsable: servicio técnico), la reserva automática de la pieza probable (almacén) y un mensaje al cliente con la franja horaria confirmada (sistemas). Mediremos visitas repetidas y llamadas preguntando por el estado del aviso.»

Una conclusión así nombra el fallo, su origen, el cambio y el responsable. Un mapa bonito sin esas cuatro cosas no cambia el servicio.

Aplicación en servicios B2B

En B2B, buena parte del valor que percibe el cliente está en servicios que rodean al producto: instalación y puesta en marcha, mantenimiento, reparación, atención técnica, formación. Son servicios con mucha operación detrás y con pocos contactos, pero de alto impacto. Por eso el blueprint encaja especialmente bien en ellos.

> / CONSEJO · BM
>
> Tres particularidades del B2B que conviene reflejar en el mapa:
>
> - **El cliente no es una persona.** Compras, el usuario en planta, mantenimiento y administración viven pasos distintos del mismo servicio. Puede hacer falta una fila de acciones del cliente para cada perfil, o un blueprint por perfil.
> - **El servicio cruza empresas.** Distribuidores, instaladores o servicios técnicos externos suelen prestar parte del servicio. Hay que dibujarlos, porque para el cliente sus fallos son fallos de la marca (**Route-to-Market / Channel Strategy**).
> - **La evidencia física pesa mucho:** el informe técnico, el certificado, el parte firmado, la factura. Suelen ser lo único que queda del servicio y lo que el cliente enseña dentro de su organización.

> / EJEMPLO
>
> Bitner, Ostrom y Morgan (2008) describen el uso del blueprinting en Yellow Transportation, una empresa de transporte de mercancías que trabaja para otras empresas, tanto para desarrollar un servicio de entrega garantizada como para mejorar su servicio principal, con talleres en los que participaban distintas áreas.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Empezar por los procesos internos	Sale un diagrama de flujo interno y el cliente desaparece.	Dibujar primero las acciones del cliente y volver a ellas en cada paso.
Dibujar «el servicio» en general o mezclar el actual y el deseado	El mapa no permite analizar ni mejorar nada.	Un proceso, un tipo de cliente, un propósito; el servicio deseado, en un mapa aparte.
Dibujarlo solo con los responsables	Se dibuja el procedimiento oficial, no lo que ocurre.	Construirlo con quien presta el servicio y contrastarlo con datos.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Olvidar la franja de soporte	Se describe bien lo que ve el cliente, pero no aparece la causa de los problemas.	Completar siempre las franjas por debajo de la línea de visibilidad.
No marcar fallos ni tiempos	Se obtiene una descripción, no un diagnóstico.	Recuperar los análisis de Shostack: puntos de fallo, tiempos y efecto económico.
Ignorar a los terceros	Los fallos del distribuidor o del instalador no aparecen, pero el cliente los atribuye a la empresa.	Dibujar a los terceros que prestan parte del servicio.
Terminar en el mapa	Nadie cambia nada.	Cerrar con cambios priorizados, responsables y una forma de medirlos.

Limitaciones

- **Trabaja un servicio cada vez.** No da una visión de toda la experiencia del cliente ni de toda la organización.
- **Es una foto.** Si el servicio cambia y el mapa no se actualiza, deja de ser útil.
- **Depende de la honestidad del equipo.** Si se dibuja el procedimiento oficial en lugar de lo que ocurre, el mapa esconde los problemas.
- **Muestra dónde está el problema, no siempre cómo resolverlo.** Rediseñar un proceso de soporte puede exigir inversión, sistemas o cambios organizativos que el mapa no resuelve.
- **Pierde claridad en servicios muy variables o muy largos**, como proyectos a medida. Ahí conviene dibujar solo los procesos críticos.
- **La evidencia publicada sobre sus resultados procede sobre todo de casos descritos por sus propios promotores**, no de estudios comparativos.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos mucho el Service Blueprint en los proyectos de customer experience y de diseño de la experiencia de cliente, sobre todo cuando lo que se diseña es un servicio.

Lo trabajamos junto con el **Customer Journey Map** y enlazamos los dos. El journey muestra lo que vive el cliente; el blueprint, lo que tiene que pasar dentro de la empresa para que lo viva así. Juntos permiten pasar del diagnóstico de la experiencia a cambios concretos en procesos, sistemas y responsables.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El Service Blueprint suele entrar en la parte final de un trabajo de experiencia de cliente, cuando ya se sabe qué valora el cliente y dónde se rompe su recorrido, y hay que llevarlo a los procesos de la empresa. También se usa por sí solo al diseñar un servicio nuevo. No es una estrategia de experiencia de cliente: es la pieza que la conecta con la operación.

La lógica del orden es esta: primero se escucha al cliente; después se modela su recorrido; después se dibuja lo que la empresa hace para sostenerlo; y, por último, se deciden los cambios en procesos y organización.

/ NOTA · BM

Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Shostack no conectó el blueprint con las demás herramientas de la secuencia. Bitner, Ostrom y Morgan (2008) sí lo presentan como técnica para la innovación en servicios, la mejora de la calidad y el diseño de la experiencia de cliente, pero no proponen este orden.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Voice of Customer.
Dice qué necesita, espera y valora el cliente, y dónde está insatisfecho.

2 Customer Journey Map.
Modela el recorrido del cliente con esa evidencia: etapas, puntos de contacto y momentos decisivos.

3 Service Blueprint.
Traduce el recorrido a procesos internos, muestra lo que el cliente no ve y señala dónde puede fallar.

4 Operating Model.
Si los cambios afectan a estructura, capacidades o sistemas, lleva las conclusiones del blueprint al modelo operativo de la empresa.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Marketing Mix** → si se trabaja el marketing de servicios: procesos y evidencia física son dos de las «P» añadidas en la versión de servicios, y el blueprint es la forma práctica de trabajarlos.
- **Route-to-Market / Channel Strategy** → si distribuidores, instaladores o servicios técnicos externos prestan parte del servicio.
- **Value Chain** → si hay que situar el servicio dentro del conjunto de actividades de la empresa y ver su peso en el coste y en la diferenciación.

05 Profundizar

Origen y evolución

G. Lynn Shostack propuso la idea de diseñar los servicios con un plano en *How to Design a Service* (European Journal of Marketing, 1982) y la desarrolló en *Designing Services That Deliver* (Harvard Business Review, 1984), que es la referencia habitual.

El artículo de 1984 aporta la **línea de visibilidad**, los **puntos de fallo**, el **marco temporal** (tiempo estándar y tiempo aceptable) y el **análisis de rentabilidad**, descritos en Entender. Los ilustra con un limpiabotas y con un servicio de intermediación bursátil de bajo coste, y recomienda probar el diseño con clientes y corregir el plano antes de lanzar el servicio.

La forma actual, con **cinco componentes y tres líneas** (interacción, visibilidad e interacción interna), es el resultado de desarrollos posteriores. Bitner, Ostrom y Morgan (2008) señalan como primera adaptación el trabajo de **Jane Kingman-Brundage** (1989), que planteó el blueprint como una forma de situar el proceso del cliente frente a la estructura de la organización, y después la distinción entre actividades visibles y no visibles del personal de contacto. Su artículo de 2008 recoge esa forma, la aplica a casos de empresas de sectores distintos y la presenta como técnica práctica para la innovación en servicios.

Bitner, Ostrom y Morgan (2008) describen también resultados en casos concretos. En ARAMARK, tras usar blueprints con fotos y vídeo para rediseñar las vacaciones en casas flotantes del lago Powell, las quejas bajaron un 50 % y los clientes que repiten subieron un 12 %. Son casos descritos por los propios autores, no estudios comparativos.

Fuentes de origen

- Shostack, G. L. (1982). How to design a service. *European Journal of Marketing*, 16(1), 49–63.

- Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133–139.

Libro de referencia

- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. y Gremler, D. D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill. Manual de marketing de servicios de referencia, con el tratamiento estándar del blueprint; Bitner, Ostrom y Morgan (2008) citan la 4.ª edición (2006).

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. y Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. Componentes, líneas, pasos de construcción y casos de aplicación. https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166446

Extensiones y críticas

- Kingman-Brundage, J. (1989). The ABC's of service system blueprinting. En M. J. Bitner y L. A. Crosby (eds.), *Designing a Winning Service Strategy* (pp. 30–33). American Marketing Association. Primera adaptación: proceso del cliente frente a estructura de la organización.
- Fließ, S. y Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, 57(4), 392–404. Extensión académica orientada a la gestión eficiente de los procesos de servicio.
- Patrício, L., Fisk, R. P. y Falcão e Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint. *Journal of Service Research*, 10(4), 318–334. https://doi.org/10.1177/1094670508314264 Adaptación del blueprint a servicios con varios canales.
- Gibbons, S. (2017). Service blueprints: Definition. Nielsen Norman Group. https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/ Elementos principales y opcionales, y relación con el Customer Journey Map.

El artículo de Shostack (1984) se ha consultado a través de una copia del texto, no en la edición original de HBR. El artículo de Bitner, Ostrom y Morgan se ha consultado en su versión de documento de trabajo (2007); volumen, número, páginas y DOI de la versión publicada se han comprobado en la editorial. No se han cotejado los textos de Shostack (1982), Kingman-Brundage (1989) ni Fließ y Kleinaltenkamp (2004): se citan por sus datos bibliográficos. Se ha consultado, además, el texto completo publicado de Bitner, Ostrom y Morgan (2008), y los textos de Patrício, Fisk y Falcão e Cunha (2008) y de Gibbons (2017).

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	G. Lynn Shostack (European Journal of Marketing, 1982; Harvard Business Review, 1984). Desarrollo posterior de Jane Kingman-Brundage (1989) y forma estándar de cinco componentes y tres líneas recogida por Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom y Felicia N. Morgan (California Management Review, 2008) (1982 · 1984 (HBR) · 2008 (sistematización de Bitner, Ostrom y Morgan)).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.