



**Facultad de Economía,
Empresa y Turismo**

Universidad de La Laguna

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO Y LA METODOLOGÍA INVERSA
PARA EL DISEÑO DE UN PRODUCTO INNOVADOR TURÍSTICO QUE
SATISFAGA LAS EXPECTATIVAS DE OCIO DEL VIAJERO DE NEGOCIO

APPLICATION OF DESIGN THINKING, AND INVERSE METHODOLOGY FOR
THE DESIGN OF AN INNOVATIVE TURISTIC PRODUCT THAT MEETS THE
LEISURE EXPECTATIONS OF THE BUSINESS TRAVELLER

Autor/a: D^a. Victoria Suárez Domínguez

Tutor/a: D. Desiderio Gutiérrez Taño

Grado en Turismo (Campus La Laguna),

Facultad de Economía, Empresa y Turismo

Curso Académico 2019/2020

Convocatoria de Septiembre

San Cristóbal de La Laguna, 15 de septiembre de 2020

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	4
2.OBJETIVOS.....	5
3.METODOLOGÍA.....	6
3.1.ENFOQUE:DESARROLLO ÁGIL Y PENSAMIENTO DE DISEÑO.....	6
3.2.IDEACIÓN.....	8
3.3.MAPA DE EMPATÍA: INICIAL Y ALTERNATIVAS.....	9
3.4.CONTRASTE.....	10
3.5.PROPUESTA DE VALOR:ALTERNATIVAS.....	10
3.6.DISEÑO DE MPV.....	10
3.7.ANÁLISIS DEL PRODUCTO: ENCAJE.....	11
3.8.ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	12
3.9.DESARROLLO DEL PRODUCTO.....	12
4.DESARROLLO DEL PRODUCTO.....	12
4.1.IDEA INICIAL.....	13
4.2.ESTUDIO DEL ÁMBITO DEL “CUSTOMER JOB” MEDIANTE EL MAPA DE EMPATÍA.....	13
4.2.1. Primer mapa de empatía: Turista accidental.....	14
4.2.2. Segundo mapa de empatía: Bleisure.....	14
4.2.3. Tercer mapa de empatía: Viajero de negocios.....	15
4.3. MAPA DE VALOR: ANÁLISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO INNOVADOR.....	17
4.3.1. Mapa de valor 1: Planificador de itinerarios con soporte tecnológico.....	17
4.3.2. Mapa de valor 2: Plataforma social.....	18
4.3.3. Mapa de valor 3: Foro especializado.....	19
4.4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO. ENCAJE.....	20
4.5.ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	24
4.6. IDEA DE NEGOCIO: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	27
4.6.1. Interfaz de la plataforma.....	28
4.6.2. Fundamentos de la Plataforma P2P “Talk & Share”.....	29
5.CONCLUSIONES.....	30
6.BIBLIOGRAFÍA.....	31

ÍNDICE DE CUADROS

Figura 1: Turista accidental.....	16
Figura 2: Turista Bleisure.....	17
Figura 3: Viajero de negocios.....	18
Figura 4: Planificador de itinerarios.....	19
Figura 5: Plataforma P2P.....	20
Figura 6: Profesional local.....	21
Figura 7: Foro especializado.....	22
Figura 8: Encaje 1: Generador automático de itinerarios.....	22
Figura 9: Encaje 2: Plataforma P2P.....	23
Figura 10: Encaje 3: Foro tradicional.....	24
Figura 11: Cuadro resumen características de la competencia Vs Perfil del Viajero.....	27
Figura 12: Encaje entre funcionalidades de la Plataforma “Talk&Share” y los perfiles de cliente.....	30

RESUMEN

Con este proyecto se busca desarrollar desde cero un producto o servicio innovador turístico diseñado a partir del perfil de viajero de negocios que se trazará como parte del proceso. Parte del nicho de mercado detectado dentro del segmento de viajeros de negocios: El tiempo de ocio que poseen en destino aquellos viajeros que por motivo de trabajo viajan solos, este suele ser escaso y no estar determinado por lo que para el viajero suele resultar difícil disfrutarlo.

Se busca que el proceso sea ágil, flexible y centrado en el cliente, por lo que se utilizarán el "Pensamiento de Diseño", la "Metodología Inversa" y la herramienta el "Lienzo de la Proposición de Valor"

PALABRAS CLAVE

Pensamiento de Diseño Producto Innovador Viajero de Negocios Tecnología

ABSTRAC

This project seeks to develop from scratch an innovative tourism product or service designed from the profile of the business traveler that will be traced as part of the process. Part of the market niche detected within the business traveller segment: The leisure time in the destination of those travelers who travel alone for work, wich is usually scarce so is difficult

The process is intended to be agile, flexible and customer-centered, so the "Design Thinking", the "Reverse Methodology" and a tool of those methodologies such as "The Value Proposition Canvas"

KEY WORDS

Design Thinking Innovative Product Business Traveller Tecnology

1.INTRODUCCIÓN

El presente proyecto nace de del afán de estudio de métodos alternativos de creación de productos o servicios que eliminen la rigidez inherente al proceso tradicional, donde se parte de la creación de un producto, al que luego hay que buscarle un nicho en el saturado mercado actual.

Para añadir flexibilidad y agilidad al proceso de diseño se ha optado por implementar la metodología del “**Pensamiento de diseño**”, utilizada principalmente en el campo del diseño, y que a lo largo del tiempo, ha sido adoptada por otras disciplinas desde el marketing a la gestión de empresas, debido a su aportación al campo de resolución de problemas.

Se apostará por la “**Metodología Inversa**” para que todo el proceso parta del cliente al que está destinado el producto o servicio, partiendo de un conocimiento exhaustivo del perfil de este. Para ello utilizaremos dos herramientas del “Pensamiento de Diseño”: el “**Lienzo de la Propuesta de Valor**”.

A la hora de escoger un segmento como centro de nuestro proceso de diseño se han barajado varias opciones siendo escogido el **viajero de negocios**, no solo por su volumen de negocio en España, que ronda los **20.000 M de euros anuales** (Hosteltur,2019) sino por sus perspectivas de crecimiento en años previos a la situación de incertidumbre creada por la pandemia debida a el COVID-19 (Punto MICE, 2019)). Las restricciones al libre desplazamiento impuestas por la alarma sanitaria y la limitación de aforos tras el cese de la alarma sanitaria propiciaron una caída en el segmento **MICE**, sufriendo un ligero repunte debido a principalmente a los viajeros de negocios individuales, es decir aquellos que se desplazan o bien para asistir a reuniones o para visitar clientes, hecho que transmite cierta confianza en cuanto a la recuperación del segmento.(TecnoHotel,2020). Si se realiza una pequeña búsqueda en internet vemos que las ofertas y productos turísticos asociados con los viajeros de negocios son en más de un 90 % hoteles, no existiendo productos u ofertas relacionadas con su tiempo de ocio, siendo esta la causa de que este proyecto centre sus esfuerzos en desarrollar un **producto o servicio innovador** que ayude a los **viajeros de negocios** a disfrutar de su tiempo de **ocio**.

Será por tanto el principal objetivo de este proyecto **diseñar un producto o servicio innovador** que ayude al cliente de negocios a disfrutar de tiempo de ocio mientras viaja. Para ello, será necesario por tanto **estudiar** en profundidad el **perfil** de nuestro cliente desde una óptica diferente a la usual, centrando el estudio en su tiempo libre y lo que espera de el.

Durante el proceso se deberá describir las distintas **alternativas** de producto o servicio desarrolladas para ver cual de ellas encaja mejor con el perfil del cliente.

Por ultimo, se deberá **explicar** en profundidad el **producto servicio innovador** y como este se adapta al perfil del cliente.

El **proyecto** se estructurará en **cinco bloques**, el primer bloque será la **construcción del perfil del viajero de negocios** mediante el “Mapa de Empatía”, parte derecha del “Lienzo de Propuesta de Valor” continuando con el segundo bloque en el que estudiamos las distintas **alternativas de producto** mediante el “Mapa de Valor” parte izquierda del “Lienzo de la Propuesta de Valor”. Tras tener ambas partes del “Lienzo de la Propuesta de Valor” se procederá a realizar el **encaje** para determinar que alternativa de producto vamos a desarrollar. El cuarto bloque será realizar un **estudio de la competencia** antes de continuar al quinto bloque, el **desarrollo del producto**.

2.OBJETIVOS

El objetivo principal de este proyecto es diseñar un **producto/servicio innovador** con el fin de satisfacer las expectativas de ocio de los viajeros de negocios en destino mediante la utilización del “**Pensamiento de Diseño**” y la “**Metodología Inversa**”, haciendo uso para ello de dos herramientas principales: el “**Lienzo de la Proposición de Valor**” .

Así como, estudiar en profundidad el **perfil de nuestro segmento objetivo**, para que el producto/servicio innovador a desarrollar se ajuste lo mejor posible a dicho perfil a través de la utilización del “**Mapa de Empatía**” (Lienzo de Proposición de Valor).

También lo será describir las distintas **alternativas de producto/servicio innovador** elaboradas a partir del perfil del cliente con el fin de buscar la que se ajuste mejor al mismo, utilizando el **Mapa de Valor** (Lienzo de la Proposición de valor).

Se deberá explicar en profundidad en que consiste el **producto/servicio innovador** y como se ajusta a lo expuesto en el Mapa de Empatía del perfil de cliente.

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE: DESARROLLO ÁGIL Y PENSAMIENTO DE DISEÑO

Cuando el objetivo buscado es crear valor para el cliente, tanto en las múltiples aplicaciones del diseño como en el campo de creación de productos o servicios innovadores, el planteamiento del proceso de creación se puede realizar mediante ecuaciones básicas de resolución de problemas:

WHAT + HOW —————> **VALOR**

En el proceso de diseño de productos o servicios, la ecuación varía ligeramente con respecto a la más convencional, básica para otros sectores, puesto que el resultado buscado es el valor añadido que se quiere suministrar al cliente. Esto daría lugar a dos alternativas, que se conociera el valor que se quiere entregar o que tanto el valor como la forma de entregarlo es decir los medios, humanos, tecnológicos, etc. que permitan desarrollar y entregar el producto o servicio sean desconocidos, siendo este segundo caso un problema cerrado.

El segundo caso, sin embargo, entraña una mayor complejidad, debido a que se trabaja al mismo tiempo con dos incógnitas, tanto el producto/servicio como la forma de entregar el valor al cliente son desconocidas. Se trataría por tanto de un problema abierto mucho más asociado con el diseño (Rozenbur and Eekels, 1995), siendo este una representación más fiel a los procesos de resolución de problemas existentes en la realidad.

Llevar a cabo este tipo de proceso de diseño, donde se va a desarrollar al mismo tiempo el producto/servicio y la forma de entregar el valor, es el centro del pensamiento de diseño ya que supone idear el producto/ servicio y la forma de entregar el valor al tiempo, que se pone a prueba la viabilidad tanto del producto /servicio como del procedimiento asociado. La forma más lógica de enfrentarse a este problema es trabajando de forma inversa, comenzando por la variable conocida, el valor a entregar y a partir de dicha variable diseñar un producto/servicio y encontrar la forma más adecuada de entregar dicho valor(kess Dorst, 2011).

En el caso de estudio actual, la forma de entregar el valor sería el conjunto formado por toda aquella tecnología existente, que permita entregar el valor al cliente. Se puede describir el pensamiento de diseño como: "As a discipline that use the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into a customer value and market opportunity." (Tim Brown,2008).

Siendo este un proceso interactivo, donde se hace uso de un conjunto de herramientas y técnicas propias de los diseñadores, así como de la sensibilidad que estos poseen aplicada a la resolución,

se intenta hacer coincidir las necesidades de las personas con la tecnología de la que se dispone siempre que sea viable desde el punto de vista económico, haciendo posible de esta forma la entrega del valor al cliente.

Este proceso permite la aproximación a distintos problemas desde una perspectiva centrada en las personas, clientes, siendo un proceso ágil que permite cuestionar tanto el problema en si como las distintas respuestas, y mediante las herramientas asociadas al mismo ir testando las distintas alternativas a lo largo del proceso, escogiendo aquellas que se ajusten más a lo buscado, lo que permite ahorrar tiempo y evitar costes. Este proceso consta principalmente cinco etapas o componentes no lineales:

Empatizar, el punto de partida del proceso de diseño es siempre conocer los problemas, necesidades y deseos de las personas. En esta fase se recoge toda la información posible.

Definir, consiste en cribar toda la información de la fase anterior seleccionando lo que realmente aporte valor y muestre alternativas interesantes.

Crear ideas cuestionando el “estatus quo” sin prejuicios o asunciones para, utilizando actividades que favorezcan el pensamiento expansivo, llegar a nuevas ideas innovadoras.

Crear prototipos, para que la idea pueda ser validada durante todo el proceso se crearan prototipos que puedan ser testados..

Validar, las ideas deben ser validadas a lo largo de todo el proceso antes de ser asumidas como correctas propiciando asimismo la detección o identificación de fallos, para que cuando se alcance la solución estos, estén solventados.

Durante el proceso se podrá avanzar o retroceder de una etapa a otra, se podrá incluso obviar alguna de ellas. Esta flexibilidad y el tipo de herramientas usadas es lo que propicia la agilidad inherente al pensamiento de diseño. (Martin Garay,2019)

3.2. IDEACIÓN

El comienzo del proceso de diseño de un producto/ servicio innovador es la recogida de forma masiva, de información sobre el cliente al que queremos dirigirnos. Tras la recopilación de información se procederá a la **ideación**, compuesta por las fases de definición o síntesis, creación de ideas y creación de prototipos.

Mediante la **Síntesis** trata de concretar toda la información que se ha recogido en ideas, organizadas por temáticas que representen en la medida de lo posible los conocimientos básicos

de los clientes que se han obtenido, y generar ideas cuyas respuestas ayuden a la creación de prototipos. Se divide en dos partes fundamentales: **Captura del aprendizaje**(recopilación de información) e **Interpretación** (se agrupa la información en clúster para manejarla mejor)

3.3. MAPA DE EMPATIA: INICIAL Y ALTERNATIVAS

Según el **Pensamiento de Diseño** cuando se desarrolla un **producto/servicio** innovador se debe primero recopilar toda la información posible sobre el cliente objetivo. Para ello, se utilizará el **Lienzo de la Proposición de Valor**.

El Lienzo de la Proposición de Valor surge del “**Lienzo de negocio**” creado por Alexander Osterwalder en 2009. Este modelo permite identificar de forma clara cual es la propuesta de valor para nuestro negocio, y sobre qué se asienta. Otra herramienta propuesta por Osterwalder y cia, es el “**Lienzo de proposición de Valor**”. Este parte del “Lienzo de Negocio” pero se centra en dos únicos bloques: el **segmento de cliente y la propuesta de valor**. Consiste en un lienzo dividido en dos partes fundamentales: el **Mapa de Empatía y el Mapa de Valor** donde se busca conocer la propuesta de valor que mejor se ajusta al cliente.

El **Mapa de Empatía** “El conjunto de características del cliente que se asumen, observan y verifican en el mercado” (Osterwalder,2014). Permite estructurar el perfil del cliente objetivo ordenando la información recogida sobre el mismo agrupándola en trabajos, frustraciones y alegrías. Recogiendo de esta forma en un lienzo todo aquello que preocupa al cliente, y que se deberá resolver mediante la propuesta de valor de nuestro producto o servicio.

Trabajos

El primer paso es identificar los trabajos a los que se enfrenta nuestro segmento, estos van a depender del contexto en el que se muevan nuestros clientes objetivo. Una vez obtenidos se ordenan por orden de importancia, seleccionando aquel trabajo al que se le quiere dar solución con nuestro producto/servicio. Describe aquella actividad o situación que el cliente necesita resolver, dependiendo del contexto, así un mismo segmento en distinto contexto tiene trabajos distintos y por tanto busca productos/servicios distintos. También es importante intentar comprender que rol quiere ejercer el cliente con respecto a nuestro producto servicio: comprador, co-creador, etc. (Javier Megías,2012)

Trabajos funcionales, en los cuales el cliente intenta realizar, terminar o solucionar una tarea o problema específico. Por ejemplo, trasladarse dentro del destino.

Trabajos sociales, aquellos que implican ganar poder o estatus. Describen como quieren que los perciban los demás. Por ejemplo, como vestirse para causar buena impresión.

Trabajos personales/emocionales, con los que los clientes buscan un estado emocional específico. Un ejemplo es lograr una sensación de seguridad en el puesto de trabajo. Asimismo, nos encontramos con los **trabajos de apoyo**, que surgen en el proceso de la adquisición y el consumo de valor, tanto si son consumidores o profesionales y estos surgen de tres roles distintos: comprador de valor, (comparar ofertas), co-creador de valor, (publicar opiniones sobre los servicios o productos), transferidor de valor, trabajos relacionados con el fin del ciclo de vida de un producto, (transferir o vender el producto).

Frustraciones (Penas)

Relacionadas directamente con el trabajo de los clientes que conforman el segmento objetivo, describen aquello que les impide o dificulta la resolución de un trabajo antes, durante y después del mismo. Son aquellas situaciones que impidan al cliente llevar a término su trabajo.

Características, problemas y resultados no deseados, pueden ser funcionales (cuando una solución no funciona bien o tiene efectos secundarios negativos) sociales (relacionadas con la imagen que quieres dar) o secundarias, (es un fastidio tener que desplazarme).

Obstáculos, elementos que impiden al cliente comenzar un trabajo.

Riesgos, o resultados potenciales no deseados, lo que podría salir mal y tener repercusiones negativas.

Alegrías

Opuestas a las frustraciones, las alegrías son las situaciones o elementos que ayudan al cliente a realizar el trabajo, o aquellas que obtiene tras completarlo.

Necesarias, aquellas sin las que el producto no funcionaría, las más básicas un coche debe tener medidas de seguridad básicas.

Esperadas, son relativamente básicas, pero se esperan de un producto, aunque el mismo podría funcionar sin ellas. Esperamos que un coche tenga un diseño interior cuidado, aunque no es necesario para que cumpla su función.

Deseadas, las que van más allá de lo que esperamos de un producto, pero que el cliente desearía tener. No solo el interior del coche es cuidado, sino que se activa por voz.

En una etapa inicial se buscará rellenar de forma masiva estas tres categorías, como ya se ha apuntado antes, nos interesa saber todo lo que podamos sobre el cliente. Una vez reflejada toda la información recogida esta se ordenará en función de su importancia, siempre desde el punto de vista del cliente.

De este primer Mapa de Empatía inicial, donde se recoge toda la información y teniéndose en cuenta o bien la lista de distintos trabajos encontrados o en los distintos contextos en los que se mueve el cliente, se podrá definir distintos mapas de empatía lo que permitirá abrir un abanico de

alternativas. Se escogerá aquel mapa de empatía cuyo trabajo se considere más factible de resolver o más prometedor desde el punto de vista del desarrollo del producto servicio innovador. Cada uno de estos mapas de empatía tendrán sus correspondientes alegrías y frustraciones asociadas. Una vez escogida una alternativa (o varias) pasamos a la siguiente fase del desarrollo del producto: **el Contraste**. (Javier Megias,2020).

3.4. CONTRASTE

El poder contrastar en cualquier etapa del proceso de desarrollo es una de las premisas básicas del pensamiento de diseño, ya que permite detectar errores en etapas tempranas del proceso. En el diseño del presente proceso de desarrollo de producto se utilizará el contraste en dos ocasiones. La primera tras escoger aquel mapa de empatía que nos resulte más atractivo, para comprobar que la información que tenemos del sobre el trabajo, las alegrías y las frustraciones se corresponden con la realidad del segmento elegido. Y la segunda una vez terminado el proceso de diseño, para comprobar que la maqueta/modelo de producto o servicio innovador que hemos creado resulta realmente atractivo para el cliente objetivo.

Entre las distintas herramientas que permiten contrastar la realidad del segmento objetivo con la información que poseemos, primer contraste, o la idoneidad del producto o servicio, segundo contraste, se ha escogido la **entrevista en profundidad**. Esta técnica cualitativa busca obtener la mayor cantidad posible de información de nuestro entrevistado. No se trata de un intercambio de preguntas y respuestas más o menos formal, sino de siguiendo un guion previamente establecido ir tocando todos los temas que nos interesa, intentando que la entrevista vaya de lo más general a lo particular. Sin prisa incitar al entrevistado a que hable, creando el ambiente adecuado entre este y el entrevistador. El entrevistador es una pieza clave de esta herramienta su trabajo no solo consiste en hacer preguntas y transcribir las respuestas, debe practicar la escucha activa y la atención flotante prestando atención no solo a lo que cuenta el entrevistado sino a como lo hace, el tono de voz las expresiones faciales, en que temas se siente más cómodo, los sentimientos que expresa y lo que subyace bajo sus respuestas.(Bernardo Robles, 2011)

Es evidente su idoneidad para el contraste tanto del mapa de empatía, en la primera fase como del producto/servicio final. Una vez las entrevistas en profundidad han sido analizadas se procederá a contrastar la información obtenida de estas con el mapa de empatía elegido con el objetivo de corregir suposiciones erróneas.

3.5. PROPUESTA DE VALOR : ALTERNATIVAS

Una vez tenemos definido el perfil del cliente se procederá a diseñar las distintas propuestas de valor que puedan solucionar el trabajo de este perfil. En una **primera fase** de esta etapa se tratará de desarrollar cuantas propuestas de valor sean posibles para solucionar el trabajo, las alegrías y las penas del perfil de cliente. El principal objetivo del método aplicado es partir de una mayor comprensión del cliente, permitiendo desarrollar una solución más efectiva. Esta no va a ser única, cada una de las propuestas de valor generadas estarán situadas en un contexto específico del perfil de cliente, pudiendo ser intrínsecamente diferentes, pero todas aportan una **solución total o parcial al trabajo del perfil**.

Se procederá por tanto a situar el perfil de cliente en diversos contextos para hallar el mayor número posible de alternativas. De ellas se escogerá aquella que mejor cubra el trabajo de nuestro perfil o que mejor encaje con este.

3.6. DISEÑO DE MPV

Una vez definido el perfil de cliente escogido y expuestas las alternativas de propuestas de valor se definirá el **Mapa de proposición de Valor**. Este se divide en **tres sectores** principales que se correlacionan con el mapa de empatía:

Productos y servicios

En esta parte se enumerará lo que ofrece nuestro producto servicio. En cierta forma es como exponer todo aquello que contiene el producto servicio y que construyen la propuesta de valor, siendo todo lo enumerado, aquello que ayuda al cliente a resolver los distintos tipos de trabajo. Es importante tener en cuenta que el producto servicio en si no crea valor por si solo, sino que tiene que correlacionarse con las penas, alegrías y trabajos de aquel segmento de cliente que se ha definido. Estos productos y servicios serán de distinto tipo, así tendríamos:

Físicos/tangibles, serían bienes.

Intangibles, aquellos servicios o físicos como el servicio post venta o el trato personalizado dado al cliente.

Digitales, aquellos servicios productos que poseen un soporte digital, descargas de contenido, etc.

Financieros, servicios como la financiación de una compra

Los productos o servicios deben ser ordenados por relevancia, puesto que nunca van a tener un mismo valor, así mientras unos serán esenciales para la propuesta de valor otros serán un complemento a la misma.

Aliviadores de frustraciones

Estos describen con exactitud como los productos servicios de nuestra propuesta de valor alivian las frustraciones del segmento de cliente con el que se está trabajando. Es decir, describen como se pretende eliminar o reducir una o varias de aquellas cosas que son una pena para el perfil del cliente durante todo el proceso de un trabajo o, aquellas que impiden resolverlo. Una buena propuesta de valor se centra en las frustraciones de mayor relevancia, no trata de resolverlas todas sino de resolver de forma excelente algunas de ellas.

Creadores de alegrías

Describen la forma en la que los productos servicios de la propuesta de valor crean alegrías para el cliente, resumiendo como se pretende producir resultados y beneficios esperados, deseados o sorprendentes para el cliente. Al igual que en el caso de los aliviadores de frustraciones no es necesario resolver todas las alegrías expuestas en el perfil del cliente sino centrarnos en las más relevantes.

Las mejores propuestas de valor son aquellas que se centran en resolver los trabajos, frustraciones y alegrías que son más importantes.

3.7. ANÁLISIS DEL PRODUCTO: ENCAJE

En este apartado se confrontará el mapa de empatía o mejor dicho el perfil de cliente escogido de entre las alternativas estudiadas, con los distintos mapas de valor desarrollados para ver con cual de ellos se produce un mejor encaje: “Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, algo que ocurre cuando abor das trabajos importantes, alivias frustraciones extremas y creas alegrías esenciales para ellos.” (Ostelwalder et cia,2014)

Este apartado es esencial para discernir que mapa de valor se escogerá como base para el diseño definitivo del producto. No se trata de buscar un mapa que satisfaga todas las penas del cliente, sino de buscar aquel que cubre determinadas penas, garantiza ciertas alegrías y siempre de la mejor forma posible.

3.8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Antes de seguir el proceso es importante estudiar que productos o servicios ya existentes en el mercado pueden satisfacer totalmente o en parte el trabajo del segmento objetivo. En casi todos los artículos que podamos consultar sobre este tema se citan al menos cuatro motivos o ventajas principales del estudio de la competencia:

1.- **Saber quiénes son los competidores**, es necesario indagar en el mercado, profundizar en este para realmente identificar aquellas empresas, productos o servicios que conforman nuestra competencia. Quiénes tienen éxito con sus propuestas, quiénes no, y por dónde se mueven las tendencias del mercado.

2.- **Identificar oportunidades de negocio**, no es una tarea fácil de llevar a cabo, pero, se pueden detectar nichos de mercado aún por explorar o poco desarrollados.

3.- **Detectar elementos en los que diferenciarse**, si el mercado se encuentra ya desarrollado habrá que buscar formas de destacar o diferenciarse del resto de competidores.

4.- **Prever la reacción de tu competencia**, intentar conocer como puede llegar a reacción la competencia en caso de que el producto servicio que desarrollemos entre en el mercado, y pueda llegar a robarles clientes.

En el presente caso, se trata de identificar aquellos productos o servicios ya presentes en el mercado que cubran o solucionen total o parcialmente el trabajo para evitar caer en la repetición.

3.9. DESARROLLO DEL PRODUCTO

Tras estudiar tanto el encaje como la competencia, se procederá al diseño en profundidad del producto que hemos escogido, describiendo sus características técnicas, como funciona, etc. Este apartado no es el fin del proceso, al contrario, como ya hemos explicado anteriormente el escoger el pensamiento de diseño como base para el desarrollo de nuestro proceso es garantizar la flexibilidad de este, es decir, una vez diseñado y descrito, el producto será presentado a una muestra de clientes que como contraste para poder anticipar su aceptabilidad posterior en el mercado y detectar posibles fallos. Tras lo cual se procedería a corregirlos rediseñando el producto hasta que el mismo resulte satisfactorio.

Deben quedar recogidas todas las características del producto de forma que se pueda desarrollar una maqueta para utilizarla en el segundo contraste.

Tras el segundo contraste se procederá hacer rectificaciones se fuera necesario, y a recoger por escrito el producto definitivo.

4. DESARROLLO DEL PRODUCTO

4.1. IDEA INICIAL

Este proyecto, parte de la idea de proporcionar una mejor experiencia en sus ciudades de destino a los viajeros de negocio creando un producto o servicio innovador que mediante el pensamiento de diseño y el uso de la herramienta “Lienzo de propuesta de valor,” permita cubrir las necesidades de ocio de nuestro segmento mediante la ayuda de las nuevas tecnologías, durante el breve tiempo libre que les dejan sus obligaciones laborales.

El viajero de negocios dispone de un tiempo limitado de ocio en las ciudades que visita, y no se debe obviar que tras finalizar sus obligaciones laborales su estado de ánimo y su predisposición será distinta a cuando este se encuentra de vacaciones. Será por tanto una prioridad de este proyecto conocer cuáles son sus necesidades y que es lo que lo impulsa o disuade a consumir ocio en sus destinos. Es asimismo muy importante saber que tipo de ocio prefiere nuestro segmento de negocio.

Se pretende ante todo que el proceso sea ágil y flexible, permitiendo un amplio margen de maniobra en el diseño del producto o servicio y que este se encaje lo mejor posible con las necesidades del segmento escogido, aplicando la **Metodología Inversa** al proceso de desarrollo de diseño tradicional, para ello utilizaremos el **Pensamiento de Diseño y el Lienzo de propuesta de valor**, siendo esta última una herramienta de la primera.

Para la definición exhaustiva del perfil de cliente se comenzará por el estudio del ámbito del “Customer Job” para descubrir sus trabajos, penas y alegrías, mediante la ayuda del mapa de empatía, parte derecha del Mapa de diseño de valor, diseñando de esta forma un producto o servicio que se adapte a nuestro perfil.

4.2. ESTUDIO DEL ÁMBITO DEL “CUSTOMER JOB” MEDIANTE EL MAPA DE EMPATÍA

El principal “**Customer Job**” es conocer en el tiempo del que dispone fuera del trabajo los principales atractivos de la ciudad, acercándose a ellos de manera pausada y sin agobios, que le permitan el disfrute de su tiempo de ocio. Partiendo de este trabajo principal se han desarrollado tres mapas diferentes de empatía con pequeñas diferencias que sin embargo pueden suponer distintos caminos de diseño.

4.2.1. Primer mapa de empatía: Turista accidental

En este primer mapa de empatía, nos encontramos con un cliente que debido a razones externas a su voluntad se encuentra “atrapado” en destino, por un cambio de última hora en sus obligaciones laborales, perder un transporte, etc. Se encuentra, por tanto, con un tiempo de ocio inesperado que puede decidir aprovechar conociendo la ciudad de destino. Su principal trabajo será, por tanto: ¿Qué hacer con el tiempo de ocio inesperado?. El cliente se encuentra con que tiene que en un tiempo breve planificar posibles visitas, o incluso actividades, mientras puede que tenga que buscar nuevo alojamiento o medios de moverse en destino y lidiar con la incertidumbre que le pueda causar la situación, la pérdida de conexiones, cambios en otros compromisos de trabajo, etc.

1. Turista accidental

GAINS <ul style="list-style-type: none">• Disfrutar de unas vacaciones inesperadas• Incorporar tiempo de ocio al trabajo• Disfrutar de la ciudad de destino mas allá del hotel	JOBS <ul style="list-style-type: none">• Decidir si quiere conocer el destino• Buscar información sobre el destino• Decidir que hace con su tiempo• Reajustar conexiones, horarios, etc.• Calcular el tiempo de ocio del que dispone
PAINS <ul style="list-style-type: none">• No tener información suficiente como para disfrutar el destino• Buscar nueva acomodación• Medio de transporte dentro de la ciudad• Lidiar con la incertidumbre de la situación• Perder conexiones entre transportes• Lejanía alojamiento al centro ciudad• Hacer frente a gastos extras	

4.2.2. Segundo mapa de empatía: Bleisure

En este segundo mapa de empatía, se reflejan los trabajos las penas, y las alegrías de aquellos viajeros de negocio, que utilizan sus desplazamientos de trabajo para disfrutar de manera consciente de un par de días de esparcimiento en la ciudad de destino. Este segmento se diferencia de los viajeros de negocios normales y ha sido bautizado como “Bleisure” uniendo las palabras inglesas business y pleasure.

El principal trabajo del cliente “**Bleisure,**” es como distribuir el tiempo para aprovechar al máximo el tiempo de ocio del que dispongo sin desatender sus obligaciones laborales. La principal diferencia con el anterior es que sabe de antemano que va a disponer de tiempo libre, y puede traer un itinerario trazado. Durante la estancia el cliente “Bleisure” debe enfrentarse a la posibilidad de no haber planeado con exactitud su itinerario, o no haber escogido un medio de transporte adecuado en el destino, asimismo, puede verse defraudado por las actividades escogidas y encontrarse con sin posibilidad de cambiarlas. Pero también contará con una serie de ganancias como incorporar tiempo de ocio al trabajo, disponer de más tiempo para conocer el destino, así como mejorar el estado de animo y por ende la productividad del viajero “Bleisure” debido al “efecto vacaciones.”

2 .Turista Bleisure

<p>GAINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora del estado de animo del profesional efecto vacaciones” • Incorporar tiempo de ocio al trabajo • Poder conocer el destino 	<p>JOBS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar en origen • Organizar el tiempo disponible • Buscar información sobre el destino • Mantener hábitos saludables en destino • Desplazarse en destino
<p>PAINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El plan trazado es aburrido • Los tiempos no se ajustan a lo debido • Frustración por no poder desplazarse con libertad • Lejanía alojamiento al centro de la ciudad • No disfrutar de la visita 	

4.2.3. Tercer mapa de empatía: Viajero de negocios

Este tercer mapa de empatía, corresponde al viajero más convencional de negocios, con menor tiempo de ocio y menos posibilidades para planearlo con antelación o reunir información, ya que su propósito principal es hacer negocios y el tiempo de ocio algo accesorio. El principal trabajo de este tipo de viajero, será conocer de cuanto tiempo dispone para conocer los atractivos de la ciudad de destino, acercándose a ellos de manera pausada y sin agobios, que le permitan el disfrute de su tiempo libre. Usualmente el viajero de negocios debe viajar solo, por lo que en ocasiones puede sufrir falta de socialización en su tiempo de ocio, perder tiempo en decidir y planificar que hacer o incluso no decidirse a realizar ninguna actividad en destino por simple desidia. Por otra parte, las ganancias de las que podría disfrutar es conocer el destino mas allá de como un simple lugar de trabajo, incorporando tiempo de ocio al trabajo y pudiéndose acercar a la

cultura del destino. Se debe tener en cuenta también, que este viajero de negocio viaja de forma frecuente, por lo que en destino busca también un ocio digamos más del día a día, ir al gimnasio, alguien que viaje tres días a la semana o que puede estar fuera de casa varias semanas quiere seguir manteniendo ciertas rutinas relacionadas con su salud. Asimismo, estaría más interesado en interaccionar o socializar ya que debido a los viajes de trabajo mantener una vida social le resultaría mas difícil, queriendo por supuesto relacionarse con personas de gustos afines. Otra preocupación es como continuar formándose para mejorar sus competencias, etc.

3. Viajero de negocios

<p>GAINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el destino más allá de ser un lugar de trabajo • Incorporar tiempo de ocio al trabajo • Acercarse a la cultura del destino • Interaccionar con los locales 	<p>JOBS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir gente con similares intereses • Mantener al día sus conocimientos • Compartir su experiencia laboral • Aunar tiempo de ocio y formación • Acceder a la experiencia de otros profesionales no locales • Avanzar en su carrera • Mejorar su negocio
<p>PAINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No disfrutar del tiempo libre por desidia a la hora de planear alguna actividad • Perder tiempo en la toma de decisiones • Buscar medio de transporte • Lejanía alojamiento al centro del destino • No conocer las novedades de su segmento profesional 	

Cada uno de estos tres mapas de empatía describe un subtipo distinto de viajero de negocio, con un motivo de viaje principal y parte de sus perfiles comunes, presentando pequeñas diferencias que los hacen más susceptibles, o no, de ser escogidos para continuar con el proceso de diseño. Se podría decir, incluso que, aunque se desarrolle un producto o servicio innovador basándonos en uno de estos perfiles es probable que pueda satisfacer de manera satisfactoria parte del “Coustomer Job” de los otros dos sub-perfiles.

El viajero “**Bleisure**” es más probable que viaje con un itinerario fijado de antemano, ya que desde un principio su objetivo es permanecer más de un día en destino, para disfrutar de más de unas pocas horas de ocio en la ciudad de destino. Si consideramos que el objetivo principal del producto o servicio a diseñar es precisamente facilitar o resolver el “Coustomer Job” una vez en destino, y cuando el cliente cuenta con pocas horas de ocio es lógico renunciar a este perfil como base de nuestro posterior diseño.

El “**turista accidental**”, es aquel que se ve atrapado en contra de su voluntad en la ciudad de destino, esta circunstancia puede hacer que este menos predispuesto o que encuentre más difícil

disfrutar del tiempo libre que posee de manera inesperada. Se va ha encontrar con la dificultad de elaborar sus itinerarios, alojamiento, transporte de regreso a casa, etc. Siendo como es, un caso menos frecuente y más accidental tampoco se ve como el más idóneo para utilizar como perfil base de diseño de nuestro producto o servicio.

A la vista de los concluido en los apartados anteriores ,se deduce que de los tres perfiles estudiados es el perfil del “**viajero de negocios**” convencional el más indicado, y en el que nos centraremos, para proseguir con el proceso de diseño de un producto o servicio innovador que de respuesta a su “Customer Job”: “Conocer el tiempo de que dispone fuera del trabajo para disfrutar de los principales atractivos de la ciudad mientras interacciona con la cultura local y e intenta formarse en su ámbito profesional. A partir del mapa de empatía número 3, se continua, por tanto, el proceso de diseño del producto o servicio, para ello se comenzó por generar, mediante el Mapa de valor, varios productos o servicios que solucionaran total o parcialmente las penas o alegrías de este segmento de negocio tal como vemos en el siguiente apartado.

4.3. MAPA DE VALOR: ANÁLISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO INNOVADOR

Partiendo del Mapa de empatía se buscaron distintos productos y servicios innovadores que dieran respuesta a los trabajos, penas y alegrías expuestos en el Mapa de Empatía 3.

4.3.1. Mapa de valor 1: Planificador de itinerarios con soporte tecnológico

Este primer mapa de valor recoge las características de un producto capaz de generar itinerarios para el cliente basándose en el tiempo disponible y en sus gustos. Mediante una interfaz sencilla que haga esta tarea rápida y ágil, haciendo uso de geolocalización, distintas bases de datos y tecnología SIG. Mediante este producto se proporciona al cliente una visión del destino como lugar de ocio una vez terminado el tiempo de trabajo, proporcionando mediante la agilidad de este producto un rápido acceso a la información disminuyendo así el tiempo de planificación, y facilitando la toma de decisiones aumentando así el tiempo de ocio. Al mismo tiempo el uso del producto facilita la movilidad del viajero dentro de destino

4. Planificador de itinerarios

PLANIFICADOR ITINERARIOS	GAIN CREATORS
<ul style="list-style-type: none"> • Itinerarios ya diseñados o a diseñar por el cliente • Interfaz sencilla 	<ul style="list-style-type: none"> • El destino como lugar de mostrar ocio fuera del trabajo • Rápido acceso a la información mejora la predisposición del viajero

<ul style="list-style-type: none"> • Geolocalización • Distintas bases de datos : restauración, compras, etc. • Información en tiempo real: horarios, distancias, etc. • Tecnología móvil 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita moverse dentro de la ciudad de destino
	<p>PAIN RELIEVERS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuye dificultad planificación del tiempo • Facilita toma de decisiones • Facilita información de transporte en destino

4.3.2. Mapa de valor 2: Plataforma social

El segundo mapa de valor describe una **plataforma P2P** donde locales se ofrezcan acompañar a los viajeros de negocios basándose en intereses comunes y en la posibilidad de adquirir conocimientos a cambio de ejercer de guías por unas horas.

El producto permite un contacto directo con la cultura del lugar mediante la interacción con los locales, dando la oportunidad de conocer de esta forma, lugares del destino que de otra forma no podrían conocer. Al mismo tiempo resuelve el “Pain” de socialización, prácticamente limita a una la toma de decisiones y resuelve el problema del desplazamiento dentro de la ciudad.

5. Plataforma P2P

<p>PLATAFORMA P2P</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interfaz intuitiva: rápida y flexible(ahorro de tiempo) • Formulario exhaustivo (experiencia, conocimiento e intereses) • Sistema de valoración de usuarios según desempeño en previos intercambios. • Entorno seguro evita fiascos • Pone en contacto al viajero con locales con los que comparta intereses • El local hace de guía mientras intercambia información con el viajero • Forma una comunidad de profesionales dispuestos a compartir experiencias y conocimientos • Voluntario y gratuito 	<p>GAIN CREATORS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conecta al viajero con la cultura local a través del local • El local redescubre su localidad desde el punto de vista del viajero • Conoce lugares solo conocidos por locales • Proporciona al viajero una forma de disfrutar de su tiempo de ocio en compañía • Se produce intercambio de experiencias y conocimientos
	<p>PAIN RELIEVERS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pone en contacto personas con intereses similares • Disminuye al máximo la toma de decisiones • Elimina problemas de transporte, planificación, etc. • Mayor seguridad a la hora de movernos por el destino • Se produce un intercambio de ideas y conocimientos. • El conocimiento se adquiere de manera distendida

Esta idea de negocio posee una característica distintiva, y es que realmente tenemos dos mapas de empatía: el del viajero de negocio ya desarrollado en el apartado anterior y el del local interesado en ejercer de cicerone. Tendríamos, por tanto, dos clientes cuyos trabajos, penas y alegrías solucionar mediante la plataforma P2P. Este nuevo cliente esta interesado en mejorar su formación y la situación de su empresa, pero sin tener que acudir a centros de formación, charlas o viajar, prefiere intercambiar opiniones cara a cara, y de una forma distendida mientras disfruta de tiempo de ocio, obteniendo así nuevos conocimientos y nuevos contactos profesionales mientras disfruta enseñando los atractivos de su ciudad.

6. Profesional local

<p>GAINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener nuevas ideas para su negocio • Contrastar de forma amena conocimientos e ideas • Crear una red de relaciones con profesionales • Redescubrir su propia localidad • Compartir tiempo con personas con los que comparte intereses 	<p>JOBS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir gente con similares intereses • Mantener al día sus conocimientos • Compartir su experiencia laboral • Aunar tiempo de ocio y formación • Acceder a la experiencia de otros profesionales no locales • Avanzar en su carrera • Mejorar su negocio
<p>PAINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No conectar con el viajero • No obtener la información que busca • Que el viajero no se presente • Perder tiempo de ocio • No satisfacer las necesidades del viajero • Planear la visita 	

4.3.3. Mapa de valor 3: Foro especializado

Este producto consiste en un “Foro especializado” a la manera convencional, donde cada hilo, chat-room o tema trate de una ciudad-destino distinta donde los usuarios locales suministren información de primera mano a los viajeros de negocios. Permite tener información de antemano y/o consultar la misma a través de internet, obteniéndola de primera mano de la población local lo que favorece la interacción. Disminuye la incertidumbre de la planificación, al proporcionar información directamente de la población local

7. Foro especializado

<p>FORO O SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formato conocido • Cada tema, hilo específico de un destino • Viajeros consultan dudas y locales proporcionan respuestas 	<p>GAIN CREATORS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite acceder información antes y durante el viaje • Permite interacción con la población local a través de internet
	<p>PAIN RELIEVERS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuye la incertidumbre de la planificación • Conocimiento de antemano del entorno de destino • Recoge recomendaciones directamente de locales o de otros viajeros

4.4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO. ENCAJE

De los tres productos desarrollados, vamos a escoger aquel que mejor encaje con el mapa de empatía del perfil de cliente escogido anteriormente.

8. Encaje 1: Generador automático de itinerarios

<p>GAINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • CONOCER EL DESTINO MÁS ALLÁ DE SER UN LUGAR DE TRABAJO • INCORPORAR TIEMPO DE OCIO AL TRABAJO • ACERCARSE A LA CULTURA DEL DESTINO • INTERACCIONAR CON LOS LOCALES 	<p>GAIN CREATORS</p> <ul style="list-style-type: none"> • MOSTRAR EL DESTINO COMO LUGAR DE OCIO FUERA DEL TRABAJO • RAPIDO ACCESO A LA INFORMACIÓN MEJORA LA PREDISPOSICIÓN DEL VIAJERO • FACILITA MOVERSE DENTRO DE LA CIUDAD DE DESTINO
<p>PAINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • FALTA DEL FACTOR HUMANO: SOCIALIZACIÓN • NO DISFRUTAR DEL TIEMPO LIBRE POR DESIDIA A LA HORA DE PLANEAR ALGUNA ACTIVIDAD • PERDER TIEMPO EN LA TOMA DE DESICIONES • MEDIO DE TRANSPORTE EN LA CIUDAD • LEJANIA ALOJAMIENTO AL CENTRO DEL DESTINO • NO SABER CUALES SON LAS NOVEDADES DE SU SEGMENTO PROFESIONAL 	<p>PAIN RELIEVERS</p> <ul style="list-style-type: none"> • DISMINUYE DIFICULTAD PLANIFICACIÓN DEL TIEMPO • FACILITA TOMA DE DECISIONES • FACILITA INFORMACIÓN DE TRANSPORTE EN DESTINO
<p>JOBS</p> <ul style="list-style-type: none"> • TOMAR LA DECISION DE CONOCER EL DESTINO • BUSCAR INFORMACIÓN SOBRE LA CIUDAD DESTINO • DECIDIR COMO DISPONER DEL TIEMPO LIBRE • CALCULAR EL TIEMPO DEL QUE DISPONE 	<p>PRODUCTO/SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ITINERARIOS YA DISEÑADOS O A DISEÑAR POR EL CLIENTE • INTERFAZ SENCILLA • GEOLOCALIZACIÓN

<ul style="list-style-type: none"> • MANTENER HÁBITOS SALUDABLES MIENTRAS VIAJA • CONTACTAR CON PERSONAS • MEJORAR EN SU CARRERA O NEGOCIO • OBTENER INFORMACIÓN/IDEAS NUEVAS • FORMARSE MIENTRAS DISFRUTA DE SU TIEMPO DE OCIO 	<ul style="list-style-type: none"> • DISTINTAS BASES DE DATOS : RESTAURACIÓN, COMPRAS, ETC. • ACTUALIZACIÓN BASES DE DATOS: HORARIOS, DISTANCIAS, ETC.
--	--

9. Encaje 2: Plataforma P2P

<p>GAINS VIAJERO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el destino más allá de ser un lugar de trabajo • Incorporar tiempo de ocio al trabajo • Acercarse a la cultura del destino • Interaccionar con los locales • Seguir formando se mientras viaja • Intercambia experiencia por cultura local 	<p>GAINS CREATORS PLATAFORMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conecta al viajero con la cultura local a través del local • El local redescubre su localidad desde el punto de vista del viajero • Conoce lugares solo conocidos por locales • Proporciona al viajero una forma de disfrutar de su tiempo de ocio en compañía • Se produce intercambio de experiencias y conocimientos
<p>GAINS LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener nuevas ideas para su negocio • Contrastar de forma amena conocimientos e ideas • Crear una red de relaciones con profesionales • Redescubrir su propia localidad • Compartir tiempo con personas con los que comparte intereses 	
<p>PAINS VIAJERO</p> <ul style="list-style-type: none"> • No disfrutar del tiempo libre por desidia a la hora de planear alguna actividad • Perder tiempo en la toma de decisiones • Buscar medio de transporte • Lejanía alojamiento al centro del destino • No conocer las novedades de su segmento profesional • Opciones de formación tradicionales rígidas. • Falta seguridad a la hora de contactar con un extraño 	<p>PAIN RELIEVERS PLATAFORMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pone en contacto personas con intereses similares • Disminuye al máximo la toma de decisiones • Elimina problemas de transporte, planificación, etc. • Mayor seguridad a la hora de movernos por el destino • Se produce un intercambio de ideas y conocimientos. • El conocimiento se adquiere de manera distendida • Intercambio de información personal realizado dentro de un entorno seguro
<p>PAINS LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • No conectar con el viajero • no obtener la información que busca • Que el viajero no se presente • Perder tiempo de ocio • No satisfacer las necesidades del viajero • Planear la visita • Proporcionar confianza al viajero 	

<p style="text-align: center;">JOBS VIAJERO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar tiempo de ocio • Conseguir gente con similares intereses • Mantener al día sus conocimientos • Compartir su experiencia laboral • Aunar tiempo de ocio y formación • Acceder a la experiencia de otros profesionales no locales • Avanzar en su carrera • Mejorar su negocio • Buscar seguridad en un entorno desconocido • 	<p style="text-align: center;">PLATAFORMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interfaz intuitiva: rápida y flexible(ahorro de tiempo) • Formulario exhaustivo (experiencia, conocimiento e intereses) • Sistema de valoración de usuarios según desempeño en previos intercambios. • Entorno seguro evita fiascos • Pone en contacto al viajero con locales con los que comparta intereses • El local ejerce de guía mientras intercambia información con el viajero • Forma una comunidad de profesionales dispuestos a compartir experiencias y conocimientos • Voluntario y gratuito
<p style="text-align: center;">JOBS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir gente con similares intereses • Mantener al día sus conocimientos • Compartir su experiencia laboral • Aunar tiempo de ocio y formación • Acceder a la experiencia de otros profesionales no locales • Avanzar en su carrera • Mejorar su negocio • Ejercer su función de con seguridad 	

10.Encaje 3: Foro tradicional

<p style="text-align: center;">GAINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • CONOCER EL DESTINO MÁS ALLÁ DE SER UN LUGAR DE TRABAJO • INCORPORAR TIEMPO DE OCIO AL TRABAJO • ACERCARSE A LA CULTURA DEL DESTINO 	<p style="text-align: center;">GAIN CREATORS</p> <ul style="list-style-type: none"> • PERMIITE ACCEDER INFORMACIÓN ANTES Y DURANTE EL VIAJE • PERMITE INTERACCIÓN CON LA POBLACIÓN LOCAL A TRAVES DE INTERNET
<p style="text-align: center;">PAINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • FALTA DEL FACTOR HUMANO: SOCIALIZACIÓN • NO DISFRUTAR DEL TIEMPO LIBRE POR DESIDIA A LA HORA DE PLANEAR ALGUNA ACTIVIDAD • PERDER TIEMPO EN LA TOMA DE DESICIONES • MEDIO DE TRANSPORTE EN LA CIUDAD • LEJANIA ALOJAMIENTO AL CENTRO DEL DESTINO 	<p style="text-align: center;">PAIN RELIEVERS</p> <ul style="list-style-type: none"> • DISMINUYE DIFICULTAD PLANIFICACIÓN DEL TIEMPO • FACILITA TOMA DE DECISIONES • FACILITA INFORMACIÓN DE TRANSPORTE EN DESTINO
<p style="text-align: center;">JOBS</p> <ul style="list-style-type: none"> • TOMAR LA DECISION DE CONOCER EL DESTINO • BUSCAR INFORMACIÓN SOBRE LA CIUDAD DESTINO • DECIDIR COMO DISPONER DEL TIEMPO LIBRE 	<p style="text-align: center;">PRODUCTO O SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ITINERARIOS YA DISEÑADOS O A DISEÑAR POR EL CLIENTE • INTERFAZ SENCILLA • GEOLOCALIZACIÓN

<ul style="list-style-type: none"> • CALCULAR EL TIEMPO DEL QUE DISPONE • MANTENER HÁBITOS SALUDABLES MIENTRAS VIAJA • CONTACTAR CON PERSONAS • MEJORAR EN SU CARRERA O NEGOCIO • OBTENER INFORMACIÓN/IDEAS NUEVAS • FORMARSE MIENTRAS DISFRUTA DE SU TIEMPO DE OCIO 	<ul style="list-style-type: none"> • DISTINTAS BASES DE DATOS : RESTAURACIÓN, COMPRAS, ETC. • ACTUALIZACIÓN BASES DE DATOS: HORARIOS, DISTANCIAS, ETC.
--	--

Los tres mapas de valor observados cubren en cierta medida los trabajos, ganancias y penas expuestas en el mapa de empatía del perfil de cliente. Pero, para proceder a la parte final del proceso de diseño se ha de descartar aquellas propuestas que presenten peor encaje con el perfil. El **Generador de itinerarios** con soporte digital permite al viajero no solo aproximarse al destino como un lugar de ocio, sino que además reduce en gran medida los problemas de planificar en función del tiempo disponible por el viajero, aunque no resuelve como moverse dentro de la ciudad. El basarse, el producto, en un apoyo tecnológico dota al viajero de autonomía, no depende de otras personas directamente para moverse, etc. Pero priva al viajero de socializar, intercambiar opiniones con locales y de conocer lugares, negocios, etc. que no estén dentro de la ruta elegida. **La Plataforma P2P** de intercambio de tiempo de ocio entre locales y viajeros, no solo cubre las mismas penas que el generador de itinerarios, sino que, crea nuevas ganancias: interacción con locales con temas de interés afines a los del viajero, información de la ciudad de destino de primera mano proporcionada por un local, eliminando el problema de como moverse dentro de la ciudad. El **Foro especializado**, aunque cubre o resuelve de igual forma que los anteriores la mayor parte de los trabajos y penas de los viajeros tiene la desventaja de no contar con fuentes fiables de información, nunca se puede estar seguro de que esta llegue en el momento adecuado y no reduciría con igual eficacia la incertidumbre que se crea en el viajero a la hora de planificar el tiempo de ocio del que dispone.

Tras analizarse las tres alternativas de producto, se descarta la tercera por ser más limitada, y por no poder ofrecer información contrastada, ya que se basa directamente en la opinión de los usuarios. Quedan por tanto, las dos primeras alternativas: el generador de itinerarios y la plataforma P2P. El inconveniente de la plataforma P2P es que los clientes de negocios no siempre buscan socializar, con lo que solo cubriría una parte del segmento, implicando además cierta planificación en avance lo que no siempre es posible, mientras que el generador de itinerarios es más rápido, intuitivo y no requiere preparación en avance. Es precisamente las posibilidades que

proporciona la tecnología actual lo que hace que el planeador de itinerarios tenga de hecho varias versiones en el mercado actual, por lo que vamos a decantarnos por la plataforma P2P.

4.5. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

No existe en el mercado una plataforma P2P exactamente igual a la que queremos implementar, pero si que tenemos otros productos similares a los que consideraremos competencia.

Comenzaremos con “**GURUWALK**” una startup española que viene funcionando desde el 2017 y cuya base es conectar a visitantes con los locales que ofrecen sus freetours.

Tiene en común con la Plataforma P2P que estamos desarrollando, el conectar a visitantes con locales de forma gratuita. Los propietarios de la página ponen a prueba las habilidades de los distintos guías en el momento de inscribirse antes de recomendarlos en la página e incluso ofrecen formación para mejorar las habilidades de los guías. Las rutas que ofrecen están predeterminadas por los guías locales, estructuradas sobre una temática histórica, artística, etc. y son normalmente realizadas en grupo. Una característica de los “freetours” es que el viajero paga al final del recorrido la cuantía que cree adecuada por los servicios recibidos.

En contraposición el núcleo de la Plataforma P2P en diseño es conectar de manera gratuita dos personas con un tema de interés en común de forma que se produzca un intercambio de información productiva para ambos, mientras disfrutan de un tiempo de ocio en común.

TalktalkBNB, esta plataforma pone en contacto viajeros con locales, que ofrecen alojamiento y comida a cambio de practicar el idioma nativo del viajero. Es totalmente gratuito, y lo único que se espera es que el viajero comparta las comidas con el huésped para ayudarlos a mejorar su nivel de idiomas.

Consta también de una versión profesional, donde pone en contacto empleados de una misma compañía con sedes en distintos países de forma que los empleados interesados en practicar idiomas se alojen con compañeros de su misma compañía, de esta forma la empresa y/o el empleado puede realizar una inmersión en el idioma de forma gratuita. Asimismo, esta versión profesional facilita el crear un círculo dentro de su empresa o empresas afines dando la posibilidad de realizar un intercambio de puesto, facilitando de esta forma no solo una inmersión en el idioma, sino que sea con vocabulario relacionado con el trabajo y mientras trabajo con un nuevo equipo con el que compartir experiencias y conocimientos.

Airbnb, es otro ejemplo de plataforma donde locales ofrecen experiencias guiadas para viajeros, pero en esta ocasión predominan los talleres artesanales, actividades de salud y bienestar, curso de cocina, etc. Sin que tenga una versión exclusiva para viajeros de negocios y obviamente, ninguna de estas actividades es gratuita. Al ser actividades puntuales de las que sabemos de antemano la duración podrían suponer una alternativa para los viajeros de negocios de forma puntual, siempre que estas se adapten a sus preferencias y horarios.

En el siguiente cuadro vemos de forma esquemática que penas, alegrías y trabajos del viajero de negocios se ven cubiertas por las funcionalidades de cada producto.

11. Cuadro resumen características de la competencia Vs Perfil del Viajero

PLATAFORMA	CARACTERÍSTICAS	¿SOLUCIONA PENAS, ALEGRÍAS O TRABAJOS VIAJERO?
GURU WALK “Una startup española que viene funcionando desde el 2017 y cuya base es conectar a visitantes con los locales que ofrecen sus freetours”	PLATAFORMA GRATUITA	NO
	INTERFAZ SENCILLA	TRABAJOS -Tiempo
	CONENTA VISITANTES CON “FREE TOURS” LOCALES	ALEGRÍAS -Incorpora tiempo de ocio al trabajo -Conocer el destino más allá de ser lugar de trabajo PENAS -No disfrutar del tiempo libre por desidia a la hora de planear alguna actividad -Perder tiempo en la toma de decisiones - Falta seguridad a la hora de contactar con un extraño TRABAJOS -Administrar tiempo de ocio
	TESTAN HABILIDAD DE LOS GUÍAS	PENAS -Falta seguridad a la hora de contactar con un extraño
	OFRECEN FORMACIÓN PARA LOS MISMOS	NO
	RUTAS ELABORADAS POR LOS GUÍAS. NO PERSONALISABLES.	NO
	RUTAS BIEN ESTRUCTURADAS EN TORNO A UNA TEMÁTICA.	NO
	TEMÁTICAS CULTURALES	NO
	NO INTERERACCIÓN REAL CON LOS LOCALES.	NO
	HORARIOS Y FECHAS FIJAS	NO
	PLATAFORMA GRATUITA	NO
	TOUR NO GRATUITO	NO

TALKTALKBNB “Esta plataforma pone en contacto viajeros con locales que ofrecen alojamiento y comida a cambio de practicar el idioma nativo del viajero. Es totalmente gratuito y lo único que se espera es que el viajero comparta las comidas con el huésped para ayudarlos a mejorar su nivel de idiomas.”	CONECTA VISITANTES CON LOCALES QUE OFRECEN BNB	ALEGRÍAS -Interaccionar con los locales -Acercarse a la cultura del destino
	INTERCAMBIO DE IDIOMAS	TRABAJOS -Avanzar en su carrera - Aunar tiempo de ocio y formación
	GRATUITO	NO
	VERSIÓN PROFESIONAL PARA EMPRESAS	NO
	INTERCAMBIO DENTRO DE EMPRESAS DE PUESTOS DE TRABAJO	NO
	ALOJAMIENTO COMPAÑEROS DE EMPRESA EN CIUDADES CON SEDES DE ESTA	NO
AirBNB EXPERIENCIAS	PAGO	NO
	EXPERIENCIAS PREDOMINANTEMENTE TALLERES	ALEGRÍA -Incorpora tiempo de ocio al trabajo
	IMPARTIDAS POR LOCALES	ALEGRÍAS -Interaccionar con los locales
	TEMÁTICAS NO SIEMPRE CULTURA LOCAL	NO
	DURACIÓN PREDETERMINADA	TRABAJOS -Tiempo
	RESERVA CON ANTELACIÓN	TRABAJOS -Tiempo

4.6. IDEA DE NEGOCIO: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

La **plataforma P2P** para intercambio de experiencias y conocimientos sobre distintas disciplinas ayuda a los viajeros de negocios que quieren disfrutar de un tiempo de ocio en la ciudad de destino mientras intercambian ideas, experiencias y conocimientos con personas afines para reducir las molestias que supone la toma de decisiones, el desconocimiento de la ciudad y la falta de contactos en la misma y al mismo tiempo disfrutar del destino más allá de un lugar de trabajo, mientras conoce algo de la cultura de la ciudad en compañía.

A diferencia de otras plataformas de intercambio de experiencias en la plataforma P2P se pondrá al viajero en contacto con locales de interesados en intercambiar conocimientos y disfrutar de un tiempo de ocio ajustando este a los horarios del cliente, siempre de forma enteramente gratuita.

4.6.1. Interfaz de la plataforma

Talk and Share pretende ser una página intuitiva y fácil de usar, donde tanto acceder a sus contenidos como registrarse sea rápido y ágil. Desde el menú horizontal presente en la página principal podemos acceder a las distintas secciones de la plataforma:

About us : Explica la filosofía y características de la plataforma. Siendo la idea clave el intercambio de información y conocimiento entre el viajero y el local mientras ambos disfrutan de un tiempo de ocio. Siendo los servicios de la página totalmente gratuitos, y mantenida mediante publicidad.

Network: Permite a los usuarios ya registrados acceder a los perfiles de los usuarios locales de la ciudad destino que va a visitar. El contacto con los usuarios locales se hará mediante petición vía correo electrónico o por mensaje interno dentro de la misma página. Los usuarios tendrán la opción de valorar a sus compañeros, e incluso denunciar a otros usuarios para evitar que aprovechando que la página es gratuita, proliferen malas conductas como pedir dinero por los servicios prestados, etc.

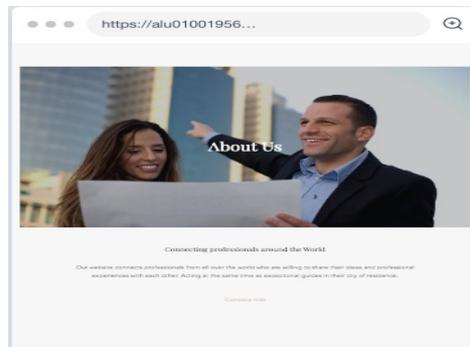
Contact us: permite contactar con la empresa mediante mensajería interna, puede ser utilizada tanto por usuarios como por cualquier persona que quiera resolver dudas sobre la página.

Join us, conduce al futuro usuario al formulario que ha de rellenar para formar parte de la comunidad. El formulario será seguro y privado puesto que recabará información sensible sobre los usuarios como medida de prevenir un mal uso de la página. Entre otras cosas el usuario decidirá si su perfil es público podrá aparecer en la página si es bien valorado como ejemplo para que los futuros usuarios puedan ver un poco como funciona y que pueden encontrar dentro de la página.

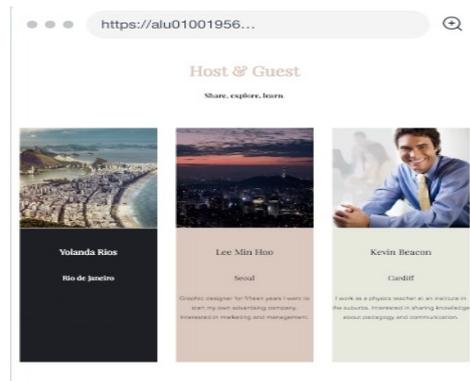
Perfil de usuario, en el extremo derecho de la barra se encontrará el botón de login para usuarios.



La segunda página “**About Us**” explica de forma sencilla los valores, objetivos y funcionamiento de **Talk and Share**, la Plataforma P2P que hemos desarrollado.



La tercera página “**Host and Guest**” permite a los no usuarios visualizar distintos perfiles destacados dentro del Network y que han accedido hacer público sus perfiles, mostrando de esta forma que es lo que se puede esperar de “Talk and Share”.



En la última pagina se encontrará información sobre la empresa, así como un formulario de petición de información.

4.6.2. Fundamentos de la Plataforma P2P “Talk & Share”

12. Encaje entre funcionalidades de la Plataforma “Talk&Share” y los perfiles de cliente.

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	VIAJERO NEGOCIOS	USUARIO LOCAL
PLATAFORMA P2P: TALK & SHARE Vs. PAINS	USUARIO LOCAL PLANIFICA LA JORNADA	-No disfrutar del tiempo libre por desidia a la hora de planear alguna actividad. -Perdida tiempo en la toma de decisiones -Búsqueda de medio de transporte -Lejanía alojamiento al centro del destino	-Perder tiempo de ocio

	INTERFAZ INTUITIVA	Tiempo	-Perder tiempo de ocio
	ENTORNO SEGURO: SOLO USUARIOS REGISTRADOS	-Falta de seguridad a la hora de contactar con un extraño	-Proporcionar confianza al viajero
	FORMULARIO EXHAUSTIVO		-No conectar con el viajero(intelectualmente) -No satisfacer las necesidades del viajero
	USUARIOS,PROFESIONALES CON EXPERIENCIA QUE COMPARTIR	-No conocer las novedades de su segmento profesional -Opciones de formación tradicionales rígidas	-No obtener la información que busca
	SISTEMA DE VALORACIÓN DE USUARIOS SEGÚN DESEMPEÑO EN PREVIOS INTERCAMBIOS	-Falta de seguridad a la hora de contactar con un extraño	Proporcionar confianza al viajero
PLATAFORMA P2P: TALK & SHARE Vs. GAINS	USUARIO LOCAL EJERCE DE GUÍA	-Conocer el destino más allá de ser un lugar de trabajo -Incorporar tiempo de ocio al trabajo -Acercarse a la cultura del destino -Interaccionar con los locales -Intercambia experiencia por cultura local	-Redescubrir su propia localidad -Obtener nuevas ideas para su negocio -Contrastar de forma amena conocimientos e ideas -Crear una red de relaciones con profesionales -Compartir tiempo con personas con los que comparte intereses
	INTERCAMBIO ENTRE PROFESIONALES	-Seguir formando se mientras viaja -Intercambia experiencia por cultura local	-Obtener nuevas ideas para su negocio -Contrastar de forma amena conocimientos e ideas -Crear una red de relaciones con profesionales -Compartir tiempo con personas con los que comparte intereses
PLATAFORMA P2P: TALK & SHARE Vs. JOBS	ENTORNO SEGURO: SOLO USUARIOS REGISTRADOS	-Buscar seguridad en un entorno desconocido	-Ejercer su función de con seguridad
	FORMULARIO EXHAUSTIVO	-Conseguir gente con similares intereses	-Conseguir gente con similares intereses
	USUARIOS,PROFESIONALES CON EXPERIENCIA QUE COMPARTIR	Mantener al día sus conocimientos -Compartir su experiencia laboral -Aunar tiempo de ocio y formación -Acceder a la experiencia de profesionales de distintas localidades -Avanzar en su carrera -Mejorar su negocio	Mantener al día sus conocimientos -Compartir su experiencia laboral -Aunar tiempo de ocio y formación -Acceder a la experiencia de profesionales de distintas localidades -Avanzar en su carrera -Mejorar su negocio

Talks and Share debe cubrir las necesidades de dos perfiles de clientes al mismo tiempo: el viajero de negocios con poco tiempo libre pero que quiere disfrutarlo, y el profesional local dispuesto a ejercer de guía para el visitante mientras muestra los atractivos de la ciudad.

Una de las principales características de la plataforma es que el **usuario local planifica la jornada**, de esta forma el viajero de negocios se ve liberado de gran parte de sus “**penas**” así ya no debe preocuparse por **no disfrutar del tiempo libre** debido a la desidia a la hora de planificar alguna actividad, ni del tiempo que se pierde en la **toma de decisiones** o la búsqueda del **medio de transporte**, eliminando también la preocupación por la **lejanía del alojamiento** al centro del destino.

La **interfaz intuitiva** de la página web de la plataforma **ahorra tiempo** tanto al viajero de negocios como al usuario local, esta tiene las utilidades necesarias para llevar a cabo su función: conectar a los usuarios de similares intereses entre si.

Una de las mayores “**penas**” de ambos usuarios es la **seguridad**, puesto que no solo vas a proporcionar información privada a la plataforma, sino que la vas a compartir con otros usuarios. Es por ello por lo que solo los **usuarios registrados** van a ser capaces de acceder a tu información privada, y parte de ella como el correo electrónico o el número de teléfono será solo accesible si el usuario local lo comparte con el viajero y viceversa. Asimismo, la información recopilada no podrá ser compartida a terceros.

Otra funcionalidad imprescindible de la plataforma es la obligatoriedad de rellenar un **formulario exhaustivo** (pero no increíblemente largo, el tiempo es prioridad para ambos perfiles) donde no solo se recoge la información personal usual, nombre, apellidos, etc. sino que además van a quedar perfectamente registrados puesto de trabajo, orientación laboral, intereses, competencias, etc. para eliminar al usuario local la incertidumbre(pena) de **no poder conectar** con el viajero o **no satisfacer las necesidades** del mismo, por ejemplo llevarlo a realizar un itinerario cultural cuando lo que de verdad le interesa es una ruta gastronómica. Al mismo tiempo esta funcionalidad resuelve uno de los **trabajos** tanto del viajero como del usuario local: contactar con **gente con intereses similares**.

A raíz de la información recopilada en el formulario y que solo se puedan registrar **profesionales con experiencia, dispuestos a compartirla** el viajero ve resueltas las penas provocadas por **no conocer las novedades de su segmento profesional** mientras aprovecha una opción de **formación más flexible** que las tradicionales y resuelve otra pena del usuario local: no obtener aquella **información** en la que esta interesado. Asimismo, esta característica de la plataforma P2P resuelve una gran cantidad de **trabajos** comunes tanto al usuario local como al viajero

permitiéndoles **mantener al día sus conocimientos** mientras **comparten su experiencia** laboral en un **ambiente distendido** y de ocio lo que les llevará a poder **avanzar en sus respectivas carreras**.

Una funcionalidad que cobra gran importancia a la hora de contactar con un extraño es el **sistema de valoración de los usuarios** de la plataforma llevado a cabo por las personas con las que ha contactado previamente basado en su **desempeño** y que sirve para proporcionar **confianza** tanto al viajero como al usuario local, estaría también relacionado con la búsqueda de seguridad por parte de ambos.

El hecho de que el **usuario local** ejerza de **guía** y que tanto el local como el viajero sean **profesionales** da lugar a una serie de **alegrías** para el viajero, como **conocer el destino** fuera del trabajo acercándose a su **cultura** e interaccionando con los **locales**, es decir **intercambia** su experiencia laboral por cultura local. También el usuario local se ve recompensado por ello, al ejercer de guía redescubre su propia ciudad mientras obtiene nuevas ideas para su negocio contrastando de manera amena conocimientos e ideas al compartir tiempo con personas con intereses similares.

5. CONCLUSIONES

La aplicación del **“Pensamiento de Diseño”** y la **“Metodología Inversa”** al diseño de un producto/servicio innovador ha permitido que el proceso sea flexible permitiendo desarrollar de forma simultánea varios perfiles, primero y varios productos como respuesta al perfil elegido después. Contrariamente al método tradicional, se escogió un segmento de negocio y este se trabajó mediante el **“Mapa de empatía”** para a partir de un perfil inicial desarrollar varios perfiles, lo que supone obtener no solo más alternativas sino ser aún más preciso en la definición de los **trabajos, penas y alegrías** del cliente objetivo.

De igual forma tras decidir con que perfil de cliente se seguiría trabajando el **“Mapa de valor”** permitiendo desarrollar diversos productos cada uno de los cuales solucionaba unos trabajos, penas y alegrías concretos del perfil del **Viajero de Negocios** siendo la pieza fundamental a la hora de escoger con que producto seguir trabajando el **encaje** entre los distintos Mapas de Valor y el Mapa de empatía del Viajero de negocios ,permitiendo seleccionar aquel que cubría mejor los trabajos, penas y alegrías más importantes del cliente. El **“Lienzo de la Propuesta de Valor”** ha servido asimismo, para estudiar la competencia mediante un cuadro donde se confrontan las funcionalidades de los principales competidores de nuestro producto con el “Mapa de Empatía” del **Viajero de Negocios** y de esta forma poder cotejar en que coincide la competencia con el producto escogido (**Plataforma P2P**).

Así este proceso ha permitido desarrollar un producto nacido específicamente para cubrir de la mejor manera posible las necesidades **del Viajero de Negocios**, siendo **Talk & Share**, la plataforma P2P que permite poner en contacto profesionales locales y visitantes para que disfruten intercambiando información y experiencias durante su tiempo de ocio, el resultado final de todo este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Ostelwalder y cia.(2015)Diseñando la propuestas de valor,2015, DEUSTO, España**
2. **kess Dorst, (2011). The core of “design thinking” and its application. Design Studies,32(2011)522-528)**
3. **Bernardo Robles(2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico.Cuilco,18 nº52 (2011)**
4. **HOSTELTUR (2019) El sector del turismo de negocios genera en España 20.000 M anuales. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/128349_el-sector-del-turismo-de-negocios-genera-en-espana-20000-m-anuales.htm**
5. **TECNOHOTELNEWS(2020) Principales efectos del COVID19 MICE corporativo. Recuperado de: <https://tecnohotelnews.com/2020/08/17/principales-efectos-covid-19-mice-corporativo/>**
6. **PUNTO MICE (2019) Barómetro europeo business travel. Recuperado de: <https://puntomice.com/tag/barometro-europeo-business-travel-2019/>**
7. **#MedirParaEntender(2019) ¿Qué es el pensamiento de diseño? Recuperado de: <https://www.martingaray.com.ar/ux/que-es-el-pensamiento-de-diseno/>**
8. **JavierMegias(2012).Herramientas: el mapa de empatía entendiendo al cliente. Recuperado de: <https://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/>**