CREACIÓN DE PRODUCTO

Itinerario 2

BIK IDEA

FINANCIA

GENERALITAT VALENCIANA

IVACE INSTITUT VALENCIÀ DE COMPETITIVITAT EMPRESARIAL

COORDINA

CEEI COMUNITAT VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS

METODOLOGÍA:

ThinkersC®

COPYRIGHT 2021 © PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

AUTOR PENSADORES DE IDEAS SL.

DISEÑO Raúl Romeu

ILUSTRACIONES ThinkersCo. www.thinkersco.com

EDICIÓN Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche (CEEI ELCHE)

COPYRIGHT DE LA PRESENTE EDICIÓN Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche (CEEI ELCHE)

INSB

DEPÓSITO LEGAL

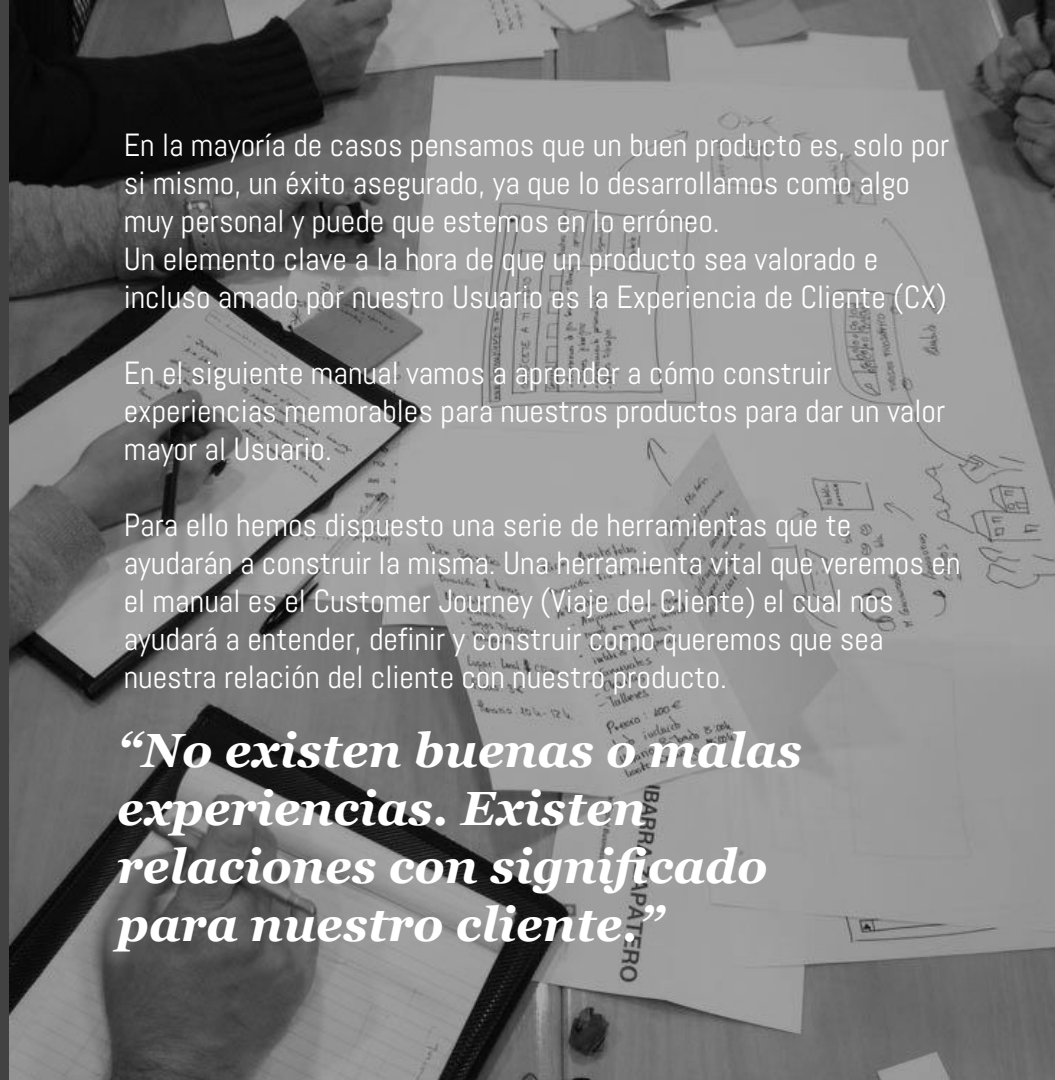
La explotación de esta obra ha sido autorizada a los Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunitat Valenciana para el desempeño concreto de sus fines.

La metodología del manual ha sido elaborada gracias al apoyo prestado por el IVACE (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio Singular de colaboración 2017 para apoyar la coordinación del ecosistema emprendedor de la Comunitat Valenciana hacia un sistema innovador, diversificado y eficiente. Proyecto cofinanciado por los fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020.

La presente edición ha sido financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Convenio de Colaboración 2021 entre el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE) y los CEEI de la Comunitat Valenciana dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador.

0. Índice

A. Objetivo
B. Antes de iniciar
C. Itinerario
D. Ejemplo
E. Anexo



En la mayoría de casos pensamos que un buen producto es, solo por si mismo, un éxito asegurado, ya que lo desarrollamos como algo muy personal y puede que estemos en lo erróneo.
Un elemento clave a la hora de que un producto sea valorado e incluso amado por nuestro Usuario es la Experiencia de Cliente (CX)

En el siguiente manual vamos a aprender a cómo construir experiencias memorables para nuestros productos para dar un valor mayor al Usuario.

Para ello hemos dispuesto una serie de herramientas que te ayudarán a construir la misma. Una herramienta vital que veremos en el manual es el Customer Journey (Viaje del Cliente) el cual nos ayudará a entender, definir y construir como queremos que sea nuestra relación del cliente con nuestro producto.

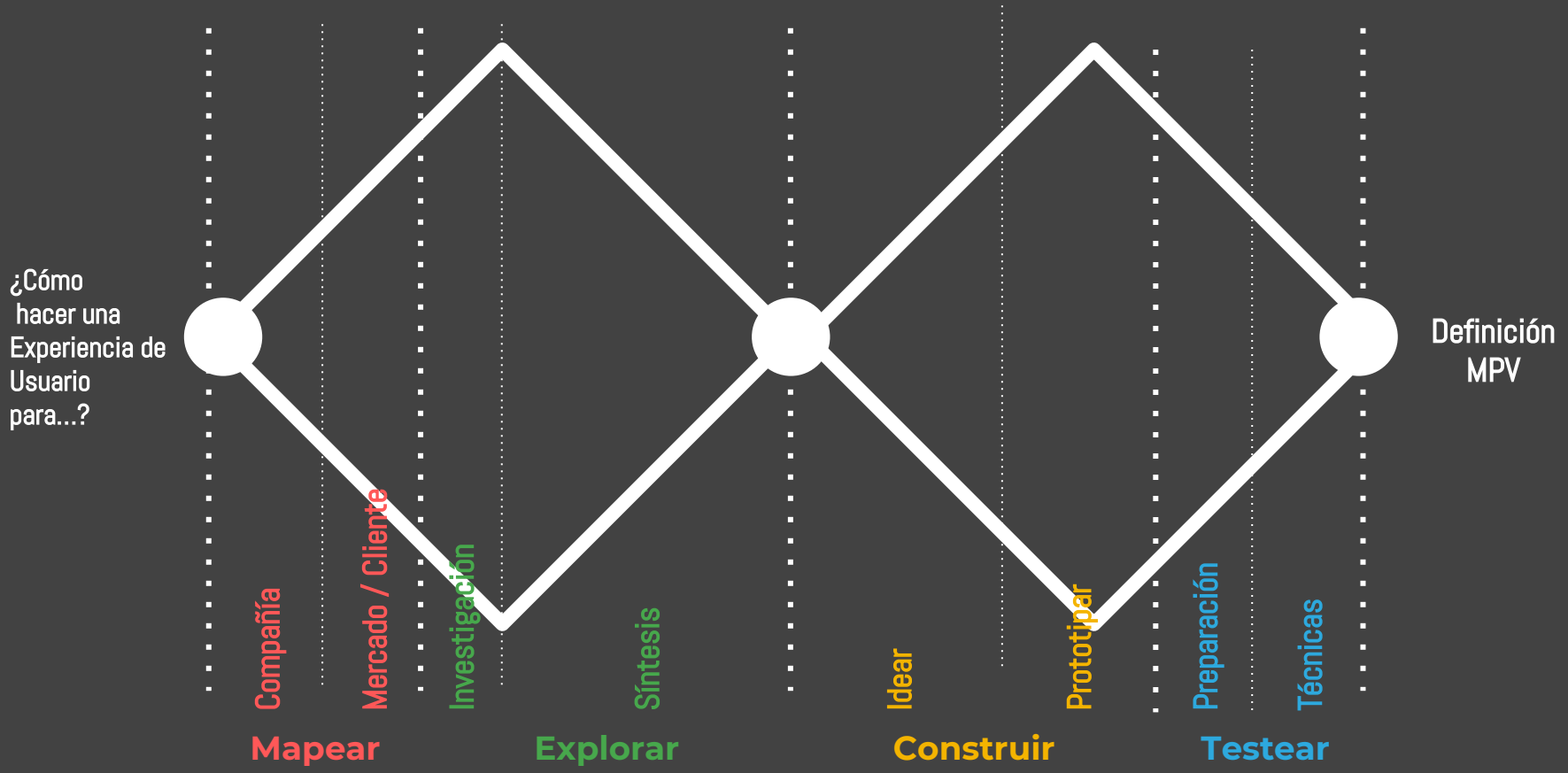
“No existen buenas o malas experiencias. Existen relaciones con significado para nuestro cliente.”

A. Objetivo

“Este itinerario sirve para...

- Entender la experiencia actual de mi cliente e identificar aspectos a mejorar.
- Construir y diseñar experiencias que tengan sentido para nuestro usuario y de valor a nuestro producto o servicio.
- Definir un viaje o pasillo del cliente que define nuestra relación con el cliente para ser relevante s para él.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS



COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

B. Antes de iniciar

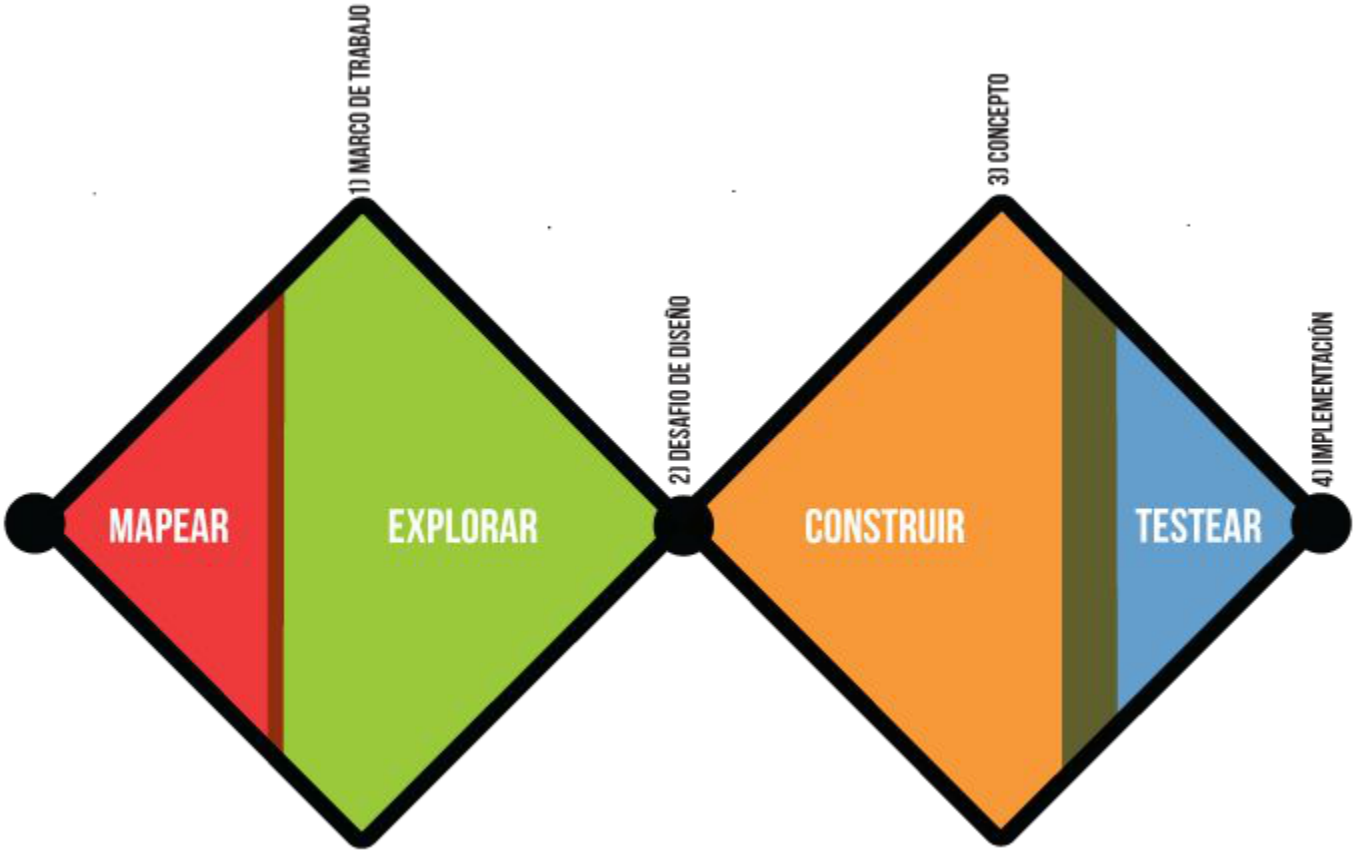
ENTRADA

Para empezar, es muy importante delimitar el análisis y desarrollo de la experiencia de cliente. Cada producto y servicio, así como los canales de venta, suelen tener características propias. Es por ello que los productos o servicios nuevos se deben estudiar previamente, sin olvidar establecer el foco principal de acción en la empresa.

Al salir de este itinerario, habremos entendido cómo nuestro usuario realiza el viaje del cliente, incluyendo posibles focos o aspectos a trabajar bien identificados. En base a ello, dispondremos de una nueva experiencia delimitada y contrastada con nuestro cliente desde el momento inicial y con actuaciones concretas a acometer.

SALIDA

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS



COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Creación
de experiencia de cliente CX.

Itinerario 2

C. Itinerario

MAPEAR

CLIENTE /MERCADO
1.Persona
2. Customer Journey Map

EXPLORAR

INVESTIGACIÓN
3.Entrevista Cualitativa
4.Cliente misterioso

SÍNTESIS
5.Mapa de empatía
6. Customer Journey Map

CONSTRUIR

IDEAR
7. Brainstorming

HERRAMIENTAS
8. Storyboard
9. Customer Journey Map

TESTEAR

TÉCNICAS
10. Entrevista cualitativa

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

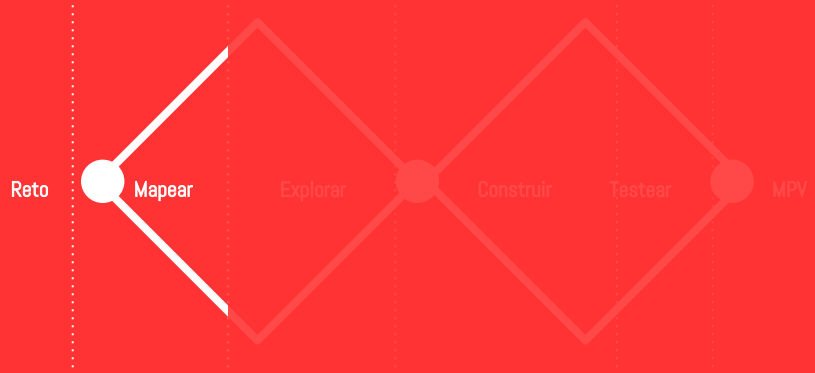
MAPEAR

¿Cuál es mi cliente?

La identificación del cliente o usuario final es fundamental para un adecuado punto de partida óptimo: sin un foco claro no podremos analizar y entender la experiencia actual, comó se desarrolla y la percibe el usuario. Debemos saber para quién queremos mejorar la experiencia de cliente, sobre quién vamos a construir un nuevo imaginario que desarrollar al resto de clientes.

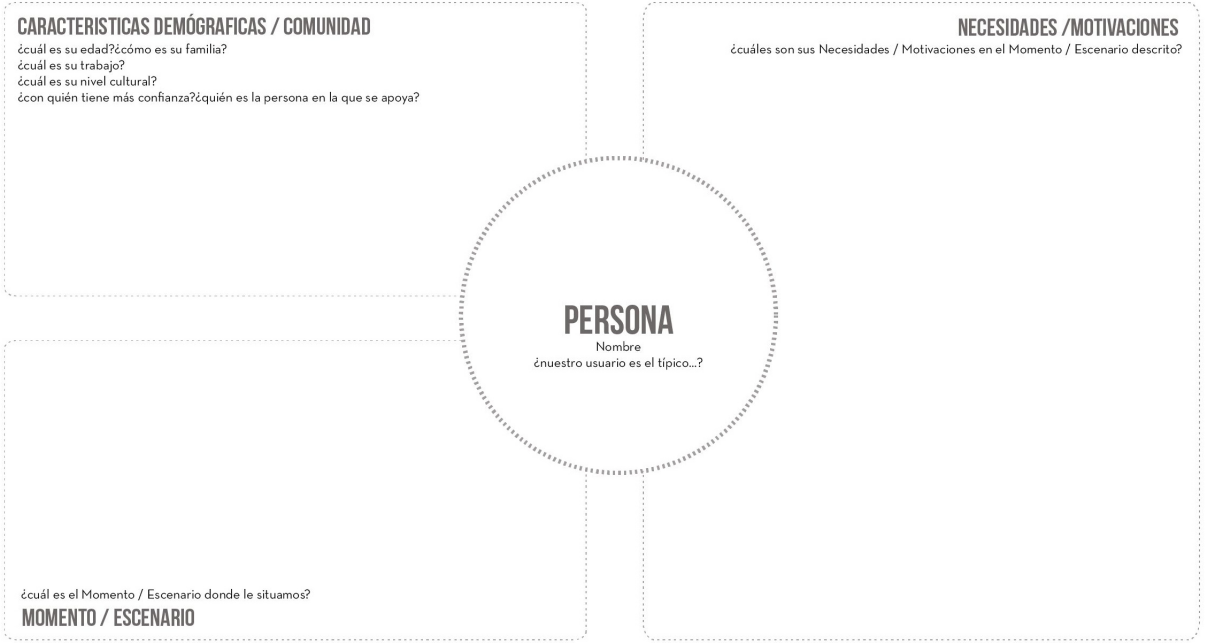
¿Qué creo saber acerca de mi cliente?

Es necesario establecer hipótesis de partida sobre mi cliente/usuario, en base a lo que ya conocemos o creemos conocer. Se trata de presuposiciones entorno a nuestra persona que vamos a utilizar como punto de partida, pero para profundizar y contrastar en una exploración posterior.



COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

1. PERSONA.



¿Qué es?

Consiste en la creación de un arquetipo de nuestro usuario target para tener una visualización más personal y profunda acerca de sobre *quién es*.

Modo uso

Sobre este canvas volcamos sus motivaciones, contexto en el que vive, ocupación, preocupaciones y/o preferencias sobre la temática a tratar.

Objetivo

Definimos así un personaje de síntesis que nos ayuda a caracterizar y entender mejor a nuestro usuario.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

1. PERSONA. Uso.

CARACTERISTICAS DEMÓGRAFICAS / COMUNIDAD

¿cuál es su edad?¿cómo es su familia?
¿cuál es su trabajo?
¿cuál es su nivel cultural?
¿con quién tiene más confianza?¿quién es la persona en la que se apoya?

2

NECESIDADES /MOTIVACIONES

¿cuáles son sus Necesidades / Motivaciones en el Momento / Escenario descrito?

4

1. Piensa en la primera persona que creas es tu usuario y colócale un nombre. Importante: coloca la "tipología usuario". Esto nos ayudará a visualizarlo rápidamente.

2. Describe cómo es este usuario y explica un poco cómo es su vida.

3. Coloca donde quieres situarlo.
¡Importante!
MOMENTO es el contexto. Ej. "La Alimentación"
ESCENARIO es el lugar físico. Ej. "Restaurante"

4. En base a la persona que has seleccionado y al Momento/Escenario, coloca las Necesidades que tiene y cuáles crees que son sus motivaciones.

3

¿cuál es el Momento / Escenario donde le situamos?

MOMENTO / ESCENARIO

2. CUSTOMER JOURNEY MAP.

¿Qué es?

La descripción del viaje de un usuario mediante la visualización de los diferentes momentos representado en un *Antes/Durante /Después* usuario.

Modo uso

En base a lo que creemos, ponemos en cada bloque las acciones que ocurren, enumerándolas para poder entender más tarde cuáles han sido positivas y cuáles negativas.

Objetivo

Visualizar y comprender el viaje de nuestro usuario en base a nuestra temática para hallar los puntos de dolor.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

2. CUSTOMER JOURNEY MAP. Uso.

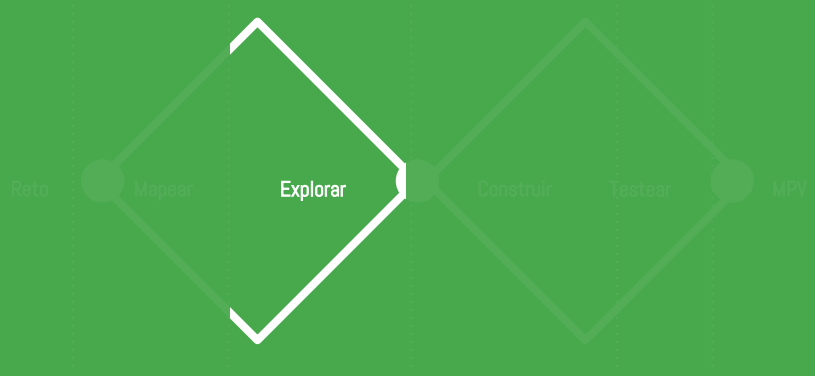
EXPLORAR

¿Cómo es y cómo actúa realmente mi cliente?

Tras definir en la parte previa quién creemos que es nuestro cliente, es hora de salir de nuestra zona de confort para enfrentarnos a la realidad. Para ello, iremos a buscarlo y conocerlo de primera mano para ver si realmente lo que pensábamos de él es realidad.

¿Qué necesita realmente mi cliente?

Acercarnos a nuestro usuario, hablar con él y observarlo nos ayudará realmente a comprender sus necesidad y los más importante, entender el porqué de estas.
Para alinearnos todo el equipo, volcaremos y sintetizaremos toda la información de manera visual para así tener todos claro cuál es el verdadero punto de dolor de nuestro cliente para posteriormente arrancar la fase construcción con foco. Debemos ser capaces de sintetizar como ocurre realmente la Experiencia de cliente e identificar momentos donde accionar posibles soluciones.



COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

3. ENTREVISTA CUALITATIVA.

ENTREVISTA

1)Objetivos y límites del proyecto.
2)Descripción del tema a tratar.
3)Preguntas a realizar.

USUARIO/CLIENTE

1)Nombre/edad/profesión
2)Nivel cultural.
3)¿cuál es su relación con el tema a tratar?

OBSERVACIONES

¿qué has descubierto que no supieras?

¿qué crees que te falto por descubrir?

¿qué te ha impactado?

Después de la Entrevista, ¿dónde te gustaría profundizar? ¿qué dudas te han quedado?

¿Qué es?

Consiste en entrevistas individuales entre investigador y usuario final con el objetivo de profundizar y extraer información sobre sus preferencias, actitudes y opiniones sobre el objeto de estudio.

Modo uso

Trata de realizar la entrevista en el contexto del usuario tratando en todo momento de "cazar historias". Para ello haremos preguntas muy abiertas y del tipo: ¿Cómo lo haces...? ¿Cuéntame tu última....?

Objetivo

Entender en profundidad los hábitos y creencias de nuestro usuario en base a la temática de estudio para comprender las necesidades latentes del mismo.

3. ENTREVISTA CUALITATIVA. Uso.

ENTREVISTA

1)Objetivos y límites del proyecto.
2)Descripción del tema a tratar.
3)Preguntas a realizar.

1

USUARIO/CLIENTE

1)Nombre/edad/profesión
2)Nivel cultural.
3)¿cuál es su relación con el tema a tratar?

OBSERVACIONES

¿qué has descubierto que no supieras?

2

¿qué crees que te falto por descubrir?

4

¿qué te ha impactado?

3

Después de la Entrevista, ¿dónde te gustaría profundizar? ¿qué dudas te han quedado?

5

1. Delimitar el foco de la entrevista , así como tener un pequeño esbozo de la preguntas que queremos realizar.

2.Coloca aquí todo lo que no sabias y has descubierto después de la entrevista.

3.Coloca aquí en este bloque todo lo que veas que es relevante. Puedes que ya lo supieras, pero recomendamos ponerlo porque así tomas más conciencia del mismo.

4.Coloca aquí alguna hipótesis que tenías en mente y nos has podido indagar más o no ha surgido.

5.Si hubieran más entrevista ¿dónde te gustaría indagar más?

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

4. CLIENTE MISTERIOSO.

TU PERSONAJE
¿quién eres? ¿define tu personaje?

LA ESCENA/SITUACIÓN
¿dónde ocurre la acción?

OBJETIVO
¿qué quieres comprender? ¿qué quieres aprender?

¿qué esperabas que pasara y no ha pasado?

¿qué has descubierto que no sabías?

¿cómo te has sentido? ¿por qué?

¿Qué es?

Una herramienta que nos ayuda a evaluar la experiencia actual de un producto / servicio desde la óptica del cliente.

¿Cómo se hace?

Adquirimos una nueva identidad y nos hacemos pasar por un cliente desconocido. Interactuando con nuestros interlocutores de forma natural, seremos capaces de observar el proceso y analizarlo desde otra perspectiva.

Objetivo

No se trata tanto de evaluar mejoras o fallos del proceso, sino de sentir lo que vive o sufre nuestro usuario durante el proceso de contacto con el producto/servicio a estudiar.

4. CLIENTE MISTERIOSO. Uso.

TU PERSONAJE

¿quién eres? ¿define tu personaje?

1

LA ESCENA/SITUACIÓN

¿dónde ocurre la acción?

OBJETIVO

¿qué quieres comprender? ¿qué quieres aprender?

2

¿qué esperabas que pasara y no ha pasado?

3

¿qué has descubierto que no sabías?

4

¿cómo te has sentido? ¿por qué?

5

1. Describe brevemente al personaje que vas a interpretar así como indica el lugar donde ocurre la acción.

2. Describe que quieres aprender y cuales son las hipótesis.

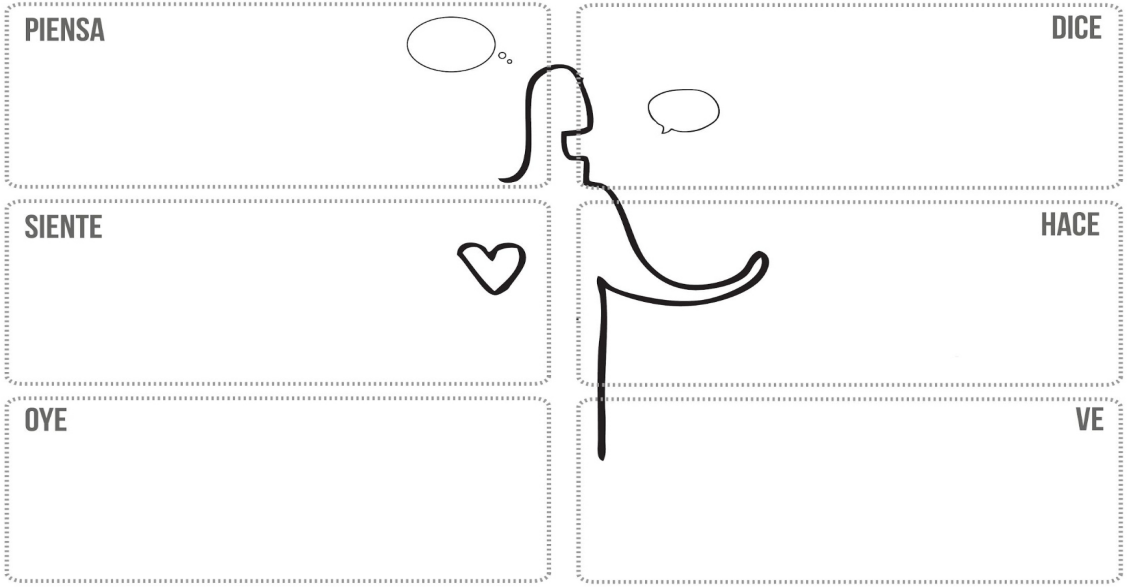
3. Que creías que iba a pasar y no ha pasado

4. Que cosas nuevas has descubierto y hasta ese momento no sabias.

5. Después de toda la experiencia cómo te has sentido a nivel emocional. Pon también el porqué.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

5. MAPA DE EMPATÍA.



¿Qué es?

El mapa de empatía es la síntesis de los aspectos emocionales y racionales de nuestro usuario. Una herramienta que ayuda a estudiar y visualizar sus actos y sentimientos teniendo en cuenta su punto de vista respecto al objeto que estamos investigando.

Modo uso

Para meternos en la piel de nuestro personaje, debemos responder a estas preguntas en base al tema que tratamos:
¿Qué dice y piensa?
¿Qué hace y qué siente?
¿Qué ve y qué oye?

Objetivo

Entender en profundidad a nuestro usuario, para así más tarde, dibujar su Customer Journey y capturar necesidades profundas que tengan sentido ser resueltas.

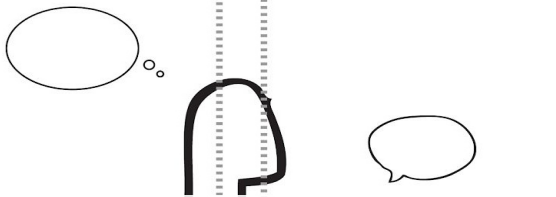
5. MAPA DE EMPATÍA. Uso.

PIENSA

2

DICE

1



1. ¿Qué dice nuestro usuario? Cosas que salgan por su boca.

SIENTE

4

HACE

3

2. En base a lo que dice, ¿qué crees que está pensado?

3. Sobre lo que dice y piensa ¿qué crees que hace para mitigar su dolor?

4. Sobre lo que hace, ¿cómo crees que se siente?

OYE

6

VE

5

5. ¿Qué está viendo de su entorno? Es decir, no es una creencia, "él" lo ha visto. ¿Que le lleva a decir o a hacer?

6. ¿Cuáles son los rumores que está oyendo? ¿Qué pensamientos o sentimientos le despiertan?

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

6. CUSTOMER JOURNEY MAP.

¿Qué es?

La descripción del viaje de un usuario mediante la visualización de los diferentes momentos representado en un Antes/Durante/Después en base al objetivo de nuestro usuario.

Modo uso

En base a lo que hemos visto en la investigación, rehacemos el Journey que hicimos previamente en la fase de Mapear. Pondremos en cada bloque las acciones que ocurren, enumerándolas para poder entender más tarde cuáles han sido positivas y cuáles negativas.

Objetivo

Visualizar y comprender el viaje de nuestro usuario en base a nuestra temática para hallar los puntos de dolor.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

6. CUSTOMER JOURNEY MAP. Uso.

	ANTES	DURANTE	DESPUÉS
ACCIONES DEL USUARIO 1			
Puntos de contacto 2			
¿Qué está pasando? ¿Qué está sintiendo? 3			
4			

1. Coloca las acciones del usuario en base a su objetivo.

2. Pon los puntos de contacto que tiene contigo (la empresa).

3. Describe lo que está pasando y cómo se siente".

4. Valora emocionalmente ese momento.

CONSTRUIR

¿Qué se te ocurre para mejorar la experiencia del cliente?¿Podemos pensar una nueva?

Nuestro principal objetivo es ser capaces de idear una experiencia cliente relevante para nuestro cliente. Dependiendo del resultado del viaje del cliente, podemos acometer mejoras punto por punto, o bien replantear una nueva experiencia.

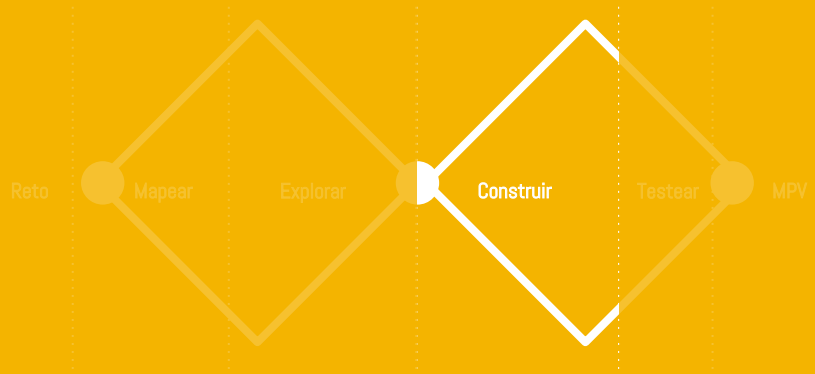
¿Cuál es el concepto?

Una vez desarrolladas posibles opciones tenemos que aterrizar y hacer entendible por nuestro cliente para poder contrastar con él. 2 herramientas emergen:

- el storyboard en una nueva creación para contar la historia de como sería el nuevo concepto de experiencia.
- el customer journey para desplegar ese concepto o desarrollar una nueva experiencia en base a las mejoras acontecidas.

¿Qué puedes construir para explicárselo a tu cliente?

Para poder testar con cliente nuestra solución necesitamos en ocasiones poder enseñarla o comunicarla. Debemos ser capaces de transmitir nuestra idea con cierta fidelidad para poder validar si lo ideado se entiende y tiene algún sentido para nuestros potenciales clientes finales.



COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

7. BRAINSTORMING.

¿Qué es?

¡Lluvia de ideas! El objetivo es recoger el máximo número de ideas posibles sobre el reto que nos planteamos.

Modo uso

Primero, definimos el problema y la persona sobre la que se va a realizar el ejercicio. Debemos focalizar y ser concisos para sacar el máximo provecho de este ejercicio.

Podemos ayudarnos de post-its y rotuladores para favorecer que las ideas se expliquen brevemente y poderlas colgar en una pared o panel. Buscamos que haya el máximo de interacción posible entre los asistentes; es por eso que lo ideal es que la sesión se desarrolle de pie.

Objetivo

Generar un aluvión de ideas que respondan a nuestro.

CHOS RESERVADOS

8. STORYBOARD.

¿Qué es?

El Storyboard permite la definición de una historia mediante pequeños dibujos que facilitan concretar detalles que normalmente se pierden al contar una idea oralmente.

¿Cómo se hace?

¡Inspirémonos en los cómics!
Cada cuadrado tiene una escena y puede estar acompañado de un texto descriptivo. El hilo conductor de la historia facilitará hacer comprensible nuestra idea de producto o servicio a un público que, de otra manera, no sería capaz de visualizar lo que nosotros tenemos en la mente.

Objetivo

Narrar nuestra idea en forma de guión gráfico y analizar de qué manera influye en la vida de nuestro cliente.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

8. STORYBOARD. Uso.

1

¿qué le duele a nuestro usuario en su día a día?

2

¿cómo resuelve su dolor?

3

Nuestra solución

4

1. ¿Cómo lo utiliza?

1. Cuál es su dolor actual.

2. Cómo hace esta persona a día de hoy.

3. Cuál es tu solución, dime en un Tweet cuál es la propuesta de Valor.

4. En estas casillas describimos cómo nuestro usuario utiliza nuestra solución.

5. Explica qué hemos hecho por él y qué beneficios ha sacado

4

2. ¿Cómo lo utiliza?

4

3. ¿Cómo lo utiliza?

¿cómo resolvemos su problema?

5

¿cuáles son los beneficios de nuestro usuario?

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

9. CUSTOMER JOURNEY MAP.

¿Qué es?

La descripción del viaje de un usuario mediante la visualización de los diferentes momentos representado en un Antes /Durante/ Después en base al objetivo de nuestro usuario.

Modo uso

En base a lo que creemos, ponemos en cada bloque las acciones que ocurren, enumerándolas para poder entender más tarde cuáles han sido positivas y cuáles negativas.

Objetivo

Visualizar y comprender el viaje de nuestro usuario en base a nuestra temática para hallar los puntos de dolor.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

9. CUSTOMER JOURNEY MAP. Uso.

1. Coloca las acciones del usuario en base a su objetivo.

2. Pon los puntos de contacto que tiene contigo (la empresa).

3. Describe lo que está pasando y cómo se siente.

4. Valora emocionalmente ese momento.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

TESTEAR

¿Le resulta de interés a tu cliente la solución?

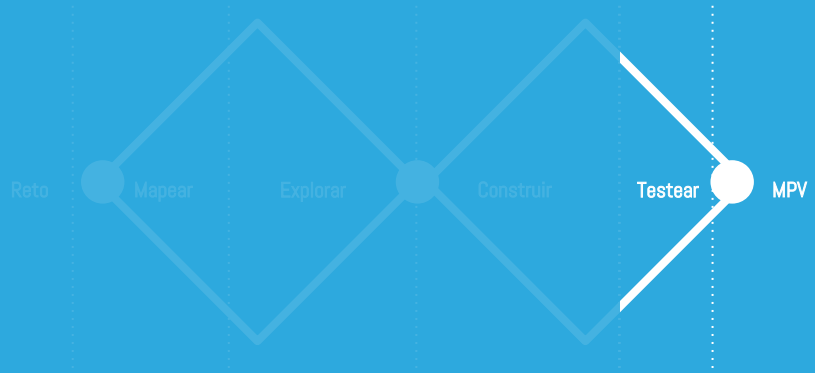
La primera hipótesis a valorar es si nuestra solución tiene sentido. Si es como el espera relacionarse con nosotros.

¿Cómo lo mejorarías?

Un feedback negativo o con críticas siempre es más rico que uno en el que todo parezca estar bien. El primero nos obliga a reflexionar sobre lo creado y a mejorar el ajuste del problema-solución.

¿Qué necesito cambiar para adecuar mi producto / servicio / canal o empresa?

Tras incorporar las mejoras es momento de decidir si se implementa lo construido por el equipo. Podemos establecer un roadmap de cambios o actuaciones para incrementar la percepción de la experiencia de cliente y por tanto la imagen proyectada de mi empresa o bien facilitar el acceso a mi producto /servicio.



COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

10. ENTREVISTA CUALITATIVA

ENTREVISTA

1)Objetivos y límites del proyecto.
2)Descripción del tema a tratar.
3)Preguntas a realizar.

USUARIO/CLIENTE

1)Nombre/edad/profesión
2)Nivel cultural.
3)¿cuál es su relación con el tema a tratar?

OBSERVACIONES

¿qué has descubierto que no supieras?

¿qué crees que te falto por descubrir?

¿qué te ha impactado?

¿qué preguntas te gustaria hacer si hubiera una próxima vez?

¿Qué es?

Es una entrevista en donde mostramos al usuario nuestra solución para recoger las primeras impresiones de nuestra idea.

Modo uso

Tras haber diseñado nuestro concepto realizaremos esta entrevista a 6/7 personas parecidas a nuestro Target para lanzarle una serie de preguntas acorde a nuestra solución.

Objetivo

Recoger y entender rápidamente qué piensa nuestro usuario de nuestra idea.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

10. ENTREVISTA CUALITATIVA

ENTREVISTA

1)Objetivos y límites del proyecto.
2)Descripción del tema a tratar.
3)Preguntas a realizar.

1

USUARIO/CLIENTE

1)Nombre/edad/profesión
2)Nivel cultural.
3)¿cuál es su relación con el tema a tratar?

OBSERVACIONES

¿qué has descubierto que no supieras?

2

¿qué crees que te falto por descubrir?

4

¿qué te ha impactado?

3

¿qué preguntas te [illegible] hubiera una próxim[illegible]

5

1. Delimita el foco de la entrevista, así como tener un pequeño esbozo de las preguntas que queremos realizar.

2.Coloca aquí todo lo que no sabías y has descubierto después de la entrevista.

3.Coloca aquí en este bloque todo lo que veas que es relevante. Puede que ya lo supieras, pero recomendamos ponerlo porque así tomas más conciencia del mismo.

4.Coloca aquí alguna hipótesis que tenías en mente y nos has podido indagar más o no ha surgido.

5.Si hubieran más entrevistas, ¿Dónde te gustaría indagar más?

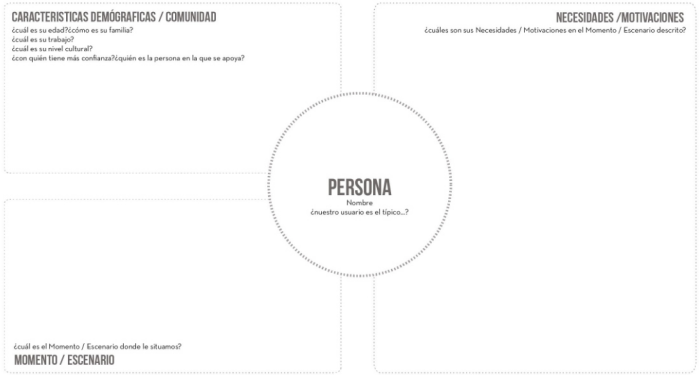
COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

D. Contexto del Ejemplo

Somos una compañía de vinos y queremos acercarnos a un público más joven, a gente que se está iniciando en el mundo del vino o que nunca ha entrado. Para ello, quiero generar una experiencia ya que el vino (mi producto) no puedo cambiarlo.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

D. Ejemplo. Fase de Mapear.



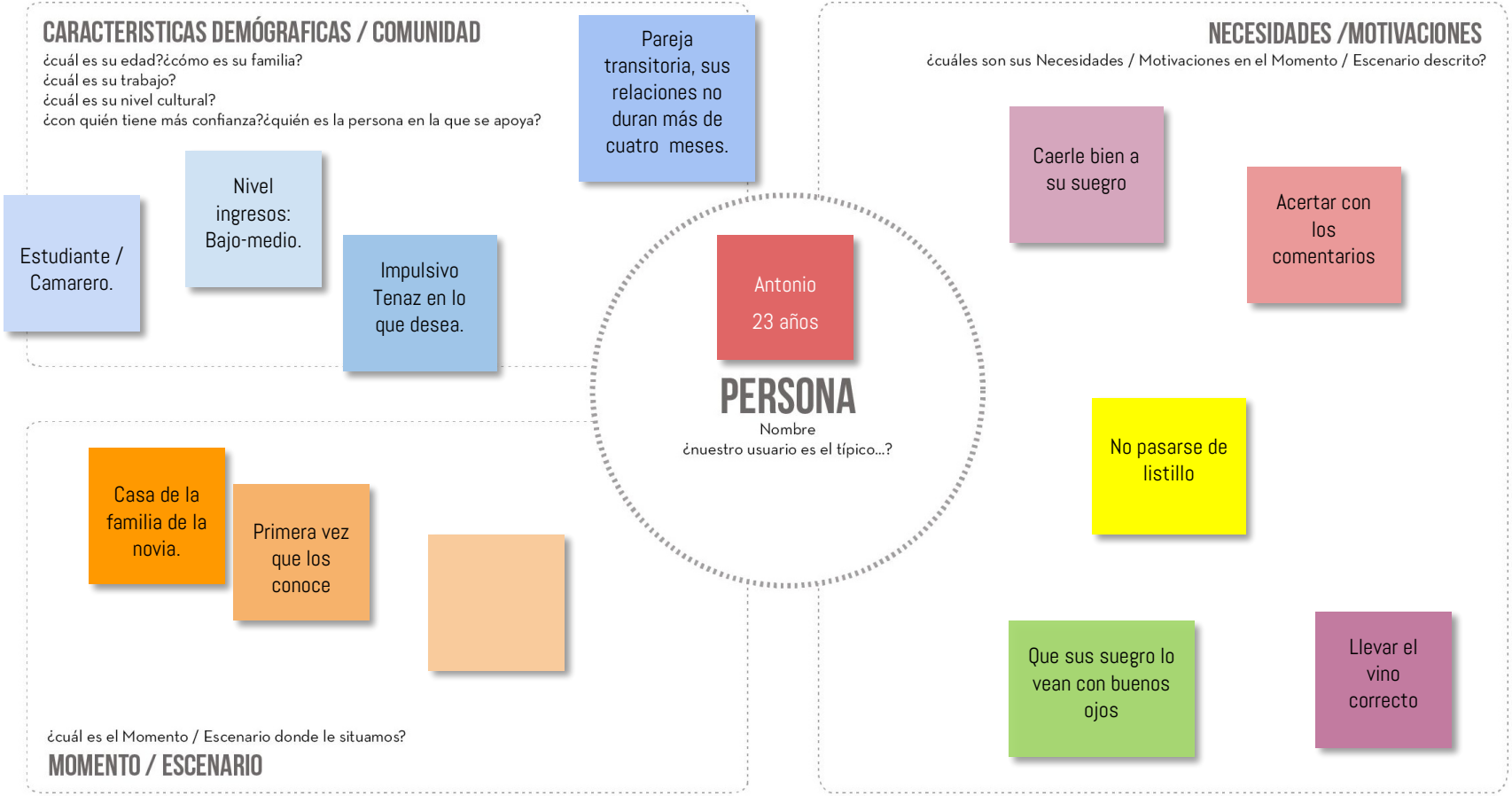
1. Persona

Para poner foco de inicio y generar un punto de partida, creamos a ese primer personaje que pensábamos podría ser nuestro cliente. Este personaje es inventado, ya que lo estamos construyendo desde nuestra propia experiencia. En este caso, ¿Cómo pensábamos que es una persona joven respecto al vino?

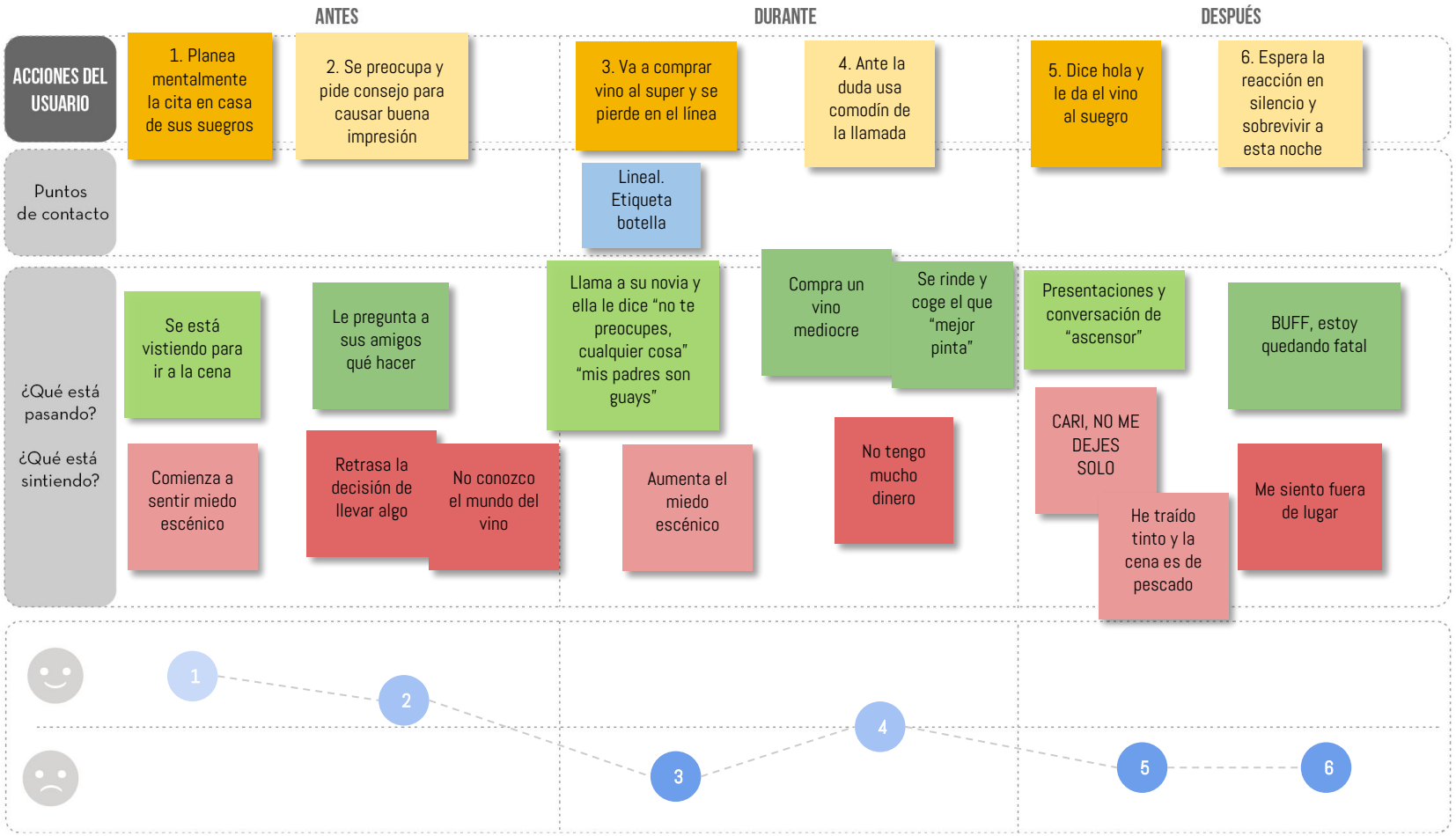
2. Customer Journey Map

Ya teniendo a quien creemos que es nuestro usuario. ¿Cómo crees que es su Viaje hasta que logra su objetivo? La misión de esta persona era comprar un vino para esa primera vez que va a conocer a sus suegros. En dicha herramienta volcamos lo que creíamos que pasaba hasta el momento de la cita siguiendo esta secuencia *Antes/ Durante/ Después* valorando también cómo se sentía en cada etapa.

1. PERSONA. Ejemplo.



2. CUSTOMER JOURNEY MAP. Ejemplo.

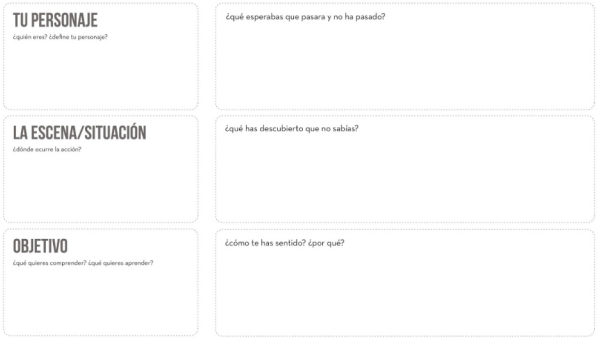


COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

D. Ejemplo. Fase de Explorar.

3. Entrevista Cualitativa

Para profundizar más en nuestro usuario y no hablar desde la inventiva, nuestro primer contacto fue con las entrevistas. Aquí realizamos 6-7 con un perfil parecido al que habíamos creado con el objetivo de “escuchar” y “entender” a nuestro cliente para validar o desmitificar lo que creíamos de él. Estas entrevistas nos ayudaron a comprender más cómo es la relación de la gente joven con el mundo del vino.

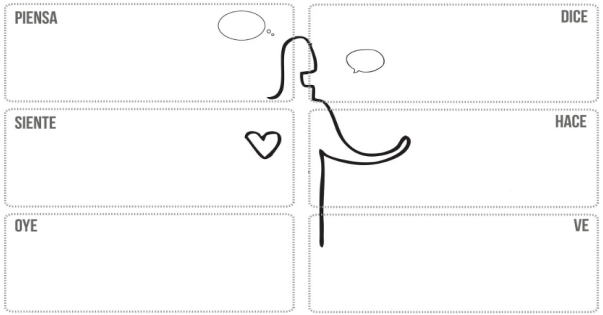


4. Cliente misterioso

Hacernos pasar por nuestro cliente nos ayuda a comprender aún más cómo se siente. Para ello utilizamos esta técnica para tratar de comprender si en una tienda Gourmet él sería capaz de resolver su problema. Aquí comprendimos que lejos de ayudarle, nuestro cliente salía más confundido y estresado. Si comprar en un super para él era complejo, la tienda Gourmet lo lió más.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

D. Ejemplo. Fase de Explorar.



5. Mapa de empatía

Con la información de las entrevistas y tras acudir a los sitios donde él resolvería su problema para elegir un buen vino para la ocasión, ya estamos listos para rellenar esta herramienta.
Esta técnica nos ayudó a empatizar con él de una manera más profunda para comprender, por ejemplo, las contradicciones que tenía. “Ej: Parecía que comprando el vino más caro ya estaba todo resuelto, pero lejos de ahí, esto le frustraba más ya que realmente no sabía si era el vino acertado y, encima, se había gastado el poco dinero que tenía”.

6. Customer Journey Map

Ahora con las entrevistas y el mapa de empatía, sí que podemos dibujar el viaje del cliente de una manera más certera que la vez anterior, que solo era para dibujar nuestras creencias.
Con esta herramienta visualizamos “los puntos de dolor” reales que sufre nuestro usuario a la hora de adquirir un vino sin ser una persona que entienda en la materia.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

3. ENTREVISTA CUALITATIVA. Ejemplo.

ENTREVISTA

1)Objetivos y límites del proyecto.
2)Descripción del tema a tratar.
3)Preguntas a realizar.

Entender los motivos por los que compra vino un joven.

Experiencia de compra en el sector del vino.

Situaciones que se producen alrededor del ritual del vino.

¿Qué es para ti cultura del vino?
¿Cuándo lo sueles consumirlo?¿Por qué esos momentos?
¿Por qué vino y no otra bebida?
¿Te asesora alguien en la comprar?¿Por qué?
¿Qué es lo que más te llama la atención, aparte del precio en un vino?¿Por qué?
¿Cuándo fue la última ocasión que compraste?¿Por qué motivo?
¿Tu botella perfecta sería...?¿En qué situación?

USUARIO/CLIENTE

1)Nombre/edad/profesión
2)Nivel cultural.
3)¿cuál es su relación con el tema a tratar?

Comprador casual.

Ramón.
30 años.
Comercial Seguros

Estudios Universitarios

OBSERVACIONES

¿qué has descubierto que no supieras?

No sabe de gustos, se mueve más por "la situación"

Se basa en vinos recomendados , aunque muchas veces sus amigos no tienen ni idea.

Solo conoce tinto o rosado, pero distingue ciertos vinos para distintos momentos.

Quiere saber de Vinos, pero lo mínimo.

¿qué crees que te falto por descubrir?

Cuáles son los packaging que a él más le llaman la atención.

Entender si el precio era un decisor.

¿qué te ha impactado?

Trata de buscar en la etiqueta composiciones para luego explicar el porqué de la compra de ese vino.

Nunca habla del vino, sino sobre el momento en el que lo tomó.

Solo compra vino para momentos muy puntuales, no a diario.

El contenido para él es lo de menos, no aprecia sabores.

Después de la Entrevista, ¿dónde te gustaría profundizar? ¿qué dudas te han quedado?

¿Por qué para saber más no acude a una Vinoteca?

¿Por qué busca vinos por Internet pero luego no compra?

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

4. CLIENTE MISTERIOSO. Ejemplo.

TU PERSONAJE

¿quién eres? ¿define tu personaje?

Ramón. 30 años.

No sabe nada de vinos.

Quiere escoger uno porque tiene una cita importante.

LA ESCENA/SITUACIÓN

¿dónde ocurre la acción?

Sección gourmet supermercado.

OBJETIVO

¿qué quieres comprender? ¿qué quieres aprender?

Ver si saldría de allí sabiendo un poco más de vinos.

Entender cómo es la experiencia de compra.

¿qué esperabas que pasara y no ha pasado?

Esperaba que estando en la zona gourmet estuviera alguien experto en vinos

Creí que habría más indicaciones o recomendaciones sobre el producto.

¿qué has descubierto que no sabías?

Gourmet a veces no significa ser más caro.

Había una especie de recomendación de los vinos más vendidos.

En estos sitios gourmets no hay expertos pero si gente que te puede aconsejar.

¿cómo te has sentido? ¿por qué?

Desanimado

La experiencia ha sido parecida a la de un super pero más caro

Abrumado

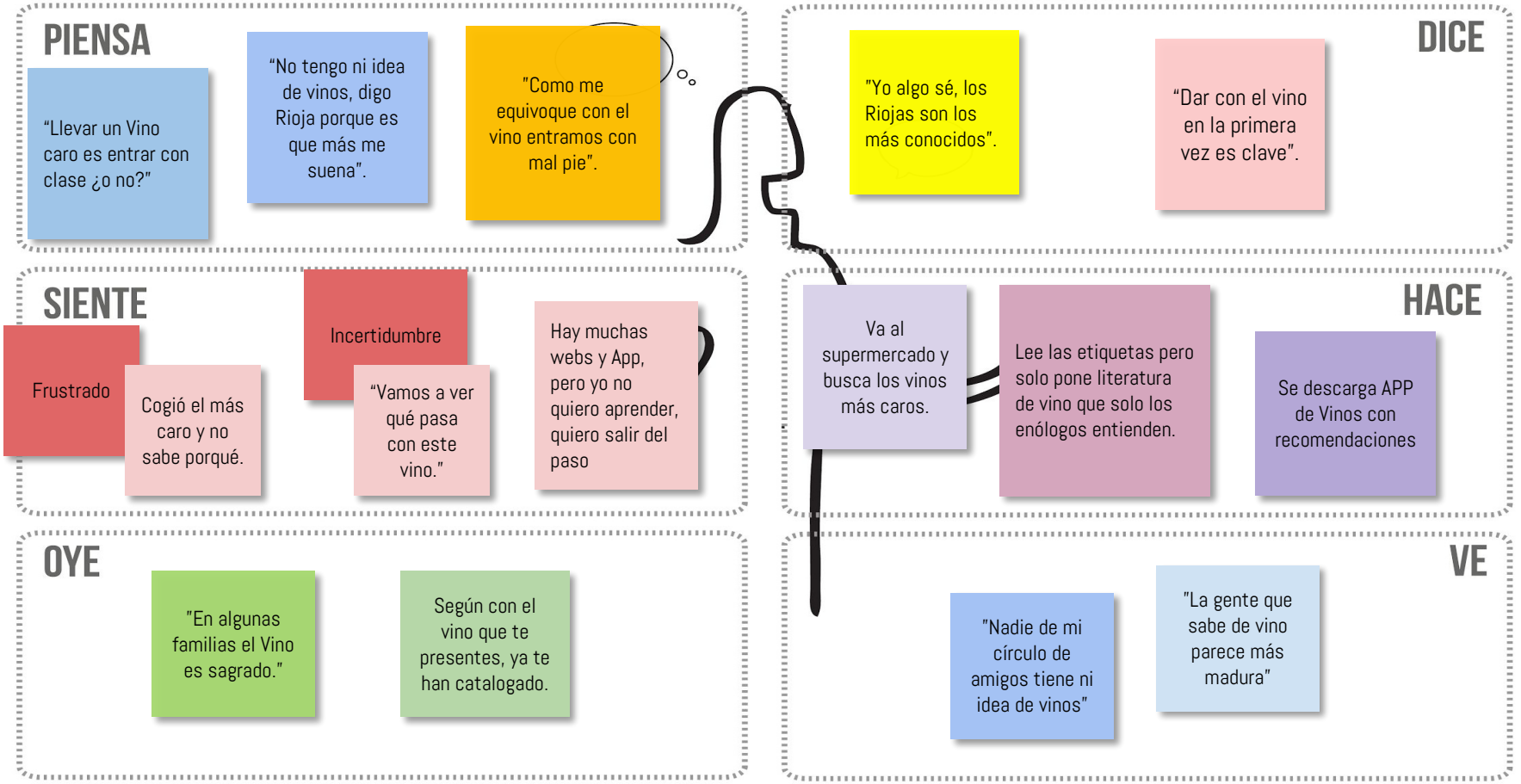
Aquí hay mucho más variedad por lo que he salido más confundido.

Frustrado

Al final escogí el Vino más caro y no se porqué.

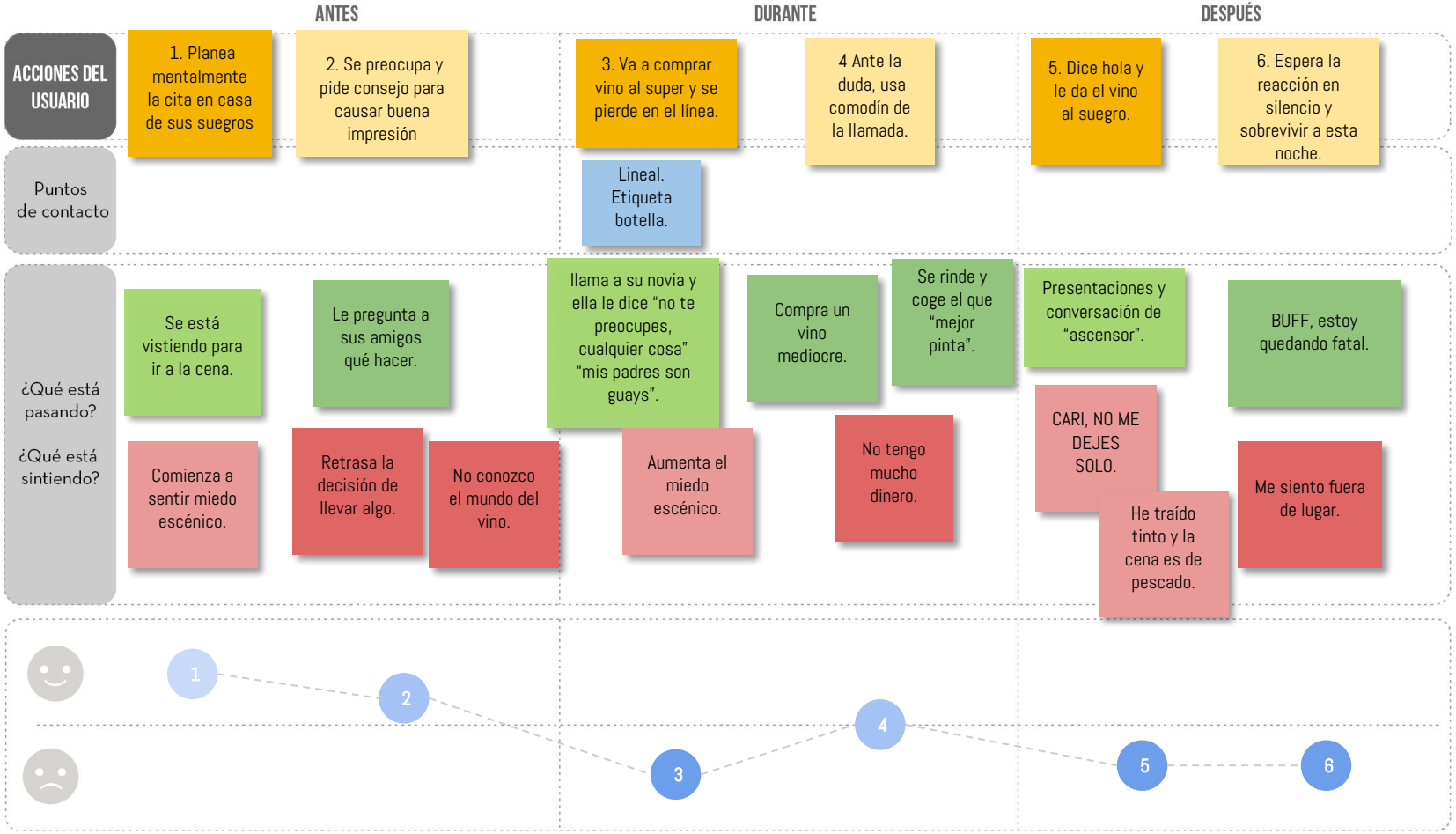
COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

5. MAPA DE EMPATÍA. Ejemplo.



COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

6. CUSTOMER JOURNEY MAP. Ejemplo.



COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

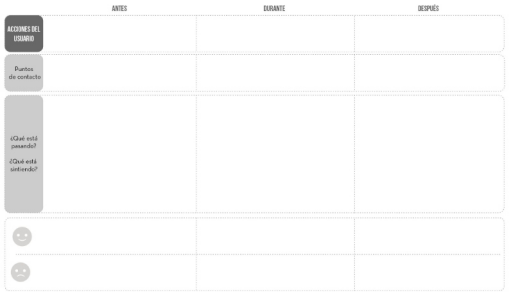
D. Ejemplo. Fase de Construir.

7. Brainstorming

Una vez comprendida la realidad de nuestro cliente es hora de generar soluciones que lo ayuden en su problema a la hora de escoger un vino para su "gran cita". Para ello lanzaremos una tormenta de ideas y seleccionaremos la solución que creamos más idónea para nuestro usuario.

8. Storyboard

Para ir más allá del Postit, vamos "contar" nuestra idea como si de una historia se tratara.
Primero relataremos cómo nuestro usuario resuelve su problema de la selección del vino sin que nosotros existamos. Luego contamos cuál es la solución ya existiendo nosotros, pero todo esto a través de una historia.
Con está herramienta pudimos explicar de una manera más precisa el concepto de *Momentum Wine*.

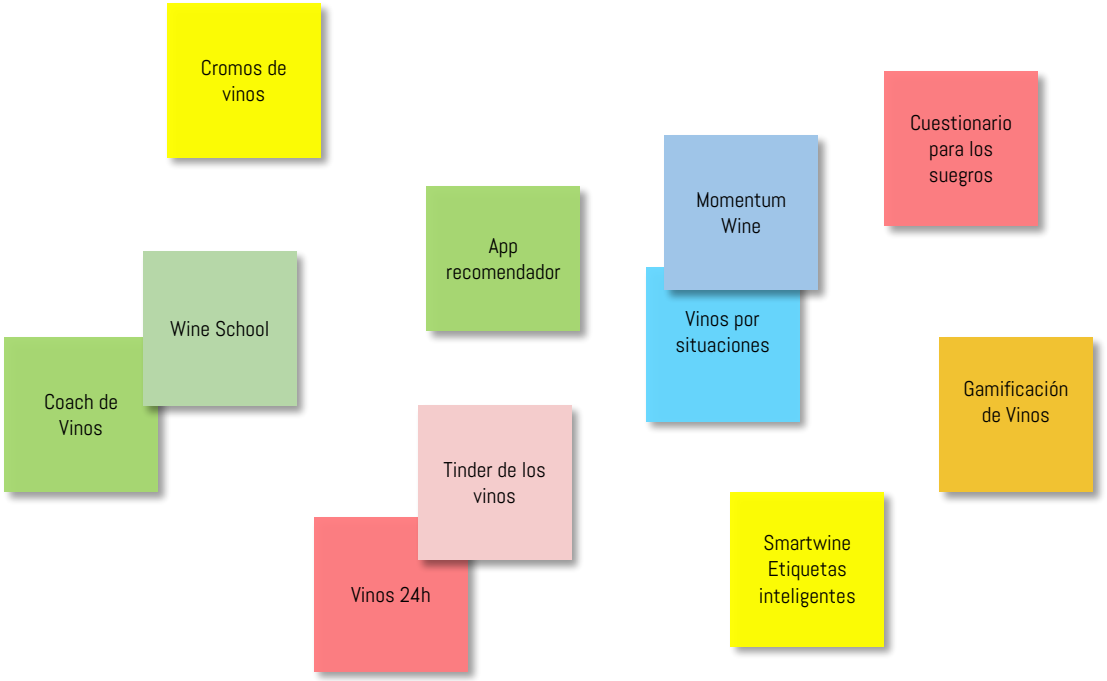


9. Customer Journey Map

Previamente habíamos dibujado el viaje de nuestro Cliente sin que existiéramos nosotros.
¿Cómo cambia la historia si incluimos nuestro concepto en su vida?
Ahora es el momento de volver a rediseñar su viaje pero ya con nuestra solución.
Esto nos ayuda a ver si nuestro concepto de *Momentum Wine* realmente le aporta valor en su vida y le soluciona el problema que tenía.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

7. BRAINSTORMING. Ejemplo.

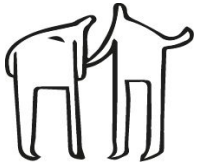


Reglas básicas:

- Una conversación cada vez.
- Prevalece cantidad.
- Construir también sobre las ideas de otros.
- Promover las ideas alocadas.
- Ser visuales.
- Mantener el foco.
- Aplazar el juicio. No bloqueemos.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

8. STORYBOARD. Ejemplo.



"Me ha dicho mi novia que quiere presentarme a sus padres…!y que lleve el Vino!"

¿qué le duele a nuestro usuario en su día a día?

"Seguro en la tienda Gourmet encuentro algo"

"¿de todos estos cuál escojo?"

¿cómo resuelve su dolor?

"Momentum. Tu Vino clasificado para momentos"

Nuestra solución

"Dirígete al Lineal e identificar para qué momento es este Vino""

1. ¿Cómo lo utiliza?

"Escanea la etiqueta para que le informe más del Vino, así como consejos para ese Momento""

2. ¿Cómo lo utiliza?

"Antes de ir a la cita, retira la etiqueta con los consejos"

3. ¿Cómo lo utiliza?

"Sin ser un experto en Vino ha acertado al 100% con la selección"

¿cómo resolvemos su problema?

"Ya no tiene miedo a quedar mal a la hora de escoger el Vino"

¿cuáles son los beneficios de nuestro usuario?

9. CUSTOMER JOURNEY. Ejemplo.

10. Entrevista Cualitativa

Para recoger las primeras impresiones de nuestra solución, realizaremos una serie de entrevistas a personas jóvenes que no saben mucho de vinos.

El objetivo es comprender si nuestra solución va por el buen camino antes de seguir desarrollando más.

10. ENTREVISTA CUALITATIVA. Ejemplo.

ENTREVISTA

1)Objetivos y límites del proyecto.
2)Descripción del tema a tratar.
3)Preguntas a realizar.

Entender cómo usarían *MOMENTUM WINE*

Comprender si la solución le aporta valor.

-¿Crees que te ayudará en tu problema?
-¿Cómo utilizarías está solución la hora de seleccionar el Vino?
-¿Cómo ves el tema los Momentos?
-¿qué crees que le falta?

USUARIO/CLIENTE

1)Nombre/edad/profesión
2)Nivel cultural.
3)¿cuál es su relación con el tema a tratar?

Estudiante

Raúl.
25 años.

No sabe nada de vinos.

Quiere escoger uno porque tiene una cita importante.

OBSERVACIONES

¿qué has descubierto que no supieras?

"Me gusta lo de identificar el Vino por Momentos ¿pero solo seria para un solo uso?"

Le daba un poco de preocupación que este Vino ya lo conociera a quien se lo lleva.

¿qué crees que te falto por descubrir?

Qué querría de información adicional en la etiqueta.

Foros (qué tipo) Consejos...

¿qué te ha impactado?

De vinos ni idea pero la situación lo tenía muy claro.

No ve este vino para dejarlo en un Lineal.

Lo primero que ha preguntado es si este vino lo puede encontrar por Internet

¿qué preguntas te gustaria hacer si hubiera una próxima vez?

¿Qué otros Momentos son importantes para él?

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

E. ANEXO

Si has realizado con éxito el anterior itinerario y quieres fortalecer más tu proyecto, profundiza con las herramientas que tienes a continuación.

E. ANEXO - Fortalece tu proyecto

MAPEAR

COMPAÑÍA
*Análogos / Antílogos**

CLIENTE /MERCADO
Stakeholders Maps

EXPLORAR

SÍNTESIS
Reto diseño

CONSTRUIR

HERRAMIENTAS
*Prototipo empatizar**

TESTEAR

PREPARACIÓN
Matriz de feedback

TÉCNICAS
Test de usuario

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Análogos / Antílogos.

¿Qué es?

El objetivo es comprender nuestro contexto actual y futuro con la ayuda de una comparación metafórica con agentes del mismo sector o de otros que sean diferentes a al nuestro.

¿Cómo se hace?

Análogos: El conjunto de individuos, productos o empresas a las que nos parecemos o nos gustaría parecer.
Antílogos: Todas aquellos individuos, productos o empresas a las que no nos parecemos ni nos gustaría parecer.

Objetivo

Entender quiénes somos comparándonos con otros o trazar una línea para marcar lo que no queremos ser.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Análogos / Antílogos. Uso.

1

¿TE GUSTARÍA...

1. Coloca sobre que temática estamos hablando.
2. Qué cosas te gustaría ser.
3. Qué cosas no te gustaría ser.

2

...SER COMO?

Análogos: identificar a aquellos individuos, productos o empresas que creemos ser o nos gustaría ser o a los que creemos parecernos o nos gustaría que así fuera.

...NO SER COMO?

3

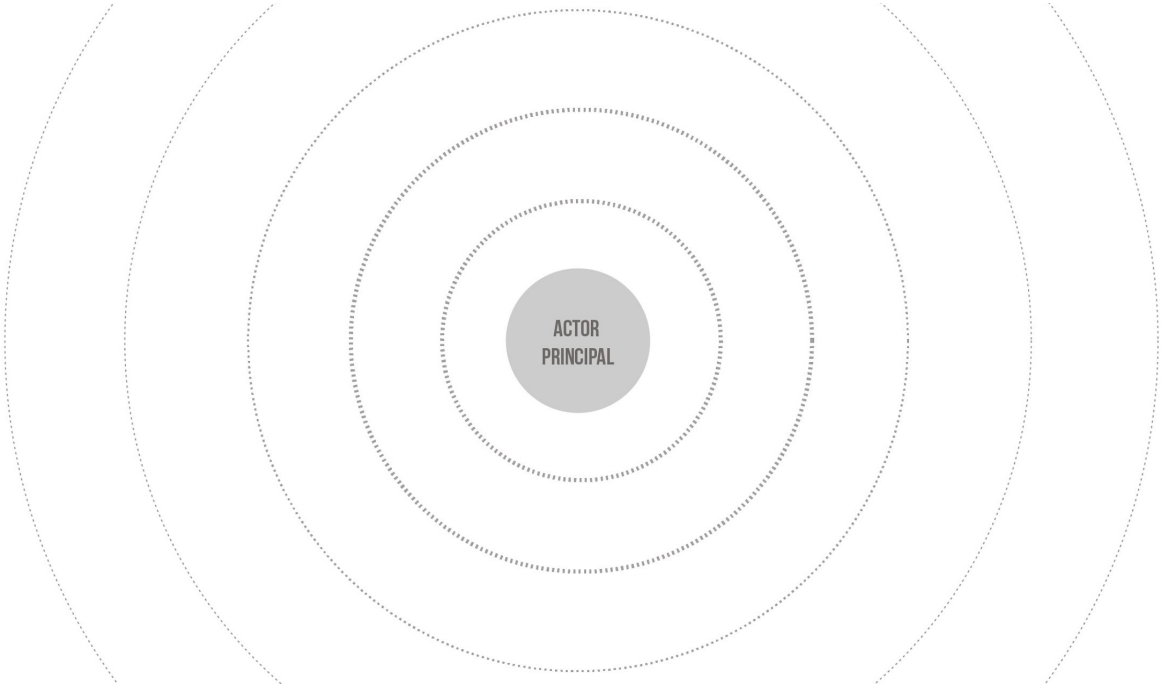
Antílogos: identificar a aquellos individuos, productos o empresas que NO creemos ser ni queremos parecernos o NO nos gustaría ser ni parecernos.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Análogos / Antílogos. Ejemplo.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

STAKEHOLDERS MAPS.



¿Qué es?

Es un mapa mental de posibles grupos de interés objetivo del proyecto priorizados según su implicación/relevancia directa e indirecta sobre nuestra empresa, proyecto o problema.

Modo de uso

Primero, planeamos en el mapa todos aquellos que podrían ser parte del posterior estudio, es decir, todos aquellos relacionados con el objetivo del proyecto. En base al contexto del proyecto, vamos priorizándolos situando al objeto principal de estudio y foco de trabajo en el epicentro del mapa. A tal fin, podemos tomar criterios para dibujar su posicionamiento en el mapa, entre los que destacamos: la capacidad de decisión, el impacto en cuentas resultados, el dolor real, etc.

Objetivo

Visualizar todos los agentes que hay alrededor de nuestro proyecto para más tarde escoger un usuario sobre el que profundizar.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

STAKEHOLDERS MAPS. Uso.

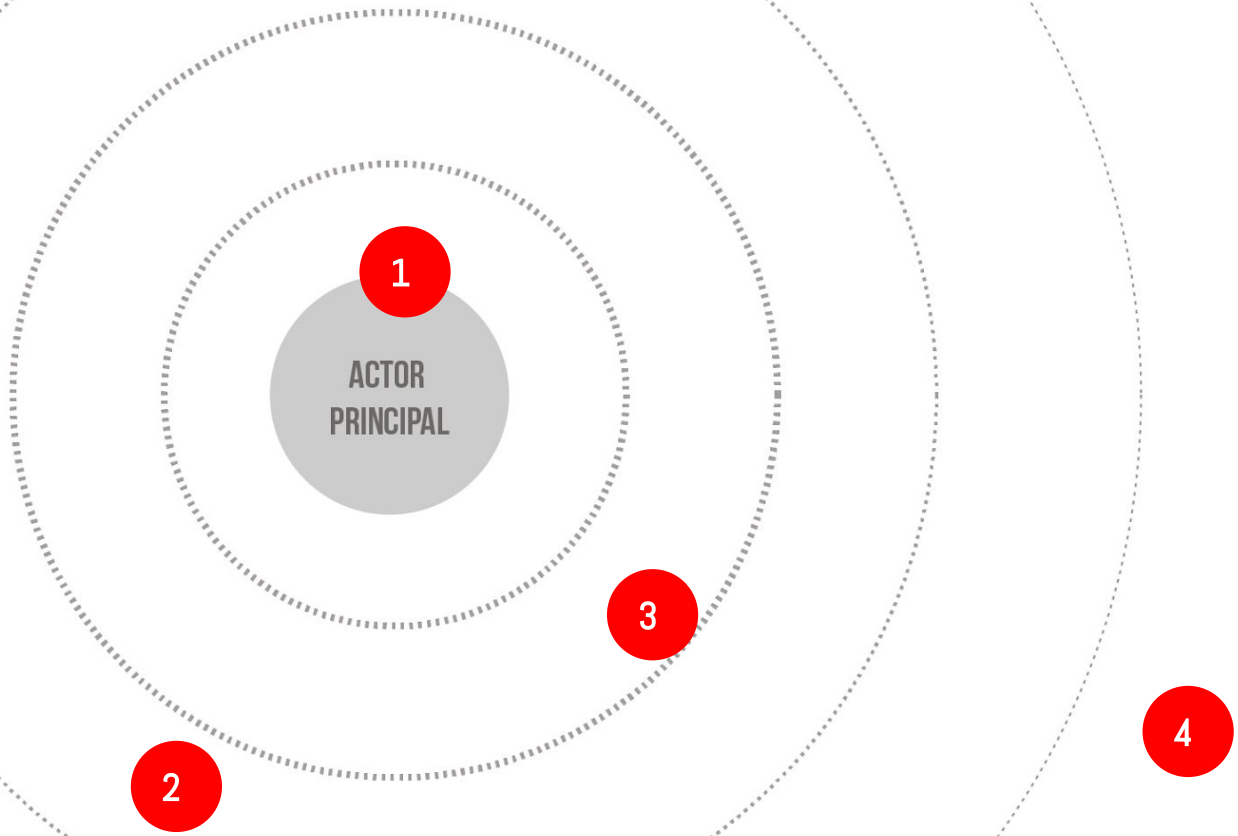
Tras visualizar todos los posibles grupos de interés puestos de forma desordenada sobre el mapa, procedemos a categorizar los mismos:

1. Poner en el centro el objeto de estudio, es decir, aquellos grupos de mayor relevancia para el proyecto. Generalmente comenzamos con uno de ellos.

2. Pondremos el resto de los entes/actores y decidiremos cuán alejados están de él.

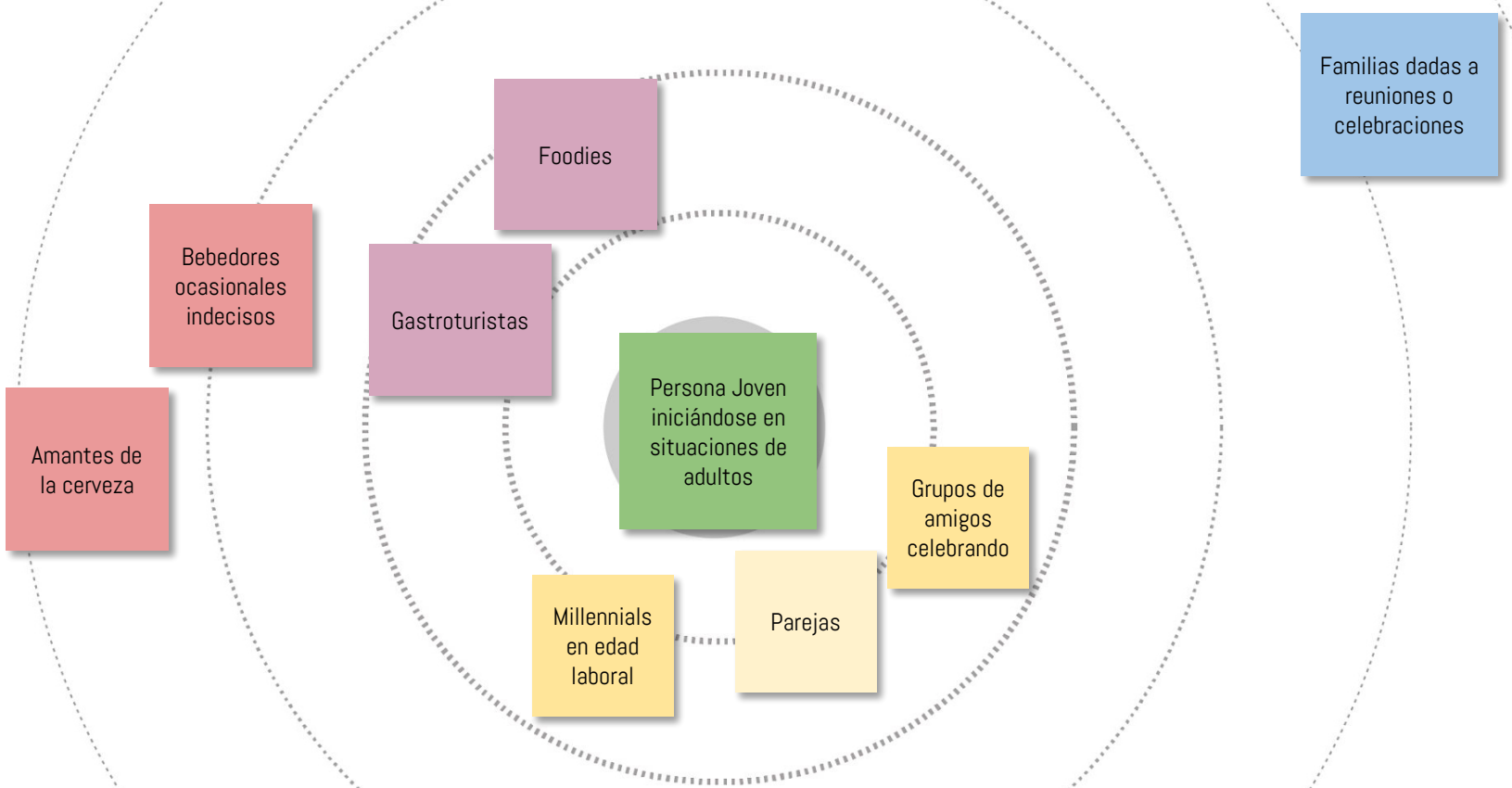
3. Recomendable que por cada tipología de sector o usuario usemos colores diferentes.

4. Esta herramienta nos ayuda a tomar decisiones, así como a visualizar dónde estamos actualmente y definir si el proyecto que queremos trabajar es el más cercano o el más alejado... De nosotros depende.



COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

STAKEHOLDERS MAPS. Ejemplo.



DESAFÍO DE DISEÑO.

¿Qué es?

El desafío de Diseño debe recoger cuestiones breves y directas que, una vez lanzadas, provocan la generación de ideas (brainstorms).

Modo uso

Debemos tratar de formular preguntas que ayuden en el proceso creativo para la generación de soluciones.

Generalmente usamos la frase "¿CÓMO PODRÍA...?" para empatizar con nuestro problema y retarnos a solucionarlo. La pregunta no debe ser ni muy estrecha (solución evidente) ni demasiado amplia (pérdida de foco).

Objetivo

Alinear al equipo en el reto a resolver para generar ideas con foco sobre el problema planteado.

DESAFÍO DE DISEÑO. Uso.

1. Cuáles son las necesidades de nuestro usuario respecto a nuestra temática de estudio.
2. Qué es lo que más le duele y es un problema para él.
3. Que ganaría él si sus dolores estuvieran solucionados.
4. Plantea un desafío que empiece por *¿Cómo podría* (quitarle el dolor) *para que...*(poner la ganancia)?

DESAFÍO DE DISEÑO. Ejemplo.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

PROTOTIPO PARA EMPATIZAR. Uso - Ejemplo.

NICE TO MEET YOU
MOMENTUM

Un vino para situaciones muy formales. Una botella pensada para quedar bien ante un público al que tiene que dar una muy buena “primera impresión”.

🎩😇👐

¿Qué es?

Consiste en la utilización de prototipos o situaciones diseñadas para fomentar la empatía con el usuario.

¿Cómo se hace?

Nos referimos a “empatía activa”, ya que se trata de un prototipo que se utiliza en el proceso de desarrollo dentro del propio equipo.

Objetivo

Se realiza cuando, más allá de prototipar, queremos experimentar en nuestras propias carnes, propiciando una simulación que nos permita entender a nuestro posible usuario en detalle, empatizando con él en primera persona.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

PROTOTIPO PARA EMPATIZAR. Ejemplo.

Uso

Un buen prototipo para empatizar nos ayuda a visualizar y comprender nuestra solución. Para este tipo de prototipo, puedes utilizar la herramienta que te vaya mejor; desde un dibujo hasta algo más elaborado como un Mockup.

Ejemplo

Para esta idea la mejor manera de empatizar con la solución fue la de crear un Mockup de la botella y así visualizar si se entiende el funcionamiento de "Vino por Momentos".
Lo bueno es que al crear la primera botella "*Nice to meet you*" enseguida se nos ocurrieron las demás.

Aquí el ejemplo de más botellas de la colección.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

MATRIZ DE FEEDBACK.

IDEA

¿Qué es?

Recogida sistemática y ordenada de las primeras impresiones de los usuarios que han intervenido en el proceso de validación/test de nuestra idea/solución. Mediante la matriz obtenemos información del valor sobre las ideas desarrolladas.

Modo uso

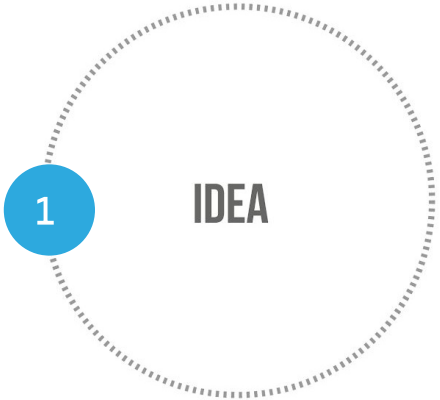
Hacemos una matriz dividida en cuatro cuadrantes. En el primer cuadrante, indicamos las cosas que más han gustado al usuario. En el segundo, las críticas constructivas que suman y aportan valor al resultado final. En el tercero, seleccionamos las preguntas que surgen durante el test. Por último, las nuevas ideas que hayan surgido.

Objetivo

Ordenar el feedback de nuestra idea.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

MATRIZ DE FEEDBACK. Uso.



2 Cosas que más agradan al usuario.

3 Criticas constructivas que suman y aportan valor al resultado final

1. Coloca la idea a estudiar.

2. Cosas que veas que han gustado al usuario.

3. Cosas que no le han gustado y por qué.

4. Qué no ha entendido de tu idea.

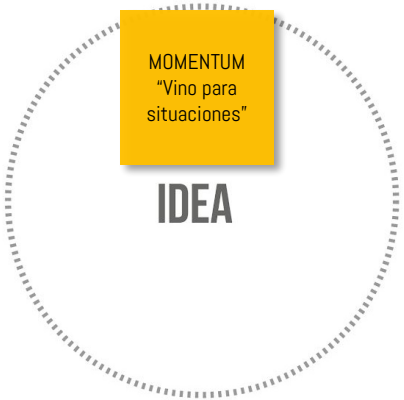
5. Nuevas ideas o funcionalidades que le han surgido al usuario.

4 Preguntas que surgen durante el proceso.

5 Nuevas ideas que hayan surgido de la original.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

MATRIZ DE FEEDBACK. Ejemplo.



Cosas que más agradan al usuario.

- Identificar rápidamente el vino para la situación exacta.
- "Lo del foro con gente en esa misma situación ayuda"

Criticas constructivas que suman y aportan valor al resultado final

- "Lo del foro tendría que estar controlado, sino puede que la gente ponga bobadas y luego tu la lees por hacerles caso"
- "Dejaría la posibilidad de que la etiqueta se quitara entera para que luego tus suegros descubran esto"
- "Esto lo veo más para compra online que en un lineal, ya que primeras veces son pocas"

- "¿La etiqueta luego no la verán mis suegros?"
- ¿Este vino solo se puede utilizar para las primeras veces?

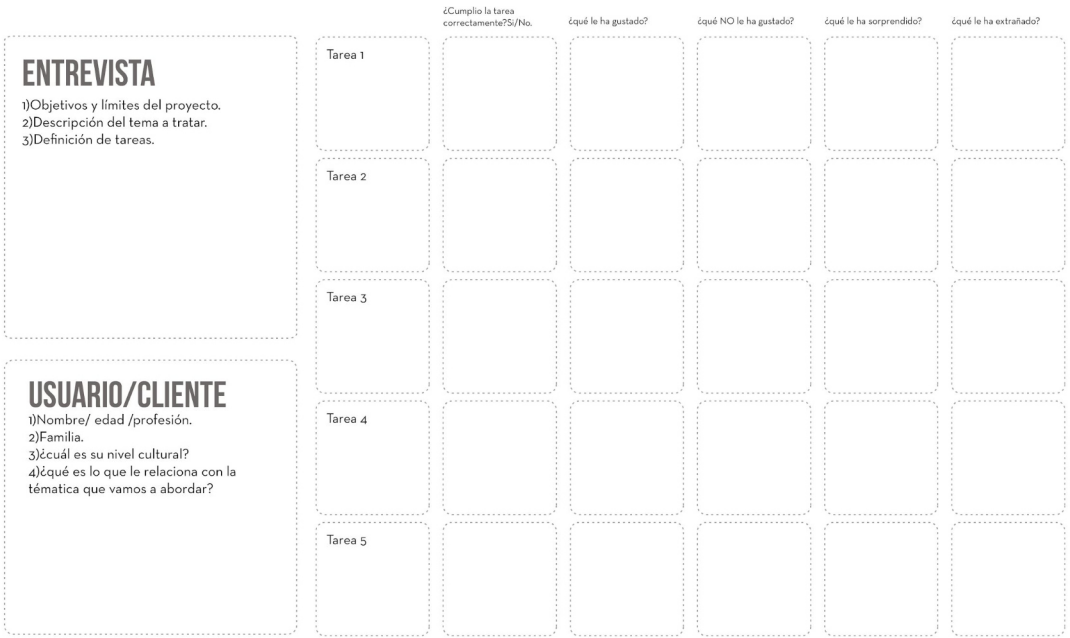
Preguntas que surgen durante el proceso.

- Dejar una web para diseñar etiquetas de primeras veces

Nuevas ideas que hayan surgido de la original.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

TEST DE USUARIO.



¿Qué es?

El objetivo de esta prueba es conocer cómo el usuario real interactúa con nuestro producto.

¿Cómo se hace?

Definimos una prueba de ensayo y error.
Empezamos determinando métricas cualitativas de fallo y éxito para trabajar puntos concretos en la validación con el usuario.
Buscamos que el análisis se produzca en un contexto que sea lo más real posible, con el propósito de registrar todos los problemas con los que los usuarios se encuentran al usar nuestro producto.

Objetivo

Validar nuestro producto/servicio con nuestro cliente/usuario. La información revelada y contrastada es del tipo cuantitativo.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

TEST DE USUARIO. Uso.

ENTREVISTA

1)Objetivos y límites del proyecto.
2)Descripción del tema a tratar.
3)Definición de tareas.

1

USUARIO/CLIENTE

1)Nombre/ edad /profesión.
2)Familia.
3)¿cuál es su nivel cultural?
4)¿qué es lo que le relaciona con la temática que vamos a abordar?

	2	3 ¿Cumplio la tarea correctamente?Si/No.	4 ¿qué le ha gustado?	¿qué NO le ha gustado?	5 ¿qué le ha sorprendido?	¿qué le ha extrañado?
Tarea 1						
Tarea 2						
Tarea 3						
Tarea 4						
Tarea 5						

1. Describir al personaje y el contexto.

2. Colocar las tareas que quiere que haga en tu solución. (Pon las tareas a modo pregunta usuario que no sean cuestiones técnicas).

3. Si cumplió la tarea.

4. Qué le ha gustado y qué no.

5. Sorprendido es algo que no esperaba de forma positiva. En cambio, extrañado es algo que no esperaba en ese lugar con connotaciones negativas.

COPYRIGHT 2021 ©. PENSADORES DE IDEAS SL. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

TEST DE USUARIO. Ejemplo.

ENTREVISTA

1)Objetivos y límites del proyecto.
2)Descripción del tema a tratar.
3)Definición de tareas.

Entender si la etiqueta y la información es útil para el cliente.

Testeo y Feedback de las funciones principales.

USUARIO/CLIENTE

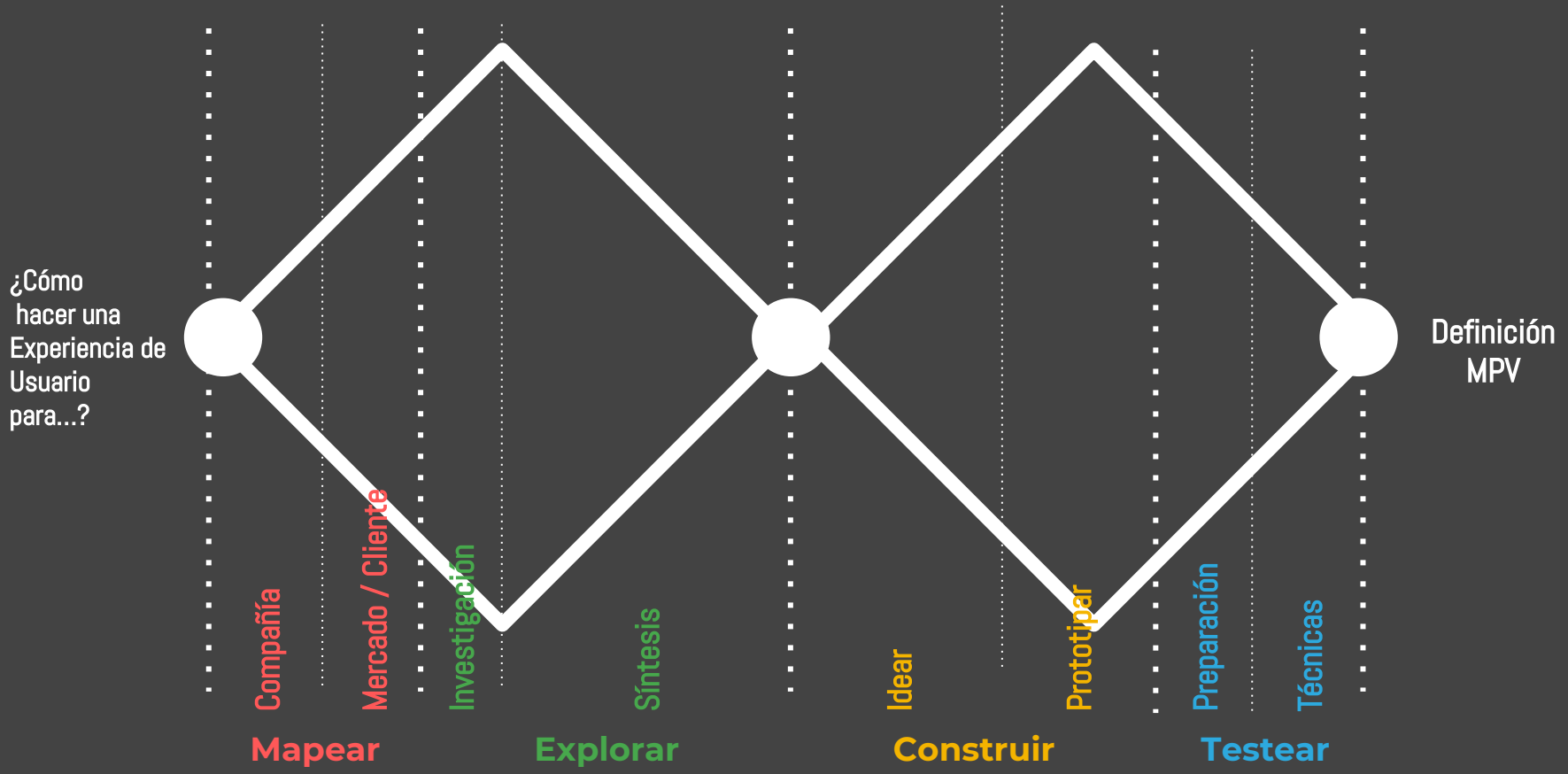
1)Nombre/ edad /profesión.
2)Familia.
3)¿cuál es su nivel cultural?
4)¿qué es lo que le relaciona con la tématica que vamos a abordar?

Ramón.
30 años.

No sabe nada de vinos.

Quiere escoger uno porque tiene una cita importante.

	¿Cumplio la tarea correctamente?Si/No.	¿qué le ha gustado?	¿qué NO le ha gustado?	¿qué le ha sorprendido?	¿qué le ha extrañado?
Tarea 1 De este lineal busca un Vino para tu situación.	Sí	"Lo vi muy rápidamente, lo que lleva en la etiqueta destaca mucho"	"---"	"la etiqueta"	Este tipo de vino en el lineal.
Tarea 2 ¿Sabrías acceder a la info?	Sí	"Muy fácil, escanear el código y ya está"	"El QR"	--	"¿Lo del QR no se si la gente lo escanearía?
Tarea 3 ¿Has entendido la info que pone en la web?	Sí	"Me gusta porque no es literatura de vinos"	"Creo que demasiada info para leer aquí parado en el lineal""	"Que habían consejos de otros"	"¿Quién son estas personas?"
Tarea 4					
Tarea 5					


¿Cómo hacer una Experiencia de Usuario para...?
Definición MPV
Compañía
Mercado / Cliente
Investigación
Síntesis
Idear
Prototipar
Preparación
Técnicas
Mapear
Explorar
Construir
Testear

Resumen

MAPEAR

COMPAÑÍA
*Análogos / Antílogos**

CLIENTE /MERCADO
*Stakeholders Maps **
1.Persona
2. Customer Journey Map

FOCO Y COMPRENSIÓN PREVIA
+
CLARIFICAR VISIÓN

EXPLORAR

INVESTIGACIÓN
3.Entrevista Cualitativa
4.Cliente misterioso

SÍNTESIS
5.Mapa de empatía
6. Customer Journey Map
*Reto diseño**

COMPRENSIÓN REALIDAD Y
FIJAR AÚN MÁS EL FOCO

CONSTRUIR

IDEAR
7. Brainstorming

HERRAMIENTAS
8. Storyboard
9. Customer Journey Map
*Prototipo empatizar**

MATERIALIZAR IDEAS

TESTEAR

PREPARACIÓN
*Matriz de feedback **

TÉCNICAS
10. Entrevista cualitativa
*Test de usuario **

PEQUEÑA PRUEBA

* Herramientas opcionales

Creación

Experiencia de Cliente

Itinerario 2

BIK IDEA

FINANCIA
GENERALITAT VALENCIANA
IVACE INSTITUT VALENCIÀ DE COMPETITIVITAT EMPRESARIAL

COORDINA
CEEI COMUNITAT VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS

METODOLOGÍA:
ThinkersC®