



Trabajo Fin de Grado

Design Thinking para co-diseñar la estrategia de sostenibilidad turística de Benicàssim.

Design Thinking to co-design Benicàssim's tourism sustainability strategy.

Autor/es

Lucía Antón Miguel

Director/es

Raúl Póstigo Vidal

ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO DE ZARAGOZA
GRADO EN TURISMO 2023

Resumen

A lo largo de este trabajo se ha utilizado el método de *design thinking* para co-crear un modelo alternativo de turismo sostenible para el municipio de Benicàssim en el que se dé voz a todos los agentes del territorio.

En primer lugar se ha recabado información acerca de las principales problemáticas existentes en el destino turístico, mediante el diseño de una entrevista que ha reunido tres visiones diferentes del destino: el sector turístico, el turista y el residente. De los resultados obtenidos se diseña una encuesta más precisa, dirigida a residentes y turistas tanto reales como potenciales.

La encuesta aplica técnicas propias del design thinking para ganar en persuasión y favorecer el pensamiento creativo de los encuestados. Los resultados mostrarán una visión general de cómo les gustaría que fuera Benicàssim en 2030.

Palabras clave: Design thinking, Pensamiento creativo, Estrategia sostenible y Benicàssim.

Abstract

Throughout this project, the design thinking method has been used to co-create an alternative model of sustainable tourism for the municipality of Benicàssim in which all the agents of the territory are given a voice.

In the first place, information has been collected about the main problems existing in the tourist destination, through the design of an interview that has brought together three different visions of the destination: the tourism sector, the tourist, and the resident. From the results obtained, a more precise survey is designed, aimed at both real and potential residents and tourists.

The survey applies techniques typical of design thinking to gain persuasion and work in favour of the creative thinking of those surveyed. The results will show an overview of how they would like Benicàssim to be in 2030.

Keywords: Design thinking, Creative thinking, Sustainable strategy and Benicàssim.

Índice

Resumen	2
Abstract	2
1. Introducción.....	6
2. Marco teórico.....	7
2.1. Definición y fases del método <i>design thinking</i>	7
2.2. Técnicas y herramientas aplicadas en el <i>design thinking</i>	8
2.2.1. Empatía.....	8
2.2.2. Definición.....	9
2.2.3. Ideación	11
2.2.4. Prototipación	13
2.3. Design thinking y co-diseño aplicado a destinos turísticos.....	14
3. Metodología.....	17
4. Análisis de resultados	18
4.1. Empatía: Entrevista	18
4.2. Definición: Encuesta persuasiva	19
4.3. Ideación: Insight Cards y Brainstorming.....	40
4.4. Prototipación: escenificación y propuesta de soluciones.....	41
5. Conclusiones	42
6. Bibliografía	43

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: fases del design thinking; fuente: vlog.conducetuempresa.com	7
ilustración 2: insight cards; fuente: turismecv.com, 06/03/2019.	9
ilustración 3: mapa de la empatía; fuente: biwan digital	10
ilustración 4: mapas conceptuales; fuente: http://dhtics-marly.blogspot.com/	11
ilustración 5: diagrama de afinidad; fuente: ingenioempresa.com	12
ilustración 6: ejemplo de storyboard; fuente: pont-mooc.eu	13
ilustración 7: diferencia entre proof of concept, prototipo y mvp. Fuente: program- ace.com	14
ilustración 8: nube de palabras; fuente: nubedepalabras.es	40
ilustración 9: calle cuarter, benicàssim; fuente: google.com/maps	41
gráfico 1: respuestas de los residentes a la encuesta; elaboración propia.	19
gráfico 2: respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; elaboración propia.....	20
gráfico 3: respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado benicàssim; elaboración propia.....	20
gráfico 4: respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado benicàssim; elaboración propia.....	21
gráfico 5: respuestas de los residentes a la encuesta; elaboración propia.	21
gráfico 6: respuestas de los residentes a la encuesta; elaboración propia.	22
gráfico 7: respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; elaboración propia.....	22
gráfico 8: respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; elaboración propia.....	23
gráfico 9: respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado benicàssim; elaboración propia.....	23
gráfico 10: respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado benicàssim; elaboración propia.....	24
gráfico 11: respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado benicàssim; elaboración propia.....	24
gráfico 12: respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado benicàssim; elaboración propia.....	25
gráfico 13: respuestas de los residentes a la encuesta; elaboración propia.	26
gráfico 14: respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; elaboración propia.....	26
gráfico 15: respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado benicàssim; elaboración propia.....	27
gráfico 16: respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado benicàssim; elaboración propia.....	27
gráfico 17: respuestas de los residentes a la encuesta; elaboración propia.	28
gráfico 18: respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; elaboración propia.....	28
gráfico 19: respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado benicàssim; elaboración propia.....	29
gráfico 20: respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado benicàssim; elaboración propia.....	29
gráfico 21: respuestas de los residentes a la encuesta; elaboración propia.	30

gráfico 22: respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; elaboración propia.....	30
gráfico 23: respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado benicàssim; elaboración propia.....	31
gráfico 24: respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado benicàssim; elaboración propia.....	31
gráfico 25: respuestas de los residentes a la encuesta; elaboración propia.	32
gráfico 26: respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; elaboración propia.....	32
gráfico 27: respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado benicàssim; elaboración propia.....	33
gráfico 28: respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado benicàssim; elaboración propia.....	33
gráfico 29: respuestas de los residentes a la encuesta; elaboración propia.	34
gráfico 30: respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; elaboración propia.....	34
gráfico 31: respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado benicàssim; elaboración propia.....	35
gráfico 32: respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado benicàssim; elaboración propia.....	35
gráfico 33: respuestas de los residentes a la encuesta; elaboración propia.	36
gráfico 34: respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; elaboración propia.....	36
gráfico 35: respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado benicàssim; elaboración propia.....	37
gráfico 36: respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado benicàssim; elaboración propia.....	37
gráfico 37: respuestas de los residentes a la encuesta; elaboración propia.	38
gráfico 38: respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; elaboración propia.....	38
gráfico 39: respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado benicàssim; elaboración propia.....	39
gráfico 40: respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado benicàssim; elaboración propia.....	39

1. Introducción

Benicàssim es un destino turístico de sol y playa que está experimentando sus primeros signos de saturación y masificación turística, y que podrían derivar en un gran declive de la localidad si no se actúa al respecto.

Existen grandes conflictos entre el destino turístico y el medio ambiente, por lo que están comenzando a aparecer conflictos entre el turismo y la población local. Esto solo se puede solucionar integrando a todos los agentes en la creación de una estrategia conjunta enfocada hacia un turismo más sostenible y responsable.

Los agentes coinciden en que la solución más oportuna es descentralizar el foco turístico de la playa y dirigirlo hacia un turismo de naturaleza y cultural, y que a la vez sea sostenible. Además, se deberá desestacionalizar para evitar el turismo de masas.

Se conseguirá mediante las innovadoras técnicas del método *design thinking*, aplicando herramientas persuasivas como la encuesta dirigida a residentes y turistas independientemente de si han visitado el destino o no.

Los objetivos de este trabajo son la concienciación de la situación actual que atraviesa Benicàssim como destino turístico, y la propuesta de soluciones innovadoras que ayuden a redirigir el modelo turístico haciéndolo más sostenible y responsable con el medio ambiente mediante la creación de una estrategia que tenga en cuenta las necesidades de todos los agentes (administraciones, residentes y turistas).

2. Marco teórico

2.1. Definición y fases del método *design thinking*

El *design thinking* es un proceso de trabajo que ayuda a los equipos a desarrollar la creatividad, y permite llegar a ideas innovadoras en otras áreas como los modelos de negocio o el marketing, entre otros. Por lo que, da pie a la colaboración constructiva que aprovecha las particularidades de los usuarios o turistas con el fin de crear un producto valioso para todos. Además, sirve para innovar en la resolución de problemas poco definidos o desafiantes, y aporta orientación a la hora de proponer soluciones. También es un medio que puede generar valor añadido al producto ya existente desde el punto de vista del usuario (Terreros, 2022); (García C. , 2017). Por otro lado, este método, que propone soluciones a partir de las necesidades del turista y explora alternativas vanguardistas, consta de las siguientes características:

En primer lugar, se lleva a cabo mediante el pensamiento divergente, es decir, integrando el desarrollo de equipo y una mayor amplitud del espacio de trabajo que posibilita la actitud curiosa, observadora y objetiva, consigue que se generen salidas novedosas, visuales y creativas. Y, en segundo lugar, se utilizan técnicas específicas que aportan soluciones reales a las necesidades que forman parte del proceso de diseño. Por ejemplo, el H.C.I. o *Human Centric Innovation*, que consiste en crear productos y servicios, en el caso del turismo, diseñados a partir de las necesidades y los comportamientos de los consumidores finales. Apelando a un proceso que los integre con los desarrolladores de las soluciones a las problemáticas. Además, conforme se avance con las fases se afinará el contenido, se planteará una solución óptima, que supere las expectativas, a los problemas encontrados (Santander Universidades, 2021); (Maria, 2023); (Dinngo Lab, 2022).

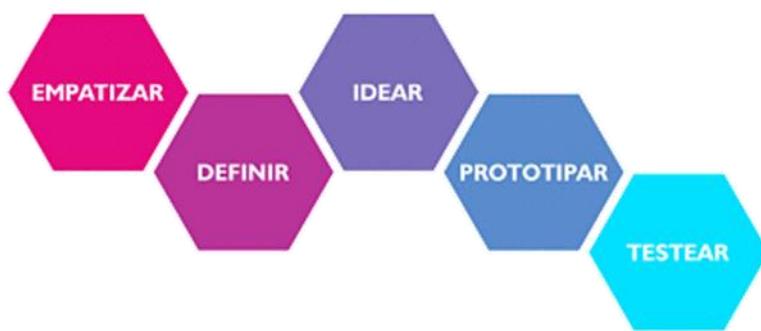


Ilustración 1: Fases del Design Thinking; Fuente: vlog.conducetuempresa.com

El del *design thinking* consta de cinco grandes fases (Ilustración 1), las cuales emplean sus propias herramientas y técnicas.

En primer lugar, se encuentra la fase de empatía, que requiere de una investigación preliminar en torno a los usuarios y sus necesidades, para comprender el problema o problemas que se intentan resolver. Lo que se espera de esta fase es, además de entender la problemática, conocer bien a las personas, clientes, trabajadores, turistas, etc. y su entorno para ser capaces de aportar una solución válida que sea consecuente a todos ellos.

En segundo lugar, se encuentra la fase de definición, que engloba la filtración y redacción de la información obtenida en la etapa de empatía.

La tercera fase se trata de la ideación o realización de una “lluvia de ideas” poco elaboradas, a raíz de las cuales se desarrollará un plan que, en su conjunto erradicue los problemas detectados en la primera fase. En ella se va a valorar el pensamiento expansivo y/o abierto, que pueda conducir a resultados innovadores para el problema planteado.

La cuarta etapa corresponde al prototipado, es decir, la constitución de un plan integral con las ideas planteadas y los nuevos elementos que se incluirán en el proceso, retirando los que objetivamente no sirvan.

La quinta y última fase tiene por objeto la implementación del plan creado en la etapa anterior. Es decir, la puesta en práctica de las ideas y soluciones, mediante las cuales se va a obtener el resultado óptimo para la problemática a abordar. Se hará a través de mejoras significativas y la resolución fallos o posibles carencias que se hayan encontrado en las fases anteriormente desarrolladas. Finalmente, se apreciará la validación del producto por el grupo, ya que permite agregar mejoras objetivas en el diseño del producto o servicio, y pulir los posibles fallos encontrados por los consumidores que hayan probado el producto antes de ser lanzado al mercado (Fundación Aquae, 2021) (Dinngo Lab, 2022) (Santander Universidades, 2021).

2.2. Técnicas y herramientas aplicadas en el *design thinking*

2.2.1. Empatía

En la fase de empatía consta de técnicas mayormente de investigación. Por un lado, la investigación exploratoria, basada en la exposición del contexto de los problemas que se quieren abordar. Podrá ser también de interés, el uso de la investigación de gabinete, cimentada en la búsqueda de información relevante acerca del tema, ya sea en páginas web, libros, vídeos, revistas, blogs, artículos, etc. Además, la investigación etnológica, complementariamente busca información acerca de la antropología para entender la raíz del problema mediante la exploración de los comportamientos y la dinámica de las relaciones de cada elemento objeto de estudio. Y la investigación generacional, que comprobará el cambio en los problemas surgidos según el rango de edad del encuestado, proporcionando, de esta manera, la comprensión del punto de vista de la totalidad de los sujetos, y, de igual forma, la querencia de aportar soluciones adaptadas a todas las necesidades.

Por otro lado, las **entrevistas** o investigaciones de campo consiguen la misma información a través del diálogo y la observación de las interacciones y comportamientos, tanto de individuos como de grupos, organizaciones, y demás conjuntos de personas. Cuando son en profundidad, se basan en la obtención de información mediante conversaciones con el público objeto de estudio, junto con la conversación con personas que trabajen en el sector, y con la población local.

Finalmente, se puede utilizar el “*shadowing*”, una técnica que sigue al usuario durante un periodo de tiempo determinado y que incluye la interacción con el producto o servicio, y su relación o reacción al mismo. El investigador observa las situaciones reales que incluyen los problemas planteados, durante un periodo de tiempo

determinado dependiendo de la profundidad del mismo. Además, durante este periodo de tiempo el investigador no interactuará con el observado, sino que se centrará en su comportamiento visto desde fuera, sin perspectiva, de forma más objetiva. Todas ellas se podrían llevar a cabo en grupos de discusión, o individualmente. De la manera individual se obtendrían más datos y se podría concretar más en los problemas pero faltaría la observación de los comportamientos en conjunto y una visión más global de la problemática. Ya que esta visión se deberá personalmente, por lo que será más subjetiva por la falta del complemento de la opinión grupal (MJV Team, 2021) (Think design).

2.2.2. Definición

Esta fase contempla la técnica de las “*insight cards*” que pretenden documentar y facilitar la consulta rápida de los datos recogidos durante la fase de empatía. Un “*insight*” es un evento cognitivo que puede asociarse a comprensión, conocimiento e intuición. Contienen un título que resume el hallazgo y el texto original recopilado en la encuesta junto con la fuente para facilitar el análisis (Guaita, 2017).



Ilustración 2: *Insight Cards*; Fuente: turismecv.com, 06/03/2019.

También se podrá hacer uso de un “*customer journey map*” que se trata la representación visual de la experiencia vivida directamente por los usuarios con el uso de los servicios o productos a mejorar. Y, para completar la información se utilizarán mapas de empatía, que detallan los escenarios, pensamientos, problemas y necesidades y que sirven para conocer el estado de ánimo del usuario al cual estamos intentando comprender o ayudar. Normalmente se habla de los viajeros de forma abstracta y basándose en suposiciones de las necesidades que tienen, pero los mapas de empatía erradican esta práctica poniéndose en el lugar del turista, proponiendo incluso “*insights*” inesperados, dando respuesta a preguntas como de dónde viene el turista, a qué dedica su tiempo, qué le gusta, qué espera del destino, qué tiene mayor influencia en él o ella, entre otras cuestiones. (Ilustración 2)

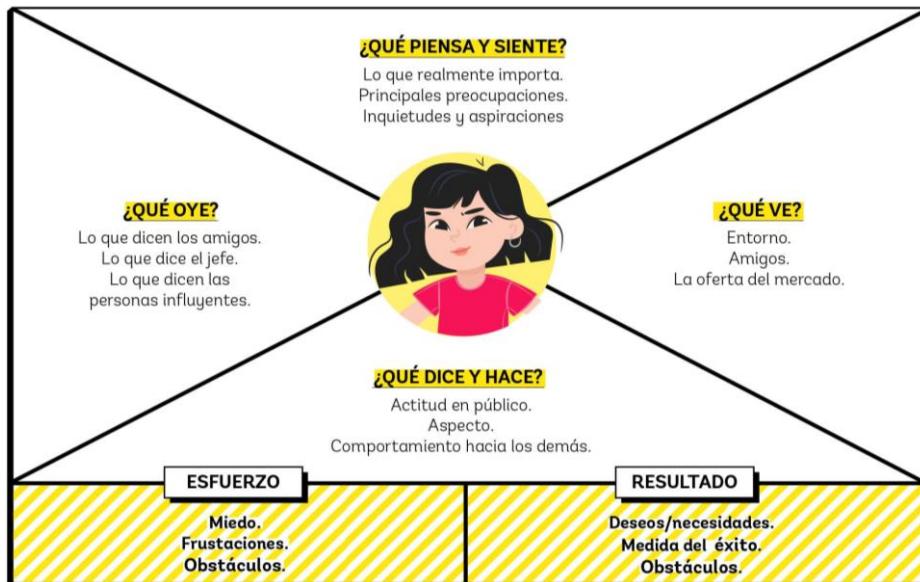


Ilustración 3: Mapa de la empatía; Fuente: Biwan Digital

Por otro lado, los mapas conceptuales esquematizan clara y visualmente las ideas obtenidas en la fase de empatía. Son diagramas que ayudan a entender un tema específico al visualizar las relaciones entre las ideas y los conceptos, generalmente se representan jerárquicamente (Sánchez & Rodríguez, 2016) (MJV Team, 2021) (Medina, 2020).

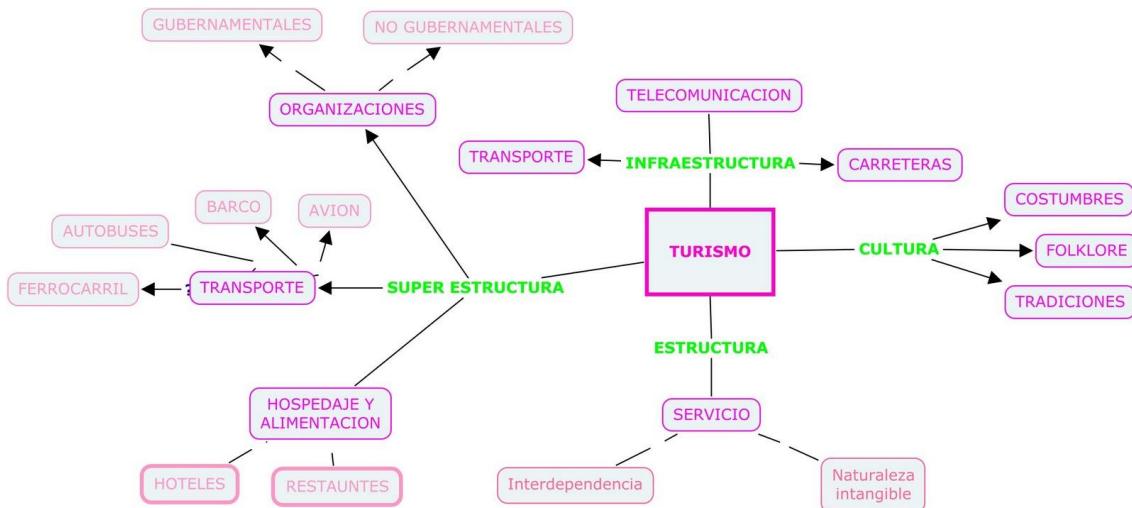


Ilustración 4: Mapas conceptuales; Fuente: <http://dhtics-marly.blogspot.com/>

Está demostrado que las emociones positivas perduran un 67% más en la mente que las negativas, por esto es importante que en la fase de empatía se conecte de manera profunda con la población objeto de estudio (Millán, 2020).

2.2.3. Ideación

En esta fase, la herramienta más empleada “*brainstorming*” es un método de intercambio de ideas en el que los participantes aportan ideas aleatorias que tienen que ver con lo investigado, con el propósito de innovar. Primeramente se recogen y después se evalúan. En 1939, Alex Faickney Osborn descubrió que las sesiones grupales en un entorno relajado daban lugar a múltiples ideas, a la liberación de la creatividad y búsqueda de oportunidades para mejorar (MJV Team, 2021) (García I., 2017) (Instituto Emprende, 2020) (IONOS Startup Guide, 2022).



Ilustración 4: Brainstorming; Fuente: dircomconfidencial.com

Para organizar las ideas obtenidas en el “*brainstorming*” se suele emplear el diagrama de afinidad, utilizado en mayor medida para resolver problemas complejos, además de la comprensión de la esencia existente tras esas ideas y su posterior desarrollo (Betancourt, 2016) (Sánchez A. E., 2015) (Miro.com, 2023)

¿Cuáles son las causas de las quejas por el servicio de PrestaYA?



Ilustración 5: Diagrama de afinidad; Fuente: ingenioempresa.com

2.2.4. Prototipación

Para el diseño de prototipos del producto, en este caso destino turístico, el “*storyboard*”, permite representar visualmente una historia a través de cuadros estáticos creados a partir de dibujos, collages y fotografías, entre otras técnicas. Para elaborarlo hay que crear una línea temporal en la cual se identifiquen los momentos clave de la historia, después hay que escoger un medio de representación de este guión y elaborar pequeños bocetos, acompañados de descripciones breves que narran la acción (Simon, 2012) (Medrano, 2009) (Perez, 2022).

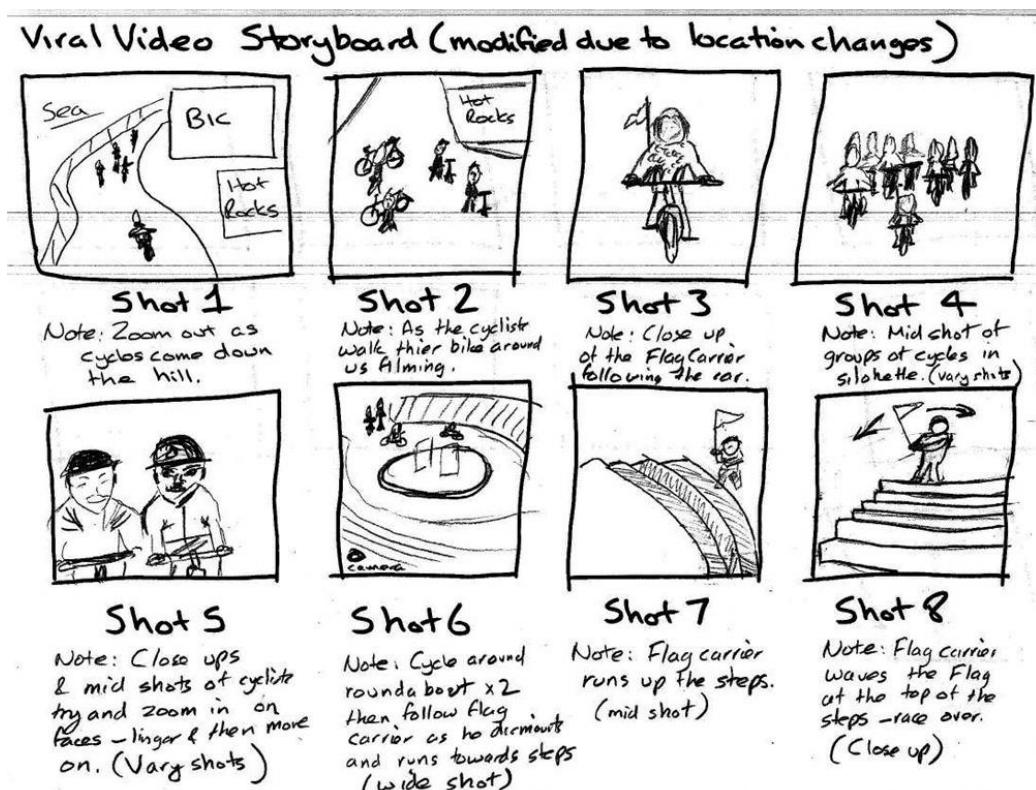


Ilustración 6: Ejemplo de Storyboard; Fuente: pont-mooc.eu

También se pueden utilizar la escenificación y el prototipo de servicio, consistiendo estos en una simulación improvisada de artefactos materiales, entornos o incluso interacciones de personas con objetos o diálogos, utilizados para representar aspectos de una solución y detallar los pasos seguidos durante el proceso de mejora de la experiencia con un producto o servicio. Y, para completar las ideas anteriores, se utiliza el “*proof of concept*” que consiste en la realización de una idea para demostrar su viabilidad. A menudo es el último paso del método, y puede considerarse como un factor decisivo antes de desarrollar y lanzar un producto (MJV Team, 2021)

Proof of concept



¿Se puede conseguir realizar nuestra idea?

Prototipo



¿Cómo lucirá el productor o servicio?

MVP



¿Cómo funcionan las tareas básicas?

Ilustración 7: Diferencia entre proof of concept, prototipo y MVP. Fuente: program-ace.com

2.3. Design thinking y co-diseño aplicado a destinos turísticos

El design thinking en turismo permite innovar en la resolución de problemas que surjan a los turistas, población local, empresas o destinos turísticos.

La crisis del COVID-19 ha alterado gravemente el funcionamiento del sector turístico, incluyendo los transportes, alojamientos y, a los destinos y a su demanda. Además, ha provocado problemas acumulados a los ya existentes en el sector. A raíz de esto, se procura cambiar e innovar en la forma de abordar las nuevas necesidades, siguiendo las normativas especiales del virus, sobre todo en el ámbito sanitario, ya que la demanda se ha vuelto mucho más exigente. Tras la pandemia, el pensamiento creativo se ha utilizado más frecuentemente para reactivar o rehabilitar el sector. Además, desde los años 2000 la demanda ha dejado de únicamente un producto o servicio, a valorar la experiencia que engloba este producto o servicio de manera íntegra (Linkia FP, 2021) (Sévigny, 2020).

Según Alain Sévigny (2020), “creer que contamos con la respuesta al problema solo porque haya surgido algo similar en el pasado es un error, ya que al haber cambiado el pensamiento crítico de la demanda turística y debemos abordar con ideas innovadoras la resolución de este. Es decir, que hay que empezar a pensar desde cero.” (Sévigny, 2020).

Alain trabaja para Utravel Lab+, una empresa donde se aprende a través del futuro emergente, dejando el pasado atrás y buscando ideas que se adapten a la demanda futura y a su comportamiento. Además, esta empresa cree que es bueno innovar en turismo debido a que desde hace años la demanda pide una mayor sostenibilidad, y la inclusión de las nuevas tecnologías en la creación de viajes, realidad virtual, marketing (boca a boca, compartir las opiniones en redes sociales...). Y han decidido utilizar el método de *design thinking* porque es estructural y sirve para innovar, y no individualmente, sino colectivamente. Además, Nelson García (2020), informa de que

“hacen uso del pensamiento de diseño ya que hemos estado equivocados en el pasado, basando las investigaciones en suposiciones de las necesidades, en vez de integrar a la población estudiada y empatizar entendiendo las mismas como están haciendo ahora”. Esto se debe a que, en el presente, las experiencias son más valoradas que los productos, como también explicaba Alain. (García N. , 2020) (Sévigny, 2020)

Por otro lado, según la Global Design Thinking Alliance (2022), la empatía con el turista es fundamental, para poder mejorar sus experiencias. Y el método de *design thinking* considera, gracias a ella, otras dimensiones como la biodiversidad y las necesidades ambientales, complementariamente a los objetivos de la industria, en este caso turística. Este proceso supone la identificación de oportunidades de manera constante, favoreciendo la creación de nuevas experiencias que estén orientadas a mejorar las expectativas sobre el destino además de satisfacer perfectamente las necesidades de los viajeros. (Gullón, 2019) (Gluengo Blog, 2022)

“Lo único importante sobre el diseño es cómo se relaciona con las personas”
– Víctor Papanek.

El *design thinking* o pensamiento de diseño proporciona una o varias estrategias que a través de herramientas y es capaz de innovar en las salidas a las nuevas problemáticas planteadas. Además, lo más importante con respecto al uso de este método en el turismo, es que pretende sostener en el tiempo las ideas que se obtengan de él, además de la viabilidad en su mercado. Y, aunque pueda resultar reiterativo, el turista va a estar integrado en la totalidad del proceso solucionador. Es más, va a ser en muchas ocasiones el centro de este, ya que su colaboración es, en esencia, la base del pensamiento de diseño. (Gullón, 2019)

Además de fomentar un proceso de “*brainstorming*” colaborativo y la experimentación para poner a prueba las soluciones que hemos obtenido de él, en el caso del turismo, se deberá incluir perspectivas como los viajes de personas con movilidad reducida y como puede afectar que los destinos no estén preparados para ellos o ellas, o cómo afectará la afluencia de turistas a un destino o localidad concreto, entre otros. Y con ello se podrá construir el turismo de forma que sea más sostenible y ponga en valor las oportunidades que brindadas por los tiempos difíciles como fue la crisis sanitaria del COVID-19, fomentando así la colaboración entre industria y viajeros (oferta y demanda). (Gluengo Blog, 2022) (Gullón, 2019)

La primera ciudad en implementarlo fue Barcelona mediante el *Creative Tourism Network*, que es una organización dedicada a promover los destinos a través de propuestas creativas e innovadoras, y a diferenciarlos de otros, atrayendo así, a los turistas de las nuevas generaciones. Esta organización se dedicaba a potenciar los diversos grupos artísticos y/o culturales del destino, fomentando la creatividad y el pensamiento abierto. A raíz de esto, la organización se expandió hacia el turismo mundial, puesto que se vio como a la hora de viajar el proceso era similar en todos los continentes, y se necesitaba potenciar integración de la cultura local con la procedente de los turistas en el desarrollo del destino. El legado artístico de la ciudad se puede aprender en talleres como el de castellers, cocina local, cerámica y muchos otros.

En 2015, ya formaban parte de este proyecto 18 destinos turísticos, que apostaron por formar parte de una red mundial, además de atraer la participación activa de la cultura local en la afluencia del turismo. Hace un par de décadas, Crispin Raymond y Greg Richards definieron el turismo creativo como “un turismo que ofrece a los turistas la oportunidad de expresar su potencial creativo a través de participación

activa en el destino, además de una experiencia de aprendizaje acerca del mismo”. En esencia se entiende como “una nueva forma de turismo mediante la cual los recursos naturales, culturales y personales no son explotados, sino que son valorizados óptimamente” como añaden Jelincic y Zuvela, en el año 2012. O sea, la capacidad de adentrarse y comprender la cultura del destino además de formar parte del desarrollo del mismo. (Cardona, 2020)

Esto se ha podido ver también en otras ciudades como en Ibiza con los comercios artesanales de Dalt Vila, los mercadillos en las distintas localidades de la isla y en las dalias. Incluyendo estos a parte de los objetos artesanales, la gastronomía típica del destino, así como algunos talleres artísticos y la oferta de música de artistas locales.

Otro ejemplo es la localidad cántabra de Noja, ya que se reúnen cada año en un palacio en una jornada a puertas abiertas varios artistas que explican la manera particular de esculpir, pintar o tallar utilizada en el destino. Además, durante el proceso, los turistas pueden conversar con ellos, fomentando la integración en el destino y el aprendizaje. Además, pueden compartir su sabiduría a cerca de otras técnicas que se utilizan en su país de origen. Es una oferta de carácter minoritario, pero resulta interesante que se compartan los rasgos culturales con los turistas en lugar de suprimir las tradiciones del destino para fomentar otras actividades turísticas que excluyan a la población. Ya que, si esto llega a ocurrir, la población puede desarrollar fobia turística (Mora, 2011) (Cardona, 2020).

Y, por último, como dice el artículo de travelopment.com, en Noruega se están concentrando, además de en renovar o crear páginas web y otros medios digitales para los negocios, en buscar soluciones más innovadoras para las nuevas tendencias de la demanda. Y todo ello, lo están consiguiendo mediante el método del design thinking. Y, además, nos convencen de que fallar es también un herramienta para poder innovar y llevar a cabo estos proyectos de manera óptima. (Utheim, 2021)

Otros destinos que forman parte de la organización son Perpiñán mediterráneo y Biot, en Francia; Urla, en Turquía; Bangkok, en Tailandia; Gabrovo, en Bulgaria; Les îles de la Madeleine, en Canadá; La Toscana, en Italia; Quito, en Ecuador; o Medellín, en Colombia; entre otros. (Cardona, 2020)

A continuación se propone un ejemplo, que no es de un destino turístico, sino de un intermediario pero que, de igual forma, pertenece al sector:

Y es el caso del uso del *design thinking* llevado a cabo por la plataforma Airbnb, que en el año 2009 estaba al borde de la quiebra, puesto que no era tan conocida como en la actualidad, y los fundadores necesitaron utilizar la innovación para darle rentabilidad. Decidieron viajar a la ciudad de Nueva York y alquilar una cámara que les ayudase a mostrar las habitaciones y/o los apartamentos ofertados en su página web, para que los usuarios no dejases de reservar por la falta de información visual acerca del lugar en el que se iban a hospedar. Al utilizar el pensamiento de diseño, los fundadores dieron a conocer su plataforma y la calidad de los anuncios de la página aumentó. Esta solución no fue 100% eficaz, pero sí que mejoró la situación haciendo que el equipo se percatara de que iban por el buen camino. Paul Graham les empujó a que pensasen de manera diferente y se acercasen más a los clientes. Este acto terminó por solucionar de manera empática y eficiente el problema de la compañía y les ayudó a ser lo que son hoy en día. La empresa “pasó de facturar 200 euros semanales a tener más de 1.500.000 anuncios en 192 países y 34.000 ciudades con más de 40 millones de huéspedes en el año 2015”. (BBVA, 2017)

3. Metodología

Este apartado se detalla las herramientas a utilizar en la realización del trabajo de campo para el correcto desarrollo del método *design thinking* aplicado en destinos turísticos, en este caso en Benicàssim.

FASES	TÉCNICA EMPLEADA	EXPLICACIÓN
EMPATÍA	Entrevista	Estará dirigida a una trabajadora de la oficina de turismo (Carmen Ferrando Ramos), a un turista (Alba Inés Millana Armero) y a un residente (Raúl Alcacer Folch), y tendrá preguntas relacionadas con la sostenibilidad ambiental, sociocultural, socioeconómica y de gobernanza turística. El objetivo es poder co-diseñar un modelo turístico sostenible para el municipio en el que participen los diferentes agentes (población local, turistas y sector turístico) del municipio y ayudar a mejorar la experiencia turística que los turistas se llevan de él, a la par que se mejora la calidad de vida de la población local y se respeta la identidad territorial y su medio ambiente. (Anexo, páginas 3, 5, 8 y 11)
DEFINICIÓN	Encuesta persuasiva	Ha sido elaborada mediante <i>insight cards</i> , que la hacen más visual y fácil de entender para los usuarios que la contesten. La mayoría de las preguntas de la encuesta están formuladas en escala Likert del 1 al 5, siendo uno muy poco y 5 mucho. Además, está dirigida a residentes y turistas, tanto potenciales como reales (Anexo, página 13).
IDEACIÓN	<i>Insight Cards</i> y <i>Brainstorming</i>	Las <i>Insight Cards</i> han sido utilizadas para la elaboración de la encuesta haciendo que esta sea más visual y fácil de comprender. El brainstorming empleará la creación de una nube de palabras obtenidas de la última pregunta de la encuesta.
PROTOTIPACIÓN	Propuesta de soluciones	Se diseñarán unas propuestas de acción destinadas a mejorar la sostenibilidad del destino y solucionar las problemáticas del identificadas por los agentes en las encuestas. Intentando que se adapten lo mejor posible a las necesidades de estos.

4. Análisis de resultados

4.1. Empatía: Entrevista

1. Preguntas de sostenibilidad ambiental:

Los tres sujetos coinciden en que los espacios naturales de Benicàssim no están muy bien protegidos. Pero, a pesar de ello, Carmen Ferrando dice que la saturación no es excesiva, a diferencia de Raúl Alcacer (residente) y Alba Inés Millana (turista) que piensan que sí que está saturado en temporada alta, por lo que dicen que existe presión excesiva sobre los recursos.

Crean que el gobierno de Benicàssim podría cambiar la distribución de las playas para que se evite la saturación, además de descentralizar la zona de bares para evitar aglomeraciones y construir nuevas zonas de aparcamiento para que sea más fácil estacionarse en temporada alta, tanto los residentes como los turistas.

2. Preguntas de sostenibilidad sociocultural:

Se coincide en que la llegada masificada de turistas en temporada alta afecta a los residentes de la localidad, ya que hay excesivo ruido y es difícil poder aparcar cerca de sus casas. Además, se piensa que afecta a la subida de los precios en los restaurantes y los alquileres de pisos. Por otro lado, piensas que los turistas que visitan el destino turístico están poco interesados en la cultura y tradiciones del mismo, por lo que se debería de implementar alguna actividad que fomente esto.

3. Preguntas de carácter socioeconómico:

Carmen no cree que exista precariedad laboral en Benicàssim en torno al sector turístico, ya que se suele contar con la plantilla del año anterior para las temporadas siguientes. Sin embargo, tanto Raúl como Alba Inés, piensan que se trabajan muchas horas y no se cobra proporcionalmente.

Por otro lado, Alba Inés y Carmen piensan que la formación de los profesionales del sector turístico es esencial para una buena promoción del destino. Incluso se puede ayudar a la diversificación de la demanda, orientando a los turistas a consumir recursos culturales, o naturales distintos. Pero, Raúl nos dice que las personas a las que no les interesan los recursos culturales, no van a abrir su mente a ello, sino que buscarán el relax que les ofrece la playa.

Todos coinciden en que se podría llegar a desestacionalizar el destino mediante festivales culturales ofrecidos en otras estaciones, rutas guiadas a la montaña con una accesibilidad mejorada, entre otras soluciones. Todo esto ayudaría también a la diversificación de la oferta turística del destino.

4. Preguntas de gobernanza turística:

Todos ellos coinciden en que no se ha tenido en cuenta a todos los agentes a la hora de diseñar la actual estrategia turística de Benicàssim.

Por último, todos tienen una visión de un Benicàssim más sostenible, que integre las necesidades de todos los agentes. Además les gustaría que hubiese más zonas de aparcamiento, que se edificase menos y se conservasen las zonas verdes además de que se pusieran en valor. Se coincide en la necesidad de la diversificación de la oferta para complementar el modelo actual de sol y playa.

4.2.Definición: Encuesta persuasiva

Sección 1: Preguntas introductorias

La encuesta ha sido contestada por 109 personas, de las cuales 29 son residentes, 8 turistas con residencia en Benicàssim, 40 turistas que han visitado el municipio y 32 que no lo han visitado. La gran mayoría de los resultados de la encuesta están entre 16 y 25 años de edad, y el 63'3% son mujeres.

Sección 2: Puesta en valor de los productos y recursos turísticos de Benicàssim

Los residentes de Benicàssim piensan que los recursos que hay que poner en valor son sobre todo la montaña, la playa, las festividades, los festivales y la gastronomía. Probablemente esto se debe a la noción de que el turismo local está enfocado en el sol y playa y los turistas no escogen otros recursos alternativos, por lo que quieren que se descentralice el foco de los turistas. Como podemos ver en el gráfico 2, los turistas que poseen segunda residencia en el municipio son más neutrales al respecto, ya que normalmente acuden para descansar y relajarse. Los turistas que han visitado Benicàssim coinciden en gran medida con los turistas que poseen segunda residencia, aunque les gustaría que se pusieran en valor también otros recursos como el termalismo, el cicloturismo y los eventos deportivos entre otros, prefieren recursos o productos como la playa y la montaña (gráfico 3). Sin embargo, los turistas que no han visitado el municipio pondrían en valor, además de la playa, las tradiciones, la gastronomía y los festivales, por encima del termalismo y los congresos (gráfico 4). Seguramente porque se trata de una demanda más exigente y que busca un turismo más cultural.

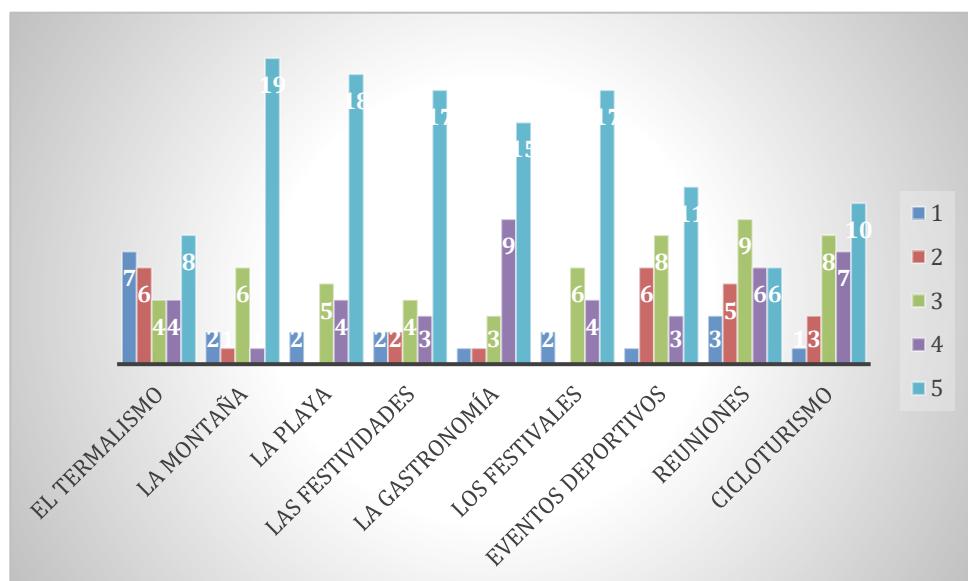


Gráfico 1: Respuestas de los residentes a la encuesta; Elaboración propia.

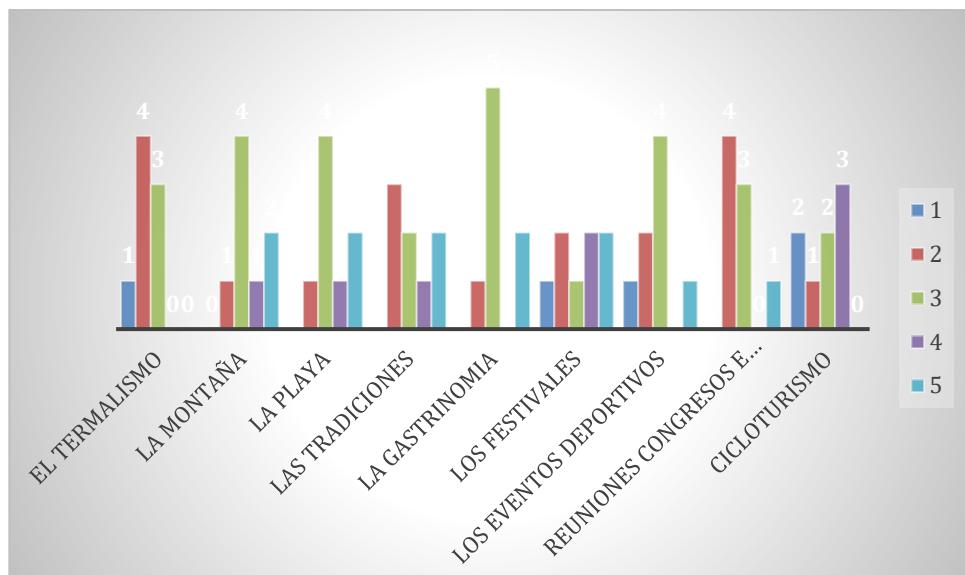


Gráfico 2: Respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; Elaboración propia.

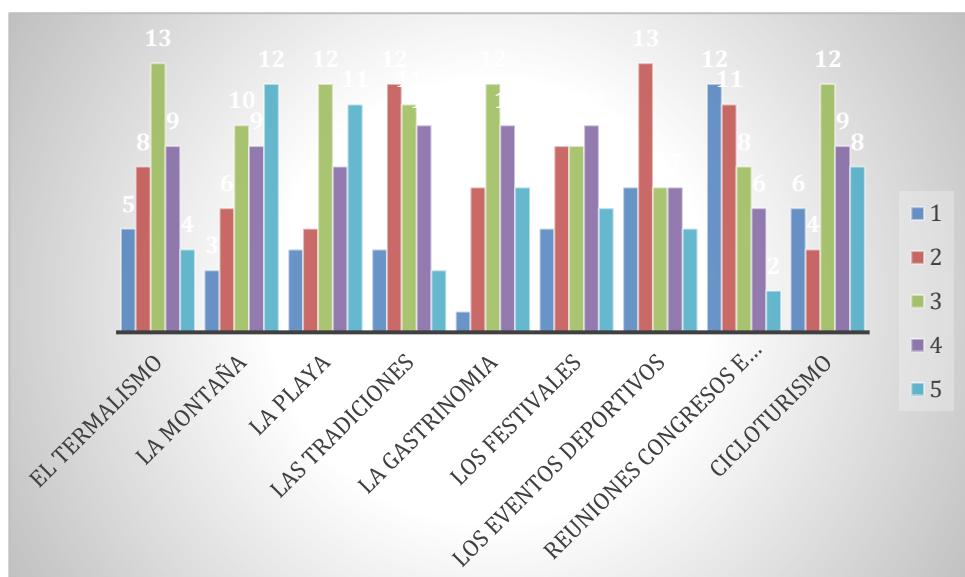


Gráfico 3: Respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

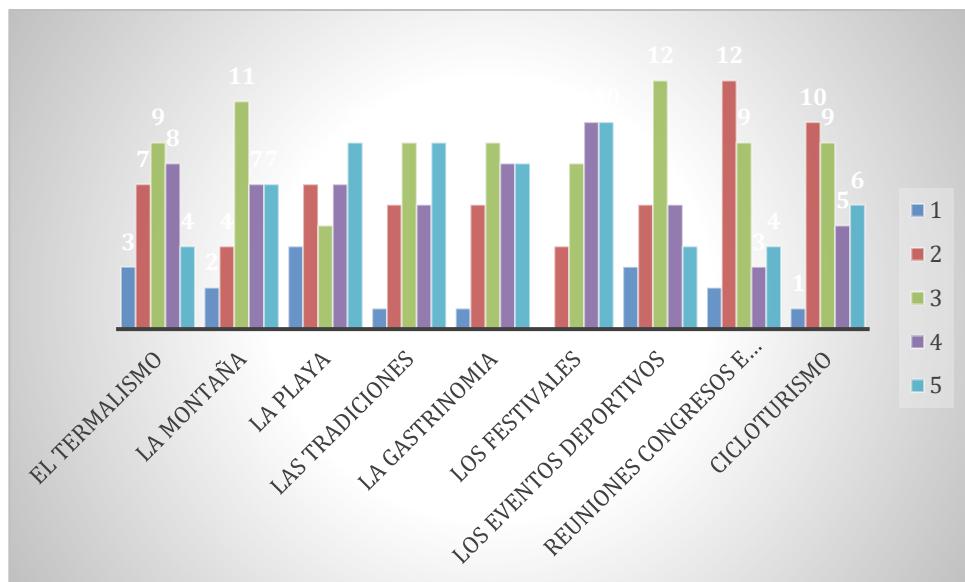


Gráfico 4: Respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

Los recursos que deberían consumirse en mayor medida según los residentes son El Bartolo, El Desert de les Palmes, la Vía Verde y el día de paellas (gráfico 5), aunque debería hacerse responsablemente y sin que afecte al desgaste o deterioro de los espacios. Esto se debe a la necesidad de descentralizar el turismo de las playas y la clara necesidad de la puesta en valor de la montaña y otros espacios verdes del municipio. Además, el Día de Paellas es una fiesta reconocida como Fiesta de Interés Turístico Autonómico (gráfico 6). Los turistas que poseen segunda residencia coinciden con los residentes en la puesta en valor de dichos recursos, como se puede observar en los gráficos 7 y 8.

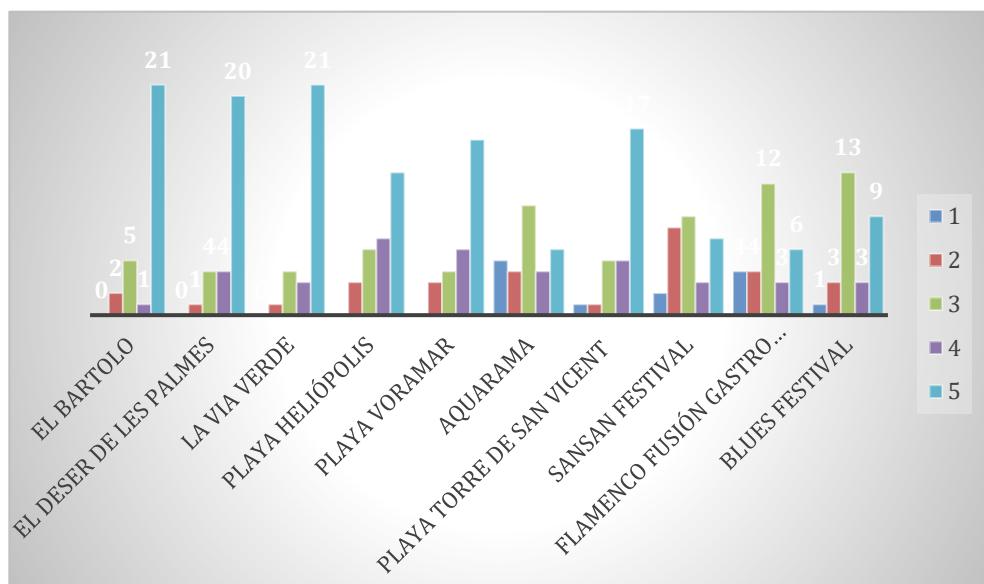


Gráfico 5: Respuestas de los residentes a la encuesta; Elaboración propia.

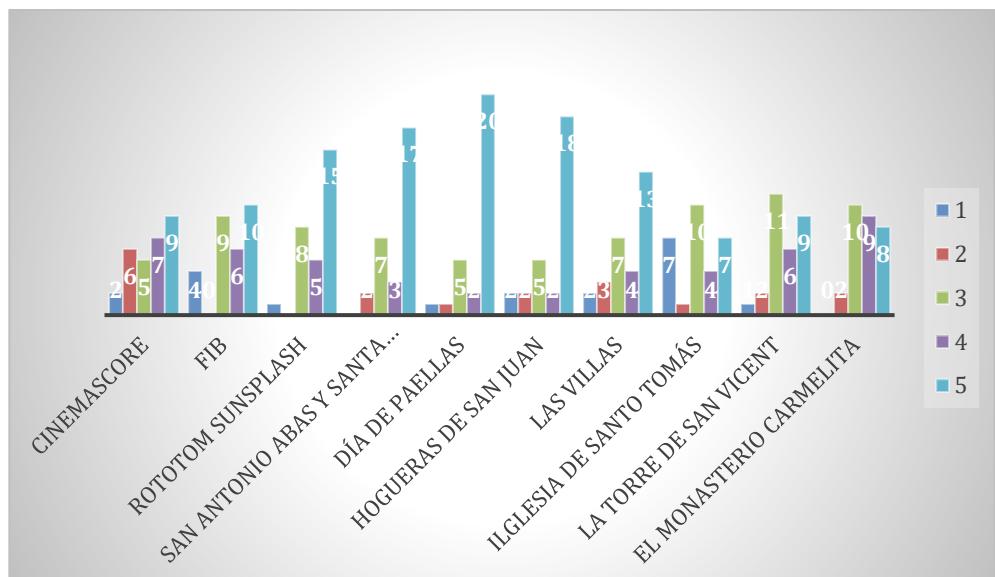


Gráfico 6: Respuestas de los residentes a la encuesta; Elaboración propia.

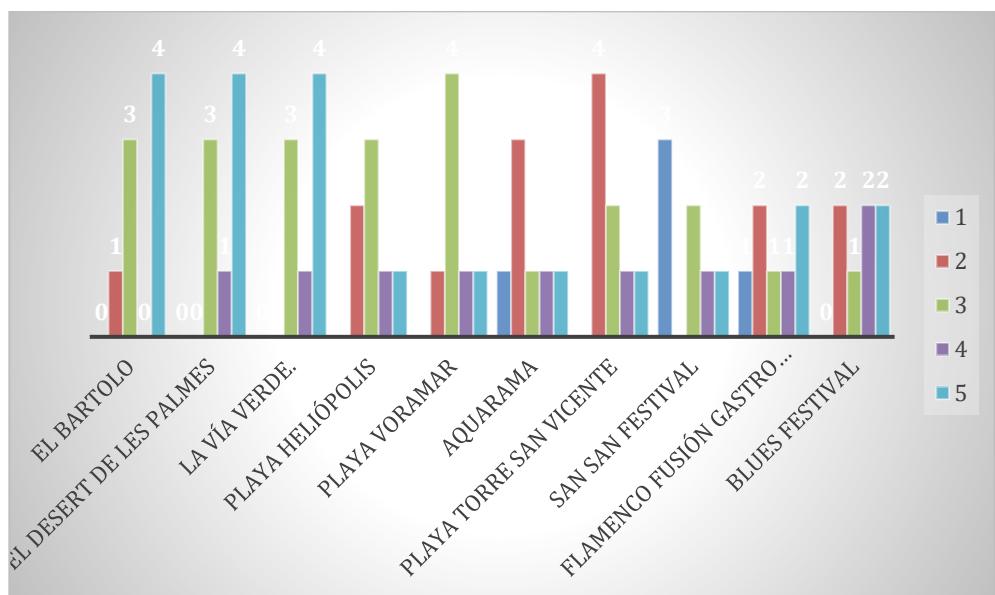


Gráfico 7: Respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; Elaboración propia.

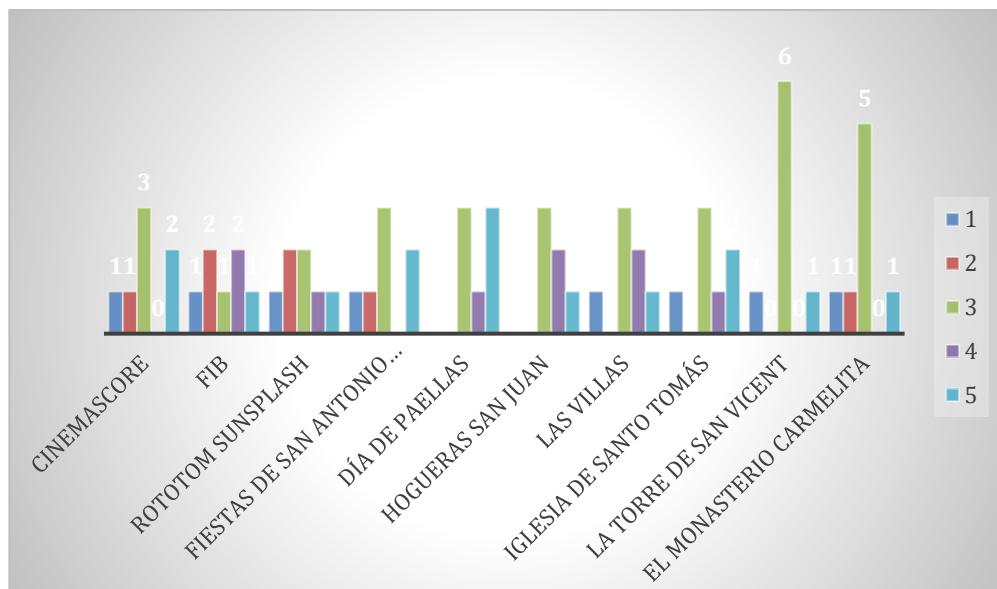


Gráfico 8: Respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; Elaboración propia.

Los turistas que han visitado el municipio ponen en valor el Desert de les palmes y la Vía Verde pero no el Bartolo, por lo que se ve un desconocimiento de este espacio verde y una centralización en el sol y playa. Además, como se observa en el gráfico 10, ponen en un gran valor los diversos festivales de música que se celebran en verano, lo que denota una demanda más alta en esta temporada.

Por otro lado, los turistas que no han visitado el municipio se centran en los recursos más culturales, como el día de paellas o las fiestas de San Antonio Abad y Santa Águeda. Además tienen muy en cuenta los espacios verdes y la playa, pero no los festivales, lo que denota como se indicaba anteriormente, una mayor exigencia a la hora de elegir el destino (gráficos 11 y 12).

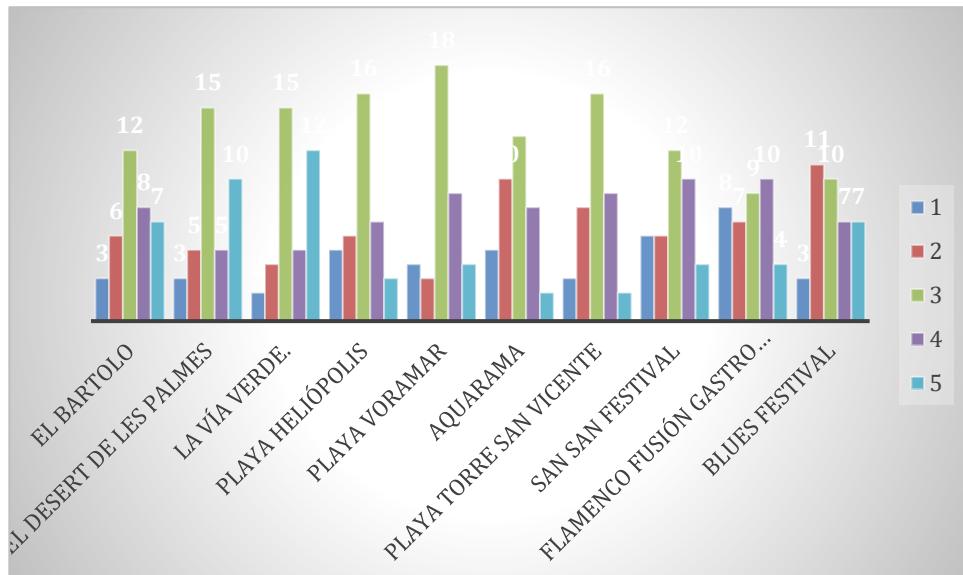


Gráfico 9: Respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

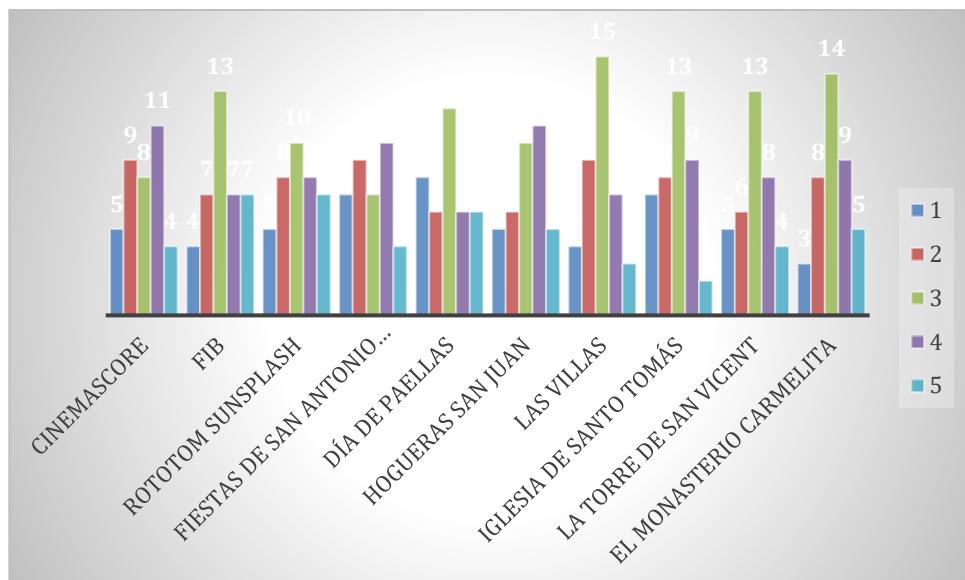


Gráfico 10: Respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

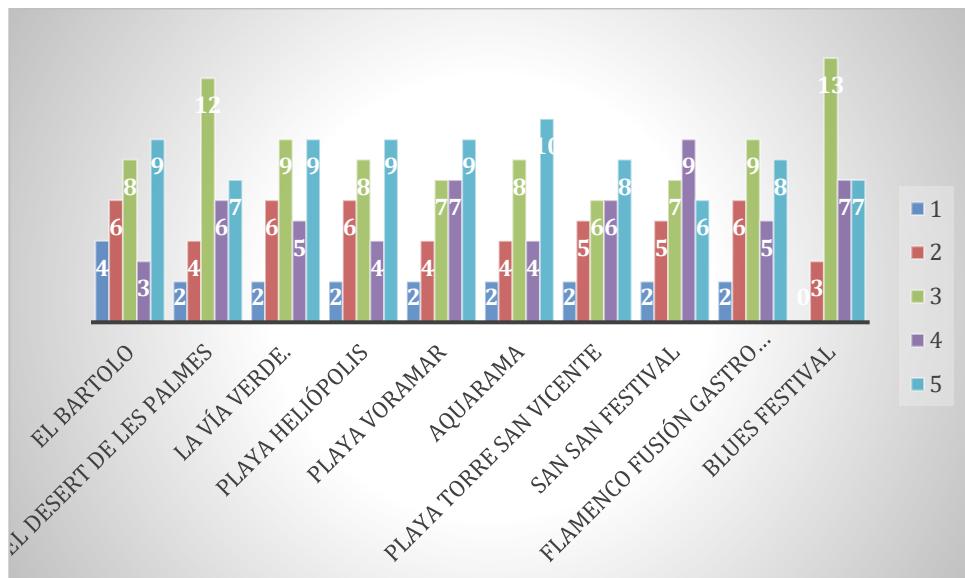


Gráfico 11: Respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

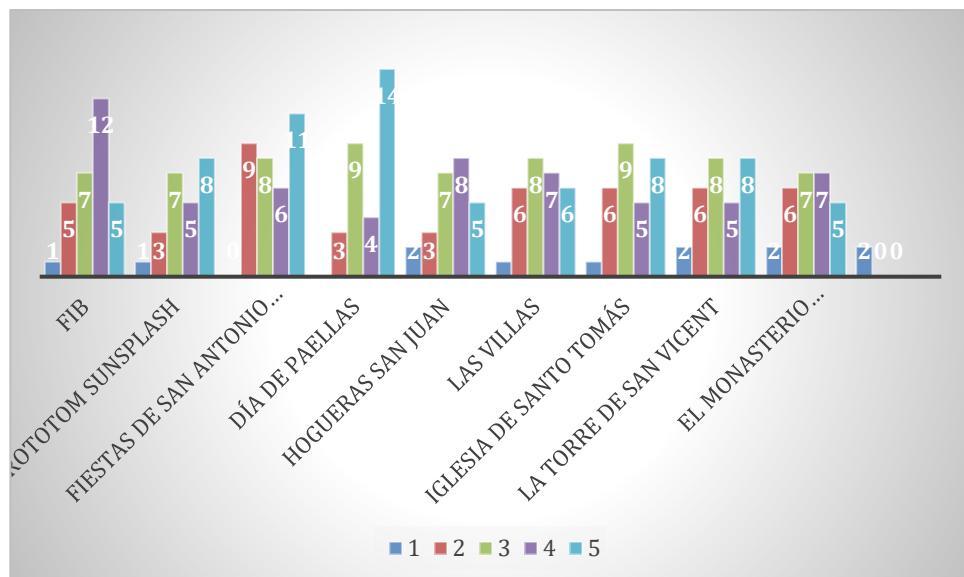


Gráfico 12: Respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

Sección 3: Problemática ambiental.

Los residentes piensan que las principales problemáticas ambientales que se identifican en el área son: una gran falta de zonas de aparcamiento, ya que en temporada alta el municipio se satura y no encuentran parking. Además reclaman una mejor accesibilidad a la montaña para ayudar a ponerla en valor (gráfico 13). Sin embargo, los turistas que poseen segunda residencia en Benicàssim creen que es peor la contaminación acústica que aportan los festivales en temporada, ya que no deja descansar a los vecinos hasta altas horas de la noche (gráfico 14).

Los turistas que han visitado Benicàssim piensan que la principal problemática ambiental que sufre el municipio es la falta de aparcamiento, es decir la falta de infraestructura o la mala gestión de la que existe. Además creen que la accesibilidad a la montaña y la saturación de las carreteras en temporada alta es un problema que podría alterar la elección del municipio como destino turístico (gráfico 15). Por otro lado los turistas que no lo han visitado, piensan que la saturación puede ser mayor a la real, además coinciden en que la falta de aparcamiento podría ser un problema grande y la gestión de la basura en un destino masificado de sol y playa generalmente no es muy buena (gráfico 16). Esto puede acarrear que los turistas potenciales no escojan el municipio como destino vacacional.

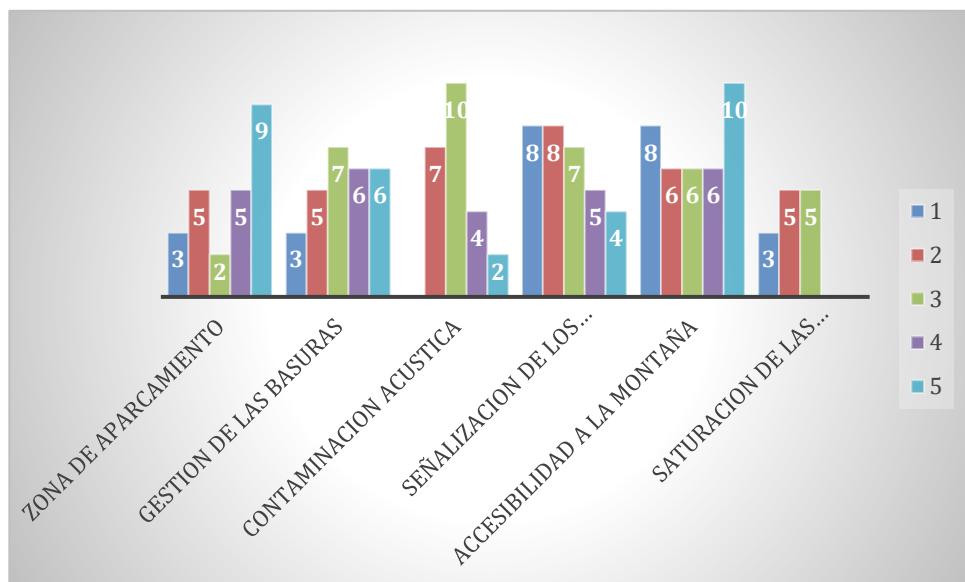


Gráfico 13: Respuestas de los residentes a la encuesta; Elaboración propia.

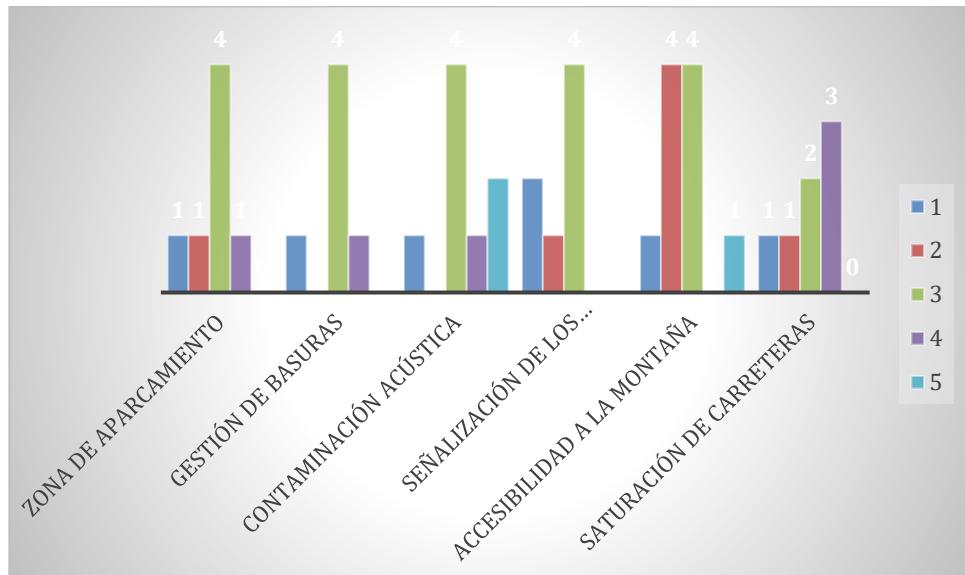


Gráfico 14: Respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; Elaboración propia.

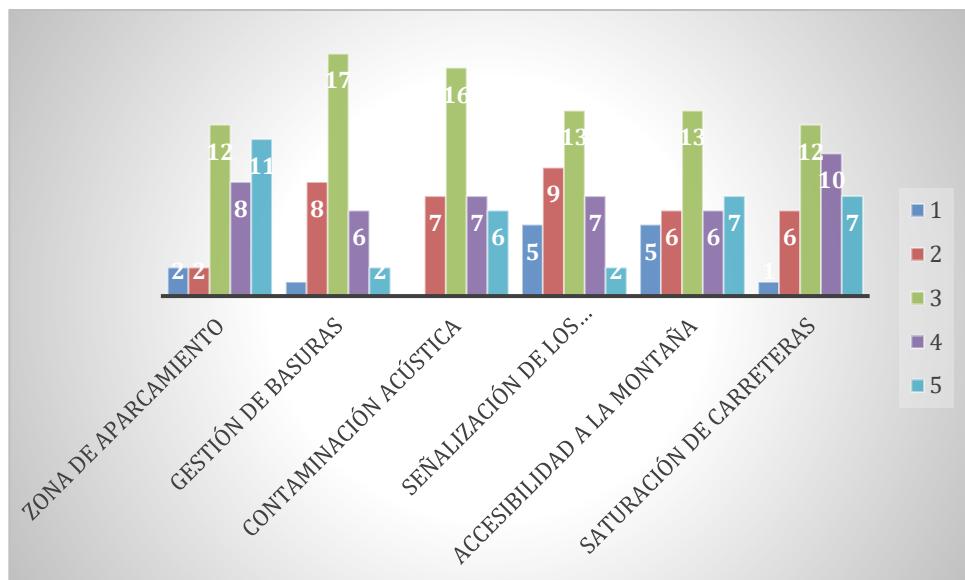


Gráfico 15: Respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

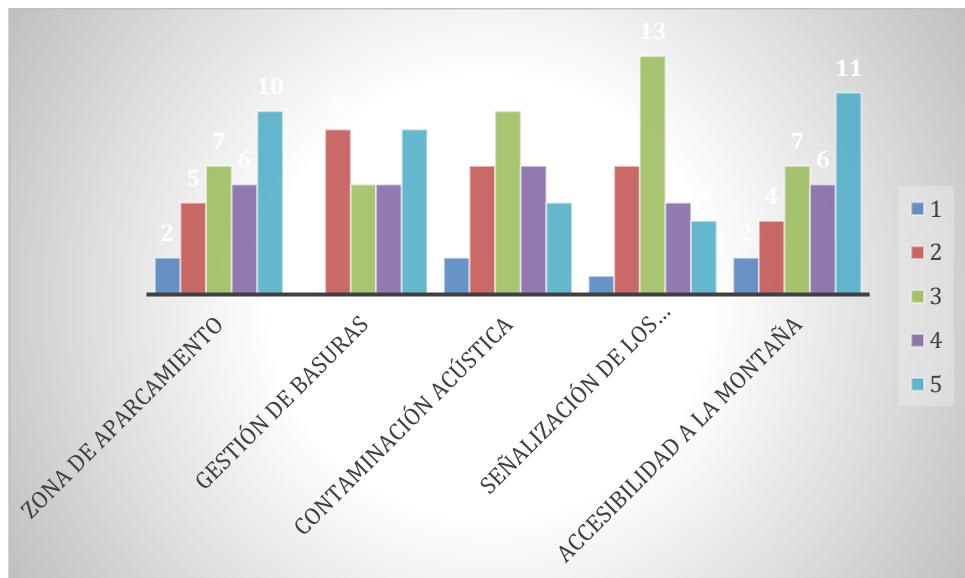


Gráfico 16: Respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

La saturación de las playas según los residentes debería ser muy poca o poca, pero no muy alta, para obtener la tranquilidad deseada (gráfico 17). En esto coinciden los turistas que poseen segunda residencia. Sin embargo, tanto los turistas que han visitado Benicàssim como los que no piensan que la saturación debería ser media, ni mucha ni muy poca (gráficos 19 y 20).



Gráfico 17: *Respuestas de los residentes a la encuesta; Elaboración propia.*



Gráfico 18: *Respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; Elaboración propia.*

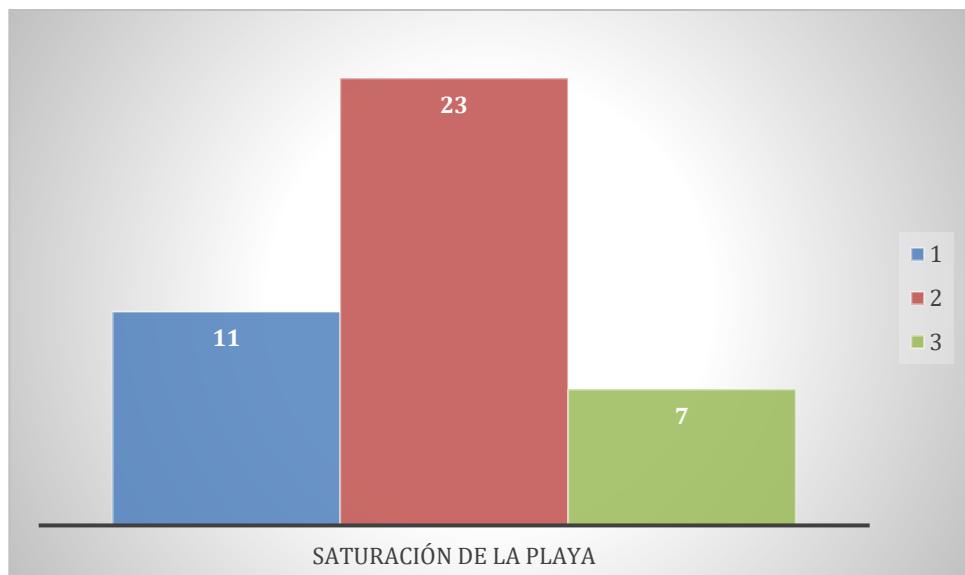


Gráfico 19: Respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado Benicàssim; Elaboración propia.



Gráfico 20: Respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

La demanda turística, generalmente en destinos de sol y playa está concentrada en un punto, la playa. Al preguntar en la encuesta como preferirían que estuviese repartido ese turismo, los residentes han contestado que en varios puntos, descentralizando la demanda y ayudando a la puesta en valor de otros recursos, con lo que coinciden los turistas que poseen segunda residencia allí, y los turistas tanto reales como potenciales.

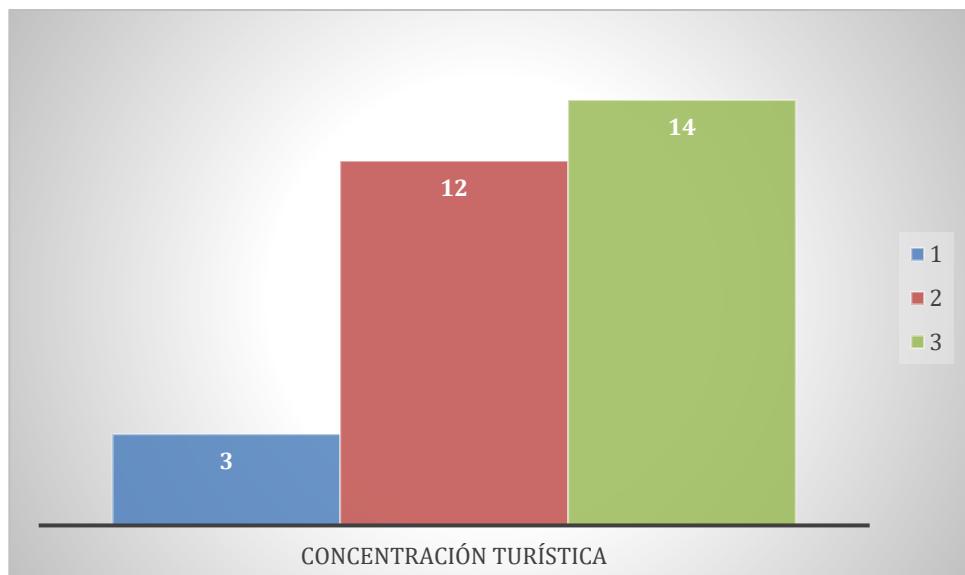


Gráfico 21: *Respuestas de los residentes a la encuesta; Elaboración propia.*

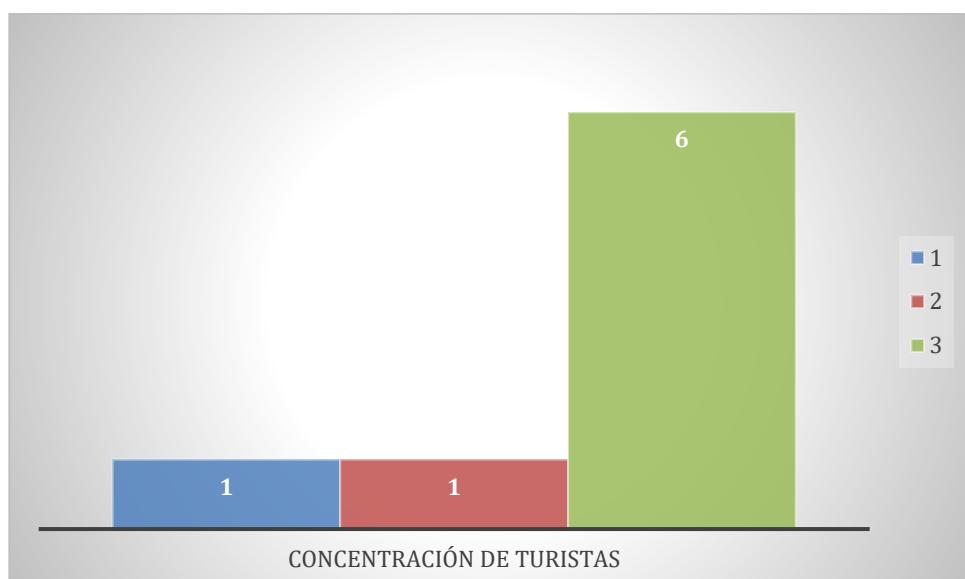


Gráfico 22: *Respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; Elaboración propia.*

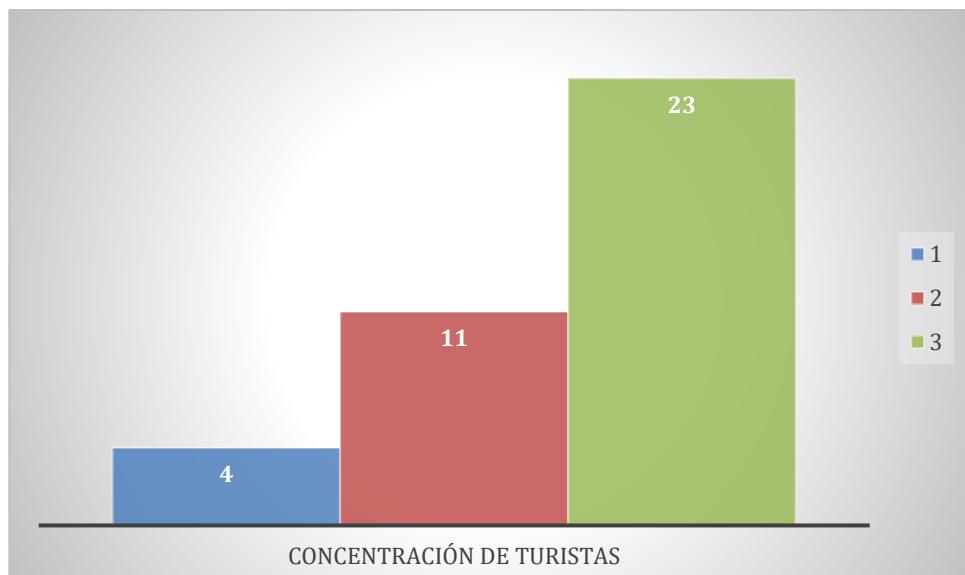


Gráfico 23: Respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

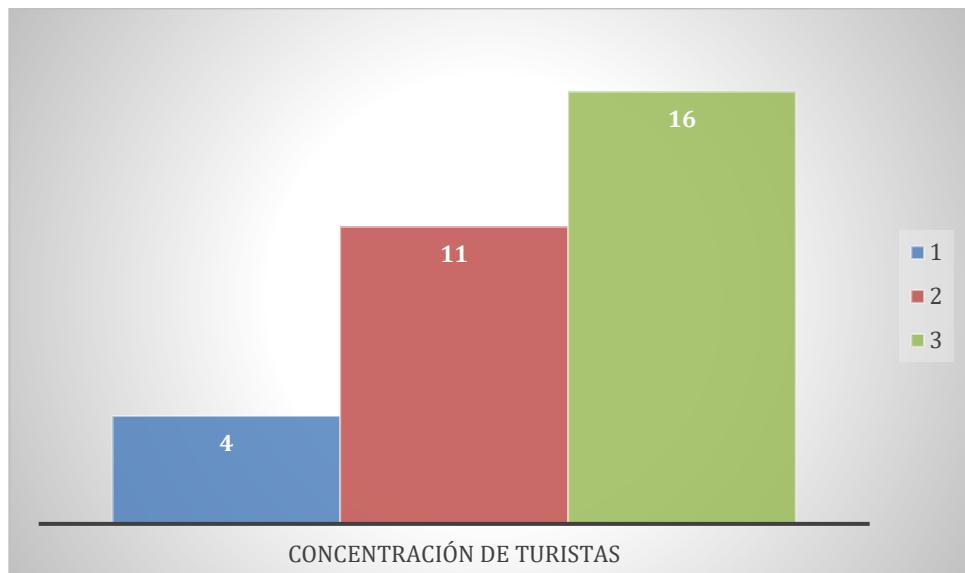


Gráfico 24: Respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

Todos los encuestados coinciden en que el nivel de protección de la montaña y la playa, que son los recursos que más se consumen o deberían consumirse, debería ser el más alto posible, para evitar el desgaste de los recursos naturales del municipio. Aunque los turistas que no han visitado el municipio ponen en gran valor la protección de las tradiciones y la gastronomía local, por lo que la puesta en valor del turismo cultural y del patrimonio gastronómico de la comunidad valenciana debería tenerse más en cuenta a la hora de diseñar campañas de marketing y estrategias turísticas (gráfico 28).

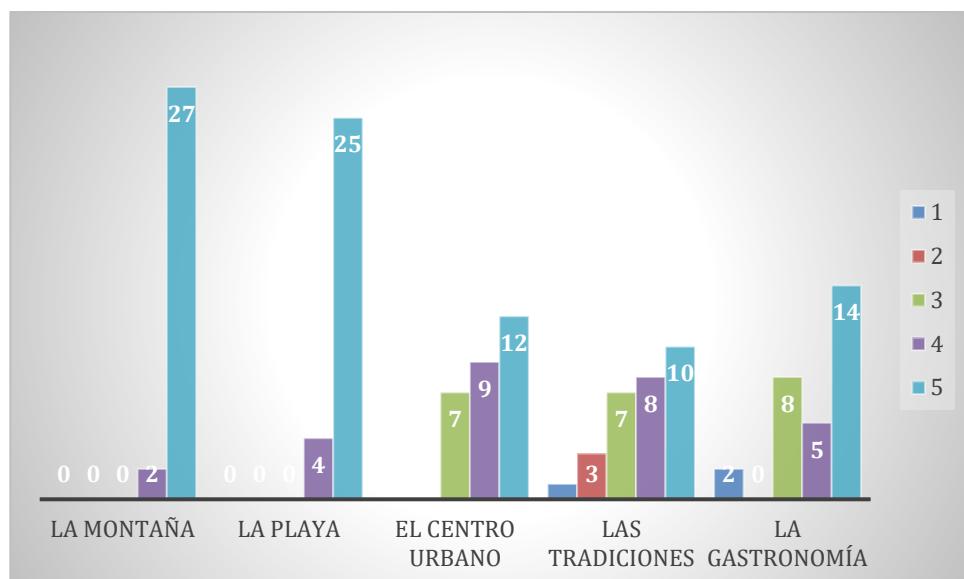


Gráfico 25: Respuestas de los residentes a la encuesta; Elaboración propia.

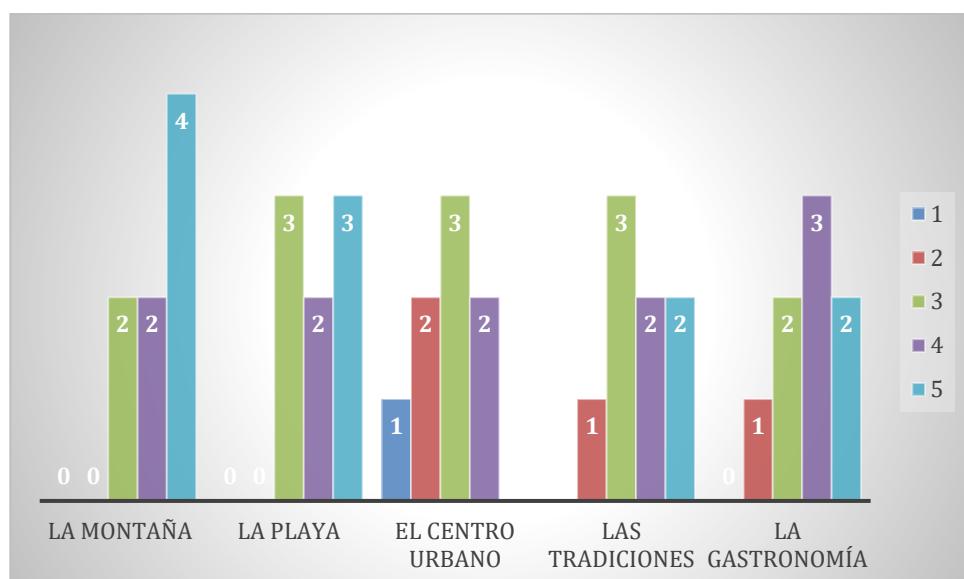


Gráfico 26: Respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; Elaboración propia.

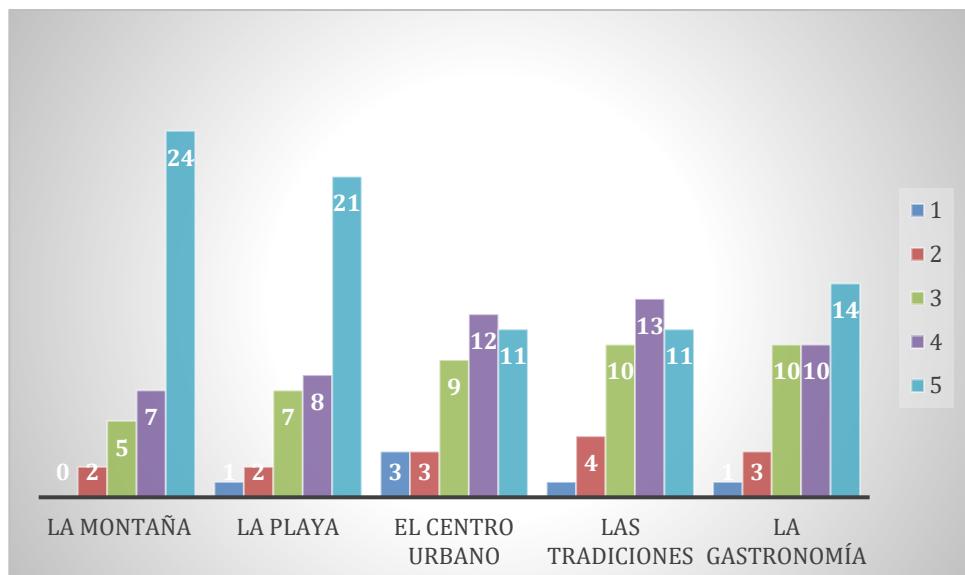


Gráfico 27: Respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

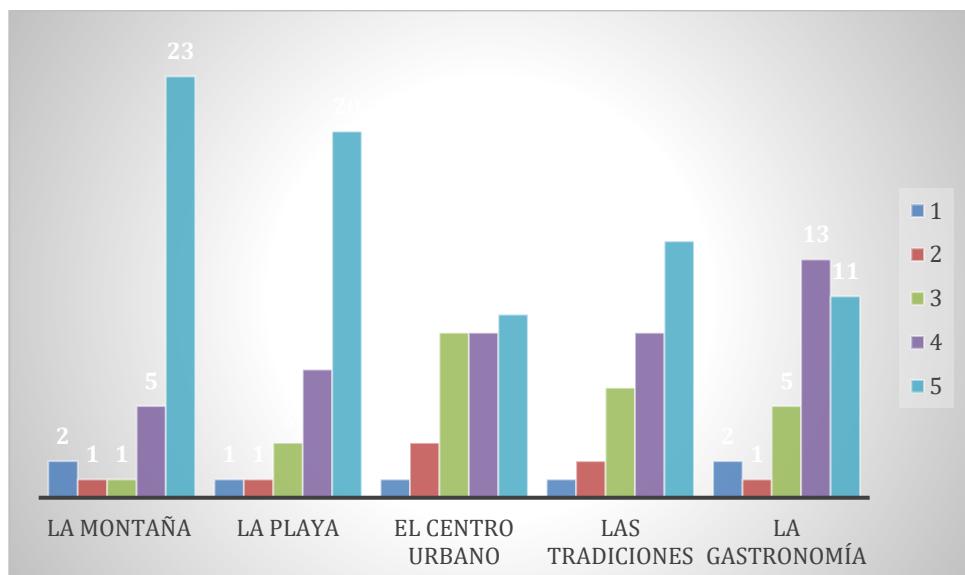


Gráfico 28: Respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

Sección 4: Ámbito social, económico y turístico.

Todos los sujetos coinciden en que tanto el salario digno como la formación del personal del sector turístico tendría que ser muy altos, al igual que la igualdad de oportunidades.

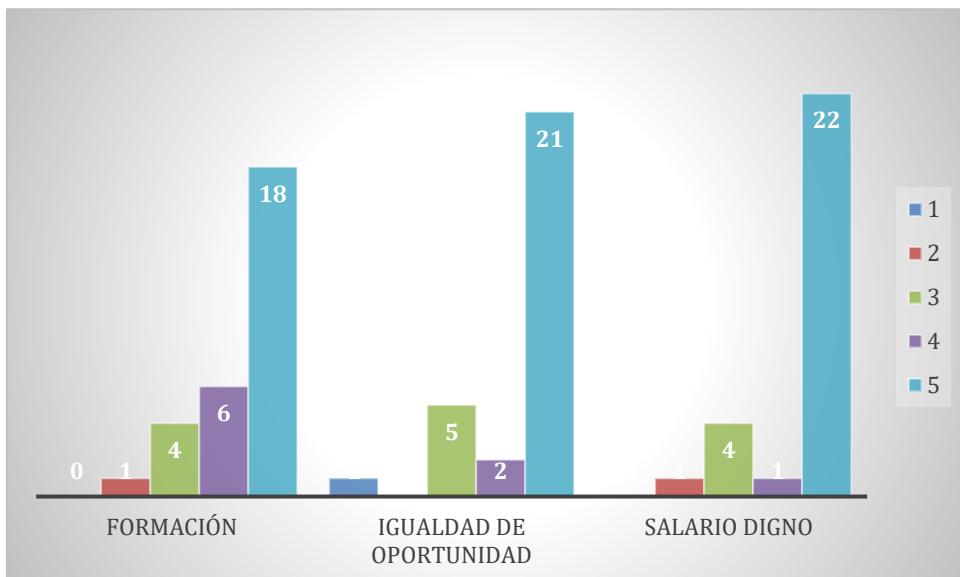


Gráfico 29: Respuestas de los residentes a la encuesta; Elaboración propia.

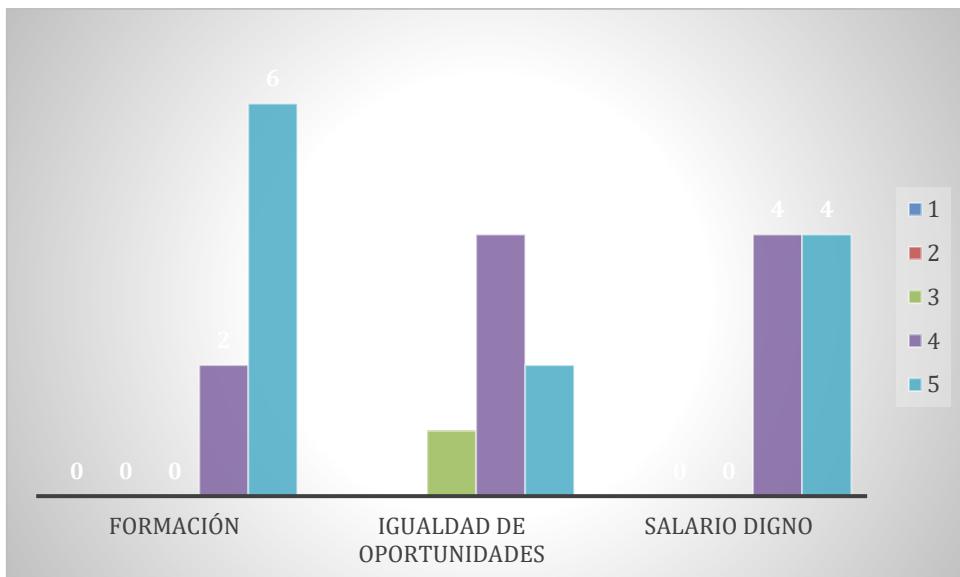


Gráfico 30: Respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; Elaboración propia.

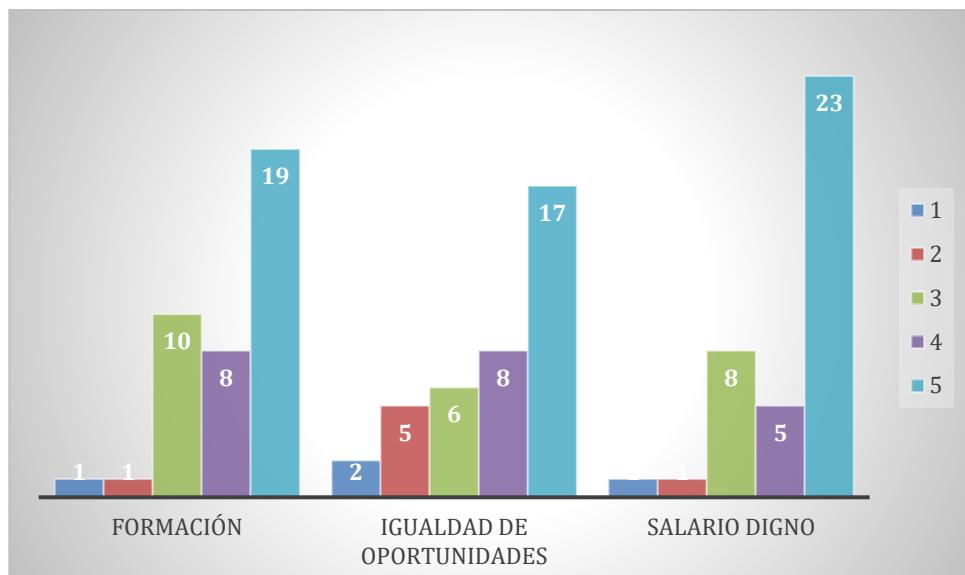


Gráfico 31: Respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

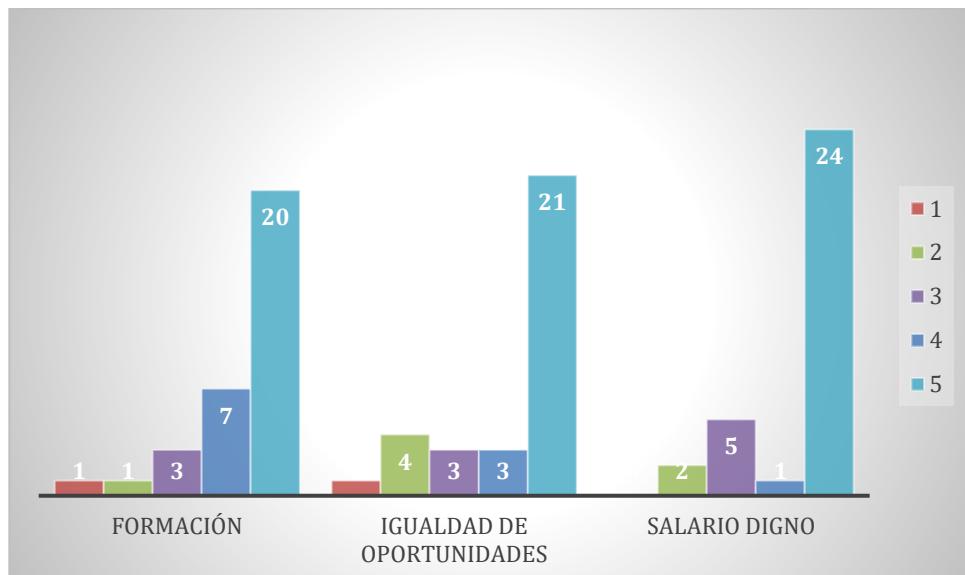


Gráfico 32: Respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

Los residentes de Benicàssim creen que la llegada masificada de turistas al municipio afecta en gran medida tanto a la subida de los alquileres, como a la saturación de los restaurantes, pero no a la subida de los precios de la alimentación, no creen que sea consecuencia de esta masificación. Con esto coinciden los turistas que poseen segunda residencia (gráficos 33 y 34).

Sin embargo, los turistas creen que también afecta a la subida de los precios de los alimentos, tanto los que han visitado el destino como los que no. Esto podría deberse a que se percibe en mayor medida el aumento cuando llegas desde otra comunidad, o de vacaciones, la demanda es más sensible o menos elástica con respecto a los precios (gráficos 35 y 36).

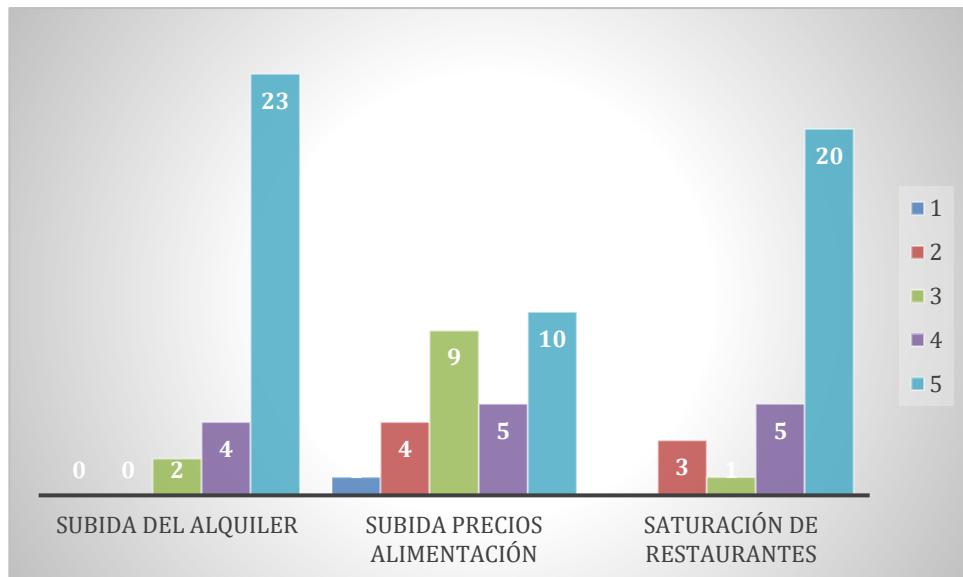


Gráfico 33: Respuestas de los residentes a la encuesta; Elaboración propia.

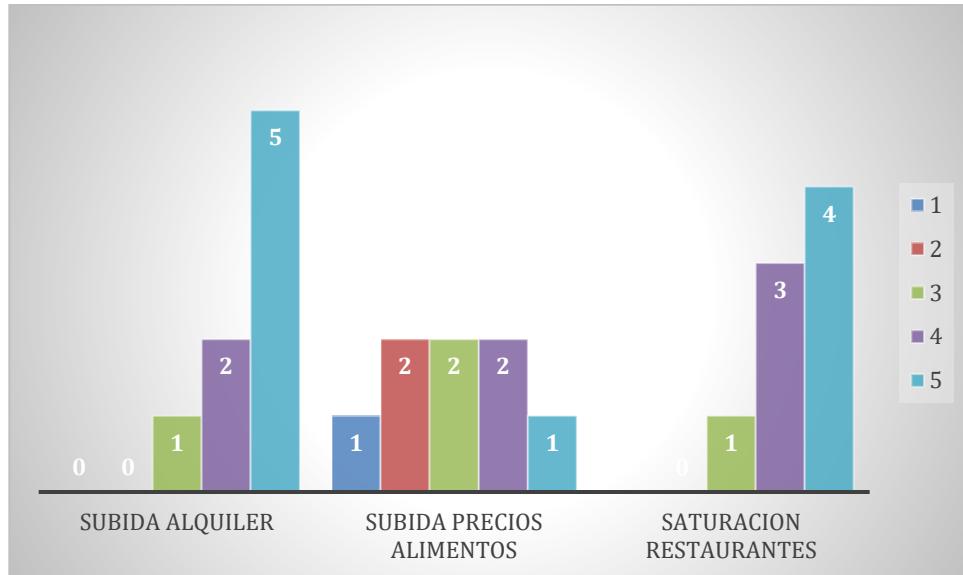


Gráfico 34: Respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; Elaboración propia.

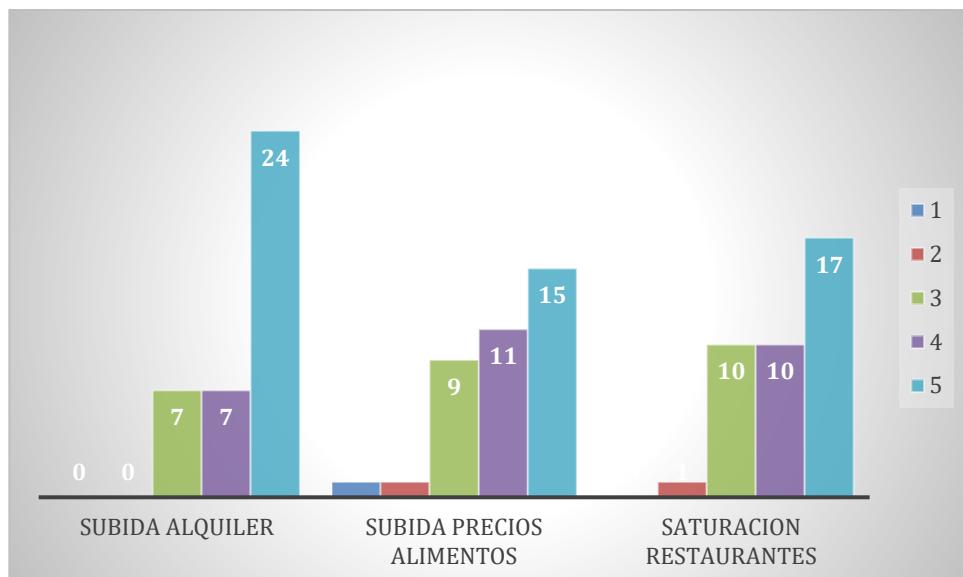


Gráfico 35: Respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

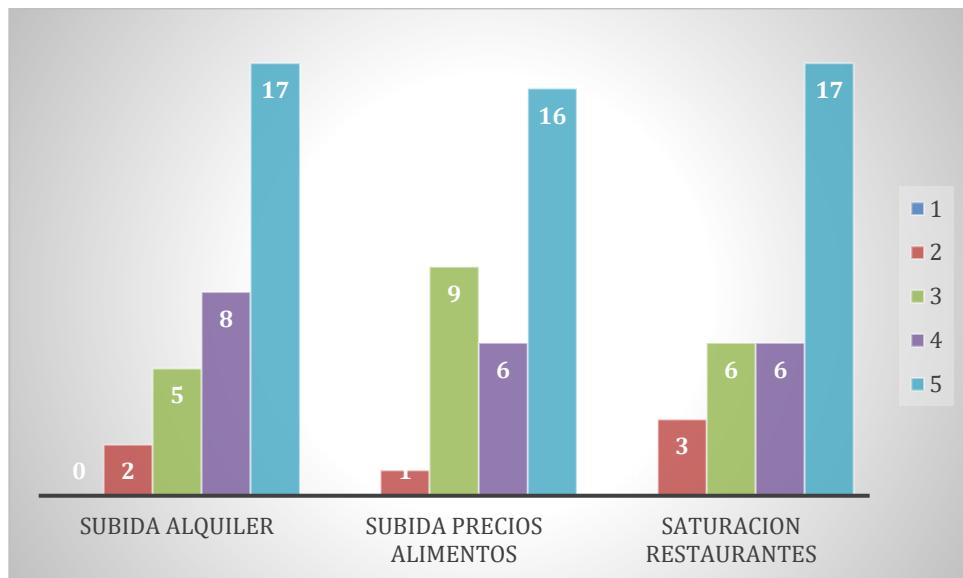


Gráfico 36: Respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

Por último, al ser un destino principalmente de sol y playa, la estación del año preferida para visitar Benicàssim es el verano, junto con la primavera, debido al buen clima que va ligado a ellas (gráficos 37 y 38). Los turistas que no han visitado el municipio piensan que no lo harían en invierno, sin embargo, los que si que han descubierto el destino dicen que sí volverían en temporada baja (gráficos 39 y 40).

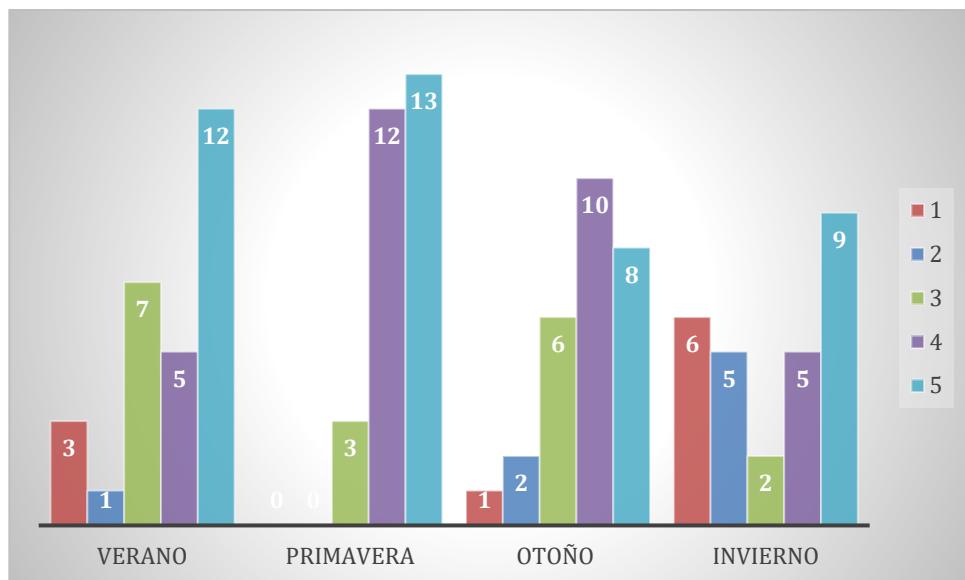


Gráfico 37: Respuestas de los residentes a la encuesta; Elaboración propia.

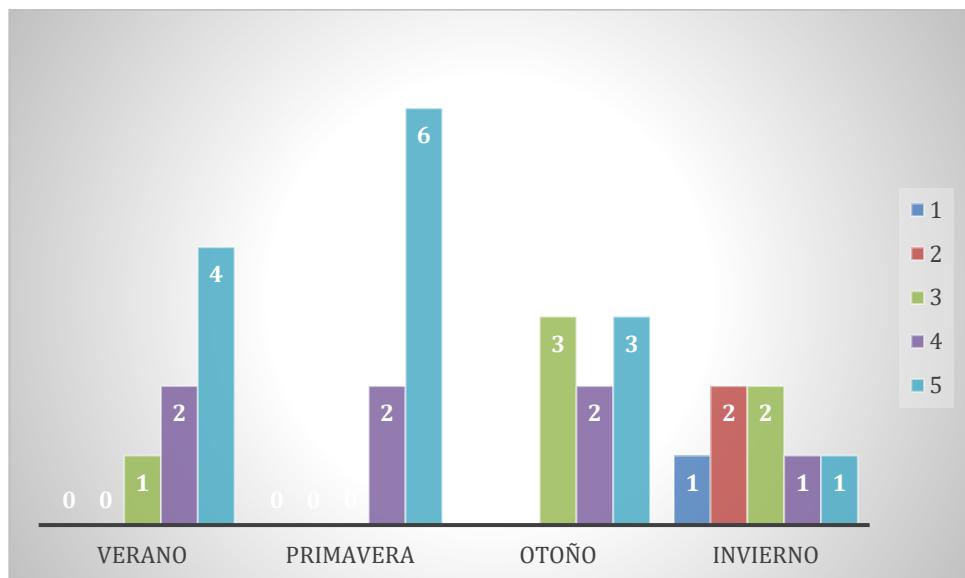


Gráfico 38: Respuestas a la encuesta de los turistas con segunda residencia; Elaboración propia.

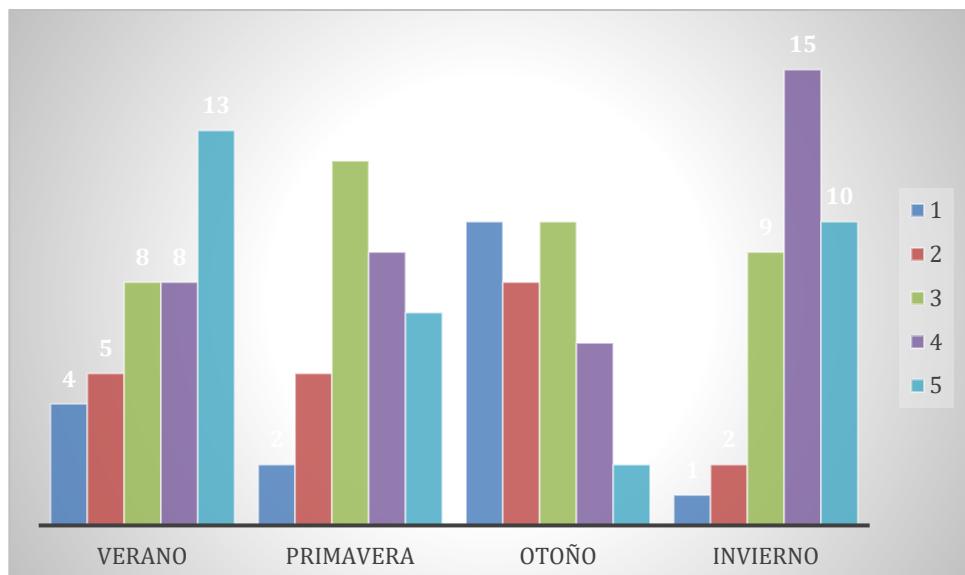


Gráfico 39: Respuestas a la encuesta de los turistas que han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

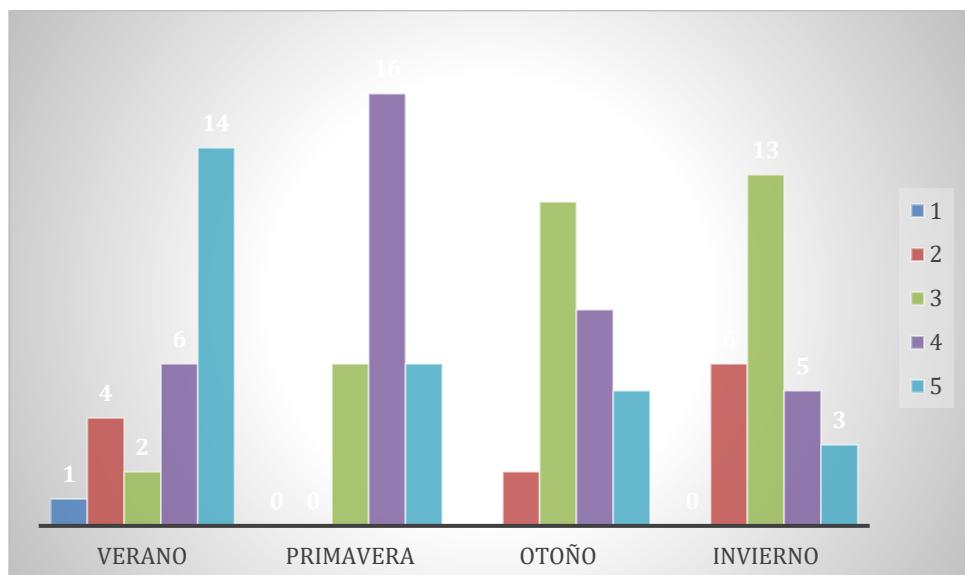


Gráfico 40: Respuestas a la encuesta de los turistas que no han visitado Benicàssim; Elaboración propia.

Sección 5: Visión 2030. (Anexo, página 40).

4.3. Ideación: Insight Cards y Brainstorming

Las respuestas obtenidas en la última pregunta de la encuesta, referida a la visión 2030 del municipio de Benicàssim están en el anexo, en la página 19.

A partir de ellas se ha creado una nube de palabras que ayuda a ver las ideas más nombradas por los usuarios, y sacar conclusiones al respecto.



Ilustración 8: Nube de palabras; Fuente: nubedepalabras.es

En ella podemos observar que las palabras clave utilizadas son: turismo, sostenible, montaña, playa, aparcamiento, responsable, destino y gente.

La selección de palabras no ha sido elegida al azar, sino que coincide perfectamente con los resultados que se han obtenido en la encuesta, ya que los agentes están de acuerdo con que se necesita una descentralización del modelo de sol y playa, y un nuevo enfoque dirigido hacia la sostenibilidad, turismo en espacios verdes y naturales, turismo cultural, desarrollo de infraestructuras y responsabilidades ambientales y socioeconómicas como la igualdad de oportunidades, los salarios dignos y la buena formación de los profesionales del sector.

4.4. Prototipación: escenificación y propuesta de soluciones

Como se ha podido identificar a lo largo de las entrevistas y de las respuestas a la encuesta realizada, Benicàssim, al ser un destino de sol y playa sufre las consecuencias de la saturación del entorno, entre ellas la falta de espacio de aparcamiento, la subida de los precios de bienes y servicios, incluyendo el alquiler y los alimentos, etc. y pide ser un destino desestacionalizado y descentralizado. Para ello se proponen las siguientes estrategias:

En primer lugar es de gran importancia la creación de una nueva zona de aparcamiento, alejada del núcleo urbano, que permita el fácil acceso al aparcamiento y cumpla una función descentralizadora y que cubra las necesidades demandadas por residente y turistas. Se podría construir esta infraestructura al lado del colegio público Santa Águeda.

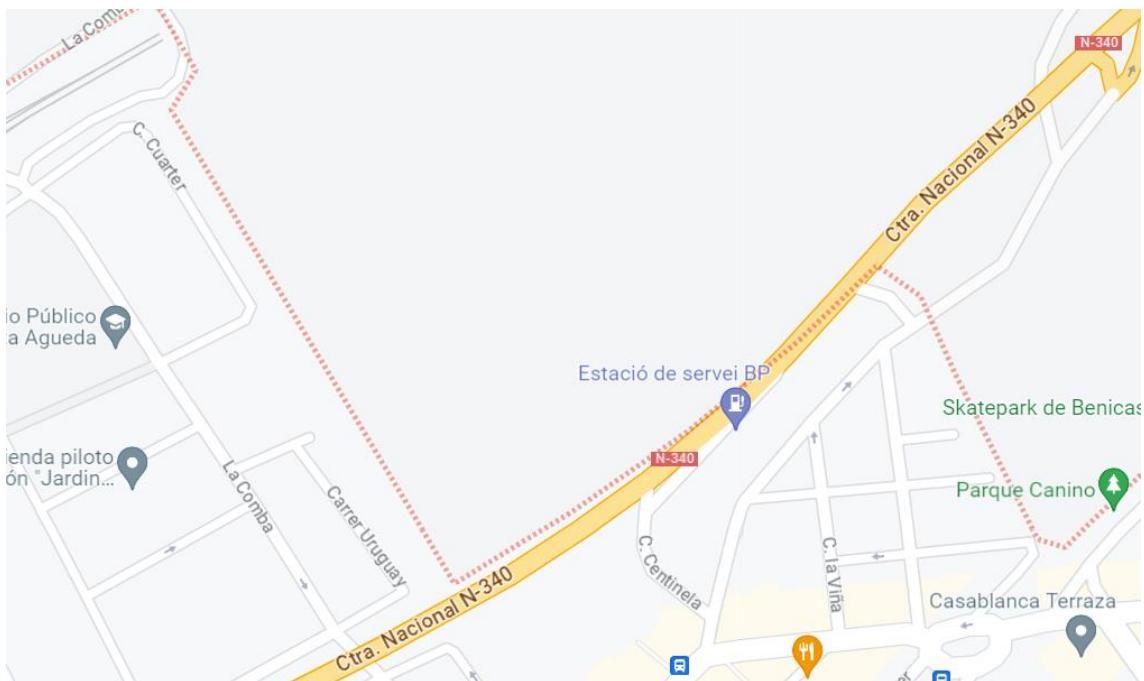


Ilustración 9: Calle Cuarter, Benicàssim; Fuente: google.com/maps

En segundo lugar, se propone una regularización del límite de subida de los precios de los servicios y productos en temporada alta. Por ejemplo, regularizar el número de viviendas de uso turístico, o el número de licencias para estas, limitando el precio por día.

El tercer lugar, se indica conveniente la descentralización de los bares y restaurantes, creyendo oportuna la creación de estos en áreas más alejadas del centro urbano y que descongestionen el mismo.

Por último, se debería crear una ruta guiada por las zonas verdes de Benicàssim, que ayude a desestacionalizar el modelo turístico. Siempre desde la responsabilidad medioambiental y la concienciación.

5. Conclusiones

La técnica de design thinking ha resultado útil para conocer los intereses de los diferentes grupos de agentes de una manera objetiva y persuasiva, con esto hemos conseguido que contesten 109 personas a la encuesta, de diferentes perfiles y que hayan mostrado su opinión.

El gran consenso de los resultados orienta a Benicàssim a reconvertirse en un destino turístico plenamente sostenible, donde se reduzca o elimine la masificación, se conserven las tradiciones y costumbres locales, y se ponga en valor la naturaleza, los espacios verdes y la montaña, que permitirán la desestacionalización y descentralización del turismo actual del municipio.

Se ha podido detectar la necesidad del planteamiento de un tipo de estrategia que ayude a la promoción del destino turístico, complementando la oferta turística y desarrollando actividades para todos los públicos que fomenten el turismo cultural, gastronómico y verde que buscan tanto los residentes como los turistas.

Si hubiese tenido mas tiempo para desarrollar este trabajo, me habría intentado poner en mayor contacto con la administración, el ayuntamiento y la oficina de turismo para poder llevar a cabo algunas de las propuestas indicadas, teniendo en cuenta la necesidad de presupuestos, tiempo y esfuerzo que conllevan. Además, me hubiese gustado incluir a los niños en la realización de esta estrategia planteada, y algunas actividades de juego alternativas que ayuden a la inclusión de su opinión, y a su participación en este ámbito del sector turístico.

Por último, también me hubiese creado una ruta por la montaña con una guía que explique los distintos picos que se pueden subir y la historia de Benicàssim, sus tradiciones, sus costumbres y otros muchos aspectos interesantes.

6. Bibliografía

- BBVA. (08 de 08 de 2017). *bbva.com*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de bbva.com: <https://www.bbva.com/es/airbnb-caso-exito-design-thinking/>
- Betancourt, D. F. (12 de 12 de 2016). *ingenioempresa.com*. Recuperado el 07 de 06 de 2023, de ingenioempresa.com: <https://www.ingenioempresa.com/diagrama-de-afinidad/>
- Cardona, M. B. (20 de 09 de 2020). *viajes.nationalgeographic.com*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de [viajes.nationalgeographic.com: https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/destinos-que-estan-apostando-por-turismo-creativo_15912](https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/destinos-que-estan-apostando-por-turismo-creativo_15912)
- Dinng Lab. (2022). *www.designthinking.es*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de [www.designthinking.es: https://www.designthinking.es/inicio/index.php](https://www.designthinking.es/inicio/index.php)
- Fundación Aquae. (16 de 01 de 2021). *fundacionaqua.org*. Recuperado el 06 de 03 de 2023, de fundacionaqua.org: <https://www.fundacionaqua.org/wiki/que-es-el-design-thinking/>
- García, C. (08 de 01 de 2017). *www.carlosgarciaiweb.com*. Recuperado el 20 de 03 de 2023, de [www.carlosgarciaiweb.com: https://www.carlosgarciaiweb.com/service-design-thinking-en-turismo/](https://www.carlosgarciaiweb.com/service-design-thinking-en-turismo/)
- García, I. (08 de 11 de 2017). *www.economiasimple.net*. Recuperado el 20 de 03 de 2023, de [www.economiasimple.net: https://www.economiasimple.net/glosario/brainstorming](https://www.economiasimple.net/glosario/brainstorming)
- García, N. (06 de 10 de 2020). *YouTube.com*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de YouTube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=RtP0E5RKltw>
- Gluengo Blog. (20 de 04 de 2022). *gluengoblog.wordpress.com*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de [gluengoblog.wordpress.com: https://gluengoblog.wordpress.com/2022/04/20/design-thinking-para-la-transformacion-del-turismo/](https://gluengoblog.wordpress.com/2022/04/20/design-thinking-para-la-transformacion-del-turismo/)
- Guaita, J. (30 de 03 de 2017). *vigilancer.es*. Recuperado el 07 de 06 de 2023, de vigilancer.es: <https://www.vigilancer.es/index.php/2017/03/30/oportunidad-insight-cards-en-innovacion/>
- Gullón, G. (11 de 06 de 2019). *segittur.es*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de segittur.es: <https://www.segittur.es/blog/innovacion/design-thinking-y-turismo/>
- Instituto Emprende. (2020). *institutoemprende.com*. Recuperado el 20 de 03 de 2023, de institutoemprende.com: <https://institutoemprende.com/que-es-brainstorming/>
- IONOS Startup Guide. (24 de 11 de 2022). *www.ionos.es*. Obtenido de www.ionos.es: <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/brainstorming-o-lluvia-de-ideas/>

- Linkia FP. (01 de 12 de 2021). *linkiafp.es*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de linkiafp.es: <https://linkiafp.es/blog/design-thinking-que-es-turismo/>
- López, M. I. (14 de 07 de 2019). *publicaciones.ucuenca.edu.ec*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de publicaciones.ucuenca.edu.ec: <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/tsantsa/article/view/2923/2004>
- Maria, M. (06 de 03 de 2023). *linkedin.com*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/what-human-centred-innovation-how-apply-manuel-maria/>
- Medina, R. (2020). *andalucialab.com*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de andalucialab.com: <https://www.andalucialab.org/blog/mapa-de-empatia-de-destino-turistico-5-pasos-para-crearlo/>
- Medrano, C. (2009). *El storyboard - guiones para medios audiovisuales*. Recuperado el 06 de 06 de 2023, de https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/51718050/El_Storyboard-libre.pdf?1486656374=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEL_STORYBOARD_at_BULLET.pdf&Expires=1686061517&Signature=TIpTytJWi1e1UwwY9jO0pS3gPO34Uy3uTM5NNT3BDLDkGO7viFIuvxIMsVHDId
- Millán, L. G. (23 de 11 de 2020). *andalucialab.org*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de andalucialab.org: <https://www.andalucialab.org/blog/como-mejorar-la-experiencia-de-cliente-en-turismo-estrategia-de-las-3ds/>
- Miro.com. (2023). *Miro.com*. Recuperado el 07 de 06 de 2023, de miro.com: <https://miro.com/es/plantillas/diagrama-de-afinidad/>
- MJV Team. (21 de 12 de 2021). *mjvinnovation.com*. Recuperado el 06 de 03 de 2023, de mjvinnovation.com: <https://www.mjvinnovation.com/es/blog/herramientas-de-design-thinking-como-utilizarlas-para-resolver-problemas-complejos/>
- Mora, D. (21 de 07 de 2011). *visionesdelturismo.es*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de visionesdelturismo.es: <https://www.visionesdelturismo.es/turismo-creativo/>
- Perez, A. (17 de 01 de 2022). ¿Qué es y como crear un storyboard? *EsDesign*. Recuperado el 06 de 06 de 2023, de <https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/diseno-grafico/que-es-y-como-crear-un-storyboard>
- Sánchez, A. E. (09 de 07 de 2015). *gestiopolis.com*. Recuperado el 07 de 06 de 2023, de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-diagrama-de-afinidad/>
- Sánchez, J. A., & Rodríguez, M. S. (2016). *Investigar con mapas conceptuales: Procesos metodológicos* (Tercera ed.). Narcea Ediciones. Recuperado el 07 de 06 de 2023, de https://www.amazon.es/Investigar-Mapas-Conceptuales-metodol%C3%B3gicos-Universitaria-ebook/dp/B01N7KH07J/ref=sr_1_1?adgrpid=1309518783600317&hvadid=81845012645981&hbmt=bb&hvdev=c&hvlocphy=164580&hvnetw=o&hvqmt=b&hvtargid=kwd-81845159316719%3Aloc-170&hyda
- Santander Universidades. (11 de 10 de 2021). *becas-santander.com*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de becas-santander.com: <https://www.becas-santander.com/es/blog/design-thinking-que-es.html>
- Sévigny, A. (06 de 10 de 2020). *YouTube.com*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de YouTube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=RtP0E5RKltw>

- Simon, M. A. (2012). *Storyboards: Motion in Art* (3 ed., Vol. 1). (C. Anderson, Ed.) Estados Unidos: Elsevier. Recuperado el 06 de 06 de 2023, de https://books.google.es/books?id=4B3IYkaY7BcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Terreros, D. (10 de 05 de 2022). *blog.hubspot.es*. Recuperado el 06 de 03 de 2023, de [blog.hubspot.es: https://blog.hubspot.es/marketing/design-thinking](https://blog.hubspot.es/marketing/design-thinking)
- Think design. (s.f.). *think.design*. Recuperado el 10 de 03 de 2023, de [think.design: https://think.design/user-design-research/shadowing/](https://think.design/user-design-research/shadowing/)
- Utheim, H. (20 de 02 de 2021). *travelement.com*. Recuperado el 11 de 03 de 2023, de [travelement.com: https://travelement.com/design-thinking-innovation-and-tourism-post-covid-19/](https://travelement.com/design-thinking-innovation-and-tourism-post-covid-19/)