



¿Cómo aplicar **Design Thinking** en mi empresa?

**para mejorar las capacidades
de innovación**



Trabajo de campo en microempresas en
Tunja, Colombia y Mar del Plata, Argentina



¿Cómo aplicar Design Thinking en mi empresa para mejorar las capacidades de innovación?
Trabajo de campo en microempresas en Tunja, Colombia y Mar del Plata, Argentina

Autores: Nancy Patricia García Pacheco, María Celina Monacchi

Tamaño: 21,5 x 27,5 / 18 Páginas.

ISBN: 978-628-7603-62-2

COMITÉ EDITORIAL

Fr. José Fernando MANCIPE, O.P.
Rector

Fr. José Gregorio HERNÁNDEZ TARAZONA, O.P.
Vicerrector Académico

Fr. José Arturo RESTREPO RESTREPO, O.P.
Vicerrector Administrativo-Financiero

Fr. Fernando CAJICÁ GAMBOA, O.P.
Decano de División de Ciencias Administrativas y Contables

Diana Mireya AYALA VALDERRAMA
Directora Unidad de Investigación e Innovación

Juan Carlos CANOLES VÁSQUEZ
Director Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación

Primera edición, 2023
ISBN: 978-628-7603-62-2

Corrección de Estilo:
Yessica Chiquillo Vilardi

Todos los derechos reservados conforme a la ley. Se permite la reproducción citando fuente.
El pensamiento que se expresa en esta obra, es exclusiva responsabilidad del autor y no compromete
la ideología de la Universidad Santo Tomás.

Impresión: Búhos Editores Ltda.



Ediciones Usta
Universidad Santo Tomás
2023
Departamento Ediciones Usta Tunja
Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja

*Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro por cualquier proceso reprográfico o fónico, especialmente por fotocopia, microfilme, offset o mimeógrafo.
Ley 23 de 1982.*

Sobre las autoras

PhD. Nancy Patricia García Pacheco

Profesional en publicidad y mercadeo; especialista en gerencia de proyectos, Magister en Educación de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. PhD. en Administración de Empresas. Doctora en Psicología en la Universidad de Baja California en México. Diplomada en docencia universitaria, gerencia de procesos de la Universidad La Ceipa de Medellín y en Coaching de la Universidad de la Sabana. Coach certificada Internacionalmente. Con estudios de inglés en la Universidad de Massachusetts, en Boston, Estados Unidos y en la Universidad de Victoria en British Columbia, Canadá y estudios en Design Thinking for Business Innovation Course, en la Universidad de Virginia. Docente de pregrado y posgrado en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, con 24 años de experiencia.

Experta en Marketing y Endomarketing Digital, Innovación, Marketing Innovador, Creatividad, Psicología Organizacional, Dirección de organizaciones, E-business, Branding y Design Thinking.

Mg. María Celina Monacchi

Diseñadora Industrial, magíster en diseño orientada a la Estrategia y la Gestión de la Innovación por la Universidad Nacional del Noroeste de Buenos Aires, Argentina. Docente e investigadora de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Integrante del Grupo de Investigación en Diseño Sustentable. Se ha especializado en temas de sostenibilidad para empresas y la incorporación del diseño para la gestión estratégica en las microempresas locales. Se desempeña profesionalmente en el área de innovación textil y tecnología en proyectos interdisciplinarios.

Introducción

El pensamiento de diseño es tanto una ideología como un proceso que se ha preocupado por resolver problemas complejos de una manera muy centrada en el usuario. Es un enfoque utilizado para la resolución práctica y creativa de problemas. Se basa en gran medida en los métodos y procesos que utilizan los diseñadores (de ahí el nombre), pero en realidad ha evolucionado a partir de una gran variedad de campos diferentes que incluyen la arquitectura, ingeniería y los negocios.

El pensamiento de diseño está extremadamente concentrado en el usuario. Se enfoca en las personas ante todo, buscando comprender sus necesidades y encontrar soluciones efectivas para satisfacer dichas necesidades. Es lo que llamamos un enfoque basado en soluciones para la resolución de problemas.

En esta guía, le daremos una definición detallada del pensamiento de diseño, ilustraremos exactamente lo que implica el proceso y cómo ponerlo en práctica para que pueda sacarle partido y así generar productos, servicios y estrategias innovadoras a fin de lograr cumplir sus metas organizacionales.

Esta cartilla surge a partir de los resultados de un estudio realizado con los microempresarios de las ciudades de Tunja (Colombia) y Mar del Plata (Argentina). Los resultados evidenciaron la necesidad de capacitación y apoyo para poder aplicar estas metodologías enfocadas en desarrollar habilidades como crear productos y servicios innovadores, que les permita a los empresarios lograr un desarrollo y crecimiento importante e impactar en cada una de las comunidades donde se encuentran sus mercados objetivo.

Este documento presenta la metodología Design Thinking, con herramientas muy sencillas para que las pueda aplicar y se convierta en experto en el desarrollo de productos y servicios innovadores. De esta manera, podrá generar mayor valor y hacer que su negocio pueda diferenciarse en un mercado de alta competencia. Así mismo, conocerá un poco más los dos territorios que inspiraron la necesidad de crear esta guía para apoyarlos en su crecimiento y desarrollo. Aprenderá qué es el Design Thinking de una manera fácil y sencilla, cómo se implementa, cuál es la importancia de utilizarlo en la empresa y, finalmente, encontrará las herramientas que le permitirán innovar en su negocio.

Acercamiento al territorio

Mar del Plata, Argentina

Mar del Plata es una ciudad costera ubicada en el sudeste de la provincia de Buenos Aires sobre el Mar Argentino, en el Océano Atlántico (Figura 1). Es la cabecera del partido del General Pueyrredón, que fue fundado en 1879. Se caracteriza como ciudad balnearia y portuaria y reconocida como punto turístico a nivel nacional. Se ubica a 404 km de Buenos Aires, capital de Argentina. Su población estable es de alrededor de 650.000 habitantes pero durante la temporada de verano puede aumentar un 300%. Es una de las ciudades más importantes de la República Argentina, luego de Córdoba, Rosario y Mendoza.

En relación a las actividades económicas de la región, General Pueyrredón es una de las zonas más productivas de la provincia de Buenos Aires en lo que respecta a la actividad agrícola-ganadera, destacándose su cinturón frutihortícola que abarca una superficie de 25 km de ancho. También la actividad pesquera tiene fuerte trascendencia en la ciudad por su localización geográfica y su tradición inmigrante, comprendiendo el proceso de captura, procesamiento y comercialización. Respecto al sector industrial,

se caracteriza por una predominancia de firmas pequeñas y familiares. Las ramas más exportadoras son Alimenticia pesquera y Maquinarias, equipos y aparatos eléctricos. Otro sector pujante desde hace algunos años son las empresas asociadas a la economía del conocimiento y las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Según estudios, en Mar del Plata se calculan cerca de 400 microempresas (emprendimientos y servicios profesionales independientes) y 73 empresas vinculadas al sector TIC con una fuerte orientación a mercados externos.



Figura 1. Extraída de Google Maps y fotografía de Fermín Rodríguez Penelas, disponible en Unplash.com.

Tunja, Colombia

Tunja, es una ciudad ubicada en el centro del Departamento de Boyacá, sobre la cordillera oriental. Tiene una extensión de 121.49 km², su temperatura es en promedio de 13 grados centígrados. Además, Tunja está dividida entre un área rural y un área urbana. El área rural tiene una extensión total de 101.7258 km² y se divide en 10 veredas; La Esperanza, La Hoya, Pirgua, Runta, Chorro Blanco, La Lajita, El Porvenir, Tras del Alto, Baron Germania, Baron Gallera. Mientras que el área urbana cuenta con una superficie de 19.7661 km², de los cuales el 87% corresponde al área rural y el 13% al área urbana. Tunja tiene una población de aproximadamente 200.000 habitantes (2019). A pesar de que las áreas rurales comprenden mayor extensión, la población se concentra principalmente en el área urbana (Galindo, 2019). Es la ciudad capital de mayor altura del país, fundada el 6 de agosto de 1539.



Figura 2. Ciudad de Tunja, Boyacá, Colombia.

Fuente: <https://www.istockphoto.com/es/fotos/tunja>

Según estudios de la Cámara de Comercio de Tunja en 2019, el tejido empresarial de la ciudad está constituido por 10.570 unidades empresariales, que desarrollan diferentes actividades económicas. El sector primario es el de menor participación, alcanzando un 1,4%; el sector secundario constituye en 13,1% de las empresas y el sector terciario representa el 85,5% de las unidades empresariales de la ciudad.

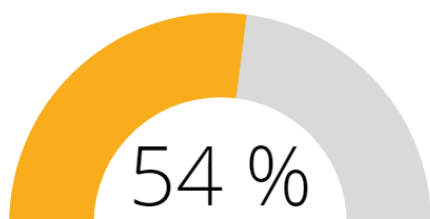
Las actividades económicas representativas en Tunja son los establecimientos comerciales, con una participación del 40,3 %, en segundo lugar, se ubican las actividades relacionadas con alojamientos y servicios de comida que representan el 12,2 %, y seguido de las actividades profesionales, científicas, y técnicas que participan con el 7,8 %.



Figura 3. Localización de Tunja en mapa Colombia. Fuente: Google Maps 22/2/22

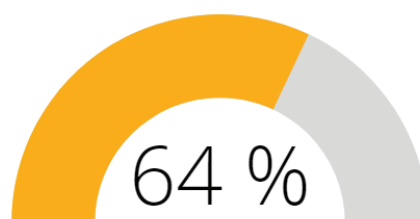
Principales resultados de la investigación realizada con los microempresarios de Tunja (Colombia) y Mar del Plata (Argentina)

La muestra estuvo compuesta por 55 microempresarios tunjanos y 52 microempresarios de Mar del Plata, Argentina. En su gran mayoría, los dueños de los establecimientos fueron quienes respondieron la encuesta. Algunos datos importantes para compartir son los siguientes:



El 54% de los negocios tienen una vida mayor a 5 años

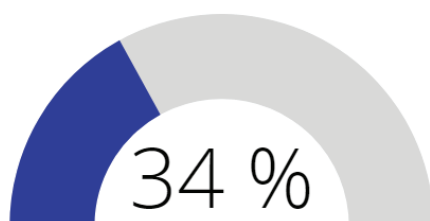
La formación académica de los microempresarios fue en su mayoría, **el grado universitario**, seguido del **posgrado**



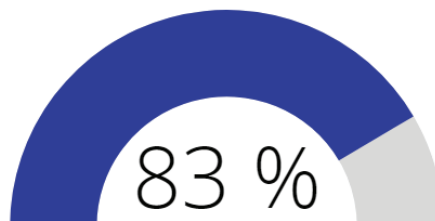
Tienen entre 1 y 5 empleados

En Tunja hay una **formación académica más elevada** en términos de posgrado que en Mar del Plata

En ambas ciudades, el **conocimiento** para llevar adelante la microempresa está liderado por la **experiencia laboral**, seguido de **formación académica** y el **conocimiento empírico**.



de los empresarios de Tunja y Mar del Plata consideran que son innovadores



de los microempresarios consideran al Design Thinking como herramienta valiosa para la innovación en sus empresas

Cómo el Design Thinking ha sido aplicado en casos de éxito globales

APPLE

Fue una de las compañías pioneras en el uso del Design Thinking, para el desarrollo de su estrategia. Steve Jobs, uno de sus creadores, decía que ser emprendedor tenía que ver con la capacidad de resolver problemas reales y con el ideal de crear oportunidades donde las personas no las ven. Utilizando esta metodología lograron el diseño de una “tecnología y simplicidad”, como soporte de sus productos.

AIRBNB

Compañía exitosa dedicada a la oferta de alojamientos particulares y turísticos a través de su plataforma web. Pasó de llegar casi a la quiebra a convertirse en pionera. ¿La razón? Usaron el Design Thinking. Sus creadores decidieron ver su negocio desde la perspectiva de los clientes y de conocer sus necesidades reales. Comenzaron a empatizar, analizar sus errores y conversar con los clientes. De esta forma encontraron sus limitaciones y luego realizaron todos los cambios necesarios, reconvirtiendo a su modelo de negocio actual, que es indiscutiblemente exitoso y que ha logrado revolucionar la forma de experimentar el turismo a nivel mundial.

IKEA

El Design Thinking también, fue una herramienta clave en el crecimiento de esta gran empresa de origen sueco. En los últimos años, también han apostado por la sostenibilidad tanto en el diseño como en la comercialización de

sus productos, esto ejemplifica la importancia que le otorgan a las necesidades de sus consumidores. IKEA, es una compañía que decidió hacer muebles con un diseño moderno, con un precio por debajo del mercado y de la competencia, logrando reducir su producto a una caja de cartón de fácil transporte y además que cualquier persona con sencillas indicaciones pudiera montarlo.

PEPSICO

La compañía considera que un buen diseño es más que elegir el tono azul adecuado para una lata de refresco. Es por eso que la CEO de PepsiCo, Indra Nooyi, hizo del diseño una prioridad estratégica para el gigante de alimentos y bebidas. Crearon un centro de Diseño e Innovación en Nueva York en 2014. El nuevo énfasis de PepsiCo en el diseño ha conducido a una cartera de productos creativos. A principios de este año, por ejemplo, PepsiCo lanzó Lifewtr, una botella de agua premium con etiquetas diseñadas por artistas y cambiadas varias veces al año. (Fortune, 2022)

Teniendo en cuenta ejemplos tan inspiradores, a continuación podrá encontrar una guía fácil y sencilla de aplicar con el propósito de que pueda iniciar su camino en el mundo del Design Thinking para lograr los objetivos de negocio que haya planeado para hacer de su empresa un gran ejemplo de éxito en el mundo de los negocios.

¿Cómo innovar en nuestras empresas a través del **Design Thinking**?

El **Design Thinking** o pensamiento de diseño puede contribuir a la innovación dentro de nuestras empresas. Sin importar el tamaño o la actividad a la que se dedique, la aplicación de las herramientas de Design Thinking pueden potenciar la creatividad, mejorar el clima organizacional, fomentar la participación y co-creación, buscar nuevas alternativas para solucionar los problemas.

¿Qué es el **Design Thinking**?

Es una metodología llevada al campo de los negocios por Tim Brown (2008) que, como su nombre lo indica, sigue la lógica proyectual de los diseñadores. El Design Thinking ha tomado relevancia en los últimos años ya que el contexto complejo e interconectado en el cual vivimos, exige de nuevas formas para enfrentar los problemas y buscar las soluciones organizacionales.

El Design Thinking se caracteriza por ser un modelo:

- **Centrado en las personas**, porque apunta a conocer en profundidad a los usuarios, sus necesidades e intereses y empoderarlos como colaboradores activos (Fleischmann et al. 2017, p.8);

- Busca integrar **lo deseable por el usuario, con lo tecnológicamente factible y económicamente viable** (Brown, 2008);

- Emplea el **pensamiento divergente** (asociación libre de ideas y pro-



puestas) con el **pensamiento convergente** (definición de un camino a seguir);

- Secuencial, porque conlleva diversas etapas y herramientas que permiten abordar esta metodología;

- **Aplicable a diversos campos** tales como las empresas, la educación, la tecnología, las políticas públicas.



¿Cómo se implementa?

Según Brown (2008), el proceso de diseño consta de cinco etapas: empatizar, definir, idear, prototipar, verificar (Figura 3).

1) La **empatía** es la base del diseño centrado en las personas. En esta etapa se busca profundizar en el usuario, sus necesidades físicas y emocionales, su concepción del mundo y aquello que les resulta significativo (D. School, 2018).

2) La etapa de **definir** sugiere que a partir de lo aprendido del problema y del usuario, se debe hacer una declaración de un problema viable y significativo que será guía para el resto del proyecto. La definición emerge de la empatía, al procesar y sintetizar la información obtenida, surgen conexiones y patrones comunes que permiten enfrentar el problema. Esta fase es crítica para el proceso de diseño, porque una definición errónea podría disparar a soluciones alejadas de la realidad.

3) En tercer lugar, la etapa de **idear**. A partir de la definición del problema, se deben generar múltiples ideas de soluciones posibles. En este punto se ponderan más la can-

tidad a la calidad de las ideas. El trabajo colectivo permite que las ideas estén sesgadas por la subjetividad de cada persona, y eso enriquece la variedad de propuestas. La ideación es un espacio que permite descubrir áreas inesperadas de exploración e innovación.

4) **Prototipar** implica materializar de alguna manera rápida y sencilla, los objetos o servicios que apunten a solucionar el problema. El prototipado permite entender otra dimensión del problema y cómo puede ser resuelto. De esta forma se produce un conocimiento más profundo, el desarrollo de nuevas hipótesis y posibilidades y la innovación colaborativa (Dunne and Martin, 2006).

5) La última etapa es **testear**. Este paso releva la información obtenida mediante la prueba de prototipo y es el espacio para generar cambios o modificaciones de la propuesta original. La retroalimentación es un factor esencial en el proceso de diseño; como los problemas no son estáticos, tampoco lo son sus soluciones.

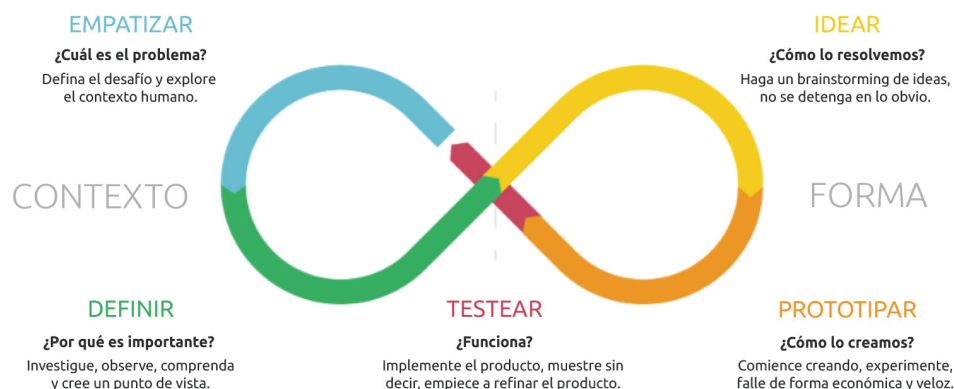


Figura 4: Extraído de <https://intive.com/es/careers/las-5-etapas-del-design-thinking-y-sus-tecnicas>

¿Por qué aplicar **Design Thinking en mi empresa?**

- ✓ Fomenta la generación de innovaciones y propuestas novedosas;
- ✓ Es un modelo flexible y adaptable a los cambios de nuestra sociedad;
- ✓ Genera espacios colaborativos y creativos, mejorando el clima organizacional;
- ✓ Puede aplicarse en cualquier empresa, no importa su tamaño ni actividad económica;
- ✓ Permite que la organización adapte este modelo a su propia cultura empresarial;
- ✓ Es un proceso innovador dentro de las organizaciones para la toma de decisiones y más en nuestros territorios.

Según nuestro estudio, el 47% de las microempresas en Mar del Plata y el 34% de las microempresas en Tunja, aplican esta metodología actualmente en sus organizaciones.

¿Cómo innovar en nuestras empresas a través del Design Thinking?

La implementación de algunas herramientas pueden colaborar a la inserción en la metodología del Design Thinking. Es por ello que les acercamos algunas actividades para desarrollar en su empresa.

MAPA DE EMPATÍA

Etapas: Empatizar

Objetivos:

- Permite “ponerse en la piel” del usuario y entender sus intereses, necesidades físicas y emocionales.
- Generar un arquetipo de usuario objetivo para el producto o servicio.

Es una herramienta práctica que nos ayuda a identificar y comprender, los procesos y emociones que el usuario experimenta a través de las preguntas: *¿Qué piensa y siente? ¿Qué dice y hace? ¿Qué ve y qué escucha? ¿Qué le frustra? ¿Qué le motiva?*

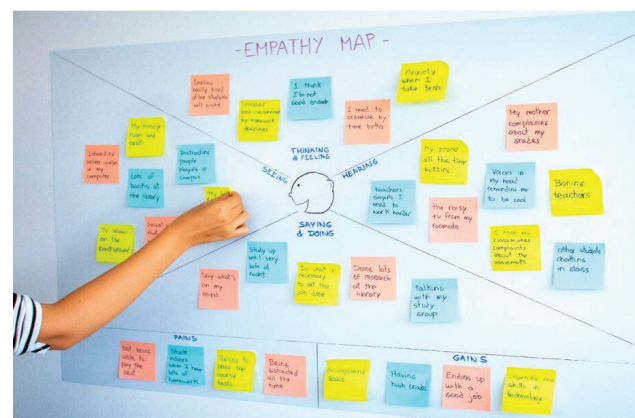
Esta herramienta permite sistematizar la información luego del proceso de empatía y conocimiento del usuario.

Ventajas:

- Permite entender la óptica del usuario determinado para definir un programa de diseño orientado a sus necesidades e intereses reales.
- Ordena la información referente al proceso de observación y análisis del usuario.

¿Qué necesito para aplicarlo?

Es una actividad colaborativa. Lo ideal es hacerlo de forma grupal y sincrónica. Se recomienda el uso de una pizarra o cartel con el esquema base, marcadores, papeles de colores. La dinámica de la actividad tiende a la distensión, al debate y la organización de ideas. Es importante fomentar este espacio entre los participantes.



¿Qué piensa y qué siente?
Lo que le importa, apreciaciones,
preocupaciones, inquietudes, sentimientos

¿Qué oye?

Lo que dice su entorno
Lo que dicen las personas,
familia y amigos

¿Qué ve?

Entorno, amigos.
Qué le ofrece el mercado.



¿Qué dice y qué hace?
Actitud en público, aspecto, comportamiento

Esfuerzo

Miedo, frustraciones, obstáculos

Resultado

Deseos, necesidades, dificultades

MODELO CANVAS

para generación modelo de negocios

Objetivos:

- Permite pensar nuevos escenarios y modelos de negocio.
- Funciona como herramienta de diagnóstico y mejora.
- Redefine la verdadera propuesta de valor para el cliente.

La herramienta CANVAS invita a definir el modelo de negocios de la empresa y cómo genera valor para sus clientes, entendiendo todas las partes que componen el negocio.

El lienzo se compone de dos partes y nueve módulos: la izquierda que refleja los aspectos internos de la empresa; y la derecha, los externos que permiten reflexionar sobre el mercado. Las partes internas son: Alianzas, Actividades clave, Recursos clave, Propuestas de valor y Costos. El análisis del mercado se refiere a: Relación con los clientes, Canales, Segmentos de clientes y Fuentes de ingreso. Para completar el lienzo se recomienda partir de alguno de los cuatro recorridos ilustrados.

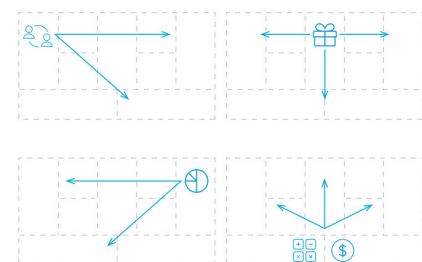


Figura 5: "Modelo de negocio para analizar la empresa como un todo - Herramientas de Diseño 2016" INTI Argentina.

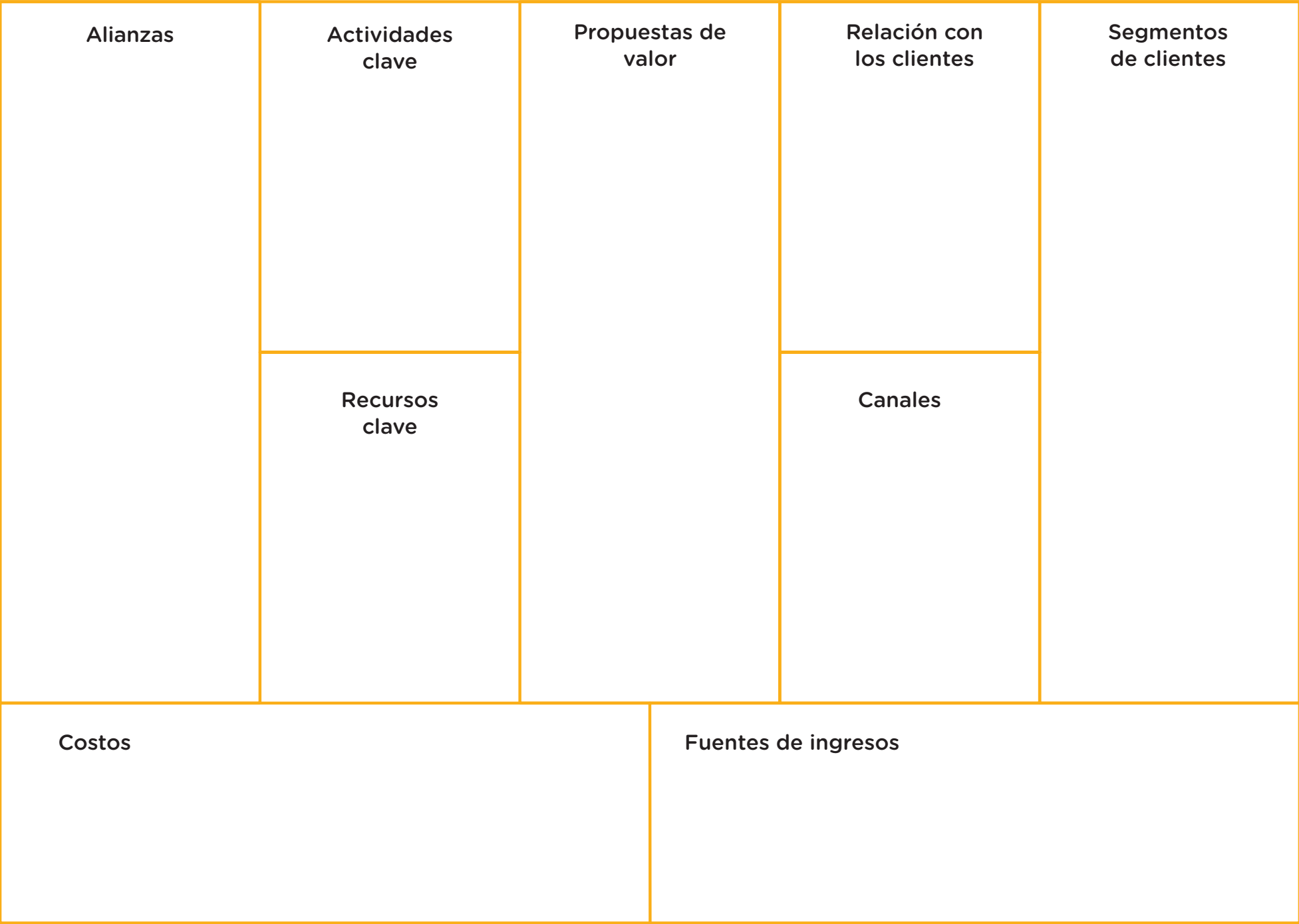
Ventajas:

Genera un espacio colaborativo, transparente y flexible.

- Obliga a definir el enfoque del modelo de negocios y contrastar visiones entre los distintos participantes.
- Es un modelo ágil y sencillo que permite tener un panorama general del negocio.

¿Qué necesito para aplicarlo?

Fijar tiempos, participantes y moderador. Pizarra o plantilla del canvas, marcadores.

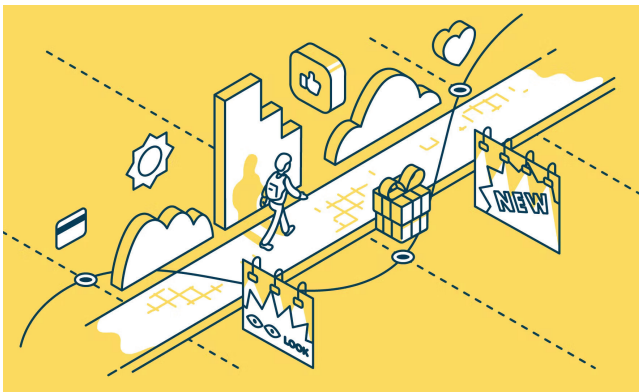


MAPA DE EXPERIENCIA

Journey Map

Objetivos:

- ♥ Identifica los momentos y experiencias en la interacción del usuario con un producto, servicio o empresa.
- ♥ Permite entender y rediseñar la experiencia de nuestros usuarios.
- ♥ Analiza de manera integral el recorrido del usuario interactuando con la empresa, producto o servicio.



El mapa de experiencia es una herramienta que permite visualizar los momentos que experimenta un usuario en su relación o contacto con un producto, servicio o empresa. Se representa el "recorrido" que realiza el usuario, interpretando el antes, el durante y el después.

El diseño del Journey Map puede variar, pero hay algunos puntos imprescindibles: las personas, los puntos y canales de contacto o interacción, la cronología de los sucesos, las emociones y ponderaciones.

Los pasos a seguir en el Mapa de Experiencia son: 1) Identificar al usuario; 2) Definir la interacción; 3) Detectar los medios de contacto; 4) Identificar dudas y deseos; 5) Valorar los sentimientos y emociones; 6) Analizar el mapa resultante.

Ventajas:

- ♥ Ayuda a alinear la visión del usuario y la perspectiva de la empresa sobre los productos, servicios y la atención que ofrece.
- ♥ Permite detectar puntos de mejora en dicha interacción.

¿Qué necesito para aplicarlo?

Plantilla modelo base diseñada a medida, en función de la necesidad de análisis. Marcadores, imágenes del recorrido en cuestión, dibujos. Todos los recursos visuales y gráficos ayudan a fijar las ideas.

FOTO O DIBUJO

NOMBRE:
EDAD:
OCUPACIÓN:
INTERESES:

	ANTES		DURANTE			DESPUÉS		
Acciones del usuario	ACCIÓN 1	ACCIÓN 2	ACCIÓN 3	ACCIÓN 4	ACCIÓN 5	ACCIÓN 6	ACCIÓN 7	ACCIÓN 8
Canales de contacto								
¿Qué está pasando?								
¿Qué está sintiendo?								
Positiva 								
Neutral 								
Negativa 								

OTRAS
OBSERVACIONES

Recomendaciones

La metodología Design Thinking es una herramienta que abre la posibilidad de aprender a resolver problemas de manera creativa, estimula el trabajo cooperativo y permite abarcar una visión más amplia del contexto en el cual se va a implementar una innovación.

Se recomienda utilizar el contenido de esta cartilla primordialmente en empresas pequeñas, que no hayan iniciado procesos estructurados de innovación, que quieran iniciar un proceso creativo que les permita el desarrollo de estrategias, productos y servicios de manera creativa que se enfoquen en la búsqueda de satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Esta guía se ajusta a las necesidades particulares de los microempresarios

de los dos territorios objeto de estudio, para este caso de la ciudad de Tunja (Colombia) y Mar del Plata (Argentina), ya que se diseñó y estructuró teniendo en cuenta los resultados de la investigación previa realizada para conocer la manera en que los microempresarios buscan desarrollar la innovación para cada uno de sus negocios. Se recomienda adicionalmente hacer investigaciones de mercado en la medida de lo posible que les permita obtener información relevante del consumidor y un conocimiento previo que facilite el uso de la metodología para abrirse a nuevas ideas y caminos para crear y fortalecer la innovación empresarial, para poder crear posiblemente una cultura organizacional enfocada en la innovación.

Links de interés y referencias

https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1752/-DDA-spa-2019-Tunja_tiene_cosas_de_pueblo_y_ciudad_por_eso_me_encanta_analisis_de_las_expectativas;jsessionid=0D75441C24E01289751DB8450B081375?sequence=1

Serrano M, Blazquez, P. (2015). Design Thinking. Lidera el presente. Crea el futuro. Recuperado el 12 de abril de 2022 de: https://santander.fenavi.org/wp-content/uploads/sites/4/2020/07/avilectura_DESING-THINKING-LIDERA-EL-PRESENTE-CREA-EL-FUTURO.pdf

Revista Fortune en Español (2022). Recuperado el 18 de mayo de 2022 de: <https://www.fortuneenespanol.com/finanzas/25-negocios-que-triunfan-gracias-al-design-thinking/amp/>

Toledo, Garber. Madeira (2017). Consideraciones acerca del Design Thinking. Recuperado el 18 de mayo de 2022 de: https://www.researchgate.net/publication/321462862_Consideraciones_acerca_del_Design_Thinking_y_Procesos

Castillo,M., Alvarez, A. , Cabana, R. (2014). Design Thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433598006.pdf>

