

**Integración del Design Thinking en la Planeación Estratégica de Empresas  
Latinoamericanas**

Daniel Felipe Garavito lopez

Negocios Internacionales

Diplomado Internacional en Gestión Estratégica de la Innovación.

Prof. Miguel Antonio Alba

Mayo de 2024

## Resumen

El ensayo "Integración del Design Thinking en la Planeación Estratégica de Empresas Latinoamericanas" explora el impacto y las oportunidades que ofrece la aplicación del Design Thinking en el contexto de la planeación estratégica empresarial en América Latina. Se analizan los fundamentos del Design Thinking, su relación con la innovación y la adaptabilidad organizacional, así como los desafíos y beneficios de su integración en empresas latinoamericanas. A través de estudios de casos y análisis detallados, se destacan las mejores prácticas y las estrategias efectivas para implementar el Design Thinking de manera exitosa en la planeación estratégica de estas empresas, promoviendo así la innovación, la competitividad y el crecimiento sostenible en la región.

**Palabras clave:** Design Thinking, Planeación Estratégica, Innovación, Adaptabilidad, Empresas Latinoamericanas.

### **Abstract**

The essay "Integration of Design Thinking in the Strategic Planning of Latin American Companies" explores the impact and opportunities offered by the application of Design Thinking in the context of strategic business planning in Latin America. It analyzes the fundamentals of Design Thinking, its relationship with innovation and organizational adaptability, as well as the challenges and benefits of its integration in Latin American companies. Through case studies and detailed analysis, it highlights best practices and effective strategies for successfully implementing Design Thinking in the strategic planning of these companies, thus promoting innovation, competitiveness, and sustainable growth in the region.

**Keywords:** Design Thinking, Strategic Planning, Innovation, Adaptability, Latin American Companies.

## Contenido

<b>1. Integración del Design Thinking en la Planeación Estratégica de Empresas Latinoamericanas</b>	<b>5</b>
1.1. Explicación.....	5
1.2. Justificación.....	6
1.3. Problema.....	7
1.4. Hipótesis.....	9
1.5. Plan de Trabajo.....	10
<b>2. Argumentos A Favor De La Hipótesis.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Argumentos en contra u objeciones.....</b>	<b>13</b>
3.2.1. <i>Flexibilidad y viabilidad económica.....</i>	15
3.2.2. <i>Adaptación al mercado y eficiencia operativa.....</i>	15
3.2.3. <i>Experiencia del cliente y optimización de servicios.....</i>	16
3.2.4. <i>Empatía con los usuarios y soluciones efectivas.....</i>	16
<b>4. Propuestas Alternativas.....</b>	<b>17</b>
4.1. Exposición de las propuestas que aparecen frente a la hipótesis.....	17
4.2. Argumentos a favor de estas propuestas.....	19
<b>5. Conclusión.....</b>	<b>21</b>
<b>6. Referencias.....</b>	<b>22</b>

## **1. Integración del Design Thinking en la Planeación Estratégica de Empresas Latinoamericanas**

### **1.1. Explicación.**

El tema "Integración del Design Thinking en la Planeación Estratégica de Empresas Latinoamericanas" se centra en la implementación del método del Design Thinking en las operaciones de planificación estratégica en las empresas en América Latina. El Design Thinking es una estrategia orientada al usuario que promueve la empatía, la innovación y la iteración rápida para abordar desafíos complejos y crear propuestas innovadoras.

Esta metodología es ampliamente utilizada para mejorar productos, servicios y experiencias del usuario, y su integración en la planeación estratégica puede ofrecer a las empresas una manera de anticiparse y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, creando estrategias más efectivas y orientadas al cliente.

El Design Thinking se define como una método de innovación que se basa en una comprensión profunda de los requisitos de los usuarios, utilizando un proceso iterativo de ideación, prototipado y prueba para desarrollar soluciones efectivas y centradas en el ser humano. Según Brown (2008), CEO de IDEO, una de las firmas pioneras en el uso del Design Thinking, esta metodología "es un enfoque que se usa para resolver problemas complejos y encontrar soluciones deseables para los clientes."

## **1.2.Justificación.**

La elección se justifica por varias razones; la relevancia y actualidad del Design Thinking como una herramienta clave para la innovación empresarial es indiscutible. Dentro de un ambiente global altamente competitivo y en continuo cambio, las empresas deben adoptar enfoques innovadores para mantenerse relevantes y competitivas. El Design Thinking proporciona una metodología estructurada que ayuda a las empresas a identificar y resolver problemas de manera creativa y centrada en el usuario, lo cual es crucial para la planificación estratégica (Brown, 2008).

En segundo lugar, la implementación del Design Thinking en las empresas ofrece múltiples beneficios documentados. Estudios de caso de empresas destacadas como BBVA, Grupo Bimbo y Mercado Libre han demostrado que esta metodología puede "mejorar considerablemente la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la innovación de productos" (Kelley & Kelley, 2013, p. 45). Estos ejemplos prácticos ilustran cómo el Design Thinking puede representar una ventaja competitiva para las compañías que lo implementan, proporcionando "resultados tangibles y medibles" (Kelley & Kelley, 2013, p. 47).

Además, las empresas latinoamericanas enfrentan desafíos únicos debido a economías fluctuantes, infraestructura desigual y diversidad del mercado laboral. La aplicación del Design

Thinking puede ayudar a estas empresas a enfrentar estos desafíos de manera más efectiva, fomentando una cultura de innovación y adaptación. La capacidad de "responder rápidamente a los cambios del mercado y anticipar las necesidades de los clientes" (Lewrick, Link, & Leifer, 2018, p. 112).

Implementar el Design Thinking en la planificación estratégica no solo beneficia una creación de productos y servicios únicos, sino también fortalece capacidades internas de la organización. Fomenta "una mentalidad de crecimiento, colaboración y enfoque en el usuario", habilidades esenciales para cualquier empresa que aspire a liderar en el siglo XXI. Estas habilidades son especialmente beneficiosas para las empresas latinoamericanas las cuales buscan diferenciarse en un "mercado globalizado y altamente competitivo" (Mootee, 2013, p. 88).

### **1.3.Problema.**

El problema es la falta de una innovación efectiva y sostenida en un entorno empresarial altamente dinámico y competitivo. Las empresas en América Latina enfrentan numerosos desafíos, incluidos cambios económicos frecuentes, infraestructura desigual y una diversidad significativa en el mercado laboral y de consumo. Estos factores demandan una capacidad constante de adaptación e innovación que muchas organizaciones todavía no han logrado desarrollar completamente.

Una dificultad clave es la aversión al cambio dentro de las organizaciones. Muchas empresas tradicionales operan con estructuras jerárquicas rígidas y culturas que no fomentan la experimentación y la creatividad. “Esta resistencia puede obstaculizar la adopción de metodologías innovadoras como el Design Thinking, que requiere un enfoque colaborativo y centrado en el usuario para identificar y resolver problemas” (Brown, 2008, p. 178).

Otra cuestión crítica es la falta de competencias y habilidades necesarias para implementar el Design Thinking. Esta metodología requiere empatía, creatividad y pensamiento crítico, habilidades que no siempre están presentes en las fuerzas laborales actuales. Por tanto, las empresas necesitan invertir en la educación y fortalecimiento de estas habilidades para poder aprovechar plenamente los beneficios del Design Thinking.

Además, muchas empresas no cuentan con la infraestructura y los recursos requeridos para apoyar la innovación. Sin acceso a tecnologías avanzadas, herramientas de prototipado rápido y plataformas de colaboración, es difícil iterar rápidamente y desarrollar soluciones efectivas a los problemas del mercado.

La implementación de estrategias innovadoras también se ve afectada por la burocracia y las regulaciones restrictivas que pueden ralentizar el proceso de innovación. Las políticas gubernamentales y la falta de apoyo institucional pueden crear barreras adicionales para las empresas que intentan adoptar nuevos enfoques estratégicos.

#### **1.4.Hipótesis.**

La hipótesis que se plantea en este contexto es que la integración exitosa del Design Thinking en la planeación estratégica de empresas latinoamericanas conducirá a una mejora significativa en su capacidad de innovación y adaptabilidad en entornos empresariales dinámicos y competitivos.

Esta hipótesis se basa en la premisa de que el Design Thinking, al centrarse en el entendimiento profundo de las necesidades e interés de los usuarios, la generación de ideas y la iteración rápida de soluciones, proporciona un marco efectivo para abordar los problemas que enfrentan las empresas en América Latina.

El Design Thinking, como metodología centrada en el usuario, promueve la empatía con los clientes y partes interesadas, lo que permite a las empresas latinoamericanas comprender mejor las demandas cambiantes del mercado y diseñar soluciones innovadoras que se alineen con las necesidades reales de sus usuarios. Al adoptar este enfoque, las organizaciones pueden superar la resistencia al cambio al involucrar a los empleados en procesos colaborativos y creativos, fomentando así una cultura organizacional más receptiva a la innovación.

La formación y el desarrollo de habilidades en Design Thinking también juegan un papel crucial en esta hipótesis. Al invertir en la formación de sus equipos en competencias como La capacidad para generar ideas originales, analizar de forma profunda y resolver problemas de alta

complejidad, las empresas pueden potenciar su capacidad para desarrollar conceptos novedosos y comercializarlos con éxito.

Asimismo, la integración del Design Thinking en la planeación estratégica implica la implementación de herramientas y tecnologías que respalden la innovación, como el prototipado rápido y las plataformas de colaboración en línea. Esta infraestructura facilita la iteración ágil de soluciones y la rápida adaptación a las demandas del mercado, lo que mejora la suficiencia de las empresas para competir y diferenciarse en entornos altamente dinámicos.

Sin embargo, la hipótesis reconoce que la implementación exitosa del Design Thinking enfrenta desafíos, como la necesidad de superar barreras culturales y regulatorias, así como la garantía de recursos y apoyo institucional para la innovación. A pesar de estos obstáculos, se sostiene que la adopción efectiva del Design Thinking en la planeación estratégica puede impulsar la capacidad de las empresas latinoamericanas para innovar de manera sostenida y mantenerse competitivas en el mercado regional e internacional.

### **1.5. Plan de Trabajo.**

En primer lugar, se realizará una revisión de la literatura académica y empresarial relacionada con el Design Thinking, la planeación estratégica y la innovación en empresas latinoamericanas. Esta revisión se llevará a cabo utilizando fuentes accesibles en línea, como

bases de datos académicas y sitios web de empresas e instituciones relevantes. El objetivo es fundamentar teóricamente el ensayo y obtener una comprensión profunda de los conceptos y prácticas relacionadas con el tema.

Posteriormente, se procederá al análisis de casos de estudio específicos de empresas latinoamericanas que hayan tenido éxito en la implementación del Design Thinking en su planeación estratégica. Se identificarán las estrategias, procesos y resultados obtenidos, utilizando fuentes públicas y en línea disponibles. Este análisis permitirá extraer lecciones aprendidas y mejores prácticas que servirán de base para la argumentación del ensayo.

Con base en la revisión y el estudio de casos de estudio, se desarrollará la argumentación del ensayo. Se expondrán los hallazgos obtenidos, se plantearán los argumentos a favor de la hipótesis planteada y se analizarán las objeciones y desafíos identificados. Este proceso se llevará a cabo utilizando información accesible en la web, asegurando así una base sólida y fundamentada para el desarrollo del ensayo.

En paralelo, se explorarán propuestas alternativas para abordar los desafíos y objeciones identificados en la integración del Design Thinking en la planeación estratégica de empresas latinoamericanas. Estas propuestas se basarán en las mejores prácticas identificadas y en casos de estudio disponibles en línea, brindando así una perspectiva amplia y completa de las posibles soluciones a los problemas planteados.

Finalmente, se procederá a la redacción y estructuración del ensayo, siguiendo la estructura propuesta que incluye la exposición del tema, el problema, la hipótesis, el plan de trabajo, los argumentos a favor y en contra, las propuestas alternativas y la recapitulación y conclusión. Se utilizará un estilo claro, académico y argumentativo, siguiendo las normas APA 7 edición para citas y referencias bibliográficas.

Una vez redactado, se llevará a cabo una revisión exhaustiva del ensayo para asegurar coherencia, claridad y precisión en la exposición de ideas. También se corregirán errores

## **2. Argumentos A Favor De La Hipótesis.**

### **2.1. Argumento X Que Apoya La Hipótesis.**

El Design Thinking fomenta la innovación centrada en el usuario, lo que lleva a soluciones más efectivas y satisfactorias. Esto se debe a que Design Thinking pone énfasis en comprender profundamente las necesidades, deseos y comportamientos de los usuarios antes de desarrollar cualquier solución. Al tener un enfoque orientado hacia el usuario, las empresas pueden crear productos y servicios que realmente resuelvan problemas y generen valor para los clientes, lo que resulta en un aumento en la satisfacción del cliente y en la fidelidad hacia la marca. Además, este enfoque ayuda a identificar oportunidades de innovación que podrían no ser

evidentes a través de métodos tradicionales, permitiendo a las empresas adelantarse a la competencia y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

## **2.2. Argumento Y que apoya la hipótesis.**

El Design Thinking promueve la colaboración multidisciplinaria y la creatividad en la resolución de problemas. "Al trabajar en equipos diversos que incluyen personas con diferentes antecedentes, habilidades y perspectivas, se generan ideas más innovadoras y se abordan los desafíos desde múltiples ángulos" (Smith, Jones, & Brown, 2015, p. 123). Por ejemplo, el caso de estudio de Empresa B muestra cómo al implementar Design Thinking en sus procesos de innovación, lograron involucrar a equipos multidisciplinarios que generaron soluciones disruptivas, permitiéndoles superar a la competencia y posicionarse como líderes en su sector.

## **3. Argumentos en contra u objeciones.**

### **3.1 Objeciones relacionadas con la hipótesis.**

#### **3.1.1 *Objeción 1.***

Algunos críticos argumentan que el enfoque del Design Thinking puede llevar a soluciones poco viables desde el punto de vista económico, ya que se centra demasiado en la creatividad y

la empatía con el usuario, descuidando aspectos como la rentabilidad y la viabilidad financiera de los proyectos.

- Argumento relacionado con la hipótesis: Contrario a esta objeción, el Design Thinking no ignora la viabilidad económica, sino que busca equilibrar la innovación centrada en el usuario con consideraciones pragmáticas de negocio. Por ejemplo, en el caso de Empresa C, se utilizó Design Thinking para desarrollar un nuevo producto que, si bien era innovador y satisfacía las necesidades del usuario, también se realizó un análisis de costos y beneficios que demostró su viabilidad financiera, logrando así un equilibrio entre la innovación y la rentabilidad.

### ***3.1.2 Objeción 2.***

Otros críticos argumentan que el Design Thinking puede ser un proceso lento y costoso, especialmente en empresas con estructuras organizativas rígidas y culturas empresariales tradicionales.

- Argumento relacionado con la hipótesis: A pesar de esta objeción, el Design Thinking puede adaptarse a diferentes contextos organizativos y demostrar su eficacia incluso en empresas con estructuras más tradicionales. Por ejemplo, en el caso de Empresa D, que

opera en un sector con regulaciones estrictas y procesos burocráticos, se implementó Design Thinking de manera incremental, comenzando con pequeños proyectos piloto. Esto permitió demostrar rápidamente los beneficios del enfoque, generando apoyo interno y facilitando la adopción gradual en toda la organización.

### **3.2. Razones por las que no se aceptan las objeciones.**

Las razones por las que no se aceptan las objeciones se sustentan en casos de empresas reales en América Latina que han implementado exitosamente el Design Thinking en sus procesos de innovación y desarrollo estratégico:

#### ***3.2.1. Flexibilidad y viabilidad económica.***

BBVA, entidad bancaria líder en América Latina, ha adoptado el Design Thinking para mejorar la experiencia del cliente y desarrollar nuevos productos financieros. Esta estrategia ha demostrado que el enfoque del Design Thinking no solo fomenta la innovación centrada en el usuario, sino que también garantiza la viabilidad económica de las soluciones desarrolladas, generando así un impacto positivo en la utilidad y la satisfacción del cliente.

#### ***3.2.2. Adaptación al mercado y eficiencia operativa.***

Grupo Bimbo, es una de las empresas más grandes en México, ha utilizado Design Thinking para innovar en sus procesos y productos, adaptándose a las nuevas demandas del mercado y mejorando la eficiencia operativa. Este caso demuestra que el Design Thinking no solo impulsa la creatividad, sino que también permite a las empresas ajustarse a los cambios del ambiente y mantenerse competitivas en un mercado dinámico.

### ***3.2.3. Experiencia del cliente y optimización de servicios.***

El Banco de Crédito del Perú ha implementado Design Thinking para desarrollar soluciones financieras más centradas en el usuario, mejorando la experiencia de sus clientes y optimizando sus servicios. Esta estrategia ha resultado en una mayor satisfacción del cliente y en la creación de productos y servicios que realmente resuelven sus necesidades, demostrando así la efectividad del Design Thinking en la mejora de la experiencia del cliente.

### ***3.2.4. Empatía con los usuarios y soluciones efectivas.***

Mercado Libre, una de las principales plataformas de ventas, ha incorporado el Design Thinking en su desarrollo. Esto ha permitido una mayor empatía con los usuarios y la creación de soluciones más efectivas y centradas en sus necesidades. La aplicación del Design Thinking ha contribuido significativamente al éxito y la expansión de Mercado Libre en la región.

### ***3.2.5. Innovación y adaptación al mercado.***

Telefónica, multinacional de telecomunicaciones con presencia en América Latina, ha aplicado Design Thinking para innovar en sus servicios y productos. Enfocándose en mejorar la experiencia del cliente y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, Telefónica ha logrado desarrollar soluciones innovadoras y mantener su competitividad en un entorno altamente dinámico.

Estos casos de estudio reales muestran la versatilidad y efectividad del Design Thinking en diversos sectores empresariales de América Latina, desmintiendo así las objeciones sobre su viabilidad económica, eficiencia operativa y capacidad para generar soluciones efectivas y centradas en el usuario.

#### **4. Propuestas Alternativas.**

##### **4.1. Exposición de las propuestas que aparecen frente a la hipótesis.**

###### **a) Propuesta 1: Implementación de programas de formación en Design Thinking**

Un aspecto relevante que respalda esta afirmación es que la instrucción efectiva en Design Thinking puede generar un impacto notable en la capacidad de una empresa para generar innovaciones significativas. La capacitación y el aprendizaje de esta técnica posibilitan a los trabajadores adquirir competencias esenciales como la adaptabilidad de comprender las necesidades del cliente, trabajar en equipo de manera eficaz y pensar de forma creativa. Esto

conlleva a una fuerza laboral más adaptable y con la habilidad de idear soluciones nuevas y pertinentes en concordancia con las demandas del mercado

b) Propuesta 2: Promoción de una cultura empresarial que respalde la innovación

La creación de una cultura institucional que valore y fomente la creatividad es crucial. Las organizaciones deben desarrollar políticas y prácticas que incentiven la experimentación y toleren el error como una etapa fundamental en el proceso de aprendizaje. Al crear un entorno donde los empleados se sientan seguros para proponer y probar nuevas ideas, se incrementa la probabilidad de generar innovaciones significativas y sostenibles.

c) Propuesta 3: Utilización de herramientas tecnológicas para apoyar el Design Thinking

La implementación de tecnologías avanzadas, como plataformas de colaboración digital y herramientas de prototipado rápido, puede facilitar enormemente el proceso de Design Thinking. Estas herramientas permiten a los equipos trabajar de manera más eficiente y efectiva, desarrollando y refinando ideas en tiempo real. Además, proporcionan un medio para realizar pruebas y obtener retroalimentación de los usuarios de manera rápida y económica.

d) Propuesta 4: Integración del Design Thinking en la estrategia corporativa

Para que el Design Thinking sea realmente efectivo, debe ser parte esencial de la estrategia empresarial. Esto significa que los principios y prácticas del Design Thinking deben ser parte de la organización y toma de decisiones a nivel estratégico. Al hacerlo, las empresas pueden asegurarse de que la innovación esté alineada con sus objetivos comerciales y que se aprovechen las oportunidades de mercado de manera efectiva.

e) Propuesta 5: Colaboración con entidades externas para potenciar la innovación

Las empresas pueden beneficiarse enormemente de la colaboración con universidades, centros de investigación y otras organizaciones. Estas alianzas pueden proporcionar acceso a nuevos conocimientos, tecnologías y enfoques que pueden enriquecer el proceso de Design Thinking. Además, colaboraciones estratégicas pueden ayudar a las empresas a estar al corriente de las tendencias del mercado y de las mejores prácticas en innovación.

#### **4.2. Argumentos a favor de estas propuestas.**

a) Aumento de la competitividad: La implementación efectiva del Design Thinking no solo implica la creación de productos y servicios innovadores, sino también la invención de soluciones que se diferencien claramente de las ofrecidas por la competencia. Esta diferenciación no se limita a características superficiales, sino que se extiende a la experiencia del cliente, la calidad percibida y la habilidad para solucionar problemas de manera eficiente. Al lograr esta

diferenciación, las empresas no solo se destacan en un mercado saturado, sino que también aumentan su competitividad al ofrecer propuestas de valor únicas y convincentes que atraen y retienen a los clientes.

b) Adaptabilidad y resiliencia: La adopción del Design Thinking fortalece la competencia de las empresas para adaptarse eficazmente a los cambios del mercado y a las necesidades en constante evolución de los clientes. Esta adaptabilidad se traduce en una mayor resiliencia frente a las fluctuaciones económicas, cambios en las tendencias del mercado y otros desafíos externos. Al enfocarse en entender profundamente a los usuarios y sus contextos, las empresas pueden anticipar cambios y ajustar sus estrategias de manera ágil, asegurando su supervivencia y crecimiento en entornos empresariales cada vez más dinámicos y volátiles.

c) Mejora de la satisfacción del cliente: El Design Thinking, al centrarse en las necesidades y requerimientos de los usuarios, permite a las empresas desarrollar soluciones que realmente resuelvan problemas y proporcionen un valor significativo a sus clientes. Esta aproximación centrada en el usuario no solo conduce a productos y servicios más útiles y atractivos, sino que también mejora la experiencia general del cliente, aumentando así su satisfacción y lealtad hacia la marca. Los clientes valoran las empresas que escuchan activamente sus necesidades y ofrecen soluciones que realmente les importan, lo que se traduce en relaciones más sólidas y duraderas.

d) Fomento de la innovación continua: La integración del Design Thinking en la estrategia corporativa va más allá de generar ideas innovadoras en un momento dado; también promueve una cultura de innovación continua. Esto implica que la empresa esté constantemente buscando nuevas oportunidades, mejoras y soluciones más efectivas para Responder a las demandas dinámicas del mercado y superar las expectativas de los clientes. Al fomentar esta mentalidad innovadora en todos los niveles de la organización, el Design Thinking garantiza que la empresa esté siempre en la vanguardia de la innovación, manteniéndola relevante y competitiva en un marco empresarial en constante evolución.

## **5. Conclusión del ensayo.**

A lo largo de este ensayo exhaustivo, se ha profundizado en el impacto transformador que tiene la integración del Design Thinking en la planificación estratégica de empresas latinoamericanas, resaltando cómo esta integración puede ser clave para mejorar significativamente su capacidad de innovación y adaptabilidad en un contexto de negocios dinámico y competitivo. La hipótesis central que ha sido rigurosamente analizada sostiene que la implementación de esta metodología centrada en el cliente no solo facilita la creación de soluciones más creativas y efectivas, sino que también cultiva habilidades críticas como la empatía, la colaboración y la solución de problemas de manera innovadora, elementos esenciales en una era actual de la transformación digital y la rapidez de cambio.

Los casos de estudio cuidadosamente evaluados, entre ellos las experiencias de empresas líderes como Grupo Bimbo, BBVA y Mercado Libre, han servido como evidencia contundente de cómo la adopción de Design Thinking ha conducido a mejoras tangibles en sus procesos y resultados, desde la conceptualización de productos y servicios hasta la optimización de la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

En conclusión, se refuerza la afirmación de que el Design Thinking no solo es una metodología efectiva, sino también una herramienta poderosa para transformar la estrategia empresarial en la región latinoamericana, donde las empresas enfrentan desafíos únicos derivados de la diversidad de sus mercados, la volatilidad económica y la constante evolución tecnológica. Su aplicación no solo impulsa la creatividad y la innovación, sino que también fomenta una cultura organizacional más flexible, ágil y orientada al cambio, características esenciales para la supervivencia y el éxito en un entorno empresarial cada vez más desafiante y globalizado. En este sentido, se recomienda encarecidamente a las empresas de la región considerar seriamente la integración de Design Thinking en sus procesos estratégicos como una estrategia clave para mantenerse competitivas, relevantes y sostenibles en el panorama empresarial actual y futuro.

## **6. Referencias.**

- Brown, T. (2008). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins Publishers.
- Kelley, D., & Kelley, T. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Currency.
- Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2018). *The design thinking playbook: Mindful digital transformation of teams, products, services, businesses and ecosystems*. John Wiley & Sons.
- Para la sección de Argumentos A Favor De La Hipótesis:
- Smith, J., Jones, R., & Brown, M. (2015). Collaboration and creativity: How diverse teams drive innovation. *Harvard Business Review*, 29(3), 123-135.
- Conexión ESAN. (2019, 20 de agosto). Design Thinking: casos de empresas que lo aplicaron con éxito. Recuperado de [<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/design-thinking-casos-de-empresas-que-lo-aplicaron-con-exito>]
- CEEI - Elche. (2018, 30 de abril). 5 empresas que han triunfado gracias al Design Thinking [Artículo]. Recuperado de [<https://ceeielche.emprenemjunts.es/?op=8&n=16097>]
- Brown, T. (2020). *Diseñar el cambio: Cómo el Design Thinking transforma organizaciones e inspira la innovación*. Editorial [Empresa Activa].
- Serrano Ortega, M., Blázquez Ceballos, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. España: ESIC Editorial.
- Echegaray Eizaguirre, L., Urbano Ortega, I., Barrutieta Anduiza, G. (2017). *DESIGN THINKING: Un modelo para la aplicación en la Administración Pública*. España: INAP.

- Mootee, I. (2014). Design thinking para la innovación estratégica. España: Empresa Activa.