

El *Design Thinking*: una técnica que conquista nuevos mercados

Desing Thinking: a technique that conquers new markets

Gabriela Galindo
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
Universidad Argentina de la Empresa
Universidad Nacional de Tres de Febrero.
gabigalindo@gmail.com

Resumen:

Las empresas son organismos vivos en constante cambio, atravesados por los cambios que se producen en el mercado en general. Los modelos que se usaban hasta principios de los 2000 han cambiado. Antes se valoraba la factibilidad técnica y luego se pensaba en otras variables. Hoy el orden es otro: se hace para probar. Existe una fuerte cultura del *doing*, del hacer, y es ahí donde el *Design Thinking* empieza a cobrar importancia en el diseño de productos, servicios y marcas. Ya se habla hace tiempo del cambio que lleva del *storytelling* al *storydoing*. Esta corriente implica generar experiencias, y eso es lo que se busca “experimentar”. ¿Pero están las empresas u organizaciones en condiciones de hacer este cambio? Sí, pero generando un cambio cultural interno en todos y cada uno de los miembros de la organización. El *Design Thinking*, que implica empatizar, definir, idear, prototipar y testear es la metodología que posibilita a las marcas redefinir su misión y adaptarse a los cambios con la velocidad que requieren los nuevos hábitos de consumo. Es una nueva forma de pensar que está conquistando diversos mercados, empresas y ámbitos como el educativo. Cambio necesario para poder generar soluciones a la medida de las necesidades. Como decía Einstein, “El mundo como lo hemos creado es un proceso de nuestro pensamiento. No puede ser cambiado sin cambiar nuestro pensamiento”.

Palabras clave: design thinking, creatividad, innovación, método de trabajo

Abstract:

Companies are living organisms in constant change crossed by the changes that occur in the market in general. The models that were used until the beginning of the 2000, have changed. Before, technical feasibility was evaluated and then other factories were considered. Today the order is different. It is done to test, there is a strong culture of "doing", and that is where Design Thinking starts to gain importance in the design of products, services and brands. There has been talk for some time of the change between storytelling and storydoing. This current implies generation experiences, and that is what is sought "to experience". But are companies or organizations in a position to make this change? Yes, but generating an internal cultural change in each and every member of the organization. Design Thinking that involves empathizing, defining, devising, prototyping and testing is the methodology that enables brands to redefine their mission and adapt to changes with the speed required by new consumption habits. It is a new way of thinking that is conquering diverse markets, companies and areas such as education. Change necessary to be able to generate solutions tailored to the needs. As Einstein said, "The world as we have created it is a process of our thinking. It can not be changed without changing our thinking."

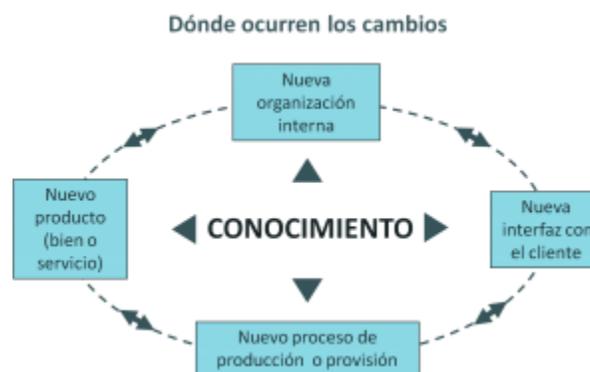
Keywords: Design Thinking, creativity, innovation, work methodology

1. Introducción

Las empresas son organismos vivos en constante cambio, atravesados por los cambios que se producen en el mercado en general, tanto a nivel económico como político y social. Los modelos que se usaban hasta principios de los 2000 han cambiado. Antes se valoraba la factibilidad técnica y luego se pensaba en otras variables. Hoy el orden es otro: se hace para probar. Existe una fuerte cultura del *doing*, del hacer, y es ahí donde el *Design Thinking*

empieza a cobrar importancia en el diseño de productos, servicios y marcas. Ya se habla hace tiempo del cambio que lleva del *storytelling* al *storydoing*. Esta corriente implica generar experiencias, y eso es lo que se busca “experimentar”. ¿Pero están las empresas u organizaciones en condiciones de hacer este cambio? La respuesta es que sí, porque necesitan incorporar nuevas metodologías que les permitan responder de forma más rápida a las necesidades del cliente haciendo y evolucionando con prueba y error. De hecho, se habla de una transformación digital en el mundo de los negocios, y parte de esta transformación obliga a cambios internos que contemplan la incorporación de nuevas metodologías en las que son capacitados los empleados de toda la organización. Se muestra una gran necesidad de innovar; de “utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear nuevos productos, servicios o procesos, que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado” (OECD, 2005). Tal como puede observarse en la Figura 1, la innovación puede darse en productos, procesos, marketing y organizaciones según se expresa en el Manual de Oslo (2005).

Figura 1: Dónde ocurren los cambios



Fuente: Manual de uso OSLO (2005)

Un ejemplo de esto es el método *Scrum*, también conocido como “proyectos ágiles”, el cual ya ingresó en las empresas para generar innovación continua.

Scrum es un proceso basado en un conjunto de prácticas que permiten realizar un trabajo colaborativo, en equipo, mejorando los resultados. Cada proyecto se ejecuta en ciclos temporales cortos y de duración fija de 1 a 4 semanas, y cada iteración (o Sprints) tiene que proporcionar un resultado completo, un incremento de producto final que sea susceptible de ser entregado con el mínimo esfuerzo al cliente cuando se lo solicite. El proceso parte de una lista de objetivos/requisitos priorizada, que actúa como plan del proyecto. En esta lista el cliente prioriza los objetivos balanceando el valor que le aportan respecto a su costo (que el equipo estima considerando la definición inicial) y quedan repartidos en iteraciones y entregas. En cada entrega, se va revisando el trabajo validado de la anterior semana. Se centra en ajustar sus resultados y responder a las exigencias reales y exactas del cliente. De ahí, que se vaya revisando cada entregable, ya que los requerimientos van variando a corto plazo. El desarrollo es incremental, en lugar de la clásica planificación del desarrollo completo de un producto o servicio. Sus equipos de trabajo se caracterizan por ser autoorganizados. Y se centra en el producto final, en la calidad de este. Según se informa en el sitio Proyectos Ágiles (2018), *Scrum* está indicado para proyectos en entornos complejos, donde se necesita obtener resultados pronto, donde los requisitos son cambiantes o poco definidos, donde la innovación, la competitividad, la flexibilidad y la productividad son fundamentales.

Los creadores de esta técnica son Nonaka y Takeuchi, quienes explican cómo esta metodología ágil se compara con la formación de la melé del rugby: «El enfoque de las ‘carrera de relevos’ para el desarrollo de productos entra en conflicto con el objetivo de obtener la máxima velocidad y flexibilidad. En su lugar un enfoque como el rugby -donde el equipo intenta avanzar como equipo, enviando el balón hacia atrás y luego avanzar- sirve mejor a los desarrollos competitivos que se ven hoy en día». Por eso *Scrum* y equipo autoorganizado van siempre de la mano. (Sinnaps, 2018)

En la metodología *Scrum* intervienen el *Product Owner*, que representa la voz del cliente, no está ligado al proyecto y es el encargado de definir los objetivos del proyecto; el *Scrum Master*, quien debe asegurarse que el equipo no tenga problema para abordar sus funciones y tareas, es quien guía y ayuda al *Scrum Team*; el *Scrum Team*, que es el

equipo encargado de desarrollar y entregar el producto, y debe ser una estructura horizontal y autoorganizada; y, finalmente, los *Stakeholders*, que comprende los perfiles interesados en el producto o servicio. Esta forma de trabajo ya ha sido implementada por empresas como Honda, Canon, Xerox, Google, y Amazon. Finalmente se puede decir que, según Wingu (2016), es usado porque permite fijar tiempos de trabajo, planificar proyectos por etapas, impide que el flujo de nuevas tareas nos distraiga, mejora la comunicación del equipo, y a la vez permite dividir roles y asignar tareas. Esta metodología comenzó a usarse junto con el *design thinking*.

2. El *Design Thinkin*

Design Thinking es el proceso propio del pensamiento de diseño que define los pilares de la innovación y es aplicable a todas las categorías, rubros o industrias. La tecnología, la educación y el desarrollo emprendedor son las disciplinas que adoptaron primero esta metodología de construcción de soluciones. (Onofre, 2017)

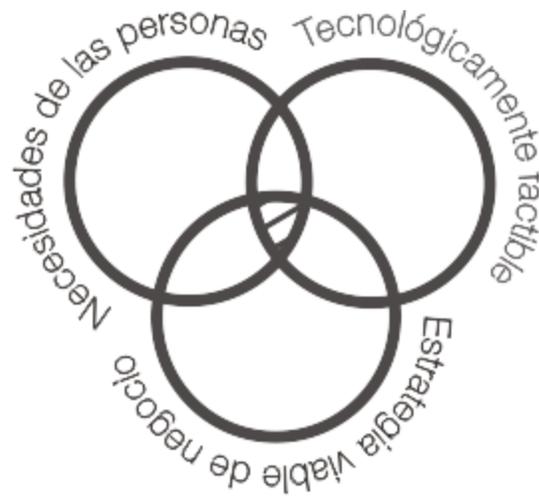
Para entender mejor esta metodología, es necesario entender qué es o qué significa diseñar:

El diseño en sí mismo es un proyecto de acción que propone una solución. Diseñar es la capacidad de reorganizar ideas, datos precedentes o limitaciones tecnológicas para producir algo nuevo, un aporte original, único, una solución eficaz a un problema preexistente o nuevo. El pensamiento de diseño combina la capacidad cognitiva de asociar ideas o antecedentes con la capacidad de ejecución de esas ideas a través de un plan de acción eficaz. Es un proceso de construcción que incluye de forma orgánica al usuario, fuente de información estratégica para alcanzar una solución. (Onofre, 2017)

Cabe aclarar que el concepto de diseño está tomado de un modo abarcativo que incluye el diseño de marcas, productos y servicios, tal como se refleja en la siguiente cita: “se reinterpretar el diseño, en su naturaleza más intangible, como método para innovar que abarca no solo los productos, sino también los servicios y los procesos”. (Manuel Serrano Ortega, 2014, pág. 18)

Hay 3 factores claves que llevaron a su desarrollo, como se resume en la siguiente figura:

Figura 2: el origen del *Design Thinking*



Fuente: Desing Thinking en Español (2018).

El *Desing Thinking* se empezó a desarrollar de forma teórica en la Universidad de Stanford en California (EE. UU.) a partir de la década de los 70, y su primera aplicabilidad con fines lucrativos como *design thinking* la llevó a cabo la consultoría de diseño IDEO, siendo hoy en día su principal precursora. En 2008, Tim Brown acuñaba oficialmente el término *design thinking* para designar a una corriente que llevaba años extendiéndose en diferentes empresas para sus estrategias de desarrollo de productos y servicios. Según Serrano Ortega:

El *design thinking* es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos (...). Empieza centrándose en las necesidades humanas y, a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, consigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería, [...]) (Manuel Serrano Ortega, 2014, pág. 17)

Las empresas y organizaciones deben tener fluidez (relacionada con el pensamiento divergente y su capacidad de aportar variedad y cantidad de ideas); flexibilidad (relacionada con las reinterpretaciones y reorganizaciones de ideas o conocimientos preexistentes) y la elaboración (capacidad de transformar la información y adaptarla a usos nuevos). En esto radica la capacidad de descubrir, anticipar y plantear los problemas para poder trabajar desde ellos de forma proactiva. En este mismo sentido:

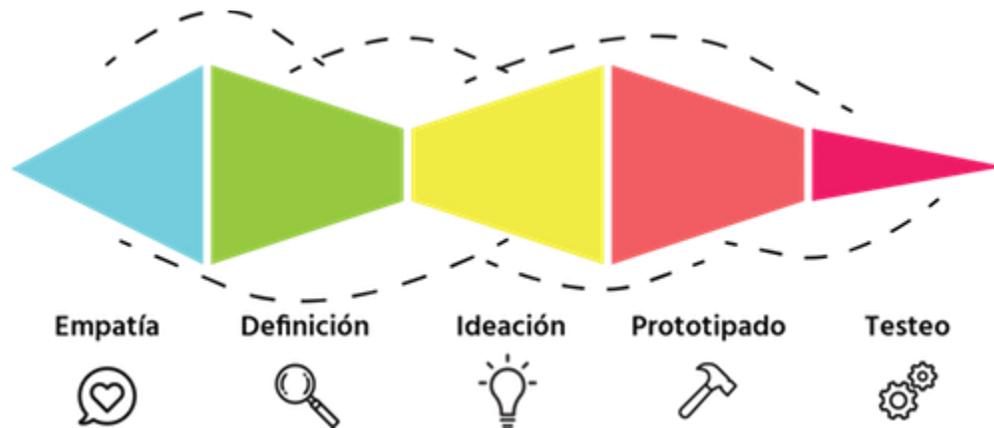
Los modelos de pensamiento lineales y acumulativos, basados en la lógica tradicional potenciarán sus resultados a medida que migren al pensamiento de diseño. La pregunta es ¿están las marcas y las organizaciones dispuestas a asumir el compromiso de abandonar su zona de confort y adoptar el pensamiento de diseño como motor de la innovación? (Onofre, 2017)

Esto se puede llevar a cabo con equipos de trabajo. Por esto la técnica de *Scrum* mencionada anteriormente se adapta a esta nueva forma de ver la realidad de las empresas que quieren brindar a sus clientes lo que necesitan en el menor tiempo posible.

3. Las etapas del *Design Thinking*

El *design thinking* es una técnica que tiene cinco pasos o etapas, que se pueden resumir en idear, construir, probar y redefinir soluciones. La siguiente figura grafica el proceso:

Figura 3: Etapas del *design thinking*



Fuente: Desing Thinking en Español (2018).

Para desarrollar la técnica de *design thinking* es necesario identificar un problema. Para ello debo observar y descubrir. La observación espontánea nos permite saber qué hace y qué piensa el cliente. La técnica de la observación es una técnica muy usada en la investigación de mercado, y puede hacerse libremente o mediante una guía de observación que nos marque los aspectos y temas a ser observados. Esta observación puede ser grabada o puede apoyarse en fotos para poder identificar comportamientos observados. Una vez identificado y definido el problema que quiero resolver con esta técnica, se siguen los pasos propuestos por el *design thinking*, a saber:

a-**Empatía:** se requiere la observar al cliente, hacer entrevistas en profundidad para conocer lo que piensa y siente y, si es necesario, generar un *Customer Journey Map* o mapa de experiencia del cliente. Esto permite plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente desde un punto a otro del servicio. Ese punto inicial puede ser el primer contacto que ha tenido como cliente. También se puede considerar un marco más cerrado si lo enfocamos, por ejemplo, en la experiencia de compra según los tipos de clientes. Esto quiere decir que es posible realizar diferentes mapas de experiencia del cliente, realizar “zoom” en ciertas partes del proceso, y así conocer mejor cómo está viviendo un cliente la experiencia con

una marca, producto o servicio. De la misma manera, podemos establecer un punto final cercano o lejano: ya sea cuando acaba una compra o cuando se pierde al cliente. En cualquier caso, lo importante es seleccionar el marco donde poder estudiar al cliente y conocer las partes del proceso que le generan mayor valor, así como las que no le aportan nada. Para hacerlo dentro de una hoja o archivo en blanco, en la parte de arriba se colocan los componentes de las experiencias positivas y abajo negativas. Sobre la línea de puntos (al medio) deben establecerse los puntos de contacto en cuatro pasos o momentos: inicio, final y elementos que impactan. Esto permite ver sobre qué tenemos que trabajar.

El *Customer Journey Map* permite identificar todos esos puntos de contacto entre el usuario y nuestro producto, servicio o experiencia. Los stops son los puntos críticos. Servirá para averiguar exactamente dónde, cuándo y cómo actuar para lograr que la empresa sea la elegida a la hora de concretar una compra.

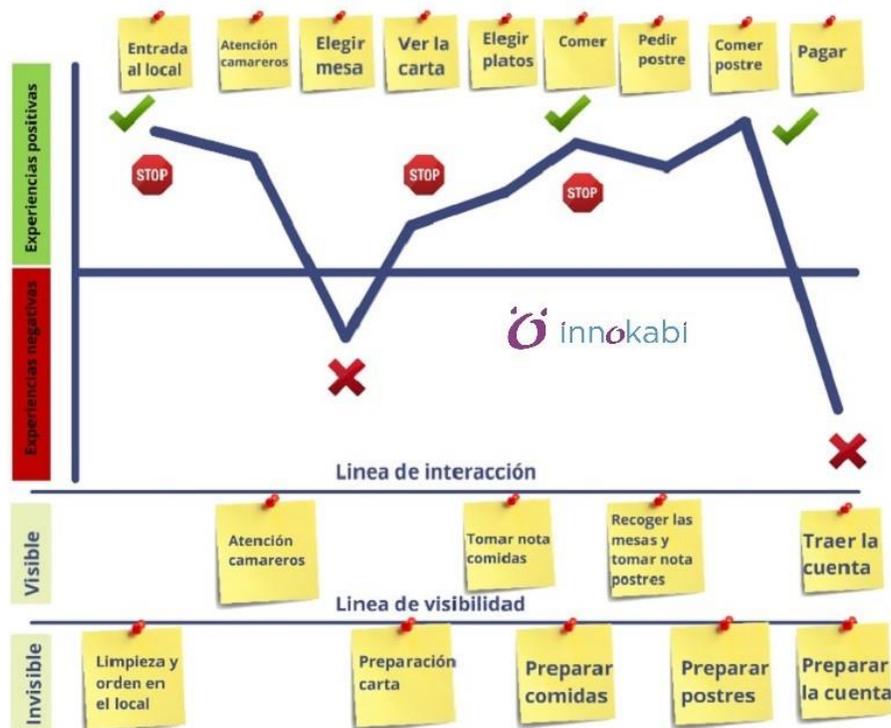
Figura 4: Ejemplo del *customer journey map* en un restaurant.



Fuente: (Prim, 2018)

Una vez vistos los puntos, se establecen las soluciones, tal como se muestra a continuación:

Gráfico 4: Ejemplo del *customer journey map* en un restaurant con soluciones.



Fuente: (Prim, 2018)

En cada fase del servicio podemos ver qué tipo de acción tenemos que realizar para que el cliente esté satisfecho. Además, se puede analizar la atención que se debe hacer en cada fase con el personal que atiende directamente a los clientes, y qué se puede mejorar del servicio. Con este mapa, se tiene información valiosa de cómo interactúa el personal con el cliente, en qué puntos de atención se debe acentuar y en cuáles otros puntos el cliente se siente satisfecho. Al realizarlo con varias personas, obtendremos un mapa medio a partir del cual se pueden tomar las decisiones que se estimen oportunas para

mejorar la experiencia del usuario o cliente de nuestro servicio. En fin, realizar un Customer Journey Map a conciencia puede servir para entender y rediseñar la experiencia de los clientes, alinear la visión que ellos tienen con la de la empresa y construir de forma más efectiva el Embudo de Conversión o Funnel de ventas. El *funnel* es la forma en que una empresa planea y establece procesos para ponerse en contacto con los diferentes usuarios, y así llegar a cumplir un objetivo final, que bien puede ser la conversión de clientes, lograr un registro o cerrar una venta, entre otros.

b-Definición: durante esta etapa se analiza la información recopilada en la fase de empatía para quedarse con lo que realmente aporta valor. En esta instancia se deben identificar los problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador. Aquí se hace uso de mapas mentales que son similares a las redes conceptuales y sirven para representar gráficamente las ideas más importantes que se hayan producido en función a la información obtenida. También se puede desarrollar un *Mapa de actores*, para identificar individuos que interactúan con nuestro usuario. Otras técnicas de investigación, como las proyectivas, pueden ser igualmente utilizadas para identificar al cliente. La técnica de creación de arquetipo o *target group* implica, por ejemplo, la generación de un personaje que engloba la mayor cantidad de características de una persona del *target* a considerar. Puede hacerse con una foto o un video de referencia. En esta instancia también se debe poder establecer los objetivos, teniendo presente el *Método SMART*¹ que implica que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas, considerando el tiempo: específicos en tanto se encuentren bien detallados; medibles, dado que deben poder medirse y alcanzarse; realistas, en cuanto sean acordes a los recursos disponibles; poseer un tiempo definido, ya que lo que no se agenda no se cumple. La definición del reto debe ser sencilla. Por ejemplo: ¿cómo lograr que nuestro cliente se entere de manera rápida y efectiva cuando se cambia el *gate* de su vuelo?

¹ Término que en inglés significa “inteligente”, pero son sus siglas lo que permite definir las características que debe tener un objetivo.

c-Ideación: esta etapa tiene como objetivo la generación de un sinnúmero de opciones. No apunta a quedarse con la primera idea. Las actividades favorecen el pensamiento expansivo y deben eliminarse los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias. Una de las técnicas empleadas aquí es el *brainstorming* o tormenta de ideas, que permite generar muchas ideas, sin prejuicios. La tormenta de ideas define un problema en particular y lanza un desafío. También se suele usar la *Imaginería de Walt Disney*, técnica de creatividad donde cada quien toma uno de tres roles: el “soñador” da rienda suelta a su creatividad sin importar la viabilidad; el “realista” filtra esas ideas y piensa cuáles son viables y cuáles no; finalmente, el “crítico” evalúa si con el presupuesto que existe se puede lograr o no el proyecto y cuánto tiempo tardaría en concretarse.

Otra técnica utilizada, creada por Bob Eberlee a principios del siglo 20 y conocida en el ámbito publicitario como S.C.A.M.P.E.R, consiste en: S = Sustituir; C = Combinar; A = Adaptar; M = Magnificar-Modificar; P = Ponerle otros usos; E = Eliminar o Minimizar; R = Reorganizar e invertir. La idea que hay detrás esta lista de verificación es que un producto, servicio o procesos existentes, tanto si son propios como si son de la competencia, se pueden mejorar si uno aplica una serie de verbos y preguntas relacionadas y persigue las respuestas. Estos verbos indican posibles maneras de mejorar realizando cambios. En el caso de esta lista, puede que se nos sugieran más alternativas a partir de las definiciones y frases adicionales que acompañan cada uno de los verbos principales.

Después nos toca hacer un trabajo *priorizando ideas*. Esto puede llevarse a cabo utilizando *post-it* con ideas que pueden pegarse en una pared o pizarra. Luego sigue la etapa de *creación de un boceto*, con los pasos o el esquema de lo que se quiere proponer.

d-Prototipar: consiste en generar un modelo, que no importa si es perfecto, pero debe servir para probar el uso o si hay errores. En esta etapa se vuelven las ideas realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y ayuda a visualizar las posibles

soluciones, poniendo así de manifiesto elementos que deben mejorarse o refinar antes de llegar al resultado final.

Actualmente la impresión 3D (en 3 dimensiones) permite elaborar con mayor facilidad un prototipo o modelo. Esto también recibe el nombre de *mock up* o diseño a color de un prototipo (por ejemplo, de una *app* (aplicación), de un nuevo lapicero con diseño innovador o de un servicio diferencial).

e-Evaluación: es donde evaluamos si estamos o no equivocados. Esta evaluación se hace en el campo y con el usuario. Durante la fase de testeo, probaremos nuestros prototipos con los usuarios implicados en la solución que se está desarrollando. Esta fase es crucial, y ayuda a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, y posibles carencias. Durante esta fase evoluciona nuestra idea hasta convertirla en la solución que se estaba buscando.

Cuando se finaliza, es bueno dejar testimonio de todo el trabajo realizado. Por esto la entrega final debe incorporar todas las fases o un documento con un video o desarrollar un documento con las fases y plan de acción para que quede registro para futuros trabajos o como proceso. Habrá también que contemplar un *roadmap* de implementación, es decir, de las acciones para llevar adelante la implementación de la idea generada.

Un ejemplo de la aplicación del *design thinking* es “Jerry *The Bear*” (Ilustración 1). Se trata de un oso de peluche que ha cambiado la forma en la que los niños con diabetes tipo 1 aprenden sobre el cuidado y la forma de aplicar insulina que ayuda a la familia y a la comunidad a educar sobre esta problemática. A través de la interacción con Jerry, usando la aplicación y las herramientas virtuales para controlar su nivel de azúcar en la sangre, hacer selecciones de alimentos, contar carbohidratos y administrar insulina, los niños aprenden cómo cuidarlo, y en el proceso como cuidarse a ellos mismos. Inclusive permite aplicar inyecciones. Jerry cuenta con glucómetro, pluma de insulina y bomba digitales, y se puede acceder a ellas a través de la aplicación. Así, los niños se sienten acompañados, y esto ayuda a explicarle a sus compañeros y amigos sobre su enfermedad y cuidados.

Ilustración 1: “Jerry *The Bear*”



Fuente: (Sparkfun, 2014).

4. A manera de conclusión

La industria de la tecnología fue una de las que primero adoptó el pensamiento de diseño para el desarrollo de nuevas soluciones. La validación en tiempo real de posibles soluciones o nuevos desarrollos implica una optimización de recursos económicos y financieros, al mismo tiempo que ahorra a las marcas el mal momento de lanzar al mercado productos y servicios que deterioren su posicionamiento.

Utilizar el pensamiento de diseño y en particular la fase de iteración requiere de modelos de gestión corporativa ágiles, dispuestos a cambiar el rumbo cuando la validación de prototipos con los usuarios reales, así lo requieran. Además, impulsaron los modelos UX (experiencia de usuario) y UI (interfaz de usuario) para el desarrollo de soluciones digitales universalmente aplicables a toda industria o categoría. La experiencia de usuario refiere a lo que siente una persona al utilizar un producto, servicio o sistema, mientras que la interfaz de usuario es el medio que facilita la interacción del usuario con un sistema.

Los emprendedores utilizan en sus desarrollos, no solo tecnológicos sino también de servicios y productos, la denominada metodología *Lean*, basada en *design thinking*. Esta metodología les permite idear, testear y redefinir soluciones. El proceso genera un aprendizaje validado que permite definir un modelo de negocio asertivo. Cuantas más hipótesis se validan, mejores son las bases del modelo de negocio. Permite validar hipótesis arriesgadas rápido y a bajo costo. Un *hackathon*, que es un encuentro de desarrolladores para alcanzar soluciones colaborativas, es un formato que adopta los rasgos esenciales del pensamiento de diseño.

Los modelos de aprendizaje por proyecto son un ejemplo de la aplicación de la metodología de Design Thinking. El modelo finlandés ha trabajado desde esta metodología. El aprendizaje por proyectos abraza todas y cada una de las fases del pensamiento de diseño. Al estar centrado en el usuario, el estudiante es parte activa y protagonista del proceso en el que desarrolla habilidades esenciales como la empatía, la curiosidad, la observación e interpretación de comportamientos e información, el trabajo en equipo y la creatividad. Es un modelo que alienta orgánicamente el trabajo colaborativo y favorece la mejora continua al impulsar la reflexión sistemática sobre la práctica. (Onofre, 2017)

Desaparece el concepto de evaluación a través de exámenes y es reemplazado por la validación positiva de las soluciones aportadas por los estudiantes. El pensamiento de diseño, en su aplicación cotidiana para el desarrollo de soluciones tiene un componente eminentemente visual que facilita la comprensión de conceptos complejos. Esta metodología impulsa la motivación interna de los estudiantes, al centrar la recompensa en la solución del problema y no en un agente externo como una nota. El proceso de aprendizaje profundiza la capacidad de sintetizar al empatizar y definir hipótesis, la posibilidad de potenciar la conceptualización al idear modelos, la posibilidad de hacer visibles esos conceptos al desarrollar prototipos para validar y la habilidad de iterar al testear y validar propuestas. La figura del docente se centra en la capacidad de guiar y acompañar el proceso. Es un proceso dinámico y multidireccional.

“Disciplinas como la publicidad, el branding, las relaciones públicas y las comunicaciones en general, se ven ampliamente beneficiadas al ofrecer a sus clientes (marcas y organizaciones) soluciones basadas en la metodología de *Design Thinking*” (Onofre, 2017). Porque permite anticipar problemas, hábitos de consumo, preferencias y estilos de vida”.

Tal como decía Eisntein, “el mundo como lo hemos creado es un proceso de nuestro pensamiento. No puede ser cambiado sin cambiar nuestro pensamiento”. *Design thinking* es la metodología que posibilita a las marcas redefinir su misión y adaptarse a los cambios con la velocidad que requieren los nuevos hábitos de consumo. Es una nueva forma de pensar que está conquistando diversos mercados, empresas y ámbitos como el educativo. Cambio necesario para poder generar soluciones a la medida de las necesidades.

Bibliografía

- Desing Thinking en Español (2018). Design thinking. Recuperado de <http://designthinking.es/inicio/index.php>
- Martínez, E. (30 de Mayo de 2013). Cómo utilizar la metodología Scrum para acometer proyectos complejos [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-scrum-agile-scrum/>
- OECD y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo de 2005. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid: OECD y Eurostat.
- Onofre, M. E. (18 de abril de 2017). Qué es el "Design Thinking". Esta nueva disciplina es el motor de la innovación. *Perfil*. Recuperado de <http://www.perfil.com/noticias/universidades/design-thinking.phtml>
- Prim, A. (agosto de 2018). El Mapa de Experiencia del Cliente o Customer Journey Map. *Innokabi*. Recuperado de <https://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>
- Proyectos Ágiles. (2018). Que es Scrum. Recuperado de <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Serrano Ortega, M. (2014). *Design Thinking. Lidera el presente, crea el futuro*. Madrid: ESIC.
- Sinnaps. (mayo de 2018). Metodología Scrum. *Sinnaps*. Recuperado de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-scrum>
- Sparkfun. (8 de agosto de 2014). Jerry the Bear. *Sparkfun*. Recuperado de <https://www.sparkfun.com/news/1535>
- Wingu. (2016). *Manual de Metodologías Ágiles*. Buenos Aires: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.