

Fecha de recepción: abril 2023
Fecha de aceptación: mayo 2023
Versión final: junio 2023

Valoraciones del *Design Thinking* en el contexto microempresarial latinoamericano: casos Tunja, Colombia y Mar del Plata, Argentina

María Celina Monacchi^(*) y Nancy Patricia García Pacheco^(**)

Resumen: El escenario complejo en el que vivimos como sociedad exige nuevas formas de innovación para las organizaciones. El *Design Thinking* tiene sus antecedentes en la lógica de pensamiento de los diseñadores y ha sido reinterpretado en el mundo empresarial. Se han reconocido a nivel global casos de éxito de grandes empresas que emplean el *Design Thinking* para la resolución de problemas e innovación en productos y servicios. Sin embargo, ¿qué sucede con este tipo de metodologías en las MiPyMES, particularmente en el contexto latinoamericano? Este estudio pretende describir algunas de las conclusiones del trabajo de campo realizado con microempresas en dos contextos diferentes, Colombia y Argentina, durante el 2021. Asimismo este trabajo reflexionar en torno a las metodologías creativas y su adopción en microempresas en países en desarrollo y su potencial en el fomento de capacidades de innovación.

Palabras clave: Design Thinking - Microempresas - Países en desarrollo - Innovación - Territorio

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 127]

^(*) Magister en Diseño, Docente Investigador, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina. <https://orcid.org/0000-0002-0755-8694>

^(**) PhD. Administración de Empresas, Docente Investigador, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, Colombia. <https://orcid.org/0000-0001-5161-5214>

Introducción

El término *Design Thinking* (DT) se ha ido conceptualizando con fuerza en el mundo empresarial como:

(...) una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertirse en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado (Brown, 2008, p.2).

Esto entabla nuevos diálogos entre una visión del diseño tradicional asociada al mundo objetual y su capacidad estratégica y de gestión. La teoría respecto al pensamiento del diseño ha convocado a numerosa bibliografía desde hace años (Buchanan, 1992; Rowe, 1987; Cross, 1995), pero lo novedoso del concepto moderno de *Design Thinking* (Brown, 2008, 2009; Martin, 2009) es su extensión a nuevos campos, tales como las empresas (Brown, 2009; Martin, 2009; Cagnin, 2017; Geissdoerfer et al., 2017), la educación (Tarabasz et al., 2018; Reis et al., 2019; Zheng, 2018; Gilbert, 2017), los servicios (Wan et al., 2020; Lub et al., 2015), la tecnología (MacDonald & Elahee, 2016; Fleischmann et al., 2017) y la política (Hernández Gil y Nuñez López, 2021). Justamente, la repercusión de esta metodología reside en su capacidad para generar innovaciones mediante un modelo no lineal y centrado en el usuario. Entendiendo el contexto global actual como un escenario inestable, complejo e interconectado (Dorst, 2017), las problemáticas que aquejan a las personas y a las organizaciones revisten del mismo carácter. Es por ello que es necesario direccionar hacia nuevos modelos que fomenten la innovación y formar profesionales capaces de acompañar dichos cambios.

Sin embargo, luego de varios años de *Design Thinking* también surgen debates en torno a su impacto cuantificado en las organizaciones (Kurtmollaiev, et al., 2016; Fleischmann et al., 2017), falta de evidencia empírica más allá de casos de éxito y tendencia de aplicación en grandes empresas y con orientación a la innovación (Kimbell, 2011; Geissdoerfer et al., 2015).

Si nos aproximamos al contexto latinoamericano, caracterizado por un fuerte entramado de micro, pequeñas y medianas empresas, la aplicación de este tipo de metodologías parecería ser bastante dispersa. A partir de un proyecto de investigación financiado por la Universidad Santo Tomás de Tunja, Colombia, se realizó en 2021 una encuesta a microempresas de Tunja, Colombia y Mar del Plata, Argentina. Su objetivo fue determinar el conocimiento de estas micro-pequeñas empresas sobre el *Design Thinking* y su potencial para la innovación dentro de sus estructuras. El interrogante motor fue: ¿la incorporación del diseño como herramienta estratégica en las empresas, encarnado en la metodología del *Design Thinking*, posee una real aplicación en el contexto latinoamericano? La toma de muestras en dos contextos diversos (Argentina y Colombia) pero con un denominador común asociado al territorio, permitió evidenciar algunos puntos coincidentes y otros diferentes. Resulta evidente que las dos ciudades presentan rasgos culturales, económicos,

productivos y sociales distintos, pero asimismo en ambas regiones se presenta un componente microempresarial similar, con algunas carencias en términos de innovación. La realización del trabajo de campo en los dos países, Argentina y Colombia, permite comprender cómo es la interpretación, apropiación e incorporación de herramientas como el *Design Thinking* para potenciar la innovación en cada uno de estos contextos. Por otro lado, este estudio pretende reflexionar sobre cómo se dan los procesos de implementación de metodologías creativas en el sector microempresarial, sus valoraciones respecto del nivel de innovación que los empresarios de Tunja y Mar del Plata manifiestan y sus expectativas a futuro. Este recorte geográfico podría ser representativo de la realidad latinoamericana y los desafíos en torno a la implementación de metodologías creativas para mejorar las capacidades de innovación.

Desarrollo

Antecedentes y concepto moderno del *Design Thinking*

En los últimos años, el *Design Thinking* (DT) ha cobrado mucha importancia para el mundo empresarial. La publicación de Tim Brown, CEO de la consultora IDEO, en el *Harvard Business Review* durante el 2008, fue la que consagró esta metodología. Así fue como el pensamiento de diseño comenzó a aparecer en la discusión general en el mundo del *management* y los medios de comunicación relacionados con la gestión durante la última década. Esta visión moderna del DT también abrió la posibilidad de aplicación en otros campos, como la educación y el desarrollo de nuevas capacidades (Tarabasz et al., 2018; Reis et al., 2019; Zheng, 2018; Gilbert, 2017) la tecnología (MacDonald y Elahee, 2016; Fleischmann et al., 2017), las empresas (Cagnin, 2017; Geissdoerfer et al., 2017) el turismo (Sang Lee y Young Sohn, 2018; Lub et al., 2015), entre otros.

Según Moote (2014), el surgimiento del DT deviene del agotamiento de los antiguos métodos centrados en modelos estructurados, mecanicistas, racionales y sistematizados, cuyo objetivo era la disminución de errores y sorpresas. Las dinámicas del mundo actual exigen de nuevas propuestas flexibles, adaptables y participativas, y las empresas buscan justamente maximizar las posibilidades de que estas “sorpresas” ocurran y se transformen en alternativas capitalizables e innovación (Mootee, 2014). En este marco, el DT se plantea como una forma de humanización del mundo organizacional: correr el foco estratégico de las estadísticas y los datos cuantitativos, para centrarse en el ser humano, sus gustos, sus necesidades, sus impulsos, sus valoraciones. Además, el fomento de las innovaciones basadas en el usuario ofrecen una alternativa diferente al sistema de innovación existente, lo que genera un creciente interés desde la industria y la academia (Lee & Sohn, 2018) y resultan esenciales para el desarrollo de las capacidades locales y regionales (Lau & Lo, 2015 en Lee & Sohn, 2018).

El DT se define como un enfoque, que busca integrar lo que es deseable desde un punto de vista humano, con lo que es tecnológicamente factible y económicamente viable (Brown,

2009). Según Brown (2009) se compone de 5 etapas: empatizar, idear, definir, prototipar e iterar, en las cuales se combina el pensamiento divergente y convergente, con una fuerte orientación a las necesidades humanas y ocultas de los usuarios, y la operación con prototipos de fácil materialización (Reinecke, 2016). Esta divergencia y convergencia en el proceso de diseño es la que permite alternar entre etapas de gran cantidad de ideas y soluciones, en contraposición de fases de selección y convergencias de opciones (Martin, 2009; Brown, 2009). Así el DT ha demostrado su capacidad ambidiestra (Zheng, 2017) de balancear entre el pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo (Brown y Martin, 2015). Dentro de la literatura del DT, también se encuentran algunas críticas a las definiciones de esta metodología. En primer lugar, para el mundo del diseño, esta metodología ha generado controversia porque retoma algo existente, el pensamiento de diseño y creativo, y lo expone como la solución a los problemas capitalistas (Bonsieppe, 2012; Norman, 2010). Otros cuestionamientos vinculados a la aplicación en empresas se centran principalmente en su aplicación práctica (Kimbell, 2011; Geissdoerfer et al, 2015) y en las mediciones de impacto (Kurtmollaiev, et al., 2016; Fleischmann et al, 2017). Al momento, no existe demasiada evidencia empírica formal respecto a los impactos del DT, a pesar del creciente interés de la academia y las empresas en esta metodología. Siempre se acude a los casos de éxito o anécdotas pero sin indicadores claros (Kurtmollaiev, et al., 2016) y se dificulta cuantificar el verdadero valor del DT en las empresas (Fleischmann et al, 2017). Además, dichos casos de éxito en general narran experiencias en grandes corporaciones, percibiendo una ausencia de ejemplos de aplicación en micro, pequeñas y medianas empresas. Aun así se han encontrado algunos casos en Latinoamérica (Proenca & Jiménez Sáez, 2021; Ortiz Bolaños, 2020) y en empresas con impacto social (Rizvi & Teckchandany, 2018; Mirsha, Sharma y Agrawal, 2020).

Desde la operatoria, Geissdoerfer et al. (2015) menciona que una de las problemáticas que podría presentar el DT es la necesidad de recursos y el tiempo para su desarrollo, ya que implica la intervención de múltiples actores. Asimismo, requiere un compromiso de toda la empresa, para involucrarse con las actividades creativas y los resultados. En muchos casos, la cultura empresarial no está habituada a la implementación de acciones lúdicas para la toma de decisiones. Por ello, la incorporación de DT invita a una nueva filosofía organizacional, fomentando la horizontalidad, el trabajo en equipo, la democratización en la toma de decisiones.

Por último, Lub et al. (2015) argumenta que los pensadores de diseño parten de una ontología, epistemología y metodología diferente al resto de las disciplinas y que “aunque las metodologías están bien descritas en la literatura, los diseñadores a menudo las usan de manera implícita y refinan su comprensión tanto de la solución como del problema en paralelo.” (Roozenburg y Cross, 1991. Estas habilidades tácitas son difíciles de transmitir de forma metódica y más aún hacia profesionales que provienen de otros campos.

***Design Thinking* en microempresas latinoamericanas**

Si bien el DT es reconocido y está bastante extendido en el mundo empresarial, su incorporación efectiva se logra en el seno de negocios con una cultura organizacional flexible y que valora la creatividad como una estrategia de diferenciación. Ahora bien, en una búsqueda rápida, los casos más emblemáticos de DT suelen referir a grandes empresas globales, que cuentan con estructuras financieras y operativas sumamente atomizadas, y distribuidas por el mundo. En ellas, la inversión en innovación es parte de su modelo de negocios y su forma de mantenerse en el mercado ante una vasta competencia. En el 2018, *The Total Economic Impact Of IBM's Design Thinking Practice* evidenció los impactos de implantar el DT como estrategia empresarial. Como menciona Greenham (2018) los beneficios del DT son evidentes y se traducen en un crecimiento eficiente de los procesos de innovación, la mejora de la cultura de trabajo, disminución de costos y aumento de ventas. Asimismo, las universidades y los gobiernos han comenzado a implementar el DT para sus estrategias de gestión y enseñanza. Casos como Reino Unido (Kimbell, 2012) y Finlandia (InLand Design) lo plantean como política gubernamental.

Sin embargo, el cuestionamiento que alberga este estudio es: ¿qué sucede con la incorporación del DT en las microempresas de productos y servicios y particularmente en nuestro territorio latinoamericano? Diversos autores refieren a la adaptación de esta metodología a las distintas estructuras empresariales y la importancia para los emprendedores (Wyrwicka y Chuda, 2019; Fernandes et al., 2019, Neck y Greene, 2011). Wyrwicka y Chuda (2019) mencionan que esta metodología no define una solución genérica, sino que se adapta a la cultura organizacional específica, colaborando en la comprensión de la misma y la posibilidad de guiar e implementar cambios en ellas. Asimismo, resaltan que los grandes referentes de la reforma de la cultura organizacional tales como Peter Drucker y Senge, han reconocido la importancia del diseño como clave para el cambio cultural en las organizaciones por su enfoque centrado en el usuario. Desde la perspectiva emprendedora, el DT permite pensar en nuevos y originales proyectos a partir de la identificación de necesidades o problemas para un público de interés específico (Fernandes et al., 2019). Los emprendedores muchas veces piensan y actúan como diseñadores (Neck y Greene, 2011), ya que trabajan de forma divergente y convergen en relación a un problema o a una oportunidad. Esto requiere capacidades en observación, síntesis, búsqueda y generación de alternativas, *feedback*, creatividad, representación visual, capacidad para resolver problemas y creación de valor. Zheng (2018) argumenta que el DT colabora con las capacidades ambidiestras necesarias en los contextos complejos pues fomenta las habilidades exploratorias y de explotación.

Desde la teoría, parecería que la relación entre microempresas y *Design Thinking* es totalmente adaptable. Se han encontrado algunas experiencias interesantes en MiPyMES latinoamericanas de diversos campos. Se evidencian propuestas en el área textil y confeccionista (Díaz Cavero y Cano Salazar, 2021; Mejía-López et al, 2019), de servicios (Loaiza Polo y Posada Hernandez, 2020), hotelería y salud (Proenca y Jiménez-Sáez, 2019), y en la innovación estratégica (Jiménez-Ibáñez, 2017). Coincidentemente, varios de estos estudios aclaran la necesidad de implementar nuevas herramientas estratégicas para po-

sicionar a las microempresas dentro del mercado local y apuntar al internacional. Como menciona Toapanta Romero (2020) mientras que las herramientas clásicas de estrategia analizan el contexto de la empresa para tomar decisiones, el DT permite diseñar diferentes estrategias desde la propia empresa, entendiendo sus realidades y problemáticas, aunque tenga una posición débil en el mercado. Asimismo, Chosco Díaz et al (2021) resaltan la importancia que puede adquirir el DT en las PyMEs porque implementa estrategias dentro y fuera de la empresa. Las mismas colaboran en la formación de ciudadanías empresariales en pos de una nueva cultura organizacional, con participación activa y autónoma de los sujetos integrantes. Por otro lado, Proenca y Jiménez-Sáez (2019) destacan que las pequeñas empresas, a través de estas metodologías creativas, pueden promover la innovación a pesar de sus recursos limitados, humanos y financieros.

Otra experiencia interesante del DT aplicado al contexto latinoamericano y más cerca de la disciplina del diseño, es *Feeling*¹. Esta consultora de diseño estratégico y participativo ha trabajado sobre la metodología del DT adaptada al territorio. Esto se traduce en la generación de herramientas específicas para el contexto, mayor empatía con los usuarios y volviendo más accesible el pensamiento creativo.

Experiencias del DT en Mar del Plata, Argentina y Tunja, Colombia

A partir de la revisión de la literatura, parecería que la relación entre microempresas latinoamericanas y *Design Thinking* está enmarcada en pruebas piloto o como objeto de investigaciones. Sin embargo, no se observa una apropiación desde las MiPyMES respecto de estos conceptos ni tampoco su incorporación como estrategia empresarial. Esto ha llevado a preguntarnos cuál es el verdadero nivel de conocimiento de las microempresas en Latinoamérica respecto de esta metodología y/o cual es la vacancia que impide la implementación del DT dentro de sus estructuras. Para ello, durante el 2021 se encuestaron a microempresas de la ciudad de Mar del Plata, Argentina y de Tunja, Colombia con el fin de profundizar en dichos cuestionamientos. Participaron 106 microempresas de productos y servicios entre las dos ciudades (55 Tunja y 51 Mar del Plata), quienes respondieron un cuestionario en línea debido al confinamiento por COVID-19, bajo la metodología cuantitativa descriptiva. Se recopiló la información durante casi 4 meses y los resultados completos pueden visualizarse en el artículo *Design Thinking: como método para fomentar las capacidades de innovación microempresarial en Colombia y Argentina* (García-Pacheco, Monacchi, 2022). El presente artículo, más allá de precisar algunos resultados, pretende reflexionar respecto a las valoraciones que surgen de dicho estudio y contrastarlos con la teoría de DT existente.

A diferencia de lo que plantean Mina, Bascavusoglu-Moreau y Hughes (2014, en Proenca y Jiménez-Sáez, 2019) respecto a que las empresas de servicios estarían más dispuestas a implementar metodologías innovadoras que las manufactureras; en el estudio realizado, las microempresas de las diversas áreas manifestaron un interés similar en relación al DT. Esto podría darse justamente porque el objeto de estudio eran microempresas, cuya

naturaleza es flexible y con una estructura relativamente versátil; por tanto no hay tanta variación entre las oferentes de servicios y las productoras.

Más de la mitad de las MiPyMES (60) declararon no implementar la metodología del DT para sus procesos de mejora e innovación. Sin embargo, cerca de la mitad de este grupo (24) aseguró implementar otras herramientas creativas. Ante la pregunta si considera que las herramientas o metodologías creativas, como el *Design Thinking*/pensamiento de diseño, promueven la generación de ideas innovadoras para su empresa o negocio y su justificación, las valoraciones fueron muy variadas. Sin embargo a partir de una revisión cualitativa de aquellas que fueron positivas, se pueden destacar algunos argumentos comunes:

- La importancia del *Design Thinking* en la lectura del mercado, el usuario y los consumidores. Varios microempresarios refieren a esta cuestión como pilar de la metodología.
- El agregado de valor que otorga el DT sobre los productos o servicios nuevos o ya existentes. Según lo que destacan los microempresarios, la aplicación del DT permite repensar lo que ofrecen y mejorarlo.
- La necesidad de correr el foco de lo urgente para pensar en innovaciones, estrategias a mediano y largo plazo. Muchos microempresarios destacaron que la rutina impide observar el negocio de forma estratégica y sistémica. El DT brinda un nuevo punto de vista del producto y de la empresa. “Es necesario frenar, pensar, observar y utilizar estas herramientas que vinculan conceptos disímiles para salir de lo preestablecido” (extraído de la Encuesta enfocada a identificar el potencial del *Design Thinking* como Método para lograr Innovación en el Sector Micro Empresarial en la ciudad de Tunja, Colombia y en la ciudad Mar del Plata, Argentina, 2021)
- La apertura a nuevos actores, socios o empleados para que sean parte del proceso creativo y de toma de decisiones. En algunos casos, estos integrantes tienen una mirada muy distinta sobre lo que sucede dentro y fuera de la empresa. Asimismo, la contribución comunitaria refuerza la idea de Chosco Díaz et al (2021) sobre las ciudadanías empresariales.

Otro aspecto sobre el cual se inquirió fue si al hacer uso de las herramientas o metodologías creativas para incentivar la innovación en su empresa o negocio, ha observado cambios en su entorno laboral. Aquellas que obtuvieron mejores resultados fueron la predisposición a las actividades creativas, es decir la voluntad del equipo para participar; y el fomento del trabajo en equipo. Es evidente que en lo que respecta a la labor grupal, de forma descontracturada y lúdica, el DT tiene un impacto muy claro. Sin embargo, en relación a los resultados sobre la facilidad de implementación/comprensión, la posición es intermedia. Podría establecerse una cercanía con la experiencia de DT realizada en la ciudad de Mar del Plata con empresarios textiles locales (Monacchi, 2019). Una de las conclusiones de dicha actividad fue que se observó cierta complejidad para entender algunas premisas: las explicaciones debían ser sumamente concisas y en algunos ejercicios con alto nivel de abstracción resultaba complejo para los participantes entender hacia dónde llevaba la actividad cuando los resultados no eran concretos, y eso producía cierto aburrimiento o incomprensión. Asimismo, este estudio arrojó que las pequeñas y medianas empresas locales, por su perfil tradicional, no están acostumbradas a las actividades lú-

dicas y creativas y en casos, se conciben como pérdidas de tiempo. Sin embargo, cuando comienzan a percibir los resultados tangibles del proceso, la perspectiva cambia. La construcción colaborativa de la mano del diseño, abre puertas a lo inesperado, lo espontáneo e impredecible, que puede ser fermento de futuras innovaciones.

Según el estudio existe una clara valoración, desde lo declaratorio, respecto a las metodologías creativas como el *Design Thinking*, como promotoras de ideas innovadoras para su empresa o negocio. Es interesante destacar que mayoritariamente las microempresas de Tunja y Mar del Plata se caracterizan así mismas como Innovadoras. Sin embargo, cuando se enuncian las estrategias que emplean para el crecimiento de su negocio, las respuestas denotan una mirada acotada en este sentido. Muchas refieren a la venta online, las redes sociales, marketing digital, publicidad, promociones. Sin embargo, estas opciones resultan poco innovadoras, más aun teniendo en cuenta que luego de la pandemia, los canales digitales se han convertido en los espacios por excelencia para la compra y venta. Por otro lado, en relación a aquellas empresas auto-declaradas como Innovadoras y Muy innovadoras, son limitados los casos de vinculación con otros actores (Universidades, Municipios, otras empresas) del sistema de innovación. Según Vélez Bedoya y Rueda Prieto (2017) en el contexto latinoamericano la innovación se forja a través de una red de transmisión de conocimiento de forma continuada, en colaboración con instituciones, tecnología y empresas. Esta visión acotada de la innovación podría precisarse justamente por una relación débil del sistema nacional de innovación o de escasa articulación entre los grupos interesados.

Discusiones

Los cuestionamientos mencionados anteriormente intentan esbozar el real conocimiento de las microempresas en dos contextos latinoamericanos -Argentina y Colombia- respecto del *Design Thinking* y cuál es la dificultad para implementarlo en sus estructuras. Los resultados del trabajo de campo contrastados con la literatura ofrecen algunos puntos interesantes para tener en cuenta. En primer lugar, se detecta una visión estrecha de la innovación. A través de los comentarios de los encuestados, se evidencia que comprenden la innovación como acciones puntuales estratégicas para la empresa (venta online, uso de plataformas digitales, nuevos productos/servicios). Éstas resultan mejoras individuales del negocio y no a una articulación colectiva entre diversos actores (Vélez Bedoya y Rueda Prieto, 2017). Como mencionan Astudillo y Briozzo (2015), en América del Sur, los vínculos e interacciones dentro del sistema nacional de innovación suelen ser frágiles, esporádicos y escasos, convirtiéndose en estructuras más potenciales que reales.

Por otro lado, podría referirse a que el término DT no está muy difundido en las microempresas. El estudio sí releva cierto reconocimiento del término pero de forma superficial; esto se evidencia cuando dicen no aplicar el DT, pero en contraposición sí desarrollan algunas de sus herramientas creativas. Incluso cuando refieren a si consideran importante su implementación en la mejora del negocio, las respuestas dan cuenta de la valoración de estos métodos:

Muchas veces al estar inmerso en la rutina laboral no surgen nuevas ideas. Es necesario frenar, pensar, observar y utilizar estas herramientas que vinculan conceptos disímiles para salir de lo preestablecido”; “Nos ayudan a tener más llegada al cliente, y conocerlo mejor. Como así también, encontrarnos a nosotras mismas como empresa”; “La empatía debe ser un principio de todas las empresas, empatía por las personas, por el medio ambiente, por la sociedad, englobar estos elementos permite desarrollar ideas que ofrezcan un valor agregado para cada producto.

Esto podría devenir en la idea de hacer accesible el concepto del DT para una apropiación más directa y comprometida dentro de la estructura de toma de decisiones empresarial. Incluso la nomenclatura en inglés podría ser una barrera para la apropiación en los negocios locales.

De la misma forma, el *Design Thinking*, como metodología creativa que motoriza innovaciones dentro de las MiPyMES, puede tener implicancias en varios niveles. Como indica Jimenez-Ibáñez (2017), hay una dimensión táctica, operativa y una estratégica, que deben trabajarse de forma integral. Sin embargo, teniendo en cuenta la escasa profundización de las microempresas en este tipo de modelos, es necesario promover un ejercicio progresivo. Paniagua Freyle (2010) menciona que se debe trabajar en una conducta constante por parte de la MiPyMES y apoyar la consecución de acciones significativas para que puedan ir evidenciando las mejoras que supone la innovación. Esto también exige el apoyo y el acompañamiento de otras instituciones, académicas y gubernamentales, para la correcta y eficiente implementación de dichas herramientas.

Conclusión

El *Design Thinking* captó la atención de diversos entornos organizacionales en los últimos años, por su capacidad para repensar los problemas de forma creativa. Sin embargo en la MiPyMES de Latinoamérica estos procesos no son tan evidentes como en otros países o estructuras empresariales. El estudio de campo realizado en los dos contextos - Mar del Plata, Argentina y Tunja, Colombia - ha revelado que el conocimiento del DT no es tan claro ni evidente como se supondría por el reconocimiento que posee a nivel global. La propuesta de DT tiene un potencial fuerte en términos de innovación. Como refiere Vianna et al, (2013) su implementación dentro de las empresas produce nuevos significados y activan diversos actores y elementos, cognitivos, emocionales y sensoriales, que están involucrados en la experiencia humana, tanto de los usuarios como de los propios integrantes de la empresa. Este impacto dentro y fuera de la empresa, va generando según Chosco et al, un carácter de ciudadanía empresarial, fomentando el sentimiento de pertenencia y la participación colectiva. En el caso de las MiPyMES, donde el arraigo territorial es una cualidad muy marcada, el DT puede enfatizar positivamente ese sesgo y potenciar innovaciones propias, que surjan de las necesidades de los grupos sociales relevantes.

Resulta importante acompañar los procesos de apropiación de estas herramientas que parecen foráneas e incorporarlas a la propia identidad organizacional. Como así también fomentar desde la academia y los gobiernos, la educación para la innovación en las Mi-PyMES de forma consistente y progresiva. Correr el foco de lo urgente para poder pensar estratégicamente en un entorno complejo y cambiante, que naturalmente migra a la digitalización y a las tensiones entre lo global y lo local.

Nota

1. <https://feeling.com.co/>

Referencias Bibliográficas

- Astudillo Durán, S., Briozzo, A. E. (2015). Factores determinantes de la innovación en las mipymes manufactureras de la Argentina y el Ecuador. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*. Vol. 4, n° 7, 53-65.
- Beltagui, A (2018) A design-thinking perspective on capability development: The case of new product development for a service business model. *International Journal of Operations & Production Management*, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2016-0661>
- Brown, T. (2009) *Change by Design. How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins e-books.
- Brown, T. (2008) *Design Thinking*. Harvard Business Review América Latina.
- Brown, T. and Martin, R. (2015), *Design for action*, Harvard Business Review, Vol. 93 No. 9, 56-64
- Bonsiepe, Gui. *Diseño y Crisis. Materia Arquitectura*, [S.l.], n. 06, p. 26-33, dic. 2012. ISSN 2735-7503. Disponible en: <http://www.materiaarquitectura.com/index.php/MA/article/view/238>
- Buchanan, R., (1992) *Wicked Problems in Design Thinking*, MIT Press, Design Issues, Vol. 8, No. 2, 5-21.
- Cagnin, C. (2017) *Developing a transformative business strategy through the combination of design thinking and futures literacy*, *Technology Analysis & Strategic Management*, DOI: 10.1080/09537325.2017.1340638
- Chosco Díaz, C; Jauré M. F; Debernardi, C (2021) Design Thinking en empresas pyme y formación de ciudadanías empresariales. *Ec-REVISTA DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA* AÑO IV. N° 5.
- Cross, N (1995) *Técnicas de diseño: pasado, presente y futuro*. Temes de Disseny Barcelona, España.
- Díaz Cavero, S; Cano Salazar, J (2019) *Modelo de gestión BPM bajo enfoque Design Thinking para optimizar la eficiencia de procesos de Diseño en pymes del sector textil*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

- Dorst, K (2017) *Metodologías e Innovación*. Nuevas formas de pensar y diseñar. Editorial Experimenta.
- Dorst, K. (2011). *The core of 'design thinking' and its application*. Design Studies, 32(6), 521-532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
- Fernandes Pietrovski, E., Schneider, E. I., Reis, D. R., & dos Reis Junior, D. R. (2019). *Análisis del potencial emprendedor en estudiantes de educación superior: aplicación de la teoría a la práctica*. Innovar, 29(71), 25–41.
- Fleischmann, K; Daniel, R & Welters, R. (2017) *Developing a regional economy through creative industries: innovation capacity in a regional Australian city*, *Creative Industries Journal*, DOI: 10.1080/17510694.2017.1282305.
- García Pacheco, P; Monacchi, M. C. (2022) *Design Thinking: como método para fomentar las capacidades de innovación microempresarial en Colombia y Argentina*. En proceso de publicación.
- Geissdoerfer M, Bocken NMP, Hultink EJ (2016) *Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process*, *Journal of Cleaner Production*, doi: 10.1016/j.jclepro.2016.07.020.
- Gilbert, A (2017) *All the world's a stage: transforming entrepreneurship education through design thinking*, *Education + Training*, Vol. 59 Iss 2. 155 - 170.
- Greenham, J. (2018). *Design Thinking el nuevo "must" de las empresas*. Entrepreneur, 1.
- Hassi, L. & Laakso, M. (2011). Making sense of design thinking. In Karjalainen, T-M., Korja, M. & Salimäki, M. (eds.): *IDBM papers vol 1*. 50-63. Helsinki: IDBM Program, Aalto University.
- Hernández Gil, C. y Núñez López, J. (2021). Design thinking aplicado al mejoramiento de las competencias ciudadanas en universitarios: voto popular. *Revista Investig. Desarro. Innov. vol.11 no.1*.
- Jiménez Ibáñez (2017) *Análisis y desarrollo de un modelo de tutorización integral basado en el Design Thinking orientado a la innovación estratégica en empresas colombianas*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.
- Kimbell L (2012) *Rethinking design thinking: part 2*. Design and Culture 4(4): 129–148.
- Kimbell, L (2011) *Rethinking Design Thinking: Part I*. Journal Design and Culture. Volume 3, 2011 - Issue 3. 285 – 306.
- Kurtmollaiev, S; Pedersen, P; Fjuk, A; Kvale, K (2016) *Developing managerial dynamic capabilities: a quasiexperimental field study of the effects of design thinking*. Academy of Management Learning & Education.
- Lee, W. S., & Sohn, S. Y. (2019). *Discovering emerging business ideas based on crowd-funded software projects*. Decision Support Systems, 116, 102-113. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.10.013>
- Loaiza Polo, S; Posada Hernández, J (2020) *Metodologías de Innovación y Diseño para Microempresas de Servicios: Caso Centro de Estética*. III Jornadas internacionales de investigación científica UTN. Ecuador.
- Lub, X; Rijnders, R; Niño Cáceres, L; Bosman, J (2015) *The future of hotels: The Lifestyle Hub. A design-thinking approach for developing future hospitality concepts*. Journal of Vacation Marketing 1–16.

- MacDonald, J; Elahee, M (2015) *Design thinking in online communities: suggestions for overcoming crowdsourcing issues*. Int. J. Innovation and Learning, Vol. 19, No.3, 2016. pp. 286-298.
- Martin, R. (2009) *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Cambridge MA: Harvard Business Press.
- Mahmoud-Jouini; Milder; Silberzahn (2016) Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context. *Project Management Journal*, Vol. 47, No. 2, 144–156
- Mejía, Ruíz, Ruiz, Gaviria, (2019) Aplicación de metodología design thinking en el desarrollo de cortadora automática CNC para MiPyME de confección. *Rev. UIS. Ing.*, vol. 18, no. 3, 157-168.
- Mishra, O, Sharma, R. y Agrawal, B. (2020). Facilitar la prosperidad de las mujeres con un propósito superior en Vyomini. *Revista de Asia Meridional de Casos Empresariales y de Gestión*, v. 9, 2 p.p.198-207.
- Moote, I. (2014) *Design Thinking para la innovación estratégica*. Empresa Activa.
- Neck, H. M., & Greene, P.G., 2011, *Entrepreneurship education: Known worlds and new Frontiers*, Journal of Small Business Management 49(1), 55–70
- Ortiz Bolaños, E. (2020). *Aplicación del Design Thinking al rediseño de procesos productivos. Estudio de caso: Empresa del sector de confección textil en Ecuador*. Bogotá - Ciencias Económicas - Maestría en Administración.
- Paniagua Freyle, R (2010) Las MiPymes colombianas, escenario estratégico para la creatividad e innovación del talento humano. *Revista Escenarios*. Vol 8, nro 2, pp 31-39.
- Peirce, C.S. 1934. *Pragmatism and pragmaticism*. In C. Hartshorne & P. Weiss, *Collected papers of Charles Sanders Peirce*, vol. 5. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Proenca, J. y Jimenez Sáez, F. (2021). Diseño de servicios para la gestión de innovación incremental en PYMES. *Revista Universidad Empresa*, V. 22, 39. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7480>
- Reinecke, S. (2016). ¿Qué es lo que el pensamiento de diseño y la gestión de marketing pueden aprender unos de otros? En *Design Thinking for Innovation: Research and Practice* (págs. 151-162). Springer International Publishing.
- Reis, D. A., Fleury, A. L., Bento, T., Fabbri, K., Ortega, L. M., & Bagnato, V. (2019). *Application of new agile approaches at University of São Paulo innovation agency's entrepreneurship and innovation course*. *Gestão & Produção*, 26(4), e4122. <https://doi.org/10.1590/0104-530X4122-19>
- Rowe, P. (1987) *Design Thinking*. The MIT Press, Cambridge.
- Tarabasz, A., Selaković, M., & Abraham, Ch. (2018). The Classroom of the Future: Disrupting the Concept of Contemporary Business Education. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 231-245. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060413>
- Toapanta Romero, M. (2020). *El Design Thinking en la estrategia de desarrollo para las Mi-pymes en la Zona 9*. Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Diseño Industrial. Carrera de Diseño Industrial. Quito: UCE. 191 p.
- Rizvi, S; Teckchandany, S. (2018) *Keggfarms Pvt. Ltd: a social enterprise and a way of life*, *Emerald Emerging Markets Case Studies*, Vol. 8 Issue: 2, pp.1-25, <https://doi.org/10.1108/EEMCS-03-2017-0032>
- Simon, H (1969) *The sciences of Artificial*. MIT Press. London, England.
- Schön , D. A. (1982). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books

- Vianna, M y otros (2016) *Design Thinking, innovación en los negocios*. MJV Press. Rio de Janeiro, Brasil.
- Vélez Bedoya, A. y Rueda Prieto, J.A. (2017) *Percepción de los factores de Competitividad e Innovación en las mipymes de las ciudades de Medellín y Bogotá bajo los parámetros del Foro Económico Mundial*. NOVUM. 7 (ene. 2017), 35–58.
- Wan B et. Al., (2020) Using Design Thinking as an Educational Tool for Conceptualizing Future Smart Hotel Guest Experiences. *e-Review of Tourism Research* (eRTR), Vol. 17, No. 3, 2019
- Wyrwicka M.K., Chuda A. (2019). *The diagnosis of organizational culture as a change's factor in the context application of design thinking*. LogForum 15 (2), 279-290, <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2019.319>
- Zheng, D (2018) *Design thinking is ambidextrous*, Management Decision.

Abstract: The complex scenario in which we live as society demands new forms of innovation for organizations. Design Thinking's methodology has its background on the designers' process and is currently reinterpreted by organizations to solve their problems. There are some successful cases that use Design Thinking methodology for innovation on products and services, mainly in big companies. However, ¿what happen with this kind of creative tools on the SMEs, particularly on Latin-American context? This paper aims to describe some conclusions about a research work with microenterprises in two different countries, Argentina y Colombia, during 2021. On the same way, this article reflects about how creative methodologies and their adoption on developing countries' SMEs can help to reach innovation capabilities.

Keywords: esign Thinking - Microenterprises - Developing countries - Innovation - Territory

Resumo: O cenário complexo em que vivemos como sociedade exige novas formas de inovação para as organizações. O Design Thinking tem suas raízes na lógica de pensamento dos designers e vem sendo reinterpretado no mundo dos negócios. Histórias de sucesso de grandes empresas que utilizam o Design Thinking para solucionar problemas e inovar em produtos e serviços têm sido reconhecidas mundialmente. No entanto, o que acontece com esse tipo de metodologia nas MPMEs, particularmente no contexto latino-americano? Este estudo visa descrever algumas das conclusões do trabalho de campo realizado com microempresas em dois contextos diferentes, Colômbia e Argentina, durante 2021. Da mesma forma, este trabalho reflete sobre metodologias criativas e sua adoção em microempresas de países em desenvolvimento e seu potencial. fomentando capacidades de inovação.

Palavras chave: pensamento de design - micro empresas - Países em desenvolvimento - Inovação - Território

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por su autor]