

# Módulo 2. El segmento de clientes

## Unidad 2.1 Introducción al design thinking: pensar fuera de la caja

En la lectura anterior, hicimos hincapié en el cambio de foco de análisis a la hora de desarrollar un proyecto, retrocediendo un paso y pensando primero en las necesidades y problemas del cliente (pensar en dolores, molestias y enojos ayuda a identificar) para, luego, diseñar las soluciones que podemos brindarles.

Este cambio de perspectiva conlleva ponerse en el lugar del cliente o usuario, cuyos problemas trataremos de resolver y pensar desde su punto de vista, dejando de lado, en un principio, lo que nosotros, como emprendedores, suponemos que él necesita. No podemos negar que empresarios exitosos como Henry Ford y Steve Jobs sostenían que el cliente no sabe lo que necesita, razón por la cual hay que mostrárselo (probablemente esto depende de la visión del emprendedor); pero también es cierto que ese *mostrárselo* es posible una vez que la empresa cuenta con cierto respaldo (económico o de *track record*/historial). Por lo tanto, en el caso de emprendimientos que quieren o deben sostenerse en el tiempo, de manera orgánica, tenemos que atacar la problemática del cliente de manera directa y buscar a partir de ahí la mejor solución.

Con esta premisa, desde hace varios años se viene trabajando con diferentes metodologías que permitan ordenar y sistematizar el proceso de recolección de información y desarrollo de propuestas, dando un especial protagonismo a la creatividad y a la innovación en el transcurso de su aplicación.

Gran parte de ellas proponen un proceso cíclico de mirar al cliente y reflexionar sobre qué problemáticas y necesidades tiene, qué oportunidades hay, cuáles son los dolores y alegrías que manifiestan o cómo los están resolviendo actualmente. A partir de ahí, se eligen las problemáticas para resolver, mediante hipótesis, lluvia de ideas, prototipado, etcétera, hasta encontrar cuál es la mejor solución para ofrecer al cliente.

Así es como, en el seno de la Universidad de Stanford (Silicon Valley, Estados Unidos), nace el Pensamiento de Diseño o Design Thinking bajo la influencia del

llamado “efecto-Apple”. Esta empresa no solo comercializa productos estéticamente muy valorados, sino que, fundamentalmente, supo leer las expectativas de los usuarios, logrando reunir innovación tecnológica y rentabilidad económica-financiera a un usuario fidelizado y satisfecho.

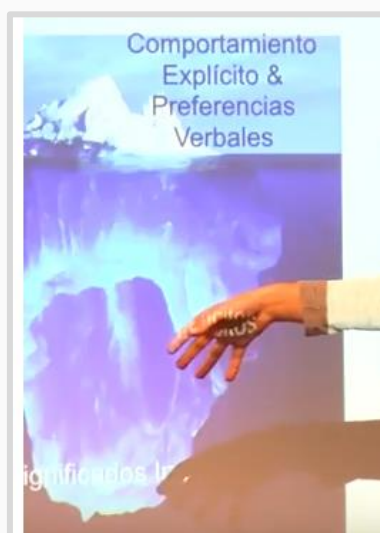
El design thinking (en adelante, DT) deriva del concepto del visual thinking que es la manera que utilizan los diseñadores para presentar ideas o contar historias de forma visual, a través de diseños, infografías y narrativas innovadoras. El método no hace referencia a diseñar per se, sino a la forma de pensar creativa de los diseñadores que, como artistas que son, utilizan predominantemente el hemisferio derecho del cerebro sobre sus creaciones.

Sin embargo, la intención de la metodología es combinar el uso de ambos lados del cerebro, incorporando la imaginación creativa e innovadora del hemisferio derecho al pensamiento lógico y ordenado del método, propio del lado izquierdo.

*El DT indaga sobre cuestiones implícitas del comportamiento del cliente.*

Por último, antes de profundizar en las características de la metodología, una de las claves del DT es que indaga sobre aquellas cuestiones implícitas del comportamiento del cliente. En este sentido, hacemos un paralelismo del comportamiento de las personas con la representación de un iceberg en el agua.

**Figura 1. Iceberg: comportamientos explícitos y significados implícitos**



Fuente: elaboración propia.

Sostenemos que hay una disonancia entre lo que las personas decimos y hacemos y lo que realmente pensamos y sentimos, sobre todo porque nuestras opiniones son condicionadas por los últimos hechos que vivimos. Por eso, afirmamos que muchas veces los clientes tienen esta disonancia: van a decir que tu idea es excelente, que

les encanta y la quieren comprar ya, pero después sienten temor, miedo de que no cumpla con sus expectativas o, simplemente, no era algo que realmente necesitaban o querían como producto o servicio, a pesar de que en un principio les pareció atractivo.

Como se observa en la Figura 1, la porción sumergida del iceberg, es decir, la que representa lo que no se expresa, lo implícito, lo que no se ve, es proporcionalmente más grande que la parte que se ve. Estos significados implícitos son los que tienen, muchas veces, las claves de los negocios exitosos, de las mejores soluciones. Razón por la cual, es fundamental entenderlos para abrir oportunidades de descubrimientos únicos o de grandes negocios.

Una de las claves para poder acceder y desbloquear toda esa valiosa información implícita es la observación. Como método, el observar al cliente, sus comportamientos y reacciones, es altamente valioso para poder obtener información. Por ejemplo, algo que recomendamos a los emprendedores es compartir un día en la vida con sus clientes o usuarios, ya que, de esta manera, acceden a información que de otra forma sería imposible. Observar no tiene nada que ver con intentar venderle la idea. Observar tiene que ver con recopilar información relevante que va a impactar en el desarrollo de tu idea de negocios. Es importante que a esta tarea la realicen los fundadores; jamás se debería tercerizar este proceso porque requiere de mucha constancia.

Sigamos con el ejemplo del módulo anterior: en Rapiboy, los emprendedores compartieron un día con los repartidores y aprendieron que ellos tienen desactivados los datos en el celular cuando realizan los viajes. Por este motivo, a nivel tecnológico, tuvieron que resolver la cuestión del seguimiento por GPS. O el caso de Rapihogar, que compartieron un día con los técnicos que realizan las reparaciones para poder descubrir en qué momentos de la experiencia es mejor enviar notificaciones y qué información es más importante y necesaria para ellos en determinadas instancias.

Profundizaremos en el uso de esta técnica hacia el final de esta lectura.

### **2.1.1 Cómo funciona el DT**

La metodología, tal y como la presenta la Universidad de Stanford, propone un proceso iterativo de cinco etapas o pasos. Se promueve como iterativo, ya que incluye, entre sus premisas, regresar y repetir los primeros pasos luego de llegar a los últimos hasta descubrir la mejor solución. Precisamente, la iteración permitirá capitalizar lo aprendido.

**Figura 2. Etapas del proceso de design thinking**



Fuente: Hasso Plattner, s. f., recuperado de <https://goo.gl/3iSvpa>

1. **Empatizar:** es uno de los pasos más importantes del proceso, ya que implica ponerse en el lugar del cliente y descifrar los problemas y necesidades – físicas y emocionales– que tiene, conocerlo, entenderlo, ver qué le pasa, sus molestias, su comportamiento, cómo toma decisiones, a qué le da importancia, etcétera.

En este caso, la observación y el involucramiento con la persona, a través de conversaciones y preguntas, son las técnicas que recomendamos para lograr empatizar con ellos, siempre cuidando de no llevar ideas preconcebidas que puedan alterar el resultado de la búsqueda.

*Ponerse en el lugar del cliente, empatizar con él, es uno de los pasos más importantes del proceso de design thinking.*

Lograr mantener un diálogo abierto con tu cliente abrirá un gran abanico de opciones en las que podrás trabajar para mejorar la propuesta.

En estas instancias preliminares del proyecto –o de su revisión– no acudimos a cualquier persona para que participe del proceso, sino a aquellas que están predispuestas y abiertas a la innovación y a este tipo de pruebas, conocidas como clientes tempranos o *early adopters*.

Este grupo de clientes suele estar integrado por personas de confianza, con predisposición para ayudar sin que sus opiniones estén sugestionadas por amistad o cercanía dado que, en ese caso, pueden tergiversar el resultado. Lo importante es que las personas estén abiertas a compartir.

2. **Definir:** con toda la información recabada, llega el momento de definir el problema para resolver. Mientras mejor definido esté el problema, más claro será el camino para llegar a una solución. En este sentido, existen varios caminos: por ejemplo, se puede elegir un problema específico al azar o elegir el que empáticamente consideramos más importante, etcétera.
3. **Idear:** en esta etapa es cuando ponemos en práctica la creatividad del lado derecho del cerebro y comenzamos a bosquejar cuáles son las mejores ideas o soluciones que podemos ofrecer para resolver la problemática definida anteriormente. No necesariamente debemos partir de una idea acabada, sino que se debe apelar a la imaginación, a la lluvia de ideas, a la invención que promueve el diseño. Estas ideas se presentan al cliente para poder recibir retroalimentación y elegir la mejor solución que nos conduzca a confeccionar un prototipo. En esta etapa es sumamente importante no autocensurarse, no boicotear ideas por absurdas que parezcan ni tampoco exigir que el cliente entienda y acepte nuestra idea.
4. **Prototipar:** para acercarle una propuesta física al cliente, debes realizar un prototipo de la idea seleccionada como posible respuesta para su problema, con el fin de que el usuario pueda interactuar con este mientras observas su comportamiento, pero, fundamentalmente, para estar atento a aquello que no dice, pero le sucede.

Este prototipo puede ser el producto, una maqueta, un dibujo o cualquier representación que le permita al cliente experimentar sobre lo que será el producto. Debe ser económico y de fácil elaboración, ya que su objetivo es obtener un *feedback* de tu potencial consumidor, sin ser el producto final.

5. **Evaluar:** una vez prototipado, llega la hora de testear con el público con el que venías manteniendo las conversaciones. Es momento de mostrárselo, prestar atención a su reacción, pedir devoluciones, *feedback*, siendo el contexto ideal de evaluación el propio del usuario.

Una recomendación que da la Universidad de Stanford es “hacer un prototipo creyendo que estamos en lo correcto pero debemos evaluar pensando que estamos equivocados” (Hasso Plattner, s. f., <https://goo.gl/3iSvpa>). Esto significa que debemos mantener el convencimiento al momento de desarrollar el prototipo para la prueba, pero cuando vayamos a evaluarlo, tenemos que hacerlo con una mirada crítica y ácida, tratando de encontrar el error y aprender de él.

En función de la retroalimentación obtenida, comienza el proceso de iteración y regresamos nuevamente a la etapa de ideación en la que se redefine la solución propuesta y se incorporan las modificaciones y mejoras que antes no se habían observado, que fueron surgiendo como resultado de las pruebas llevadas a cabo.

Ahora bien, habrás notado que coexisten instancias de análisis predominantemente prácticas con otras que requieren de una abstracción mayor, como la etapa de ideación. La Figura 3 muestra cómo se pasa de lo concreto a lo abstracto y, luego, nuevamente a lo tangible, llegando a un punto culmen de abstracción en la instancia de ideación.

**Figura 3. Abstracción versus tangibilidad del proceso de DT**



Fuente: ToBeinn, s. f., recuperado de <https://goo.gl/BnqSqT>

Definir el desafío, observar a la gente y recopilar información forman parte de un proceso de inspiración en el que se va materializando el enfoque que se le dará al trabajo posterior. Lo mismo sucede con las instancias finales de implementación en las que se ponen a prueba los resultados de la investigación y se realizan los experimentos necesarios para corroborar la propuesta.

Sin embargo, en el medio de ese proceso, emerge un momento de necesaria abstracción en el que se debe detectar la oportunidad y se trabaja con ideas borrador que permitan ir bosquejando, jugando, dibujando, como enseña el design thinking, hasta ir definiendo una solución que se pueda presentar a los clientes para recibir sus comentarios.

*El camino creativo de la construcción de soluciones no es algo lineal, sino que tiene múltiples idas y vueltas hasta encontrar la mejor propuesta.*

El camino creativo de la construcción de soluciones no es algo lineal, sino que tiene múltiples idas y vueltas, retrabajo, rediseño, volver a empezar las veces que sea necesario, hasta encontrar la mejor propuesta; y todo esto en un contexto de agilidad, dinamismo y flexibilidad. Por eso, por momentos, es natural que las ideas e información no estén claras y que parezca desordenado y sin rumbo, pero, finalmente, toma forma y se encamina.

Para resumir, destacamos algunas características generales del DT, importantes para tener en cuenta al momento de usarlo:

- *El DT es un enfoque dinámico, iterativo y cíclico en la resolución de problemas, ya que promueve la iteración del proceso, en la medida que se conversa con los clientes, se arma una propuesta, se prototipa y se testea. Esta sucesión de acciones se repite varias veces, con el propósito de ir probando e incorporando cambios y mejoras a la propuesta.*
- *El DT se enfoca en descubrir problemas, a través del prototipado y la iteración, generando una reformulación de la problemática en ese ida y vuelta que promueve el ciclo.*
- *El DT plantea una nueva perspectiva en la creación de valor, ya que puntualiza su foco de atención en las personas.*

### 2.1.2 Utilidad del design thinking

El DT es una herramienta práctica, innovadora y creativa que encontró su lugar en el mundo emprendedor gracias a su facilidad para aplicarla y sus buenos resultados.

Desde nuestro punto de vista, a los proyectos que aún no están en marcha, les sirve para descubrir el verdadero problema raíz y luego diseñar la mejor solución y, por otro lado, para conocer las inquietudes de los usuarios y clientes. Mientras que para los proyectos que ya están funcionando, consideramos que los ayuda a sostener una filosofía de trabajo para clientes y usuarios que les permita descubrir puntos clave, oportunidades, etcétera.

Finalmente, aunque consideramos que esta herramienta tiene grandes ventajas como las que fuimos describiendo (genera ideas innovadoras partiendo desde la perspectiva del cliente, mejora resultados a través de la iteración, ahorra dinero y tiempo y promueve el trabajo en equipo) no podemos negar las limitaciones propias del método. Por consiguiente, desde nuestro punto de vista, algunas de las debilidades del design thinking son:

- Es deficitario al momento de entregar un proceso de gestión, debido a que está enfocado en lo creativo.
- Permite obtener información cualitativa, pero falla en la recolección de datos cuantitativos al no incluir indicadores de medición, útiles para la toma de decisiones.

- Necesita de otras metodologías complementarias dado que no profundiza sobre el modelo de negocios. Es más aplicable a emprendimientos en etapa inicial o bien para descubrir problemáticas en diferentes instancias.

A modo de conclusión, destacamos que el design thinking:

- Asume extrema incertidumbre, es decir que el emprendedor no sabe en absoluto qué quiere el cliente, qué va a hacer, cuál es la mejor solución.
- Asume que los usuarios no saben lo que quieren y por eso hay que descubrirlo junto a ellos. En este sentido, una anécdota atribuida a Henry Ford, fundador de una de las automotrices más importante del mundo, es bastante ejemplar: Ford decía que si le hubiese preguntado a sus clientes qué necesitaban, ellos le hubiesen contestado: un caballo más rápido. Lo diferente que propone el DT es descubrir esa mejor solución al involucrar al cliente en el proceso.
- Asume que un ciclo rápido de construcción y aprendizaje es el único proceso que genera datos accionables. Por ende, supone que obtiene la información válida (no intuiciones ni supuestos) que permita tomar decisiones para diseñar una mejor solución.
- Busca construir una cultura de creatividad e innovación, a través de la empatía, la colaboración, el armado de prototipos, pruebas y testeos. Es ampliamente utilizada en diferentes ámbitos empresariales, gubernamentales, etcétera.
- Hace foco en la persona, utilizando la empatía como principal estrategia.
- Prioriza las necesidades y después la tecnología: hasta no descubrir cuáles son las necesidades y problemas del cliente, resta importancia a la manera de materializar la solución.

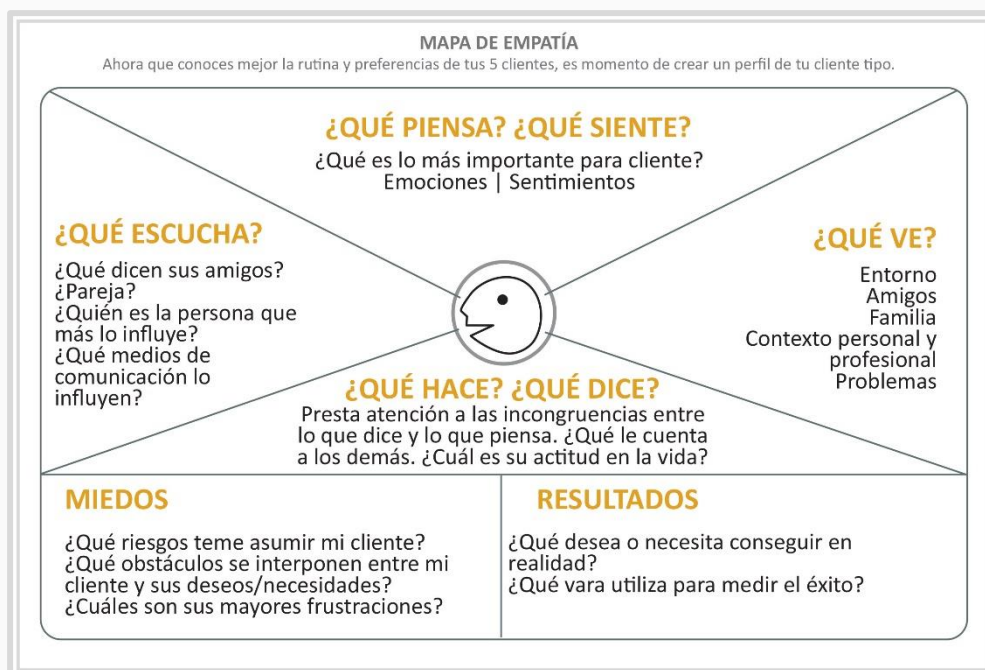
Para completar las etapas y aprovechar la oportunidad de cercanía con el público, durante la evolución del proceso de DT también se utilizan otras técnicas. Guiados por nuestra experiencia, les dejamos las más utilizadas y recomendadas para alcanzar los efectos esperados.

### Herramientas complementarias

- **Visualización:** deriva de la filosofía del visual thinking y permite pensar una idea desde bases creativas. Para instancias iniciales y dependiendo del negocio, un dibujo o un bosquejo pueden ser más representativos que una tabla de Excel, y a eso apunta esta técnica. Tal como dijimos al principio, con esta apelamos al hemisferio creativo del cerebro (derecho), buscando conectar la imaginación y la invención con las emociones.
- **Mapa de empatía:** si bien más adelante utilizaremos esta herramienta, por el momento diremos que es verdaderamente útil para empatizar y ponerse

en el lugar del cliente. Consiste en poner al segmento de clientes en el medio e ir haciendo conjeturas, a partir de preguntas disparadoras no esquematizadas, sobre lo que creo que piensa mi cliente en función de la problemática o necesidad que se identificó con anterioridad. En este sentido, vale aclarar que se parte de la base de la problemática y no desde el producto/solución que se propone. Esto puede resultar de un ejercicio de validación y empatía con el cliente para luego volcarlo en el siguiente mapa.

**Figura 4. Mapa de empatía**



Fuente: elaboración propia.






En conclusión, esta herramienta permite concebir globalmente el problema aplicando, como base, la empatía con el cliente.

- **Mapa de viaje:** tiene como objetivo pensar en el proceso que vive el cliente actualmente, es decir, cuando está atravesando el problema o lo está tratando de solucionar de alguna forma. Por lo tanto, expone cómo se siente en cada una de esas instancias del proceso, a saber: cuáles son las cosas que disfruta, qué le molesta, lo pone triste o lo hace enojar, o cuáles son las cosas que le dan alegría.

De esta manera, se va mapeando todo el proceso por el cual pasa el cliente para entender en qué lugar es necesario enfocarse más (momento de mayor alegría) y en cuáles se debería acercar una solución (momentos de más frustración o enojo).

Aunque la aspiración es que se aplique antes de que surja la idea para poder dilucidar cómo la gente está solucionando hoy ese problema, también se puede usar cuando el producto ya existe puesto que permite mapear su funcionamiento.

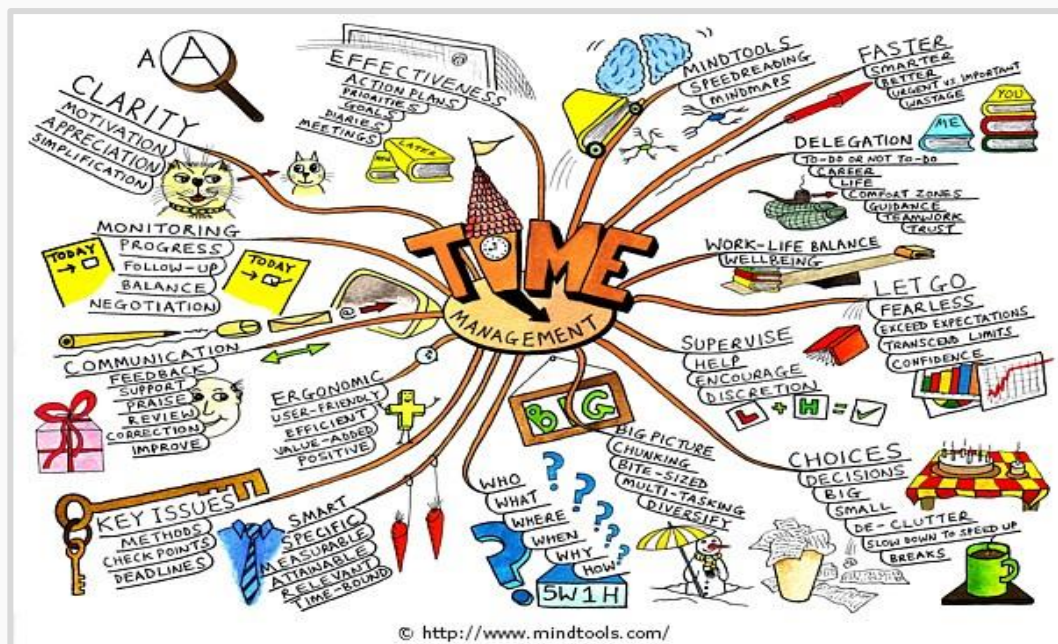
Figura 5. Mapa de viaje

	Navegar el sitio	Visitar la sección de preguntas frecuentes	Presentar una solicitud	Seguimiento del servicio del cliente	Resolución
Proceso del Cliente	- Llegar al sitio - Navegar por la sección ayuda	- Buscar preguntas relevantes - Buscar respuestas temáticas - Buscar números de contacto	- Encontrar formulario de consultas - Ingresar datos personales - Encontrar número de cuenta - Ingresar consulta	- Esperar llamado o correo del servicio al cliente - ¿Puede ser tratado o debe ser referido?	- El problema es resuelto por el servicio al cliente
Proceso Interno	- Ejemplo de proceso interno - Ejemplo de proceso interno	- Ejemplo de proceso interno - Ejemplo de proceso interno	- Ejemplo de proceso interno - Ejemplo de proceso interno	- Ejemplo de proceso interno - Ejemplo de proceso interno	- Ejemplo de proceso interno - Ejemplo de proceso interno
Experiencia	 - Ejemplo de experiencia positiva - Ejemplo de experiencia positiva - Ejemplo de experiencia positiva	- Ejemplo de experiencia negativa - Ejemplo de experiencia negativa - Ejemplo de experiencia negativa 	- Ejemplo de experiencia negativa - Ejemplo de experiencia negativa - Ejemplo de experiencia negativa 	 - Ejemplo de experiencia promedio - Ejemplo de experiencia promedio - Ejemplo de experiencia promedio	 - Ejemplo de experiencia positiva - Ejemplo de experiencia positiva - Ejemplo de experiencia positiva
Mejoras y llaves de aprendizaje	1. Mejoras, o aprendizajes para mantener un alto desempeño 2. 3. 4.	1. Mejoras, o aprendizajes para mantener un alto desempeño 2. 3. 4.	1. ¿Reducir el formulario para mejoras, o aprendizajes para mejorar un pobre desempeño? 2. 3. 4.	1. ¿Reducir el formulario para mejoras, o aprendizajes para mejorar un pobre desempeño? 2. 3. 4.	1. Mejoras, o aprendizajes para mantener un alto desempeño 2. 3. 4.

Fuente: Morgan, s. f., recuperado de <https://goo.gl/82TGB6>

- **Mapa mental:** permite analizar, a través de dibujos, todas las variables posibles derivadas de una idea o problemática central para, luego, definir sobre cuáles se trabajará o validará. Es una herramienta visual que favorece a ordenar las ideas que van surgiendo sin coherencia ni disposición. Todas estas ideas se pueden poner en un *backlog* (metodologías ágiles sobre las que profundizaremos más adelante) para, luego, priorizar e ir trabajando en cada una.

Figura 6. Mapa mental



Fuente: [Imagen sin título sobre mapa mental]. (s. f.). Recuperado de <https://goo.gl/onLCHc>

- **Storytelling:** esta herramienta apunta a la conexión con las personas a través de contar una historia, es decir, presentar una idea, un proyecto, un desafío a través de la narración de una historia que le permita al usuario entender, más allá de la propuesta. La finalidad es causar impacto en el cliente para que recuerde con mayor facilidad, se le grabe o le dé más importancia a la idea descrita. Hay proyectos que tienen su storytelling y otros que lo empiezan a construir mientras evolucionan.

Es una técnica que se utiliza con frecuencia para la venta, contando cómo empezó el proyecto, qué significado tiene para los fundadores, cuál fue su motivación, etcétera, apuntando a empatizar con los usuarios y generar confianza.

Ya que el objetivo es obtener la mayor cantidad posible de información por parte del usuario y así lograr la mejor propuesta para resolverle el problema o necesidad, es válido el uso de cualquiera de las técnicas citadas, siempre teniendo en cuenta cuál es la mejor instancia para aplicar cada una.

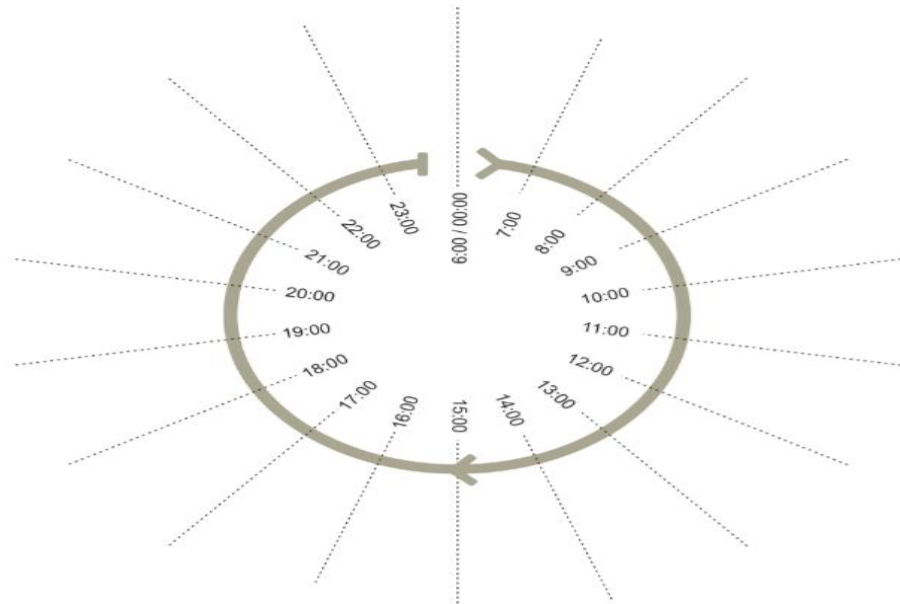
- El mapa mental sirve para la fase inicial, exploratoria.
- El storytelling es útil una vez encontrado el encaje entre problema-solución, ya que tratamos de no sesgar las respuestas del cliente en la etapa exploratoria inicial con nuestra historia y percepciones.
- El mapa de empatía puede utilizarse antes, durante y después, ya que sirve para imaginar, pero luego hay que validar. Lo mismo ocurre con el mapa de viaje.

Sin embargo, estas no son las únicas herramientas que complementan al design thinking. Si profundizas en el tema, podrás encontrar una gran variedad de opciones como:

- Prototipado rápido
- Cocreación con clientes
- Entrevista
- Brainstorming, etcétera.



Dibujá un diagrama donde expliques **qué hace tu cliente desde que se levanta** y hace todas sus actividades diarias, y los productos/servicios/marcas que utiliza, sus hobbies, hábitos, etc. Máximo nivel de detalle posible.



Si te falta información debes salir a la calle y averiguarla.



**TIP**

Haz uno de estos por cada segmento de clientes que imagines. Siempre es bueno empezar por el que mayor nivel de información tengas.

**PASO 02**

Fuente: elaboración propia.

Comienza con una lluvia de ideas de las actividades que, supones, lleva a cabo el cliente. El paso siguiente consiste en calificar, de mayor a menor importancia, las actividades y, luego, marcar cada una como crucial o trivial, siendo lo más crítico posible en esta instancia. A continuación, coloca la frecuencia con la que crees que las desarrolla. Y, finalmente, define el contexto en el que ocurre cada una de estas tareas, incluyendo limitaciones.

El objetivo final es poder construir un esquema de un día en la vida del cliente, desde que se levanta, realiza sus actividades y vuelve a su hogar a descansar. Es importante detallar qué objetos/productos utiliza, qué servicios adquiere, si conduce o si toma colectivo, si hace deportes, cómo se alimenta, tratando de completar detalladamente el esquema.

*Imaginar un día en la vida de tu cliente te permitirá saber hasta qué punto lo conoces y qué lugar en su vida ocupa tu producto o servicio.*

Al esquema lo puedes hacer con imágenes, pero consideramos más útil armar una tabla colocando los horarios en las filas (durante todas las horas de actividad de

nuestro cliente) y, en las columnas, los productos que utiliza, las actividades que realiza, hobbies, servicios, etcétera, hasta ir completando cada casillero.

Esta actividad te permitirá saber hasta qué punto conoces a tu cliente y qué lugar en su vida ocupa tu producto o servicio, por lo que es fundamental que detectes en qué parte de este esquema el usuario utilizará el producto o servicio e indicarlo.

En un principio los planteos serán en su totalidad hipótesis, pero, en la próxima unidad, propondremos que salgas a validar con clientes reales todas estas hipótesis hasta tener un panorama lo más cercano posible a la realidad.

De esta manera, cuando en tu modelo de negocios –tema que trataremos más adelante– diseñes una estrategia de canales de comunicación con el cliente, podrás saber mejor qué quiere tu cliente, cómo se maneja en su día a día y cómo debes llegar a él.

# Referencias

**Hasso Plattner.** (s. f.). *Mini guía: una introducción al design thinking*. Recuperado de <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=dc4f1cfe3ea257fde86db041b1ef39516c560bdc>

**[Imagen sin título sobre mapa mental].** (s. f.). Recuperado de <http://www.mindmapart.com/time-management-mind-map-paul-foreman/>

**Morgan, C. A.** (s. f.). Customer Journey Mapping (CJM) [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.b2binternational.com/publications/customer-journey-mapping/>

**ToBeinn.** (s. f.). Design Thinking provides the tools and techniques needed for creative problem resolution. Recuperado de <http://tobeinn.net/blog/design-thinking-provides-the-tools-and-techniques-needed-for-creative-problem-resolution/>