



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

TRABAJO DE GRADO

**Innovación en Pasta Deli: un Action Research Project de  
implementación de soluciones creativas.**

**Director trabajo de grado:** Gabriel Rodrigo Peña Martínez

**Presentado por:**  
María Camila Carrillo Gasca

Chía, 30 de junio de 2023

## Resumen

Esta investigación está basada en la meta-metodología de investigación en la acción, la cual busca generar un cambio organizacional e implementar soluciones novedosas a dos problemas específicos para Pasta Deli. Una empresa familiar, manufacturera de alimentos que lleva 10 años en el mercado.

Pasta Deli es una empresa que se ha propuesto crecer y posicionarse en el mercado como una compañía líder en la comercialización de productos a base de harina de trigo. Recientemente, ha enfrentado un problema relacionado con la falta de stock en el cuarto de almacenamiento que impide la entrega oportuna de los pedidos, lo que genera atrasos en los procesos internos de la empresa y descontento en los clientes. Para resolver este problema, se propuso la creación de un *Business Intelligence* para la toma de decisiones y elaboración de estrategias en Pasta Deli con el fin de suplir adecuadamente la demanda de los clientes para mejorar la distribución y rotación del producto. Lo anterior, teniendo en cuenta el concepto de *just in time* y utilizando las metodologías de *Action Research* y *Creative Problem Solving*.

Luego de entender la importancia de la adopción de la innovación en Pasta Deli para diferenciarse de sus competidores, aportar soluciones de valor y mejorar su eficiencia corporativa, se evidenció que la empresa no cuenta con una gerencia de la innovación, lo cual ha dificultado la ejecución de las nuevas ideas que surgen al interior de la compañía.

Para este segundo problema, se propuso un modelo de gestión de la innovación fundamentado en las metodologías de *Action Research* y *Design Thinking* llamado *Deli-innovate solutions*, que busca impulsar el crecimiento y posicionamiento de Pasta Deli a través de cuatro pilares: los colaboradores, el liderazgo, la estrategia corporativa y la colaboración con stakeholders.

**Palabras claves:** Investigación en Acción, Innovación, Gerencia de la Innovación, Liderazgo Creativo, Proceso Creativo e Innovador.

## Abstract

This research is based on the meta-methodology of action research, which aims to generate organizational change and implement innovative solutions for two specific problems for Pasta Deli, a family-owned food manufacturing company that has been in the market for 10 years.

Pasta Deli is a company that wants to grow and position itself in the market as a leading company in the commercialization of wheat flour-based products, but the lack of stock in the warehouse prevents the timely delivery of orders, causing delays in the company's internal processes and customer dissatisfaction. To solve this problem, we proposed the creation of a Business Intelligence system for decision making and strategy development at Pasta Deli to adequately meet customer demand and improve product distribution and rotation. The above, taking into account the concept of Just in Time and using the methodologies of Action Research and Creative Problem Solving,

Having understood the importance of adopting innovation in Pasta Deli to differentiate itself from its competitors, provide value-added solutions and improve its business efficiency, it became clear that the company did not have an innovation management system in place, which hindered the implementation of new ideas generated within the company. To address this problem, an innovation management model based on action research and design thinking methodologies, called Deli-innovate solutions, was proposed. This model aims to promote the

growth and positioning of Pasta Deli through four pillars: people, leadership, business strategy and collaboration with stakeholders.

**Keywords:** Action Research, Innovation, Innovation Management, Creative Leadership, Creative Problem Solving.

## Tabla de contenido

1	Introducción .....	7
2	Objetivo General del AR Project en Pasta Deli .....	7
2.1	Objetivo Específicos .....	8
3	Tipo de Investigación.....	8
4	Marco Metodológico General .....	8
4.1	Investigación en Acción (AR).....	9
4.2	Metodología Fase I .....	11
4.2.1	Proyecto de Investigación en Acción (ARP) .....	11
4.3	Metodología Fase II .....	12
4.3.1	AR + Resolución Creativa de Problemas (CPS) .....	12
4.4	Metodología Fase III.....	17
4.4.1	AR +Pensamiento de Diseño (Design Thinking).....	17
5	Marco Conceptual de las Tres Fases del AR Project .....	19
5.1	Definición de Creatividad e Innovación .....	19
5.2	Pensamiento Divergente y Convergente .....	20
5.3	Innovación Abierta y Cerrada .....	21
5.4	5'ps de la Creatividad .....	22
5.5	Tipos de Innovación.....	23
5.6	Determinantes y Dimensiones de la Innovación.....	25
5.6.1	Determinantes de la Innovación.....	25
5.6.2	Dimensiones de la Innovación .....	27
5.6.3	Innovación como Proceso .....	27
5.6.4	Innovación como Resultado.....	27
5.7	Innovación de Procesos.....	28
5.8	Horizontes de Innovación .....	29
5.9	Modelos del Proceso de Innovación .....	29
5.9.1	Modelo Lineal .....	30
5.9.2	Modelo por Etapas .....	30
5.9.3	Modelos Mixtos .....	31
5.9.4	Modelo en red .....	31
5.9.5	Modelo de London Business School.....	32
5.10	Relación Estrategia e Innovación.....	33
6	Fase I Diagnóstico del AR Project.....	33
6.1	Descripción General de la Empresa .....	33
6.2	Planteamiento Estratégico de Pasta Deli.....	34
6.3	Estructura Organizacional de la Empresa .....	35

6.4	Diagnóstico General de la Empresa .....	36
6.5	Planteamiento de los Problemas de Investigación .....	37
7	Fase II del AR Project – Liderazgo Creativo .....	38
7.1	Planteamiento del Problema.....	38
7.2	Justificación .....	39
7.3	Objetivo General para la Fase II del AR Project.....	39
7.3.1	Objetivos Específicos Fase II – Liderazgo Creativo.....	39
7.4	Resultados de la ejecución del CPS .....	40
7.4.1	Evaluación de la Situación.....	40
7.4.2	Exploración de la Visión.....	41
7.4.3	Formulación de Desafíos .....	43
7.4.4	Exploración de Ideas .....	44
7.4.5	Formulación de Soluciones .....	45
7.4.6	Exploración de la Aceptación .....	47
7.4.7	Formulación de un plan.....	48
7.4.8	Implementación del plan.....	50
7.5	Conclusiones y Recomendaciones Fase II .....	50
7.5.1	Conclusiones .....	50
7.5.2	Recomendaciones.....	53
8	Fase III – Gerencia de la Innovación .....	54
8.1	Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación en Pasta Deli.....	54
8.2	Planteamiento del Problema de Investigación Gerencia de la Innovación .....	54
8.3	Justificación .....	55
8.4	Objetivo General para la Fase III del AR Project .....	57
8.4.1	Objetivos Específicos.....	57
8.5	Resultados de la Ejecución del Design Thinking.....	57
8.5.1	Empatizar .....	57
8.5.2	Definir .....	58
8.5.3	Idear .....	58
8.5.4	Prototipar.....	58
8.5.5	Probar .....	65
8.6	Conclusiones y Recomendaciones Fase III.....	66
9	Conclusiones Generales .....	67
10	Referencias Bibliográficas .....	69
11	Anexos .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Estructura del Proyecto de Investigación en Acción de Pasta Deli.....	9
Figura 2.	Diamante doble de la innovación.....	21
<i>Figura 3.</i>	<i>Propuesta Gerencia de la Innovación.....</i>	<i>23</i>
Figura 4.	Marco multidimensional de la innovación organizacional .....	25
Figura 5.	Modelo Lineal del proceso de innovación .....	30
Figura 6.	Modelo por Etapas Departamentales .....	30
Figura 7.	Modelo de innovación tecnológico mixto de Rothwell y Zegveld .....	31
Figura 8.	Modelo de Red.....	32
Figura 9.	Modelo de Innovación de London Business School .....	32
Figura 10.	Organigrama de Pasta Deli .....	36
Figura 11.	Resumen etapa Evaluación de la situación .....	41
Figura 12.	Resumen etapa Exploración de la Visión.....	42
Figura 13.	Resumen etapa Formulación de desafíos .....	43
Figura 14.	Resumen etapa Exploración de ideas.....	45
Figura 15.	Resumen etapa Formulación de soluciones .....	46
Figura 16.	Resumen etapa Exploración de la aceptación .....	48
Figura 17.	Resumen etapa Formulación de un plan .....	50
Figura 18.	Evolución del modelo Deli-Innovate Solutions .....	59
Figura 19.	Modelo Deli-Innovate Solutions .....	60
Figura 20.	Estructura del modelo Deli-Innovate Solutions .....	60
Figura 21.	Pilar DeliGenius y sus elementos.....	61
Figura 22.	Pilar Liderazgo Organizacional y sus elementos .....	62
Figura 23.	Pilar Estrategia Corporativa del Modelo y sus elementos.....	63
Figura 24.	Pilar Colaboración con Stakeholders del Modelo y sus elementos.....	64
Figura 25.	Proceso innovador del modelo.....	65
Figura 26.	Línea de tiempo de la implementación del modelo.....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Definición de las variables de medición .....	17
Tabla 2.	Cronograma de las sesiones de trabajo .....	17
Tabla 3.	Presentación de la solución .....	46
Tabla 4.	Presentación del plan de acción .....	49
Tabla 5.	Diagrama de Gantt .....	49

## **1 Introducción**

El presente trabajo de grado tiene como objetivo desarrollar un proceso de investigación en acción para la innovación organizacional de Pasta Deli. Una empresa familiar, manufacturera de alimentos dedicada a la elaboración de masa a base de harina de trigo para la elaboración de diversos productos en hojaldre como empanadas, los tacos, burros, pizzas, entre otros.

El proyecto de investigación en acción tiene como propósito desarrollar las competencias de Liderazgo Creativo y de Gerencia de la Innovación, realizar una investigación en innovación aplicada a la compañía y al mismo tiempo generar un cambio en la organización por medio de propuestas creativas y la implementación de soluciones innovadoras. Teniendo esto en cuenta se implementaron tres fases: un diagnóstico general de la innovación en la empresa donde, posterior al análisis de la compañía, se identificaron dos oportunidades de mejora, una puntual relacionada con el liderazgo creativo y otra general relacionada con la gerencia de la innovación. En la segunda fase se utilizó la investigación en acción y la solución creativa de problemas para proponer una posible solución con respecto al primer problema que está enfocado en optimizar el proceso de distribución y rotación efectiva del producto. Es decir, para incrementar la participación en el mercado con la capacidad productiva de la empresa, y se utilizó la metodología de investigación en acción y el pensamiento de diseño para proponer un modelo de gerencia de la innovación que le permita a la empresa crecer y diferenciarse de los competidores.

Finalmente se presentan las conclusiones del proyecto de investigación en acción que permiten reflexionar sobre los resultados obtenidos en el desarrollo de la meta-metodología, sus aportes en investigación sobre la innovación y las lecciones aprendidas en la implementación de las mejoras en la empresa.

## **2 Objetivo General del AR Project en Pasta Deli**

Implementar soluciones innovadoras para incrementar la participación en el mercado de la empresa a través de mejoras en la rotación del producto y la estructuración de un modelo de gestión innovador.

## 2.1 Objetivo Específicos

1. Desarrollar e implementar una solución innovadora que optimice la rotación del producto con la capacidad de producción actual, generando un aumento en las ventas y un impacto positivo en el mercado
2. Estructurar, proponer e implementar un modelo de gestión de la innovación que le permita a Pasta Deli ser más competitiva y posicionarse como líder en el sector de productos alimenticios a base de harina de trigo.

## 3 Tipo de Investigación

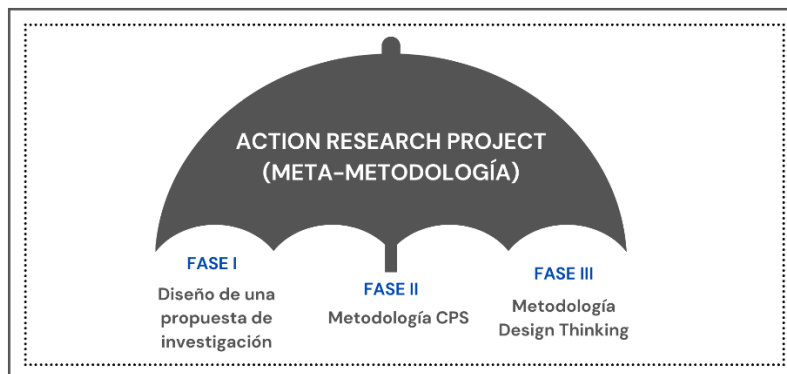
La realización de esta investigación está basada en la metodología de *Action Research* (AR) que busca ayudar a las organizaciones a resolver problemas reales a través de la integración de investigadores y el agente investigado durante todo el proceso de investigación. Esto con el fin de obtener contribuciones tanto académicas como empresariales, a través de relaciones de colaboración y participación de ambas partes. Esta investigación es un “estudio de caso” por su aplicación a la solución de problemas en la empresa Pasta Deli, los cuales se complementan con la investigación de tipo “explicativo / causal” al profundizar en la comprensión de una problemática específica. Según Mejía-Villa & Alfaro (2017) la participación del investigador y del agente investigado tiene un rol específico en cada proceso del AR tales como: rol de diagnóstico, rol empírico, rol participativo y rol experimental. Estos roles lo asumen tanto el estudiante en su labor de investigador del proyecto como la organización donde se desarrolla la investigación.

## 4 Marco Metodológico General

El presente trabajo de grado es una investigación teórico-práctica bajo lo meta-metodología Action Research, (AR) esta metodología se desarrolla a lo largo del trabajo, y es el pilar para la construcción del proyecto de investigación en acción en Pasta Deli que se desarrolla en tres fases. A continuación, se presenta un gráfico que sintetiza la metodología de la investigación en acción o Action Research (AR) que hace de sombrilla y permite relacionar otras metodologías como el CPS y el Design Thinking para guiar y ejecutar de la teoría a la acción.



Figura 1. Estructura del Proyecto de Investigación en Acción de Pasta Deli



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1 Investigación en Acción (AR)

Erro-Garcés & Alfaro-Tanco (2020) destacan a la investigación en acción como meta-metodología en dos sentidos: el primero que hace de “paraguas” ya que tiene un enfoque multidisciplinar que coexiste con diversas metodologías/instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos y segundo que es una metodología que sirve de marco para estudios que se basan en la contribución dual donde hay una colaboración activa entre el investigador y el investigado y se lleva a cabo mediante un proceso iterativo.

Alfaro Tanco & Avella Camarero (2013) definen la investigación en acción como una metodología que pretende generar una acción y al mismo tiempo crear conocimiento en relación con esa acción. Afirman que la investigación en acción puede incluir todo tipo de herramientas para la obtención de datos: observación directa, reuniones, encuestas, entrevistas, participación e intervención.

Hemos encontrado en esta metodología una oportunidad de investigación completa que es útil, aporta al ámbito académico, y a la vez contribuye a la competitividad de Pasta Deli. Esto utilizando la dimensión de un Action Research participativo donde el investigador mantiene un contacto activo y cercano con los dueños del problema en la compañía, y de esta forma ambos hacen parte del equipo investigador e interactúan constantemente en el proceso de investigación.

Una de las principales características que se resalta de la investigación en acción, en términos de investigación de gestión, es que hay un doble objetivo. Por lo tanto, se deben definir las contribuciones esperadas por parte del investigador y por parte del investigado lo cual vuelve primordial su interacción. El investigador debe actuar como un agente de cambio y el investigado debe tener una participación en todas las etapas del proceso. Así mismo, se debe tener una visión global del problema que se va a analizar para poder obtener información de múltiples fuentes y tener presente que los proyectos de investigación en acción tienen una naturaleza cíclica por lo que se espera tener continuas retroalimentaciones en todas las etapas.

Según Coughlan & Coughlan (2022) para la metodología de Investigación en Acción se plantean cuatro características, las cuales serán explicadas con miras a su desarrollo en el proyecto de Pasta Deli:

*1. Se trata de investigación en acción más que de investigación acerca de la acción: utiliza un enfoque científico para estudiar la resolución de asuntos sociales u organizativos importantes junto con quienes experimentan estas situaciones directamente.*

Implementaremos diferentes metodologías como lo son las entrevistas a profundidad, grupos focales, encuestas a proveedores y clientes; con el fin de obtener información relevante bajo metodologías estructuradas y aceptadas en el ámbito de investigación.

*2. Es investigación participativa: el agente investigado participa activamente, a diferencia de lo que sucede en la investigación tradicional, en la que es un simple objeto de estudio.*

Contamos con el apoyo del área administrativa de Pasta Deli para obtener la información correspondiente, principalmente con el director general y la gerente administrativa. Adicionalmente, involucraremos en la investigación a los diferentes stakeholders de la compañía para obtener una visión 360° de la empresa, los dos problemas planteados y ejecución de las propuestas que se generarán.

*3. Es una investigación concurrente o simultánea con la acción: al tiempo que se desarrolla una acción efectiva, se genera conocimiento científico.*

Cada una de las fases de la investigación tendrá un marco conceptual donde se detallarán los modelos teóricos, conceptos, argumentos e ideas que serán las bases conceptuales. Estas permitirán generar conocimiento para proponer las posibles soluciones a los problemas que se planteen, al tiempo que se establecerán el paso a paso para llevar a cabo lo planeado.

*4. Constituye una secuencia de acontecimientos y un enfoque para la resolución de problemas.*

Este proyecto de investigación en acción se complementará con la aplicación de las metodologías Creative Problem Solving (CPS) y Design Thinking, herramientas que permitirán definir el problema, generar ideas prometedoras y llevar a la acción las ideas planteadas. A partir de estas metodologías, se pondrán en práctica los diferentes pasos por los que se debe atravesar para generar ideas creativas basadas en información e investigación con el fin de producir conocimiento, soluciones aplicables y darles solución a los problemas planteados.

## **4.2 Metodología Fase I**

### *4.2.1 Proyecto de Investigación en Acción (ARP)*

El concepto de ARP está vinculado al diseño e implementación de un proyecto que incluye una serie de investigaciones y técnicas bajo un objetivo en común, integrando los tipos de AR, ciclos de etapas de AR y metodologías de investigación (Mejia-Villa & Alfaro-Tanco, 2017).

Se considera que la perspectiva del proyecto de AR es fundamental para entender las relaciones de investigador-empresa. De igual forma, la colaboración es crucial para desarrollar e implementar el conocimiento, ya que el ARP permite desarrollar contribuciones a la literatura académica mientras ayuda a las empresas a resolver un problema y/o identificar un área de mejora en la misma. Por lo tanto, el rol del investigador pretende resolver un problema “con” los profesionales y no “para” ellos, lo que implica un trabajo con alta interacción e independencia (Mejia-Villa & Alfaro-Tanco, 2017).

De acuerdo con Van Lente (2003), se entiende que los investigadores se convierten en intermediarios de la innovación para los agentes investigados, ya que sus investigaciones se convierten en conocimiento y soluciones de problemas para la empresa. A la vez, los agentes investigados resultan ser intermediarios de innovación para los investigadores ya que proveen información, posibles problemas y estudios de caso para su trabajo intelectual.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante diseñar una propuesta de investigación, iniciando por el diagnóstico de la empresa, donde se realicen entrevistas con los directivos de Pasta Deli para obtener información acerca de la empresa, sus objetivos, logros, retos y sus planes a futuro. Es relevante hacer sesiones de inmersión en la empresa para conocer de primera mano las oportunidades de mejora que se presentan en el día y conocer también la perspectiva que los colaboradores tienen desde sus roles.

### **4.3 Metodología Fase II**

#### *4.3.1 AR + Resolución Creativa de Problemas (CPS)*

El Creative Problem Solving (CPS) es una descripción de los pasos que deben atravesar las personas cuando se enfrentan con un problema del cual desconocen su solución. Fue desarrollado en 1950, por los pensadores Alex Osborn y Sidney Parnes, quienes descubrieron que haciendo un proceso de resolución de problemas de manera explícita podían ayudar a las personas, de una forma creativa, a mejorar la resolución de problemas, recreando el proceso de pensamiento natural. El CPS ayuda a llegar a soluciones novedosas, permite mantener a los involucrados enfocados, siempre y cuando se tenga motivación por el problema a resolver. El CPS está compuesto por tres etapas: clarificación, transformación e implementación, cada etapa tiene dos pasos y tiene un metapaso conocido como “Evaluación de la Situación” el cual se desarrolla puntualmente al inicio del proceso, aunque está presente durante toda la metodología. Cada una de las etapas se desarrollan una a la vez, pero no siempre en el mismo orden dado que, pueden tener diferentes puntos de partida según la situación que se abarque.

- Etapa de clarificación: Se debe entender cuál es el problema, definir la visión y formular el desafío.
- Etapa de transformación: Se desarrolla un pensamiento ideador, se debe pensar en numerosas opciones y explorar nuevas condiciones. Entre más ideas se generen, mayor la

probabilidad de que resulte una idea útil y verdaderamente novedosa. Después, se analizan los aspectos de la idea y se proponen mejoras para transformarlas en posibles soluciones.

- Etapa de implementación: Se evalúa la viabilidad de la idea, se explora la aceptación y se formula un plan de acción. Sumado a esto, se trabaja en los detalles de lo que debe suceder, cuando y por quién.

En cada una de las etapas descritas anteriormente se utiliza el pensamiento divergente y convergente que son dos formas de abordar el proceso de pensamiento y resolución de problemas. El pensamiento divergente hace referencia a la capacidad de generar múltiples ideas, soluciones o respuestas a un problema determinado, tiene como objetivo ampliar las posibilidades y explorar diferentes perspectivas. Por otro lado, el pensamiento convergente se enfoca en encontrar la mejor solución o respuesta única a un problema, se caracteriza por la lógica, la evaluación crítica y la convergencia hacia una solución específica, en este tipo de pensamiento, se busca reducir las opciones y seleccionar la alternativa más adecuada o efectiva. A continuación, se presentan algunas de las herramientas que se utilizaron para cada uno los pensamientos:

#### **Herramientas de Divergencia**

- Brainstorming
- Brainwriting
- Conexiones Forzadas
- Danza de palabras
- Scamper
- Caja de ideas
- Escalera de abstracción
- Excursiones mentales

#### **Herramientas de Convergencia**

- Hits / Votos
- Destacar
- Agrupar por afinidad
- Elogiar Primero (PPPS)
- Ordenar ideas
- Matriz de evaluación
- Tiro al blanco.

A continuación, se describen los pasos de cada una de las etapas del CPS propuestas por Puccio, Murdock & Mance (2011):

### **Evaluación de la situación**

Este metapaso da inicio al proceso de innovación con la evaluación de las necesidades que existen dentro de la compañía con el objetivo de generar un diagnóstico de la situación actual. En este espacio los participantes en un primer momento escriben de manera individual algunos problemas, situaciones u oportunidades de mejora que evidencian actualmente en la

empresa, se les hace algunas preguntas para obtener información detallada y de esta manera poder entender la situación.

Se aplica la herramienta de divergencia 5W1H, que es un conjunto de preguntas para clarificar el problema y desencadenar ideas que puedan contribuir a la resolución de este.

Las preguntas en mención pueden ser: ¿Quién o quiénes están involucrados en la situación?, ¿Cuál es el origen de la situación que se está presentando?, ¿Por qué esto representa un problema? y ¿Cómo esto ha sido una preocupación?, Posteriormente, cada participante de manera individual selecciona aquellas problemáticas que considera importantes o que requieren una solución urgente, después se presentan al grupo las opciones que cada persona escoja para poder discutir las entre todos los asistentes de tal forma que grupalmente se organice la información y se elabore un enunciado que capture el tema de cada agrupación de ideas.

Finalmente, se les pide a los participantes que identifiquen y analicen la información y los factores claves de las situaciones presentadas para determinar cuál es la necesidad principal de la compañía.

#### *4.3.1.1 Etapa de Clarificación*

##### **Exploración de la Visión**

El propósito de esta etapa es identificar la meta deseada y desarrollar en el cliente un pensamiento visionario y soñador con el objetivo de empoderarlos y definir las aspiraciones de la compañía.

Para ello se utilizan herramientas de divergencia como la “excursión mental” en la que por medio de una actividad de interiorización se les pide a los participantes cerrar los ojos e imaginar una situación futura donde el problema estuviera resuelto. Luego, se aplica la herramienta de “periodismo imaginario”; bajo la cual cada participante debe redactar un artículo breve donde relate el éxito al que llegaría la compañía al superar todos los desafíos enfrentados. De igual manera, se enlistan los posibles resultados utilizando “sería ideal si...”, “sería increíble si...” sería fabuloso si...”.

Adicional a lo anterior, se utiliza la herramienta de las “4I’s” para que cada cliente determine aquellas visiones que le generen mayor interés resolver, en las que tuviera influencia directa y las que requieren imaginación e inmediatez. Después se socializan las

visiones de todos, se hace una votación para finalmente organizarlas en orden de importancia y seleccionar la visión que se quiere lograr a través del proceso de innovación.

### **Formulación de Desafíos**

Para la ejecución de esta etapa se usa la herramienta de divergencia llamada “enunciar los desafíos como preguntas” se identifican las brechas que deben cerrarse al interior de la compañía para lograr el resultado esperado. Se les enseña a los participantes que la forma correcta de enunciar los desafíos es empezar las oraciones con ¿Cómo podemos?, ¿Cómo podríamos?, ¿De qué manera podríamos?, ¿Cuáles pueden ser todas las formas en las que? De igual forma, se aplica la herramienta de “webbing” para examinar detenidamente los desafíos asociados con la visión, analizando los diferentes niveles de abstracción.

Por último, para la convergencia de desafíos se les pide a los participantes que revisen cada uno de los desafíos generados y seleccionen aquellos que sean relevantes, que tengan alto impacto y que los haga sentir emocionados. Teniendo en cuenta lo anterior, en conjunto se elige aquel desafío que, si se revuelve, se acerca o alcanza la visión de la empresa.

#### *4.3.1.2 Etapa de Transformación*

### **Exploración de Ideas**

El objetivo de esta etapa es desarrollar un pensamiento ideador para producir ideas originales que den respuesta al desafío seleccionado. Esta etapa tiene como propósito generar la mayor cantidad de ideas. Es por ello que, que se empieza con la herramienta de pensamiento divergente “brainstorming” que permite a cada participante generar ideas de forma individual, luego se invita al grupo a compartir las ideas en voz alta para que puedan generar aún más ideas. Se invita a cada participante a posponer el juicio, que busquen la novedad, que se centren en la cantidad de ideas y de ser necesario combinen o complementen sus ideas con las de los demás. Para potenciar esas ideas se aplica la herramienta de “role brainstorming”, donde se le pide al grupo hacer un listado de los roles o stakeholders que están involucrados en el desafío y que generen una lista de ideas teniendo en cuenta el rol de los stakeholders mencionados.

Dada la importancia en la cantidad de ideas que se deben generar, se implementa la herramienta de divergencia “Excursión mental”, para ello se les pide a los participantes que, durante dos días de la jornada laboral, realicen el rol de alguno de los stakeholders enlistados para que desde esa nueva perspectiva puedan generar más ideas y las mismas puedan ser socializadas en la próxima sesión.

Luego de socializar las ideas generadas en la excursión mental, los participantes votan por aquellas ideas con las que se sientan motivados, se agrupan según la afinidad que haya entre ellas, se evalúa la calidad y sensatez para finalmente seleccionar cuatro ideas con las que el grupo se sienta identificado.

### **Formulación de Soluciones**

El propósito de esta etapa es priorizar las ideas a través de la comparación y jerarquización. Para esto se aplica la herramienta de divergencia “card-Soft grupal”, la cual consiste en darle un puntaje a las cuatro ideas principales que se establezcan. Para esto cada participante debe enumerar las ideas siendo primera la idea que más le agrada y cuarta la que menos le agrada. Después se elabora una matriz donde se suma el puntaje total de cada idea enunciada y se discute grupalmente los resultados para elegir la idea que se convertirá en la posible solución al desafío.

Para lo anterior, se aplica la herramienta de convergencia “PPPS” cuyo objetivo es observar y evaluar la solución para fortalecerla y optimizarla, para esto cada participante debe generar cuatro recuadros con los títulos de: positivo, potenciales, preocupaciones y superación de las preocupaciones. Se debe llenar cada título con las instrucciones dadas para transformar la idea en una solución y posteriormente, presentarla de forma estructurada.

#### *4.3.1.3 Etapa de Implementación*

### **Exploración de la Aceptación**

La ejecución de esta etapa permite analizar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución, lo cual permite incrementar la probabilidad de adopción de la solución, elevando el éxito de esta.

Para esto, se aplica la herramienta de divergencia “brainstorming” para determinar quiénes estaban involucrados en la decisión y quiénes se verían afectados. Después se implementa la herramienta de convergencia “stakeholder analysis” para identificar las reacciones o posiciones del equipo al momento de involucrarse en la implementación del plan y así mismo se estructurarán estrategias para obtener el fuerte respaldo de los roles involucrados.

### **Formulación de un Plan**

Para la última etapa del CPS, se aplica la herramienta de divergencia llamada “Generación de pasos para la acción” donde se hace una lista de todos los pasos que deben desarrollarse para la formulación del plan, luego se finaliza con la herramienta de convergencia “Plan de acción en conjunto” donde se establece una estrategia



consolidada. Algunas de las variables que se miden en cada etapa del proceso, de manera cualitativa y a través de las etapas del CPS desarrollados en la compañía son:

Tabla 1. Definición de las Variables de Medición

Variable	Definición	Medición
Valor agregado al cliente	Todo el valor se define en transformar el producto completo.	Aporte al cliente en cada paso del proceso
Enfoque sistemático	Se debe contemplar la cadena de valor para tener un impacto real en el proceso que se quiere impactar.	Definición de inicio y terminación del oricesi de involucra diferentes áreas
Flujo y tracción	Determinar el flujo de valor.	Secuencia lineal de actividades sin reprocesos
Eliminar el desperdicio	La meta es optimizar el proceso.	Remanentes del proceso que generan ineficiencias

Fuente: Elaboración propia basada en los principios de Carreira (2005)

Finalmente, se elabora el cronograma de cada una de las sesiones de trabajo que se plantearon para la ejecución de cada una de las etapas de la metodología de Creative Problem Solving enfocado en resolver el problema de liderazgo creativo en Pasta Deli.

Tabla 2. Cronograma de las Sesiones de Trabajo

3 de septiembre de 2022	Taller de evaluación de la situación (2 horas)	Evaluar las necesidades existentes y generar un diagnóstico de la empresa
17 de septiembre de 2022	Taller exploración de la visión (2 horas)	Identificar el estado ideal, la meta y el resultado esperado de la compañía.
25 de septiembre de 2022	Taller formulación de desafíos (1 hora y media)	Identificar los posibles desafíos del problema de la empresa
26 de septiembre de 2022	Taller formulación de desafíos (1 hora)	Identificar los posibles desafíos del problema de la empresa
8 de octubre de 2022	Taller exploración de ideas (1 hora)	Generar una lista de opciones, es decir, de ideas que correspondan a los desafíos específicos de la empresa.
15 de octubre de 2022	Taller exploración de ideas (1 hora)	Generar una lista de opciones, es decir, de ideas que correspondan a los desafíos específicos de la empresa.
15 de octubre de 2022	Taller de formulación de soluciones (1 hora y media)	Generar posibles soluciones al problema principal abordando los desafíos identificados.
18 de octubre de 2022	Taller de exploración de la aceptación	Evaluar la calidad y sensatez de las ideas para el desarrollo de soluciones implementables.
1 de octubre de 2022	Socialización de prototipados	Clarificar el problema y de sus posibles soluciones.
13 de noviembre de 2022	Taller de formulación del plan	Crear el plan de acción con sus diferentes etapas.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 Metodología Fase III

##### 4.4.1 AR +Pensamiento de Diseño (Design Thinking)

El pensamiento de diseño es una herramienta que busca resolver de forma empática y creativa los problemas o necesidades de los usuarios, permitiendo desarrollar propuestas innovadoras al resolver problemas poco definidos o desafiantes para generar mayor valor al usuario final.

El Design Thinking sigue un proceso compuesto por cinco etapas o acciones fundamentales que permiten tratar, recopilar y analizar información. Dichas etapas se dividen en: i. empatizar, la cual se basa en conocer a profundidad la necesidad del consumidor, a partir de una investigación donde se recopila información a través de técnicas como entrevistas, observación y análisis de datos con el objetivo de comprender la compañía a profundidad, sus deseos y desafíos. ii. definición, en esta etapa se sintetizan los hallazgos y se plantea un enunciado de desafío o problema claro. En este punto se establece el foco, se delimita el problema a resolver y se determinan los objetivos para el proceso de diseño. iii. ideación, esta etapa se caracteriza por la amplia variedad de ideas y soluciones potenciales que se generan. Se utiliza la técnica de pensamiento divergente, como el brainstorming y el mapa de empatía, ya que el objetivo es fomentar la creatividad, generar la mayor cantidad de ideas novedosas y proponer ideas sin juzgar o preocuparse por su viabilidad. A partir de estas ideas se obtienen posibles soluciones al problema y se puede avanzar a la etapa iv. prototipado con la intención de hacer palpable y tangible la solución. Durante este proceso, se realizan prototipos para visualizar su viabilidad, obtener retroalimentación y proponer puntos de mejora. Finalmente, se lleva a cabo la etapa v. testeo, en esta etapa se ponen a prueba los prototipos con los usuarios y se recopila su retroalimentación. Esta última parte busca comprender la relación del usuario y la solución, permite identificar los aciertos y oportunidades de mejora del prototipo para poder proponer y hacer ajustes.

Es importante tener en cuenta que el proceso de Design Thinking es iterativo, lo que significa que las etapas no son lineales y se pueden repetir según sea necesario. A medida que se avanza en el proceso se aprende, se ajusta y se obtiene una comprensión más profunda del problema y las soluciones potenciales.

Para el desarrollo de la tercera fase del proyecto de investigación en acción se utiliza la metodología de Design Thinking ya que se centra en el diseño de productos, servicios o experiencias enfocados en las necesidades del usuario por lo que esta herramienta se hace óptima y eficiente para diseñar, estructurar e implementar un modelo de gestión de innovación en Pasta Deli.

## 5 Marco Conceptual de las Tres Fases del AR Project

Teniendo en cuenta el marco metodológico descrito anteriormente, se considera pertinente describir algunos de los conceptos más relevantes en el desarrollo de cada una de las fases del AR Project, estos son detallados a continuación.

### 5.1 Definición de Creatividad e Innovación

La creatividad la definió Azkoff y Vergara en 1998 como “La habilidad de vencer las construcciones autoimpuestas”, en 2001 Thurber & Milles la definieron como “La habilidad de ver lo que no está allí, de reconocer su poder y hacer que ese poder se manifieste”. El concepto de creatividad es amplio, multifacético y referencia a la capacidad de generar ideas, conceptos, objetos o soluciones originales y valiosas. Stan Gyskiewicz resume a la creatividad como una novedad que es útil.

Se entiende por creatividad la producción de ideas originales que son útiles, únicas, novedosas, y generan valor, es decir satisfacen alguna necesidad en específico, revuelven un problema o ayudan a lograr una meta. Las ideas pueden ser tangibles o intangibles y pueden ser de dos niveles: las “Big C” que son ideas que generan un impacto a nivel de la sociedad e impactan a miles de personas y las de nivel “Small C” que tienen un impacto en la vida diaria de cada persona y logran que la vida personal y profesional se vuelva efectiva y eficiente.

Mel Rhodes (1961) estableció el Modelo de las 4P’s para describir la creatividad, donde describió cuatro factores elementales: la persona, el producto, el proceso y el ambiente (press) que establecen lo siguiente:

- El origen de la creatividad está ligado con la persona.
- Un producto es creativo si cumple con la dimensión de novedad, es decir que sea original, que sea funcional, es decir útil y que su aspecto físico sea coherente con su propósito.
- La habilidad del proceso puede enseñarse. Es decir, cumplir las etapas del pensamiento para producir un resultado creativo
- Fomentar un ambiente o clima organizacional creativo permite el desarrollo de la persona o de un grupo de personas. Lo anterior, influye en su desempeño, aumenta la motivación intrínseca, genera vigor, pasión y las lleva a tener un comportamiento creativo.
- Contrario a lo que se piensa, todas las personas pueden ser creativas, es una habilidad que se desarrolla y que se compone de actitud, conocimiento, imaginación y de la capacidad de ejecución.

Por otro lado, Crossan y Apaydin (2010) definen la innovación como “la producción o adopción de una novedad que agrega valor, generando impacto en el ámbito social y económico”. La intensidad de la innovación se puede dar en diferentes niveles: desde innovación incremental hasta innovación disruptiva. Por su parte, el MIT define a la innovación como el producto de la invención por la comercialización, es decir, que la invención es la creación de nuevas tecnologías o la adopción de nuevas ideas. La innovación también tiene sus modelos de las 4P’s, solo que, a diferencia del modelo de creatividad, se llevan a un contexto organizacional de personas, un proceso repetitivo del proceso creativo, los diversos tipos de innovación en producto y el ambiente interno y externo de creación.

Ahora bien, la innovación no se puede dar sin la creatividad, existe una estrecha relación entre estas dos definiciones: Según Firestien (1966) “La creatividad da la idea y la innovación hace algo con ella” mientras que Puccio, Murdock y Mance (2007) afirman que “el producto creativo es el punto de partida para la innovación empresarial”. Por su parte, Anderson (2014) define la creatividad y la innovación como “el proceso, los resultados y los productos de los intentos de desarrollar e introducir formas nuevas y mejoradas de hacer las cosas”, resalta que la creatividad es la generación y producción de ideas mientras que la innovación es la ejecución de las ideas para mejorar procesos, productos o servicios.

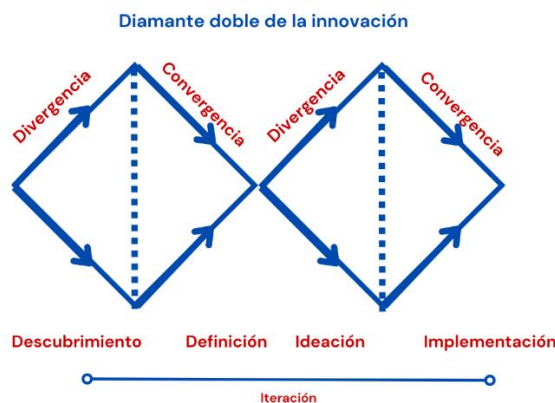
## **5.2 Pensamiento Divergente y Convergente**

En 1951 el psicólogo Paul Gilford definió dos tipos de pensamientos productivos a la hora de enfrentar y solucionar problemas, el pensamiento divergente y el pensamiento convergente. El pensamiento divergente se caracteriza por la fluidez y la capacidad de producir múltiples ideas para solucionar problemas en un corto período de tiempo, además de la flexibilidad de plantear diferentes enfoques para un problema concreto y finalmente la originalidad de producir nuevas ideas, diferente a lo que ya se conoce. Por otro lado, el pensamiento convergente se caracteriza por la lógica, la evaluación crítica y la convergencia hacia una solución específica. Este tipo de pensamiento busca reducir las opciones y seleccionar la alternativa más adecuada o efectiva y se utiliza para alcanzar un pensamiento específico.

En 2004, el Consejo de Diseño de Reino Unido elaboró el modelo doble diamante, un diagrama que sintetiza el proceso de diseño e innovación el cual está compuesto por cuatro etapas, las etapas de descubrimiento e ideación se centran en explorar una serie de ideas e hipótesis - se representa con un diamante que se abre- y las etapas de definición e

implementación aterrizan los conceptos y llegan a una solución definitiva -se representan con un diamante que se cierra-

Figura 2. Diamante Doble de la Innovación



Fuente: Elaboración propia

En síntesis, la etapa de descubrimiento -divergencia- busca recopilar la máxima información para entender el problema y los actores que están involucrados, luego en la etapa de definición -convergencia- se sintetiza la información obtenida, se define la hipótesis y los problemas concretos, después en la etapa de ideación -divergencia- se maximizan las ideas proponiendo posibles soluciones sin detallar su viabilidad y finalmente en la etapa de implementación se converge a una solución.

### 5.3 Innovación Abierta y Cerrada

La innovación es esencial para el éxito organizacional, la innovación empresarial se puede definir como la creación de valor sustancial para los clientes y la empresa mediante la modificación creativa de una o más dimensiones del sistema empresarial. La innovación abierta se considera un tipo de innovación corporativo y su principal característica es su carácter colaborativo, se involucran distintos tipos de empresas y personas, y la propiedad intelectual es compartida. Esto quiere decir que personas de distintos sectores, con diferentes perspectivas y de diferentes tipos de empresas pueden contribuir a la innovación en una empresa determinada, creando nuevos productos y servicios conjuntamente. Por otro lado, la innovación cerrada se lleva a cabo dentro de la empresa, se utilizan recursos propios tanto de presupuesto como de recursos humanos y la propiedad intelectual es privada; las empresas que optan por este tipo de innovación usualmente tienen un departamento o un laboratorio propio de innovación y suelen tener modelos de intraemprendimiento.

## 5.4 5'ps de la Creatividad

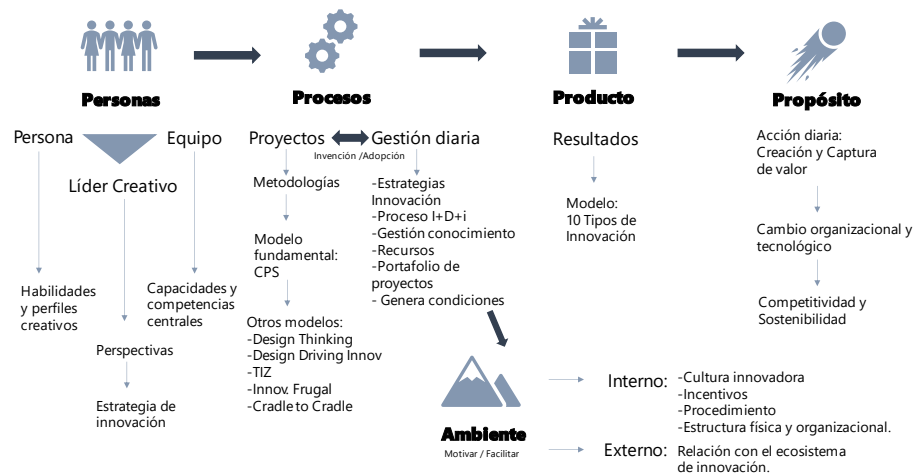
Según Mel Rhodes (1961) “la palabra creatividad indica el fenómeno por el cual una persona, por medio de un proceso mental, comunica un nuevo concepto, cuyo resultado final es el producto”. Lo anterior establece las bases para el Modelo de las 4P's de Creatividad el cual plantea cuatro elementos para el desarrollo de la creatividad desde diferentes ámbitos que son: persona, proceso, producto y ambiente (press).

El término persona abarca la información sobre la personalidad, el intelecto, los rasgos, el sistema de valor, los mecanismos de defensa y el comportamiento de un individuo. Por otro lado, el término proceso se aplica a la motivación, la percepción, el aprendizaje, el pensamiento y la comunicación, es el proceso de incubación de una idea en un objeto o en una forma articulada. El termino ambiente o press en inglés, se refiere a la relación entre los seres humanos y su entorno, la producción creativa es el resultado de cierto tipo de fuerzas que actúan sobre ciertos tipos de individuos a medida que crecen y funcionan, una persona puede recibir sensaciones y percepciones interna como externas. Finalmente, cuando una idea se materializa en una forma tangible se le denomina producto.

A partir del Modelo de las 4P'S de la Creatividad (Rhodes, 1961), Andrés Mejía (2018) plantea que, para mejorar la gestión de la innovación, es importante la creación y capturar de valor en las acciones diarias de las empresas, lo cual es elemental para que las compañías sean más competitivas y sostenibles. Lo anterior, se puede lograr mediante cambios organizacionales y aplicando avances tecnológicos. Por esta razón, incluye el propósito como quinto término en su propuesta de las perspectivas de las 5P's de la Innovación.

En la siguiente figura se resume la propuesta:

Figura 3. Propuesta Gerencia de la Innovación



Fuente: Propuesta Andrés Mejía (2018).

## 5.5 Tipos de Innovación

El marco construido por Jay Doblin y Larry Keely (2013) de los diez tipos de innovación permite diagnosticar y enriquecer la innovación de las organizaciones para analizar la competencia ya existente. Los diez tipos de innovación se enmarcan en tres grandes grupos:

- a) **Configuración:** Son los tipos de innovación que se centran en el funcionamiento interno de la empresa y en su sistema de negocio.
  - **Modelo de negocio:** encuentran formas de generar nuevas fuentes de ingresos a la empresa y suelen cuestionar las viejas suposiciones del sector sobre qué ofrecer, qué cobrar o cómo recaudar ingresos.
  - **Relacionamiento de la organización:** las colaboraciones entre empresas generan innovaciones en red que le permiten a las compañías aprovechar entre ellas las tecnologías, la ofertas, los canales, las marcas y demás componentes del negocio, permitiendo a los ejecutivos mitigar riesgos en el desarrollo de nuevas ofertas o empresas.
  - **Estructura organizativa:** innovaciones que contribuyen a la atracción y reclutamiento de talento a la compañía generando entornos de trabajo productivos y fomentando altos niveles de rendimiento.

- **Procesos de gestión:** este tipo de innovaciones implican actividades y operaciones que producen las principales ofertas de la empresa, se requieren cambios drásticos con respecto a la operación habitual, que permitan explotar las capacidades de la empresa, funcionar con eficiencia, y adaptarse rápidamente ante mercados volátiles.

b) **Oferta:** Se centran en el producto o servicio que ofrece la empresa.

- **Funcionalidades de producto o servicios:** las innovaciones en el rendimiento de productos se refieren al valor, características y calidad de la oferta de la empresa, incluye tanto productos totalmente nuevos como actualizaciones y ampliaciones de línea que añadan valor al cliente.

- **Sistema de los productos o servicios:** se basan en la forma en la que los productos y servicios individuales se conectan o agrupan para crear un sistema sólido y escalable. Este tipo de innovación ayudan a construir un ecosistema que cautiva y deleita a los clientes diferenciándolos de la competencia.

c) **Experiencia:** Es el tipo de innovación que se orienta hacia el cliente.

- **En el servicio de la organización:** las innovaciones en los servicios garantizan y mejoran la utilidad, el rendimiento y el valor aparente de una oferta, haciendo que este sea más fácil de probar, usar y disfrutar. Puede convertir productos insípidos en medios de experiencias atractivas para fidelizar a los clientes.

- **En los canales de interacción con cliente o consumidor:** este tipo de innovaciones abarcan todas las maneras de conectar la oferta de la empresa con sus clientes y usuarios. Los expertos en este tipo de innovaciones se enfocan en garantizar que los clientes compren lo que quieren, cuando y como lo quieren, con la mínima fricción y coste y obteniendo el máximo placer.

- **Alrededor de la marca:** las innovaciones de marca contribuyen a que los clientes y usuarios reconozcan, recuerden y prefieran su oferta a la de sus competidores o



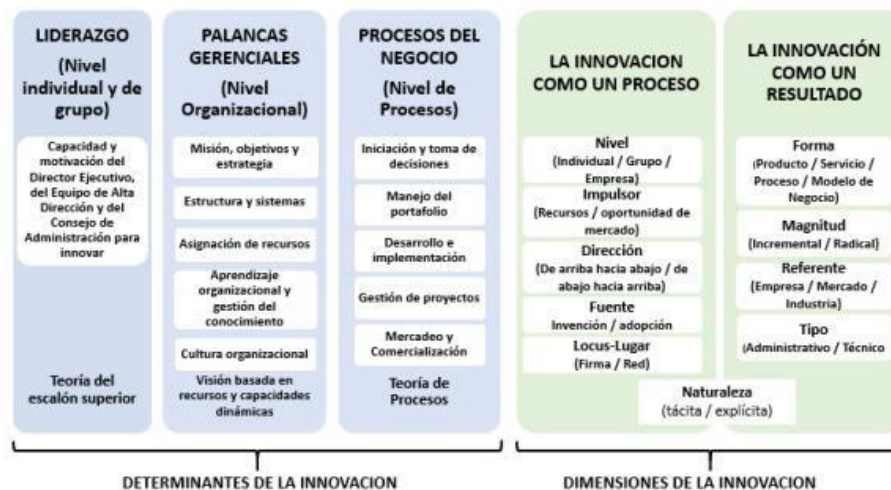
sustitutos. Suelen ser el resultado de estrategias cuidadosamente elaboradas que se aplican en muchos puntos de contacto entre la empresa y los clientes.

- **En la relación con el cliente:** estas innovaciones consisten en comprender las aspiraciones más profundas de los clientes y usuarios y en utilizar esos conocimientos para desarrollar conexiones significativas entre ellos y la empresa. Este tipo de innovación tiene como propósito hacer que las vidas de las personas sean memorables.

## 5.6 Determinantes y Dimensiones de la Innovación

Crossan y Apaydin (2010) estructuraron los determinantes de la innovación en tres niveles: nivel individual o grupal, nivel organizativo y nivel de proceso. El objetivo de este modelo es “*sintetizar varias perspectivas de investigación en un marco multidimensional integral de innovación organizacional, que vincula el liderazgo y la innovación como proceso o resultado*”(Crossan & Apaydin, 2010, p. 1). Este modelo aborda diversos aspectos de la innovación y al mismo tiempo la forma en que se da la gerencia de la innovación en las compañías.

Figura 4. Marco Multidimensional de la Innovación Organizacional



Fuente: (Crossan & Apaydin, 2010, p. 1167)

### 5.6.1 Determinantes de la Innovación

Los factores que determinan la innovación también se pueden entender como las cosas que son necesarias para que en una empresa haya innovación.

El artículo “Un marco multidimensional de la innovación organizativa” escrito en el 2010 por Deborah E. Crossan y Marina R. Apaydin, muestra el marco conceptual para comprender los determinantes de la innovación en una organización. En este marco se identifican tres niveles, en un primer nivel está el *liderazgo* el cual es un pilar fundamental de la innovación. El liderazgo puede ser visto de manera individual o grupal, este define las condiciones y el ambiente interno al proporcionar los parámetros para establecer los posibles modelos para gestionar la innovación dentro de la compañía. Cuando este liderazgo proviene de los directivos o cargos gerenciales influyentes de la empresa se facilita la adopción de la innovación al resto de la empresa.

En el segundo nivel están las *palancas gerenciales*, Crossan y Apaydin (2010) las describen como “*la capacidad de innovación a nivel organizacional donde se integra la misión, los objetivos y la estrategia de una empresa*”. Para este nivel, la asignación de recursos humanos y económicos es importante para determinar la intensidad de I + D, así como la creación de una cultura innovadora donde haya un grado de tolerancia a las ideas fallidas y donde se comparta una visión clara, alcanzable y establecida.

Finalmente, el nivel de *proceso del negocio* que es el meta constructo más desarrollado en la literatura dentro del marco de la teoría de procesos y estudia cómo los procesos organizativos convierten los inputs en outputs. Este nivel está compuesto por procesos centrales donde se incluye la *iniciación, la gestión de portafolio, el desarrollo e implementación, la gestión de proyectos y la comercialización* (Crossan & Apaydin, 2010).

El proceso de *iniciación* incluye la apertura y actitud frente a las nuevas ideas y la generación o adopción de nuevos conceptos. La generación de innovación gira en torno a la solución de problemas y a la toma de decisiones del desarrollo de nuevos productos o servicios los cuales resultan siendo parte del portafolio de proyectos de innovación. La *gestión de este portafolio* de innovación hace referencia a la toma de decisiones estratégicas, tecnológicas y de recursos que rigen la selección de futuros proyectos de la compañía. Luego, el proceso de *desarrollo e implementación* de los nuevos producto o servicios se convierte en la *gestión de proyectos* que finalmente se *comercializa*, convirtiendo al producto o servicio innovador en un éxito comercial para la compañía. (Crossan & Apaydin, 2010).

### 5.6.2 *Dimensiones de la Innovación*

Crossan y Apaydin hacen referencia a las dimensiones de la innovación, como los aspectos en que se presenta la capacidad de innovación de una empresa, la cual puede estar orientada a la innovación como proceso o a la innovación como resultado.

### 5.6.3 *Innovación como Proceso*

Las innovaciones orientadas al proceso son aquellas que responden a la pregunta “¿cómo?” y se pueden dar por un impulsor interno del proceso de innovación que puede ser la generación conocimiento o los recursos disponibles, o por un impulsor externo como una oportunidad de mercado o normativa impuestas. La innovación como proceso también proviene de una fuente interna, como lo es la ideación, o por una fuente externa como lo es la adopción de una innovación patentada en otra empresa. Por otro lado, la dimensión locus define el alcance de un proceso de innovación si es solo empresas -proceso cerrado- o en red -proceso abierto-. La dimensión del punto de vista tiene en cuenta cómo comienza y cómo se desarrolla el proceso de innovación, ya sea descendente o ascendente y por último la dimensión de nivel define la división entre procesos individuales de grupo y de empresa. (Crossan & Apaydin, 2010).

### 5.6.4 *Innovación como Resultado*

La diferencia entre innovación como proceso y como resultado puede ser confusa, las dimensiones relativas a la innovación como resultados responden a preguntas “¿qué?” y “¿de qué tipo?”. Las dimensiones: referente, forma, magnitud, tipo y naturaleza dan respuesta a ese tipo de pregunta. La dimensión referente define el punto de partida de la innovación como resultado; puede ser nueva para la empresa, para el mercado o para la industria. La dimensión referente está vinculada a varias dimensiones. Por ejemplo, la innovación incremental, que son iniciativas de mejora continua, o la innovación radical, que está asociada a grandes cambios en el mercado e incluso al sector. En cuanto a la forma, los estudiosos distinguen tres: innovación de productos o servicios, innovación de procesos e innovación de modelos de negocio, de esta dimensión se profundizó en el apartado 5.5 tipos de innovación.

La dimensión de magnitud indica el grado de novedad del resultado de la innovación, los expertos tienden a distinguir entre innovación incremental, radical o disruptiva. La forma y la magnitud están estrechamente relacionadas: la innovación incremental suele asociarse con innovación de productos o procesos, mientras que la innovación radical se asocia con la

innovación de modelos de negocio. Sin embargo, hay innovaciones de producto que se consideran radicales por naturaleza. En cuanto al tipo, se distinguen en innovaciones técnicas y administrativas que reflejan una distinción entre estructura social y tecnológica. Por último, la naturaleza -táctica o explícita- puede aplicarse tanto al “cómo” como al “qué”. Mientras que la innovación como producto es en gran medida táctica, la innovación en un servicio o proceso puede quedar sin articular. Así pues, el papel de la innovación como resultado es necesario y suficiente para el éxito de la explotación de una idea, mientras que el de la innovación como proceso es necesario, pero no suficiente. Esta es la razón por la que la innovación como resultado suele ser una variable dependiente clave en los estudios empíricos relacionados con la innovación (Crossan & Apaydin, 2010).

## **5.7 Innovación de Procesos**

En general, la visión de la innovación como proceso está poco desarrollada en la bibliografía, es por eso por lo que en este apartado ahondamos un poco más acerca de esta.

Según Peter Drucker (2002), el término innovación designa tanto un proceso como su resultado. Para Drucker la innovación es un proceso sistemático y planificado que involucra la búsqueda y la implementación de oportunidades para crear algo nuevo o mejorar lo existente. La parte de transformación se entiende como innovación en proceso, ya que en esta etapa es determinante un conjunto de tareas que tiene lugar desde que surge la invención hasta que alcanza el mercado.

Los modelos más destacados sobre el proceso de innovación son los Modelos Lineales, los Modelos por Etapas, los Modelos Interactivos o Mixtos, los Modelos Integrados y los Modelos en Red.

Las empresas con potencial de innovación suelen estructurar procesos de innovación de forma que puedan involucrarse distintos perfiles, procedencia departamental y competencias en disciplinas complementarias, esto genera que haya transferencia de conocimiento entre los distintos departamentos que pueden resultar en generación de ideas muy valiosas, lo cual hace que los procesos de innovación se vean enriquecidos por la interfuncionalidad.

Finalmente, se pueden determinar cinco fuentes de información para la innovación en una empresa, la que se da internamente, por parte de los proveedores, las empresas con modelos de negocios similares, los clientes y la transferencia de conocimiento a través de institutos técnicos o laboratorios de investigación.

## **5.8 Horizontes de Innovación**

Las empresas que implementan un sistema de gestión de la innovación tienen por lo general un portafolio de proyectos de innovación los cuales están enfocados al crecimiento empresarial y están segmentados en tres horizontes de innovación. Este concepto fue acuñado en el año 2000 por Mehrdad Baghai, Steve Coley y David White, trabajadores de la consultora McKinsey y busca estructurar todas las actividades de innovación de una empresa en tres categorías que denominaron H1, H2 Y H3.

El Horizonte 1 (H1) es el más cercano a la organización y se enfoca en la innovación incremental. En este nivel las empresas buscan mejorar y optimizar sus productos ya existentes, así como sus procesos internos. El objetivo es obtener mejoras graduales en la eficiencia, calidad y rendimiento para mantenerse competitivos en el mercado.

El Horizonte 2 (H2) se centra en la innovación de expansión o extensión. Se puede ver reflejado en productos actuales con pequeñas mejoras llevados a un mercado distinto o nuevos productos al mismo mercado, están orientadas a crear la próxima generación del negocio y tienen un impacto y un riesgo un poco mayor al horizonte 2.

El Horizontes 3 (H3) hace referencia a las innovaciones disruptivas o radicales. En este nivel las compañías se aventuran a territorios desconocidos para explorar ideas y tecnologías emergentes que les permitan crear nuevos productos, servicios o negocios para cambiar la industria.

## **5.9 Modelos del Proceso de Innovación**

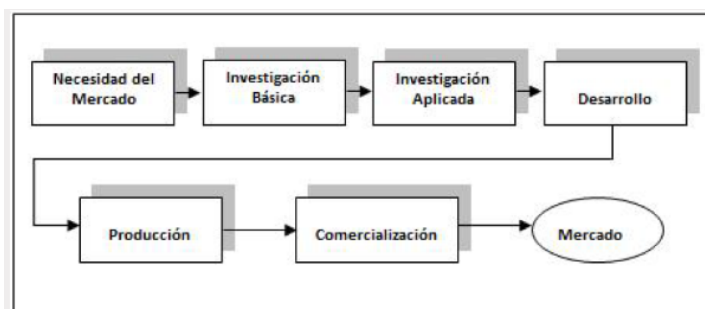
A lo largo del tiempo distintos investigadores han aportado una serie de modelos explicativos que permiten visualizar la estructuración y el sistema en el proceso innovador de las compañías. Los modelos de procesos de innovación son marcos teóricos o metodologías que describen y guían el proceso de innovación dentro de una organización, su mayor aporte es estructurar una secuencia de pasos para desarrollar y llevar a cabo la innovación de forma sistemática y eficiente.

A continuación, se describen de forma general algunos de estos modelos:

### 5.9.1 Modelo Lineal

Este modelo va desde la ciencia hasta la tecnología, representa un proceso secuencial y ordenado de la innovación tecnológica que inicia desde el conocimiento científico y se da tras diversas fases como lo son la investigación aplicada, desarrollo y producción.

Figura 5. Modelo Lineal del Proceso de Innovación



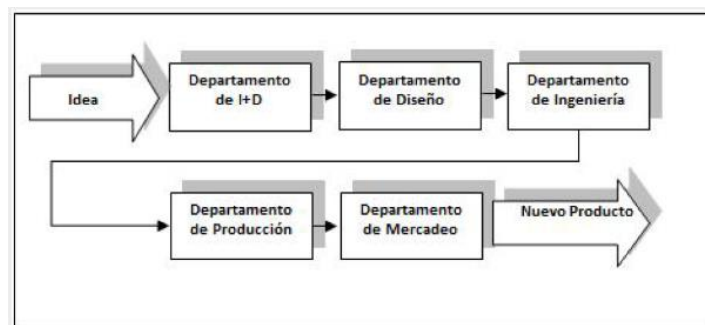
Fuente: Nuchera et al, (2002)

En este modelo secuencial, las necesidades de los consumidores son la fuente principal de las ideas para iniciar el proceso de innovación, el mercado también es una fuente de ideas y la unidad de I+D, desempeña un papel relevante en el proceso de innovación y sobre todo es una fuente de conocimientos para desarrollar o mejorar productos y servicios.

### 5.9.2 Modelo por Etapas

En este modelo también se considera la innovación secuencial de carácter lineal, pero a diferencia del modelo anterior, este detalla y hace énfasis en los procedimientos específicos que realiza cada departamento de la compañía que está involucrado.

Figura 6. Modelo por Etapas Departamentales



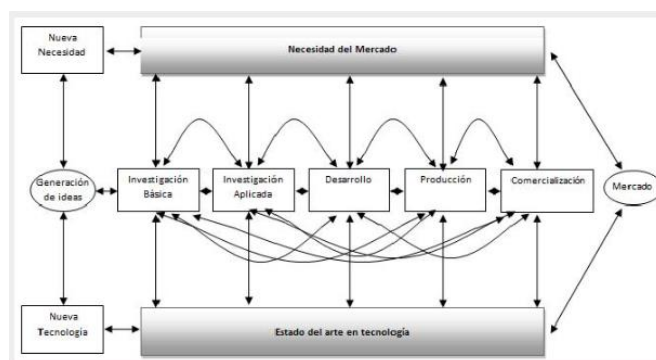
Fuente: Saren (1984) citado por Velasco et al, (2007)

En este modelo por etapas departamentales una idea se convierte en una entrada para el departamento de I+D, luego pasa al diseño, después a producción, mercadeo y finalmente se obtiene la salida del proceso, que es el producto.

### 5.9.3 Modelos Mixtos

Los modelos lineales son simplificados y muchas veces no explican a detalle los aspectos que intervienen en el proceso innovador. Rothwell y Zegveld (1985) propusieron un modelo que tiene una serie de etapas secuenciales, pero no necesariamente consecutivas, que puede ser dividida en series funcionalmente distintas, pero con etapas interdependientes e interactivas entre sí.

Figura 7. Modelo de Innovación Tecnológico Mixto de Rothwell y Zegveld



Fuente: Nuchera et al, (2002)

Como lo describe Nuchera et al, (2002), el modelo mixto representa una compleja red de comunicación interna y externa de la empresa, aun así, este modelo es capaz de unificar las fases del proceso de innovación, con el mercado y con los desarrolladores científicos, logrando llevar a cabo las operaciones internas necesarias para transformar la idea inicial en un producto final exitoso.

### 5.9.4 Modelo en red

Este modelo resalta la importancia de la capacidad interna de la compañía y su relación con otras organizaciones. Plantea que la innovación es general y fundamentalmente, un proceso distribuido en red. Este modelo les permite a las empresas incrementar la

velocidad y eficiencia en el desarrollo de nuevos productos y servicios, tanto internamente como externamente entre la red de proveedores, clientes y colaboradores externos.

Figura 8. Modelo de Red



Fuente: López et al, (2009) basado en Trott (1998)

Según Rothwell (1994), la innovación puede considerarse como un proceso de aprendizaje o proceso de acumulación de know-how, que involucra elementos de aprendizaje tanto internos como externos. El modelo apunta una idea sobre la innovación planteada por la Comisión Europea: las empresas innovadoras se encuentran asociadas a un conjunto muy diverso de agentes a través de redes de colaboración y de intercambio de información (European Commission, 2004).

#### 5.9.5 Modelo de London Business School

Este modelo fue propuesto por los profesores Chiesa, Coughlan y Voss (1996), los cuales se basaron que la aceptación en el mercado de una innovación está íntimamente relacionada con las buenas prácticas en cuatro etapas o procesos medulares.

Figura 9. Modelo de Innovación de London Business School





Fuente: Escorsaet al, 2005.

Este es un modelo sistemático de gestión de la innovación, el cual expone las competencias organizativas necesarias para gestionar la innovación de forma eficiente a través de: la generación de nuevos conceptos, el desarrollo de nuevos productos o servicios, la innovación en los procesos y la adquisición tecnológica.

En conclusión, los procesos para gestionar la innovación pueden tener principios similares, sin embargo, los resultados de cada organización dependen o están relacionados con los objetivos organizacionales, la estrategia y la cultura empresarial. Cada compañía buscará apuntar y desplegar sus recursos humanos, financieros, tecnológicos, sistemas y su propio perfil de liderazgo de manera eficaz y competitividad, de la mano de cada estrategia operacional.

### **5.10 Relación Estrategia e Innovación**

La innovación es un facilitador para lograr la estrategia, estos dos conceptos están estrechamente relacionados y son complementos en el ámbito empresarial. La innovación es un componente esencial en la estrategia de una empresa, es un canal para alcanzar los objetivos corporativos y permite que las empresas tengan un factor diferencial frente a sus competidores ya que están en constante desarrollo de nuevas soluciones, productos y servicios que resultan ser atractivos para el cliente y el mercado. Es de resaltar que una empresa que integra la innovación a su estrategia es capaz de adaptarse con mayor facilidad a cambios del entorno empresarial, como los son las nuevas demandas de los clientes, tendencias del mercado, avances tecnológicos y regulaciones, por lo tanto, es más probable que mantenga su posición competitiva en el mercado.

## **6 Fase I Diagnóstico del AR Project**

En esta fase se detalla la empresa en la cual se desarrolla el presente trabajo, el diagnóstico de esta y se identifican los problemas a resolver en las siguientes fases.

### **6.1 Descripción General de la Empresa**

Pasta Deli, es la marca comercial de Productos Alimenticios C&G, una empresa manufacturera de alimentos ubicada en la localidad de Fontibón. Es un producto creado en febrero del 2012 por Reinaldo Carrillo y Luz Mery Gasca a partir de la necesidad de facilitar,

perfeccionar e industrializar la masa para la elaboración de empanadas, ya que esto requiere de un proceso especializado. En un principio se crea solo con la intención de mejorar la productividad de los puntos de venta de los fundadores, pero al ver el éxito de la masa deciden comercializarlo, ofreciéndolo a pequeños fabricantes y productores de empanadas.

La masa se comercializa en paquetes de 15 unidades en referencias por diámetro de diferentes tamaños, desde 9,7 cm de diámetro hasta 17 cm de diámetro. La empresa cuenta con aproximadamente 25 empleados que desempeñan labores operativas, administrativas y de logística.

Semanalmente se producen aproximadamente entre 30.000 y 33.000 paquetes de todas las referencias, el producto tiene vida útil de 2 meses conservado a temperatura entre -2 y 2 grados centígrados, y los principales clientes son los fabricantes de empanadas, colegios, puestos ambulantes y salsamentarias.

## **6.2 Planteamiento Estratégico de Pasta Deli**

### *Misión*

“Somos una empresa de alimentos, especializada en la producción de masa a base de harina de trigo, que minimiza el tiempo en el proceso de elaboración de empanadas, para que grandes y pequeños comerciantes de este producto nos tengan como la mejor opción al relacionar calidad-precio y de esta manera poder satisfacer las necesidades del consumidor final, contando con tecnología apropiada y talento humano comprometido”.

### *Visión*

“Ser una empresa líder y reconocida en el sector de alimentos brindándole al consumidor un producto versátil, rentable y sostenible”.

### *Objetivos institucionales*

- Garantizar la calidad microbiológica y organoléptica del producto.
- Brindar una atención al cliente con calidad y calidez.
- Promover y gestionar el cumplimiento de los programas para un mejoramiento continuo.

- Motivar e incentivar al personal para un buen desarrollo del talento humano.

#### *Principios y Valores*

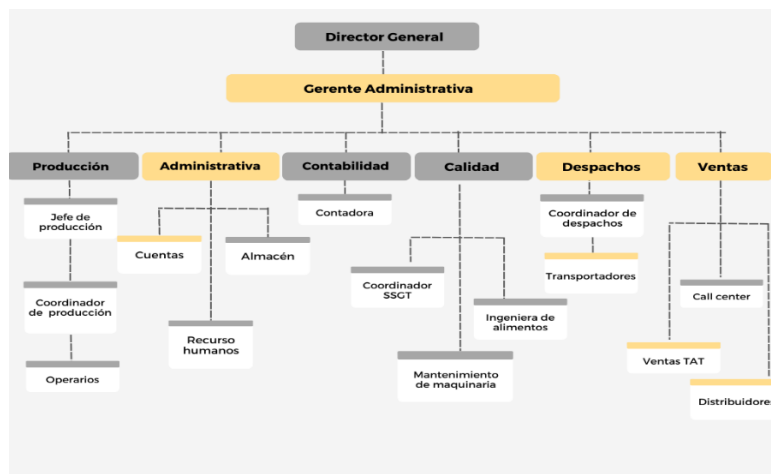
- Responsabilidad: Aplicar los deberes y derechos como empresa.
- Honestidad: Cumplir con transparencias para ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo.
- Solidaridad: Velar por el bien común de todos los trabajadores.
- Calidad: Productos elaborados con los mejores insumos cumpliendo con todos los parámetros de calidad.

### **6.3 Estructura Organizacional de la Empresa**

La estructura organizacional de la empresa es jerárquica, está conformada por distintas áreas donde se agrupan las tareas y funciones. Cuenta en primera instancia con un director general, luego una Gerente Administrativa, finalmente con seis áreas claves: área de producción, área administrativa, área de contabilidad, área de calidad, área de ventas y área despachos.

La investigación se va a realizar de la mano del área administrativa, de ventas y de despachos, teniendo como líder a la gerente administrativa, ya que su cargo es transversal, es la persona que está más enterada de lo que sucede en la empresa y es quién evalúa las propuestas para que el director general tome una decisión final.

Figura 10. Organigrama de Pasta Deli



Fuente: Elaboración propia

#### 6.4 Diagnóstico General de la Empresa

Con el fin obtener una percepción detallada y global de la empresa, se realizaron acercamientos con el director general y la gerente administrativa. De las entrevistas se obtuvo información acerca de los inicios de la empresa, de los retos que se presentan a diario y de la estrategia de expansión que tienen planeada. Ambos directivos presentaron varias ideas acerca de los aspectos que les gustaría desarrollar al interior de la empresa, desde mejoras en el proceso productivo, hasta lanzamientos de nuevos productos y consolidación de procesos internos. En el corto plazo están concentrados en adquirir nuevos clientes, con el objetivo de posicionarse en Bogotá como la empresa líder en elaboración de masa de hojaldre para empanadas y así lograr expandirse en el departamento de Cundinamarca para luego crecer a lo largo y ancho del país. Sin embargo, estos planes se han visto afectados, ya que en los últimos meses la empresa ha estado escasa de producto, las metas diarias de producción no se cumplen, por el contrario, se vende más de lo que se produce.

Luego de obtener información de primera mano acerca de Pasta Deli, se realizó un diagnóstico general basado en las 5P's de las Innovación planteadas por Mejía (2018), en el cual se evidenció lo siguiente:

La empresa desde sus inicios ha tenido un propósito claro orientado a ser altamente competitivos, a través de la producción de la masa buscan que la empresa sea productiva,

rentable y genere valor a sus clientes. Los esfuerzos se han dado principalmente en optimizaciones a través de la maquinaria y del proceso de producción.

En los procesos no se evidencian metodologías claras ni herramientas para llevar a cabo procesos de innovación y tampoco se tienen conocimientos acerca de procesos I+D ni en estrategias de innovación, así como tampoco se destinan recursos para ello.

Con respecto al ambiente interno, aunque se evidencia una estructura física y organizacional, algunos trabajadores cumplen con más de un rol dentro de la compañía, y aunque se brindan incentivos a los trabajadores cuando cumplen las metas de venta y producción no se evidencia dentro de la compañía una cultura innovadora. Además, hace falta interacción con el ambiente externo es decir con otros actores del ecosistema, por lo tanto, se evidencia una falta de innovación abierta.

Por otra parte, la empresa no se enfoca en los perfiles creativos de los trabajadores ni tampoco los motiva para desarrollar en ellos capacidades y competencias que potencialicen o premien su creatividad, dentro de la compañía no se habla de innovación, no hay un líder que ejecute las ideas que internamente surjan, ni tampoco es un concepto que está inmerso en la estrategia corporativa de la empresa.

Y finalmente, se evidencia que los esfuerzos de los directivos se concentran en incrementar las funcionalidades y características del producto, se preocupan por mejorar la experiencia producto-cliente y buscan diversificar los canales de distribución para aumentar su base de clientes. Aunque son conscientes de las mejoras que deben tener los procesos internos de la compañía, las ideas casi siempre van dirigidas a las mejoras continuas del producto y de su proceso de fabricación.

## **6.5 Planteamiento de los Problemas de Investigación**

Actualmente la empresa produce para poder cumplir con sus pedidos diarios, el cuarto donde se almacena el producto se mantiene con stock cero y algunas veces toca aplazar pedidos por falta de producción, es decir no hay suficiente producto para suplir la demanda de los clientes actuales. Este problema ha generado disgustos no solo en los clientes, también al interior de la empresa, con los distribuidores que muchas veces no reciben su pedido

completo, los motorizados que no pueden empezar las rutas temprano, los operarios que han sentido un desgaste físico y emocional debido a las largas jornadas y al trabajo bajo presión, hasta los directivos de la empresa que han sentido un estancamiento en el crecimiento de la empresa. El día a día en Pasta Deli, para todos los involucrados, se ha convertido en una carrera por tener la producción que se demanda a diario y ha generado una cadena de problemas al interior de la empresa, ya que el incumplimiento a los clientes desata un sin número de falencias que no permiten el funcionamiento normal y estable de la empresa.

Simultáneamente, se identificó que la empresa no cuenta con un área de innovación que se encargue de gestionar los nuevos proyectos ni de ejecutar las nuevas ideas, por lo tanto, al interior de Pasta Deli no hay una orientación acerca del concepto de creatividad ni tampoco se gestiona la innovación de manera estructurada.

## **7 Fase II del AR Project – Liderazgo Creativo**

### **7.1 Planteamiento del Problema**

Según el diagnóstico inicial realizado, se identificó lo siguiente:

- **Problema**

En los últimos meses Pasta Deli ha tenido problemas de abastecimiento ya que el cuarto frío donde se almacena el producto se mantiene en stock cero, incumpliendo con los pedidos de los clientes, generando atrasos y retrocesos en la compañía.

- **Propuesta pregunta de investigación**

¿Cuáles podrían ser todas las formas en las que Pasta Deli podría suplir oportuna y adecuadamente a sus clientes con la capacidad de producción que tiene actualmente?

- **¿Por qué es importante?**

Una vez se mejore la distribución, rotación del producto, y la demanda de los clientes se cumpla satisfactoriamente, Pasta Deli estaría en la capacidad de desplegar estrategias comerciales que impacten positivamente su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

- **Impacto esperado**

Diseñar e implementar una solución innovadora que permita, con la producción diaria, tener una rotación efectiva del producto para poder surtir y satisfacer de manera adecuada al cliente y al mismo tiempo ejecutar estrategias de crecimiento para la compañía.

## 7.2 Justificación

Para una empresa en crecimiento como lo es Pasta Deli, es importante abordar el problema de la falta de stock, mejorar la eficiencia operativa e incrementar la satisfacción del cliente para lograr su misión de posicionarse como la empresa líder en comercialización de masa para elaboración de productos a base de harina de trigo en Colombia.

Entendiendo la problemática de abastecimiento de Pasta Deli, se ahondo en la metodología Just-inTime (JIT), que Badillo y Cetre-Nolivos (2018) describen como “un método que le permite a las empresas tener una ventaja competitiva, al reducir costos y permitiendo que el producto o servicios llegue al cliente a tiempo”.

La metodología justo a tiempo es una filosofía industrial que puede resumirse en fabricar los productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas. El sistema de producción JIT es un sistema de adaptación de la producción a la demanda que permite la diversificación de productos incrementando el número de modelos y unidades. Esta técnica es considerada una herramienta de mucha ayuda para las empresas, ya que está orientada al mejoramiento y la eficiencia de todos los elementos que constituyen una empresa como lo son los proveedores, el proceso productivo, el personal y los clientes con el fin de llegar a la excelencia, ser productivos y competitivos.

## 7.3 Objetivo General para la Fase II del AR Project

Desarrollar e implementar una solución innovadora que optimice la rotación del producto con la capacidad de producción actual, generando un aumento en las ventas y un impacto positivo en el mercado.

### 7.3.1 *Objetivos Específicos Fase II – Liderazgo Creativo*

1. Identificar y caracterizar el comportamiento de compras de los clientes.
2. Investigar e identificar conceptos relacionados al abastecimiento óptimo de producto.
3. Identificar tecnologías que permitan automatizar y mejorar el proceso de distribución.
4. Proponer una solución innovadora para incrementar la participación en el mercado.
5. Implementar la solución propuesta.

## 7.4 Resultados de la ejecución del CPS

Durante el desarrollo de todas las sesiones, el equipo de apoyo estuvo integrado por el director general, la gerente administrativa, el asistente de producción y el asistente administrativo quienes participaron a lo largo del desarrollo del proyecto de investigación.

A continuación, se muestran los pasos del CPS que se llevaron a cabo con sus respectivos resultados.

### 7.4.1 Evaluación de la Situación

Con este metapaso inicia el proceso, es un paso ejecutivo que se repite a lo largo del proceso y tiene como objetivo evaluar las necesidades existentes de la empresa.

En la primera sesión se realizaron preguntas para obtener información y datos, se le pidió a cada participante que anotara en un post-it aquellas falencias que, desde su perspectiva, tenía la empresa. La intención de este paso fue desarrollar en los participantes habilidades cognitivas, afectivas, de consciencia plena y un pensamiento de diagnóstico, para ello se implementó la herramienta de las “5W’s y H”, de “votación por puntuación” y “reorganización por importancia”. Los participantes identificaron las siguientes problemáticas:

1) Falencias en la producción:

- No se llega a la meta de producción
- No hay suficiente espacio para almacenar la materia prima
- Hay una alta cantidad de desperdicios en la materia prima
- No hay estandarización ni mecanismos para el control en la calidad de la masa

2) Falencias administrativas o de recursos humanos

- Falta organización financiera
- No se invierte en personal calificado para mejorar la eficiencia de la empresa
- No hay datos para llevar un seguimiento ni indicadores para medir las

diferentes áreas de la empresa.

- Los operarios no hacen un correcto uso de las máquinas y desperdician mucho producto.

- No se tiene un sistema que permita el almacenamiento y procesamiento de datos para la toma de decisiones.



### 3) Falencias en la distribución del producto


- La empresa no ha podido ejecutar una estrategia comercial expansiva por la falta de producto disponible.

- Hay demoras en la entrega del producto.
- Hay malestar en los distribuidores por la falta de producto.
- No hay un proceso que unifique las rutas de distribución

Cada uno de los participantes expuso las dificultades que tenía desde su rol y las dificultades que percibían en la compañía. Luego, las discutieron entre sí y llegaron a la conclusión que la problemática con mayor urgencia a resolver es la insuficiencia de producto para suplir la demanda de los clientes.

A continuación, se presenta un resumen del desarrollo y los hallazgos:

Figura 11. Resumen Evaluación de la Situación

<b>Evaluación de la situación</b>	
<p><b>Objetivo</b> Evaluar las necesidades existentes y generar un diagnóstico de la empresa.</p> <p><b>Descripción de la dinámica</b> Actividad presencial con el director general, gerente administrativa y la consultora para la implementación de las herramientas de divergencia de forma individual y luego la fase de convergencia de forma grupal.</p> <p><b>Conclusión</b> Se da inicio a la etapa de evaluación de la situación, en la que se evidencia que actualmente no hay suficiente producto para suplir la demanda de los clientes. Se adquirió una máquina para mejorar el proceso de producción. Sin embargo no ha sido suficiente.</p>	<p><b>Herramientas Divergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas para obtener información 5W-H</li> <li>• Preguntas para obtener datos</li> </ul> <p><b>Herramientas Convergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Votación por puntuación y reorganización por importancia</li> </ul>
	

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4.2 Exploración de la Visión

En este paso se identificó el estado ideal, el impacto y el propósito de la compañía, desarrolló en los involucrados la habilidad de un pensamiento visionario y se aplicaron herramientas de divergencia y convergencia como “excursión mental”, “periodismo imaginario”, “pensamiento anhelante” y “votación por puntuación”.

Esto fueron los titulares que plasmaron en el periodismo imaginario:

- Pasta Deli, una empresa colombiana que en los últimos años ha presentado un crecimiento en ventas asombroso.
- Empresa Familiar reconocida como una de las más consolidadas y atractivas del país.
- Pasta Deli entra en nuevos mercados gracias a su fórmula única.
- En este 2030 Pasta Deli empieza el año estrenando mega fábrica a las afueras de Bogotá.

Una vez se aplicaron las herramientas de divergencia, para hacer una lista de situaciones ideales, las frases más votadas fueron:

- Sería fabuloso que todos los clientes estén satisfechos con la entrega de producto
- Sería fabuloso si Pasta Deli distribuyera producto a otras ciudades principales del país.
- Sería increíble incrementar las ventas de la empresa en un 10%.
- Sería magnifico sacar nuevos productos a la venta

Luego de complementar las frases y organizarlas por importancia, se enunció la visión de la siguiente forma: *Sería increíble posicionar a Pasta deli como una empresa líder en el mercado de masa de hojaldre.*

A continuación, se presenta un resumen del desarrollo y los hallazgos:

Figura 12. Resumen Exploración de la Visión

<b>Exploración de la visión</b>	
<p><b>Objetivo</b> Identificar el estado ideal, la meta y el resultado esperado de la compañía.</p> <p><b>Descripción de la dinámica</b> Actividad presencial con el director general, gerente administrativa y la consultora para la implementación de las herramientas de divergencia de forma individual y luego la fase de convergencia de forma grupal.</p>	<p><b>Herramientas Divergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excursión mental</li> <li>• Periodismo imaginario</li> <li>• Pensamiento anhelante</li> </ul> <p><b>Herramientas Convergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 I's</li> <li>• Votación por puntuación y reorganización por importancia</li> </ul>
<p><b>Conclusión</b> En la etapa de exploración de la visión se evidencio el deseo de los directivos por el posicionamiento de la empresa en el mercado y comercialización de masa de hojaldre, a través de la diversificación de producto, distribución en ciudades principales, aumentar la base de clientes, entre otros.</p>	
	

Fuente: Elaboración propia

### 7.4.3 Formulación de Desafíos

Este paso tuvo como objetivo identificar las brechas que la empresa necesita cerrar para lograr los resultados deseados. Las herramientas desarrolladas permitieron identificar las situaciones críticas, los diferentes caminos para alcanzar la situación deseada y el pensamiento creativo de los participantes.

Algunos de los desafíos que se enunciaron como pregunta fueron:

- ¿Cómo podríamos almacenar más producto?
- ¿Cómo podríamos repartir el producto eficientemente?
- ¿Cómo podríamos hacer para que el despachador llegue puntual al destino?
- ¿Cómo podríamos hacer para que las rutas fueran más específicas?
- ¿Cómo podríamos planear los pedidos de los clientes?
- ¿Cómo podemos hacer para mejorar las rutas de los distribuidores?
- ¿Cómo podríamos organizar el orden de entrega de los pedidos para que los clientes estén satisfechos?

Luego de utilizar las herramientas de convergencia, “hits” y “diagramas de afinidad”, el desafío con más votación fue: *¿Cuáles podrían ser todas las formas en las que Pasta Deli podría suplir oportuna y adecuadamente a sus clientes con la capacidad de producción que tiene actualmente?*

A continuación, se presenta un resumen del desarrollo y los hallazgos:

Figura 13. Resumen Formulación de Desafíos

<h2>Formulación de Desafíos</h2>	
<p><b>Objetivo</b> Identificar los posibles desafíos del problema y de la empresa.</p> <p><b>Descripción de la dinámica</b> Actividad presencial con el director general, gerente administrativa y la consultora para la implementación de las herramientas de divergencia de forma individual y luego la fase de convergencia de forma grupal.</p>	<p><b>Herramientas Divergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enunciados de Desafíos como preguntas</li> <li>• Webbing</li> </ul> <p><b>Herramientas Convergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Policía de Desafíos</li> <li>• Hits y diagramas de afinidad</li> </ul>
<p><b>Conclusión</b> En la etapa de exploración de desafíos se analizó cada uno de los retos que se tenía actualmente en la compañía y se determinó que el principal es aumentar la base de clientes, suplirlos de forma oportuna con la capacidad de producción actual.</p>	
	

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4.4 Exploración de Ideas

Este paso incrementó en los participantes su pensamiento ideador ya que generaron una lista de opciones enfocados a la solución del desafío establecido. Algunas de las ideas que surgieron al aplicar las herramientas de “role brainstorming” y “excursión” fueron:

- Tener un operador logístico que sea el encargado de distribuir el producto.
- Tener centros de distribución en puntos estratégicos de la ciudad para optimizar las rutas de los motorizados.
- Tener un horario y días específicos en donde los distribuidores hagan el cargue de sus productos para anticipar la producción.
- Contratar un motorizado que se encargue de las rutas fijas que hay a diario.
- Aumentar la cantidad de personas que toman los pedidos por medio de llamadas.
- Tener a una sola persona encargada de estructurar las rutas a diario.
- Ejecutar un programa que automatice las rutas y pedidos.
- Crear un incentivo para los motorizados no rechacen las rutas que están lejos.
- Tener datos de los clientes detallados que permita pronosticar las ventas y con ello la producción.
- Fomentar una cultura en los clientes de programar los pedidos con anterioridad.

Luego de aplicar la herramienta de “diagramas de afinidad”, evaluar la calidad y sensatez de las ideas se priorizaron cuatro:

- Realizar mejoras en el sistema de logística y método de distribución.
- Estructurar un sistema de motivación / compromiso a los motorizados.
- Tener un programa y una estrategia que organice y asignen las rutas eficientemente
- Estructurar un sistema de recolección, análisis de datos para la predicción de ventas.

A continuación, se presenta un resumen del desarrollo y los hallazgos :

Figura 14. Resumen Exploración de Ideas

<b>Exploración de ideas</b>	
<p><b>Objetivo</b> Generar una lista de opciones, es decir ideas, que respondan a los desafíos específicos de la empresa.</p> <p><b>Descripción de la dinámica</b> Actividad presencial con el director general, gerente administrativa y la consultora para la implementación de las herramientas de divergencia de forma individual y luego la fase de convergencia de forma grupal.</p>	<p><b>Herramientas Divergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Role Brainstorming</li> <li>• Excursiones</li> </ul> <p><b>Herramientas Convergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hits o votos</li> <li>• Diagramas de afinidad</li> </ul>
<p><b>Conclusión</b> Finalizada la convergencia se priorizaron 4 ideas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar mejoras en el sistema de logística y método de distribución.</li> <li>2. Estructurar un sistema de motivación / compromiso a los motorizados.</li> <li>3. Tener un programa y una estrategia que organice y asigne las rutas eficientemente</li> <li>4. Estructurar un sistema de recolección, análisis de datos para la predicción de ventas.</li> </ol>	
	

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4.5 *Formulación de Soluciones*

En este paso se priorizaron y evaluaron las ideas con la intención de transformarlas en soluciones que resuelvan el desafío y de esta forma alcanzar la visión de la empresa. La herramienta “card sort” se utilizó para comparar y jerarquizar las ideas, el orden fue el siguiente.

1. Tener un programa y una estrategia que organice y asigne las rutas eficientemente - Estructurar un sistema de recolección, análisis de datos para la predicción de ventas.
2. Realizar mejoras en el sistema de logística y método de distribución.
3. Estructurar un sistema de motivación / compromiso a los motorizados.

Al realizar la puntuación de las soluciones, se priorizaron dos ideas. Por esta razón, se propuso el desarrollo de una inteligencia de negocios que permita la recolección, transformación y análisis de datos con el fin de implementar mejoras en la programación de rutas y predicción de las ventas. El propósito es que la empresa tome decisiones basadas en el procesamiento y análisis de datos que soporten y apoyen la implementación de estrategias enfocadas en el crecimiento y posicionamiento de Pasta Deli.

La solución se resume en la siguiente tabla:


Tabla 3. Presentación de la Solución

<b>VISIÓN</b>	Sería increíble posicionar a Pasta Deli como una empresa líder en el mercado de masa de hojaldre.
<b>RETO</b>	¿Cuáles podrían ser todas las formas en qué se puede aumentar la base de clientes y al mismo tiempo suplirlos oportuna y adecuadamente con la capacidad de producción actual?
<b>Nombre de la solución</b>	
Business Intelligence para la toma de decisiones y elaboración de estrategias en Pasta Deli	
<b>Descripción de la solución</b>	
Estructurar un sistema de recolección, transformación y análisis de datos que permita identificar el tipo de clientes con lo que cuenta la empresa con el objetivo de implementar mejoras en la programación de rutas, mejoramiento de logística y antelación en los pedidos de los clientes, con el fin de tomar decisiones que optimicen los recursos internos de la organización y en la creación de estrategias que permitan el planteamiento de la meta de producción basado en la predicción de ventas para la expansión y posicionamiento de la compañía.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta un resumen del desarrollo y los hallazgos:

Figura 1. Resumen Formulación de Soluciones

<b>Formulación de soluciones</b>	
<p><b>Objetivo</b> Generar posibles soluciones al problema principal abordando los desafíos identificados.</p> <p><b>Descripción de la dinámica</b> Actividad presencial con el director general, gerente administrativa y la consultora para la implementación de las herramientas de divergencia de forma individual y luego la fase de convergencia de forma grupal.</p>	<p><b>Herramientas Divergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Card Sort - Grupal</li> </ul> <p><b>Herramientas Convergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ppps</li> </ul>
<p><b>Conclusión</b> En esta etapa se priorizo la idea de tener un programa y una estrategia que organice y asigne las rutas eficientemente, sin embargo también se considera relevante estructurar un sistema de recolección, análisis de datos para la predicción de ventas.</p>	
	

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4.6 Exploración de la Aceptación

Este paso analizó los determinantes que facilitan o limitan la solución, aumentó las probabilidades de adopción e incrementó el éxito de la implementación. Al aplicar la herramienta de “stakeholder analysis” se identificaron las personas apoyan la solución y las que no. La habilidad que se desarrolló fue el pensamiento contextual ya que se comprenden las condiciones que facilitan o limitan la implementación de la solución.

Al desarrollar el análisis de los stakeholders, se clarificó el nivel de involucramiento de estos con respecto a la solución. Se clasificó su estado en oposición fuerte, moderada, neutral o respaldo fuerte quedando de esta manera:


- Respaldo moderado      director general – gerente administrativa
- Respaldo neutral      agente de ventas
- Oposición moderada      motorizados - clientes
- Oposición fuerte      distribuidores

Se desarrollaron las siguientes estrategias para trasladar a cada stakeholder a un respaldo fuerte:

- Director general: realizar una investigación que permita identificar el tipo de cliente y sus necesidades.
- Gerente administrativa: ejecutar iniciativas dirigidas al cumplimiento de la entrega del producto.
- Agente de ventas: planear una estrategia de comunicación y atracción de clientes.
- Distribuidores: hacer una planeación conjunta para programar según sus pedidos la fecha y la hora en la que van a cargar sus pedidos, de esta manera no se presentan retrasos en despachos.
- Clientes: fomentar un cultura e incentivos que concientice a los clientes la planeación de su pedido.
- Motorizados: estructurar nuevas rutas de despachos en base al perfilamiento de cliente con el fin de que no haya demoras y estas sean eficientes para el repartidor

A continuación, se presenta un resumen del desarrollo y los hallazgos:

Figura 2. Resumen Exploración de la Aceptación

<b>Exploración de la aceptación</b>	
<p><b>Objetivo</b> Evaluar la calidad y sensatez de las ideas para desarrollar soluciones que se puedan implementar.</p> <p><b>Descripción de la dinámica</b> Actividad presencial con el director general, gerente administrativa y la consultora para la implementación de las herramientas de divergencia de forma individual y luego la fase de convergencia de forma grupal.</p>	<p><b>Herramientas Divergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming</li> </ul> <p><b>Herramientas Convergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholders Analysis</li> </ul>
<p><b>Conclusión</b> Se llevo a cabo la etapa de exploración de la aceptación donde se plantearon posibles acciones para llevar a todos los stakeholders a un respaldo fuerte.</p>	
	

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4.7 *Formulación de un Plan*

Este paso permitió generar un plan e identificar los pasos necesarios para implementar la solución, también se identificaron los mecanismos para medir el progreso y manejar el riesgo de esta. En conjunto se construyó un plan en el cual se describen las acciones necesarias para ejecutar con éxito el Business Intelligence propuesto para Pasta Deli.

En la siguiente tabla se puede observar el plan construido con la descripción de cada acción, su fecha límite de ejecución, el responsable y el resultado esperado.





Figura 1. Resumen Formulación de un Plan

<b>Formulación del plan</b>	
<p><b>Objetivo</b> Crear el plan de acción con sus diferentes pasos, etapas y resultados esperados.</p> <p><b>Descripción de la dinámica</b> Actividad presencial con el director general, gerente administrativa y la consultora para la implementación de las herramientas de divergencia de forma individual y luego la fase de convergencia de forma grupal.</p> <p><b>Conclusión</b> En un primer momento se discutió las posibles acciones a ejecutar, luego se establecieron cada uno de los pasos con sus responsables, la fecha límite de realización, el resultado esperado y la medición del progreso.</p>	<p><b>Herramientas Divergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming</li> </ul> <p><b>Herramientas Convergencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de Pasos para la acción</li> <li>• Plan de Acción Conjunto</li> </ul>
	

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4.8 Implementación del plan

Adicional a lo acordado en la formulación del plan de acción, la empresa empezó con la implementación de un software de última milla, llamado Beetrack que ha permitido tener un seguimiento de las entregas, a través de la planificación de rutas óptimas, su trazabilidad y control de las entregas en tiempo real, dado lo anterior se han mejorado los tiempos de entrega, se ha estructurado el proceso de despachos y se ha construido el perfil de los tipos de clientes actuales. Por otro lado, con la implementación del software han surgido otros puntos débiles de la compañía donde poco a poco se han planteado estrategias para solucionarlos. Se identificó que en el sistema había direcciones desactualizadas de clientes lo que retrasaba la entrega, también que muchos de los clientes no planeaban los pedidos con anterioridad lo que afectaba la planeación de la ruta, se identificó falencias con el personal que hacía las entregas y finalmente, alertó sobre el insuficiente seguimiento que la compañía le estaba dando a los pedidos de los clientes. Estas alertas han permitido que las mesas de trabajo continúen para discutir las posibles soluciones, dar ideas y estructurar el plan de acción.

### 7.5 Conclusiones y Recomendaciones Fase II

#### 7.5.1 Conclusiones

La investigación-acción que se desarrolló en la fase II tuvo como objetivo diseñar e implementar una solución innovadora para incrementar la participación en el mercado con el

fin de incrementar las ventas y tener una efectiva rotación del producto con la capacidad de producción de la compañía. El proceso creativo CPS permitió cambiar el enfoque del problema, al inicio se tenía noción de que solo había una oportunidad de mejora, que esta estaba en el área de producción y que la única solución era seguir tecnificando la maquinaria, sin embargo, el proceso permitió cambiar la percepción de los directivos de la empresa.

Al finalizar la séptima etapa del proceso creativo e innovador, se logró mejorar la percepción y tener una visión global de la empresa, en la que el perfilamiento del cliente era elemental para la toma de decisiones al igual que la consolidación de una base de datos con la información histórica y actual de la compañía para su seguimiento y construcción de indicadores. La metodología de investigación en acción y el proceso de solución creativo de problemas permitió llegar a la propuesta del Business Intelligence, una herramienta que ayuda a las organizaciones a comprender de forma global el rendimiento de la compañía, identificar las oportunidades y desafíos y anticipar tendencias para tomar decisiones informadas.

El planteamiento de desarrollar un Business Intelligence en Pasta Deli, tiene como propósito estructurar un sistema de recolección, transformación y análisis de datos que permita identificar el tipo de clientes con los que cuenta la empresa para poder implementar una mejora en la logística y programación de rutas, y de esta manera pronosticar la venta, además, esta herramienta pretende ayudar en la creación de estrategias y toma de decisiones óptimas que vayan orientadas en la expansión y posicionamiento de la compañía.

Adicional a esto, se obtienen las siguientes conclusiones del proceso creativo:

- Es fundamental contarle al cliente sobre la metodología de investigación – acción y el por qué su participación es fundamental para el proceso creativo, de esta manera se sentirá motivado para asumir su rol y tendrá una participación más activa en las sesiones.
  
- Es importante que el rol del facilitador asuma una posición de liderazgo, de flexibilidad y empatía con el cliente. Es elemental preparar con anterioridad las sesiones, tener un cronograma para el desarrollo de las sesiones, pero de igual manera de prever situaciones extraordinarias en los tiempos de desarrollo.
  
- Es importante conocer bien al cliente, no todas las herramientas se deben ejecutar en una misma sesión, es necesario escoger las herramientas tanto de divergencia como de convergencia que mejor se adapten y se le facilite al grupo.

- Contar en el equipo, para el desarrollo del proceso creativo, con roles directivos que tengan poder de decisión es fundamental para que el plan de acción se lleve a cabo con un respaldo y credibilidad mayor para no generar reprocesos en temas de aprobaciones internas de la compañía. De igual forma, es necesario la participación de las áreas involucradas en el proceso para conocer de primera mano las problemáticas y sus posibles soluciones.

- Compartir conceptos de innovación, creatividad, divergencia y convergencia al grupo facilita el entendimiento y la aplicación de las herramientas, al igual que la preparación de material visual, didáctico, espacios de reflexión e introspección hace que los participantes se sientan cómodos con la actividad. También es apropiado que en cada sesión se resuma lo visto anteriormente, las conclusiones y el objetivo de cada etapa.

En la empresa se han hecho con anterioridad dos trabajos de grado “tradicionales”, al principio se tenía un escepticismo por parte del director general, ya que manifestaba que eran investigaciones que no aportaban a la empresa, nunca lo involucraban en la investigación y cuando recibía las conclusiones no estaba de acuerdo con ellas pues muchas veces no estaban atadas al contexto de la compañía, poco realistas o eran recomendaciones que ya las había implantado y no habían tenido éxito. No obstante, con la investigación – acción que se realizó, tuvo una percepción bastante positiva, fue el integrante más participativo en las sesiones, sus intervenciones, ideas y aportes fueron determinantes en el proceso. Así pues, al principio tenía un sesgo ya que solo concentraba sus ideas en temas de procesos de producción, y al pasar de las sesiones tuvo otro concepto acerca de la compañía y una visión más global de las necesidades de esta.

El proceso creativo tuvo un impacto más allá del aporte académico, generó espacios de reflexión entre los participantes, algunos hallazgos y reflexiones generadas fueron:

- Cada una de las etapas permitió que en el espacio de socialización se tornaran conversaciones serias entre los participantes que antes no se habían dado, permitiendo que cada participante tuviera una perspectiva de la problemática diferente al rol que tiene dentro de la compañía.

- Pasta Deli es una empresa familiar, por lo tanto, es importante que la generación que está al mando y la generación entrante tengan una visión clara acerca de la compañía, la etapa de exploración de la visión permitió esto.

- Fue un proceso enriquecedor para el cliente, ya que no solamente se llegó a una solución que engloba varios puntos a mejorar, si no que durante el proceso salieron soluciones que se podían resolver con inmediatez, como robustecer el equipo administrativo ya que la Gerente Administrativa sentía una carga laboral muy alta, por lo cual se contrataron dos personas que entraron a apoyar esta área, y esto se dio como respuesta a una conversación durante la etapa de formulación de soluciones.

- Involucrar a los participantes con los conceptos y con las actividades académicas que aportan en la clarificación del problema es relevante para el trabajo en conjunto. La socialización de los prototipados hechos en clase contribuyó al entendimiento del problema, generación de ideas y en la formulación de soluciones.

- En esta investigación, el facilitador también era un doliente del problema, pero esto no fue un impedimento para asumir su rol en las sesiones, un rol de empatía, de escucha, de colaboración, ofreciendo herramientas al grupo para que ellos desarrollaran sus propias respuestas y soluciones. El rol de facilitador le permitió también, tener un concepto estructurado de la empresa y de su funcionamiento, le dio una guía de cual debería ser su aporte para la ejecución del plan de acción y le permitió salir de la operación diaria de la compañía para desarrollar un pensamiento estratégico que contribuya con la expansión y crecimiento de la empresa.

### *7.5.2 Recomendaciones*

- Se sugiere establecer acuerdos con los distribuidores para que la empresa tenga más control sobre la forma en que estos ofrecen el producto, sobre el perfil de los clientes, para que se refleje una imagen unánime de la empresa a los clientes, sin importar el canal de distribución y en línea con la visión de la compañía.

- Se considera importante que los directivos junto con las personas involucradas en la solución sigan desarrollando sesiones que les permita tener un espacio de socialización y lecciones aprendidas del plan de acción.

- Se sugiere hacer un ejercicio similar que este enfocado en el Sistema de Gestión del Transporte para abordar una solución en la cadena de suministro, ya que en el proceso creativo se evidenció que se le debía dar mayor importancia ya que es un punto de mejora relevante.

- Es importante llevar un registro detallado del seguimiento del plan de acción, así como establecer indicadores que permitan medir su impacto.

## 8 Fase III – Gerencia de la Innovación

Los resultados que se obtuvieron en la fase II fueron enriquecedores para la compañía y sus directivos, los cuales han tenido una apertura al cambio y ahora ven la innovación como palanca de crecimiento para Pasta Deli, esto último fue fundamental para la disposición del desarrollo de la fase III.

### 8.1 Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación en Pasta Deli

Dado los avances obtenidos durante las dos primeras fases del proyecto de investigación en acción, es pertinente profundizar en el diagnóstico de la Gerencia de la Innovación en Pasta Deli, teniendo en cuenta el modelo conceptual de los determinantes y dimensiones de la innovación organizacional propuesto por Crossan y Apaydın (2010).

A lo largo del proyecto de grado, la dirección general de Pasta Deli ha entendido que el *liderazgo* es un pilar fundamental para llevar a cabo la innovación, lo cual ha permitido que desde su rol haya una directriz clara y un respaldo por la fomentar y ejecutar las nuevas ideas cada vez que se identifique un problema. Con respecto a las *palancas gerenciales*, la innovación se ha empezado a desarrollar con la misión, la estrategia y los objetivos de la organización, y aunque se han destinado recursos para algunas soluciones creativas que han surgido, es importante potencializar factores como la cultura organizacional, metodologías de aprendizaje y administración del conocimiento. Por otro lado, y teniendo en cuenta el determinante de *proceso de negocio*, es importante estructurar un proceso organizacional que involucre a toda la empresa para permitir la transformación de ideas en la creación y mejora de nuevos productos o servicios que ofrezcan valor a los clientes o en el mejoramiento de procesos internos de la empresa. Es importante que haya un encargado de gestionar el portafolio de proyectos y que a su vez lleve el seguimiento y rinda cuentas del desarrollo e implementación de estos.

Por último, aunque la mayoría de los colaboradores de la empresa no tienen conocimiento acerca de qué significa e implica la innovación, muchos de estos tienen un perfil creativo al proponer soluciones a situaciones que se presentan en el día a día por eso es importante promover espacios y estrategias que den rienda suelta a estas ideas para que sean generadoras de innovaciones ya sean como proceso o como resultado.

### 8.2 Planteamiento del Problema de Investigación Gerencia de la Innovación

Según el diagnóstico inicial y el diagnóstico a profundidad realizado en la compañía, se identificó la siguiente oportunidad de mejora a nivel de Gerencia de la Innovación:

- Problema

Actualmente, Pasta Deli no cuenta con una gerencia o un área de innovación que se encargue de gestionar proyectos ni de ejecutar las ideas creativas que surgen al interior de la compañía.

- Propuesta pregunta de investigación

¿De qué manera Pasta Deli puede estructurar e implementar un modelo de Gerencia de la Innovación que impacte eficientemente en la estructura, en los procesos y en la solución de diversos problemas de la compañía con el personal que trabaja actualmente?

- ¿Por qué es importante?

Al estructurar un modelo de Gerencia de la Innovación, Pasta Deli podría diferenciarse de sus competidores al ofrecer productos y soluciones de valor, a su vez mejoraría su eficiencia operativa, reduciendo costos, optimizando recursos y cumpliendo objetivos.

- Impacto esperado

Desarrollar un modelo de Gerencia de Innovación permitirá la construcción de la cultura de innovación al interior de Pasta Deli, la generación de nuevas oportunidades de negocio y el fortalecimiento de relaciones con sectores involucrados.

### 8.3 Justificación

La innovación es palanca fundamental para el crecimiento y supervivencia de las empresas, aún más en pequeñas y medianas empresas que continuamente están en búsqueda de adaptación a entornos cambiantes y competitivos. En 2021 se registró la existencia de 5.4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. El DANE (Departamento Administrativo de Estadística) estimó que para ese año estas empresas representaron el 90% del sector productivo total del país, generando el 40% del PIB nacional y cerca del 80% de la empleabilidad nacional. Además, las empresas familiares son un motor importante en la economía del país y del mundo, son responsables de más de dos terceras partes el empleo mundial, según el informe de Confecámaras, para el 2018 se estimaba que el 86.5% de las empresas en Colombia son organizaciones de familia.

Los gerentes y directores de empresas familiares afrontan continuamente desafíos a la hora de generar innovaciones que mejoren su eficiencia productiva y satisfagan las necesidades de los consumidores en el mercado. Oscar Prada, Socio en consultoría estratégica de PwC Colombia, expresa en el estudio desarrollado en el 2019 por PwC que “Colombia

mantiene un rezago en términos de innovación, si se tiene en cuenta parámetros como el registro de patentes y publicaciones científicas, frente a otros países de la región como Chile, Argentina y Brasil”.

Adicional manifiesta que “se ha identificado, en el ámbito empresarial, una asimetría entre la declaración o intención de innovar de las empresas y los recursos efectivos que se destinan para tal fin” (p16).

Por otro lado, el estudio de las empresas familiares ante el reto de la innovación realizado por EY y Center for family in Business de IA aclaro qué:

Al realizar un análisis comparativo entre Inputs y Outputs de innovación entre empresas familiares y empresas no familiares, se encontró que el efecto neto del **factor familia** es positivo, lo que implica que la propiedad familiar impulsa la innovación en las empresas. Además, los resultados demostraron que las empresas familiares invierten más en innovación, tiene más patentes y mayor número de innovaciones de producto. ¿Cómo se explican estos resultados? La riqueza socioemocional de las empresas familiares impulsa la innovación a través de tres mecanismos:

- Invertir en innovación se considera una estrategia necesaria para crecer sin renunciar a mantener el control familiar.
- Invertir en innovación se considera una estrategia necesaria para mantener vivo el legado familiar.
- El deseo de transmitir el legado familiar implica un horizonte temporal de toma de decisiones al largo plazo, lo que genera un capital paciente y permite apostar por iniciativas con entornos inciertos a corto plazo. (Cruz & Santaló, 2022)

Lo anterior se puede contrastar con los resultados del ranking de innovación de la ANDI para el 2022, en Colombia tres del top diez de las empresas más innovadoras del país son familiares. Estas son:

- La Organización Corona de la Familia Echavarría Olázaga, ocupa en cuarto lugar en el ranking, ha trascendido cinco generaciones y crearon su sistema de innovación Prima cuyo objetivo es generar valor compartido fuera y dentro de la organización.
- Procaps SA de la Familia Minski, ocupa el octavo lugar en el ranking, la cultura de innovación es la fuente de motivación e inspiración que impulsa los procesos creativos y el desarrollo de ideas en pro de la salud, creen fielmente que el poder de la innovación nace de los colaboradores.



- La empresa Alianza Team de la Familia Espinosa, Restrepo y Osorno, ocupa el noveno lugar del ranking. Reconocen la importancia de construir un ecosistema robusto que este a la vanguardia de la industria y definen la innovación como la creación de soluciones que generan alto impacto.

#### **8.4 Objetivo General para la Fase III del AR Project**

Estructurar, proponer e implementar un modelo de gestión de la innovación que le permita a Pasta Deli ser más competitiva y posicionarse como líder en el sector de productos alimenticios a base de harina de trigo.

##### *8.4.1 Objetivos Específicos*

- 1) Identificar y analizar el contexto actual de Pasta Deli para determinar su posición competitiva en el mercado y los tipos de innovación a desarrollar.
- 2) Diseñar y proponer un modelo de gerencia de la innovación acorde con los requerimientos de Pasta Deli.
- 3) Implementar y hacer un plan piloto del modelo de gerencia de la innovación propuesto.

#### **8.5 Resultados de la Ejecución del Design Thinking**

Para la ejecución de la tercera fase del proyecto de investigación en acción se usó la metodología de AR junto con la metodología de Design Thinking, esta última se escogió ya que está enfocada en el proceso de diseño y la creación de soluciones centradas en el usuario. La fase III tiene una necesidad específica por lo que se eligió el pensamiento de diseño como el método más apropiado para la resolución del segundo problema, además, permite al equipo de investigación involucrado, diferenciar el proceso creativo utilizado en la fase II y en la fase III.

A continuación, se muestra las etapas con sus respectivos resultados:

##### *8.5.1 Empatizar*

Esta etapa se ocupa del descubrimiento y entendimiento de las principales necesidades del agente investigado. Se hizo análisis profundo de la situación y obtuvieron los siguientes hallazgos:

- No se aborda la innovación de forma integral.

- Siempre se ha invertido solo en la implementación de nuevas tecnologías y maquinaria para mejorar e incrementar la producción.
- Hoy en día el área de producción es el área más robusta de la compañía, pero el área administrativa esta poco estructurada.
- Las personas que están en el área administrativa cumplen hasta 3 roles, lo que ha impedido el despliegue de nuevos proyectos.
- La operación se basa en apagar incendios del día a día y no en los objetivos de la planeación estratégica.

#### 8.5.2 *Definir*

Una vez se dan conocer las necesidades de la empresa, se establecen un objetivo y se delimita el problema a resolver. En esta etapa se identificaron los siguientes desafíos:

- Falta de líderes o gestores de la innovación, al igual que un ambiente propicio.
- Falta estructurar una estrategia corporativa sólida y consolidar procesos que permita ejecutar las ideas que surgen dentro de la compañía.
- Falta de asignación de recursos para la innovación en el presupuesto.

#### 8.5.3 *Idear*

En esta etapa, luego del proceso de búsqueda de información sobre algunos modelos de gerencia de innovación de las empresas y PYMES más innovadoras del país como lo son: Alpina, ALSEC, Grupo Nutresa y Alianza Team, se realizó el proceso creativo de creación y diseño de un modelo de innovación en Pasta Deli, a partir de actividades como el brainstorming y lluvia de ideas.

#### 8.5.4 *Prototipar*

Se construyó un prototipo de modelo de gerencia de la innovación que se ajustará al tamaño y a las necesidades de Pasta Deli. El modelo se fundamentó en los determinantes y las dimensiones de la innovación a nivel individual, grupal y organizacional que propuso Crossan y Apaydin en el 2010, también se basó en lo principios del modelo de innovación de las 5P'S propuesto por Andrés Mejía en el 2018 y se tomaron como referencia algunos modelos de gerencia de innovación de empresas colombianas. El modelo se centra en las personas, el proceso y la creación de un ambiente innovador, se tuvo presente que el modelo se rigiera bajo un propósito y se llevará trazabilidad de su ejecución a través de la medición de resultados.

El modelo "**Deli-Innovate Solutions**" pasó por varias iteraciones. Primero se hizo una lista de los pilares que se quería que tuvieran protagonismo y que reflejaran lo que es la empresa y en lo que se quiere enfocar o dar prioridad. Luego de esto, se hizo una sesión de retroalimentación, para discutir lo que estaba aprobado y lo que se debía mejorar.

En esta primera reunión, surgió un punto de mejora, el diseño, ya que la primera versión no reflejaba lo que se quería transmitir y las intersecciones no eran claras ni explicativas. La forma de la segunda iteración del modelo se acercaba un poco más a lo que las palabras planteaban, sin embargo, en la sesión de retroalimentación se determinó que era un poco desordenado y que le hacía falta color.

Para la versión tres, se añadieron colores que reflejarán la modernidad y la nueva era de la empresa, y finalmente, se llegó a la versión final del modelo, al cual se le asignó un nombre para que la empresa se apropiará de él, un modelo donde convergen los pilares fundamentales de la empresa, los cuales estaban soportados por 3 elementos principales y todo enmarcado en un método estructurado.

A continuación, se muestra la evolución de la propuesta del modelo de gerencia de la innovación para Pasta Deli:

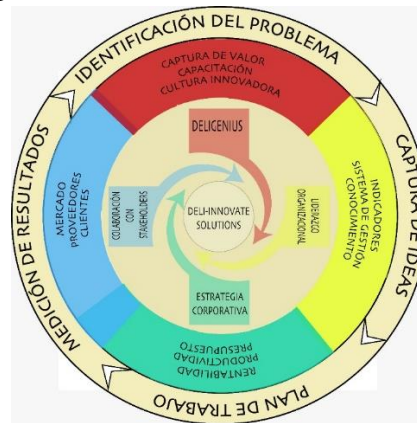
Figura 2. Evolución del Modelo Deli-Innovate Solutions



Fuente: Elaboración propia

La siguiente figura representa la versión final del modelo propuesto para la empresa Pasta Deli el cual fue construido para el lema “Innovamos para crecer”:

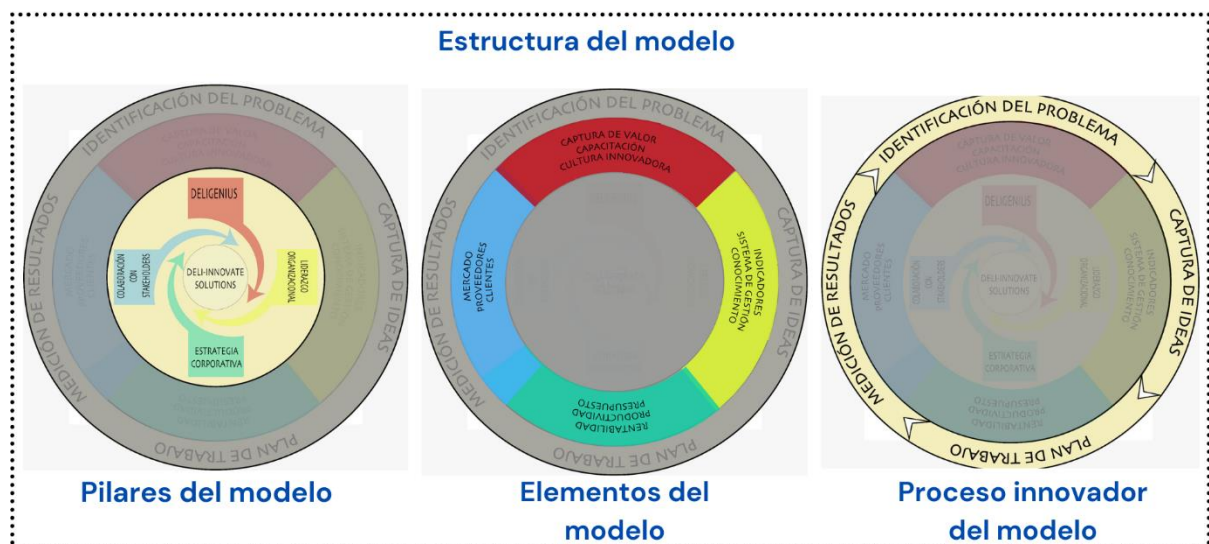
Figura 3. Modelo Deli-Innovate Solutions



Fuente: Elaboración propia.

El modelo “Deli-Innovate Solutions” pretende impulsar el crecimiento de Pasta Deli a partir de soluciones y propuestas innovadoras, se apalanca por cuatro pilares: DeliGenius, Liderazgo organizacional, Estrategia corporativa y colaboración con Stakeholders, cada pilar tiene 3 elementos que son fundamentales para la caracterización y puesta en marcha del modelo. Finalmente, el modelo está enmarcado en un proceso de innovación donde esta: la identificación de problemas, la captura de ideas, la estructuración plan de trabajo y la medición de resultados. Lo anterior se puede visualizar de la siguiente manera:

Figura 4. Estructura del Modelo Deli-Innovate Solutions



Fuente: Elaboración propia.

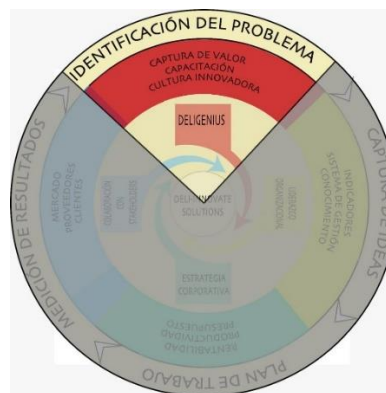
### *Pilares y Elementos del Modelo*

El pilar DeliGenius tiene el objetivo de explotar la genialidad y el ingenio de los colaboradores para que desde su rol tengan propuestas creativas para la resolución de problemas o mejoramiento de aspectos puntuales, se recomienda la ejecución de las siguientes actividades:

- Creación del excel Genius, donde los colaboradores pueden plasmar las ideas que les surjan esporádicamente para mejorar algo en particular o proponer algo nuevo.
- Espacio Genius: Cuando se identifica un problema se hacen espacios creativos para plantear posibles soluciones

La captura de valor, la capacitación y la cultura innovadora son elementales para explotar la genialidad y el ingenio de los colaboradores: Capturamos valor en las ideas que tiene cada persona desde su rol, para que las ideas tengan mayor probabilidad de éxito se les brindan herramientas de capacitación y fomentamos una cultura innovadora creando espacios para escuchar y ejecutar ideas y posibles soluciones.

Figura 5. Pilar DeliGenius y sus Elementos



Fuente: Elaboración propia.

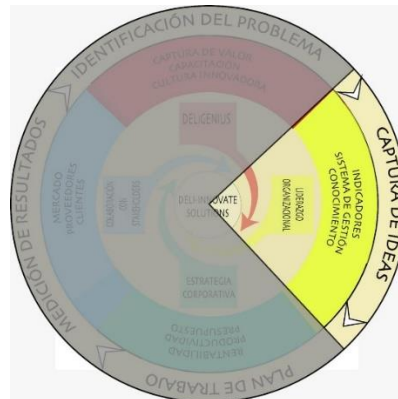
El pilar de Liderazgo Organizacional busca fomentar una cultura sólida al interior de la empresa, donde se incentive el desarrollo y crecimiento de las áreas de la mano del propósito empresarial, para lograrlo se recomienda la ejecución de las siguientes actividades:

- Asignación de un líder de innovación que es el doliente del modelo, del proceso y es el puente de comunicación con dirección general para alinear los objetivos.
- Identificar en cada una de las áreas los Deligenius e incentivarlos a ejecutar sus ideas desde su rol.

- Creación de un sistema de gestión donde se establezcan indicadores para la ejecución y seguimiento de proyectos.

Para estructurar el liderazgo organizacional es elemental tener: un sistema de gestión para que las ideas que se capturan de los colaboradores se lleven a cabo, asignar un doliente del sistema que tenga conocimiento y la capacidad de establecer objetivos e indicadores para llevar el seguimiento de las actividades, el proceso y la ejecución del modelo.

Figura 6. Pilar Liderazgo Organizacional y sus Elementos



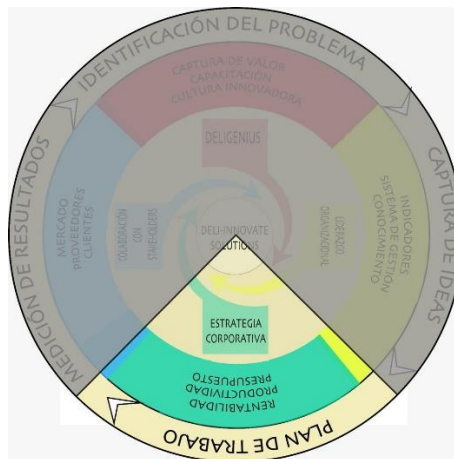
Fuente: Elaboración propia.

El pilar de Estrategia Corporativa pretende establecer una guía clara sobre cómo la organización planea alcanzar sus objetivos y enfrentar los desafíos en el entorno empresarial. se recomienda la ejecución de las siguientes actividades:

- Determinar presupuesto para definir cuánto y cuáles recursos se destinan para la ejecución de proyectos.
- Realización de sesiones mensuales para el seguimiento de la rentabilidad, eficiencia y eficacia de los proyectos en ejecución.
- Construcción de informes de sostenibilidad y transparencia donde se comuniquen las acciones, desafíos y logros realizados.

Los elementos que sostienen a la estrategia corporativa son: la asignación de un presupuesto que permita la ejecución de las ideas aprobadas, teniendo en cuenta la productividad, es decir, siendo eficientes en el aprovechamiento de los recursos y siendo eficaces en el cumplimiento de objetivos, para finalmente medir la rentabilidad de los proyectos ejecutados.

Figura 7. Pilar Estrategia Corporativa del Modelo y sus Elementos



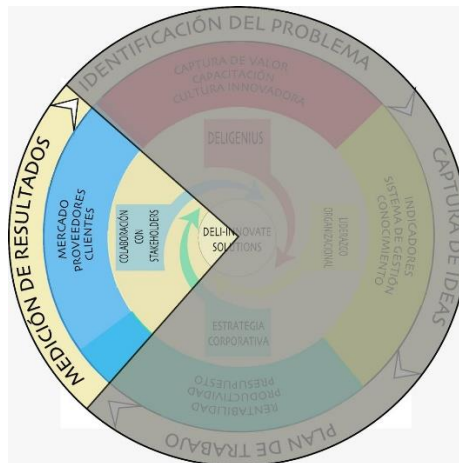
Fuente: Elaboración propia.

El pilar de Colaboración con Stakeholders tiene como fin construir relaciones sólidas y duraderas para crear un entorno propicio de colaboración, identificación de oportunidades e intercambio de conocimientos con actores externos a la empresa, se recomienda la ejecución de las siguientes actividades:

- Establecer canales de comunicación abiertos y efectivos con los clientes para entender sus necesidades y brindarles mejor atención.
- Implementar prácticas de responsabilidad social empresarial.
- Visitas de inmersión que permitan enriquecer la visión y tendencias del mercado para estar a la vanguardia.

Para establecer relaciones sólidas y duraderas con los stakeholders de la empresa es elemental colaborar y tener conexiones de valor con los clientes, los proveedores y el mercado en general, con el fin de que la visión externa sea útil para el crecimiento de la empresa.

Figura 8. Pilar Colaboración con Stakeholders del Modelo y sus Elementos



Fuente: Elaboración propia

### *Proceso Innovador del Modelo*

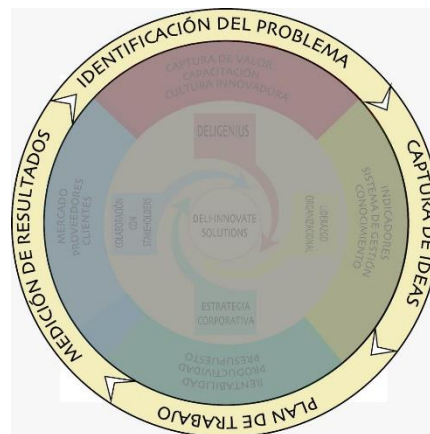
El modelo de gerencia de innovación de Pasta Deli, denominado **Deli-Innovate Solutions**, está diseñado para la resolver problemas y retos de una forma estructurada, permitiendo pasar de la identificación de un problema a la ejecución exitosa de una idea.

Consiste en 4 premisas generales: la identificación del problema, la captura de ideas, el desarrollo del plan de trabajo y la medición de resultados del plan en ejecución. Lo que el modelo pretende mostrar, es que la premisa de "identificación del problema" puede rotar, lo que implica que este se pueda dar, en la identificación del problema de manera individual, es decir, desde el rol de cada colaborador, o puede rotar, haciendo evidentes problemas desde el pilar de liderazgo, de estrategia o la colaboración con stakeholders.

Además, el método puede empezar desde la captura de ideas, no necesariamente desde la identificación de un problema, sin embargo, las 4 premisas empiezan con actividades de divergencia y luego para pasar a la siguiente premisa, deben ser validadas por actividades de convergencia.



Figura 9. Proceso Innovador del Modelo

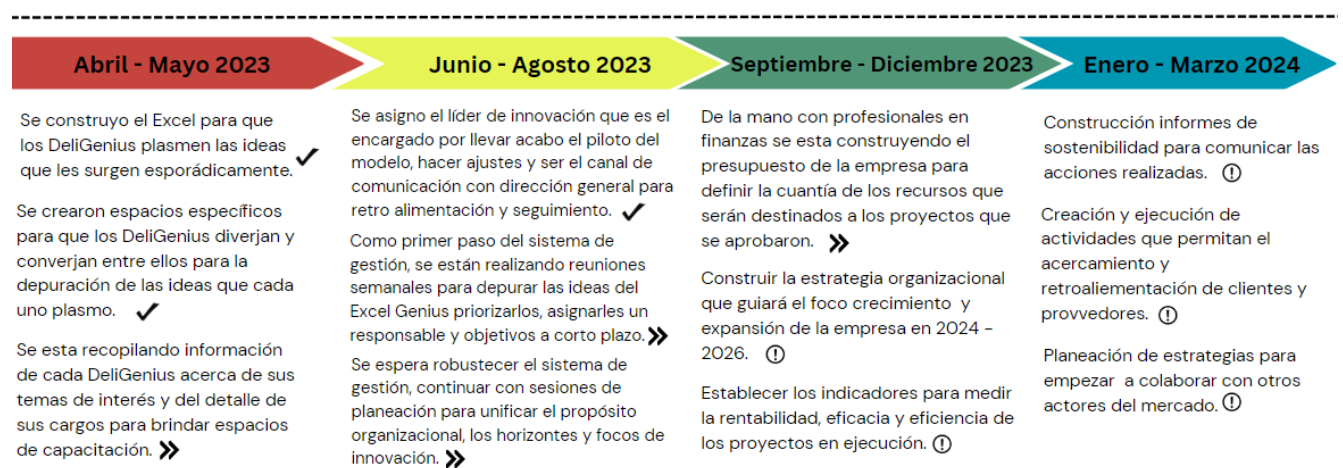


Fuente: Elaboración propia

### 8.5.5 Probar

Finalmente, y después de que el modelo fue aprobado por los directivos de la empresa, se empieza la etapa de validación, la cual es crucial para descubrir errores, aciertos y aplicar mejoras. Luego de varias sesiones de retroalimentación, socialización, solución de dudas, se aprobó el modelo por parte de la dirección general de la empresa, por lo que estableció una promesa de implementación y se estructuró una línea de tiempo con hitos y actividades relevantes y de esta manera llevar a cabo el piloto del modelo. En esta línea de tiempo hay hitos que ya se llevaron a cabo (✓), otros están en proceso ejecución (»») y los restantes están en la promesa de implementación (⚠).

Figura 10. Línea de Tiempo de la Implementación del Modelo



Fuente: Elaboración propia

## 8.6 Conclusiones y Recomendaciones Fase III

### 8.6.1.1 Conclusiones

La Investigación en acción que se desarrolló junto con la metodología de Design Thinking en la Fase III tuvo como objetivo estructurar e implementar el primer piloto del modelo de gestión de la innovación *Deli-Innovate Solutions* buscando generar un impacto eficiente en la solución de diversos problemas de la empresa de forma sistemática, transversal y unificada. Aunque el problema estaba claro, no había una gerencia que gestionara la innovación en Pasta Deli, no era sencillo determinar cómo se debía construir una. Las etapas de empatizar, y de definir ideas fueron determinantes para clarificar el problema, la etapa de prototipado abrió espacios de discusión reiterativos para evaluar y retroalimentar las ideas que se plasmaban y finalmente la etapa de prueba fue el inicio de la implementación del modelo aprobado.

Se obtuvieron las siguientes conclusiones del desarrollo de la fase III:

- Es esencial que el cliente conozca la metodología, ya que su aporte y participación es fundamental para cada una de las etapas. Una vez se tiene el conocimiento del desarrollo de la metodología, el proceso se hace entendible y práctico para ambas partes.
- Fue importante desarrollar la tercera fase del proyecto de investigación en acción sin traer sesgos de la fase anterior, para este punto fue importante profundizar en el diagnóstico inicial ya que la empresa tuvo avances entre la finalización de la práctica de liderazgo y el inicio de la práctica de gerencia.
- Las sesiones de retroalimentación durante la etapa de prototipado permitieron involucrar al agente investigado, en mayor medida, en la comprensión del modelo, lo que generó en los involucrados un sentimiento de pertenencia y apropiación hacia el mismo.
- La implementación de acciones para llevar a cabo el plan piloto del modelo es la evidencia de la apertura al cambio que generó el proyecto de investigación en acción en los directivos de Pasta Deli.

### 8.6.1.2 Recomendaciones

- Es importante crear espacios para dar seguimiento a la promesa de implementación, así como de retroalimentación para que durante el plan piloto se realicen los ajustes pertinentes.

- Es importante dar a conocer el modelo, su objetivo y sus etapas al resto de los colaboradores de la empresa para incentivar su participación y aporte al mismo.
- Es pertinente alinear los resultados y conclusiones de este proyecto con la estrategia organizacional para que lo aprendido trascienda y tenga un impacto mayor en la organización.

## 9 Conclusiones Generales

Los dos problemas que se plantearon al inicio del proyecto de investigación en acción fueron solucionados e implementados con éxito gracias a la metodología investigación en acción, la cual permitió que el presente trabajo de grado se enfocara en poner en práctica lo estudiado y llevar a la acción los entregables y el plan de trabajo planteados.

- La implementación del Business Intelligence permitió mejoras en el proceso de distribución y logística del producto dado que se reestructuraron algunas de las rutas para hacer de estas más eficientes, también se hizo una actualización de la base de datos de los clientes ya que muchos de estos habían cambiado de dirección y finalmente se realizó un análisis de los tipos de clientes para conocerlos a detalle y de esta manera tomar decisiones estratégicas con respecto a la distribución y producción del producto.

- La ejecución del Business Intelligence fue la puerta de inicio para seguir realizando mejoras en la distribución y logística del producto, facilito la contratación de Beetrack, un software de última milla, que ha permitido el seguimiento sincrónico de las entregas, la panificación, la trazabilidad y el control de estas. Esto mejoro los tiempos de entrega, estructuro el proceso de despachos y permitió identificar el perfil de los clientes.

- Aunque el Business Intelligence fue una ayuda para la toma de decisiones en la programación de rutas y predicción de ventas al interior de Pasta Deli, no fue la única solución que se implementó para mejorar el abastecimiento de producto. La implementación del Business Intelligence se llevó de la mano con ajustes del personal de producción y cambios en el horario de la jornada laboral, esto en conjunto ha permitido que actualmente haya un stock de producción diario de siete mil paquetes, es decir un día por encima de las ventas diarias.

- El incremento en la cantidad de producto almacenado ha sido a su vez beneficioso en el crecimiento de la empresa, ya que las ventas han aumentado en un promedio de quinientos paquetes diario. Además, el producto hoy en día cumple con el adecuado proceso de refrigeración, lo que ha mejorado su presentación al transportarlo.

- La ejecución de la práctica de liderazgo creativo facilitó la creación del modelo Deli – Innovate Solutions con su respectivo plan piloto, enfocado en ejecutar de una manera estructurada las ideas para la creación o mejoramiento de productos, servicios y procesos internos.

- Por parte de los directivos de Pasta Deli hubo una percepción positiva acerca de la investigación que se realizó en la empresa, ya que aportó en conocimiento y en acciones.

- Los directivos y parte del área administrativa participaron en cada una de las etapas y evidenciaron los avances de estas, logrando interiorizar el concepto de la innovación, su importancia en la estrategia de la empresa y desmintiendo mitos acerca de este concepto.

- Hubo cambios de perspectiva sobre los problemas y sus posibles soluciones, se creó un acercamiento con las diferentes metodologías para la resolución de problemas de forma creativa, se abrieron espacios de co-creación y discusión que antes la empresa no tenía.

Sin duda el Action Reserach Project en Pasta Deli permitió una apertura al cambio y dio una nueva visión y perspectiva a la compañía logrando que hoy en día haya trazado su camino para convertirse en una de las empresas más innovadoras del país.

## 10 Referencias Bibliográficas

- Alfaro Tanco, J. A., & Avella Camarero, L. (2013). Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Research*, 2(2), 89–101. <https://doi.org/10.3926/hdbr.33>
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organization Behavior*. Vol. 22.
- Blank, Steve. 2019. McKinsey's Three Horizons Model Defined Innovation for Years. Here's Why It No Longer Applies. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2019/02/mckinseys-three-horizons-model-defined-innovation-for-years-heres-why-it-no-longer-applies>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cruz, C., & Santaló, J. (2022). *Las empresas familiares ante el reto de la innovación*.
- DANE. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2021). Censo General, p.452. Colombia
- El Heraldo, 2018. El 86,5% de las empresas en el país son familiares, <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-sonfamiliares-509068>
- Erro-Garcés, A., & Alfaro-Tanco, J. A. (2020). Action Research as a Meta-Methodology in the Management Field. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1–11. <https://doi.org/10.1177/1609406920917489>
- Karina Badillo Carrasco y Karen Cetre-Nolivos (2018): "Uso de la metodología "Justo a tiempo" en las empresas de servicios", *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (septiembre 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/metodologia-justoatiempo-empresas.html> [//hdl.handle.net/20.500.11763/oel1809metodologia-justoatiempo-empresas](https://hdl.handle.net/20.500.11763/oel1809metodologia-justoatiempo-empresas)
- Ferrer Castellanos, L. E., González Insignares, K. P., & Mendoza Vega, L. M. (2015). La innovación como factor clave para mejorar la competitividad de las pymes en el departamento del atlántico, colombia. *Dictamen Libre*, (16), 21–36. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.16.3066>
- Keeley, L. (2013). *Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs*. Wiley
- Mel Rhodes. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*. [https://www.researchgate.net/publication/316644392\\_The\\_4P's\\_Creativity\\_Model\\_and\\_its\\_application\\_in\\_different\\_fields](https://www.researchgate.net/publication/316644392_The_4P's_Creativity_Model_and_its_application_in_different_fields)
- Mejia-Villa, A., & Alfaro-Tanco, J. A. (2017). Action Research Projects: one step ahead in the researcher-practitioner relationships. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 8, 191–203. <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i0.7660>

Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. 42(7), 305–310.  
<https://www.jstor.org/stable/20342603>

## 11 Anexos

### Anexo 1. Reflexión Personal

Realizar el trabajo de grado en la empresa familiar ha sido enriquecedor para mi formación personal y laboral. Cuando me gradué de mi pregrado no tenía claro cuál podría ser aporte a la empresa que mis papas habían empezado a construir hace 10 años.

Esa fue la razón por la que durante tres años de mi carrera profesional trabajé en temas de emprendimiento digital, ayudaba a otros emprendedores a conseguir financiamiento para sus emprendimientos, los conectaba con actores relevantes del ecosistema y ejecutaba programas para acelerar su crecimiento. No tenía claro mi propósito de vida ni tampoco como me veía en un futuro, sin embargo, el presente proyecto de investigación en acción fue la luz para mi carrera profesional. En primer lugar, me permitió conocer a profundidad la historia de la empresa, sus problemas diarios, los problemas que estaban hace 10 años y a lo que se añoraba llegar. Nunca había analizado a profundidad cosas que antes para mí no eran tan evidentes, ¿Por qué hacíamos lo que hacíamos? ¿Cómo se tomaban las decisiones? ¿Cómo se asignaba un presupuesto? entre otras cosas. El trabajo de grado me permitió ver a la empresa con otros ojos, tener un rol de consultor y de investigador dentro de Pasta Deli me cambió mi visión acerca de la empresa, me permitió tener una postura abierta y también adquirir diferentes perspectivas de las situaciones de la compañía. También todo este proceso ha hecho que coincidamos como familia, ya que mis hermanos, al igual que yo, nos empezamos a involucrar más dentro de Pasta Deli, mis papas han visto mi trabajo y aporte de una manera diferente, sorprendentemente para mí durante todo el proyecto estuvieron abiertos al cambio, creyeron y desde su conocimiento aportaban a cada una de las ideas que se proponía y desde sus roles directivos permitieron que este trabajo trascendiera de los entregables a un trabajo real.

Comparando el inicio de este trabajo de grado a hoy, mi conocimiento acerca de la empresa ahora es más profundo, he visto el sacrificio de mis padres en este arduo camino de crear empresa y poco a poco sentí como se abría un espacio para mí dentro de la compañía. Por eso, durante el desarrollo de la práctica de gerencia tome la decisión que mis padres siempre habían esperado, irme a trabajar de lleno a Pasta Deli. Mis papas nunca me cortaron las alas, siempre me dieron espacio y tiempo para trabajar en otras empresas, me dejaron crear mi camino y nunca me presionaron. Aunque yo sabía que en un futuro quería trabajar con ellos, no sabía que iba a ser tan pronto, pero los espacios de trabajo que creamos para el proyecto de grado fueron tan valiosos que no quería que al acabar la maestría se quedara como un requisito de grado, si no por el contrario, fue el inicio de una transformación y evolución de la empresa. Tome la decisión convencida que lo planteado en esta tesis será mi plan de trabajo para los meses restantes de año y que es la base sólida y solo el inicio para convertir a Pasta Deli en una de las empresas más innovadoras de Colombia. Termine mi trabajo de grado llamado “Innovación en Pasta Deli: un Action Research Project de implementación de soluciones creativas”, con el corazón lleno de alegría y con la satisfacción del deber cumplido, pero a la vez empiezo con gran emoción y entusiasmo mi nuevo rol en la empresa como Coordinadora administrativa y Líder de innovación. Mi misión será continuar con la ejecución del modelo de gestión de la innovación, al mismo tiempo que apoyo la gestión administrativa de la compañía.

## Anexo 2. Entrevistas Fase I

- Entrevista Virtual Director General  
Acceso directo: [Enlace](#)
- Entrevista Virtual Gerente Administrativa  
Acceso directo: [Enlace](#)

## Anexo 3. Evidencias Fase II

- Presentación detallada de la ejecución de [práctica de liderazgo creativo](#)
  - Evidencia Fotográfica
- Metapaso Evaluación de la Situación



- Etapa de Clarificación



- Elaboración de prototipos para Identificar el Problema



- Etapa de Transformación



- Etapa de Implementación



Anexo 4. Evidencias Fase III

- Presentación detallada de la ejecución de práctica de [gerencia de la innovación](#).
- Evidencia Fotográfica



Anexo 5. Fotos de la Compañía





