



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

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. UN PROYECTO DE ACTION RESEARCH  
EN NI TAN FIT NI TAN FAT**

**Asesores:** Karina Loera Bárcenas

Presentado por:  
María Patricia De la Espriella Carriazo

Chía, agosto de 2023

## Tabla de contenido

<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA NI TAN FIT NI TAN FAT</b>	<b>6</b>
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	6
<i>DESCRIPCIÓN GENERAL</i>	6
<i>PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA</i>	7
<b>PLANTEAMIENTO DE LOS PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>8</b>
PROBLEMA DE LIDERAZGO CREATIVO	8
PROBLEMA DE GERENCIA DE INNOVACIÓN	9
<b>OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>12</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>12</b>
ACTION RESEARCH PROJECT	12
CREATIVE PROBLEM SOLVING (CPS)	14
<b>LIDERAZGO CREATIVO</b>	<b>16</b>
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
MARCO CONCEPTUAL	16
<i>ECONOMÍA CIRCULAR</i>	17
VALOR COMPARTIDO	21
CPS APLICADO	25
<i>EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN</i>	25
<i>CLARIFICACIÓN</i>	29
<i>TRANSFORMACIÓN</i>	36
<i>IMPLEMENTACIÓN</i>	43
<b>GERENCIA DE INNOVACIÓN</b>	<b>51</b>
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	51
MARCO CONCEPTUAL	51

<b>LAS 4 P'S DE LA CREATIVIDAD</b>	<b>51</b>
<b>AGILIDAD</b>	<b>54</b>
<b>FRUGALIDAD</b>	<b>55</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>56</b>
<b>PYMES</b>	<b>56</b>
<b>CPS APLICADO</b>	<b>57</b>
<b>EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN</b>	<b>57</b>
<b>CLARIFICACIÓN</b>	<b>59</b>
<b>TRANSFORMACIÓN</b>	<b>62</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>84</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES</b>	<b>85</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>87</b>

## TABLE DE ILUSTRACIONES

<i>Figura 1: Modelo de creative problem solving (CPS)</i>	15
<i>Figura 2: Diagrama del sistema de economía circular.</i>	20
<i>Figura 3: Objetivos de desarrollo sostenible</i>	24
<i>Figura 4: Diseño de empaque para los chocolates</i>	49
<i>Figura 5. Comparativo de los tipos de innovación</i>	55
<i>Figura 6. Aplicación herramienta webbing en la etapa de clarificación del proceso CPS</i>	61
<i>Figura 7. Modelo de innovación continua – fase I</i>	72
<i>Figura 8: Modelo de innovación continua – fase II</i>	73
<i>Figura 9. Modelo de Design Thinking .Elaboración propia</i>	75
<i>Figura 10. Los 9 pasos de la ruta de intraemprendimiento corporativo</i>	76
<i>Figura 11. línea de tiempo de implementación del modelo. Elaboración propia</i>	78

## **Abstract**

El mundo esta virando hacia un enfoque tecnológico, de optimización de recursos y de circularidad buscando el menos impacto sobre el planeta y lo que este ofrece, de esta manera únicamente una visión innovadora puede generar los cambios que las empresas requieren y mantenerse en competencia.

Contar una historia por medio de un producto es uno de los principales desafíos que Nit; tan fit ni tan fat tiene en el radar para su posicionamiento y crecimiento. Dentro de la investigación de mercado realizada y como parte de la ventaja competitiva de la marca se busca transformar los empaques de los chocolates para resaltar el producto e implementar la economía circular dentro de la propuesta de valor.

Colombia es uno de los países que mas emprendedores genera siendo las pymes uno de los principales sectores que aportan en la economía y el empleo en el país. Sin embargo, la estructuración de una pequeña empresa desde un enfoque innovador es poco conocido y es una de las razones por las que este tipo de empresas no prosperan.

Crear un modelo (ágil) que gestione la innovación en una pyme es una herramienta de gran ayuda para los pequeños empresarios y emprendedores debido a que permite generar continuidad en las innovaciones. En este caso y con el propósito de validar su aplicación se realizó el proceso en la empresa Ni tan fit ni tan fat encontrándose actualmente en la validación de los prototipos para su implementación definitiva.

## **Presentación De La Empresa Ni Tan Fit Ni Tan Fat**

### **Descripción de la empresa**

#### ***Descripción General***

Día a día, la tendencia de mejorar los hábitos hacia un estilo de vida cada vez más saludable toma más fuerza, y más personas buscan la forma de alimentarse mejor. Ante esto, es importante mencionar que a medida que se avanza en un nuevo plan de alimentación la situación se va volviendo cada vez más difícil de manejar, ya que llegan los antojos y las ganas de comer algo dulce, por lo que se decide optar entre dos alternativas: comer algún alimento procesado, o escoger alguno sin calorías; sin embargo, contrario a lo que podría pensarse, este último puede llegar a ser peor para la salud que escoger el que posee un mayor número de calorías, puesto que, según lo expuesto por Hyman este tipo de alimentos “pueden dañar la flora intestinal destruyendo las bacterias benéficas y creando resistencia a la glucosa además que pueden causas síndrome metabólico y diabetes” (Hyman, 2018, p. 244).

Por lo general, los dulces son productos procesados con un alto contenido de azúcar, especialmente el jarabe de maíz alto en fructosa, el cual “genera problemas para la salud como hígado graso, obesidad, diabetes tipo 2, enfermedades cardíacas, demencia y cáncer” (Perlmutter & Loberg, 2014, p. 233) y esta, es precisamente una de las razones por las cuales se decide empezar una dieta, para evitar ese tipo de alimentos dañinos que producen las enfermedades mencionadas.

En respuesta de esta problemática, surge la empresa Ni tan fit ni tan fat, la cual es un emprendimiento colombiano que nace durante la pandemia del COVID 19 como contenido para redes sociales, subiendo recetas saludables. Estas recetas, eran probadas por amigos y familiares y debido a su amplio margen de aceptación se realizaron algunas ventas bajo pedido a personas cercanas. En ese momento se decidió empezar a vender los productos por redes sociales, siguiendo el modelo de ventas bajo pedido, en donde se recibían las órdenes de lunes a jueves y se hacían entregas los viernes y sábados.

Crear una tienda de chocolates saludables no tiene nada de “novedoso” por estos tiempos, en donde la tendencia de llevar un estilo de vida saludable sigue en auge. Por eso se estaba buscando lograr una diferenciación de los chocolates saludables de la empresa Ni tan fit ni tan fat a los del resto del mercado. Es así cómo de la necesidad de crear algo diferente

nació la versión saludable de los chocolates que más se conocen, que generan recordación y que todas las personas han consumido en algún momento, esto con el fin de posicionar los productos en el mercado sin ser olvidados.

Las galguerías de Ni tan fit ni tan fat, son la versión saludable de los chocolates *Snickers*, *Milky way*, *Twix*, *Reese's* y Chocorramo. Se trata de una versión con ingredientes simples, sanos y que tiene un gran aporte nutricional, como algunos frutos secos con contenido de omega 3 los cuales “promueven la salud cardiovascular, reduce la inflamación y puede prevenir el síndrome metabólico” (Hyman, 2018, p. 165), dátiles (endulzante 100% natural) y chocolate al 70% cacao. La carta de Ni tan fit ni tan fat se divide en 2 categorías, por una parte la “*healthy bar*” que es un chocolate con la misma apariencia del *Snickers*, la *Milky way*, los *Twix*, los *Reese's* y el Chocorramo y por otra los cakes, milky, matilda's, maría luisa, la tartaleta raw y la de temporada que es creada en meses que tienen alguna celebración.

### **Planteamiento Estratégico De La Empresa**

Ni tan fit ni tan fat es una tienda virtual de productos dulces saludables. La línea de negocio va desde chocolates a base de frutos secos, miel y coco, hasta *cakes* y tartaletas que requieren refrigeración. Así pues, teniendo en cuenta que esta microempresa surge como un emprendimiento, es importante establecer la importancia de los emprendedores en el proceso de innovación. Para que esta nueva idea tenga éxito; al respecto, se encontró que:

La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. (Schumpeter, citado por Duarte y Ruíz, 2009, p. 329).

Cuando se entiende la dinámica de un emprendimiento y su funcionamiento en busca de crecimiento, posicionamiento y estabilidad mas que un plan estratégico lo que se quiere lograr con Ni tan fit ni tan fat es una estrategia a través de unos objetivos que surgen del choque con el mercado, es decir un estrategia emergente.

Como lo menciona Alejandro Salazar (2020) en su libro La estrategia emergente:

*“la teoría de la estrategia emergente es una teoría que entiende recursivamente a la estrategia de una organización como conocimiento contingente a la espera de una refutación y como un plan que si no se ejecuta, implica un déficit de implementación”*  
(p. 44)

Es por esta razón que al planteamiento al que se ha llegado para la marca es definir muy bien la teoría del negocio, la organización y que es lo que realmente hace Ni tan fit ni tan fat para posteriormente introducirla al mercado y tomar acciones y es por esta razón que el presente trabajo se centra en un modelo continuo.

Así las cosas y para aterrizar un poco la estrategia a la que se quiere llegar con la marca, esta se va a enfocar como punto de partida en revisar y confirmar la teoría del negocio que al ser una pequeña empresa será un proceso más fácil de hacer ya que esta mas explicito que en una compañía mas robusta. Posteriormente y como Ni tan fit ni tan fat lo ha venido haciendo se debe enfrentar al mercado es decir, ponerlo a prueba y a partir de eso tomar decisiones. Si bien es importante tener unas mediciones, y unos objetivos establecidos estos no son fijos y determinantes porque lo que se quiere lograr es mantener la continuidad de innovación en la marca sin caer en la estabilidad del negocio por mantener y cumplir un plan establecido.

## **Planteamiento De Los Problemas De Investigación**

### **Problema de liderazgo creativo**

El uso de plástico como protector y envoltura en la industria alimenticia ha generado por muchos años un gran impacto ambiental. Del plástico que es utilizado a nivel mundial solo el 9% se recicla, dejando el restante llegar a la tierra, fuentes de agua y al ambiente. Adicionalmente, en promedio una persona utiliza 200 bolsas de plástico las cuales tardan en descomponerse 400 años, pero antes que eso ocurra ya ese material ha desprendido gran cantidad de toxinas al ambiente (Agencia EFE, 2018).

Las nuevas generaciones cada vez son más conscientes de los peligros y daños que le hacen al planeta con las acciones y elecciones de compra, por eso el mundo está en búsqueda de alternativas más sustentables cuando de comprar cualquier producto se trata.



Las empresas se han dado cuenta de esa consciencia ambiental que se presenta en este momento y por eso han tornado sus estrategias hacia el *green marketing* o mercado verde, un concepto de mercadeo que nació hacia los 60`s en donde las compañías reconocen el impacto ambiental que estaban generando para posteriormente tomar acciones (Rivera et al.,2019)

Por otro lado, el sector alimenticio ha sido el que más ha invertido recursos en encontrar empaques amigables con el medio ambiente dando como resultado que hoy en día se encuentren en el mercado diferentes envolturas que proceden de fuentes renovables o producidas por microorganismos.

La envoltura de un producto va más allá de protegerlo, hacerlo más atractivo y de posicionarlo. Ahora, y con la tendencia mundial de buscar la sustentabilidad ambiental diferentes marcas de productos alimenticios han enfocado su esfuerzo en generar menos impacto ambiental a través de la producción de empaques más amigables con el medio ambiente.

La marca Ni tan fit ni tan fat tiene dentro de su visión, un objetivo de impulsar los cambios de hábitos de una manera integral, no solo cambiar la manera en la cual las personas se alimentan sino también crear conciencia del impacto de las decisiones y en la conservación del planeta.

Dentro de este proceso, uno de los grandes retos que tiene la marca es el desarrollo del empaque de las galguerías con materias primas sostenibles, biodegradables con el fin de mitigar el impacto ambiental del uso de plástico como envoltura de la marca y mejorar la cadena de valor.

### **Problema De Gerencia De Innovación**

Partiendo del concepto de administración descrito por Griffin (2004) se entiende que esta se centra en “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr metas” (p.158). Dentro de esta definición no se pensaba aún en la innovación como una parte fundamental del proceso administrativo, sin embargo, cada vez la competitividad entre las empresas es mayor y el dinamismo en el que

se ven envueltas, resulta más desafiante para sobresalir, estar en la punta de la pirámide y en los primeros lugares para los consumidores. Se vive en un entorno muy cambiante donde los gustos y preferencias de las personas no se pueden predecir y es por eso que las empresas tienen un gran reto: la manera de administrar e implementar la innovación en todos los procesos con el fin de generar valor y crear una ventaja competitiva sostenible y en constante adaptación y evolución.

Por otra parte, se entiende la innovación como:

*“la producción o adopción, asimilación, explotación de una novedad que agrega valor en el ámbito económico y social; es renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción; y el establecimiento de nuevos sistemas de gestión. es a la vez un proceso y un resultado”*.(Crossan & Apaydin, 2010, p. 1155).

Entonces se puede entender que una empresa innovadora es aquella que ha producido, adoptado o explotado un nuevo producto o servicio o que lo ha mejorado o renovado significativamente. Así pues, desde su creación Ni tan fit ni tan Fat fue pensado como un negocio innovador, busca hacer la diferencia en el sector de productos alimenticios saludables, ya que es un sector que ha tomado un gran impulso debido al cambio de hábitos que la población colombiana ha empezado a implementar en sus vidas.

De esta manera, aprovechando esa tendencia de cambios de hábitos y de alimentación, nace este emprendimiento buscando facilitar el proceso de transición a una alimentación más simple y sana.

Como se ha mencionado anteriormente, la innovación en Ni tan fit ni tan fat está implícita en toda la cadena de valor, desde las actividades primarias de logística interna, externa, operación, marketing, ventas y finalmente cualquier requerimiento de posventa hasta las actividades de apoyo. Sin embargo, no fue creada bajo ninguna estructura organizacional por lo que los procesos de crecimiento se encuentran aislados y el proceso de generar innovación se encuentra sin guía que permita el crecimiento y la continuidad de la misma.

Colombia es un país de vocación emprendedora; según la Cámara de Comercio, en el año 2017 se crearon 278.000 empresas aproximadamente, de las cuales 62.000 de ellas son en Bogotá; de esta manera la capital lidera el porcentaje de emprendimiento de alto impacto (67%) (Revista Empresarial & Laboral, n.d.). Sin embargo, después de tres años, solo el 31%

de esas nuevas empresas sobreviven, y en gran medida esto se debe a que no existe un direccionamiento viable para muchas de ellas.

Según la Corporación Andina de Fomento (CAF-Banco de Desarrollo de American Latina), Colombia es un país dos veces más propenso a crear empresa, sin embargo, los emprendimientos comienzan sin ningún rumbo y van creciendo de manera improvisada, sin ningún direccionamiento; y es que aún en el país no logra entender que la manera de permanecer en el tiempo es pensar en el negocio como una política de desarrollo económico. Las MIPYMES no tienen un direccionamiento organizacional ni una guía que se pueda seguir para lograr crear empresa organizada (Revista Empresarial & Laboral, n.d.)

Teniendo en cuenta esto, el problema que tiene Ni tan fit ni tan fat a nivel gerencial es que no tiene una estructura organizacional que facilite la innovación continua porque primero no tiene una cultura de innovación, no todos los integrantes de la empresa saben que es innovar para Ni tan fit ni tan fat y por qué hacerlo y por ende no se tiene una estrategia de innovación. De esta manera el gran reto de la marca es crear todo un ecosistema de innovación para estructurar la gerencia desde una perspectiva de innovación que sea continua en el tiempo para la creación de nuevos productos, mejoras en la cadena de suministro, logística y entrega de los productos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Implementar al menos dos soluciones innovadoras en la compañía que permitan mejorar el desempeño de su gestión de la innovación.

### **Objetivos específicos**

- Analizar e identificar la mejor opción de empaque para las galguerías de Ni tan fit ni tan fat de manera que se pueda minimizar el uso de plástico como material de envoltura.
- Definir y detallar un modelo de innovación que se adapte a la capacidad y necesidad de la pequeña empresa.

## **Tipo De Investigación**

Dado que el proyecto es un Action Research (AR) project y tiene como finalidad aplicar una solución al problema de innovación del emprendimiento Ni tan fit ni tan fat llevó a cabo una investigación de caso que según YIN es:

*“Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.” (Yin, 2014, p. 13).*

La cual se complementa con una investigación de tipo explicativa que va un poco más allá de la simple descripción intentando encontrar la causa del problema intentando explicar porque ocurre.

Para lograr el objetivo, también se utilizó un enfoque cualitativo buscando registros narrativos de los problemas identificados, conocer a profundidad el segmento de cliente, sus necesidades y lo que buscan, los cuales serán estudiados mediante técnicas de recolección de datos que no son cuantificables como entrevistas y grupos focales.

## **Marco Metodológico**

### **Action Research Project**

El *Action Research (AR)* es una técnica de investigación utilizada en muchas disciplinas desde los años 40`s. (Erro-Garcés\_Alfaro (2020) Action Research as a Meta-Methodology.Pdf, n.d.) hacen referencia a sus inicios en donde su aplicabilidad se enfocada en áreas de medicina y sociología para tratar problemas raciales, de enfermedades y educativos.

En la actualidad, ha tomado gran importancia en el área de gestión y administración para resolver problemas de manera práctica (acción) pero creando conocimiento mediante la investigación, utilizando diferentes instrumentos, mejorando la calidad de los datos utilizados para ser replicado en el futuro.

La principal característica que diferencia el AR con una consultoría es la practicidad que la investigación acción tiene que, en palabras de Hyxham (1996) la practicidad de los resultados no es una condición necesaria para el AR, pero es probable que se persiga en cualquier caso particular (p. 80). El AR intenta comprender los problemas (investigación) y darles una justificación a través de la práctica (acción) (*Erro-Garces\_Alfaro (2020) Action Research as a Meta-Methodology.Pdf*, n.d.).

Por su parte Eden y Hyxham (1996) dicen que el resultado de la investigación es el resultado de una participación con los miembros de una organización en un asunto que les preocupa genuinamente y es, a este enfoque del AR que llaman Investigación-Acción Participativa (p. 77), la cual combina el principio de la investigación colaborativa en donde la organización participa en el proceso de investigación y el principio del AR en donde la investigación tiene una acción práctica. Siguiendo esta misma línea de AR participativa, Chein (1948) sintetiza la investigación-acción en 4 dimensiones: diagnóstica, empírica, experimental y participativa siendo esta última la más utilizada en el área de gestión siendo la característica de colaboración el diferencial con el AR que se utiliza en otras áreas de las ciencias.

Enfocando el AR en el área empresarial y de gestión este método de investigación de carácter empírico es muy útil, ya que el sujeto investigado (es decir a las organizaciones) hacen parte del proceso y participan de él, lo que hace que sea una metodología confiable en el que se obtienen datos certeros para los investigadores y un resultado valioso para las organizaciones (*Erro-Garces\_Alfaro (2020) Action Research as a Meta-Methodology.Pdf*, n.d.).

Erro y Alfaro (2020) consideran que el AR es una meta- metodología porque es un tipo de investigación empírica en la que se pueden incluir diferentes tipos de recolección de datos, y además en la que se pueden combinar tanto metodologías cuantitativas como cualitativas, lo que da como resultado un tipo de investigación multidisciplinar. Adicionalmente, estos autores resumen en cuatro características los principios del AR en la gestión, partiendo en que es una investigación con doble objetivo, esto quiere decir, que es beneficioso tanto para los investigadores pues ganan conocimiento como para las empresas que solucionan los problemas. Adicionalmente, es un tipo de investigación en la que debe

haber una interacción entre el investigador y el investigado, sin esa característica no sería un AR, ya que las 2 partes deben intervenir de igual manera en el proceso.

La característica que hace que el AR sea una meta-metodología es la recolección de datos, ya que, como se menciona anteriormente, en esta investigación se pueden incluir diferentes fuentes de información, como reuniones y entrevistas como las más utilizadas seguido de encuestas, cuestionarios, talleres o grupos focales; en palabras de Coughlam (2002) “El AR puede incluir todo tipo de recolección de datos”. Y finalmente, otra característica que mencionan Erro y Alfaro (2020) es que el action research es un tipo de investigación cíclica, esto quiere decir, que sirve de referencia para otros estudios.

Para tener un espectro más amplio del AR Erro y Alfaro (2020) realizaron una investigación en diferentes medios, encontrando más de 100 artículos científicos de este tipo de investigación dando como resultado que al área operacional es el campo donde más se utiliza la metodología con un 84% principalmente en a la optimización de costos de producción, proceso de compra y la relación entre la empresa y los proveedores (p.8). Por otra parte, la metodología se aplica en el área de recursos humanos con un 10% de aplicabilidad, en las investigaciones se dieron cuenta que incluir a los colaboradores en el proceso de análisis de sus propios problemas daba como resultado soluciones más creativas y mejor aceptación de los cambios, ya que al hacer parte del proceso es más propio de ellos y finalmente el AR se aplica en un 6% en el área de marketing, ante lo cual Erro y Alfaro (2020) afirman que el uso del *Action Research* en el marketing puede permitir a los académicos obtener información de los clientes y sus puntos de vista en el diseño de nuevos productos y servicios.

Finalmente se puede concluir que la investigación de tipo AR es multidisciplinario ya que incluye diferentes metodologías e instrumentos (cualitativos y cuantitativos) convirtiendo al Action Research en una meta-metodología.

### **Creative Problem Solving (CPS)**

El CPS fue creado por Sydney Parnes y Alex Osborn en 1950 con la finalidad de crear soluciones creativas a diferentes problemas recreando un proceso natural del pensamiento, es decir que simula los pasos de como el ser humano resuelve problemas.

Este modelo está conformado por 3 etapas: clarificación, transformación e implementación; dos pasos por cada una de las etapas: en clarificación se encuentra la exploración de la visión y la formulación de desafíos, en la etapa de transformación se encuentra la exploración de ideas y la formulación de soluciones y en la etapa de implementación se encuentra la exploración de soluciones y la formulación del plan; y un metapaso que guía a los demás durante todo el proceso que es la evaluación de la situación, el cual sucede durante todo el proceso.

Figura 1:  
Modelo de creative problem solving (CPS)



El Gráfico representa las etapas y las fases del CPS. Creado por *Center for Certification in Creativity* 2017.

Nota: adaptado de Creative Leadership: Puccio, Mance, Murdock.

Este modelo se utiliza mediante una facilitación en donde existen unos roles para las sesiones: un facilitador que es la persona que controla el proceso con flexibilidad y se encarga de aplicar las herramientas, tiene un co-facilitador o apoyo, se encuentra el cliente que es el dueño del problema y es quien toma las decisiones y el grupo de apoyo que son quienes contribuyen al cliente durante todo el proceso. Es importante tener en cuenta que en los 6 pasos se deben tener un pensamiento divergente y convergente. Un pensamiento divergente busca posponer el juicio, busca la novedad y la cantidad y combinar opciones y un pensamiento convergente busca ser afirmativo, considera lo novedoso, ser reflexivo y revisa los objetivos. En el CPS existen diferentes herramientas que ayudan a llegar al objetivo final las cuales se presentarán a lo largo de todo el proyecto a continuación.

## **Liderazgo Creativo**

### **Descripción del problema**

Ni tan fit ni tan fat nace buscando satisfacer una necesidad de un público específico en donde se crean indulgencias saludables para personas que quieren mejorar su alimentación y su calidad de vida en general. Sin embargo, a medida que el emprendimiento se va convirtiendo en una pequeña empresa nacen otras necesidades buscando integridad en todos los procesos y los productos a entregar. Una vez consolidado un producto para la venta, se inicia a pensar en que no solo se esta vendiendo un producto específico sino toda una marca y el empaque es ese elemento que creará recordación para los clientes.

Inicialmente solo se buscaba crear un empaque con un buen diseño que permitiera crear publicidad a partir del voz a voz al tener una entrega que generara una estética de la marca pero a medida que se estructura Ni tan fit ni tan fat se quiere lograr unificar todos los elementos en una sola propuesta de valor que sea integral y que recoja todos los elementos que hacen que Ni tan fit ni tan fat sea una marca sostenible en busca del bienestar de las personas. Ahora, el desafío es crear un empaque que vaya acorde con las características intangibles de la marca y con la estética de la misma pero que sea un elementos accesorio del producto creativo que es la esencia de la empresa. Es decir, está bien que el empaque busque crear recordación pero realmente lo que genera el valor agregado es el producto como tal y es por eso que se busca el empaque encierre las características físicas que el producto quiere transmitir al cliente.

### **Marco Conceptual**

El desarrollo del proyecto se abordará desde 2 enfoques. El primero de ellos es desde un enfoque de liderazgo creativo, es decir que se está planteando una solución para un problema puntual dentro del la organización en un área específica por lo que el marco conceptual que se presenta a continuación hace parte del desarrollo de esta solución.

El proyecto por desarrollar se plantea desde 3 perspectivas. Por una parte, dentro la de innovación de producto, por otra como una innovación abierta y finalmente el enfoque está hacia los emprendedores.

Para entender que significa una innovación de producto es importante saber que según el manual de Oslo la innovación es un: “producto o proceso nuevo o mejorado que difiere significativamente de los productos o los procesos anteriores y que ha sido puesto a



disposición del usuario final” (OECD/Eurostat, 2018, p. 33). Las galguerías de Ni tan fit ni tan fat se pueden catalogar como una innovación ya que es un producto nuevo con una gran diferencia a los productos anteriores debido a que se producen con ingredientes saludables y tiene un valor agregado para el usuario final.

Al revisar la literatura para entender porque los chocolates de la marca son un producto innovador, primero se debe tener claro que un producto es: “el resultado económico de las actividades productivas, las cuales pueden utilizarse como insumos en la producción de otros bienes o servicios” (OECD/Eurostat, 2018, p. 70) y que la innovación de un producto es, según el manual de Oslo (2018) “un bien nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes anteriores de la empresa y que ha sido introducido al mercado” (p.33). Sin embargo, para que un producto sea innovador debe tener mejoras a las características de rendimiento como calidad, durabilidad, rendimiento, facilidad de uso o los materiales a utilizar (OECD/Eurostat, 2018, p. 71) y es en esta última donde se desarrolla el proyecto de Ni tan fit ni tan fat al crear un producto innovador desde el comestible hasta el empaque y lo que se puede hacer con él después de utilizarlo.

### ***Economía circular***

La primera parte de esta investigación se enfoca en el empaque y su impacto sobre el medio ambiente debido a que en la actualidad y como lo comenta Varžinskas (2020) “el sector de empaques genera residuos entre el 15%-20% del total de residuos (p.33). cantidad alarmante para el planeta. Por otra parte, y teniendo en cuenta la definición anteriormente descrita sobre producto innovador, el problema de liderazgo creativo se enfocará en mejorar las características de la envoltura de los chocolates buscando diseñar una envoltura que genere ninguna o el mínimo impacto sobre el medio ambiente y la salud humana.

Existen varias definiciones donde se puede entender la funcionalidad de las envolturas y aquí se mostrarán algunas de ellas. Varžinskas (2020) dice que a función principal de un empaque es proteger los productos de agentes externos y mantenerlo estable la mayor cantidad de tiempo (p.33) lo que permite que la cadena de suministro se mantenga estable. Adicionalmente, según Grönman (2012): “la principal tarea del empaque es proteger y distribuir el producto al usuario final de forma segura, rentable y fácil de usar” (p.33) y finalmente William y Wikström (2011) lo define así: “el papel del empaque es reducir el

desperdicio de alimentos y minimizar el impacto al medio ambiente de todo es sistema de empaques” (Varžinskas et al., 2020, p. 33).

Al desarrollo de un producto con características amigables con el medio ambiente se conoce como diseño ecológico o eco diseño, que según la norma ISO 14006 es: “la integración de aspectos ambientales en el diseño y desarrollo del producto con el objetivo de reducir los impactos ambientales adversos a lo largo del ciclo de vida de un producto”, por lo que un empaque ecológico es la combinación de la protección del producto con el impacto ambiental, el consumo y la eliminación de este (p.34). Este concepto debe tener en cuenta el impacto ambiental de la materia prima y de todos los factores que influyen en el producto final ya que de esto dependen las acciones que se tomen frente al diseño del empaque (p.33).

El principio fundamental del diseño ecológico como lo menciona Varžinskas (2020) es “Use menos, haga más” es decir, buscar la eficiencia en todas las etapas de desarrollo: eficiencia en uso de materiales, en el proceso de producción, eficiencia operativa y en el uso del empaque durante toda la cadena. Para esto, se deben tener cuenta las implicaciones ergonómicas, tecnológicas y ecológicas del producto que Varžinskas describe:

- Implicaciones ergonómicas: La ergonomía es un factor clave de innovación ya que con este se asegura que el factor humano este integrado en todo el proceso de diseños. En esta fase se tiene en cuenta que el empaque sea cómodo de utilizar, de transportar, de mantener y que sea fácil abrir.
- Implicaciones tecnológicas: Se refiere a todo el proceso de industrialización; del diseño como tal, como se ve, que materiales se están utilizando, que forma tendrá. Aquí se trabaja la Es el impacto ambiental del producto y del proceso de fabricación, reciclaje y reutilización (p.33).

A la hora de diseñar un empaque ecológico se deben tener en cuenta:

- Material: Escoger un material de bajo impacto y buscar la reducción del mismo durante la etapa de producción. Los principales materiales que se utilizan para producir envolturas son vidrio, papel, plástico, metal, madera y cartón y dependiendo de la unión de estos se pueden encontrar simples, complejos o mixtos y combinados. Los empaques simples solo tienen un material los complejos y mixtos tienen más de uno, pero no se pueden distinguir entre si y los mixtos son fáciles de separar; en este orden de ideas y como primer paso para el diseño de un empaque es importante saber que los empaques

mixtos no se pueden catalogar como un empaque sostenible, así que para que un empaque este dentro del ecodiseño debe ser simple o combinado (p.34).

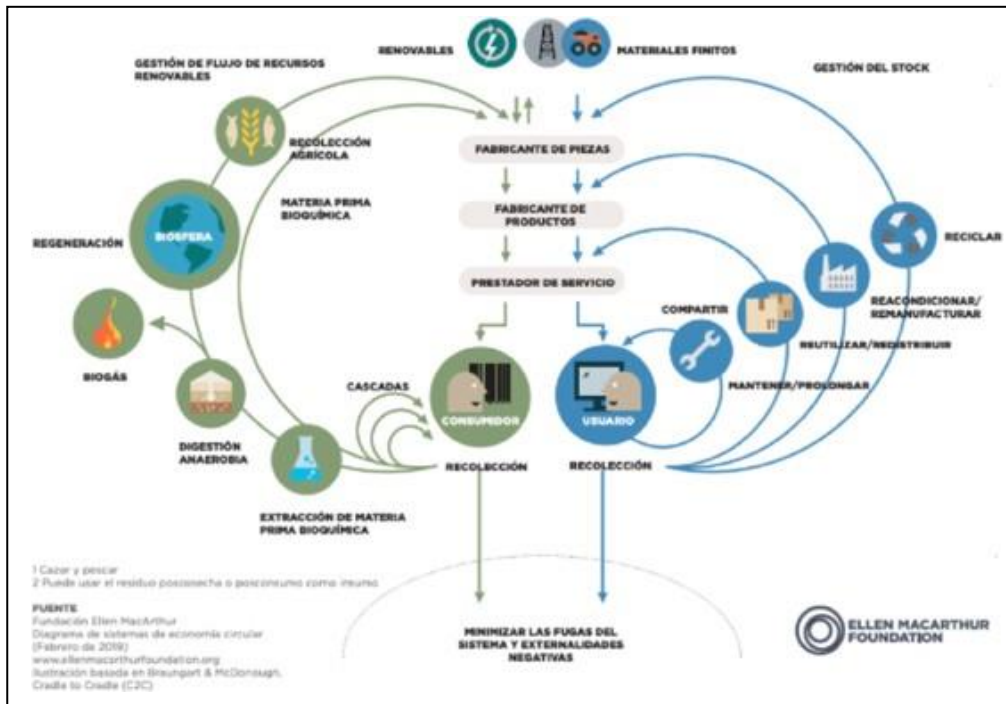
- Proceso de producción: Al momento de entrar a producción se debe tener en cuenta los materiales a utilizar, cantidad por envoltura, peso y además también se debe analizar cuanta energía gasta y cuánta agua se utilizará para producirlo (p.35).
- Proceso de distribución: El diseño del empaque ecológico no termina en la producción, después de esta entra en juego la optimización de la distribución de este.
- Desarrollo de nuevos conceptos: Finalmente se debe pensar en cómo se puede reutilizar al final de su vida útil. Si se puede reciclar, compostar o reutilizar para otro fin.

Los 4 pasos anteriormente mencionados hacen referencia a un proceso de economía circular que se quiere integrar en la marca. Para entender cómo se hará esta integración se debe entender que es y cuál es el objetivo de una economía circular. Una economía circular

busca “transitar desde el actual modelo económico lineal, basado en el «hacer, usar, desechar», hacia un modelo circular que permita el aprovechamiento y uso eficiente de nuestros escasos y valiosos recursos” (Maccarthur, n.d.), es decir, lo que se busca es desvincular el crecimiento económico del uso de los recursos naturales manteniéndolos siempre en circulación. Lo que se quiere lograr con los empaques de ni tan fit ni tan fat es producirlos de tal manera que después de su utilización o posible desecho se puedan

transformar o reutilizar. Para explicar el modelo de economía circular se presenta a continuación el diagrama mariposa de Allen Mcarthur:

Figura 2:  
Diagrama del sistema de economía circular.



El gráfico muestra el modelo de la economía circular. Adaptado de foro economía circular por Fundación Ellen MacArthur, 2019. <https://foroekonomiacircular.com/la-economia-circular/>

Lo que indica el diagrama anterior es que la economía se divide en 2 ciclos, uno técnico que hace referencia a la recuperación de los componentes duraderos, es decir los que no pueden volver al entorno, como el plástico y por eso se deben reutilizar y un ciclo biológico que se refiere a la recuperación de los componentes consumibles que sí pueden retornar a la biosfera para crear un nuevo producto (Camacho-Otero et al., 2018)

Según la fundación de Ellen Mcarthu esta economía circular se rige bajo 3 principios y 4 bloques que se deben cumplir (Maccarthur, n.d.):

- Principios:
  - Preservación y mejora del capital natural: selección inteligente los recursos
  - Mayor circulación de productos y materiales en ambos ciclos: eficiencia en el diseño para rehacer, renovar y reciclar
  - Diseño de residuos: Lograr reducir el impacto al medio ambiente
- Bloques:

- Diseño de economía circular: Desde el pensamiento del concepto se debe pensar en economía circular, como el empaque puede hacer parte del ciclo biológico o del ciclo técnico
- Nuevos modelos de negocio: El empaque no es solo una parte de la marca. Se debe pensar en modelos de negocio innovadores en torno a la economía circular
- Ciclos reversos: Que nuevas habilidades o mejoradas habilidades se pueden implementar para contribuir a la optimización del proceso de retorno del material al punto inicial del ciclo. Logística en la cadena de entrega, almacenamiento, utilización de energía
- Condiciones facilitadoras y condiciones sistemáticas favorables: En este bloque entra a participar la innovación abierta y el apoyo de políticas públicas que incentiven el modelo en toda la sociedad.

Dentro de la marca se quiere incluir la circularidad debido a que estamos diseñando un empaque que sea un valor agregado para la misma y eso incluye la creación de una envoltura que minimice el impacto en el medio ambiente.

### ***Valor compartido***

La fragmentación entre la sociedad, las empresas y los líderes políticos ha sido una problemática a lo largo de los años lo que ha llevado a fin de las cuentas a que sean los líderes políticos los que tomen ciertas medidas que minan el crecimiento económico de las ciudades. Para contrarrestar esta posición política las empresas erróneamente siguen creando valor de una manera obsoleta y anticuada optimizando el desempeño financiero dejando a un lado las verdaderas necesidades de la sociedad. En consecuencia, la sociedad, las empresas y el gobierno han tomado caminos diferentes buscando propios beneficios creando un quiebre para el crecimiento económico y aumentando la problemática social.

Según Porter (2011) la solución está en la creación de valor compartido que consiste en crear valor económico de tal manera que también se pueda crear valor para la sociedad cubriendo sus necesidades y desafíos, es decir que por medio del éxito y crecimiento de las empresas también se pueda aportar al progreso social, en otras palabras, es una manera diferente de crear éxito económico (p.3).

Esto no es un concepto nuevo, empresas como Google, IBM, Unilever y Wal-mart ya se encuentran creando valor compartido buscando la sinergia entre el desempeño corporativo

y la sociedad (p.4) aunque es una tarea que todavía tiene mucho camino ya que se deben llegar a la articulación a las empresas con el desarrollo de ciertas habilidades y conocimientos en pro del crecimiento económico general y de entender cual es la base de productividad de las compañías y al gobierno facilitando la regulación de normativa facilitando ese valor compartido.

El capitalismo es una herramienta muy poderosa que permite la creación de valor compartido sin embargo ha sido mal utilizado y beneficiada hacia unos pocos. Al utilizar el capitalismo alrededor del bienestar general y de la sociedad no solo se generan utilidades para las empresas, el crear valor compartido permite expandir la economía global mediante el crecimiento de productividad y la implementación de la innovación como foco favoreciendo a todas las partes.

Analizando un poco el funcionamiento de las compañías y los *trade-offs* se puede entender el porque las empresas, la sociedad y el gobierno actúan como lo hacen y en consecuencia el resultado es individualizado o pobre.

Las empresas se ven obligadas a la “inclusividad” de ciertos perfiles de la sociedad lo que según los economistas aumenta costos y baja utilidad (p.4). Por otra parte, debido a la falta de empatía de las compañías con factores externos como la contaminación de sus procesos o el mal aprovechamiento de los recursos, el gobierno se ha visto obligado a crear ciertos impuestos para que las empresas se hagan cargo de sus “daños colaterales”. De esta manera como cada actor (empresas y gobierno) trabajan en pro de sus beneficios personales, la consecuencia es un estancamiento económico e innovador en las sociedades y es en este tipo de reflexiones donde es importante mencionar las ventajas de la creación del valor compartido.

Por una parte, es importante mencionar que las necesidades sociales son las que definen los mercados para saber desde que foco actuar. Por otra parte, reconoce que las debilidades de la sociedad pueden crear sobrecostos que se pueden prevenir al mejorar el perfil educativo de la sociedad utilizando la innovación como punto de crecimiento y mejoramiento de la productividad.

En conclusión, en valor compartido no es un valor personal ya creado que se socializada con los demás actores; es por el contrario, crear un valor en común que beneficie de manera equitativa e igualitaria a todos.

Ahora bien, para entender como se crea el valor compartido es importante primero mencionar la definición que Porter (2011) realiza: “El valor compartido son las políticas y las practicas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (p.6). De esta manera, si una empresa crea valor económico también crearan valor social, es decir que al conectar la productividad de una empresa con el crecimiento social se producirán nuevos mercados, necesidades y expansión del negocio y esto se puede lograr de 3 maneras con lo explica Porter y Kramer (2011):

1. Reconocer productos y mercados: Con el tiempo las empresas perdieron el foco del verdadero valor de su creación buscando utilidad sin importar las verdaderas necesidades de la sociedad. Muchas empresas están volviendo al origen para entender al usuario y sus preferencias y de esta manera al crear pensando en el cliente las empresas serán mas productivas y en consecuencia aumentarán sus ingresos.
2. Redefinir la productividad en la cadena de valor: cuando la cadena de valor de una empresa se ve afectada por diferentes problemas sociales la productividad disminuye y es por esta razón que el valor compartido toma relevancia debido a que los problemas y necesidades se abordan desde la perspectiva de la sociedad atacando cada núcleo dentro de la cadena de valor para que se mantenga estable y saludable a lo largo de cada proceso.
3. Construcción de *cluster* de apoyo para el sector: desafortunadamente la monopolización de los mercados y los sectores especializados han producido sobrecostos en los productos/servicios de las empresas por lo que repensar en la apertura de mercados y nivelación de los mismos es otra manera de crear valor compartido. La selección de cluster locales en torno a las empresas trae un beneficio para la comunidad al apoyar ese nicho de la economía y al crecimiento y productividad de las empresas.

La creación de valor compartido es la ventaja competitiva que las empresas deben aprovechar si quieren crecer porque a diferencia de la responsabilidad social corporativa en donde se realizan ciertas inversiones “por obligación” o por una razón mas de fama que por creencia, el valor compartido crea valor económico al pensar en la comunidad y su bienestar,

es decir que con tan solo repensar la estrategia de la empresa desde esta perspectiva se creará una bola de nieve en beneficio de todos los actores involucrados.

Como se referencia en el planteamiento estratégico de la compañía, uno de los pilares que se desarrolla alrededor de la estrategia de Ni tan fit ni tan fat son los objetivos de desarrollo sostenibles (ODS) de la ONU. Sin embargo, para entender bien la importancia dentro del modelo presentado mas adelante se debe saber que los ODS son una serie de objetivos sociales, económicos, ambientales que buscan mejorar y poner fin a diferentes problemáticas que el planeta vive.

En 2015 los países miembros de la ONU se reunieron y seleccionaron y aprobaron 17 objetivos para cumplir en un lapso de tiempo de 15 años, lo que se conoce como agenda 2030 con el fin de conseguir un futuro sostenible para todos.(ONU, 2015).

Figura 3:  
*Objetivos de desarrollo sostenible*



Nota: Recuperado de objetivos de desarrollo sostenible, por naciones unidas, 2015, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

El plan maestro contempla dentro de cada objetivo una descripción del mismo y las metas a cumplir; adicionalmente, y después del COVID 19 se presenta un desarrollo frente a esta problemática que afectó al país.



## CPS Aplicado

### *Evaluación De La Situación*

La evaluación de la situación consiste en identificar y evaluar una situación en particular para identificar, analizar o resolver un problema en específico. Este paso inicial en la metodología del CPS es transversal a todo el proceso ya que en cada etapa y en cada metapaso se debe analizar y evaluar el problema identificado inicialmente. Una ventaja de evaluar la situación es que se puede identificar si esta metodología es la indicada para resolver el problema y si es así para entender correctamente la situación y el contexto en el que se encuentra.

### **Preparación, Agenda detallada.**

Evaluación de la situación	8:00 pm	8	Bienvenida y explicación metodología	Reunido con el equipo de trabajo se hace una breve explicación de la metodología a utilizar para desarrollar el problema.	Presencial	Hojas de papel
Evaluación	8:08	3	Explicación de roles	Se da una breve explicación de los roles que cada integrante tendrá en la facilitación y como será la intervención de cada uno.	Presencial	Hojas de papel
Evaluación	8:11	5	Ejercicio de calentamiento	Se inicia con una actividad de calentamiento: Hacer una ronda de "papelitos" que es una dinamica de mimica	Presencial	Papelitos
Evaluación	8:16	5	Contextualización	Se presenta el problema al grupo.	Presencial	Pantalla
Evaluación	8:36	20	Knowonder	Se inicia el proceso explicando en que consiste esta herramienta, se explica con ejemplo la metodología haciendo énfasis en tener pensamiento divergente. A cada participante se le entrega unos post its para que escriban todo lo que se les ocurra sobre lo que saben del problema y lo que se preguntan para que vayan pegando en cada parte del cuadro sus ideas.	Presencial	Cartulina, post it, marcadores
Evaluación	8:46	10	Hits	Cuando ya no tienen mas ideas sobre el problema y lo que se sabe de el y se desconoce del mismo el siguiente paso es votar. Para esto se entrega a cada participante unos sticker y se explica que deben observar cada idea y votar por la que mas impacto tiene.	Presencial	Cartulina, post it, marcadores y stickers
Evaluación	8:51	5	Clusters	Para finalizar y ya teniendo las ideas mas impactantes y retadoras y mas votadas se agrupan por afinidad de tema.	Presencial	Cartulina, post it, marcadores y stickers
Evaluación	8:56	5	Brújula CPS	Con la herramienta Knowonder ya se tiene claro el contexto del problema por lo que el siguiente paso es aplicar la herramienta brújula de CPS por lo que se revisan las premisas para saber en que etapa vamos a iniciar. Así se identifica la etapa y se escribe	Presencial	Cartulina y marcadores

**Personas involucradas.** En este paso las personas involucradas serán únicamente internas del negocio ya que son las que tienen mayor conocimiento del problema y su contexto.

- Facilitadora: María de la Espriella – CEO
- Grupo de apoyo: Ana María de la Espriella
- Grupo recurso: Alberto de la Espriella, Irene de la Peña

**Facilitación. Herramientas utilizadas.** La primera herramienta que se utilizó para este paso fue *Knowonder*. Con esta, se conoce a detalle el contexto donde se encuentra el problema ya que se busca responder a 2 preguntas sencillas pero que enriquecen mucho el contexto, lo que se sabe del problema (*know*) y lo que se cuestiona (*wonder*). El perfil de las 4 personas que hicieron parte de esta actividad es muy diferente, lo que hizo que el proceso tuviera un espectro mucho más amplio; surgieron ideas desde el punto de vista nutricional, del impacto de cada ingrediente en el cuerpo, de texturas hasta el punto de vista del marketing y cómo el empaque afecta el producto.

*Knowonder* es una herramienta que hace pensar un poco más ya que, aunque se conoce el problema y se sabe por qué al plantearse estas preguntas da pie a una lluvia de ideas interesantes sobre la situación planteada.

Como fue una actividad que se realizó con personas que hacen parte de la tienda, fue de manera presencial y se utilizó una cartulina dividida en 2 cuadros (lo que se sabe y lo que se cuestiona) y *post-its* para escribir las ideas para posteriormente ponerla en cada parte del cuadro. Para realizar este brainstorming se socializó con los participantes las 4 guías de divergencia: posponer el juicio, buscar la novedad, esforzarse por la cantidad y combinar opciones para que las tuvieran en cuenta el momento de la generación de opciones o ideas.

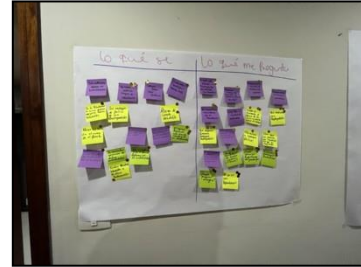
Después de haber realizado un brainstorming para contestar las preguntas el siguiente paso fue seleccionar las opciones más impactantes y que resuenen con la marca y realizar una votación, esta herramienta se llama *hits*. Para esto se le pidió al equipo que leyera cada una de las ideas plasmadas en los *posts-it* y que pusiera un *sticker* en las que más les gustara, esto permite entender que hay opciones o factores del problema que se ven desde diferentes perspectivas y permite tener un contexto mucho más fuerte. Adicionalmente, se utilizó para filtrar las opciones que más resuenen con el problema.

Posterior a la votación, el siguiente paso es realizar un diagrama de afinidad (*clusters*) agrupando las opciones en temas similares. Esta creación en grupos de afinidad nos ayuda organizar la información por temas para facilitar su análisis y priorización y por eso se seleccionó esta herramienta, para agrupar esos datos por afinidad y ver el panorama por temas

y así poder ubicar el problema más grande, en qué sector es más importante enfocarse o dónde definitivamente eso que se planteó tal vez no sea un problema.

Con una buena cantidad de temas identificados y con el contexto un poco más claro se finaliza esta etapa con la herramienta "si...entonces", que es la Brújula del CPS. Con esta herramienta lo que se busca son dos cosas, primero, saber definitivamente si la metodología del CPS es adecuada para trabajar el problema identificado y que por medio de esta se va a obtener una solución y segundo, tener claridad de en qué etapa de la metodología se debe iniciar.

### Evidencia de la sesión



**Resultado De La Etapa.** En esta etapa se lograron datos importantes sobre la situación a trabajar. Información como *“el azúcar refinado está siendo reemplazado por edulcorantes”* y *“un buen empaque mejoran la experiencia”* fueron los temas con más votos seguido de *“hay un boom de comida saludable”*. Se presentaron otros temas que fueron agrupados por afinidad que obtuvieron menos votos, sin embargo, es información que contextualiza un poco más la situación como *“cambiar el empaque es primordial para la marca”*, *“la envoltura y su material determinan la rentabilidad”*, *“vale la pena subir el costo del producto por el empaque”*, *“el concepto ecológico vende más”* y *“en la actualidad se busca generar mejores hábitos saludables”*.

Respecto al *wonder*, se generaron muchos más datos siendo *“¿Cuánto se incrementa el precio de los dulces al aumentar el precio del empaque?”*, *“¿Los consumidores están felices con la presentación?”*, *“¿Qué materiales son biodegradables?”*, *“¿Qué empresas generan empaques biodegradables?”*, *“¿Lo pueden consumir diabéticos?”*, *“¿Cómo optimizar la duración del producto?”*, *“¿Al ser fit son hipocalóricos?”*. Como se puede notar, las preguntas que surgen son desde todos los ámbitos producto del perfil de cada

persona que participó en la actividad lo que hace que el contexto de la situación se puede abordar desde todos los frentes.

Como diagnóstico final se puede determinar que existe una fuerte tendencia por la alimentación saludable y mejorar hábitos alimenticios. Según un informe de la Cámara de Comercio y un estudio realizado por la compañía euro monitor el mercado saludable en Colombia aumento el 4% entre 2015 y 2020 lo que indica que cada vez son más personas las que buscan caminos saludables encontrando ahí una oportunidad de negocio. Por otra parte, aunque el desarrollo sostenible en las ciudades toma cada vez más fuerza, en Colombia aún queda mucho trabajo por hacer para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. El desconocimiento, la falta de inversión en innovación tecnológica y en políticas públicas son las principales razones por las que en Colombia no se generen modelos de negocio enfocados en fortalecer el desarrollo sostenible, sin embargo dentro del plan nacional del gobierno se encuentra la estrategia nacional de economía circular que impulsa el crecimiento del país hacia un enfoque de circularidad con diferentes estrategias que promuevan la creación de modelos de negocio enfocados en el desarrollo sostenible. De esta manera se encuentra un contexto propicio para desarrollar una marca de productos saludables dentro de un modelo de negocio circular, que si bien después de realizar la facilitación el desarrollo de un empaque biodegradable no fue el eje central si se puede catapultar a mediano plazo con el valor agregado de la marca.

**Post Facilitación, Evaluación De Terceros.** *“En la actividad realizada se evidenció como una lluvia de ideas es una herramienta fundamental para conocer las opiniones de los otros integrantes de la empresa, así como conocer interrogantes que se tiene con respecto a los productos y sus empaques. Se consideraron diferentes ideas y se tomaron las de mayor relevancia para el proyecto, así como se respondieron los interrogantes representativos” – Alberto de la Espriella*

*“El workshop realizado permitió al equipo encontrar puntos de trabajo de las galguerías a partir de las incógnitas evidenciadas después de meses de lanzamiento del producto. También nos permitió conocer puntos de vista de los socios sobre el problema a trabajar socializando posibles soluciones” – Ana maría de la Espriella.*

**Autoevaluación.** De la sesión de la etapa de evaluación se pudo concluir que la empresa Ni tan fit ni tan fat tiene conocimiento del mercado saludable y que el portafolio ofrecido en este emprendimiento hace parte de la categoría de productos saludables. Adicionalmente pudimos evidenciar que las galguerías tienen alto potencial de crecimiento ya que el porcentaje de clientes ha crecido de manera considerable y es evidente que la tendencia de seleccionar los productos que consumimos para tener una dieta más limpia está cada vez más al alza. Sin embargo, para que este negocio sea rentable y tenga éxito es necesario reducir costos tanto de materia prima como de producción, así como de embalaje y despacho. De todo este análisis también pudimos encontrar preocupaciones como la relevancia de un empaque ecológico que si bien ayuda a la conservación del planeta eleva los costos de manera significativa y aún no se sabe a ciencia cierta si el consumidor está dispuesto a pagar más solo por el empaque amigable con el medio ambiente. Es así que se vuelve fundamental entender cuáles son las verdaderas preferencias y exigencias del cliente a la hora de comprar un producto artesanal.

**Reflexión A Profundidad.** Si bien la facilitación fue de gran ayuda y arrojó grandes descubrimientos el que los miembros del equipo hubieran conocido sobre la metodología sin duda hubiera ayudado a que este ejercicio se llevara de manera más dinámica y precisa y que se enfocaran en su área de *expertise* y se hubiera aprovechado mejor el tiempo quizá aplicando alguna otra herramienta.

### ***Clarificación***

Esta etapa tiene dos metapasos para desarrollar: se inicia con exploración de la visión en el cual por medio de una serie de herramientas se logra identificar el resultado deseado. Tener una visión da una dirección y un propósito a la situación que se está buscando solucionar, sin embargo, dentro de esa visión habrá ciertos vacíos y dudas que es importante solucionar y por eso la clarificación tiene otro paso que es la formulación de desafíos el cual busca identificar brechas que se requieren cerrar para llegar al resultado deseado.

## Preparación. Agenda Detallada

ETAP A	HOR A	MI N	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FORMATO	MATERIAL
CLARIFICACIÓN – EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	6:42	10	Bienvenida y expectativa de la sesión	Se espera a que las participantes vayan conectándose a la sesión y mientras tanto se habla con cada una de ellas sobre su día. Cuando se hayan conectado todas se da una explicación de lo que se espera lograr con la sesión del día.	TEAMS	
	6:52	7	Explicación de roles y reglas de juego	Se inicia contando un poco sobre la maestría y el problema que se quiere solucionar en la tesis. Adicionalmente se les cuenta un poco sobre la metodología que vamos a utilizar (CPS) haciendo énfasis en la importancia de tener un pensamiento divergente al momento de cada actividad.	TEAMS	
	7:00	10	Ejercicio de calentamiento	Antes de iniciar la sesión se va a jugar unas rondas de stop.	TEAMS	Hojas de papel y esfero
	7:10	7	Contextualización del problema	Para que la actividad sea lo mas provechosa posible se les cuenta un poco de lo logrado en la etapa de exploración de la visión para que los participantes entiendan un poco mas el contexto donde se desarrolla el problema a tratar. En este momento se reitera la importancia de tener un pensamiento divergente en todo momento.	TEAMS	
CLARIFICACIÓN – EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	7:17	5	Explicación herramienta	Se envia link de mural a los participantes y se explica brevemente como funciona y donde se deben situar.		
	7:22	15	Excursión mental	Se inicia la facilitación con esta herramienta. Para esto se les pide a los participantes que ingresen a mural y que lean el problema planteado. Después de esto se explica un poco mas sobre el problema y se les pide que lo que se quiere es que imaginen que el problema ha sido resuelto, que ya no se tiene un producto ideal y una envoltura ideal. En este momento se hacen ciertas preguntas para detonar el pensamiento divergente de cada participante. Se les pide que en el primer cuadro escriban todo lo que se les ocurre.	TEAMS Y MURAL	
	7:37	18	Pensamiento anhelante	Después de generar esos ideales con la excursión mental, se les pide a las participantes que generen una lista de situaciones ideales sobre el problema y esa situación ideal. Se les recuerda que las frases deben iniciar con "sería fabuloso si..." "sería ideal si..." "sería horrible si". Para esto doy un ejemplo de como se construiría ese pensamiento.	TEAMS Y MURAL	
CLARIFICACIÓN – EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	7:55	10	4 i's	Después de realizar la actividad de pensamiento anhelante y con todos los insights el siguiente paso es realizar "votos" de las ideas. Para esto se explica a los participantes que es lo que tienen que hacer. Deben leer todas las ideas y votar por las que mas resuenen y que crear que mas pueden servir pero teniendo en cuenta unas preguntas que se les hace con la herramienta de las 4 i's	TEAMS Y MURAL	
	8:05	10	Selección de la visión	Con un poco de música, se genera una conversación y se empieza a leer las opciones presentadas y se seleccionan las que mas impacto podrían tener para escoger la visión ideal.	TEAMS Y MURAL	
CLARIFICACIÓN – ENUNCIADO DE DESAFÍOS	8:15	12	Formulación de desafíos	Después de tener clara la visión, se van a generar ciertos desafíos que se pueden presentar con esa visión. Se explica como se debe formular las ideas: "no tenemos presupuesto" "el nuevo empaque es muy caro"	TEAMS Y MURAL	

CLARIFICACIÓN – ENUNCIADO DE DESAFIOS	8:27	18	Enunciado de desafíos	Después de generar un brainstorming de desafíos, el siguiente paso es convertir los desafíos en preguntas, se recuerda a los participantes que se debe iniciar las frases: "como podríamos..." "de que manera podríamos..." y se les da un ejemplo para que continuen.	TEAMS Y MURAL	
	8:45	10	Hits	El siguiente paso entonces es votar por esos desafíos que mas impacto y los mas relevantes. Los que se puedan resolver y que sean de alto impacto y que sean emocionantes.	TEAMS Y MURAL	
	9:00	10	Clusters	Teniendo una selección de desafíos el siguiente paso es agruparlos por afinidad por lo que se les pide al grupo que lean los mas seleccionados y los agrupen según su parecido.	TEAMS Y MURAL	
	9:10	5	Despedida	Finalizando la actividad se hace una despedida del grupo y se agradece su participación.	TEAMS	
CLARIFICACIÓN – ENUNCIADO DE DESAFIOS	9:15	10	Policia de desafíos	Finalmente y teniendo una selección se escoge el desafío que esté bien formulado: que esté planteado de forma positiva, que esté libre de criterios, que tenga un responsable/acción y objetivo y que no tenga solución.	MURAL	

**Personas Involucradas.** En esta etapa se busca involucrar al cliente final, las personas que tienen contacto con la marca y son los “jueces” de los productos. Para la facilitación se escogieron cuatro clientes frecuentes de Ni tan fit ni tan fat. Son cuatro personas que han comprado varios de los productos y conocen toda la cadena de valor de la tienda.

**Facilitación, Herramientas Utilizadas – Exploración De La Visión.** La primera herramienta utilizada en esta etapa fue la excursión mental. Se escogió esta herramienta porque permite a los participantes imaginarse un escenario planteado y el resultado deseado. Iniciamos con esta herramienta porque soñar abre la mente y permite pensar en quetodo es posible y lo que se busca es que en la sesión se generen la mayor cantidad de ideas respecto a la situación a trabajar. Esta facilitación sucedió de manera virtual por medio de laplataforma mural y se inició pidiendo al grupo que se imaginaran el problema, el cual previamente se había explicado, estaba solucionado, y que en esa visión ideal generaran la mayor cantidad de ideas respecto a ese escenario ya resuelto.

Como “calentamiento” se inicia con un brainstorming abierto de ideas potenciales para la marca con el fin de establecer una disposición mental para la actividad. En esta lluvia

de ideas se produjeron opciones como: *“asociación con pequeños distribuidores de los productos”*, *“mayor visualización de los productos, por ende, mayores ventas”*, *“María inicio las ventas por fuera de Bogotá”*, *“María puede distribuir sus productos en almacenes de cadena”*, *“la marca creció tanto que hay nuevos empleados en la empresa”*, *“María logró una mejor versión del chocolate”*, *“los productos se conservan mejor”*.

Después de esto y para tener un escenario aún más deseado se utilizó la herramienta pensamiento anhelante, la cual permite expresar visiones con un lenguaje específico que incentiva el pensamiento visionario. Aquí se le pidió al grupo de participantes que de las ideas de la actividad anterior seleccionaran las más impactantes y las volvieran afirmaciones llegando a frases como: *“sería genial si el nuevo empaque no dañara la textura del chocolate”*, *“sería genial si el empaque viene con opción de dar como regalo”*, *“sería ideal si la marca se pudiera vender en gimnasios”*, *“sería horrible que el empaque no garantice la conservación del producto”*, *“sería horrible que el producto fuera muy costoso”*.

Con estas dos actividades se pudo encontrar un gran potencial del negocio en el mercado, pero también se presentaron observaciones sobre el costo del producto y el empaque como tal lo que confirma que abordar una problemática en torno a la envoltura es un buen camino a desarrollar. Como en la excursión mental y en el pensamiento anhelante se presentaron varias ideas, el siguiente paso fue votar por las visiones más impactantes, pero en esta ocasión la selección se reforzó con ayuda de la herramienta 4 I's que nos permite aplicar ciertos criterios para practicar la convergencia teniendo en cuenta el interés, la influencia, la imaginación y la inmediatez y así escoger las visiones que mejor expresen lo que se quiere lograr con la marca. De esta manera seleccionamos teniendo en cuenta la importancia de la visión, que tanta influencia se tiene sobre esa visión, si requiere o no un pensamiento creativo y si la idea requiere una solución inmediata. Teniendo en cuenta estas preguntas, las visiones con los votos fueron: *“sería genial si el nuevo empaque no dañara la textura del producto”*, *“sería genial si el empaque viniera con opción de dar como regalo”*, *“sería genial si los chocolates vienen en un empaque que no hace que el precio se eleve”*, *“sería horrible que el empaque no garantice la conservación del chocolate”*, *“sería fabuloso si el empaque del chocolate sea amigable con el medio ambiente”*.



La visión de la situación seleccionada fue: *Seria ideal si el empaque tuviera un diseño increíble y reflejara las características saludables sin dañar la textura y sabor del producto.* La visión seleccionada se trata de una combinación de las ideas que mejor se adaptan a la situación que se quiere resolver ya que no solo se trata de incluir en la cadena de valor un modelo de negocio circular en la marca sino realizar un diseño del empaque que transmita las características de los productos y sus beneficios para la salud.

**Herramientas Utilizadas – Formulación De Desafíos.** El siguiente paso y buscando encontrar los *gaps* de la visión escogida es formular los desafíos para lo cual se inició con la herramienta enunciado de desafíos en donde por medio de un brainstorming se generan las situaciones críticas que pueden aparecer para un posterior desarrollo. A modo general, las mayores preocupaciones frente a la marca y los chocolates es que el nuevo empaque incremente mucho el costo de los productos y que pueda cambiar el sabor de los mismos.

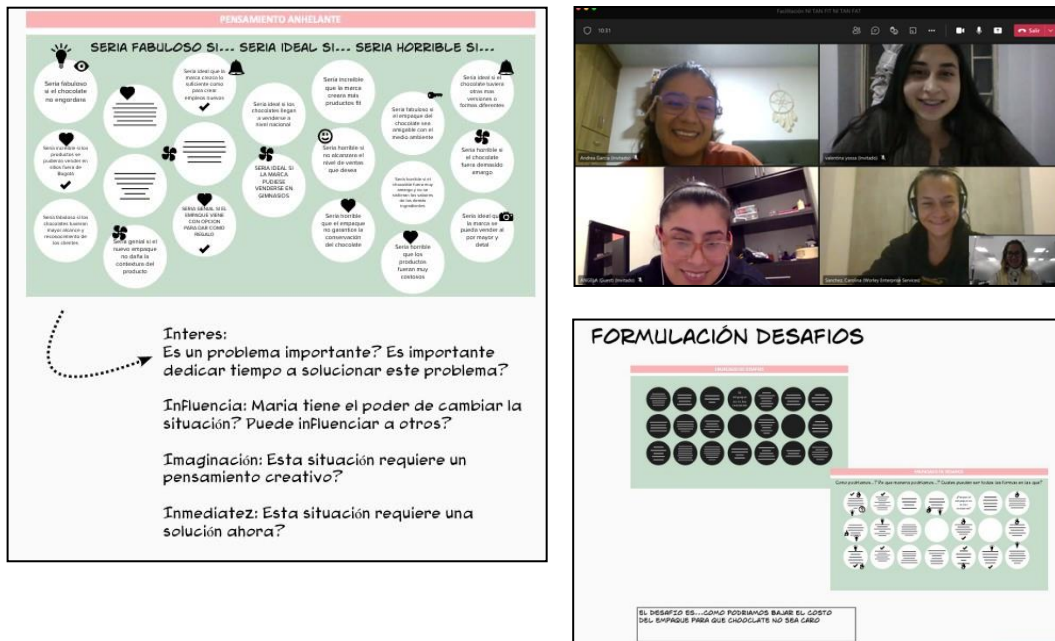


Para que las preocupaciones propuestas por los participantes fueran válidas se deben anunciar como desafíos de una manera positiva por lo que se le pidió al grupo que esas ideas de los *posts-it* negros se debían convertir en pregunta iniciando con la frase *¿Cómo podríamos?*, *¿de qué manera podríamos?*, *¿Cuáles pueden ser todas las formas?* Para posteriormente realizar los votos por los desafíos que más impacto tendrían sobre la marca.

Los desafíos más votados fueron: ¿Cómo podríamos bajar el costo del empaque para que el chocolate no sea caro?, ¿Cómo podríamos hacer para que el empaque tenga una mayor visibilidad?, ¿Cómo podría afectar el empaque la integridad del producto? Como se mencionó anteriormente la mayor preocupación gira en torno al empaque, sin embargo, esta preocupación gira en torno al aumento del costo del producto y de su conservación teniendo en cuenta que lo que se busca es tener un empaque biodegradable.

Finalmente, y para tener bien formulado el desafío se utiliza la herramienta Policía de desafíos con la cual se asegura que el desafío tenga una acción, sujeto y objetivo dando como resultado: *¿Como podríamos bajar el costo del empaque ecológico para que el chocolate no salga tan caro?*

### Evidencia de la sesión



**Resultados De La Etapa.** Esta etapa se inicia con un contexto claro de la problemática, los datos y la información frente al problema son detallados y analizados por lo que generar una visión será más fácil. Con la facilitación del primer metapaso, excursión mental y pensamiento anhelante se presentaron ideas como *“los productos se conservan mejor”*, *“reconocimiento a nivel nacional del producto”*, *“María maneja precios que son razonables”*, *“ver la satisfacción del cliente”*, *“sería horrible que el empaque no garantice la conservación del producto”*, *“sería fabuloso si los chocolates tuvieran mayor alcance y reconocimiento de los clientes”*.

Aunque muchos de los temas planteados se referían al alcance de las ventas y el reconocimiento de marca, estos objetivos no se tienen planteados para corto plazo por lo que se enfocó la selección en el corto plazo, para esto fue clave la utilización de la herramienta 4 I's así se pudo determinar una visión acorde al objetivo en este momento.

Posteriormente y con una visión clara durante el proceso de formulación de desafíos surgieron preocupaciones como: *“el empaque no sea tan resistente”, “el empaque no es fácil de abrir y el producto se daña al abrirlo”, “el nuevo empaque no les gusta tanto a los clientes”, “a las personas les gustan los productos, pero el empaque no les ha llamado tanto la atención”*. Efectivamente la mayoría de los desafíos surgen alrededor del empaque que era lo que se estaba buscando así que se realizó el voto de los más impactantes dando como resultado final un desafío acorde a la problemática y a la visión escogida.

**Post Facilitación. Evaluación De Terceros.** *“En general considero que estos espacios de análisis de producto son enriquecedores tanto para el dueño del producto que está en la búsqueda de mejorar o perfeccionar su producto y también para los participantes quienes estamos a prueba de creatividad y pensar en nuevas ideas. Es una actividad de aprendizaje gana – gana en donde el desarrollador del producto conoce las expectativas de sus clientes y por nuestra parte tenemos la oportunidad de darle a conocer ideas de que esperamos de los productos que consumimos” – Carolina Sánchez*

*“Fue una experiencia novedosa que invita a aportar ideas a la marca, apoyar a las mujeres emprendedoras y repensar al mismo tiempo la manera en que cuidamos la naturaleza y nos alimentamos” – Ángela Forero.*

**Autoevaluación.** De la facilitación en la etapa de clarificación se aplicaron las herramientas justas y necesarias para llegar a una buena visión y desafío. En esta facilitación los resultados fueron muy claros y enriquecieron mucho el proceso. Por otra parte, incluir a los clientes de Ni tan fit ni tan fat en el proceso de ideación y brainstorming fortalecerá las siguientes etapas del CPS debido a que al ser personas externas los puntos de vista y como ven la marca son diferentes aportando una retroalimentación interesante para solucionar el problema.

Respecto al proceso de utilización de la metodología tal vez no todos los participantes entendían bien de que se trataba y a que se buscaba llegar porque algunas ideas no estaban

en contexto; sin embargo, se trata de explicar un poco más con ejemplos del proceso completo.

**Reflexión A Profundidad.** Esta facilitación tuvo muchos puntos a favor. La idea de incluir a los clientes desarrollo diferentes puntos de vista muy interesantes; sin embargo, como no lo tenía previsto se perdió tiempo que tal vez se hubiera podido aprovechar con la utilización de algunas herramientas adicionales. Por otra parte, y aunque lo intentamos, hubiera sido gratificante realizar la facilitación personalmente, se hubiera podido aprovechar más; sin embargo, esta facilitación fue muy fácil de llevar, se resolvieron las dudas que habían con ejemplos y se presentó un muy bien resultado.

### *Transformación*

En la etapa de transformación del CPS se encuentran los dos pasos en donde se pueden crear las ideas más creativas y las soluciones más innovadores. Dependiendo del uso de herramientas para explotar el lado creativo de cada uno de los participantes se podrán lograr resultados increíbles. Se busca que, en el paso, exploración de ideas se tenga un pensamiento ideador creando pensamiento e imágenes que respondan a un desafío específico y después en la formulación de soluciones se puedan organizar y priorizar esas ideas para optimizarlas y fortalecerlas; es en este paso de transformación donde se logra el puente entre una idea y la implementación de la misma.

### **Preparación. Agenda Detallada**

Exploración de ideas	8:15 am	5	Bienvenida y explicación metodología	Se reúne a los participantes por plataforma teams para explicar la metodología a utilizar y poner en contexto del problema.	Virtual	Hojas de papel
Exploración de ideas	8:20 am	5	Contextualización	Al grupo de trabajo se le explica el desafío a desarrollar y para el cual se requiere la participación de ellos. Adicionalmente en este momento surgen diferentes preguntas de como se desarrollará la actividad	Virtual	-
Exploración de ideas	9:30 am	20	Brainstorming (excursión)	Se explica a los participantes de que se trata la actividad de excursion: cada uno de ellos debe ir a un supermercado de cadena con una hoja de papel en donde está escrito el desafío. Una vez en el lugar se deben situar en los pasillos de galguerías y estando allí deben iniciar una excursión generando la mayor cantidad de ideas que solucionen el desafío planteado.	Presencial - Supermercado	Hoja de papel
Exploración de ideas	9:50 am	20	Brainstorming (excursión)	Despues de realizar la excursión por un supermercado se les pide a los participantes que realicen la misma actividad pero en una tienda de productos saludables. Con el desafío presente deben generar la mayor cantidad de ideas.	Presencial – Tienda saludable	Hojas de papel

Exploración de ideas	6:00 pm	7 min	Contextualización	Se espera mientras que los participantes se conectan a la reunión y se les explica de que se trata la actividad que se va a realizar y lo que ellos deben hacer. En este momento se reitera cual es el desafío a trabajar	Teams y mural	Elementos de la plataforma mural
Exploración de ideas	6:07 pm	11 min	Conexiones forzadas	Se inicia con la primera actividad: proyectar unas imágenes y los participantes deben escribir una característica referente a esa imagen para posteriormente elaborar una idea que solucione el desafío planteado.	Teams	Plataforma mural
Exploración de ideas	6:18 pm	2 min	Explicación herramienta Hits	Después de terminar la actividad de conexiones forzadas con imágenes se explica cual es el siguiente paso.	Teams	Mural
Exploración de ideas	6:20	5 min	Hits	En este momento cada participante va a revisar todas las ideas que se generaron con la actividad anterior y van a votar por las ideas que mas resuenen con el objetivo planteado.	Teams y mural	Elementos de la plataforma mural
TRANSFORMACIÓN – FORMULACIÓN DE SOLUCIONES	3:30 pm	5	Contextualización	Nuevamente se reúnen los socios para iniciar el proceso de transformación de soluciones después de tener analizada la problemática. En este momento se explican cuales son los siguientes pasos.	Presencial	-
	3:35 pm	20	Ejercicio de calentamiento	Se hace una ronda de juego: rummie-Q	Presencial	Juego
	3:55 pm	20	Card sort	Para la primera actividad lo que se hace es anotar las ideas seleccionadas de la actividad del día de ayer y se ponen en una cartulina en filas. Después de esto se va a escoger la que menos les guste y la que más les guste y así hasta que quede una sola. Después con el resultado de números las van a organizar para tenerlas priorizadas.	Presencial	Cartulina, Post its, marcadores
	4:15 pm	15	Matriz de impacto	Una vez priorizadas las ideas en otra cartulina se va a dibujar la matriz de impacto y factibilidad. Posteriormente lo que se hace es poner los post its donde están las ideas seleccionadas en la casilla que más resuene según la matriz, que tanto impacto tiene y que tan factible su implementación es.	Presencial	Cartulina, Post its, marcadores
CLARIFICACIÓN – EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	4:30 pm	20	PPPS	Finalmente se va a realizar un análisis de las ideas que se quieren volver soluciones. En una tabla donde salga POSITIVOS, POTENCIALES, PREOCUPACIONES Y SUPERACIÓN DE PREOCUPACIONES se van a anotar las ideas y se van a contestar según una serie de preguntas para cada columna así, vamos a saber si esa idea si es una solución para el desafío planteada.	Presencial	Cartulina, Post its, marcadores
	4:50 pm	15	Presentación de la solución	Finalmente y para tener una solución bien estructurada se va a presentar la solución teniendo en cuenta: LA VISIÓN, EL RETO, EL NOMBRE DE LA SOLUCIÓN Y LA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA. Para esto en una cartulina se va a responder a estas preguntas.	Presencial	Cartulina, Post its, marcadores

**Personas Involucradas.** Para esta etapa se generó una mesa de trabajo con personas externas (clientes) a la marca. En este proceso se busca generar ideas para solucionar una situación que está basada en las necesidades del cliente, así que la mejor manera de abordarlo es teniendo en cuenta la opinión de los clientes de ni tan fit ni tan fat. Adicionalmente en la segunda parte del proceso de transformación (formulación de soluciones) se llevará a cabo una facilitación interna entre el equipo de socios de la marca, por lo que las herramientas a utilizar requieren toma de decisiones e ideas de personas con un pleno conocimiento de la marca.

**Facilitación, Herramientas Utilizadas – Exploración De Ideas.** Se inicia la facilitación con un brainstorming de excursión para lo que se les pidió a los participantes que en una hoja de papel escribieran el desafío en la parte de arriba de la hoja y salieran a un supermercado de cadena y recorrieran los pasillos de las galguerías.

Antes de realizar el recorrido se les recuerda a los participantes las guías del pensamiento divergente para que la actividad sea lo más enriquecedora posible.

Estando en esos pasillos se les pide que anoten todas las observaciones, reflexiones, pensamientos e ideas que se les ocurran para dar solución al desafío seleccionado: *“¿Cómo podríamos bajar el costo del empaque ecológico para que el chocolate no sea tan caro? De este recorrido de los participantes salieron ideas muy interesantes: “paquetes a base de cereales”, “no utilizar doble empaque”, “paquete elaborado con cascara de cacao”, “Realizar campañas para que el consumidor devuelva las envolturas (dándoles beneficios o descuentos) y entregarlos a las empresas que hacen estos empaques para que los vuelvan a reutilizar y generen descuentos al comprarlos”.*

Para potencializar aún más el brainstorming que se está desarrollando en la mesa de trabajo se utiliza también una variación de la herramienta Conexiones forzadas con la cual se busca que los participantes generen ideas a partir de imágenes que no tienen relación con el desafío a desarrollar.

Para el desarrollo de esta herramienta por medio de una serie de imágenes se les pide a los participantes que generen una lista de características que observen en la imagen que se le está mostrando para posteriormente a partir de esa característica generan más ideas; algunas de las características y las ideas generadas en esta actividad fueron: *“Saludable: tanto los ingredientes del producto como su empaque buscan el bienestar del consumidor y del medio ambiente”, “Naturaleza: el empaque me genera una sensación de apoyo a la naturaleza y de conservación del planeta”, “Corrugado: el empaque podría contener lectura en braille”, “Colaboración: entre más personas colaboren, más ayuda se genera para conservar el ambiente”.*

Las siguientes herramientas utilizadas fueron *Hits* y *Clusters* con las cuales se busca, primero: votar por las ideas más impactantes y segundo que puedan generar un cambio en el desafío y además agruparlas por afinidad con el fin de tener un orden más claro de los temas que más se repiten en el brainstorming anterior. De esta manera se presentaron 3 grupos de

afinidad, por una parte las ideas con temas de viajes y puntos pero estas ideas no tuvieron muchos votos, por otra las ideas con temas de algún elemento regalo o sorpresa en el empaque o dentro del él, como por ejemplo: lectura braile, semillas dentro del empaque y finalmente las ideas con temas de sentimientos como felicidad, sensación de apoyo al medio ambiente, tranquilidad, energía; sin embargo de este último grupo, más que ideas se presentaron características que el empaque puede generar en las personas y en el medio ambiente si se cambia pero no alternativas para dicho cambio.

**Herramientas utilizadas – Formulación de soluciones.** La segunda parte de esta etapa se busca generar un pensamiento evaluativo en los participantes. Es enlazar por medio de ciertas herramientas las ideas planteadas en la exploración que se transforman en soluciones que resuelven del desafío y ayudan a aclarar la visión planteada con la implementación de las mismas por medio de la priorización, el fortalecimiento y la optimización de las ideas para posteriormente buscar su implementación. Esta segunda parte de la etapa se realizará con los miembros internos del equipo ya que como se está buscando evaluar las ideas para llegar a su implementación, la toma de decisiones de este proceso dependerá de la visión de cada uno de los miembros del equipo de Ni tan fit ni tan fat.

Como en el proceso de ideación se generaron muchas ideas, esta segunda parte se inicia con la herramienta *cart sort* porque lo que se busca es priorizar las ideas a través de comparar y jerarquizar para reducir opciones. Se escriben todas las ideas seleccionadas en la última actividad de la exploración de ideas diferente *post-its* en fila y se les pide a los participantes que escojan la idea que menos les gusta y pongan el número del total de cartas, después deben escoger la idea que más les guste y poner el número uno, de ahí en adelante deben repetir este proceso con el resto de las ideas hasta no tener más opciones.

Posteriormente lo que se hace es buscar el promedio de los número de cada uno de los participantes para jerarquizar las ideas quedando en los primeros lugares: “*Saludable: los materiales de los que están hechos el empaque son orgánicos*”, “*Paquetes elaborados con la cascara del cacao*”, “*El papel de los envoltorios podría ser biodegradable, colocarle dentro unas semillas de plantas comunes (hierbabuena, menta), y darle la opción al consumidor que, una vez use el empaque, pueda "plantarlo" para luego cosechar la planta*” y en último lugar: “*en el empaque puedes encontrar premios que te llevan a la playa*”.

Teniendo priorizadas las ideas el siguiente paso es evaluar y comparar para realizar un filtro aún más potente. Para este proceso se utilizará la herramienta Matriz de impacto/factibilidad por medio de la cual se escogerán las ideas que tengan más impacto y que sean más factibles de implementar. En el tablero se dibuja la matriz y se les pide a los participantes que con las ideas priorizadas discutan y ubiquen dentro de la matriz cada una de ellas según el impacto y la factibilidad. Las ideas con mejor posición fueron: *“Saludable: los materiales de los que están hechos el empaque son orgánicos”*, *“El papel de los envoltorios podría ser biodegradable, colocarle dentro unas semillas de plantas comunes (hierbabuena, menta), y darle la opción al consumidor que, una vez use el empaque, pueda “plantarlo” para luego cosechar la planta”*; que de hecho fueron las ideas dentro de las primeras en el *cart sort* y la de menor posición, es decir sin impacto y poco factible: *“En el empaque puedes encontrar premios que te llevan a la playa”*. La matriz de impacto/factibilidad confirma la selección del *cart sort* pero plantea las ideas dentro de un contexto más real ya que provoca en los participantes pensar en su implementación lo que ayuda a filtrar y seleccionar la solución más prometedora e impactante para la marca.

Finalmente se utilizará la herramienta PPPS para analizar y evaluar la idea seleccionada: *“Los materiales de los que están hechos el empaque son orgánicos”* por medio de lo positivo, el potencial, las preocupaciones y la solución a esas preocupaciones que genera la solución. Se le pide al equipo de trabajo que escriban cualquier pensamiento u observación que surja de lo positivo de esa idea teniendo como base algunas preguntas que los pueda ayudar: que les gusta de la idea, que ventaja tiene, sus fortalezas. Posteriormente se les pide que documenten todo lo potencial de la idea, es decir un positivo a futuro: en que puede derivar la idea, que oportunidades puede abrir la idea. El siguiente paso es escribir las preocupaciones de la idea, pero escritas en forma de desafío para posteriormente buscar la solución a las preocupaciones.

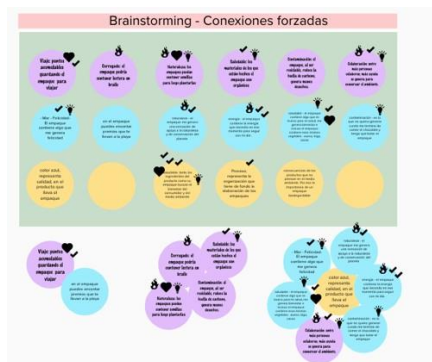
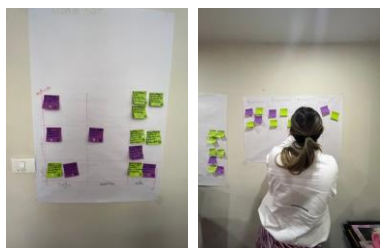
De esta actividad surgieron estas respuestas a:

- Positivo: *“Que el empaque ayude al medio ambiente”*, *“Que estamos fortaleciendo la cadena de valor de la marca”*, *“Es una ventaja competitiva para la marca”*, *“Enfocado en un modelo de negocio circular”*, *“Que es un empaque atractivo”*.



- Potencial: *“Podría ser que se puedan desarrollar otras alternativas de empaque”, “Podría ser que el costo del empaque pueda bajar”, “Podría ser que el empaque ayude a preservar el producto”, “Podría ser que se puedan lograr colaboraciones”.*
- Preocupaciones: *“¿Cómo podríamos bajar el costo del empaque?”, “De qué manera podríamos hacer que el empaque salga más económico?”, “¿Cómo podría hacer un empaque compostable pero que sea bonito?”, “¿Cómo podría desarrollar un empaque a base de cascara de cacao?”.*
- Solución a preocupaciones: *“Buscar diferentes alternativas de proveedores que quieran colaborar”, “Buscar ayuda de entidades o del gobierno para el apoyo del emprendimiento”, “Buscar colaboraciones con otros emprendimientos”, “Buscar empresas de diseño para el desarrollo del empaque”.*

## Evidencia de la sesión



**Resultados de la etapa.** En esta etapa se lograron dos cosas importantes. Por una parte, en el *brainstorming* de la exploración se alcanzaron ideas que enriquecieron el proceso debido a que en la facilitación participaron clientes de la marca con perspectivas frente a la situación que son diferentes a la que tienen los socios de Ni tan fit ni tan fat. Fue ideal que se pudieran incluir en este momento ya que, al no tener ningún vínculo, más allá del de ser

clientes, con la tienda, pueden idear sin límites aplicando a la perfección las guías de divergencia.

El resultado de esta etapa arrojó varias ideas muy valiosas que en la segunda parte del proceso se pudieron decantar mucho mejor para poder proponer una solución unificada y que abarcara todo lo que se quiere lograr. Para esto se tomó la mejor idea de cada herramienta y se unificó en una gran idea.

Para esta solución se tuvo en cuenta que, si es importante el cambio de la envoltura a una amigable con el medio ambiente, se escogió que fuera a base de maíz debido a que como debe ser factible de implementar los empaques más comunes en el mercado son los compostables a base de maíz, es decir al tener mayor oferta en costo del mismo no es tan elevado, y finalmente mostrar los beneficios y aportes del chocolate mediante un cambio de diseño del mismo.

**Post facilitación. Evaluación de terceros.** *“La actividad me pareció muy interesante, soy un convencido de que el mundo necesita muchos emprendedores como María, que le apuestan a sus sueños y que no descansan hasta conseguirlo. Personalmente nunca había participado en este tipo de actividades, pero quede sumamente complacido de saber que estoy aportando un granito de área a que los sueños de ella se cumplan” – Cesar Vargas.*

**Autoevaluación y reflexión.** Positivo: En esta etapa de transformación la facilitación se llevó a cabo con mucha más fluidez ya que se tenía como antecedente la facilitación de la etapa de clarificación y como la excursión la debían hacer el campo se planeó el proceso con más detalle. En esta primera parte de la etapa los participantes de la facilitación eran clientes frecuentes por lo que se tenía más confianza para el proceso.

Ya en la segunda parte como el proceso se llevó a cabo al interior de la marca y ya se había trabajado la etapa de clarificación la dinámica ya se conocía así que solo se trató de explicar las herramientas y contextualizar un poco con el trabajo previo.

Potenciales: El equipo ya conoce el proceso del CPS por lo que la próxima semana podría llegar a tener resultados más diversos y realistas. Por otra parte, de esta etapa se aprendieron varias cosas para tener en cuenta a futuro; algunas veces las herramientas que se tenían planeadas no funcionan de la mejor manera y siempre se deben tener diferentes herramientas de respaldo.

Preocupaciones: Aunque ya se han realizado dos etapas del proceso de CPS aún realizar una facilitación se complica cuando las herramientas planteadas no resultan como se espera. En este caso sucedió con la herramienta de Conexiones forzadas ya que los participantes más que ideas dieron sensaciones con lo que estaban viendo.

Solución a preocupaciones: Con lo sucedido se aprende que se deben tener herramientas de respaldo para incentivar y motivar aún más un brainstorming y en caso tal que los participantes no entiendan alguna herramienta se deben tener planeados algunos ejemplos pero que no influyan en el proceso de ideación.

### Implementación

Finalmente, para dar cierre al proceso de CPS se encuentra la etapa de implementación que, como su nombre lo indica busca generar todo el plan para poner la marcha la solución planteada.

### Preparación. Agenda detallada

ETAPA	HORA	MIN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FORMATO	MATERIAL
IMPLEMENTACIÓN – EXPLORACIÓN DE APROBACIONES	5:15 pm	5	Eexplicación de la etapa y expectativas	Iniciamos la etapa con la explicación del proceso y lo que queremos lograr con este ultimo paso. Les explico en que consiste y como lo vamos a llevar a cabo.	Presencial	-
	5:20 pm	25	Ejercicio de calentamiento	Haremos un par de rondas de Pictionary para abrir la mente a las actividades que vienen en esta etapa.	Presencial	Hojas de papel, lapiz, plastilina
	5:45 pm	3	Contextualización	Como en la etapa anterior se trabajó con clientes de la marca, en este momento pongo en contexto al equipo en lo que vamos de avance y que se logró en la etapa anterior.	Presencial	-
	5:48 pm	15	Brainstorming (stakeholder)	Teniendo en cuenta el resultado de la etapa de transformación, le pido al grupo que genere la mayor cantidad de personas que pueden ser claves en el proceso del plan y de la marca en general. Les pido que escriban en los papeles los perfiles que se pueden ver involucrado y que necesitamos para desarrollar el plan y solucionar el problema	Presencial	Post-it, marcadores y un tablero
CIÓN DE	6:03 pm	5 min	Hits	Después de haber generado la lista de stakeholder entre todos vamos a votar por las personas que mayor incidencia puedan tener en la marca para escoger los stakeholders mas claves en el proceso.	Presencial	Stickers

IMPLEMENTACIÓN – EXPLORAR APROBACIONES	6:08 pm	15 min	Stakeholders analysis	<p>En un tablero grande vamos a dibujar la tabla para el análisis de stakeholders. En una socialización vamos a identificar ese stakeholder en que punto se encuentra con respecto a la solución. Vamos a marcar con una (X) la posición donde se encuentra en este momento y con una (O) la posición donde debería estar (deseada). Después vamos a unir con una línea la situación presente y la deseada.</p> <p>Para cada stakeholder vamos a desarrollar la acción requerida para lograr el máximo apoyo de ellos.</p>	Presencial	Tablero, marcadores y post its
	Exploración de aprobaciones	6:23 pm	15 min	Asistentes y resistores	<p>Por último vamos a crear los escenarios (positivos y negativos) donde nuestro plan se va a desarrollar. Para esto vamos a crear una tabla con los asistentes y resistores y para cada uno vamos a identificar las personas, los tiempos, el contexto, las razones y las justificaciones que se encuentran alrededor del plan. Identificar lo que nos puede beneficiar y elaborar un plan para mitigar la resistencia identificada.</p>	Presencial
IMPLEMENTACIÓN – FORMULACIÓN DEL PLAN	6:45 pm	25	Plan de acción	<p>Con el equipo de trabajo vamos a generar una lista de acciones que deben llevarse a cabo para implementar el plan. Cada paso para llegar a la implementación debe contener una acción, un tiempo, un responsable y un KPI. Cada miembro del equipo va a generar una lista de acciones con una descripción, fecha límite de cumplimiento, responsable, resultado esperado y un KPI</p>	Presencial	Tablero grande, marcadores y post - its
	7:10 pm	3	Votes (posibilidad)	<p>Dependiendo de la cantidad de acciones obtenidas vamos a votar por las más relevantes y las de mayor impacto para la implementación del plan.</p>	Presencial	Stickers
	7:13 pm	20	Performance dashboard	<p>Para apoyar los KPI's del plan de acción vamos a generar un tablero de indicadores. Para esto vamos a generar una lista de indicadores que tengan impacto sobre el plan (pueden ser los utilizados en el plan de acción) y que sean importantes para los stakeholders. Después vamos a crear el tablero con esos indicadores para hacer seguimiento durante la ejecución del plan.</p>	Presencial	Tablero grande, marcadores y post - its
Formulación del plan	7:33 pm	15	Manejo de riesgos	<p>Teniendo claro el panorama del plan y las posibles complicaciones el siguiente paso es identificar los posibles riesgos de la implementación del plan para plantear de igual manera un plan estratégico para superar dichas barreras y fortalecer el plan de acción. Para esto vamos a generar una tabla con los posibles escenarios retadores (que puede salir mal) y las acciones a implementar para superar ese escenario (prevenir y manejar)</p>	Presencial	Tablero grande, post-its y marcadores

## **Personas involucradas**

En esta etapa del proceso de CPS se realizó la facilitación nuevamente con los integrantes de la mesa de trabajo de *Ni tan fit ni tan fat*. Se consideró que, la etapa donde se planea y se elabora el plan de acción y la ruta de ejecución los aportes generados por los socios de la marca son los más valiosos y realistas.

**Facilitación. Herramientas Utilizadas – Exploración De Aprobaciones.** Esta última fase inicia con la solución al desafío para iniciar el proceso de implementación y lo que se busca es explorar las aprobaciones, es decir analizar los puntos que facilitan o retrasan la implementación de la solución escaneando el contexto para que de esta forma se puedan anticipar las acciones a tomar. La facilitación inicia con la selección de los *stakeholders*, es decir, esas personas que la marca necesita para poder llevar a cabo la solución y la implementación del mismo. Para esto se les pide a los participantes que enumeren todos los *stakeholders* que intervienen con la marca desde la producción hasta la llegada al cliente final encontrando diferentes roles como nutricionista, transportador, persona que realiza el empaque, analista de mercado, publicista, cocinero entre otros. Una vez con una lista de personas se realiza una sesión de hits para votar por los más relevantes para poder así realizar un análisis de *stakeholders* seleccionando: *Community manager*, Diseñador, Ingeniero, proveedor, transportador, persona que hace el empaque, analista de mercado.

Con el *Stakeholder Analysis* se busca conocer la posición de las personas que necesita la marca para ejecutar su plan y realizar estrategias para que sean un aliado en todo momento. Para el *Stakeholder Analysis* se dibuja una tabla con los *stakeholders* seleccionados y en la cada columna se coloca si hay oposición fuerte, moderada o neutral o si es respaldo fuerte o moderado. Para esta actividad se le pide a los participantes que marquen con un X en la posición donde se encuentra actualmente ese *stakeholder* y que marca con un O donde se quiere llegar con ese *stakeholder*.

Este análisis dio como resultado que el ingeniero de alimentos y la persona que hace el empaque se encuentran en oposición fuerte teniendo acciones como búsqueda de especialista en empaques compostables, desarrollo de la solución a bajo costo, búsqueda de practicantes o recién graduados y buscar empresas especialistas el fabricación de empaques para que esos *stakeholders* estén en una posición de respaldo fuerte; el Diseñador, el

proveedor y el analista de mercado se encuentran en oposición moderada planteando acciones como búsqueda de alianzas estratégicas, Diseñador especialista en alimentos, empresas de fotografía de comidas y búsqueda de emprendimientos de empaques para lograr que sean un respaldo fuerte y finalmente el *community manager* y el transportador se encuentran en respaldo fuerte debido a que ellos ya hacen parte de la cadena de valor de la marca.

El siguiente paso es analizar el contexto para anticipar las acciones requeridas para la ejecución del plan, para esto vamos a analizar los asistores y resistores, es decir las personas, lugares, ambientes, las cosas que se tiene de respaldo y las que podrían dificultar el proceso.

Para dar inicio a esta herramienta se le pide al equipo que en una hoja de papel anoten dos columnas, una asistores y otros resistores.

En esta hoja deben documentar quienes son las personas, recursos, creencias, lugares, razones y acciones que pueden apalancar la propuesta de solución y que podría ser la resistencia a dicho proceso. Entre los asistores se encuentran los proveedores y los diseñadores, la nueva “onda *fit*” y la “onda ambientalista”, el boom de la comida saludable, la inclusión de la economía circular dentro de la marca y entre los resistores se documentó que la competencia, el presupuesto, el costo del dólar, los insumos, el costo del producto pueden frenar la implementación de la solución.

**Herramientas utilizadas – Formulación del plan.** Teniendo un panorama del contexto claro y aterrizado hacia la realidad de la implementación el último paso es la formulación del plan. Para esto se inicia con la elaboración del plan de acción que busca tener una guía en el tiempo detallado con acciones, responsables, resultados e indicadores. Para esto en un tablero se dibuja la tabla del plan de acción donde se va a realizar un brainstorming de acciones y su descripción, fechas límites, responsable, el resultado esperado y el KPI.

En la convergencia de esta actividad surgieron las siguientes acciones:

- Buscar empresas de empaques que se especialicen en envases compostables con un resultado esperado de poder tener el costo directo del empaque para los chocolates de un empaque a base de maíz que sea compostable.
- Buscar empresas de diseño que se especialice en diseño de empaques con un resultado esperado de obtener un empaque con un diseño lindo y funcional
- Buscar especialista en nutrición y deporte para el diseño de claims.

- nutricionales esperando obtener la información nutricional requerida para el diseño de los claims de los empaques y poner a prueba el empaque.
- Realizar un focus group o encuesta para probar el producto y el empaque esperando como resultado poder conocer la acogida del empaque para tomar acciones necesarias para su mejora.

En el plan de acción se plasmaron las cuatro principales actividades que se necesitan para poner en marcha la solución planteada:

1. Se debe buscar la empresa que haga empaques compostables.
2. Buscar la empresa que diseñe ese empaque que se enfoque en productos comestibles.
3. Encontrar a la persona que realice los *claims* nutricionales.
4. Testear las propuestas para escoger así la ganadora.

Para poder medir el plan de acción se utilizó las herramientas *Performance Dashboard*. Con esta herramienta lo que se quiere lograr es tener presente cada métrica que interviene en la solución. Para esto se escogieron los indicadores que más impacto tienen y que son importantes para los *stakeholders* como el costo del producto con el nuevo empaque que se mide con las ventas, el sabor del producto con el nuevo empaque, otra métrica es el número de clientes nuevos vs el mes anterior y finalmente la retroalimentación de los clientes.

## Evidencia de la sesión



Plan de acción para el desarrollo de un producto y empaque en el medio ambiente

### PLAN DE ACCIÓN

Acción y descripción	Fecha límite	Responsable	Resultado esperado	KPI
Buscar empresas de empaques que se especialicen en empaques compostables	15 de junio	Maria Ana maria Alberto	Poder tener el costo directo del empaque para los <i>claims</i> de un empaque a base de maíz que sea compostable	# de días del avance # de empresas
Buscar empresas de diseño que se especialicen en diseño de empaques	15 de junio	Ana Maria de la espirella	Obtener un empaque con un diseño lindo y funcional	# de días del avance # de empresas
Buscar especialistas en nutrición y deporte para el diseño de <i>claims</i> nutricionales	31 de mayo	Alberto de la espirella	Obtener la información nutricional requerida para el diseño de los <i>claims</i> de los empaques	Información para completar el empaque
Poner a prueba el empaque: Realizar un focus group o encuesta para probar el producto y el empaque	15 de Julio	Maria de la espirella	Poder conocer la acogida del empaque para tomar acciones necesarias para su mejora	# de usuarios



**Resultados de la etapa.** Con esta etapa se logró crear la ruta de ejecución de la propuesta que se desarrolló en la etapa anterior. En este momento ya se tiene total claridad de las personas que intervienen y que la marca necesita para poder llevar a cabo la solución propuesta y además el cómo se va a hacer.

Con la selección de los *stakeholders* y el análisis de la posición en donde se encuentran se pueden plantear las acciones requeridas para que sean un respaldo fuerte. Posteriormente se analiza el panorama completo de diferentes escenarios que favorecen o detienen la implementación del plan para de esta manera poder anticipar los posibles inconvenientes y atracarlos antes que suceden y finalmente elaborar el plan de acción con tiempos e indicadores para que sea más realista la implementación.

**Post facilitación. Evaluación de terceros.** *“Aunque las herramientas utilizadas no eran tan fáciles de implementar, María intento explicarlas con ejemplos que nos ayudaron a desarrollarlas. En varias de ellas siento que se expresaba lo mismo por lo que me confundí un poco a veces, sin embargo, el producto final estuvo muy bien desarrollado” – Ana maría de la espriella*

*“La actividad de ayer permitió establecer las prioridades que se tienen sobre los empaques y el impacto que se pueden tener de las mismas. Me di cuenta de que compartía en algunos puntos con los otros participantes, pero también que diferíamos en otras prioridades” – Alberto de la espriella.*

**Autoevaluación y reflexión.** Positivo: En esta etapa ya se tiene el plan de acción que se debe seguir para la implementación de la solución propuesta con las personas que se ven involucradas, esas personas que además la marca necesita para que su implementación sea exitosa.

La facilitación de esta etapa se llevó a cabo sin ningún contratiempo. Entender estas herramientas es mucho más fácil ya que la mayoría de ellas ya se han utilizado en otros procesos por lo que no fue necesario dar ejemplos y los resultados fueron muy buenos.

Potenciales: Ya teniendo más claro el objetivo de cada herramienta y con esta facilitación se evidenció que no todas las herramientas se necesitan ni son útiles para cada



momento específico. Hay herramientas que son muy buenas pero que no aportan mucho a la facilitación porque con otras ya se tiene todo el panorama.

Preocupaciones: La principal preocupación es que las herramientas no son tan fáciles ni conocidas, como la de asistores y resistores pues en ocasiones se percibía similar a dinámicas anteriores.

Solución a preocupaciones: Sin duda con práctica se puede hacer un filtro más sabio de qué herramientas utilizar según el contexto y el objetivo.

**Reflexión A Profundidad.** Para esta primera etapa del proyecto se pudo determinar que el problema de liderazgo creativo parte de la necesidad de buscar un complemento innovador y diferencial al producto creativo y es por eso que dentro de todo el proceso de CPS se va desarrollando la idea de hacer una modificación del empaque y por eso en foco del proyecto se centra en este.

Con este proceso se logró determinar el plan de acción y la ruta de ejecución para desarrollar el producto por lo que el siguiente paso es realizar el prototipo de empaque y pivotar la idea para encontrar el mejor resultado.

Para iniciar con el rediseño del empaque se inició con el ajuste al arte de los empaques buscando transmitir la esencia del mismo de una manera mas amigable con el usuario. Un nombre que genere recordación por cada sabor de chocolate y al respaldo *claims* nutricionales como imagen retenedora.

Figura 4:  
*Diseño de empaque para los chocolates*



Adicionalmente se inicia un estudio de mercado para buscar la mejor opción costo/beneficio del empaque la cual es se encuentra en este momento en revisión y pruebas para probar la resistencia frente al producto.

La aplicación del CPS para el problema de liderazgo creativo ayudo a la evolución del proceso porque cada uno de los integrantes de la marca querían darle un enfoque diferente al desarrollo del producto. Sin embargo, a medida que avanzaba la facilitación y con la utilización de las diferentes herramienta el proceso los fue llevando a una solución que estuviera acorde a la filosofía de Ni tan fit ni tan fat. Por otra parte incluir al cliente en algunas etapas del proceso permitió conocer que es lo que realmente importante del problema planteada la inicio del proceso y poder llegar a cumplir las expectativas de ellos con el cambio del empaque. Adicionalmente, este proceso permitió conocer también ciertas ideas que, aunque para la marca son importantes para el cliente no tienen mayor relevancia y eso puede inferir en diferentes gastos de desarrollo de productos que no van a ser un diferencial.

Cuándo un pequeño negocio quiere desarrollar un nuevos producto o hacer un cambio significativo utilizar un herramienta como el CPS para resolver problemas es muy útil porque al no tener muchos datos y poco presupuesto el soporte en diferentes herramientas para desarrollar ideas creativas y materializarlas es de gran ayuda ya que la facilitación va llevando a resolver el problema generando diferentes *insights* y algunos *gaps* que probablemente no se habían tenido en cuenta porque no se había llegado a mirar el problemadesde diferentes perspectivas o desde otra visión.

Teniendo en cuenta esta reflexión sobre los hallazgos encontrados en esta etapa es importante mencionar que si bien no se tienen los suficientes insumos en este momento para determinar la relevancia hacia el cliente sobre la modificación del empaque o si es los suficientemente fuerte el producto y su envoltura para el cliente, el plan de acción abarca la investigación en este campo que crea un prototipo para testear.

Buscando crear valor compartido dentro de la compañía se mantienen los 4 *insights* planteados debido a que dentro de la estrategia de la empresa se quiere por una parte crear un valor ambiental y social que se traduzca en un valor económico y que por sinergia refleje la aplicación del objetivo de desarrollo sostenible No. 12 “producción y consumo responsable” en donde se busca hacer “mas y mejor con menos” (ONU, 2015) promoviendo un estilo de vida saludable y en el caso particular de la empresa colaborar con el planeta reduciendo la utilización del plástico de un solo uso.

## **Gerencia De Innovación**

### **Descripción Del Problema**

Como se explicó anteriormente Ni tan fit ni tan fat es un emprendimiento que nació a partir de un producto creativo que se ha ido desarrollando y diversificando con diferentes alternativas. Sin embargo, lo que se busca es crear una empresa que sea sostenible en el tiempo con un enfoque innovador en todo momento pero en este momento la marca no tiene estructurada una estrategia de negocio ni una estrategia de innovación que permita el desarrollo a mediano y largo plazo de una gerencia de innovación.

Por lo general una pequeña empresa nace de un emprendimiento, el cual en su mayoría se crea por una oportunidad de negocio o por un producto o servicio que es diferente. Sin embargo, este tipo de “empresas” no se analizan desde una perspectiva empresarial o de escalabilidad sino buscando generar ingresos así que llega un punto de crecimiento donde no hay estructuración y se generan reprocesos ya que en muchos casos se deben repensar las estrategias de negocio y la manera de volver innovador el producto o servicio por lo que el principal desafío de una pequeña empresa es pensar desde su creación el negocio como una innovación que se pueda continuar en los diferentes procesos o productos nuevos que se crean y que se pueda replicar sin necesidad de volver al punto inicial. Con este se optimizan todos los procesos de una empresa disminuyendo la pérdida de capital y de utilidad y permitiendo el crecimiento acelerado de la marca siempre con una filosofía innovadora.

### **Marco conceptual**

#### ***Las 4 p's de la creatividad***

Como lo menciona Rhodes (1961) la creatividad es el “sustantivo que nombra el fenómeno en el que una persona comunica un nuevo concepto, que se conoce como producto. Para llegar a ese producto se necesita haber pasado por un proceso en un entorno específico (p.305).

Desde que Guilford pronunció su discurso sobre creatividad han aparecido muchas hipótesis respecto a lo que es creatividad: las personas nacen creativas o carentes de ella, que la creatividad es una forma de sentir y no una forma de pensar, que la creatividad es algo misterioso y que la creatividad es solo un proceso mental. Sin embargo, el concepto de creatividad o de una persona creativa ha sido utilizado de una manera muy ligera

reduciéndolo simplemente a un “estado” de relajación o de liberación de emociones. Es decir, se utilizó la palabra “creatividad” o “ser creativo” para definir solo una parte de un fenómeno, que son las emociones, y no de un proceso mucho más complejo (p.306).

Por esta razón, Rhodes (1961) se propuso encontrar y crear una colección del significado de creatividad incluyendo también lo que significa imaginación, originalidad e ingenio, pero se dio cuenta que después de tener alrededor de 40 definiciones, estas, no eran aisladas, sino que por el contrario se superponen creando 4 aristas con una identidad única pero que funcionan en perfecta sincronía estando juntas. Persona, proceso (creación de ideas), ambiente (influencia del contexto sobre la persona y los procesos mentales), producto (que hace referencia a las ideas) (p.307).

**Persona.** La persona hace referencia a la personalidad, el físico, el intelecto, los hábitos o el comportamiento. Una persona creativa es más sensible a los problemas, tiene ideas más fluidas, flexibilidad mental y un pensamiento divergente (p.307).

La actitud juega un papel muy importante en una persona creativa, Eric Fromm dice que “una persona creativa tiene más confianza en sí mismo, tiene la habilidad de concentrarse y afrontar la tensión y el conflicto con mayor facilidad” (p.307). Por otra parte, Tuska (1961) en su libro dice que si se quiere inventar se debe tomar la costumbre de observar y preguntar; observar todo y hacerse preguntas de todo lo que vemos, es decir “soñar despierto con un propósito” (p.307). Sin embargo, surge una pregunta sobre la persona en la creatividad. ¿Se puede identificar una persona creativa? El tiempo transcurrido entre el nacimiento de una idea hasta su socialización en masa es de más o menos 260 años y esto confirma el hecho que, según Gillfillan (1961) es difícil identificar un pensador creativo cuando las ideas que son “locas” o diferentes no son aceptadas por la sociedad (p.308).

**Proceso.** El proceso hace referencia a la motivación, a la percepción, al aprendizaje, el pensamiento y la comunicación. En esta rama de la creatividad es importante preguntarse: ¿Por qué algunas personas se esfuerzan por obtener respuestas originales a las preguntas? ¿Cuáles son las etapas del proceso de pensamiento?, ¿Es el mismo proceso utilizado para resolver problemas que para el pensamiento creativo?, ¿El pensamiento creativo puede ser enseñado?

Graham Wallas (1961) tomó como referencia el proceso de pensamiento de Helmholtz y formuló 4 estados de dicho proceso: preparación, incubación, inspiración y verificación.

- Preparación: observar, escuchar, preguntar, investigar, leer, comparar, analizar y relacionar.
- Incubación: se refiere al pensamiento aislado y agrupado, al razonamiento y a un periodo de pensamiento en blanco.
- Inspiración: Por lo general que en este periodo de “tiempo muerto” del pensamiento cuando nacen las inspiraciones.
- Verificación: en este paso se debe transformar la idea en algo tangible.

Teniendo en cuenta estos 4 estados, Alex osborn (1961) dice que, la creatividad y el proceso creativo no es una ciencia y que tienen muchos misterios. Es un arte que se puede enseñar, aprender y aplicar, pero no existe un único método, ni el mas efectivo para lograr un mayor rendimiento creativo

**Press (entorno).** Según Rhodes (1961) se refiere a la relación entre el ser humano y su entorno. La producción creativa es el resultado de las fuerzas que actúan sobre las personas. Una persona crea ideas en respuesta a las necesidades, las sensaciones, las percepciones y la imaginación. Cada persona percibe el entorno de manera diferente. Stern y Pace (1961) han introducido instrumentos que miden el clima de un entorno en particular y la reacción de las personas a ese entorno particular y como esos resultados están relacionados o se diferencian (p.308).

**Producto.** Rhodes (1961) define la palabra idea como el pensamiento que ha sido comunicado a otra persona en forma de palabra, pintura, arcilla, metal, piedra tela u otro material (p.309). Dice que una idea original implica cierto grado de novedad en el concepto y cuando una idea se materializa es lo que se llama producto. El producto refleja el pensamiento de la persona, son artefactos de los pensamientos. Se necesita un sistema para clasificar los productos según su novedad. Las ideas en la teoría son de mayor creatividad que las ideas para las invenciones y las ideas en las invenciones son de mayor creatividad que las ideas para las innovaciones y esto se debe a que durante la creación de la idea pueden surgir muchas invenciones y durante las invenciones pueden surgir muchas ideas innovadoras. Las clasificaciones de las ideas según el grado de novedad ponen el énfasis en el proceso mental mas que en el resultado tangible que puede ser deslumbrante (p.310).

## *Agilidad*

Como lo menciona Harraf y Wannasika (2015) la agilidad consiste en actuar de manera rápida frente a los cambios organizacionales y del mercado, responder rápido y con flexibilidad frente a las exigencias del cliente, adaptarse a esos cambios de manera productiva, pero sin comprometer la calidad y permanecer siempre con una ventaja competitiva (p.675). La agilidad organizacional es entonces la capacidad que tienen los líderes y las empresas de adaptarse de la manera más productiva, flexible y rentable a los cambios del mercado (p.675). Consiste en tener un cambio en toda la estructura organizacional para que cualquier área pueda moverse con facilidad por las distintas funciones. Algunas características de la agilidad organizacional son:

- Asumir más riesgos conectando talentos y moviendo información y conocimiento: robustecer la fuerza laboral. Incluir consultores, colaboradores medio tiempo y buscar diferentes fuentes de información que permita un alto rendimiento en las empresas.
- La incertidumbre hace que el compromiso de los empleados se desplome por lo que una característica de la agilidad es mantener el equilibrio entre cuanto delegan y la dirección estratégica. Esto quiere decir que un líder ágil crea un ambiente para que los empleados desarrollen mejores soluciones.
- Como parte de la cultura organizacional se trata de hacer colaboraciones con proveedores, socios, clientes, es decir crear innovación colaborativa buscando tener más herramientas que ayuden en momentos de incertidumbre y que sea necesario utilizar la agilidad.

Por otra parte, Harraf y Wannasika (2015) presentan la agilidad intelectual, la cual consiste en “crear un entorno apropiado dentro de la organización en el que el personal puede invertir esfuerzos en la formulación de desafíos” (p.676) y es por esta razón que el liderazgo empresarial es tan importante en una compañía que quiere incluir la agilidad dentro de propuesta de valor porque para crear un entorno ágil se debe capacitar a todos los colaboradores para que adopten esa mentalidad y se pueda llegar a tener soluciones innovadoras.

## Frugalidad

Las empresas empezaron identificar las innovaciones locales con mayor frecuencia en los mercados locales en donde las competencias de las innovaciones se hacían con pocos recursos, de manera rápida y con un beneficio costo-efectividad. A esta dinámica Carl Ghosn (2017) lo llamó “ingeniería frugal” lo que empezó a llamar la atención de grandes empresas para repensar las estrategias hacia mercados emergentes (p.37). La falta de infraestructura, vacíos institucionales, el analfabetismo y el bajo poder adquisitivo fueron las causas que impulsaron a generar este tipo de innovaciones basadas en las restricciones.

Hay muchas definiciones de la innovación frugal pero la más conocida es la que presenta Zeschky (Brem, 2017, p. 38) que dice que la innovación frugal es una innovación lo suficientemente buena en donde un producto o servicio satisfaga las necesidades de la base de la pirámide (BOP); es decir, la innovación frugal es una innovación que se caracteriza por desarrollarse en condiciones de escasez. A raíz de este crecimiento de este tipo de innovación se empezaron a presentar otro tipo de innovaciones con un alcance muy parecido como la innovación ghandiana, la innovación catalítica o la innovación indígena. A continuación, se presenta la definición de cada uno de estos tipos de innovación:

Figura 5.  
*Comparativo de los tipos de innovación*

<b>Constraint-based innovation types</b>	<b>Definition</b>
Jugaad	... is an improvisational approach to solving one's own or others' problems in a creative way, at a low cost, in a short amount of time, and without serious taxonomy or discipline applied by people at the BoP as a result of poverty and exigency.
Frugal Innovation	... is a derived management approach, based on Jugaad, that focuses on the development, production and product management of resource-saving products and services for people at the BoP by achieving a sufficient level of taxonomy and avoiding needless costs.
Gandhian Innovation	... is an approach that takes advantage from the adaption of existing technologies by integrating them into local context or/and establishing local expertise by spill-overs through collaborations in order to increase social wealth of people from the BoP.
Catalytic Innovation	... is an approach that focuses on social change by breaking down existing social and economic structures and creating new market structures which involves new development approaches of systematic, sustainable and system-shifting kind.
Grassroots Innovation	... represents a bottom-up development approach that includes social integrity and local civilians as inventors by connecting peoples through social or technical networks in order to develop ecologically and socially acceptable products and services.
Indigenous Innovation	... considers technology transfers, predominantly technology inflows, from developed to emerging countries and their effects on local entrepreneurs at the BoP.
Reverse Innovation	... represents the development of new products in and for emerging countries by developed or emerging market firms which will be introduced equally in developed markets if the demand in developed markets is identified. The extreme case of Reverse Innovation is the development of new products in emerging countries which are only introduced in developed markets.

Nota. La imagen contiene la definición de los diferentes tipos de innovación. Recuperado de Frugal innovation, past, present and future (p.19), by Brem & Wolfram, 2014.

Para que una innovación se considere frugal según Weyrauch & Herstatt (Brem, 2017, p. 38) debe tener estos 3 criterios de calificación: reducción significativa de costos, óptimo nivel de rendimiento y centrarse en las funcionalidades principales, las cuales a nivel cualitativo tienen un buen funcionamiento, sin embargo, aún es debatible el nivel cuantitativo de estos criterios debido a que no se ha podido determinar cuánto es la reducción de costos por ejemplo.

Por otra parte, diferentes investigaciones han comprobado que la innovación frugal es multidimensional con 3 dimensiones principales:

- Producto: simple, robusto y centrado en las funcionalidades básicas.
- Proceso: proceso creativo que responde a los diferentes desafíos desde la base hacia arriba
- Contexto: que tan asequible es, lo ingenioso y lo transformadora que puede ser la innovación.

Sin embargo, como la innovación frugal se desarrolló inicialmente bajo una perspectiva de mercado BOP, tomó una “mala fama” al ser identificado como barato y de mala calidad cuando es en realidad dar solución a una necesidad o problema de manera creativa y a bajo costo, pero sin afectar la funcionalidad ni la calidad lo que en la actualidad es lo que las marcas están viendo y están aprovechando para crear grandes innovaciones como lo son *Airbnb* o *BlablaCar*.

Bajo esta nueva dinámica del uso de la innovación frugal surge una nueva definición de lo que es: innovaciones que se centran en las funcionalidades básicas con el mínimo uso de recursos ofreciendo mayor relación calidad/precio haciendo énfasis en la necesidad del cambio de mentalidad hacia el mínimo uso de recursos para crear innovaciones. (Brem, 2017)

## **Marco contextual**

### ***Pymes***

Dentro de la economía del país las PYMES (pequeña y mediana empresa) representan el 94% de los establecimientos, aportan el 63% de los empleos generando así mayor empleo y dinamización de la economía. (Cardozo et al., 2012). Si bien llegar a ser una pyme es el primer logro de un emprendedor llegar a lograrlo es un gran reto ya que tienen una estructura



organizacional diferente a la de las grandes compañías debido a que tienen que aprender a crecer de una manera empírica. Algunas de las dificultades de las PYMES para su crecimiento son: la baja capacidad de innovar, el bajo uso de tecnologías de la información, el bajo acceso a financiamiento adecuado, los problemas para la obtención de insumos y la limitada participación en el mercado de la contratación pública. (Robledo Velásquez & López González, 2014, p. 2). Esto se debe a que al ser una empresa en crecimiento los recursos son limitados en todos los aspectos y su principal objetivo en esa etapa será producir y vender.

Las PYMES se caracterizan por: producir un único bien o servicio, al ser un negocio en crecimiento inician con un solo producto o servicio y con el tiempo se van diversificando; por su vocación por el mercado local, lo cual tiene un beneficio sobre la economía local al generar mayor empleo y apoyar el emprendimiento; por la naturaleza de crear empresa familiar, respondiendo a las diferentes situaciones de manera más rápida y siendo más cercana a los clientes; por la baja capacidad de gestión, ya que al ser una pequeña empresa se debe actuar de manera rápida y en el día a día; por el limitado acceso personal calificado, de la misma manera que con los puntos anteriores, los recursos limitados no permiten contar con personal con experiencia; por la poca preparación que tienen para responder a las nuevas exigencias del mercado y por no estar representados por gremios. Las características previamente mencionadas tienen 2 aristas. Por una parte, ocasionan las dificultades que presentan una pyme hace que no logren consolidarse y desaparezcan ya que mantenerse y competir se vuelve muy difícil cuando no se tiene un direccionamiento y un buen financiamiento. Y, por otra parte, al tener claro que son pequeñas y están en crecimiento pueden actuar de manera más flexible, más cercana al cliente y con mayor creatividad que otras compañías.

## **CPS aplicado**

### ***Evaluación de la situación***

A medida que la demanda por llevar un estilo de vida más consciente y buscar mejores alternativas para la alimentación de las personas que llevan un estilo de vida saludable nace

la idea de negocio de Ni tan fit n tan fat, una tienda de productos comestibles dulces enfocado en un nicho de mercado específico que busca indulgencias saludables.

La oferta de productos comestibles para el sector de mercado “*fit*” ha aumentado considerablemente por lo que para Ni tan fit ni tan fat era muy importante buscar el diferenciador con otros productos que se encuentran en el mercado. De esta manera nacieron las galguerías de la marca con una ventaja competitiva enfocada en 3 puntos. Por una parte, los ingredientes, básicos, naturales y que tuviera valor nutricional, por otra parte, productos que tuvieran recordación para el cliente así que se crearon las versiones saludables de chocolates y postres conocidos a nivel mundial y finalmente que la compra tuviera toda una experiencia desde la orden de pedido, el empaque y la entrega. Sin embargo, la marca ha ido creciendo de manera empírica y no tiene una estructura organizacional, una estrategia de negocio establecida ni una estrategia de innovación. Si bien se considera una idea innovadora no se ha planteado la estrategia para lograr generar innovación en la marca de manera continua lo que con el tiempo puede llevar a Ni tan fit ni tan fat a ser simplemente una marca más de productos saludables.

De esta manera se tienen 3 frentes de trabajo. Por una parte, el área de producción; actualmente los ingredientes y las combinaciones para hacer las galguerías son un gran diferenciador y la idea es seguir creando productos difíciles de encontrar que no sean solo bajo en calorías sino saludables. Sin embargo, los otros 2 frentes de trabajo si tienen grandes retos para mejorar. Por una parte, buscar un diferenciador en el empaque de los chocolates y por otro lado buscar generar innovación continua en la organización.

Respecto al empaque y siguiendo la tendencia mundial a buscar alternativas que reduzcan el impacto ambiental y conciencia con el planeta, el reto está en encontrar el tipo de envoltura ideal que no altere el sabor del chocolate pero que transmita la esencia de la marca. Para poder abordar estas oportunidades de mejora se utilizarán los instrumentos de recolección de datos: revisión de la literatura, a través de libros, tesis, revistas indexadas, documentos institucionales y artículos, relacionados con la innovación que se ha estado desarrollando en materiales y revestimiento comestibles como biopolímeros biodegradables o materiales a base de fécula de yuca o caña de azúcar; igualmente, se desarrollará una investigación de tipo cuantitativo la cual se explicará más al detalle adelante.

Por otra parte, se encuentra la falta de estructura organizacional de Ni tan fit ni tan fat la cual es producto de un crecimiento empírico de la marca. Se considera que la innovación está implícita en cada etapa del proceso de los chocolates y por eso nunca se pensó en la necesidad de crear un modelo organizacional, sin embargo, para que la marca perdure en el tiempo se hace indispensable organizar la marca desde un modelo de negocio que apunte a la búsqueda de innovación continua.

Dentro de este proceso de creación de marca y dentro del diagnóstico realizado mediante la herramienta del CPS conocida como *knowonder* se identificaron algunos gaps importantes.

Del equipo creador de la marca solo una persona tiene claridad de que es la innovación para la marca y porque la empresa es innovadora por lo que no se tiene una cultura de innovación. Por otra parte, no se tiene claridad sobre la estrategia del negocio ni la estrategia de innovación y, sin estos 2 focos no es posible implementar una gerencia de innovación. Adicionalmente, durante el trabajo con el equipo para determinar y evaluar el entorno y la situación en particular también se llegó a la conclusión que la ventaja competitiva de la marca actualmente se encuentra en un producto innovador pero si no se logra generar un ecosistema completo de innovación, la marca quedará en una categoría de tipo *commodity* y las galguerías de Ni tan fit ni tan fat se convertirían en chocolates saludables sin ningún diferenciador perdiendo la visión de lograr ser una empresa innovadora en el sector alimenticio en Colombia generando un modelo que pueda ser replicado por otras pequeñas empresas.

De esta manera, el primer paso es crear la gerencia de Ni tan fit ni tan fat siendo esta una gran oportunidad porque se puede estructurar el negocio desde un modelo de innovación y no desde un modelo de negocio tradicional que tiene un área de innovación como sucede en la mayoría de las empresas.

### ***Clarificación***

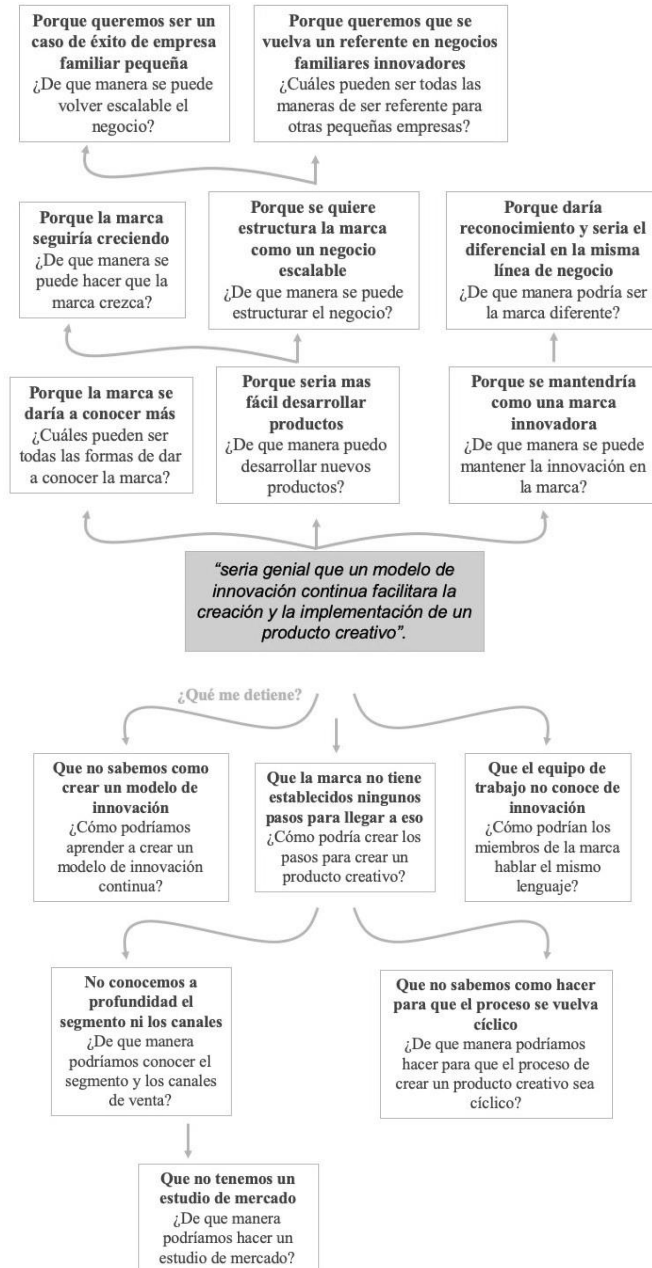
Después de realizar la evaluación de la situación y analizar el problema planteado iniciamos el proceso de CPS encontrando la visión y los desafíos del problema.

Para esta etapa el equipo interno de Ni tan fit ni tan fat planteó una serie de afirmaciones utilizando la herramienta pensamiento anhelante para posteriormente con los

clientes mediante votación escoger la afirmación que mas resuene con lo que se quiere lograr al final del ejercicio. Las ideas logradas en el proceso de pensamiento anhelantes fueron: *“seria fabuloso si pudiéramos tener un proceso creativo para la creación de los productos”*; *“seria increíble poder implementar una estrategia de innovación con cada producto”*; *“seria increíble tener estructurada la ruta de innovación para un producto creativo”* y la ultima la cual fue la seleccionada por los clientes de la marca: *“seria genial que un modelo de innovación continua facilitara la creación y la implementación de un producto creativo”*. Teniendo clara entonces la visión para esta segunda etapa del proceso y sabiendo que lo que se busca como primera fase la innovación de producto el principal desafío acorde con la visión es que Ni tan fit ni tan fat no tiene estructurada una estrategia de negocio ni una estrategia de innovación y en consecuencia el desarrollo e implementación de nuevos productos innovadores es un proceso muy lento y no siempre exitoso.

Implementando el proceso CPS con una herramienta conocida como enunciado de desafíos e involucrando nuevamente a los clientes de la marca, estas fueron algunas de las situaciones presentadas: *“¿De qué manera se podría crear una estrategia de negocio?”*, *“¿Cómo se podría implementar una estrategia de innovación acorde a la estrategia del negocio?”* Y el principal gap que se encontró durante el enunciado de desafíos fue: *“¿Cómo garantizar que suceda una innovación de producto en la marca?”*. En este proceso de formulación de desafíos se utilizó una herramienta adicional para desglosar un poco mas a detalle la visión planteada por lo que mediante la herramienta *webbing* se obtuvieron los siguientes resultados. En la expansión de la red hacia arriba el resultado estuvo dirigido más hacia escalar la marca y ser un referente para otras pequeñas empresas y en la expansión hacia abajo el resultado estuvo mas orientado hacia la estructuración de la marca como un negocio de comida saludable cubriendo todas las etapas que se necesitan para que la creación de productos sea exitosa.

Figura 6.  
 Aplicación herramienta webbing en la etapa de clarificación del proceso CPS



**Reflexiones Y Conclusiones.** De esta etapa de clarificación se obtuvieron unos datos importantes para la siguiente etapa. Por una parte se tiene claridad que la visión de Ni tan fit ni tan fat es que para llegar a un producto creativo se requiere implementar un modelo de

innovación que sea continua y se pueda pivotear para llegar al mejor resultado. Es importante aclarar que al referirse a producto creativo no es solo el producto tangible sino todo lo que conlleva la entrega de un producto final, ingredientes, elaboración, toma de pedido, empaque y entrega a cliente final y por otra parte, después de analizar los posibles desafíos y brechas que se tienen de la visión se sabe que se deben atacar 2 puntos para llegar a la innovación en la marca, desde un punto de vista mas operativo se debe realizar la estructuración de la marca conociendo el segmento y los canales de venta para conocer muy bien el cliente y desde un punto de vista interno se debe estructurar el negocio desde un punto de vista de intraemprendimiento e innovación para el crecimiento de la marca.

### ***Transformación***

Ya con una visión y unos desafíos claros el siguiente paso es empezar con la ideación y las soluciones. Para este siguiente paso de exploración de ideas se realizó una búsqueda y análisis de las compañías más innovadoras a nivel mundial según la revista Forbes y las empresas mas innovadoras en Colombia según la Andi. En esta etapa se priorizaron y se tuvieron en cuenta compañías en el sector de alimentos y comidas para realizar una sesión de *brainstorming*. Para iniciar el proceso de ideación se realizó un resumen de cada una de las compañías analizadas para posteriormente realizar la sesión de exploración de ideas en base a la información recopilada de como otras compañías innovan y permiten que la innovación se de continuamente.

***Grupo Nutresa*** (NUTRESA, 2018). Es la empresa líder en alimentos procesados de Colombia. El modelo de innovación se llama IMAGIX que tiene 4 ejes principales: cultura, portafolio, ecosistema y recursos/procesos. Lo que busca el modelo es integrar estos 4 ejes en toda la compañía y esta enfocado en promover la participación de todos los colaboradores mediante espacios y mecanismos que incentiven su participación además de ampliar la red formando colaboradores en metodologías de liderazgo. Por otra parte crea una red de innovación abierta al trabajar con universidades, proveedores y el estado.

Un ejemplo de innovación de grupo Nutresa es la creación de un calculadora ambiental que analiza el ciclo de vida de los empaques.

**Sura** (Gutiérrez Gómez, 2016). El grupo Sura es un gestor de inversiones con foco estratégico en el sector de servicios financieros. El modelo de innovación de esta compañía de seguros se encuentra estructurada a partir de 3 pilares: cultura, gestión interna y gestión externa.

Se creo el concepto de creActivos para fomentar la innovación en todas las áreas de la compañía enfocándose en fortalecer las habilidades en los colaboradores desde 5 pasos: cuestionar, observar, crear redes, conectar y experimentar.

Como no solo se trata de tener buenas ideas, Sura creo el SuraLab, un espacio para idear, testear y poner a prueba los proyectos catalogándolos para comprobar viabilidad y por eso se han enfocado en tener un equipo de trabajo especializada en metodologías ágiles. Por ultimo, cuentan con un enfoque de innovación abierta en donde busca la innovación en alianza con diferentes sectores. Un ejemplo de innovación en Sura es WESURA, el primer seguro P2P de Latinoamérica.

**Ikea** (la información ha sido tomada de la pagina oficial de *Ikea*. recuperado de <https://about.ikea.com/>, 2023). Es una compañía de venta minorista sueca que fabrica y vende muebles y objetos para el hogar y la decoración. El punto de partida de innovación para Ikea se basa en crear una mejor vida cotidiana para las personas. Ikea se enfoca fuertemente en crear una cultura de innovación para todos los colaboradores generando un filosofía organizacional de adoptar un cambio constante buscando reducir las barreras a los cambios y así la creación de ideas disruptivas y la implementación de innovaciones será mucho mas fácil.

Los aspectos básicos de innovación en IKEA se basan en:

1. Innovación teniendo en cuenta su fortaleza: ofrece buenos productos, a precio bajo de buena calidad.
2. Todas las áreas de la compañía saben que la innovación hace parte de la cadena de valor.
3. La alta dirección de IKEA cree firmemente en que la base de continuidad es la innovación.

**Apple** (Pontiskoski & Asakawa, 2009). Es una empresa que diseña y produce equipos electrónicos y *software*. Lo primero que vale la pena mencionar es que la estructura

organizacional de Apple se mantiene como una organización funcional en donde el principio de toma de decisiones se basa en alinear la experiencia y la responsabilidad. Sin embargo, esto no ha impedido que se genere una continuidad en sus procesos de innovación. El principal objetivo de la compañía es crear productos que aporten y complementen a la vida de las personas y eso no solo implica crear nuevos productos sino evolucionar en lo ya existentes como en las cámaras de los iPhone.

Lo que hace *Apple* es crear una estructura basada en la experiencia funcional es decir, le da poder a los expertos en ciertos temas para innovar y como compite en un sector que es altamente disruptivo ellos deben confiar en la experiencia y en el juicio de los expertos mas que en la gerencia porque no se pueden dar el lujo de testear sino que deben confiar en su grupo técnico. Otro punto importante a tener en cuenta con la estructura de *Apple* es que el equipo financiero y el equipo técnico no se mezclan ya que la compañía no tiene como prioridad la toma de decisiones según costos y ganancias a corto plazo sino que sopesan con los beneficios de los productos e internamente en la compañía se basan mucho en la reputación del éxito de las innovaciones implementadas.

Otro punto importante a mencionar en la manera como *Apple* crea innovación continua es que los lideres deben tener 3 características principalmente: experiencia, fijación en los detalles en todos los procesos y el debate colaborativo.

**Coca Cola** (Glen, 2022). Es la compañía de bebidas más grande del mundo. La compañía ha generado innovación aprovechando las diferentes épocas del año para crear campañas inspiradoras y que generen familiaridad y nostalgia. A partir de esta premisa han creado “Coca cola *creation*”, la nueva plataforma de la compañía para generar innovación.

Por medio de Coca cola *creation* buscan la innovación continua por medio de la colaboración, la creatividad y las conexiones culturales por medio de la creación de bebidas edición limitada que recreen diferentes momento de la vida, es decir por medio de las bebidas buscan que los clientes evoquen momentos especiales pero además de esto aprovechan las nuevas tecnologías para que la experiencia sea mas completa como por ejemplo con realidad aumentada.



Adicionalmente, la compañía esta generando innovación de producto incursionando en bebidas diferentes a la Coca-Cola que tengan un aporte nutricional y beneficios para la salud utilizando ingredientes a base de plantas y las nuevas tendencias de salud. Para esto utilizan la innovación abierta buscando aliados expertos en otro tipo de insumos y materias primas en las cuales no son expertos para crear estos nuevos productos. De esta manera Coca-Cola va más allá de su producto estrella que es No. 1 para captar un público diferente que cada vez toma mas fuerza.

**Starbucks** (la información ha sido tomada de la pagina oficial de *Starbucks*. recuperado de: <https://www.starbucksathome.com>, 2023). Es una cadenas internacional de cafeterías que ofrece toda una experiencia alrededor del café. El punto focal de innovación para la compañía se basa en la innovación de producto y alrededor de esta permanecen innovando. Es claro que *Starbucks* vende un producto e inicialmente la innovación solo se trataba de idear alrededor del café, sin embargo hoy en día busca la necesidad del consumidor y crea nuevas experiencias alrededor del café.

Starbucks genera innovación continua desde 3 puntos:

- **Personas:** desde 2 perspectivas, el cliente y los colaboradores. Constantemente buscan mejorar la experiencia del cliente creando nuevas formas de tomar pedido y personalizar la compra de bebidas y alimentos. Para esto realizan capacitaciones al personal constantemente para ayudar a los clientes a escoger sus bebidas
- **Producto:** desde la extracción del café hasta la entrega del mismo. De hecho Starbucks esta generando la innovación del producto por medio del aporte a la sostenibilidad generando vasos reutilizables que devuelven un % de la compra y utilizando carros eléctricos en las rutas.

Adicionalmente y para garantizar la innovación, la compañía está creando nuevas bebidas a base de plantas y abriendo la carta de producto a los comestibles.

- **Tecnología:** su gran innovación es la maquina *Mastrena* sin embargo para mejorar el producto necesitan las mejores maquinas y es por eso que Starbucks ha estado mejorando la maquina para generar un balance en las bebidas preparadas. Además, ha creado nuevas maquinas para un solo café con el balance perfecto de café y agua.

*(Starbucks Showcases Innovation for Growth and a More Connected and Sustainable Future at 2022 Annual Meeting of Shareholders, 2022)*

Un común denominador del análisis realizado es que todas las compañías apuntan su estrategia a introducir la innovación en todas las áreas de la compañía es decir que sea una política generalizada y no un área o departamento.

Algo que también tienen en común estas compañías es que buscan la necesidad del cliente/usuario para generar innovación pero además buscan la innovación continua en su fortaleza y la potencializan. Adicionalmente para tener una perspectiva mas cercana a Ni tan fit ni tan fat se realizó un análisis de la innovación en pequeñas empresas colombianas:

**Hakim Pastry.** Es una empresa familiar de pastelería creada por 2 hermanas que iniciaron su compañía vendiendo brownies en la universidad y que tienen un enfoque de la cultura colombo – libanesa.

Para Hakim la creatividad y la innovación van de la mano en donde en la creatividad se producen las ideas y en la innovación se ejecutan dichas ideas.

Esta empresa familiar en desarrollo considera que la innovación se encuentra en los nuevos productos que crean con ingredientes que no son nativos, en la creación de productos de temporada y en buscar un uso alternativo a los productos comestibles. Adicionalmente Hakim crea innovación colaborativa mediante la creación de productos en colaboración con grandes empresas creando productos nuevos, con sabores diferentes y que creen recordación en el cliente. (Hakim pastry, comunicación personal, 25 abril 2023)

**Why Not** (la información ha sido tomada de la pagina oficial de *Why not*. recuperado de: <https://somoswhynot.com/>, 2023). Esta es una empresa en desarrollo que produce alternativas saludables de productos procesados. *Why not* vio una oportunidad de negocio en una industria en crecimiento en donde las alternativas saludables era muy limitada y lo que hizo fue combinar las materias primas que se utilizan en el mercado saludable para crear mezclas que los clientes pudieran utilizar facilitando la vida de las personas que quieren mantener un estilo de vida saludable.

**Fit Garten** (la información ha sido tomada de la pagina oficial de *Fit Garten*. recuperdo de: <https://www.fitgarten.com/>, 2023). Es una pastelería y panadería funcional que produce a partir de materias primas saludables. Su enfoque se basa en entender el valor nutricional de los alimentos y mezclarlos para obtener alimentos con una carga nutricional para las personas.

La exploración de ideas se llevó a cabo desde 2 perspectivas. En la primera fase se llevó a cabo una sesión de brainstorming en donde el punto de partida fueron las compañías más innovadoras y que se puede aplicar de sus procesos a Ni tan fit ni tan fat. Para esto se utilizó a los usuarios, cliente y seguidores de redes sociales de la marca.

Se plantea la principal idea de cada compañía y como generan innovación continua para posteriormente realizar una sesión de ideas de que se puede aplicar en la marca.

- Nutresa: involucrar a los colaboradores para generar ideas que se puedan implementar.
- Sura: utilizan la innovación abierta para innovar por medio de colaboraciones.
- Apple: Innovación en los productos existentes, mejorar en diferentes partes de los equipos y en los detalles.
- Coca-Cola: innovación de producto por medio de nuevas bebidas con diferentes ingredientes.
- Starbucks: innovación en la experiencia del cliente.
- Hakim Pastry: innovación de producto buscando nuevos sabores.
- Why Not: innovación de producto mediante mezclas que facilitan la vida a las personas
- Fit Garten: innovación de producto por medio de un mercado funcional.

De esta sesión surgieron algunas ideas interesantes: *“al entregar un pedido pedirle al cliente que nos de alguna idea de mejora”*, *“hacer talleres con diferentes emprendedores de la misma línea”*, *“semanalmente hacer una sesión de brainstorming al interior de la empresa”*, *“Buscar alianzas con diferentes stakeholder como por ejemplo marcas de empaques o de insumos”*, *“buscar que la entrega de un producto sea una experiencia completa: como se toma el pedido, cuando se envía, cuando se entrega y las postventas”*.

Para potencializar esta ideación se utilizó la herramienta excursión, por lo que se solicitó a los participantes que ingresaran a la página web de las diferentes marcas y generaran otras ideas adicionales. Algunas ideas adicionales fueron: *“iniciar el desarrollo de las redes comerciales para que la marca sea conocida”, “cerrar las brechas en abastecimiento buscando reducir costos en las materias primas”, “crear un tipo de laboratorio de investigación, ideación y desarrollo de ideas”, “crear una etapa de investigación para conocer nuevos mercados y poder anticipar nuevas tendencias”, “crear un e-commerce para poder hacer pedidos online pero que sea muy creativa o interactiva”, “crear pequeños cambios en los productos ya existentes que los hagan diferentes como ingredientes de temporada”, “fortalecer la cadena de valor mediante innovación social”, “crear alianzas entre empresas con productos complementarios”.*

En una segunda fase de ideación se tuvo en cuenta la esencia de innovación de las diferentes compañías y recordando la visión de Ni tan fit ni tan fat, . Se le pidió a los participantes que generaran ideas para generar innovación continua, de esta manera surgieron las siguientes premisas: *“crear una consultoría para testear los prototipos y que sean aplicables”, “periódicamente realizar sesiones de brainstorming enfocado en las necesidades que se pueden abordar y así buscar la innovación continua”, “crear el modelo de negocio de Ni tan fit ni tan de manera sostenible”, “buscar alianzas con mercados saludables mas grandes”, “crear el proceso que Ni tan fit ni tan fat utiliza para que la innovación se de continuamente”.*

En este caso para potencializar el *brainstorming* se utilizó la herramienta role brainstorming pidiéndole a los participantes que se pusieran en el papel del gerente de innovación de las otras compañías y generaran ideas desde ese rol hacia Ni tan fit ni tan fat. De esta manera surgieron las siguientes ideas: *“crear una estrategia corporativa que permita apertura en el mercado saludable”, “volver Ni tan fit ni tan fat un modelo de negocio en plataforma”, “estructurar el negocio desde un modelo de innovación”, “crear un ecosistema de innovación al interior de la empresa para que todos los productos partan desde esa premisa”, “creación de espacios dedicados exclusivamente a la innovación de producto”.*

Después de haber realizado la sesión de ideación y poder presentar una solución al desafío, se realizó una priorización de ideas por medio de un *cart sort*. Esta parte del proceso se realizó únicamente con los miembros de la marca.

Después de realizar la actividad se presentan a continuación las 5 primeras ideas seleccionadas:

1. Crear el proceso que Ni tan fit ni tan fat utiliza para que la innovación se de continuamente.
2. Crear una estrategia corporativa que permita apertura en el mercado saludable
3. Crear un ecosistema de innovación al interior de la empresa para que todos los productos partan desde esa premisa
4. Estructurar el negocio desde un modelo de innovación
5. Volver Ni tan fit ni tan fat un modelo de negocio en plataforma

Para llegar a crear una solución lo suficientemente fuerte al desafío planteado y que se pueda implementar, se realizó una fusión de las ideas que mas impacto generan tanto en la visión de la marca como en las necesidades que tiene Ni tan fit ni tan fat dando como resultado la siguiente solución: ***crear un modelo de innovación interna a escala en Ni tan fit ni tan fat y que sea modelo para pequeñas empresas.***

Cuando finalmente se tiene una solución que abarque la visión y el desafío que se planteó en la anterior etapa, se utilizó la herramienta PPPS con el fin de fortalecer y optimizar la solución y que su implementación sea exitosa.

## CREAR UN MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN PARA PYMES APLICADO EN NI TAN FIT NI TAN FAT

### Positivos

- La idea planteada abarca la solución que se quiere dar.
- Se esta creando un modelo que puede ser aplicable a otras empresas.
- Ser un referente para otras pequeñas empresas.
- Con esta guía se está creando la estrategia corporativa de la empresa.
- La ruta de innovación permite la implementación de la innovación abierta.

### Potenciales

- Teniendo la ruta de innovación para Ni tan fit ni tan fat se esta planteando la base para la creación de la gerencia de innovación.

- Con esta guía se está creando la estrategia corporativa de la empresa.
- El modelo abre la puerta para la creación de una consultoría para otras pequeñas empresas.

### Preocupaciones

- Que la ruta de innovación no sea aplicable a otras pequeñas empresas.
- Que entre paso y paso existan gaps que no sean fáciles de cubrir.
- Como garantizar que exista innovación en todo el proceso.

### Superación de preocupaciones

- Cada vez que se van desarrollando los pasos de la ruta es importante pivotear para confirmar la viabilidad del proceso.
- Tener en cuenta en algún paso de la ruta de innovación que se pueda validar que la creación del producto creativo se pueda implementar.

Finalmente para cerrar la etapa de transformación se presenta la solución:

<b>VISIÓN</b>	Ser un caso de éxito de empresa familiar pequeña, de productos saludables, que inspire a otras empresas similares. A través de un ambiente organizacional estructurado, con roles definidos y en línea con la misión que tiene la empresa de brindar alimentos de indulgencia saludables para personas que desean cuidar su alimentación.
<b>RETO</b>	Desarrollar un modelo de innovación por medio de una ruta de pasos para lograrlo y que se pueda aplicar en otras pequeñas empresas.
<b>SOLUCIÓN</b>	Crear un modelo de gestión de la innovación para pymes aplicado a ni tan fit ni tan fat y que sea modelo para pequeñas empresas.
<b>CÓMO</b>	Se definen una serie de pasos que se deben desarrollar para llegar a un producto creativo garantizando que sea pueda dar continuidad en la innovación. Adicionalmente la creación de la ruta se desarrollará para que cualquier pequeña empresa la pueda usar para su desarrollo.

### *Implementación*

Para finalizar el proceso del CPS el último paso es crear el plan de implementación de la solución al problema planteado en la primera etapa.

Como la solución planteada es crear un modelo de gestión de la innovación, en la etapa de implementación lo que se va a hacer es explicar en modelo y desarrollarlo en la aplicación en Ni tan fit ni tan fat. De esta manera, el modelo planteado se basa en la creación de una guía que facilite la innovación de manera continua y que pueda ser replicado por otras pequeñas empresas.

La base del modelo se plantea desde 2 focos. Por una parte, la creación de valor compartido es la premisa desde el primer paso, se crea valor económico al mismo tiempo que se crea valor social y por otra parte la frugalidad como concepto transversal dentro del modelo de fase I en donde en los pasos 2 y 3 la característica principal es generar ideas, que se puedan crear e implementar de manera rápida para poder probarlas y apropiarlas sin perder tiempo, recursos y dinero.

Como es un modelo de innovación que pueda ser implementando por otras mipymes se ha planteado 2 escalas del modelo. Por una parte, una fase I del modelo el cual es mas sencillo de entender, en donde los pasos son fáciles de aplicar y la guía mucho mas intuitiva lo que abona el terreno para una fase II la cual es mas robusta y un poco más técnica en donde ya se tiene una experiencia previa en algunos de los pasos por lo que se incluyen diferentes herramientas que permiten interiorizar el valor compartido de la empresa y como se puede implementar en unos pasos adicionales.

Figura 7.  
Modelo de innovación continua – fase I

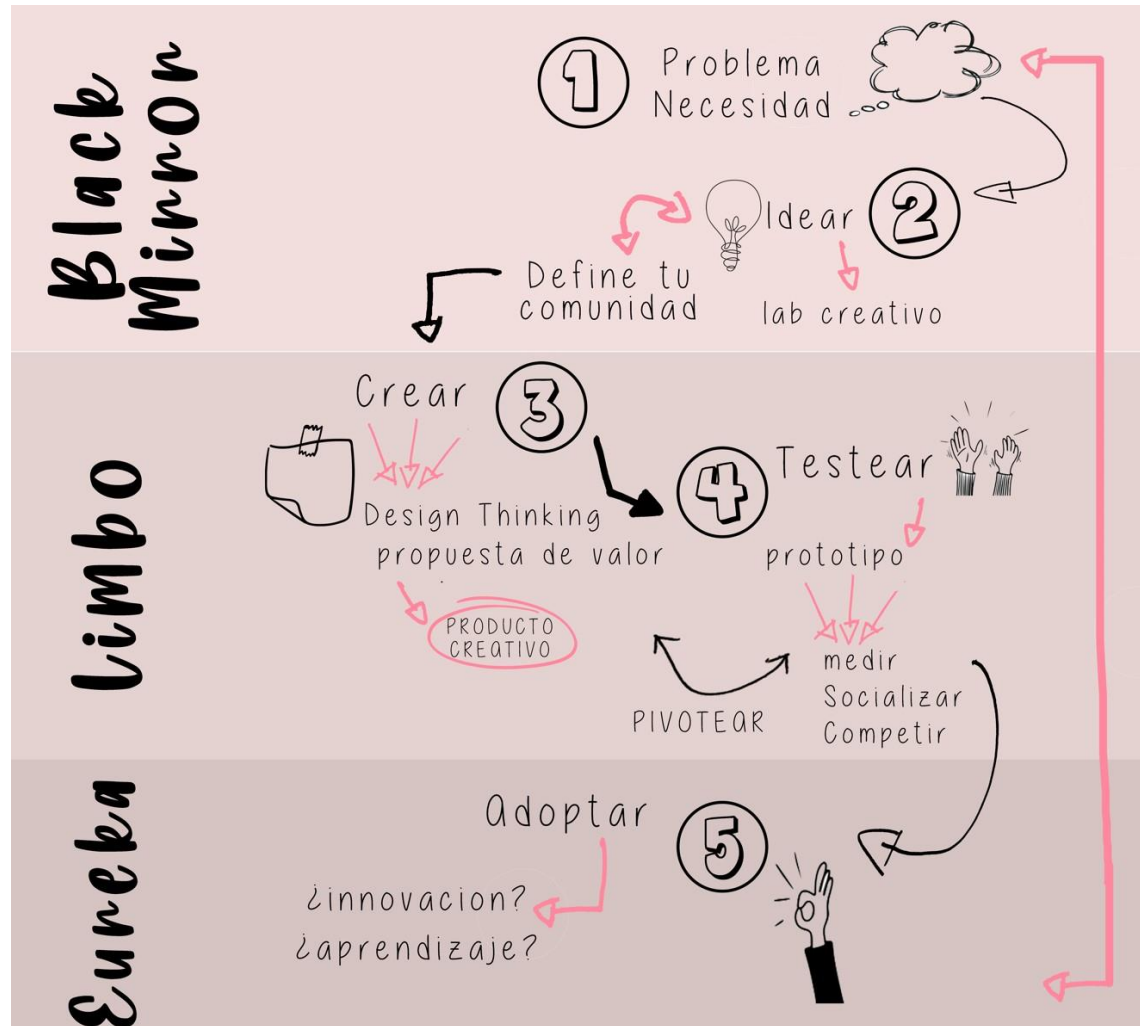
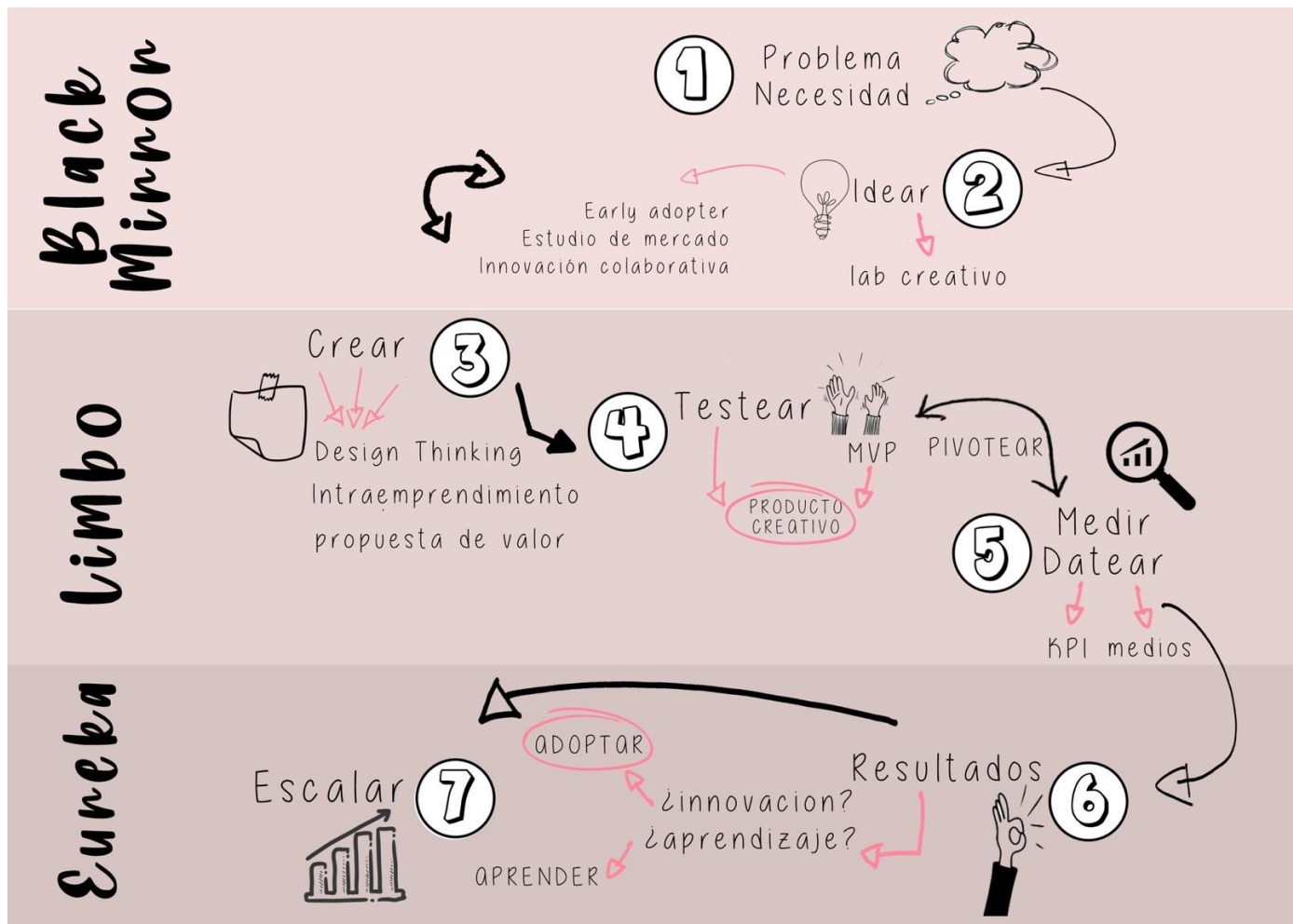




Figura 8:  
Modelo de innovación continua – fase II



Para llegar a crear el modelo se tomó como referencia las características de una pyme explicadas en el marco contextual y se realizó una equivalencia al modelo propuesto.

### **Problema/necesidad:**

El primer paso del modelo consistente en identificar un problema o una necesidad que se pretende resolver de una manera innovadora, sin embargo, para llegar a ello se debe tener primero un pensamiento diagnóstico del contexto para identificar si realmente lo planteado es un problema o una necesidad que se deba resolver por medio del modelo.

Todas las empresas ya sean pequeñas o grandes siempre tienen alguna situación para resolver, sin embargo, la idea de este primer paso es identificar si realmente es un problema en el que se deban seguir todos los pasos.

### **Idear:**

El siguiente paso se trata de crear ideas. En este paso se debe tener un pensamiento de ideación en donde se busca crear y producir imágenes y pensamientos diferentes y originales que respondan al desafío planteado.

Durante el análisis realizado en la etapa de transformación, un común denominador entre las empresas era la utilización de un espacio exclusivo de trabajo para la innovación. Arquitectónicamente, la manera en la que se diseña un espacio puede tener el poder de incentivar ciertas acciones en el ser humano y en este caso implementar un espacio con ciertas características que fomentaran la creatividad y la creación de ideas es necesario para la continuidad del modelo.

Para poder realizar un brainstorming muy cercano a la realidad en esta etapa de ideación también se pretende lograr identificar el público objetivo, el cliente ideal y los canales de venta, es decir al final de esta etapa se tendrá una idea para el problema planteado, pero también se irá construyendo la estructura organizacional de la empresa.

### **Crear:**

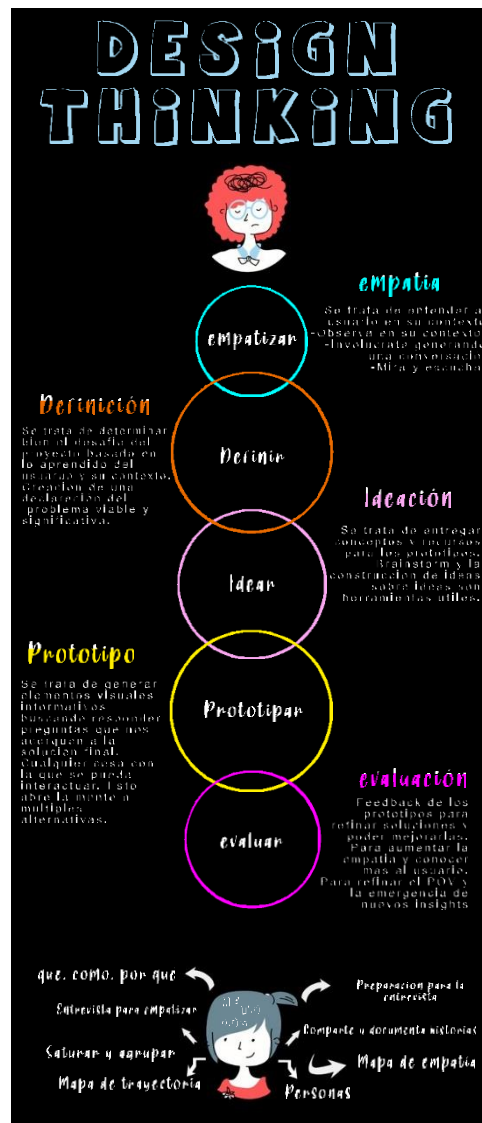
Una vez se tenga desarrollada la fase de ideación y se tengan suficientes insumos para continuar el proceso de innovación el siguiente paso está en la creación de un producto/servicio que:

1. Cubra la necesidad, es decir que pueda cambiar el entorno.
2. Genere un cambio
3. Produzca continuidad
4. Sea rentable

Adicionalmente, en este paso se cuentan con 2 modelos alternos que pueden ayudar al proceso de ideación. El primero de ellos se trata del modelo innovación de *design thinking* que es una “*metodología de diseño centrada en las personas*” esto quiere decir que la innovación en este modelo se basa en “*la observación de lo que las personas quieren, necesitan, les gusta o les disgusta respecto de como se fabrican, empaacan, comercializan y venden productos*”. (Brown, 2008).

Dentro del modelo de innovación continúa planteado se incluye esta metodología porque para dar respuesta a la necesidad/problema planteado es importante conocer a la persona dueña del problema para poder dar una solución que genere adaptación y así poder crear innovación. El *design thinking* ayuda a innovar desde una perspectiva del usuario y de lo que necesita por lo que tiene un enfoque diferente que es de gran ayuda dentro del modelo propuesto.

Figura 9.  
Modelo de Design Thinking .Elaboración propia



En este paso del modelo se decide utilizar esta herramienta porque es un modelo en el que se analiza la situación del paso anterior desde el punto de vista del usuario por medio de la empatía y además se realiza un prototipo para ser evaluado reforzando así la idea planteada.

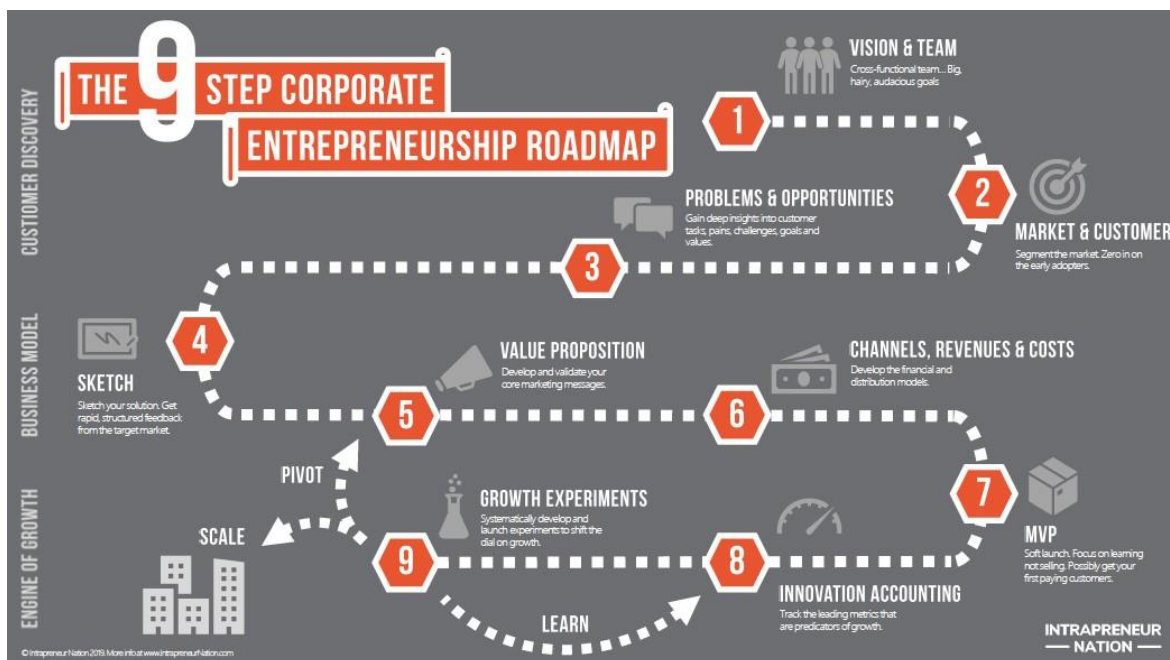
La segunda herramienta planteada en el modelo se trata de la ruta de intraemprendimiento.

Dentro del modelo de innovación de Ni tan fit ni tan fat se incluyó la ruta de intraemprendimiento de *intrapreneurship nation* porque para crear un producto innovador y un modelo de innovación que se pueda replicar es importante que dentro de la compañía exista una cultura innovadora.

Por definición el intraemprendimiento es “el acto de nutrir y gestionar la innovación dentro de una organización existente, utilizando recursos internos y experiencia para crear nuevas líneas de negocio rentables” es decir, se trata de crear nuevos modelos de negocio dentro de la compañía buscando rentabilidad. (Nation, n.d.)

Figura 10.

*Los 9 pasos de la ruta de intraemprendimiento corporativo*



Nota: Recuperado de The “Internal Startup” Blueprint for Corporate Innovation (p. 3), by Intrapreneur Nation Presents.

El modelo de *intrapreneurship nation* es una herramienta que facilita la implementación del intraemprendimiento dentro de una compañía mediante la aplicación de una serie de pasos que al seguirlos permiten su implementación. (*Intrapreneur-Nation-Corporate-Entrepreneurship-Roadmap*, n.d.)

En el paso de creación se busca que con un pensamiento de convergencia se pueda crear una solución para el problema/necesidad del paso 1. Sin embargo, en este paso no solo se busca crear una solución, sino que se busca crear todo el plan alrededor de esa solución y eso por esa razón que dentro de este paso se define el *early adopter* y el mercado objetivo además que se buscan estrategias de crecimiento e innovación por medio de otras alternativas como la innovación colaborativa.

### **Testear:**

Cuando ya tenemos una solución definida el siguiente paso es testear. Por una parte, se crea la propuesta de valor que ayuda a fortalecer la solución planteada y se produce el producto mínimo viable para determinar si la solución puede ser escalable.

La propuesta de valor debe ser lo suficientemente fuerte y creíble porque será el diferencial con otras marcas, es la declaración de la marca por lo que debe estar muy articulada con lo que se quiere lograr.

Por otra parte, el MVP será el prototipo, será la primera versión de lo que se busca a mediano y largo plazo pero que sea rentable, que sea un producto o servicio en donde las personas estén dispuestas a pagar.

### **Medir/datear:**

Una vez se tenga el MVP empiezan las mediciones y KPI's para corroborar si la solución es viable y se puede escalar de lo contrario y como parte de la ruta se puede pivotear buscando una solución diferente.

Los KPI son los indicadores con los que se hacen los seguimientos de medición que se bien en este punto son escasos sirven como punta de partida para continuar el proceso de seguimiento.

### **Resultados:**

Después de chequear el paso 4 y el paso 5 y corroborar que es viable se presentan los resultados finales en donde se determina si se está generando la continuidad en la innovación o si por el contrario ese proceso se ha frenado, se tiene un aprendizaje y toca volver a plantear ya sea una nueva necesidad o solución.

### **Escalar:**

Si se puede adoptar y se genera la continuidad en el proceso de innovación del producto o servicio planteado el último paso es escalarlo. En este paso se deben tomar los insumos que se recolectaron en pasos anteriores como los índices de mediciones, los

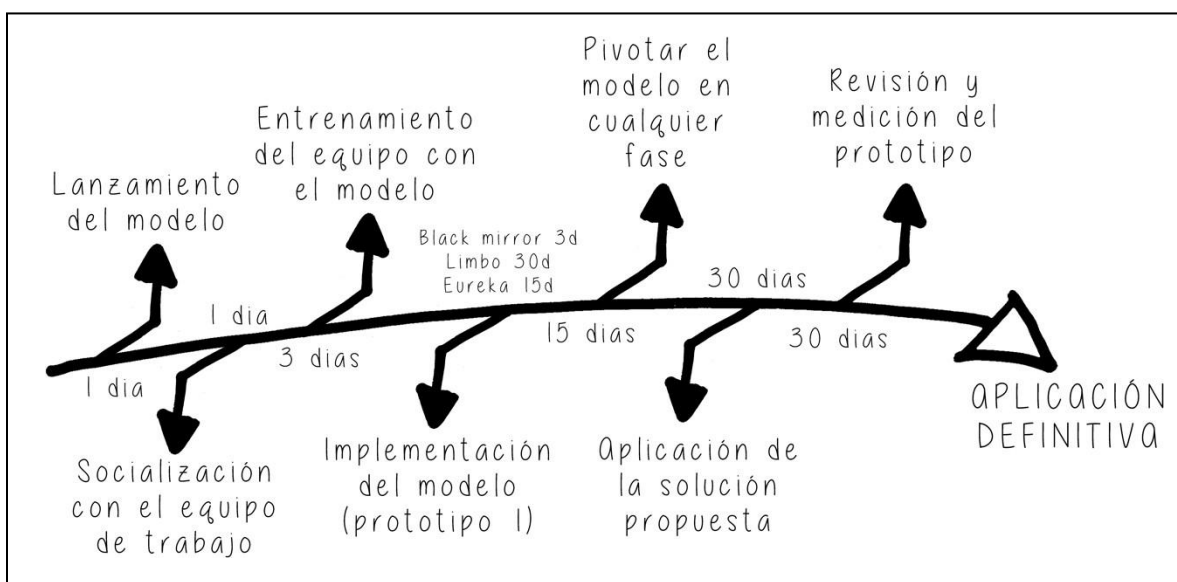
resultados del MVP y los resultados de las herramientas externas que se utilizaron como en el proceso de *Design Thinking* del paso 2.

Adicionalmente en este paso final es donde se puede determinar si el modelo se puede replicar para escalarlo o si tanto el problema como la solución no es tan necesario para la implementación del modelo.

Finalmente, y para aterrizar en el tiempo la implementación del modelo, se presenta a continuación la distribución de cada etapa en los días de elaboración y ejecución:

Figura 11.

*Línea de tiempo de implementación del modelo. Elaboración propia*



### 1.1.1. Resultados

Finalmente y después de hacer una explicación general del funcionamiento y la utilización del modelo que puede ser aplicado por cualquier PYME, se presenta a continuación el resultado final del modelo aplicado a la empresa Ni tan fit ni tan fat con sus avances en cada uno de los pasos y la proyección de las etapas de los que aún se están trabajando para llegar al final a validar si el problema planteado puede llegar a tener una solución innovadora que permita continuidad y pueda ser escalable.

## Implementación del modelo de gestión de innovación en Ni tan fit ni tan Fat.

### 1. Problema/necesidad

- Interno: No existe una cultura innovadora dentro de los miembros de la compañía, quienes están trabajando por separado de forma operativa y no están en línea con el propósito general de la empresa. Esta situación impide que se generen y desarrollen

nuevas ideas que permitan el crecimiento del negocio y la captación de nuevos clientes.

- Externo: A las personas les cuesta cambiar hábitos alimenticios por falta de tiempo y disciplina, por eso optan por opciones más fáciles de llevar, conocidas en el mercado y más económicas; además aún hay desconocimiento de qué es saludable y qué es *fit*.

## 2. Ideación

Para iniciar el proceso de ideación con los problemas que se plantearon en el paso anterior se utilizaron las 2 herramientas recomendadas, una para que situación a desarrollar.

El *brainstorming* de esta etapa se llevó a cabo por medio de la aplicación de algunas de las etapas del modelo de *desing thinking* para desarrollar ideas al problema externo planteado de la siguiente manera: Para llegar a empatizar con el usuario/cliente es importante entender cual es la visión de la marca, la cual se define como:

*Ser una empresa de productos saludables que inspire a las personas a querer mejorar su calidad de vida mediante una alimentación más consciente, más sana, más limpia, a la vez que se convierte en un referente para nuevos emprendimientos en la creación de empresa familiar.*

También durante este proceso se realiza la segmentación del mercado y el público objetivo: personas entre 20 y 40 años del norte de Bogotá entre la calle 72 hasta la calle 127 y la autopista y la séptima. Activas, que hagan ejercicio, con un estilo de vida saludable. Así mismo, personas con problemas de salud ocasionados por la mala alimentación y se plantea la propuesta de valor: ***“La versión mejoradamente saludable Ni tan fit ni tan fat ofrece indulgencias saludables que ayudan a mejorar hábitos alimenticios”***.

Teniendo esto claro y entendiendo que es lo que el cliente específicamente de Ni tan fit ni tan fat quiere se confirma la problemática planteada en el paso anterior la cual se centra en el desconocimiento por la alimentación saludable y el los productos que realmente aportan beneficios para la salud.

Posteriormente, dentro del Lab Creativo creado para Ni tan fit ni tan fat inició una sesión de ideación en donde al final de la misma se logró determinar la idea principal a desarrollar: *“Modelo de negocio basado en la “revolución healthy”. Empresa de productos saludables en una línea de snacks dulces bajo modalidad online y delivery.*

También en este etapa del modelo y como se planteo una problemática interna se utilizó como referente la herramienta del modelo de los 9 pasos de intraemprendimiento

para buscar la solución ideal para la marca utilizando los pasos que pueden ayudar a crear las mejores ideas.

Como se explicó anteriormente la ruta del intraemprendimiento son 9 pasos que se deben desarrollar para lograr dar solución a un problema y escalarlo. A continuación se presente el desarrollo de la ruta:

- **Visión:** Ser un caso de éxito de empresa familiar pequeña, de productos saludables, que inspire a otras empresas similares. A través de un ambiente organizacional estructurado, con roles definidos y en línea con la misión que tiene la empresa de brindar alimentos de indulgencia saludables para personas que desean cuidar su alimentación.
- **Segmento:** Grupo familiar entre 25 y 40 años de edad, que tengan intereses afines en tener un ingreso alterno y busquen crear empresa. Con motivaciones parecidas y con habilidades que se complementen.

Característica	Maria	Alberto	Ana Maria
Profesión	Arquitecta	Médico	Publicista
Edad	33	34	28
Hobbie	Ejercicio	Cocinar	
Hijos	NO	NO	NO
Estado civil	Soltera	Separado	Soltera
Barrio	Cabrera	Santa Barbara	Santa Barbara
Personalidad	Extrovertido	Extrovertido	Extrovertido
Estilo de vida	Saludable	Activo	Sedentario
Creencias	Católica	Ateo	Católica no practicante
Motivaciones	Ayudar a las personas a cambiar su estilo de vida	Salvar vidas	Transformar los procesos tradicionales
Ingresos	\$6 a \$10 MM	\$10 a \$15 MM	\$4 a \$8

- **Problema/oportunidad:**
  - **PROBLEMA:** No existe una cultura intraemprededora dentro de los miembros de la compañía, quienes están trabajando por separado de forma operativa y no están en línea con el propósito general de la empresa. Esta situación impide que se generen y desarrollen nuevas ideas que permitan el crecimiento del negocio y la captación de nuevos clientes.
  - **RETO:** Alinear el pensamiento organizacional de los socios de la organización, en línea con el objetivo general de la empresa.



- META: Crear una nueva arquitectura organizacional en un entorno familiar generando un proceso de intraemprendimiento continuo desde todos los enfoques.
- VALORES: Mantener la unión familiar, sin desligar el propósito y el objetivo de crecimiento de la compañía bajo una estructura innovadora.
- Canales:
  - CANALES: voz a voz. Reuniones presenciales.
  - FLUJOS DE INGRESOS: Inversión de cada uno de los socios.
  - ESTRUCTURA DE COSTO: Tiempo invertido en la toma de decisiones para la empresa.
  - PUNTO DE EQUILIBRIO: Cuando cada uno de los miembros de la empresa tenga un salario.
- Propuesta de valor: La familiaridad se transmite al cliente. El vínculo familiar es la ventaja para la creación de una nueva arquitectura organizacional de una empresa de productos saludables que es más cercana al cliente.

### 3. Creación

Dando continuidad a las 2 herramientas utilizadas en el paso de ideación, en esta fase de creación se logró determinar la idea definitiva para continuar con la solución. Por una parte en cuanto al cliente externo:

*Modelos de negocio de empresa familiar del mercado de alimentos más específicamente de productos saludables. Búsqueda de referentes de casos de éxito donde la empresa familiar se ha mantenido en el tiempo y encontrar la adaptabilidad a Ni tan FIT ni tan FAT.*

Y por otra parte para dar solución al problema planteada al interior de la organización: *Modelo de negocio basado en la “revolución healthy”. Empresa de productos saludables en una línea de snacks dulces bajo modalidad online y delivery.*

En esta etapa de creación también se desarrollaron otras estrategias de crecimiento mediante el soporte con otro tipo de innovaciones como la innovación colaborativa ya que al ser un emprendimiento lo que se busca es crecer, darse a conocer y crear recordación y crear innovación colaborativa puede catapultar la marca.

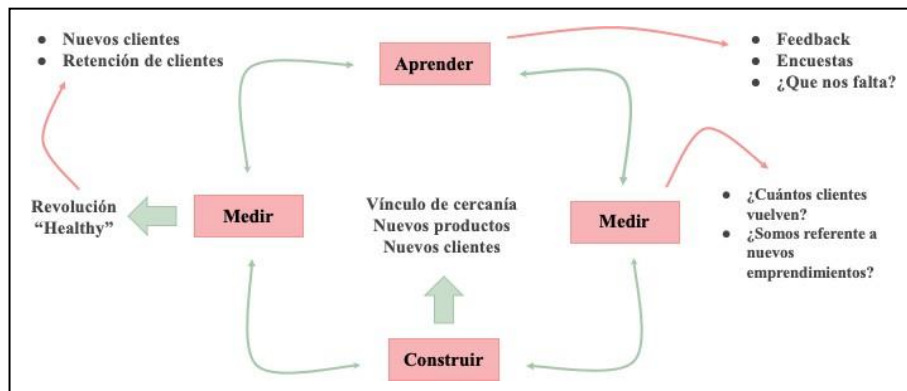
Por una parte crear un “producto de temporada” en colaboración con una marca de proteínas de suero de leche y por otra parte realizar una colaboración con una marca de contenga alguna de nuestras materias primas como el chocolate y la marca LOK FOODS.

#### 4. Testear

Una vez clara la solución inicia el proceso de probar y poner en marcha el plan por lo que se plantean 2 estrategias a probar. Por una parte para el usuario final se busca comercializar el chocolate que ya Ni tan fit ni tan fat produce en puntos estratégicos y afines dentro de la zona de cobertura, como parte de un prototipo de rutas nuevas con nuevos puntos donde se posicione la marca con su producto. En este punto ya se tienen varios insumos que se pueden utilizar los cuales se desarrollaron en los pasos anteriores; con la segmentación del mercado se determinó el público objetivo para poder crear nuevas rutas y se plantea ahora los canales, ingresos y costos:

- Canales: se repartirán los chocolates en zonas estratégicas dentro del área de cobertura (restaurantes y almacenes de comida saludable) para obsequiar primero un *sampling* y que la comunidad conozca el producto.
- Flujos de ingresos: cuando las personas ya hayan probado los chocolates se animarán a comprar y realizar pedidos con mayor frecuencia.
- Estructura de costo: el costo de elaborar los chocolates es el costo de los insumos utilizados para su creación. Así como el tiempo que se invierte cocinándolos.
- Punto de equilibrio: se logrará cuando haya un retorno de la inversión significativo

Por otra parte y mas enfocada hacia una solución y un prototipo para el crecimiento y desarrollo de la innovación interna de la marca, se busca volver escalable el negocio de las indulgencias saludables dentro de una nueva arquitectura organizacional en un entorno familiar. Ni tan fit ni tan fat es un emprendimiento y una marca en crecimiento en donde, como se ha mencionado anteriormente en el marco metodológicos los recursos son limitados y la optimización de los mismos se deben preservar. Para lograr escalar el negocio con los recursos que se tienen se utilizó el ciclo de retroalimentación *Build-measure-learn* para que sea el cliente quien decida y guie a la marca en los productos que se deben desarrollar y cuales son los puntos estratégicos donde se deben comercializar en mayor medida el productos:



*Figura 8:* Ciclo de retroalimentación construir, medir, vender. Nota. Adaptado de build-measure-learn feedback loop.

Se construyen nuevos productos, nuevas rutas de comercialización y nuevos puntos de ventas el cual se está desarrollando en la estrategia planteada anteriormente en la búsqueda de puntos estratégicos; después se debe medir recopilando datos de los clientes para posteriormente aprender y tomar decisiones estratégicas; además se adiciona un paso mas y es volver a medir según el aprendizaje.

## **5. Medir/medir**

Para poder comprobar que las soluciones planteadas se pueden implementar se deben desarrollar KPI's y mediciones. Dentro de la estrategia planteada para ni tan fit ni tan fat se utilizarán las siguientes:

- Número de ventas mensuales
- Tasa de rotación de clientes
- Número de cotizaciones o pedidos mensuales
- Promedio de valor de compras
- Volumen promedio anual de ventas por cliente
- Beneficio bruto
- Beneficio neto
- Margen del beneficio neto
- Costo real

Es importante mencionar que el proyecto se encuentra en una etapa de planificación y hasta el momento no se tienen aún resultados de las mediciones por lo que se están planteando hasta ahora las rutas de distribución para posteriormente iniciar las mediciones.

## **6. Resultados y escalar**

Los 2 últimos pasos de la ruta se tratan de revisar los resultados del MVP y las mediciones para entender si de todo el proceso se ha logrado una innovación o un aprendizaje. Si se ha logrado que el producto o la nueva estrategia de crecimiento sea innovadora se podrá iniciar el proceso de escalarlo, pero si por el contrario el resultado no es el esperado el modelo se basa en pivotar a pasos anteriores para encontrar una mejor alternativa o ajustar si la idea es lo suficientemente fuerte.

## Conclusiones

El modelo de gestión de innovación planteado fue concebido como una guía práctica e interactiva para llevar a una pequeña empresa a implementar procesos, productos o servicios teniendo como base fundamental del crecimiento la innovación. Durante el análisis en todo el proceso de la estructura de Ni tan fit ni tan fat para la implementación de una gerencia de innovación y revisando a detalle la literatura sobre pymes, estructurar una gerencia de innovación sin tener estructurada una gerencia general no tiene mucho sentido porque se estaría implementando una gerencia sin una base sólida general.

Teniendo en cuenta esto y entendiendo que para una PYME, crear un gerencia de innovación inicialmente no tenía mucho sentido, se creó un modelo de gestión de la innovación para la pequeña empresa que pudiera implementar cualquier pyme en donde se tienen cuenta todos los procesos y etapas que una empresa debe tener como la propuesta de valor, el estudio de mercado, el *early adopter* o el *buyer* persona pero siempre en cada uno de los pasos implementando alguna herramienta de incentive la innovación y los procesos creativos.

Se creó un modelo por pasos ya que para las personas es más fácil seguir una guía implementando cada paso para dar solución a un problema o necesidad en donde se puede pivotar en cualquier punto del modelo buscando la mejor solución. Para esto el modelo se divide en 3 grandes fases, una fase de identificación, una fase de creación y por último una fase de implementación siendo la fase que se denominó "*Eureka*", que es la que mayor detalle requiere ya que es en los últimos pasos donde se va a poder determinar si la solución planteada es escalable y lo más importante si es una solución innovadora. Dentro del modelo creado se plantearon herramientas que permitan replantear las soluciones en cualquiera de las fases para que al final la solución definitiva sea lo suficientemente impactante que se pueda replicar y escalar.

La implementación del modelo en Ni tan fit ni tan fat se encuentra en la fase de "*Limbo*" en el paso 5. En este momento la empresa se encuentra midiendo e identificando KPI's de las rutas que se están implementando en puntos estratégicos en una zona específica de Bogotá por lo que en este punto entre el equipo se realizó una retroalimentación del aprendizaje y enseñanzas hasta este momento.

Entre las conclusiones del equipo en la implementación del modelo se identificaron las siguientes apreciaciones:

- Entender la estructura de la empresa desde una perspectiva de producto creativo y proceso innovador cambia el análisis de los problemas y necesidades planteadas y la solución de éstas al finalizar la ruta se encuentra desarrollada de manera integral.

- Lograr establecer un espacio físico para el brainstorming genera un lugar que incentiva la ideación para personas (como 2 de los miembros de los integrantes de Ni tan fit ni tan fat) que tienen una formación un poco mas estricta.
- Plantear una etapa de mediciones para poder medir la aplicación de la solución que se identifica permite tomar correctivos sobre las decisiones y proveer las situaciones que se pueden presentar. Adicionalmente el resultado de esos resultados permite identificar nuevas oportunidades de negocio y necesidades que se puedan desarrollar por medio del modelo.

### **Conclusiones Finales**

Generar un modelo de gestión para la innovación enfocado en las pymes permite que pequeñas empresas y emprendimientos puedan tener una visión de su crecimiento partiendo de la base de la innovación como eje central para la generación de ideas y soluciones.

Analizando la literatura sobre innovación, los diferentes modelos y la aplicación en las empresas como referencia se encuentra que no se tiene mucha información de como una pequeña empresa puede generar un producto o servicio creativo desde una perspectiva innovadora y que además esta pueda ser escalable y continua porque no solo se trata de crear un único elemento que cumpla un ciclo y termine; se busca que al poder escalarse y replicarse en otros procesos o necesidades permiten el crecimiento siempre con una propuesta de valor única.

Como Ni tan fit ni tan fat existen muchas organizaciones en donde se piensa que crear un producto creativo es suficiente para el crecimiento, sin embargo y después de hacer todo un análisis sobre la empresa, se llego a la conclusión que existía un vacío organizacional alrededor del producto. Por esta razón, se creó el modelo de gestión de la innovación basado en las necesidades y falencias que Ni tan fit ni tan fat tenían buscando cubrir los *gaps* más relevantes y los de mayor impacto.

Con una base solida, aplicando las características que una empresa innovadora debe tener, tomando de referencia los diferentes modelos existentes y las compañías mas innovadoras del mundo se inició el proceso de gestionar la innovación en la compañía, pero con un diferencial y es que una pyme no funciona igual que una gran compañía. Se debe trabajar con pocos recursos (frugalidad), se debe trabajar rápido y con soluciones inmediatas (agilidad) y se deben optimizar los recursos buscando volver al origen (economía circula)

Crear un modelo que gestione la innovación en todos los procesos para una pyme es el punto de partida para que todos los pequeños empresarios incluyan en la visión y en la propuesta de valor la innovación como base para su crecimiento y generación de ingresos.

Para Ni tan fit ni tan fat y para cada uno de sus miembros los cuales tienen formaciones académicas diferentes fue un proceso de mucho aprendizaje en donde se pudo constatar que seguir un plan y una guía ayuda a que las soluciones tengan una estructuración abarcando todas las aristas que pueden intervenir en su aplicación.

## Referencias Bibliográficas

- Brem, A. (2017). Frugal innovation-past, present, and future. *IEEE Engineering Management Review*, 45(3), 37–41. <https://doi.org/10.1109/EMR.2017.2734320>
- Brown, T. (2008). Design\_Thinking\_por\_Tim\_Brown\_Septiembre.pdf. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- Camacho-Otero, J., Boks, C., & Pettersen, I. N. (2018). Consumption in the circular economy: A literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 10(8). <https://doi.org/10.3390/su10082758>
- Cardozo, E., Velasquez de Nayme, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte. *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización*, 1345–1352. [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP\\_06\\_Entorno\\_Economico\\_Gestion\\_Economica\\_y\\_Finanzas/1345-1352.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_06_Entorno_Economico_Gestion_Economica_y_Finanzas/1345-1352.pdf)
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220–240. <https://doi.org/10.1108/01443570210417515>
- 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>
- Eden, C., & Hyxham, C. (1996). Action research for management research. *British Journal of Management*, 7, 75–86.
- Erro-Garces\_Alfaro (2020) *Action Research as a Meta-Methodology.pdf*. (n.d.).
- Glen, A. (2022). Coca-Cola Launches Global Innovation Platform Coca-Cola Creations | Business Wire. *Coca-Cola Launche Innovation Platform Coca-Cola Creations | Business Wire*. <https://www.businesswire.com/news/home/20220218005093/en/>
- Gutiérrez Gómez, J. (2016). Innovando en servicios : caso Sura. *Cátedras de Innovación Empresarial*.
- Harraf, A., & Wannasika, I. (2015). *View of Organizational Agility* (pp. 676–686). <https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/9160/9152>
- Hyman, M. (2018). *FOOD, What the heck should I eat?* Penguin random house.
- Intrapreneur-Nation-Corporate-Entrepreneurship-Roadmap*. (n.d.). 2019.
- Maccarthur, E. (n.d.). *Economia ciruclar*. <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/explore>
- Nation, I. (n.d.). *The “ Internal Startup ” Blueprint for Corporate Innovation ( AKA The Corporate Entrepreneurship*.
- NUTRESA, G. (2018). *Innovación efectiva*. 97–106.
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. In *The Measurement of Scientific; Technological and*

*Innovation Activities*. [https://doi.org/10.1787/9789264304604-en%0Ahttps://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en%0Ahttps://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en%0Ahttps://www.oecd-ilibrary.org/scie](https://doi.org/10.1787/9789264304604-en%0Ahttps://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en%0Ahttps://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en%0Ahttps://www.oecd-ilibrary.org/scie)

- ONU. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*.
- Perlmutter, D., & Loberg, K. (2014). Grain Brain. In *Grain brain the surprising truth about wheat, carbs, and sugar-your brain's silent killers* (p. 382).
- Pontiskoski, E., & Asakawa, K. (2009). Overcoming barriers to open innovation at Apple, Nintendo and Nokia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53(5), 372–377.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review*, 18.  
[https://issuu.com/leticiasalasrelacionespublicas/docs/valor\\_compartido\\_art\\_culo\\_harvard](https://issuu.com/leticiasalasrelacionespublicas/docs/valor_compartido_art_culo_harvard)
- Revista Empresarial & Laboral. (n.d.). *Cifras de Emprendimiento en las empresas Colombianas*.
- Rhodes, M. (1961). Analysis of Creativity Can it be taught? *Phi Delta Kappan*, 42(7), 305–310.
- Ricky W. Griffin, R. J. E. (2004). *Business* (2004 Pearson Educación (Ed.)).
- Rivera, C., Contreras, F., Ariza, W., Bonilla, S., & Cruz, A. (2019). respuesta a la conciencia ambiental de los Consumidores. *Realidad Empresarial*, 7, 2–8.
- Robledo Velásquez, J., & López González, C. (2014). Una aproximación a la gestión de capacidades de innovación en la pyme colombiana. *Gestión & Sociedad*, 7(2).
- Starbucks Showcases Innovation for Growth and a More Connected and Sustainable Future at 2022 Annual Meeting of Shareholders*. (2022).
- Varžinskas, V., Markeviciute, Z., Kazulytė, I., Grigolaitė, V., & Daugelaitė, V. (2020). Eco-design methods and tools: An overview and applicability to packaging. *Environmental Research, Engineering and Management*, 76(4), 32–45.  
<https://doi.org/10.5755/j01.arem.76.4.27448>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods* (SAGE INC).
- Yusti Salazar, A. (2020). *La estrategia emergente* (Marula Libros (Ed.); cuarta edi).