
Madurando la innovación: Caso Alpina

El Grupo Alpina, al igual que otras organizaciones destacadas, ha logrado consolidar su capital empresarial a través del talento humano, relaciones sólidas con clientes y proveedores, eficientes procesos y una estructura organizativa sólida. Alpina, una de las principales empresas del sector alimentario en Colombia, forma parte de un conglomerado con diversas unidades de negocio tanto a nivel nacional como internacional. Fundada en el año 1945, Alpina ha evolucionado hacia la vanguardia de la industria alimentaria y se encuentra comprometida con la innovación y la excelencia en sus productos y servicios.

Para convertirse en un referente tanto a nivel nacional como internacional, la organización ha puesto un fuerte énfasis en la innovación y la gestión del conocimiento. Estos dos componentes fundamentales forman parte de los principios culturales de la empresa, desempeñando un papel crucial en la generación de valor y ventajas competitivas. Se reconoce que estos aspectos son responsabilidad de todos los miembros de la organización, y se promueve activamente el fortalecimiento del aprendizaje organizacional, mediante la incorporación de nuevos conocimientos y las mejores prácticas de la industria.

En este proceso, se debe procurar alcanzar una adopción temprana. La organización genera innovaciones continuamente, nutriendo perspectivas a corto, mediano y largo plazo. Además, se busca que estas innovaciones sean más disruptivas y diferentes de las tradicionales. Es fundamental lograr la adopción del consumidor y que integre gradualmente estos conceptos en sus hábitos de consumo.

Este objetivo se vincula estrechamente con un aspecto fundamental para la organización, del cual se profundizará más adelante: la cultura. Siempre se hace referencia a la cultura organizacional y a los comportamientos individuales dentro de las empresas. Para que la innovación logre superar las barreras habituales y alcance las metas, es necesario desafiar constantemente esos límites. Requiere que las personas posean ciertas características y estén dispuestas a abandonar sus zonas de confort.

Sin embargo, en este caso, la empresa siempre ha buscado superar esos límites y hacer de la innovación un pilar fundamental en su crecimiento. Por lo tanto, la empresa ha evolucionado desde una etapa más artesanal hasta una fase más científica y estratégica, donde los alimentos adquieren nuevas funciones y se busca generar valor agregado y diferenciación en el mercado. Esta evolución ilustra un proceso gradual de innovación que se compone de cuatro pasos fundamentales:

- **Innovación artesanal:** es un enfoque más artesanal, basado en el conocimiento y la experiencia de las personas que llevaban a cabo los procesos.
- **Innovación industrial:** marcada por la expansión hacia nuevas regiones y países. la búsqueda constante de nuevas formas de satisfacer las necesidades de los consumidores y de colocar sus productos a la vanguardia del mercado.
- **Innovación científica:** los alimentos adquieren una segunda o tercera función, que va más allá de simplemente alimentar. Este nuevo enfoque se centra en la nutrición, el valor agregado y la diferenciación del producto en el mercado.
- **Innovación 360:** el 100% de la organización participa en el proceso innovador. La innovación no se limita a un equipo o a unas personas específicas, sino que se convierte en un comportamiento arraigado en todos los aspectos del día a día de la empresa.

Para abordar esta necesidad, la empresa ha estructurado su enfoque de innovación en tres tipos distintos:

- **Innovación de sostenimiento:** innovación asociada al Core¹ o portafolio del negocio. Esta innovación termina en el Master Plan².
- **Innovación en nuevas categorías:** innovación de (H1) categorías o subcategorías adyacentes al Core/portafolio actual (H2) otras categorías de alimentos ya consolidadas diferentes a la del Core; o (H3) modificación de categorías existentes partiendo de tendencias de consumo.
- **Innovación disruptiva (Breakthrough):** innovación asociada a nuevos modelos de negocio o tendencias en ciencia y tecnología que pueden cambiar el futuro de la alimentación (pueden ser mercado en desarrollo).

Además de los tres tipos de innovación, es necesario organizar el proceso de trabajo de manera adecuada, reconociendo que cada tipo de innovación requiere un enfoque distinto. Aunque pueden ser las mismas personas involucradas, se hace hincapié en los roles y las capacidades individuales, ya que estos pueden variar dependiendo del tipo de proyecto en el que estén trabajando: innovación H1, innovación H2 o innovación H3.

- **Ideación:** determina hacia dónde se dirige la innovación: si es a corto, mediano o largo plazo, o si implica una disrupción mayor. Para ello, se requiere una visión generalista y estratégica, así como una comprensión de los comportamientos sociales para adaptar los productos y soluciones a las necesidades emergentes.

¹ Se refiere a las actividades principales o fundamentales de una organización que están directamente relacionadas con su propósito y su ventaja competitiva.

² Es un plan estratégico integral que establece los objetivos a largo plazo de una organización, así como las estrategias y tácticas necesarias para alcanzar esos objetivos.

- **Metodología:** algunas se adaptan mejor a ciertos procesos de innovación que otras. Algunas siguen pasos esquemáticos, mientras que otras permiten más flexibilidad y aprendizaje interactivo con el consumidor en el proceso.
- **Seguimiento:** es fundamental y requiere grupos de trabajo diferentes, que desafíen, cuestionen y propongan soluciones alternativas. Es importante contar con perspectivas externas que estimulan la creatividad y eviten el estancamiento en las soluciones habituales.
- **Periodicidad:** los esquemas de trabajo varían según el tipo de innovación en cuestión.

Cultura de la innovación

CULTURA DE INNOVACIÓN



Imagen 1: La gráfica muestra la división de la cultura de la innovación y sus componentes. Tomado de la conferencia Madurando la innovación: caso Alpina.

Finalmente, es importante abordar el tema de la cultura y la cultura de la innovación. Para la empresa, la inmersión completa de las personas en esta cultura es fundamental para modificar los pensamientos y ampliar sus límites. La compañía busca que el trabajo entre equipos no sea aislado y que no se generen divisiones que obstaculicen la innovación. La integración como un equipo único es esencial para que la innovación sea un desafío constante.

Valores y comportamientos

La apertura a aceptar preguntas, feedback³ y críticas es crucial en el proceso de innovación. La resolución de dificultades no se limita al proceso de producción, sino que continúa incluso después del lanzamiento del producto o servicio innovador. Se entiende que un proyecto de innovación no concluye con el lanzamiento, sino que continúa mientras el producto o servicio esté en el mercado. En este punto, el feedback del consumidor es especialmente relevante para la mejora continua y la evolución del producto. Los productos pueden experimentar múltiples versiones mejoradas a lo largo del tiempo, transformándose significativamente desde su concepción inicial.

Es esencial que las personas acepten la información que surge después del lanzamiento de un producto o servicio innovador. La cultura de la innovación desempeña un papel crucial al entrenar a las personas para pensar de manera adaptable y resolver problemas constantemente. Se han identificado varios pilares fundamentales en esta cultura.

Entre estos pilares se encuentran los valores que caracterizan a las personas y que se buscan fomentar en el aprendizaje y la creatividad. Se valora el espíritu emprendedor y la mentalidad innovadora, incluso dentro de organizaciones establecidas, donde pueden existir restricciones y estructuras más rígidas. Se promueve la interacción colaborativa, recibiendo feedback y críticas de manera constructiva, sin reaccionar defensivamente, sino entendiendo que se trata de un proceso de co-creación constante. Además, se busca fomentar el compromiso y la facilitación del cambio, manteniendo una atmósfera positiva y energética en todo momento.

Ambiente

Por ello, surge el tercer pilar fundamental: el ambiente de trabajo colaborativo. Se busca un entorno donde las personas se apoyen mutuamente y las ideas evolucionen con la contribución de todo el equipo. Aunque una idea puede surgir de una sola persona, se espera que el resto del equipo la mejore y enriquezca con su perspectiva única. Se reconoce que ningún individuo o grupo tiene todas las respuestas, por lo que se fomenta el desafío y la contribución de conocimientos adicionales.

Para lograr esto, es crucial establecer un ambiente donde las conversaciones fluyan con facilidad y las interacciones sean naturales. Esto puede incluir la creación de espacios físicos abiertos y menos estructurados en las oficinas, promoviendo la interacción entre los miembros del equipo de manera fluida y espontánea. El objetivo es romper con los esquemas tradicionales de trabajo que limitan la interacción y la colaboración entre los empleados.

³ Es una expresión que se utiliza para describir la retroalimentación o información que se proporciona a una persona, grupo o sistema sobre su desempeño, comportamiento o resultados.

Recursos

Los recursos son aspectos cruciales que requieren atención en los proyectos. Los líderes se enfrentan a la pregunta clave: "¿Qué recursos tengo disponibles y cómo los utilizaré para alcanzar los resultados deseados?" Si bien los recursos están disponibles, la verdadera cuestión radica en cómo organizarlos y asignarlos de manera efectiva en función de los objetivos propuestos. Estos recursos pueden incluir personal, equipos, tecnología y financiamiento. La gestión eficiente de estos recursos es esencial para el éxito del proyecto.

En el proceso de interacción e intercambio de ideas, es fundamental tener en cuenta que los recursos son limitados. Por ello, la capacidad de aprender rápidamente y corregir errores de manera económica se convierte en un enfoque estratégico. La habilidad de cometer errores rápidamente y a bajo costo permite iterar⁴ y mejorar continuamente, lo que eventualmente conduce a mejores resultados.

Procesos

Los procesos también juegan un papel fundamental en el funcionamiento de la innovación. Como se mencionó anteriormente, no todas las metodologías son adecuadas para todas las empresas ni para todos los tipos de proyectos. Es necesario identificar qué metodología de iteración e ideación se adapta mejor a la forma de pensar, la cultura laboral y la idiosincrasia de la organización. Es crucial encontrar la metodología que mejor se ajuste a las necesidades específicas y al enfoque de trabajo del equipo.

En muchos casos, se adoptan metodologías existentes y se les añade un toque personal para adaptarlas mejor a las particularidades de la empresa. Este enfoque personalizado genera mayor confianza en el equipo y permite trabajar de manera más ágil y eficiente. La adaptación de las metodologías a las necesidades y características específicas de la organización es esencial para garantizar su éxito en la implementación de procesos de innovación.

Éxito

Al final, es crucial definir qué significa el éxito para la organización y qué resultados se consideran realmente satisfactorios. A menudo, se espera demasiado tiempo para celebrar los logros, esperando a que todo esté completado y perfectamente colocado antes de reconocer el progreso. Sin embargo, es importante comprender que el éxito no es un evento único, sino la suma de pequeños logros alcanzados a lo largo del proceso.

⁴ Proceso de repetir una serie de pasos o acciones con el fin de alcanzar un resultado deseado, generalmente a través de la revisión y mejora continua.

El éxito no radica únicamente en el resultado final, sino en el aprendizaje y la evolución experimentados en cada etapa del camino. Cada pequeño éxito cosechado durante el proceso contribuye al logro global del objetivo. Es esencial que las personas comprendan y adopten esta perspectiva, ya que sirve como motivación constante durante todo el desarrollo del proyecto. La idea es internalizar que el éxito se construye paso a paso y celebrar cada avance en el camino hacia la meta final.

Metodologías de innovación

Una fase fundamental es el inicio del proceso de innovación, donde emergen diversas ideas que proporcionan la base para la generación de información. Esta etapa inicial, conocida como ideación, constituye el punto de partida para determinar las áreas de enfoque, establecer prioridades y desarrollar estrategias de implementación.

Ideación

Existen muchas formas de generar ideas nuevas, lo que se llama “metodologías de ideación”. Estas metodologías ayudan a recopilar información importante, adaptada al negocio actual y futuro. Esta información viene de diferentes fuentes:

- **Mercadeo:** reflejan las necesidades y preferencias del consumidor, fundamental para la estrategia general de la empresa. Los insights⁵ del consumidor y los "white space"⁶ sin explorar representan áreas ricas en potencial para la generación de ideas. Observar los comportamientos del consumidor permite identificar tendencias emergentes, a medida que los patrones individuales se consolidan en tendencias más amplias a lo largo del tiempo. Estos datos proporcionan una base sólida para la ideación y la creación de estrategias innovadoras.
- **Regulatorio:** existen marcos regulatorios que rigen diversos sectores empresariales, incluida la industria alimentaria. Estos marcos legales varían según la región y el país, así como según el tipo de negocio. La empresa debe cumplir con estos marcos regulatorios como parte de su ética laboral no negociable. Aunque no son fuentes directas de información, estos lineamientos pueden influir en las actividades y decisiones de la empresa. La introducción de nuevos lineamientos regulatorios puede abrir nuevas posibilidades o requerir modificaciones en las operaciones comerciales.
- **Estrategia:** involucra la dirección futura de la empresa, lo que guía la generación de ideas. Además, aspectos científicos y tecnológicos influyen en esta dirección. En el caso de Alpina, la ciencia aplicada a la alimentación y la nutrición desempeña un papel

⁵ Son comprensiones profundas derivadas de la observación y análisis de datos, que ayudan a las empresas a entender mejor a sus clientes, identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias efectivas de marketing.

⁶ Áreas no exploradas o no atendidas en un mercado o industria.

crucial al indicar las necesidades cambiantes de las personas en su alimentación y nutrición. Los profesionales de la salud destacan la importancia de los cambios en el estilo de vida y la alimentación para mejorar la salud, proporcionando insights valiosos sobre las acciones a tomar.

- **Innovación:** el proceso de generación de ideas es colaborativo y multidisciplinario, requiere la participación de diversos equipos y personas. La interacción entre estos fortalece las ideas y abre nuevas posibilidades de negocio. Es fundamental comprender que este proceso no puede ser llevado a cabo por una sola persona o equipo, ya que la variedad de perspectivas y conocimientos es crucial para generar ideas innovadoras.

La innovación disruptiva, un concepto que ha ganado prominencia en el mundo empresarial y tecnológico, redefine constantemente la forma en que las empresas abordan los mercados existentes y crean nuevos espacios para la competencia. En este contexto dinámico, la exploración de nuevos negocios se convierte en un componente crucial para las organizaciones que desean mantenerse relevantes y competitivas en un entorno cambiante. Cuando se menciona la exploración de nuevos negocios, se hace referencia a un vasto ecosistema de innovación que continúa expandiéndose y ganando importancia. Este ecosistema se caracteriza por una creciente interacción entre diversos actores clave, como el gobierno, las universidades, los centros de conocimiento, las empresas y los emprendedores. Estos últimos, a través de incubadoras de empresas y programas de aceleración, logran capitalizar ideas y promover crecimientos significativos. Esta interacción entre los diferentes actores del ecosistema no solo amplía las oportunidades de negocio, sino que también sirve como fuente de inspiración para la generación de ideas innovadoras.

El ecosistema de innovación proporciona insights sobre las direcciones que está tomando la sociedad y el mundo en general en áreas que son relevantes para la empresa. Aunque esta interacción aún no ha generado ideas concretas, sí provee una abundante cantidad de información y conocimiento valioso que luego se puede utilizar para la generación de ideas. La diversidad de puntos de vista y la riqueza de información proveniente de este ecosistema deben ser integradas y organizadas de manera efectiva para su posterior utilización en el proceso de innovación.

Equipos de vigilancia

A pesar de contar con tecnología y herramientas nuevas que apoyan eficazmente, se requiere un grupo interdisciplinario de personas capaces de sintetizar todo el conocimiento y generar ideas innovadoras. Por lo tanto, es necesario organizar equipos por roles. Aunque se hace referencia a un "equipo de trabajo", no es similar a un equipo deportivo tradicional donde los roles son estáticos. En el contexto de los equipos de trabajo, los roles están definidos

inicialmente según la formación y habilidades de cada profesional, pero a medida que se desarrolla el conocimiento y las habilidades, estos roles pueden cambiar y adaptarse. Este intercambio de responsabilidades y roles contribuye a la creación de ideas más potentes y eficaces. Es por eso que los roles definidos pueden cambiar de un proyecto a otro, e incluso de un año a otro, permitiendo que cada miembro del equipo explore y contribuya en diferentes áreas según las necesidades y el contexto específico del proyecto.

Entonces, para resumir el tema de vigilancia, se cuenta con fuentes de información y un equipo definido. Ahora es necesario establecer un alcance y una periodicidad para el funcionamiento de este proceso, es decir, determinar con qué frecuencia se llevarán a cabo las reuniones y qué objetivos se pretenden alcanzar en un determinado período de tiempo para que la ideación sea efectiva.

Flujos de trabajo

Etapas 1: Entradas

Este primer proceso de ideación sigue un flujo de trabajo con diferentes etapas que se repiten a lo largo de un período completo, es decir, durante un año. Esta iteración puede ocurrir una o dos veces al año, dependiendo de las necesidades. La frecuencia de las iteraciones puede variar según los cambios en el entorno externo. Aunque se establece una frecuencia anual como regla general, eventos inesperados, como la pandemia de 2020, pueden modificar este enfoque. La incertidumbre sobre eventos futuros también influye en la planificación de las iteraciones. Por lo tanto, aunque se establezcan prioridades, es posible que sea necesario iterar más de una vez para completar el proceso de ideación.

Etapas 2: Cruce de inputs

Existen formas de cruzar esta información y crear matrices o tablas para analizar estos temas. Se busca encontrar puntos comunes y patrones recurrentes entre los datos del consumidor y los hallazgos científicos. Por ejemplo, si la palabra "mascota" aparece con frecuencia en la vida cotidiana de las personas, esto indica un cambio en los hábitos y estilos de vida. Se analiza qué aspectos son más recurrentes y cómo pueden relacionarse entre sí para desarrollar ideas más estructuradas.

Etapas 3: evaluación y priorización de corredores

Después de recopilar toda la información relevante, se procede a la etapa de priorización. En este punto, se analizan las diversas posibilidades y se les asigna un grado de importancia. La

priorización se basa en diversos factores, como datos numéricos, KPI⁷ y otras métricas que brinden cierta certeza sobre los resultados potenciales. Es crucial reconocer que la innovación no es un proceso simple y el éxito no está garantizado únicamente por indicadores positivos. Requiere un análisis profundo para identificar insights realmente impactantes. Durante esta fase, se evalúan las diferentes posibilidades, aunque algunas evaluaciones pueden ser subjetivas. El objetivo es determinar las opciones más sólidas y relevantes, respaldadas por argumentos sólidos para presentaciones futuras. Hasta este punto, el proceso de ideación se lleva a cabo dentro de la organización, sin desafíos externos. Esta etapa fomenta la creatividad y la innovación sin restricciones externas.

Etapas 4: presentación y selección final

Después de las etapas iniciales de ideación, llega el momento de prepararse para presentar la idea, similar a como lo haría un emprendedor al buscar financiamiento. En esta fase, el objetivo es persuadir a personas externas sobre la viabilidad y el potencial de la idea. Se deben anticipar preguntas y desafíos, y prepararse para responder de manera efectiva. Esta fase se asemeja a un ensayo, donde se busca perfeccionar la presentación y afinar las respuestas a las posibles objeciones.

Etapas 5: ¿Cómo hacerlo?

Una vez obtenido el interés de otras partes, es crucial definir el siguiente paso. En el negocio de alimentos, como Alpina, existen varias alternativas: ampliar la categoría existente, explorar categorías adyacentes, iniciar un nuevo negocio independiente o considerar la posibilidad de una adquisición. Cada opción tiene sus ventajas y desafíos, por lo que es fundamental evaluar cuidadosamente cuál es la más adecuada según las circunstancias y objetivos específicos del proyecto.

Etapas 6: ejecución

Finalmente, se llega a la ejecución, donde se pone en práctica la idea aceptada. Cada paso en este proceso es fundamental y requiere una planificación cuidadosa para lograr el éxito deseado.

Metodología de innovación Breakthrough

La fase de ideación constituye un punto crucial en el proceso de innovación, donde se entrecruzan y analizan diversas fuentes de información. Este cruce no solo resume la información, sino que también da lugar a la creación de conocimiento nuevo, un primer paso

⁷ (Indicadores Clave de Desempeño), son medidas específicas utilizadas para evaluar el rendimiento y el éxito de una organización, proyecto, proceso o individuo en relación con sus objetivos y metas.

hacia la innovación. Esta síntesis de ideas es fundamental para generar propuestas innovadoras y avanzar en la generación de conocimiento.

Después de la fase de ideación, sigue la etapa de gestión del conocimiento, que implica la habilidad de presentar y comunicar las ideas de manera efectiva. El "pitch" no se limita a mostrar diapositivas; es una habilidad comunicativa que busca inspirar a otros y persuadirlos para que se sumen a la idea propuesta.

Finalmente, la implementación marca el momento en el que las ideas concebidas se ponen en acción. Aquí, las metodologías de ejecución, especialmente las innovaciones disruptivas, desafían el status quo⁸ y rompen los límites establecidos. Este enfoque requiere explorar ideas audaces y adoptar un pensamiento "breakthrough" desde el inicio del proceso de implementación.

Roles proceso breakthrough

Hacer las cosas de manera diferente no implica necesariamente un enfoque desordenado; desde el principio se planea desafiar las reglas establecidas. En este proceso, se requiere de la colaboración de un equipo interdisciplinario compuesto por profesionales de diversas áreas. Entre ellos se encuentran:

- **Gestor de proyectos:** tiempo y entregables.
- **Mercadeo y consumidor:** crea conceptos y marcas, teniendo en cuenta todos los aspectos que rodean al producto.
- **I+D:** desarrollo de los prototipos y productos.
- **Finanzas:** análisis financieros.
- **Estructuración (NN)/Mercadeo nuevas categorías:** lidera el proyecto.

La primera parte del proceso es:

1. Oportunidad.

En este punto del proceso, después de concebir, vender y establecer una idea como un nuevo conocimiento derivado de la síntesis de diversas fuentes de información, surge la necesidad de comprender qué problemas o desafíos específicos resolverá esa idea. Es aquí donde se plantean interrogantes cruciales, tales como: ¿Cuál es la demanda existente en el mercado con respecto a esta idea? ¿Cómo puedo validar que esta idea se alinea con nuestra estrategia actual? Se trata de evitar desviaciones que puedan llevar a actividades irrelevantes o contraproducentes para los objetivos estratégicos establecidos. En este sentido, se generan

⁸ Estado actual de las cosas, sin cambios significativos, en un contexto dado.

hipótesis y se formulan preguntas clave: ¿Cuál es el potencial de mercado para esta idea? ¿Qué porción de ese mercado aspiramos a captar? ¿Por qué esta oportunidad es estratégicamente relevante para nuestra organización?

Es esencial abordar estas cuestiones en equipo, reconociendo que ciertos equipos y roles pueden estar más involucrados en esta fase que en otras. Como se mencionó anteriormente, la intensidad de la interacción varía según la fase del proyecto. En última instancia, el objetivo es clarificar cuáles serán los resultados concretos y entregables de este proceso de validación de la idea.

2. Investigación y desarrollo

Validar la propuesta de valor

Una vez validada la propuesta de valor, se han realizado las debidas validaciones, se han planteado hipótesis y se ha extraído información de encuestas o investigaciones previas. Algunas hipótesis pueden haber quedado sin resolver, mientras que otras han sido confirmadas, proporcionando así información suficiente para avanzar hacia una fase más enfocada en investigación y desarrollo.

El desarrollo de prototipos

Es una fase que puede variar considerablemente en su duración, dependiendo del nivel de avance en la generación de conocimiento. A veces, se asume erróneamente que se necesita mucho tiempo para crear conocimiento interno. Sin embargo, es esencial comprender que el ecosistema de innovación puede proporcionar recursos y colaboraciones valiosas. Por ejemplo, si un equipo no cuenta con expertos en ciertas áreas, puede buscar alianzas con universidades o centros de conocimiento especializados en esos campos. Esta interacción entre diferentes actores, como universidades, empresas y el estado, es crucial para el progreso en la innovación.

Además, en el actual panorama, los emprendedores y las startups⁹ han adquirido una relevancia aún mayor en el ecosistema de innovación. Las compañías pueden aliarse con emprendedores o startups en etapas tempranas para agilizar los procesos de investigación y desarrollo tecnológico. Esta colaboración ayuda a acelerar la iteración y la implementación de ideas, transformando así el proceso en una metodología más ágil y eficiente. En resumen, el ecosistema de innovación juega un papel fundamental al facilitar alianzas estratégicas y promover la agilidad en la creación y desarrollo de prototipos.

⁹ Empresas emergentes que buscan desarrollar modelos de negocio escalables y repetibles en sectores de alta tecnología o innovación.

Validación de hipótesis

Es un paso crucial en el proceso de investigación. Esta etapa concluye con la validación, ya sea de un prototipo o de un Producto Mínimo Viable (MVP), dependiendo del nivel de profundidad alcanzado. Algunas investigaciones pueden culminar en pilotos de laboratorio que no son comercializables, mientras que otras pueden avanzar hacia la creación de un MVP que sí puede ser lanzado al mercado para llevar a cabo las validaciones necesarias

3. Estructuración

Validación técnica, operativa y financiera

Después de la fase de creación del producto o servicio, viene una etapa de estructuración y validación. En esta fase, se evalúa y valida la estructura del producto o servicio desarrollado. La estructuración no se limita únicamente al aspecto financiero, que implica determinar los costos, establecer precios de mercado y comprender la disposición del consumidor para pagar. También se considera cómo llevar el producto al mercado, cuál es la estrategia de entrada al mercado, y cuáles son las fases iniciales del proceso. Además, se examinan las posibles modificaciones en las fases para expandir el alcance del producto o servicio.

Esta fase involucra un análisis técnico detallado donde se calculan los indicadores financieros y de escalabilidad. Aunque el proyecto pueda comenzar con números en rojo, la estrategia de escalabilidad busca alcanzar el punto de equilibrio en algún momento para luego generar crecimiento positivo.

Go to market

En la segunda etapa de esta fase de estructuración, se aborda la pregunta fundamental: ¿Cómo llegamos al mercado? Aquí, se analizan y delinean las estrategias y tácticas necesarias para llevar el producto o servicio al mercado de manera efectiva. Se consideran aspectos como canales de distribución, estrategias de marketing, posicionamiento de marca y relaciones con los clientes. Este punto es crucial para asegurar que el producto o servicio llegue a su público objetivo de manera adecuada y logre la aceptación deseada en el mercado.

4. Validación

Validar hipótesis de mercado

En esta surge la pregunta sobre cómo validar estas hipótesis. Recordando que en la primera fase se crearon diversas hipótesis, algunas validadas con la información disponible y otras

pendientes de validación. En esta cuarta parte del proceso, se realizan las validaciones necesarias para confirmar la veracidad y viabilidad de las hipótesis planteadas.

Validación final

En esta metodología, el proceso de validación e iteración resulta fundamental. La validación implica realizar ajustes a la idea inicial, al producto o al servicio en función de los resultados obtenidos. El número de iteraciones no está fijo; depende del tiempo disponible y del resultado deseado en relación con las hipótesis. Por ejemplo, si el proyecto tiene una duración de un año y la validación se realiza cada dos meses, podrían realizarse entre 4 y 5 validaciones. En entornos donde la innovación es más ágil, como en el sector tecnológico, las validaciones deben ser más rápidas, posiblemente en periodos más cortos que un mes. El objetivo de la validación es brindar mayor certeza a las hipótesis que se basaban en información teórica o investigaciones previas. Una vez validadas, se inicia el proceso de escalamiento.

5. Escalamiento

El proceso de escalamiento implica el crecimiento gradual del proyecto, pasando de pequeño a mediano y finalmente a grande. El objetivo es lograr un crecimiento exponencial, pero no todos los proyectos pueden alcanzar este nivel. Algunos seguirán una trayectoria más lineal en su crecimiento, lo cual no los convierte en ideas deficientes. La realidad es que en la escala del 1 al 10, o del 1 al 100, solo algunos proyectos se vuelven verdaderamente exponenciales, mientras que otros se mantienen en un crecimiento incremental más estable. Ambas son formas válidas de crecimiento: los proyectos exponenciales son los campeones, pero los incrementales también son importantes y pueden perdurar en el mercado durante mucho tiempo, proporcionando una base sólida y financiera para futuras iteraciones e innovaciones. Aunque la aspiración es lograr la exponencialidad, es fundamental reconocer el valor de los proyectos incrementales que contribuyen al éxito a largo plazo de la empresa.

Metodología breakthrough (BKT)

Este es un resumen de la metodología abordada, desde su concepción hasta su desarrollo y crecimiento. La clave para lograrlo radica en comprender que el proyecto no finaliza con su lanzamiento; por el contrario, debe continuar iterando y mejorando constantemente. Estas iteraciones pueden no ser tan evidentes como en las etapas iniciales, ya que pueden implicar extensiones de línea o la creación de nuevas categorías. El conocimiento se está creando constantemente, de ahí la importancia de los centros de conocimiento y las universidades, así como la evolución de las carreras a lo largo del tiempo. De manera similar, en el ámbito de la innovación, se generan nuevas formas y posibilidades continuamente.

Casos de éxito (BKT)

Aquí se compartirá uno de los casos de éxito de la compañía Alpina, motivo de gran orgullo, pues pasó por esta metodología y requirió varias iteraciones para alcanzar el resultado actual. Aunque en este momento no se pueden mostrar los resultados exactos, se espera que hayan sido observados y experimentados por los consumidores.

Snack queso deshidratado



Imagen 2: La imagen del producto “Los Que Son”. Tomado de la conferencia Madurando la innovación: caso Alpina.

Es una manera diferente de consumir el queso, manteniendo los sabores originales. Es decir, la idea detrás de consumir este producto tenía dos aspectos principales:

1. Cuando una persona consume este producto, debe experimentar exactamente el mismo sabor y la misma satisfacción que cuando lo consume en otra forma o presentación. Este aspecto es fundamental para que la marca asociada no pierda su valor entre los consumidores.
2. Es necesario explorar otros momentos, lugares y situaciones de consumo, ya que las personas buscan ampliar las opciones y momentos en los que disfrutan del producto en su vida diaria.

¿cómo se logró?

El proyecto tuvo su génesis en una feria de emprendimiento universitario. Desde entonces, ha pasado por diversas iteraciones, prototipos y pruebas tecnológicas. Durante 18 meses,

entre las fases 1 y 5 del primer escalamiento, se llevaron a cabo múltiples ensayos para desarrollar el producto. A finales de 2021, inició el proceso de escalamiento, extendiéndose gradualmente durante 2022 y 2023. A pesar de competir en una categoría dominada por otras compañías, el proyecto aporta un concepto innovador que redefine la experiencia de consumir alimentos tradicionales, manteniendo el sabor característico de la empresa. Por eso, hemos seleccionado estos tres productos:

- **Parmesano:** este producto representa uno de los pilares fundamentales en la historia de la compañía Alpina, con casi 80 años de existencia.
- **Sopó:** este producto conmemora los 70 años de la compañía, nombrándolo en honor al municipio donde se fundó la organización. Es un queso totalmente exclusivo, elaborado con el conocimiento único de la compañía. No tiene paralelo en otras empresas ni en ninguna otra parte del mundo.
- **Holandés:** este queso forma parte de la vida diaria de las personas, siendo consumido durante todo el año. Sin embargo, destaca especialmente en la época navideña, cuando las familias se reúnen y hay una mayor integración social.

Por ello, la decisión de comenzar con estos tres quesos representa un significado especial para la compañía. Uno de ellos conmemora la fundación de la empresa, otro hace referencia a un momento clave en su historia, vinculado al lugar de origen, y el tercero surge de la cotidianidad de las personas.

Desarrollo del producto

Se trata de un proceso en el cual el número de ingredientes es uno: el queso. En segundo lugar, se busca conservar el producto lo más natural posible. Es sumamente natural, con la sal como único ingrediente adicional, que forma parte integral de su sabor.

Lanzamiento

A finales de 2021, específicamente el jueves 9 de diciembre, la marca Alpina anunció su entrada en la categoría de snacks de queso deshidratado con 'Los que son', como parte de su estrategia de innovación para mantenerse competitiva en el mercado.

Con esta incursión, Alpina busca consolidarse como una empresa innovadora de valor agregado, aprovechando los quesos maduros como materia prima.

Durante el evento de lanzamiento, Carlos Leal, director de mercadeo de Alpina, compartió con P&M: “La categoría de snacks es amplia y diversa. Identificamos un mercado sin atender y creemos que este lanzamiento es parte de nuestra estrategia para consolidar a Alpina como líder en la industria alimentaria. Comenzamos con tres variedades, pero próximamente

anunciaremos nuevas noticias, no solo en términos de sabores, sino también de mezclas que llegarán al mercado”.

Reconocimiento



Imagen 3: Miembros de la compañía Alpina con el premio NOVA al producto 2022 . Tomado de la conferencia Madurando la innovación: caso Alpina.



Imagen 4: Sello de calidad Monde Selection. Tomado de la conferencia Madurando la innovación: caso Alpina.

Metodología de innovación PMO

Se refiere a una metodología más estándar, donde se realiza un seguimiento a los proyectos más estratégicos desde un enfoque funcional, centrándose en los H1. Aquí se incluyen todos los productos H1 y aquellos que se espera que surjan en las diferentes fases del proceso.

1. Oportunidad

En la primera fase de oportunidad, se parte de la idea inicial y se genera un listado de hipótesis y preguntas. Estas se condensan en un pitch y un documento que sintetizan los aspectos clave.

En esta etapa, muchas de las hipótesis y preguntas adquieren mayor certeza en comparación con la fase anterior. A diferencia de la metodología anterior, aquí las hipótesis no pueden quedar tan abiertas, ya que existe un mayor conocimiento y experiencia sobre los productos o categorías en cuestión. Aunque algunas preguntas pueden permanecer abiertas, no son la mayoría.

2. Factibilidad

Se vuelve a construir un proyecto completo, que incluye desarrollo tecnológico y, en algunos casos, una fase de investigación profunda. Aunque el producto o categoría puede estar dentro del alcance habitual de la compañía, se elabora un documento para evaluar su viabilidad.

3. Ejecución industrial

Aquí se produce una ejecución más definida. En contraste con el enfoque anterior, se prioriza la iteración inicial en un marco más reducido de inversión en KPI, con iteraciones mayores en OPS¹⁰ debido a la incertidumbre sobre los resultados finales, que requiere ser rápida y económica. Con mayor certeza, se puede determinar si es necesaria una inversión significativa en KPI u OPS para lograr un lanzamiento de mayor escala desde el principio, teniendo en cuenta estos objetivos:

- **Escalamiento industrial:** escalamiento del producto, controles de calidad e implementación de inversión.
- **Legal:** trámites legales para ingresar al mercado.
- **Diseño:** diseño de empaque y etiqueta con requerimientos legales.
- **abastecimiento:** abastecimiento para la producción industrial.
- **Codificación y parametrización:** sistematizar para un control interno e ingreso a cadenas y puntos de ventas.

Todo este proceso tiene como objetivo final la entrega de un documento de parametrización.

4. Lanzamiento

Se realiza un lanzamiento a gran escala, sin comenzar con pocos puntos de venta, unidades limitadas o en pocas ciudades, sino que se aborda a gran escala desde el principio debido a la confianza en los resultados. Aunque pueden surgir distorsiones entre el escenario inicial y lo que sucede después, lo cual es común, el objetivo es aprender de esas diferencias para mejorar en los siguientes lanzamientos.

¹⁰ (Oportunidades de Posicionamiento Estratégico), que son áreas en las que una empresa puede destacarse estratégicamente en el mercado para obtener una ventaja competitiva.

5. Seguimiento al lanzamiento

En esta etapa, se llevan a cabo pruebas de conceptos previamente validados, dado que se dispone de 10 lanzamientos similares anteriores, lo que disminuye la necesidad de realizar tantas validaciones, resultando en la entrega de un documento de Back Testing.

Casos de éxito (NPD)

Yox mentalis



Imagen 5: Imagen del producto Yox mentalis. Tomado de la conferencia Madurando la innovación: caso Alpina.

La compañía se centra en alimentos funcionales o con un valor agregado, además de la alimentación básica, con una base nutricional más sólida. Ingresó en esta categoría hace aproximadamente 15 años, y tras ese proceso de expansión, comenzó a diversificar aún más dentro de estas otras funcionalidades.

Las preocupaciones de las personas han evolucionado; ya no se centran únicamente en mejorar su apariencia física, sino que también se enfocan en la salud mental, que complementa la salud física. Las ideas surgen de las opiniones de los consumidores, así como de temas relacionados con la salud y la ciencia. A partir de estos insights, se lleva a cabo una investigación para respaldar el desarrollo del producto. Se realizó un estudio clínico para confirmar su funcionalidad, aunque siendo un producto funcional, era necesario corroborar su efectividad. Esto se logró mediante la paciencia y la participación de personas que consumieron el producto durante un período determinado. En el caso específico de este producto, se llevaron a cabo dos estudios durante un lapso de 2 meses o 8 semanas. Además, se recopiló información antes y después del consumo, no solo sobre la respuesta física, sino también sobre el rendimiento mental. Para evaluar este último aspecto, se administraron pruebas de atención y reacción, con el fin de determinar cualquier cambio antes y después del consumo.

Aquí se puede confirmar que el producto cumple con algunas de las hipótesis planteadas. En este estudio se abordaron 6 hipótesis, de las cuales se validaron 3 y otras 2 quedaron parcialmente validadas, mientras que una no se validó. Sin embargo, con las primeras 3 hipótesis validadas, es suficiente para demostrar la efectividad del producto. Es importante destacar que no se trata de un medicamento, sino de alimentos funcionales que cuentan con respaldo científico en términos de nutrición.

Posteriormente, entra en juego el aspecto de la comunicación. Para esto, se desarrollan comerciales con el objetivo de que las personas comprendan el producto. Con el tiempo, este se asocia con situaciones cotidianas como los resfriados, la lluvia, enfatizando su carácter preventivo en la alimentación, no curativo. El objetivo es que las personas lo integren en su vida diaria, lo consuman y lo recomienden, lo que representa el último nivel de éxito buscado.

¿Cómo se logró?

El producto pasó por varias etapas, principalmente debido a una fase prolongada de investigación. Finalmente, se lanzó al mercado en 2022, convirtiéndose en el primer producto nacional con respaldo científico para mejorar el rendimiento mental. Para el año 2023, ya ha logrado posicionarse y establecer una comunicación efectiva, además de observarse su expansión en el mercado nacional.

DogYourt



Imagen 5: Imagen del producto DogYurt. Tomado de la página web de Alpina.

Una mente innovadora del área comercial de Alpina, que no solo ama profundamente a sus mascotas, sino que también comprende las necesidades del mercado de productos para perros, ha propuesto la idea inicial que se convertiría en dos nuevos productos caninos:

- **Nutri-Bar:** un delicioso snack para perros de todas las razas que ofrece un topping elaborado con salmón, arándanos y un alimento líquido no lácteo con probióticos, formulado a base de agua. Es una excelente fuente de proteínas y está diseñado sin lactosa, garantizando una experiencia saludable y deliciosa para las mascotas.
- **DeliDog:** Otro irresistible snack para perros de todas las razas, con un topping compuesto de pollo y trigo, complementado con un alimento líquido no lácteo que contiene probióticos, desarrollado con base en agua. Al igual que Nutri-Bar, este producto es sin lactosa y está enriquecido con probióticos, promoviendo una dieta equilibrada y saludable para los compañeros caninos del hogar.

Conferencista

Óscar Emir Rincón se desempeña como Director de Innovación en Alpina Productos Alimenticios S.A. BIC desde el año 2019. Es Ingeniero Industrial graduado de la Universidad UIS, con una maestría en producción y logística de la Universidad de Los Andes. Además, ha realizado especializaciones en Inducción a la dirección en INALDE y en industrias 4.0 en la Universidad MIT. Con una sólida trayectoria, ha demostrado experiencia en la creación de alternativas para el posicionamiento competitivo de las organizaciones, basándose en modelos matemáticos y simulación de sistemas de producción. Durante más de 12 años ha liderado grupos educativos a nivel pregrado y postgrado, así como equipos multifuncionales durante 18 años. En Alpina, ha ocupado diversos roles clave, incluyendo Director de Mercadeo, Director de Manufactura, Director de Supply Chain y Director de Planeación. Especializado en procesos de innovación, ha liderado la implementación de proyectos tanto core como disruptivos, dirigiendo equipos multidisciplinarios con éxito.