



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



DESIGN THINKING COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN
EL SECTOR PANADERÍA CASO: DULCE DETALLE

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. SARAHI VELÁSQUEZ MENDOZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2021



DEDICATORIA

Cada página de esta investigación está dedicada a Dios, esperando que sea conforme a su voluntad y pueda testificar del amor que él tiene por cada uno de nosotros.

A mi querido hermano Jorge Omar Mendoza Gonzales, a quien admiro por su creatividad, inteligencia, paciencia, perseverancia, amor y carisma. No es fácil emprender y construir una empresa, y más aún mantenerla en el tiempo; pero fuiste muy valiente y lo lograste. Te amo hermanito, te lo prometí y lo cumplí.

A mis queridas hermanas Dina y Diana, a quienes admiro por su perseverancia, valentía, voluntad y amor; su inteligencia y sabiduría puesta en las manos de Dios permitió que puedan ser emprendedoras y lograr metas que las hacen felices, ustedes son mujeres bendecidas y son una bendición para las que las conocen.

A quién Dios permitió que formara parte de mi vida y de quien aprendí que la vida es aún más bonita cuando tienes alguien con quien compartir tus metas y planes; y me recordó que los planes de Dios son perfectos cuando le entregamos nuestra vida y él nos ayuda a cumplir nuestro propósito con una fe feliz, *I love you a lot my future husband Julio Cesar Garnica Gilt, you know it.*

A aquellos emprendedores que tienen ideas, pero miedo de arriesgarse a la vez; esperando que este trabajo de investigación sea una guía en la formación de sus empresas y pueda motivarlos a hacerlo con creatividad y siempre innovando.

A todas aquellas personas que quieren emprender algo, pero es mayor su miedo a perder. Recordarles que todo empieza con el primer paso, aunque a veces sea un tropiezo; pero ello nos ayudará a conocer mejor el terreno. Ánimos, porque la promesa es “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”. Filipenses 4:13.



AGRADECIMIENTO

Gratitud a Dios, por haberme dado el don de la vida, sabiduría, inteligencia, conocimiento, paciencia y resiliencia; gracias querido Dios por ayudarme a realizar este trabajo de investigación, esperando que pueda servir para el avance de la obra.

A quien me enseña que debemos ser perseverantes y realizar cada acción con energías, optimismo, paciencia y tolerancia, gracias querido J. Cesar Garnica Gilt.

A mis queridos hermanos Jorge Omar “Coco”, Dina y Diana, quienes siempre procuraron lo mejor para mí, sus consejos, sus regaños, sus abrazos y sus ocurrencias me dieron grandes lecciones y enseñanzas invaluable, los amo inmensamente.

A mi querida amiga y hermana Luz Mamani Alca, gracias por tu paciencia, honestidad y motivación para avanzar. Tus palabras, conocimiento y sabiduría fueron muy importantes para esta investigación.

A mis queridos niños de la clase de Primarios de la IASD Central, por enseñarme que cada día podemos aprender algo nuevo, y ayudarme a desarrollar la capacidad de innovar; gracias por su creatividad, empatía y sinceridad; los amo.

A mis queridas amigas y hermanas que conforman el Ministerio Infantil de la IASD Central y a las hermanas que participaron en este trabajo de investigación, gracias por la información proporcionada y su valioso tiempo.

A mi apreciada Licenciada Verónica Greis Andía Flores por su conocimiento y enseñanzas brindadas desde el primer día de clases, siempre llevo en la mente mi primera clase de emprendimiento e innovación.

A la Universidad Nacional del Altiplano Puno, lugar donde aprendí que la formación debe ser integral y que debemos servir a los demás con nuestra profesión de la mejor manera.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN 10

ABSTRACT..... 11

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 14

1.2.1. PROBLEMA GENERAL 14

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS 14

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 15

1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL 15

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 16

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 16

1.5.1. OBJETIVO GENERAL 16

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 17

CAPITULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 18

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES 18



2.1.2.	ANTECEDENTES NACIONALES.....	20
2.1.3.	ANTECEDENTES LOCALES	24
2.2.	MARCO TEÓRICO	25
2.2.1.	INNOVACIÓN	25
2.2.2.	INNOVACIÓN EMPRESARIAL	27
2.2.3.	HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN	28
2.2.4.	INNOVACIÓN EN EL PERÚ	31
2.2.5.	SECTOR PANADERÍA EN EL PERÚ.....	33
2.2.6.	MEZCLA DE MARKETING.....	36
2.2.7.	MODELO DE NEGOCIO	41
2.2.8.	METODOLOGÍAS DE DISEÑO CENTRADO EN EL USUARIO	43
2.2.9.	UX DESIGN (DISEÑO DE EXPERIENCIA DE USUARIO)	45
2.2.10.	DESIGN THINKING.....	46
2.2.11.	DESIGN SPRINT	57
2.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	58

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
3.2.	PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	65
3.3.	PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO	65
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	70
3.4.1.	POBLACIÓN.....	70_Toc90459968
3.4.2.	MUESTRA	73
3.5.	DISEÑO ESTADÍSTICO	73
3.6.	PROCEDIMIENTO.....	73



3.6.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	74
3.6.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	75
3.6.3.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
3.7.	VARIABLES	76
3.8.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	77
CAPITULO IV		
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		
4.1.	RESULTADOS	138
4.2.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	152
4.3.	DISCUSIÓN	153
V.	CONCLUSIONES.....	157
VI.	RECOMENDACIONES	159
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	161
ANEXOS.....		167

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Administración de emprendimientos

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 22 de diciembre del 2021



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura. 1 Lienzo de modelo de negocio.....	42
Figura. 2 Cinco fases del proceso de Design Thinking con sus herramientas del “Design Thinking Bootcamp”	49
Figura. 3 Herramienta Entrevistar para empatizar.....	68
Figura. 4 Herramienta Validation Board..	78
Figura. 5 Herramienta Scope Canvas.	80
Figura. 6 Herramienta Persona del usuario Esther	86
Figura. 7 Herramienta Mapa de empatía del usuario Esther	90
Figura. 8 Herramienta Mapa de Trayectoria: etapas y sensaciones.....	100
Figura. 9 Herramienta Mapa de Trayectoria: etapas y sensaciones II.....	103
Figura. 10 Lienzo de propuesta de valor “Perfil del cliente”	110
Figura. 11 Matriz Curva de valor considerando 6 variables.....	115
Figura. 12 Matriz CREA respecto a las 6 variables.....	116
Figura. 13 Lienzo de propuesta de valor “Mapa de valor”.....	122
Figura. 14 Curva de valor + Matriz CREA.....	137
Figura. 15 Resultados de las herramientas de la fase de empatizar.....	139



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Perú: stock, altas y bajas de las empresas, según actividad económica, I trimestre 2021	33
Tabla 2.	Estructura de técnicas, instrumentos y herramientas de acuerdo a las fases del Design Thinking	69
Tabla 3.	Herramientas para cada fase del proceso de Design Thinking de acuerdo a los objetivos.....	81
Tabla 4.	Codificaciones cuantitativas y generación de categorías de la fase empatizar	140
Tabla 5.	Media de los atributos de prototipos del primer pivote.....	146
Tabla 6.	Media de los atributos de los prototipos A (primer pivote) y A-1(segundo pivote).....	148
Tabla 7.	Media de los atributos de los prototipos F (primer pivote), F1 y F2 (segundo pivote)	149
Tabla 8.	Media de los atributos de los prototipos G,H e I.....	150
Tabla 9.	Media de los de atributos del prototipo J.....	150
Tabla 10.	Media de los atributos del prototipo K.....	151
Tabla 11.	Diferencia de promedios de los prototipos A y A1	152
Tabla 12.	Diferencia de promedios de los prototipos F y F1	153



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

IASD: Iglesia Adventista del Séptimo Día

DT: Design Thinking

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

MIPYMES: Micro, Pequeña y Mediana empresa

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

BCG: Boston Consulting Group

I+D: Investigación y Desarrollo

DIGESA: Dirección General de Salud Ambiental

ASPAN: Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería

DCU: Diseño Centrado en el Usuario

ISO: International Organization for Standardization

ADN: Ácido Desoxirribonucleico

UX: User Experience

UPEU: Universidad Peruana Unió



RESUMEN

La investigación se circunscribe en el ámbito de la innovación como elemento clave para el desarrollo empresarial teniendo como objetivo impulsar la innovación empresarial de la panadería Dulce Detalle a partir de la implementación del proceso iterativo del Design Thinking enfocada en describir a profundidad las necesidades, problemas y aspiraciones del usuario; ideando, construyendo y validando a partir de ello, propuestas que generen valor a los mismos. Dada la naturaleza del objetivo se utilizó la investigación mixta, de alcance descriptivo-propositivo, de diseño investigación-acción, la población de estudio fueron los miembros de la Iglesia Adventista del Séptimo Día Central Puno. Los resultados evidencian como problema la dicotomía entre precio y nutrición, traducidos en el deseo de consumir productos saludables, sin que signifique un incremento del precio, el insight encontrado fue: “Porqué lo rico es tan caro y poquito, lo saludable no debería costar más, debería verse y saber bien”, el proceso de ideación frente al insight consideró como atributos: insumos, costos, presentación y empaque, que fueron llevados a sesiones de Brainstorming dando lugar a un proceso iterativo de prototipado registrado en el Validation Board validando e invalidando supuestos, concluyendo en un producto mínimo viable con las siguientes características: panes elaborados con 75% de harina industrial y 25% de harina de quinua o maíz en un empaque de papel con información sobre los insumos empleados y su valor nutricional a un precio de 4 panes por un sol; permitiendo cumplir las demandas del mercado a través de la generación de valor agregado.

PALABRAS CLAVE

Consumidor, design thinking, innovación, mix de marketing, propuesta de valor.



ABSTRACT

This research is limited to the field of innovation as a key element for business development, aiming to promote the business innovation of Dulce Detalle bakery from the implementation of the iterative process of Design Thinking focused on describing in depth the needs, problems and aspirations of the user; devising, building and validating from it, proposals that generate value to them. Given the nature of the objective, a mixed approach was used, of descriptive-propositional scope, research-action design, the study population were the members of the Adventist Church of the Seventh Day Central Puno. The results show as a problem the dichotomy between price and nutrition, translated into the desire to consume healthy products, without implying an increase in price, the insight found was: "Why the rich is so expensive and little, the healthy should not cost more, it should look and know well," the ideation process against the insight considered as attributes: inputs, costs, presentation and packaging, which were taken to Brainstorming sessions resulting in an iterative prototyping process registered in the Validation Board validating and invalidating assumptions, concluding in a minimum viable product with the following characteristics: processed breads with 75% industrial flour and 25% quinoa or corn flour in a paper packaging with information about the inputs used and their nutritional value at a price of 4 loaves per 1 sol; allowing market demands to be met through the generation of added value.

KEY WORDS

Innovation, consumer, Design Thinking, marketing mix, value proposition.



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según el Índice Mundial de Innovación 2020, Suiza, Suecia y Estados Unidos son países con los índices más altos de innovación a nivel mundial y aún en este escenario, esta no involucra a las empresas pequeñas y emergentes reduciendo la competitividad global país. En América Latina, Chile es el país que lidera en innovación empresarial con un 14.1%, dentro de este ámbito un 4.6% innova en productos y un 12.6% en procesos de negocios (Bravo, Doebbel, Armas & Baytelman, 2020). Lamentablemente este índice presenta un panorama poco alentador para el Perú ya que el informe de Competitividad Global 2019 evidencia un descenso en competitividad, con altas brechas negativas estacionarias en el pilar 12: Capacidad de Innovación ocasionando que no exista un buen ecosistema de innovación (K. Schwab, 2019). Asimismo, el BBVA Research 2019 dio a conocer que el 99.4% del total de empresas formales son MIPYMES, las cuales en su mayoría se crean por necesidad y operan para subsistir, debido a ello es que se mantienen 4 años promedio en el mercado y más del 25% lo desarrolla en su vivienda (Belapatiño & Perea, 2018), sumado a ello el informe presentado por el INEI en su boletín de Demografía Empresarial 2020, encargado de dar a conocer la creación y desaparición de empresas indicó que de la creación de un 100% de empresas el 40.47% las da de baja en menos de un año, también resalta que todas las actividades económicas tuvieron un 87.50% aproximadamente en la baja de sus empresas respecto al año anterior (INEI, 2020).

Arellano (2020) destaca que uno de los principales problemas que tienen las empresas peruanas es la poca innovación, trabajan mucho, pero producen poco y gana



menos de lo que se podría. También agrega que la esencia de ser empresario es asumir riesgos y ser optimista, los cuales se caracterizan por 2 elementos: la innovación y el reinventarse; la meta está en guardar aquello en lo que se es fuerte y si no se es fuerte en nada, entonces nacer de nuevo y esa sería la idea de reinventarse. Pero sucede que por una priorización errónea las empresas estuvieron postergando el desarrollo de innovaciones y esta es una debilidad que ha sido desnudada con la crisis del coronavirus: la falta de innovación en productos y servicios, y es recién hasta ahora que se dieron cuenta que las necesitan más que nunca.

Bauman (2004) ya vislumbraba un panoramas más que crítico a nivel organizacional empresarial para el siguiente decenio por lo que plantea el insight del entorno VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), como la tónica de este tiempo, lo volátil haciendo referencia a un mundo oscilante, donde algo irrumpe el ansiado equilibrio; lo incierto, que refleja una incertidumbre en la que no sabemos cómo van a resultar las cosas; lo complejo, donde por buscarle el sentido a lo complejo se genere una desactualización, la cual nos lleve haber perdido el tiempo; finalmente, lo ambiguo que es ocasionado por la complejidad, la incertidumbre y la volatilidad de todo.

El ministerio de la Producción en su reporte anual 2020 sobre Innovación en la industria manufacturera y empresas de servicios intensivos en conocimiento, dio a conocer que el 54.9% realizó esfuerzos para innovar; respecto a los gastos en actividades de innovación destaca el vínculo que existe entre actividades de innovación y el desempeño económico de cada sector; respecto al esfuerzo innovador y gasto en innovación según tamaño empresarial, se observó que el 90.0% se encuentra dentro del grupo de medianas y grandes empresas lo cual se debe a que al ofertar más productos perciben un menor gasto realizado por cada producto o proceso, por lo que invertir en actividades de innovación significa mayores ganancias en comparación a las empresas de



menor tamaño; respecto al esfuerzo innovador e intensidad del gasto en innovación según la actividad económica se tiene que está directamente relacionado respecto al total de las ventas realizadas, siendo la industria de refinación de petróleo y coque con un 93.4% de empresas innovadoras y un 3.1 de intensidad de gasto, seguida de la industria de productos con un 74.4% y 4.2 respectivamente, por el contrario se tiene a la industria de bebidas con 58.8% y 0.9, equipos eléctricos con 58.0% y 0.8, alimentos con 57.3% y 1.1, estas tres industrias poseen la menor intensidad de gasto y esto no guarda una relación directa con su porcentaje (Ministerio de la Producción, 2020). En relación a los datos expuestos, se sostiene que el grado de innovación en el sector de elaboración de alimentos es baja porque no generan alta rentabilidad en comparación a otros sectores, es de vital importancia considerar que la innovación es parte fundamental para la competitividad de la empresa.

La información presentada sustenta de amplia manera la necesidad por desarrollar investigación vinculada con la innovación, que permita elevar el desempeño en el mercado de las empresas del sector alimentario – panaderías bajo los enfoques de sostenibilidad y posicionamiento específicamente centrados en La panadería Dulce Detalle establecida en la ciudad de Puno por más de 10 años.

1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo permite el Design Thinking generar innovación empresarial sobre el modelo de negocio de la panadería Dulce Detalle?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuáles son los insights claves de los usuarios de la panadería Dulce Detalle hallados en la fase de empatía y definición?



- ¿Cuáles son los resultados y productos obtenidos en la fase de ideación y prototipado respectivamente, desarrollados a partir de los insight hallados?
- ¿Cuáles son las características del producto mínimo viable validado a partir de la fase de testeo que permitan una gestión de la innovación en la panadería Dulce Detalle?

1.3.HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

Dado el carácter de la investigación mixta se inició sin el planteamiento de una hipótesis; sin embargo, a lo largo de la investigación se generaron hipótesis que se fueron afinando conforme al procesamiento de datos (Hernández et al., 2014) En los métodos mixtos, las hipótesis se incluyen para la parte cuantitativa y son producto de la fase cualitativa que tiene un carácter exploratorio en el enfoque híbrido (Hernández et al., 2010). Teniendo como resultado la siguiente hipótesis:

La innovación empresarial en la panadería Dulce Detalle es impulsada, a partir de la validación de un producto mínimo viable a través del análisis comparativo de los hallazgos generados por las herramientas en cada fase de implementación del Design Thinking.

La investigación muestra que a través de la implementación de las cinco fases de la metodología de Design Thinking se logró identificar las necesidades y problemas del usuario, las cuales permitieron plantear soluciones que estén centradas en ello. Se generó innovación en base a la modificación de los atributos de producto, esta modificación se realizó en base a la aplicación de las herramientas de cada una de las fases que fueron utilizadas de manera iterativa analizando y comparando los resultados de cada herramienta para lograr que el producto sea deseable para el usuario, factible



tecnológicamente y viable económicamente para la empresa; de esta manera se impulsó la innovación empresarial en la panadería Dulce Detalle.

1.4.JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La importancia de la investigación radica en la capacidad de la misma para proveer energía al sistema emprendedor, ya que servirá como guía en la utilización de metodologías centradas en el usuario, las cuales sentarán una base teórico práctica que evidencie como un emprendimiento logra la diferenciación y posicionamiento en mercados cada vez más competitivos, y a su vez permita conocer a detalle las necesidades y los problemas del consumidor en el sector panadería, el cual no ha sido estudiado a profundidad pese a tener gran relevancia social y económica en el país y con ello mejorar la gestión empresarial en la región.

También tiene una justificación investigativa ya que los resultados darán pie a que se continúen los estudios en el sector panadería e implementación de metodologías de innovación, las mismas que podrán ser adaptadas y aplicadas a otros modelos de negocio y sectores. La naturaleza de esta investigación utiliza el método mixto; sin embargo, en futuras investigaciones se podría dar énfasis al enfoque cualitativo y cuantitativo en base a los objetivos que se planteen.

1.5.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Impulsar la innovación empresarial en la panadería Dulce Detalle, a partir de la implementación del Design Thinking.

La implementación del Design Thinking permite impulsar la innovación empresarial a través de la validación de un producto mínimo viable en la panadería Dulce Detalle



1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hallar los insights claves presentes en los usuarios de la panadería Dulce Detalle, a partir de la fase de empatizar y definir.
- Desarrollar soluciones innovadoras que logren satisfacer las necesidades identificadas, a partir de la fase de ideación y prototipado.
- Definir las características del producto mínimo viable validado a partir de la fase de testeo que permitan una gestión de la innovación en la panadería Dulce Detalle.



CAPITULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Este capítulo, aborda los antecedentes internacionales y nacionales vinculados conceptual y pragmáticamente al ámbito investigativo, centrados en las categorías claves de estudio: innovación, metodologías centradas en el usuario y Design Thinking.

2.1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

González (2016) en su investigación titulada “*Diseño de un producto para celíacos con ingredientes de alto valor nutricional*”. Después de analizar el mercado se detecta la necesidad de desarrollar nuevos productos más innovadores y nutricionalmente mejorados para la población celiaca, el método Design Thinking resulta ser una herramienta efectiva para el desarrollo de nuevos productos ya que permite segmentar el mercado y llegar a ideas necesarias y tecnológicamente factibles. El desarrollo de la masa de pizza con quinoa y microalgas ha resultado positivo ya que se han obtenido resultados favorables. En conclusión, los resultados son satisfactorios puesto que el producto puede tener muchas posibilidades de ser aceptado en el mercado por su enfoque innovador, sus características nutricionales aportadas por la quinoa y las microalgas y su parecido a una masa con gluten.

García (2018) en su investigación “*Diseño de elemento de experiencia para los clientes de postres San Miguel*”. Da como resultado que una vez realizado el prototipo final se puede evidenciar que: Fue posible hallar el factor diferenciador para Postres San Miguel por medio del diseño del elemento, este factor diferenciador conlleva a una experiencia que generará recordación y fidelización del cliente hacia la marca. Encuestar de forma cualitativa y conocer al cliente por medio del mapa de empatía, permitió



reconocer los gustos y expectativas del cliente, para así, identificar el segmento al que va dirigido el producto, la experiencia, el factor diferencial y la propuesta de valor propuesta que se implementó en el producto fina.

Sierra (2017) en su investigación *“Aplicación del modelo Design Thinking para la Creación de un yogur de quinoa apto para niños intolerantes a la lactosa”*. En cuanto al método utilizado, se puede concluir que el Design Thinking es un grupo de herramientas que permiten desarrollar un producto centrado en las necesidades concretas de un segmento de la población determinado, en el caso de este proyecto, centrándose en las necesidades de los niños intolerantes a la lactosa. Obtenido un producto tipo yogur basado en la sustitución parcial de la leche deslactosada por extracto de quinoa, y una vez desarrollado el producto, se ha procedido a la caracterización del mismo mediante análisis físico-químicos y sensorial.

Santa María (2020) en su investigación *“Plan de negocio para la creación de un marketplace de productos orgánicos en Guayaquil”*. Se concluye que, utilizando modelos lean (ágiles y de bajo costo) logramos identificar insights relevantes como que el concepto de vida saludable está muy relacionado con el consumo de productos orgánicos, también inicialmente validamos que la percepción de valores elevados en estos productos estaba presente. Finalmente se expusieron los resultados del estudio financiero en el que se evidencia es factible, donde el Valor Actual de los flujos de efectivos futuros es positivo con un valor de 71.578,32 USD, con una Tasa Interna de Rentabilidad de 79,81% superior al 11,11% exigido para cubrir el costo del capital, además de recuperar la inversión en 1 año, 9 meses y 29 días aproximadamente.

Porras (2020) en su investigación *“Propuesta de modelo de negocio de kits de comida aplicando la metodología de innovación Design Thinking para el segmento Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito”*. Tiene como resultado



que, a través del análisis y desarrollo de las técnicas recomendadas por la metodología Design Thinking se pudo validar la aplicación de cada una de las fases que considera la misma siendo en primera instancia el concepto de empatía el que permitiera analizar desde diferentes ópticas la problemática alrededor del objetivo planteado. Herramientas como el Business Model Cards, la conceptualización de los océanos azules, la estructura del Canvas junto a la metodología Design Thinking permitieron brindar una sustentación teórica a los proyectos de emprendimiento, lo cual apalanca de mejor manera la innovación y la sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo.

Romero (2020) en su investigación *“Modelo de Negocio: Healthy Food”*. Tiene como resultado que, la página web propuesta se fundamenta principalmente en la capacidad del servicio al cliente, el enfoque será, por sobre todo a la cortesía y comprensión de los problemas que le pueden estar aquejando a las personas interesadas, interés genuino por el cliente, atención a sus necesidades y predisposición a escucharlo siempre. Esta propuesta resulta ser bastante agradable para las personas, ya que el prototipo de la página web muestra ser bastante amigable con los usuarios, es comprensible y bastante llamativa, la finalidad de Healthy Food será buscar ayudar al usuario a resolver problemas, darle alternativas que lo hagan sentir que es participe de su evolución para que se sienta plenamente satisfecho.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Cárdenas & Ramos (2016) en su investigación titulada *“Diseño y evaluación de una propuesta de startup, basada en la aplicación del Design Thinking, orientada a brindar una mejor experiencia en el almuerzo a los miembros de una institución educativa: Piloto aplicado a la PUCP”*. La investigación concluye que, la metodología Design Thinking permite conocer profundamente al potencial usuario del servicio, es decir, se buscó empatizar con los miembros de la comunidad PUCP. Bajo determinados



supuestos, la propuesta de startup puede funcionar dentro de la universidad. Asimismo, se deja abierta la posibilidad de no solo destinar el foco dentro de la misma sino también en diferentes nichos de mercado tales como otras universidades o usuarios cercanos a ella.

Llerena & Terrones (2018) en su investigación titulada *“El Design Thinking aplicado en el desarrollo de un Sistema de Información, permite incrementar la satisfacción de los operarios al reducir los tiempos de atención de Capital Humano”*. Indican que los resultados obtenidos mostraron que el Design Thinking aplicado en el sistema de información incrementó la satisfacción de los colaboradores del 51.5% al 79.4% al priorizar la interacción humana. Por lo tanto, se concluye que el Design Thinking incrementó la satisfacción de los trabajadores y mejoró la productividad de capital humano al priorizar la interacción humana. Asimismo, propició espacios de cocreación y vectores de cambio que aceleraron la creación de valor.

Medina & Mansilla (2020) en su investigación titulada *“Propuesta de diseño y aplicación de un proceso integral de las metodologías Design Thinking, Lean Startup, Agile y Growth Hacking para el diseño de productos en la empresa Nexus Labs”*. Concluyen que, el Design Thinking plantea que el creador del producto se sensibilice al cliente, logrando de esta forma satisfacer las necesidades de los clientes, que tenga además una factibilidad tecnológica y una viabilidad comercial. Las debilidades de la metodología se encuentran en que la investigación es superficial, ciertas herramientas involucran bastante tiempo, y la baja experimentación.

Antich, Velásquez & Villalobos (2016) en su investigación *“Propuesta de modelo de negocio basado en Design Thinking: Coral Fashion Truck”*. Se corroboró que el proceso del Design Thinking no es lineal sino más bien cíclico y requiere de una constante revisión de las etapas con la finalidad de hacer los ajustes que sean necesarios. Si bien la metodología de Design Thinking puede aplicarse de manera constante para el diseño de



la propuesta, en lo que respecta al diseño del punto de venta se considera haber llegado a un grado de saturación, designado por las co-designers con las que se trabajó. El modelo de negocio cumple con las tres principales características del enfoque del Design Thinking: Deseable por el público objetivo, tecnológicamente posible y viable.

Cuadros, Padilla & Meza-Cuadra (2018) en su investigación “*ABITI: propuesta para promover las compras de ropa en línea de mujeres jóvenes de Lima metropolitana bajo una propuesta de metodologías ágiles*”. Concluyen que, el negocio demanda de nuevos modelos y herramientas de gestión dinámicas y eficaces, que se encuentren al ritmo de la tecnología y la innovación constante ya que los entornos son dinámicos y cambiantes: el de las ventas en línea y el de la moda. Se utilizó principalmente la metodología Design Thinking, que tiene como finalidad dar soluciones innovadoras a las necesidades de los usuarios centrándose en métodos de investigación cualitativa. A través de esta metodología se determinó la propuesta de valor: una plataforma que ofrece confianza y seguridad al usuario para expresar su identidad a través de la moda y al ejecutar compras en línea. A través de una aplicación móvil el usuario podrá comprar ropa en línea, compartir y guardar atuendos, personalizar contenido y ganar dinero a cambio.

Reque (2007) en su investigación titulada “*Estudio de pre-factibilidad para la fabricación de harina de arroz y su utilización en panificación*”. Concluye que, la alternativa planteada de hacer panes con 20% de harina de arroz, traería grandes beneficios para el estado y la comunidad en general. Según los investigadores, el arroz es el alimento indicado para los niños que tienen intolerancia al gluten de trigo. Los panes con 20% de harina de arroz tiene propiedades organolépticas completamente comparables a panes comunes de trigo, lo cual ha sido demostrado gracias a las pruebas hechas en los laboratorios de Evaluación Nutricional de Alimentos de la UNALM. Es importante



recordar que la harina de arroz no sólo se puede emplear para elaborar galletas y fideos. Según cálculos realizados, la importación de trigo se podría reducir hasta en un 60% en los próximos 10 años; con ello se lograría un importante ahorro para el estado en cuanto a divisas se refiere. Los productos de arroz o de harinas nacionales “fortificados” con folato son una solución al problema de los costos. Pues si una persona cualquiera compra “suplementos” que tienen ácido fólico, el frasco de 100 comprimidos cuesta alrededor de S/.100 a 120 soles y se trata de un multivitamínico con mínimas cantidades de la vitamina. En cambio, la harina de arroz fortificada o los productos con harinas nacionales (panes y galletas) fortificados con la vitamina costarán menos o igual que los productos convencionales de trigo.

Acuña (2005) en su investigación titulada “*Sustitución parcial de harina de trigo por harina de pan de árbol en la elaboración de pan de labranza y su evaluación físico químico*”. Concluye que, es factible técnicamente elaborar panes de labranza sustituyendo parcialmente a la harina de trigo por harina de pan de árbol hasta niveles del 20%, para harina de pan de árbol crudo y para harina de pan de árbol pre-cocido. El análisis químico proximal realizado demuestra que la utilización de harina de pan de árbol crudo, y del pan de árbol pre-cocido en panificación disminuye el porcentaje de proteína a medida que se aumenta el nivel de sustitución en el pan. Del análisis realizado en un Farinógrafo de Brabender muestra el comportamiento de la masa durante el proceso de amasado, logrando obtener un porcentaje de sustitución de 80/20, harina de trigo/harina, el cual nos permita manipular la masa en el proceso de panificación. Finalmente, La utilización de la harina de pan de árbol es una alternativa para el aprovechamiento de la Producción de pan de árbol en la Región San Martín.



2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

Abarca & Leon (2010) en su investigación “*Construcción de prototipo de horno de bajo costo y evaluación en cocción de pan molde con sustitución parcial de harina de quinua por harina de trigo*”. Concluyen que, de la determinación de las pruebas sensoriales el pan de molde a nivel de sustitución del 35.7% y 30% de harina de quinua por harina de trigo presentaron mejor aroma y mejor sabor a quinua sin alterar su forma y volumen logrando calificativos de 4,18 y 3,99 en sabor y para el olor en 4.25 y 3.75 en la prueba de Duncan al 95% de nivel de confianza y que el prototipo de horno permite la cocción de productos de panificación como el pan de molde en 1,05 horas a una temperatura de 115°C, teniendo en la cámara de cocción la temperatura lograda fue de 176°C temperatura suficiente para la cocción de productos.

Cutipa (2014) en su investigación “*Efecto de la adición de harina de tarwi (Lupinus mutabilis Sweet) en sustitución parcial de harina de trigo (Triticum aestivum) en la elaboración de pan*”. Concluye que, la evaluación física, mostró que conforme se aumentó la sustitución de harina de trigo por harina de tarwi el peso del pan se incrementó y el volumen específico disminuyó, la evaluación químico proximal practicado al pan de la mejor mezcla, tratamiento (T3) con un nivel de sustitución constituido por 90% de harina de trigo y 10% de harina de tarwi indica que se ha incrementado el contenido de proteína y el contenido de fibra, que es muy importante para la nutrición; en la evaluación sensorial se muestra que el mejor tratamiento (T2) con una mezcla de 95% harina de trigo y 5% harina de tarwi, ya que existe diferencia significativa entre el pan elaborado con harina de trigo importado y la elaborada con la mezcla, esto en cuanto a sabor, textura y apariencia general, con respecto el color no existió diferencia.

Velazquez (2011) en su investigación “*Evaluación de la vida en anaquel de pan con sustitución parcial de harina de oca (Oxalis tuberosa Mol)*”. Concluye que, Los



contenidos del pan sustituido con harina de oca fue de 9 % de proteína y pan corriente normal fue de 8 % de proteína, sin embargo, por el tiempo de almacenamiento durante su vida útil del pan de oca el resultado fue de 8.86 %. Con respecto a volumen podemos especificar del producto final que el mayor puntaje se tiene el tratamiento con el 10 % de sustitución (harina de oca), a una temperatura de fermentación de 28°C, y el menor tratamiento con 20 % de la misma forma fue la sustitución con una temperatura de fermentación de 28°C. Referente al sabor, no existen diferencias significativas, conociendo estos resultados podemos afirmar que hasta un 20 % de harina de oca con una temperatura de fermentación de 26°C tienen el sabor característico de la oca.

2.2.MARCO TEÓRICO

2.2.1. INNOVACIÓN

En 1934 Joseph Schumpeter propugna los primeros conceptos de innovación, considerando que esta fomenta el desarrollo económico a través de un proceso dinámico definido como “destrucción creadora”, en el cual las nuevas tecnologías reemplazan a las antiguas (Schumpeter, 1996). A su vez Varela (2008) define la innovación como el proceso mediante el cual se crean prototipos, conceptos o ideas que se integrarán en el mercado para ofrecerlos como bienes; lo cual involucra convertir una idea en una empresa. Por su parte, Belapatiño & Perea (2018) afirman que la innovación es una nueva idea que permite mejorar el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos terminados, teniendo como objetivo reducir costos y generar valor agregado.

Según la teoría de Schumpeter, la innovación es la energía empresarial, y se caracteriza por altos niveles de creatividad y de practicabilidad (Schumpeter, 1996). Por consiguiente, es un proceso en el cual la empresa mejora o crea nuevos productos, procesos, formas de comercializar y realizar cambios organizativos, para adaptarse al entorno, y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Seclén, 2016). Heijs &



Buesa (2016) agregan que es una estrategia de la empresa para competir en el mercado, cumpliendo tres funciones: Permite abrir nuevos mercados, evita la imitación de los productos y reactiva un mercado saturado. Por lo tanto, la innovación, es importante en el sector empresarial y está ligada a factores importantes como la investigación y el conocimiento; donde, la demanda obliga a las organizaciones a pensar de manera diferente, esto debido a que aspiran recibir algo único y diferente (Díaz & Guambi, 2018). Sin embargo, no se trata solo de investigación y desarrollo (I+D), lo que se busca es que un producto o servicio tenga éxito en el mercado; caso contrario, el dinero invertido en I+D sería un gasto en lugar de innovación (Meyer et al., 2010).

Por consiguiente, la empresa debe identificar las fuentes de innovación. Peter Drucker señala que existen siete fuentes de innovación, que se encuentran dentro y fuera de la empresa; dentro de la empresa: sucesos no esperados, incongruencias, necesidades de los procesos, y cambio en el mercado e industria; y fuera de la empresa: cambios demográficos, nuevos conocimientos y las variaciones en las percepciones de lo que sucede fuera de la empresa (Drucker, 1987). Respecto a los tipos de innovación empresarial, Schumpeter (1996) da a conocer dos tipos: las radicales, cambios bruscos e importantes; y las incrementales, que alimentan continuamente el proceso de cambio; subdivide a las radicales en introducción de nuevos productos, introducción de nuevos métodos de producción, apertura de mercados, desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas y la creación de nuevas estructuras de mercado en un sector. Dussauge, Hart y Ramanantsoa (1992) las clasifican según la magnitud del cambio: incremental, se mejoran algunos componentes del producto; radical, un nuevo producto; modular, se cambian los componentes, pero no la arquitectura; y arquitectural, se cambia la forma en que se articulan los componentes y conceptos del producto, y no



son fácilmente identificables por los consumidores. Por otro lado, la OCDE (2018) en el Manual de Oslo define cuatro tipos de innovaciones:

- Innovación de producto: se da la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características, incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, equipo o software.
- Innovación de proceso: se da la introducción de un método de producción o distribución nuevo o significativamente mejorado, incluye mejoras significativas en técnicas, equipo o software.
- Innovación comercial: se da la introducción de un nuevo método de comercialización realizando mejoras en el diseño o presentación del producto, posicionamiento, promoción o precio.
- Innovación organizativa: se da la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, organización del trabajo o relaciones externas de la empresa.

2.2.2. INNOVACIÓN EMPRESARIAL

El manual de Oslo da a conocer el término de “empresa innovadora”, la cual es la empresa que ha introducido una innovación durante el período de tiempo analizado (OCDE, 2018). Díaz & Guambi (2018) manifiestan que hay muchas empresas que consideran que no tienen la capacidad para innovar porque carecen de recursos económicos, y esto genera una serie de problemas en las ventas, clientes actuales y mercados meta; es por ello que, es importante el estudio de nuevos mercados porque serán factores de crecimiento y supervivencia cuando haya una baja de la demanda actual. Cada vez el contexto empresarial es más amplio, los competidores muestran mayor agresividad y los consumidores son más exigentes, y la estabilidad económica es cambiante.



Los empresarios están de acuerdo con que es necesario innovar; sin embargo, hay resistencia por parte de los miembros de la organización, porque afirman que solo las empresas con muchos años de trayectoria en el mercado son capaces de implementar la innovación (Díaz & Guambi, 2018). Seclén (2016) realiza un estudio sobre la relación entre el tamaño empresarial y la innovación; concluyendo que es muy complicado dar una afirmación exacta de la relación que existe y esto se debe a que hay una falta de homogeneidad en el concepto de innovación, y porque se utilizaban diversas magnitudes para medir la capacidad de innovación. Los investigadores utilizan con mayor frecuencia medidores relativos a la I+D, y dejan de lado la experiencia diaria del trabajador, la experiencia con los clientes, etc. Es por ello que plantea que el proceso de innovación tiene cuatro fases: investigación, consiste en acumular conocimiento de potenciales innovaciones; validación, validar el conocimiento a través de prototipos; implementación, aplicar el nuevo conocimiento y comenzar a producir un nuevo producto; y comercialización, introducir y posicionar el nuevo o mejorado producto en el mercado.

2.2.3. HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN

Hablar de herramientas de innovación inmediatamente nos lleva a pensar en David Kelly fundador de IDEO, agencia de diseño que inicialmente estaba enfocada en el diseño tradicional de productos para el mercado; la cual pasó de diseñar productos a diseñar experiencias, Kelly explica una nueva metodología del proceso de diseño de experiencias centrado en el usuario, y también pensar en Tim Brown actual CEO de IDEO, un referente mundial en innovación (Brown, 2009). En base a ello se describen las siguientes herramientas que han sido de gran importancia en el sector empresarial:

A. Design Thinking

Brown (2009) enfatiza que el Design Thinking se basa en un diseño que no solamente está centrado en las personas, sino que es profundamente humano. Basado en la capacidad



de ser intuitivo, reconocer patrones, elaborar ideas con un significado emocional y funcional. Por ello destaca a “La triada de restricciones”, la cual conforma la primera etapa del proceso de diseño. Son tres elementos fundamentales para que los proyectos sean innovadores: la viabilidad económica, la factibilidad tecnológica y el deseo de las personas. The Institute of Design School at Stanford da a conocer un documento de trabajo conformado por cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testar; cada fase agrupa herramientas las cuales también son usadas de manera iterativa.

B. Design Sprint:

El sprint es un proceso de cinco días que permite responder preguntas comerciales críticas mediante el diseño, la creación de prototipos y la prueba de ideas con los clientes. Desarrollado en Google Ventures (GV) inspirados en el Design Thinking, teniendo como beneficio que es un proceso de innovación ágil para responder preguntas de negocio clave en un máximo de 5 días de trabajo, este proceso inicia con la fase cero a la cual se le asigna el nombre de “Preparar el terreno”, donde se deberá tener el desafío adecuado, conformar el equipo, establecer el tiempo y espacio; después de ello, todo el proceso se desarrollará en cinco días (Knapp et al., 2016).

C. Behavioral Economics

También conocida como la “economía del comportamiento” o “economía conductual”, hace referencia a la aplicación de la psicología en el campo de la economía (específicamente en la micro economía) relacionado a la toma de decisiones, y es una especie de intersección de 2 disciplinas: economía y psicología (García, 2020).

D. Behavioral Design:

Es una combinación entre el diseño (design thinking) y el behavioral economics (Economía del comportamiento), y según Richard Salser, el “behavioral design”, “diseño del comportamiento”, o “diseño conductual” sería la aplicación de los conocimientos de



la ciencia del comportamiento (Behavioral Science), y la economía del comportamiento (Behavioral Economics) para impulsar la formación de hábitos y el cambio de comportamiento (Mayorga & García, 2010).

E. Circular Economy:

Es una alternativa atractiva que busca redefinir qué es el crecimiento, con énfasis en los beneficios para toda la sociedad, lo cual implica la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los residuos del sistema desde el diseño siendo respaldada por una transición a fuentes renovables de energía, el modelo circular crea capital económico, natural y social y se basa en tres principios: Eliminar residuos y contaminación desde el diseño, mantener productos y materiales en uso y regenerar sistemas naturales (García, 2020).

F. Business Model Canvas

El modelo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece, este lienzo está dividido en nueve aspectos importantes para el negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

G. La estrategia del océano azul

Creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores de la INSEAD Business School, y tuvo mayor real en la publicación del libro que titula “Estrategia del océano azul”, esta teoría defiende que en la competencia se encuentra el éxito o el fracaso de las compañías, por lo que la diferenciación es fundamental; sin embargo, la misma teoría da a conocer que en los últimos años, la estrategia de las compañías se ha centrado en competir en mercados saturados por la competencia (océano rojo), en lugar de encontrar



nuevos nichos de mercado en los que diferenciarse (océano azul)(Chan Kim & Mauborgne, 2005).

H. Open Innovation

Chesbrough (2014) experto y pionero en el tema, define a la innovación abierta como el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación, esto supone que los procesos de innovación abierta combinan ideas internas y externas dentro de plataformas, arquitecturas y sistemas haciendo uso de modelos de negocio que acceden a ideas internas y externas para crear valor, al tiempo que definen mecanismos internos para retener parte de ese valor.

2.2.4. INNOVACIÓN EN EL PERÚ

En el 2019 el BBVA Research en su estudio *Perú: Innovación una agenda pendiente Innovación como impulso a la productividad* dio a conocer la importancia que tiene la innovación en el desarrollo del país, y que en el Perú existe un espacio para su desarrollo, siendo la institucionalidad sólida, protección de los derechos de propiedad intelectual, capital humano apto, adecuado nivel de infraestructura y financiamiento accesible; los factores importantes que debe ofrecer el país (Belapatiño & Perea, 2018). Para Camisón y De Lucio (2010) la estructura empresarial en el Perú, está conformada principalmente por microempresas, lo que implica que no se puede categorizar un grupo tan extenso y heterogéneo como único, ya que ignoraría la realidad y esto no se podría tomar como base para medir la competitividad e innovación. Por su parte, Arellano (2020) destaca que uno de los principales problemas que tienen las empresas peruanas es la poca innovación, y esto se debe a que trabajan mucho, pero producen poco; mucha transpiración, pero poca imaginación y se gana menos de lo que se podría.



Respecto a la quiebra de empresas en el Perú, existe una mortalidad de 64% de empresas; es decir, nacen muchas, pero no viven lo suficiente, y esto no es solo cuestión de invertir más dinero (Arellano, 2020). Según el Informe Técnico de Demografía empresarial en el Perú del primer trimestre del año 2021, da a conocer las altas y bajas de empresas de acuerdo a su actividad económica. En la Tabla 1, se muestra que las actividades con mayor número de altas fueron: Comercio al por menor (29,5%), comercio al por mayor (15,4%), otros servicios (11,5%), servicios prestados a empresas (8,7%), industrias manufactureras, transporte y almacenamiento y actividades de servicio de comidas y bebidas (con 7,0% cada una). Por otra parte, las actividades que presentaron mayor número de bajas fueron: actividad de comercio al por menor (35,9%), comercio al por mayor (17,8%), otros servicios (11,5%), transporte y almacenamiento (7,7%), actividades de servicio de comidas y bebidas (6,8%) e industrias manufactureras (6,1%). Por lo tanto, se podría afirmar que existe una relación directamente proporcional entre el número de altas con el número de bajas.

Tabla 1. Perú: stock, altas y bajas de las empresas, según actividad económica, I trimestre 2021

Actividad económica	Stock	Altas 1/	Bajas 2/	Tasa de altas (%) 3/	Tasa de bajas (%) 4/
Total	2838494	68811	8087	2,4	0,3
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca					
	44775	1891	126	4,2	0,3
Explotación de minas y canteras	26206	353	46	1,3	0,2
Industrias manufactureras	214749	4800	491	2,2	0,2
Construcción	89290	2741	77	3,1	0,1
Venta y reparación de vehículos	80099	2189	211	2,7	0,3
Comercio al por mayor	281542	10691	1437	3,8	0,5
Comercio al por menor	891816	20396	2910	2,3	0,3
Transporte y almacenamiento	171878	4788	622	2,8	0,4
Actividades de alojamiento	28556	379	60	1,3	0,2
Actividades de servicio de comidas y bebidas					
	228149	4835	548	2,1	0,2
Información y comunicaciones	57050	1023	79	1,8	0,1
Servicios prestados a empresas	271208	6012	438	2,2	0,2
Salones de belleza	42349	735	110	1,7	0,3
Otros servicios 5/	410827	7978	932	1,9	0,2

1/ Comprende a las empresas que se crean o se reactivan.

2/ Número de empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas.

3/ Es la relación de altas de empresas con el stock al final del período.

4/ Es la relación de bajas de empresas con el stock al final del período.

5/ Incluye otras actividades de servicios personales, actividades de salud humana, actividades inmobiliarias, administración pública, artísticas, de esparcimiento y recreativas, enseñanza, financieras y de seguros, entre otras.

Nota. Tomado de Directorio Central de Empresas y Establecimientos. INEI, 2021.

2.2.5. SECTOR PANADERÍA EN EL PERÚ

La historia de pan en el Perú empieza en la época precolombina. Se molía el maíz en un batán y luego se mezclaba con un poco de agua, la cocción se realizaba con calentar unas piedras; se empleaba la quinua, maíz y papa para su elaboración, posteriormente



llegó el trigo. Durante la colonia, se implementó el uso de hornos caseros, y el pan se convirtió en un alimento de gran importancia para los peruanos y colonias españolas. Las recetas se convirtieron en una herencia familiar que fue pasando de generación en generación. Se estima que en el Perú tiene un patrimonio de 300 a 400 variedades de panes, existen varias ciudades que destacan por un tipo de pan, entre ellas: Cusco, el pan de Oropesa, Chuta y sarnita; Ayacucho, Chaplas y Tantawawa; Junín, pan de maíz, pan de anís y panecillos de trigo; San Martín, pan de yuca; Piura, pan de canela y Cachanga; Arequipa, tres puntas; Cajamarca, pan de agua y Semita; Lambayeque, rosca de muerto y de matrimonio, pan de zapallo loche, Pun, pan de cañihua, quinua y kiwicha; Amazonas, mollete; Moquegua, bollo; Huánuco, Mishtishongo; Andahuaylas, Taparaco; Oxapampa, pan de pituca y de arracacha. Por el contrario, en Lima se acostumbra consumir panes como: francés, croissant, ciabatta, de yema, tolete y chancay (Panadería y pastelería Peruana, 2018) ([Anexo 01](#)).

La Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería; define a la panadería como: un establecimiento donde se elaboran productos de panificación, galletería o pastelería, de expendio directo al público desde el propio local y para consumo dentro de las 48 horas. La Dirección General De Salud Ambiental (2010) también agrega la definición de cada uno de los términos:

- Productos de panificación: Comprenden todo tipo de panes con y sin fermentación, horneados y no horneados, tales como panes de labranza, panes de molde, panes integrales, panes especiales, entre otros.
- Productos de galletería: Comprende todo tipo de galletas, con y sin relleno.
- Productos de pastelería: Comprende productos tales como, pasteles dulces y salados, rellenos y sin rellenos, tortas, empanadas, tartas y similares.



El Instituto Nacional de Información y Estadística (2010) considera dentro de la elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos.

- Elaboración de pan y bollos.
- Elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera.
- Elaboración de tostadas, galletas y otros productos de panadería “secos”.
- Elaboración de productos de pastelería y bizcochos envasados.
- Elaboración de productos de aperitivo dulces o salados (galletas, pretzels, etcétera).
- Elaboración de tortillas de maíz o trigo.
- Elaboración de productos de panadería congelados: panqueques, gofres, bollos, etcétera.

En el Perú, existe la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería constituida el 11 de diciembre del 2003. ASPAN, representa y defiende los intereses legítimos de los emprendedores de la panadería, pastelería, chocolatería, confitería y heladería. Así como revalora la profesión del panadero y formación de sus asociados y no asociados a través de la constante capacitación a cargo de especialistas en el sector. Y tiene entre sus principales objetivos: Contribuir al desarrollo económico de las panaderías, organizar y promover programas de capacitación en gestión empresarial, participar en las más importantes ferias y organizar congresos y sirvan de retroalimentación para lograr los fines del sector.

La DIGESA (2010) enfatiza que se debe cumplir con los siguientes requisitos de calidad sanitaria e inocuidad de los productos de panificación, galletería y pastelería: Aditivos y coadyuvantes de elaboración, criterios físico químicos, criterios microbiológicos, y harina de trigo; cada requisito tiene especificaciones de acuerdo al tipo de producto que se elaborará. También es importante destacar que existe la Revista de Panadería y Pastelería Peruana, en la cual se presentan diversos temas referentes al

sector, entre ellos: técnica en la elaboración de panes, informática, higiene industrial, gestión empresarial, recetas, envases y embalajes, y coaching empresarial ([Anexo 02](#)).

2.2.6. MEZCLA DE MARKETING

Lamb, Hair & McDaniel (2011) definen la mezcla de marketing como una combinación única de estrategias de producto, plaza, promoción y fijación de precios diseñada para producir intercambios satisfactorios con un mercado meta. Fue en 1960 que Jerome McCarthy propuso un modelo sustentado en las 4 Ps (producto, precio, plaza y promoción), considerando que eran factores determinantes para motivar la decisión del consumidor. Frente a ello en 1967, Philip Kotler propone cuatro interrogantes clave: ¿Qué producto se lanzará? ¿A qué precio? ¿En qué mercado? ¿Con qué comunicación?, afirmando que se debería responder las interrogantes, caso contrario la estrategia de marketing podría parecer confusa o descoordinada (Alvarado de Marsano, 2013). En base a este concepto se sostiene que, la mezcla de marketing es la oferta completa que la organización ofrece a sus consumidores: un producto con su precio, su plaza y su promoción (Fischer & Espejo, 2011). Los autores concluyen en que la mezcla de marketing está conformada por cuatro elementos estructurados para apoyarse unos a otros y como una unidad:

A. Producto

Para Kotler & Armstrong (2003) es cualquier cosa que puede ser ofrecida a un mercado para su atención, adquisición, uso consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, hoy en día los productos vienen acompañados de ciertos elementos auxiliares como servicios adicionales, información, experiencias, etc. (Monferrer, 2013). Por lo tanto, un producto que provee beneficios puede ser algo distinto de un bien tangible (Stanton et al., 2007). Los productos son un elemento clave en la oferta de mercado, por ello es importante su clasificación.



Para Lamb et al.(2011) los productos se clasifican en: productos de consumo y productos industriales, esto de acuerdo al tipo de comprador. Por su parte Stanton et al. (2007) realizan una sub clasificación: Productos de consumo, son comprados por el consumidor final, se dividen en bienes de conveniencia, de compra comparada, de especialidad y no buscados; de acuerdo al comportamiento de compra del consumidor. Productos industriales, se dividen en materias primas, materiales y partes de fabricación, instalaciones, equipo accesorio y suministros de operación, de acuerdo a los usos amplios del producto. Debido a la amplitud del concepto se incluyen organizaciones, personas, lugares e ideas (P. Kotler & Armstrong, 2003). De acuerdo a su consumidor los productos deberán incrementar valor en cada nivel.

Para Kotler & Armstrong (2003) existen tres niveles de productos. Por su parte Monferrer (2013) identifica que son dimensiones: Producto básico, es el centro del producto y el valor esencial para el cliente. Se define el beneficio esencial que resuelve un problema. Producto real, se añade al producto básico características o atributos como diseño, empaque, nivel de calidad y marca. Producto aumentado, se agregan beneficios al producto real como servicio post venta, entrega y crédito, garantía y soporte para el producto. Los beneficios son comunicados y entregados por medio de los atributos.

Según Stanton et al.(2007) el producto está conformado por atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, servicio y la reputación del vendedor. Asimismo, Kotler & Armstrong (2003) consideran a los atributos como decisiones individuales de producto y los clasifican en: Calidad de producto, afecta el rendimiento del producto puede definirse como “libre de defectos”. Características, a partir de un modelo austero sin extras, la empresa puede crear modelos de mayor nivel mediante la adición de más características. Estilo, sólo describe la apariencia de un producto. Diseño, contribuye a la utilidad y apariencia del producto, comienza con la



observación de los clientes, dando forma a su experiencia de uso de productos. Empezando por los atributos es que se añaden otras decisiones individuales de producto.

Para Kotler & Armstrong (2003) también son decisiones individuales el branding, empaque, etiquetado y servicio de soporte al producto; debiéndose establecer estrategias para cada uno. Branding, es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de todo esto, que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de aquellos de sus competidores (Lamb et al., 2011). Empaque, consiste en diseñar y producir el recipiente o envoltura para un producto, puede posicionar la marca y cerrar la venta (Ph. Kotler & Keller, 2012). Etiquetado, identifica el producto y describe información como empresa de fabricación, lugar de fabricación, fecha de producción, contenido, su funcionalidad, su utilidad y modo de uso. Servicios de soporte al producto, consiste en brindar servicios de apoyo durante y después de la compra (P. Kotler & Armstrong, 2003). En el caso de un conjunto de productos se tienen otro tipo de decisiones.

B. Precio

Para Kotler & Armstrong (2003) es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. El precio puede implicar algo más que dinero, de acuerdo a la utilidad que tenga para el consumidor (Stanton et al., 2007). El dinero representa la medida social del valor existiendo dos tipos de valores: Valor de uso, depende de la utilidad específica que represente para el individuo. Valor de cambio, depende de la importancia que los demás le adjudique (Fischer & Espejo, 2011). Es por ello que el precio tiene gran importancia en la economía, empresas y mente del consumidor (Stanton et al., 2007). Por lo tanto, el precio puede cambiar con rapidez y es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los demás representan costos (Ph. Kotler & Keller, 2012). Por tal motivo es muy importante una adecuada fijación de precios.



Lamb et al.(2011) plantean que, en un mercado altamente competitivo, las empresas requieren objetivos de fijación de precios que sean específicos, alcanzables y mensurables. Stanton et al.(2007)también sostiene que por conveniencia estos objetivos se clasifican en tres: Orientado a las ganancias, busca una retribución meta y maximizar las utilidades; orientado a las ventas, busca incrementar el volumen de ventas y mantener la participación de mercado; orientado al status quo, busca estabilizar los precios y hacer frente a la competencia. Por su parte Kotler & Armstrong (2003) sugieren tres principales estrategias: fijación de precios basada en el valor para el cliente, basada en el costo y precio basado en la competencia.

Teniendo en cuenta esta propuesta, Monferrer (2013) ratifica que la fijación de precios basada en costos se desarrolla en cuatro etapas: Diseñar el producto, determinar los costos del producto, fijar el precio con base en los costos y convencer a los compradores del valor del producto. Respecto a la fijación de precios de valor para el consumidor, Santesmases et al. (2014) enfatizan que el valor percibido por el consumidor marca el límite superior del precio y se considera en primer lugar la psicología del consumidor. El proceso respecto al valor consiste en: Evaluar las necesidades de valor del cliente, fijar un precio meta para igualar el valor percibido, determinar los costos de producto y diseñar un producto que entregue el valor deseado en el precio meta (P. Kotler & Armstrong, 2003).

C. Plaza

Según Kotler & Armstrong (2003) es un conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto esté disponible para el consumidor, también se le da el término de canal de distribución o ventas. El término canal sugiere un camino, teniendo como punto de partida al productor y en el punto final al consumidor, al conjunto de personas u organizaciones que encuentran entre ambos son los



intermediarios (Santesmases et al., 2014). Dando a los productos beneficios de lugar, y al consumidor beneficios de tiempo (Fischer & Espejo, 2011). Las empresas deben lograr estos beneficios a través de la elección correcta de sus intermediarios.

La función principal de los intermediarios es representar a otras organizaciones, se especializan en la función de comprar o vender (Mullins et al., 2007). Sus funciones son Informar, promocionar, contactar, buscar la coincidencia, negociar, distribuir físicamente, financiar y tomar riesgos (P. Kotler & Armstrong, 2003). Existen principalmente dos tipos de intermediarios: los mayoristas, facilitan el movimiento de los productos de los fabricantes a los productores, revendedores, gobiernos o instituciones; y los minoristas, que son empresas que venden directamente a los consumidores (Lamb et al., 2011). Santesmases et al.(2014) agrega que existen canales detallistas y se pueden clasificar según: la actividad o productos vendidos, la propiedad o vinculación, la ubicación y detallistas con tienda o sin tienda. Para llegar al consumidor se deben considerar el diseño de los canales.

Fischer & Espejo (2011) señalan que las características para el diseño de canales se basan en: los clientes, productos, intermediarios, competencia, empresa y factores del macro entorno. Encontrando los vínculos estructurales y funcionales que representen para el productor el máximo ingreso o un mínimo de costo de distribución. El diseño de los canales permitirá la elección del nivel de canales que requiere la empresa, entre los cuales se identifican dos: Canal directo, la compañía vende de manera directa a los consumidores y canales indirectos, que contienen uno o más intermediarios (P. Kotler & Armstrong, 2003). La elección de los canales también dependerá de la intensidad de nivel de distribución, entre los cuales están: intensivo, selectivo y exclusivo (Lamb et al., 2011). Un punto clave en los canales de distribución es la cadena de suministro.

D. Promoción

Según Santesmases et al. (2014) La promoción es fundamentalmente comunicación, transmite información referente al producto del vendedor hacia el comprador. Se realiza a través de distintos medios personales o impersonales, teniendo tres fines básicos Informar, persuadir y recordar. Lamb et al. (2011) considera que estos fines se deben desarrollar en el proceso de comunicación, dando énfasis a la retroalimentación, obteniendo una respuesta favorable del destinatario del mensaje, que en último término consiste en la compra o no compra del producto (Monferrer, 2013).

Para Lamb et al.(2011), la mezcla promocional consiste en la mezcla de: Publicidad, es cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de bienes o servicios por un patrocinador identificado; relaciones públicas, consiste en establecer buenas relaciones los públicos de la empresa al obtener publicidad no pagada favorable, construir una buena imagen corporativa y manejar rumores, historias y eventos desfavorables; venta personal, es la presentación personal por la fuerza de ventas, busca construir relaciones con los clientes; y promoción de ventas, son incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Kotler & Armstrong (2003) agregan el marketing directo y consideran que son cinco herramientas que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente el valor del producto al cliente. Mullins et al.(2007) manifiesta que los patrocinios y espectáculos preparados, también son herramientas. La mezcla promocional requiere de estrategias.

2.2.7. MODELO DE NEGOCIO

Según Magretta (2002) el modelo de negocio es el esquema general que explica una actividad empresarial. Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Constituyen el conjunto de actividades y recursos estratégicos a los que está orientado la empresa dando una propuesta de valor

distintiva creando valor (Svejenova & Vives, 2009). Magretta (2002) considera que el desarrollo de un modelo de negocio se puede llevar a cabo a través de tres preguntas: ¿A quién vas a servir? ¿Qué vas a ofrecer? ¿Cómo lo vas a organizar? Por su parte, Demil & Lecocq (2009) consideran que son tres los componentes del modelo de negocio: recursos y competencias, organización y propuesta de valor; y en base a ello se forma la estructura y el volumen de costes e ingresos. Osterwalder & Pigneur (2011) proponen una herramienta: el lienzo de modelo de negocio, la cual cubre las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

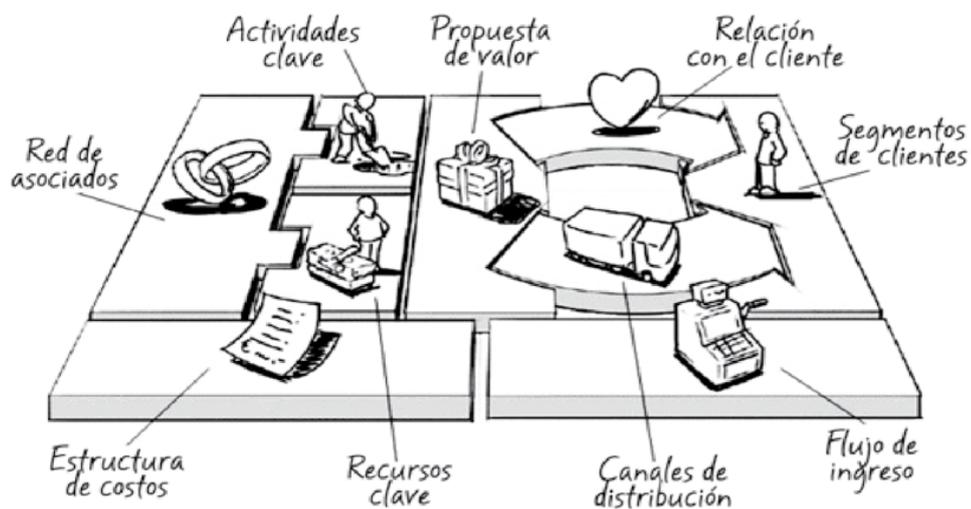


Figura. 1 Lienzo de modelo de negocio. *Adaptado de* Generación de modelos de negocio (p,18-19) de A.Osterwlder y Y. Pigneur,2011,DEUSTO.

Osterwalder & Pigneur (2011) señalan que el lienzo de modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos: 1) Segmentos de mercado, se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa. 2) Propuesta de valor, es el conjunto de productos que crean valor para un segmento de mercado. 3) Canales, es el modo en que la empresa se comunica su segmento de mercado. 4) Relaciones con clientes, son los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con el segmento de mercado. 5) Fuentes de ingresos, es flujo de caja que genera la empresa en su segmento de mercado. 6) Recursos clave, son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los



elementos antes descritos.7) Actividades clave, son las acciones más importantes que debe emprender la empresa. 8) Asociaciones clave, es la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. 9) Estructura de costes, son todos los costes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio.

La difusión del modelo puede crear mucho valor en los usuarios que no necesariamente tiene que ser apropiado por los creadores del modelo (Svejenova & Vives, 2009). Por ello es importante que las empresas puedan desarrollar un modelo que comprenda la dinámica de su negocio. Osterwalder & Pigneur (2011) recomiendan utilizar patrones de modelo de negocio, los cuales describen las características similares de organizaciones similares y el comportamiento que tienen. Los patrones ayudan a comprender la dinámica de los modelos de negocios; se pueden perfilar cinco tipos de patrones basados en conceptos de: desagregación, larga cola (long tail), plataforma multilateral, gratis y modelo de negocio abierto. Dejando abierta la posibilidad de crear nuevos patrones basados en otros conceptos empresariales

2.2.8. METODOLOGÍAS DE DISEÑO CENTRADO EN EL USUARIO

Gracia B., Gracia M. & Romero (2015) definen al Diseño Centrado en el Usuario (DCU) como un enfoque que pone al usuario final en el centro del proceso de diseño y desarrollo del producto, el usuario también formará parte de todo el ciclo de vida del proceso. Trujillo, Aguilar & Neira (2016) agregan que también es un enfoque multidisciplinar para el desarrollo de productos ya que busca entender al usuario objetivo y sus actividades, a través de un proceso de diseño. Norman (1990) agrega que este diseño está basado en las necesidades y los intereses del usuario, con énfasis en hacer que los productos sean utilizables y comprensibles. Por lo que plantea dos principios básicos: 1) que el usuario pueda imaginar lo que ha de hacer, y 2) que el usuario pueda saber lo que



está pasando. El diseño debe utilizar las propiedades naturales del usuario y del mundo, debe lograr funcionar sin instrucciones ni etiquetas, deberá bastar una explicación.

El uso del DCU ha sido formalizado por el estándar internacional ISO 13407: *Human-centred design process for interactive systems*, indicando que es un método iterativo que involucra de forma activa al usuario, haciendo una apropiada distribución de las funciones entre los usuarios y la tecnología; por ello lo hace un diseño multidisciplinario. Gracia B. et al.(2015) enfatizan que el principio central del DCU es su proceso iterativo y ágil, lo cual implicará revisar y evaluar cada parte del proceso. Es por ello que Garreta & Mor (2003) lo consideran como una metodología, ya que debe planificar proyectos y métodos que se utilizarán en cada fase. El ISO 13407, da a conocer un modelo centrado en las actividades.

Estas actividades conforman un proceso cíclico en el que las decisiones de diseño están dirigidas por el usuario y buscan satisfacerlo a través de un producto, la usabilidad del diseño se da de forma iterativa. Es así que el término “usuario” se usa para determinar al consumidor, el término “centrado” se refiere a que todo gira alrededor de un centro, el “consumidor”; y el término “diseño” se refiere a la creación de la experiencia total del ser humano (Trujillo et al., 2016). De esta manera busca hacer artefactos más útiles, usables y deseables, convirtiéndolo en una metodología para el desarrollo de producto (Norman, 1990).

Entonces, se debe buscar el diseño de productos que cumplan con estas dos características: Usabilidad y utilidad. Para Mordecki (2012) la usabilidad se encarga de construir un intangible que hace que el usuario pueda realizar sin inconvenientes. La utilidad se da cuando el usuario percibe que el uso del producto le trae ventajas en el desempeño de las actividades que desarrolla (Trujillo et al., 2016). Es así que la usabilidad y la utilidad están entrelazadas, y se deben evaluar a través de las pruebas de uso. A partir

de esta metodología se crean técnicas que servirán como herramientas, y también otras metodologías.

2.2.9. UX DESIGN (DISEÑO DE EXPERIENCIA DE USUARIO)

El diseño de experiencia de usuario es una disciplina enfocada en el diseño de principio a fin de la experiencia de un producto, lo cual implica planificar y actuar en base a un grupo de acciones (Treder, 2013). Por su parte Rodríguez & González (2017) agregan que se enfoca directamente en las emociones que experimenta el usuario al interactuar con el producto. Según Kankainen (2002) este término se encuentra en el campo del Marketing. Ya que existe un vínculo con el concepto de experiencia de marca (Hasan & Martín, 2005). El UX Design analiza cómo los consumidores usan el producto y la experiencia que resulta de su uso (Rodríguez & González, 2017). Es así que existen factores que son parte de la experiencia que el usuario pueda tener.

Arhippainen & Tähti (2003) clasifican los diferentes factores en cinco grupos diferenciados: factores propios del usuario, sociales, culturales, del contexto de uso y propios del producto. Es por ello que Hasan & Martín (2005) consideran que tiene un concepto “paraguas” ya que se integrarán diferentes para el diseño de productos, ingeniería de la usabilidad, arquitectura de la información, diseño gráfico, diseño de interacción, diseño de información, etc. Y ello la convierte en multidisciplinar e interdisciplinar. Morville (2004) sugiere que se debe analizar con detalle la experiencia del usuario, y propone un hexágono llamado “El panel de Morville”.

Este hexágono que está formado por siete facetas: 1) Útil, se busca que los productos y sistemas sean útiles, y definiendo soluciones innovadoras que sean más útiles. 2) Usable, está relacionada con la facilidad de uso. 3) Deseable, está relacionada con el diseño emocional en relación al valor de la imagen, identidad y marca. 4) Encontrable, se debe diseñar sitios web navegables y objetos localizables. 5) Accesible, los sitios web



deben ser accesibles para la mayor cantidad de personas. 6) Creíble, debe mostrar los elementos que expongan un portal creíble y confiable ante los usuarios. 7) Valioso, los sitios deben ofrecer valor a la organización y al usuario (Morville, 2004).

2.2.10. DESIGN THINKING

El Design thinking se traduce como Pensamiento de Diseño, y consiste en pensar como un diseñador (Serrano & Blázquez, 2014). Utiliza aspectos del proceso creativo de los diseñadores y los complementa con métodos de observación centrados en el ser humano (Rodríguez B. & Rodríguez M., 2013). Debido a ello el pensamiento de diseño tiene una flexibilidad cognitiva y es capaz de adaptar el proceso a los retos (Mootee, 2013). Lo cual la convierte en una herramienta enfocada en fomentar la innovación en las organizaciones, diseñando propuestas que logren satisfacer las necesidades del consumidor (Iborra & Rovirosa, 2017). Por ello requiere de una mentalidad tolerante a la ambigüedad y abierta al aprendizaje (Dunne, 2018). En base a ello, se considera al Design Thinking como una metodología que busca crear valor para y con el consumidor (Serrano & Blázquez, 2014). Esta metodología inició en IDEO, donde se sigue desarrollando.

IDEO es la agencia de diseño que se formó en 1991, inicialmente estaba enfocada en el diseño tradicional de productos para el mercado; sin embargo, paso de diseñar productos a diseñar experiencias. Fue David Kelly quien dio el término de Design Thinking para explicar la metodología del proceso de diseño de experiencias. En 2003, David Kelly, Larry Leifer y Terry Winograd fundan la Stanford d.school., instituto que vendría a ser reconocido por Hasso Plattner. Es así que en 2007 se funda la Hasso Plattner School of Design Thinking en Potsdam, instituto que tiene como ADN al Design Thinking, es decir un diseño centrado en las personas (Brown, 2009).

Brown (2009) enfatiza que el Design Thinking se basa en un diseño que no solamente está centrado en las personas, sino que es profundamente humano. Basado en



la capacidad de ser intuitivo, reconocer patrones, elaborar ideas con un significado emocional y funcional. Por ello destaca a “La triada de restricciones”, la cual conforma la primera etapa del proceso de diseño. Son tres elementos fundamentales para que los proyectos sean innovadores: la viabilidad económica, la factibilidad tecnológica y el deseo de las personas (Serrano & Blázquez, 2014) Donde el design thinking busca conducir a un equilibrio armonioso entre la tres.

Brown (2009) considera que la Triada debe estar sostenida en: El proyecto, vehículo en el que viaja una idea, permitiendo articular un objetivo claro al principio, creando fechas límites y revisando el progreso con correcciones a mitad de curso para redirigir las actividades. El documento base, el punto de partida del proyecto es el brief formado por restricciones mentales y puntos de referencia para poder medir el progreso y cumplimiento de objetivos. Equipo de equipos, se forman muchos grupos pequeños con diseñadores optimistas, colaboradores y con talento, liberando su creatividad. Respecto a ello Mootee (2013) señala que existen principios sobre los cuales se fundamenta el Design Thinking: Orientado a la acción, adaptable al cambio, centrado en personas, integra la previsión, proceso iterativo, reduce riesgos, promueve la empatía, colaborativo (Serrano & Blázquez , 2014).

Brown (2009) indica que es un proceso de naturaleza iterativa y no lineal del viaje, debido a que se fundamenta en la exploración, haciendo descubrimientos inesperados en el camino, los mismos que serán integrados. Serrano & Blázquez (2014) agregan que es participativo ya los clientes, proveedores y profesionales de distintas disciplinas colaboran en la búsqueda de soluciones. Para Rudkin (2013) es rápido, ya que se puede aplicar a desafíos comerciales confusos. Convirtiéndose en la práctica más complementaria que se puede aplicar al lado de la teoría de la estrategia competitiva de Michael Porter (Mootee, 2013). Desarrollando nuevos productos con mejores procesos



internos, creando nuevas formas de comunicación con los clientes, o reinventando un modelo de negocio.

Brown (2009) considera que el proceso del design thinking está conformado por lo que él vendría a llamar «los tres espacios de innovación»: inspiración, ideación e implementación. Vianna, Adler, Lucena, & Russo (2011) consideran que las etapas son: inmersión, ideación y prototipo. Según Serrano & Blázquez (2014) las etapas son: definir, idear, prototipar, seleccionar, implementar y aprender. The Institute of Design School at Stanford da a conocer un documento de trabajo conformado por cinco fases, las mismas que fueron aplicadas en un abanico de organizaciones.

Existen diversas herramientas para cada una de las fases del proceso del design thinking, el Instituto de diseño de Standford da a conocer una serie de herramientas basado en el "Design Thinking Bootcamp". Lewrick, Link, & Leifer (2018) recomiendan enfocar el trabajo en la herramienta “Mapa de empatía”. Serrano & Blázquez (2014) enfatizan en las herramientas de testeo. Por su parte, Vianna et al.(2011) proponen asignar mayor tiempo a las herramientas de la fase de inmersión. En la figura 2, se presenta cada una de las 5 fases del proceso de Design Thinking y las herramientas que se emplean para cada una de las fases.



Figura. 2 Cinco fases del proceso de Design Thinking con sus herramientas del "Design Thinking Bootcamp"

A continuación, se describen cada una de las fases del proceso de Design Thinking y las herramientas utilizadas según el "Design Thinking Bootcamp":

A. Empatizar

Es la base del proceso de diseño, está centrado en los usuarios y se debe ser empático, para ello se debe observar al usuario y su comportamiento en el contexto de su vida; involucrarse realizando preguntas en una conversación estructurada, la pregunta más importante es "¿Por qué?"; mirar y escuchar, esto implicará que se pueda escuchar y ver al usuario mientras trabaja y está en su contexto. El objetivo de esta parte del proceso es entender a los usuarios dentro del contexto del que se está diseñando, comprender las cosas que hacen y el porqué, sus necesidades emocionales, físicas y lo que es significativo para ellos.



Herramienta ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?:

Es una herramienta que permite llegar a niveles de observación más profundos, ayuda a apreciar observaciones concretas de una situación en particular a emociones más abstractas y a otras motivaciones que están en juego en esa situación. Es una técnica en la que se analizan fotos que el equipo ha tomado en terreno.

Herramienta preparación para la entrevista:

Esta herramienta ayuda a sacarle el mayor provecho posible al tiempo que se pasa con el usuario. Es por ello que se debe preparar para una entrevista, algunas recomendaciones son: Hacer un brainstorm de las preguntas, identificar y ordenar los temas, y refinar las preguntas.

Herramienta entrevistar para empatizar:

Esta herramienta busca ayudar a entender los pensamientos, emociones y motivaciones de la persona para determinar cómo innovar para él o ella. Entendiendo las decisiones que esa persona toma y su comportamiento, se pueden identificar sus necesidades y diseñar para satisfacerlas. Los criterios que se deben tener en cuenta son: preguntar por qué, incentivar las historias, poner atención al lenguaje no verbal, no temer al silencio, no sugerir respuestas, hacer preguntas de manera neutral, y no hacer preguntas binarias.

Herramienta compartir y documentar historias:

Este método tiene tres propósitos básicos: 1) Les permite a los miembros del equipo inyectarle velocidad y calidad con respecto a lo que cada persona vio y escuchó en terreno, comparar cada experiencia es valorable. 2) Al explorar y escuchar más información el equipo puede obtener mayor significado de las experiencias del que se pensaba en un principio. 3) Se captura cada detalle de cada uno de los miembros del equipo, y se va dando comienzo al proceso de saturación espacial.



Herramienta saturar y agrupar:

Este método utiliza piezas visuales que permite a los miembros del equipo informar e inspirar, se agrupan los conceptos para explorar temas e identificar necesidades significativas; luego se vuelve a saturar el espacio y otra vez se agrupan hasta crear grupos de temas y ver si existente una concordancia.

Herramienta mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta en la que se organizará la información recopilada en una entrevista en un formato visual según los siguientes grupos: ¿Qué dice? ¿Qué hace? ¿Qué piensa? ¿Qué siente? ¿Qué emociones has identificado? ¿Se manifiestan en lo que hace? ¿Qué oye? ¿Qué ve? Una vez hecha la primera parte del mapa de empatía, veremos: ¿Cuáles son las limitaciones u obstáculos entre el usuario y sus deseos o necesidades? ¿Cuáles son las oportunidades o necesidades del usuario? Es importante estar atentos al lenguaje no verbal, al comportamiento y las contradicciones sobre la información que el usuario esté aportando.

Herramienta mapa de trayectoria:

Es una herramienta que permite reflejar las distintas tareas que realizan los usuarios. La información representada debe ser lo más sencilla posible, con el fin de lograr una herramienta visual que ofrezca una rápida impresión de las interacciones de los distintos usuarios con la solución definida y entre ellos mismos. Crear un mapa de trayectoria es una excelente forma para pensar sistemáticamente sobre los pasos e hitos del proceso. Este método se puede utilizar para el trabajo de empatía individual o para comunicar y compartir con los demás. Se debe crear un diagrama que pueda capturar múltiples observaciones posicionando situaciones en una línea de tiempo. Por ejemplo, el mapa de un día del usuario, un mapa de la experiencia de un usuario; o cómo un



producto se mueve a través del tiempo y del espacio (desde la manufactura, pasando por su exhibición y hasta que llega a las manos de usuario).

Herramienta persona:

La herramienta “Persona” es una representación del usuario que nos revela quienes son los usuarios, cuales son las actividades que realizan, por que usan/compran/utilizan uno u otro producto o servicio; cuáles son sus motivaciones y como el producto/servicio encaja en el contexto de sus vidas. Desarrollando personas se genera un mejor enfoque y conocimiento sobre el usuario del cual se está diseñando y guía el proceso hacia nuevas posibilidades. Además, permite estudiar al usuario desde nuestro lugar de trabajo e inspiración.

B. Definir

Esta etapa del proceso tiene el objetivo traer claridad y enfoque al espacio de diseño definiendo o redefiniendo conceptos, se busca crear coherencia sobre toda la información que se obtuvo, se debe crear la declaración del problema viable y significativo que servirá como guía para enfocarse a un usuario en particular, es importante procesar y sintetizar la información haciendo conexiones con el problema y descubrir patrones racionales.

Herramienta definir el problema jugando:

Se define el problema para construir un marco teórico basado en el desafío de diseño anteriormente trabajado que dará un puntapié inicial para la generación de ideas. Este juego actúa como catapulta para generar una declaración y definir el problema. Esto permite desarrollar ideas de una forma directa y lo más importante es que ayuda a capturar el concepto de diseño de manera significativa. Se utiliza la siguiente oración para dar partida al juego de escribir en los espacios vacíos y llenar la frase con el objetivo de



capturar y armonizar tres elementos esenciales: el (USUARIO) necesita (NECESIDAD) porque (INSIGHT).

Herramienta checklist de lectura crítica:

Esta herramienta se utiliza para determinar si el equipo ha alcanzado una definición de problema que sea significativa y única. Es un excelente método para evaluar la utilidad de nuestra declaración. Se hacen cuatro preguntas básicas sobre la definición del problema: ¿Cuál es el punto? ¿Quién dice? ¿Qué hay de nuevo en eso? ¿A quién le importa?

El objetivo de la fase de empatizar y definir es hallar uno o más “Insight”, es descubrir algo inesperado o tener una idea para responder de mejor manera un desafío de diseño. Generalmente nacen de dos contradicciones entre atributos del usuario (Dentro de un cuadrante o entre cuadrantes distintos) o al preguntarse “¿Por qué?” y se pueden notar un comportamiento particular (*Bootcamp Bootleg*, 2009).

C. Idear

En esta etapa del proceso se empieza el proceso de diseño y generación de ideas, a partir de los conceptos y los recursos. Se combina el pensamiento inconsciente y consciente, se debe crear un espacio que fomente la creatividad e innovación, un área de generación y evaluación de ideas. La idea correcta nacerá desde la mayor cantidad de posibilidades.

Herramienta ¿Cómo podríamos?:

¿Las preguntas “¿Cómo podríamos?” son preguntas cortas que tienen la particularidad de empezar brainstorming. Estas preguntas se desprenden de la definición del problema o principios de diseño como semillas para la etapa de ideas, se genera una semilla lo suficientemente amplia para que haya una gran cantidad de soluciones y lo



suficientemente acotada o limitada para que el equipo tenga ciertos límites que sean de ayuda.

Herramienta Brainstorming:

Es una herramienta que permite generar muchas ideas que de lo contrario no se generarían sentados mirando un pedazo de papel; es muy efectivo para la múltiple generación de ideas como hacer trabajo de observación o el trabajar sobre un producto o servicio relacionado con el proyecto. Este método sirve para generar soluciones de diseño, pero también se puede utilizar en cualquier etapa del proceso sin problemas.

Herramienta Cardsorting:

Es una herramienta permite hacer una limpieza y darles vida a las ideas que se generaron en el Brainstorming. Se debe seleccionar una cantidad manejable de ideas bajo ciertos requerimientos de selección, lo más importante es quedarse con las ideas que se encuentren más significativas, interesantes e intrigados. Existen diferentes técnicas que se pueden utilizar incluyendo estas tres: 1) Votación de post-it: Cada miembro del grupo tiene tres votos para tres ideas que sienta es la correcta. 2) Método de las cuatro categorías: Esta técnica te ayuda a elegir las ideas locas pero que tienen significado; la idea es optar por una o dos ideas en estas cuatro categorías: la opción racional, la más atractiva, la más simple y las de tiro largo. 3) Método de selección: Es preciso elegir ciertas ideas que nos inspiren a construir algunos prototipos como: un prototipo físico, un prototipo virtual y un prototipo de experiencia.

D. Prototipar

En esta etapa del proceso se generan elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos o cualquier cosa que permita interactuar, con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final. Es un proceso de mejora, debe ser rápida y barata de hacer pero que permita debatir y generar un feedback, se va



refinando mientras el proceso avanza y los prototipos van mostrando más características funcionales, formales y de uso.

Herramienta prototipos con empatía:

Esta herramienta permite testear los prototipos con los usuarios durante la etapa de evaluación, y es una práctica común en el proceso de diseño. El hacer y evaluar prototipos con los usuarios en etapas iniciales nos entrega información importante que no sucederá ni con entrevistas ni observaciones. Es importante estar consciente de que cuando se utiliza esta técnica se debe considerar dos cosas, lo que puedes aprender de la solución y lo que puedes aprender sobre el usuario. Se busca lograr la “empatía activa” donde ya no eres un simple observador si no que estas creando condiciones para recopilar información nueva.

Herramienta prototipos para evaluar:

El objetivo es desarrollar una generación iterativa de prototipos de baja resolución o a pequeña escala (simples y que tomen poco tiempo en armarlos) que representen diferentes aspectos de la solución de diseño. La manera esencial de evaluar nuestros prototipos es dejando a los usuarios que interactúen con él, se comportan y reaccionan frente a él. El desarrollar prototipos para evaluarlos con los usuarios es una excelente oportunidad para examinar tanto las soluciones de diseño como tu percepción de los usuarios y sus necesidades; algunos consejos al hacer prototipos para evaluar: Empieza a construir, no pierdas demasiado tiempo en un prototipo, dejar ir al prototipo apenas te empieces a sentir emocionalmente comprometido, construir con un usuario en mente e identificar una variable.



E. Testar

En esta etapa del proceso se solicita un feedback sobre los prototipos que se han creado, es otro punto para generar empatía, una regla es hacer un prototipo creyendo estamos en lo correcto, pero evaluar pensando que estamos equivocados. Esa etapa sirve para refinar prototipos y soluciones, aprender más sobre el usuario y refinar el problema.

Herramienta evaluar con usuarios:

Estas evaluaciones se hacen para refinar la solución y también para pulir el conocimiento que existe sobre el usuario para el cual estás diseñando. Es importante considerar dos cosas: las opiniones y feedback que tenga del usuario, y aprovechar la oportunidad para adquirir más empatía. Cuando se está interactuando con el usuario final es como volver a la etapa de observación y empatía. Se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos para esta evaluación: el prototipo, el contexto y/o escenario; y documentar la información y feedback recibidos.

Herramienta prototipos para decidir:

Esta herramienta permite crear un prototipo, el cual puede ser la opción para romper con los desacuerdos y ayuda a facilitar la toma de decisiones y caminos a tomar sin arriesgar demasiado. La mejor manera de resolver conflictos en la toma de decisiones y el diseño es hacer un prototipo y evaluarlo con el usuario, esto permitirá crear y evaluar prototipos puede ser la mejor manera de informar decisiones de diseño. Si una idea ya ha sido prototipada y ha superado una revisión o evaluación del grupo es una buena señal que merece avanzar más adelante en el proceso.

Herramienta malla receptora de información:

Utiliza este método para facilitar la recopilación de la información en tiempo real cuando se presentan modelos y prototipos. Se utiliza la malla para sistematizar la recopilación de la información con la intención de capturar las ideas en las cuatro áreas



diferentes: temas interesantes o notables, críticas constructivas, preguntas que la experiencia revele; y las

ideas que surjan durante la experiencia o presentación.

El objetivo de la fase de idear, prototipar y testar es hallar el Minimum Viable Product (MVP), traducido como Producto Mínimo Viable es aquella versión del producto que permite Crear un producto lo antes posible, Medir lo que ha funcionado y mejorar, Aprender hasta llegar a una mejor versión, todo ello con un mínimo esfuerzo, mínimo tiempo de desarrollo y a la vez medir su impacto (Ries, 2012).

2.2.11. DESIGN SPRINT

El sprint es un proceso de cinco días que permite responder preguntas comerciales críticas mediante el diseño, la creación de prototipos y la prueba de ideas con los clientes (Knapp, Zeratsky, & Kowitz, 2016). Es más rápido, eficiente y con mayor calidad en el desarrollo de un producto (Banfield et al., 2015). Por su parte García (2018) lo define como un marco de trabajo híbrido que busca innovar de forma ágil y enfocada en la creación de nuevas Startup. Es híbrido porque el proceso resulta de combinar el design thinking, la gestión de procesos, estrategia de negocio y ciencia del comportamiento. Para hablar del proceso de Design Sprint debemos ir a su inicio, el cual se dio en Google Ventures.

Jake Knapp comenzó a ejecutar sprints en Google en 2010. En 2012, lo desarrolló en Google Ventures, en compañía de Braden Kowitz, quien se centraba en el recorrido del cliente; Michael Margolis, quien descubrió la forma de obtener resultados nítidos de los clientes en un solo día, en lugar de semanas; John Zeratsky, quien propuso empezar por el final y centrarse en medir resultados con métricas clave de cada negocio; y Daniel Burka, quien aportó su experiencia como emprendedor para garantizar el sentido en el mundo real (Knapp et al., 2016). De esta manera crearon un proceso que avanzar en el

tiempo y ver un servicio terminado, viendo la reacción de los clientes y saber con mayor certeza si se está yendo en la dirección adecuada (García, 2018). Es así que Google Ventures da a conocer un diagrama del Sprint del Diseño, compuesto por cuatro fases: Idear, construir, lanzar y aprender.

El Design Sprint se enfoca en pasar de la idea a la fase de aprender de forma ágil y en 5 días de trabajo. Para lograr ello es necesario contar con un Sprint Master que permitirá sincronizar a los miembros del equipo para el desarrollo de las tareas específicas (García, 2018). Este proceso inicia con la fase cero a la cual se le asigna el nombre de “Preparar el terreno”, donde se deberá tener el desafío adecuado, conformar el equipo, establecer el tiempo y espacio. Después de ello, todo el proceso se desarrollará en cinco días (Knapp et al., 2016).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Brief:

El Brief de Marketing es un documento que describe de manera concisa y clara todos los elementos relacionado a una marca/empresa/producto/servicio y recaba toda la información sobre el público objetivo al que queremos ofrecer algo. El Brief ayuda a responder ¿Qué quiero hacer? ¿Para qué lo hago? ¿Cómo lo haré? ¿Cuándo lo haré? ¿Cuánto me va a costar? Esta herramienta debe responder la siguiente información: a) descripción del proyecto, b) objetivos, c) FODA, d) target, e) estrategias de marketing (producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, presencia física, partners y publicidad), f) mensaje clave, g) tono y estilo, h) cronograma de la campaña, i) presupuestos, y j) canales (Monferrer, 2013).

Curva de Valor:

El cuadro estratégico es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia de océanos azules. Cumple el propósito de capturar el



esquema actual de la competencia en el mercado conocido y conocer sobre las variables alrededor de las cuales se compite en productos, servicio y entrega; y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen. La curva de valor es el componente básico de este cuadro y constituye la representación gráfica del desempeño relativo de una compañía referente a las variables de la competencia en su industria (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

Decisión de compra:

La decisión real de compra es parte de un proceso de compras mucho más grande que inicia con el reconocimiento de las necesidades y va hasta la manera en que uno se siente después de hacer la compra. El proceso de la decisión de compra consta de cinco etapas: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento post compra (P. Kotler & Armstrong, 2003).

Feedback:

El feedback es un concepto que se refiere a la retroalimentación que existe entre clientes y empresas, o los propios trabajadores de una marca. El feedback hace mención a una comunicación bidireccional en la que intervienen un emisor que sería en este caso la propia empresa, y un receptor que está representado por el cliente (*Bootcamp Bootleg*, 2009).

Google Drawings:

Es una aplicativo de Google, que permite crear gráficos, diseñar diagramas, elaborar gráficos de flujo y añadirlos después a otros documentos o insértalos en un sitio web fácilmente, es posible acceder al contenido desde cualquier lugar y en cualquier momento; todos los dibujos se guardan y almacenan de forma automática en Google Drive.



Hábitos alimenticios:

Son comportamientos conscientes, colectivos y repetitivos, que conducen a las personas a seleccionar, consumir y utilizar determinados alimentos o dietas, en respuesta a unas influencias sociales y culturales. El proceso de adquisición de los hábitos alimentarios comienza en la familia.

Hábitos saludables:

Son todas aquellas conductas que se tienen asumidas como propias en nuestra vida cotidiana y que inciden positivamente en nuestro bienestar físico, mental y social. Determinan la presencia de factores de riesgo y/o de factores protectores para el bienestar. Pueden resumirse en los siguientes: Consumir una dieta equilibrada, tener una higiene personal adecuada. tener un patrón y una calidad de sueño óptimo, realizar actividad física, evitar hábitos tóxicos, planificar el día, mantener siempre una actitud positiva, y evitar el estrés innecesario.

Influencer:

Un influencer es una persona que, de algún modo, ha logrado destacar en los canales digitales, especialmente en las redes sociales, como Facebook o Instagram, así como en plataformas de vídeo como YouTube. Son personas que han conseguido crear un personaje de gran éxito en el mundo digital, el cual es seguido por miles de seguidores y suscriptores, que en algunos casos llegan a superar el millón.

ISO 13407:

La International Standard Organization (ISO), ha publicado diversos estándares formales vinculados a sistemas informáticos, específicamente de usabilidad y DCU, que describen el perfil de usuario, sus tareas, el contexto de uso y evalúan la usabilidad del producto o proceso desde las perspectivas de desempeño y satisfacción del usuario. Estas normas se dividen en dos grandes grupos: 1) Estándares internacionales orientados a



procesos: especifican los requerimientos para el diseño de procedimientos, y 2) Estándares internacionales orientados a productos: especifican los atributos requeridos para el diseño y desarrollo de interfaces de usuario. El estándar ISO 13407: Human-centred design processes for interactive systems constituye un marco que sirve de guía para conseguir el desarrollo de sistemas interactivos usables incorporando el DCU durante el ciclo de vida del desarrollo (Jokela et al., 2003).

Lienzo de propuesta de valor:

Es una herramienta que radica en la búsqueda caótica de propuestas de valor que los clientes esperan, y mantenerlas en consonancia con lo que quieren después de la búsqueda. El diseño de la propuesta de valor es un proceso interminable en el que se debe ajustar constantemente las propuestas de valor para que sigan siendo relevantes para los clientes. El lienzo está compuesto por el perfil del cliente donde se debe fijar los trabajos que realiza, sus alegrías y frustraciones respecto al producto; y por el mapa de valor que identifica los productos o servicios que ofrece la empresa, los aliviadores de frustraciones y las características que tiene el producto para ser creador de alegrías (Osterwalder et al., 2014).

Matriz CREA:

Es una herramienta que se utiliza para reconstruir los elementos de valor para el consumidor dentro de la construcción de una nueva curva de valor, utilizando cuatro acciones: Eliminar, reducir, incrementar y crear. Partiendo de estas cuatro palabras se plantean cuatro preguntas: ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar? ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria? ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria? ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca les ha ofrecido? La aplicación



de del formato de las cuatro acciones al cuadro estratégico permite llegar a una nueva forma reveladora de ver las viejas verdades (Chan Kim & Mauborgne, 2005)

Necesidades:

Son requerimientos humanos, físicos o emocionales; y cosas que el usuario quiere lograr. Las necesidades ayudan a definir los desafíos de diseño, es importante considerar durante el proceso de diseño que las necesidades son verbos (actividades o deseos en que el usuario pueda necesitar ayuda), no son sustantivos (soluciones). Se identifica las necesidades directamente de los rasgos notados en el usuario o de contradicciones entre dos temas distintos; por ejemplo, lo que dice y lo que hace el usuario (*Bootcamp Bootleg*, 2009).

OCDE: Organización Para La Cooperación Y El Desarrollo Económicos

Es una organización internacional cuya misión es diseñar mejores políticas para una vida mejor. Su objetivo es promover políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todas las personas, poseen 60 años de experiencia. Trabajan con gobiernos, responsables de políticas públicas y ciudadanos, para establecer estándares internacionales y proponer soluciones basadas en datos empíricos a diversos retos sociales, económicos y medioambientales. La OCDE es un foro único, un centro de conocimientos para la recopilación de datos y el análisis, el intercambio de experiencias y de buenas prácticas. Dan asesoría en materia de políticas públicas y en el establecimiento de estándares y normas a nivel mundial en ámbitos que van desde la mejora del desempeño económico y la creación de empleo al fomento de una educación eficaz o la lucha contra la evasión fiscal internacional (OCDE, 2018).

Packaging:

El packaging o empaquetado es un conjunto de actividades centradas en la preparación de productos para su almacenaje, distribución y venta final. En marketing, es



empleado por las empresas como método de seducción a la hora de conseguir nuevos clientes o fidelizar a antiguos compradores (P. Kotler & Armstrong, 2003).

Productos orgánicos:

Los alimentos orgánicos, y otros ingredientes con el mismo sello, se cultivan sin el uso de pesticidas o fertilizantes sintéticos. Tampoco se utilizan en ningún paso de la cadena de producción organismos modificados genéticamente o radiación. Los animales criados en granjas orgánicas que producen carne, huevos y lácteos no consumen antibióticos ni hormonas de crecimiento.

Productos saludables:

Un alimento saludable es aquel que es bueno o beneficioso para la salud o que la proporciona. El organismo funciona a base de vitaminas, minerales y múltiples sustancias y nutrientes que proporcionan los alimentos. Pero no sólo son necesarios para llevar a cabo las actividades diarias, sino que una correcta selección y planificación alimentaria puede prevenir numerosas enfermedades y afecciones que, en muchas ocasiones, se producen precisamente debido a una ingesta de alimentos no saludables y de malos hábitos, como fumar o consumir alcohol.

Scope Canvas:

Es una herramienta pensada como la columna vertebral de proyectos de Experiencia de Usuario, está inspirado en el Business Model Canvas y Validation Board., pero se utiliza con el fin de conectar las necesidades de los usuarios con los objetivos de negocio de la organización; permite definir los elementos esenciales del proyecto, se divide en cinco partes: Propósitos: es un equilibrio entre los objetivos como organización y las necesidades de los usuarios; necesidades: de los usuarios y las oportunidades no descubiertas; objetivos: responde a lo que quiere lograr la organización con el proyecto; acciones: para saber si los usuarios están viendo sus necesidades satisfechas, son



objetivamente observables; métricas: permiten cuantificar el retorno de inversión del proyecto para el negocio.

Validation Board:

Validation Board o Tablero de Validación Lean Startup es una herramienta diseñada por Lean Startup Machine que tiene como objetivo posibilitar a los emprendedores poner a prueba sus ideas de negocios a través de la validación de hipótesis, ha sido desarrollado combinando las metodologías ágiles: Lean Startup y Customer Development. Permite poner a prueba una idea de negocio antes de poner en marcha una empresa, administrar mejor el tiempo, evitar pérdidas económicas, tomar decisiones rápidas, y construir un mejor producto. Se divide en tres pasos: 1) Planteamiento de hipótesis, donde se plantean tres tipos de hipótesis: hipótesis del cliente, del problema y de la Solución. 2) Diseño de experimentos, es donde se registran las hipótesis que mayor impacto tienen en nuestro modelo de negocio, y se definen los "experimentos" que permitirán validarlas o no, se divide a su vez en otras cuatro partes: Hipótesis clave, hipótesis de mayor riesgo, método y criterios mínimos de éxito. 3) Paso 3: Análisis de resultados: se recogen los resultados de confrontar con el mundo real nuestros experimentos, se divide en hipótesis validadas e invalidadas.



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se describen los factores de ubicación geográfica, periodo de duración, procedencia del material utilizado, población, muestra de estudio y el procedimiento metodológico de investigación junto a sus técnicas y herramientas aplicadas.

3.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de aplicación de la investigación se circunscribe a la ciudad de Puno ubicada políticamente en la provincia y departamento de Puno, encontrándose a orillas del Lago Titicaca a una altura de 3850 m.s.n.m.,

La Iglesia Adventista del Séptimo Día Central, está ubicada en el Jr. Independencia 109 ([Anexo 03](#)). La panadería Dulce Detalle está ubicada en la Av. Don Bosco MZ J Lote 9 "A", es una empresa ubicada en el sector panadería ([Anexo 04](#)).

3.2.PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación tuvo como inicio de trabajo el mes de agosto del 2020, se desarrolló la fase teórica y se procedió con la ejecución de la investigación, aplicando las herramientas de la metodología de Design Thinking, posterior a ello se realizó el procesamiento y el análisis de los datos obtenidos. La investigación se extendió hasta setiembre del 2021, con la redacción del informe final.

3.3.PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

3.3.1. TÉCNICA

Dado que la investigación es mixta con prioridad a lo cualitativo, se emplearon las siguientes técnicas para la recolección de datos: observación, entrevistas y



documentos, las mismas que están directamente vinculadas al proceso iterativo de la metodología de Design Thinking.

A. OBSERVACIÓN

La observación cualitativa implica utilizar todos los sentidos para adentrarse en profundidad a situaciones sociales, teniendo una participación activa en los detalles, sucesos e interacciones (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). Se observó el hábito de consumo de productos de panadería de los miembros de la Iglesia Adventista del Séptimo Día Central, así como su comportamiento en el proceso de compra, y las preferencias que tienen respecto a estos productos basándose en los principios, creencias, costumbres y actividades que realizan. También se observó la oferta de productos de panadería, y las características que poseen.

B. ENTREVISTA

La entrevista cualitativa es más flexible y abierta, llevada a cabo en una reunión que servirá para conversar e intercambiar información, buscando la construcción de significados respecto a un tema (Hernández et al., 2014). Se empleó la entrevista semiestructurada ya que es recomendable para la metodología del Design Thinking, este tipo de entrevista permite encontrar los insights de los miembros de la iglesia. Además, esta técnica permitió formular preguntas básicas las cuales a su vez eran flexibles, lo que permitió adaptarse a cada uno de los entrevistados y obtener datos relevantes para la investigación.

C. DOCUMENTOS

Los documentos, materiales y artefactos diversos, ayudan a entender el fenómeno central de estudio y sirven para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones (Hernández et al., 2014). Se realizó la revisión de documentos y materiales organizacionales de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, material



audiovisual de las actividades que realizan. Estos documentos permitieron conocer a mayor profundidad a los miembros de la iglesia adventista y las necesidades que tienen respecto a los productos de panadería y el régimen de alimentación en el cual se basan.

3.3.2. INSTRUMENTO

Los instrumentos que se emplearon en la investigación fueron elaborados por el investigador. En la inmersión inicial regularmente no se utilizan registros estándar, se debe observar y anotar todo lo que se considere pertinente, sin embargo, se debe establecer tipos de anotaciones para la observación durante la inmersión, para analizar el contexto e ir generando listas de elementos (Hernández et al., 2014).

A. GUÍA DE OBSERVACIÓN

La guía de observación se realizó después de la inmersión inicial en la Iglesia Adventista del Séptimo Día Central, a partir de ahí es que se labora una guía dividida en 2 partes: la primera con datos referentes a la actividad; y la segunda con datos referentes a los participantes ([Anexo 05](#)). También se utilizó la herramienta ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? la cual es parte de la metodología del Design Thinking, esta herramienta permitió observar al usuario en el contexto de la panadería ([Anexo 06](#)).

B. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de preguntas y el entrevistador puede realizar preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre el tema deseado (Hernández et al., 2014). La guía de entrevista semiestructurada está dividida en 2 partes: la primera con datos referentes a la entrevista; y la segunda con las preguntas realizadas a los entrevistados ([Anexo 07](#)). Para la elaboración de las preguntas de la guía se utilizó la herramienta “Preparación para la entrevista” ([Anexo 08](#)). Esta herramienta permitió que se puedan identificar y ordenar los temas, a partir de los cuales se elaboraron las preguntas. También se utilizó la herramienta

“user profile canvas”, la cual sirvió como guía para elaborar las preguntas y se pueda obtener información de los temas identificados ([Anexo 09](#)). Las preguntas fueron referentes a los siguientes temas: panadería, hábitos alimenticios, presupuesto familiar, satisfacción del consumidor, gustos y preferencias del consumidor. Durante la entrevista se utilizó la herramienta “Entrevistar para empatizar” como se presenta en la Figura 3, donde el punto clave es presentar el proyecto y más alto es explorar las emociones del usuario.



Figura. 3 Herramienta Entrevistar para empatizar. *Tomada de Bootcamp bootleg, adaptada de Michael Barry.*

La herramienta “Comparte y documenta historias” ([Anexo 10](#)) permitió que se puedan identificar historias significativas y relevantes para la investigación. Posterior a ello se trabajó con la herramienta “Saturar y agrupar” ([Anexo 11](#)) la cual ayudó a obtener un conjunto de temas interesantes y desarrollar insights. Los datos obtenidos de las entrevistas se registraron en la herramienta “Mapa de empatía” ([Anexo 12](#)).

C. FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Este instrumento permitió trabajar de manera estructurada y ordenada la información de obtenida de los libros sobre régimen alimenticio de la Iglesia Adventista del séptimo Día ([Anexo 13](#)). Se elaboró una guía de análisis documental de materiales para documentar el material audiovisual de las actividades que realizan los miembros de

la iglesia, la cual ayudó a identificar el significado e importancia que tienen para ellos sus principios y creencias ([Anexo 14](#)).

Dada la naturaleza de la investigación se realiza un proceso iterativo el mismo que es propio de la metodología del Design Thinking, en la Tabla 2 se muestra como se utilizaron las técnicas y herramientas para cada una de las fases del Design Thinking, las fichas mencionadas anteriormente se utilizaron principalmente en la inmersión inicial que es parte esencial en la investigación. También se utilizaron las herramientas Validation Board y Scope Canvas las cuales son transversales a las fases del Design Thinking.

Tabla 2. Estructura de técnicas, instrumentos y herramientas de acuerdo a las fases del Design Thinking

FASE	TÉCNICA	INSTRUMENTO	HERRAMIENTA
Empatizar	Análisis documental	Ficha de análisis documental	Preparación para la entrevista
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Personas
	Observación	Guía de observación	¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Mapa de empatía
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Comparte y documenta historias
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Saturar y agrupar
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Mapa de trayectoria
Definir	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Diseño de propuesta de valor “Perfil de cliente”
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Definir el problema jugando
	Análisis documental	Ficha de análisis documental	Checklist de lectura crítica
Idear	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Curva de valor
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Matriz CREA
	Observación	Guía de observación	¿Cómo podríamos?
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Brainstorming
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Cardsorting

	Análisis documental	Ficha de análisis documental	Diseño de propuesta de valor “Mapa de valor”
Prototipar	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Prototipos con empatía
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Prototipos para evaluar
Testar	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Evaluar con usuarios
	Observación	Guía de observación	Prototipos para decidir
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Malla receptora de información
	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	Curva de valor + Matriz CREA

Dada la naturaleza mixta de la investigación, se da prioridad a lo cualitativo para la recolección de datos, la cual ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes, es decir, en su vida diaria lo cual involucra cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera. (Hernández et al., 2014) Resaltando que en esta investigación los datos son utilizados y procesados en cada una de las herramientas del Design Thinking, siendo la base de todo ello la fase de empatizar la cual involucra la inmersión inicial.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1. POBLACIÓN

La población de estudio está constituida por los miembros de la Iglesia Adventista del Séptimo día Central – Puno, la cual cuenta con un promedio de 100 miembros activos. Algunos de los miembros activos ocupan cargos en los 15 departamentos que conforman la estructura de la iglesia.

Adventistas del Séptimo Día

Los adventistas del séptimo día, con más de 17 millones de miembros en todo el mundo, es una iglesia cristiana protestante organizada en 1863 en los Estados Unidos. Esta se origina por el movimiento liderado por Guillermo Miller, quien hizo hincapié en



la necesidad de predicar sobre el pronto regreso de Jesucristo a este mundo. La sede sudamericana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, es responsable de la coordinación administrativa en ocho países con más de dos millones de miembros.

Misión y Visión de la IASD

La Iglesia Adventista del Séptimo Día tiene la siguiente Misión y Visión:

- Misión: Hacer discípulos a todas las naciones, comunicando el evangelio eterno en el contexto del mensaje de los tres ángeles basado en Apocalipsis 14:6-12, invitándolos a aceptar a Jesús como su Salvador personal y a unirse a su iglesia remanente, instruyendo a las personas a servirle a Él como Señor y a prepararlos para su pronto regreso.
- Visión: En armonía con las grandes profecías de las Escrituras, entendemos que el clímax del plan de Dios es restaurar a toda su creación en completa armonía con su perfecta voluntad y justicia.

Organización de la IASD

Los adventistas del séptimo día se organizan a través de cuatro niveles, desde cada miembro individual hasta la organización global:

- La Iglesia local es un cuerpo organizado conformado por los miembros individuales;
- La Asociación/Misión local es un cuerpo organizado y conformado por las iglesias de un estado, provincia o territorio;
- La Unión es la conformación de las asociaciones/misiones de los campos dentro de un territorio más amplio. Por ejemplo: Unión Sur-Brasileña, comprende los estados de la región Sur de Brasil;
- La Asociación General es la unidad que incluye a toda la organización, y está conformada por todas las divisiones de todo el mundo. Las Divisiones son



secciones de la Asociación General, con responsabilidad administrativa atribuida para determinadas áreas geográficas.

En el caso de América del Sur, ocho países (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay) son parte de la División Sudamericana, con sede en Brasilia. Los otros países de Centro América (Colombia, Venezuela, Guyana, Guayana Francesa y Surinam) forman parte de la División Interamericana.

Doctrinas de la IASD

Los adventistas consideran toda la Santa Biblia como la segura y única regla de fe y esperanza, sus doctrinas siguen integralmente las enseñanzas bíblicas y están basadas en ellas, las doctrinas son: Dios, el hombre, la salvación, la iglesia, la vida cristiana, y los acontecimientos finales.

Creencias de la IASD

Los adventistas sostienen creencias fundamentales basadas en las enseñanzas de las Sagradas Escrituras, las cuales forman parte de las doctrinas. Estas creencias constituyen la forma en que la iglesia comprende y expresa las enseñanzas de las Escrituras. Son 28 creencias: La palabra de Dios, la Deidad, Dios el padre, Dios el hijo, Dios el Espíritu Santo, la creación, la naturaleza humana, el gran conflicto, la vida, muerte y resurrección de Cristo, la experiencia de la salvación, crecer en Cristo, la Iglesia, el remanente y su misión, la unidad en e cuerpo de Cristo, el bautismo, la cena del Señor, los dones y ministerios espirituales, el don de profecía, la ley de Dios, el sábado, la mayordomía, la conducta cristiana, el matrimonio y la familia, e ministerio de Cristo en el Santuario, la segunda venida de Cristo, la muerte y la resurrección, el milenio y el fin del pecado, la tierra nueva.



3.4.2. MUESTRA

Dado que el enfoque de la investigación es mixto, se utilizó un tipo de muestra no probabilística guiada por propósitos y un diseño secuencial, teniendo como inicio la parte cualitativa. El tipo de muestra que se empleó fue la de caso-tipo, ya que cumplía con los objetivos de la investigación, la cual estuvo conformada por los miembros que tenían mayor tiempo de permanencia, representatividad, y que tenían un mayor interés en la investigación, siendo 10 miembros de iglesia. Ellos estuvieron más involucrados, poseen mayor conocimiento y experiencia respecto a las prácticas, creencias, costumbres y doctrinas cristianas. Este tipo de muestra tiene el objetivo de analizar valores y significados de un determinado grupo social; de esta manera es posible definir segmentos a los que irá dirigido un determinado producto (Hernández et al., 2014).

3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

La investigación utilizó el programa Atlas.ti para codificar datos y construir teoría relacionando conceptos y temas. Se agregan los datos primarios como textos, fotografías, segmentos de audio o video; posteriormente se observan los documentos y la codificación que va emergiendo en el análisis de acuerdo con el esquema que se haya diseñado. Se realiza conteos y visualiza la relación que el investigador establezca entre las unidades, categorías, temas, y documentos; dando como resultado diversas perspectivas o vistas de los análisis (Hernández et al., 2014). Para la fase de testeo se utilizó el programa SPSS para obtener los promedios de la calificación que hicieron los usuarios sobre los prototipos elaborados.

3.6. PROCEDIMIENTO

Debido a los objetivos que persigue la investigación, esta se circunscribe al método inductivo-deductivo, ya que se utilizará la metodología de Design Thinking, la cual ya fue aplicada en el desarrollo de productos de otras empresas y requiere que se



pueda evaluar los prototipos con los usuarios para luego testarlos, este método está basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, es deductivo en un sentido e inductivo en sentido contrario (Bernal, 2009).

La primera etapa cualitativa consistió en la inmersión inicial con los miembros de la IASD Central, en esta etapa se realizó la observación profunda de información en el entorno de los participantes, se hizo recolección de documentos necesarios para la investigación. Los resultados de esta etapa sirvieron para identificar las principales necesidades y problemas de los participantes, y utilizarlos en el programa Atlas.ti para codificarlos y categorizarlos, después de este análisis se realizó un prototipado y en una segunda fase cuantitativa medir la valoración de los usuarios frente al producto y con los resultados demostrar la hipótesis y contrastarla, haciendo el testeo a los usuarios.

3.6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación es mixto porque se combinará la investigación cualitativa y cuantitativa para identificar las principales necesidades y problemas del usuario, para codificarlos; dando prioridad a lo cualitativo. Este enfoque permite producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones, análisis de datos y contextos; lo que permite una mejor exploración y explotación de datos; a la vez da la posibilidad de presentar mejor los resultados a una audiencia (Hernández et al., 2014).

El enfoque cualitativo busca comprender la perspectiva de los participantes sobre el entorno que los rodea, profundizando en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados (Hernández et al., 2014), es por ello que este enfoque permitirá conocer el perfil de los miembros de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, sus necesidades y problemas respecto a los productos de panadería. Es importante resaltar que, la metodología del Design Thinking, se centra en el enfoque cualitativo, ya que la naturaleza de su proceso es iterativa y requiere conocer a profundidad al consumidor.



El enfoque cuantitativo permitirá codificar y construir teoría, mediante el uso del programa Atlas.ti, las reglas de codificación se establecieron de acuerdo a las fases del proceso de Design Thinking. La herramienta Validation Board para validar e invalidar hipótesis y la herramienta Scope Canvas para medir el logro de los objetivos y cumplimiento del propósito. El enfoque cuantitativo en la investigación mixta da la posibilidad de que los datos recolectados puedan ser codificados como números y ser analizados (Hernández et al., 2010).

3.6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio mixto implica un trabajo único y diseño propio; sin embargo, existen modelos generales de diseños que combinan los métodos cuantitativo y cualitativo, estos modelos guían la construcción y el desarrollo del diseño particular, de esta manera el investigador elige un diseño mixto general y luego desarrolla un diseño específico para su estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El diseño de la investigación se basa en el diseño exploratorio secuencial, el cual implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Este diseño sirve como una guía y es útil para la investigación ya que la parte inicial implicará la colaboración de los miembros de la Iglesia Adventista del Séptimo Día para la detección de sus necesidades en el consumo de productos de panadería, esto de acuerdo a sus costumbres alimentarias y estilo de vida, siendo ellos quienes conocen mejor su problemática a resolver, el proceso o las prácticas que requieren mejora, sigue los principios de la innovación y se itera hasta satisfacer las necesidades del consumidor

3.6.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un alcance descriptivo-propositivo. Descriptivo porque describirá las tendencias en el consumo de productos de panadería. Este tipo de



investigación busca especificar las características y perfiles de personas y comunidades, pretende medir o recoger información sobre las variables a las que se refieren (Hernández et al., 2014). Propositivo porque se busca dar una propuesta para crear una ventaja competitiva a través de la aplicación de la metodología de Design Thinking, esta propuesta se dará después de realizar la investigación descriptiva. En este tipo de investigación busca formular una solución ante un problema con un diagnóstico previo e implica el último nivel de la investigación descriptiva (Tantaleán, 2015).

3.7.VARIABLES

Dado que la investigación es mixta posee dos categorías de estudio, el detalle de las mismas se aprecia con más amplitud en la Matriz de consistencia ([Anexo 15](#)):

- Categoría 1: Innovación

Dimensiones

- De producto
- De procesos

- Categoría 2: Design Thinking

Dimensiones

- Empatizar
- Definir
- Idear
- Prototipar
- Testar

3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de datos se utilizó las 18 herramientas propias de la metodología del Design Thinking y el programa Atlas.ti para codificar y cuantificar la información, también las herramientas Validation Board y Scope Canvas para validar e invalidar las hipótesis y poder identificar las métricas claves.

Siendo el objetivo principal de la investigación impulsar la innovación empresarial en la panadería Dulce Detalle, a partir de la implementación del Design Thinking y entendiendo que es un proceso no lineal-iterativo se requirió implementar acciones previas transversales a toda el proceso, de manera que genere un marco más concatenado y sólido en cada fase, para ello se hizo uso de lienzos de acopio y visibilización de todo el proceso de manera transversal a todos los objetivos a través de herramientas como: Validation Board y Scope Canvas las cuales brindaron consistencia, síntesis y guía en cada fase.

En la Figura 4 se presenta la herramienta Validation Board, lienzo que integra diferentes etapas del DT y se estructura en 3 cuadrantes y donde en la primera parte se plantean 3 hipótesis o supuestos del mercado, la primera: la asunción de un tipo de cliente, el posible problema y la supuesta solución que resolvería dicho problema; para la segunda etapa del proceso se diseñó prototipos que resuelvan el problema o provean información para proponer nuevas hipótesis, cada acción iterativa generó información que fue permitiendo “validar e invalidar supuestos” dichos registros de impacto permitieron ir ajustando prototipos en cada pivote; una tercera parte estuvo comprendida por la validación de un producto mínimo viable cuyas características y beneficios respondan a resolver el problema identificado se enfocó en las características de mercado meta y provea ese valor agregado o diferenciación clave que permita el posicionamiento del cliente.

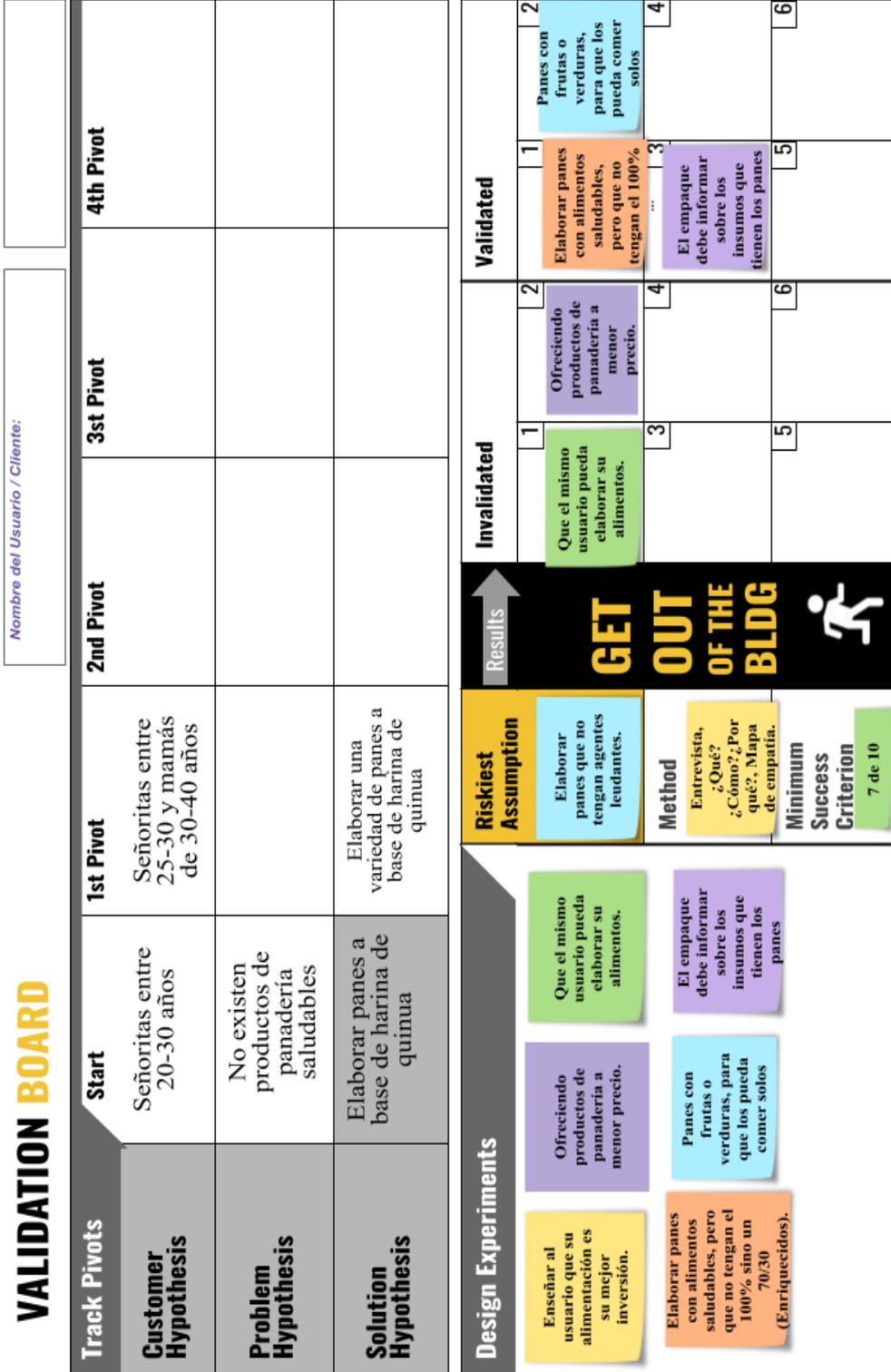


Figura. 4 Herramienta Validation Board. El tablero Validation Board fue tomado de Lean Startup Machine, la información completada en el tablero es de autoría propia del investigador.

La herramienta Validation Board permitió inicialmente lanzar 3 hipótesis que se pensaban respecto a un mercado que no se conocía, planteando quién es el cliente, cuál es el posible problema que tiene y la posible solución que se le podría brindar. Posterior a ello, se diseñaron posibles soluciones para las hipótesis problema, indicando el mayor riesgo de diseño que puede existir, e método que se usará para recolectar información y el criterio mínimo de valoración que se deberá cumplir. Finalmente, se realiza la validación e invalidación de las soluciones planteadas. Esta herramienta permite desarrollar el proceso y resultados de las fases de empatizar y definir al plantear las hipótesis, los resultados de las fases de idear y prototipar al dar las posibles soluciones, y la fase de testar con la validación o invalidación.

Como segundo lienzo transversal se utilizó la herramienta Scope Canvas en la Figura 5, constituida por dos actores claves: el usuario y la organización, los mismos que permiten el desarrollo de los cinco cuadrantes que fueron completados con la información obtenida de las fases del proceso de Design Thinking. La herramienta se desarrolló en cinco partes: En la primera parte se encuentra las necesidades de los usuarios que fueron completadas con los resultados de la fase de empatizar y definir, en la segunda parte, el propósito que es la parte central entre el usuario y la organización se completó con los resultados de la fase de empatizar y definir; en la tercera parte, los objetivos de la organización que fueron completados con los resultados de la fase idear; en la cuarta parte, las acciones que realizan los usuarios y ayudan a las acciones de la organización que fueron completadas con los resultados de la fase de prototipar y testar; finalmente, en la quinta parte, las métricas clave que se deben tener en cuenta para medir el logro de los objetivos y cumplimiento del propósito que fueron completadas con los resultados de la fase de testar.

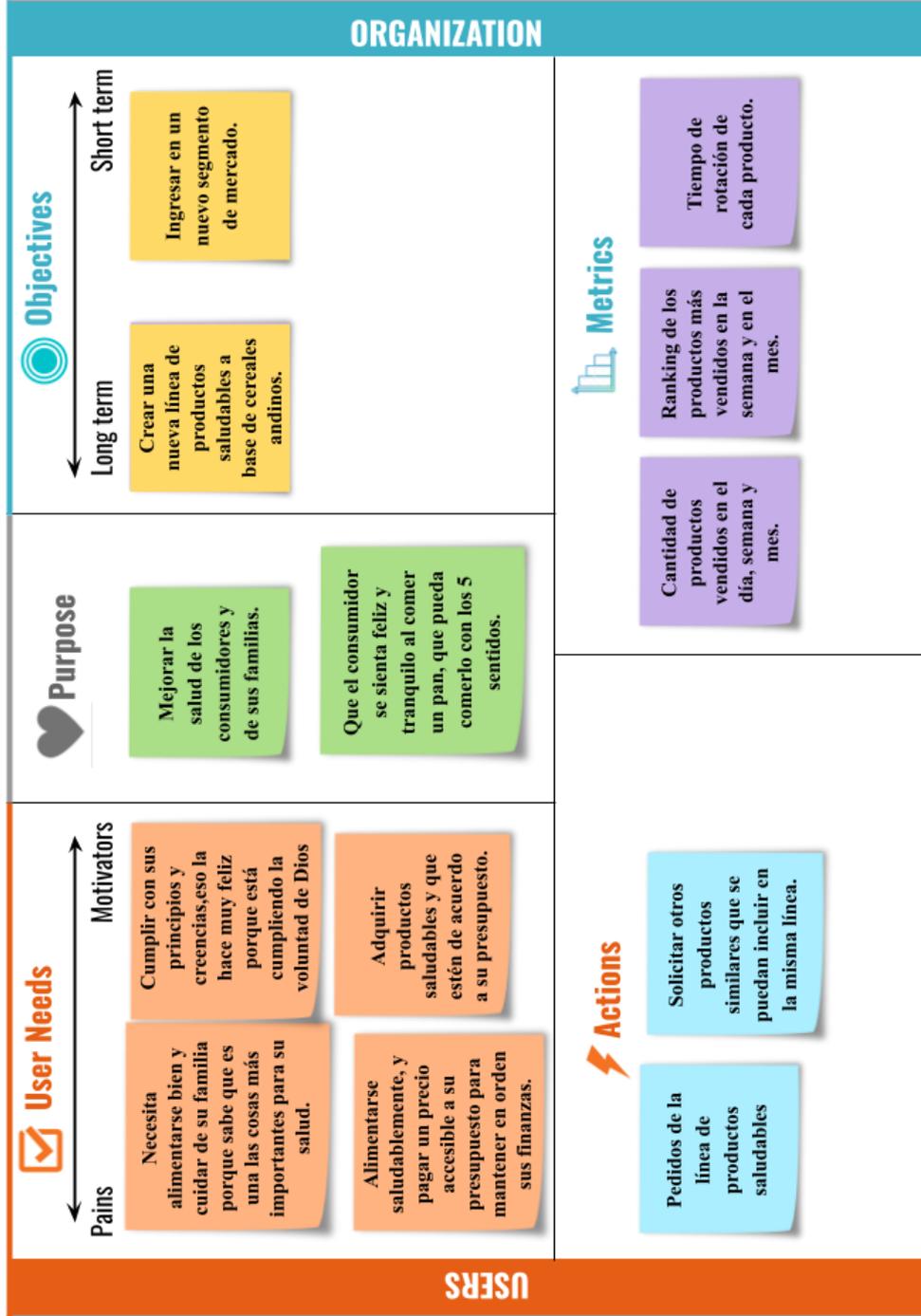


Figura. 5 Herramienta Scope Canvas. El tablero Scope Canvas fue tomado de Continuum, la información completada es de autoría propia del investigador.

Es importante recalcar que encontrándose los objetivos enmarcados en el proceso de Design Thinking y usando esta metodología tantas herramientas se hizo una selección de las más útiles para los fines requeridos, por ello previamente se hizo una revisión y cotejo de todas ellas, obteniendo 18 herramientas, y se utilizaron como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 3. Herramientas para cada fase del proceso de Design Thinking de acuerdo a los objetivos

OBJETIVO 1		OBJETIVO 2		OBJETIVO 3
Hallar los insights claves presentes en los usuarios de la panadería Dulce Detalle, a partir de la fase de empatizar y definir.		Desarrollar soluciones innovadoras que logren satisfacer las necesidades identificadas, a partir de la fase de ideación y prototipado.		Definir las características del producto mínimo viable validado a partir de la fase de testeo que permitan una gestión de la innovación
EMPATIZAR	DEFINIR	IDEAR	PROTOTIPAR	TESTAR
Preparación para la entrevista Personas ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? Mapa de empatía Comparte y documenta historias Saturar y agrupar Mapa de trayectoria	Diseño de propuesta de valor “Perfil de cliente” Definir el problema jugando Checklist de lectura crítica	Curva de valor Matriz CREA ¿Cómo podríamos? Brainstorming Cardsorting-selección Diseño de propuesta de valor “mapa de valor”	Prototipos con empatía Prototipos para evaluar	Evaluar con usuarios Prototipos para decidir Malla receptora de información Curva de valor + Matriz CREA



Para el objetivo 1: Hallar los insights claves presentes en los usuarios de la panadería Dulce Detalle, a partir de la fase de empatizar y definir.

El hallazgo de un insight involucra acciones que van desde la planeación del proceso de investigación en campo, definición de los instrumentos hasta la selección de herramientas del toolkit de Design Thinking, y que requieren además un componente alto de habilidades blandas desde el saber hacer y saber convivir, de esta manera se procedió a desarrollar una inmersión inicial tomando el rol investigador de antropólogo, y como instrumentos se utilizó las guías de observación ([Anexo 16](#)), las fichas de análisis de documentos ([Anexo 17](#)), y las fichas de análisis de materiales ([Anexo 18](#)). Los logros obtenidos fueron el reconocimiento del contexto y las características generales comunes que poseen los miembros de la iglesia adventista, incluyendo a niños, jóvenes y adultos. Se observó las actividades que realizan, los temas que tratan en cada una de sus actividades y los materiales que emplean en el desarrollo de las mismas. De esta manera se da paso al desarrollo de la primera fase:

A. Fase de empatizar

Esta fase es la base del proceso de diseño se caracteriza por empatizar con el usuario y entenderlo dentro de su contexto con el producto, tratando de comprender el porqué de las acciones que realiza, sus necesidades, y lo que es significativo. Las herramientas que se utilizaron son:

- a) Preparación para la entrevista
- b) Personas
- c) ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?
- d) Mapa de empatía
- e) Comparte y documenta historias
- f) Saturar y agrupar



g) Mapa de trayectoria

Herramienta 1: Preparación para la entrevista

Esta herramienta permitió establecer preguntas e identificar temas que sirvieron para realizar las preguntas en la entrevista con los usuarios y así poder obtener la máxima cantidad de información, las preguntas se consolidaron en la herramienta ([Anexo 19](#)) con la participación de 5 usuarios.

- Brainstorm de preguntas

Se colocaron preguntas potenciales, buscando construir ideas sobre ideas para resaltar temas de interés, entre ellos: ¿Cuáles son tus panes y pasteles favoritos? ¿Qué pan o pastel me recomendarías probar? ¿Prefieres los panes por unidad o el pan de molde? ¿Prefieres la cantidad o tamaño de los panes? ¿Cada cuánto tiempo compras pan? ¿Cuánto de pan compras? ¿Qué es lo más te gusta de una panadería? ¿En qué momento del día sueles consumir pan? ¿Sabes a base de qué insumos están elaborados los panes? ¿Qué opinas sobre el precio del pan?

- Identificar y ordenar los temas

Se agruparon las preguntas en grandes áreas o temas relevantes como: Panadería, alimentación, hábitos alimenticios, presupuesto familiar, satisfacción del consumidor, conocimiento respecto a los insumos con los que se elabora el pan, gustos y preferencias del consumidor, y percepción sobre el precio de pan.

- Refinar las preguntas

Se refinaron las preguntas vinculándolas con un tema definido y evitando que haya redundancia, enfatizando que pueda surgir el ¿Por qué?, entre ellas: Cuéntame, ¿Cuándo fue la última vez que comiste pan? ¿Qué pan fue? ¿Es tu pan favorito? ¿Cuáles son los panes que consumen en casa con mayor frecuencia? ¿Qué cantidad de pan consumen?



¿Consideras que es importante consumir panes? ¿Sabes hacer panes o pasteles?

¿Consideras que es importante el precio del pan? ¿Cómo sería tu pan ideal?

Esta herramienta está compuesta por tres elementos: Brainstorm de preguntas, identificar temas y refinar preguntas; permitió principalmente identificar los temas sobre los cuales se deberían realizar las preguntas para obtener información del usuario respecto al sector panadería.

Se establecieron preguntas e identificaron temas, para obtener información respecto al producto elaborado en el primer pivote y definir mejor el problema ([Anexo 20](#)), con la participación de 6 usuarios.

- Brainstorm de preguntas

Se colocaron preguntas potenciales, buscando construir ideas sobre ideas para resaltar temas de interés, entre ellos: ¿Qué es lo que más te gustó del pan, y lo que no te gustó? ¿Qué opinas del tamaño y forma de los panes? ¿Qué opinas de la corteza, color y textura de los panes? ¿Qué opinas del sabor de los panes? ¿Te sientes satisfecha con el pan que consumiste? ¿En qué momento del día consumiste el pan y con qué alimento lo acompañaste? ¿Sabes con qué insumos estaban elaborados los panes? ¿Qué opinas sobre el precio del pan?

- Identificar y ordenar los temas

Se agruparon las preguntas en grandes áreas o temas relevantes como: producto (pan), precio, plaza, packaging, satisfacción, conocimiento respecto a los insumos con los que está elaborado el pan, precio, gustos y preferencias del consumidor.

- Refinar las preguntas

Se refinaron las preguntas vinculándolas con un tema definido y evitando que haya redundancia, enfatizando que pueda surgir el ¿Por qué?, entre ellas: ¿Qué es lo que más te gustó de los panes, y en qué consideras que se puede mejorar? ¿Te gustó el tamaño de



los panes? ¿Qué cambio le harías a la forma? ¿Pudiste identificar algún sabor en especial? ¿Te gustó el color, y la corteza? ¿Cómo te gustaría que sea? ¿En qué momento del día consumieron los panes en casa? ¿Quisieras volver a consumir este pan? ¿Te sientes satisfecha con el precio del pan? ¿Por qué? ¿Qué insumo le agregarías a este pan? ¿Qué otro tipo de pan quisieras probar?

Esta herramienta permitió identificar los temas sobre los cuales se deberían realizar las preguntas para obtener información del usuario respecto a sus preferencias en el consumo de los panes.

Herramienta 2: Personas

En base a las entrevistas realizadas y el mapa de empatía se elaboró la herramienta “Persona” ([Anexo 21](#)). Esta herramienta permitió realizar una representación sobre quiénes son los usuarios, las actividades que realizan, sus motivaciones, las razones por las que usa/compra/utiliza un producto y cómo encaja el producto en su vida. Se sintetizó la información creando un perfil específico de un personaje semi-ficticio, se le dio el nombre de “Esther”.



Figura. 6 Herramienta Persona del usuario Esther

Esther tiene 28 años, asiste a la Iglesia Adventista del Séptimo Día Central. Ella trabaja de lunes a viernes, el día sábado asiste a la iglesia y el domingo está en casa. Procura organizar su tiempo para estar con su familia, en su trabajo, en la iglesia y con sus amigos. Ella está en busca de un estilo de vida saludable, basados en los principios sobre salud que se encuentran en la Biblia, considera a su cuerpo como un templo que debe cuidar, pero se le hace difícil lograrlo porque en su familia ya tienen un estilo de alimentación, considera que el desayuno es muy importante, y no puede faltar el pan, se frustra cuando va a comprar pan por las mañanas y ya no encuentra ; es por ello que cuando va por el centro en la tarde decide comprar pan para el día siguiente; es importante ahorrar dinero, porque es un factor importante.

Se identificaron los siguientes temas relevantes:



- Creencias: “Me siento muy feliz porque uno de los jovencitos de mi clase se bautizó”
- Doctrinas: “Me gusta asistir a la iglesia adventista, participar de las diversas actividades y programas en especial con niños, adolescentes y jóvenes”
- Hábitos alimenticios: “Estoy intentando comer más saludable, aprendiendo nuevas recetas y aprendiendo la composición de los alimentos”
- Hábitos saludables: “En casa empezamos a hacer ejercicios, haremos nuestro mayor esfuerzo por ser mejores y cuidarnos”
- Naturaleza: “Amo la naturaleza, debemos cuidar el mundo, es importante reciclar. Además, a través de la naturaleza podemos apreciar el amor de Dios”
- Amor: “Dios tiene preparado para mí un compañero idóneo, confío en que los planes de Dios son perfectos, estoy orando porque todo siempre sea conforme a su voluntad”
- Estudios: “Quiero estudiar una maestría, pero la mayoría de instituciones realizan sus clases el día sábado, eso va en contra de mis principios”

Herramienta 3: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

Esta herramienta requirió que en primer lugar se tomó una fotografía en base a la observación profunda del usuario y destacando los momentos en los que el usuario tiene una interacción directa con los productos de panadería, se procesó la información y se consolidó en la herramienta que realiza 3 preguntas claves para poder describir al detalle la observación del usuario ([Anexo 22](#)), en esta herramienta participaron 8 usuarios.

- ¿Qué están haciendo en la foto?

Está comprando panes en un establecimiento donde se puede apreciar que hay variedad de panes, los mismos que están embolsados de 4 unidades a más.

- ¿Cómo lo están haciendo?



Está revisando la cantidad de panes, fecha de elaboración, estado de los panes, los tipos de panes que hay y el precio que tienen los mismos. Tiene gran importancia la información que hay en el etiquetado del producto, le preocupa la información que pueda leer ya que quiere asegurarse que la información sea real. No parece estar apurada, de alguna manera el precio de los panes puede cambiar su estado positiva o negativamente.

- ¿Por qué lo hacen así?

Para ella es importante la cantidad de panes en relación al costo que tienen, es probable que tenga que racionar para cada día o para cada persona que vive en su casa. Quizá necesita un tipo de pan en particular para una ocasión en particular, o necesite comprar panes para guardarlos y que duren para toda la semana. Al leer la información de la etiqueta, tendrá mayor conocimiento del producto. Es probable que ella tenga que comprar otros productos también, por lo que ya tendría asignado un presupuesto.

Esta herramienta está compuesta por tres elementos que son tres preguntas claves las cuales permitieron conocer las características que el usuario toma en cuenta al comprar productos de panadería, y la importancia que tiene el precio en relación a la cantidad de panes.

Se realizó una segunda observación de los resultados del primer prototipo y se registró la información en esta herramienta, con la participación de 7 usuarios ([Anexo 23](#))

- ¿Qué están haciendo en la foto?

Está mostrando un pan.

- ¿Cómo lo están haciendo?

Está tomando el pan con una mano, lo toma con mucho cuidado y sonríe.

- ¿Por qué lo hacen así?

Probablemente el pan está suavcito, también está arrugado. Es de forma circular y trata de que se vea toda la forma del pan.



La aplicación de esta herramienta permitió conocer las características que el usuario toma en cuenta al consumir el pan como la apariencia, forma, tamaño y color.

Herramienta 4: Mapa de empatía

Esta herramienta se realizó en base a la observación profunda y entrevista realizada a los usuarios sobre los temas hallados en la herramienta preparación para la entrevista ([Anexo 24](#)) con la participación de 10 usuarios, permitió conocer mejor al usuario, se sintetizó la información y descubrieron insights, los cuales se consolidaron en el siguiente mapa de empatía en la Figura 6.

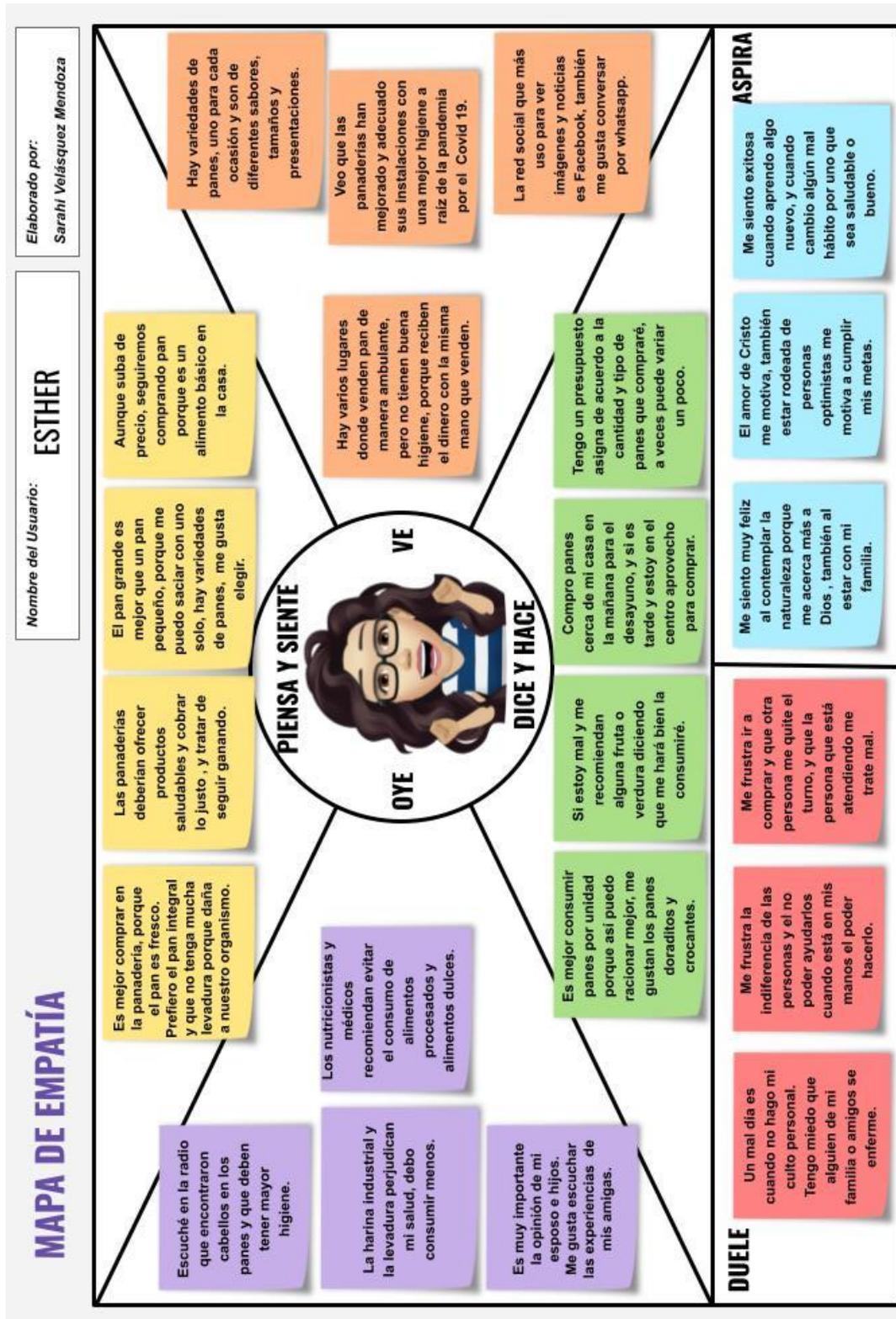


Figura. 7 Herramienta Mapa de empatía del usuario Esther



Piensa y siente

El usuario piensa que las panaderías deberían ofrecer productos saludables manteniendo su margen de ganancia y no cobrar más de ello, tratando de igualar el precio de los productos orgánicos con la harina industrial. También piensa que es importante la higiene en la elaboración y expendio de panes. Respecto a los insumos y presentaciones, piensa que los panes están elaborados de diferentes insumos y se venden en diferentes presentaciones, donde el pan más grande será el más agradable a la vista en un inicio, pero dependerá del sabor que tenga. Respecto a los alimentos piensa que deberíamos pensar en una nutrición a futuro, ya que muchos de los alimentos que consumimos producen un envenenamiento lento, y sabiendo que nos hacen daño los seguimos consumiendo. Respecto al precio, piensa que el pan está posicionado en todas las casas, y a pesar de que haya incrementado su precio gradualmente, lo seguimos comprando, aunque no hay mucho por escoger. Respecto a la infraestructura y ambiente piensa que es mejor comprar en una panadería porque le da garantía de buena calidad e higiene. y que cuando está en el exhibidor es porque está fresco “Yo no pido un pan recién salido del horno porque sé que es difícil, pero tampoco quiero uno que sea de varios días”, y esto debe ir acompañado de una buena atención.

El usuario siente que la harina blanca es mala y que los panes que tienen mucha levadura dañan a nuestro cuerpo ya que “la levadura hace hinchar el pan y a nosotros también”, es por ello que prefiero el pan integral porque tiene granitos y corteza, y le parece más natural. Siente que hay productos procesados como el chantilly que son difíciles de digerir, no siente culpa de comer panetón u otros alimentos altos en azúcares porque “es solo una vez al año”.

Ve



El usuario ve que hay muchos lugares donde expenden pan de manera ambulante, en puestos al aire libre utilizando canastas o cajas los cuales no tienen mucho cuidado, por ello venden a menor precio, ya que con la mano que seleccionan el pan para vender también reciben el dinero. Respecto a las presentaciones e insumos de los panes ve que hay diferentes presentaciones de pan y se comen diferente para cada ocasión y sea el tipo de pan que sea siempre “entra por los ojos”. Respecto a la infraestructura, ve que las panaderías que tienen un establecimiento ofrecen buenas condiciones para comprar, ya que hay un personal que vende y otro que recibe el dinero, y que es todo lo contrario en los puestos ambulantes, ya que los compradores se juntan y “compran a la gana gana”, y que a raíz del covid-19 se implementaron medidas de higiene en ambos lugares. Respecto a los medios de comunicación ve que, en las redes sociales, especialmente Facebook dan a conocer diferente tipo de información. Respecto a sus gustos y preferencias, ve que el pan integral es bueno, pero es más caro; y que el pan más vendido es “el pan de 3 esquinas; también que varias de sus amigas preparan su propio pan, o que tiene gusto por el pan de Pomata o leche.

Oye

El usuario oyó en la radio que encontraron panes con cabellos y que deberían tener más cuidado en la elaboración de los productos. Respecto al principal medio de comunicación que utiliza son las redes sociales, indicando que “la radio llega a todo lado, pero no nos muestra imágenes”, y los comerciales que más oye son sobre pollo a la brasa. Respecto a los insumos de los productos de panadería escuchó que el consumo de harina y levadura perjudican nuestra salud; sin embargo, ya estamos acostumbrados a consumirlos; y que utilizan otros productos de menor calidad o no saludables para bajar los precios “la leche ya no es leche” “el bromato hace hinchar el pan”. Respecto a su salud, escuchó a nutricionistas decir que es malo consumir mucho dulce, que es mejor el



alimentos integrales y quinua, porque son más nutritivas, naturales, ayudan a la digestión, y no tiene mucho almidón. Respecto a quienes tienen influencia, su esposo, sus hijos (por sus gustos y preferencias), y las instituciones que hablan sobre la composición de los alimentos como la Facultad de ingeniería de alimentos de la UPEU ya que le da más seguridad y confianza, y la Biblia, ya que sugiere que “entre más simple sea, es mejor para nuestro cuerpo.”

Dice y hace

El usuario dice que: “si me dicen que una fruta o verdura me va a hacer bien, entonces busco postres o panes que contengan ello. Respecto a los productos de panadería, dice que es mejor comprar panes por unidad en lugar de pan de molde porque los panes por unidad ayudan a racionar mejor en casa. También dice que es mejor comprar en una panadería en lugar de comprar en un puesto ambulante porque en la panadería percibe un mejor ambiente, trato y le dan elementos adicionales como la bolsa y el papel; otra característica que encuentra en las panaderías es que puedes elegir tus panes y adicionalmente es posible que le den “su yapa”

El usuario compra panes cerca de su casa, el primer momento en el que comen pan es en el desayuno, comprando de acuerdo a la siguiente prioridad: 1) panes que le gusta (por unidad), 2) el pan que haya (por unidad), 3) pan de molde (un paquete, ya que viene aproximadamente 22 rebanadas), 4) algún producto similar al pan (panes grandes, bizcochos, pan chancay, etc.), esta prioridad va cambiando de acuerdo a la existencia de productos que haya en el momento de realizar la compra; donde, si encuentran la opción 1 son felices y satisfechos en la compra, la opción 2 los deja satisfechos, adquieren la opción 3 porque no hay de otra, y la opción 4 se vuelve opcional de acuerdo al acompañamiento que le darán al pan (Ejemplo: si en casa ya tienen lista palta con tomate, buscarán un pan salado y el bizcocho ya no sería una alternativa) Esta decisión de compra



también dependerá de cuantas tiendas haya cerca de su domicilio, ya que entre mayor cantidad de tiendas haya, mayor será la probabilidad de encontrar la opción 1. Existe otro momento de compra de pan, el cual lo realiza cuando está por el centro de la ciudad, esto se da cuando sale de su trabajo o sale a realizar a compras, en esa situación tiene más opciones para elegir los panes de su preferencia, porque existen variedad de panes.

Respecto a su presupuesto para la compra de panes, el usuario asigna un monto de acuerdo a la cantidad de integrantes de su familia y a los alimentos que se consumirán en el desayuno (Ejemplo: si un día el desayuno será avena, lo acompañaran con pan queso y tomate; entonces, tendrá que comprar dos panes por persona. Sin embargo, si otro día el desayuno será guiso de lentejas, lo acompañarán con mate y probablemente ese día ya no se comprará pan o se comprará lo mínimo por si alguien se antoja). Por otro lado, cuando realiza la compra saliendo de su trabajo o cuando está de compras por el centro, asigna un monto adicional a su presupuesto ya que los precios dependerán del tipo de pan y el lugar en que los adquiera. Respecto a sus hábitos alimenticios, ella pide consejos de nutrición a las hermanas de la iglesia e intenta elaborar sus propios postres que sean saludables

Duele

Un mal día para el usuario empieza al no hacer su culto personal. Al usuario le frustra la indiferencia de las personas, y sabiendo que pudiendo hacerlo no lo hizo, o que quiso hacer más pero ya no estaba en sus manos; le frustra el no poder ayudar a sus hijos y que no comprendan lo que ella les quiere enseñar y piensa que “el tiempo me vence”. Para el usuario las consecuencias de no resolver una situación son no poder dormir por dejar algo pendiente. Tiene miedo de enfermarse, o que alguna de las personas que ama se enferme incluyendo familia cercana, familia lejana y amigos. Respecto al sector panadería le frustra ir a comprar pan, y que otra persona llegue después y quiera que la



atiendan primero; considera que la peor experiencia que podría tener sería encontrar cabellos en los productos, y de ser el caso probablemente ya no regresaría a esa tienda.

Aspira

El usuario se siente muy feliz cuando puede contemplar la naturaleza, porque le ayuda a estar conectada y encontrar a Jesús, también cuando pasa tiempo con su familia. La motiva el saber que está viva, que Dios la cuida “El amor de Cristo me motiva “y le da la oportunidad de seguir cumpliendo sus metas; la motiva disfrutar lo que hace y estar rodeada de personas optimistas que la llenan de ganas para hacer las cosas. Para ella, el éxito es “el resultado del primer paso que has dado”, no es precisamente por lo que se haya logrado, sino por el aprendizaje que ha tenido durante el recorrido, y cuando lo que haya logrado este de acuerdo a sus principios, y esto puede ser recibir una felicitación en su trabajo, ver felices a sus hijos, o cambiar un hábito que no era saludable, por uno saludable.

Esta herramienta está compuesta por seis elementos lo que Esther piensa y siente, ve, dice y hace, oye, duele y aspira; el usuario considera importante los insumos con los que son elaborados los panes, el precio, la higiene con la que se elaboran y expenden los panes, cumplir con la voluntad de Dios, satisfacer las preferencias de su familia y cuidar de la salud de ellos, procurar una buena alimentación y cambiar a hábitos saludables.

Se realizó un segundo mapa de empatía en base a la observación profunda y entrevista realizada al usuario respecto a los panes elaborados ([Anexo 25](#)).

Piensa y siente

El usuario piensa que los panes deberían ser más grandes y dorados. También piensa que, a sus compañeros de trabajo, amigos y familiares, les pueden gustar los panes del primer pivote. Se siente saludable al comer panes que tienen insumos naturales, en



este caso cereales, porque considera que tienen un alto valor nutricional. Piensa que sería bueno si se siguen creando variedades de panes con granos andinos, porque tendrán mayores alternativas para dejar los otros panes. Se sintió muy feliz al saber que estaba participando de la elaboración de nuevos productos y que su opinión era tomada en cuenta.

Ve

El usuario ve que el precio guarda relación con el tamaño de los panes; sin embargo, considera que no tienen un buen empaque, porque tienen más valor que los panes comunes, y por ello es que también debería mejorar su presentación. Ve que los panes elaborados con quinua no tendrán la misma forma que los panes comunes porque su masa es diferente; sin embargo, le gustaron los panes circulares, y las hojuelas que tenían encima.

Oye

El usuario oyó que los panes se elaboraron con insumos saludables y que la entrega será el mismo día. También que los panes son un primer prototipo, y que su opinión es importante para seguir elaborando otros productos. Que los panes llegarán calientes, y no tendrá que salir de casa o caminar mucho, lo cual la entusiasmo mucho

Dice y hace

El usuario dice que los sabores se sienten al masticarlos y eso le da más seguridad al comer. También dijo que le gustaron las presentaciones de los panes, y su olor. Respecto a lo que hicieron, compartieron los panes con toda la familia durante el desayuno y la cena. Finalmente, dijeron que es una buena idea consumir panes saludables y que mantengan el margen de precio, ya que o más “lógico” hubiese sido que tenga un mayor precio.

Duele



Le entristeció el no haber podido ir a recoger los panes, porque tenía otras responsabilidades que cumplir. Le preocupó que los panes no llegaron a la hora que ella estimaba. Le entristeció un poco el no haber podido consumir más panes y quedarse con las ganas de probar más.

Aspira

El usuario se siente muy feliz de haber participado en la investigación y que su opinión tenga valor en la creación de algo. Quisiera una mayor variedad de panes, para que pueda elegir y variar en sus comidas. Quiere que su familia tenga hábitos saludables, empezando por la alimentación y cree que sería una buena opción para empezar con ello.

Esta herramienta está compuesta por seis elementos lo que Esther piensa y siente, ve, dice y hace, oye, duele y aspira; el usuario considera importante los insumos con los que están elaborados los panes y se siente saludable al consumir productos saludables, también es importante el tamaño de los panes y la posibilidad que tenga para elegir entre una variedad de panes.

Herramienta 5: Comparte y documenta historias

En base al mapa de empatía realizado se destacaron las historias más relevantes y significativas para descubrir los insights del usuario, las cuales se procesaron y consolidaron en la herramienta ([Anexo 26](#)), con la participación de 10 usuarios.

- Contar historias

Se destacaron seis historias que les ocurrieron a los usuarios durante su vida diaria, en su niñez, fechas especiales o anécdotas que cambiaron su estilo de vida

- Frases y conceptos

Se crearon frases y conceptos relevantes respecto a las historias contadas, entre ellas: “Es importante innovar en los sabores y presentaciones de los productos”, “Es importante la cantidad de panes, pero también todo el valor agregado que se le pueda



dar”, “Es difícil cambiar un hábito cuando por mucho tiempo tuviste uno que era todo lo contrario”, “El costo de la bolsa, el ambiente y la atención al consumidor deben ir incluidos en el precio final”, “No siempre conocemos los ingredientes del producto que estamos consumiendo”, “La enfermedad te puede hacer ver que tenías un mal estilo de alimentación, y llegas a reflexionar en ello”, “Es importante que el consumidor pueda elegir los insumos de su preferencia”, “Un mal servicio puede generar recuerdos desagradables en los consumidores”, “Te sientes feliz cuando te dan “tu yapa”, “Cuando algo te gusta, te sientes feliz, aunque sea poquito lo que te dieron”, “Se debe hacer sentir al consumidor que se le está dando un valor agregado a su producto”, “Por ahorrar tiempo podemos ir a lugares que nos queden más cerca” “Las sugerencias de un consumidor a otro nos pueden ayudar y también perjudicar”, “No solo es la cantidad, también es la calidad”.

Esta herramienta está compuesta por dos elementos Contar historias, y a partir de estas historias hallar frases y conceptos claves que tienen los usuarios, y de estas frases se obtuvo las siguientes ideas: los usuarios consideran importante la presentación del producto, la recomendación de otro consumidor y el sentirse feliz al momento de consumir el producto.

En base a la observación realizada en el primer pivote se destacaron las historias más relevantes y significativas ([Anexo 27](#)).

- Contar historias

Se destacaron siete historias que les ocurrieron a los usuarios durante el primer pivote, y los acontecimientos que les ocurrieron durante esos días.

- Frases y conceptos



Se crearon frases y conceptos relevantes respecto a las historias contadas, entre ellas: “Es posible cambiar tus hábitos, pero requerirá de fuerza de voluntad y disciplina”, “Los panes se consumen primero por la vista”, “Las frutas y verduras son sinónimo de alimentos saludables”, “Es importante conocer los ingredientes del producto que estamos consumiendo”, “Se puede elaborar un pan que ya no necesite acompañarlo con palta, mantequilla, etc.”, “El consumidor debe sentir que está recibiendo un valor agregado”, “El pan es consumido por los cinco sentidos”.

Esta herramienta se obtuvo las siguientes ideas: los usuarios consideran importante conocer los ingredientes del producto y que los panes se consumen con los cinco sentidos.

Herramienta 6: Saturar y agrupar

En base a la información procesada de las herramientas ya aplicadas, se utilizaron piezas visuales que ayudaron a explorar temas y patrones que permitan identificar necesidades significativas. Estas piezas se procesaron y consolidaron en la herramienta “Saturar y agrupar” ([Anexo 28](#)), con la participación de 6 usuarios.

Se crearon grupos de temas para ordenar las ideas y buscar conexiones del usuario con los temas, luego se volvieron a saturar las ideas y agruparlas en otro grupo de temas, finalmente se concluyeron en los siguientes temas: Producto, empresa, felicidad, valor agregado, higiene, hábitos y costumbres, satisfacción e insatisfacción, prosumer, ambiente e infraestructura, innovación y consumo inteligente.

Esta herramienta permitió saturar las ideas de las frases claves identificadas del usuario y agruparlas en once temas, donde los más importantes y relevantes fueron: felicidad, hábitos y costumbres, y prosumer.

En base a la información procesada de las herramientas ya aplicadas, se utilizaron piezas visuales para explorar temas y patrones respecto al pivote realizado, con la participación de 5 usuarios ([Anexo 29](#)).

Se crearon grupos de temas para ordenar las ideas y buscar conexiones del usuario con los temas, luego se volvieron a saturar las ideas y agruparlas en otro grupo de temas, finalmente se concluyeron en los siguientes temas: consumidor, el pan y los sentidos, hábitos alimenticios, producto, satisfacción, hábitos y tiempo, alimentos.

Esta herramienta permitió saturar las ideas de las frases claves identificadas del usuario y agruparlas en once temas, donde los más importantes y relevantes fueron: los hábitos alimenticios, el pan y los sentidos.

Herramienta 7: Mapa de trayectoria

En base a la observación profunda realizada con la herramienta ¿qué? ¿cómo? ¿por qué? y el mapa de empatía se elaboró el mapa de trayectoria ([Anexo 30](#)), con la participación de 10 usuarios. En la Figura 7, se destacan las cinco etapas y las sensaciones que tiene el usuario en cada una de las etapas, se puede observar que empieza el trayecto con alegría y entusiasmo, durante el recorrido del trayecto va disminuyendo la alegría y es al momento de elegir el tipo de pan donde se encuentra triste, frustrado y preocupado.

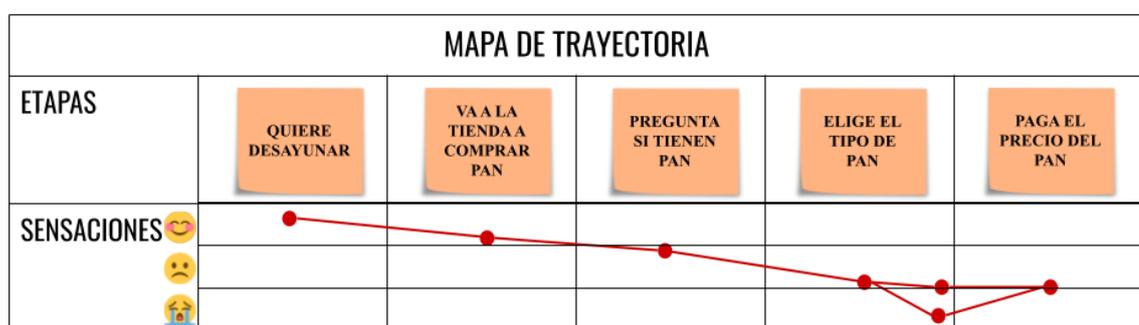


Figura. 8 Herramienta Mapa de Trayectoria: etapas y sensaciones

- Etapas



Se encontraron cinco etapas que se consideran significativas para el proceso de compra. El usuario: quiere desayunar, va a la tienda a comprar pan, pregunta si tienen pan, elige el tipo de pan, y paga el precio del pan. Estas etapas están consideradas dentro de un mapa de trayectoria que ocurre durante la mañana, en el desayuno; sin embargo, es posible que estas etapas también se puedan presentar en otro horario y contexto.

- Necesidades

Respecto a las cinco etapas, se encontraron las siguientes necesidades: Alimentarse, la cual sería una necesidad básica; preparar rápido un buen desayuno, debe ser saludable en la medida de lo posible, que pueda satisfacer y que sea de rápida preparación; encontrar un lugar en el que vendan pan, de preferencia el que esté más cercano a su casa; encontrar pan, de preferencia panes por unidad (esta prioridad va cambiando de acuerdo a la existencia de productos que haya en el momento); elige el tipo de pan: 1) panes que le gusta (por unidad), 2) el pan que haya (por unidad), 3) pan de molde (un paquete), 4) algún producto similar al pan (panes grandes, bizcochos, pan chancay, etc.); y finalmente, pagar por el precio que esté en su presupuesto(es probable que tenga que cambiar de productos para ajustarlos a su presupuesto).

- Actividades

El usuario realiza básicamente las siguientes actividades: Piensa en lo que desayunará y cuánto de pan necesitará, camina hasta encontrar la tienda más cercana a su casa, pregunta si tienen el pan de su preferencia 1) pan anhelado, 2) pan que hay, 3) pan de molde y 4) producto similar al pan; y paga ajustando al presupuesto que tenía.

- Artefactos

Se identificaron los siguientes objetos o materiales que el usuario utilizaba para realizar las actividades: Reloj; para ver la hora y calcular el tiempo en que debe de



preparar el desayuno; casaca, para abrigarse al salir a comprar el pan, ya que hace mucho frío por las mañanas; monedero, para guardar el dinero que necesitará para comprar el pan y otros productos; dinero, para pagar el pan; bolsa, para guardar el pan; también hay llaves y bolsa de tela que lleva el usuario.

- Sensaciones

Se establecieron tres sentimientos base para identificar como se sentía el usuario en cada una de las etapas: feliz, regular y triste. Siendo la etapa “Quiere desayunar” donde se siente más optimista; en la etapa “Elige el tipo de pan” es donde se siente frustrado porque tiene que decidir el tipo de pan que comprará y en caso de no encontrar el pan que quería, su peor escenario será no comprar pan. También se puede observar que la línea de trayectoria va bajando en la medida que avanzan las etapas, y será muy difícil que el usuario llegue a sentirse como en el inicio.

- Oportunidades

En base a las etapas, actividades, necesidades, artefactos y sensación; se identificaron las siguientes oportunidades: Elaborar panes saludables, entregar el pan a domicilio, llevar el pan a tiendas cercanas, ofrecer variedades de panes por unidad, ofrecer variedades de panes saludables y ajustar el tamaño del pan.

Esta herramienta comprende seis elementos y cinco etapas, las etapas fueron determinadas de acuerdo a las acciones que realizaba el usuario y se detalló cada una en base a los seis elementos, donde la parte más importante es cuando el usuario se siente triste al tener que elegir panes y no encontrar lo que desea exactamente.

En base a la observación realizada en el primer pivote se consideraron cinco etapas sobre las cuales se desarrollará el recorrido que tuvo el usuario ([Anexo 31](#)), con la participación de 9 usuarios.

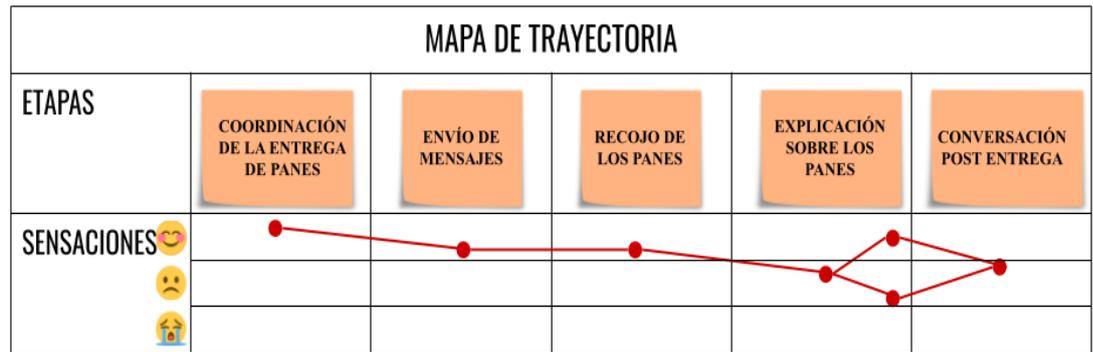


Figura. 9 Herramienta Mapa de Trayectoria: etapas y sensaciones II

- Etapas

Estas etapas están consideradas dentro de un mapa de trayectoria que ocurre durante la entrega de panes cerca del domicilio de los usuarios durante la tarde, es posible que estas etapas también se puedan presentar en otro horario y contexto. Las etapas son: coordinación de la entrega de panes, envío de mensajes, recojo de los panes, explicación sobre los panes y conversación post entrega.

- Necesidades

Respecto a las cinco etapas, se encontraron las siguientes necesidades: recoger los panes en el horario acordado, necesita disponer de un tiempo específico y alistarse para salir; comunicar si los panes ya están en camino, el usuario necesita saber ello para poder calcular su tiempo y estar listo para salir; recibir los panes, verificar la llegada de los panes; saber las características de los panes, desea conocer la cantidad de panes, sus sabores y presentaciones; dar a conocer su apreciación sobre los panes, la reacción es inmediata, porque con tan solo ver la bolsa se genera una reacción en el usuario, puede ser verbal y no verbal.

- Actividades



El usuario realiza básicamente las siguientes actividades: coordina el horario para recoger los panes, pregunta sobre cómo será el modo de entrega, va a recoger los panes, pregunta sobre las características que tiene cada pan; finalmente, conversa sobre los panes y cómo se sintió.

- Artefactos

Se identificaron los siguientes objetos o materiales que el usuario utilizaba para realizar las actividades: reloj, para estimar el horario de entrega y el tiempo que le tomará en ir a recogerlos; celular, para coordinar la entrega de los panes; whatsapp, porque fue el medio que se utilizó para comunicar sobre el recojo; los panes, porque era el producto que se tenía que recoger y conocer sus características; dinero, para pagar por el precio de los panes; bolsa, material en el que se entregarían los panes.

- Sensaciones

Se establecieron tres sentimientos base para identificar como se sentía el usuario en cada una de las etapas: feliz, regular y triste. Siendo la etapa “Coordinación de la entrega de panes” donde se siente más optimista; en la etapa “Explicación sobre los panes” es donde se pueden apreciar dos tipos de sentimientos; por un lado, se siente feliz porque sabe que los productos que está consumiendo son saludables; por otro lado, le hubiese gustado que haya mayor variedad de panes. También se puede observar que la línea de trayectoria va bajando en la medida que avanzan las etapas; sin embargo, en la última etapa el usuario se siente bien y tranquilo al conversar y dar su apreciación.

- Oportunidades

En base a las etapas, actividades, necesidades, artefactos y sensación; se identificaron las siguientes oportunidades: mejorar la comunicación con el usuario, establecer un vínculo donde el usuario se sienta en confianza para dar su opinión, enseñar al usuario sobre las características del producto, establecer un punto de entrega de panes



de beneficio para la empresa y el usuario, tener una comunicación exclusiva para coordinar con el usuario, y entregar los panes en el día.

El hallazgo más importante de esta herramienta es que el usuario se siente un poco triste y preocupado cuando se le explica sobre las características de los panes.

De esta fase se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Respecto al producto y los insumos utilizados: el usuario desea panes que no tengan mucha levadura, si son panes sin levadura sería excelente. Prefieren los panes integrales, porque asumen que lo integral tiene más fibra y ayuda a la digestión. Les gustan los panes doraditos, y que sean por unidades; porque les permite racionar mejor. El usuario desea que los panes sean más grandes y dorados, se siente saludable al comerlos porque sabe que tienen insumos naturales y alto valor nutricional. Considera que, si hay variedad de panes con granos andinos, sería mayor a probabilidad de dejar los otros panes. Considera que estos panes tienen más valor que los panes comunes, y por ello es que también debería mejorar su empaque.
- Respecto a la infraestructura y ubicación: el usuario desea que la panadería respete protocolos de higiene, para garantizar que los productos son inocuos; que ofrezcan los productos en un vitrina o exhibidor, eso les garantiza que los productos son frescos.
- Respecto a la felicidad: el usuario se siente feliz cuando le dan “su yapa”, porque siente que le están premiando y está ganando; cuando los alimentos que consume están de acuerdo a sus principios, porque siente que está cumpliendo la voluntad de Dios;
- Respecto al valor agregado: el usuario valora que le den una bolsa de papel, de tela o que sea diferente a las demás, considera que mientras más valor tenga el producto el empaque también debería ser diferente; valora que le den tiempo para que pueda elegir



- los panes o productos que desea, porque se siente libre de poder elegir y sin presión u obligación a comprar.
- Respecto a la higiene: el usuario quiere que la elaboración de productos sea respetando protocolos de higiene, no quiere encontrar cabellos u otros objetos que le den una mala experiencia; de igual manera en el momento de venta el usuario desea que le entreguen los panes de la manera más higiénica posible.
 - Respecto a sus hábitos y costumbres: el usuario desea mejorar su alimentación, dejar de consumir carnes y grasas en la medida de lo posible; el consumo de pan es diario, porque es un alimento sencillo de preparar y rápido para complementar con otro alimento en el desayuno, también consume panes en la cena,
 - Respecto a la satisfacción y precio: el usuario se siente satisfecho cuando compra un producto y siente que el precio que está pagando es justo, cuando es así considera en volver a comprar el mismo producto; cuando recibe una buena atención y lo trataron con amabilidad, porque se siente importante y respetado. El usuario se sintió muy feliz al saber que estaba participando, se sintió conforme con el precio porque guardaba relación con el tamaño de los panes, aunque lo más “lógico” hubiese sido que tenga un mayor precio. Le gustó la forma, apariencia y olor de los panes
 - Es un prosumer, porque se informa sobre el producto que va a comprar revisando con detalle los proveedores, precios y características; a partir de ello, medita antes de realizar la compra. Adicionalmente, realiza un presupuesto y ve que todas sus compras estén incluidas, le gusta ahorrar. Le gusta organizar su tiempo para cada actividad, es planificador.
 - Respecto a la entrega y ubicación: el usuario se sintió feliz porque los panes llegarían calientes, y no tendría que salir de casa o caminar mucho; sin embargo, le preocupó que los panes no llegaran a tiempo.



La sistematización de información y hallazgos de Insights de la fase de empatía

son:

- “Es importante innovar en los sabores y presentaciones de los productos”
- “Es importante la cantidad de panes, pero también el valor que tienen”
- “Es difícil cambiar un hábito cuando por mucho tiempo tuviste uno que era todo lo contrario”
- “El costo de la bolsa, el ambiente y la atención al consumidor deben ir incluidos en el precio final”
- “No siempre conocemos los ingredientes del producto que estamos consumiendo”
- “La enfermedad te puede hacer ver que tenías un mal estilo de alimentación, y llegas a reflexionar en ello”
- “Es importante que el consumidor pueda elegir los insumos de su preferencia”
- “Un mal servicio puede generar recuerdos desagradables”
- “Me siento feliz cuando me dan “mi yapa”
- “Cuando me dan algo que me gusta, me siento feliz, aunque sea poquito”
- “Por ahorrar tiempo puedo ir a un lugar que me quede más cerca”
- “Las sugerencias de un consumidor a otro pueden ayudar y también perjudicar”
- “No solo es la cantidad, también es la calidad”
- “Es posible cambiar mis hábitos, pero requerirá de fuerza de voluntad y disciplina”
- “Los panes entran por los ojos”
- “Las frutas y verduras son alimentos saludables”
- “Quizás podría haber un pan que ya no necesite acompañarlo con palta o mantequilla”
- “El pan es consumido por los cinco sentidos”



- “Yo no pido un pan recién salido del horno porque sé que es difícil, pero tampoco quiero uno que sea de varios días”
- “la levadura hace hinchar el pan y a nosotros también”
- “no siente culpa de comer panetón u otros alimentos altos en azúcares porque es solo una vez al año”
- “la radio llega a todo lado, pero no nos muestra imágenes”
- “la leche ya no es leche”
- “el bromato hace hinchar el pan”
- “entre más simple sea, es mejor para nuestro cuerpo.”
- “si me dicen que una fruta o verdura me va a hacer bien, entonces busco postres o panes que contengan ello”

Los hallazgos obtenidos de esta fase se registraron en el elemento “User needs (necesidades del usuario)” de la herramienta Scope Canvas, lo cual permitió identificar las necesidades claves del usuario y sus principales motivaciones en el espacio de “Hyphotesis (Hipótesis)” de la herramienta Validation Board, la cual permitió establecer las hipótesis iniciales del consumidor y del problema, posteriormente se plantearon otras hipótesis, se mantuvo la hipótesis de problema y se cambiaron las de consumidor y solución.

B. Fase de definir

Esta fase se caracterizó por generar un análisis y priorización de los hallazgos encontrados en la fase de empatía, categorizando la información en necesidades, problemas y aspiraciones, las herramientas que se utilizaron para dicho fin dada su pertenencia con las necesidades de investigación fueron:

- a) Diseño de propuesta de valor “Perfil de cliente”
- b) Definir el problema jugando



c) Checklist de lectura crítica

Herramienta 1: Diseño de propuesta de valor “Perfil de cliente”

Esta herramienta permitió sistematizar la información hallada en la fase de empatizar categorizando toda esta información en tres cuadrantes que indican cuales son los principales trabajos que realiza el usuario, las frustraciones y alegrías que tiene. De esta manera se pudo hallar los principales trabajos: alimentarse saludablemente y pagar un precio justo; su principal frustración: consumir productos que no sean saludables, precio elevado y desconocer los insumos; su principal alegría: cantidad, tamaño y pan fresco. Entonces el problema sería: consumir productos que no sean saludables, precio elevado y desconocer los insumos, la necesidad: alimentarse saludablemente y pagar un precio justo, y la aspiración: cantidad, tamaño y pan fresco. Las dimensiones para validar el insight son: cantidad, tamaño, precio, apariencia, empaque, información de los insumos.

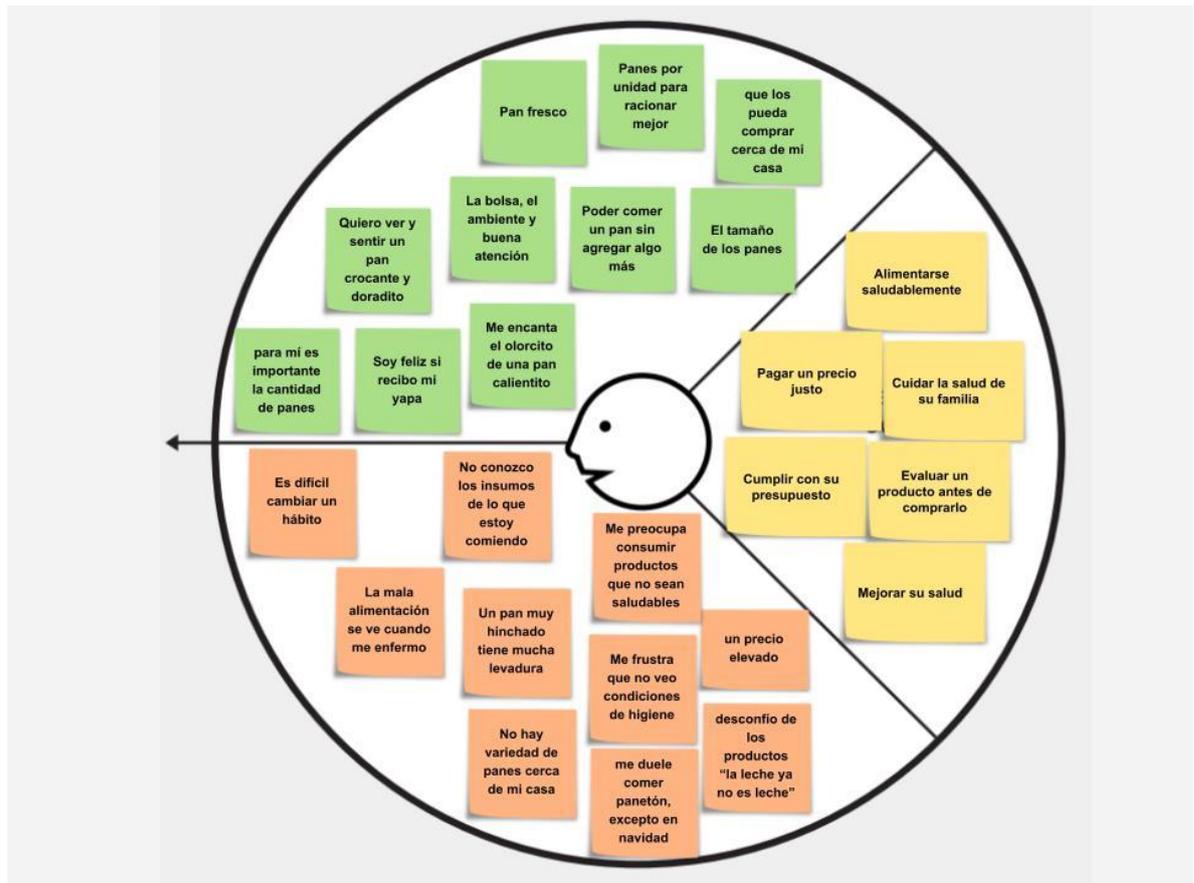


Figura. 10 Lienzo de propuesta de valor “Perfil del cliente” El lienzo Perfil del cliente fue tomado de Diseñando la Propuesta de valor, (p,53), A.Osterwlder, Y. Pigneur, G. Bernarda y A. Smith,2015,DEUSTO; la información completada en el tablero es de autoría propia del investigador.

La segunda parte del lienzo de diseño de propuesta de valor, es decir, el mapa de valor se detallará en la fase de idear.

Herramienta 2: Definir el problema jugando

Después de categorizar la información en tres cuadrantes hallando las necesidades, frustraciones y alegrías que tiene el usuario, se utilizó la herramienta ¿Cómo podríamos? ([Anexo 32](#)), la cual nos permitió profundizar y priorizar dentro de cada categoría el problema esencial, la necesidad absoluta y la aspiración máxima. Esta herramienta requería completar con frases tres elementos esenciales: Usuario, necesidad e insight; a partir de ello, se formaron oraciones, las mismas que debían estar armonizadas siguiendo la estructura: El (usuario) necesita (necesidad) porque (insight), para la



aplicación de esta herramienta se tuvo la participación de 7 usuarios, se obtuvieron las siguientes oraciones:

- Esther necesita alimentarse porque es una necesidad básica.
- Esther necesita alimentarse bien porque quiere mejorar su salud física.
- Esther necesita cumplir con sus principios y creencias porque es una necesidad básica.
- Esther necesita cuidar la salud de su familia porque es una necesidad básica.
- Esther necesita pagar un precio justo por sus alimentos porque quiere mantener su presupuesto
- Esther necesita cuidar la salud de su familia porque quiere mejorar su salud física.

Después de ello, se sintetizaron las oraciones haciéndolas más intrigantes y específicas:

- Esther, es una señorita que necesita alimentarse bien porque sabe que es una las cosas más importantes para su salud.
- Esther una señorita preocupada en su salud física quiere alimentarse mejor.
- Esther quiere alimentarse saludablemente, y pagar un precio accesible a su presupuesto para mantener en orden sus finanzas.

Esta herramienta comprende tres elementos: usuario, necesidad e insight, se combinó entre diferentes oraciones para obtener la mayor posibilidad de afirmaciones, siendo la más relevante para la investigación: Esther quiere alimentarse saludablemente, y pagar un precio accesible a su presupuesto para mantener en orden sus finanzas.

Se realizó una segunda aplicación de esta herramienta para especificar mejor el problema en base a la primera aplicación de la herramienta y el primer pivote, con la participación de 7 usuarios ([Anexo 33](#)). Se obtuvieron las siguientes oraciones:

- Esther necesita alimentarse porque es una necesidad básica.
- Esther necesita alimentarse porque quiere mejorar su alimentación.



- Esther necesita comprar panes que estén al alcance de su presupuesto porque quiere cuidar su presupuesto.
- Esther necesita comprar panes que estén al alcance de su presupuesto porque quiere mejorar su alimentación.
- Esther necesita consumir productos saludables porque quiere mejorar su alimentación.

Después de ello, se sintetizaron las oraciones haciéndolas más intrigantes y específicas:

- Esther, es una señorita que sabe que es muy importante alimentarse bien para cuidar su salud.
- Esther es una señorita que consume panes, y desea que estén de acuerdo a su presupuesto.
- Esther sabe que para mejorar su alimentación debe consumir productos saludables
- Esther es una joven que sabe desea cuidar su presupuesto, por ello evalúa un producto antes de comprarlo.
- Esther sabe que es posible adquirir productos saludables y que estén de acuerdo a su presupuesto.

De esta herramienta se obtuvo que el problema principal fue que Esther (el usuario) no quiere consumir productos que no sean saludables y desconocer los insumos, su necesidad: alimentarse saludablemente y pagar un precio justo por el producto, su aspiración: que la cantidad y tamaño sean similares a los productos que ya consume, y obtener un pan fresco.

Herramienta 3: Checklist de lectura crítica

Esta herramienta se utilizó para determinar si se había alcanzado una definición del problema, utilizando cuatro preguntas básicas sobre la definición del problema ¿cuál es el punto? ¿quién dice? ¿qué hay de nuevo con eso? ¿a quién le importa? ([Anexo 34](#)).



con la participación de 7 usuarios. Cada pregunta incluye otro grupo de preguntas, de las cuales se sintetizaron sus respuestas de la siguiente manera:

- ¿Cuál es el punto?

Elaborar productos de panadería que sean saludables, y permitan que el consumidor pueda cumplir sus principios, tener una mejor salud y sea asequible.

- ¿Quién dice?

El consumidor (público objetivo), y especialistas en nutrición que comparten los mismos principios.

- ¿Qué hay de nuevo con eso?

Es una nueva línea de productos, que el consumidor desea consumir pero que hasta ahora no se ha sentido satisfecho con otros productos similares.

- ¿A quién le importa?

A las mujeres entre 25 a 40 años de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, quienes desean mejorar sus hábitos de alimentación, de esta manera cumplirán sus principios y mejorarán su salud.

De esta fase se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- El usuario no encuentra panes saludables que cumplan con sus principios, ya que la mayoría tiene manteca y grasas, y aparentemente mucha levadura.
- El usuario considera que la mayoría de lugares donde se venden los panes no cuentan con protocolos de higiene.
- El usuario no se siente del todo feliz al consumir sus alimentos, porque siente que le hace daño de alguna manera a su cuerpo y no cumple sus principios.
- El usuario se siente presionado al momento de realizar la compra porque siente que lo apresuran y no tiene la libertad de tomarse su tiempo para elegir.



- El usuario quiere tener la seguridad de que los productos están siendo elaborados con higiene.
- El usuario desea mejorar su alimentación, dejar de consumir grasas y azúcares en la medida de lo posible.
- El usuario siente que hay productos que exceden en su precio, ya que no son de buena calidad.

Problema central:

- El usuario desea consumir panes saludables para mejorar su alimentación y que los precios estén dentro de su presupuesto.

Esta herramienta comprende 4 elementos que son cuatro interrogantes que ayudan a confirmar si se está yendo por el camino correcto, donde se halló que los productos deben ser saludables cumpliendo con las creencias del consumidor y ser asequibles.

Los hallazgos obtenidos de esta fase se registraron en el elemento “Purpose (propósito)” de la herramienta Scope Canvas, la cual permitió identificar dos propósitos claves y en el espacio de “Hyphotesis (Hipótesis)” de la herramienta Validation Board, la cual permitió la cual permitió establecer la hipótesis inicial del problema y solución, posteriormente se estableció una segunda hipótesis del problema y la solución.

Para el objetivo 2: Desarrollar soluciones innovadoras que logren satisfacer las necesidades identificadas, a partir de la fase de ideación y prototipado. Se inició con la fase de ideación vinculada a los insights más relevantes logrados a partir de la fase anterior donde para el usuario o esencial es la cantidad, tamaño y que el pan sea fresco, buscando alimentarse saludablemente conociendo los insumos y pagando un precio justo por el producto; a partir de la definición del problema central en la fase de definición.

C. Fase de idear

Esta fase se caracterizó por proponer diversos tipos de soluciones ante el insight problema que es que el usuario desea consumir panes que sean saludables, conociendo sus insumos y pagando un precio justo por el producto, tomando en cuenta el tamaño, cantidad y si el pan es fresco, para ello se utilizaron las herramientas:

- a) Curva de valor
- b) Matriz CREA
- c) ¿Cómo podríamos?
- d) Brainstorming
- e) Cardsorting
- f) Diseño de propuesta de valor “Mapa de valor”

Herramienta 1: Curva de valor

Esta herramienta permitió detallar las 6 dimensiones a considerar respecto al producto y para la validación del mismo; encontrándose apariencia, empaque e insumos en un nivel bajo, la cantidad y precio en un nivel medio; y el tamaño en un nivel medio bajo.

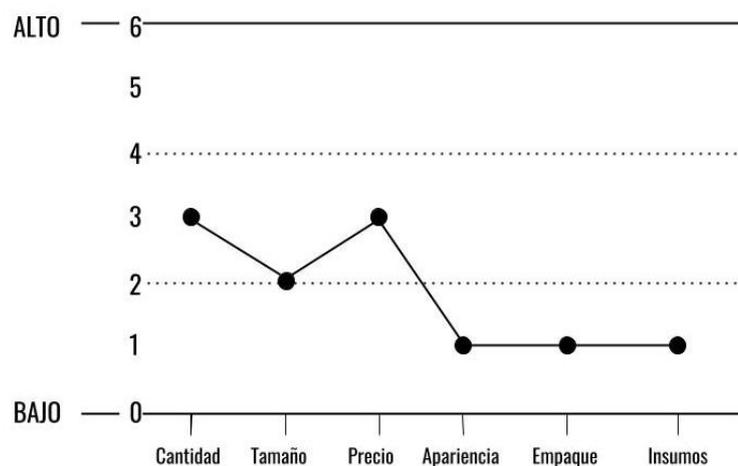


Figura. 11 Matriz Curva de valor considerando 6 variables

Herramienta 2: Matriz CREA

Esta herramienta permitió identificar en cuatro cuadrantes las acciones que se tendrían que considerar en el producto ya que el usuario le asigna un valor determinado a cada uno, en el cuadrante de reducir a la variable cantidad, ya que es probable reducir la cantidad de los panes que se ofrecen cuando se logre mejorar la apariencia y tamaño de los panes, que son las que se encuentran en el cuadrante de incrementar, y en el cuadrante de crear se tiene a las variables empaque e insumos, ya que el empaque debe proporcionar información sobre los insumos con los que está elaborado el producto y respecto a los insumos directamente se debe de crear nuevos productos a base de insumos que tienen gran valor para el usuario, en este caso, productos que sean saludables.

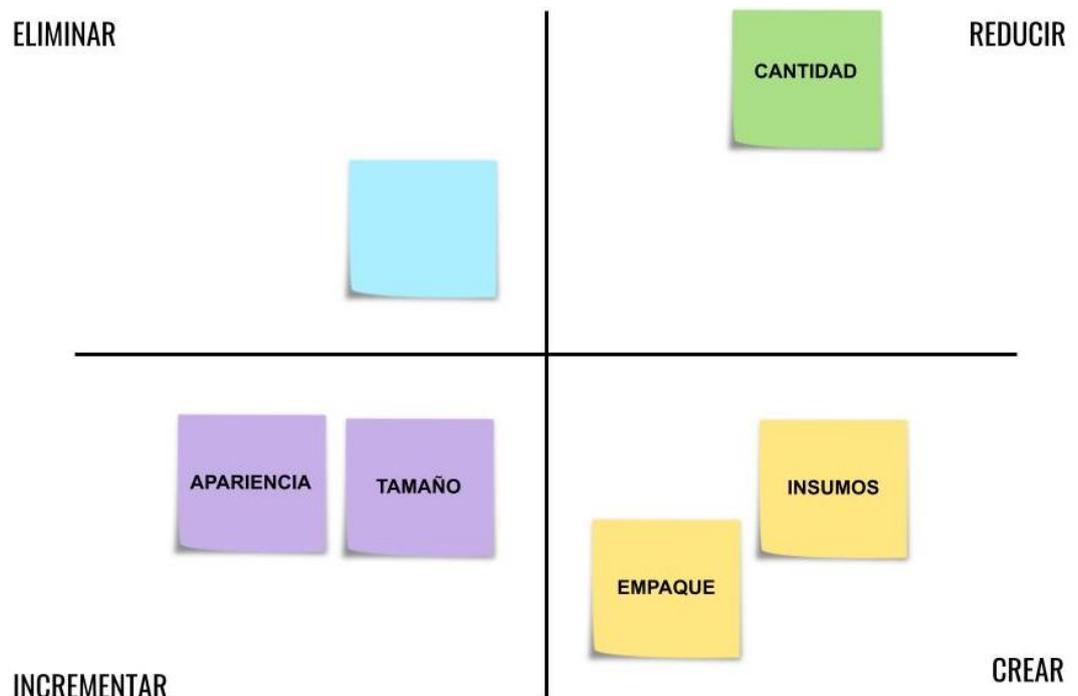


Figura. 12 Matriz CREA respecto a las 6 variables

Herramienta 3: ¿Cómo podríamos?

Esta herramienta permitió iniciar un proceso de “Brainstorms” (lluvia de ideas) con preguntas con el detonador “¿Cómo podríamos?”, se utilizaron las oraciones obtenidas de la herramienta “Definir el problema jugando” ([Anexo 35](#)), con la participación de 6 usuarios. Teniendo como resultado las siguientes oraciones:



- ¿Cómo podríamos hacer que Esther cumpla sus principios y creencias para que se sienta feliz?
- ¿Cómo podríamos hacer que Esther cumpla sus principios y creencias para que ella y su familia tengan buena salud?
- ¿Cómo podríamos hacer para que Esther logre alimentarse mejor para tener una buena salud física?
- ¿Cómo podríamos hacer para que Esther logre alimentarse bien?
- ¿Cómo podríamos hacer para que Esther cuide la salud de su familia?
- ¿Cómo podríamos hacer para que Esther se alimente saludablemente y a la vez mantenga su presupuesto?

Se utilizó una segunda vez esta herramienta a partir de las oraciones obtenidas de la herramienta “Definir el problema jugando” ([Anexo 36](#)). Teniendo como resultado las siguientes oraciones:

- ¿Cómo podríamos hacer que Esther consuma panes y que estén de acuerdo a su presupuesto?
- ¿Cómo podríamos hacer para que Esther logre alimentarse bien?
- ¿Cómo podríamos hacer que Esther evalúe bien un producto para cuidar su presupuesto?
- ¿Cómo podríamos hacer que Esther consuma productos saludables para que mejore su alimentación?
- ¿Cómo podríamos hacer para que Esther logre tener un equilibrio en cada área de su vida sintiéndose feliz y cumpliendo la voluntad de Dios?
- ¿Cómo podríamos hacer para que Esther consuma productos saludables y a la vez cuide su presupuesto?

Esta herramienta permitió formular diferentes interrogantes iniciando con ¿Cómo podríamos?, siendo la pregunta principal ¿Cómo podríamos hacer para que Esther se alimente saludablemente y a la vez mantenga su presupuesto?

Herramienta 4: Brainstorming

Esta herramienta ayudó a generar gran número de ideas, las mismas que permitieron el diseño de soluciones ([Anexo 37](#)), tendientes a coberturar la necesidad, resolver los dolores y promover un valor diferenciado. Se obtuvieron 35 ideas sobre los diversos temas que se desarrollaron en las herramientas anteriores, todas estas ideas son consideradas importantes y no se realiza un descarte específico, por el contrario, se busca establecer un vínculo con cada uno de los temas a solucionar.

Se utilizó esta herramienta por segunda vez para generar ideas sobre el primer pivote realizado, las mismas que servirán para generar soluciones de diseño ([Anexo 38](#)).

Herramienta 5: Cardsorting

Después de utilizar la herramienta “Brainstorming” y con todas las ideas generadas, se limpiaron y ordenaron las ideas utilizando ciertos requerimientos de selección. Se utilizó la técnica “Cardsorting - método de las cuatro categorías” para ordenarlas según su significado ([Anexo 39](#)), con la participación de 8 usuarios.

- La opción racional: Darle alimentos saludables y que ella pueda elegir entre una variedad, haciendo que tenga una mejor educación respecto a los alimentos, y que sepa que es su mejor inversión, enseñarle a calcular un beneficio-costos de productos.
- La opción más simple: Ofrecerle productos a menor precio y tener buenos hábitos de higiene básicos.
- La opción más atractiva: Hacer que el empaque tenga la información del producto, indicando sus beneficios, elaborar panes que no tengan agentes leudantes, tener un influencer, que indique sobre los alimentos (puede usar videos, fotos, recetas),



elaborar panes con alimentos saludables, pero que no tengan el 100% sino un 70/30 (enriquecidos) para equilibrar costos y tener buenos productos.

- La opción de tiro largo: Hacer que ella misma pueda elaborar sus alimentos, hacer que ella tenga mejores hábitos alimenticios, y que sea feliz con los alimentos que consume, conocer su estilo de vida, y ofrecerle alimentos que cumplan con esa dieta, hacer que tenga una buena salud emocional, ara que tenga una buena salud física.

Y entendiendo las necesidades se consideró para la primera solución innovadora: elaborar panes con alimentos saludables, pero que no tengan el 100% sino un 70/30 (enriquecidos) para equilibrar costos y tener buenos productos.

Se utilizó esta herramienta por segunda vez después de realizar e primer pivote [\(Anexo 40\)](#).

- La opción racional: Informar al usuario sobre los insumos que tienen los panes; y que pueda evaluar la cantidad, calidad y precio.
- La opción más simple: Ofrecer panes saludables en diferentes presentaciones y establecer promociones en la compra de productos saludables.
- La opción más atractiva: Fusionando los productos que son más agradables a la vista con productos naturales (se puede incluir frutas o verduras), de esa manera se pueda dar un “gustito saludable”. Realizar una suscripción semanal, mensual o anual de panes.
- La opción de tiro largo: Crear comunidades en las que los consumidores puedan compartir sus experiencias sobre una alimentación saludable, y que también se pueda involucrar a toda la familia en el cambio de hábitos.

De esta herramienta se consideró la principal solución innovadora: informar al usuario sobre los insumos que tienen los panes.



También se utilizó la técnica “Cardsorting - método de selección”, la cual sirvió para inspirar en la construcción de prototipos: prototipo físico, virtual y de experiencias ([Anexo 41](#)). Y se destacaron las siguientes ideas:

- Prototipo físico: Hacer que ella pueda elegir entre una variedad de productos, elaborar productos que estén enriquecidos con ingredientes saludables, elaborar panes con alimentos saludables, pero que no tengan el 100% sino un 70/30. Se podría utilizar quinua, cebada, cañihua y trigo.
- Prototipo virtual: Darle la información nutricional sobre los alimentos que está consumiendo, darle a conocer que sí se puede consumir alimentos saludables y que no deben tener alto costo.
- Prototipo de experiencias: Hacer que se sienta feliz con los alimentos que consume, ofrecerle panes por unidad y que ella sienta que está realizando una compra exitosa, y hacer que el empaque tenga la información del producto indicando sus beneficios.

De esta herramienta se consideró la principal solución innovadora: hacer que el empaque tenga la información del producto indicando sus beneficios.

Se utilizó esta técnica por segunda vez después de realizar el primer pivote ([Anexo 42](#)). Y se destacaron las siguientes ideas:

- Prototipo físico: Elaborar panes saludables en diferentes presentaciones, agregando frutas o verduras, para que se pueda comerlos solos. Y hacer que el usuario pueda analizar las cantidades que hay en cada empaque.
- Prototipo virtual: Dar a conocer la información nutricional de cada alimento e indicar los insumos que tienen los panes y los beneficios que se obtienen al consumirlos.
- Prototipo de experiencias: Premiar al usuario por cumplir una meta saludable, y puede ser con un “gustito saludable”. Cuando el usuario coma alimentos que son del agrado de Dios, amará los alimentos que consume.



De esta herramienta se consideró la principal solución innovadora: elaborar panes saludables en diferentes presentaciones agregando frutas o verduras.

Herramienta 6: Diseño de propuesta de valor “Mapa de valor”

Habiendo definido en el tablero de Validation board como hipótesis problema “no existen productos de panadería saludables” se elabora el mapa de valor como se presenta en la Figura 11, este lienzo indica cuales son los productos y servicios que se ofrecerán, los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías para el cliente. De esta manera podemos hallar que el producto debe ser: una variedad de panes saludables y que los empaques puedan informar sobre los insumos que contiene el producto, se aliviará la frustración y sentirán que están consumiendo productos saludables ya que conocen los insumos, y se creará alegría ya que los precios serán de cuerdo al tamaño y cantidad de los panes.

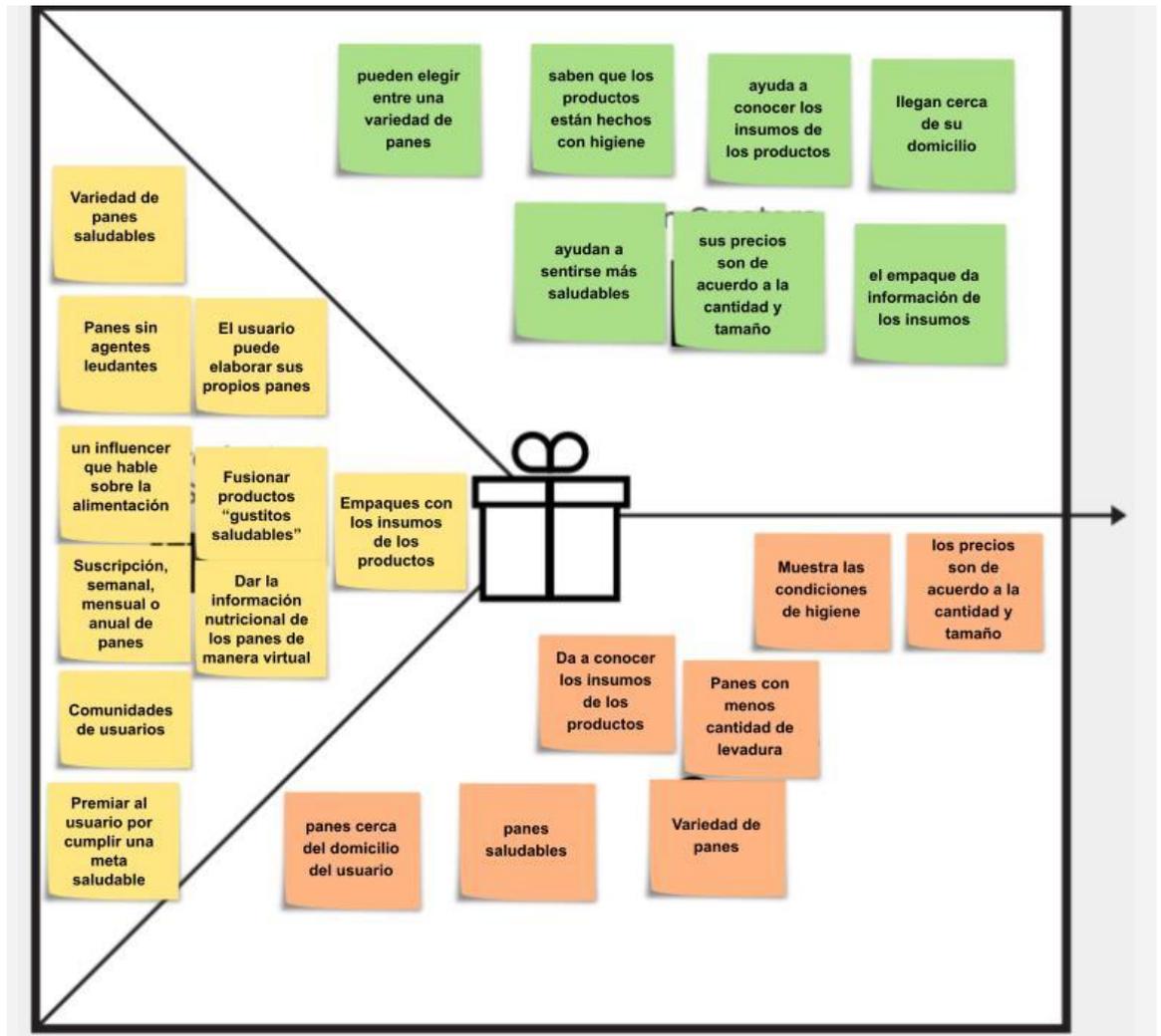


Figura. 13 Lienzo de propuesta de valor “Mapa de valor”. El lienzo Mapa de valor fue tomado de Diseñando la Propuesta de valor, (p.58), A.Osterwlder, Y. Pigneur, G. Bernarda y A. Smith,2015,DEUSTO; la información completada en el tablero es de autoría propia del investigador.

De esta fase se obtuvieron las siguientes soluciones innovadoras:

- Ofrecer panes saludables y que el usuario pueda elegir entre una variedad.
- Tener hábitos de higiene básicos en la elaboración de productos y que el usuario pueda verlos.
- Elaborar panes que no tengan agentes leudantes.
- Tener un influencer que indique sobre los alimentos (puede usar videos, fotos, recetas)



- Hacer que el mismo usuario pueda elaborar sus alimentos, que tenga mejores hábitos alimenticios, y hacer que tenga una buena salud emocional, para que tenga una buena salud física.
- Informar al usuario sobre los insumos que tienen los panes en los empaques; y que pueda evaluar la cantidad, calidad y precio.
- Ofrecer panes saludables en diferentes presentaciones.
- Fusionando los productos que son más agradables a la vista con productos naturales (se puede incluir frutas o verduras), de esa manera se pueda dar un “gustito saludable”.
- Realizar una suscripción semanal, mensual o anual de panes.
- Crear comunidades en las que los consumidores puedan compartir sus experiencias sobre una alimentación saludable.
- Dar a conocer la información nutricional de cada alimento e indicar los insumos que tienen los panes y los beneficios que se obtienen al consumirlos.
- Premiar al usuario por cumplir una meta saludable, y puede ser con un “gustito saludable”.

Las soluciones innovadoras de esta fase se registraron en el elemento “Objectives (objetivos)” de la herramienta Scope Canvas, para tener claros los objetivos que se deben cumplir y en el espacio de “Design Experiments” de la herramienta Validation Board, identificando las soluciones potenciales.

D. Fase de prototipar

Habiendo ideado 12 posibles soluciones innovadoras, se consideró las variables: insumos, tamaño, cantidad, apariencia, empaque y precio para prototipar, esta fase se caracterizó por realizar prototipos en base a las soluciones propuestas en la fase de idear, se prototiparon en diversos artefactos realizando preguntas que permitan acercarse a la solución final, las herramientas que se utilizaron son:



- a) Prototipos con empatía
- b) Prototipos para evaluar

Herramienta 1: Prototipos con empatía

Esta herramienta permitió desarrollar una “empatía activa”, ya que el usuario también participó en la elaboración del prototipo y se pudo observar como interactuaba con el producto. Se dividió la herramienta en dos partes: aprendiendo de la solución y aprendiendo del usuario ([Anexo 43](#)), tuvo la participación de 4 usuarios.

- Aprendiendo de la solución

Los panes no solo deben tener insumos saludables, también deben parecer saludables. Es importante que el tamaño y cantidad justifiquen el precio. Para elaborar productos saludables a bajo costo puede ser 20/80 o 30/70, donde 20 o 30 representan el porcentaje de harinas de quinua, cañihua, cebada, kiwicha u otro (granos andinos), y 80 o 70 representan el porcentaje de harina industrial. Elaborar panes sin levadura tomarán mayor tiempo de elaboración, y ello implica un mayor precio de venta, además los panes elaborados con masa madre no tienen la apariencia de los panes clásicos conocidos.

Tomará bastante tiempo para que el usuario llegue a conocer los insumos con los que se elabora el pan y sus propiedades, pero es posible ofrecer un packaging que tenga la información nutricional e informativa sobre el producto.

Es complicado hacer que el pan pueda llegar caliente hasta las manos del usuario, una opción sería repartir el pan casa por casa y enviar mensajes indicando que ya está llegando; sin embargo, demandaría un mayor costo y tiempo. La otra opción sería dejar el pan en tiendas cercanas a los usuarios, y dejar números de contacto de la tienda principal.

Se puede elaborar los panes con un producto en diferentes presentaciones para mejorar la apariencia, ya que cada forma de pan puede hacer que el usuario lo vea de

distinta manera; el pan de molde puede ser una buena alternativa en caso de no encontrar pan fresco.

- Aprendiendo del usuario

Les gusta los panes por unidad para racionar mejor; los panes no solo deben tener insumos saludables, también deben parecer saludables; no conocen todos los insumos con los que se elaboran el pan, saben que la levadura hace leudar el pan y que el trigo tiene fibra; es importante que el tamaño y cantidad justifiquen el precio; prefieren los panes doraditos que sean crocantes por fuera y suaves por dentro (sus hijos prefieren los panes suavécitos); pueden guardar sus panes de un día para el otro, acompañan sus panes con palta, queso, mantequilla o mermelada, prefieren panes salados y les encanta cuando el pan está caliente.

Esta herramienta tiene dos elementos donde se aprende del producto y del usuario, siendo la información más relevante que los panes no solo deben tener insumos saludables, también deben parecer saludables.

Se realizó una segunda aplicación de esta herramienta la cual permitió desarrollar una “empatía activa”, ya que el usuario también participó en la elaboración del prototipo y se pudo observar su interacción con el producto. Se dividió la herramienta en dos partes: aprendiendo de la solución y aprendiendo del usuario ([Anexo 44](#)).

- Aprendiendo de la solución

Respecto al pan y los sentidos, los panes no solo deben tener insumos saludables, también deben parecer saludables; ya que el usuario lo consume primero con la vista. El consumidor ya se acostumbró a ver un tipo de pan y esto es nuevo para ellos. El consumidor se enamora del pan por su olor, la forma que tenga puede hacer que el consumidor lo vea grande o pequeño.



Respecto al precio, es importante el tamaño y cantidad para fijar el precio, para ello es posible elaborar productos saludables 20/80, 20% de cereal y 80% de harina industrial, de esta manera los panes serán enriquecidos y no se perderá el margen de ganancia. Se debe evaluar el precio de los insumos y la oferta que hay de ellos; en base a ello, se puede compensar costos de un tipo de pan con otro tipo de pan

Respecto a la masa, los cereales son pesados para la masa del pan y esto implica que se deba trabajar con más cuidado la masa y que implique más tiempo en su elaboración. Se pueden hacer varias formas de pan a partir de una misma masa, también es posible agregar vegetales y especias a los panes, de esta manera la masa tendrá otro sabor y aroma.

Existen otros aspectos importantes como: Establecer un horario y plan para la elaboración de panes, considerando una hora adecuada para el horneado; y el empaque, porque puede informar sobre los insumos que tiene el pan.

- Aprendiendo del usuario

Respecto al pan y los sentidos, siente que los panes grandes le llenan más rápido, les encanta el olor a pan recién salido del horno, y eso ocasiona que se antojen de comerlo, o de un pan en especial. Les gusta probar cosas nuevas. Quieren masticar bien el pan y sentir el sabor, los niños prefieren los panes un poco dulces y suaves.

Respecto a la forma, color y corteza, Prefieren los panes doraditos, la forma del pan les parece importante porque les permite poner mejor la palta, mantequilla o queso

Respecto a la forma de consumo, pueden guardar sus panes de un día para el otro, pero prefieren el pan del día (sin embargo, no todos pueden identificar si son panes del día). Pueden consumir el pan solo o con algún alimento adicional, porque para ellos es un alimento práctico.



Existe un aspecto importante para el usuario, y es que gustan los panes que le traen buenos recuerdos, y le asigna un valor adicional a ese pan.

Esta herramienta tiene dos elementos donde se aprende del producto y del usuario, siendo la información más relevante que los panes se consumen primero por la vista y por el olor.

Herramienta 2: Prototipos para evaluar

Esta herramienta permitió desarrollar una generación iterativa de prototipos a pequeña escala, representando diferentes aspectos de la solución, dividiéndolo en cuatro aspectos: empieza a construir, no pierdas demasiado tiempo, construye con un usuario en mente identifica una variable ([Anexo 45](#)).

- Empieza a construir

Se recogieron los principales materiales e insumos como: granos andinos: quinua, cañihua y kiwicha; insumos:harina, levadura, sal, azúcar y agua; materiales: balanza, mesa, horno, jarras, bowl y bandejas; se pensó en elaborar panes de diferentes formas y con el mismo ingrediente en diferentes presentaciones.

- No pierdas demasiado tiempo

A partir de una misma masa, se elaboraron diferentes formas de panes, se utilizó quinua en hojuelas, quinua graneada y harina de quinua.

- Construye con un usuario en mente

El pan de quinua es salado, cumplía con el gusto del usuario, se hizo en forma circular y en forma de “pan de yema”, los panes tenían diferentes apariencias, unas brillantes y otras más opacas, al usuario le gusta doradito. El tamaño guarda relación con su precio, el usuario sí podría pagarlo y sentirse bien

- Identifica una variable

Se evaluará en base a: el sabor, la corteza y color, la apariencia, el tamaño y precio.



Esta herramienta comprende cuatro elementos siendo la información más relevante los insumos con los que se elaboraron los panes, la apariencia y precio.

Se utilizó por segunda vez esta herramienta después de realizar el primer pivote ([Anexo 46](#)).

- Empieza a construir

Se recogieron los principales materiales e insumos como: cereales: quinua, maíz, avena y cañihuaco; insumos: harina, levadura, sal, azúcar, agua y manteca; materiales: balanza, mesa, horno, jarras, bowl, bandejas; y otros insumos como: linaza y ajonjolí. Se pensó en elaborar panes de diferentes formas y con el mismo ingrediente en diferentes presentaciones y panes de molde.

- No pierdas demasiado tiempo

Se realiza diferentes formas de pan a partir de una misma masa. Se utiliza quinua en hojuelas, quinua graneada, harina de quinua, harina de maíz y maíz cocido, para que tengan diferente apariencia. Se pensó en elaborar pan de molde de quinua y de avena, y que quizá se pueda elaborar pan chancay de cañihua.

- Construye con un usuario en mente

Pan de molde de quinua, además llevarán linaza y ajonjolí en la masa, lo que ayuda a la digestión, es probable que el usuario compre este tipo de pan para toda la semana. El pan de quinua y maíz tienen un fuerte aroma y se sienten pequeños granos a masticar, al usuario le agrada eso. El pan de quinua será circular y con hojuelas, se probará lo mismo con el de maíz, al usuario le gusta la forma. Se hará panes brillantes y otras más opacas, al usuario le gusta doradito. Se elaborará un empaque para cada tipo de pan con la información, el usuario quiere estar informado.

- Identifica una variable

Se evaluará en base a: tipo de pan, forma, tamaño y corteza, precio, empaque y sabor.



Esta herramienta comprende cuatro elementos siendo la información más relevante los insumos con los que se elaboraron los panes y la apariencia.

De esta fase en base a las ideas agrupadas en 4 grupos se prototipo con el usuario, encontrando las siguientes soluciones innovadoras:

- Respecto al usuario: Los panes deben ser por unidad; los panes no solo deben tener insumos saludables, también deben parecer saludables; no conocen todos los insumos con los que se elaboran el pan, saben que la levadura hace leudar el pan y que el trigo tiene fibra; es importante que el tamaño y cantidad justifiquen el precio; prefieren los panes doraditos que sean crocantes por fuera y suaves por dentro (sus hijos prefieren los panes suavécitos); pueden guardar sus panes de un día para el otro, acompañan sus panes con palta, queso, mantequilla o mermelada, prefieren panes salados y les encanta cuando el pan está caliente.
- Respecto al producto: Los panes no solo deben tener insumos saludables, también deben parecer saludables. Para elaborar productos saludables a bajo costo puede ser 20/80 o 30/70, donde 20 o 30 representan el porcentaje de harinas de quinua, cañihua, cebada, kiwicha u otro (granos andinos), y 80 o 70 representan el porcentaje de harina industrial. Elaborar panes sin levadura tomarán mayor tiempo de elaboración, y ello implica un mayor precio de venta, además los panes elaborados con masa madre no tienen la apariencia de los panes clásicos conocidos. Es complicado hacer que el pan pueda llegar caliente hasta las manos del usuario, una opción sería repartir el pan casa por casa y enviar mensajes indicando que ya está llegando; sin embargo, demandaría un mayor costo y tiempo. La otra opción sería dejar el pan en tiendas cercanas a los usuarios, y dejar números de contacto de la tienda principal.
- Para elaborar una producción a pequeña escala se consideraron tres aspectos, los cuales serían evaluados en la siguiente etapa: Se planteó elaborar panes por unidad,



de tamaño regular para vender 4 panes por 1 sol, con una apariencia rústica; y también panes de molde ya que el usuario prefería los panes por unidad y considera que era un buen precio; se planteó entregar los panes en el domicilio del usuario, o en tiendas cercanas al domicilio del usuario para que los consuman en el desayuno o cena familiar, finalmente por la cantidad y ubicación, se decidió entregar en los domicilios.

Se elaboraron panes de quinua, durante la elaboración de los panes de quinua, uno de los participantes propuso elaborar panes de maíz, es por ello que se elaboró un tipo de pan de maíz, fueron panes elaborados a base de harina industrial y harina de maíz.

- Respecto al pan y los sentidos, los panes se deben consumir con los cinco sentidos. El consumidor ya se acostumbró a ver un tipo de pan en influye en gran manera la forma que tengan los panes.
- Respecto al precio, los panes al ser enriquecidos seguirán teniendo un margen de ganancia y su precio de venta no variará mucho.
- Respecto a la masa, es posible agregar vegetales y especias a los panes, de esta manera la masa tendrá otro sabor y aroma.
- Respecto al horario, se debe establecer una hora adecuada para el horneado y la venta.
- Respecto al empaque, se puede informar sobre los insumos que tienen los panes.

Las soluciones innovadoras de esta fase se registraron en el elemento “Actions (acciones)” de la herramienta Scope Canvas, identificando cuáles serán las acciones claves que realice el usuario y permita identificar que si se está cumpliendo con los objetivos, y en el espacio de “Riskiest assumption (supuesto más arriesgado)”, identificando la solución más arriesgada que podría afectar la hipótesis, “Method (método)”, indicando las técnicas y herramientas que se utilizaran para obtener mayor información del usuario en el proceso y “Minimum succes criterion (criterio mínimo de éxito) que es el número mínimo que se deberá cumplir para validar la hipótesis.

Para el objetivo 3: Definir las características del producto mínimo viable validado a partir de la fase de testeo que permitan una gestión de la innovación en la panadería Dulce Detalle; en base a las soluciones innovadoras y el prototipo realizado se evaluó y se hizo el testeo con las siguientes herramientas.

E. Fase de testar

Habiendo iniciado con la fase de empatía, y hallado el insight problema, se plantearon 12 posibles soluciones, de las cuales se tomó en cuenta 6 variables para realizar la fase de prototipado realizando 2 pivotes en los que interactuó el usuario, realizando panes a base de harina de quinua y de maíz, en el lienzo Validation board se validaron 3 hipótesis de solución del problema y se invalidaron 2, la fase de testar permitió hacer una evaluación de los prototipos, utilizando herramientas que ayuden a dicho proceso como:

- a) Evaluar con usuarios
- b) Prototipos para decidir
- c) Malla receptora de información
- d) Curva de valor + Matriz CREA

Herramienta 1: Evaluar con usuarios

Esta herramienta sirvió para evaluar con los usuarios el prototipo, de esta manera se adquieren más opiniones y un feedback, también se volvió a utilizar el mapa de empatía. Se evaluaron en base a tres aspectos: prototipo, contexto y/o escenario, observa y documenta ([Anexo 47](#)), con la participación de 6 usuarios.

- Prototipo

Se planteó elaborar panes por unidad, de tamaño regular para vender 4 panes por 1 sol, con una apariencia rústica; y también panes de molde. El usuario prefería los panes por unidad y le parecía un buen precio.

- Contexto y/o escenario



Se planteó entregar los panes en el domicilio del usuario, o en tiendas cercanas al domicilio del usuario para que los consuman en el desayuno o cena familiar. Por la cantidad y ubicación, se decidió entregar en los domicilios.

- Observa y documenta

Se propuso documentar con fotos, entrevistas cortas sobre qué le pareció el producto y observación directa.

Se realizó una segunda aplicación de esta herramienta para evaluar con los usuarios el prototipo, de esta manera se adquirió más opiniones y un feedback. Se evaluaron en base a tres aspectos: prototipo, contexto y/o escenario, observa y documenta ([Anexo 48](#)).

- Prototipo

Se propuso elaborar panes por unidad de quinua y maíz, panes de molde de quinua y avena. Los panes por unidad serán de tamaño regular y con estilo rústico para vender a 4 panes por 1 sol.

- Contexto y/o escenario

Se pensó entregar los panes cerca al domicilio del usuario, coordinando un lugar y hora de entrega a través de grupos de whatsapp, para que los consuman en el desayuno o cena familiar.

- Observa y documenta

Se propuso documentar con fotos, entrevistas cortas sobre qué le pareció el producto y observación directa.

Esta herramienta comprende tres elementos, siendo la información más relevante los insumos con los que se elaboraron los panes y su precio.

Herramienta 2: Prototipos para decidir

Esta herramienta permitió crear y evaluar prototipos para ser evaluados, y desarrollar otros modelos ([Anexo 49](#)), con la participación de 7 usuarios. Se elaboraron



panes a base de harina industrial, harina de quinua y quinua perlada; de forma circular; con corteza ligeramente crocante (cuando está caliente), cubierto con hojuelas de quinua o quinua perlada, bañado con huevo y cubierto con hojuelas de quinua o quinua perlada. También se elaboraron panes con características similares, variando en la forma, ya que estos tenían la forma de “pan de yema”. La proporción de harina fue de 75/25 (75% de harina industrial y 25% de harina de quinua), los panes cubiertos con hojuelas debían ser manipulados con cuidado porque se desprendían las hojuelas.

Durante la elaboración de los panes de quinua, uno de los participantes propuso elaborar panes de maíz, es por ello que se elaboró un tipo de pan de maíz. Fueron panes elaborados a base de harina industrial y harina de maíz, con corteza ligeramente crocante, pero se volvía suave después de unos minutos salida del horno, cubierto con harina de maíz y cortes diagonales, con forma de trigo o espiga. La proporción de harina fue de 75/25 (75% de harina industrial y 25% de harina de maíz), al ser manipulados conservaban la harina con la que estaban cubiertos.

De esta herramienta la información más relevante que obtuvo fue que es posible ajustar el precio de venta de los panes haciendo que sean enriquecidos y tengan una apariencia que ofrezca un mayor valor agregado.

Se aplicó por segunda vez esta herramienta respecto al segundo prototipo que se planteó elaborar ([Anexo 50](#)), tuvo la participación de 5 usuarios.

Se elaboraron panes a base de harina industrial, harina de quinua y hojuelas de quinua; de forma circular; con corteza ligeramente crocante (cuando está caliente); la proporción de harina fue de 75/25 (75% de harina industrial y 25% de harina de quinua). También se elaboraron panes a base de harina industrial y harina de maíz; con forma de espiga; con corteza ligeramente crocante (cuando está caliente); la proporción de harina fue de 75/25 (75% de harina industrial y 25% de harina de maíz). Durante la elaboración



de los panes de quinua y maíz, uno de los participantes propuso elaborar panes con otros sabores a partir de la masa de quinua y maíz que ya se tenía, es por ello que se elaboraron panes de albahaca, pizza y ají. Los panes de albahaca y pizza tenían forma circular con corteza ligeramente crocante, y bañados con huevo. El pan de ají, tenía la forma alargada, bañado con huevo y cubierto con ajonjolí. También se elaboraron panes de molde de quinua y avena la proporción de harina fue de 75/25 (75% de harina industrial y 25% de harina de quinua o avena), cubierto con hojuelas de quinua y avena respectivamente.

Otro de los prototipos que se elaboraron fueron las etiquetas para las bolsas, fueron siete etiquetas en general, 5 para los panes por unidad y 2 para los panes de molde; respecto a las etiquetas de los panes por unidad da a conocer los insumos con los que está elaborado el producto y hay espacios adicionales para completar, también se diferencian porque cada una tiene un color en particular; respecto a las etiquetas de los panes de molde da a conocer insumos está elaborado el producto, fecha de elaboración, verso del himno “el pan de vida soy” y número de contacto, también se diferencian porque cada una tiene un color en particular.

De esta herramienta la información más relevante que obtuvo fue que es posible hacer variedades de panes con verduras a partir de una masa base y que se debe colocar información sobre los insumos que tienen los panes en el empaque.

Herramienta 3: Malla receptora de información

Esta herramienta facilitó la recopilación de información en tiempo real y recibir un feedback después de los pivotes realizados con los usuarios ([Anexo 51](#)), con la participación de 9 usuarios.

- Interesantes: El tamaño y color de los panes, el doradito es mejor; la variedad de panes y sus formas, sienten que el sabor varía de acuerdo a la forma y también se sienten



- más a gusto con una forma en particular; los niños prefieren panes suavitos; que los panes tengan cereales y se puedan sentir al comer y oler.
- Críticas constructivas: Indicaron que los panes debían estar un poco más dorados y ser un poco más grandes, presentar un mejor empaque, incluir panes de molde y tostadas, es importante la hora de elaboración y entrega de los panes.
 - Preguntas de la experiencia: ¿Es posible que los panes lleguen calientes a las manos del consumidor? ¿sería posible entregar los panes en la casa de cada consumidor? ¿podríamos educar a los consumidores respecto a los insumos de los panes? ¿y si hacemos panes que sean un poco dulces para aumentar la variedad? ¿un pan grande puede hacer que te sientas saciado más rápido?
 - Ideas de la experiencia: Realizar talleres para enseñar a elaborar panes, elaborar empaques artesanales, entregar panes por zonas coordinando un horario y punto de entrega, preguntarles a los usuarios los panes que se antojen y elaborarlos, elaborar panes dulces a base de cereales y frutos secos, elaborar panes sin levadura semanalmente.

Esta herramienta comprende cuatro elementos siendo la interrogante ¿un pan grande puede hacer que te sientas saciado más rápido? una pregunta que permite plantear otras hipótesis y mejorar en la apariencia de los panes.

Se utilizó por segunda vez esta herramienta para evaluar los resultados del segundo prototipo lo cual facilitó la recopilación de información en tiempo real y recibir un feedback ([Anexo 52](#)), con la participación de 8 usuarios.

- Interesantes: El empaque puede cambiar la percepción del producto y hacer que se pueda incrementar el precio y el usuario esté de acuerdo, tamaño y color de los panes, el usuario siente que el sabor varía de acuerdo a la forma; el usuario admiró el hecho de que se puedan elaborar panes de molde con cereales.



- Críticas constructivas: Indicaron que les gustaría probar panes dulces, y que se podrían elaborar otros productos a base de cereales, también que les gustaría que los panes fuesen más crocantes y un poco más grandes; de igual manera establecer un mejor horario para la entrega de panes.
- Preguntas de la experiencia: ¿Sería posible que los consumidores puedan comprar estos panes todos los días? ¿sería posible mejorar la apariencia de los panes? ¿podríamos educar a los consumidores respecto a los insumos de los panes? ¿y si reemplazamos al queso por tofu? ¿hasta cuántos cereales se pueden mezclar para elaborar una masa? ¿y si creamos una comunidad de nuestros consumidores?
- Ideas de la experiencia: Crear una comunidad de consumidores de panes saludables en la que los usuarios se sientan motivados; mejorar el material de la etiqueta de los empaques, ya que en el momento de la entrega se desprendieron y se tuvo que volver a pegarlos; seguir probando con otras formas de pan, ya que entre mayor variedad es mejor para el usuario; mostrar fotos sobre la elaboración de los panes para generar confianza e involucrar al usuario; elaborar panes sin queso ni huevo, ya que se acercaría más a una dieta libre de productos de origen animal.

Esta herramienta comprende cuatro elementos siendo la interrogante ¿Sería posible que los consumidores puedan comprar estos panes todos los días? una pregunta que permite plantear otras hipótesis y elaborar otras variedades para que el usuario pueda elegir, también que el empaque puede cambiar la percepción del producto y hacer que se pueda incrementar el precio.

Herramienta 4: Curva de valor + Matriz CREA

Se juntó la herramienta curva de valor y la Matriz CREA lo cual permitió detallar las 6 dimensiones que se consideraron para el prototipado del producto y las acciones que se tuvieron que realizar de acuerdo al valor que tiene para el usuario; se planteó reducir

la cantidad de panes, pero se mantuvo en la misma posición la variable cantidad, se incrementó la apariencia y tamaño de los panes de acuerdo a productos similares que el usuario ya conocía ,se creó un empaque que informa sobre los insumos que tienen los productos, también se elaboraron panes a base de insumos saludables. Se puede ver que tuvo un cambio en comparación a la primera curva de valor.

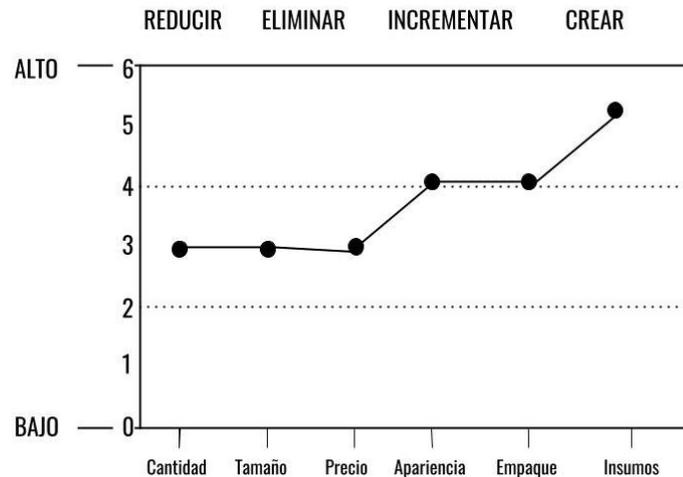


Figura. 14 Curva de valor + Matriz CREA

Las características del MVP se identificaron después de validar e invalidar las hipótesis planteadas en el inicio en la herramienta Validation Board, dando como resultado 2 invalidadas y 3 validadas. En la herramienta Scope Canvas se plantearon las métricas clave que permitirán identificar si se está cumpliendo con los objetivos y si las acciones son las correctas.



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El capítulo comprende el proceso iterativo de la investigación en los resultados de la investigación, de acuerdo a los objetivos planteados y el proceso de Design Thinking.

4.1. RESULTADOS

Siendo el objetivo general de la investigación “Impulsar la innovación empresarial en la panadería Dulce Detalle, a partir de la implementación del Design Thinking”, se siguieron las cinco fases de la metodología Design thinking como guía, las cuales permitieron generar una secuencia iterativa, innovadora y ágil del proceso. Los resultados obtenidos se presentan por cada objetivo específico planteado:

Para el objetivo 1: “Hallar los insights claves presentes en los usuarios de la panadería Dulce Detalle, a partir de la fase de empatizar y definir”, se encontraron insights a partir de la aplicación de las herramientas de la fase empatizar y la codificación en el programa Atlas.ti.

En la Figura 15, se presenta un gráfico dinámico con la frecuencia de palabras que tienen mayor porcentaje y significancia para la fase de empatizar, donde se busca conocer las principales necesidades y problemas del usuario, siendo: precio 7.53%, producto 7.23%, comprar 5.72%, información 4.82%, insumos 4.52%, tiempo 4.22%, saludables, hábitos y feliz 3.92% las que tienen el mayor porcentaje y representan lo que tiene mayor valor para el usuario; sin embargo, se estable un vínculo entre todas estas palabras las cuales se codificaron cuantitativamente y se generaron categorías para obtener un mejor resultado.

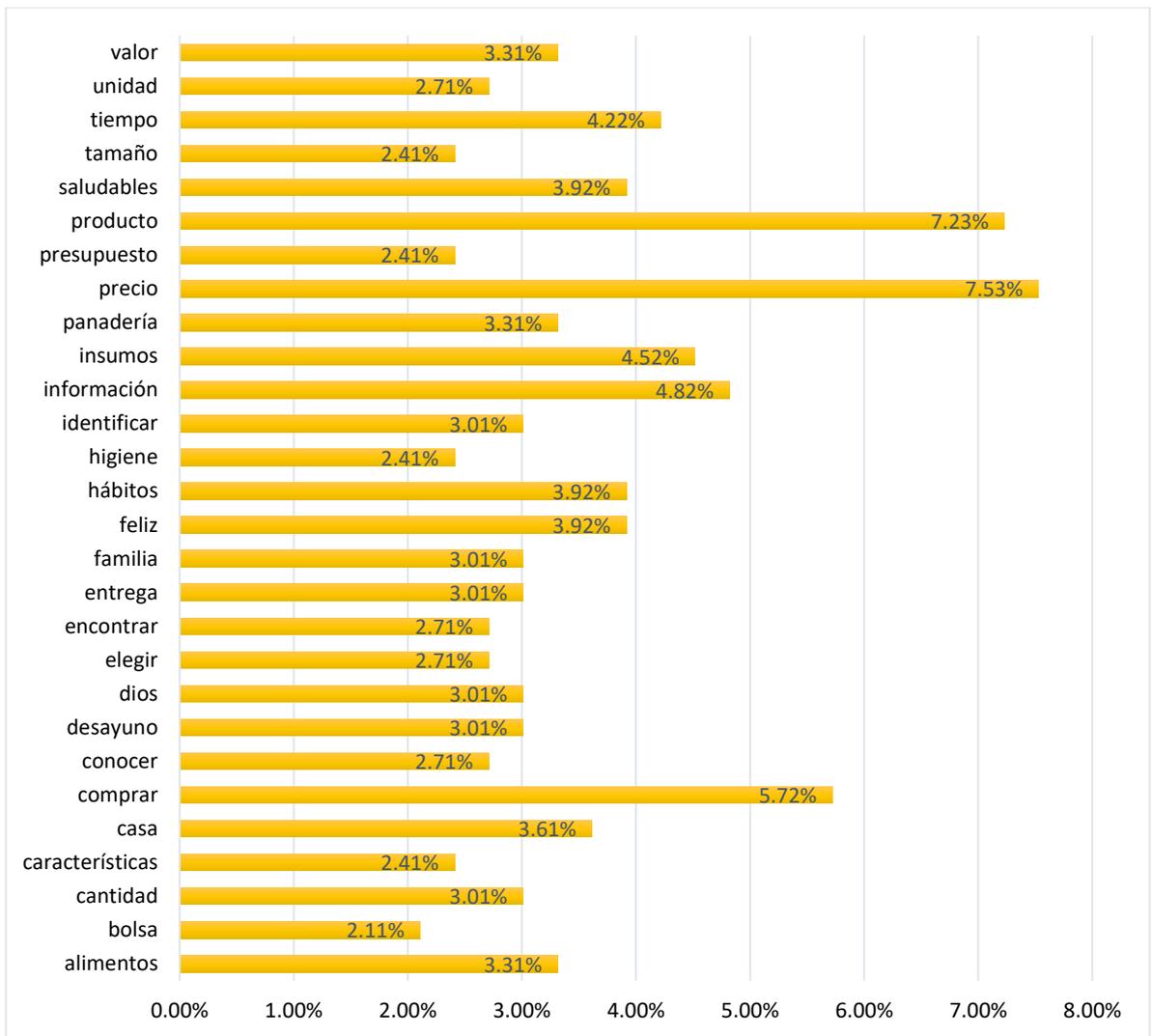


Figura. 15 Resultados de las herramientas de la fase de empatizar

En la Tabla 5 se presentan las palabras que tuvieron mayor frecuencia, se identifica la importancia que le usuario le asigna a cada uno de ellos, y con que otros temas los relaciona.

Tabla 4. Codificaciones cuantitativas y generación de categorías de la fase empatizar

Precio	Variable: Importancia del precio	En una escala de importancia: 1 (muy importante) 2 (importante) 3 (irrelevante) 4 (poco importante) 5 (nada importante)
		Al usuario se le asigna un “1” ya que considera que el precio es muy importante.
	Categoría:	Tiene relación con la cantidad y tamaño de panes Ella utiliza la frase "precio justo"
Información	Variable: Importancia de la información	En una escala de importancia: 1 (muy importante) 2 (importante) 3 (irrelevante) 4 (poco importante) 5 (nada importante)
		Al usuario se le asigna un “2” ya que considera que la información sobre el producto es importante.
	Categoría:	Tiene relación con los insumos que tiene el producto.
Insumos	Variable: Importancia de los insumos	En una escala de importancia: 1 (muy importante) 2 (importante) 3 (irrelevante) 4 (poco importante) 5 (nada importante)
		Al usuario se le asigna un “1” ya que considera que los insumos del producto son muy importantes.
	Categoría	Tiene relación directa con lo saludable y natural
Feliz	Variable: Felicidad del usuario	En una escala que tuviera como categorías: 1 (muy feliz) 2 (feliz)



3 (poco feliz)

4 (nada feliz)

Al usuario se le asigna un “2” ya que considera que es feliz cuando cumple la voluntad de Dios y come saludable.

Categoría Tiene relación con Dios y sus creencias.

Hábitos Variable: En una escala de calificación:

- Calificación de sus hábitos
- 1 (excelente)
 - 2 (muy Bueno)
 - 3 (Bueno)
 - 4 (malo)
 - 5 (pésimo)

Al usuario se le asigna un “3” ya que considera que tiene buenos hábitos, pero le gustaría que sean muy buenos.

Saludables Variable: Escala de saludable En una escala que tuviera como categorías:

- 1 (muy saludables)
- 2 (saludables)
- 3 (poco saludables)
- 4 (nada saludables)

El usuario considera que los productos que consuma deberían ser muy saludables.

Categoría Tiene relación con el valor nutricional y lo natural.

Cantidad Variable: En una escala de importancia:

- Importancia de la cantidad
- 1 (muy importante)
 - 2 (importante)
 - 3 (irrelevante)
 - 4 (poco importante)
 - 5 (nada importante)
-



Al usuario se le asigna un “1” ya que considera que la cantidad de panes son muy importantes.

Categoría	Variable:	Tiene relación con los insumos y tamaño.
Presupuesto	Intención de compra de acuerdo al presupuesto	Escala de intención de compra: 1 (lo compraría) 2 (quizá lo compraría) 3 (no sé si lo compraría) 4 (probablemente no lo compraría) 5 (no lo compraría)

Al usuario se le asigna un “4” ya que considera que probablemente no compraría un producto que esté fuera de su presupuesto.

Categoría	Variable:	Tiene relación con los insumos y tamaño.
Tamaño	Importancia del tamaño	En una escala de importancia: 1 (muy importante) 2 (importante) 3 (irrelevante) 4 (poco importante) 5 (nada importante)

Al usuario se le asigna un “2” ya que considera que el tamaño de los panes es importante.

Categoría	Variable:	Tiene relación con los insumos y tamaño.
Higiene	Importancia de la higiene	En una escala de importancia: 1 (muy importante) 2 (importante) 3 (irrelevante) 4 (poco importante) 5 (nada importante) Al usuario se le asigna un “1” ya que considera que la higiene es muy importante en la elaboración y venta de los panes.

Categoría Tiene relación directa con el empaque del producto.

- Respecto al precio: el usuario se siente satisfecho a 4 panes por el costo de 1 sol, piensa que debería tener un mayor precio; sin embargo, no lo compraría todos los días, considera muy importante la relación precio con cantidad y tamaño.
- Respecto al producto y los insumos: el usuario desea que los panes por unidad, grandes y dorados, el conocer que los panes tienen ingredientes saludables hace que se sienta saludable al comerlos y valora en gran medida el valor nutricional.



- Respecto al empaque: el usuario considera que estos panes tienen mayor valor que los panes tradicionales y por ello deberían tener un empaque diferente, además que hay probabilidad de incrementar el precio y el usuario considera que estaría bien.

Y se planteó el problema central: El usuario desea consumir panes saludables para mejorar su alimentación y que los precios sean asequibles.

Para el objetivo 2: Desarrollar soluciones innovadoras que logren satisfacer las necesidades identificadas a partir de la fase de ideación y prototipado, se obtuvieron las siguientes soluciones:

- Informar al usuario sobre los insumos que tienen los panes en los empaques; y que pueda evaluar la cantidad, calidad y precio; porque el hecho de tener la información sobre los ingredientes que tienen los productos permitirá que el usuario pueda realizar una evaluación y análisis costo – beneficio.
- Ofrecer panes saludables en diferentes presentaciones, al usuario le gusta elegir dentro de una variedad, además que considera que el sabor varía de acuerdo a la forma.
- Fusionando los productos que son más agradables a la vista con productos naturales (se puede incluir frutas o verduras), de esa manera se pueda dar un “gustito saludable”; porque el usuario considera que es importante cuida su alimentación.
- Realizar una suscripción semanal, mensual o anual de panes, porque podría garantizar ingresos fijos para la empresa; sin embargo, el usuario puede que no quiera arriesgarse a realizar un pago definido porque en ocasiones deja de consumir pan y lo reemplaza por comida.
- Crear comunidades en las que los consumidores puedan compartir sus experiencias sobre una alimentación saludable, de esta manera se motivaran entre ellos para continuar con un estilo de vida saludable.



- Dar a conocer la información nutricional de cada alimento e indicar los insumos que tienen los panes y los beneficios que se obtienen al consumirlos, no implica mucha inversión y se puede llegar a la mayoría de usuarios, también se estaría cumpliendo con informar y educar a los usuarios.
- Premiar al usuario por cumplir una meta saludable, y puede ser con un “gustito saludable”, podría funcionar como otro tipo de estrategia y motivarlos para que cumplan sus metas: sin embargo, esta solución requeriría que se haya desarrollado las soluciones anteriores.

De la fase prototipar se hallaron las siguientes soluciones innovadoras que fueron trabajadas con los usuarios:

- Respecto al pan y los sentidos, los panes se deben consumir con los cinco sentidos. El consumidor se acostumbró a ver ciertos panes, los cuales se volvieron clásicos y el producto que compra con mayor frecuencia, también que influye en gran manera la forma que tengan los panes.
- Respecto al precio, los panes al ser enriquecidos con 75/25 mantendrán un margen de ganancia, por ello es posible mantener el precio de venta o establecer uno que no varíe mucho; sin embargo, es posible que al variar el precio y las cantidades el usuario ya no lo considere como un pan que podría consumir todos los días.
- Respecto a la masa, es posible agregar vegetales y especias a los panes, de esta manera a partir de una misma masa se podrá elaborar otros tipos de panes con otro sabor y aroma.
- Respecto al horario, se debe establecer una hora adecuada para el horneado y la venta, horas claves en el que los usuarios compren el pan y les gustaría consumir un pan caliente.
- Respecto al empaque, en él se debe informar sobre los insumos que tienen los panes.



Las soluciones innovadoras halladas permitieron definir los objetivos que se deben cumplir, las acciones claves que se deben tener en cuenta para comprobar el cumplimiento de los objetivos, identificar la solución más arriesgada que podría afectar la hipótesis, definir las técnicas y herramientas que se deben utilizar para obtener mayor información del usuario en el proceso y el criterio mínimo de éxito que es 7 de 10 para validar la hipótesis.

Para el objetivo 3: Definir las características del producto mínimo viable validado a partir de la fase de testeo que permitan una gestión de la innovación en la panadería Dulce Detalle, se elaboró un cuestionario en el cual los usuarios pueda calificar los atributos del producto, los cuales ya fueron seleccionados de las fases anteriores; esta escala de calificación fue tomada como referencia del libro *“Dirección de Marketing”* de los autores Philip Kotler y Kevin Keller, donde se le asigna “1” a excelente, “2” muy bueno, “3” bueno, “4” malo y “5” pésimo; es decir, mientras menor puntaje obtenga un producto tiene una mejor calificación y por el contrario, mientras mayor sea el puntaje el producto tendrá una mala calificación; posteriormente, se procesó la información en el programa SPSS y se elaboró una tabla de frecuencia con la media de los prototipos, cabe resaltar que estas medias y promedios se obtuvieron de las entrevistas realizadas a los 10 usuarios que participaron de la investigación, siendo 14 prototipos los que se evaluaron en el primer y segundo pivote, obteniendo 140 encuestas en total.

En la Tabla 6, se presentan los seis prototipos del primer pivote con sus respectivas medias y promedio total de los atributos. Se puede apreciar que el prototipo A “Pan de quinua en forma circular cubierto con hojuelas de quinua” es el que obtiene el mejor promedio con 2.97 respecto a los prototipos B, C, D Y E que son panes de quinua, esto se debe a que tiene el mejor promedio en el atributo apariencia y corteza. Por otro lado, se puede apreciar que, de los siete prototipos, es el prototipo F quien tiene el mejor

promedio con 2.80, esto se debe a que posee los mejores promedios en los atributos sabor, apariencia, forma y corteza, hay una ligera variación en precio, pero no es muy significativa. Respecto al atributo sabor, todos los prototipos tienen un promedio menor de 3, este atributo está relacionado con la forma para este segmento. Respecto al tamaño, 6 de 7 prototipos tienen un promedio de 3.2, lo que significa que este segmento no está satisfecho con el tamaño de estos prototipos.

Tabla 5. *Media de los atributos de prototipos del primer pivote*

	sabor	Apariencia	forma	corteza	precio	tamaño	Promedio total
Prototipo A	2.90	2.80	2.90	3.00	3.00	3.20	2.97
Prototipo B	2.80	3.70	3.00	3.40	3.00	3.70	3.27
Prototipo C	2.90	3.50	3.10	3.30	3.00	3.20	3.17
Prototipo D	2.90	3.40	3.30	3.30	2.90	3.20	3.17
Prototipo E	2.80	3.40	3.20	3.40	2.90	3.20	3.15
Prototipo F	2.70	2.80	2.60	2.70	2.80	3.20	2.80
Prototipo A:	Pan de quinua en forma circular cubierto con hojuelas de quinua						
Prototipo B:	Pan de quinua en forma circular cubierto con quinua perlada						
Prototipo C:	Pan de quinua en forma circular bañado con huevo y cubierto con hojuelas de quinua						
Prototipo D:	Pan de quinua en forma de pan de yema cubierto con quinua perlada						
Prototipo E:	Pan de quinua en forma de pan de yema cubierto con hojuelas de quinua						
Prototipo F:	Pan de maíz						

1 (excelente), 2 (muy bueno), 3 (bueno), 4 (malo), 5 (pésimo)

En base a estos resultados se decidió que para un segundo pivote se tomarán en cuenta para una mejora a los prototipos A y F, ya que son los que tienen el mejor promedio respecto al primer pivote, es importante resaltar que en el primer pivote solo se realizó un prototipo de pan de maíz porque surgió de la fase de prototipar, esto debido a la propuesta de uno de los usuarios. Es muy importante considerar esta información ya que esta propuesta fue la obtuvo el mejor puntaje de todos los prototipos del primer pivote, es por ello que también se decidió continuar prototipando con este tipo de pan para el segundo pivote.



Para el segundo pivote, se elaboró un cuestionario en el cual los usuarios pueda calificar los atributos del producto, los cuales fueron seleccionados del primer prototipo y también de las fases empatizar, definir, idear y prototipar del segundo pivote; esta escala de calificación se mantiene igual que el primer cuestionario donde se le asigna “1” a excelente, “2” muy bueno, “3” bueno, “4” malo y “5” ; es decir, mientras menor puntaje obtenga un producto tiene una mejor calificación y por el contrario, mientras mayor sea el puntaje el producto tendrá una mala calificación; posteriormente, se procesó la información en el programa SPSS y se elaboraron tablas con los promedios de los prototipos.

En la Tabla 7, se muestra los promedios de los prototipos A y A1, siendo el prototipo A: pan de quinua en forma circular cubierto con hojuelas de quinua y el A1: pan de quinua en forma circular cubierto con hojuelas de quinua con incremento del tamaño; es decir, la variación que se realizó fue en el tamaño de los panes; adicionalmente, se evaluaron atributos de cantidad, empaque e insumos. El prototipo A obtuvo un promedio de 2.97 que tiene tendencia a ser “bueno” en el primer pivote y un 2.09 que tiene tendencia a ser “muy bueno” en el segundo pivote, el incremento del tamaño hizo que consideren un precio muy bueno y casi excelente, lo que este segmento llama “precio justo”; esto también se podría atribuir a que consideraron un mejor sabor por la corteza y la forma.

Tabla 6. *Media de los atributos de los prototipos A (primer pivote) y A-1(segundo pivote)*

	sabor	cantidad	apariciencia	Forma	corteza	precio	tamaño	empaque	insumos	promedio total
Prototipo A	2.90		2.80	2.90	3.00	3.00	3.20			2.97
Prototipo A1	2.1	1.6	2.5	2.3	2.3	1.5	1.9	2.7	1.9	2.09

Prototipo A: pan de quinua en forma circular cubierto con hojuelas de quinua
PrototipoA1: pan de quinua en forma circular cubierto con hojuelas de quinua con incremento del tamaño

En la Tabla 8, se muestra los promedios de los prototipos F, F1 y F2, siendo el prototipo F: pan de maíz, F1: pan de maíz con forma de trigo cubierto con harina de maíz con incremento de tamaño respecto al prototipo F, F2: pan de maíz con forma circular, bañado con huevo, y cubierto con maíz graneado; es decir, la primera variación que se realizó fue en el tamaño de los panes, la segunda variación en la forma y corteza de los panes; adicionalmente, se evaluaron atributos de cantidad, empaque e insumos. El prototipo F obtuvo un promedio de 2.80 que tiene tendencia a ser “bueno” en el primer pivote, el F1 obtuvo un 2.77 que tiene tendencia a ser “bueno” y el F2 un 3.29 que tiene tendencia a ser “bueno” con intención a “malo” en el segundo pivote. Al realizar una comparación entre el prototipo F y F1, se puede ver que el promedio tiene una variación de 0.03, existe una mejora significativa en el precio y tamaño lo que hizo que consideren un “precio justo”; al realizar una comparación entre el prototipo F1 y F2, se puede ver que las diferencias más significativas se encuentran en el sabor, apariencia, forma y corteza; lo que comprueba que el usuario percibe un sabor distinto de acuerdo a la forma del pan, y le asigna mayor valor de acuerdo a como se ve el pan; es decir su apariencia.

Tabla 7. Media de los atributos de los prototipos F (primer pivote), F1 y F2 (segundo pivote)

	sabor	cantidad	apariciencia	Forma	corteza	precio	tamaño	empaque	insumos	promedio total
Prototipo F	2.7		2.8	2.6	2.7	2.8	3.2			2.80
Prototipo F1	1.8	1.8	1.8	1.7	1.9	1.5	1.8	2.4	1.9	2.77
Prototipo F2	2.5	1.8	2.25	2.43	2.45	1.95	2.07	2.40	1.90	3.29

Prototipo F: pan de maíz
Prototipo F1: pan de maíz con forma de trigo cubierto con harina de maíz con incremento de tamaño respecto al prototipo
Prototipo F2: pan de maíz con forma circular, bañado con huevo, y cubierto con maíz graneado

En la Tabla 9, se muestra los promedios de los prototipos G, H, I, siendo el prototipo G: pan de maíz con albahaca, queso y aceite de oliva, H: pan de maíz con aceituna, queso, orégano y aceite de oliva, I: pan de quinua con ají verde, queso, aceite de oliva y cubierto con ajonjolí, el prototipo G y H fueron elaborados debido a que el pan maíz en el primer pivote tuvo el mejor promedio y se consideró que sería una buena alternativa elaborarlos en el segundo pivote agregando verduras y aceite de oliva; respecto al prototipo I, fue elaborado porque el usuario consideraba a la quinua como un insumo saludable, también porque al existir una variación del pan de maíz sería se consideró que sería bueno elaborar una variación del pan de quinua. Se consideró que estos tres prototipos podrían formar otra línea de panes los cuales estarían elaborados con verduras, y ser vendidos por unidad. El prototipo H obtuvo un 2.01 siendo el mejor puntaje entre los tres, se consideraron seis atributos, respecto al precio no existe una variación significativa con los otros prototipos, se puede ver variaciones en apariencia y forma. Los prototipos G y H, son los que presentan los mejores puntajes en insumos y esto es probablemente a que tienen verduras y aceite de oliva, lo que confirma que para este segmento de mercado es importante que los insumos sean saludables.

Tabla 8. *Media de los atributos de los prototipos G, H e I*

	apariencia	forma	corteza	precio	tamaño	empaque	insumos	promedio total
Prototipo G	2.53	2.06	1.99	1.85	1.98	2.41	1.72	2.08
Prototipo H	2.44	1.97	1.99	1.95	1.89	2.14	1.72	2.01
Prototipo I	2.25	2.06	2.17	1.95	2.25	2.23	1.99	2.13

Prototipo G: pan de maíz con albahaca, queso y aceite de oliva, H: pan de maíz con aceituna, queso, orégano y aceite de oliva.
Prototipo H: pan de maíz con aceituna, queso, orégano y aceite de oliva.
Prototipo I: pan de quinua con ají verde, queso, aceite de oliva y cubierto con ajonjolí.

En la Tabla 10, se muestra los promedios del prototipo J: pan de molde de quinua y pan de molde de avena con linaza y ajonjolí, estos panes fueron elaborados debido a que los usuarios consideraron que se podrían elaborar los panes con insumos saludables en otras presentaciones, se decidió elaborar el pan de molde porque era otra opción de compra de pan que tenía el usuario en caso de no encontrar panes por unidad, se decidió elaborar de quinua y avena por ser cereales, y agregar linaza y ajonjolí por ser insumos saludables. Se consideró que estos panes podrían formar otra línea de productos, los cuales estarían elaborados con cereales, oleaginosas y presentar un empaque diferente. El prototipo J obtuvo un 1.07 de promedio total, teniendo el mejor promedio en corteza con 1.63 lo que se calificaría como “muy bueno” y 2.62 en empaque lo que lo calificaría como “bueno”.

Tabla 9. *Media de los atributos del prototipo J*

	apariencia	corteza	precio	tamaño	empaque	insumos	promedio total
Prototipo J	2.16	1.63	2.13	1.72	2.62	2.05	1.76

Prototipo J: pan de molde de quinua y pan de molde de avena con linaza y ajonjolí

En la Tabla 11, se muestra los promedios del prototipo K: empaques y etiquetas de las bolsas de pan, se consideran cinco atributos con un promedio total de 2.15 considerándolo como “muy bueno” con tendencia a bueno, el mejor promedio de 1.97 está en el atributo material, esto se debe a que consideraban que el papel kraft conservaba

mejor los panes y no contaminaba como las bolsas de plástico, y que se podría volver a usar; respecto al atributo color obtuvo un 1.98 esto se debe a que cada tipo de pan tenía un color que lo diferencie de otro y eso le permitía al usuario identificar mejor los tipos de panes; respecto al atributo tamaño, obtuvo un 2.68 debido a que las letras de las etiquetas le parecían muy pequeñas y sugirieron que sean más grandes de tamaño para poder leer mejor.

Tabla 10. *Media de los atributos del prototipo K*

	color	tamaño	información	higiene	material	Promedio total
Prototipo K	1.98	2.68	2.16	1.99	1.97	2.15
Prototipo K: empaques y etiquetas de las bolsas de pan						

- Tipo de pan, al usuario le gusta tener la posibilidad de elegir entre una variedad de panes y en el caso de los panes elaborados con cereales le gusta sentir los granos al masticar.
- Forma, tamaño y corteza, al usuario le gustara los panes crocantes y grandes (el usuario establece el tamaño de acuerdo a otros panes que suele consumir); el usuario considera cada pan tiene un sabor diferente de acuerdo a su forma.
- Precio, el usuario está satisfecho con 4 panes por un sol; la empresa sigue obteniendo ganancias; sin embargo, es probable que se tenga que ajustar de cuerdo al costo de los insumos.
- Empaque, debe tener la información sobre los insumos con los que está elaborado el producto y que el usuario pueda entenderlos, tener un empaque diferente también permitirá que se le pueda asignar un mayor precio a los productos y que el usuario lo considere justo.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Como hipótesis general se planteó “La innovación empresarial en la panadería Dulce Detalle es impulsada, a partir de la validación de un producto mínimo viable a través del análisis comparativo de los hallazgos generados por las herramientas en cada fase de implementación del Design Thinking”. Esta investigación muestra que la metodología de Design Thinking permite generar innovación de producto a través del análisis del mercado en base a la modificación de los atributos de producto, ya que se elaboraron productos de acuerdo a las categorías que el usuario consideró importantes, estos productos fueron evaluados de acuerdo a los atributos propios de cada producto, esto se confirma con los resultados que se obtuvieron del primer y segundo pivote, donde se obtiene una mejor calificación para los prototipos del segundo pivote en relación a los prototipos del primer pivote como se detalla en la Tabla 12 y 13, cabe resaltar que estos promedios se obtuvieron de entrevistas realizadas a los 10 usuarios que participaron de la investigación; se realizó una entrevista por cada prototipo.

Tabla 11. *Diferencia de promedios de los prototipos A y A1*

	promedio total
Prototipo A(primer pivote)	2.97
Prototipo A1(segundo pivote)	2.09
Diferencia	0.88

En la Tabla 12, se puede ver que el prototipo A tiene un promedio de 2.97 que se obtuvo de la media de sus atributos, lo que califica al prototipo “A” como un producto “bueno”; sin embargo, el prototipo A1 tiene un promedio de 2.09 que de igual manera se obtuvo de la media de sus atributos, y lo califica como un producto “muy bueno”, esto se debe a que existe una diferencia de 0.88 entre el prototipo A y el A1; por lo tanto, existe una mejora significativa en los atributos del producto ya que se logra que pueda cambiar

de “bueno” a “muy bueno” en la escala de calificación donde 1 es excelente, 2 es muy bueno, 3 bueno, 4 malo y 5 pésimo.

Tabla 12. *Diferencia de promedios de los prototipos F y F1*

	promedio total
Prototipo F(primer pivote)	2.8
Prototipo F1(Segundo pivote)	2.77
Diferencia	0.03

En la Tabla 13, se puede ver que el prototipo F tiene un promedio de 2.8 que se obtuvo de la media de sus atributos, lo que califica al prototipo “F” como un producto “bueno”, el prototipo F1 tiene un promedio de 2.77 que de igual manera se obtuvo de la media de sus atributos, y lo califica como un producto “bueno”, esto se debe a que existe una diferencia de 0.03 entre el prototipo F y el F1; por lo tanto, no existe una mejora significativa que haga que el producto cambie de escala ya que se mantiene en la escala “3” donde 1 es excelente, 2 es muy bueno, 3 bueno, 4 malo y 5 pésimo. Sin embargo, a pesar de tener una variación de 0.03 se puede comprobar que si existe una mejora en el producto.

En ambos casos, tanto en los prototipos A y F con sus modificaciones respectivas para cada uno, muestra que si existe una variación en el promedio de los atributos de los productos; por lo tanto, la hipótesis “La implementación del Design Thinking permite impulsar la innovación empresarial a través de la validación de un producto mínimo viable en la panadería Dulce Detalle” queda validada.

4.3. DISCUSIÓN

En relación al objetivo 1, en la fase de empatizar se encontraron insights respecto al producto y los insumos, el empaque y precio, y para la fase de definir se planteó el problema central: El usuario desea consumir panes saludables para mejorar su alimentación y que los precios sean asequibles. García (2018) en su investigación



“Diseño de elemento de experiencia para los clientes de postres San Miguel” sostiene que conocer al cliente por medio del mapa de empatía, permite conocer los gustos y expectativas del cliente, para identificar el segmento al que va dirigido el producto, la experiencia y la propuesta de valor. De acuerdo con lo mencionado por el autor, el mapa de empatía es la herramienta clave de la fase de empatizar y el procesar su información en la herramienta persona permite identificar el segmento al que va dirigido el producto. Porras (2020) en su *investigación “Propuesta de modelo de negocio de kits de comida aplicando la metodología de innovación Design Thinking para el segmento Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito”* enfatiza que el concepto de empatía debe estar en primer instancia y es quien permite analizar desde diferentes ópticas la problemática alrededor del objetivo planteado. En relación con ello, los temas hallados en la herramienta Saturar y agrupar de la fase de empatizar permitieron conocer los diferentes puntos de vista que el usuario toma en cuenta para adquirir productos de panadería, de esta manera se pudo formular el problema central del usuario.

En relación al objetivo 2, en la fase de idear se plantearon posibles soluciones como: informar al usuario sobre los insumos que tienen los panes en los empaques, ofrecer panes saludables en diferentes presentaciones, fusionando productos que son más agradables a la vista con productos naturales, dar a conocer la información nutricional de los panes; para la fase de prototipar se hallaron soluciones innovadoras respecto al pan y los sentidos, al precio, a la masa, al horario, y al empaque. González (2016) en su investigación titulada *“Diseño de un producto para celíacos con ingredientes de alto valor nutricional”* señala que el Design Thinking es una herramienta efectiva para el desarrollo de nuevos productos y llegar a ideas necesarias tecnológicamente factibles, el mismo que puede tener muchas posibilidades de ser aceptado en el mercado por su enfoque innovador. Tal como expresa el autor, en la fase de idear es posible generar



muchas ideas de posibles soluciones, las cuales tienen que ser seleccionadas porque no todas ellas son tecnológicamente factibles. Por su parte, Medina & Mansilla (2020) en su investigación *“Propuesta de diseño y aplicación de un proceso integral de las metodologías Design Thinking, Lean Startup, Agile y Growth Hacking para el diseño de productos en la empresa Nexus Labs”* plantean que el creador del producto se sensibilice al cliente, logrando de esta forma satisfacer las necesidades de los clientes, una factibilidad tecnológica y una viabilidad comercial. De acuerdo con los autores, en la fase de prototipar se genera un vínculo entre el usuario y el producto, lo que permite que se pueda diseñar prototipos con una factibilidad tecnológica y viabilidad comercial.

En relación al objetivo 3, en la fase de testar se definieron las características del producto mínimo viable validado las cuales son: Tipo de pan, forma, tamaño, corteza, precio y empaque. Romero (2020) en su investigación *“Modelo de Negocio: Healthy Food”* da a conocer que el resultado de la aplicación del Design Thinking en su investigación, que la página web propuesta debe tener un enfoque en la cortesía y comprensión de los problemas y predisposición a escuchar al cliente siempre. De acuerdo con el autor, la fase de testar permite definir las características que debe tener el producto. Cárdenas & Ramos (2016) en su investigación titulada *“Diseño y evaluación de una propuesta de startup, basada en la aplicación del Design Thinking, orientada a brindar una mejor experiencia en el almuerzo a los miembros de una institución educativa: Piloto aplicado a la PUCP”* destacan la posibilidad de destinar el foco en diferentes nichos de mercado tales como otras universidades o usuarios cercanos a ella. Respecto a ello, también es posible que las características del producto sean compatibles con otro nicho de mercado; sin embargo, esto requiere de otra investigación.

Finalmente, Antich, Velásquez & Villalobos (2016) en su investigación *“Propuesta de modelo de negocio basado en Design Thinking: Coral Fashion Truck”*



consideran que el proceso del Design Thinking no es lineal sino más bien cíclico y requiere de una constante revisión de las etapas con la finalidad de hacer los ajustes que sean necesarios. De acuerdo con los autores, en la investigación se utilizaron las herramientas iterativamente, analizando en todo momento las fases del Design Thinking, es por ello que se hizo un análisis por objetivos, fases, herramientas y se complementó con dos herramientas transversales para validar y verificar el cumplimiento de los objetivos.



V. CONCLUSIONES

En relación a los objetivos planteados se concluye que:

1. La fase de empatizar a través de las herramientas del DT, permitió reconocer desde el punto de vista de los usuarios problemas, necesidades y aspiraciones, teniendo los siguientes problemas: “deseo consumir productos saludables, los productos saludables son muy caros y no conozco los insumos con los que se elaboran estos productos”, las siguientes necesidades: “necesito alimentarme saludablemente, pero pagando un precio justo”, y las siguientes aspiraciones: “deseo adquirir un producto en cantidad y tamaño justo y fresco”; en base a ello, la fase de definición a través de las herramientas de priorización de data permitieron validar como insights: “Por qué lo rico es tan caro y tan poquito, lo saludable no debería costar más y debería verse y saber bien”, este insight aborda factores de: precio, cantidad, tamaño, apariencia, empaque e información de los insumos.
2. La fase de ideación hallada a través del mapa de valor se enfocó en el principal insight hallado planteó las siguientes soluciones: elaborar un producto sin variar el precio, pero incrementando el valor nutricional del mismo, con énfasis respecto al empaque en la calidad de información al usuario sobre los insumos y su valor nutricional; respecto al producto per se este deberá permitir el reconocimiento de los insumos a nivel de todos los sentidos guardando una buena apariencia; esta información permitió el diseño de diferentes prototipos (6) que cumplan las condiciones halladas y generadas en las fases previas; se descartó propuestas a través de un proceso de crear, medir y aprender con los usuarios, obteniendo como prototipos finales panes de quinua y maíz elaborados con 75% de harina industrial y 25% de harina de quinua o maíz, con un precio de 4 panes por un sol, el empaque es una bolsa de papel que



- informa sobre los insumos con los que están elaborados los panes, y se usa un color diferente para cada tipo de pan.
3. La fase de testeo permitió validar e invalidar supuestos con los que se inició el proceso de investigación hasta ajustar un producto mínimo viable con las siguientes características: panes elaborados con cereales cuya textura organoléptica permita apreciar los granos al masticarlos, crocantes y medianos a un precio de 4 panes por un sol, cuyo empaque diferenciado contenga la información sobre los insumos con los que está elaborado el producto de manera simple, gráfica y muy intuitiva que permita acercar el conocimiento al usuario sobre las bondades nutricionales de estos productos. Respecto a la propuesta no debería tener un precio más alto que el actual, pero si modificar los insumos que permita agregar más valor al producto sin reducir la rentabilidad obtenida hasta el momento, ya que la innovación también responde a criterios de rentabilidad.
 4. Impulsar la innovación empresarial en la panadería Dulce Detalle, a partir de la implementación del Design Thinking como herramienta para la generación de valor, ha permitido diseñar una propuesta de valor bajo un enfoque centrado en el usuario y con alto énfasis en la flexibilidad operativa que permita direccionar la oferta productiva a los requerimientos del mercado dando como resultado una mejora en la satisfacción de los clientes a partir de una mejora en los productos.



VI. RECOMENDACIONES

1. Basados en el insight hallado “Por qué lo rico es tan caro y tan poquito, lo saludable no debería costar más y debería verse y saber bien”, se puede evidenciar que la naturaleza del segmento posee una inclinación a demanda de baja gama, no permitiendo a la empresa obtener la rentabilidad óptima, por ello se propone desarrollar una investigación tendiente a ingresar a nuevos mercados con mayor poder adquisitivo que permita extender los beneficios del producto y pagar por ellos con holgura.
2. Comprender el problema y la necesidad centrales de la investigación permitió desarrollar un proceso de ideación divergente convergente, se recomienda para futuras investigaciones desarrollar estos procesos con un mayor número de personas con diferentes perfiles que garanticen un carácter multidisciplinario que permitan co-crear sesiones de Brainstorming con un mayor número de posibilidades disruptivas y divergentes acercando la ideación a los principios de la estrategia de océano azul traducida en productos altamente innovadores permitiendo la extensión de líneas y gamas de productos diferenciados.
3. Todo desarrollo de producto y su concerniente salida al mercado debe conllevar a su vez y de manera integral la gestión del mix de marketing; es decir, la coherencia entre el producto adecuado al precio adecuado en la plaza o plazas más rentables con la promoción correcta, por esta razón se recomienda diseñar una mezcla de marketing acorde a los requerimientos del grupo meta y bajo criterios del mercado demandante para evitar que el impulso solo de 2 variables del mix terminen por no ser consideradas al no tener la comunicación que impulse la compra ni la distribución que garantice y cierre la venta.



4. Dado el gran número de herramientas con que cuenta la metodología del Design Thinking para el desarrollo de cada fase, será importante hacer una evaluación y priorización de aquellas herramientas que sean más proclives a levantar información en diferentes contextos, para lo cual será importante analizar las características del grupo meta, el objetivo de investigación, el tiempo como factores de éxito al análisis de la información.
5. Las conclusiones de este trabajo presentan una invitación a desarrollar futuras investigaciones de nivel técnico-operativo en profesionales de carreras vinculados al sector agroindustrial y agroproductivo, que puedan generar propuestas, prototipos o muestras basadas en los insumos locales dado su alto valor nutricional sin que esto signifique un incremento en los precios dada la gran sensibilidad de este producto a esta variable.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado de Marsano, L. (2013). *Brainketing: El marketing es sencillo; conquistar el cerebro de las personas es lo difícil* (UPC (ed.); Primera).
- Antich Farromeque, S. C., Velásquez Salazar, J. C., & Villalobos Noblecilla, O. D. (2016). *Propuesta de Modelo de Negocio Basado en Design Thinking: Coral Fashion Truck*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Arellano, R. (2020). *PERU: El país más empresario el mundo* (Primera). Arellano Investigación de Marketing.
- Arhippainen, L., & Tähti, M. (2003). Empirical evaluation of user experience in two adaptive mobile application prototypes. *Proceedings of the 2nd International Conference*, 27-34.
- Banfield, R., Lombardo, T., & Wax, T. (2015). *Design Sprint: A Practical Guidebook for Building Great Digital Products*.
- Belapatiño, V., & Perea, H. (2018). Perú: Innovación una agenda pendiente Innovación como impulso a la productividad. *BBVA Research*, 1–15.
- Bernal, C. A. (2009). *Metodología de la investigación Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda).
- Brown, T. (2009). *Change: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins.
- Cárdenas Paz, C. E., & Ramos Aguirre, R. L. (2016). *Diseño y evaluación de una propuesta de startup, basada en la aplicación del design thinking, orientada a brindar una mejor experiencia en el almuerzo a los miembros de una institución educativa: piloto aplicado a la PUCP*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cuadros, N., Padilla, A., & Meza-Cuadra, C. (2018). *Abiti: Propuesta Para Promover*



- Las Compras De Ropa En Línea De Mujeres Jóvenes De Lima Metropolitana Bajo Una Propuesta De Metodologías Ágiles* [Pontificia Universidad Católica Del Perú].
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23, 86–107.
- Díaz, G., & Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 212–229.
- Dirección General De Salud Ambiental. (2010). Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería RM N ° 1020-2010 / MINSA. Dirección General de Salud Ambiental Ministerio de Salud Lima – Perú. *Ministerio de Salud*, 51.
- Dunne, D. (2018). Design Thinking at work, how innovative organizations are embracing design. In *University of Toronto Press*. Rotman UTP.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (J. Mares (ed.); Cuarta).
- García, A. (2018, August 29). *Design Sprint: La metodología basada en el design sprint creada por Google Ventures*.
- García Isaza, P. (2018). *DISEÑO DE ELEMENTO DE EXPERIENCIA PARA LOS CLIENTES DE POSTRES SAN MIGUEL*. Universidad Católica de Pereira.
- Garreta, M., & Mor, E. (2003). Diseño centrado en el usuario. *El Profesional de La Información*, 12(1), 52–54.
- González Merino, S. (2016). *Diseño de un producto para celíacos con ingredientes de alto valor nutricional* (Vol. 0) [Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y del Medio Natural].
- Gracia Bandrés, M. A., Gracia Murugarren, J., & Romero San Martín, D. (2015).



- Metodologías de diseño centradas en usuarios. *TecsMedia*, 16.
- Hasan Montero, Y., & Martín Fernández, F. (2005). La experiencia del Usuario. *No Solo Usabilidad*, 4(1), 6.
- Heijts, J., & Buesa, M. (2016). *Manual de economía de innovación*. Instituto de Análisis Industrial y Financiero.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta).
- Iborra, C. P., & Rovirosa, M. B. (2017). *Pedagogías ágiles para el emprendimiento* (Primera).
- INEI. (2010). Clasificación Industrial Internacional Uniforme. *Dirección Nacional de Cuentas Nacionales*, 1–262.
- Kankainen, A. (2002). *Thinking model and tools for understanding user experience related to information appliance product concepts*.
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). Sprint: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideas em apenas cinco dias. In *e-conversion - Proposal for a Cluster of Excellence*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (Decimoprim). Pearson Educación.
- Kotler, Ph., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. In *Pearson Educación* (Decimocuarta).
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (J. Reyes (ed.); Decimoprim).
- Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2018). *The Design Thinking Playbook*. Wiley.



- Llerena Martinez, G. A., & Terrones Okamura, C. R. (2018). El Design Thinking aplicado en el desarrollo de un Sistema de Información, permite incrementar la satisfacción de los operarios al reducir los tiempos de atención de Capital Humano. In *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.
- Magretta, J. (2002). Why business Models matter. *Harvard Business Review*, 86–92.
- Mayorga, D., & García, E. (2010). La innovación empresarial en Perú. *INCAE BUSINESS REVIEW*, 1(10), 1–7.
- Medina, M., & Mansilla, V. (2020). *Propuesta de diseño y aplicación de un proceso integral de las metodologías Design Thinking, Lean Startup, Agile y Growth Hacking para el diseño de productos en la empresa Nexus Labs*. Universidad Católica San Pablo.
- Meyer, C., Jones, G., & Harris, H. (2010). El arte de innovar y emprender. In *Cuando las ideas se convierten en riqueza*. Fundación de la Innovación Bankinter Accenture.
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos del Marketing. In *Universitat Jaume* (Primera).
- Montoya, O. (2004). SCHUMPETER, INNOVACIÓN Y DETERMINISMO TECNOLÓGICO. *Scientia et Technica*, 25(25), 209–214.
- Mootee, I. (2013). *Design Thinking for strategic innovation*.
- Mordecki, D. (2012). *Miro y entiendo*.
- Morville, P. (2004). *User Experience Design*.
- Mullins, J. W., Walker Jr., O. C., Boyd Jr., H. W., & Larréché, J.-C. (2007). *Administración de marketing: un enfoque en la toma estratégica de decisiones* (Quinta). The McGraw-Hill Companies.
- Norman, D. (1990). *La psicología de los objetos cotidianos*.
- OCDE. (2018). Manual de OSLO: Directrices para la recogida e interpretación de



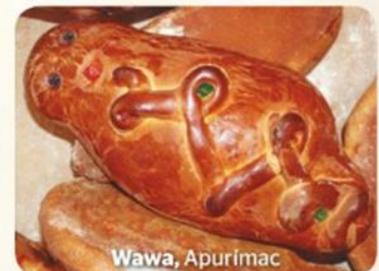
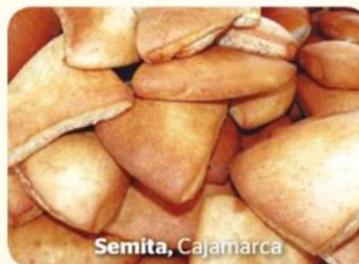
- información relativa a innovación [OCDE y Eurostat]. In *OECD/Comunidades Europeas* (Tercera, Vol. 66).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion De Modelos De Negocio*.
- Peruana, P. y P. (2018). Riqueza del pan regional peruano. *186*, 65.
- Porras Torres, E. X. (2020). *Propuesta de modelo de negocio de kits de comida aplicando la metodología de innovación Design Thinking para el segmento Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Rodriguez Bastías, D., & Rodriguez Musso, A. (2013). *Innovación por Design Thinking: creatividad para los negocios* (Primera). Consulting Design.
- Rodriguez, L., & González, D. (2017). De la arquitectura de información a la experiencia de usuario: Su interrelación en el desarrollo de software de la Universidad de las Ciencias Informáticas. *E-Ciencias de La Información*, 7(1).
- Rodriguez, N. (1999). La innovación: clave del éxito empresarial. *La Gestión de La Diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño*, 251–256.
- Romero Aguirre, C. F. (2020). *Modelo de Negocio: Healthy Food*. Universidad Casa Grande.
- Rudkin, B. (2013). Design Thinking for entrepreneurs and small businesses. In *Apress* (First).
- Santa María Betancourt, G. J. (2020). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN ORGÁNICOS EN GUAYAQUIL*. Universidad Casa Grande.
- Santesmases, M., Sánchez, A., & Valderrey, F. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia* (J. E. Callejas (ed.); Primera). Grupo Editorial Patria.
- Seclén, J. P. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *360: Revista de Ciencias de La Gestión*, 1, 16–36.



- Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2014). *Desing thinking Lidera el presente. Crea el futuro.*
- Sierra López, M. (2017). *Aplicación del modelo design thinking para la creación de un yogur de quinoa apto para niños intolerantes a la lactosa.* Universidad politécnica de valencia.
- Stanton, W., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuar).
- Svejenova, S., & Vives, L. (2009). Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica. *Universia Business Review*, 23, 70–85.
- Tantaleán, R. (2015). *Tipología de investigaciones. X*, 107–133.
- Treder, M. (2013). *Ux Design Para Startups.* www.uxpin.com
- Trujillo Suárez, M., Aguilar, J. J., & Neira, C. (2016). Los métodos más característicos del diseño centrado en el usuario -DCU-, adaptados para el desarrollo de productos materiales. *Iconofacto*, 12(19), 215–236.
- Varela V., R. (2008). Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. In M. F. Castillo (Ed.), *Innovación Empresarial* (Tercera ed). Pearson Educación de Colombia.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., & Russo, B. (2011). *Design Thinking. Innovación en negocios.* (Primera). MJV PRESS.

ANEXOS

ANEXO 01: PANES DE LAS REGIONES DEL PERÚ



ANEXO 02: REVISTA DE PANADERÍA Y PASTERERÍA PERUANA

Técnica



El porcentaje panadero

Porcentaje o "tanto por ciento" es una forma matemática que expresa una relación entre cantidades. Muchas veces escuchamos que la población apoya en un 23 por ciento determinadas ideas, significa que de cada 100 ciudadanos 23 de ellos están de acuerdo. Es decir 23 de cada 100 y se escribe 23%, que es como si multiplicáramos la cifra por el factor 0.01.

El porcentaje panadero también expresa la misma proporción entre dos cantidades, pero en lugar de expresarlos contra el peso total de la fórmula, lo hace en función del peso de la harina que participa en la receta. La harina es el ingrediente que controla la receta y es el 100%, los demás insumos que actúan se relacionan entre sí porcentualmente.

te en base a la harina. Este sistema es prácticamente universal en las panaderías y pastelerías.

El tener una referente base facilita la memorización de las fórmulas. Por ejemplo, aplicando este concepto del porcentaje panadero a una fórmula de pan francés para 25 kg de harina:

• Harina	100 %
• Agua	60 %
• Levadura	1 %
• Sal	2 %
• Azúcar	2 %
• Mejorador	1 %
• Manteca	2 %



Calculando con el porcentaje panadero tendríamos entonces:

• Harina	100 %	= 25 kg
• Agua	60 %	= 25 x 60 / 100 = 15 kg
• Levadura	1 %	= 25 x 1 / 100 = 0.25 kg
• Sal	2 %	= 25 x 2 / 100 = 0.50 kg
• Azúcar	2 %	= 25 x 2 / 100 = 0.50 kg
• Mejorador	1 %	= 25 x 1 / 100 = 0.25 kg
• Manteca	2 %	= 25 x 2 / 100 = 0.50 kg

Y la receta quedaría finalmente así:

• Harina	100 %	25 kg
• Agua	60 %	15 kg
<i>(15 litros, ya que 1 litro de agua pesa 1 kg)</i>		
• Levadura	1 %	0.25 kg
• Sal	2 %	0.50 kg
• Azúcar	2 %	0.50 kg
• Mejorador	1 %	0.25 kg
• Manteca	2 %	0.50 kg

Lo que no podemos olvidar:

- La base referencial para las fórmulas en panadería es el peso de la harina.
- La harina siempre es el 100% y los demás insumos son un porcentaje de su peso. Si hay más de una harina, por ejemplo de trigo y de quinua, la suma de las dos debe ser 100%. Si son tres o más, la suma de todas las harinas debe ser siempre 100%.
- La fórmula debe estar en kilogramos, que es la unidad oficial de peso para el Perú. En una misma receta no debemos mezclar diferentes unidades de medida, como usar además de kilogramos, libras, onzas etc.
- El porcentaje panadero puede solo ser calculado si la cantidad de todos los ingredientes en la fórmula son expresados en la misma unidad de medida y en el Perú utilizamos el sistema decimal, en este caso para pesos es el kg. *

¿Por qué es importante el porcentaje panadero?

- 1) Consistencia en la producción.
- 2) Facilidad para el cálculo del porcentaje de absorción de la harina.
- 3) Fácil aumento o disminución del tamaño de la masa utilizando la misma fórmula.
- 4) Simplicidad en la comparación de fórmulas.
- 5) Capacidad de comprobar si una fórmula está bien equilibrada.
- 6) Permite corregir defectos en la fórmula.



Por Didier Rosada
El Club del Pan

El proceso de horneado del pan:

¿Que está pasando?

Iniciamos una nueva serie de artículos de nuestro colaborador profesional Didier Rosada, y en las próximas ediciones trataremos a detalle los siguientes temas:

- 1) Evaluación de la fermentación final
- 2) El corte
- 3) El horneado
- 4) Enfriamiento del pan
- 5) Endurecimiento del pan
- 6) Conclusiones

Una vez que la mezcla y la fermentación se han completado adecuadamente, el siguiente paso es llevar la masa al horno. Con el objetivo de crear un pan perfecto, los panaderos se benefician de una amplia selección de hornos, que tienen en cuenta la capacidad de producción, tipos de pan para hornear y el costo de energía.

También, es muy importante una sólida comprensión de los cam-

bios químicos y físicos que se producen en la masa durante el proceso de horneado.

El reto para el panadero consiste en mantener un control suficiente sobre estos cambios, para producir panes atractivos, de gran sabor y que resulten constantes día tras día.

El objetivo de este capítulo es abordar estos temas y explicar el proceso de horneado, paso a

paso, con el fin de ayudar al panadero a garantizar resultados consistentes.

Antes del horneado

1) Evaluación de la fermentación final

El camino al éxito de un correcto horneado comienza antes de que la masa se ubique en el horno. El primer parámetro importante a tener en cuenta, se manifiesta al cabo de la fermentación final. Se debe juzgar si se ha completado efectivamente dicho proceso.

Para lograrlo, los panaderos pueden recurrir a prácticas tales como supervisar el tiempo transcurrido después del formado, la evaluación visual o táctil.

Aunque todas estas técnicas son apropiadas y necesarias, el método más preciso consiste en tocar la masa directamente.

Mediante la aplicación de una suave presión con los dedos, el panadero debe tener la capacidad de determinar si la masa ha fermentado lo suficiente.

Luego de esta prueba, un pan listo para hornearse, debe retornar a su lugar inicial poco después de ser presionado y mantener una ligera marca.

Si la masa regresa a su posición original demasiado rápido y se siente firme al tacto, significaría que hace falta tiempo de fermentación.

Técnica panadera

Por el contrario, una masa sobre fermentada, mantiene una marca muy evidente que permanecerá plana o incluso, puede comenzar a desinflarse, en el lugar donde se aplicó la presión.





ANEXO 03: FOTO DE LA IASD CENTRAL PUNO



ANEXO 04: FOTO DE LA PANADERÍA DULCE DETALLE



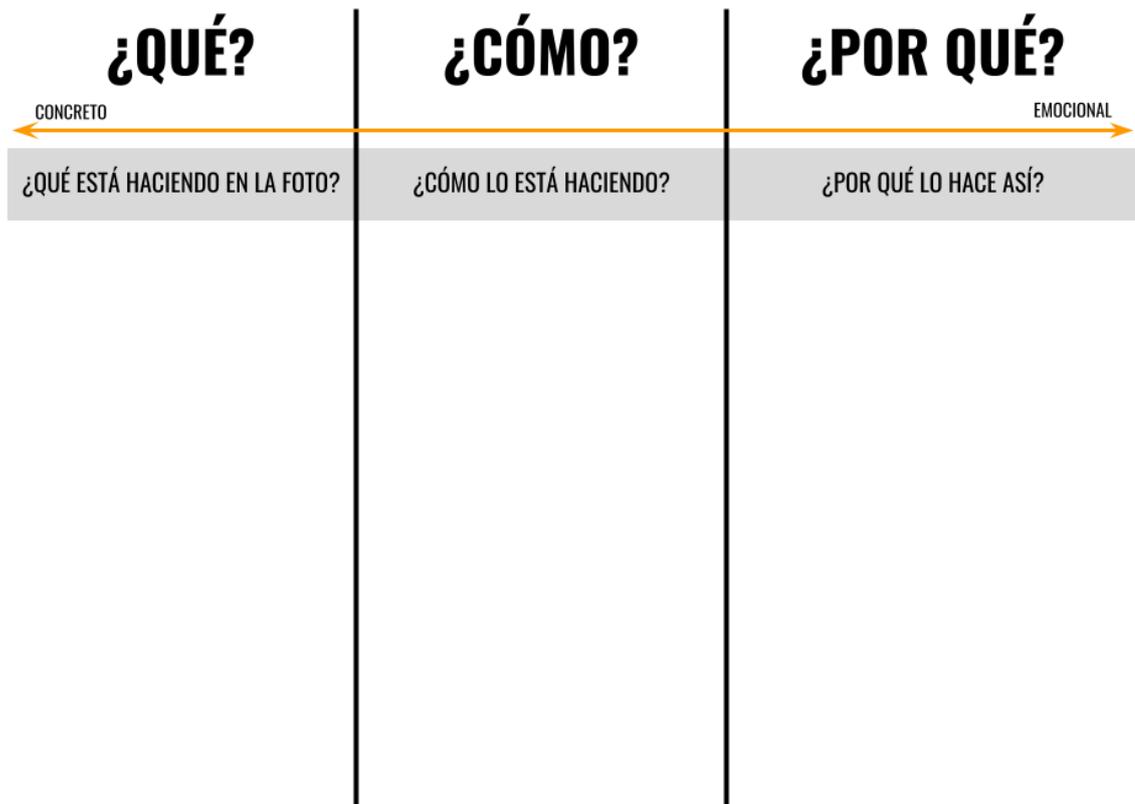


ANEXO 05: GUÍA DE OBSERVACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN: Design Thinking como estrategia de innovación en el sector panadería caso: Dulce Detalle	
Nombre del observador:	
Episodio o situación:	
Fecha:	
Hora:	
Participantes:	
Lugar:	
Actividad:	
1. Hora de inicio	
2. Temas principales	
3. Características del espacio donde se desarrolla la actividad	
4. Elementos que se utilizan en la actividad	
5. Organización de la actividad	
6. Roles que cumplen los participantes	
7. Hora de conclusión	
8. Observaciones	
9. Nota	



ANEXO 06: HERRAMIENTA ¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿POR QUÉ?





ANEXO 07: GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LA INVESTIGACIÓN: Design Thinking como estrategia de innovación en el sector panadería caso: Dulce Detalle	
Nombre del entrevistador:	
Nombre del entrevistado:	
Datos del entrevistado:	
Fecha:	
Hora:	
Lugar:	
1. Introducción	
2. Características de la entrevista	
3. Cuéntame, ¿Cuándo fue la última vez que comiste pan? ¿Qué pan fue? ¿Es tu pan favorito? ¿y tus pasteles favoritos, cuáles son?	
4. ¿Cuáles son los panes que consumen en casa con mayor frecuencia? ¿Qué cantidad de pan consumen?	
5. ¿Consideras que es importante consumir panes?	
6. ¿Crees que podrías tener un estilo de alimentación que no lleve pan?	
7. ¿Sabes hacer panes o pasteles?	
8. ¿Consideras que es importante el precio del pan? ¿Te parece que hay precios justos?	
9. ¿Te sientes satisfecha con los panes que se ofrecen?	
10. ¿Cómo sería tu pan ideal?	
11. Observaciones	
12. Notas	

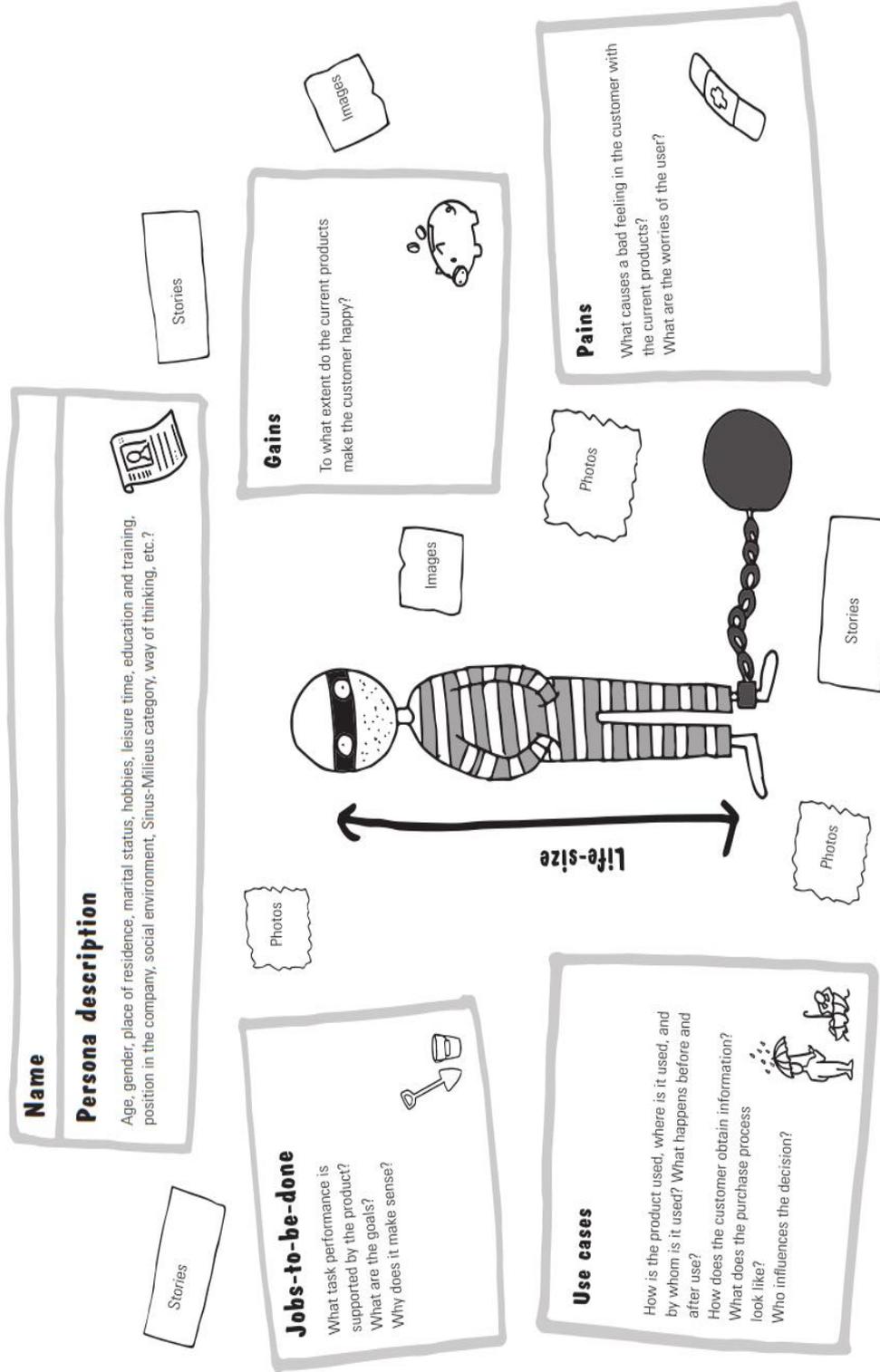


ANEXO 08: HERRAMIENTA PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA		
BRAINSTORM DE PREGUNTAS	IDENTIFICAR Y ORDENAR LOS TEMAS	REFINAR LAS PREGUNTAS

ANEXO 09: HERRAMIENTA USER PROFILE CANVAS

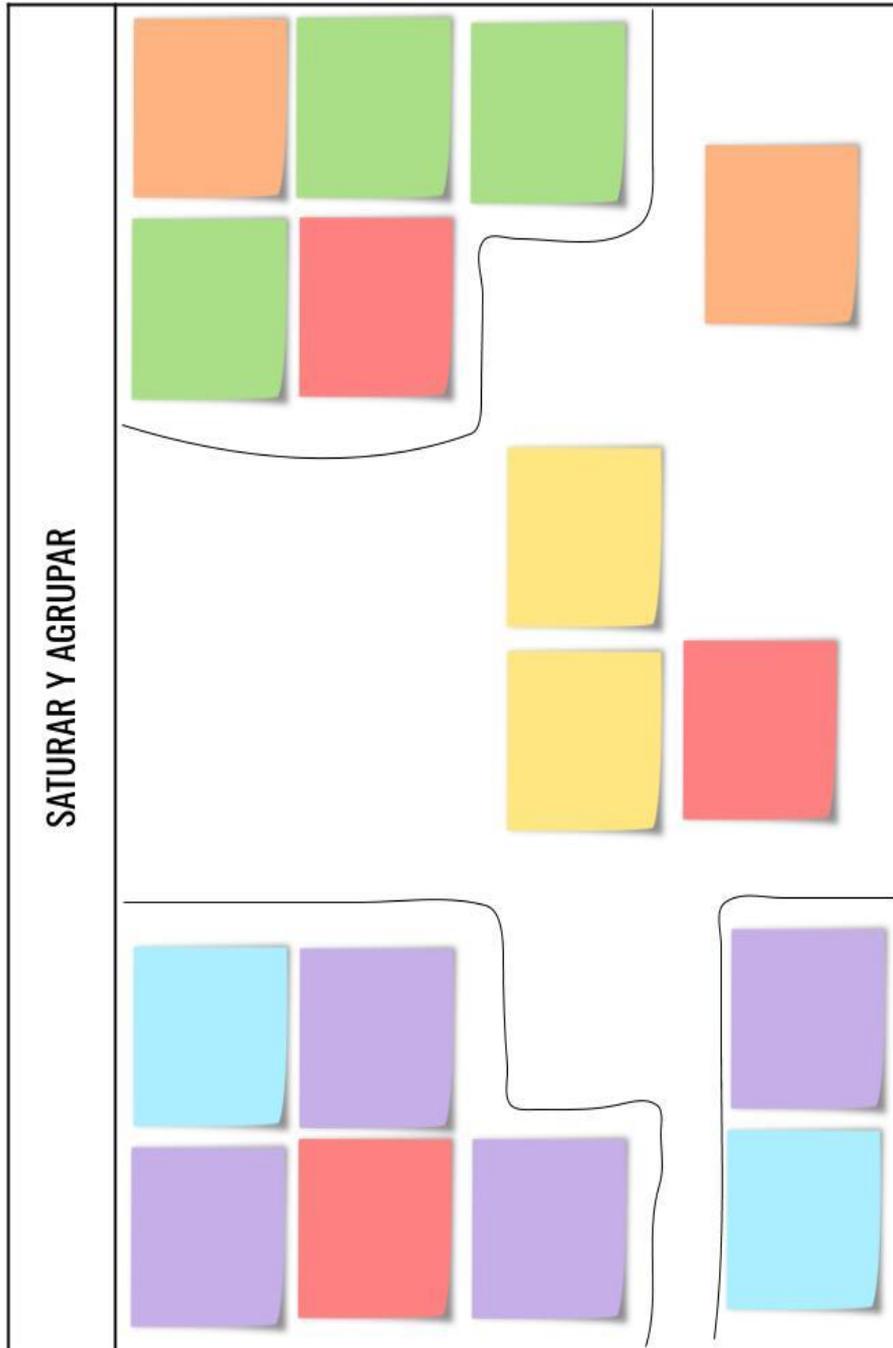
USER PROFILE CANVAS



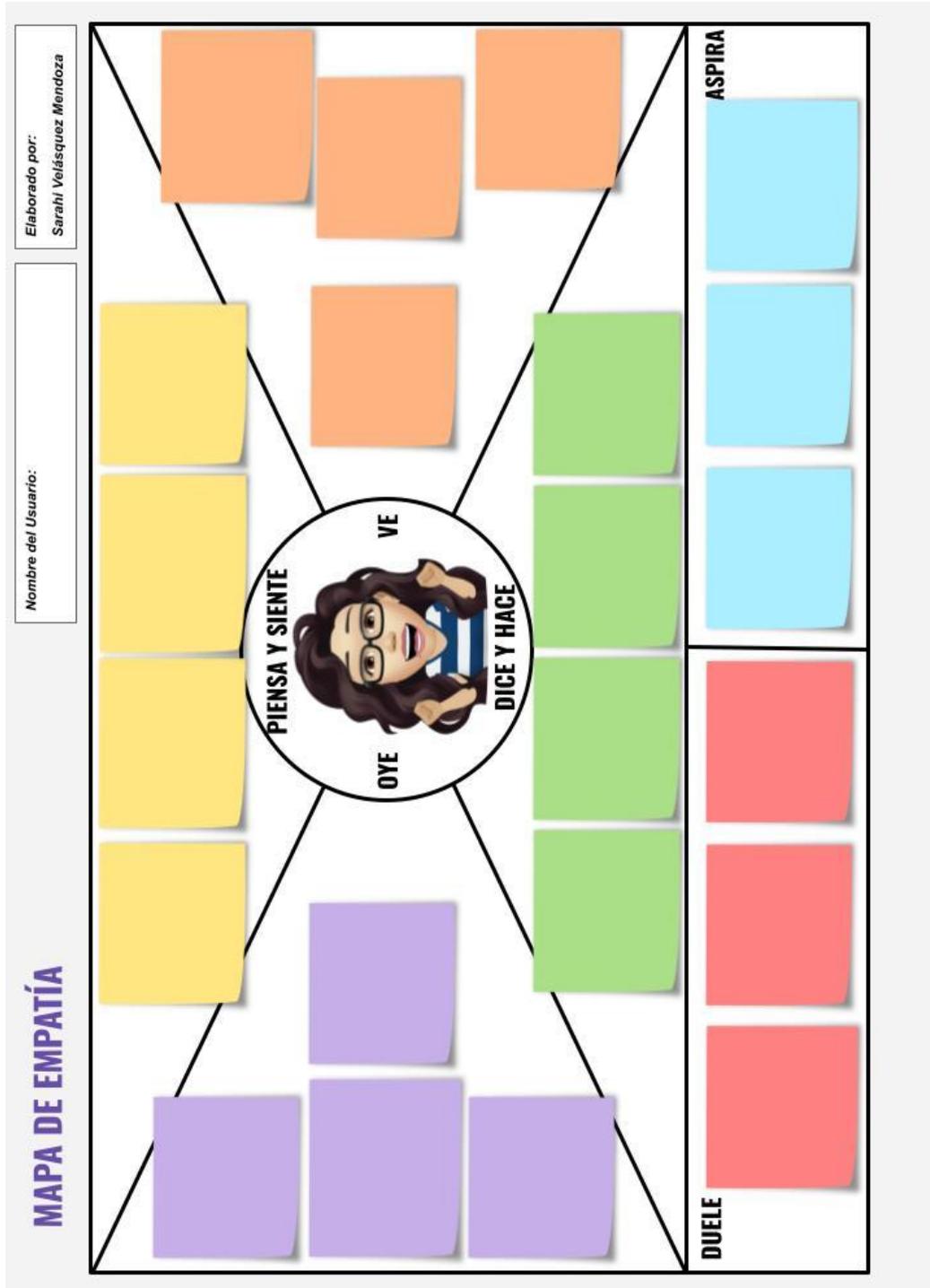
ANEXO 10: HERRAMIENTA COMPARTE Y DOCUMENTA HISTORIAS

COMPORTE Y DOCUMENTA HISTORIAS	
CONTAR HISTORIAS	FRASES Y CONCEPTOS
  	      

ANEXO 11: HERRAMIENTA SATURAR Y AGRUPAR



ANEXO 12: MAPA DE EMPATÍA





ANEXO 13: FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL PARA LA INVESTIGACIÓN: Design Thinking como estrategia de innovación en el sector panadería caso: Dulce Detalle	
Nombre de la entidad:	
Nombre del revisor:	
Fecha de revisión:	
1. Nombre del documento	
2. Autor	
3. Año	
4. Temas clave	
5. Ideas clave	
6. Otro documento vinculado	
7. Conclusiones	
8. Observaciones	
9. Notas	



ANEXO 14: FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DE MATERIALES

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DE MATERIALES PARA LA INVESTIGACIÓN: Design Thinking como estrategia de innovación en el sector panadería caso: Dulce Detalle	
Nombre de la entidad:	
Nombre del revisor:	
Fecha de revisión:	
1. Nombre del material	
2. Participantes	
3. Lugar de elaboración del material	
4. Temas clave	
5. Ideas clave	
6. Contexto en que fue realizado	
7. Significado que tienen para los participante	
8. ¿Quiénes guardaron el material? ¿Por qué?	
9. Otro documento vinculado	
10. Conclusiones	
11. Observaciones	
12. Notas	

ANEXO 15: MATRIZ DE CONSISTENCIA

INTERROGANTE GENERAL Y ESPECÍFICAS	HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICAS	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	INDICADORES	MÉTODOS
<p>IG. ¿Cómo permite el Design Thinking generar innovación empresarial sobre el modelo de negocio de la panadería Dulce Detalle?</p>	<p>La innovación empresarial en la panadería Dulce Detalle es impulsada, a partir de la validación de un producto innovador en la panadería Dulce Detalle, a partir de la validación de un producto viable a través del análisis comparativo de los hallazgos generados por las herramientas en cada fase de implementación del Design Thinking.</p>	<p>OG. Impulsar la innovación empresarial en la panadería Dulce Detalle, a partir de la implementación del Design Thinking.</p>	<p>Innovación</p>	<p>– De producto – De procesos</p>	<p>– Método inductivo-deductivo – Enfoque mixto – Alcance descriptivo – propositivo – Diseño investigación-acción</p>
<p>IE1. ¿Qué resultados se obtienen del proceso de empatizar y definir, que permitan determinar las necesidades del usuario de la panadería Dulce Detalle?</p>	<p>OE1. Determinar las necesidades del usuario de la panadería Dulce Detalle, a partir del proceso de empatizar y definir.</p>	<p>Empatizar Definir Idear</p>	<p>– – –</p>	<p>– Observación – Entrevistas – Análisis documental</p>	<p>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</p>
<p>IE2. ¿Qué resultados se obtienen del proceso de idear y prototipar, que permitan identificar soluciones innovadoras que logren satisfacer las necesidades identificadas usuario de la panadería Dulce Detalle?</p>	<p>OE2. Identificar soluciones innovadoras que logren satisfacer las necesidades identificadas, a partir del proceso de idear y prototipar.</p>	<p>Prototipar Testar</p>	<p>– –</p>	<p>– Observación – Entrevistas – Análisis documental</p>	<p>INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</p>
		<p>Design Thinking</p>		<p>– Guía de observación – Guía de entrevista semi estructurada – Ficha de análisis documental</p>	



OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	HERRAMIENTAS
Impulsar la innovación empresarial en la panadería Dulce Detalle, a partir de la implementación del Design Thinking.	Determinar las necesidades del usuario de la panadería Dulce Detalle, a partir del proceso de empatizar y definir.	Design Thinking	Empatizar	Preparación para la entrevista Personas ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? Mapa de empatía Comparte y documenta historias Saturar y agrupar Mapa de trayectoria Diseño de propuesta de valor “Perfil de cliente”
	Identificar soluciones innovadoras que logren satisfacer las necesidades identificadas, a partir del proceso de idear y prototipar.		Definir	Definir el problema jugando Checklist de lectura crítica Curva de valor Matriz CREA ¿Cómo podríamos? Brainstorming Cardsorting Diseño de propuesta de valor “Mapa de valor”
			Idear	Prototipos con empatía Prototipos para evaluar Evaluar con usuarios Prototipos para decidir
	Implementar las mejores soluciones, a partir del proceso de testeo.		Testar	Malla receptora de información Curva de valor + Matriz CREA
		Innovación	De producto De procesos	Curva de valor + Matriz CREA



ANEXO 16: GUÍAS DE OBSERVACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN: Design Thinking como estrategia de innovación en el sector panadería caso: Dulce Detalle	
Nombre del observador:	Sarahi Velásquez Mendoza
Episodio o situación:	Clase de escuela sabática de Primarios
Fecha:	Sábados
Hora:	9:00 a.m. a 11:00 a.m.
Participantes:	Maestras de niños, niños y padres
Lugar:	Plataforma Zoom de la IASD
Actividad:	Clase de escuela sabática de niños
1. Hora de inicio	
9:00 a.m.	
2. Temas principales	
Desarrollo de una historia de la Biblia	
3. Características del espacio donde se desarrolla la actividad	
Es la plataforma Zoom, las herramientas están habilitada para todos los participantes, es opcional encender cámara y audio, pero las maestras sugieren que sí lo hagan.	
4. Elementos que se utilizan en la actividad	
Manual para maestros de escuela sabática de primarios, Biblia, lección para niños de la clase de Primarios, Carta misionera, Llave Maestra de niños de primarios e intermediarios, colores, plumones, hojas, telas, peluches, música, videos, y otros accesorios de acuerdo a la manualidad que realizarán.	
5. Organización de la actividad	
Ministerio Infantil y maestras encargadas de la clase	
6. Roles que cumplen los participantes	
Maestras, dirigen la clase; los niños, participan activamente de cada una de las partes de la clase; padres, ayudan a que los niños puedan ingresar, proporcionan los materiales a los niños, también participan en la clase dando sus opiniones.	
7. Hora de conclusión	
11:00 a.m.	
8. Observaciones	
A los niños les gusta cantar y hacer manualidades.	
9. Nota	
Antes de la pandemia ocasionada por el Covid 19, realizaban sus clases en las aulas ubicadas en el edificio de la iglesia.	



GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN: Design Thinking como estrategia de innovación en el sector panadería caso: Dulce Detalle	
Nombre del observador:	Sarahi Velásquez Mendoza
Episodio o situación:	Clase de escuela sabática adultos
Fecha:	Sábados
Hora:	9:00 a.m.
Participantes:	Miembros de iglesia e invitados
Lugar:	Plataforma Zoom de la IASD
Actividad:	Clase de EE SS adultos
1. Hora de inicio	
9:00 a.m.	
2. Temas principales	
Desarrollo de la lección que corresponde a esa semana	
3. Características del espacio donde se desarrolla la actividad	
Es la plataforma Zoom, las herramientas están habilitada para los organizadores, para los participantes es opcional encender cámara y audio.	
4. Elementos que se utilizan en la actividad	
Lección de Escuela Sabática de adultos, Biblia, himnario Adventista, lapiceros, libros.	
5. Organización de la actividad	
Departamento de Escuela Sabática y maestros	
6. Roles que cumplen los participantes	
Maestros, realizan el repaso y estudio de la lección; alumnos, participan escuchando el repaso de la lección y buscando los versículos o información que se les pide.	
7. Hora de conclusión	
10:30 a.m.	
8. Observaciones	
Trabajan en Unidades de Acción (grupo de personas que tienen un líder y nombre)	
9. Nota	
Antes de la pandemia ocasionada por el Covid 19, realizaban sus clases en las aulas ubicadas en el edificio de la iglesia.	



ANEXO 17: FICHAS DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL PARA LA INVESTIGACIÓN: Design Thinking como estrategia de innovación en el sector panadería caso: Dulce Detalle	
Nombre de la entidad:	IASD Central Puno
Nombre del revisor:	Sarahi Velásquez Mendoza
Fecha de revisión:	Enero 2021
1. Nombre del documento	
Libro: Consejos sobre el régimen alimenticio	
2. Autor	
Ellen G. White	
3. Año	
1975	
4. Temas clave	
Reforma pro salud, régimen alimenticio y espiritualidad, fisiología de la digestión (frutas, verduras, azúcar, leche, postres), hábitos de alimentación, el dominio del apetito, el ayuno, el régimen durante la infancia, la cocina saludable, los alimentos sanos, frutas, cereales, pan, legumbres y hortalizas, azúcar, condimentos, grasas, proteínas y bebidas.	
5. Ideas clave	
Los alimentos que se deben y no se deben consumir. Como debe ser la alimentación de los niños. La preparación del pan, evitar el uso de levadura y bicarbonato de sodio. En que momento se deben consumir alimentos.	
6. Otro documento vinculado	
Libros "El ministerio de curación", "Consejos sobre salud"	
7. Conclusiones	
Este libro brinda información sobre el régimen alimenticio que los adventistas deben seguir, abarca todos los alimentos, los alimentos que se deben y no se deben consumir, la preparación de los alimentos y de cómo todo ello incluye en el sistema digestivo. En cada capítulo se adjuntan versículos de la Biblia, los cuales dan un fundamento bíblico.	
8. Observaciones	
Existe una colección de libros de la misma autora.	
9. Notas	
Este libro se complementa con párrafos de otros libros de la misma autora.	



FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL PARA LA INVESTIGACIÓN: Design Thinking como estrategia de innovación en el sector panadería caso: Dulce Detalle	
Nombre de la entidad:	IASD Central Puno
Nombre del revisor:	Sarahi Velásquez Mendoza
Fecha de revisión:	Enero 2021
1. Nombre del documento	
Libro: El ministerio de curación	
2. Autor	
Ellen G. White	
3. Año	
1959	
4. Temas clave	
La naturaleza, el médico educador, remedios naturales, enfermedades, la curación mental, la higiene, el vestido, el hogar, la educación y el trato con los demás.	
5. Ideas clave	
Dios nos enseña a vivir una vida saludable en lo físico y mental, a través de la naturaleza se obtienen los mejores alimentos, es posible curar la mente sin medicamentos, la salud física y mental se construye y alimentan en el hogar.	
6. Otro documento vinculado	
Libro: " Consejos sobre salud", "La educación", "Conducción del niño"	
7. Conclusiones	
Se debe de curar el cuerpo físicamente y mentalmente, ambos deben ir de la mano, lo que garantizará una vida saludable. La parte física se cuida y cura, a través del consumo de alimentos como frutas y verduras que se encuentran en la naturaleza creada por Dios, también con el desarrollo de actividades recreativas que permitan el ejercicio físico. La parte mental, a través de los pensamientos que tenga la mente, la música, la lectura de la Biblia y la naturaleza.	
8. Observaciones	
Existe una colección de libros de la misma autora, y también existe un programa de remedios naturales "ADELANTE"	
9. Notas	
Este libro se complementa con párrafos de otros libros de la misma autora.	

ANEXO 18: FICHAS DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DE MATERIALES

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DE MATERIALES PARA LA INVESTIGACIÓN: Design Thinking como estrategia de innovación en el sector panadería caso: Dulce Detalle	
Nombre de la entidad:	IASD Central Puno
Nombre del revisor:	Sarahi Velásquez Mendoza
Fecha de revisión:	Febrero 2021
1. Nombre del material	
Foto: ECV Niños en la cocina	
	
2. Participantes	
Niños de 4 a 12 años, padres, maestras de niños, adolescentes, aventureros y conquistadores.	
3. Lugar de elaboración del material	
IASD Central	
4. Temas clave	
Contenido y origen de las comidas semi preparadas, cuidado de cuerpo y mente saludables, ocho principios de bienestar, ejercicios amenos, como cocinar y algunas manualidades.	
5. Ideas clave	
Alimentación saludable, enseñar a preparar alimentos a los niños, ejemplos de personajes bíblicos que cuidaron su cuerpo con una buena alimentación.	



6. Contexto en que fue realizado
Durante el programa de Escuela Cristiana de Vacaciones del año 2019.
7. Significado que tienen para los participante
Los niños sienten que es una experiencia inolvidable y cuando termina el programa ya están esperando el del próximo año.
8. ¿Quiénes guardaron el material? ¿Por qué?
Los padres de los niños y maestras.
9. Otro documento vinculado
Fotos del programa "Creciendo feliz y saludable"
10. Conclusiones
Fotos del club de Aventureros.
11. Observaciones
Los ambientes de la iglesia fueron adecuados para esta actividad.
12. Notas
Los niños pagan una inscripción para participar, recibieron: un mandil y gorro de cocina, cuaderno de actividades y materiales para sus manualidades.

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DE MATERIALES PARA LA INVESTIGACIÓN: Design Thinking como estrategia de innovación en el sector panadería caso: Dulce Detalle	
Nombre de la entidad:	IASD Central Puno
Nombre del revisor:	Sarahi Velásquez Mendoza
Fecha de revisión:	Febrero 2021
1. Nombre del material	
Foto: Afiche "Creciendo feliz y saludable"	
<p>The image shows a colorful flyer for a Zoom session. At the top, it says 'CRECIENDO FELIZ Y SALUDABLE' with a logo for 'MINISTERIO DEL NIÑO'. Below this, there's a section for 'TÉCNICAS DE RELAJACIÓN' featuring a photo of Diana Paja Olivera, a psychologist, and the date 'DOMINICO 27 DE SETIEMBRE 4:50 PM'. To the right, there's a 'PIZZA KIDS' recipe section with a list of ingredients and optional items, set against a background of pizza toppings.</p>	
2. Participantes	
Niños de 4 a 12 años, padres, maestras de niños, y aventureros.	
3. Lugar de elaboración del material	
Plataforma Zoom	
4. Temas clave	
Preparación de alimentos de manera sencilla para niños y técnicas de relajación.	
5. Ideas clave	
Enseñar a preparar alimentos saludables a los niños, hacer que los niños puedan relajarse frente al estrés producido por la pandemia.	
6. Contexto en que fue realizado	
En la etapa de cuarentena durante la pandemia por el Covid 19.	
7. Significado que tienen para los participante	



Los niños sienten que es una experiencia nueva, porque están aprendiendo a cocinar desde su casa y quieren aprender a cocinar más recetas.
8. ¿Quiénes guardaron el material? ¿Por qué?
Los padres de los niños y maestras.
9. Otro documento vinculado
Fotos de otros talleres de Creciendo feliz y saludable
10. Conclusiones
11. Observaciones
Los padres de los niños sienten que es muy importante enseñarles a los niños los alimentos y las formas de poder prepararlos.
12. Notas

ANEXO 19: HERRAMIENTA PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA		
BRAINSTORM DE PREGUNTAS	IDENTIFICAR Y ORDENAR LOS TEMAS	REFINAR LAS PREGUNTAS
<p>¿Cuáles son tus panes y pasteles favoritos? ¿Qué pan o pastel me recomendarías probar?</p> <p>¿Prefieres los panes por unidad o el pan de molde? ¿Prefieres la cantidad o tamaño de los panes?</p> <p>¿Cada cuánto tiempo compras pan? ¿Cuánto de pan compras?</p> <p>¿Te sientes satisfecha con el pan que consumes?</p> <p>¿Sabes a base de qué insumos están elaborados los panes?</p> <p>¿Qué es lo más te gusta de una panadería? ¿Qué es lo que no te gusta de una panadería?</p> <p>¿En qué momento del día sueles consumir pan? ¿Con qué alimento acompañas al pan?</p> <p>¿Qué opinas sobre el precio del pan? ¿Qué opinas sobre el consumo de pan?</p>	<p>PANADERÍA</p> <p>HÁBITOS ALIMENTICIOS</p> <p>SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR</p> <p>GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR</p> <p>ALIMENTACIÓN.</p> <p>PRESUPUESTO FAMILIAR</p> <p>CONOCIMIENTO RESPECTO A LOS INSUMOS CON LOS QUE SE ELABORA EL PAN</p> <p>PERCEPCIÓN SOBRE EL PRECIO DE PAN</p>	<p>¿Cuánto fue la última vez que comiste pan? ¿Qué pan fue? ¿Es tu pan favorito? ¿Y tus pasteles favoritos, cuáles son?</p> <p>¿Crees que podrías tener un estilo de alimentación que no lleve pan?</p> <p>¿Sabes hacer panes o pasteles?</p> <p>¿Te sientes satisfecha con los panes que se ofrecen?</p> <p>¿Cuáles son los panes que consumen en casa con mayor frecuencia? ¿Qué cantidad de pan consumen?</p> <p>¿Consideras que es importante consumir panes?</p> <p>¿Consideras que es importante el precio del pan? ¿Te parece que hay precios justos?</p> <p>¿Cómo sería tu pan ideal?</p>

ANEXO 20: HERRAMIENTA PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA		
BRAINSTORM DE PREGUNTAS	IDENTIFICAR Y ORDENAR LOS TEMAS	REFINAR LAS PREGUNTAS
<p>¿Qué es lo que más te gustó del pan? ¿Y qué fue lo que no te gustó?</p> <p>¿Qué opinas del color de los panes? ¿Qué opinas de la corteza y textura de los panes?</p> <p>¿En qué momento del día consumiste el pan y con qué alimento lo acompañaste?</p> <p>¿Qué opinas sobre el precio del pan?</p>	<p>PRODUCTO (PAN)</p> <p>PRECIO</p> <p>PLAZA</p> <p>PACKAGING</p> <p>SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR</p> <p>CONOCIMIENTO RESPECTO A LOS INSUMOS CON LOS QUE ESTÁ ELABORADO EL PAN</p> <p>GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR</p> <p>PRECIO</p>	<p>¿Qué es lo que más te gustó de los panes, y en qué crees que se puede mejorar?</p> <p>¿Te gustó el tamaño de los panes? ¿Qué cambio le harías a la forma de los panes?</p> <p>¿Te gustó el color de los panes, y la corteza? ¿Cómo te gustaría que sea?</p> <p>¿En qué momento del día consumieron los panes en casa?</p> <p>¿Te sientes satisfecha con el precio del pan? ¿Por qué?</p> <p>¿Pudiste identificar algún sabor en los panes?</p> <p>¿Quisieras volver a consumir este pan?</p> <p>¿Qué insumo le agregarías a este pan? ¿Qué otro tipo de pan quisieras probar?</p>

ANEXO 21: HERRAMIENTA PERSONA

¿Quién es Esther?

Esther tiene 28 años, asiste a la Iglesia Adventista del Séptimo Día Central. Ella trabaja de lunes a viernes, el día sábado asiste a la iglesia y el domingo está en casa. Le gusta participar en las actividades de la iglesia, es por ello que a parte de trabajar también le dedica tiempo a otras actividades. Procura organizar su tiempo para estar con su familia, en su trabajo, en la iglesia y con sus amigos.

Ella está buscando un estilo de vida saludable, porque conoce los principios sobre salud que se encuentran en la Biblia, ella sabe que su cuerpo es un templo y debe de cuidarlo, pero se le hace difícil lograrlo porque en su familia ya tienen un estilo de alimentación, pero ella seguirá esforzándose para lograrlo. Sabe que el desayuno es muy importante, y no puede faltar el pan, pero se frustra cuando va a comprar por las mañanas porque no tienen variedad para escoger, y a veces ya no encuentra pan: es por ello que cuando va por el centro decide comprar para el día siguiente.

Esther desea estudiar un postgrado, porque quiere servir a otras personas de la mejor manera, busca predicar de la palabra de Dios en su lugar de trabajo y a los miembros de su familia que aún no asisten a la iglesia.

Le gusta realizar otras actividades como aprender a cocinar, hacer manualidades, leer, mirar películas y cantar. Ella quiere viajar, pero a veces no puede porque está trabajando, y no puede coordinar con sus amigos porque no llegan a coincidir en tiempos. Ella sabe que es importante ahorrar dinero, porque es un factor importante. Ella sabe que Dios le tiene preparado un compañero que llegará en el momento en que Dios lo tenga planeado. Sabe que es algo muy importante, también se prepara para ser una mujer conforme a la voluntad de Dios, no es fácil pero ella da lo mejor para lograrlo y avanzar cada día un poco más.



Me gusta asistir a la iglesia Adventista, participar de las diversas actividades y programas en especial con niños, adolescentes y jóvenes

Me siento muy feliz porque uno de los jovencitos de mi clase se bautizó
En casa empezamos a hacer ejercicios, haremos nuestro mayor esfuerzo por ser mejores y cuidarnos

Estoy intentando comer más saludable, aprendiendo nuevas recetas y aprendiendo la composición de los alimentos

Dios tiene preparado para mi un compañero idóneo, confío en que los planes de Dios son perfectos, estoy orando porque todo siempre sea conforme a su voluntad

¿Primero leo este libro o hago la manualidad?
O quizás debería llamar primero a mis amigas, ¿Ya habrán aperturado el curso de lengua de señas?

Amo la naturaleza, debemos cuidar el mundo, es importante reciclar. Además, a través de la naturaleza podemos apreciar el amor de Dios.

Quiero estudiar una maestría, pero la mayoría de instituciones realizan su clases el día sábado, eso va en contra de mis principios

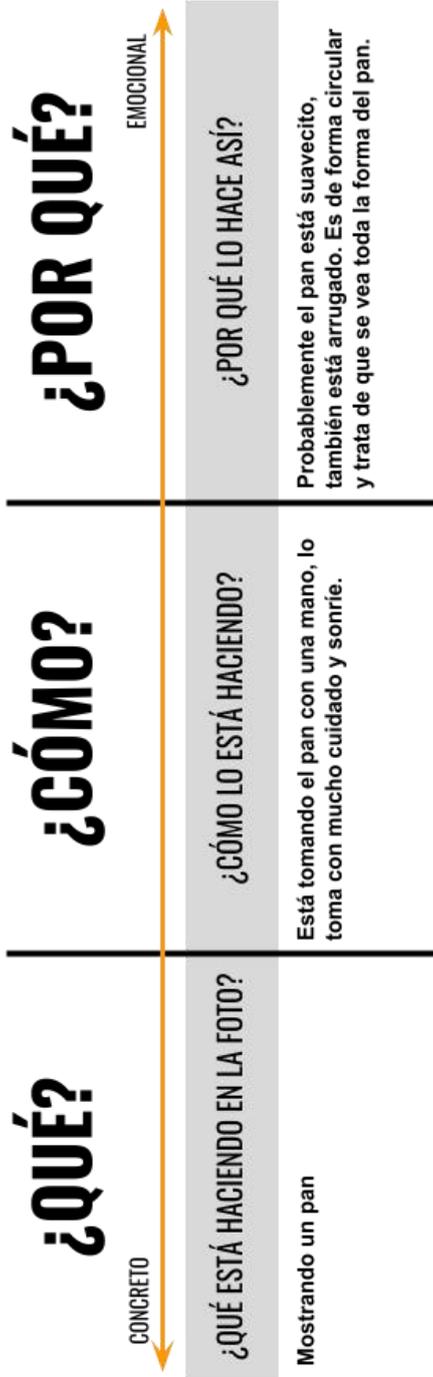
FE, PACIENCIA Y ACTITUD, debemos ayudar a los demás con compromiso y responsabilidad.

ANEXO 22: HERRAMIENTA ¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿POR QUÉ?

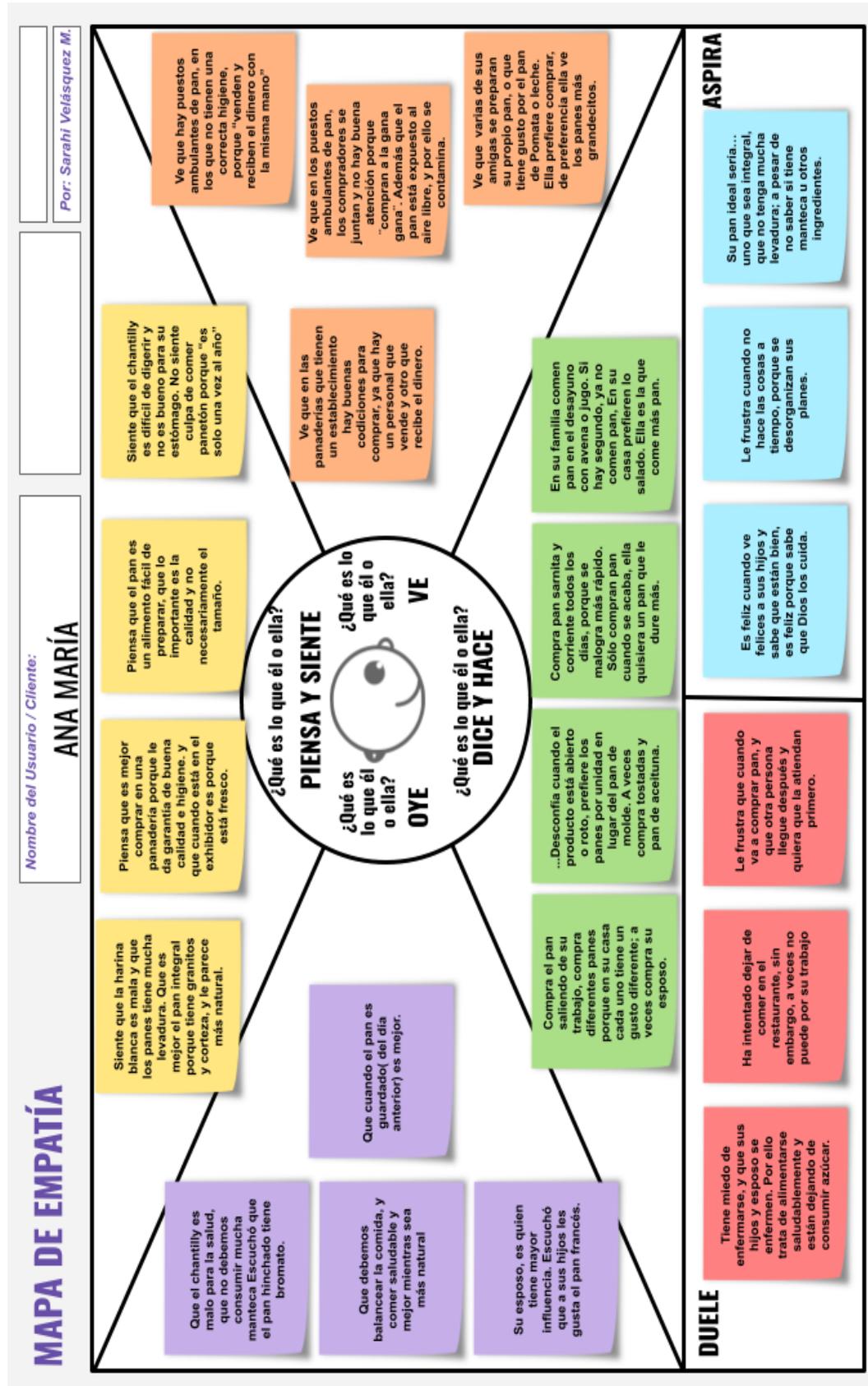
<p>CONCRETO</p> <p>¿QUÉ?</p>	<p>¿CÓMO?</p>	<p>EMOCIONAL</p> <p>¿POR QUÉ?</p>
<p>¿QUÉ ESTÁ HACIENDO EN LA FOTO?</p>	<p>¿CÓMO LO ESTÁ HACIENDO?</p>	<p>¿POR QUÉ LO HACE ASÍ?</p>
<p>Comprando panes</p>	<p>Está revisando la cantidad de panes, fecha de elaboración, estado de los panes, los tipos de panes que hay y el precio que tienen los mismos. Le preocupa toda la información que pueda leer, en la descripción del adhesivo en la bolsa.</p>	<p>La cantidad es importante porque probablemente tiene que racionar para cada día o persona. Quizá necesita un tipo de pan en particular, o guardarlo para la semana. Al leer la información del adhesivo, tendrá mayor conocimiento del producto. Tiene que comprar otros productos también, y ya tiene distribuido su dinero.</p>



ANEXO 23: HERRAMIENTA ¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿POR QUÉ?



ANEXO 24: HERRAMIENTA MAPA DE EMPATÍA

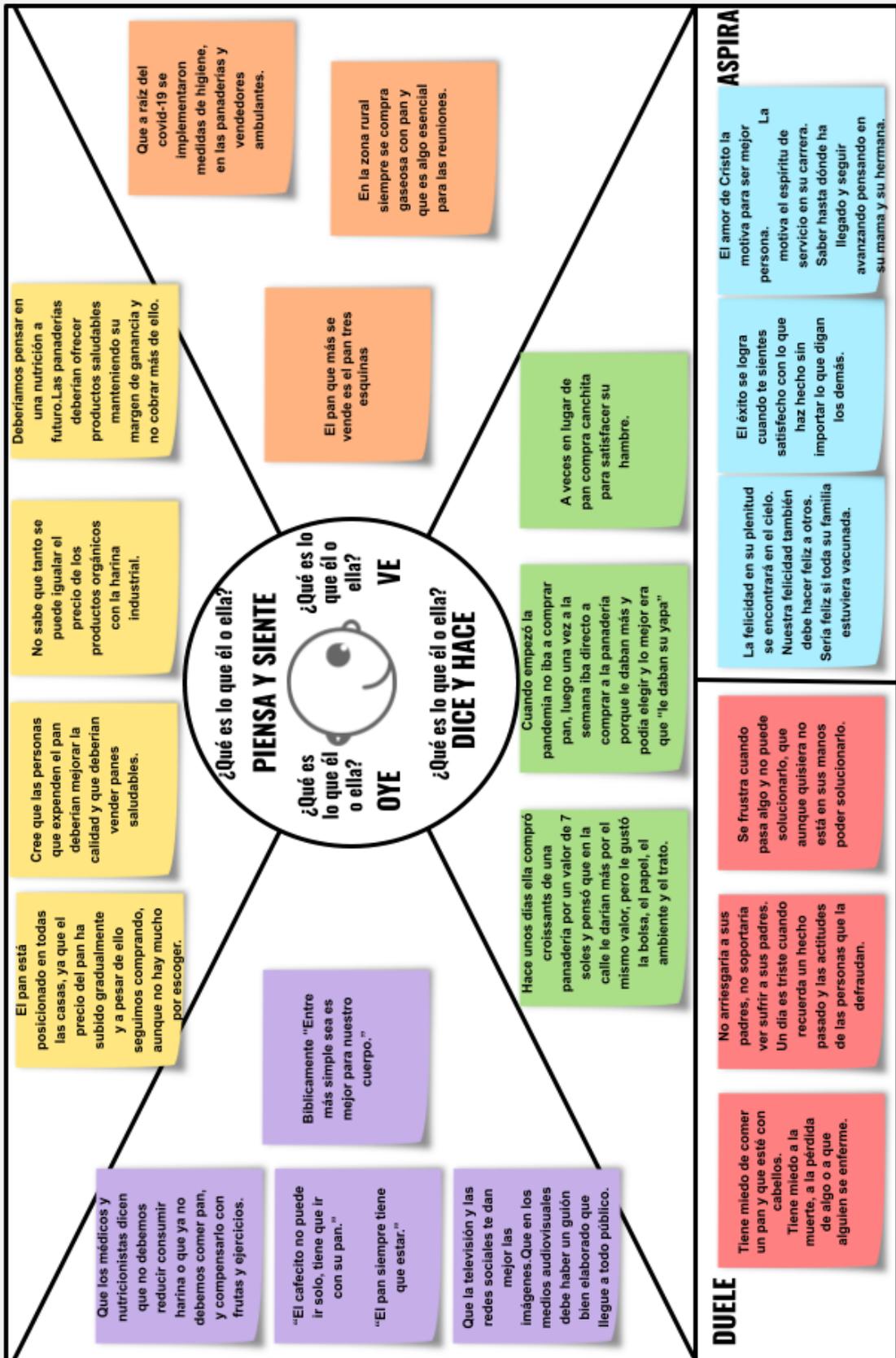


MAPA DE EMPATÍA

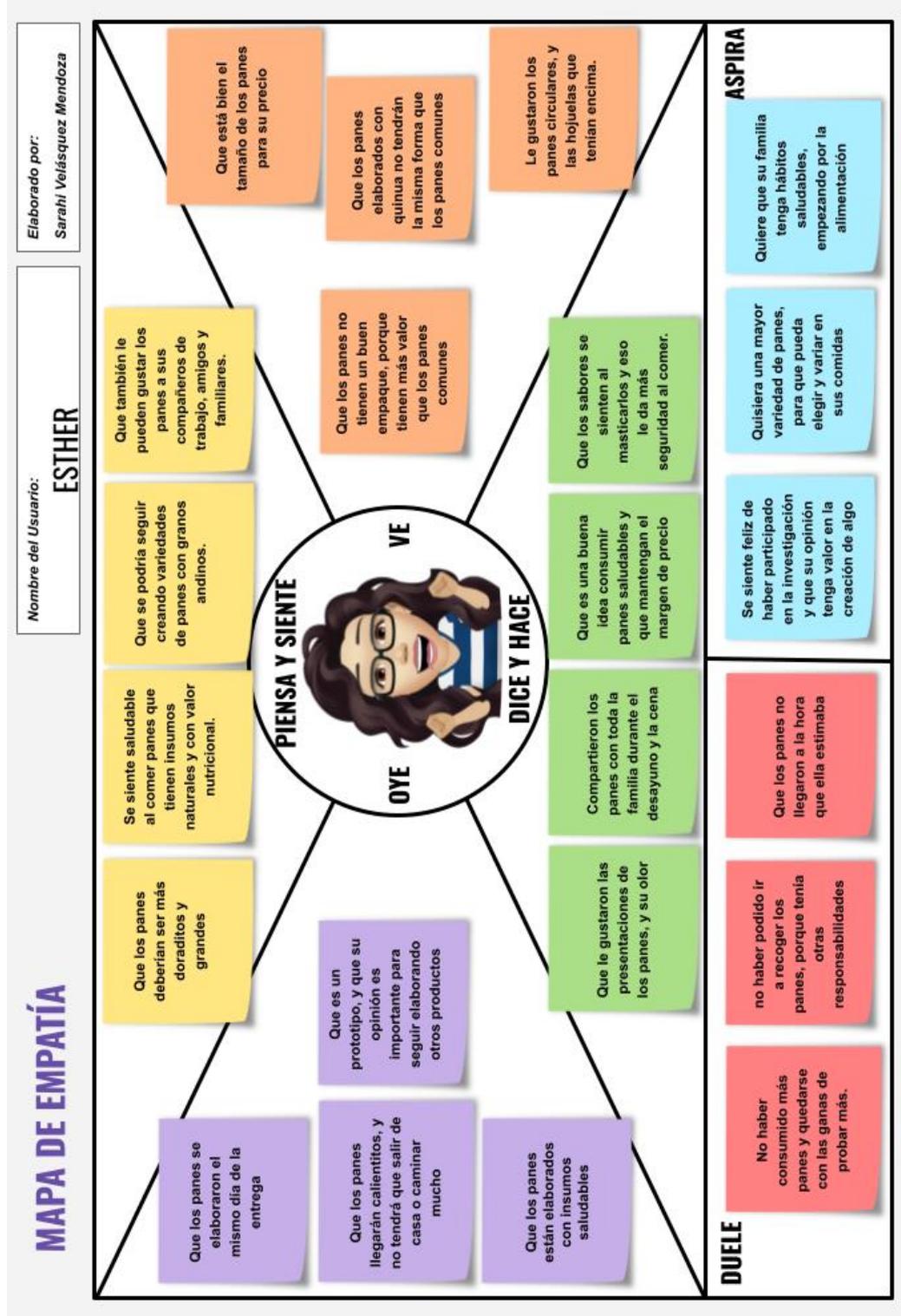
Nombre del Usuario / Cliente:

CAROLA

Por: Sarahi Velásquez M.



ANEXO 25: HERRAMIENTA MAPA DE EMPATÍA



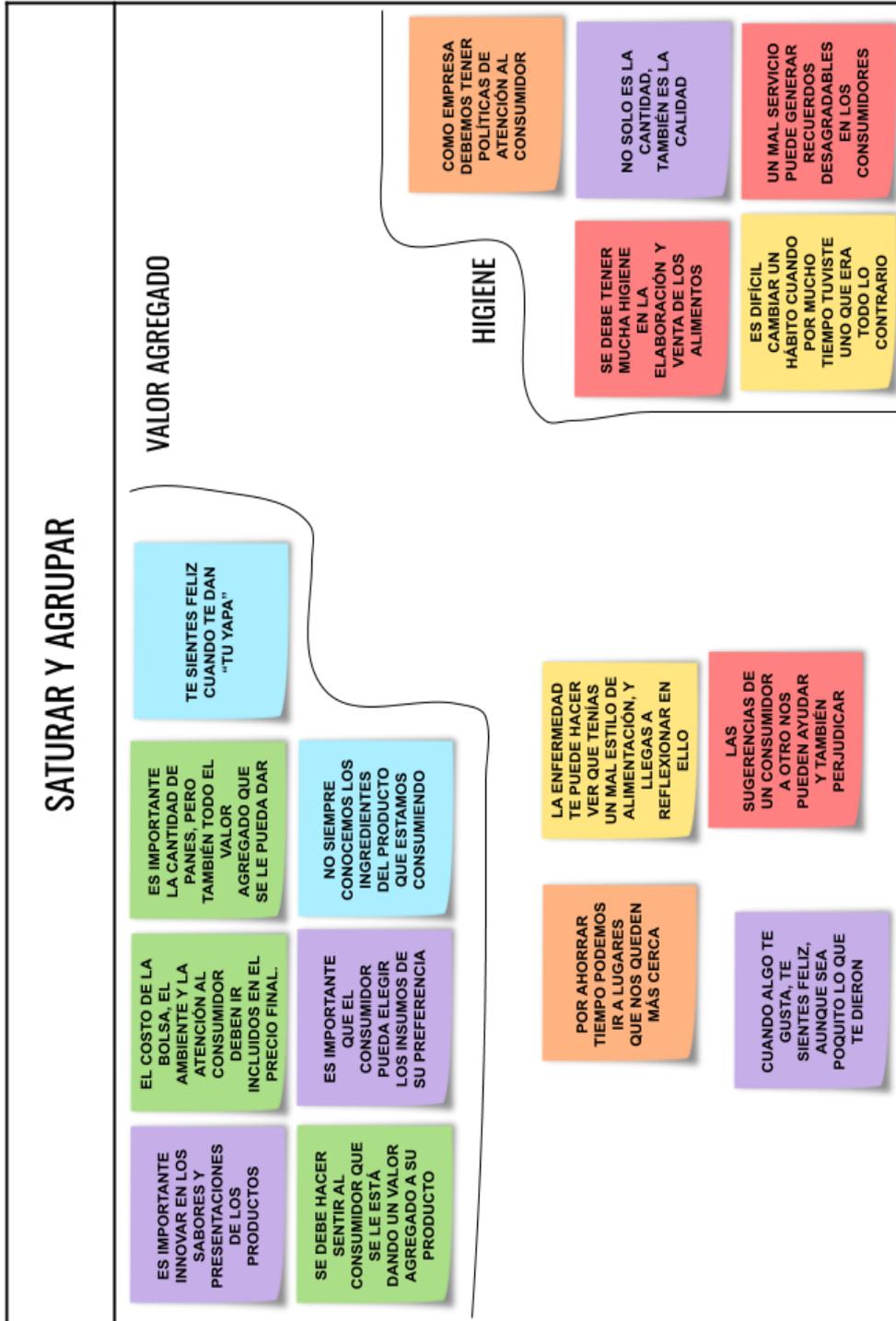
ANEXO 26: HERRAMIENTA COMPARTE Y DOCUMENTA HISTORIAS

COMPARTE Y DOCUMENTA HISTORIAS		FRASES Y CONCEPTOS			
<p>CONTAR HISTORIAS</p> <p>Hace unos días ella compró croissants de una panadería por un valor de 7 soles, entonces pensó que en la calle le darían más panes por el mismo precio. Sin embargo, le gustó mucho la bolsa, el papel, el ambiente y el trato que le dieron.</p> <p>A su papá le dio un derrame cerebral, ella se asustó mucho. En su casa tuvieron que cambiar su tipo de alimentación y regular las comidas de su papá; sin embargo, al pasar el tiempo su papá mejoró y regresaron al mismo tipo de alimentación que tenían antes de la enfermedad.</p> <p>Un día estaba escuchando radio, y le prestó mucha atención cuando dijeron que que encontraron panes con cabellos, ella se puso a pensar en diversas situaciones. Y una de ellas fue que si ella encontrara un pan con cabellos, nunca más regresaría a ese lugar.</p> <p>Ella ahora el pan de trigo (quebrada), ahora no lo venden en las tiendas, al menos no el tipo de pan que ella comía cuando era niña. Desde su niñez le gustaba ese pan porque tenía un sabor medio dulce, pero ahora sabe que se hacía con afrecho. Ella a los seis años iba a las 4:30 a.m. a recoger el pan del horno para la tienda de su mamá, iba feliz porque podía comerlo "calientito" y le daban "su yapa".</p> <p>Ella acompañó a una de sus amigas a elegir su torta de matrimonio, y le gustó mucho cuando fueron a una panadería y le dieron a conocer que tenían diversos sabores y que podrían agregarle frutos secos. En el día de la boda, al probar la torta, le gustó porque no era muy dulce, era consistente, no muy esponjosa y con almendras, se sentía satisfecha con una pequeña porción.</p> <p>Un día saliendo de su trabajo fue a comprar pan, y como estaba cerca del paradero decidió comprar de un puesto de panes. Pero la gente la empezó a empujar, y levantaban la voz pidiendo ser atendidos primero; a pesar de que ella llegó antes que ellos.</p>	<p>ES IMPORTANTE INNOVAR EN LOS SABORES Y PRESENTACIONES DE LOS PRODUCTOS</p> <p>EL COSTO DE LA BOLSA, EL AMBIENTE Y LA ATENCIÓN AL CONSUMIDOR DEBEN IR INCLUIDOS EN EL PRECIO FINAL.</p> <p>TE SIENTES FELIZ CUANDO TE DAN "TU YAPA"</p> <p>NO SOLO ES LA CANTIDAD, TAMBIÉN ES LA CALIDAD</p>	<p>ES IMPORTANTE LA CANTIDAD DE PANES, PERO TAMBIÉN TODO EL VALOR AGREGADO QUE SE LE PUEDA DAR</p> <p>SE DEBE TENER MUCHA HIGIENE EN LA ELABORACIÓN Y VENTA DE LOS ALIMENTOS</p> <p>ES IMPORTANTE QUE EL CONSUMIDOR PUEDA ELEGIR LOS INSUMOS DE SU PREFERENCIA</p> <p>LAS SUGERENCIAS DE UN CONSUMIDOR A OTRO NOS PUEDEN AYUDAR Y TAMBIÉN PERJUDICAR</p>	<p>ES DIFÍCIL CAMBIAR UN HÁBITO CUANDO POR MUCHO TIEMPO TUVISTE UNO QUE ERA TODO LO CONTRARIO</p> <p>NO SIEMPRE CONOCEMOS LOS INGREDIENTES DEL PRODUCTO QUE ESTAMOS CONSUMIENDO</p> <p>UN MAL SERVICIO PUEDE GENERAR RECUERDOS DESAGRADABLES EN LOS CONSUMIDORES</p> <p>POR AHORRAR TIEMPO PODEMOS IR A LUGARES QUE NOS QUEDEN MÁS CERCA</p>	<p>COMO EMPRESA DEBEMOS TENER POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR</p> <p>LA ENFERMEDAD TE PUEDE HACER VER QUE TENIAS UN MAL ESTILO DE ALIMENTACION, Y LLEGAS A REFLEXIONAR EN ELLO</p> <p>CUANDO ALGO TE GUSTA, TE SIENTES FELIZ, AUNQUE SEA POQUITO LO QUE TE DIERON</p> <p>SE DEBE HACER SENTIR AL CONSUMIDOR QUE SE LE ESTÁ DANDO UN VALOR AGREGADO A SU PRODUCTO</p>	

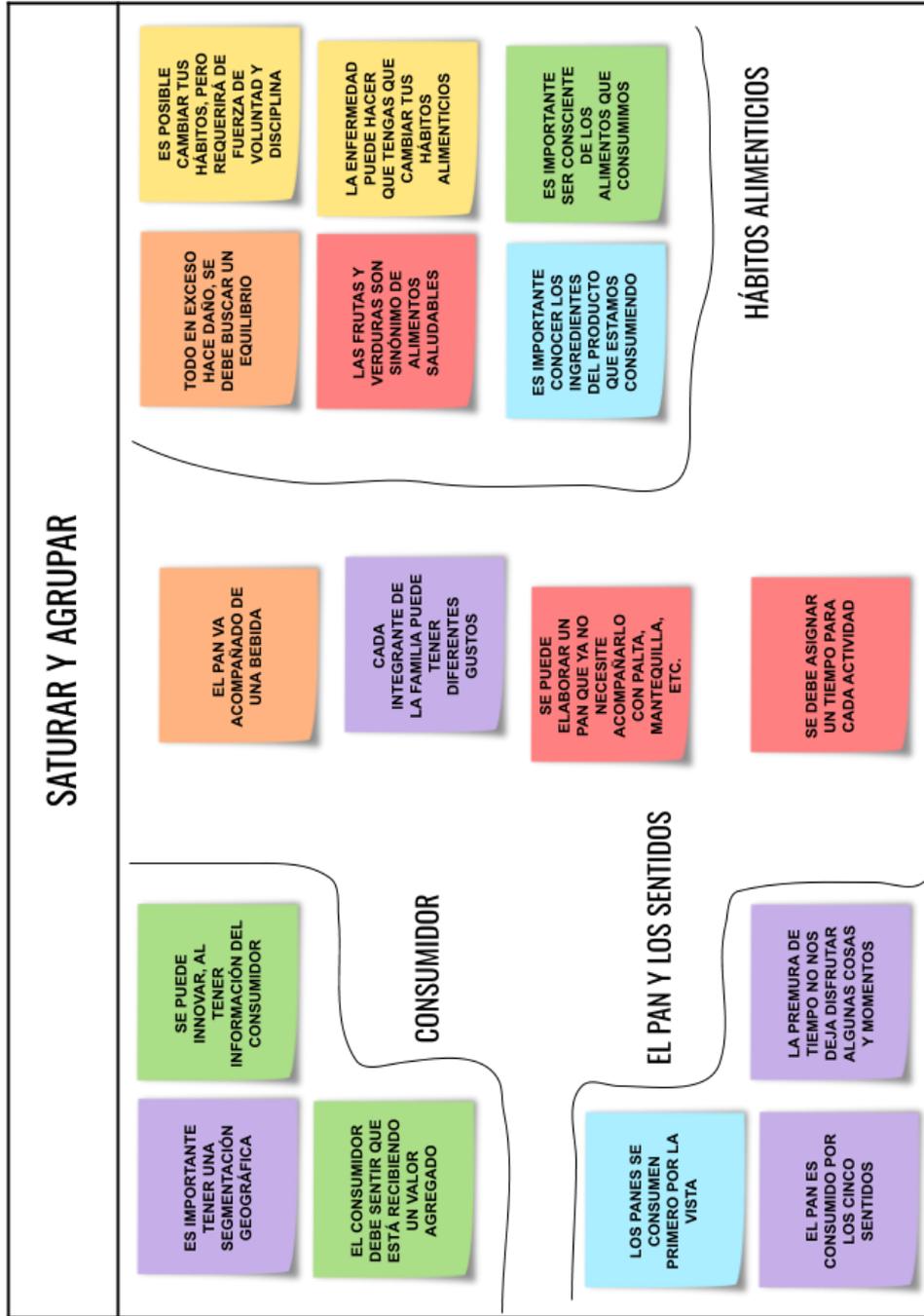
ANEXO 27: HERRAMIENTA COMPARTE Y DOCUMENTA HISTORIAS

COMPARTE Y DOCUMENTA HISTORIAS		FRASES Y CONCEPTOS			
<p>CONTAR HISTORIAS</p> <p>Un grupo de usuarios vivían cerca, cada casa se encontraba a una distancia en la cual se podía llegar en aproximadamente 5 minutos caminando.</p> <p>Ella empezó a hacer ejercicios, y decidió consumir de manera saludable. Elaboró un planificador de comidas, incluyó más frutas y verduras, reduciendo el consumo de grasas y azúcares que no sean naturales.</p> <p>Ella contó que su esposo y su hijo recién llegaron de viaje, así que tenía que preparar una cena rápida y que también pueda satisfacer el hambre que tenían.</p> <p>Ella al recibir el pan, lo primero que hizo fue preguntarle de qué sabor era; seguidamente abrió la bolsa y olió los panes. Después dijo que al momento de masticar los panes sintió la quinua y maíz y eso le gustó mucho.</p> <p>Ella estaba muy estresada por su trabajo, sin embargo, seguía trabajando porque era parte de su responsabilidad. Lamentablemente se enfermó, y le dieron una dieta blanda, usualmente consumía tostadas, las cuales llevan grasas en sus insumos.</p> <p>Ella hizo una cena, e incluyó bebidas calientes ya que estaba haciendo frío. Sacó los panes de la bolsa, al inicio no diferenció los panes, su prioridad fue que empiecen a cenar porque consideró que ya era tarde y debían ir a dormir sus hijas. Sin embargo, al momento de colocar los panes en la mesa cada integrante de la familia escogió un pan en particular, las niñas escogieron los que tenían quinua perlada y los que eran suaves.</p> <p>Una de ellas no pudo recoger los panes porque tenía que asistir a un curso referente a su trabajo, ella tenía la intención de probar los panes, se ofreció para ir a recogerlos otro día.</p>	<p>ES IMPORTANTE TENER UNA SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</p> <p>ES IMPORTANTE SER CONSCIENTE DE LOS ALIMENTOS QUE CONSUMIMOS</p> <p>ES IMPORTANTE CONOCER LOS INGREDIENTES DEL PRODUCTO QUE ESTAMOS CONSUMIENDO</p> <p>EL PAN ES CONSUMIDO POR LOS CINCO SENTIDOS</p>	<p>SE PUEDE INNOVAR, AL TENER INFORMACIÓN DEL CONSUMIDOR</p> <p>LAS FRUTAS Y VERDURAS SON SINÓNIMO DE ALIMENTOS SALUDABLES</p> <p>CADA INTEGRANTE DE LA FAMILIA PUEDE TENER DIFERENTES GUSTOS</p> <p>SE DEBE ASIGNAR UN TIEMPO PARA CADA ACTIVIDAD</p>	<p>ES POSIBLE CAMBIAR TUS HÁBITOS, PERO REQUERIRÁ DE FUERZA DE VOLUNTAD Y DISCIPLINA</p> <p>LOS PANES SE CONSUMEN PRIMERO POR LA VISTA</p> <p>SE PUEDE ELABORAR UN PAN QUE YA NO NECESITE ACOMPAÑARLO CON PALTA, MANTEQUILLA, ETC.</p> <p>EL PAN VA ACOMPAÑADO DE UNA BEBIDA</p>	<p>TODO EN EXCESO HACE DAÑO, SE DEBE BUSCAR UN EQUILIBRIO</p> <p>LA ENFERMEDAD PUEDE HACER QUE TENGAS QUE CAMBIAR TUS HÁBITOS ALIMENTICIOS</p> <p>LA PREMURA DE TIEMPO NO NOS DEJA DISFRUTAR ALGUNAS COSAS Y MOMENTOS</p> <p>EL CONSUMIDOR DEBE SENTIR QUE ESTÁ RECIBIENDO UN VALOR AGREGADO</p>	

ANEXO 28: HERRAMIENTA SATURAR Y AGRUPAR



ANEXO 29: HERRAMIENTA SATURA Y AGRUPA



ANEXO 30: HERRAMIENTA MAPA DE TRAYECTORIA

MAPA DE TRAYECTORIA						
ETAPAS	QUIERE DESAYUNAR	VAA A LA TIENDA A COMPRAR PAN	PREGUNTA SI TIENEN PAN	ELIGE EL TIPO DE PAN	PAGA EL PRECIO DEL PAN	
NECESIDADES	ALIMENTARSE PREPARAR RÁPIDO UN BUEN DESAYUNO	ENCONTRAR UN LUGAR EN EL QUE VENDAN PAN	ENCONTRAR PAN, POR UNIDADES EN PRIMER LUGAR	1. CORRIENTE, SARNITA O MANTECAS. 2. PAN DE MOLDE	PAGAR POR EL PRECIO, QUE ESTÉ EN SU PRESUPUESTO	
ACTIVIDADES	PIENSA EN QUE DESAYUNARÁ Y CUÁNTO DE PAN NECESITARÁ	CAMINA HASTA ENCONTRAR LA TIENDA MÁS CERCANA	PREGUNTA SI TIENEN EL PAN DE SU PREFERENCIA	1. PAN ANHELADO 2. PAN QUE HAY 3. PAN DE MOLDE	PAGA AJUSTANDO AL PRESUPUESTO QUE TENIA	
ARTEFACTOS	RELOJ	-CASACA -MONEDERO	DINERO	BOLSA	DINERO	
SENSACIONES 😊 😞 🏠						
OPORTUNIDADES	PANES SALUDABLES	ENTREGAR EL PAN A DOMICILIO LLEVAR EL PAN A TIENDAS CERCANAS	OFRECER VARIEDADES DE PAN POR UNIDAD	OFRECER VARIEDADES DE PANES SALUDABLES	AJUSTAR EL TAMAÑO DEL PAN	

ANEXO 31: HERRAMIENTA MAPA DE TRAYECTORIA

MAPA DE TRAYECTORIA						
ETAPAS	COORDINACIÓN DE LA ENTREGA DE PANES	ENVÍO DE MENSAJES	RECOJO DE LOS PANES	EXPLICACIÓN SOBRE LOS PANES	CONVERSACIÓN POST ENTREGA	
NECESIDADES	RECOGER LOS PANES EN EL HORARIO ACORDADO	COMUNICAR SI LOS PANES YA ESTÁN EN CAMINO	RECIBIR LOS PANES	SABER LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PANES	DAR A CONOCER SU APRECIACIÓN SOBRE LOS PANES	
ACTIVIDADES	COORDINAR UN HORARIO PARA RECOGER LOS PANES	PREGUNTAR SOBRE LA ENTREGA DE PANES	IR A RECOGER LOS PANES	PREGUNTAR SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PANES	CONVERSAR SOBRE LOS PANES Y COMO SE SINTIÓ	
ARTEFACTOS	RELOJ, CELULAR, WHATSAPP	CELULAR, WHATSAPP	DINERO, BOLSA	RELOJ, LOS PANES	CELULAR, WHATSAPP	
SENSACIONES 😊 😞 🚶						
OPORTUNIDADES	ESTABLECER UN PUNTO DE ENTREGA DE PANES	TENER UNA COMUNICACIÓN PARA COORDINAR CON EL USUARIO	ENTREGAR LOS PANES EN EL DIA	ENSEÑAR AL USUARIO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON EL USUARIO ESTABLECER UN VÍNCULO	

ANEXO 32: HERRAMIENTA DEFINIR EL PROBLEMA JUGANDO

¿CÓMO PODRÍAMOS?			
USUARIO	+	NECESIDAD	+ INSIGHT
Esther	necesita	alimentarse	es una necesidad básica
		cumplir con sus principios y creencias	la hace feliz y está cumpliendo la voluntad de Dios
		cuidar la salud de su familia	los ama mucho y quiere verlos bien
		pagar un precio justo por sus alimentos	quiere mantener su presupuesto

Esther necesita alimentarse porque es una necesidad básica.	Esther necesita alimentar su salud mejorar su salud física.	Esther necesita cumplir con sus principios y creencias porque es una necesidad básica.	Esther necesita cumplir con sus principios y creencias porque hace feliz y está cumpliendo la voluntad de Dios.	Esther necesita cumplir con sus principios y creencias porque quiere mejorar su salud física.	Esther necesita cuidar la salud de su familia porque es una necesidad básica.	Esther necesita cuidar la salud de su familia porque hace feliz y está cumpliendo la voluntad de Dios.
Esther necesita pagar un precio justo por sus alimentos porque quiere mantener su presupuesto	Esther necesita cuidar la salud de su familia porque los ama mucho y quiere verlos bien.	Esther necesita cuidar la salud de su familia porque quiere mejorar su salud física.				

ANEXO 33: HERRAMIENTA DEFINIR EL PROBLEMA JUGANDO

¿CÓMO PODRÍAMOS?				
USUARIO	+	NECESIDAD	+	INSIGHT
<i>Esther</i>	necesita	<i>alimentarse</i>	porque	<i>es una necesidad básica</i>
		<i>comprar panes que estén al alcance de su presupuesto</i>		<i>la hace feliz y está cumpliendo la voluntad de Dios</i>
		<i>cuidar su salud y la de su familia</i>		<i>los ama mucho y quiere verlos bien</i>
		<i>consumir productos saludables</i>		<i>quiere mejorar su alimentación</i>
				<i>quiere cuidar su presupuesto</i>

Esther necesita alimentarse porque es una necesidad básica.

Esther necesita consumir productos saludables porque quiere mejorar su alimentación.

Esther necesita alimentarse porque quiere mejorar su alimentación.

Esther necesita comprar panes que estén al alcance de su presupuesto porque quiere mejorar su alimentación.

Esther necesita comprar panes que estén al alcance de su presupuesto porque quiere cuidar su presupuesto.

Esther necesita cuidar su salud y la de su familia porque la hace feliz y está cumpliendo la voluntad de Dios.

Esther necesita cuidar su salud y la de su familia porque los ama mucho y quiere verlos bien.

Esther necesita consumir productos saludables porque la hace feliz y está cumpliendo la voluntad de Dios.

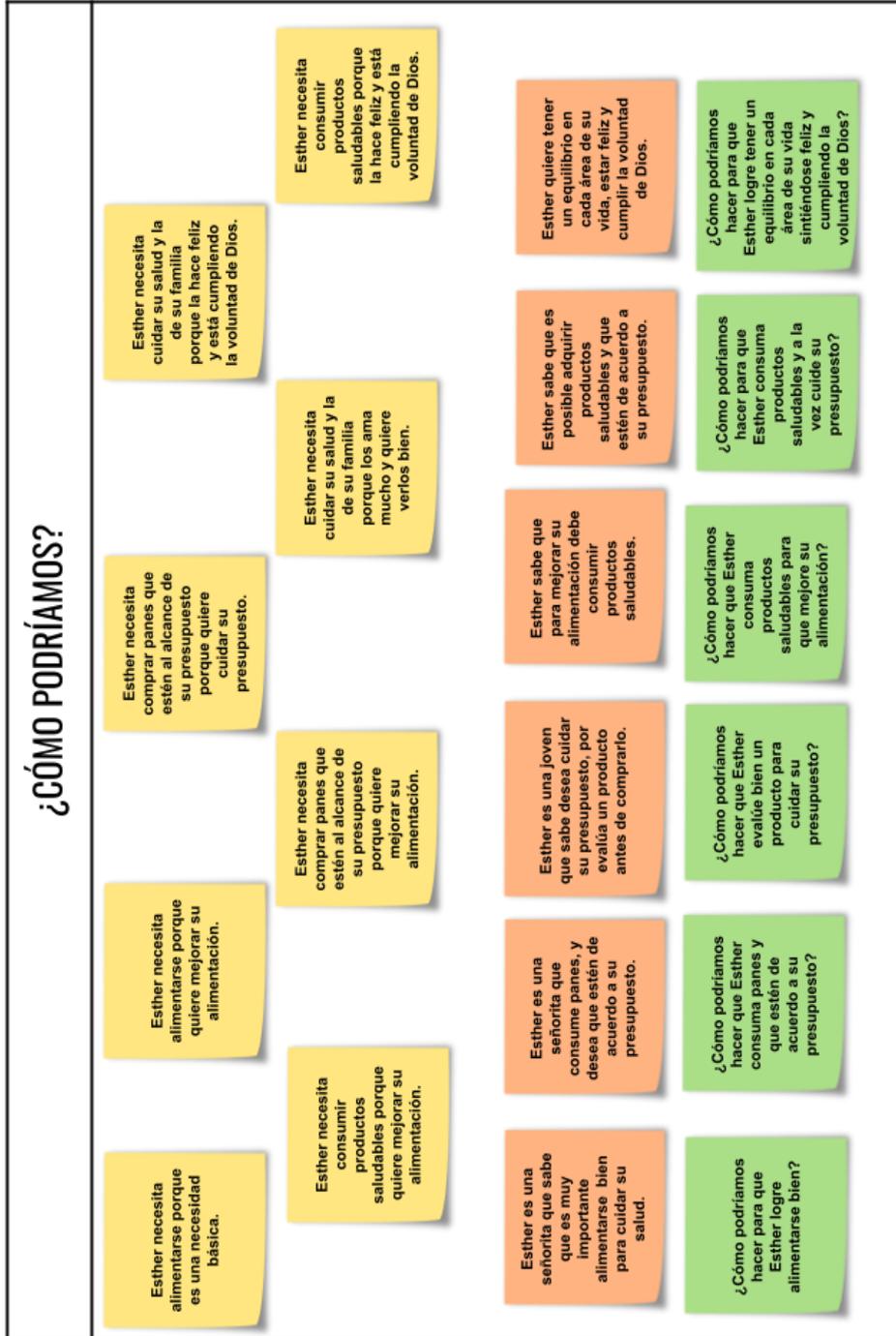
ANEXO 34: HERRAMIENTA CHECKLIST DE LECTURA CRÍTICA

CHECKLIST DE LECTURA CRÍTICA			
¿CUÁL ES EL PUNTO?	¿QUIÉN DICE?	¿QUÉ HAY DE NUEVO CON ESO?	¿A QUIÉN LE IMPORTA?
<p>Elaborar productos de panadería que sean saludables, y permitan que el consumidor pueda cumplir sus principios, tener una mejor salud y sea asequible</p>	<p>El consumidor (público objetivo), y especialistas en nutrición que comparten los mismos principios.</p>	<p>Es una nueva línea de productos, que el consumidor desea consumir pero que hasta ahora no se ha sentido satisfecho con otros productos similares.</p>	<p>A las mujeres entre 25 a 40 años de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, quienes desean mejorar sus hábitos de alimentación, de esta manera cumplirán sus principios y mejorarán su salud.</p>
<p>¿CUÁL ES EL ENFOQUE DEL EQUIPO?</p> <p>Elaborar productos de panadería que sean saludables, basados en los principios del consumidor, y que sean asequibles.</p>	<p>¿QUÉ TAN VÁLIDA ES LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA?</p> <p>Es válida porque en las entrevistas que se tuvo la mayoría de participantes concordó en los mismos puntos.</p>	<p>¿CUÁL ES EL VALOR AGREGADO DE LA DECLARACIÓN?</p> <p>Los productos elaborados en base a los principios del consumidor, además de ser saludables y asequibles.</p>	<p>¿DE QUÉ MANERA ES SIGNIFICATIVA?</p> <p>Es una propuesta de alimentación que cumple con los principios y creencias que el consumidor sigue y desea cumplir.</p>
<p>¿CUÁL ES EL MARCO TEÓRICO DE LA PROBLEMÁTICA?</p> <p>Los productos saludables permiten mejorar la salud física debido a los ingredientes que se utilizan.</p>	<p>¿ESTÁ RESPALDADA POR DATOS DEL USUARIO?</p> <p>Sí, porque los consumidores indicaron que no estaban satisfechos con los panes que consumían.</p>	<p>¿HAZ JUGADO CON LAS IDEAS DE DISTINTA FORMA?</p> <p>Sí, también se pensó en la elaboración de productos dulces y que a la vez sean saludables.</p>	<p>¿VALE LA PENA HACER ESTE PROYECTO? ¿POR QUÉ?</p> <p>Sí, permite conocer mejor a un segmento de mercado e innovar en el sector panadería.</p>
<p>¿ESTÁ CENTRADO EN EL USUARIO, FUNDADO EN UNA NECESIDAD Y ES INSPIRADOR?</p> <p>Sí, porque el consumidor desea tener una mejor alimentación, que sea saludable y cumpla con sus principios.</p>	<p>¿ES EL RESULTADO DE VARIOS ESTUDIOS O SÓLO DE UNA ENTREVISTA ENTRETENIDA?</p> <p>Es el resultado de la revisión de documentos, observación de actividades y entrevistas con nutricionistas.</p>	<p>¿CONSIDERA TAMBIÉN EL CONTEXTO DEL USUARIO?</p> <p>Sí, respecto al dinero y a las creencias y principios que poseen.</p>	

ANEXO 35: HERRAMIENTA ¿CÓMO PODRÍAMOS?

¿CÓMO PODRÍAMOS?			
Esther necesita alimentarse porque es una necesidad básica.	Esther necesita alimentarse porque quiere mejorar su salud física.	Esther necesita cumplir con sus principios y creencias porque la hace feliz y está cumpliendo la voluntad de Dios.	Esther necesita cuidar la salud de su familia porque es una necesidad básica.
Esther necesita pagar un precio justo por sus alimentos porque quiere mantener su presupuesto	Esther necesita cuidar la salud de su familia porque los ama mucho y quiere verlos bien.	Esther es una joven que sabe que lo más importante es cumplir con sus principios y creencias, eso la hace muy feliz porque está cumpliendo la voluntad de Dios	Esther quiere alimentarse saludablemente, y pagar un precio accesible a su presupuesto para mantener en orden sus finanzas.
Esther es una señorita que necesita alimentarse bien porque sabe que es una las cosas más importantes para su salud.	Esther, una señorita preocupada en su salud física quiere alimentarse mejor.	¿Cómo podríamos hacer que Esther cumpla sus principios y creencias para que ella y su familia tengan buena salud?	¿Cómo podríamos hacer para que Esther se alimente saludablemente y a la vez mantenga su presupuesto?
¿Cómo podríamos hacer que Esther logre alimentarse bien?	¿Cómo podríamos hacer que Esther logre alimentarse mejor para tener una buena salud física?	¿Cómo podríamos hacer que Esther cumpla sus principios y creencias para que ella y su familia tengan buena salud?	¿Cómo podríamos hacer para que Esther cuide la salud de su familia?

ANEXO 36: HERRAMIENTA ¿CÓMO PODRÍAMOS?





ANEXO 37: HERRAMIENTA BRAINSTORMING

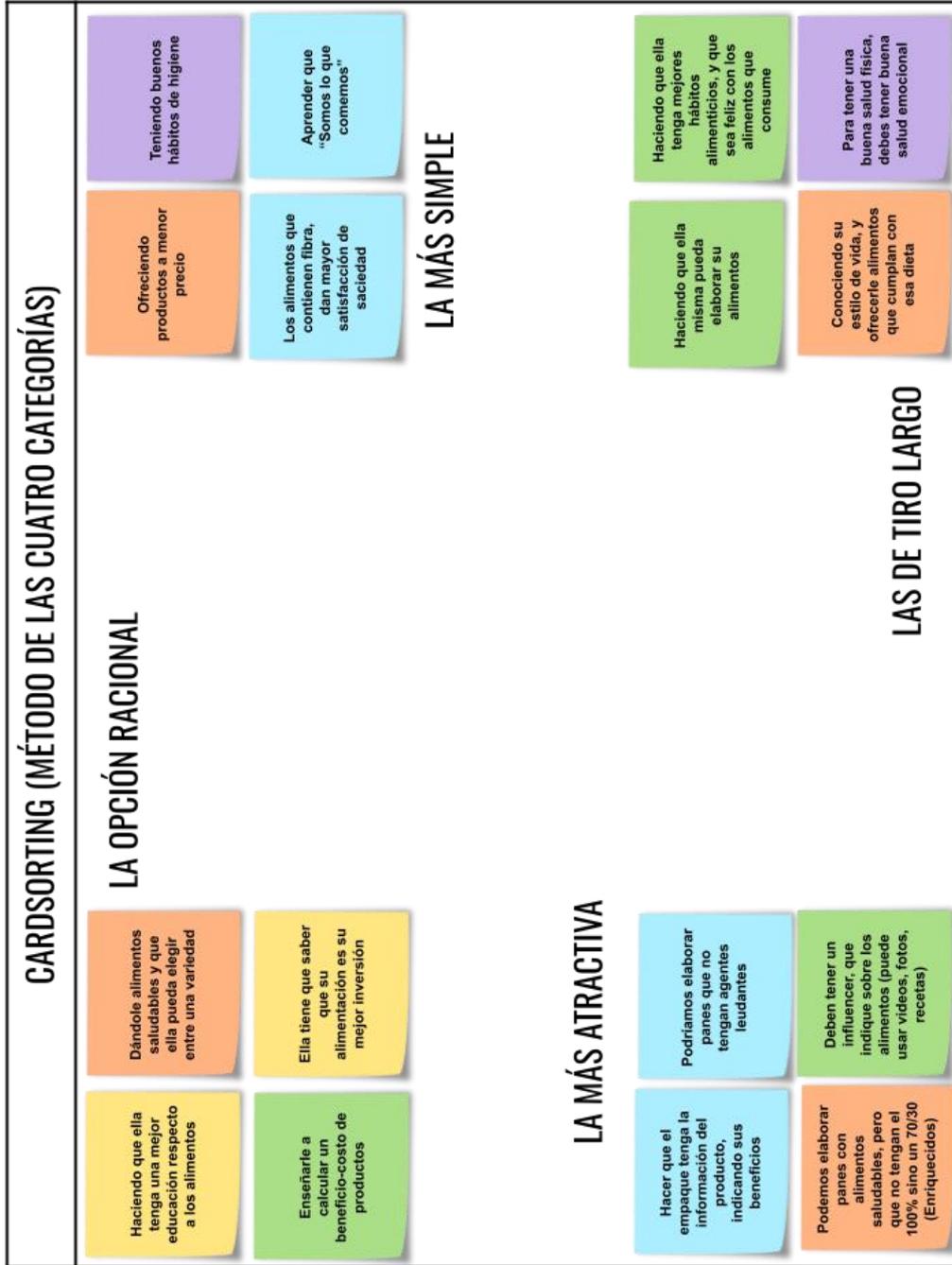
BRAINSTORMING

Podríamos elaborar panes que no tengan agentes leudantes	Realizando actividad física	Teniendo buenos hábitos de higiene	Haciendo que ella tenga una mejor educación respecto a los alimentos	Haciendo que ella tenga mejores hábitos alimenticios	Dándole la información nutricional sobre los alimentos que come	Dándole alimentos saludables
Haciendo que ella misma pueda elaborar su alimentos	Alimentando de buenos pensamientos, siendo optimistas	Teniendo una alimentación balanceada	Para tener una buena salud física, debes tener buena salud emocional	Estar en constante comunicación, para preguntarle que alimentos consumió y cómo se siente al respecto	Conociendo su estilo de vida, y ofrecerle alimentos que cumplan con esa dieta	Aprender que "Somos lo que comemos"
Reduciendo el consumo de alimentos procesados	Los alimentos que contienen fibra, dan mayor satisfacción de saciedad	Darle a conocer que si se puede consumir alimentos saludables y que no deben tener alto costo	Elaborar productos que estén enriquecidos con ingredientes saludables	Hacer ofertas en productos saludables	Ofreciendo productos a menor precio	Tienen que ser felices con las que cosas que hacen y con los alimentos que consumen
Explicando la diferencia entre alimentos saludables y no saludables	Darle a conocer los insumos con los que se están elaborando los panes	Podemos elaborar panes con alimentos saludables, pero que no tengan el 100% sino un 70/30	Ella tiene que saber que su alimentación es su mejor inversión	Hacer que ella pueda elegir entre una variedad de productos	Ofrecerle panes por unidad, y que ella sienta que está realizando una compra exitosa	Enseñarle a calcular un beneficio-costo de productos
Deben tener un influencer, que indique sobre los alimentos (puede usar videos, fotos, recetas)	Hacer que el empaque tenga la información del producto, indicando sus beneficios	Hacer que haya más días de comida saludable y un día de gustitos	Después de una enfermedad se puede tomar conciencia sobre la alimentación	Se tendría que utilizar las frutas y verduras de temporada	Quinoa, cebada, cañihua y trigo, pero también se necesita frutas y verduras para balancear	Evitar las preocupaciones y estrés en su familia

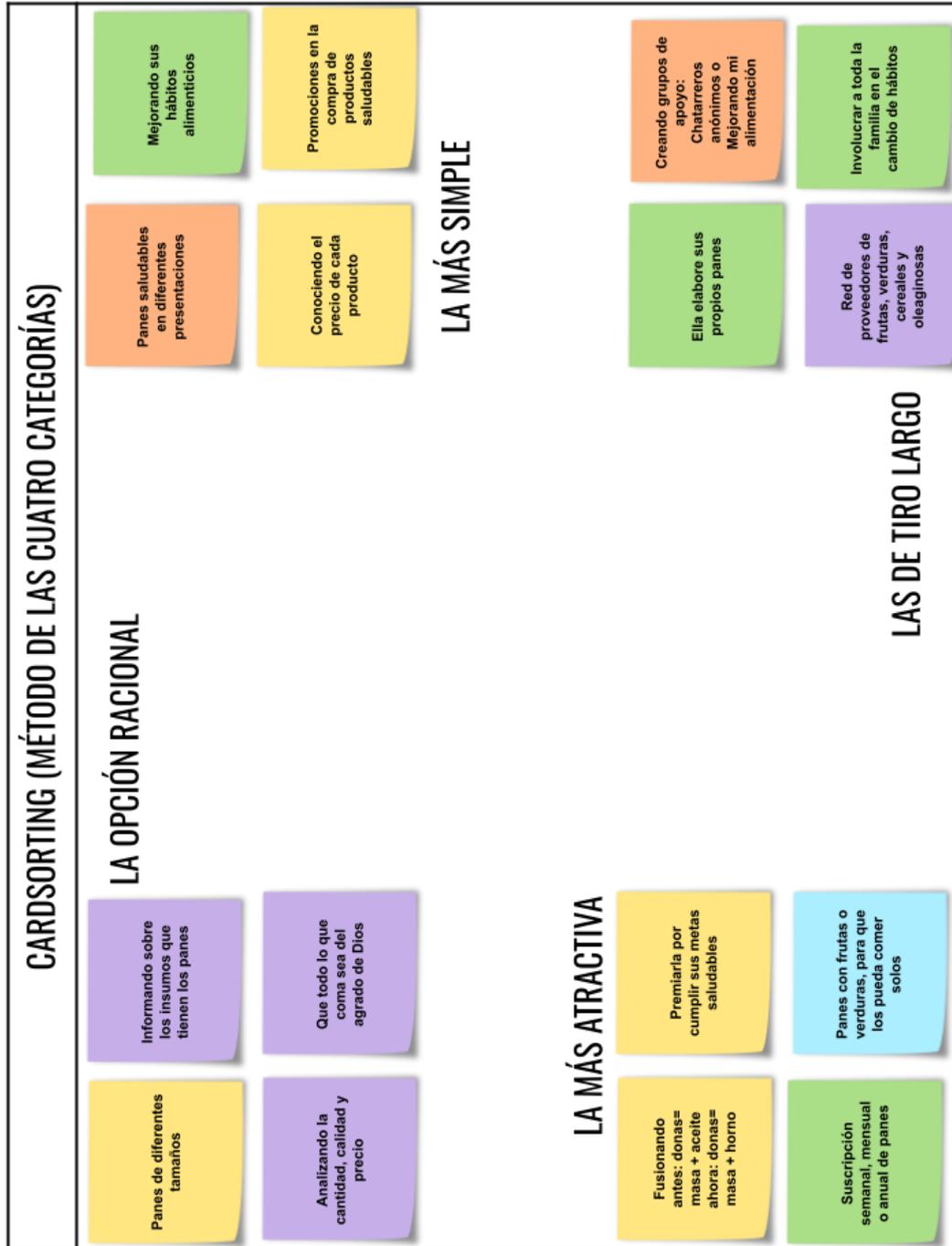
ANEXO 38: HERRAMIENTA BRAINSTORMING

BRAINSTORMING						
Talleres de alimentación	Promoción por la compra de 5 soles de pan, llévate 1 pan gratis	Conociendo el precio de cada producto	Ser consciente de que los alimentos saludables le hacen bien a su organismo	Amar los alimentos que consume	Promociones en la compra de productos saludables	Red de proveedores de frutas, verduras, cereales y oleaginosas
Conociendo la información nutricional de cada alimento	Panes saludables en diferentes presentaciones	Analizar las cantidades que hay en cada empaque	Verificar las fechas de vencimiento y si hay opción de cambio	Dieta a base de alimentos saludables	Calendario de frutas, verduras y cereales de temporada	Calendario de frutas, verduras y cereales de temporada
Mejorando sus hábitos alimenticios	Panes de diferentes tamaños	Conocer los proveedores y distribuidores de cada producto	Fusionando antes: donas= masa + aceite ahora: donas= masa + horno	Ella misma prepara sus alimentos	Creando grupos de apoyo: Chatarreros anónimos o Mejorando mi alimentación	Suscripción semanal, mensual o anual de panes
Horario para las comidas	Que pueda racionar los panes para cada día y persona	Analizando la cantidad, calidad y precio	Horario para actividad que realice	Premiarla por cumplir sus metas saludables	Informando sobre los insumos que tienen los panes	Panes con frutas o verduras, para que los pueda comer solos
Realizando buenas combinaciones de alimentos	Panes dulces para variar el sabor	Darle mayor parte de tiempo a lo que le hace feliz	Que todo lo que coma sea del agrado de Dios	Involucrar a toda la familia en el cambio de hábitos	Dejando o reduciendo el consumo alimentos procesados	Ella elabore sus propios panes

ANEXO 39: HERRAMIENTA CARDSORTING



ANEXO 40: HERRAMIENTA CARDSORTING



ANEXO 41: HERRAMIENTA CARDSORTING MÉTODO DE SELECCIÓN

CARDSORTING (MÉTODO DE SELECCIÓN)		
Prototipo físico	Prototipo virtual	Prototipo de experiencias
<p>Dándole alimentos saludables</p> <p>Teniendo buenos hábitos de higiene</p> <p>Podríamos elaborar panes que no tengan agentes leudantes</p> <p>Elaborar productos que estén enriquecidos con ingredientes saludables</p> <p>Podemos elaborar panes con alimentos saludables, pero que no tengan el 100% sino un 70/30</p> <p>Los alimentos que contienen fibra, dan mayor satisfacción de saciedad</p> <p>Hacer que ella pueda elegir entre una variedad de productos</p> <p>Ofreciendo productos a menor precio</p> <p>Quinoa, cebada, cañihua y trigo, pero también se necesita frutas y verduras para balancear</p> <p>Se tendría que utilizar las frutas y verduras de temporada</p>	<p>Haciendo que ella tenga una mejor educación respecto a los alimentos</p> <p>Hacer ofertas en productos saludables</p> <p>Ella tiene que saber que su alimentación es su mejor inversión</p> <p>Enseñarle a calcular un beneficio-costo de productos</p> <p>Después de una enfermedad se puede tomar conciencia sobre la alimentación</p> <p>Dándole la información nutricional sobre los alimentos que come</p> <p>Estar en constante comunicación, para preguntarle que alimentos consumió y cómo se siente al respecto</p> <p>Darle a conocer que si se puede consumir alimentos saludables y que no deben tener alto costo</p> <p>Darle a conocer los insumos con los que se están elaborando los panes</p> <p>Deben tener un influencer, que indique sobre los alimentos (puede usar videos, fotos, recetas)</p>	<p>Haciendo que ella misma pueda elaborar su alimentos</p> <p>Para tener una buena salud física, debes tener buena salud emocional</p> <p>Teniendo una alimentación balanceada</p> <p>Explicando la diferencia entre alimentos saludables y no saludables</p> <p>Hacer que haya más días de comida saludable y un día de gustitos</p> <p>Haciendo que ella tenga mejores hábitos alimenticios</p> <p>Tienen que ser felices con las que cosas que hacen y con los alimentos que consumen</p> <p>Ofrecerle panes por unidad, y que ella sienta que está realizando una compra exitosa</p> <p>Hacer que el empaque tenga la información del producto, indicando sus beneficios</p> <p>Conociendo su estilo de vida, y ofrecerle alimentos que cumplan con esa dieta</p>

ANEXO 42: HERRAMIENTA CARDSORTING MÉTODO DE SELECCIÓN

CARDSORTING (MÉTODO DE SELECCIÓN)		
Prototipo físico	Prototipo virtual	Prototipo de experiencias
<p>Promoción por la compra de 5 soles de pan, llévate 1 pan gratis</p> <p>Panes saludables en diferentes presentaciones</p> <p>Analizar las cantidades que hay en cada empaque</p> <p>Conociendo el precio de cada producto</p> <p>Fusionando antes: donas= masa + acelle ahora: donas= masa + horno</p> <p>Analizando la cantidad, calidad y precio</p>	<p>Conociendo la información nutricional de cada alimento</p> <p>Talleres de alimentación</p> <p>Creando grupos de apoyo: Chatarros anónimos o Mejorando mi alimentación</p> <p>Informando sobre los insumos que tienen los panes</p> <p>Suscripción semanal, mensual o anual de panes</p>	<p>Dejando o reduciendo el consumo alimentos procesados</p> <p>Ella elabore sus propios panes</p> <p>Que todo lo que coma sea del agrado de Dios</p> <p>Gustitos saludables</p> <p>Involucrar a toda la familia en el cambio de hábitos</p> <p>Ser consciente de que los alimentos saludables le hacen bien a su organismo</p> <p>Amar los alimentos que consume</p> <p>Mejorando sus hábitos alimenticios</p> <p>Premiarla por cumplir sus metas saludables</p>

ANEXO 43: HERRAMIENTA PROTOTIPOS CON EMPATÍA

PROTOTIPOS CON EMPATÍA	
APRENDIENDO DE LA SOLUCIÓN	APRENDIENDO DEL USUARIO
<p>Para elaborar productos saludables a bajo costo puede ser 20/80 o 30/70</p> <p>Elaborar panes sin levadura tomarán mayor tiempo de elaboración</p> <p>Se puede utilizar granos andinos para la elaboración de panes saludables</p> <p>El pan de molde puede ser una buena alternativa en caso de no encontrar pan fresco</p> <p>Cada forma de pan puede hacer que el usuario lo vea de distinta manera</p>	<p>Es importante que el tamaño y cantidad justifiquen el precio</p> <p>Elaborar panes con masa madre implica un mayor precio de venta</p> <p>Es complicado hacer que el pan pueda llegar caliente hasta las manos del usuario</p> <p>Se puede elaborar los panes con un producto en diferentes presentaciones para mejorar la apariencia</p> <p>Sería mejor dejar el pan en tiendas cercanas a los usuarios, también dejar números de contacto de la tienda principal.</p>
<p>Los panes no solo deben tener insumos saludables, también deben parecer saludables</p> <p>Los panes elaborados con masa madre no tienen la apariencia de los panes clásicos conocidos</p> <p>Tomará tiempo para que el usuario llegue a conocer los insumos con los que se elabora el pan y sus propiedades</p> <p>Es posible ofrecer un packaging que tenga la información nutricional e informativa sobre el producto</p> <p>Se podría repartir el pan casa por casa y enviar mensajes indicando que ya está llegando, pero demandaría más costo y tiempo.</p>	<p>Les gusta los panes por unidad para racionar mejor</p> <p>Le gusta la apariencia y forma que tienen, mientras más salvado de trigo parece que tiene le parece más saludable</p> <p>Sus hijos prefieren los panes suavcitos</p> <p>Pueden guardar sus panes de un día para el otro</p> <p>Para comerlos con palta, queso, mantequilla o mermelada prefieren panes salados</p> <p>Les encanta cuando el pan está caliente</p> <p>Prefieren los panes doraditos Crocante por fuera y suave por dentro</p> <p>Les gusta los panes por unidad para racionar mejor</p> <p>No conocen todos los insumos con los que se elaboran el pan, saben que la levadura hace leudar el pan y que el trigo tiene fibra.</p>

ANEXO 44: HERRAMIENTA PROTOTIPOS CON EMPATÍA

PROTOTIPOS CON EMPATÍA	
APRENDIENDO DE LA SOLUCIÓN	APRENDIENDO DEL USUARIO
<p>Para elaborar productos saludables a bajo costo puede ser 20/80</p> <p>Los cereales son pesados para la masa del pan</p> <p>El consumidor ya se acostumbró a ver un tipo de pan y esto es nuevo</p> <p>La forma del pan puede hacerlo ver más grande o pequeño</p> <p>Se debe hacer un horario y plan para la elaboración de panes</p>	<p>Les gusta los panes por unidad</p> <p>No todos pueden identificar si son panes del día</p> <p>Los panes les parecen un alimento práctico</p> <p>A veces tiene antojos de un pan en especial</p> <p>Quiere masticar bien el pan y sentirlo</p>
<p>Es importante el tamaño y cantidad para fijar el precio</p> <p>El consumidor debe saber que cereal contiene el pan</p> <p>Que el consumidor se enamora por el olor</p> <p>Es posible hacer panes con vegetales y especias</p> <p>Compensar costos de un tipo de pan con otro tipo de pan</p>	<p>Pueden guardar sus panes de un día para el otro, pero prefieren el pan del día</p> <p>Siente que los panes grandes le llenan más rápido</p> <p>Les encanta el olor a pan recién salido del horno</p> <p>Los niños prefieren los panes un poco dulces y suaves</p> <p>Le gustan los panes que le traen buenos recuerdos</p>
<p>Los panes no solo deben tener insumos saludables, también deben parecer saludables</p> <p>Es importante la hora en la que se hornea el pan</p> <p>Se pueden hacer varias formas de pan a partir de una misma masa</p> <p>El empaque puede informar sobre los insumos que tiene el pan</p> <p>Evaluar el precio de los insumos y la oferta que hay de ellos</p>	<p>Prefieren los panes doraditos</p> <p>Pueden consumir el pan solo o con algún alimento adicional</p> <p>La forma de pan es importante porque les permite poner mejor la palta, mantequilla o queso</p> <p>Le gusta probar cosas nuevas</p>

ANEXO 45: HERRAMIENTA PROTOTIPOS PARA EVALUAR

PROTOTIPOS PARA EVALUAR			
EMPIEZA A CONSTRUIR	NO PIERDAS DEMASIADO TIEMPO	CONSTRUYE CON UN USUARIO EN MENTE	IDENTIFICA UNA VARIABLE
<p>GRANOS ANDINOS: Quinua, cañihua, kiwicha</p> <p>INSUMOS: Harina, levadura, sal, azúcar, agua</p> <p>MATERIALES: Balanza, mesa, horno, jarras, bowl, bandejas</p> <p>Se pensó en elaborar panes de diferentes formas y con el mismo ingrediente en diferentes presentaciones</p>	<p>Se realiza a partir de una misma masa, diferentes formas de pan</p> <p>Se utiliza quinua en hojuelas, quinua granulada y harina de quinua</p> <p>Se utiliza la misma masa y se agrega diferentes presentaciones</p>	<p>Se pueden hacer tostadas de quinua, es aceptado por el usuario</p> <p>El pan de quinua será salado, cumple con el gusto del usuario</p> <p>Se hará en forma circular y en forma de "pan de yema", el usuario quizá prefiera la forma circular</p> <p>Hay diferentes apariencias, unas brillantes y otras más opacas, al usuario le gusta doradito, quizás no le guste</p> <p>El tamaño guardará relación con su precio, el usuario si podría pagarlo y sentirse bien</p>	<p>Sabor</p> <p>Corteza y color</p> <p>Apariencia</p> <p>Tamaño y Precio</p>

ANEXO 46: HERRAMIENTA PROTOTIPOS PARA EVALUAR

PROTOTIPOS PARA EVALUAR			
EMPIEZA A CONSTRUIR	NO PIERDAS DEMASIADO TIEMPO	CONSTRUYE CON UN USUARIO EN MENTE	IDENTIFICA UNA VARIABLE
<p>CEREALES: Quinoa, maíz, avena, cañihuaco.</p> <p>INSUMOS: Harina, levadura, sal, azúcar, agua, manteca</p> <p>MATERIALES: Balanza, mesa, horno, jarras, bowl, bandejas</p> <p>OTROS INSUMOS: Linaza, ajonjolí.</p> <p>Se pensó en elaborar panes de diferentes formas y con el mismo ingrediente en diferentes presentaciones y panes de molde.</p>	<p>Se realiza a partir de una misma masa, diferentes formas de pan.</p> <p>Se utiliza quinua en hojuelas, quinua graneada y harina de quinua.</p> <p>Se utiliza harina de maíz y maíz cocido, para que tengan diferente apariencia.</p> <p>Se pensó en elaborar pan de molde de quinua y de avena</p> <p>Quizá se pueda hacer pan chancay de cañihuaco</p>	<p>Pan de molde de quinua, es probable que compren para la semana</p> <p>El pan de quinua y maíz tienen un fuerte aroma y se sienten pequeños granos a masticar</p> <p>El pan de quinua será circular y con hojuelas, se probará lo mismo con el de maíz, al usuario le gusta la forma</p> <p>Se hará panes brillantes y otros más opacos, al usuario le gusta doradito</p> <p>Los panes de molde llevarán linaza y ajonjolí en la masa, ayudan a la digestión</p> <p>Se elaborará un empaque para cada tipo de pan con la información, el usuario quiere estar informado.</p>	<p>Tipo de pan</p> <p>Forma, tamaño y corteza</p> <p>Precio</p> <p>Empaque</p> <p>Sabor</p>

ANEXO 47: HERRAMIENTA EVALUAR CON USUARIOS

EVALUAR CON USUARIOS		
PROTOTIPO	CONTEXTO Y/O ESCENARIO	OBSERVA Y DOCUMENTA
<p>Panes por unidad y pan de molde</p> <p>Tamaño regular, para vender a 4 panes por 1 sol</p> <p>Estilo rústico</p>	<p>La panadería</p> <p>Tiendas cercanas al domicilio del usuario</p> <p>Desayuno familiar</p> <p>Cena familiar</p>	<p>Documentar con: Fotos y videos</p> <p>Realizar una entrevista corta sobre qué le pareció el producto</p> <p>Observación directa</p>

ANEXO 48: HERRAMIENTA EVALUAR CON USUARIOS

EVALUAR CON USUARIOS		
PROTOTIPO	CONTEXTO Y/O ESCENARIO	OBSERVA Y DOCUMENTA
<p>Panes por unidad y pan de molde</p> <p>Tamaño regular, para vender a 4 panes por 1 sol</p> <p>Estilo rústico</p>	<p>La panadería</p> <p>Tiendas cercanas al domicilio del usuario</p> <p>Desayuno familiar</p> <p>Cena familiar</p> <p>Punto de reunión cerca al domicilio del usuario</p>	<p>Documentar con: Fotos y videos</p> <p>Realizar una entrevista corta sobre qué le pareció el producto</p> <p>Observación directa</p>

ANEXO 49: HERRAMIENTA PROTOTIPOS PARA DECIDIR

HACER PROTOTIPOS PARA DECIDIR



Panes elaborados a base de harina común , harina de quinua y quinua perlada.

FORMA: Circular

CORTEZA:
Ligeramente crocante, pero se vuelve suave. Cubierto con hojuelas de quinua.



Panes elaborados a base de harina común , harina de quinua y quinua perlada.

FORMA: Circular

CORTEZA:
Ligeramente crocante, pero se vuelve suave. Cubierto con quinua perlada.



Panes elaborados a base de harina común , harina de quinua y quinua perlada.

FORMA: Circular

CORTEZA:
Ligeramente crocante, pero se vuelve suave. Bañado con huevo y cubierto con quinua perlada

CORTEZA:
Ligeramente crocante, pero se vuelve suave. Bañado con huevo y cubierto con hojuelas de quinua.

La proporción de harina fue de 75/25

Los panes cubiertos con hojuelas debían ser manipulados con cuidado porque se desprendían las hojuelas.

PROTOTIPOS PARA DECIDIR



Panes elaborados a base de harina común, harina de quinua y quinua perlada.

FORMA: Similar al pan de yema

CORTEZA: Ligeramente crocante, pero se vuelve suave. Cubierto con quinua perlada.



Panes elaborados a base de harina común, harina de quinua y quinua perlada.

FORMA: Similar al pan de yema

CORTEZA: Ligeramente crocante, pero se vuelve suave.
1) No se agrega ningún insumo
2) Cubierto con hojuelas de quinua



Panes elaborados a base de harina común y harina de maíz.

FORMA: De trigo o espiga

CORTEZA: Ligeramente crocante, pero se vuelve suave. Cubierto con harina de maíz y cortes diagonales.

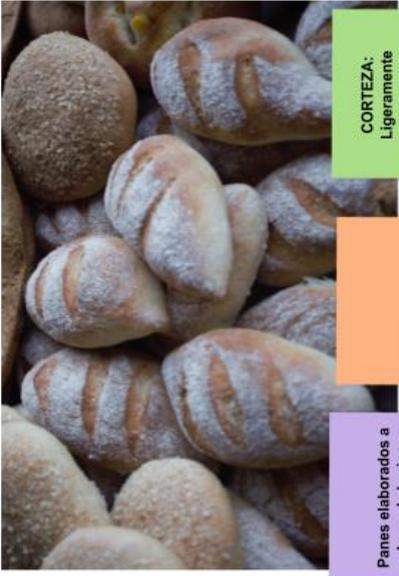
La proporción de harina fue de 75/25

Los panes cubiertos con harina de maíz al ser manipulados conservaban la harina.

Los panes cubiertos con hojuelas debían ser cuidadoso porque se desprendían las hojuelas.

ANEXO 50: HERRAMIENTA PROTOTIPOS PARA DECIDIR

PROTOTIPOS PARA DECIDIR

 <p>CORTEZA: Ligeramente crocante, pero se vuelve suave. Cubierto con harina de maiz.</p> <p>FORMA: de espiga</p> <p>Panes elaborados a base de harina común y harina de maiz</p>	 <p>CORTEZA: Ligeramente crocante, pero se vuelve suave. Cubierto con maiz en granos.</p> <p>FORMA: Circular</p> <p>Panes elaborados a base de harina común y harina de maiz</p>	 <p>CORTEZA: Ligeramente crocante, pero se vuelve suave. Bañado cubierto con hojuelas de quinua.</p> <p>FORMA: Circular</p>	<p>La proporción de harina fue de 75/25</p>	<p>Los panes cubiertos con hojuelas debían ser manipulados con cuidado porque se desprendían las hojuelas</p>
<p>Panes elaborados a base de harina común , harina de quinua y quinua perlada.</p>	<p>Los panes cubiertos con maiz en granos se hundían un poco</p>	<p>FORMA: Circular</p>		

PROTOTIPOS PARA DECIDIR



Panes elaborados a base de harina común y harina de maíz

FORMA: enrollado en forma circular
AGREGADOS: Albahaca, aceite de oliva y queso

CORTEZA: Ligeramente crocante y bañado con huevo



Panes elaborados a base de harina común y harina de maíz

FORMA: enrollado en forma circular
AGREGADOS: Aceituna, aceite de oliva, pimentón, orégano y queso

CORTEZA: Ligeramente crocante y bañado con huevo



Panes elaborados a base de harina común y harina quinua

FORMA: baguette
AGREGADOS: Aji verde, aceite de oliva, y queso

CORTEZA: Ligeramente crocante, bañado con huevo y ajonjolí

La proporción de harina fue de 75/25

Cada pan tenía un olor intenso al salir del horno

PROTOTIPOS PARA DECIDIR



Panes elaborados a base de harina común, avena en hojuelas y avena integral.

FORMA: Pan de molde
AGREGADOS: Linaza, ajonjolí

CORTEZA: Crocante al salir y se vuelve suave después.
Cubierto con avena integral.

La proporción fue 50 de harina común y 50 de avena en hojuelas, por ello no leudaron mucho.

Los panes llevan avena integral, linaza y ajonjolí en la masa.



Panes elaborados a base de harina común y harina de quinua.

FORMA: Pan de molde
AGREGADOS: Linaza, ajonjolí

CORTEZA: Crocante al salir y se vuelve suave después.
Cubierto con quinua en hojuelas.

La proporción fue 75 de harina común y 25 de harina de quinua, la quinua no permitió leudar rápido.

Los panes llevan quinua en hojuelas, linaza y ajonjolí en la masa.

PROTOTIPOS PARA DECIDIR

PROTOTIPOS PARA DECIDIR

ETIQUETA PARA PANES DE ALBAHACA

DA A CONOCER CON QUÉ INSUMOS ESTÁ ELABORADO EL PRODUCTO, Y HAY ESPACIOS ADICIONALES

ES DE COLOR AMARILLO Y VERDE

LA MEDIDA ES DE 10 CM * 10 CM, IMPRESO EN PAPEL STICKER

SE COLOCÓ EN BOLSAS DE PAPEL

ETIQUETA PARA PANES DE AJÍ

DA A CONOCER CON QUÉ INSUMOS ESTÁ ELABORADO EL PRODUCTO, Y HAY ESPACIOS ADICIONALES

ES DE COLOR AMARILLO Y FUCSIA

LA MEDIDA ES DE 10 CM * 10 CM, IMPRESO EN PAPEL STICKER

SE COLOCÓ EN BOLSAS DE PAPEL

PROTOTIPOS PARA DECIDIR

Pan Pizza

Este producto fue elaborado con:

<input type="checkbox"/>	Harina de trigo	<input type="checkbox"/>	Aceite
<input type="checkbox"/>	Orégano	<input type="checkbox"/>	Leche
<input type="checkbox"/>	Queso	<input type="checkbox"/>	Huevos
<input type="checkbox"/>	Pimentón	<input type="checkbox"/>	Agua
<input type="checkbox"/>	Aceituna	<input type="checkbox"/>	Levadura
<input type="checkbox"/>	Manteca	<input type="checkbox"/>	Sal
<input type="checkbox"/>	Aceite de oliva	<input type="checkbox"/>	

ETIQUETA PARA PANES DE PIZZA

DA A CONOCER CON QUÉ INSUMOS ESTÁ ELABORADO EL PRODUCTO, Y HAY ESPACIOS ADICIONALES

ES DE COLOR AMARILLO Y ROJO

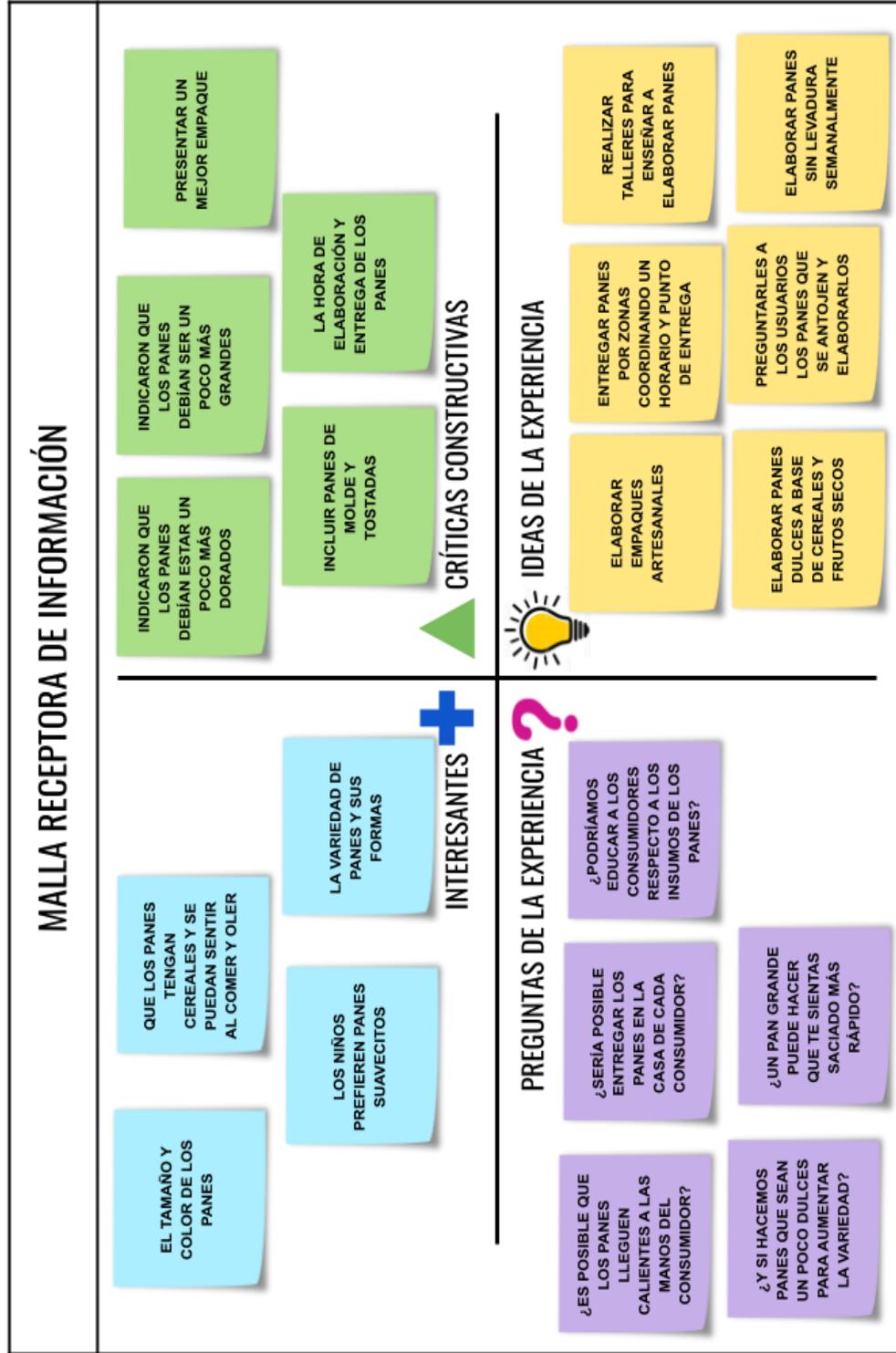
LA MEDIDA ES DE 10 CM * 10 CM, IMPRESO EN PAPEL STICKER

SE COLOCÓ EN BOLSAS DE PAPEL

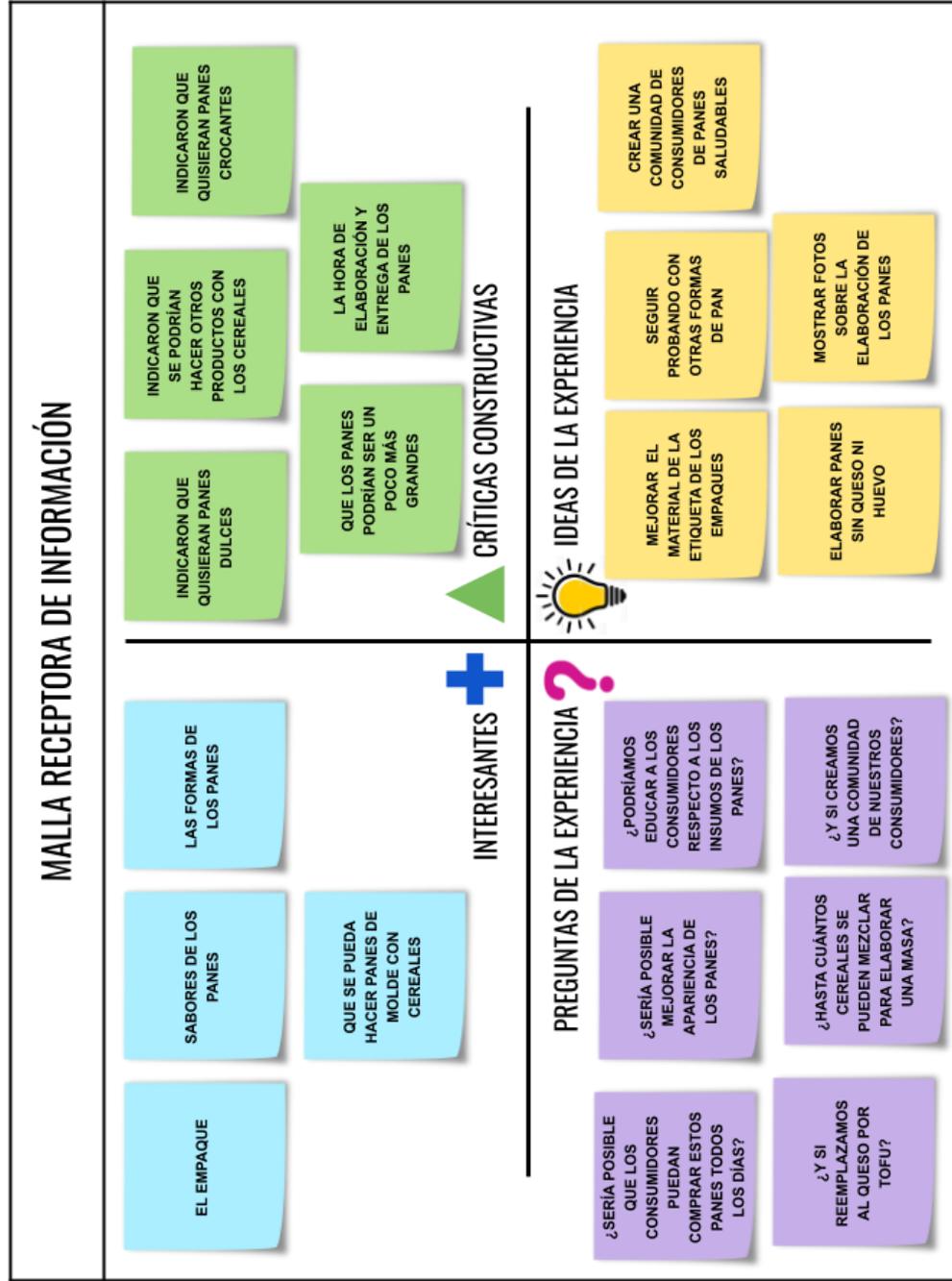
PROTOTIPOS PARA DECIDIR

<p>Artesanal — y natural</p>  <p>Pan de Quinoa</p> <p>Este producto fue elaborado con ingredientes naturales: Harina de trigo, harina de quinoa, hojuelas de quinoa, ajonjolí, linaza, azúcar, sal, agua y agente leudante.</p> <p>Un mensaje para ti: "El Pan de vida soy, dice el Señor, ven, alma hambrienta, ahora al Salvador, hambre jamás tendrás quien viene a mí"</p> <p>Éscribenos: 944126980</p> <p>Fecha de Elaboración: _____</p>	<p>ETIQUETA PARA PAN DE MOLDE DE QUINUA, INDICA QUE ES ARTESANAL Y NATURAL</p>	<p>LA MEDIDA ES DE 10 CM * 19 CM, IMPRESO EN PAPEL STICKER</p>	<p>ES DE COLOR AMARILLO Y ANARANJADO, EMBOLSADO EN PLÁSTICO TRANSPARENTE</p>	<p>DA A CONOCER CON QUÉ INSUMOS ESTÁ ELABORADO EL PRODUCTO, FECHA DE ELABORACIÓN</p>	<p>VERSO DEL HIMNO "EL PAN DE VIDA SOY" Y NÚMERO DE CONTACTO</p>
<p>Artesanal — y natural</p>  <p>Pan de Avena</p> <p>Este producto fue elaborado con ingredientes naturales: Harina de trigo, harina de avena, hojuelas de avena, ajonjolí, linaza, azúcar, sal, agua y agente leudante.</p> <p>Un mensaje para ti: "El Pan de vida soy, dice el Señor, ven, alma hambrienta, ahora al Salvador, hambre jamás tendrás quien viene a mí"</p> <p>Éscribenos: 944126980</p> <p>Fecha de Elaboración: _____</p>	<p>ETIQUETA PARA PAN DE MOLDE DE AVENA, INDICA QUE ES ARTESANAL Y NATURAL</p>	<p>LA MEDIDA ES DE 10 CM * 19 CM, IMPRESO EN PAPEL STICKER</p>	<p>ES DE COLOR AMARILLO Y TURQUESA, EMBOLSADO EN PLÁSTICO TRANSPARENTE</p>	<p>DA A CONOCER CON QUÉ INSUMOS ESTÁ ELABORADO EL PRODUCTO, FECHA DE ELABORACIÓN</p>	<p>VERSO DEL HIMNO "EL PAN DE VIDA SOY" Y NÚMERO DE CONTACTO</p>

ANEXO 51: HERRAMIENTA MALLA RECEPTORA DE INFORMACIÓN



ANEXO 52: HERRAMIENTA MALLA RECEPTORA DE INFORMACIÓN





ANEXO 53: CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. La realización está a cargo de la estudiante Sarahi Velásquez Mendoza, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Verónica Greis Andía Flores.

El objetivo de la entrevista es contar con información sobre el sector panadería, y el consumidor de este sector. También invitar al entrevistado a participar en la ejecución del proyecto, la información obtenida será registrada en la presente tesis.

El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado en el Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. En ese sentido, agradezco ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizo que la información brindada será utilizada para fines estrictamente académicos.

Agradezco su apoyo.

Sarahi Velásquez Mendoza

DNI: 77210929

Yo, Mónica Libertad CHURA MAMANI, identificado con DNI 40723783; autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional, DESIGN THINKING COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PANADERÍA CASO: DULCE DETALLE. Asimismo, estoy de acuerdo y autorizo que se haga mención de mi nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. La realización está a cargo de la estudiante Sarahi Velásquez Mendoza, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Verónica Greis Andia Flores.

El objetivo de la entrevista es contar con información sobre el sector panadería, y el consumidor de este sector. También invitar al entrevistado a participar en la ejecución del proyecto, la información obtenida será registrada en la presente tesis.

El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado en el Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. En ese sentido, agradezco ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizo que la información brindada será utilizada para fines estrictamente académicos.

Agradezco su apoyo.

Sarahi Velásquez Mendoza

DNI. 77210929

Yo, SILVIA BRIGIDA CHURA MAMANI

identificado con DNI 01325067 autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional, DESIGN THINKING COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PANADERÍA CASO: DULCE DETALLE. Asimismo, estoy de acuerdo y autorizo que se haga mención de mi nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,

01325067

HUAWEI Y7p
48MP TRIPLE CAMERA



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. La realización está a cargo de la estudiante Sarahi Velásquez Mendoza, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Verónica Greis Andía Flores.

El objetivo de la entrevista es contar con información sobre el sector panadería, y el consumidor de este sector. También invitar al entrevistado a participar en la ejecución del proyecto, la información obtenida será registrada en la presente tesis.

El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado en el Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. En ese sentido, agradezco ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizo que la información brindada será utilizada para fines estrictamente académicos.

Agradezco su apoyo.

Sarahi Velásquez Mendoza

DNI: 77210929

Yo, Ana Maria Calsin Flores
identificado con DNI 01288518.....autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional, DESIGN THINKING COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PANADERÍA CASO: DULCE DETALLE. Asimismo, estoy de acuerdo y autorizo que se haga mención de mi nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. La realización está a cargo de la estudiante Sarahi Velásquez Mendoza, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Verónica Greis Andía Flores.

El objetivo de la entrevista es contar con información sobre el sector panadería, y el consumidor de este sector. También invitar al entrevistado a participar en la ejecución del proyecto, la información obtenida será registrada en la presente tesis.

El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado en el Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. En ese sentido, agradezco ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizo que la información brindada será utilizada para fines estrictamente académicos.

Agradezco su apoyo.

Sarahi Velásquez Mendoza

DNI: 77210929

Yo, Diana Eliada Carrion Mendoza de Loza.....
identificado con DNI 42900705..... autorizo la utilización y publicación
de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional, DESIGN THINKING
COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PANADERÍA CASO:
DULCE DETALLE. Asimismo, estoy de acuerdo y autorizo que se haga mención de mi
nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. La realización está a cargo de la estudiante Sarahi Velásquez Mendoza, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Verónica Greis Andía Flores.

El objetivo de la entrevista es contar con información sobre el sector panadería, y el consumidor de este sector. También invitar al entrevistado a participar en la ejecución del proyecto, la información obtenida será registrada en la presente tesis.

El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado en el Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. En ese sentido, agradezco ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizo que la información brindada será utilizada para fines estrictamente académicos.

Agradezco su apoyo.

Sarahi Velásquez Mendoza

DNI: 77210929

Yo, Luz Magali Mamani Alca
identificado con DNI ... 70928276 autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional, DESIGN THINKING COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PANADERÍA CASO: DULCE DETALLE. Asimismo, estoy de acuerdo y autorizo que se haga mención de mi nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. La realización está a cargo de la estudiante Sarahi Velásquez Mendoza, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Verónica Greis Andía Flores.

El objetivo de la entrevista es contar con información sobre el sector panadería, y el consumidor de este sector. También invitar al entrevistado a participar en la ejecución del proyecto, la información obtenida será registrada en la presente tesis.

El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado en el Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. En ese sentido, agradezco ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizo que la información brindada será utilizada para fines estrictamente académicos.

Agradezco su apoyo.

Sarahi Velásquez Mendoza

DNI: 77210929

Yo, Diano Rozario Lopez Cordova,
identificado con DNI 41344106 autorizo la utilización y publicación
de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional, DESIGN THINKING
COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PANADERÍA CASO:
DULCE DETALLE. Asimismo, estoy de acuerdo y autorizo que se haga mención de mi
nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. La realización está a cargo de la estudiante Sarahi Velásquez Mendoza, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Verónica Greis Andía Flores.

El objetivo de la entrevista es contar con información sobre el sector panadería, y el consumidor de este sector. También invitar al entrevistado a participar en la ejecución del proyecto, la información obtenida será registrada en la presente tesis.

El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado en el Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. En ese sentido, agradezco ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizo que la información brindada será utilizada para fines estrictamente académicos.

Agradezco su apoyo.

Sarahi Velásquez Mendoza

DNI: 77210929

Yo, JULIO CESAR GARNICA GILT, identificado con DNI 47157904, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del proyecto profesional, DESIGN THINKING COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PANADERÍA CASO: DULCE DETALLE. Asimismo, estoy de acuerdo y autorizo que se haga mención de mi nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,

JULIO CESAR GARNICA GILT
DNI: 47157904