

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



El proceso de desarrollo de nuevos productos:
el caso de productos lácteos en Laive, empresa grande de
consumo masivo

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Estefanny Fernanda Quispe Arbieto
Pamela Valqui Rodriguez

Asesor:

Jean Pierre Seclen Luna

Lima, 2024

La tesis:

**El proceso de desarrollo de nuevos productos:
el caso de productos lácteos en Laive, empresa grande de consumo masivo**

ha sido aprobada por:

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo
[Presidente del Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Asesor Jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Tercer Jurado]




INFORME DE SIMILITUD

Yo, Jean Pierre Seclen Luna, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada “El proceso de desarrollo de nuevos productos: el caso de productos lácteos en Laive, empresa grande de consumo masivo”, de las autoras Estefanny Fernanda Quispe Arbieto y Pamela Valqui Rodríguez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 22/01/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 22 de enero del 2025.

Apellidos y nombres: Jean Pierre Seclen Luna	
DNI: 10149364	Firma: 
ORCID: 0000-0003-1683-0570	

Dedicado a mi mamá, Ana Belva, gracias por tu amor incondicional, tus palabras de cariño y motivación que me dan fuerza para seguir adelante.

Dedicado a mi papá, Henry, gracias por tu apoyo que me ayuda a enfrentar los desafíos con determinación.

A ambos, por enseñarme desde niña que los grandes logros se alcanzan con esfuerzo y perseverancia.

Dedicado a mi abuelita Hilda, quien es un ejemplo de resiliencia y fuerza, gracias por tus sabios consejos y gestos de amor durante esta etapa.

Y a Jeron, mi fiel compañero de cuatro patas, por estar a mi lado durante toda mi vida universitaria, por sus miradas llenas de ternura que me hacen feliz.

A todos ustedes, con todo mi amor, dedico este logro que es tan suyo como mío.

Pamela Valqui

A Dios y a mis padres, Fernando y Jessica, por ser mi mayor inspiración, mi guía y mi fortaleza. Quienes me enseñaron el valor del esfuerzo y a creer en mí en cada paso de este camino.

Los llevo siempre en mi corazón y dedico este trabajo a ustedes, con eterna gratitud y amor.

Estefanny Quispe

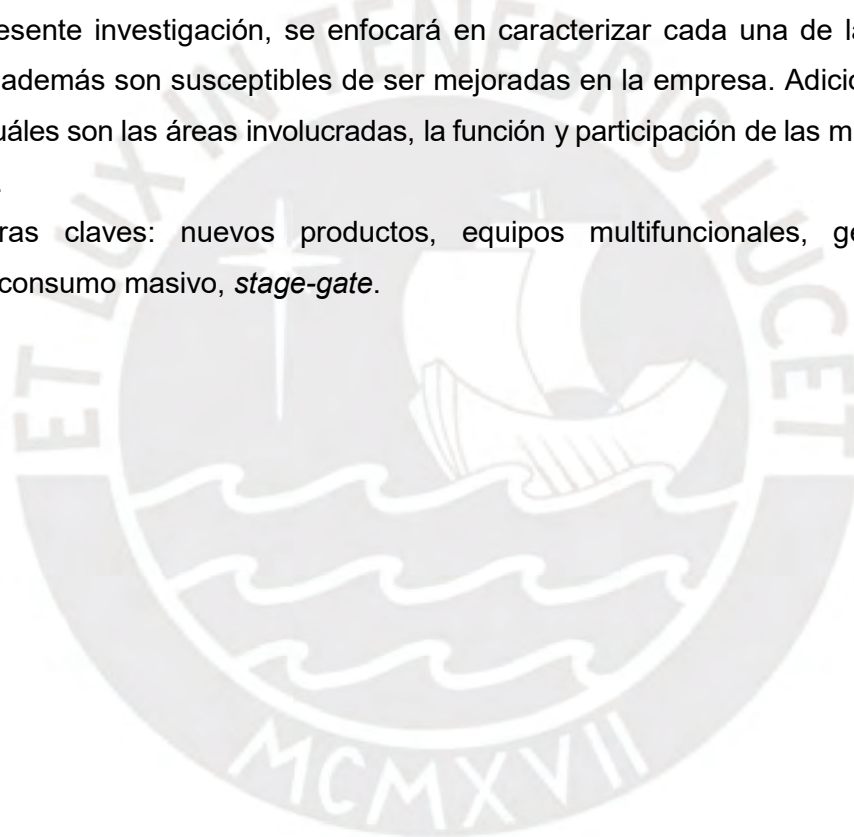
RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se estudiará el proceso de desarrollo de un nuevo producto en una empresa de consumo masivo. Asimismo, se plantearán aquellos factores considerados como relevantes en la gestión del mencionado proceso, para lo cual se tendrá de base un modelo teórico.

La investigación será abordada a través de un caso de estudio, específicamente, de la empresa Laive S.A, a la cual se le analizarán las distintas etapas que lleva a cabo y las actividades que corresponden a cada una de ellas, realizando así una posterior validación con opiniones de expertos en dicho proceso y que además tienen experiencia en sectores similares al del sujeto de estudio. Con lo anterior, se procederá a contrastar lo realizado por la empresa con la opinión de estos últimos expertos y lo que indica el modelo teórico a estudiar.

La presente investigación, se enfocará en caracterizar cada una de las etapas del proceso que además son susceptibles de ser mejoradas en la empresa. Adicionalmente, se identificará cuáles son las áreas involucradas, la función y participación de las mismas durante este proceso.

Palabras claves: nuevos productos, equipos multifuncionales, gestión de la información, consumo masivo, *stage-gate*.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento de la investigación	2
1.1 Problemática	2
1.2 Problema	5
2. Objetivos	7
2.1 Objetivo general	7
2.2 Objetivos específicos	7
3. Justificación	7
4. Estructura de la investigación	9
5. Alcance y limitaciones de la investigación	9
CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS: TEORÍAS Y MODELOS	11
1. La competencia empresarial y la importancia de contar con productos de calidad	11
2. Desarrollo de producto en las empresas	13
2.1 Proceso de desarrollo de productos	13
2.2 Modelos teóricos del proceso de Desarrollo de productos	16
2.3 Justificación del modelo elegido	23
2.4 Desafíos del proceso de Desarrollo de nuevos productos	25
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	29
1. Descripción de la Industria de consumo masivo de alimentos	29
1.1 La industria láctea en América Latina	29
1.2 Sector de consumo masivo de la industria láctea en Perú	32
2. Laive S.A	34
2.1 Historia y antecedentes de la empresa	34
2.2 Descripción del negocio	35
2.3 Modelo de negocio Canvas	37
2.4 Stakeholders	38
2.5 Cultura de innovación	38
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	40
1. Alcance y enfoque de la investigación	40
2. Diseño metodológico	41
3. Fuentes y herramientas de investigación	41
4. Selección muestral	42

4.1 Muestreo no probabilístico	42
5. Estrategia de investigación	43
5.1 Codificación de variables relevantes	43
5.2 Análisis de triangulación	45
6. Secuencia metodológica.....	45
6.1 Fase exploratoria	45
6.2 Fase de trabajo de campo	46
6.3 Fase de validación de experto	46
7. Ética de la investigación	47
8. Matriz de consistencia	47
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS.....	49
1. Contextualización del proceso desarrollo de nuevos productos de la empresa seleccionada	49
2. Análisis de la gestión del proceso de desarrollo de nuevos productos en la empresa ...	50
2.1 Factores del proceso de desarrollo de nuevos productos en la empresa seleccionada.	50
2.2 Etapas y actividades principales de desarrollo de nuevos productos en la empresa seleccionada	54
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS.....	84
ANEXOS.....	93
Anexo A: Matriz de Consistencia.....	93
Anexo B: Ficha de entrevistas de campo	100
Anexo C: Guía de entrevista	101
Anexo D: Resumen de Hallazgos en las entrevistas.....	111
Anexo E: Modelo de negocio Canvas	121

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Naturaleza de las empresas investigadas	15
Tabla 2: Resumen de modelos teóricos	25
Tabla 3: Ranking de empresas lácteas en América Latina, ordenadas.....	29
Tabla 4: Ventas totales de productos lácteos en países de Latinoamérica (2019)	31
Tabla 5: Líneas de productos de Laive	36
Tabla 6: Codificación de actividades clave y variables relevantes del proceso de desarrollo de nuevos productos	44
Tabla 7: Resumen de conclusiones semaforización	73



INTRODUCCIÓN

El proceso de Investigación y Desarrollo de productos en el Perú es uno abarcado por diferentes entidades como las académicas o del estado, donde se busca poder mejorar el mismo y así mejorar la competitividad de quienes lo realicen. Ante ello, la presente investigación busca ahondar respecto al mencionado proceso y sus implicancias, para lo cual se analiza a través de enfoques teóricos que permitan caracterizar el mismo. En base a lo anterior, se tiene como finalidad caracterizar cada una de las fases que implica el Proceso de Investigación y Desarrollo de nuevos productos teniendo como referencia el caso de estudio de la empresa Laive S.A.

Para llevar a cabo lo mencionado previamente, se tiene una estructura de investigación dividida en seis capítulos. En el primero se explica el planteamiento de la investigación, así como su delimitación considerando tanto la problemática, que ilustra un panorama general del proceso estudiado en Latinoamérica y a nivel nacional, subrayando los desafíos que las empresas deben gestionar al desarrollar un nuevo producto. Para terminar con el problema, objetivos generales y específicos, justificación, y un breve esquema de la estructura de los capítulos que comprende el presente estudio.

En el segundo capítulo se explican los distintos conceptos teóricos sobre la cual se apoya y desarrolla la investigación. Entre estos se encuentran la importancia de que las empresas desarrollen constantemente productos innovadores, cómo suele funcionar este proceso y sus principales desafíos en su gestión. Además, en este capítulo se presentan también los modelos teóricos que abordan de diferente manera el proceso de desarrollo de nuevos productos. Y por último se presenta el modelo seleccionado para analizar el proceso de I+D de nuevos productos en la empresa estudiada.

En el tercer capítulo se da a conocer la metodología de la investigación, detallando las herramientas de recolección de información, alcance, enfoque del estudio, muestra, y las tres fases del estudio que comprenden las entrevistas realizadas: Fase exploratoria, Fase de Trabajo de Campo, Fase de Validación con Expertos. Respecto al cuarto, se presenta el marco contextual que describe cómo se encuentra la industria de consumo masivo de alimentos a nivel Latinoamérica para luego enfocarse de manera más específica en la industria láctea en el Perú. Luego de ello, se describe a la empresa Laive S.A, detallando sus hitos importantes en su historia, estructura organizacional, líneas de productos, entre otras características.

Por último, se presentan los hallazgos en el capítulo cinco, donde se realiza una triangulación entre lo recolectado sobre la empresa, la teoría utilizada y lo indicado por expertos sobre el tema. Ello comprende las variables detalladas en el Capítulo 2. Para finalmente obtener conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento de la investigación

1.1 Problemática

La presente tesis busca investigar el proceso de desarrollo de nuevos productos en las empresas del sector alimentos. Para ello, también resulta relevante indicar que dicho proceso forma parte del macro proceso de innovación, el cual es llevado a cabo por las organizaciones y que además suele presentar determinados desafíos como aquellos relacionados al actual mercado cambiante, lo cual también refiere a un cambio en el comportamiento o preferencias de los consumidores.

Respecto a ello, Chesbroug (2007) indica que las organizaciones deben responder ante dichos cambios a través de estrategias e innovación, siendo esta última considerada como actividad canalizadora de valor que toma en cuenta el poder de decisión de sus clientes. De este modo, el proceso de desarrollo de nuevos productos deberá lograr, a través del producto final, seguir las preferencias del consumidor para así influir en la decisión de compra del mismo.

En adición, respecto a los recursos que intervienen en el proceso en mención, se resaltan tres principales: recursos humanos; recursos financieros y proveedores estratégicos. En relación al primero, se hace referencia al capital humano, pues si bien se tienen algunos procesos automatizados, estos están a cargo de trabajadores que conforman las distintas áreas involucradas, teniendo que estar debidamente capacitados. Sobre el segundo, los recursos financieros refieren principalmente el monto o presupuesto destinado al proyecto que permitirán obtener materias primas, maquinarias, etc. En tercer lugar, los proveedores estratégicos, quienes brindan los insumos anteriores y permiten aportar valor agregado al producto, pues se busca que dichos insumos tengan niveles de calidad mayores y se diferencien de los más comercializados. No obstante, para tener proveedores estratégicos adecuados, la empresa debe desarrollar una estrecha relación a largo plazo con ellos, aprovechando así la ventaja competitiva que poseen (Lawson et al., 2015).

De acuerdo con un estudio de Nielsen, en la región de Latinoamérica se demostró que anualmente son lanzados más de 20,000 nuevos productos. No obstante, cuando empiezan a ser ofertados muchos de estos no logran alcanzar las metas planeadas o los consumidores no receptionan adecuadamente la idea del producto (Perú Retail, 2018). Debido a ello, salen del mercado, ocasionando pérdida de recursos, como tiempo, dinero y esfuerzo. Según las estadísticas, la mitad de los productos recién lanzados experimentan una disminución preocupante en ventas durante su segundo año en el mercado. Asimismo, más del 30% de los

productos reducen su presencia en los puntos de venta por más de un año (Perú Retail, 2018).

Esta problemática no es ajena al Perú, donde el desarrollo de nuevos productos e innovación tienen un impacto significativo en los niveles de vida y el crecimiento económico a largo plazo del país, lo cual puede traducirse en reducción de pobreza e informalidad según estudios económicos de la OCDE (2023). Respecto a ello, es resaltante indicar la situación en la que se encuentra el país, cuyo crecimiento en términos de competitividad económica está por detrás de países como Chile, Colombia, Costa Rica y México. Entre las razones de ello se menciona la limitada innovación, lo cual es considerado como uno de los factores que afectan la productividad.

En línea con lo anterior, según el Diagnóstico Sistemático del Perú (SCD) en el 2017, el efecto que tiene la baja innovación en productos no solo es en la productividad en el sector privado, sino que también impacta negativamente en la diversificación de las exportaciones.

En este contexto, es crucial entender que, en términos económicos, la innovación hace referencia al desarrollo y la aplicación de nuevas ideas y tecnologías que mejoran los bienes y servicios o hacen que su producción sea más eficiente (p. 14, 2018). Debido a ello, innovar es una actividad considerada como un factor determinante que aumenta la productividad y, por ende, también favorece el ascenso económico de un país (Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos Ministerio de la Producción, 2018).

Del mismo modo, entre las formas de hacer que un mercado sea más competitivo, se menciona la importancia de temas como políticas regulatorias, inclusión financiera y acciones de Investigación y Desarrollo (I+D). En el caso del Perú, el gasto tanto público como privado en términos de I+D fue únicamente del 0.16% del PBI, es decir que el nivel de inversión en I+D de Perú es uno de los más bajos del mundo.

Y si se realiza una comparación entre países de Latinoamérica y el Caribe, se puede evidenciar que Perú se encuentra en uno de los últimos puestos. Pues Brasil supera a toda la región con un gasto en I+D de 1.3%, seguido por los países Argentina y Uruguay con 0.5%, continuando con Chile y México, con 0.4% y 0.3% respectivamente. Por último, se podrá encontrar a Perú con tan solo el 0.1% (pág. 25, 2018).

Esta baja inversión en I+D se refleja en los desafíos que enfrentan las empresas peruanas al desarrollar nuevos productos; ciertas áreas organizacionales, como marketing, llevan a cabo el desarrollo de nuevos productos realizando investigaciones sobre las tendencias del mercado o siguiendo órdenes de los directores, pero sin definir claramente a quiénes va dirigido el nuevo producto (Gonzales, 2023).

Esta situación puede afectar diversos aspectos de una empresa, como su nivel de ventas o su posición dentro de la industria, dado que no se realiza un adecuado análisis sobre su consumidor final. Sin tener en consideración las necesidades de estos últimos, las empresas pueden cometer el error de desarrollar productos poco diferenciados y que no agregan valor

(Gonzales, 2023). Es decir, el proceso de estudio sobre el consumidor, si bien es uno de los pasos iniciales al desarrollar un nuevo producto, tiene una relación directa e influyente en el resultado final que es la introducción y oferta del mismo.

En esa misma línea, y considerado el bajo nivel de inversión en este proceso, si el gasto en I+D se duplicara al 0.4% del PBI, el crecimiento económico podría aumentar en un 1% anual a mediano plazo, considerando las experiencias internacionales de economías similares. Actualmente, el Perú gasta solo el 0.2% del PBI en I+D, lo que significa que está dejando de generar un impacto significativo en la productividad y competitividad nacional. Este rezago implica una brecha que puede costar miles de millones de soles al PBI en términos de crecimiento perdido (BCR, 2024).

Asimismo, entre 2016 y 2022, se invirtieron más de S/ 223 millones en proyectos aprobados de I+D+i en el marco de la Ley de Beneficios Tributarios. Sin embargo, la inversión en innovación aún es baja, y el potencial de ampliación de estos proyectos podría triplicar esta cifra si se aplicaran políticas más ambiciosas, lo que reflejaría miles de millones adicionales en beneficios económicos y tributarios (BCR, 2024).

Por otro lado, el no contar con la identificación del cliente a quien va dirigido el producto puede ocasionar interpretaciones erróneas entre las áreas de una organización. Asimismo, puede suceder que los altos mandos de cada división involucrados en el proceso de creación de un nuevo producto segmentan su público objetivo; pero el no comunicarlo adecuadamente puede afectar la transversalidad en la información. Como se mencionó, esto puede ocasionar conflictos debido a que cada división identifica perfiles de clientes diferentes (Gonzales, 2023).

Como se puede evidenciar la gestión del proceso de desarrollo del nuevo producto se encuentra lleno de desafíos. Ello queda demostrado en las bajas cifras de éxito de lanzamientos de nuevos productos. Por ejemplo, Rivera (2015 citado en Alegre, Alvarado y Martínez 2017) afirma que desde una de las etapas iniciales que es la ideación, tan solo 5 de cada 100 ideas logran llegar al lanzamiento del producto. Y de estos productos que se encuentran en el mercado, el 35% se retira en menos de un año.

Esta discontinuación de los nuevos productos en el mercado implica distintos factores, tales como segmentar erróneamente, que el producto no sea creado para satisfacer una necesidad del consumidor, estrategias de posicionamiento inadecuadas, entre otros. "Más aún, es muy probable que la tasa de nuevos productos que son discontinuados tienda a incrementarse, reflejando el incremento en el número de competidores, el creciente poder de los *retailers*, la reducción del ciclo de vida de los productos, entre otras variables" (Penny, 2019, p.1)

Para ilustrar más este riesgo a nivel nacional se tienen casos de empresas grandes que introdujeron un nuevo producto al mercado pero que no obtuvo los resultados esperados y

fracasó.

Uno de los ejemplos es el de Jugos Hugo y Cerveza Quara, quienes ingresaron a la industria peruana con nuevos productos como el jugo con leche y una cerveza dirigida a un público femenino respectivamente. En ambos casos, los productos no terminaron de convencer al público y obtuvieron bajos volúmenes de venta, lo que posteriormente ocasionó su salida del mercado (La República, 2023).

En esa misma línea, otro ejemplo refiere a las organizaciones líderes en la industria de bebidas gaseosas y cervezas en el Perú. Los casos se analizaron en un estudio de Alvarado, Alegre, Martínez y Seclen (2018), en el cual se pudo concluir que dentro de sus procesos de desarrollo de nuevos productos no se comprendió, en su totalidad, las necesidades y costumbres de los consumidores. Esto último hace referencia a los aspectos culturales que pueden influir en las preferencias del cliente. Ello es relevante pues introducir al mercado un producto que no siga o tome en consideración la cultura del país destino, pone en riesgo el éxito del mismo.

En el caso del Perú, la industria en mención presentó al mercado un producto que se esperaba tuviera éxito, pues había, si bien tuvo éxito en otros

países y los líderes del proyecto consideraron ello como indicador principal, los resultados en el Perú fueron todo lo contrario y dicho producto fracasó. En base a lo anterior, se resume que adicional a la comunicación, la identificación clara del consumidor y el estudio adecuado del mercado en el que se desenvuelve, es un aspecto crítico dentro del proceso de desarrollo de nuevos productos.

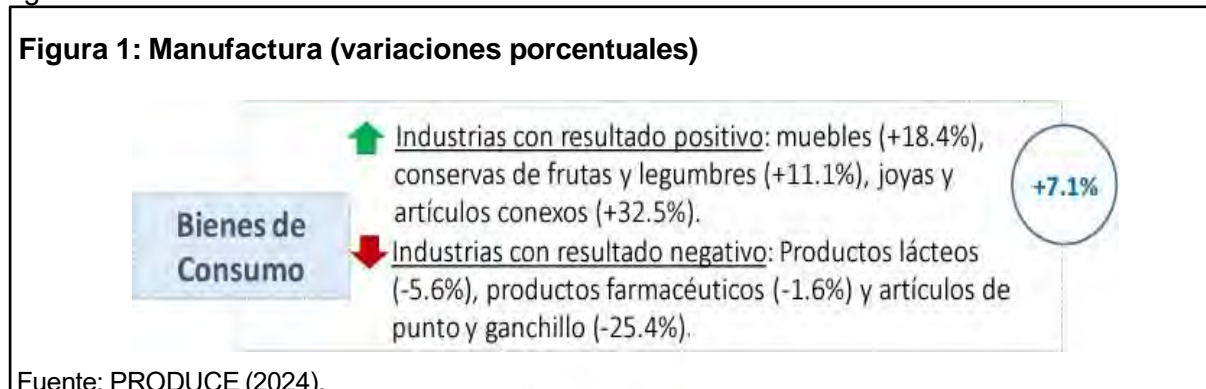
1.2 Problema

La presente investigación tiene como sujeto de estudio a Laive S.A., una empresa de la industria manufacturera, específicamente en el sector de alimentos de consumo masivo. Laive se dedica a la elaboración, producción y comercialización de lácteos, bebidas y cárnicos. Es crucial estudiar esta empresa debido a la importancia del proceso de desarrollo de nuevos productos en la industria alimentaria, donde se deben cubrir las necesidades cambiantes de los consumidores que demandan alimentos acordes a las nuevas tendencias del mercado.

En línea con lo anterior, es resaltante señalar que el sector manufacturero, dentro del cual se desempeña la empresa, contribuye a la descentralización e inclusividad en el Perú, mejorando la economía y diversos aspectos sociales. Sin embargo, la participación de este sector en el PBI nacional ha disminuido en un 2.5% entre 2013 y 2021, según El Peruano (2022).

Además, la industria de consumo masivo se enfrenta a una lenta recuperación postpandemia, ya que presentó un decrecimiento del -2,8%. Ese descenso también se encuentra es causa de cambios en las necesidades de los consumidores y interrupciones en la

cadena de suministro (EY Future Consumer Index, 2023). En especial el sector lácteo ha obtenido resultados negativos en su recuperación. Relacionado a ello se presenta la siguiente figura:



Esto evidencia que no todos los bienes de consumo que pertenecen a la manufactura no primaria se han recuperado equitativamente.

Sumado a lo mencionado, también es resaltante mencionar que, según el Banco Mundial, el 90% de las economías emergentes experimenta un aumento en los precios de materias primas básica, lo cual tiene un efecto directo en la gestión de costos de las empresas pertenecientes a dicho sector. En ese sentido, empresas como Laive requieren generar valores agregados que logren cubrir lo anterior y brinden competitividad en la misma.

Frente al panorama mencionado, se puede identificar lo expuesto por Schilling y Martínez (2008), citados en Gaviria y Valencia (2019), quienes señalan que para generar ventaja competitiva en un contexto desafiante es relevante una óptima gestión durante el proceso de desarrollo de nuevos productos. Pues para que este sea exitoso se debe cumplir con minimizar el tiempo de dicho proceso, ya que ello permitirá, en un entorno rivalizante, generar superioridad a través de la diferenciación, lo cual también permitiría lealtad de marca.

En el caso de Laive, el tiempo que toma este proceso debería estar en un rango de seis a ocho meses; sin embargo, los proyectos para desarrollar un nuevo producto son susceptibles a presentar contratiempos, lo cual, en base a lo mencionado, afectaría su posicionamiento dentro del mercado. En base a lo anterior, se resalta lo indicado por la jefa de marketing en nuevas categorías de Laive, Katherine Mercado, quien señala que Laive aún no es percibida como una empresa de carácter innovador en una industria que suele ser catalogada como tradicional, pese a desarrollar nuevos productos (Katherine Mercado, comunicación personal, 03 de octubre de 2023).

Asimismo, se mencionó que, durante el desarrollo del proceso en estudio, hay factores relacionados a *stakeholders* que pueden afectarlo, como es el caso de los proveedores de ciertos insumos que son importados. En ocasiones, las gestiones con estos últimos pueden terminar retrasando la ejecución del proyecto. Ello puede relacionarse a lo indicado por Valle

y Vázquez (2009) quienes señalan que mantener relaciones integrales con agentes externos en el proceso DNP permite una mejora en la eficiencia del mismo además del logro de ventajas competitivas sostenibles.

Adicionalmente, se asignan trabajadores para que puedan colaborar en el proceso de desarrollo de productos. Esto para Laive significa un inconveniente si desean ser percibidos como una empresa innovadora. El motivo se debe a que las personas que se involucran no conocen a detalle cuáles son las plataformas, los pasos a seguir. Y además no saben cómo usarlo. En base a este panorama lo que se presenta es una etapa de aprendizaje. En esta, según la entrevista a la jefa de marketing de nuevos productos, el trabajador se empieza a familiarizar con el proceso.

Esto a su vez puede implicar, por un lado, agendar más reuniones para explicar el proceso, situación que no debería pasar, según la entrevistada. Es decir, se realiza un exceso de actividades que se deben evitar. Y, por otro lado, retrasos en el tiempo proyectado en el que debe lanzarse un producto al mercado. Debido a ello, se desprende que la gestión de la comunicación y el tiempo son factores importantes en los procesos de DNP. Esto guarda relación con lo mencionado por Martínez, Campusano y Villaescusa (2011), quienes indican que ese proceso se puede mejorar si se fomenta la gestión del conocimiento.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Caracterizar las etapas del proceso de desarrollo de productos pertenecientes a la línea de lácteos que realiza la empresa Laive y que serían susceptibles de ser mejoradas.

2.2 Objetivos específicos

OE1: Revisar la literatura e identificar los modelos adecuados que aporten a la comprensión del proceso de desarrollo de nuevos productos.

OE2: Describir el perfil de la empresa Laive y el entorno dentro del cual se desenvuelve.

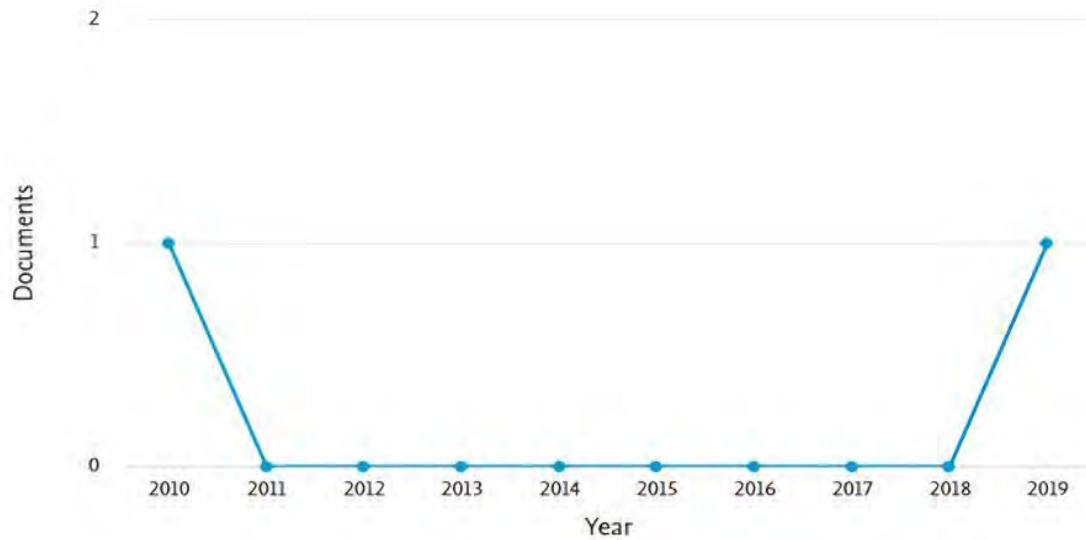
OE3: Analizar las etapas del proceso de desarrollo de productos en Laive e identificar, en caso se encuentren, posibles mejoras.

3. Justificación

La investigación a realizar tiene un aporte académico en la Gestión, debido a que a través de este estudio será posible profundizar estratégicamente, a través del modelo de Cooper (1990), en el proceso de desarrollo de nuevos productos que gestiona la empresa Laive. De este modo se podrá conocer mejor la estructura de su proceso, su administración y su transversalidad. Además, es importante mencionar que el tema del presente estudio de es un área poco explorada en la literatura académica. Y para justificar esta afirmación,

presentamos la siguiente figura que muestra un informe bibliométrico detallado que analiza las publicaciones existentes.

Figura 2: Resultados de investigaciones por año en la base de datos Scopus del modelo Stage-Gate (2024)



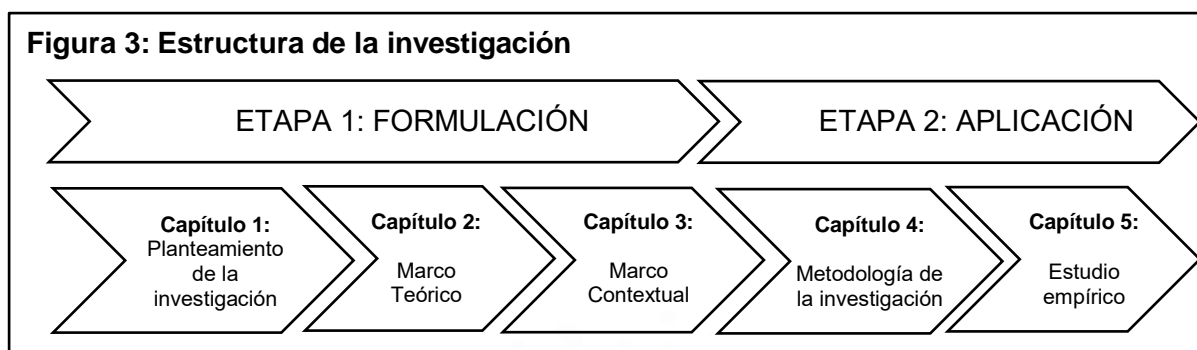
Fuente: Scopus (2024).

En segundo lugar, esta investigación tiene un aporte social. Ha considerado a la empresa Laive como sujeto de estudio para el análisis, lo cual contribuirá a que otras empresas del mismo sector puedan usar de referencia el presente estudio y aplicarlo en su entorno. En ese sentido las empresas, al tener una imagen menos abstracta de lo que trata el proceso de desarrollo de un nuevo producto puede aportarle diversos beneficios. Tal como ayudarlas a identificar fortalezas y debilidades y así plantear mejoras que ayudarán a la gestión óptima del proceso de creación de un nuevo producto, lo cual es considerado como una condición para la supervivencia y el crecimiento de las empresas (Schnarch, 2005).

En tercer lugar, debido a que la investigación se enfoca en las diferentes etapas del PDNP, al culminar el análisis de los resultados, se podrán obtener conclusiones que permitirán brindar sugerencias directamente a Laive, las cuales, de ser el caso, podrán ser evaluadas por la empresa para plantear posibles propuestas de mejora.

4. Estructura de la investigación

El presente trabajo de investigación está compuesto por cinco capítulos, cuyo orden y organización pueden apreciarse en la siguiente figura.



El primero incluye la formulación del problema además del objetivo general y objetivos específicos, la justificación y la estructura de tesis. En el segundo capítulo se brindan definiciones relevantes respecto al tema de Investigación y Desarrollo de nuevos productos, así como la presentación de modelos teóricos que abarcan el mismo; y como último punto, se concluye con el modelo que permitirá llevar a cabo la investigación de campo. El tercer capítulo refiere a la metodología, para lo cual se explican aquellas características que tiene la investigación tales como su alcance, tipo de investigación, herramientas de análisis de datos y la selección muestral. Los tres primeros capítulos mencionados conforman, en su conjunto, la fase inicial de formulación.

Por otro lado, se tiene una segunda fase denominada aplicación, la cual está compuesta de los últimos capítulos. En esa misma línea, en el capítulo cuatro se presenta el marco contextual del sujeto de estudio, para lo cual se brinda información sobre la industria en la que se encuentra, así como la organización misma: LAIVE S.A. Finalmente, el último capítulo de la investigación refiere al estudio empírico donde se mencionarán los resultados obtenidos del mencionado estudio en base al modelo seleccionado del capítulo tres, así como recomendaciones para futuras investigaciones.

5. Alcance y limitaciones de la investigación

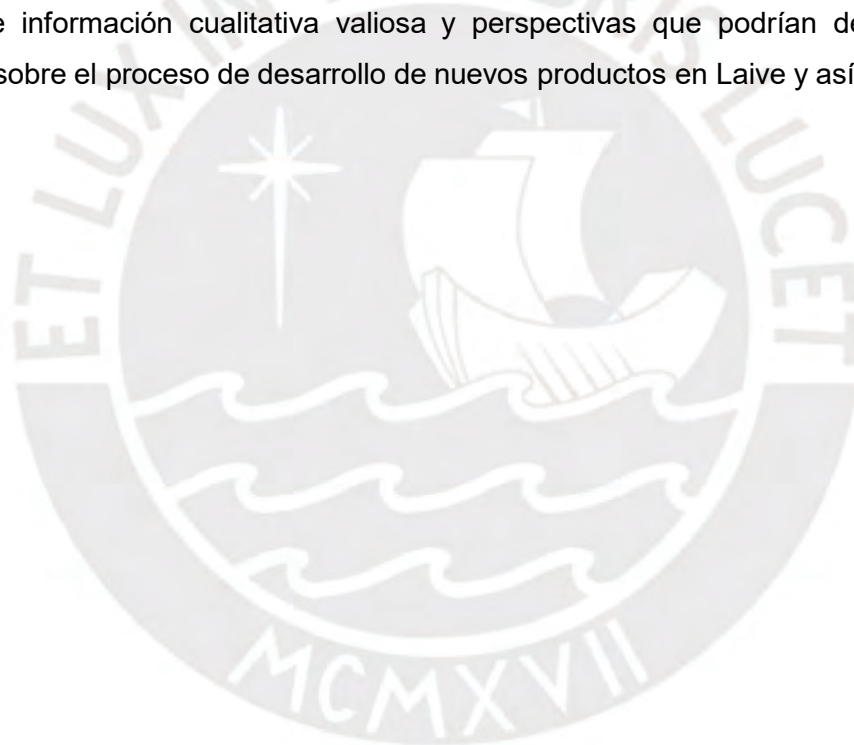
- **Dificultad para contactarse con especialistas**

Una limitación de la investigación fue la dificultad para contactarse con expertos que tengan conocimiento del proceso de desarrollo de nuevos productos aplicado al mismo rubro

de la empresa Laive. Ello se debió a múltiples razones, como la poca intención de las personas contactadas en participar, la falta de tiempo para coordinar, por sus itinerarios ocupados, y desconfianza en participar en el estudio por no quebrantar políticas de privacidad o conflicto de intereses. Esta limitación afectó la consecución de información relevante para el análisis y comparación de los hallazgos, dado que estos datos serían sobre cómo empresas competidoras gestionan el proceso de desarrollo de nuevos productos.

- **Dificultad de coordinación para las entrevistas con representantes de la empresa**

La disponibilidad de algunos de los representantes fue limitada debido a sus compromisos profesionales, y personales. Asimismo, la empresa estudiada se encontraba en época de lanzamiento de campañas por las festividades de fin de año, lo cual también obstaculizó el poder llegar a una cantidad de entrevistas mayor. Esta limitación afectó a la obtención de información cualitativa valiosa y perspectivas que podrían detallar más a profundidad sobre el proceso de desarrollo de nuevos productos en Laive y así enriquecer el análisis.



CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS: TEORÍAS Y MODELOS

1. La competencia empresarial y la importancia de contar con productos de calidad

El dinamismo actual del mercado, evidenciado en las nuevas formas de interacción y transacción de los individuos, se ve afectado por la calidad de los productos que son tanto ofertados como demandados. Dichas transacciones también contribuyen al desarrollo de las empresas y el de la economía. (Hashymy et al., 2021; Kihombo et al., 2021; Herrera y Trujillo-Díaz, 2022, citado en Ordoñez et al., 2023). En esa misma línea, uno de los conceptos relacionados al mercado que cobra relevancia es la competitividad.

La teoría económica clásica conceptualizaba la competitividad como la abundancia de factores básicos de producción y los recursos naturales que posee cada región; sin embargo, dado el contexto actual de globalización y las innovaciones en tecnologías, el término de competitividad se ve reconceptualizado. De este modo, las ventajas competitivas en el mercado se crean a partir de la diferenciación del producto, siendo la tecnología y capacidad de innovación los nuevos factores claves (Rojas y Sepúlveda, 1999).

De manera más precisa, la innovación puede ser entendida desde cuatro enfoques principales: producto, al introducir o realizar mejoras significativas en el mismo; proceso, referente al diseño de nuevos procesos productivos; formas de comercialización y método organizativo dentro de las prácticas internas de la empresa, lugar de trabajo o relaciones laborales (Seclen y Barrutia, 2019). Así, de los cuatro enfoques mencionados, es la innovación en un producto la que puede dar inicio al resto de innovaciones. En base a ello, el término de innovación resulta relevante y se relaciona a la capacidad en las empresas de poder diferenciarse frente a la oferta básica del mercado, aportando así a su competitividad. Por otro lado, un concepto que también cobra relevancia en la mencionada competencia empresarial y tiene que ver con la innovación, es la creatividad. Según Amabile (1998), la creatividad en el contexto organizacional implica la generación de ideas novedosas y útiles para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos dentro de la organización. Este proceso es fundamental en el ciclo de innovación mencionado anteriormente.

Según Córdoba y Castillo (2018), tanto la innovación como la creatividad contribuyen significativamente al fortalecimiento comercial, al crecimiento económico y al fortalecimiento de la marca, productos, bienes y servicios de la empresa. Además, proporcionan la oportunidad de explorar nuevos mercados, lo cual subraya la importancia y el impacto

extendido de gestionar eficazmente ambos elementos dentro de la organización.

La gestión del conocimiento también es un factor importante que debe estar presente en la organización para aportar a su competencia empresarial. Esta es definida como aquellos procesos que implican el descubrimiento de información, selección de esos hallazgos, filtrado, distribución del conocimiento, facilitando su acceso mediante el registro de la información en distintas fuentes, tales como bases de datos. Y, por último, el uso de esa información registrada dentro de las distintas áreas de la organización (Torres, 2015).

Esto último con el propósito de acumular conocimiento y tener la capacidad de tomar decisiones con una base sólida; o también para cumplir con un fin determinado. Es por ello que la gestión del conocimiento es considerada por distintos autores como un elemento primordial para que las empresas puedan cumplir con sus objetivos de manera estratégica (Mejía y Colín, 2013).

Por ejemplo, uno de los motivos por los cuales una empresa gestiona su conocimiento es para generar ideas innovadoras que sean usadas en los procesos, en la creación de nuevos productos y servicios a ser ofertados. Este conocimiento generado para poder innovar es elemental, ya que ayuda a que los productos se posicionen mejor (Torres y Lamenta, 2015).

Así como la gestión del conocimiento es necesaria para que una empresa cuente con productos de calidad, también el desarrollo tecnológico se considera un factor fundamental para ello, ya que proporciona recursos que ayudan a optimizar la forma de administrar un negocio. Asimismo, el hecho de que la tecnología se encuentre en constante desarrollo incentiva la necesidad de que las empresas se encuentren alineadas a los productos y procesos presentes actualmente en las industrias. Esto es importante, ya que permite a la empresa tener una ventaja frente a la competencia. Debido a ello el desarrollo de la tecnología se considera una estrategia de diferenciación que las empresas deben aprovechar (Zayas, Parra, López y Torres, 2015).

Según Melo (2018), independientemente del sector al que pertenezca la empresa o el tamaño de la misma, el desarrollo tecnológico puede ser un elemento que beneficie la organización incidiendo en diversas áreas. Por ejemplo, puede ayudar a optimizar la producción, los procesos logísticos, recopilación y análisis de la información. Adicionalmente, contribuye a reducir o eliminar actividades dobles, o que la cantidad de errores disminuyan. Esto gracias a que la tecnología permite que las actividades en una empresa puedan automatizarse, sobre todo aquellas que son repetitivas y que requieren de mucho esfuerzo y tiempo.

Es así que el proceso de desarrollo de productos se convierte en una necesidad vital de las empresas. Si es ejecutado de manera adecuada ayuda a mejorar el posicionamiento y mantiene la sostenibilidad en el tiempo, enfrentando la competencia global que existe

actualmente.

2. Desarrollo de producto en las empresas

2.1 Proceso de desarrollo de productos

2.1.1 Definición de desarrollo de productos

La habilidad de una empresa en desarrollar un nuevo producto, es decir, innovar, es un factor vital que forma parte de la consecución de su éxito futuro. Ante un panorama global altamente competitivo, las organizaciones se sumergen en un entorno en el que el poder de los competidores es muy desafiante. Esto se debe a que cada competidor tiene la capacidad de insertar en el mercado nuevas creaciones de ofertas de productos y servicios. Además de ello, un elemento que promueve y facilita en gran medida el proceso de desarrollo de nuevos productos es la existencia de la tecnología. La velocidad en la que esta cambia actúa como catalizador para la innovación (Schnarch, 2005).

En ese sentido es imprescindible que las empresas planteen una estrategia de desarrollo de nuevos productos. Para Salame (2013), este proceso es una táctica de marketing que tiene como objetivo introducir en el mercado un producto que tenga éxito. Para lograr ello su inclusión debe realizarse en el momento, ubicación, precio, cantidad y presentación adecuados. Este proceso considera diversas etapas que pueden variar en número de etapas dependiendo del autor. Según Salame (2013), estas etapas parten desde el concepto de la idea de producto hasta el lanzamiento del mismo.

Entonces este proceso de creación de nuevos productos puede ser generado de diversas formas. Una de estas es, por ejemplo, realizar el desarrollo de manera interna. Ello significa que un departamento de la empresa, como el de investigación y desarrollo, puede estar a cargo de la ejecución del plan de desarrollo. También puede suceder que la empresa decida que lo realice una organización externa. Otra alternativa de lograr este proceso es que se compre otra compañía o marcas que le pertenezcan a otra empresa (García, 2010).

Además, la innovación a través de estos métodos puede abarcar distintos conceptos que significan el desarrollo de un producto. Para las empresas, los nuevos productos se definen como aquellos que presentan una diferencia significativa en comparación con los que ya existen en sus líneas de productos. Esto puede comprender que se modifiquen características de productos que actualmente posee la compañía, importaciones, replicas de productos de la competencia, entre otros (Schnarch, 2005).

Independientemente del motivo o método a través del cual crean un producto, se debe considerar que el proceso de su desarrollo implica la innovación como un factor fundamental. Esto significa que para modificar un producto o crear uno nuevo es necesario el aprendizaje de nuevos conocimientos (Eisenover, 2017).

De igual forma, el proceso de desarrollo de productos se ve condicionado por

factores que pueden ser tanto internos como externos. Por el lado de los internos se consideran a aquellos sobre los cuales la empresa no tiene control; son parte del entorno donde se encuentra. Estos abarcan el estado en el que se encuentra el sector, cambios en la tecnología, ciencia e innovación, normatividad y leyes. Por otro lado, los factores internos corresponden a todos aquellos que la empresa gestiona. Estos pueden ser priorización de la innovación, recursos, proceso técnico operativo del desarrollo de productos, formas de gestionar el conocimiento, entre otros (Eisenover, 2017). Concluyendo, un adecuado proceso de desarrollo de productos nuevos es fundamental en el planteamiento estratégico de las organizaciones, ya que este permitirá actuar y enfrentar las condiciones del entorno que la afectan. En ese sentido, el desarrollo de productos se puede considerar como un proceso transversal en la cual se involucran diversas áreas de una organización, que incide en la organización y en las características que la componen (Eisenover, 2017).

2.1.2 Objetivos y Beneficios de realizar el desarrollo de productos

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo de nuevos productos hace referencia a aquellos productos originales, a las mejoras o modificaciones en los productos, o a las nuevas marcas que la compañía lleva a cabo a través de sus actividades de innovación y desarrollo. (García, 2022, p.15). Sobre ello, puede indicarse que uno de los objetivos de este proceso implica brindar a la empresa un producto diferenciado frente a otros.

En línea con lo anterior, el proceso mencionado también influye en el crecimiento de una compañía y su posición de liderazgo dado que hace posible la diversificación de los productos que poseen actualmente (Chávez, Jiménez, Meza, Milla y Pérez; 2021). En ese sentido, la empresa cuenta con recursos nuevos y capaces de darle competitividad frente al mercado en constante cambio.

Por otro lado, otro aspecto que vuelve relevante el desarrollo de productos, es que permite la sostenibilidad empresarial (Xu et al, 2023). Esto hace referencia a que las organizaciones puedan desarrollarse y sobrevivir no únicamente en el corto plazo, sino que también tendrán la capacidad para responder y adaptarse a los cambios del mercado, lo cual tendrá como consecuencia que pueda mantenerse en el largo plazo y crezca durante el mismo.

Es importante mencionar que la relevancia del desarrollo de productos en las empresas no solo radica en la adopción de las nuevas tecnologías, sino también que las inversiones en este proceso pueden aumentar la generación de conocimientos, lo cual es una ventaja empresarial dependiendo a qué lo direccionen, ya que con dicho aprendizaje se pueden crear nuevos productos, procesos o mejorar los ya existentes.

2.1.3 Casos empíricos en grandes empresas

Para que las empresas industriales tengan éxito a largo plazo, es necesario el

desarrollo de nuevos productos. Las empresas se enfrentan a un entorno muy dinámico y retador. Este se caracteriza por una creciente competencia de empresas extranjeras a nivel global, una acelerada innovación en la tecnología y por la creciente demanda de clientes. Es por ello que las empresas cada vez más buscan la innovación de productos para mantener una ventaja competitiva.

El modelo Stage-Gate es uno de los más usados por las organizaciones, ya que se ha demostrado empíricamente que ha aportado en el incremento de ventas o que mejora el rendimiento en el proceso de desarrollo de nuevos productos, entre otros aportes (Moreira, 2024). Inclusive, empresas como Toyota, Canon, Philips han hecho uso de este modelo (Cooper y Klein Schmidt, 1991). A lo largo de los siguientes párrafos se expondrán casos de estudio en los que el sistema Stage-Gate fue implementado por empresas y cómo este pudo ayudarlas a mejorar su desempeño.

En primer lugar, se encuentra la investigación presentada en uno de los artículos de los autores Cooper y Klein Schmidt (1991). Ellos exploraron los resultados de desempeño logrados por cinco empresas líderes que implementaron el sistema Stage-Gate. La investigación fue cualitativa y cuantitativa, por lo que se realizaron entrevistas, algunas abiertas y otras en escala de Likert, a 29 gerentes de distintas áreas de las diferentes organizaciones. La naturaleza de estas se presenta a continuación, en la siguiente tabla.

Tabla 1: Naturaleza de las empresas investigadas

Tipo de organización
Telecomunicaciones
Automotriz
Tecnológica
Maquinaria
Materiales (materiales de embalaje)

Adaptado de Cooper y Schmidt (2024).

Respecto a las preguntas realizadas a los gerentes, estas trataron sobre los resultados de desempeño, la naturaleza del proceso, la justificación del uso del modelo y los desencadenantes para su implementación, y cuáles fueron los problemas en la implementación.

Entre lo comentado por los entrevistados se encuentran comentarios positivos. Respecto a ello se encuentra, por ejemplo, la sección en la que se le solicita a los gerentes que describan cuáles son los resultados reales de implementar un proceso de desarrollo de productos en su empresa. Entre los comentarios más resaltantes, se destaca que lo que tuvo un mayor impacto positivo fueron las tasas de éxito de productos mejorados, mayor satisfacción del cliente, cumplimiento de objetivos de tiempo, calidad y costo. Sin embargo,

también se preguntó por las deficiencias del proceso, en los que destaca el extenso tiempo que puede demorar el proceso. Luego de realizar los análisis en cada sección de la investigación: fortalezas y debilidades del modelo, se concluye que el sistema Stage- Gate funciona para las empresas, ya que su diseño e implementación ha producido resultados envidiables para la industria.

Un segundo caso de estudio se centra en el uso del sistema Stage-Gate en la industria minera. A partir de los resultados de la investigación, el modelo Stage-Gate propuesto y la evaluación del estudio de caso, se concluyó en general que el modelo Stage-Gate tiene el potencial de ayudar a la modernización exitosa de la industria minera sudafricana, a través de esfuerzos de I+D enfocados en las áreas problemáticas y los desafíos clave de la industria (Preis, 2017).

Un tercer estudio se realizó en empresas japonesas. Esta investigación afirma que las empresas altamente innovadoras son más competitivas y logran un mejor desempeño a diferencia de aquellas que no lo son. Frente a ese panorama, el estudio analiza la relación que existe entre prácticas innovadoras y la alta o baja innovación de las empresas japonesas. Para lograr ello se estudiaron a 261 empresas japonesas. Una de sus hipótesis pretende analizar la medición de los sistemas de etapas y su correlación con las empresas japonesas altamente innovadoras. Al realizar el respectivo análisis se encontró que los procesos de Stage-Gate sí están correlacionados con grandes innovadores. Y de acuerdo con el estudio, afirman que el sistema Stage-Gate acelera el proceso de innovación y que las empresas japonesas del estudio lo han demostrado. (Brooke, Grant y Mark, 2022).

2.2 Modelos teóricos del proceso de Desarrollo de productos

2.2.1 Modelo de Clark y Fujimoto

Entre los modelos teóricos que buscan abarcar el proceso de desarrollo de nuevos productos, se encuentra el de Clark y Fujimoto (1991), quienes dividen el mismo en cinco fases consecutivas principales:

- **Generación del concepto:** Fase en la cual, en base a las preferencias del consumidor, los diseñadores y encargados de planificar el producto determinan el carácter o esencia del mismo. Esto quiere decir que se identifican las necesidades de los posibles usuarios del nuevo producto y lo convierten en un concepto que permitirá el desarrollo posterior.
- **Planificación del producto:** Una vez que se ha definido el concepto, el paso siguiente es la planificación detallada del producto. En ese sentido, dicho concepto se refleja en un diseño específico que incluye detalles en base a especificaciones técnicas fundamentales y siguiendo los objetivos de costos. Esta etapa resulta importante para garantizar que el nuevo producto cumpla con los estándares de calidad y

pueda ser viable económicamente.

- Ingeniería del producto: En esta fase, en base a la planificación se lleva a cabo los planos o dibujos que servirán de guía para la creación y desarrollo del producto. Los mencionados diseños posteriormente se transforman en prototipos, los cuales permiten que los equipos puedan evaluar y mejorar el diseño antes de pasar a la fase de producción a gran escala. Asimismo, dentro de esta etapa se lleva a cabo la selección y compra de las materias primas y componentes necesarios.
- Ingeniería de procesos: La ingeniería de procesos es crucial en el tema de producción. Dentro de esta fase se desarrollan las herramientas y métodos de fabricación que permitirán producir el producto de manera eficiente. Así también, se determinan los flujos de materiales y se analiza la capacidad operativa de la planta de producción, la organización del trabajo y se asignan las tareas específicas.
- Proceso de producción: Como última etapa se lleva a cabo la producción real del nuevo producto, se procede con la fabricación en base a los diseños y procesos establecidos en las etapas anteriores. Se monitorea la calidad para verificar que se cumpla con los estándares establecidos. Una vez que los productos están terminados, se distribuyen e introducen al cliente final, con lo cual se completa el ciclo de desarrollo de producto.

En base a lo anterior, el modelo diseñado por Clark y Fujimoto implica diferentes etapas interconectadas que parten de la concepción de la idea hasta la entrega final del producto al mercado, buscando que siga las necesidades del consumidor y sea rentable; lo cual hace que sea un modelo atractivo para empresas grandes con una gran cantidad de procesos específicos y operativos como los de manufactura. No obstante, dicho modelo estuvo enfocado en el desarrollo de productos en la industria automotriz, siendo esta la industria en la cual se creó (Clark & Fujimoto, 1991). Además, si bien considera etapas que pueden utilizarse en grandes empresas, estas difieren de lo que se necesita en una perteneciente a la industria alimentaria como Laive, debido a que en el mercado automotriz los nuevos desarrollos están enfocados en avances tecnológicos significativos, lo que requieren procesos más complejos; por estas razones no se optó en tomarlo como modelo teórico.

2.2.2 Modelo en Espiral

En mercados caracterizados por su dinamismo se requiere que el proceso de desarrollo de nuevos productos presente una aceleración en su tiempo de desarrollo, de modo que dicho producto sea lanzado al mercado pese a no estar finalizado (Mendoza, 2010). De esta forma, se busca que el consumidor final pueda dar retroalimentación que sea utilizada

para detallar y mejorar el producto final.

El modelo mencionado anteriormente, según Mendoza (2010), es representado como un ciclo de interacciones en base a ejes transversales. En total, el modelo presenta un ciclo compuesto por cinco fases que inician en la planeación y concluyen en las pruebas del producto; sin embargo, al final de cada ciclo, se puede volver a comenzar desde la fase inicial de planeación. En la siguiente figura puede observarse que se cuenta con fases de revisión después de las cuales se continúa con la de planeación, hasta llegar al punto de lanzamiento.

El modelo en espiral, si bien permite una constante retroalimentación sobre cada proceso, también posee dificultades en su desarrollo tales como la complejidad que representa de aplicarse en proyectos simples, además que requiere atención constante de los administradores de los proyectos, pues al ser un ciclo interactivo, son ellos quienes deciden si se da inicio al siguiente ciclo, lo cual también podría generar retrasos en el tiempo de entrega del producto (Mendoza, 2010).



Lo indicado en el párrafo previo resulta no conveniente para empresas como Laive donde, si bien es necesario una retroalimentación constante, un proceso lineal termina siendo más efectivo para lanzar un nuevo producto al mercado, ya que los productos alimentarios una vez formulados y probados, no suelen requerir múltiples ciclos desarrollo.

2.2.3 Modelo de Kotler

Así también se encuentra el modelo desde la perspectiva de Kotler que consta de ocho etapas o también vistas como desafíos.

- Generación de ideas: Consiste en definir el mercado, producto, los objetivos que tendrá y el esfuerzo que se invertirá en su creación.

- Filtrado de ideas: En este paso se debe considerar evitar dos situaciones. Una de ellas es eliminar una buena idea; y la otra consiste en adoptar una idea mala y que en base a esta se siga adelante con el proyecto.
- Concepto de desarrollo y prueba: Se basa en elaborar a más detalle la idea de producto que quiere vender la empresa. Se amplían sus características, beneficios que ofrecerá, entre otros aspectos. Y cuando ya se encuentre listo se presentará ante el consumidor para que respondan varias preguntas y así saber si se logra transmitir el concepto.
- Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia: Consiste en tres partes. La primera abarca diversos aspectos en relación al mercado meta. Así también sobre el posicionamiento del producto y la participación que se tendría en el mercado con este; y por último las utilidades metas. La segunda abarca estrategias de precio, distribución y presupuesto de mercadotecnia. Y la tercera, las ventas y utilidades metas a largo plazo.
- Análisis del negocio: Es necesario que la dirección realice proyecciones de ventas, costos y utilidades, para determinar si satisfacen o no los objetivos de la empresa.
- Desarrollo del producto: En esta fase se desarrolla un prototipo que satisfaga los atributos del concepto que el consumidor tiene del producto. Una vez que se haya confirmado el prototipo, se realizan las pruebas para conocer su funcionalidad y posteriormente se presenta a los clientes.
- Pruebas de mercado: Es para conocer las reacciones de los clientes y distribuidores.
- Comercialización: Lanzamiento del producto en los que se define en qué momento, adónde, a quiénes y cómo comercializara su producto al mercado.

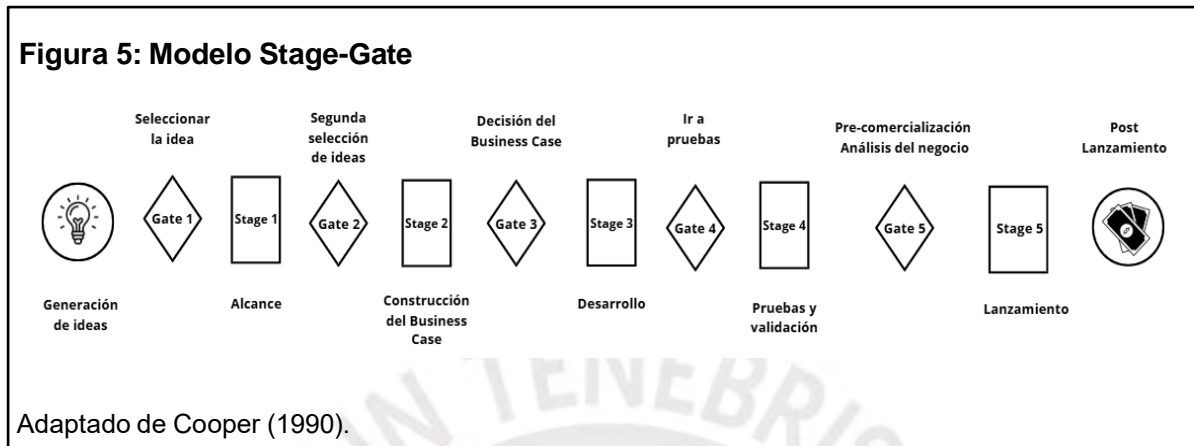
Según lo anterior, puede indicarse que el modelo de Kotler posee un enfoque de marketing estratégico haciendo énfasis en aspectos como el de segmentación y posicionamiento, los cuales, si bien son cruciales, no son el eje central de la presente investigación, donde se estudian a detalle todas las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos, no únicamente los relacionados al marketing.

2.2.4 Modelo de Stage-Gate

El proceso de desarrollo de nuevos productos incluye la necesidad de una investigación inicial; en ese sentido, dentro de las distintas aproximaciones que brinda Cooper sobre la relevancia de realizar proyectos relacionados a productos, se presenta el modelo Stage-Gate. Este es un sistema que aplica la metodología de la gestión de procesos a través de un modelo que proporciona una guía clara y organizada para las empresas a lo largo de cada etapa del ciclo de vida del producto, desde la generación de idea de un producto hasta su lanzamiento al mercado. El autor sugiere que el modelo se centra en un proceso que está sub-dividido en

un número de escenarios o también llamadas estaciones de trabajo.

Entre cada una de estas estaciones hay una puerta o punto de control (*check point*), los cuales tienen como función controlar la calidad y aceptación o rechazo. De estos factores depende si el producto debe pasar al siguiente escenario o no.



- **Generación de ideas:**

El sistema Stage-Gate inicia con el descubrimiento o ideación, que es una fase previa a las etapas subsiguientes, aunque en algunas empresas consideran la generación de ideas como la primera etapa formal debido que le otorgan alta importancia. De acuerdo con Cooper (2006), esta fase de trabajo previo está diseñado para descubrir oportunidades y generar ideas para nuevos productos. Inclusive, es posible trabajar con los mismos consumidores para descubrir necesidades. Además, otra de las razones por las cuales las empresas le otorgan relevancia queda demostrado en una investigación sobre las prácticas de la gestión en la innovación, entre las cuales, la gestión de ideas era la más importante, ya que tuvo mayor impacto en el incremento de las ventas de los nuevos productos, específicamente en un aumento extra de 7,2% de las ventas (Cooper, 2011, como se cita en Alegre, Alvarado y Martínez, 2017, pag.31).

- **Gate 1: Seleccionar la idea**

La selección de ideas es la primera decisión para designar recursos al proyecto: en este punto nace el "proyecto". En este punto de control se realiza un juicio cualitativo al mismo. El proyecto es sometido a diversos criterios tales como: alineación estratégica, viabilidad del proyecto, magnitud de la oportunidad y atractivo del mercado, ventaja del producto, capacidad para aprovechar los recursos de la empresa y encajar con las políticas de la empresa. Respecto a los criterios financieros, estos normalmente no son considerados porque no hay suficiente información para someter la idea a esa clase de análisis.

- **Stage 1 Alcance:**

El modelo luego continúa con el primer Stage, referido al Alcance, está centrada en las acciones de investigación y en realizar tres evaluaciones preliminares. Por un lado, se analiza

inicialmente al mercado, es decir, el potencial de este, su competitividad, así como los requerimientos que buscan en el nuevo producto, lo cual también incluiría el estudio de las tendencias. Por otro lado, la evaluación técnica preliminar se direcciona a la viabilidad técnica de llevar a cabo el proyecto, esto considera los recursos que son necesarios, así como los diferentes actores que participarán en el mismo. Por último, se presenta la evaluación financiera que hará posible analizar tomar una decisión respecto a la inversión del proyecto, considerando el rendimiento que este brindará, ya que esta evaluación tiene como objetivo, estimar ventas, costos e inversión requerida para el desarrollo del producto.

- **Gate 2: Segunda selección de ideas**

En esta puerta el proyecto se vuelve a someter a una segunda evaluación de ideas. De acuerdo con Cooper (2021), este Gate es en esencia una repetición del Gate 1, pero con un criterio adicional de evaluación, el cual es el rendimiento financiero. Ello ahora es posible en esa fase, dado que ahora existe más información, pero es todavía muy general, por lo que la estimación del rendimiento se podría realizar a través de cálculos sencillo, tales como el periodo de recuperación.

- **Stage 2: Construcción del Business Case**

La segunda etapa, denominada Construcción del caso de Negocio, implica un análisis a mayor profundidad del mercado y prueba del concepto, donde además se investiga formalmente la competencia, el tamaño del mercado objetivo, ello incluye de la opinión sobre el concepto del nuevo producto. Adicionalmente, según Cooper (2017), citado en Martínez Lobatón y Seclen Luna, 2023, se deberán realizar pruebas parciales de laboratorio dado que se requiere identificar aquellas principales operaciones de diseño y modelo del nuevo producto.

Así también, sobre la evaluación jurídica, tal como indica su nombre, alude a las licencias y permisos requeridos, es decir, los requisitos legales que permitan llevar a cabo tanto la producción como comercialización del nuevo producto. (Ulrich & Eppinger, 2016). A ello se adiciona la evaluación de los posibles problemas tanto ambientales como de seguridad y salud que podrían ser consecuencia del desarrollo del nuevo producto (Cooper, 2017, citado en Martínez Lobatón y Seclen Luna, 2023). Como punto final de esta etapa, se presenta el análisis empresarial y financiero, el cual, a diferencia del anterior, se incorporan ratios como la estimación de ventas, costos y gastos, así como los flujos de efectivo descontados y el retorno sobre la inversión y periodo de recuperación (Martínez & Seclen, 2023).

- **Gate 3: Decisión del Business Case**

Aquí se evalúa el caso de negocio completo. Los criterios incluyen el análisis de mercado y técnico detallado, y la evaluación financiera completa. La decisión es proceder al desarrollo, revisar y reformular, o cancelar (Cooper, 2001)

- **Stage 3: Desarrollo**

La tercera etapa va direccionada al desarrollo del prototipo y posterior producción del producto. Para ello se inicia con la puesta en práctica del diseño, es decir, tangibilizar la idea del producto, pero a pequeña escala, de modo que los gastos sean los menores posibles. (Osvaldo, 2019). Posterior a ello, la prueba del prototipo interno refiere a realizar la prueba sin involucrar a los clientes externos o finales. (Ulrich & Eppinger 2016). Esto también incluye aspectos como la confiabilidad y durabilidad del producto.

Por otro lado, la prueba de prototipo en clientes limitados difiere de la prueba anterior al presentar el prototipo a una cantidad específica de clientes, sin la necesidad de expandirse en los mismos. Luego de dicha sub-etapa se procede con el desarrollo del proceso de fabricación, ello teniendo en cuenta aspectos como la capacidad instalada de la empresa y los recursos que fueron analizados previamente. Como punto final se tiene otro análisis financiero que va incluir los nuevos costos y gastos de las subetapas previas, de forma que se tendrá un mayor detalle del costo real de realizar el proyecto.

En esta etapa se lleva a cabo el diseño y desarrollo del producto. Las actividades incluyen el desarrollo técnico con la creación de prototipos avanzados, pruebas de ingeniería y diseño detallado del producto. También se realizan pruebas iniciales, como pruebas de laboratorio y evaluación de seguridad y cumplimiento de normativas. Además, se desarrollan estrategias de marketing y operaciones, incluyendo un plan de marketing detallado, estrategia de entrada al mercado y plan de producción y logística. El resultado es un producto desarrollado listo para pruebas y validación, junto con un plan de lanzamiento preliminar (Cooper, 2014).

- **Gate 4: Ir a pruebas**

En esta puerta se revisan los prototipos desarrollados y los resultados de pruebas iniciales. Los criterios incluyen los resultados de estas pruebas y el plan de marketing y operaciones preliminar. La decisión es proceder a pruebas y validación, revisar y reformular, o cancelar (Cooper, 2008).

- **Stage 4: Pruebas y validación**

El objetivo de esta etapa es validar el producto y el plan de lanzamiento. Las actividades incluyen pruebas de producto con usuarios y pruebas de campo, pruebas de mercado mediante lanzamientos piloto y pruebas de concepto, y la evaluación de producción piloto con producción a pequeña escala y solución de problemas de fabricación. También se realiza una validación financiera revisando las estimaciones con datos reales de pruebas. El resultado es un producto validado y listo para producción a escala, con un plan de lanzamiento refinado (Cooper, 2008).

De este modo se tiene como fin verificar la calidad y rendimiento del nuevo producto frente a un espacio que pueda ser controlado por la organización, a ello se suma el nuevo

análisis de los flujos del proceso de producción, con lo que se actualizan y validan los costos de este. Adicional a ello, Cooper (2017) también resalta la importancia de llevar a cabo nuevamente el análisis financiero, considerando los últimos gastos y costos agregados previo a la comercialización, además del rol de los clientes en la co-creación y mejora del prototipo inicial.

- **Gate 5: Pre-comercialización, análisis del negocio**

La evaluación final se realiza en esta puerta, donde se consideran los resultados de pruebas y validación, la evaluación de producción piloto y la validación financiera. La decisión final es proceder al lanzamiento, revisar y reformular, o cancelar (Cooper, 2014).

- **Stage 5: Lanzamiento**

Por último, la etapa de lanzamiento incluye la producción completa del producto y la promoción oficial del mismo, en otras palabras, su inclusión en el mercado y venta (Cooper, 2017). A ello también puede incluirse el papel de los recursos humanos y participación de áreas como Gestión Comercial, Marketing, entre otras, que aporten a entregar el producto al cliente final.

- **Post-Lanzamiento**

Luego de unos meses el proyecto del nuevo producto se estipula como terminado y pasa a ser categorizado como un producto regular. En este momento de haber culminado se procede a revisar los resultados y el desempeño del proyecto, en términos de ingresos, costos, gastos, ganancias y calendario, y se compara con las proyecciones de los Gates 3 y 5. Finalmente, se realiza un auditoria en la que se brinda *feedback* del proyecto y se destacan cuáles fueron sus debilidades y las fortalezas.

2.3 Justificación del modelo elegido

Luego de haber examinado los modelos anteriormente expuestos se considera que para cumplir con el propósito de esta investigación se utilizará el modelo propuesto por Cooper, Stage- Gate. La razón de la elección de este modelo se justifica por las siguientes razones.

Por un lado, el modelo de Cooper es el más utilizado tanto en las investigaciones académicas como en el ámbito empresarial. De acuerdo con Stage-Gate International (2023; como se cita en Moreira y Vidor, 2024), este modelo ha tenido una amplia difusión y actualmente el 80% del total de 1000 empresas globales refieren a este modelo cuando gestionan procesos de desarrollo de nuevos productos. Pues el uso de este modelo ofrece resultados beneficiosos para las empresas, como la mayor rapidez en la comercialización de un producto, de hasta 2-3 veces más rápido. Y también 12 veces más productividad en la administración del proceso (Moreira y Vidor, 2024).

Por otro lado, se debe considerar que el sistema Stage-Gate se continúa utilizando en

la actualidad, modernizándose para adaptarse a los contextos dinámicos empresariales. El modelo es tomado como base para continuar innovando en los procesos de desarrollo de nuevos productos. Un ejemplo de ello es el nuevo sistema Agile-Stage-Gate, el cual es un enfoque híbrido que mezcla un conjunto de metodologías creadas para el desarrollo de productos de software con el modelo Stage-Gate por etapas. Esto permite a las empresas explorar nuevas soluciones, tecnologías y enfoques, impulsando la innovación y la diferenciación continua en el mercado (Cooper y Sommer, 2016).

Por último, una de los principales beneficios de trabajar con este modelo es que abarca todas las etapas del desarrollo de un producto y que, además, su uso significa una ventaja competitiva para las empresas. Pues el método Stage-Gate tiene un diseño que permite aumentar la eficiencia y reducir los riesgos en el desarrollo de productos. Dividir el proceso en etapas específicas, cada una con sus propios criterios de evaluación y decisiones, permite a las empresas detectar problemas y oportunidades más temprano, evitando así gastar recursos en proyectos sin posibilidades de éxito.

A modo de sintetización, se presenta el siguiente cuadro resumen que incluye los ejes principales de cada uno de los modelos descritos en párrafos anteriores.

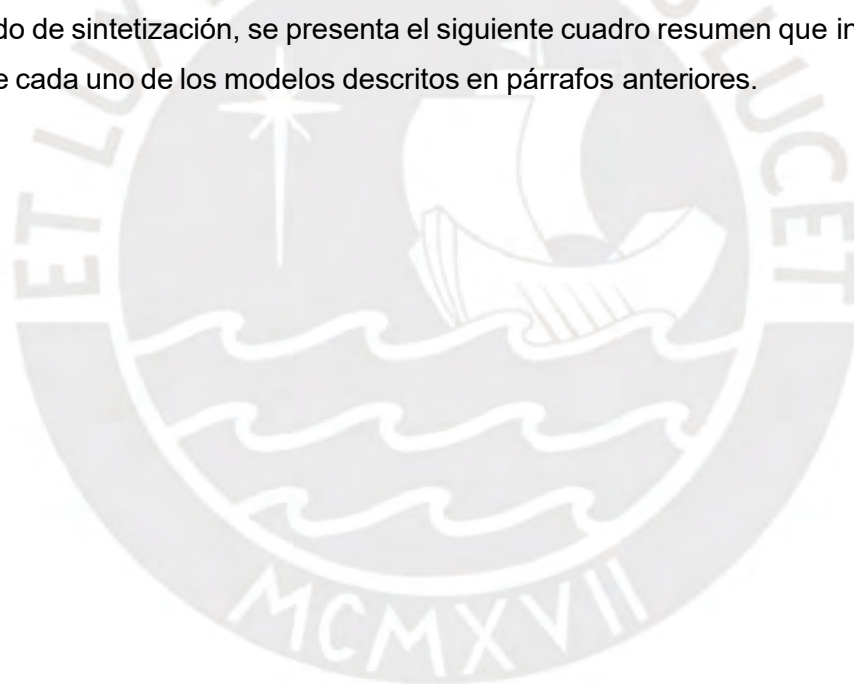


Tabla 2: Resumen de modelos teóricos

Modelo teórico	Modelo en espiral	Modelo Kotler	Modelo Stage-Gate	Modelo de Fujimoto
Ejes principales	Dinamismo del mercado Retroalimentación constante. Ciclo de interacciones Complejidad de los proyectos	Generación y análisis de ideas Desarrollo y prueba de concepto Análisis de negocio Desarrollo del producto Pruebas de mercado Comercialización	Investigación y evaluación preliminar del mercado Viabilidad técnica preliminar Evaluación de actores involucrados en el proceso. Opinión sobre el concepto del producto. Pruebas de laboratorio. Evaluación jurídica Diseño del producto Prueba de prototipo interna Confiabilidad del producto. Durabilidad del producto. Prueba de prototipo con clientes limitados. Capacidad instalada analizada. Recursos analizados. Análisis financiero. Nuevos costos Nuevos gastos Verificación y calidad del nuevo producto.	Necesidad del consumidor. Características, esencia del producto. Definición del concepto. Especificaciones técnicas del producto. Diseño del producto. Objetivos de costos de producto. Estándares de calidad Viabilidad económica Guías de desarrollo del producto (planos, dibujos). Fabricación del producto. Monitoreo de la calidad. Distribución del producto.

2.4 Desafíos del proceso de Desarrollo de nuevos productos

2.4.1 Ausencia de una cultura de innovación

La cultura de una empresa puede ser definida como aquellos determinados comportamientos y valores de los trabajadores que se desarrollan dentro de la organización de manera natural. Es decir, son comportamientos no pautados ni dirigidos por el líder de la organización, sino que se originan de forma espontánea. Forman parte del entorno en el que se desenvuelven los trabajadores, por lo que pueden ser evidenciados en sus actividades diarias y en su convivencia (Flores, 2015).

Asimismo, la cultura cumple otro rol importante que es el de ayudar a los potenciales y actuales trabajadores a identificarse con la empresa donde pretenden trabajar o trabajan actualmente. Es por ello que cuando se omite la identidad cultural de una empresa cuando se

selecciona personal, pueden surgir dificultades y contratar a aquellos que no se alinean con la organización (Cornejo, 2009). Por lo anterior se considera que la cultura cumple un rol importante y que, además puede afectar el estatus de los resultados que se pretenden alcanzar.

Como se mencionó, la cultura es distinta según el tipo de organización. En el caso del presente estudio cobra relevancia la cultura de innovación. Esta puede ser definida como la adopción de todos aquellos planes de acción y recursos que permiten el estímulo de un ambiente laboral en el cual se fomente la creatividad, generación de nuevas ideas y la comunicación bidireccional constante para entrelazar esas ideas (Da Silva, 2021). Toda esta dinámica dentro de la empresa ocasiona que los miembros consideren a la innovación como uno de los hábitos y valores importantes que los identifica (Naranjo y Calderón, 2015). En base a ello se puede considerar que una cultura de innovación está caracterizada por los aspectos de flexibilidad, comunicación, tiempo para innovar, talento creativo, entorno de trabajo en equipo, autonomía, liderazgo innovador, entre otros (Clos, 2016).

Si bien una empresa puede tener una cultura innovadora, algunas presentan obstáculos que dificultan su desarrollo, ya que sus comportamientos y valores pueden obstaculizar los procesos innovadores (Flores, 2015). Ello vuelve difícil que un proceso de cambio cultural en la empresa se pueda desarrollar, dado que, como se mencionó inicialmente, existe una resistencia al cambio, la cual puede deberse a diversos factores. En ese sentido, se presentarán a continuación aquellas barreras que impiden una posible cultura innovadora.

Por un lado, la falta de personal calificado que cuenten con las competencias necesarias para desarrollar actividades de innovación puede afectar a que estas no se fomenten dentro de la organización. Esto a su vez intensifica aún más el entorno de resistencia al cambio de los colaboradores, ya que nadie de los que componen los grupos de trabajo podrían transmitir conocimientos para desarrollar innovaciones. Es aquí en donde los líderes deben evaluar estos contextos, sobre todo si pretenden innovar (Flores, 2015).

Otro de los obstáculos es cuando los valores de los trabajadores se oponen a los valores de la empresa, o cuando esta decide realizar algún cambio y surgen los conflictos. Cuando esto sucede pueden surgir problemas de conducta y comportamiento no deseados, ocasionando que no se comprometan totalmente a cumplir con los objetivos de la organización, o a apoyar iniciativas de innovación por ejemplo (Cornejo, 2009). Es por ello que es vital que la cultura organizacional esté en sintonía con los objetivos que se pretenden alcanzar.

Asimismo, otra de las dificultades que promueve la ausencia de cultura de innovación es que simplemente la organización se encuentre desinteresada en cambiar la manera en cómo realizan sus actividades, debido a que son más rígidos en realizar sus procesos y deben seguir una serie de pasos para completar las actividades. Se centran más en el tipo de

pensamiento que se enmarca en la sistematización de procesos y castigan las equivocaciones. Y para que una idea sea aprobada, esta debe pasar por diversas revisiones y permisos, lo cual desincentiva totalmente la creatividad (Flores, 2015).

En relación a este último obstáculo, a pesar de que las empresas puedan no querer tener una cultura innovadora porque no se encuentran interesadas, existen otras, cuya razón es debido a la importancia que se le otorgan a la tradición. Según Mimbela, López y Chilccce, (2018) esto se refiere a que el líder de la empresa familiar promueve una cultura sólida, que caracteriza a la empresa; sin embargo, este factor también puede perjudicar el desempeño de la organización en el caso de que la cultura establecida por el fundador sea muy conservadora.

Así también, la tradición involucra la manera en cómo una empresa realiza sus actividades del negocio; algunas de estas son, por ejemplo, el manejo de su contabilidad, el control de su logística, entre otros. Esta tradición puede guardar estrecha relación con un factor a los que los gerentes se aferran y consideran importante, que son sus triunfos pasados. Esto significa que, si la empresa tuvo éxito en el pasado con una manera específica de dirigir o gestionar su negocio, entonces va a presentar una resistencia a cambiar sus procesos u optar por desarrollar actividades nuevas, como por ejemplo innovar (Mimbela, López y Chilccce, 2018).

2.4.2 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio en la organización se relaciona al comportamiento de sus miembros, quienes perciben una perturbación del equilibrio estructural dentro de la misma organización (Pacheco, Ruiz, Niebles & Hernández, 2020). Esto puede manifestarse en actitudes que obstaculicen la continuación o ejecución de un proyecto que represente un cambio en la empresa. En el caso del proceso de Desarrollo de productos, al involucrar actividades que tienen como fin la creación de nuevos productos o procesos, da paso a diferentes reacciones por parte del personal de la organización.

En línea con lo anterior, el grado de resistencia al cambio está relacionado al conocimiento que posea el talento humano de la organización respecto a los nuevos procesos (Macías, Tamayo & Cerda, 2019). Esto quiere decir que, mientras más informados se encuentren los trabajadores sobre los beneficios y alcance del nuevo proyecto, el nivel de resistencia puede variar a su favor, en ese sentido, se permitirá una mayor disposición del equipo para contribuir y ser parte del proceso, reduciendo así las preocupaciones que se generen en los mismos.

Al respecto, puede añadirse que la participación de los colaboradores es un factor esencial en la gestión empresarial, por lo que los cambios estratégicos que sean planeados por la organización deberán estar apoyados por sus valores, actitudes y cultura (Valenzuela et

al, 2018; citado en Pacheco, Rojas, Niebles y Hernández; 2020). Bajo este contexto, la empresa podrá tener mayor control sobre aspectos como el retraso en la ejecución del proceso, barreras en la comunicación y falta de participación.

2.4.3 Falta de recursos

Dentro de los obstáculos en el proceso de Desarrollo de nuevos productos, pueden considerarse tanto los recursos humanos capacitados, recursos económicos y recursos financieros. En esa misma línea, tener personal capacitado resulta esencial al momento de realizar el mencionado proceso, pues serán ellos de quienes dependerá la información, el conocimiento del mercado, desarrollo de tecnologías e identificación de las oportunidades de innovación (Acuna & Castillo, 2018). Asimismo, la ausencia de facilitadores económicos también se relaciona con la posibilidad de financiamiento a la que podría acceder una empresa en caso requiera capital para iniciar el proceso en mención, dado que este pueda representar elevados costos para su continuidad (Iglesias, Jambrino & Las Heras, 2017; citado en Alba, 2021). En ese sentido, aspectos como la adquisición de equipos, espacios y/o tecnologías avanzadas son limitados y con ello la capacidad de la organización de llevar a cabo las investigaciones y procesos necesarios.

Por su parte, los recursos tecnológicos, que también dependen de los económicos, pueden referir a la renovación de tecnologías relacionadas a equipos, maquinarias, tecnologías de información y comunicación, las cuales van a depender del sector al que pertenezca la organización (Zayas et al., 2015). En ese sentido, puede indicarse que el acceso a la información y conocimientos, así como las herramientas de investigación y comunicación están directamente relacionadas, en gran medida, con los recursos tecnológicos que posea la empresa, por lo cual, de no contarse con los mismos la organización presentaría una gran limitante para la continuidad del proceso en estudio.

Luego de haber explicado los desafíos que implica implementar el sistema Stage-Gate, es necesario resaltar que este involucra innovación. Ello puede ser una barrera para aquellas empresas que son resistentes a cambios, que no tienen una cultura innovadora, o que no realizan prácticas novedosas, pues para implementar procesos innovadores es necesario que primero la empresa esté dispuesta a fomentar una orientación hacia la innovación.

Se ha demostrado que las empresas que tienen una fuerte orientación hacia la innovación generan más valor para sus clientes, participan en una segmentación de mercado más amplia, desarrollan un mayor número de productos y servicios nuevos, y ofrecen una personalización superior de sus productos en comparación con aquellas que son menos innovadoras (Brooke, Grant y Mark, 2022). Esto demuestra que las empresas innovadoras son más competitivas que aquellas que tienen baja orientación a la innovación.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Descripción de la Industria de consumo masivo de alimentos

1.1 La industria láctea en América Latina

El sector lácteo incluye una variedad de productos que utilizan la leche fluida como materia prima, pero su consumo y exportaciones pueden presentarse en diferentes formas. En este contexto, de acuerdo con Carrasco, Castillo y Valer (2020), la forma en la que se pueden consumir los productos lácteos son diversos: mantequilla, queso, leche descremada en polvo, leche semidescremada en polvo, entre otros productos derivados Consorcio Lechero (2022).

En relación con esto, para propósitos del presente estudio, es importante mencionar que la industria láctea en América Latina es muy heterogénea y se encuentra conformada por múltiples empresas que luchan entre sí para mantenerse entre las primeras del ranking. Entre las principales se encuentran 20 empresas, liderando la lista “Lala” con 1.700 millones de litros de leche. Debido a este contexto es que cobra relevancia la calidad de sus productos como uno de los factores que influye en la decisión de compra del consumidor y que permite a las empresas mantenerse competitivas Navarro, Ferrer & Burgos (2018).

Tabla 3: Ranking de empresas lácteas en América Latina, ordenadas según recepción (millones de litros de leche por año), 2017

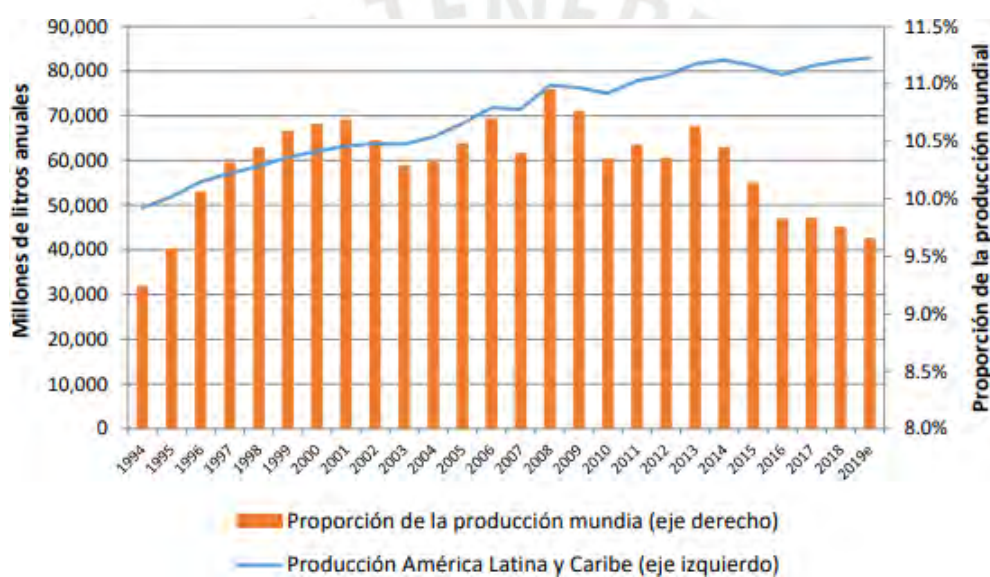
Orden	Empresa	País	(Lt de leche /año) millones
1	Lala	Mx	1.700
2	Nestlé	Br	1.680
3	Lactalis	Br	1.600
4	Italac	Br	1.450
5	Alpura	Mx	1.420
6	Conaprole	Uy	1.362
7	Bella Vista	Br	1.325
8	La Serenísima	Ar	1.285
9	Nestlé	Mx	1.200
10	Unium	Br	1.140
11	Saputo	Ar	1.113
12	Itambé	Br	995
13	Colanta	Co	863
14	Gloria	Pe	730
15	Liconsa	Mx	700
16	Laticinios Tirol	Br	650
17	Sigma Alimentos	Mx	600
18	Williner	Ar	573
19	Embaré	Br	570
20	Colun	Cl	566

Adaptado de FEPALE (2018).

En relación al tamaño de la industria en Latinoamérica se debe mencionar que esta es diferente debido a que uno de los aspectos que la caracteriza es su tamaño reducido (Galetto, 2019). Sin embargo, se debe destacar que en los últimos años ha experimentado una evolución ascendente.

En el gráfico se puede observar que la producción de la región en el año 2008 se genera un pico que, si bien desciende, vuelve a subir moderadamente en los años 2013, 2014 y 2019.

Figura 6: Evolución de la producción de leche de América Latina y el Caribe (millones de litros anuales), y su comparación con la producción mundial, 1994-2019e



Fuente: Galetto (2019).

En el gráfico se puede observar que la producción de la región en el año 2008 se genera un pico que, si bien desciende, vuelve a subir moderadamente durante los años 2013, 2014 y 2019.

Un aspecto importante que también evidencia el pequeño tamaño del mercado lácteo latinoamericano respecto al global es la cantidad de leche que procesan las 20 empresas más grandes del mundo, que son unos 211 millones de toneladas anuales, mientras que las 20 empresas anteriormente mencionadas procesan solamente 17 millones de toneladas anuales (Galetto, 2019, p.8).

Respecto a las ventas totales de productos lácteos en el sector en América Latina en el 2019, estas fueron mayores que en el año 2018, ya que alcanzaron los 30,27 millones de toneladas evidenciando un crecimiento del 0,8% en comparación con el año anterior. Como se muestra en la Tabla 4, dentro de la región, Brasil, México y Argentina fueron los países que

lideraron las ventas, con un 41,55%, 23,63% y 7,56%, respectivamente (Vásquez ,2020).

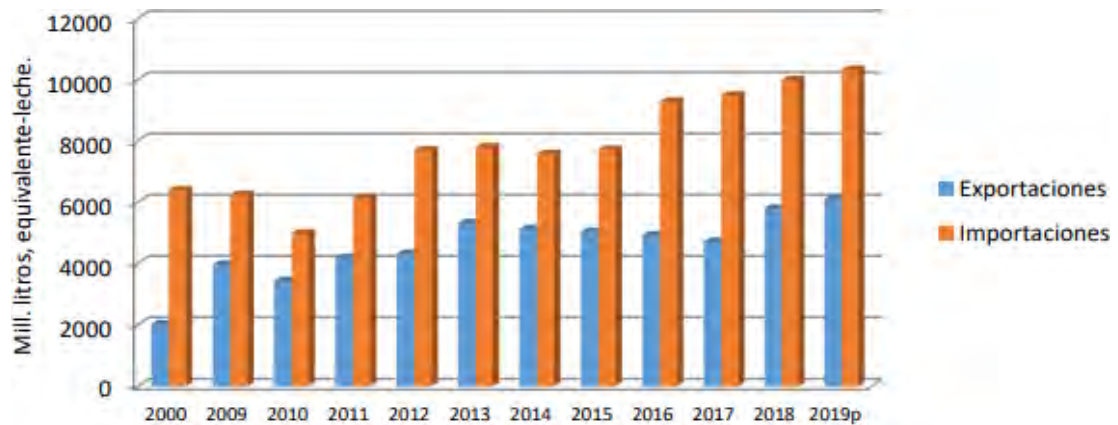
Tabla 4: Ventas totales de productos lácteos en países de Latinoamérica (2019)

País	Ventas 2019	% de representación de América Latina
Brasil	12 580,1	41,55%
México	7 153,6	23,63%
Argentina	2 287,9	7,56%
Colombia	2 025,8	6,69%
Chile	1 106,2	3,65%
Perú	1 040,8	3,44%
Ecuador	545,0	1,80%
Bolivia	353,5	1,17%
Uruguay	347,1	1,15%
Paraguay	260,8	0,86%
Costa Rica	247,7	0,82%
Guatemala	243,7	0,80%
El Salvador	242,6	0,80%
República Dominicana	228,7	0,76%
Panamá	220,4	0,73%
Honduras	188,0	0,62%
Otros	1 203,7	3,98%

Adaptado de Vásquez (2020).

Respecto a la evolución del comercio exterior de lácteos en la región de América Latina, está siempre ha estado abierta al comercio mundial de productos lácteos, ya que es un criterio básico de sostenibilidad para su desarrollo competitivo. Se puede apreciar en la Figura 7 la evolución de las ventas internacional que tiene el continente, tanto las importaciones como las exportaciones.

Figura 7: Evolución del balance de comercio exterior de productos lácteos en un grupo de países de América Latina (millones de litros de equivalente-leche),2010-201



Fuente: Galetto (2019)

En relación al consumo de productos lácteos según un estudio realizado por Galetto (2019), los países que consumen mayor cantidad de este tipo de productos son en primer lugar Uruguay, seguido de Costa Rica, luego Argentina, ocupando el Perú en uno de los últimos lugares. Y respecto al consumo de leche, según una investigación de Statista (2021), los países que ocuparon los primeros lugares fueron Brasil, México y Argentina consecutivamente.

Finalmente, como se mencionó en líneas iniciales es importante mencionar algunas alternativas de productos lácteos que los consumidores están dispuestos a comprar o probar. Esto se debe a que existe una tendencia a preferir productos más saludables y amigables con el medio ambiente, más aún ahora que se tiene más conocimiento sobre la elaboración, insumos y procedencia de los productos (Molina y Acosta, 2018). Es por ello que los clientes de América Latina buscan otras alternativas de bebidas, como las vegetales, mantequillas vegetales, yogur, entre otros. Se estima que para el 2025 el valor de mercado de estas ascienda a 3.240 millones de dólares americanos (Statista, 2023).

1.2 Sector de consumo masivo de la industria láctea en Perú

La industria láctea en el Perú ha presentado un crecimiento constante desde el 2009 al 2020, teniendo un incremento de 2.4% cada año en producción nacional de leche. Es así que, en el 2020, la producción alcanzó las 2.140.000 toneladas, lo cual fue mayor a lo producido en el 2019 (Agraria,2020). Ello evidencia que la demanda de esta materia prima ha ido incrementando, según lo indicado por Climaco Cárdenas, presidente de Agalepen (Agraria, 2020), en el caso de los peruanos, el consumo per cápita es de 72 litros de leche al año y la utilidad neta que genera esta industria en el país es de S/222 millones anuales entre el 2009

y 2020; lo cual supera a los S/154 millones anuales que se tuvo entre el 2002 y 2008.

Lo anterior muestra como la industria láctea ha presentado un crecimiento constante además de aportar en términos económicos al país. En esa misma línea, su consumo y gasto dentro de la canasta de consumo de los hogares peruanos representa cerca del 6% del gasto en alimentos (Indecopi, 2022). Asimismo, entre los principales tipos de leche que son producidos y demandados en el Perú se encuentra la leche evaporada; y en derivados lácteos se tienen los yogures y quesos. De forma más detallada, se tiene el siguiente cuadro donde se aprecia la producción en toneladas de los mencionados derivados:

Figura 8: Producción de derivados lácteos (en miles de toneladas)

	Producción en Miles de toneladas				
	Leche Evaporada	Leche fresca (pasteurizada)	Yogurt	Queso	Mantequilla
2014	487,466	117,256	187,924	7,792	3,703
2015	513,792	124,431	204,511	9,007	4,526
2016	481,933	131,223	197,074	8,845	4,291
2017	466,063	139,147	161,751	7,742	4,942
2018	469,798	135,840	156,638	8,158	5,501

Fuente: INEI (2018)

Las empresas que tienen una mayor participación y posicionamiento en la industria láctea y que comercializan en mayor medida los productos anteriores, son principalmente tres: Gloria S.A, Laive S.A y Nestlé Perú S.A, siendo Gloria la empresa considerada como líder a nivel nacional con una participación del 79% (Apoyo & Asociados, 2023, p.1).

En línea con lo anterior, y para tener un mejor contexto del cómo se encuentra esta industria en el país, se presenta un análisis de las cinco fuerzas de Porter:

- **Poder de negociación con los proveedores:**

En la industria láctea peruana, el poder de negociación de los proveedores es relativamente alto debido a la importancia de la leche fresca como insumo principal. La calidad y la estabilidad en el suministro de leche afectan directamente los costos de producción. Además, la dependencia de pocos proveedores grandes puede aumentar este poder (Vasquez, 2021).

- **Poder de negociación compradores**

Los consumidores peruanos tienen un poder de negociación moderado. Si bien existen varias marcas en el mercado, la preferencia por marcas establecidas como Gloria, Laive y Nestlé disminuye la posibilidad de que los consumidores cambien fácilmente a productos de

nuevas empresas (Gaviola, 2020).

- **Amenaza de nuevos entrantes**

La barrera de entrada para nuevos competidores es alta debido a las inversiones significativas necesarias en infraestructura y distribución. Además, las empresas establecidas ya tienen una sólida presencia de marca y una red de distribución amplia, lo que dificulta que nuevas empresas logren captar una porción significativa del mercado (Dominguez, E., Galarreta, J. & Huaman, A., 2021).

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos en la industria láctea peruana es moderada pero creciente. Productos como bebidas vegetales (leche de almendra, soja, coco, entre otros) están ganando popularidad, especialmente entre consumidores preocupados por la salud y el medio ambiente. Estos productos sustitutos pueden cubrir las mismas necesidades a menudo a un precio competitivo, lo que representa una amenaza significativa para los productos lácteos tradicionales (García, 2023).

- **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores en la industria láctea peruana es alta. Este sector está dominado por grandes empresas como Gloria, Laive y Nestlé, que compiten intensamente en términos de precio, calidad, innovación y marketing. Esta intensa competencia se ve reflejada en la constante introducción de nuevos productos y mejoras en los existentes, así como en la fuerte inversión en publicidad y promociones para mantener la lealtad de los consumidores (La República, 2022).

2. Laive S.A

2.1 Historia y antecedentes de la empresa

Laive, actualmente, es una empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de alimentos que pueden ser categorizados en tres líneas de negocio: lácteos, cárnicos y productos derivados de fruta. Sin embargo, la historia de esta organización inicia en 1910, año en el que se constituyó bajo el nombre de Sociedad Ganadera del Centro S. A., ubicada en los Altos de Junín y Huancavelica, siendo además reconocida como la primera empresa productora de mantequilla del Perú en ese tiempo.

En el año 1930, son los pioneros en la producción de Queso Madurado en Perú, a partir de lo cual amplían su portafolio de quesos agregando los quesos procesados a su listado de productos. Con base en dicha ampliación, en 1960 la empresa compra su primer terreno en la capital; sin embargo, es en 1972 que inician sus actividades productivas e ingresan a la categoría de Yogurt. Es resaltante mencionar que en dicho año se incluye su primer laboratorio de análisis microbiológico, lo cual representaría su primer acercamiento con un área de investigación de carácter científico.

En 1980 la empresa inaugura una nueva planta en Arequipa, además de continuar con el desarrollo de nuevos productos en el mercado peruano, todos ellos relacionados al queso. Por otro lado, en 1991, la aún denominada Sociedad Ganadera del Centro, a través de la adquisición de Salchichería Suiza, logra incursionar en la categoría de cárnicos, con lo cual amplía su línea de productos como estrategia de diversificación.

La compañía, en 1994, cambia su denominación y pasa a llamarse Laive S.A; asimismo, construye una planta de productos ultra pasteurizados (UTH) en Arequipa, con lo cual ingresa al rubro de leches e inicia sus procesos de innovación en el mismo. Esto se evidencia a partir del año 2000, años en los cuales desarrollan nuevas fórmulas con DHA y variantes como yogurts probióticos con menos azúcar, además de lanzar su nueva marca de La Preferida y Bolsitarro. Esto les permite posicionarse en la industria de la leche y competir en el segmento económico. Lo anterior también permite ingresar a la categoría de bebidas vegetales e introducir productos con beneficios funcionales a través del desarrollo de nuevas marcas como Sbelt y Bio Defensa.

Laive continua con el desarrollo de nuevos productos y en el 2008 es considerada como la primera empresa en lanzar leche sin lactosa evaporada en el Perú, con lo que extendió el consumo de leche a quienes antes no podían hacerlo dado los componentes del mismo. En los años posteriores, Laive ha continuado llevando a cabo nuevas creaciones como la primera leche para niños, o yogurt griego; sino que también ha buscado seguir las tendencias de responsabilidad social empresarial y ha modificado aspectos como los envases, haciéndolos prácticos y reutilizables.

En ese sentido, lo mencionado anteriormente permite resaltar que Laive, a lo largo de su historia, ha ido desarrollando y mejorando sus procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos, de esta forma crean productos innovadores con los cuales han logrado expandir sus líneas de alimentos además de posicionarse dentro de la industria de alimentos en consumo masivo.

2.2 Descripción del negocio

Laive S.A es una sociedad que pertenece al sector de alimentos, en el que tiene mayor participación en la producción de lácteos y en menor porcentaje en la fabricación de bebidas y cárnicos (SMV, 2017). Se dedica al desarrollo, transformación, producción, procesamiento, industrialización, comercialización, importación y exportación de diversos productos, como lácteos, cárnicos, etc (SMV, 2017).

Línea de productos: La línea de productos de la empresa, como se puede apreciar en la tabla 1, se encuentran divididas por plantas, las cuales son las siguientes. En primer lugar, la planta UHT que abarca la línea leche UHT, leche evaporada y diversos tipos de bebidas. En segundo lugar, se ubica la planta de lácteos en donde se elabora crema de leche, dulce

de leche, leches fermentadas, mantequillas, quesos y yogures. En tercer lugar, se encuentra la planta de cárnicos en la que se producen distintos tipos de embutidos. En último lugar, se puede encontrar a la planta de Arequipa, en la que fabrican variedad de quesos.

Tabla 5: Líneas de productos de Laive

Planta	Producto
UHT	Leches UHT
	Leches QW (Ampliación Leches UHT)
	Leches evaporadas (Ampliación Leches UHT)
	Bebidas de fruta
	Base de helado
	Bebida de soya
	Bebidas nutritivas
Lácteos	Crema de leche
	Dulce de Leche
	Leches fermentadas
	Mantequillas
	Queso crema
	Queso fundido
	Quesos rebanados
	Queso fresco
	Yogurt griego
	Yogurt con cereales
Cárnicos	Crudos
	Jamones y jamones de aves
	Escaldados de salchichas y <i>hot dog</i>
	Jamonadas y otros
	Embutidos con tratamiento térmico
Arequipa	Quesos madurados
	Queso no madurado: Mozzarella
	Queso procesado

En cuanto a sus principales competidores en el mercado peruano se puede considerar a Gloria S.A. y a Nestlé Perú S.A, ya que estas dos empresas junto con Laive S.A abastecen al Perú en un 90% (Galletto, 2019). Si bien existe un alto nivel de competencia, un aspecto a destacar de Laive es que realiza procesos de investigación y desarrollo, lo cual le permite lanzar productos innovadores y de calidad al mercado, adelantándose incluso a la competencia (Rojas y Mallqui, 2017).

En cuanto a sus proveedores de leche, estos provienen principalmente de las regiones Lima y sur; y sus ganaderos son más de 1500, solamente de su cuenca del sur. Por el lado de sus clientes se encuentran los canales modernos, como Hipermercados Metro, Supermercados Peruanos, Hipermercado Tottus. Asimismo, canales tradicionales como bodegas, y otros (Rojas y Mallqui, 2017).

2.3 Modelo de negocio Canvas

Para el caso del Modelo Canvas de Laive es importante señalar que los detalles se encuentran en el Anexo E.

Desde una perspectiva general, la empresa tiene como clientes principalmente a canales tradicionales y minoristas, como supermercados y bodegas respectivamente. Asimismo, la propuesta de valor de la empresa se centra en ofrecer productos a precios competitivos manteniendo la calidad de los mismos. Por ello, para fidelizar más a los clientes con Laive, la empresa apuesta por la publicidad en diferentes canales de comunicación, publicidad por televisión y redes sociales, Asimismo, sus fuentes de ingresos son los distintos productos que ofrece, lácteos, derivados, como la mantequilla, el yogurt, queso, entre otros. En relación a sus socios claves se encuentran los proveedores, estos pueden ser diversos.

En el caso de los proveedores de leche, estos se encuentran en Perú, en las regiones de Lima y Arequipa. Existen dos tipos de proveedores de leche: de leche fría y de leche caliente. Los de leche caliente, que refiere a la leche recién salida de la vaca, tienen un grupo de ganado pequeño, sin posibilidad de almacenar la leche recolectada por falta de infraestructura. Los proveedores de leche fría, llamada así porque una vez recolectada se almacena, en tanques de enfriamiento, representan el 70% de la leche recolectada. Respecto a los demás proveedores, Laive tiene que importar insumos o embalajes, por lo que acuden a países como Chile para proveerse de margarina, o al país de México para obtener envases de tetra pack.

En el caso de sus recursos clave, esto se pueden dividir en físicos, como las plantas de producción, tecnología y maquinaria. Por otro lado, se encuentran los recursos humanos, en donde destacan los ganaderos, operarios y personal administrativo. Y también se incluye un último recurso intangible que la empresa ha logrado construir a través de los años, que es

su marca Laive. Finalmente, sus costos están relacionados a costos de producción, costo de ventas y costos fijos.

2.4 Stakeholders

En el contexto empresarial, los *stakeholders* de la empresa incluyen a diversos proveedores que desempeñan un papel fundamental en su funcionamiento y desarrollo. Estos proveedores abarcan desde aquellos que ofrecen servicios de búsqueda de información de mercado hasta proveedores de insumos esenciales para la operación diaria. Durante el proceso de desarrollo de nuevos productos, se llevan a cabo estudios etnográficos en colaboración con empresas especializadas, como IPSOS, un proveedor de datos que realiza investigaciones de mercado, proporcionando información precisa y relevante sobre la sociedad, los mercados y las personas.

Otro actor clave es Axer Consultores, cuyo propósito radica en brindar a sus clientes información detallada sobre el mercado en el que operan o planean ingresar. Esta empresa despliega funciones cruciales, como ayudar a las organizaciones a comprender las necesidades, deseos y comportamientos de sus clientes, segmentando el mercado e identificando nichos específicos.

Y, por último, otro de sus proveedores es Kantar, que se destaca por trabajar con las marcas locales y globales más relevantes. Su enfoque abarca diversas industrias, como bienes de consumo, tecnología, finanzas y venta minorista, brindando servicios que permiten comprender a las personas y desarrollar estrategias para el crecimiento empresarial.

2.5 Cultura de innovación

Por otro lado, respecto a los nuevos proyectos de Laive, es resaltante indicar que Laive ha experimentado un cambio significativo en su enfoque hacia la innovación de productos. En el pasado, la empresa lanzaba un promedio de 8 productos nuevos al año. Sin embargo, desde el año 2020, Laive ha duplicado este ritmo, alcanzando un total de 16 lanzamientos anuales. Este cambio se debe en gran parte a una reestructuración del equipo de innovación, con nuevos líderes que han implementado una estrategia más clara y planificada. Cabe resaltar que la planificación de la innovación en Laive es a largo plazo. La empresa tiene un plan estratégico que abarca hasta el año 2025, en el que se definen las categorías a las que Laive desea ingresar.

En esa misma línea, el objetivo de Laive es que el 10% de sus ingresos provengan de productos innovadores. Y, de hecho, la empresa ya ha logrado cumplir y superar el mismo. Este éxito se debe a la combinación de una estrategia sólida y una ejecución eficiente.

Adicionalmente, es relevante indicar que Laive posee tres propuestas de lanzamiento: nueva categoría, extensión de línea y extensión de marca. Con nueva categoría se refiere a que la empresa ingresa a un mercado en el que no tenía presencia previa (como los mercados de aceites, menestras, etc.); la extensión de línea explica el lanzamiento de una nueva

variante de un producto ya existente, por ejemplo, yogurt griego sabor a fresa. Como último tenemos a la extensión de marca, donde se crea una nueva categoría usando la misma marca, por ejemplo, Laive Veggie, etc.

El equipo de marketing de nuevas categorías de Laive juega un papel fundamental en este proceso. Este equipo realiza un mapa estratégico de la empresa, monitorea las iniciativas lanzadas y gestiona el *deadline* de innovación.

Laive también se preocupa por la gestión de los recursos de innovación. Para ello, se presentan métricas y planes a la gerencia, con el objetivo de asegurar que la empresa esté invirtiendo en los proyectos con mayor potencial.



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

1. Alcance y enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación posee un alcance descriptivo, el cual es uno de los cuatro alcances propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes indican que entre los alcances de investigación más representativos se encuentran los siguientes cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. En ese sentido, y siguiendo lo indicado por los autores en mención, el alcance de esta investigación tiene como fin especificar las propiedades, características del fenómeno que sea sometido al análisis, con lo cual se pretende recoger información de las variables identificadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Asimismo, puede indicarse que también posee un alcance exploratorio, debido a que este tipo de alcance tiene como objetivo examinar un tema o problema de investigación que ha sido poco estudiado o no se ha tratado previamente (Sampieri et al., 2010, p.80).

En línea con lo anterior, como consecuencia de la búsqueda de información referente a fuentes secundarias sobre el proceso de Desarrollo de un nuevo producto en las empresas, se identificó un modelo teórico que permite realizar un análisis sobre cuáles son las categorías y/o etapas que requiere este proceso. Dicho modelo corresponde a Cooper (2017), quien segmenta el desarrollo del proceso en cinco etapas principales que abarcan desde los estudios de mercado preliminares hasta la comercialización del nuevo producto.

De este modo, considerando que se cuenta con un modelo teórico, el presente trabajo buscará conocer a profundidad cómo el sujeto de estudio desarrollaría el proceso de Desarrollo de nuevos productos en el marco de lo indicado por Cooper.

Por otro lado, respecto al enfoque, según lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), existen tres tipos en una investigación: cuantitativo, mixto y cualitativo. En el caso de la presente investigación el enfoque es cualitativo, ya que no se pretende recopilar datos numéricos o realizar un análisis estadístico y/o matemático sobre variables específicas. Por el contrario, se basará en utilizar entrevistas para lograr identificar cuáles serían las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos de Laive. A su vez, con la ejecución de estas entrevistas y en base a la información de la literatura académica se podrán afinar las preguntas de investigación. Esto ayudará a que la información recopilada en relación a las etapas desarrollo de nuevos productos sea analizada a profundidad para cumplir con los objetivos planteados.

Asimismo, debido a que el enfoque cualitativo ayuda a revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, esto contribuirá a que se agreguen preguntas que se pueden plantear a medida que se desarrolla el trabajo de campo sobre el proceso de desarrollo de nuevos productos, lo cual contribuirá a que se realice un contraste más detallado con la

realidad de la organización.

2. Diseño metodológico

Respecto al diseño metodológico, este hace referencia a la estrategia que permitirá recopilar información, la cual facilitará que se cumplan con los objetivos planteados en la investigación (Hernández et al., 2010). En relación a dicha estrategia, Pasco y Ponce (2015) indican que hay tipos principales: experimento, estudio de caso, etnografía, encuestas y la investigación-acción. El presente trabajo de investigación llevará a cabo un estudio de caso, dado que se analizará un sujeto determinado en base a una teoría específica (Yin, 1994).

Asimismo, cabe resaltar que la estrategia presentada puede ser desarrollada desde diferentes perspectivas, tal como indica Romero y Rivero (2017), existen cinco tipos de estudio de caso: reporte, descriptivo, explicativo, evaluativo y predictivo. El primero refiere a registrar hechos respecto al sujeto; el segundo, describe una situación o fenómeno en particular; el tercero, busca conocer el porqué de los hechos; el cuarto, en base a un estándar previo, le permite al investigador brindar puntos de vista sobre el fenómeno o situación a estudiar; y el quinto, tiene como fin estimar el comportamiento futuro. El presente estudio aplicará una perspectiva acorde a su alcance, es decir, descriptivo; además que será de caso único.

Por otro lado, sobre el horizonte temporal de la investigación, considerando que la investigación y recopilación de información será dada en un solo periodo de tiempo y no se busca comparar con periodos o etapas anteriores, el horizonte será transversal (Ponce & Pasco, 2018).

3. Fuentes y herramientas de investigación

En el caso de las fuentes de información, se usaron fuentes secundarias o bibliográficas. Se revisó la teoría para entender más sobre los procesos de desarrollo de un nuevo producto desde la perspectiva de distintos autores.

Por otro lado, se realizaron entrevistas como método de indagación empírica. El tipo de entrevista empleada fue la semiestructurada ya que se emplearon preguntas preestablecidas y otras no previstas (Feria, Matilla y Mantecón, 2020). Fue realizada a siete expertos en desarrollo de productos y tuvo el objetivo de tener un panorama general sobre cómo se desarrolla el proceso de I+D. Asimismo tuvo la intención de indagar más en saber cuál es su aporte en las empresas, sobre todo en la ejecución de proyectos. Estas entrevistas ayudarán a la presente investigación a tener una base teórica más sólida, a diferencia de incluir solamente fuentes secundarias.

Adicionalmente, se entrevistaron a cinco representantes del sujeto de estudio para obtener más detalles sobre la organización y averiguar sobre las etapas de desarrollo de nuevos productos. Para llevar a cabo ello, fue necesario elaborar una guía de entrevista en la

que se diferencien los cargos de las personas entrevistadas. Asimismo, se incluyeron preguntas que abarcan las etapas del modelo del estudio y sobre los principales desafíos que se presentan en el proceso de desarrollo de un nuevo producto. El detalle de cada entrevistado, así como las guías respectivas, se encuentran en Anexo B y el Anexo C respectivamente.

4. Selección muestral

4.1 Muestreo no probabilístico

Este modelo se caracteriza porque no puede calcularse a través de la probabilidad. Esto implica que se hace uso de fórmulas matemáticas o estadísticas, por lo que no se puede generalizar los resultados que se obtengan de las operaciones.

Asimismo, con este muestreo dado que no se usan métodos numéricos, no se conoce la probabilidad con la que cada elemento de la población puede ser seleccionado. Y también no todos cuentan con la misma probabilidad, ya que su selección depende de razones subjetivas.

Quienes establecen los motivos de la selección son los propios investigadores del estudio. Los criterios pueden ser diversos. Es por ello que el tipo de muestreo no probabilístico se puede dividir en diferentes variantes:

- Conveniencia
- Intencional
- Por cuota
- Bola de nieve

En adición a lo anterior, es resaltante indicar que el muestreo no probabilístico puede categorizarse en selección muestral por bola de nieve o selección muestral por conveniencia. En relación al primero, este refiere a una “selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencia proporcionados por sujetos previamente investigados”, es decir, los participantes iniciales reclutan a otros participantes, y así sucesivamente, creando una red de conexiones (Paso & Ponce, 2015,p.54) Dicha selección es usada principalmente cuando la población objetiva es difícil de alcanzar o identificar de forma previa; por lo cual, en lugar de seleccionar directamente a los participantes desde la población en general, se toma como punto iniciar un pequeño grupo de personas que cumplen con los criterios establecidos para posteriormente solicitarles referencias.

Por otro lado, también se tiene la denominada selección muestral intencional o por conveniencia, la cual se caracteriza por seleccionar aquellos participantes que el investigador considera como adecuados para participar del estudio, y que además se cuenta con acceso

a los mismos (Hernández et. al, 2010). En la presente investigación se ha optado por la selección por conveniencia; en ese sentido, se han entrevistado a 5 representantes de la organización, quienes ocupan posiciones relevantes en el proceso estudiado, el detalle de ello se encuentra en el Anexo B.

Por otra parte, la entrevista a expertos también siguió la característica de conveniencia, pues se decidió seleccionar a personas que cuenten con experiencia en las áreas involucradas del proceso de desarrollo de nuevos productos en empresas pertenecientes a la misma industria que el sujeto de estudio; además de tener experiencia en los temas investigados.

5. Estrategia de investigación

Análisis de la información: Debido a que la presente investigación será analizada de forma cualitativa, se procedió a realizar la codificación de las variables más relevantes por cada etapa del modelo teórico seleccionado. En ese sentido, se incluyen las siguientes etapas: ideación, alcance, elaboración del caso de negocio, desarrollo del nuevo producto, prueba y validación del producto; y lanzamiento. Para el análisis mencionado se utilizó de herramienta el software ATLAS. Ti, el cual también requirió de una transcripción previa.

5.1 Codificación de variables relevantes

Las variables seleccionadas parte de haber identificado aquellas actividades principales realizadas en cada etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos, alineando las mismas con la posterior información recopilada en las entrevistas al sujeto de estudio. Cada grupo de códigos se encuentran especificados en la siguiente tabla:

Tabla 6: Codificación de actividades clave y variables relevantes del proceso de desarrollo de nuevos productos

ETAPA	VARIABLE	SUBVARIABLE	CÓDIGO
Etapa 0: Ideación	-	-	Etapa 0
Etapa 1: Alcance		Identificación de la necesidad	A1
	Estudio del mercado preliminar	Definición de la necesidad	A2
	Estudio de la viabilidad económica	Precio tentativo	B1
		Proyección de costos	B2
		Utilidad esperada	B3
	Estudio de la viabilidad técnica	Inventarios/insumos	C1
		Gestión de cadena de suministro	C1
Maquinaria y equipo		C3	
Etapa 2: Elaboración del caso de negocio	Definición mercado destino	Análisis de mercado: Empatización	D1
		Análisis de Demanda y/o tamaño de mercado	D2
		Pronóstico de proveedores (Stakeholders)	D3
		Identificación de canales de venta	D4
	Concepto de producto	Elaboración del concepto de producto	E1
		Prueba de concepto	E2
		Estudio de la aceptación y percepción del consumidor final	E3
	Análisis del factor jurídico legal	Licencias y patentes	F1
		Aprobación legal	F2
	Análisis del estado empresarial y financiero	Estimación formal de ventas e ingresos	G1
		Periodo de recuperación de la inversión	G2
	Etapa 3: Desarrollo	Elaboración de prototipo	Desarrollo de concepto final
Desarrollo del prototipo a escala real			H1
Prueba interna del prototipo			H2
Prueba a clientes limitados			H3
Producto		Diseño del proceso de fabricación	I1
Análisis financiero		Análisis de costos actualizados	J1
		Análisis de Utilidad neta actualizado	J2

ETAPA	VARIABLE	SUBVARIABLE	CÓDIGO
Etapa 4: Prueba y Validación del producto	Pre-lanzamiento	Prueba de mercado final	K1
		Prueba interna final	K2
		Prueba de funcionamiento	K3
		Definición de tiempos de lanzamiento	K4
		Definición estrategias de Marketing	K5
	Análisis final de viabilidad financiera	Estimación final de costos	L1
		Estimación final de ventas	L2
		Estimación final de rentabilidad	L3
Etapa 5: Lanzamiento	Producciones completas	Producción industrial final	M0
		Canales de distribución	M1
		Punto de venta	M2
	Lanzamiento promocionado	Campaña de marketing	N1
		Fuerza de ventas	N2
	Seguimiento	Seguimiento del lanzamiento	Ñ1

5.2 Análisis de triangulación

El método de análisis a través de triangulación es una estrategia que utiliza múltiples fuentes de datos para investigar un fenómeno, en este caso, el proceso de desarrollo de nuevos productos. Es así que se compara y contrasta la información obtenida de diferentes perspectivas (Saunders et al., 2009, p.146, citado en Ponce y Pasco, 2015, p.47). En este caso, se compara lo siguiente: la teoría, las opiniones de los expertos y los hallazgos del estudio de campo. El primero proporciona un marco de referencia y contexto para el análisis, lo que permite identificar si lo encontrado en el campo está alineado a lo teórico o si hay alguna nueva aportación o discrepancia. El segundo refiere a los expertos, quienes a través de las entrevistas brindan puntos de vista que corroboran o cuestiona los hallazgos del estudio. Por último, el estudio de campo brinda evidencia directa y hallazgos empíricos del tema de investigación, lo cual es fundamental para corroborar la teoría y opiniones de los expertos.

6. Secuencia metodológica

6.1 Fase exploratoria

La investigación actual se basó en una revisión de fuentes bibliográficas sobre la

creación de nuevos productos en el Perú a nivel empresarial. Además, se exploraron investigaciones empíricas que abordan este proceso en otros países. Adicionalmente, se revisaron varios artículos sobre la industria láctea y modelos de desarrollo de nuevos productos.

En cuanto a las fases involucradas, se identifican cuatro etapas. La primera consiste en examinar documentos relacionados con el objeto de estudio, revisando diversas fuentes para profundizar en el proceso de desarrollo de productos y evaluar varios modelos aplicados a nivel organizacional.

La segunda etapa se enfocó en la elaboración de las guías de entrevistas exploratorias a una experta en I+D de productos con la intención de obtener un panorama general del desarrollo de nuevos productos. Asimismo, se realizó una entrevista a la jefa del área de marketing de producto de la empresa Laive. Esta entrevista fue crucial ya que permitió identificar las fases en su ciclo de desarrollo de nuevos productos y los obstáculos que enfrenta.

La tercera fase se enfocó en analizar los modelos que se acercan más al tema de investigación. Este análisis abarcó diversos modelos, y luego de haber seleccionado el indicado para el presente trabajo se desarrollaron las variables, subvariables y preguntas guía.

Finalmente, se elaboraron dos guías de entrevista semiestructurada que fueron aplicadas a las unidades de análisis. Y para la consecución de la información se acudió a expertos relacionados al tema.

6.2 Fase de trabajo de campo

La siguiente fase se refiere al trabajo de campo, lo cual incluye la realización de entrevistas a los representantes del sujeto de estudio, siguiendo el modelo teórico de Cooper. En ese sentido, se tuvo como entrevistados a la jefa del área de marketing del sujeto de estudio, así como al jefe de investigación y desarrollo, quienes son los actores identificados como principales.

Posterior a ello, se procedió con la codificación de las respuestas obtenidas para posteriormente identificar las etapas de estudio planteadas en el modelo teórico.

6.3 Fase de validación de experto

Esta fase implicó la validación con expertos que cuenten con experiencia y conocimiento acerca de procesos de innovación en empresas y desarrollo de nuevos productos, además que posean experiencia en la industria del sujeto de estudio a investigar.

7. Ética de la investigación

Habiendo realizado las indagaciones empíricas respectivas es necesario precisar cuáles son las condiciones éticas sobre las cuales se han regido el desarrollo de las entrevistas. La razón de concertar estos requisitos es porque “la aplicación de la ética en trabajos de investigación es de suma importancia ya que así se respeta y se aplican correctamente los estilos normativos de citación y referenciación, además así se va dejando de lado el robo de ideas o de trabajos de otros autores que varias personas se apropian sin su consentimiento” (Inguillay, Tercero y López, 2019, p. 49)

En línea con lo anterior, también deben considerarse y cumplirse con los principios éticos establecidos en el reglamento de la universidad, en este caso la PUCP, que indican lo siguiente:

- Principio de respeto por las personas
- Principio de beneficencia y no maleficencia
- Principio de Justicia
- Principio de integridad científica
- Principio de responsabilidad

Cada uno de los principios mencionados tiene como fin garantizar que la investigación se realice de manera justa y respetuosa. El respeto por las personas garantiza el consentimiento informado y la protección de la privacidad de los participantes. La beneficencia y no maleficencia se enfocan en maximizar los beneficios y minimizar los riesgos para los participantes. La justicia asegura una distribución equitativa de beneficios y cargas entre los grupos. La integridad científica exige honestidad y transparencia en la recolección y presentación de datos, mientras que el principio de responsabilidad enfatiza la obligación de los investigadores de cumplir con estos principios y rendir cuentas por sus acciones. Ello según los principios éticos de la PUCP (2016).

Para la confirmación de la participación del sujeto de estudio y así también la confiabilidad de la información se realizó un consentimiento informado a cada persona entrevistada. Se ha priorizado que los consentimientos contengan el objetivo del estudio, el tiempo requerido para su participación y estipular que todos los datos recopilados serán utilizados solamente para fines académicos.

8. Matriz de consistencia

Respecto a la matriz de consistencia, esta se elaboró a partir del modelo teórico seleccionado, para lo cual se incluyeron las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos en base a lo planteado por Cooper (2017). Del mismo modo, la matriz incluye preguntas guías que proponen un mayor entendimiento de cada punto señalado en las etapas,

además de las herramientas a utilizar (Anexo A).



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En el presente trabajo de investigación se realizaron entrevistas al sujeto de estudio: Laive S.A y a expertos relacionados a las áreas involucradas en el proceso de desarrollo de nuevos productos. En ese sentido, se contó con la participación de las siguientes personas.

- Jefe de Marketing en nuevas categorías: Katherine Mercado Gonzales
- Jefe de Planeamiento Financiero: Hugo Montalvo
- Subgerente de compras locales: Sandra Pino
- Gerente de Nuevas categorías y Líder de innovación: Jorge Alberto Bellido Hoefken
- Subgerente de Investigación y Desarrollo: Alex Schuler

Los hallazgos de las entrevistas llevadas a cabo giran en torno a cómo se gestiona el proceso de desarrollo de nuevos productos y cómo este puede ser analizado desde el modelo teórico de Stage Gate elaborado por el Dr. Cooper.

El detalle de las fechas y duraciones de las entrevistas mencionadas, se encuentran adjuntas en el Anexo B “Fichas de entrevistas de campo”. Adicionalmente, la guía de entrevista tentativa realizada para cada uno de los participantes de este trabajo de investigación se presenta en el Anexo C.

1. Contextualización del proceso desarrollo de nuevos productos de la empresa seleccionada

Respecto al proceso de desarrollo de nuevos productos en Laive, se pudo identificar que cuenta con un proceso estructurado, tal como indica el Sub Gerente de I+D, la empresa ha implementado etapas, entre las cuales existe un “candado” que es como un punto de control, en el cual realiza un análisis del proyecto y determinan si debe ser aprobado o no. Para cumplir con ello, el equipo debe cumplir con entregables o *checkpoints*. Asimismo, cabe mencionar que la persona que debe aprobar ello es el gerente o Project Manager que se encuentre a cargo del desarrollo del nuevo producto (Alex Schuler, comunicación personal, 12 de noviembre de 2023). De acuerdo a lo mencionado se identifica que Laive implementa un mecanismo de control, evitando así riesgos y gastos innecesarios.

Cada etapa tiene un candado, y ese candado tiene que ser aprobado por el gerente del que esté desarrollando este producto [...] se tienen entregables o checklist que es, por ejemplo, una aprobación de algún tipo de prototipo [...] eso hace que no malgastemos, que no compremos insumos innecesarios, que no invirtamos en cosas que quizá no van a funcionar (A. Schuler, comunicación personal, 12 de noviembre de

2023).

“Cada etapa tiene, digamos, una cantidad de checkpoints [...] hay una lista que el Project Manager va revisando para que se cumplan todos los pasos que se deben cumplir para reducir riesgos y poder avanzar en la siguiente etapa” (K. Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023)

En base a las citas previas, puede identificarse que el tema de manejar equipos multifuncionales y tener aprobaciones previas antes de avanzar de una etapa a otra, permite que la para evitar incurrir en gastos innecesarios se deben brindar espacios de comunicación entre los participantes del proceso, dado que cada uno. Esto también hace posible que cada uno puede llevar a cabo un análisis particular desde su punto de vista respectivo como área.

2. Análisis de la gestión del proceso de desarrollo de nuevos productos en la empresa

2.1 Factores del proceso de desarrollo de nuevos productos en la empresa seleccionada

El modelo de desarrollo de nuevos productos de Cooper presenta diversas etapas que incluyen factores que se deben gestionar correctamente para lograr un óptimo proceso.

En primer lugar, se tienen los equipos multidisciplinarios, respecto a ellos el modelo Stage Gate señala que cada etapa del proceso tiene un carácter multifuncional. En otras palabras, las etapas no están separadas por áreas, no hay una etapa de I+D como tal y otra área de Operaciones; sino que cada una de las etapas está compuesta por un conjunto de actividades simultáneas que son realizadas por un equipo multifuncional (Cooper, 1995, citado en Arroyo, Miranda y Sanguino, 1999).

Desde el punto de vista del sujeto de estudio, Laive comenta que trabajan constantemente en los proyectos de desarrollo de nuevos productos con personas que pertenecen a diferentes áreas. La diversidad de habilidades y perspectivas en un equipo multidisciplinario mejoran la resolución de problemas, además de la creatividad. En referencia a ello el Gerente de nuevas categorías y líder de innovación en la empresa nos comenta lo siguiente:

Los equipos son multifuncionales. Hay personas de marketing, un Project Manager, hay alguien de diseño de producto, alguien de diseño de envases. De ahí tenemos a una persona que ve operaciones, que es toda la parte logística, compra, abastecimiento, insumos. Entonces tienes todo un equipo multifuncional que se junta semanalmente y está totalmente coordinado (J. Bellido, comunicación personal, 26 de

octubre de 2023).

Existe un equipo multifuncional en el que hay un representante de diseño de producto que somos nosotros, los de investigación y desarrollo. Hay un representante de marketing que es el de diseño de marca, hay un representante de toda el área de calidad (A. Schuler, comunicación personal, 12 de noviembre de 2023).

Lo mencionado anteriormente por la entrevistada coincide con lo comentado por la especialista Hernández, en que el desarrollo de productos puede venir de diferentes áreas, por ejemplo, la empresa puede trabajar en ideas corporativas que nacen desde el equipo de marketing al identificar una oportunidad. El equipo de desarrollo de aplicaciones empieza a trabajar sobre esta idea y puede desarrollar una nueva tecnología o un nuevo perfil de producto que se requiera. Asimismo, también puede implicar una modificación para una mejora del producto (Miryam Hernández, comunicación personal, 13 de diciembre de 2023).

En base a lo comentado anteriormente, se puede identificar que los equipos multidisciplinarios que tiene Laive poseen una estructura integral conformada por miembros de diversas áreas especializadas dentro de la empresa. Por otro lado, las reuniones semanales mencionadas resaltan la importancia de la comunicación regular, permitiendo una comprensión compartida de los objetivos y una rápida adaptación a las contingencias que puedan surgir. En adición, respecto a los equipos multidisciplinarios la empresa comentó lo siguiente:

“Estamos siempre internamente como equipo viendo tendencias de todo tipo” (K. Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023)

En ese sentido, la declaración sobre el constante monitoreo interno de tendencias refleja una mentalidad orientada hacia el futuro dentro de la empresa. La atención constante a las mismas, sugiere una empresa que busca la innovación.

En segundo lugar, otro de los factores relevantes viene a ser las herramientas y la gestión de las mismas en el proceso de estudio. Según la teoría, las organizaciones pueden desarrollar diferentes recursos para, por ejemplo, llevar a cabo la medición del avance del proyecto. El modelo *Stage Gate* al estar compuesto por distintas etapas que requieren de una toma de decisión constante, cada *gate* debe cumplir con una función de calidad.

En referencia a lo anterior, las herramientas que la empresa usa en el proceso de desarrollo de nuevos productos son diversas. Y respecto a ello, LAIVE nos comenta lo siguiente:

“Lleno un formulario online y ese formulario viaja a un tablero [...] puedo sacar en vivo el reporte de todos los proyectos y veo todos los proyectos con su GANTT, qué proyecto está trazado, en qué etapa van” (J. Bellido, comunicación personal, 26 de

octubre de 2023)

Asimismo, la Gerente de Supply adiciona que se cuenta con *Risk Assessments*, en los cuales se coloca el nivel de riesgo identificado en el proyecto. Así también se debe identificar y resolver los riesgos antes de pasar a las siguientes etapas del proceso (Sandra Pino, comunicación personal, 28 de noviembre, 2023). Lo anterior refleja que la empresa posee un sistema integrado que no solo simplifica la administración de proyectos, sino que también promueve la transparencia, la eficiencia y la capacidad de respuesta en el desarrollo de nuevos productos; ello considerando los riesgos que pueden aparecer en cada etapa del proceso.

Por otro lado, Laive también tiene recursos destinados especialmente a brindar información a la gerencia de la empresa para que pueda proceder con las actividades propuestas. Antes de solicitar inversión de recursos, se debe elaborar un informe sobre la oportunidad del proyecto. Una vez que se aprueba, la actividad siguiente es la evaluación de factibilidades (Katherine Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023).

Asimismo, Laive cuenta con otro recurso denominado *checkpoints*, los cuales están a cargo del PM, quien se asegura que todos los *checkpoints* sean realizados para de esa manera reducir los riesgos (Katherine Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023).

Lo anterior muestra un enfoque riguroso en la gestión de actividades. Esta estrategia no solo proporciona una guía clara para la ejecución de tareas específicas, sino que también establece un marco para mitigar riesgos al identificar posibles problemas en fases tempranas. Por el lado del rol del Project Manager (PM) se puede indicar que es vital en este contexto, ya que se le asigna la responsabilidad de garantizar que cada *checkpoint* se complete de manera correcta. Este enfoque de *checkpoints* y la supervisión activa del PM contribuyen enormemente a reducir los riesgos, ya que se tiene un mayor control de las actividades.

Por otro lado, es importante mencionar que a LAIVE se le pueden presentar diferentes tipos de oportunidades. Una de ellas por ejemplo es crear un nuevo producto en una categoría ya existente en la empresa. Otro escenario de innovación es aquel donde LAIVE quiera ingresar una nueva categoría de producto. En ese caso la forma en que ellos se organizan para saber más sobre la categoría puede variar. Un camino es que lo realice la misma empresa, pero existe otra opción que es comprar información de mercado. Una de sus aliados para este caso es Kantar, empresa que recolecta información del mercado que luego proporciona a diferentes empresas que se lo soliciten.

En tercer lugar, otro de los factores relevantes en el proceso de desarrollo de nuevos productos, es el consumidor y/o cliente final. En relación a este último, la teoría indica que es él quien da nuevas ideas a los distintos departamentos involucrados en el proceso, de forma que puedan tener nuevos *insights* y/o enfoques a considerar en el proyecto (Rojo, Bonilla & Masaquiza, 2018). Del mismo modo, un término relevante en torno al consumidor es el de

“co-creador”, según López, Gonzales y Santos (2013), la co-creación que se realiza con el cliente aporta al valor del producto final e implica una participación activa del consumidor en la selección de los distintos atributos que deberá tener la nueva oferta. Asimismo, ello también aporta en la creatividad de la innovación y disminución de los tiempos de acceso al mercado (López, Gonzales & Santos, 2013).

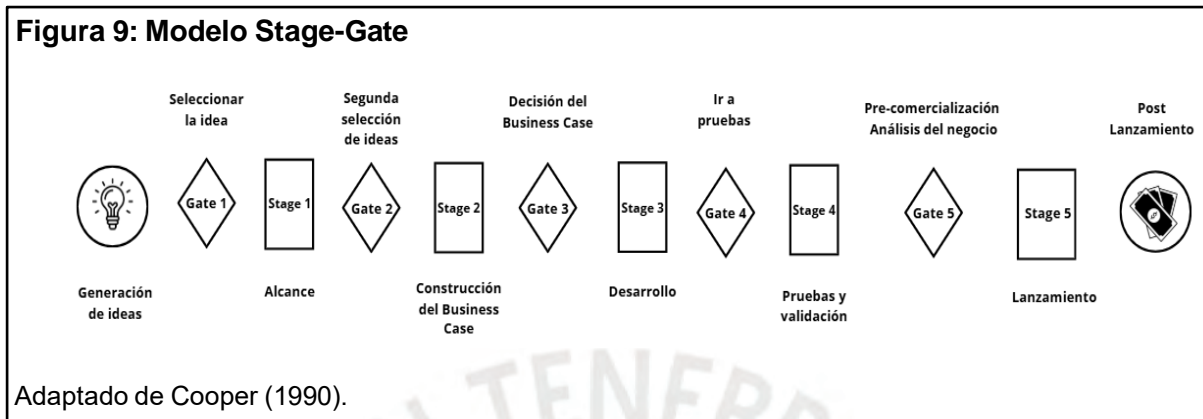
En relación a lo anterior, para Laive el cliente final es uno de los actores estratégicos más importante y en base al cual se dirigen las ideas del desarrollo de un producto. En ese sentido y considerando las etapas del modelo de Cooper, se puede evidenciar que la participación del consumidor se encuentra a partir de la segunda etapa “elaboración del caso de negocio”. Sin embargo, según la jefa de Marketing de Nuevas Categorías de Laive, la participación del consumidor no se limita solo a una etapa. Respecto a ello nos detalla lo siguiente:

No, el consumidor está... mira de las cinco etapas de producto que tenemos, disculpa, innovación que tenemos, la primera es ideación, la siguiente factibilidad, la tercera, el producto y concepto, la cuarta estratificación comercial y la quinta es lanzamiento. Yo te diría que en todas está inmerso ya, pero principalmente de manera activa en la dos y en la tres (K. Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023).

Adicionalmente, según lo indicado por Katherine Mercado, Laive posee programas como “Todos a la casa”, donde se busca tener un acercamiento más profundo con el cliente final, pues implica ir a la casa de los mismos e identificar cuáles pueden ser las necesidades de dichas familias.

Lo comentado por la entrevista demuestra que la activa participación del consumidor en todas las etapas resalta una estrategia, en la cual la empresa valora la colaboración y la retroalimentación del cliente a lo largo de todo el ciclo de desarrollo. Además, es importante recalcar que la participación del consumidor se da desde momentos tempranos. Ello sugiere la importancia de la voz de este último en la evaluación de la viabilidad y en la definición de los conceptos iniciales del producto.

2.2 Etapas y actividades principales de desarrollo de nuevos productos en la empresa seleccionada



- **Generación de ideas**

De acuerdo con Cooper (2011), en base al modelo teórico de Stage- Gate, una de las actividades relevantes es la referente a ideación, la cual es una fase previa al establecimiento del alcance. En ese sentido, la generación de ideas iniciales puede considerarse como la etapa base a partir del cual se da inicio al proyecto. Asimismo, la generación de ideas al ser una fase previa, está diseñada para descubrir oportunidades y generar ideas para nuevos productos.

En el caso de Laive, se ha registrado que esta etapa se basa en recolectar *insights*, tendencias y oportunidades para poder plantear ideas que hagan *feed* con la empresa. Asimismo, de acuerdo con las entrevistas con los representantes, se evidencia que sí realizan esta fase previa y que además está caracterizada por realizar estudios rigurosos de mercado, los cuales se ejecutan con ayuda de terceros (empresas) que brindan información sobre el entorno. Si se confirma la existencia de oportunidades en el mercado se empiezan a generar ideas preliminares de un nuevo producto. (Jorge Bellido, comunicación personal, 26 de octubre de 2023).

Por otro lado, de acuerdo con Cooper (2021), una de las técnicas usadas en esta fase previa es el trabajo conjunto con los consumidores para descubrir necesidades de mercado. En relación a ello, para el caso de Laive, se ha determinado que el consumidor es un elemento importante en la ideación pues cuando la empresa no conoce la categoría del nuevo producto, la participación del consumidor juega un papel importante en esta fase.

En base a las citas indicadas, puede apreciarse que la fase de ideación es importante para Laive, tal como indica la teoría, pues para algunas empresas esta fase es considerada como una etapa formal del modelo.

- **Gate1: Seleccionar la idea**

De acuerdo con Cooper (2021), en el Gate 1, el proyecto pasa por un análisis cualitativo en el que se analizan numerosos criterios: alineación estratégica, viabilidad del proyecto, magnitud de la oportunidad y atractivo del mercado, ventaja del producto, capacidad para aprovechar los recursos de la empresa y encajar con las políticas de la empresa.

Actualmente, en el caso de Laive se evidencia cuando realizan un filtro posterior al primer grupo de ideas que realizaron.

- **Stage 1: Alcance**

Según Cooper, el modelo continúa con el Stage 1 Alcance, este comprende evaluar tres variables, la primera es un estudio preliminar del mercado, en el cual la necesidad del consumidor cobra relevancia. Por otro lado, se evalúan las viabilidades económicas y técnicas. Durante esta etapa, la búsqueda de información en el mercado y la identificación de oportunidades en el son elementos clave de esta etapa.

- **Estudio del mercado preliminar**

Respecto a este punto, es relevante indicar las subvariables como *identificación preliminar de la necesidad (A1) y definición de la necesidad (A2)*. El propósito principal de estudio preliminar del mercado es llevar a cabo un rápido alcance del proyecto, lo cual debe incluir evaluaciones distintas tales como el atractivo del mercado, aceptabilidad del producto, e incluso la Identificación de posibles competidores (Cooper, 2011). En el caso de Laive, la empresa no menciona estos factores en específico. Sin embargo, hace referencia a la aceptabilidad del producto. Mencionan que primero realizan un estudio de las necesidades del consumidor. Y dependiendo de ello empiezan a indagar qué producto pueden desarrollar para satisfacer sus necesidades y así este sea aceptado por el mercado (A. Schuler, comunicación personal, 12 de noviembre de 2023).

Por otro lado, para Laive el estudio preliminar del mercado significa estudiar las tendencias. Respecto a ello, Katherine Mercado, la jefa de marketing de nuevas categorías, indica que Laive siempre se encuentra viendo tendencias de todo tipo. Tendencias sociales, tendencias de las categorías en las que se encuentra Laive y tendencias humanas en general. Entonces, a partir de esas tres tendencias, se buscan puntos de coincidencia (comunicación personal, 8 de diciembre de 2023). Esto podría hacer referencia al atractivo del mercado, ya que de acuerdo a las tendencias Laive determina si existen oportunidades para el desarrollo de un nuevo producto. Tanto lo indicado por Katherine y por Alex, sugiere un enfoque estratégico y sistemático, colocando las demandas del consumidor en el centro. Por otro lado, la búsqueda de puntos de coincidencia entre las tres categorías de tendencias mencionadas revela una estrategia sofisticada para identificar oportunidades y sinergias.

- **Estudio de viabilidad económica**

En relación a la viabilidad económica, son tres las sub-variables relevantes para analizar la misma: *precio tentativo (B1)*; *proyección de costos (B2)* y *utilidad esperada (B3)*. Respecto a ello, la teoría indica que la tarea de evaluación financiera preliminar tiene como objetivo estimar ventas, costos y saber la inversión que será necesaria para el desarrollo de todo el proceso. (Cooper, 2011). Dichos parámetros podrán ser estimados al contar con las variables indicadas inicialmente.

Por su parte, en el caso de Laive, se considera relevante la percepción de valor que se tenga respecto al nuevo producto y consideran nuevamente al consumidor como personaje principal para determinar los precios y costos, pues su opinión es relevante para ello. Asimismo, la empresa manifiesta que el precio debe estar en función a lo que el consumidor se encuentra dispuesto a pagar. Con ello se crea un costo objetivo que es enviado al área de I+D (Hugo Montalvo, comunicación personal, 14 de noviembre de 2023). Esto indica el enfoque de demanda del consumidor en la fijación de precios, siendo un elemento clave su disposición a pagar; teniendo así una orientación de valor percibido por el cliente.

Asimismo, según la comunicación personal con la Sub-Gerente de Compras, Sandra Pino, la proyección de costos es considerada como una estimación preliminar del proyecto que resulta siendo un indicador para ver si se da inicio al proceso de desarrollo del nuevo producto (comunicación personal, 20 de noviembre de 2023).

Por otro lado, de acuerdo con el Jefe de Planeamiento Financiero, para el estudio de viabilidad económica también se usa el indicador EBITDA, ya que el propósito es obtener un panorama de lo que la empresa está ganando o perdiendo del negocio (comunicación personal, 14 de noviembre de 2023). Esto haría alusión al beneficio esperado por la empresa, pero no en términos de utilidad, sino en una versión preliminar, ya que lo importante para Laive es conocer cuánto puede generar su proyecto. Así, si este indicador es positivo, significa que, en principio, es rentable.

Al realizar las entrevistas a los expertos en desarrollo de productos, como Betsy Mariátegui, se determinó que un aspecto importante adicional que debe considerarse en términos de la evaluación financiera, y especialmente en costos iniciales, es la inversión en tecnología necesaria. En varias ocasiones esta inversión suele requerir grandes cantidades de dinero que pueden ser representadas en maquinarias para llevar a cabo la línea del nuevo producto.

Por otro lado, de acuerdo con la experta Myriam Hernández estimar el costo resulta relevante. La importancia que le otorga Laive coincide, en este caso, con lo indicado por la experta, ya que para ambos el costo muchas veces permitirá dimensionar el producto al target esperado, de acuerdo a las necesidades del consumidor.

En síntesis, esta fase no solo incluye costos en términos monetarios, sino que también

puede considerarse como influyente en la fijación de precios y costos del producto la opinión del consumidor.

- **Estudio de viabilidad técnica**

Respecto a este punto, se presentan tres sub - variables que permiten analizar el estado de esta fase: *Inventarios (C1)*, *Gestión de cadena de suministro (C2)*; y *maquinaria y equipo (C3)*. En base a la teoría, esta evaluación preliminar tiene como objetivo medir la viabilidad del producto, considerando aspectos como objetivos de cumplimiento desde una mirada técnica. (Cooper, 2011) Esto quiere decir que se analiza la factibilidad de implementar un nuevo producto, considerando los recursos y la tecnología que posee la empresa como el inventario e insumos.

Sobre ello Laive nos comenta que el área que se encarga de analizar esa viabilidad es el equipo de Supply (Sandra Pino, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023). Y para determinar la cantidad que necesitan de esos recursos deben mantener comunicación con el área de I+D. Respecto a ello Alex Schuler comenta que “[...] al encargado de logística le decimos que necesitamos comprar los insumos y ver si es que el insumo que hemos escogido nosotros, lo tiene algún proveedor más específico y más barato” (comunicación personal, 12 de noviembre de 2023)

En ese sentido, el equipo de Supply se encarga de buscar a los proveedores para obtener los insumos que va requerir el nuevo producto. Un requisito importante es que cumplan con todos los registros sanitarios, entre otra documentación. Sin embargo, en ocasiones ello puede dificultar el proceso en caso el insumo requerido no sea brindado por ningún proveedor formal. Ello haría necesario que se busquen otros proveedores, incluyendo buscar en el extranjero (Sandra Pino, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023).

Ante esta situación Miryam Hernández, comenta que a pesar de que los proveedores sean extranjeros, ellos deben saber cuáles son los requisitos que deben cumplir para que sea aceptado por una empresa por lo que no debería existir mayor inconveniente con la formalidad (comunicación personal, 13 de diciembre de 2023). Sin embargo, comenta que a veces para que el proveedor cumpla con todos los requisitos de calidad es necesario desarrollarlo para que se vuelva formal (comunicación personal, 13 de diciembre de 2023).

A lo que se hace referencia con lo anterior es que, a veces, al encontrar proveedores será necesario acompañar al mismo durante todo el proceso que implica cumplir con los requisitos estandarizados. De esta forma, podrá volverse un proveedor autorizado para la empresa. Asimismo, en base a lo mencionado por Miryam Hernández, se debe realizar una búsqueda continua y dirigir la atención hacia la exploración de alternativas. Este paso es estratégico, ya que ayuda a diversificar las opciones de proveedores. En ese sentido mientras Laive indica que no encontrar proveedores puede dificultar el proceso porque tendrán que

buscar en el extranjero, para los expertos ello puede ser visto como una oportunidad que se puede aprovechar, y diversificar las alternativas de proveedores.

En relación a la gestión de la cadena de suministro (C2) y maquinaria y equipo (C3), estos implican analizar la capacidad de coordinar eficazmente la adquisición, producción, distribución y entrega para garantizar la disponibilidad oportuna de productos (Cooper, 2011). Respecto a ello, Laive cumple en realizar una revisión interna, sobre todo de los recursos que poseen y de los faltantes. Con ese análisis podrán decidir qué comprar y estimar la cantidad requerida.

Según una de las representantes de la empresa, Katherine Mercado, la gestión de la cadena de suministro “es la evaluación que has hecho considerando la producción interna, por ejemplo, ¿qué recursos tienes? ¿qué recursos necesitas comprar?” [...] a nivel técnico empiezas a mirar adentro, la planta en donde elaboras los productos, ¿tienes las condiciones para poder fabricar esto?” (comunicación personal, 8 de diciembre de 2023)

- **Gate 2: Segunda selección de ideas**

De acuerdo con Cooper (2021), en esta puerta se vuelve a evaluar el proyecto, como en la puerta 1, solo que, añadiendo un criterio más, el financiero. Laive, en este caso, realiza una evaluación financiera considerando los costos que implicaría ejecutar el proyecto.

- **Stage 2: Elaboración del caso de Negocio**

Esta fase es un punto crítico para seguir adelante con el proyecto, ya que dentro de esta etapa se elabora la definición del producto/servicio, se realiza su justificación y un plan de negocio completo (Garnica, 2016).

- **Definición del mercado destino**

En relación a la definición del mercado destino, una de las subvariables relevantes refiere al análisis del mercado a través de la empatización (*D1*). Respecto a ello la teoría indica que debe hacerse una revisión previa del mercado considerando las preferencias y necesidades del consumidor, de forma que pueda definirse el nuevo producto de forma integrada. No obstante, dicho análisis debe hacerse manteniendo un enfoque objetivo, pues en ocasiones las organizaciones presumen conocer qué es lo que quiere el cliente (Cooper, 2011). En el caso de Laive, los entrevistados indicaron que para la definición del mercado destino aterrizan la idea, se realizan estudios más profundos del mercado a través de *focus groups*, entrevistas a profundidad. Con los resultados de ello definen cuales son los *insights* en los que se van a enfocar (Jorge Bellido, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). Asimismo, el uso de estas herramientas, les permite entender más al consumidor y empatizar con él (Katherine Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023).

En base a lo mencionado, se evidencia que la organización busca que el nuevo producto aborde problemas reales para proporcionar beneficios valorados por el consumidor.

Ello demuestra el uso de otra herramienta metodológica utilizada durante el desarrollo del modelo, conocida como proceso de Propuesta de Valor (Garnica, 2016). Con ello buscan identificar las características claves del producto para armar la propuesta de valor. Pues la empresa al encontrarse en interacción directa con el consumidor se aprecian aquellos aspectos que realmente le importan y así evitan suposiciones, que a veces realiza las empresas, de lo que realmente necesita el consumidor (Cooper, 2011).

En segundo lugar, otra de las subvariables importantes al momento de definir el mercado destino, es la *estimación de la demanda y/o tamaño del mercado (D2)*, la teoría prioriza que esta actividad permite definir de mejor forma el target del producto, lo cual es considerado como una de las claves del éxito en el mismo (Cooper, 2011).

Siguiendo la línea anterior, se encontró que Laive lleva a cabo estudios etnográficos para estimar el tamaño del mercado. Esto requiere recurrir a un actor adicional que le permita tener un mayor detalle respecto al mercado al cual se van dirigir, es por ello que tiene como uno de sus *stakeholders* al grupo de Kantar (Katherine Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023).

Laive le compra información a Kantar, este les proporciona detalles, tales como el valor de producto en términos monetarios, cuáles son los canales de distribución del mercado, entre otros aspectos. Con esa información empiezan a construir el dimensionamiento oficial del mercado al que la empresa desea ingresar. Y como resultado de ello, Laive logra definir el tamaño y volumen de mercado, los gramajes y los sabores preferidos en el mismo (Katherine Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023). Con lo anterior se evidencia que Laive busca ser riguroso al momento de delimitar el mercado, razón por la cual contrata servicios especializados y compra la información.

En tercer lugar, las últimas sub variables son la de identificación de proveedores (D3) e identificación de canales de venta (D4). En relación a los canales de venta (D4), en Laive, según la entrevista con la representante Sandra Pino, es el equipo de Marketing el encargado de elaborar un bosquejo inicial de cuáles serían las posibles vías de venta. Asimismo, para ello también consideran el *brief* del producto pues dentro del este se especifican los canales de venta a abordar (Sandra Pino, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023).

Respecto a la identificación de proveedores (D3), según Grant (1999), de realizarse adecuadamente permitirá desarrollar ventajas competitivas al brindar oportunidades estratégicas, especialmente en favor de la cadena de suministros. Del mismo modo, Florez y Rojas (2018), indican que, para generar ventaja de los competidores, es necesario proveer los productos solicitados en las cantidades demandadas, al precio justo y con la calidad específica, con las características deseadas. Desde esta perspectiva, uno de los aspectos que necesita ser fortalecido en la gestión organizacional es la selección de proveedores, ya que estos juegan un papel crucial al suministrar las materias primas y los insumos necesarios.

En el caso de Laive, el proceso para identificar a los proveedores parte del requerimiento inicial por algunas de las áreas, quienes posterior a tener la idea del nuevo producto, identifican cuáles podrían ser los recursos necesarios, por ejemplo, se tiene el caso del “[...] área de I+D quien nos pide buscar algún tipo de insumo [...] dependiendo de ello se tocan las puertas de proveedores con los que ya venimos trabajando” (S. Pino, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023)

En base a lo anterior, se resalta el hecho que Laive prioriza trabajar con los proveedores con los que han tenido experiencia trabajando. Sin embargo, cabe resaltar que en caso sean productos totalmente nuevos, en los que no es posible usar insumos de productos que actualmente ofertan en el mercado; entonces será necesario recurrir a una nueva búsqueda y análisis de proveedores, de quienes se revisa sus propuestas y/o presentaciones (Sandra Pino, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023).

Asimismo, Laive resalta su preocupación por ese tipo de situaciones en los que deben coordinar con nuevos proveedores, ya que, según Sandra Pino, si nacen proyectos en los que se requieren nuevos proveedores es necesario que tengan toda la documentación que se requiere, ya que son negociaciones nuevas (comunicación personal, 28 de noviembre de 2023).

Lo anterior refleja que en esta fase donde pueden presentarse desafíos específicos respecto a la gestión de proveedores para el desarrollo de un nuevo producto, especialmente cuando se va a llevar a cabo una nueva negociación. Sin embargo, cuando ese tipo de situación pasa, para la experta Myriam Hernández, uno de los factores que debe tomarse en cuenta al momento de analizar a los proveedores, es que estos pueden diversificarse. Por ello, si se presentan desafíos como los de Laive, la empresa no solo debe solicitar la documentación al nuevo proveedor sino también se debe aprovechar en estandarizar y el desarrollar a los proveedores (Myriam Hernández, comunicación personal, 13 de noviembre de 2023).

Capitalizar ese recurso (proveedores) es una buena oportunidad para el nuevo producto [...] o sea, capacitarlos, ayudarlos con la implementación de su sistema de gestión de calidad, acompañarlos a que pasen por el proceso de auditoría. Ayudar también a estandarizar sus procesos. A eso le llamamos desarrollar un proveedor (M. Hernández, comunicación personal, 13 de noviembre de 2023).

Entonces, si bien Laive presenta desafíos respecto a esta etapa, sigue siendo relevante considerar aspectos como lo indicado por Myriam pues ello permitiría reducir los riesgos que pueda significar tener nuevos proveedores. La falta de formalidad de estos puede aprovecharse como una oportunidad para Laive y ayudarlos con su sistema de gestión de calidad.

- **Concepto de producto**

En esta fase, se encuentran las sub variables de elaboración del concepto de producto (E1); la prueba de concepto (E2) y el estudio de la aceptación y percepción del consumidor final (E3). El concepto del producto tiene como objetivo presentar a clientes potenciales una representación del nuevo producto; en ese sentido, se debe tener las necesidades del mercado identificadas en todo momento, en caso se necesario generar y evaluar conceptos alternativos del producto. Respecto a ello, Ulrich & Eppinger (2013), consideran que es en dicha fase que se demanda una mayor coordinación; razón por la cual es denominada como un proceso frontal.

En el caso de Laive, se ha identificado que su concepto lo realizan en base a los *insights* o dolores que identifican en la etapa anterior (Katherine Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023). Asimismo, el concepto lo arman en un *brief* preliminar del producto. Este contiene las características que el equipo del proyecto desea que tenga el producto, aparte de lo que se entendió del consumidor (Katherine Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023). Esto demuestra nuevamente la especial atención que Laive le otorga al consumidor para definir el concepto del producto; no obstante, la empresa también considera su propia opinión para ello. Así también, se puede evidenciar que, en el proceso de desarrollo de productos, la identificación de *insights* y dolores previos se traduce en la generación de un concepto central que impulsa las iniciativas.

Por su parte, la prueba de concepto (E2) es una subvariable importante debido a que mitiga riesgos potenciales al evitar grandes despliegues de medios y de inversiones. Además, también contribuye a optimizar la calidad del producto y su alineación con las expectativas del mercado, lo cual también hace posible que pueda diferenciarse del resto de productos competidores y ser elegido entre ellos (Pérez y Pérez, 2006). En el caso de Laive, en esta actividad previa al lanzamiento consideran la necesidad del cliente como punto focal debido a que, tal como lo indica la Jefa de Marketing en Nuevas Categorías, “[] vamos con ellos (los clientes), ya con algo más elaborado, en la prueba del producto de concepto, ¿no? Ahí vamos más de una vez a llevarles (a los clientes) cosas nuevas, a contarles y proponerles soluciones distintas y ahí sigue la evaluación constante con ellos” (comunicación personal, 8 de diciembre de 2023)

Este fragmento destaca la importancia de la interacción continua con los clientes durante la etapa de prueba del producto de concepto en el desarrollo de productos. La expresión "vamos con ellos" sugiere un enfoque colaborativo, donde la empresa se involucra activamente con los clientes para presentar y discutir propuestas más elaboradas. Adicionalmente, la mención de la "evaluación constante" indica un proceso iterativo y adaptable. La retroalimentación y la interacción constante con los clientes durante esta fase

son esenciales para ajustar y mejorar los conceptos de productos (Pérez y Pérez, 2006).

Por último, sobre el estudio de la aceptación y percepción del consumidor final (E3), la Jefa de Marketing en nuevas categorías comenta que de cara con la percepción de consumidor evalúan distintos factores del producto, tales como sabor, textura, funcionalidades, entre otros. Adicionalmente realizan estudios de aceptabilidad del producto para conocer el grado de aceptación del consumidor (Katherine Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023).

Por otro lado, al consultar con los expertos en desarrollo de productos se ha determinado que Laive aplica una beneficiosa estrategia para evitar pérdidas monetarias o fracasos en lanzamiento del nuevo producto. Esto se debe a que, según la experta Mariátegui: Muchas veces puedes crear el producto, pero de repente se forzó mucho en los resultados en la parte de construir el caso de negocio. La empresa fue a un público objetivo tan nicho o tan casi inexistente en el Perú, que no tiene, al fin y al cabo, aceptabilidad del producto. La empresa pudo haber desarrollado un buen producto, funcionaron las pruebas de validaciones, pero lo forcé tanto, que al fin y al cabo no tiene éxito en el mercado (comunicación personal, 12 de diciembre de 2023).

Como se puede evidenciar existen diferentes atributos de producto que se evalúan. Por ejemplo, el sabor, la textura y las funcionalidades, subraya la complejidad del proceso y la necesidad de un enfoque integral.

La referencia a estudios de consumo y aceptabilidad resalta la importancia de comprender las preferencias y expectativas del consumidor, destacando que la aceptación del producto por parte del mercado es un factor clave para el éxito frente a otros competidores. Sin embargo, se debe considerar lo mencionado por Mariátegui. Si bien se puede evaluar la aceptación del producto con el consumidor para conocer su opinión, se debe tener en cuenta que este debe segmentarse correctamente y no limitarlo a un nicho muy pequeño del mercado porque se obtendrán resultados sesgados de la aceptación.

- **Análisis del factor jurídico legal**

En cuanto la *aprobación legal (F2)*, esta se relaciona con los estándares de calidad de producto, aprobaciones regulatorias, evaluación de la seguridad del producto para el consumidor, lo que puede implicar pruebas de laboratorio, análisis de riesgos y evaluaciones toxicológicas, según la naturaleza del producto. Respecto a ello LAIVE refiere que hay requisitos técnicos y legales que tienen que cumplir los insumos (Sandra Pino, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023).

Lo mencionado por la entrevistada se relaciona en gran medida con los registros

sanitarios con los que LAIVE exige que tengan sus proveedores. Si no se gestiona este factor correctamente puede afectar en la credibilidad de la empresa, ya que la percepción del consumidor es lo que principalmente resulta afectado al no recibir un producto de la calidad esperada.

- **Análisis del estado empresarial y financiero**

En relación a esta variable, se encuentra la subvariable *Estimación formal de ventas e ingresos (G1)*. Desde una perspectiva teórica, el modelo de negocio debe reflejar las hipótesis que hace el emprendedor acerca de lo que quieren los clientes, cómo lo quieren, cómo la empresa debe organizarse para responder mejor a esas necesidades, cómo debe competir, cómo va a generar ingresos y cómo obtendrá beneficios.

Sobre ello, de acuerdo a la entrevista que se le realizó al experto Luis Enrique Corrales, es importante que el precio al que se va a vender el nuevo producto sea un precio realista (comunicación personal, 7 de diciembre de 2023).

Sobre todo, enfatiza dos aspectos importantes. Por un lado, el valor del producto, el cual debe plasmarse en el precio del producto. Si hacemos referencia, por ejemplo, a un producto que contiene casi en su totalidad ingredientes naturales, este va a tener un precio mayor al de un producto que tiene más porcentaje de ingredientes artificiales (Luis Enrique Corrales, comunicación personal, 7 de diciembre de 2023).

Por otro lado, el entrevistado menciona que se debe entender que los consumidores a veces no entienden o no tienen conocimiento de los aportes que un producto les puede brindar. Sin embargo, existen aquellos que sí los conocen y están dispuestas a pagar un precio mayor. Es por ello que la empresa debe considerar transmitir bien el valor del producto. Al considerar estos dos aspectos, la estimación de ventas e ingresos será más realista. (Luis Enrique Corrales, comunicación personal, 7 de diciembre de 2023).

Por el lado de las entrevistas realizadas a los representantes de Laive, Katherine Mercado indica que evalúan si la idea de nuevo producto es una opción que beneficia a la empresa, considerando las ventas. Si es positivo el aporte en ventas estimadas entonces el nuevo producto se suma a sus proyectos. Con el equipo comercial se empieza a validar si, efectivamente, el nuevo producto es un proyecto que puede ser atractivo para la empresa (comunicación personal, 8 de diciembre de 2023).

Como se puede apreciar en esta fase la empresa considera los beneficios monetarios en cuanto a ventas y, tal como indica el experto, esto deberá ir acorde al valor que se espera que el consumidor perciba.

- **Gate 3: Decisión del Bussiness Case**

Dentro de este *gate* se considera los resultados obtenidos en las evaluaciones de mercado, técnica y financieras del caso de negocio (Cooper, 2021). En la organización Laive,

esto también incluye los análisis del mercado y pruebas de concepto.

- **Stage 3: Desarrollo**

Dentro de la etapa tres de Desarrollo, se encuentra, por un lado, la variable de elaboración de prototipo, la cual se compone de subvariables: *Desarrollo de concepto final (H0)*, *Desarrollo del prototipo a escala real (H1)*, *Prueba interna del prototipo (H2)* y *Prueba a clientes limitados (H3)*.

- **Elaboración de prototipo**

En primer lugar, en relación a esta variable “Elaboración del prototipo”, sobre la subvariable Desarrollo de concepto final (H0), desde una perspectiva teórica, según las afirmaciones de Cooper (2017) mencionadas por López, D.H. (2022), se argumenta que llevar a cabo una evaluación del concepto (*concept testing*) con los consumidores finales es viable. Mediante este proceso, se logra obtener percepciones de los clientes acerca del producto, evaluar la disposición del mercado para adquirirlo y obtener retroalimentación valiosa que puede guiar posibles ajustes en el futuro.

Acercado de lo mencionado, la experta Mariátegui coincide en que se deben buscar bases teóricas para confirmar si en verdad el nuevo producto es realizable. Explica que se trata de ahondar en este producto e indicarle al área de marketing si la solicitud de producto puede ser posible. Y esa posibilidad también depende a los precios que marketing desea que se venda el producto (comunicación personal, 1 de diciembre de 2023). Asimismo, coincide en que luego de esas investigaciones, hay posibilidad de que se tengan que realizar modificaciones al concepto final del producto. Por ejemplo, tal vez amerite cambiar los ingredientes, quitarlos o añadirlos para que se pueda vender al precio que el área de marketing solicita (comunicación personal, 1 de diciembre de 2023).

En relación al sujeto de estudio, Laive, se pudo identificar que existe un conocimiento general de la variable concepto final. Luego de ideación pasan al Stage dos, en el que se enfocan más en pruebas de factibilidad y luego definen un concepto preliminar de producto para saber si se puede desarrollar lo que se planteó. El concepto final del producto se encuentra en el Stage tres. (Katherine Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023).

Lo anterior resalta que ha habido una evolución y refinamiento de la idea original elaborada en las primeras etapas; considerando la información obtenida durante la fase de factibilidad donde se evalúa de manera detallada la viabilidad de avanzar a esta fase de concepto final del producto. Ello se puede considerar como una base teórica para consolidar lo que sería su concepto final de producto.

Por otro lado, en relación a la variable Desarrollo del prototipo a escala real (H1), desde un enfoque teórico, Arias (2016), menciona que, en esta fase, se abarca la creación de

opciones para el procedimiento de fabricación, la cual se combina con la simulación del proceso y la realización de ensayos utilizando modelos a escala o prototipos.

Para Laive desarrollar un prototipo de producto que sea lo más cercano posible a lo que desea el consumidor, resulta siendo uno de los procesos más complicados (Alex Schuler, comunicación personal, 12 de noviembre de 2023). Lo comentado demuestra que es en esta fase donde se presentan desafíos como que el factor del tiempo se extienda.

Sobre ello la experta Mariátegui coincide y menciona que las etapas más difíciles del proceso de desarrollo de nuevos productos, refiere al desarrollo del mismo, y las pruebas y validaciones. Estas pueden tardar más tiempo de lo previsto. Además, debe considerarse que cada industria posee solicitudes más específicas respecto a ciertos productos, y en el caso de alimentos, la base de ello parte de iniciar con las fórmulas (comunicación personal, 1 de diciembre de 2023).

Por lo mencionado en la teoría, la creación de diversas opciones de productos, acompañados de simulación, puede implicar que el desarrollo del prototipo abarque un tiempo más prolongado. Sin embargo, ello es relativo porque el tiempo que se demoren las empresas al realizar sus prototipos depende de la industria a la que pertenezcan (Betsy Mariátegui, comunicación personal, 1 de diciembre de 2023).

Por último, se encuentran las subvariables Prueba interna del prototipo (H2) y Prueba a clientes limitados (H3).

En relación a las pruebas, la experta Mariátegui destaca la importancia de realizarlas previamente y subraya las consecuencias de su no ejecución, coincidiendo en que, aunque el producto se encuentre conforme a las especificaciones del consumidor y sea aceptable, si no es factible a escala industrial (prueba interna), se deberá retroceder a la fase de ajustes. Posteriormente, se reiniciará el proceso de desarrollo con el fin de crear un nuevo prototipo que permita realizar validaciones adicionales (comunicación personal, 1 de diciembre de 2023).

De igual manera respecto a las pruebas del prototipo, la experta Verónica Montoya comenta que este tipo de pruebas pueden ser consideradas como “pruebas en entornos relevantes” a partir de las cuales puede haber una reconfiguración de todo el prototipo inicial. Esto también resulta importante pues debe hacerse una demostración del producto en un ambiente operativo real (comunicación personal 12 de diciembre de 2023)

Y por el lado del experto Corrales menciona que se deben realizar pruebas tanto dentro como fuera del área de innovación y desarrollo (I+D) para que se pueda atender de manera oportuna aquellos puntos de mejora detectados (comunicación personal, 7 de diciembre de 2023).

Por parte del sujeto de estudio, diversos representantes afirmaron que realizan las pruebas. Primero, realizan testeos internos, en el cual participa el equipo de marca, con un

panel sensorial entrenado. Estos serían los recursos a utilizar en este testeo interno (Alex Schuler, comunicación personal, 12 de noviembre de 2023).

Por otro lado, realizan las pruebas a consumidores, según Alex Schuler, van "a un estudio con algunos consumidores para que nos den un *feedback* [...] hay que entender mucho, muy a fondo al consumidor, un panel experto ayuda a eso" (comunicación personal, 12 de noviembre, 2023) Laive interactúa con sus clientes, pasan el día con ellos y les proponen soluciones distintas para ser evaluadas. Este desarrollo y testeo lo realizan constantemente validando con los consumidores todo (Katherine Mercado, comunicación personal, 8 de diciembre de 2023). Esto demuestra que los testeos los realizan en entornos reales para realizar reconfiguraciones, de acuerdo con lo indicado por la experta Verónica Montoya.

Respecto a lo mencionado por los diversos representantes se pudo identificar la relevancia que Laive les otorga a las pruebas tanto internas, como la participación de los clientes en sus pruebas de prototipos, sobre todo su opinión y validación.

- **Producto**

Continuando con la etapa tres de Desarrollo, se encuentra, por otro lado, la variable de Producto, la cual se compone de la subvariable: *Diseño del proceso de fabricación (11)*.

Respecto a esta subvariable identificada, desde una perspectiva teórica, según las afirmaciones de Arias (2016), en lo que respecta al diseño del proceso de fabricación se revisa la facilidad de construcción y operación del proceso. Asimismo, de acuerdo con Rodríguez (2016) este factor de la ingeniería de proceso se desarrollan las herramientas de fabricación del producto y se determinan los flujos de materiales, la planta de diseño, la organización del trabajo y las tareas.

Respecto a ello, Jorge Bellido, menciona los siguientes factores que evidencia preocupación por la ejecución de la fabricación del producto a nivel industrial:

En este test nos aseguramos si esto (el producto) realmente se puede producir, si no tenemos problemas con la maquinaria, si los costos están según que habíamos pronosticado. Y si estos últimos se deben aumentar o bajar porque siempre observamos la utilidad bruta y utilidad operativa. Respecto a la planificación comercial, en toda esta etapa vemos básicamente cómo escalamos la propuesta a nivel de compra de insumos, de equipos, de la producción en planta, a nivel comercial, de distribución (comunicación personal, 26 de octubre de 2023).

En relación a ello los expertos destacan principalmente la importancia del diseño del proceso de fabricación, el cual se relaciona con las pruebas industriales. Esto es analizar si

lo que se ha desarrollado en el laboratorio puede plasmarse en toda la línea de producción. Es decir, si puede realizarse lo más similar posible a lo que se ejecutó en el laboratorio (Betsy Mariátegui, comunicación personal, 1 de diciembre de 2023).

De manera similar, el experto Corrales destaca la importancia que el diseño de producción pueda reflejarse a nivel industrial, así como las consecuencias de que ello no sea ejecutable. El producto que desarrolle la empresa en cuestión puede ser muy aceptable, pero si no puede plasmarse en lo industrial, entonces tendrá que volver a hacer ajustes en fórmula y regresara la etapa de desarrollo para tener un nuevo prototipo y nuevamente regresar a las pruebas y validaciones (comunicación personal, 7 de diciembre de 2023).

Lo anterior refleja que la empresa analiza diversas aristas al momento del diseño del proceso de fabricación del producto, buscando que este sea un análisis integral.

- **Análisis financiero**

Continuando con la etapa tres de Desarrollo, se encuentra la variable análisis financiero, la cual se compone de dos subvariables: *Análisis de costos actualizados (J1)* y *Análisis de Utilidad neta actualizado (J2)*.

En relación a estas subvariables, desde un enfoque teórico, de acuerdo con Arias (2016), se puede validar aún mejor el análisis de costos, buscando que este sea más ajustado a la realidad. Lo mencionado se relaciona con lo indicado por Ferreira (2016), pues también se debe realizar un nuevo análisis financiero teniendo en cuenta datos más precisos y recientes.

Sobre ello, la especialista Hernández considera que las empresas van ajustando el costo, lo cual puede depender de las pruebas industriales. La idea es tener preceptivo cuál es el costo con el cual debe nacer el producto, para poder dimensionarlo al target (comunicación personal, 13 de diciembre de 2023).

Tal como mencionan los representantes de Laive se deben realizar los últimos ajustes en el precio. De acuerdo con Sandra Pino, previo al lanzamiento, se debe considerar pruebas en las que se dé una nueva revisión al tema de los costos (comunicación personal 28 de noviembre de 2023).

Los ajustes que realicen a los costos resultan siendo más práctico pues Laive posee herramientas que hacen posible una rápida actualización partir de los *feedback* recibidos. Y, respecto al margen o utilidad a obtenerse, ello también va depender de los costos y precios ajustados previamente (Hugo Montalvo, comunicación personal, 14 de diciembre de 2023).

- **Gate 4: Ir a pruebas**

En el gate 4 se proceden a revisar los ajustes mencionados previamente, en el caso de Laive, se tienen en cuenta tanto los resultados de los análisis financieros como del diseño del producto.

- **Stage 4: Prueba y Validación del producto**

Dentro de la etapa cuatro de Prueba y Validación del producto, se encuentra, por un lado, la variable de pre-lanzamiento, la cual se compone de cinco subvariables: *Prueba de mercado final (K1)*, *Prueba interna final (K2)*, *Prueba de funcionamiento (K3)*, *Definición de tiempos de lanzamiento (K4)* y *Definición de estrategias de marketing (K5)*. Y, por otro lado, se encuentra la variable de análisis final de viabilidad financiera, la cual está conformada por tres subvariables: *Estimación de final de costos (L1)*, *Estimación final de ventas (L2)* y *Estimación final de rentabilidad(L3)*.

La cuarta etapa tiene como fin verificar la calidad y rendimiento del nuevo producto, de modo que se debe realizar un análisis que actualice y valide los nuevos costos del proceso de producción. Es decir, se debe llevar a cabo nuevamente el análisis financiero, considerando los últimos gastos y costos agregados previo a la comercialización.

Posterior a lo anterior se procede con la toma de decisiones sobre la viabilidad continua del proyecto, descontinuándose aquellos proyectos que presenten escasas perspectivas de éxito.

- o **Pre lanzamiento**

En primer lugar, según Cooper (2017), mencionado por López, D. H. (2022), es el cliente quien tiene uno de los roles más importantes en la mejora del prototipo inicial, pues con ellos también se realiza un proceso de co-creación donde los clientes pueden dar sus perspectivas y sugerencias. Esto enriquece el proceso de diseño y mejora continua del producto, así como la identificación de problemas potenciales de forma temprana.

En el contexto de la primera subvariable *Prueba de mercado final (K1)*, los expertos coinciden en la mencionada importancia de la presencia del cliente. Así lo manifiesta la experta Verónica Montoya al indicar que las evaluaciones constantes con el consumidor permiten que el producto madure. (comunicación personal 12 de diciembre de 2023). En el caso de la organización, Laive recibe constante *feedback* que hace posible adaptar el nuevo producto a las necesidades del consumidor, esto a partir de los continuos estudios empíricos que le realizan, donde además se mide la probabilidad de que el producto sea comprado (Subgerente de I+D, Comunicación personal, 12 de noviembre de 2023). Esto evidencia que se tiene una orientación al cliente y pruebas de mercado hacia los mismos.

En segundo lugar, sobre la variable *prueba interna final (K2)* Laive enfatiza que en esta etapa continúan mejorando la versión del producto preliminar que poseen. En relación a estas pruebas la representante del área de *Supply* indica que deben demostrarse aspectos como el tiempo de vida del producto (Sandra Pino, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023); y el subgerente de I+D adiciona que se hacen pruebas internas para validar aspectos como el diseño o calidad (Alex Schuler, comunicación personal, 12 de noviembre

de 2023).

Lo anterior indica que la empresa pone énfasis especial en la mejora continua del producto hasta su versión final, lo cual se relaciona con lo señalado por Cooper (2017), quien destaca que las pruebas finales son esenciales para identificar y corregir posibles defectos antes de que el producto llegue al mercado.

En tercer lugar, sobre la *prueba de funcionamiento (K3)*, es resaltante mencionar lo indicado por González, Mena y Galván (1999), quienes señalan que, para evitar una ineficiente asignación de recursos, es requerido realizar pruebas funcionamiento que permitan optimizar lo anterior. En esa misma línea, la experta Hernández indicó que dichas pruebas implican analizar aspectos como la capacidad de producción que se tenga en planta, la producción en sí misma y la exposición que se tenga a peligros.

En el caso de la organización se pudo identificar tanto lo mencionado por la teoría como los expertos, pues afirman realizar una validación en planta, lo cual implica el análisis de todo lo referente al proceso de producción en la misma (Alex Schuler, comunicación personal, 12 de noviembre de 2023). Esto evidencia que la organización sí cuenta con una prueba de funcionamiento que incluye pilotos de producción.

En cuarto lugar, respecto a *Definición de tiempos de lanzamiento (K4)*, según González, Menay Galván (1999), resulta imperativo definir plazos de conclusión que permitan agilizar el proceso de desarrollo, para lo cual es necesario establecer etapas de revisión que además permitan definir los tiempos necesarios para la toma de decisiones sobre la continuidad del proyecto. En el caso de Laive, se menciona el planteamiento de objetivos de todo tipo, entre los que se encuentra el tiempo:

“En la planificación comercial también se plantean los objetivos que va a tener el lanzamiento. Objetivos de volumen, de ventas, el alcance, vemos hasta cuánto podría ser la distribución y los tiempos para el lanzamiento” (J. Bellido, comunicación personal, 26 de octubre de 2023)

Esto evidencia que la organización cuenta con una evaluación previa al lanzamiento que busca evitar posibles retrasos para así garantizar que el producto llegue al mercado de forma oportuna y competitiva.

En quinto lugar, en relación a la subvariable *Definición de estrategias de marketing (K5)*, la teoría indica que se debe desarrollar los planes de marketing, re-abordando aspectos como segmentación de mercado, posicionamiento de producto, estrategia de precio, pero sobre todo lograr que se evidencie la diferenciación del nuevo producto en el mercado (Cooper, 2017).

Sobre dicho punto, el experto Luis Enrique comenta que en efecto se debe realizar una inversión en marketing para que la marca tenga una recepción adecuada por parte del cliente

final, de esta forma, menciona el caso de una bebida energizante y sus objetivos estratégicos de marketing que tenía y considerando que era una marca emergente cuyo principal objetivo era el de ser reconocida en los hogares peruanos (Luis Enrique Corrales, comunicación personal, 7 de diciembre de 2023).

Lo anterior resalta que es necesario una estrategia para lograr insertar un nuevo producto al mercado. Esto coincide con lo comentado por Jorge Bellido, Gerente de Nuevas Categorías de Laive, quien indica que dicha estrategia de marketing puede ser tanto por medios digitales como físicos (paneles, vallas, etc.) y que ello debe estar acorde a los objetivos específicos del lanzamiento del producto; por ejemplo, de necesitarse llegar a varios puntos de venta; se tendría que llevar a cabo un concurso de vendedores; y así sucesivamente dependiendo de las metas que se tenga para el nuevo producto (Jorge Bellido, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). Esto indica que en la organización existen estrategias de marketing que son adaptables y la planificación se ajusta según las metas establecidas para cada nuevo producto, asegurando un enfoque integral y coordinado.

o **Análisis de viabilidad financiera**

En relación a la segunda variable Análisis final de viabilidad financiera y sus subvariables *Estimación final de costo (L1)*, *Estimación final de venta (L2)* y *Estimación final de rentabilidad (L3)*, la teoría indica que una evaluación financiera rigurosa es fundamental para minimizar el riesgo de fracasos costosos y garantizar que los proyectos que avanzan en el proceso de desarrollo tienen un alto potencial de éxito financiero (Cooper, 2017).

Sobre lo anterior, la experta coincide en que las empresas realizan ajustes a los costos y que, como se mencionó anteriormente, la idea es tener preceptivo de cuál es el costo con el que debe nacer el producto, para poder dimensionar el producto al target (Miryam Hernández, comunicación personal, 13 de diciembre de 2023). En el caso de Laive, se cuenta con diferentes estimaciones previas al lanzamiento, en las cuales se detalla tanto los niveles de venta como alcance que serán requeridos. Los cuales sirven como *gate* para pasar a la siguiente etapa.

- **Gate 5:**

En relación a Laive, se indica que desarrollan una reformulación de las ventas y del alcance. El resultado es un entregable, el cual es entregado al departamento de Marketing y termina siendo firmado por todos los gerentes, ello termina siendo la última aprobación requerida para que se proceda con el lanzamiento oficial del nuevo producto (Hugo Montalvo, comunicación personal, 14 de diciembre de 2023).

- **Stage 5: Lanzamiento**

Dentro de la etapa cinco de Lanzamiento, se encuentra, por un lado, la variable de

producciones completas, la cual se compone de tres subvariables: *Producción industrial final (M0)* y *Canales de distribución (M1)* y *Puntos de venta (M2)*. Asimismo, se encuentra la variable lanzamiento promocionado, la cual es conformada por la variable *Campaña de marketing (N1)*.

- **Producciones completas y Lanzamiento promocionado**

En primer lugar, respecto a las dos primeras subvariables (Producciones completas y Lanzamiento promocionado), desde un enfoque teórico, según Cooper (2017) mencionadas por López, D. H. (2022), la etapa de lanzamiento incluye la producción completa del producto y la promoción oficial del mismo, en otras palabras, su inclusión en el mercado y venta. A ello también puede incluirse el papel de los recursos humanos y participación de áreas como Gestión Comercial, Marketing, entre otras, que aporten a entregar el producto al cliente final.

Por su parte, los expertos coinciden en que, al ejecutar la producción completa, después de pasar por las aprobaciones necesarias, se decide realizar las campañas y lanzar el producto al mercado (Betsy Mariátegui, comunicación personal, 12 de diciembre de 2023).

En el caso de Laive, previo al lanzamiento del producto se invita a un grupo considerable de personas a quienes se les comunica que el proyecto ha culminado y que se dará inicio a la primera producción masiva. Del mismo modo, se toman en consideración aspectos como los canales de distribución para el tema logístico (Sandra Pino, comunicación personal, 28 de noviembre de 2023). Adicionalmente, de tenerse una campaña de publicidad diseñada, se debe proceder a activarla e implementarla en los distintos puntos de venta, considerando que las elecciones de estos últimos dependerán del tipo de producto y la categoría (Jorge Bellido, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). Lo anterior indica que la empresa tiene un enfoque estructurado y una planificación integral con respecto al lanzamiento promocionado y la producción.

- **Revisión post lanzamiento**

Desde la teoría, la relevancia de este monitoreo reside en la habilidad de la empresa para analizar la respuesta del mercado, detectar posibles áreas de mejora y ajustar estrategias en base a la retroalimentación obtenida. La etapa de revisión final, que forma parte de este proceso, tiene como objetivo evaluar la aceptación del producto en el mercado. Además, se toman decisiones respecto a posibles modificaciones y rediseños tanto en el producto como en el proceso, con el propósito de adaptarlos de manera más efectiva a las demandas del mercado. Esta revisión se lleva a cabo generalmente seis meses después del lanzamiento del producto (González, Mena y Galván, 1999).

Sobre ello, la experta Mariátegui, especialista en desarrollo de productos indica que son los líderes de los proyectos, quienes tienen que estar constantemente haciendo este seguimiento. Los líderes de los procesos tienen que ser conscientes de su procedimiento de

desarrollo (comunicación personal, 12 de diciembre de 2023).



Además, de acuerdo con las afirmaciones del profesor Jorge Martínez, las empresas que realizan seguimiento experimentan un mayor grado de éxito. En contraste, aquellas que optan por no imitar a la competencia también obtienen resultados positivos. La premisa fundamental es que las compañías que llevan a cabo un seguimiento efectivo mantienen una conexión directa con el éxito (comunicación personal, 29 de noviembre de 2023).


Por su parte, la organización realiza un seguimiento para verificar si el producto está cumpliendo con los objetivos establecidos, de este modo se analizan los procesos de distribución y se valida si los supuestos hechos sobre la respuesta del consumidor son correctos; asimismo, se realiza un informe final de lanzamiento cuando el producto ya está completamente insertado en el mercado (Jorge Bellido, comunicación personal, 26 de octubre de 2023). Esto indica que la empresa realiza un monitoreo continuo y una evaluación detallada, lo que permite realizar ajustes necesarios para optimizar el éxito del producto.

Teniendo en cuenta todos los hallazgos mencionados anteriormente, se presenta el siguiente cuadro a modo de resumen que detallan las principales conclusiones y semaforización de cada de unas de las etapas. Respecto al significado de los colores se detalla que el color verde representa un desarrollo eficiente de las actividades que comprenden la etapa y el color ámbar se asocia a una fase desafiante para Laive.

Tabla 7: Resumen de conclusiones semaforización

Verde= Eficiente | Anaranjado: Desafiante


ETAPAS	VARIABLES	SÍNTESIS	SEMAFORIZACIÓN
Etapa 0: Ideación		<ul style="list-style-type: none"> • En Laive, se basa en estudios de mercado y observación del consumidor a partir de lo cual se generan ideas alineadas con los objetivos de la empresa. • Se recolectan <i>insights</i>, tendencias y oportunidades • El consumidor es una fuente de conocimiento importante cuando Laive no conoce la categoría del nuevo producto 	
Etapa 1: Alcance	Estudio del mercado preliminar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación temprana de las necesidades del cliente y la evaluación del atractivo del mercado • Ejecución de un análisis exhaustivo del consumidor Se buscan puntos de coincidencia entre tendencias 	
	Estudio de la viabilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> • El precio debe estar en función a la percepción de valor del consumidor • Consideración de indicadores para determinar el inicio del proyecto: EBITDA y proyección de costos. • Orientación del producto hacia las expectativas del cliente creando un costo objetivo para su desarrollo. 	
	Estudio de la viabilidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia del cumplimiento de requisitos sanitarios y de calidad. • Desarrollo los proveedores para que se ajusten a los estándares de la empresa. • Evaluación interna de sus recursos y necesidades para determinar la mejor estrategia de producción 	

ETAPAS	VARIABLES	SÍNTESIS	SEMAFORIZACIÓN
<p>Etapas 2: Elaboración del caso de negocio</p>	<p>Definición mercado destino</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de estrategia de empatización con el mercado para conocer la necesidad del consumidor. • Se realizan estudios profundos del mercado, como <i>focus groups</i> y entrevistas a profundidad • La estimación de la demanda y el tamaño del mercado es crucial para definir el público objetivo • Laive recurre a veces otras empresas para realizar sus estudios etnográficos para estimar el tamaño del mercado a incursionar y otras características. • Laive establece los posibles canales de venta en función del <i>brief</i> del producto y prioriza trabajar con proveedores con los que ya han tenido experiencia 	
	<p>Concepto de producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este proceso busca presentar una representación del nuevo producto a clientes potenciales, basándose en la identificación previa de <i>insights</i> y dolores del mercado. • Se tiene un enfoque colaborativo de trabajo conjunto con los clientes. Les presentan el concepto del producto para conocer los puntos de mejora. • Se subraya la aceptación del cliente del concepto del producto como clave del éxito. 	


ETAPAS	VARIABLES	SÍNTESIS	SEMAFORIZACIÓN
	Análisis del factor jurídico legal	<ul style="list-style-type: none"> ● Relevancia de los estándares de calidad del producto, las aprobaciones regulatorias y la evaluación de su seguridad para el consumidor. ● Exigencia de registros sanitarios a los proveedores. ● Esta conformidad es esencial para mantener la credibilidad de la empresa y preservar la confianza del consumidor. 	
	Análisis del estado empresarial y financiero	<ul style="list-style-type: none"> ● Es crucial establecer un precio realista para el nuevo producto, considerando tanto su valor en cuanto a costos como la percepción del consumidor sobre sus beneficios. ● Se busca reflejar el valor del producto en su precio, especialmente en casos donde se ofrece un valor agregado 	

ETAPAS	VARIABLES	SINTESIS	SEMAFORIZACIÓN
Etapa 3: Desarrollo		<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de comprender y educar al consumidor sobre los beneficios del producto. • Se debe evaluar si la idea del nuevo producto beneficia a la empresa respecto a ventas y si se alinea con su portafolio existente 	
	Elaboración de prototipo	<ul style="list-style-type: none"> • Esta fase aborda la importancia de realizar pruebas internas y externas, simulaciones y ensayos para validar la viabilidad del concepto y del prototipo. • Complejidad en la etapa, donde el tiempo puede ser un desafío, pero es crucial para garantizar la factibilidad. • Aceptación y viabilidad de producción del nuevo producto. • Las pruebas, tanto internas como la participación activa de los consumidores, desempeñan un papel fundamental en este proceso de desarrollo. 	
	Producto	<ul style="list-style-type: none"> • En la variable de Producto de la tercera etapa del proceso, la subvariable clave es el Diseño del proceso de fabricación, planificación comercial, costos y los recursos a utilizar, como la maquinaria. • Este factor implica evaluar la facilidad de operación del proceso. • El diseño del proceso está estrechamente relacionado con las pruebas industriales para garantizar la viabilidad de la transición del laboratorio a la producción en masa. 	

ETAPAS	VARIABLES	SINTESIS	SEMAFORIZACIÓN
	Análisis financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de ajustar los costos, especialmente basados en pruebas industriales, para concretar un costo más real del producto y dimensionarlo para el mercado objetivo. • Laive destaca la practicidad de la empresa al contar con herramientas que permiten una actualización rápida de costos en función de los ajustes realizados según el feedback recibido. • El análisis de la utilidad neta también está vinculado a estos ajustes, ya que el margen de utilidad depende directamente de los costos y precios estimados. 	

ETAPAS	VARIABLES	SINTESIS	SEMAFORIZACIÓN
Etapa 4: Prueba y Validación del producto	Pre-lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> • La variable de Pre-lanzamiento abarca una serie de sub variables cruciales, entre las cuales destacan cinco elementos fundamentales: Prueba de mercado final (K1), Prueba interna final (K2), Prueba de funcionamiento (K3), Definición de tiempos de lanzamiento (K4), y Definición de estrategias de marketing (K5). • En cuanto a la Prueba de mercado final es importante la presencia del cliente en el proceso. • La Prueba interna final implica la mejora continua de la versión preliminar del producto, asegurando aspectos como la cantidad de ingredientes y la conformidad con el diseño y la calidad. • La Prueba de funcionamiento 	

ETAPAS	VARIABLES	SINTESIS	SEMAFORIZACIÓN
		<p>evalúa la capacidad de producción en planta y realiza evaluaciones de peligros correspondientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Definición de tiempos de lanzamiento, Laive plantea objetivos, como volumen de ventas y distribución, antes del lanzamiento. ● Definición de estrategias de marketing, se resalta la importancia de la inversión en marketing para garantizar la recepción de la marca por parte del cliente final. 	
	Análisis final de viabilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> ● Se lleva a cabo una evaluación detallada de factores clave como los costos estimados (L1), las proyecciones de ventas (L2) y la rentabilidad esperada (L3). ● Las empresas tienden a realizar ajustes a los costos para asegurar una comprensión precisa del costo inicial del producto. ● Laive destaca el proceso de reformulación de ventas y alcance, culminando en un entregable. 	
	Producciones completas	<ul style="list-style-type: none"> ● En estas subvariables se lleva a cabo la producción completa del producto, su inclusión en el mercado y la promoción oficial. 	

ETAPAS	VARIABLES	SÍNTESIS	SEMAFORIZACIÓN
Etapa 5: Lanzamiento	Lanzamiento promocionado	<ul style="list-style-type: none"> • Esta fase implica la colaboración de diversas áreas como Gestión Comercial, Marketing para entregar el producto al cliente final. • Después de las aprobaciones, se inician campañas y se lanza el producto al mercado. • Los representantes de Laive revelan que antes del lanzamiento, se lleva a cabo una presentación del proyecto a un grupo amplio, marcando el inicio de una producción masiva. Además, destaca la participación de diversas áreas 	
	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Esta subetapa le permite a Laive analizar la respuesta del mercado, identificar áreas de mejora y ajustar estrategias en función de la retroalimentación obtenida. • Los expertos subrayan la importancia del seguimiento constante liderado por los encargados de proyectos. • Además, destacan que las empresas que realizan seguimiento experimentan un mayor grado de éxito. • Laive confirma que el seguimiento se realiza para verificar las hipótesis, asegurando la estabilidad del producto antes de su integración a las categorías finales. 	

CONCLUSIONES

1. Conclusiones

En relación al primer objetivo específico, que busca revisar e identificar los modelos teóricos sobre el proceso de desarrollo de nuevos productos, se encontraron distintos modelos. El modelo de Clark y Fujimoto, aunque detallado, está más orientado a la industria automotriz, lo que lo hace menos aplicable a otros sectores. El modelo en espiral, considerado como flexible y adaptativo, facilita la incorporación de retroalimentación continua, pero su complejidad puede ser un desafío para proyectos como los de la industria alimentaria. El modelo de Kotler, si bien aborda todo el proceso, su enfoque principal es el eje de marketing. En contraste, el modelo Stage-Gate, seleccionado para la presente investigación, ofrece un enfoque estructurado y adaptable que mejora la eficiencia y reduce riesgos, siendo ideal para guiar el desarrollo de productos desde la concepción hasta la comercialización en diversos contextos como el de la empresa seleccionada.

Sobre el segundo objetivo específico, que busca describir el entorno en el que se desenvuelve la empresa, se puede concluir que el contexto del sector lácteo en Perú muestra un crecimiento constante en la producción y una participación significativa en el mercado de alimentos, aunque el país sigue enfrentando una alta rivalidad entre grandes jugadores como Gloria, Laive y Nestlé. Laive se destaca por su enfoque en la calidad y la diversificación de productos, y ha respondido a la creciente demanda de opciones saludables y sostenibles mediante la introducción de nuevas categorías y extensiones de línea.

El entorno competitivo y las tendencias emergentes, como el aumento de la demanda por productos más saludables y amigables con el medio ambiente, subrayan la importancia de la innovación y la adaptabilidad. Laive ha logrado mantenerse relevante y competitiva en este entorno dinámico a través de una planificación estratégica a largo plazo y un enfoque robusto en la innovación, que le permite satisfacer las cambiantes necesidades del mercado y fortalecer su posición en la industria.

Respecto al tercer objetivo específico se busca analizar las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos en la empresa Laive e identificar posibles mejoras. En ese caso de, teniendo en cuenta sus características como empresa y el tiempo que lleva operando en el mercado, es resaltante indicar que la gestión del desarrollo de nuevos productos ha ido evolucionando. Esto refleja el carácter innovador de la organización, así como su interés en adaptarse de forma integral a los cambios continuos del entorno.

Un aspecto relevante de la organización, es que, si bien lleva a cabo el desarrollo de nuevos productos de forma organizada y en base a una secuencia de actividades, esta presenta ciertas variaciones respecto al modelo teórico seleccionado; ello considerando que

la industria en la que opera presenta sus propios desafíos. En ese sentido, se presentan las conclusiones respecto al análisis de cada etapa.

Previo a las etapas se encuentra la fase de generación de ideas. De acuerdo al análisis se identificó que la empresa la lleva a cabo realizando estudios del consumidor para identificar oportunidades, insights y oportunidades.

Luego, continuando con el modelo, en primer lugar, se encuentra el Stage 1 Alcance. En este Laive realiza un estudio preliminar de mercado el cual se caracteriza por un estudio a profundidad del consumidor, analizando sus necesidades. Asimismo, buscan identificar las tendencias del mercado, lo cual les ayuda a identificar su atractivo. Por otro lado, la empresa realiza un estudio de la viabilidad económica, a través del cual buscan una adecuada relación precio-calidad. Adicionalmente, se apoyan de indicadores para determinar el atractivo del proyecto, como el EBITDA y proyección de costos. Por último, realizan un estudio de la viabilidad técnica, esta se centra sobre todo en los proveedores y verificar que cumplan con los requisitos de sanidad y calidad.

En segundo lugar, respecto al Stage 2 Elaboración del caso de negocio, considerando el análisis del proceso de desarrollo de nuevos productos que lleva a cabo Laive, se puede indicar que la organización adopta un enfoque estratégico que toma en cuenta las demandas del consumidor como insight principal. Este último es estudiado de forma exhaustiva y considerado como un co-creador del nuevo producto. Para Laive las interacciones con el mercado son críticas al momento de, por ejemplo, desarrollar el concepto o delimitar el alcance del mismo; lo cual evidencia una cultura organizacional orientada al cliente, donde se prioriza el cumplimiento de necesidades sus necesidades.

En tercer lugar, se encuentra el Stage 3 Desarrollo, otro de los aspectos resaltantes de Laive es la comprensión que posee respecto a los desafíos temporales que surgen al desarrollar un nuevo producto; es decir, la empresa reconoce que el tiempo es uno de las complejidades principales del proceso; razón por la cual buscan reducir reprocesos. Lo anterior puede relacionarse al triple enfoque que poseen en términos de factibilidad, aceptación y viabilidad económica; teniendo así una estrategia holística que asegura que las innovaciones en producto no solo sean realizables desde el punto de vista técnico (ejecución industrial), sino que también sean recibidas en el mercado. En ese sentido, en el caso del Stage 3, Laive realiza lo anterior al presentar un proceso de desarrollo de productos con un enfoque sólido y estructurado para la elaboración de prototipos y la evaluación financiera. Asimismo, la empresa demuestra una comprensión clara de los desafíos temporales en la creación de prototipos, buscando minimizar reprocesos mediante un enfoque integral que abarca la factibilidad técnica, la aceptación del mercado y la viabilidad económica. Este

enfoque también está respaldado por una metodología rigurosa que incluye la elaboración del concepto final, la creación de prototipos a escala real, y la realización de pruebas tanto internas como con clientes limitados.

Por último, respecto a esta etapa, también se incluye un análisis financiero en el que se tiene tanto precisión como adaptabilidad, pues la empresa ajusta constantemente los costos y precios basándose en pruebas industriales y feedback del mercado, asegurando que los productos sean no solo técnicamente viables sino también económicamente rentables. Este enfoque holístico asegura que las innovaciones sean bien recibidas y sostenibles en el mercado, reflejando una estrategia que equilibra la ejecución técnica con las expectativas del consumidor y las consideraciones financieras.

En cuarto lugar, continúa el Stage 4 de Prueba y Validación del producto. En relación a ello puede indicarse que uno de los aspectos a los que Laive da atención especial, es la comunicación de valor sobre el nuevo producto. En otras palabras, la empresa busca que el consumidor sea consciente de los atributos diferenciadores que tiene el nuevo producto; de esta forma Laive también espera mejorar la percepción del cliente sobre el producto y, en última instancia, aumentar su demanda y fidelidad

Asimismo, Laive demuestra una orientación hacia la rentabilidad dado que se preocupa porque los costos del nuevo producto sean los más realistas posibles, al realizar ajustes al mismo constantemente. Este enfoque sugiere un compromiso a largo plazo con la salud financiera de la empresa, asegurando que los productos lanzados sean económicamente viables.

En quinto lugar, sobre la última etapa o Stage 5, Laive demuestra un enfoque integral al combinar la producción completa del producto con una estrategia de lanzamiento promocionado. La empresa, tras obtener las aprobaciones necesarias, ejecuta una producción masiva efectiva e implementa campañas de marketing adecuadas para introducir el producto al mercado. La planificación detallada de los canales de distribución y los puntos de venta destaca la organización meticulosa que Laive emplea para optimizar la llegada del producto al cliente final y maximizar su visibilidad.

Asimismo, es resaltante mencionar las actividades post lanzamiento que realiza Laive, como el seguimiento y ajustes de estrategias; de esta forma la empresa se asegura de que el producto pueda continuar en el mercado por su propia cuenta. Adicionalmente, la importancia que brinda Laive a la integración de las áreas y la gestión de un equipo multidisciplinario, pues considera necesaria la implicancia de diversos campos del conocimiento y una sinergia positiva para que puedan llevarse a cabo las distintas actividades que requiere el proceso en estudio.

RECOMENDACIONES

Por otro lado, teniendo en cuenta las conclusiones anteriores, se tienen ciertas recomendaciones que pueden aportar a una mejor gestión del proceso de desarrollo de nuevos productos en la empresa.

Como primera propuesta, esta se encuentra relacionada a uno de los desafíos que presentan en la fase de concepto, ya que este proceso le ocupa a Laive un rango largo de tiempo. En ese sentido para abordar la cuestión de la demora en la fase de concepto se propone llevar a cabo un análisis para identificar y mitigar esos desafíos. Ello se puede estructurar a través de un análisis de los procesos, identificando puntos de congestión o cuellos de botella para que estos sean optimizados.

Como segundo punto, en consideración de que el proceso de desarrollo de nuevos productos requiere un equipo multifuncional que no siempre está compuesto por las mismas personas, una actividad recomendada es la implementación de un proceso de incorporación (*onboarding*). A través de este proceso, los miembros que participan en estos proyectos por primera vez pueden familiarizarse con las diferentes etapas involucradas, como el uso de herramientas comunes y los estándares que deben seguirse. El objetivo es alinear a todos los miembros del equipo y evitar dedicar tiempo excesivo a explicar cada aspecto del proceso a los nuevos integrantes.

Además, se sugiere incluir una sección de evaluación como parte del *onboarding*, que contenga preguntas generales sobre el proceso. Esto garantizará que, al finalizar el proceso de incorporación, los participantes hayan comprendido los aspectos más importantes. Asimismo, organizar una reunión donde los nuevos miembros se encuentren con aquellos que suelen liderar estos procesos permitirá aclarar dudas de manera más efectiva y comenzar el proyecto de manera fluida y eficiente.

En tercer lugar, teniendo en cuenta que otro de los desafíos identificados refiere al desarrollo de un prototipo que se aproxime lo más posible a las expectativas del cliente; se sugiere la inclusión de miembros representativos del área de Investigación y Desarrollo (I+D) en la fase de estudio de mercado. Lo anterior debido a que es sabido que previo a la elaboración de un prototipo se requiere de la elaboración de un concepto, el cual parte de analizar los *insights* obtenidos en la investigación inicial de mercado; en ese sentido, contar con alguien del equipo de I+D puede permitir identificar aspectos específicos que otros miembros quizá no consideran relevantes pero que pueden afectar en gran medida la elaboración del primer prototipo. De esta manera, se reducirían la cantidad de modificaciones que suele requerir el prototipo inicial para así aproximarse más a la versión ideal.

REFERENCIAS

- Acuna, C., & Castillo, M. (2018). Barreras a la innovación no-tecnológica: efectos sobre el desempeño empresarial en una economía emergente. *Contaduría y administración*, 63(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1383>
- Alba, M. (2021). La innovación en las PYMES: Elementos facilitadores, barreras para la innovación y propuesta de acción para el cambio. (Trabajo de fin de grado, Universidad de Sevilla)
- Alegre Valdivia, V. A., Alvarado Alarcón, M. A., & Martínez Utia, I. T. (2017). *¿Por qué fracasan los nuevos productos en su lanzamiento al mercado? Un estudio de casos múltiple en la industria de bebidas en el Perú* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/10349>
- Alvarado Alarcón, M., Alegre Valdivia, V., Martínez Utía, T., & Seclen Luna, J. P. (2018). *Análisis de fracasos en el lanzamiento de nuevos productos en la industria de bebidas en el Perú a partir del modelo stage-gate*.
- Amabile, T.M., A model of creativity and innovation in organizations, *Research in organizational behavior*, 10 (1), 123-167 (1988)
- Apoyo & Asociados. (2023). Leche Gloria S.A. (Gloria S.A). Reporte de Clasificación 2023. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Clasificacion%20APOYO%20a%20Leche%20Gloria%20Dic%202022.pdf>
- Arias Chavarro, J. (2016). Análisis para implementación del modelo stage gate dentro del proceso de innovación a nivel empresarial. Caso de estudio: Ezgo S.A.
- Arroyo, A., Miranda, F., Sanguino, R. (1999) Desarrollo por etapas: una nueva generación de procesos de desarrollo. *Dialnet*.Vol.2, 521 - 524. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565251>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). Nota de estudios N.º 35 - 2024. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-35-2024.pdf>
- Bellido. J. (2023, 26 de septiembre) Entrevista con Gerente de Nuevas Categorías y Líder de innovación.
- Belgrano, Vol 2, num.2, 2019. ISSN: 2618-2246. <https://revistas.ub.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/74>

- Bossio, J., Delgado, E., Mory, AM., Pretell, R., Román, J., Santander, M. (2001). Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control
- Brooke, C., Grant, A. y Mark, K. (2022). Business practices of highly innovative Japanese firms. *Review* 27, 155-162. <https://www.sciencedirect.com/journal/asia-pacific-management-review/vol/27/issue/3>
- Chavez, J., Jiménez, B., Meza, J., Milla, G. & Pérez, G. (2021). Business Consulting - Molitalia S.A. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19755/Business%20Consulting%20%E2%80%93%20MolitaliaCHAVEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- S.B. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy leadership*, 17, 12-17. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10878570710833714>
- Clark, K.B., Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press, Boston.
- Clos, I. (2016). 25 características de una empresa con fuerte cultura de innovación. ¿Cuántas cumples? *Sociedad de la innovación*. <https://www.sociedaddelainnovacion.es/caracteristicas-cultura-de-innovacion/>
- Cooper, R. (2011). *Winning at New Products*. New York: Basic Books.
- Cooper, R. (2013). Where are all the breakthrough new products? Using portfolio management to boost innovation. *Research – Technology Management*, 156 (5), pp- 25-32.
- Cooper, R. G., Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products, *Business Horizons*. (1990). https://www.researchgate.net/publication/4883499_Stage-Gate_Systems_A_New_Tool_for_Managing_New_Products
- Cooper, R. G., Kleinschmidt, E.J, Stage-Gate Systems: New Product Processes at Leading Industrial Firms. (1991) https://www.researchgate.net/publication/256181658_New_Product_Processes_at_Leading_Industrial_Firms
- Consortio Lechero. (2022). Indicadores de sector lácteo. 2022. <https://bibliotecadigital.odepa.gob.cl/bitstream/handle/20500.12650/72745/INDICADORESLa%20lecheos.pdf>
- Cornejo, M. (2009). La Cultura de Innovación. Informes Técnicos Ciemat. FDI. (2021). *TheWorld Dairy Situation 2021*. <https://milkssa.co.za/sites/default/files/202202/The%20World%20Dairy%20Situation%202021-%20Summary%20Report.pdf>
- Corrales, L. (2023, 7 de diciembre) Entrevist con auditor especialista en AJE Cordoba, E., Castillo, J. L., & Castillo, N. (2018). *Creatividad e innovación: Motores de desarrollo*

- empresarial. *Lámpsakos (revista Descontinuada)*, 1(19), 55–65.
<https://doi.org/10.21501/21454086.2663>
- Da Silva, D (2021). ¿Qué es la cultura de innovación y cómo innovar en el día a día de la empresa? Blog de ZenDesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/cultura-deinnovacion/>
- Dominguez, E., Galarreta, J. y Huaman, A. (2021). Valorización de leche Gloria S.A. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico). Repositorio Institucional UP.
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3131>
- Eisenover Cely, J. (2017). Factores que inciden en la incorporación y formalización de procesos de innovación y desarrollo de productos en las Mipymes. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 12(1), 156– 165. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2017v12n1.710>
- El Peruano (2022). Política Nacional de Desarrollo Industrial Resumen Ejecutivo.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2122599-1>
- EY Parthenon. (2023). "Cuatro consejos para ser más competitivo en industria de consumo masivo." Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-cuatro-consejos-para-ser-mas-competitivo-industria-consumo-masivo-994410.aspx>.
- Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didáctica Y Educación ISSN 2224-2643*, 11(3), 62–79. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992>
- FEPALE (2018). *Situación de la cadena láctea en América Latina en el 2018 1*
https://fepale.org/site/wpcontent/uploads/2021/04/Informe_Observatorio_Cadena_Lactea_ALC2018.pdf
- Galetto, A (2018). Situación de la cadena láctea en América Latina en el 2018. Federación panamericana de lechería.
https://fepale.org/site/wpcontent/uploads/2021/04/Informe_Observatorio_Cadena_Lactea_ALC_2018.pdf
- García, P. (2023, 6 de agosto). Leches de origen vegetal: Crece consumo, pero mercado peruano aún no madura [Artículo de noticias]. *Gestión*.
<https://gestion.pe/economia/empresas/leches-de-origen-vegetal-crece-consumo-pero-mercado-peruano-aun-no-madura-leche-vegetal-leche-de-soya-leche-de-coco-noticia/>
- González, F. J. M., Mena, A. A., & Galván, R. S. (1999). Desarrollo por etapas: una nueva generación de procesos de desarrollo. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano- Francés, Logroño (La Rioja)*, 16, 17 y 18 de junio de 1999 (pp. 521- 524). Universidad de La Rioja.
- Grant, R.M., (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review (Spring)*, 33, 114-135.

- Flores Urbáez, M., (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (70), 355-371.
- García, M. (2010). Desarrollo de nuevos productos. Marketing y comunicación. Perfumería y cosmética. https://marketingcosmeticaperfumeria.wordpress.com/2010/08/05/proc_eso-del-desarrollo-de_nuevos_productos/
- García, S. (2022). Desarrollo de un producto innovador a partir del café bajo un enfoque de innovación continua lean startup. Tesis de maestría. Universidad Politécnica Salesiana.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22819/1/UPSGT003835.pdf>
- Gaviola, B. & Gutierrez, R. (2020). Análisis sectorial de la ganadería láctea en el Perú. Tesis para optar el grado de Master en Dirección de empresas. Universidad De Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/6dbcbfc8-c892-40ee-b912-ab56fe0d3ced/content>
- Gaviria-Yepes, L. M., & Valencia-Arias, A. (2020). Propuesta de una herramienta para la medición y evaluación en el desarrollo de nuevos productos. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 28(3), 434– 447
- Gonzales, D. (2023). Diseño e implementación de un plan de desarrollo de productos en un operador de turismo receptivo en Perú en el 2019.
https://marketingcosmeticaperfumeria.wordpress.com/2010/08/05/pro_ceso-del-desarrollo-de-nuevos-productos/
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (5a ed.) México D.C: Mc Graw-Hill Education.
- Hernandez, M. (2023, 13 de diciembre) Entrevista con Quality co-manufactory specialist en Nestlé
- Inguillay Gagnay, L. K., Tercero Chicaiza, S. L., & López Aguirre, J. (2020). Ética en la investigación científica. *Revista Imaginario Social*, 3(1).
<https://doi.org/10.31876/is.v3i1.10>
- Landeró, R. (2023, 27 de setiembre). Entrevista con Behavioral Research de Heurística Lab
- La República. (2023). Cerveza Quara: que paso con esta bebida exclusiva para mujeres que no logro convencer el mercado peruano. La República.
- La República. (2022, 6 de diciembre). Industria láctea: Prevalece el poder de negociación de la industria de la leche. La República.
<https://larepublica.pe/economia/2022/12/06/industria-lactea-prevalece-el-poder->

[denegociacion-de-la-industria-de-la-leche-gloria- laive-nestle-agalep-indecopi](#)

- Lawson, B., Tyler, B.B. and Potter, A. (2015), Substitution and Configuration Options. J Prod Innov Manag, 32: 760-776. <https://doi.org/10.1111/jpim.12235> , pag 762
- Lopez, J., Gonzalez, C. & Santos, L. (2013). Innovación de servicios y co- creación con los clientes de la empresa: Efectos sobre los resultados. Revista Española de Investigación de Marketing ESIC. Vol. 17,79- 102. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138144214600255>
- López, D. H. (2022). Propuesta de modelo stage-gate ágil para implementación de regulaciones de etiquetado en la industria de snacks.
- López-Dóriga, J. (2016). "Aje: 'Con Volt quintuplicamos el mercado de energizantes'". Semana Económica. <https://semanaeconomica.com/sectorempresas/consumomasivo/91117-aje-con-volt-quintuplicamos-el-mercado-deenergizantes>
- Macías Sánchez, M., Tamayo Maggi, M., & Cerda Paredes, M. (2019). Resistencia Al Cambio en Las Organizaciones: Propuesta Para Minimizarlo. Palermo Business Review, 19, 39–53.
- Mariategui, B. (2023, 01 de diciembre) Entrevista con Especialista de desarrollo de productos en Oposur
- Martínez, E. Campuzano, F. Villaescusa, J. (2011). Mejora del desarrollo de productos desde una perspectiva de gestión del conocimiento: el caso de Navantia. DYNA. volumen [86](#), Nº 6, 2011, págs. 699-706. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3799253>
- Martínez-Lobatón, J. I., & Seclen-Luna, J. P. (2023). Evaluación de las actividades del Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos en las medianas empresas manufactureras del Perú. Estudios Gerenciales, 39(166), 2-12. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.4985>
- Martínez, J. (2023, 29 de noviembre) Entrevista con Coordinador académico de Marketing en la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mejía Rocha, MI, & Colín Salgado, M. (2013). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad, 5 (9), 25 35.
- Melo, S. (2018) La importación de la tecnología en los negocios (2021). <https://datascope.io/es/blog/la-importancia-de-la- tecnologia-en-los-negocios/>
- Mendoza, E. (2010). Modelo de desarrollo de nuevos productos para la industria mexicana. (Tesis de titulación). Instituto politécnico nacional. Escuela superior de ingeniería

química e industrias extractivas.
<https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/25389/1/Modelo%20de%20desarrollo%20de%20nuevos%20productos%20para%20la%20industria%20mexicana.pdf>

Mercado, K. (2023, 03 de octubre). Entrevista con Jefa del área de marketing en Laive S.A. Entrevista personal.

Molina, T., Acost D, B. (2018). Tendencias del consumidor hacia productos orgánicos. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javierana].
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/39805/Tatiana%20Molina%20Ospina%20tesis.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Montoya, V. (2023, 12 de diciembre) Entrevista con Directora de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica.

Mimbela, C., López, C y Chillce, M. (2018). Estudio de caso de empresa familiar ferretera. Estrategias de crecimiento empresarial: gestión de cartera de clientes e incorporación de nuevos productos. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12394>

Montalvo, H. (2023, 14 de diciembre). Entrevista con Jefe de planeamiento Financiero de Laive S.A.

Naranjo-Valencia, J.C., Calderón-Hernández, G., 2015. Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Estudios Gerenciales 31 (135), 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

Navarro Silva, Otmara, Ferrer Reyes, William, & Burgos Bencomo, Odalis. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas. Revista Universidad y Sociedad, 10(2), 171-174. Epub 03 de febrero de 2018. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202018000200171&lng=es&tlng=es

Ordoñez, A.; Méndez, A. & Herrera, M. (2023). Barreras a la innovación: una revisión sistemática de la literatura. Revista de Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad. <https://revistas.itm.edu.co/index.php/trilogia/article/view/2614/2857#info>

Oswaldo, J. (2019). Design thinking y el Método del Doble Diamante para el desarrollo de prototipos de Emprendimientos o StartUps. Perspectivas: Revista Científica de la Universidad de Belgrano, Vol 2, num.2, 2019. ISSN: 2618-2246. <https://revistas.ub.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/74>

Pasco, M. & Ponce, F. (2015). Diseño de la metodología de la investigación. En Guía para la investigación en Gestión. Lima: PUCP.

Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W. & Hernández, H. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. Información tecnológica,

- 31(5), 89- 100. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>
- Perú Retail. (6 de junio del 2018). América Latina: ¿En qué fallan los fabricantes al crear nuevos productos?. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/america-latina-fabricantes-nuevos-productos/>
- Penny, M. (2019). Marketing. ¿Por qué son descontinuados el 65% de los nuevos productos?. <https://blogs.gestion.pe/marketing2020/2019/08/marketing-porque-son-descontinuados-el-65-de-los-nuevos-productos.html>
- Pino, S. (2023, 28 de noviembre) Entrevista con Subgerente de compras locales en Laive S.A
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). Guía de investigación en gestión. En Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%ADa%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pontificia Universidad Católica del Perú, (2016). Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/10/14160435/Reglamento-2.pdf>
- Preis, E. (2017). Investigating the Stage-Gate Model as a Research and Development Implementation Process in Modernising the Mining Industry. [10.13140/RG.2.2.13907.78885](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13907.78885)
- PRODUCE (2024). Reporte Coyuntural. Industria Manufacturera. Resultados del indicador de Producción Industrial. Enero 2024. https://www.producepresarial.pe/wp-content/uploads/2024/03/Reporte-Mensual-dedesempeno-del-Sector-Manufacturera-Enero-2024_rev.pdf
- Rodríguez, B. C. G. (2016). El modelo Stage Gate como proceso de innovación.
- Romero, G. & Rivero, J. (2017). Resiliencia organizacional: ¿estudio de caso del sector agricultura. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/10700/SSCCGG%204.pdf?sequence=1>
- Rojas, P. & Sepúlveda, S. (1999). ¿Qué es la competitividad? https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CEg2gkQ421wC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Econom%C3%ADa+de+mercado+y+productos+de+calidad&ots=LNApKBKbi_&sig=ioEr49cj0Vnem1kuBlhY9nZYhs#v=onepage&q=Econom%C3%ADa%20de%20mercado%20y%20productos%20de%20calidad&f=false
- Rojas, A., Mallqui, N. (2017). VALORIZACIÓN DE LAIVE S.A. Tesis de maestría. Universidad del Pacífico. Escuela de Posgrado. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1899/AngelR_Tesis_maestria_2017.pdf
- Rojo, M., Bonilla, D., Masaquiza, C. (2018). El desarrollo de nuevos productos y su

- impacto en la producción: caso de estudio BH Consultores. Universidad y Sociedad Vol.10. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S221836202018000100134&script=sci_arttext
- Saavedra, R. (2023, 15 de diciembre) Entrevista con production coordinator en Nestlé
- Salame, H. A. (2013). La Planeación y el desarrollo de productos (1st ed.). Universidad Piloto. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt18d849f>
- SMV.(2017). Información requerida por la CONASEV resolución gerencia General nº 211-98-ef/94.11; 096-2003ef/94.11 y 140-2005-ef/94.11. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20SMV%202017.pdf>
- Seclen, J. & Barrutia, J. (2019). Libro Gestión Innovación Empresarial: Conceptos, Modelos y Sistemas.
- Schnarch, A. (2005). Desarrollo de nuevos productos. Cómo crear y lanzar con éxito nuevos productos y servicios al mercado. McGraw-Hill Interamericana. (cuarta ed.)
- Schuler, A. (2023, 12 de noviembre) Entrevista con subgerente de Investigación y Desarrollo en LaiveS.A.
- Statista (2023). Statista Consumer Insights (2021). Global Consumer Survey 2021 Update 1. <https://www.statista.com/news/global-consumer-survey-2021-update-1/en>
- Torres, K. y Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. Negocio, 11 (32), 3-20.
- Ulrich, K. & Eppinger, S. (2016). Product Design and Development (6th. ed.). New York: McGraw-Hill
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2013). Diseño y desarrollo de productos. México, D.F.: McGraw-Hill Educación, 2013
- Valle, S., & Vázquez-Bustelo, D. (2009). Inclusión de los proveedores en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Un análisis de la industria española. Universia Business Review, 24, 62–74.
- Vasquez, A. (2020). Análisis estratégico para la implementación de una empresa de producción y comercialización de lácteos en Lima metropolitana. Tesis de Bachiller. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1>
- Xu, M., Wang, M. & Han, Y. Family management, family succession, and R&D investment: An empirical study. Int Entrep Manag J 19, 293– 319 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00816-3>
- Yin, R. (1994): Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications
- Zayas, Parra, Daniela, López, Rosa y Torres. (2015). La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las MIP y ME's del municipio de Angostura, Sinaloa.

Revista mexicana de ciencias agrícolas, 6(3), 603-617.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200709342015000300013&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200709342015000300013&lng=es&tlng=es)



ANEXOS

Anexo A: Matriz

Tabla A1: Matriz de Consistencia

- Etapa 1: Alcance

VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREGUNTAS GUIA	INSTRUMENTO
Mercado Preliminar	Identificación de necesidad	<p><i>¿Cuál es el proceso que siguen para identificar las necesidades del mercado?</i></p> <p><i>¿Cómo recopilan información Para identificar una nueva necesidad?</i></p>	<p>1)Entrevistas: - Representante de Marketing</p>
	Definición de necesidad	<p><i>¿Cómo definen la necesidad?</i></p> <p><i>¿Qué aspectos consideran para definir la necesidad?</i></p>	
Viabilidad económica	Precio tentativo	<i>¿Qué factores consideran para establecer un precio tentativo?</i>	<p>1)Entrevista: - Representante de Finanzas</p>
	Proyección de costos	<i>¿Cómo realizan su proyección de costos?</i>	
	Utilidad esperada	<i>¿Consideran la utilidad como un factor relevante al analizar la viabilidad económica? ¿Cómo determinan el margen de utilidad en un primer momento? (instrumentos)</i>	
Viabilidad técnica	Inventarios/ Insumos	<i>¿Analizan si cuentan con el inventario que será requerido para el desarrollo del nuevo producto? (materia prima, productos en proceso, suministros)</i>	<p>1)Entrevista: - Representante de Supply</p>
	Gestión de cadena de suministro	<p><i>¿Cómo identifican a los actores relevantes de la cadena de suministro para el nuevo producto?</i></p> <p><i>¿Cuáles son las actividades principales que realizan? (proveedores, transporte, fabricantes, distribución a almacén,</i></p>	

VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREGUNTAS GUIA	INSTRUMENTO
Viabilidad técnica	Maquinaria y Equipo	<p><i>¿Analizan el estado actual de sus maquinarias y equipos relevantes en la fabricación de un nuevo producto?, ¿Cómo lo analizan? ¿Analizan la necesidad de contar con nueva maquinaria en el desarrollo de nuevos productos?</i></p>	<p>1)Entrevista: - Representante de Supply</p>



- Etapa 2: Elaboración del Caso de Negocio

VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREGUNTA GUIA	INSTRUMENTO
Definición del Mercado de destino	Análisis de mercado: Empatización	<i>Al definir el mercado de destino, ¿qué aspectos consideran?</i>	1. Entrevista - Representante de Marketing
	Demanda	<i>Si consideran la demanda futura del mercado destino, ¿cómo la miden?, En términos de posicionamiento, ¿qué criterios son utilizados para identificar los competidores del nuevo producto a desarrollarse? ¿Cuáles son los atributos que consideran más relevantes al momento de posicionarse frente a dichos competidores? Si consideran el tamaño del mercado, ¿Cómo lo identifican? Respecto a los stakeholders, ¿Cuáles son los criterios utilizados para definir los stakeholders relevantes al desarrollar un nuevo producto?</i>	
	Stakeholders		
	Canales de venta	<i>Sobre los términos económicos de definir el mercado de destino del nuevo producto, ¿Cómo se realiza el pronóstico de los canales de venta</i>	1. Entrevistas: - Representante de Marketing

VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREGUNTA GUIA	INSTRUMENT O
Concepto de producto	Elaboración concepto del producto	<i>¿Cómo realizan el proceso de concepto del nuevo producto?</i>	1.Entrevistas: -Representante de Marketing
	Prueba de concepto	<i>¿Qué recursos utilizan al elaborar una prueba de concepto? ¿Dónde y con quienes la realizan?</i>	
	Aceptación/Percepción del usuario	<i>¿Cómo analizan la percepción y miden el nivel de aceptación del nuevo producto por parte del usuario?</i>	
Factor jurídico	Licencias/Patentes	<i>¿Identifican licencias y patentes necesarias al momento de desarrollar un nuevo producto?</i>	1.Entrevistas Representante Supply
	Aprobación legal	<i>¿Qué procesos siguen para la aprobación legal del nuevo producto? ¿Siempre es necesario?</i>	
Estado empresarial y financiero	Estimación formal de ingresos	<i>Posterior a las etapas previas mencionadas, ¿miden nuevamente los impactos financieros de desarrollar el nuevo producto? ¿Qué indicadores consideran? (Roe, estimación de costos, flujos de ingresos, periodo de recuperación de inversión, estimación de ventas)</i>	1)Entrevistas: - Representante Finanzas
	Periodo de recuperación de la Inversión		

- Etapa 3: Desarrollo

VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREGUNTA GUIA	INSTRUMENTO
Prototipo	Desarrollo de concepto final	<i>¿De qué manera realizan el desarrollo del concepto final?</i>	1)Entrevistas - Representante de Marketing
	Desarrollo a escala real	<i>¿De qué manera realizan el desarrollo a escala real del nuevo producto? ¿Qué actores intervienen?</i>	
	Prueba interna	<i>¿Realizan pruebas internas? ¿a quienes va dirigidas? ¿Qué atributos se busca medir en la prueba interna y cómo lo realizan?</i>	
	Prueba a clientes limitados	<i>¿Realizan pruebas en las que un grupo de clientes puedan interactuar/experimentar con el prototipo a escala real? ¿Cómo lo hacen?</i>	
Producto	Proceso de fabricación	<i>Antes iniciar el proceso de fabricación, ¿Cómo gestionan el proceso de fabricación</i>	1)Entrevista - Representante de I+D y Supply
Análisis financiero	Costos actualizados	<i>Al tener más detalle de los procesos, costose ingresos en las etapas previas ¿Realizan un análisis financiero posterior?</i>	1)Entrevistas: - Representante de Finanzas
	Utilidad neta actualizada	<i>¿Qué datos consideran? ¿Cómo los miden?</i>	

- Etapa 4: Prueba y Validación de producto

VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREGUNTA GUIA	INSTRUMENTO
Pre-lanzamiento	Prueba de mercado final	<i>¿Previo a la etapa de lanzamiento, qué pruebas realizan?</i>	1)Entrevista: -Representante Marketing
		<i>¿Llevan a cabo alguna prueba final de mercado que incluya poner a disponibilidad de los clientes reales el nuevo producto?</i>	
	Prueba interna final*	<i>¿Realizan nuevamente una prueba interna, al tener más detalle del nuevo producto a ser lanzado?</i>	1)Entrevista: - Representante I+D
	Prueba de funcionamiento*	<i>¿Ejecutan una prueba de funcionamiento que incluya la verificación del flujo de procesos y el rendimiento de estos?</i>	
Viabilidad financiera	Costos	<i>¿Qué datos financieros son utilizados para evaluar por última vez la viabilidad financiera del producto final? (costos, ventas futuras, rentabilidad)</i>	1)Entrevista: -Representante Finanzas
	Ventas		
	Rentabilidad		

- Etapa 5: Lanzamiento

VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREGUNTA GUIA	INSTRUMENTO
Producciones completas	Producción industrial final	<i>¿Cómo realizan la producción industrial final del nuevo producto?</i>	1) <i>Entrevista</i> - Representante I+D - Representante Marketing
	Canales de distribución	<i>¿Cuál es el proceso de identificación de los canales de distribución y puntos de venta?</i>	
	Puntos de venta		
Lanzamientos promocionados	Campañas de marketing	<i>¿Cuáles son sus estrategias de publicidad al lanzar un nuevo producto al mercado? Y ¿Cómo las gestionan?</i>	1) <i>Entrevistas</i> - Representante de Marketing
	Fuerza de ventas	<i>¿Cómo gestionan su fuerza de ventas en los puntos de venta en los que se va a ofertar el nuevo producto?</i>	1) <i>Entrevista</i> - Representante de Marketing
Tracking	Seguimiento	<i>¿Cómo realizan el seguimiento posterior al lanzamiento del nuevo producto en el mercado?</i>	1) <i>Entrevista</i> - Representante De Marketing y Supply

Anexo B: Ficha de entrevistas de campo

Tabla B1: Tabla de entrevistas

Nombre	Organización	Cargo	Duración	Fecha de entrevista
Romina Landero	Heurística Lab	Behavioral Researcher	30 minutos	27 de setiembre, 2023
Katherine Mercado	Laive S.A	Jefa de Marketing NuevasCategorías	31 minutos	26 de setiembre, 2023
Jorge Bellido	Laive S.A	Gerente de Nuevas categorías y Líder de innovación	40 minutos	26 de octubre, 2023
Hugo Montalvo	Laive S.A	Jefe de Planeamiento Financiero	25 minutos	14 de diciembre, 2023
Sandra Pino	Laive S.A	Subgerente de compras locales	40 minutos	28 de noviembre, 2023
Alex Schuler	Laive S.A	Subgerente de Investigación y Desarrollo	40 minutos	12 de noviembre, 2023
Jorge Martinez	PUCP	Coordinador Académico de Marketing	50 minutos	29 de noviembre, 2023
Miryam Hernández	NESTLÉ	Quality co-manufactory specialist	30 minutos	13 de diciembre, 2023
Luis Enrique Corrales	AJE	Auditor especialista	50 minutos	7 de diciembre, 2023
Betsy Mariátegui	Oposur	Especialista de desarrollo de producto	35 minutos	1 de diciembre, 2023
Renzo Saavedra Solari	NESTLÉ	Production coordinator	25 minutos	15 de diciembre, 2023
Katherine Mercado	Laive S.A	Jefa de Marketing - NuevasCategorías	40 minutos	8 de diciembre, 2023
Verónica Montoya	Instituto Tecnológico de la Producción	Directora de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica	40 minutos	12 de diciembre, 2023

Anexo C: Guía de entrevista

C1: Guía de entrevista tentativa a sujetos de estudio: Jefa de Marketing - Nuevas Categorías

BLOQUE I: Ideación

Entonces, continuando con la entrevista, realizaremos algunas preguntas respecto a la fase de ideación, la cual, en base al modelo teórico que estamos estudiando, es considerado como la etapa inicial,

1. Para tener un marco general, ¿Cuál es el proceso que siguen cuando desarrollan un nuevo producto?
2. ¿Cómo se realiza este proceso de ideación? ¿Siguen alguna metodología en particular?
3. ¿Qué equipos o colaboradores son los que participan de dicha fase?
4. ¿Qué factores son los que consideran principales al iniciar con dicha ideación?
5. ¿Cómo saben que han concluido con el proceso de ideación? Es decir, como equipo, ¿cómo se aseguran de que la idea del producto es viable para transformarla en un concepto? (Considerando que idea y concepto de producto son términos diferentes)

BLOQUE II: Alcance

En segundo lugar, ahora realizaremos algunas preguntas respecto a la fase de análisis del mercado preliminar, la cual, siguiendo el modelo teórico, suele ser posterior a la fase de ideación.

1. ¿Realizan un análisis de mercado preliminar al desarrollar un nuevo producto? De ser así, ¿en qué momento y cómo lo realizan?
2. Dentro de este análisis de mercado preliminar, también se considera la evaluación financiera, respecto a ello, ¿Podrías compartirnos cuáles son los factores clave que consideran para evaluar la viabilidad financiera al llevar a cabo el desarrollo de un nuevo producto?

BLOQUE III: Construir caso de negocio

En tercer lugar, posterior a la evaluación preliminar del mercado y la ideación, entendemos que sigue el desarrollo del concepto del nuevo producto, considerando que el *concepto per sé* del producto es diferente a la idea del mismo.

1. ¿Cuál es el proceso para convertir dicha idea en un concepto de producto concreto? ¿Cómo definen los objetivos y características clave del nuevo producto en

esta etapa de concepto?

BLOQUE IV: Consumidor

Ahora realizaremos algunas preguntas referentes al consumidor y cuál es su involucramiento dentro del proceso de desarrollo de nuevos productos.

1. En base a todo lo que nos has comentado, ¿en qué etapas o fases del proceso empezaría la participación del consumidor? Refiriéndonos a una participación activa, es decir, tener un contacto directo con el cliente. (¿únicamente en los testeos del prototipo, o también entra en la prueba de concepto?)
2. ¿Hay estrategias específicas que implementan para adaptarse a las cambiantes preferencias del consumidor?

C2: Guía de entrevista tentativa a sujetos de estudio: Gerente de Nuevas categorías y Líder de innovación

1. ¿Podría describirnos cuál es su rol en la empresa? ¿Qué equipos tiene a su cargo?
2. Iniciando con la primera etapa, describa cómo se realiza la etapa inicial del proceso (buscan oportunidades a través de un estudio preliminar del mercado o inician con la fase de ideación) ¿Qué actividades realizan, usan alguna metodología en concreto?
3. Continuando con la segunda etapa, Describa cómo se realiza la **etapa de validación del concepto del nuevo producto**. ¿Qué actividades realizan, usan alguna metodología en concreto? La opinión del potencial consumidor es clave en esta fase. *¿Es en esta etapa que definen los atributos principales que debe tener el nuevo producto?
4. Respecto a la tercera fase de desarrollo de producto, Describa cómo se realiza la etapa de **desarrollo del producto**. ¿Qué actividades realizan, usan alguna metodología en concreto? ¿Llevan a cabo prototipos tangibles sobre el nuevo producto? ¿Qué área es la encargada? La I+D es clave en esta fase. Y en base a esos prototipos elaborados, ¿Qué tipo de prueba y validación le realizan?
5. Describa cómo se realiza la etapa de **implementación o producción del nuevo producto**. ¿Qué actividades realizan, usan alguna metodología en concreto? La eficiencia en el método de producción y logística es clave en esta fase.
6. Describa cómo se realiza la **etapa de comercialización del producto**. ¿Qué actividades realizan, usan alguna metodología en concreto? ¿Utilizaron alguna prueba previa al lanzamiento del producto? ¿Este tipo de pruebas varían según los proyectos? y ¿Qué otras actividades realizan post lanzamiento? (Seguimiento u otro tipo)
7. ¿Qué equipos estuvieron involucrados en los proyectos de desarrollo de nuevos

productos? ¿Cómo fue su relación con ellos? ¿Cómo se da la gestión de información entre ellos?

8. Considerando el rol que cumple en el proyecto, ¿cuál fue su mayor dificultad durante la realización del mismo?

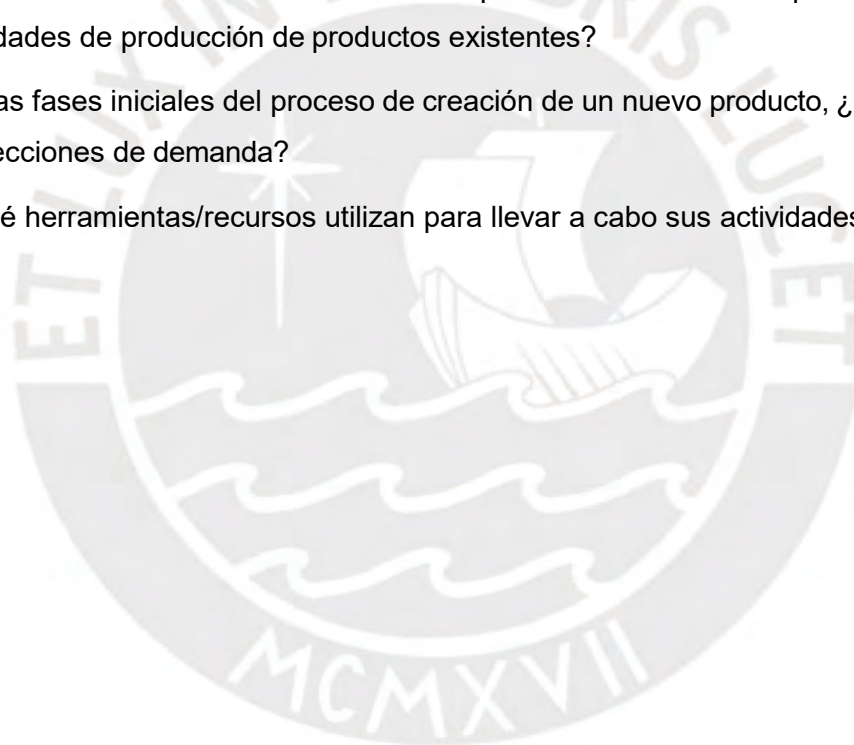
C3: Guía de entrevista tentativa a sujetos de estudio: Jefe de Planeamiento Financiero

1. ¿Podría describirnos cuál es su rol en la empresa? ¿Qué equipos tiene a su cargo?
2. En líneas generales, ¿puede describir el flujo general de trabajo que realizan los miembros de su área?
3. ¿Cuándo desarrollan un nuevo producto, en qué etapas de ese proceso se involucran? ¿Cuáles son las actividades que realiza?
4. ¿Ustedes se encargan de la viabilidad económica del desarrollo de producto? De ser sí la respuesta, ¿cuántas veces lo realizan en el proceso de desarrollo del nuevo producto? ¿Qué nuevos factores consideran y/o van añadiendo para afinar esta viabilidad económica al avanzar en el proceso de desarrollo de nuevos productos? que consideraciones se toman en cuenta?
5. ¿Cómo es la colaboración con otros departamentos para asignar los recursos financieros necesarios? (Relacionado a gestión de la información)
6. Considerando el rol que cumple en su área, ¿Cómo manejan los desafíos y obstáculos comunes que surgen durante el desarrollo de un nuevo producto?
7. ¿Qué estrategias se implementan para mitigar los riesgos financieros durante el proceso?
8. ¿Cómo se asegura de que haya una alineación entre los objetivos financieros y los objetivos que puedan tener las otras áreas en relación con el desarrollo del nuevo producto?
9. ¿Qué factores considera al evaluar el éxito financiero de un producto después de su lanzamiento?
10. Respecto al equipo como área, ¿cuál es su visión a futuro en Laive y cómo planean seguir apoyando en los proyectos de desarrollo de nuevos productos?

C4: Guía de entrevista tentativa a sujetos de estudio: Subgerente de compras locales

1. ¿Podría describirnos cuál es su rol en la empresa? ¿Qué equipos tiene a su cargo?
2. En líneas generales, ¿puede describir el flujo general de trabajo que realizan los miembros de su área?

3. ¿Cuándo desarrollan un nuevo producto, qué tipo de pruebas piloto realizan? ¿Hay pruebas internas? ¿Qué cantidades suelen manejarse?
4. Considerando el rol que cumple en su área, ¿Cómo manejan los desafíos y obstáculos común es que surgen durante el desarrollo de un nuevo producto, como cambios en los requisitos o plazos ajustados?
5. ¿Cómo identifican a los actores relevantes (stakeholders) de la cadena de suministro para el nuevo producto?
6. ¿Analizan si cuentan con el inventario que será requerido para la producción del nuevo producto?
7. ¿Cuál es el proceso de identificación de los canales de distribución y puntos de venta? ¿Cómo se determina la red de distribución para nuevos productos?
8. ¿Cómo se distribuyen y comercializan los nuevos productos?
9. ¿Cómo se coordinan las actividades de producción de nuevos productos con las actividades de producción de productos existentes?
10. En las fases iniciales del proceso de creación de un nuevo producto, ¿cómo realizan las proyecciones de demanda?
11. ¿Qué herramientas/recursos utilizan para llevar a cabo sus actividades?



C5: Guía de entrevista tentativa a sujetos de estudio: Subgerente de Investigación y Desarrollo

1. Como primer punto de la entrevista, por favor, ¿podría describirnos cuál es su rol actual en la empresa y que funciones tiene a cargo? ¿Es líder de algún equipo?
2. En líneas generales, ¿puede describir el flujo general de trabajo que realizan los miembros de su área?
3. Como área, ¿Cuál es la estrategia de I+D y cómo ello se alinea con los objetivos de la empresa?
4. En base a lo comentado con líder de innovación, dentro del proceso de desarrollo de nuevos productos, ustedes participarían en la segunda etapa que es la de Desarrollo de prototipo,
5. ¿Cuál/es son las actividades principales que realiza en dicha fase?
6. ¿Siguen alguna metodología en específico?
7. Adicional a dicha etapa, ¿su equipo vuelve a participar en alguna otra etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos? De ser así, cómo lo realizan?
8. Por otro lado, ¿Realizan alguna prueba de prototipo interna? De ser así, cómo lo realizan?
9. ¿Qué tipo de recursos, como personal, tecnología o presupuesto, suelen ser asignados a su área?
10. ¿Podría mencionar cuales son los desafíos o barreras que suelen enfrentar en el proceso de desarrollo de nuevos productos? ¿Tienen algún plan de acción respecto a dichos desafíos?
11. Durante su participación en el proceso de desarrollo de nuevos productos, ¿trabajan en conjunto con otras áreas? De ser así, ¿cómo es la relación con ellas? ¿Cómo se da la gestión de la información entre ellos?
12. Respecto al equipo como área, ¿cuál es su visión a futuro en Laive y cómo planean seguir apoyando en los proyectos de desarrollo de nuevos productos?

C6: Guía de entrevista tentativa a expertos: Coordinador Académico de Marketing

1. ¿En base a sus conocimientos, puede explicarnos un poco de la evolución de este modelo? ¿Ha habido cambios recientes?
2. ¿Cuáles considera son los desafíos comunes (internos y externos) que las empresas enfrentan al aplicar este modelo?

3. Según Cooper (2017), para el desarrollo de un nuevo producto se siguen diferentes etapas. ¿En qué etapa considera que las empresas enfrentan mayores desafíos? ¿Por qué?
4. En cuanto a la adaptabilidad del modelo, ¿Considera que el modelo Stage Gate es adaptable a las diferentes industrias?
5. ¿Qué consideraciones específicas podrían ser relevantes para una empresa de consumo masivo como Laive, en caso quiera aplicar este modelo?
6. ¿Cómo puede el modelo Stage-Gate facilitar o mejorar la colaboración entre diferentes departamentos en este contexto?
7. ¿Considera que realizar cada una de las etapas garantiza el éxito del desarrollo de un nuevo producto?
8. En algunos casos la comunicación entre los miembros del equipo de desarrollo de un nuevo producto puede ser complicada porque no todos tienen experiencia en innovación de productos. En ese sentido,
9. ¿qué tanto considera que ello puede impactar el proceso de DNP, a pesar de que se tengan las etapas y actividades bien estructuradas?
10. ¿Cómo fomenta el modelo Stage-Gate el aprendizaje continuo y la mejora constante en el proceso de desarrollo de productos?
11. ¿Qué nuevas metodologías o enfoques ven que son prometedoras para el futuro, en términos de desarrollo de nuevos productos? ¿Algún nuevo factor que deba considerarse? ¿Cómo cree que va a cambiar?

C7: Guía de entrevista tentativa a expertos: Quality co-manufacturer specialist

1. ¿En base a sus conocimientos y experiencia, puede explicarnos un poco cómo es o suele ser el proceso de desarrollo de nuevos productos en empresas de consumo masivo? ¿Se siguen algunas etapas en específico?
2. ¿Cuáles considera son los desafíos comunes (internos y externos) que las empresas enfrentan al llevar a cabo este proceso?
3. Otro aspecto que nos comenta que “Otro reto importante son los costos. De repente se logra hacer un producto que encanta al consumidor, pero a la hora que se evalúan los costos, no se llega a un precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar o no se llegaría a un nivel de utilidad que la empresa necesita para tener un producto en el mercado” ¿A qué consideras que se deba ello?

4. Respecto a los stakeholders en la cadena de suministro para el desarrollo de un nuevo producto.
5. ¿Cómo ustedes identifican a sus stakeholders, a los proveedores, a los fabricantes?
6. Asimismo, según lo que nos comentaba la empresa “X”, también se presentan desafíos al momento de buscar nuevos proveedores. ¿A qué crees que se pueda deber ello? ¿Hay alguna consideración en específico que pueda o deba tenerse en cuenta?
7. ¿Cómo recomendarías que se gestionen las actividades e información en los equipos multifuncionales involucrados en proyectos de desarrollos de nuevos productos?
8. ¿Qué nuevas metodologías o enfoques ve que son prometedoras para el futuro, en términos de desarrollo de nuevos productos? ¿Algún nuevo factor que deba considerarse? ¿Cómo cree que va a cambiar?

C8: Guía de entrevista tentativa a expertos: Auditor especialista

1. ¿En base a sus conocimientos y experiencia, puede explicarnos un poco cómo es o suele ser el proceso de desarrollo de nuevos productos en empresas de consumo masivo? ¿Se siguen algunas etapas en específico?
2. ¿Cuáles considera son los desafíos comunes (internos y externos) que las empresas enfrentan al llevar a cabo este proceso?
3. Otro aspecto que nos comenta que “Otro reto importante son los costos. De repente se logra hacer un producto que encanta al consumidor, pero a la hora que se evalúan los costos, no se llega a un precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar o no se llegaría a un nivel de utilidad que la empresa necesita para tener un producto en el mercado” ¿A qué consideras que se deba ello?
4. Respecto a los stakeholders en la cadena de suministro para el desarrollo de un nuevo producto. ¿Cómo ustedes identifican a sus stakeholders, a los proveedores, a los fabricantes?
5. Asimismo, según lo que nos comentaba la empresa “X”, también se presentan desafíos al momento de buscar nuevos proveedores. ¿A qué crees que se pueda deber ello? ¿Hay alguna consideración en específico que pueda o deba tenerse en cuenta?
6. ¿Cómo recomendarías que se gestionen las actividades e información en los equipos multifuncionales involucrados en proyectos de desarrollos de nuevos productos?
7. ¿Qué nuevas metodologías o enfoques ve que son prometedoras para el futuro, en

términos de desarrollo de nuevos productos? ¿Algún nuevo factor que deba considerarse? ¿Cómo cree que va a cambiar?

8. En términos de producción, ¿Que nuevos factores considera deben tomarse en cuenta para mejorar el proceso de desarrollo de nuevos productos?

C9: Guía de entrevista tentativa a expertos: Especialista de desarrollo de producto

1. ¿En base a sus conocimientos y experiencia, puede explicarnos un poco cómo es o suele ser el proceso de desarrollo de nuevos productos en empresas de consumo masivo? ¿Se siguen algunas etapas en específico?
2. ¿Cuáles considera son los desafíos comunes (internos y externos) que las empresas enfrentan al llevar a cabo este proceso?
3. En base al estudio que hemos ido realizando con una empresa de este sector, nos comentaba que otro de los desafíos era al momento de gestionar la información entre las áreas involucradas, desde su punto de vista, ¿A qué crees que se pueda deber ello?
4. Asimismo, Según lo que nos comentaba la empresa "X", también se presentan desafíos al momento de llevar a cabo las pruebas de prototipo. ¿A qué crees que se pueda deber ello? ¿Hay alguna consideración en específico que pueda tenerse en cuenta en dicha fase?
5. A continuación, le vamos a presentar un modelo teórico respecto al desarrollo de un nuevo producto, este fue elaborado por el Dr. Cooper y tiene cinco etapas: Alcance, Construcción de caso de negocio, Desarrollo, Pruebas y Validación; y Lanzamiento
6. En base a lo comentado sobre el modelo, ¿Considera que el modelo Stage Gate es adaptable a las diferentes industrias? ¿Hay alguna en específico que considere tiene una mayor tasa de éxitos si aplica este modelo?
7. ¿Considera que realizar cada una de las etapas garantiza el éxito del desarrollo de un nuevo producto? De ser negativa la respuesta. ¿En su opinión qué es lo que garantiza el éxito del desarrollo de un producto?

8. En algunos casos la comunicación entre los miembros del equipo de desarrollo de un nuevo producto puede ser complicada porque no todos tienen experiencia en innovación de productos. En ese sentido, ¿qué tanto considera que ello puede impactar el proceso de DNP, a pesar de que se tengan las etapas y actividades bien estructuradas?
9. ¿Qué nuevas metodologías o enfoques ve que son prometedoras para el futuro, en términos de desarrollo de nuevos productos? ¿Algún nuevo factor que deba considerarse? ¿Cómo cree que va a cambiar?

C10: Guía de entrevista tentativa a expertos: Production coordinator

1. ¿En base a sus conocimientos y experiencia, puede explicarnos un poco cómo es o suele ser el proceso de desarrollo de nuevos productos en empresas de consumo masivo? ¿Se siguen algunas etapas en específico?
2. ¿Cuáles considera son los desafíos comunes (internos y externos) que las empresas enfrentan al llevar a cabo este proceso?
3. Respecto a los stakeholders en la producción para el desarrollo de un nuevo producto. ¿Cómo ustedes identifican a sus stakeholders, a los proveedores, a los fabricantes?
4. Asimismo, según lo que nos comentaba la empresa “X”, también se presentan desafíos al momento de buscar nuevos proveedores. ¿A qué crees que se pueda deber ello? ¿Hay alguna consideración en específico que pueda o deba tenerse en cuenta?
5. En términos de producción, ¿Qué nuevos factores considera deben tomarse en cuenta para mejorar el proceso de desarrollo de nuevos productos?

C11: Guía de entrevista tentativa a expertos: Production coordinator

BLOQUE I: Contexto general

1. Desde su punto de vista, ¿cómo suele ser el proceso de desarrollo de nuevos productos en las empresas? ¿Siguen una estructura/etapas?
2. ¿Cuáles considera son los desafíos comunes (internos y externos) que las empresas enfrentan al aplicar dicho proceso?
3. ¿Quiénes considera que son los actores principales de este proceso?
¿Qué stakeholders cree que son los más relevantes?
4. La empresa que estamos analizando como sujeto de estudio nos

indicó que uno de los principales retos en este proceso, es el de comunicación entre las diferentes áreas que participan,

¿a qué cree que se deba ello? ¿Cómo se recomendaría gestionar la información cuando se tienen nuevos proyectos referentes a desarrollo de nuevos productos?

5. Según lo que nos comentaba la empresa que estamos analizando como sujeto de estudio, también se presentan desafíos al momento de llevar a cabo las pruebas de prototipo. Desde su conocimiento ¿A qué crees que se pueda deber ello?
6. Según lo que nos comentaba la empresa que estamos analizando como sujeto de estudio, también se presentan desafíos al momento de buscar nuevos proveedores. Desde su conocimiento ¿A qué crees que se pueda deber ello?

BLOQUE II: Modelo teórico

En nuestra tesis, estamos utilizando de modelo teórico el modelo Stage Gate de Cooper, quien indica que para el desarrollo de un nuevo producto se siguen las siguientes etapas: Alcance, construcción de caso de negocio, Desarrollo, pruebas y validación; y Lanzamiento ¿En qué etapa considera que las empresas podrían enfrentar mayores desafíos? ¿Por qué?

1. ¿Qué consideraciones específicas (actividades, factores que deba tener en cuenta) podrían ser relevantes para una empresa de consumo masivo como Laive, en caso quiera aplicar este modelo?
2. ¿Considera que realizar cada una de las etapas garantiza el éxito del desarrollo de un nuevo producto? Caso contrario, ¿qué otros factores podrían ser los relevantes?
3. En base a sus conocimientos, ¿Considera que puede añadirse una actividad/factor más para que el proceso de DNP se optimice?
4. ¿Qué nuevas metodologías o enfoques ve que son prometedoras para el futuro, en términos de desarrollo de nuevos productos? ¿Algún nuevo factor que deba considerarse? ¿Cómo cree que va a cambiar?

BLOQUE III: Preguntas finales

1. ¿Cómo se puede fomentar el aprendizaje continuo y la mejora constante en el proceso de desarrollo de productos en las empresas de consumo masivo?

Anexo D: Resumen de Hallazgos en las entrevistas

D1: Resumen de Hallazgos en entrevista a: Jefa de Marketing - Nuevas Categorías

En base a la información recopilada durante la entrevista, pueden resaltarse los siguientes temas o factores:

- Metodología estructurada de innovación: La empresa LAIVE sigue un proceso de innovación estructurado que consta de cinco etapas: ideación, factibilidad, desarrollo y prototipado, planeamiento para el lanzamiento, y lanzamiento. Dicho enfoque estructurado proporciona una guía clara para el desarrollo de nuevos productos.
- Enfoque centrado en el consumidor: La participación activa del consumidor es esencial en varias etapas del proceso, principalmente en las fases de ideación y factibilidad. Se busca comprender las necesidades, deseos y puntos de dolor del consumidor para desarrollar productos que resuelvan problemas reales y se adapten a sus preferencias.
- Análisis de mercado profundo: LAIVE realiza un análisis de mercado detallado, tanto en las categorías en las que ya participa como en nuevas áreas. Esto implica la recopilación de información secundaria y, en algunos casos, la compra de datos de mercado para comprender el tamaño, las tendencias y las oportunidades del mercado.
- Validación constante con el consumidor: A lo largo del proceso, se realizan pruebas y validaciones continuas con el consumidor. Desde el prototipado en laboratorio hasta el desarrollo de conceptos y pruebas de producto, LAIVE mantiene una interacción constante con los consumidores para asegurarse de que los productos cumplan con sus expectativas.
- Adaptación a tendencias cambiantes: La empresa está atenta a las tendencias del mercado, tanto a nivel local como global. Participa en eventos, como InLaive, y colabora con expertos de diferentes industrias para comprender cómo están evolucionando los hábitos de consumo y cómo pueden adaptar sus productos a estas tendencias emergentes.
- Flexibilidad y adaptabilidad: LAIVE demuestra flexibilidad al reconocer que las preferencias del consumidor y las tendencias del mercado

pueden cambiar con el tiempo. Se adaptan a estas dinámicas, ya sea mediante la introducción de nuevos productos, la mejora de los existentes o la optimización de los procesos internos.

En conclusión, la estrategia de innovación de LAIVE se basa en un enfoque estructurado, centrado en el consumidor y orientado a la adaptabilidad para asegurar el desarrollo de productos que satisfagan las necesidades cambiantes del mercado.

D2: Resumen de Hallazgos en entrevista a: Gerente de Nuevas categorías y Líder de innovación

El proceso de desarrollo de productos se desglosa en varias etapas fundamentales. En primer lugar, se destaca la importancia de identificar *insights* y oportunidades en el mercado, lo que conduce a la generación de ideas preliminares. Estas ideas son luego sometidas a un análisis exhaustivo para elaborar una solicitud de proyecto, la cual es presentada a la alta gerencia para su aprobación.

Una vez aprobado el proyecto, se inicia la fase de análisis de factibilidad. En este punto, se realizan estudios más profundos del mercado, que incluyen *focus groups*, entrevistas a profundidad y la definición de los *insights* en los que se enfocarán. La idea se somete a pruebas en laboratorio para verificar su sostenibilidad, y en paralelo, se desarrolla un concepto de producto. Este concepto se perfecciona mediante pruebas continuas con los consumidores.

La tercera etapa implica la planificación comercial, donde se toman decisiones cruciales, como la inversión en maquinaria y la gestión de insumos. Se lleva a cabo un *Manufacture Validation Test* (MVT) para asegurar la viabilidad de la producción, y se establecen objetivos detallados de lanzamiento, volumen, ventas y distribución. Esta etapa concluye con una recomendación de lanzamiento, respaldada por la alta gerencia.

El proceso avanza con la implementación del lanzamiento masivo del producto, seguido de la activación de campañas publicitarias. La fase de seguimiento y correcciones es esencial, involucrando un monitoreo constante de la distribución y la verificación de supuestos iniciales sobre el consumidor. Se destacan ejemplos de correcciones, que van desde ajustes en la fórmula del producto hasta modificaciones en estrategias de comunicación según la comprensión del consumidor.

En paralelo, se aborda la publicidad y la presencia en puntos de venta, adaptando las estrategias según las necesidades específicas del producto. Se menciona un caso práctico con la marca "Prote", donde se emplearon estrategias publicitarias como Out of Home, digital y concursos en vendedores, dependiendo de los objetivos específicos.

El proceso se completa con equipos multifuncionales, compuestos por expertos en marketing, *project management*, diseño de producto y logística, que se coordinan semanalmente para abordar desafíos y asegurar el progreso. La utilización de herramientas como formularios online y tableros permite un seguimiento en tiempo real, proporcionando informes detallados sobre el progreso y las etapas de cada proyecto en un formato tipo GANT. Este enfoque metodológico demuestra un ciclo de desarrollo integral, desde la concepción hasta la implementación y seguimiento continuo en el mercado.

D3: Resumen de Hallazgos en entrevista a: Jefe de Planeamiento Financiero

El jefe de planeamiento financiero lidera un equipo de tres personas y desempeña un papel clave en diversas funciones. Estas incluyen la elaboración y gestión del presupuesto, la generación de informes para la gerencia general y actuar como Business Partner Financiero para el área de marketing. Durante el proceso de desarrollo de nuevos productos, el equipo participa desde el inicio, llevando a cabo un análisis financiero preliminar conocido como "tubo comercial". Este análisis implica la estimación del precio neto por kilo del producto y su rentabilidad, y se ajusta continuamente a través de distintas etapas del desarrollo, utilizando la metodología Innovalex implementada desde 2021.

La alineación de objetivos financieros con otras áreas es fundamental, y utilizan el EBITDA como un indicador clave, calculándolo por categoría y canal. Controlan costos y gastos de manera mensual y realizan actualizaciones trimestrales al directorio. Para mitigar riesgos financieros, subrayan la importancia de la experiencia en la elaboración de hojas de costeo y mantienen una comunicación constante con otras áreas.

Post lanzamiento, el enfoque se centra en el monitoreo del margen bruto y el análisis de costo, precio y volumen. Reuniones mensuales con el equipo de marketing permiten evaluar el estatus del lanzamiento y tomar medidas correctivas según sea necesario.

La visión a futuro se orienta hacia la consolidación del papel como Business Partner de marketing, permitiendo que el equipo de marketing se concentre en estrategias e innovación, confiando en el respaldo y los resultados proporcionados por el área financiera. La agilidad y adaptabilidad se destacan como elementos clave en la metodología de trabajo, con énfasis en la anticipación de riesgos financieros y la colaboración interdepartamental.

D4: Resumen de Hallazgos en entrevista a: *Subgerente de compras locales*

En primer lugar, se destaca el uso de maquilas, que consiste en contratar proveedores nacionales para la fabricación de productos cuando la empresa no posee la tecnología necesaria. Luego, expone el proceso de innovación, que comienza con una iniciativa de marketing, avanza mediante aprobaciones y priorizaciones internas, y se transforma en un proyecto activo con la formación de equipos multifuncionales.

Un componente clave del enfoque de innovación es el trabajo por etapas (Stages), donde se deben cumplir hitos específicos antes de avanzar a la siguiente etapa. Esta metodología proporciona la información necesaria para la toma de decisiones y previene riesgos, siendo esencial en la base del proceso de innovación.

Adicionalmente, también se mencionó los desafíos en el desarrollo de nuevos productos, desde garantizar el funcionamiento sensorial hasta la factibilidad de fabricación y la gestión de costos. Además, se destaca la importancia del control de calidad y la validación de proveedores para cumplir con requisitos técnicos y legales.

En cuanto a la gestión de riesgos, se describe la necesidad de identificar y abordar posibles problemas en etapas tempranas, con actualizaciones regulares en el plan del proyecto (GANT). La colaboración interdepartamental es esencial, y se enfatiza la coordinación entre I+D, marketing, producción y distribución para garantizar una transición fluida del proyecto a la producción masiva.

También se señala desafíos específicos en el área de Supply, como la búsqueda de proveedores nuevos y las negociaciones para obtener insumos específicos. Finalmente, se destaca el enfoque actual de la empresa en la innovación, reconociendo que el proceso es dinámico y se beneficia de la retroalimentación y la experiencia acumulada en proyectos anteriores.

D5: Resumen de Hallazgos en entrevista a: *Subgerente de Investigación y Desarrollo*

La información proporcionada destaca la importancia de centrarse en la necesidad del cliente al desarrollar nuevos productos. Se inicia con un estudio del consumidor para comprender sus necesidades, seguido de la investigación de proveedores y la creación de prototipos en el laboratorio. Estos prototipos, llamados productos mínimos viables, son sometidos a pruebas internas y externas, incluyendo estudios con consumidores, para obtener retroalimentación.

El proceso implica ajustes continuos, con iteraciones en el diseño y pruebas industriales, hasta que el consumidor confirma que el producto cumple con sus necesidades. Se destaca la importancia de un equipo multifuncional, que incluye representantes de diseño, marketing, calidad y logística, trabajando en conjunto para el desarrollo del producto.

El uso de un enfoque GANTT se menciona como crucial para planificar y coordinar el desarrollo del producto. Se resalta la necesidad de aprobaciones en cada etapa del proceso para evitar malgastar recursos.

Se presentan desafíos, como lograr un prototipo cercano a las expectativas del consumidor y abordar la distribución efectiva del producto en todos los puntos de venta. La identificación temprana de las condiciones de venta, ya sea refrigerado o ambiente, se considera esencial. Se destaca la importancia del aprendizaje continuo y la capacitación del equipo en nuevas tecnologías y metodologías ágiles para mejorar el proceso de desarrollo de productos.

D6: Resumen de Hallazgos en entrevista a: *Coordinador Académico de Marketing*

Se introduce el modelo Stage Gate de Cooper, que consta de 18 actividades y una actividad previa de ideas, ello adicional al posterior seguimiento que deben hacerse de las mismas. Adicionalmente, se aborda la dificultad de llevar a cabo una investigación de mercado detallada debido a su costo y a la tendencia de algunas empresas a copiar productos extranjeros en lugar de realizar investigaciones exhaustivas.

Se enfatiza la relevancia del rigor en las actividades para lograr el éxito del nuevo producto, identificando cinco actividades que correlacionan significativamente con el éxito.

Adicionalmente, se resalta la importancia de la experiencia del equipo y cómo la frecuencia con la que trabajan juntos afecta la eficiencia del proceso.

Por otro lado, respecto al producto, se consideran aspectos como su complejidad y la industria a la que pertenece, dado que ello influye en los tiempos de desarrollo.

Se aborda la variabilidad en el enfoque de desarrollo de productos según el tipo de empresa y producto, mencionando que algunas empresas copian productos extranjeros.

Por último, y respecto a la pregunta final, se analiza la posibilidad de utilizar la inteligencia artificial en el desarrollo de nuevos productos y se menciona la necesidad de explorar enfoques híbridos que integren modelos tradicionales y ágiles.

D7: Resumen de Hallazgos en entrevista a: *Quality co-manufacturing specialist*

Durante la entrevista, se proporciona información valiosa sobre el proceso de desarrollo de productos en empresas de consumo masivo. Se destacan tres caminos para el desarrollo: proyectos corporativos basados en ideas de marketing, modificaciones u optimizaciones de productos existentes, y mejoras impulsadas por requisitos internos o gestión de incidentes. El proceso comienza con la identificación de oportunidades.

Adicionalmente, se menciona la importancia de la factibilidad técnica, donde se aterrizan las ideas en la realidad y se evalúa la capacidad de reproducción en la planta, considerando parámetros clave como temperaturas y tiempos. Las pruebas semiindustriales y las pruebas industriales son esenciales para ajustar el perfil del producto.

Por otro lado, respecto a los desafíos, se mencionan algunos como la gestión de costos, donde se busca un equilibrio entre satisfacer las necesidades del consumidor y mantener la rentabilidad. Se aborda la importancia de tener proveedores homologados a nivel regional para agilizar el proceso y la posibilidad de desarrollar nuevos proveedores para cumplir con los requisitos de calidad.

En cuanto a la gestión de la información, se enfatiza la estandarización de procesos y la evaluación de riesgos para agilizar y facilitar la comunicación entre áreas. Además, se destaca la importancia de considerar factores como la sostenibilidad y la huella de carbono en el desarrollo de nuevos productos.

En relación con nuevas metodologías, se menciona el valor agregado, el valor compartido y la atención a temas de sostenibilidad como elementos clave. En la entrevista también se aborda la tendencia emergente de la huella de carbono y la protección del consumidor en relación con productos auténticos.

En general, se proporciona una visión detallada del proceso de desarrollo de productos en empresas de consumo masivo, destacando desafíos, estrategias y consideraciones clave para el éxito.

D8: Resumen de Hallazgos en entrevista a: *Auditor especialista*

Las etapas de desarrollo de un nuevo producto en el área de innovación y desarrollo de una empresa, según lo indicado en la entrevista, abarcan desde la conceptualización de la fórmula hasta la producción a gran escala. Este proceso implica pruebas constantes y ajustes para garantizar la calidad y uniformidad del producto final.

El enfoque en la variación de fórmulas, especialmente en bebidas, requiere pruebas exhaustivas en diferentes formatos de empaque, considerando factores como conservación, sabor y respuesta del consumidor. El paso crucial es la validación a través de lotes industriales, asegurándose de que la fórmula funcione uniformemente en producciones a gran escala.

La colaboración entre diversas áreas de la empresa, desde la innovación y desarrollo hasta la comercialización y ventas, es esencial para el éxito del lanzamiento del producto. La inversión en marketing y la asociación con eventos o patrocinios contribuyen a la percepción positiva del producto en el mercado.

En el contexto de lanzar un nuevo producto, como el caso de Bio Amayu, se destaca la importancia de ajustar el precio para reflejar la calidad y posicionamiento del producto en el mercado. Además, la selección cuidadosa de proveedores y la consideración de factores logísticos contribuyen al éxito continuo del producto.

Finalmente, entre los desafíos, se encuentra el de equilibrar la innovación con la resistencia a cambiar, especialmente en un mercado donde las tendencias y tecnologías evolucionan constantemente. La implementación de metodologías ágiles puede ser clave para agilizar procesos y fomentar la creatividad en la creación y desarrollo de productos.

D9: Resumen de Hallazgos en entrevista a: *Especialista de desarrollo de producto*

Según lo mencionado en la entrevista, en empresas grandes, se sigue una estructura más formal, mientras que, en empresas más pequeñas, el proceso puede ser más flexible y orientado al día a día.

El proceso comienza con una solicitud del área de marketing o comercial, donde se entregan los requisitos para el nuevo producto. Se elabora un *brief* con los detalles, incluyendo aspectos como costos, precios objetivos y tendencias del mercado.

La etapa de *design* implica la evaluación de la factibilidad del proyecto, considerando aspectos teóricos y buscando soluciones para cumplir con los requisitos del proyecto.

La fase de desarrollo implica la creación de fórmulas y la búsqueda del mejor producto que cumpla con los criterios del marketing. Luego, se realizan pruebas industriales para adaptar la fórmula al entorno de producción en masa.

Asimismo, se destaca desafíos como la inversión necesaria, la antigüedad de las tecnologías en Perú y la dificultad para obtener insumos específicos. También menciona que la comunicación entre áreas y la gestión del tiempo son desafíos comunes.

Las etapas más difíciles serían las de desarrollo y las pruebas de validación, ya que requieren ajustes en la fórmula y la adaptación del producto a la producción en masa.

En cuanto al modelo de desarrollo de nuevos productos, se considera que no garantiza el éxito comercial, ya que puede haber problemas en la construcción del caso de negocio y en la identificación del público objetivo.

En relación con la cultura de innovación, se destaca que la falta de conocimiento entre áreas puede afectar la comunicación y el entendimiento de los procesos.

En términos de metodologías futuras, se enfatiza la importancia de la investigación y sugiere que las personas involucradas en el desarrollo de nuevos productos deben estar dispuestas a aprender y adaptarse a nuevas tecnologías y enfoques.

D10: Resumen de Hallazgos en entrevista a: *Directora de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica*

En la entrevista, se destaca que las empresas siguen etapas y estructuras al desarrollar nuevos productos. Se comenta sobre el trabajo con CITES (Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica) y enfatiza la importancia de entender la demanda del mercado.

Respecto a los desafíos comunes en el desarrollo de productos, se menciona la dificultad de algunas empresas para identificar el cuello de botella, especialmente en pymes. Destaca la importancia de distinguir entre problemas de marketing, diseño de producto o procesos. Además, señala la relevancia de la propiedad intelectual y destaca la confusión que puede surgir al respecto.

Adicionalmente, se resalta que el compromiso de la gerencia general es crucial para el éxito en el desarrollo de nuevos productos. También destaca la importancia de contar con áreas de I+D+I, financiamiento y socios estratégicos, como universidades o laboratorios, para el éxito en la innovación.

En relación con la comunicación entre áreas en el desarrollo de nuevos productos, se expone que este problema a menudo proviene de arriba, y sugiere que una política de innovación y comunicación clara desde la gerencia general puede abordar este desafío.

Por otro lado, uno de los problemas abordados es el de la alta rotación de personal en los equipos multifuncionales, especialmente en proyectos de productos nuevos. Subraya la importancia de la comunicación efectiva y la formación continua para minimizar los retrasos en el proceso de desarrollo.

En cuanto a las pruebas de prototipos, se destaca la imprevisibilidad en cada proyecto y comparte su experiencia en el desarrollo de dispositivos médicos. Destaca la importancia de contrastarla información recopilada con el público objetivo, como médicos, para ajustar los prototipos según las necesidades reales.

Finalmente, se menciona el concepto de "*time to market*" y enfatiza que, aunque los modelos y procesos son valiosos, no garantizan el éxito. Recomienda la vigilancia tecnológica, la gestión del conocimiento y la paciencia como elementos críticos. Además, destaca la importancia de la comunicación efectiva y las alianzas estratégicas en el desarrollo exitoso de nuevos productos.

Anexo E: Modelo de negocio Canvas

Figura E1: Business Model Canvas

<p>Asociaciones Clave</p> <p>Proveedores: Ganaderos a nivel nacional. Ubicado principalmente en Lima y en la región Sur, específicamente en Arequipa. Existen dos tipos de proveedores, de leche fría y de leche caliente. Proveedores de envases, insumos y embalajes. Algunos son comprados a nivel local y otros son importados desde Chile y México.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Laive se ocupa del acopio de leche fresca, asimismo se ocupa del procesamiento, envasado y distribución. Asimismo es clave la continua innovación y modernización de sus procesos</p> <p>Recursos Clave</p> <p>Recursos físicos: Plantas de producción: 4 plantas. 3 en Lima y 1 en Arequipa. Asimismo, posee almacenes. En Lima cuenta con un centro para albergar 8000 toneladas de productos terminados. Y por último maquinarias y procesadoras. Recursos humanos: A los ganaderos y el personal de la organización. Tanto administrativos como operarios calificados Recurso intangible: Marca Laive</p>	<p>Propuestas de Valor</p> <p>Producir y vender productos lácteos y sus derivados que se destaquen por su alta calidad e innovación, a precios competitivos.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Fomentar la lealtad hacia el producto promoviendo la integración familiar y amistosa mediante publicidad, incluyendo anuncios en televisión, radio, comerciales y campañas estacionales.</p> <p>Canales</p> <p>Canales tradicionales: mayoristas y minoristas (mercados y bodegas) Canales modernos: Supermercados, como Wong, Metro, Tottus. Tiendas por conveniencia Canal e-commerce Ventas directas</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Cientes B2C: Consumidores minoristas de productos lácteos, de diversas edades, pertenecientes a diferentes niveles socioeconómicos y con diversos hábitos de consumo.</p> <p>Cientes B2B: Bodegas, estaciones de servicio, tiendas de conveniencia, mercados, supermercados, restaurantes, y otros establecimientos relacionados</p>
<p>Estructura de costes</p> <p>Fijos: maquinarias, equipos y unidades de transporte, planta de producción, salario administrativo y de mano de obra. Variables: insumos, materia prima, envases, marketing y publicidad</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Ventas mayoristas y minoristas de sus diferentes líneas de productos: lácteos, derivados de lácteos y cárnicos. Publicidad, comerciales en TV e Internet, como auspiciadores</p>		

