

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INNOVACIÓN DE
PRODUCTOS: ESTUDIO DE CASO ÚNICO EN LA INDUSTRIA
PERUANA DE ACEITE COMESTIBLE**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

| | |
|---------------------------------------|-----------------|
| CUEVA BRAVO, Lucía Cristell | 20130956 |
| NÓBLEGA LLERENA, Paola Andrea | 20132921 |
| SEVILLA CHÁVEZ, Norka Fiorella | 20111761 |

Asesorado por: Dr. Jean Pierre Seclén Luna

Lima, 23 de noviembre de 2018

La tesis

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS:
ESTUDIO DE CASO ÚNICO EN LA INDUSTRIA PERUANA DE ACEITE
COMESTIBLE**

Ha sido aprobada

Mgr. Germán Adolfo Velásquez Salazar
Presidente de Jurado

Dr. Jean Pierre Seclén Luna
Asesor de la Tesis

Dr. Jaime Oswaldo Salomón Salomón
Tercer Jurado

A mis padres, por apoyarme y aconsejarme a lo largo de toda mi carrera universitaria, siempre han sido mi principal motivo para seguir adelante; a mi hermano, por ser mi ejemplo a seguir y siempre impulsarme a llegar más lejos; a mis compañeras de tesis por el apoyo mutuo para cumplir esta meta compartida. Finalmente, a Dios, por darme fuerzas y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido constantemente mi soporte y compañía.

Lucía Cristell Cueva Bravo

A Dios, por darme la fortaleza necesaria. A mi papá Ricardo y a mis hermanos, Ricardo y Bruno, que me acompañaron y apoyaron a lo largo de toda mi formación profesional. A mi madre, Rosario, quien me ilumina a cada momento. A David, mi incondicional. A toda mi familia y amigos que me alentaron sin cesar. Desde luego, a mis compañeras Cristell y Norka, porque fue un constante aprendizaje y crecimiento juntas, sin ustedes no hubiera sido igual.

Paola Andrea Nóblega Llerena

A Dios. A mi madre Elba, por su amor incondicional, su apoyo y sus palabras de aliento, quien es y siempre ha sido el mejor ejemplo de mujer, mi fuente de motivación y fortaleza. A mi tío Richard, por todo su apoyo y confianza depositada en mi durante toda mi vida universitaria. A mi familia entera por acompañarme en cada uno de mis pasos. A mis compañeras de tesis, por embarcamos en esta inolvidable aventura juntas.

Norka Fiorella Sevilla Chávez

Esta tesis va dedicada, en primer lugar, a Dios por brindarnos salud, fuerza y perseverancia para lograr nuestros objetivos. A nuestros padres, quienes siempre nos apoyaron incondicionalmente en este proceso. A nuestro querido asesor Jean Pierre Seclen por siempre ofrecernos su tiempo, compartir sus conocimientos y confiar en nosotras hasta el final. A la Empresa ABC, por su predisposición y tiempo brindado. Finalmente, a todas aquellas personas que siempre estuvieron a nuestro lado y comprendieron nuestras ausencias.

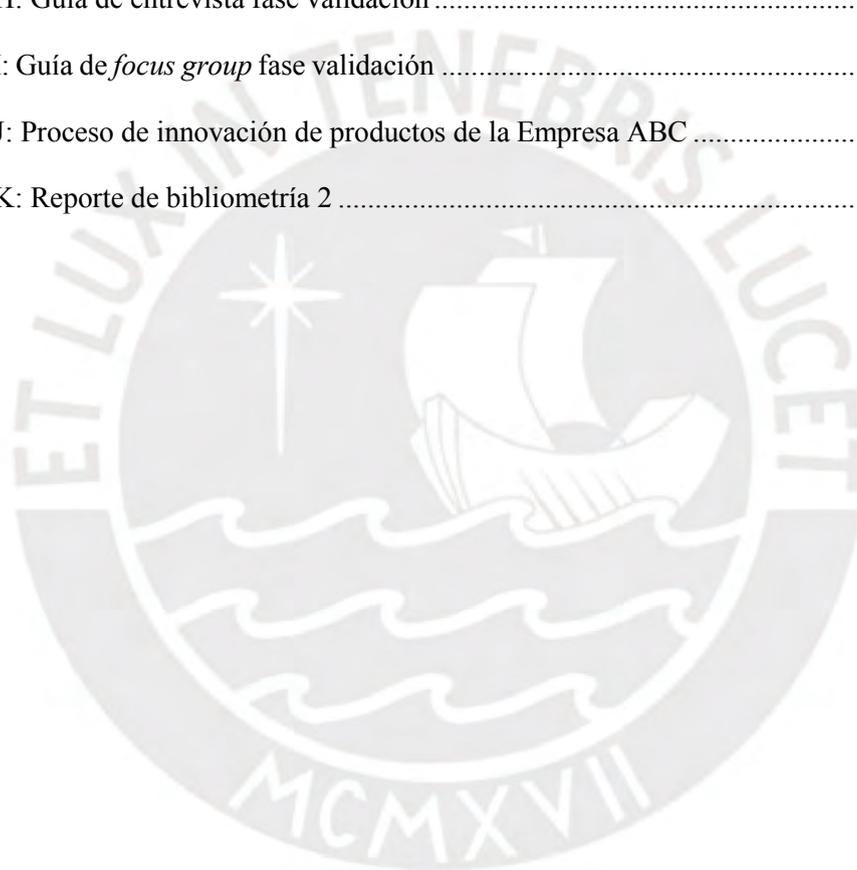


TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 2 |
| 1. Problema de Investigación | 2 |
| 2. Justificación de la investigación..... | 5 |
| 3. Objetivos de investigación | 7 |
| 3.1. <i>Objetivo General</i> | 7 |
| 3.2. <i>Objetivos Específicos</i> | 7 |
| 3.3. <i>Pregunta General</i> | 7 |
| 3.4. <i>Preguntas Específicas</i> | 7 |
| 4. Estructura de la investigación..... | 8 |
| CAPÍTULO 2: PROCESO DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS, MODELOS Y HERRAMIENTAS | 10 |
| 1. Conceptos y evolución de la innovación de productos..... | 10 |
| 2. Modelos de innovación de productos..... | 12 |
| 2.1. <i>Modelo Design Thinking</i> | 12 |
| 2.2. <i>Modelo de Innovación de Carlos Osorio</i> | 15 |
| 2.3. <i>Modelo genérico de desarrollo de productos de Ulrich y Eppinger</i> | 18 |
| 2.4. <i>Modelo de Forth Innovation</i> | 20 |
| 2.5. <i>Modelo Stage Gate®</i> | 23 |
| 2.6. <i>Modelo Integrador del Proceso de Innovación y la Gestión del Producto</i> | 26 |
| 3. Análisis de la elección del modelo de referencia | 29 |
| 4. Modelo seleccionado para la investigación: Stage-Gate® | 31 |
| 4.1. <i>Estructura del modelo Stage-Gate®</i> | 33 |
| 5. Gestión de la innovación | 40 |
| CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 43 |
| 1. Diseño Metodológico | 43 |
| 1.1. <i>Horizonte Temporal</i> | 45 |
| 1.2. <i>Enfoque</i> | 45 |
| 1.3. <i>Unidad de análisis y muestra</i> | 46 |
| 2. Técnicas de recolección y tratamiento de la información | 49 |
| 3. Proceso de Investigación..... | 50 |
| CAPÍTULO 4: ANÁLISIS CONTEXTUAL..... | 52 |
| 1. Análisis del sector de la Empresa ABC..... | 52 |

| | |
|---|------------|
| 1.1. Descripción del Sector | 52 |
| 1.2. FODA del sector..... | 55 |
| 1.3. Análisis de Posicionamiento..... | 56 |
| 1.4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter | 57 |
| 2. Análisis Interno de la Empresa ABC | 60 |
| 2.1. Descripción de la Empresa ABC..... | 60 |
| 2.2. Análisis FODA de la Empresa ABC..... | 63 |
| 2.3. Descripción del equipo encargado de la innovación de productos | 65 |
| CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y HALLAZGOS..... | 69 |
| 1. Hallazgos de la fase exploratoria..... | 69 |
| 2. Hallazgos de la fase de análisis | 72 |
| 3. Discusión y la fase de validación | 80 |
| 3.1. Descubrimiento de ideas..... | 81 |
| 3.2. Puerta 1: Pantalla inicial..... | 82 |
| 3.3. Fase 1: Medición del Alcance | 84 |
| 3.4. Puerta 2: Segunda Pantalla..... | 85 |
| 3.5. Fase 2: Construcción del Caso de Negocio | 86 |
| 3.6. Puerta 3: Proceder con el desarrollo | 87 |
| 3.7. Fase 3: Desarrollo..... | 88 |
| 3.8. Puerta 4: Proceder a las Pruebas | 89 |
| 3.9. Fase 4: Pruebas y validación | 89 |
| 3.10. Puerta 5: Proceder al lanzamiento..... | 91 |
| 3.11. Fase 5: Lanzamiento | 92 |
| 3.12. Post-lanzamiento | 93 |
| CONCLUSIONES | 101 |
| 1. Conclusiones Generales | 101 |
| 2. Conclusiones específicas..... | 102 |
| RECOMENDACIONES | 104 |
| 1. Para los Gestores vinculados a la innovación de productos | 104 |
| 2. Para los Policy Makers | 106 |
| 3. Para los Académicos | 107 |
| LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN..... | 108 |
| REFERENCIAS | 109 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO A: Reporte de bibliometría 1..... | 113 |
| ANEXO B: Matriz de consistencia..... | 134 |
| ANEXO C: Ficha técnica de la fase exploratoria..... | 135 |
| ANEXO D: Ficha técnica de la fase de trabajo de campo..... | 136 |
| ANEXO E: Ficha técnica de la fase de validación..... | 137 |
| ANEXO F: Guía de entrevista fase exploratoria..... | 138 |
| ANEXO G: Guía de entrevista fase de trabajo de campo..... | 150 |
| ANEXO H: Guía de entrevista fase validación..... | 174 |
| ANEXO I: Guía de <i>focus group</i> fase validación..... | 193 |
| ANEXO J: Proceso de innovación de productos de la Empresa ABC..... | 195 |
| ANEXO K: Reporte de bibliometría 2..... | 198 |



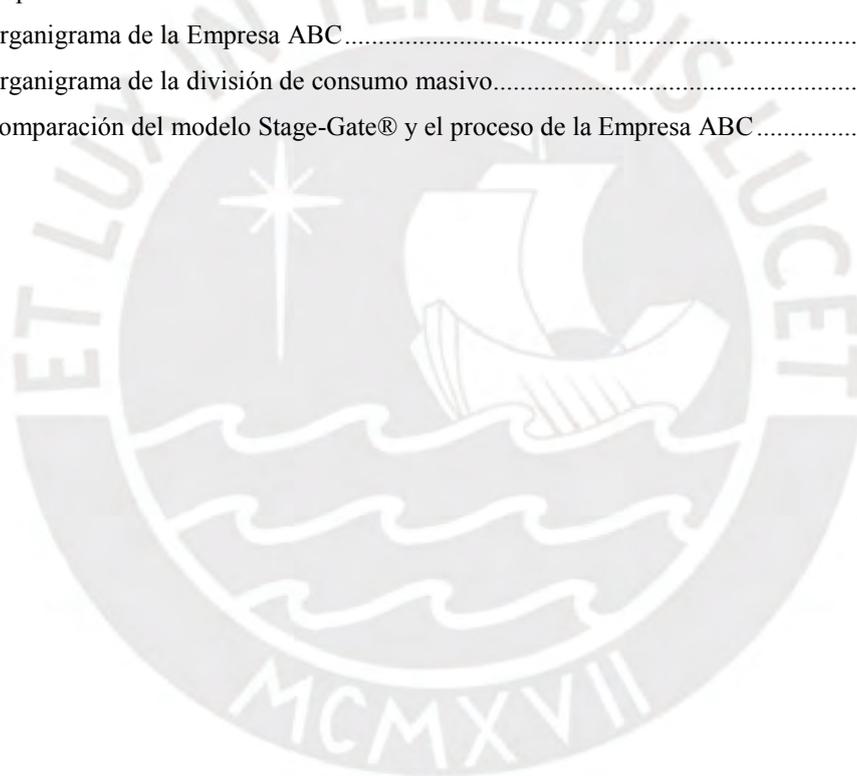
LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Fuentes de información de la fase exploratoria..... | 48 |
| Tabla 2:: Fuentes de información de la fase trabajo de campo..... | 48 |
| Tabla 3: Fuentes de información de la fase de validación..... | 49 |
| Tabla 4: Mapa de competencia de la Empresa ABC..... | 53 |
| Tabla 5: FODA de la industria de aceite comestible..... | 55 |
| Tabla 6: FODA de la Empresa ABC..... | 63 |
| Tabla 7: FODA del área encargada de la innovación de productos en la Empresa ABC..... | 67 |



LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Modelo Design Thinking del D.school de la Universidad de Stanford..... | 13 |
| Figura 2: Modelo de Innovación de Carlos Osorio..... | 16 |
| Figura 3: Modelo de desarrollo de productos de Karl T. Ulrich y Steven D. Eppinger..... | 18 |
| Figura 4: Modelo Forth Innovation | 21 |
| Figura 5: Modelo Stage-Gate ® | 24 |
| Figura 6: Modelo Integrador del Proceso de Innovación y la Gestión del Producto | 27 |
| Figura 7: Proceso Stage-Gate ®..... | 32 |
| Figura 8: Proceso de innovación estándar y básico | 41 |
| Figura 9: Proceso de Investigación..... | 51 |
| Figura 10: Producción manufacturera – No primaria – Alimentos y bebidas - Aceites y grasas..... | 54 |
| Figura 11: Mapa de Posicionamiento de la industria de aceite comestible..... | 57 |
| Figura 12: Organigrama de la Empresa ABC..... | 61 |
| Figura 13: Organigrama de la división de consumo masivo..... | 66 |
| Figura 14: Comparación del modelo Stage-Gate® y el proceso de la Empresa ABC..... | 81 |



RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, la innovación de productos constituye una necesidad permanente en las empresas para continuar siendo competitivas en el mercado. El cómo se desarrollen los productos es determinante para el éxito o fracaso de los mismos, es así que el proceso de innovación de productos resulta clave; no obstante, la efectividad de la ejecución de dicho proceso depende de diversos factores, uno de ellos es la estructura y formalización del mismo.

La presente investigación, estudio de caso único, tiene como objetivo la caracterización y análisis del proceso de innovación de productos de la Empresa ABC; en específico, de la categoría de aceites comestibles, tomando como referencia de análisis el modelo de innovación de productos Stage-Gate® del Dr. Robert Cooper. Cabe resaltar, que la empresa en mención realiza una serie de actividades para la innovación de su portafolio, sin embargo, no posee un proceso de innovación de productos estructurado ni formalizado. Por ello, esta investigación se centra en el proceso de innovación de productos desde un enfoque de gestión, más no en el proceso de producción o en la innovación del producto en sí mismo.

Para ello, se describen los modelos del proceso de innovación de productos más pertinentes que se encuentran en la literatura; además, considerando el contexto en el cual opera la Empresa ABC, se elige el modelo Stage-Gate® para caracterizar el proceso de innovación de productos de la empresa.

Por otro lado, los hallazgos de la investigación se presentan según la secuencia metodológica que guía a la misma. Uno de los hallazgos más importantes durante las entrevistas realizadas, fue los disensos entre la secuencia de actividades que llevan a cabo los colaboradores involucrados en el proceso de desarrollo de productos de la Empresa ABC, razón por la cual se realizó un *focus group*, con el fin de “consensuar” las opiniones del equipo; lo cual evidenció el fenómeno de la ausencia de un proceso de innovación de productos no formalizado ni estructurado.

En conclusión, la formalidad y estructura del proceso de innovación de productos es importante para lograr efectividad en su ejecución, lo cual repercute en el éxito o fracaso de los nuevos productos; y, por tanto, en los resultados de la empresa. La formalización de dicho proceso ordena y mejora la calidad de ejecución de las actividades que se realizan para la innovación de productos.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un estudio de caso único, la cual tienen como finalidad caracterizar y analizar el proceso de innovación de productos de la Empresa ABC, que opera en la industria peruana de aceite comestible; en base al modelo de innovación de productos Stage-Gate® del Dr. Robert Cooper. Dado el enfoque netamente cualitativo de la presente investigación, se usaron como principales herramientas de recojo de la información, entrevistas a profundidad y el *focus group* realizados, además de la revisión de la literatura disponible.

Para ello, la presente investigación se ha dividido en cinco capítulos los cuales se detallan en los siguientes párrafos.

En el primer capítulo, se desarrolla el planteamiento de la investigación, la cual abarca la delimitación de la problemática de la investigación, la justificación, los objetivos, preguntas y estructura del presente documento.

En el segundo capítulo se desarrollan los conceptos de innovación y los modelos de innovación de productos más pertinentes. Asimismo, se describe el modelo de referencia para la investigación y se complementa la temática de gestión del proceso de innovación.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología base de la investigación. Se detalla el tipo de diseño metodológico, alcance, horizonte temporal y enfoque. Además, se explica el caso de estudio, la muestra, las unidades de análisis, técnicas de recolección y sistematización de la información.

En el cuarto capítulo, se analiza y describe el contexto en el cual se desenvuelve la Empresa ABC. Primero, se realiza un análisis externo del entorno de la empresa. Segundo, se analiza, describe a la empresa y al equipo involucrado en el proceso de innovación de productos.

En el quinto capítulo, se presentan los hallazgos recabados durante la investigación. Se analizan las entrevistas y el *focus group* realizados con el objetivo de diagnosticar el proceso de innovación de productos que actualmente posee la empresa, para luego, caracterizarlo en base al modelo de referencia.

Finalmente, la investigación culmina con las conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio. Es significativo mencionar que, la presente tesis resalta la importancia de tener un proceso estructurado y formalizado de innovación de productos en una empresa, por lo que será útil como antecedente de futuras líneas de investigación que se puedan generar a partir de la temática desarrollada.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de Investigación

“En el actual contexto de cambio turbulento, la innovación se ha convertido en un elemento clave en una empresa, dado que constituye la principal fórmula para asegurarse la supervivencia a largo plazo y unos buenos resultados económicos” (Velasco, Zamanillo, & Gurutze, 2007, p. 1). Es por ello que innovar adquiere el carácter de imprescindible y se convierte en una necesidad innegable e importante en las organizaciones. "La innovación es considerada como uno de los principales determinantes del crecimiento económico y de la productividad, siendo este último un canal directo para el incremento de la competitividad y para el desarrollo económico sostenible.” (Ministerio de Producción, 2016)

A pesar de la importancia que tiene la innovación en las empresas, Perú es uno de los países con los indicadores más bajos acerca de este tema, de acuerdo con diversos estudios realizados. Según el Índice Mundial de Innovación publicado por la Universidad de Cornell de Estados Unidos junto a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), menciona que Perú se encuentra en el puesto 71° del ranking mundial de innovación. Este estudio toma como principales indicadores la adopción de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), el mercado laboral, la estabilidad macroeconómica, la capacidad de innovación, entre otros (Dutta, Lanvin, & Wunsch-Vincent, 2018).

Por otro lado, el autor Jean Pierre Seclen junto con Fátima Ponce, realizaron en el 2017 un estudio sobre el estado de la innovación del Perú a partir de indicadores sintéticos de diversos índices internacionales donde se afirma que el Perú se encuentra rezagado en el ranking mundial de innovación, siendo la falta de colaboración para la innovación la principal barrera (Seclen & Ponce, 2017). No obstante, si bien las empresas del Perú innovan, existen *gaps* que deben ser atendidos y estudiados para generar mayor actividad de innovación en el país (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016). Es por esta razón que existe una oportunidad para impulsar este tópico.

Respecto a la innovación de productos, actualmente, este es un aspecto muy valorado en las organizaciones debido al contexto de disrupción tecnológica, cambios en las necesidades y expectativas del consumidor que hacen posibles productos nunca imaginados. Así, los nuevos productos serán un factor aún más crítico en los próximos años, dado que ellos definen las ganancias, el market share e, incluso, pueden llegar a determinar precios (Cooper, 2011). En un entorno cada vez más competitivo, la introducción de nuevos productos será determinante para el éxito o fracaso de las organizaciones; en ese sentido, el proceso que se utilice para crear dichos

productos adopta una relevancia clave, dado que este guiará todas las actividades y decisiones para lograr transformar esas pequeñas ideas en grandes productos de éxito.

Por tanto, el proceso de innovación de productos es importante para el éxito del negocio debido a que en este proceso se determinan los costos, precios, calidad, características y aceptación del resultado que se lanza al mercado (Kumar & Phrommathed, 2005). En síntesis, se define todo el concepto del producto que se va a introducir.

Según lo investigado, en el contexto peruano, las empresas suelen no tener específicamente un proceso de innovación estructurado o sistematizado (Seclen, 2017). Es por ello, que el gran reto aún radica en desarrollar y llevar a cabo el proceso de innovación de nuevos productos correctamente, con el fin de crear productos con suficientes componentes diferenciadores que permitan ser percibidos por los consumidores como productos únicos, superiores y con una valiosa propuesta de valor (Cooper, 2011).

Para llevar a cabo este proceso de innovación de productos, de manera eficaz y eficiente, se requiere un proceso que oriente las actividades de planificación, implementación y control del mismo, bajo un enfoque orientado al éxito de los resultados (Gaubinger, Rabl, Swan, & Werani, 2015). Para estructurar dicho proceso, la literatura ofrece metodologías y/o modelos que ayuden a los gestores a mejorar sus procesos de innovación de productos.

Por esta razón, se han revisado investigaciones que permitan conocer las causas por las cuales se ha fracasado, una de las razones encontradas por el autor Robert Cooper (2011) es la falta de un proceso de desarrollo de nuevos productos de calidad en las empresas, que permita al equipo que lo ejecuta lograr lanzamientos exitosos. También, el autor Brody señaló que existen trece requerimientos para el éxito de nuevos productos, el segundo de estos, es el uso de procesos disciplinados de desarrollo de nuevos productos (Brody, 1999, citado en Lucía & Puente, 2012). “Definitivamente estas mejores prácticas tienen en común que las empresas que adoptan un proceso formal de desarrollo de nuevos productos, obtienen un mejor desempeño que aquellas que no lo hacen” (Booz, Allen & Hamilton, 1982, citado en Lucía & Puente, 2012, p.266) para ello, los modelos de innovación de productos proponen una serie de procesos de innovación que las empresas podrían adoptar.

De esta manera, el proceso de innovación de productos requiere especial atención; este debe ser evaluado, analizado, descrito y formalizado de modo tal que permita ser dominado por el equipo que lo utilizará para su desarrollo. Se debe respetar la realización de todas las actividades y pasos establecidos, así como se deben identificar los aspectos críticos del mismo; ya que, como se mencionó en los párrafos anteriores, qué tan bien se realice el proceso de innovación de productos influenciará directamente en el resultado final del producto que se introducirá en el

mercado; y, por tanto, en los resultados generales de la compañía. En conclusión, tener un proceso formalizado y sistematizado puede afectar al éxito o fracaso de un producto (Seclen, 2017).

La empresa, sujeto de análisis de la presente investigación, denominada en adelante como Empresa ABC, presenta el fenómeno que se busca estudiar, la ausencia de un proceso de innovación de productos formalizado y estructurado; ya que, si bien la empresa en cuestión realiza actividades para el desarrollo de sus productos, esta no cuenta con dicho proceso ni se basa en algún modelo teórico. Principalmente, realiza un proceso de innovación de productos empírico, reactivo, o de conveniencia inmediata (comunicación personal, 07 de mayo, 2018).

Cabe señalar que la Empresa ABC es una empresa mediana, competencia directa del líder de la industria de aceite comestible en el Perú, cuenta con un portafolio de productos orientados al sector de consumo masivo, lo que significa que la innovación adecuada de productos resulte un gran reto en un entorno tan competitivo como este. “Las compañías de consumo masivo se enfrentan a una confluencia de tecnología en rápida evolución, cambios demográficos de consumo, cambios en las preferencias de los consumidores y la incertidumbre económica” (Conroy, Porter, Nanda, Rennner, & Narula, 2015, p. 1).

De esta manera, aún existen oportunidades de mejora en temas de innovación de productos en el Perú, como es el proceso que guía la formalidad la innovación del producto. Es por esta razón que la presente investigación tiene como objetivo caracterizar y analizar el proceso de innovación de productos que, empíricamente, realiza la Empresa ABC, tomando como referencia el modelo de innovación de productos, Stage-Gate®, propuesta por el Dr. Robert Cooper.

Dicho modelo fue seleccionado como referencia de la investigación debido a su reconocimiento mundial y utilización por destacadas empresas; así como por haber sido creado en un contexto de producción masiva multi producto, lo cual concuerda con el entorno en el cual se desarrolla el sujeto de análisis. Asimismo, una de las características más resaltantes, es que este modelo incrementa las probabilidades de éxito del producto que se innova debido a su estructura flexible, adaptable, iterativa, disciplinada, ordenada y de evaluación constante, lo que asegura la calidad de aquello que se está desarrollando; además, el modelo abarca el proceso de innovación de productos desde la fase de ideación hasta la comercialización del producto.

Es importante destacar que esta investigación se basa en el proceso de innovación de productos, más no en el proceso de producción o en la innovación del producto en sí mismo. De esta manera, el problema de investigación desarrollado en los párrafos anteriores genera una oportunidad para estudiar la formalización del proceso de innovación de productos.

2. Justificación de la investigación

En la actualidad, el tema de innovación está posicionado globalmente como un aspecto crucial para el éxito y la prosperidad de una empresa. Factores como, los avances en la tecnología, las necesidades cambiantes del consumidor, el ciclo de vida de los productos cada vez más corto, así como la globalización, ponen énfasis en la necesidad permanente de innovar (Cooper, 2011).

Por estas razones, resulta relevante la innovación de productos en una empresa; estas buscan constantemente mejorar su capacidad para desarrollar productos orientados al consumidor, con el objetivo de lanzarlos exitosamente al mercado; para ello las empresas requieren procesos adecuados que conduzcan la creación de mejores productos que satisfagan las necesidades de los consumidores y clientes.

Estos procesos pueden ser guiados y estructurados por modelos disponibles en la literatura. Al respecto, se encuentran estudios, entre ellos, el modelo del *Design Thinking* de David Kelley y Tim Brown publicado en los años ochenta, el cual en la actualidad es ampliamente utilizado y consta de cinco etapas; también el modelo de Robert Cooper, publicado por primera vez en el año 1983, en el cual propone un proceso de ocho pasos para la creación de productos; además, se cuenta con la propuesta de Clark y Fujimoto con un proceso de cuatro fases desarrollado en 1989; así como la propuesta de Urban y Hauser en 1993, con un proceso de cinco fases (Minguela, Rodríguez & Arias, 2000, citado en Arias, 2016); adicionalmente, encontramos publicaciones más recientes como la de Carlos Osorio en el año 2010, en el que se propone un proceso de cinco fases con un enfoque distinto de aprendizaje de las fallas de dicho proceso (Osorio, 2010); asimismo, Robert Cooper publicó su última edición en el año 2011, con el proceso de cinco fases y cinco puertas de control (Cooper, 2011); también, el modelo de seis fases propuesto por los autores Karl T. Ulrich y Steven D. Eppinger en el año 2013 (Ulrich & Eppinger, 2013); así como la propuesta de Gijs Van Wulfen en el año 2017 con un proceso de cinco fases (Van Wulfen, 2016).

Es importante indicar que, de los modelos previamente señalados, se seleccionaron seis para desarrollarlo en el segundo capítulo del presente documento, principalmente por su pertinencia con el objeto de estudio, porque se enfocan en plantear el proceso que guía la innovación de productos de una manera organizada en fases o pasos a seguir, así como abarcan etapas adicionales tanto antes como después del desarrollo del producto; además de ello, estos modelos fueron planteados o actualizados en la última década, y en su mayoría, actualmente, son ampliamente utilizados para innovar productos.

De esta manera, esta tesis de investigación adquiere relevancia en el marco de un aporte a la investigación de las ciencias de la gestión en el Perú, así como a la investigación científica,

debido a que el tema de la formalidad de procesos de innovación de productos es un tópico, aún, poco explorado y poco ejercido en las empresas del país, ver Anexo A. Además, cabe señalar que se cuenta con poca bibliografía de modelos que guíen los procesos de innovación enfocada en el contexto peruano, lo cual genera una necesidad de buscar nuevas conclusiones y explicaciones acerca de este tópico.

Asimismo, dada la complejidad de los problemas que enfrentan las organizaciones, existe la necesidad de realizar investigaciones exploratorias de enfoque cualitativo, las cuales permitan profundizar en los fenómenos desde una perspectiva que mida aquellos aspectos que no pueden ser estudiados cuantitativamente (Castro, 2010).

Así, mediante la presente investigación, se caracteriza el proceso de desarrollo de nuevos productos, aplicado en un estudio de caso único, para la empresa ABC, en base al modelo de innovación de productos Stage-Gate®. Cabe resaltar que, la elección del sujeto de análisis de la investigación se basa en la representatividad de la empresa en la industria del aceite comestible en el Perú, así como por su aporte al mercado peruano debido a la clase de productos que ofrece.

Dicha empresa, como se mencionó anteriormente, desarrolla sus operaciones en el Perú atendiendo al sector de consumo masivo de alimentos. Líder en su país de procedencia y con presencia en más de 170 países alrededor del mundo, provee soluciones de productos de primera necesidad al mercado peruano, posicionándose como competencia directa de la empresa líder de la industria de aceite comestible. Por ello, al realizar un estudio de caso, se crea una perspectiva integradora, pues analiza la organización y permite identificar otros problemas presentes en ella (Castro, 2010), lo cual, también, constituye un aporte para la empresa en mención.

En síntesis, el análisis del proceso que guía el desarrollo de nuevos productos adquiere trascendencia; además, tomando como referencia académica un modelo de innovación de productos y haciendo uso de la metodología de investigación académica, dado el contexto del mercado de aceite comestible en el Perú, el resultado de la presente investigación se propone no solo como una contribución con el desarrollo de una empresa; sino también, cuyos hallazgos y recomendaciones podrían ser una fuente de consulta para otras empresas o futuras investigaciones, así como para comprender mejor el fenómeno de estudio.

3. Objetivos de investigación

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación.

3.1. Objetivo General

Caracterizar y analizar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de la Empresa ABC en base al modelo Stage-Gate®.

3.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Objetivo Específico 1

Describir los modelos de innovación de productos, y definir el marco de referencia a utilizar.

3.2.2. Objetivo Específico 2

Analizar el entorno externo e interno de la Empresa ABC.

3.2.3. Objetivo Específico 3

Conocer el proceso actual de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de la Empresa ABC, y analizar los elementos claves de dicho proceso.

3.2.4. Objetivo Específico 4

Describir y diagnosticar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de la Empresa ABC tomando como referencia el modelo Stage-Gate®.

3.3. Pregunta General

¿Se puede caracterizar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de la Empresa ABC en base al modelo *Stage-Gate*®?

3.4. Preguntas Específicas

3.4.1. Preguntas Específicas 1

¿Existen modelos de innovación de productos? ¿En qué se diferencian? ¿Cuál es el más apropiado para nuestro estudio?

3.4.2. Preguntas Específicas 2

¿Cuál es la situación actual del entorno externo e interno de la Empresa ABC?

3.4.3. Preguntas Específicas 3

¿Cómo es el proceso de innovación de productos es el proceso actual de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de la Empresa ABC?

3.4.4. Preguntas Específicas 4

¿Existen diferencias y/o similitudes entre el proceso de innovación de productos de la categoría de aceite comestible de la Empresa ABC y el modelo Stage-Gate®?

4. Estructura de la investigación

La presente investigación se encuentra compuesta por cinco capítulos, los cuales se detallan a continuación.

En el Capítulo 1, se desarrolla la problemática de investigación referida a la ausencia de una formalización y estructura del proceso de innovación de productos. Asimismo, se justifica la realización de esta investigación y se plantean los objetivos, preguntas y estructura de la misma.

En el Capítulo 2, se contempla el marco conceptual de la investigación. El capítulo empieza explicando los conceptos generales de innovación y cómo ha sido su evolución. Luego, se describen los modelos de innovación de productos más relevantes para el contexto de la investigación; se analiza cada uno de ellos y se sustenta cómo éstos podrían ser utilizados o no para caracterizar el proceso de innovación de productos de la Empresa ABC. Por último, se describe el modelo Stage-Gate®.

En el Capítulo 3, se presenta la metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación. Se delimita el tipo de diseño metodológico, alcance, horizonte temporal y enfoque. Asimismo, se explica el caso de estudio y muestra de la investigación, junto con la unidad de análisis, técnicas de recolección de información y sistematización de la misma. Finalmente, se describe las fases de la metodología de estudio.

En el Capítulo 4, se analiza el contexto en el cual se desenvuelve la Empresa ABC. Se empieza analizando el sector de aceite comestible del Perú, se utiliza diversas herramientas como el FODA del sector, las Cinco fuerzas de Porter y; además, se describe el posicionamiento de la empresa frente a su principal competencia. Luego, se estudia la empresa, se realiza un FODA de la misma y se describe el equipo encargado del proceso de innovación de productos.

En el Capítulo 5, se analizan los resultados y hallazgos de la investigación. La misma que al tener un enfoque cualitativo se basa en dos técnicas específicas: entrevistas a profundidad y *focus group*; con las cuales se ha recolectado la información tanto de expertos académicos como expertos internos y externos de la empresa. Todo lo anteriormente mencionado, con el objetivo de estudiar el proceso de innovación de productos que tiene, actualmente, la empresa y luego,

diagnosticarlo en base al modelo de elección, para finalmente tener como resultado, la caracterización de este proceso de innovación.

Finalmente, el documento finaliza con las conclusiones, recomendaciones y limitaciones. Luego de haber desarrollado el planteamiento de la presente tesis de investigación en los párrafos anteriores, en el siguiente acápite se introduce el concepto de la innovación de productos, así como se presentan los diversos modelos de innovación de productos que se encuentran en la bibliografía, también se expone el análisis de la selección del marco de referencia a utilizar, así como un subcapítulo en el que se desarrollan las herramientas de la gestión de la innovación.



CAPÍTULO 2: PROCESO DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS, MODELOS Y HERRAMIENTAS

El presente capítulo tiene como propósito identificar y describir los modelos de innovación de productos que son considerados más pertinentes para la presente investigación, y definir el marco de referencia a utilizar.

En primer lugar, se presentan los diferentes conceptos generales de innovación y cómo ha sido su evolución a lo largo del tiempo, así como el concepto que se usará para fines de esta investigación.

En segundo lugar, se describirán los diferentes modelos de innovación seleccionados de la literatura, entre ellos, el modelo *Design Thinking*, el modelo de Carlos Osorio, el modelo de Ulrich y Eppinger, el modelo *Forth Innovation*, el modelo Stage-Gate®, y el modelo Integrador del Proceso de Innovación y la Gestión del Producto. Cabe señalar que estos modelos fueron seleccionados principalmente por su pertinencia con el objeto de estudio, porque se enfocan en plantear el proceso que guía la innovación de productos de una manera organizada en fases o pasos a seguir, así como abarcan etapas adicionales tanto antes como después del desarrollo del producto; además de ello, estos modelos fueron planteados o actualizados en la última década, y en su mayoría, actualmente, son ampliamente utilizados para innovar productos en lugar de servicios y modelos de negocio. De este modo, se consideró conveniente desarrollar únicamente los modelos previamente indicados debido a una saturación conceptual.

En tercer lugar, se desarrolla un análisis de los criterios de la elección del modelo de referencia de la investigación, así como de los modelos mencionados previamente. En cuarto lugar, se profundiza la descripción del modelo seleccionado, abarcando cada una de las características de este. Finalmente, se complementa el modelo de innovación seleccionado, abordando la temática de la gestión del proceso de innovación.

1. Conceptos y evolución de la innovación de productos

Innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, productos o servicios (Thompson, 1965, Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009). Adicionalmente, la innovación puede ser definida como la efectiva aplicación de procesos y productos nuevos, diseñados para beneficiar a los stakeholders (Wong, Tjosvold & Liu, 2008, Baregheh et al., 2009). Complementando, el autor menciona que mientras la idea planteada sea percibida como nueva por las personas relacionadas directamente e indirectamente, será considerada como innovación, incluso si parece una imitación de algo existente en otro lado (Van De Ven, 1986, Baregheh et al., 2009).

Por otro lado, Cooper (2011) menciona que existe un dilema respecto a la innovación entre dos partes: La primera, Stakeholders y ejecutivos que buscan el desarrollo e implementación nuevos productos, lo cual implica un alto riesgo; por lo tanto, un mayor retorno sobre la inversión y ganancias de corto plazo; la segunda parte, referente a las practicas clásicas de administración y finanzas que buscan iniciativas que impliquen un menor riesgo y flujos de caja constantes en el corto plazo. Por lo tanto, resulta particularmente difícil crear nuevos productos que sean altamente rentables que maximicen los resultados de corto plazo y tengan un riesgo bajo.

De esta manera, la innovación puede entenderse como “el proceso a través del cual una empresa independientemente de su tamaño, mejora o crea nuevos productos, procesos, formas de comercializar y de realizar cambios organizativos, para generar ventajas competitivas sostenibles que le permitan asegurar su supervivencia, respetando el medio ambiente y la sociedad.” (Seclen, 2014, p. 152). Según el Manual de Oslo, la innovación se puede clasificar en cuatro tipos: la innovación de producto, de procesos, organizacional y de la comercialización; estos se complementan entre sí para generar valor, dado que tiene un rol central creando valor y ayudando a mantener una ventaja competitiva vigente (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2007).

Posteriormente, Gaubinger et al. (2015) menciona la existencia de distintos tipos de innovación de acuerdo con su grado de novedad: fundamental, innovación disruptiva, mejora de calidad, adaptación, imitación y falsa innovación, los cuales se explicarán a continuación.

- **Innovación Fundamental:** Es el mayor grado de innovación, relacionado a la implementación de nuevas tecnologías que producen cambios sustanciales en las operaciones, desarrollo de nuevos productos complementarios y procesos. Por ejemplo, la creación del motor a vapor, el cual revolucionó los procesos, industrias y modo de trabajar (Gaubinger et al., 2015).
- **Innovación Disruptiva:** Son aquellas que implican un cambio en el rumbo de desarrollo posterior de nuevos productos o servicios, e implica una nueva dimensión para el desarrollo de nuevos productos (Gaubinger et al., 2015).
- **Innovación de Mejora de calidad:** Se refiere a la mejora de las características no esenciales de los servicios o productos, donde las funciones básicas y medulares permanecen constantes (Gaubinger et al., 2015).
- **Innovación de Adaptación:** Consiste en la aplicación de un producto o servicio de un contexto diferente al inicial, sin realizar cambios sustanciales (Gaubinger et al., 2015).

- Innovación de Imitación: Se refiere a la aplicación de un producto o servicio planteado previamente por otra compañía (Gaubinger et al., 2015).
- Falsa innovación: Se refiere a los cambios en productos, servicios o procesos que no generan utilidad para los consumidores (Gaubinger et al., 2015).

Además, la innovación y creación de productos ha sido estudiado durante décadas por diferentes autores que, a lo largo del tiempo, han complementado la información existente con nuevos hallazgos y customizando las diferentes metodologías que se encuentran en la literatura. Sin embargo, todos los estudios existentes se caracterizan por basarse en modelos constituidos por fases o pasos; es decir, por dividir el proceso de innovación en fases individuales estructuradas bajo criterios temporales; ya que, los modelos de procesos de innovación de productos hacen referencia a técnicas y métodos de trabajos que garanticen objetivos específicos a través de actividades estructuradas que aseguren el éxito (Gaubinger et al., 2015).

En conclusión, el concepto de innovación de productos constituye la creación o mejora de un producto, esta puede ser parcial o total dependiendo del grado de innovación o diferencia de lo anteriormente existente; de esta manera, la idea de producto que se desarrolla será considerada como una innovación en la medida en que las personas relacionadas a esta la perciban como nueva.

2. Modelos de innovación de productos

En el presente subcapítulo se desarrollan los diferentes modelos de innovación de productos. Luego, se realiza el análisis para la elección del modelo de referencia de la investigación, el cual es utilizado para estudiar el proceso de innovación de productos de la Empresa ABC; y, por último, se describe a mayor profundidad el modelo seleccionado.

A continuación, se presentan los modelos de innovación de producto más pertinentes para la investigación en base a los criterios anteriormente mencionados:

2.1. Modelo *Design Thinking*

El modelo *Design Thinking* fue creado alrededor de los años ochenta por David Kelley y Tim Brown quienes lideraron la creación del D.school en la Universidad de Stanford (Kelley, 2018). El propósito de este modelo es resolver de forma innovadora problemas complejos mediante técnicas de diseño, las cuales deben tener propuestas creativas para los clientes o usuarios finales (Snider, Culley, & Dekoninck, 2013). Es importante mencionar que, con el paso de los años, hubo mejoras y cambios en el modelo, así como la creación de otros, tomando este como referencia e inspiración.

El *Design Thinking* tiene que ser la respuesta a cualquier necesidad de uno o más individuos, teniendo en cuenta su contexto y los recursos disponibles para resolverlo.” (Kelley, 2018). En otras palabras, el modelo *Design Thinking* como su nombre indica, se centra en el proceso de diseño, dejando en un segundo plano el producto final.

De esta manera, el presente modelo integra diferentes enfoques mediante la participación de equipos multidisciplinarios que tienen como objetivo comprender al usuario, observarlo, generar nuevas ideas y construir prototipos para que finalmente se obtenga un resultado mediante la interacción previa (Chasanidou, Gasparini, & Eunji, 2015). Todo lo mencionado anteriormente, se puede conocer en las cinco etapas del modelo: empatizar, definir, idear, prototipar y aprender. (D.school, 2013)

En las siguientes líneas se explica cada una de estas etapas, las mismas que se visualizan en la Figura 1.

Figura 1: Modelo Design Thinking del D.school de la Universidad de Stanford



Fuente: D.School (2013)

a. Empatizar

El modelo empieza con la comprensión empática del problema que se trata de resolver. Esto se refiere a ponerse en el lugar del usuario para así entender sus necesidades reales, problemas y deseos. Es necesario consultar a expertos para conseguir información veraz sobre el problema en interés. Todo esto permitirá al equipo encargado, dejar de lado sus pensamientos y opiniones propias (Dam & Siang, 2018).

Según el modelo, para empatizar se debe realizar un ejercicio de tres pasos:

- Observar: Consiste en ver a los usuarios y su comportamiento con respecto a su entorno. Es importante hacer separaciones entre lo que alguien dice y lo que hace (D.school, 2013).
- Involucrarse: También llamado entrevistar, se debe realizar una conversación entre dos partes. Tener preguntas hechas es importante, pero también realizar otras preguntas conforme a las respuestas del entrevistado es aún mejor. Es importante, siempre consultar cada detalle para obtener mayor información (D.school, 2013).
- Mirar y Escuchar: Se debe combinar los dos pasos anteriores. Es necesario pedir a los usuarios que realicen alguna actividad para que el equipo pueda observar cómo es que lo

realiza y preguntarle sobre cada detalle de dicha acción. Mantener la conversación en toda la actividad es importante para escuchar y comprender cada uno de los pasos (D.school, 2013).

b. Definir

En esta etapa se debe tener claridad y enfoque sobre el proyecto, basado en lo aprendido en la etapa anterior. Se analiza las observaciones y se sintetizan para definir los problemas centrales que el equipo ha identificado hasta dicho punto (Dam & Siang, 2018).

La meta de esta fase es crear un *Point of View* (POV), en el cual se identifique una problemática viable y significativa para centrarse en este. Es importante mencionar que los *insights* para generar el POV nacen de la información rescatada. Esta etapa, ayuda al equipo a recabar ideas para establecer características que permitan resolver los problemas con el mínimo de dificultad (D.school, 2013).

c. Idear

En este momento, comienza el proceso de generar ideas y diseñar. Durante esta tercera fase, el equipo ha llegado a comprender por completo a sus usuarios y sus necesidades que identificó en la etapa de Empatizar y ha analizado sus observaciones que realizó en la etapa Definir. En esta fase, se consiguen los recursos necesarios para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Todas las opiniones e ideas son válidas ya que el propósito es encontrar la mayor cantidad de alternativas de solución (D.school, 2013).

Existen diversas técnicas y herramientas para idear, por ejemplo, *brainstorming*, *worst possible idea*, *brainwrite*, entre otros; siendo los dos primeros, los más comunes, utilizados para permitir que el equipo piense libremente y amplíe la problemática en la cual se desarrolla (Dam & Siang, 2018).

d. Prototipar

Durante esta fase se crean diversos bosquejos con el propósito de responder preguntas que acerquen al equipo a una solución. No es necesario un objeto en físico idéntico a lo planteado, sólo que sea un prototipo con el cual se pueda experimentar y trabajar. El equipo debe diseñar y producir diversas cantidades de versiones del producto o servicio para que sean probados y refinados hasta llegar al elegido (D.school, 2013).

Esta es una fase experimental, y el propósito es hallar la mejor solución posible para cada uno de los problemas identificados en las primeras fases del diseño. Al final de esta etapa, el prototipo estará listo para la verdadera evaluación del prototipo (Dam & Siang, 2018).

e. Evaluar

Este último paso, trata de recolectar feedback y diversas opiniones sobre la idea y prototipos creados. Esta fase busca aprender más sobre el usuario y crear, una vez más, empatía con ellos a través de los comentarios y observaciones; toda opinión debe ser recibida. Es un proceso iterativo donde los resultados son necesarios para redefinir el problema y el modelo planteado anteriormente (D.school, 2013).

Es importante mencionar que este modelo es un proceso de aprendizaje en el cual, todas las personas involucradas, construyen nuevas ideas mediante observación participante. El autor Tim Brown menciona que es una disciplina que utiliza la sensibilidad y diversos métodos de diseñadores para ajustar las necesidades de los usuarios con ideas innovadoras y factibles. De esta forma, esta estrategia viable puede convertirse en valor para el cliente y así, en una gran oportunidad (Brown, 2011).

Este modelo es utilizado para el desarrollo tanto de productos como de servicios; además, es efectivo para mejorar procesos o definir modelos de negocio, considerando las necesidades que tienen las empresas que se encuentran en mercados cada vez más competitivos (Waloszek, 2012).

Finalmente, es posible decir que el modelo del *Design Thinking*, teóricamente, se realiza de forma directa y lineal; sin embargo, en la práctica, el proceso es flexible y no secuencial (Waloszek, 2012). Por ejemplo, durante cada fase puede suceder diversos acontecimientos que hagan al equipo volver a las fases anteriores, o cuando se esté en alguna fase específica, saltar a otra y volver de nuevo a la original.

2.2. Modelo de Innovación de Carlos Osorio

El modelo de innovación de Carlos Osorio es propuesto en el año 2010, en su artículo llamado “El arte de fallar”. Dicho modelo fue construido en base a los hallazgos de la investigación llevada a cabo por el autor sobre procesos de innovación de empresas en biotecnología, telecomunicaciones, electrónica, construcción, finanzas y servicios, tanto en América como en Europa; y constituye una crítica a los modelos que buscan garantizar el éxito de un proceso de innovación mediante la evasión de fallas en el desarrollo de las estrategias de los mismos (Osorio, 2010).

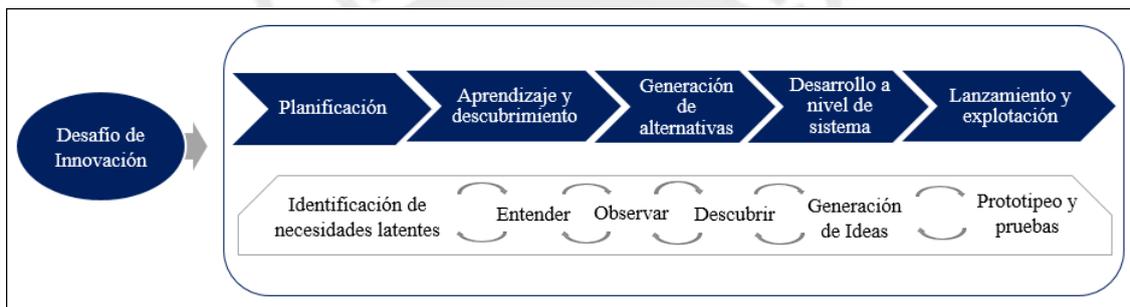
El modelo propone un cambio de visión en las empresas y en las personas que las integran, de modo que se reemplace el enfoque de las buenas ideas en las estrategias de innovación por un enfoque del aprendizaje continuo a través de las fallas en el proceso. Así, el autor busca disminuir los fracasos, usando como recurso principal los intentos fallidos, agotándolos hasta el límite, para

aprender qué es lo que no funciona, antes de realizar grandes inversiones económicas durante el proceso de innovación de productos (Osorio, 2010).

Osorio (2010) presenta un modelo iterativo, que rescata el modelo de *Design Thinking* y lo complementa a su proceso de innovación, integra un modelo “orientado a desarrollar productos, servicios, procesos y modelos de negocio que generen mejores experiencias de consumo” (Osorio, 2010, p. 79). Cabe resaltar que el proceso busca enfocarse en un desafío u oportunidad de innovación mas no en una idea de solución, ya que esto permite generar más ideas que constituyan una oportunidad para innovar, y no limitar el enfoque a una sola idea (Osorio, 2010).

De esta manera, el modelo inicia con un desafío de innovación, el mismo que el autor define como un problema, idea u oportunidad, y luego, pasa por las siguientes cinco fases, tal y como lo expuesto en la figura 2.

Figura 2: Modelo de Innovación de Carlos Osorio



Adaptado de: Osorio (2010)

A continuación, se explica cada una de las fases.

a. Planificación del desafío de innovación

En esta fase, se realiza la formalización y planificación del problema o desafío de innovación previamente identificado. Se lleva a cabo el análisis de compatibilidad del desafío con el portafolio de proyectos de la empresa, así como el análisis de los recursos que se requieran para realizar el proceso. Asimismo, se planifica y organiza la gestión del proceso de innovación, detallando cada una de las actividades, los recursos necesarios y los entregables y/o resultados esperados (Osorio & Elola, 2010).

b. Aprendizaje y descubrimiento

En esta fase, cuyo enfoque primordial está centrado en la creatividad y el objetivo principal radica en “crear área de oportunidad para la producción de innovaciones y descubrir fuentes de inspiración que sirvan de insumo para la generación de ideas” (Osorio & Elola, 2010). De este modo, llevan a cabo cuatro actividades en específico: se identifican las necesidades

latentes, se procede a un análisis y entendimiento de las necesidades encontradas, se realiza la etapa de observación, la cual busca aprender más a fondo las necesidades en cuestión, y finaliza con la etapa de descubrimiento, en la que se presenta, ante el equipo de innovación, todo lo aprendido acerca de dichas necesidades (Osorio & Elola, 2010).

c. Generación de alternativas

La fase de Generación de alternativas se compone de todas las actividades del ciclo de prueba. En esta fase se llevan a cabo actividades de generación de ideas, se identifican nuevas áreas de oportunidad y diseño de conceptos, se afinan las ideas previamente desarrolladas, se construyen prototipos, se realizan pruebas, se obtiene feedback, se analizan los resultados, se toman decisiones, se modifica las ideas iniciales, se aprende durante todas las actividades realizadas iterativamente y finalmente, se desarrolla un prototipo validado y listo para su desarrollo (Osorio & Elola, 2010).

d. Desarrollo a nivel de sistema

En esta fase, se realizan todas las actividades referentes a la producción de la innovación, y se toman decisiones acerca de cada uno de los factores involucrados en dicha ejecución (Osorio & Elola, 2010).

e. Lanzamiento y explotación

En esta última fase, se identifica dos actividades interdependientes: el lanzamiento del producto, servicio, proceso o modelo y la explotación del mismo. Se tiene tres objetivos en específico, entregar una propuesta de valor al mercado, obtener retornos para la empresa y fomentar la renovación de la oferta de valor al mercado mediante innovaciones incrementales (Osorio & Elola, 2010).

Asimismo, con el propósito de disminuir la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo, y así aprender a fallar, el autor complementa dichas fases con un ciclo de prueba de las necesidades, en la cual identifica las necesidades latentes, entiende, observa, descubre, genera ideas y realiza prototipos y pruebas constantes, en las que aprende de la experiencia antes de proceder al desarrollo a nivel sistemático, y en el que se genera la mayor parte de la inversión económica (Osorio, 2010).

Así, como lo explicó el autor, “la finalidad de estos ciclos no es diseñar el producto o servicio, sino identificar las mejores experiencias de consumo en términos de las necesidades que se desea satisfacer” (Osorio, 2010, p. 83).

De este modo, Carlos Osorio rompe la perspectiva de los modelos de innovación previos al suyo, y postula un enfoque nuevo para los procesos de innovación, poniendo especial énfasis en el aprendizaje continuo a través de los errores en las primeras etapas del proceso y realizando pruebas en base a prototipos; es decir, el modelo se basa en la generación de errores en etapa temprana que genere el aprendizaje suficiente para garantizar el éxito del proceso de innovación, en cualquiera de sus vertientes, ya sea productos, servicios, procesos o modelos de negocio.

2.3. Modelo genérico de desarrollo de productos de Ulrich y Eppinger

El presente modelo es propuesto por los autores Karl T. Ulrich y Steven D. Eppinger, en su libro titulado “*Diseño y Desarrollo de Productos*”, en la quinta edición, publicado en el año 2013. El objetivo de este modelo es presentar de forma clara y detallada el proceso de desarrollo de productos, relacionando las funciones de mercadotecnia, diseño y manufactura de la empresa (Ulrich & Eppinger, 2013).

Para ambos autores, el proceso desarrollo de productos consiste en actividades que inician con la percepción de una oportunidad de mercado y termina en la producción de un producto. Asimismo, mencionan que existen características claves para realizar este proceso exitosamente, algunas de estas son la calidad del producto, el costo y el tiempo de desarrollo. (Ulrich & Eppinger, 2013).

Karl T. Ulrich y Steven D. Eppinger (2013) dividen el proceso de desarrollo de productos en seis fases. Inicia con la fase de planeación, seguido por el desarrollo del concepto, el diseño en el nivel sistema, el diseño de detalle, las pruebas y refinamiento, para finalmente, realizar la producción.

En las siguientes líneas, se explica cada una de estas fases, las mismas que se pueden visualizar en la Figura 3.

Figura 3: Modelo de desarrollo de productos de Karl T. Ulrich y Steven D. Eppinger



Adaptado de: Ulrich (2013)

a. Planeación

También conocida como Fase 0, ya que todavía no se inicia el desarrollo del producto. En esta fase, se identifican las oportunidades, se evalúan los avances tecnológicos y objetivos de mercado. El output de esta fase es la misión del proyecto, donde se expone los objetivos y metas

comerciales que se quieren alcanzar. Además, se mencionan las limitaciones que posiblemente se presentan en el desarrollo del producto (Ulrich & Eppinger, 2013).

Es importante mencionar que este modelo divide el proceso de identificación de oportunidades en seis pasos, ya que, para ellos, esta etapa es crítica para seguir con el proceso de desarrollo. En primer lugar, se establece un compromiso de innovación, luego, se genera y percibe oportunidades; después, se debe filtrar y desarrollar como resultado oportunidades prometedoras. Seguidamente, se seleccionan las oportunidades excepcionales, y finalmente se reflexiona sobre el proceso y los resultados obtenidos (Ulrich & Eppinger, 2013).

b. Desarrollo del concepto

En esta segunda etapa, se identifican las necesidades del público objetivo y usuarios líderes, también se generan y evalúan los diversos conceptos del producto, y se seleccionan algunos de ellos para desarrollarlos y efectuar pruebas adicionales (Ulrich & Eppinger, 2013).

Para ello, se debe elaborar un análisis de productos de la competencia, investigar la factibilidad de conceptos del producto y construir prototipos experimentales del proyecto. Todo lo anterior, debe ir en concordancia con la estimación de los costos y la factibilidad de producción (Ulrich & Eppinger, 2013).

c. Diseño en el nivel sistema

La fase de diseño en el nivel de sistema se refiere a la arquitectura del producto y su descomposición del mismo en subsistemas. Esto explica el desarrollo de un plan para las diversas opciones de productos prospecto y el diseño industrial de los mismos. Además, se debe identificar proveedores y efectuar análisis de fábrica para el desarrollo del producto (Ulrich & Eppinger, 2013).

d. Diseño de detalle

Esta fase abarca las especificaciones del producto, se establece un plan del proceso y se diseña cada pieza necesaria. El output de esa etapa es la documentación de control del diseño industrial. Aunque la selección de materiales, el costo de producción y el desempeño del producto son considerados en la etapa de desarrollo del concepto, en esta etapa de diseño de detalle se concretan, ya que, se inicia la adquisición de las herramientas necesarias (Ulrich & Eppinger, 2013).

e. Pruebas y refinamiento

Durante esta fase, se realiza la construcción y evaluación de diversas versiones del producto y se generan dos tipos de prototipos.

En primer lugar, los prototipos alfa, los cuales son construidos con piezas destinadas a producción. Estos prototipos son desarrollados para determinar si el producto funciona con el diseño previamente hecho o si el producto satisface las necesidades del público objetivo (Ulrich & Eppinger, 2013).

En segundo lugar, se generan los prototipos *beta*, los cuales son construidos con objetos del proceso de producción, mas no el proceso de ensamblaje final. Estos prototipos son probados de manera interna y por el público objetivo en su ambiente habitual (Ulrich & Eppinger, 2013).

f. Inicio de producción

Finalmente, se inicia la producción del producto utilizando el proceso determinado. Para esto, se debe capacitar al personal y resolver cualquier problema en los procesos. Luego, se efectúa una evaluación del proyecto posterior al lanzamiento para identificar mejoras del proceso (Ulrich & Eppinger, 2013).

Es importante mencionar que al conjunto de personas que desarrollan este proceso se les llama equipo de proyecto. Este, por lo general, solo tiene un líder, el cual deja de ejercer sus funciones dentro de la empresa. El equipo puede constar de un equipo principal y otro ampliado. Ambos, deben trabajar de forma conjunta y efectiva. (Ulrich & Eppinger, 2013).

De esta manera, el modelo de Karl T. Ulrich y Steven D. Eppinger es utilizado por diversos tipos de empresas; sin embargo, está principalmente enfocado en la producción de productos físicos, discretos e ingenieriles. Se orienta mayormente a la arquitectura y manufactura del producto; así, asegura la calidad en la etapa productiva.

2.4. Modelo de Forth Innovation

Este modelo fue creado por Gijs Van Wulfen y es utilizado para innovar productos, servicios y modelos de negocio, tanto en empresas grandes como medianas, las cuales ofrecen servicios y productos, y son organizaciones industriales, del gobierno o entidades sin fines de lucro (FORTH, 2017).

Forth, es el acrónimo basado en las cinco fases de esta técnica de innovación (Vrat, 2002). Este acercamiento combina el modelo del *Design thinking*, con la creatividad y la realidad del negocio; y está estructurado en cinco fases, las cuales son realizadas durante un periodo de veinte semanas de la siguiente manera, tal como se puede visualizar en la Figura 4 (FORTH, 2017) :

Figura 4: Modelo Forth Innovation



Adaptado de: FORTH (2017)

A continuación, se desarrolla las fases del modelo:

a. Avance a toda máquina (cinco semanas)

Esta primera fase se refiere a la etapa en la que se prepara el proceso de innovación. Es muy importante debido a que con ello no solo se incrementan las posibilidades del éxito de la innovación planteada, sino que también permite reconocer cuáles son las prioridades en el proyecto. Además, ayuda a organizar la información, para así dar inicio al proyecto de innovación, de manera que la gestión del cambio sea posible (FORTH, 2017).

En esta etapa inicial de ideación, se revisa si se cuenta con el equipo ideal y con los participantes adecuados, tanto internos como externos (Van Wulfen, 2016).

Además, se establece el propósito y la dirección de la innovación; seguidamente, se reúne el equipo primordial del proyecto para compartir experiencias; y, finalmente, se realiza una reunión con el cliente interno, el líder del proyecto y el equipo de ideación en el cual se deben identificar entre seis a diez oportunidades de innovación mediante la discusión (Van Wulfen, 2016).

b. Aprender y observar (seis semanas):

En esta segunda fase, se ilustra cómo se puede explorar las oportunidades de innovación, tendencias y tecnología; se trata de aprender y observar *insights* nuevos, mientras que el equipo se desprende de conocimientos y hábitos pre existentes (FORTH, 2017).

Las actividades que se realizan en esta fase inician con una preparación final acerca de la exploración que se realizó en la fase anterior; este se acompaña de formatos y *checklist* que tienen los miembros del equipo; luego de ello, se continúa explorando las tendencias y tecnologías que se hallan en el mercado, las mismas que son discutidas en la sesión de *brainstorming* del paso siguiente (Van Wulfen, 2016).

Seguidamente, se deben explorar e identificar las necesidades de los clientes potenciales y entender su comportamiento mediante entrevistas y *focus groups*; además, se exploran las oportunidades de innovación mediante la investigación de las mejores prácticas fuera de la organización; y, finalmente, el equipo comparte las nuevas ideas y oportunidades, y selecciona las oportunidades más promisorias (Van Wulfen, 2016).

c. Generar las ideas (dos semanas):

En esta tercera etapa, se realiza una sesión de dos días de *brainstorming*, en la cual se preparan y desarrollan las ideas del nuevo producto, y se analizan hasta convertirlos en conceptos; en esta fase, se unen las oportunidades de innovación, los descubrimientos acerca de las necesidades de los consumidores, el involucramiento de participantes externos y el proceso efectivo de creación, convirtiéndose así en el punto máximo de creación (FORTH, 2017).

Durante el primer día, los participantes comparten las diferentes ideas previamente identificadas, seleccionan doce conceptos, que son los más potenciales; y, durante el segundo día, realizan mapas mentales de estos conceptos para convertirlos en nuevos conceptos de negocio. Los mismos que dichos conceptos son evaluados en todo momento, con el fin de identificar los aspectos por mejorar, así como las fortalezas. En esta fase, el equipo mejora todos los conceptos definidos, antes de ser testeados con los clientes (Van Wulfen, 2016).

d. Testaje de las ideas (tres semanas):

En esta etapa, se mejora el concepto creado mediante el feedback que se recibe de los consumidores durante el testeo de los conceptos seleccionados.

Como primera actividad, se revisa qué tan atractiva y clara es la propuesta presentada a los clientes y se anotan sus opiniones para que, luego de ello, se realicen las mejoras necesarias para desarrollar un segundo concepto. En esta fase, se muestran los resultados del concepto que

se ha testeado, todo el equipo realiza un segundo ejercicio de *brainstorming* para identificar los aspectos a modificar, y se ajusta aquellos que fueron observados por los consumidores como negativos; además, se seleccionan entre tres a cinco conceptos que serán desarrollados como casos de negocios (Van Wulfen, 2016).

e. Proyecto o vuelta a casa:

Es la última fase del presente modelo, y consiste en terminar la exploración con tres a cinco nuevos conceptos definidos, que cuenten con suficiente soporte de investigación para el éxito; para estos conceptos se desarrolla un pequeño plan (Van Wulfen, 2016).

Durante cuatro días, se forman equipos para que desarrollen los casos de negocio para los tres a cinco conceptos previamente seleccionados. Son bocetos de las propuestas de manera clarificada, incluyen el aspecto comercial y financiero. En esta fase, también se desarrolla una presentación para los directores, en la cual se decide cuál de los conceptos concretará su desarrollo como un producto o servicio, la misma que constituye la última etapa del proceso de ideación de productos (Van Wulfen, 2016).

De esta manera, el modelo de innovación FORTH, propone estas cinco fases o etapas, las cuales abarcan el proceso de innovación de productos desde la generación de ideas hasta la construcción del caso de negocio; es un proceso extenso y su principal enfoque es el desarrollo de la idea, estas se analizan profundamente con el fin de seleccionarlas y definir las correctamente.

2.5. Modelo Stage Gate®

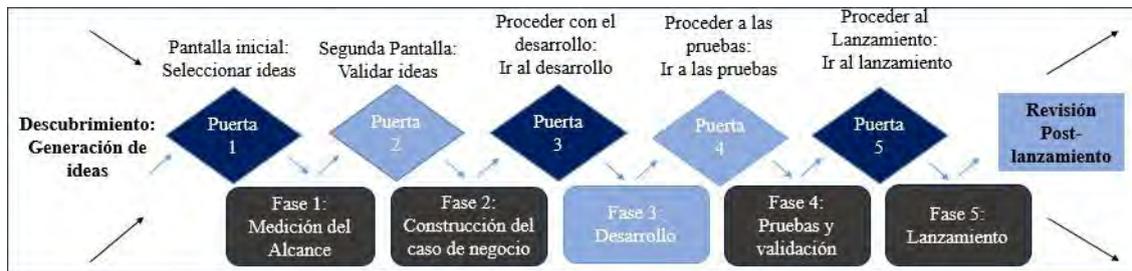
El modelo del Stage-Gate® fue propuesto por el Dr. Robert Cooper en el año 1986; es un mapa conceptual y operacional que ilustra el proceso de creación de valor que transforma las mejores ideas mediante la innovación de un producto, abarca desde la ideación del mismo hasta su lanzamiento en el mercado. Este modelo busca que el producto a innovar sea de la mayor calidad, velocidad y rentabilidad posible (Cooper, 2008).

Se encuentra estructurado, de modo tal, que controla, permanentemente, que el proceso de innovación de producto sea excelente y por tanto exitosa; por ello, este proceso considera que existen características que impactan en su efectividad, tales como el enfoque al cliente, acciones tempranas, puntos en los que se toman decisiones, equipos multifuncionales e involucramiento de la alta dirección de la organización (Cooper, 2011).

Asimismo, puede ser visto como uno de los modelos lineales de innovación más representativos; divide el proceso de innovación del producto en una serie de fases y puntos de decisión entre ellas (Stošić & Milutinović, 2014), lo cual permite realizar un proceso ordenado y estructurado que otorga disciplina en su realización.

Este modelo se compone de cinco fases, en las cuales se realizan una serie de actividades necesarias para el proyecto, se recolecta información, se obtiene resultados y se analizan; asimismo, estas fases se unen mediante cinco puertas (Grönlund, Rönnberg, & Frishammar, 2010), las cuales son puntos de evaluación o control en los que se toman decisiones tales como parar, esperar, continuar o modificar el proyecto de innovación, tal como se visualizan en la Figura 5 (Cooper, 2011).

Figura 5: Modelo Stage-Gate ®



Adaptado de: Edget (2015)

Entre cada etapa se encuentra una puerta, las cuales funcionan como puntos de control de calidad en los que se evalúa la justificación y la calidad de la ejecución; también, se aprueban los planes. En cada puerta, se cuenta con entregables que el equipo proporciona al *Gatekeeper*, en los que presentan los resultados de alto nivel que se lograron en la etapa anterior (Cooper, 2011).

Los criterios en los cuales se basan las decisiones que se toman en las puertas son establecidos previamente; sin embargo, hay seis criterios que ya han sido probados y se deben incluir en el proceso, tales como el ajuste estratégico, producto y ventaja competitiva, atractivo del mercado, factibilidad técnica, sinergias y competencias básicas, y recompensa financiera y riesgos (Edgett, 2015).

Dependiendo de la decisión que se tome en la puerta, se especifican y aprueban los entregables, así como los recursos y planes de acción para la siguiente fase. A continuación, se desarrolla la estructura de la propuesta del Stage Gate®.

La estructura de este modelo inicia con una fase preliminar de descubrimiento de ideas, en la cual el objetivo es descubrir e identificar oportunidades para innovar productos; luego, sigue la primera puerta, momento en el cual inicia el proyecto de innovación mediante una selección de las ideas, se visualizan ideas posibles acorde al *core* del negocio para el cual se va a crear el producto, alineado a la estrategia y a la ventaja diferencial de la compañía. Si en este punto se decide que el proyecto debe continuar, se pasa a la fase uno (Cooper, 2008).

a. Fase 1

Este modelo continúa con la fase de determinación del alcance del proyecto mediante una investigación preliminar corta, y principalmente, de fuentes documentales de lo que se reconoce como mejores prácticas en el mercado (Cooper, 2008).

Una vez realizada esta etapa, se pasa por la siguiente puerta, otro punto de decisión, en la cual el proyecto es evaluado por segunda vez, se busca validar la idea seleccionada, al igual que en la primera puerta, pero utilizando la nueva información obtenida en la fase del establecimiento del alcance y de manera más profunda (Cooper, 2008).

b. Fase 2

Luego de ello, se continúa con la definición del caso, para lo cual se requiere realizar una investigación más profunda de las necesidades y deseos del consumidor, y debe ser trasladado a una solución técnica y financieramente posible (Cooper, 2008).

Esta fase tiene como finalidad definir claramente el producto a innovar, el proyecto y el plan para el desarrollo; se debe verificar el atractivo de la propuesta y se deben investigar los recursos necesarios para el desarrollo de la misma (Stošić & Milutinović, 2014).

En este momento se pasa a la siguiente puerta de evaluación, en este punto, la idea del proyecto aún puede detenerse por completo, si pasa esa puerta, se inicia la fase en que la inversión en el desarrollo del mismo comienza y se adopta un análisis de viabilidad financiera (Cooper, 2008).

c. Fase 3:

Se inicia la fase del desarrollo, en el cual se realiza el diseño y desarrollo del concepto del producto; además, se incluye los planes antes generados dentro del plan de negocio; por otro lado, se prepara el análisis financiero de la propuesta; y, todos los otros aspectos que fueron identificados en la etapa anterior se resuelven (Cooper, 2008).

Al atravesar la cuarta puerta, el atractivo del proyecto y del producto es reevaluado; así como la calidad del desarrollo que se ha obtenido hasta ese momento e incluye un análisis más detallado de la viabilidad financiera que se ha definido en la etapa anterior (Cooper, 2011).

d. Fase 4:

En la fase de validación y pruebas se realiza un testeo para evaluar la propuesta, la marca y los planes de operaciones previamente diseñados; se testea el producto y la respuesta del consumidor, así como la rentabilidad económica del mismo (Cooper, 2008).

Mediante las pruebas se analizan la calidad y funcionalidad del producto propuesto, se identifican los aspectos que deben ser ajustados, y también se analiza el comportamiento del mercado real ante la interacción con el producto (Cooper, 2011).

La puerta cinco, es el último punto en el que el proyecto y producto pueden ser eliminados, debido a que en este momento se decide la comercialización de la propuesta; esta decisión se enfoca en el análisis de los resultados de la etapa de la validación y las proyecciones financieras son la herramienta fundamental (Cooper, 2011).

e. Fase 5:

Finalmente, la fase del lanzamiento o comercialización, que implica el inicio de la producción y de las operaciones con el fin de realizar la comercialización en el mercado real (Edgett, 2015). En esta etapa, se implementan el plan de marketing y el de operaciones que previamente se ajustaron; y, el producto final es lanzado al mercado (Cooper, 2008).

El modelo presentado en los párrafos anteriores implica también, una revisión post comercialización, que sucede una vez que el producto que se lanzó se convierte en un producto regular en la empresa que lo produce; sin embargo, tanto el proyecto como el producto son revisados y se identifican las fortalezas y debilidades para que sean un *input* para un próximo proyecto de innovación. Es en este momento en el que el proceso del Stage-Gate® termina (Cooper, 2011).

El modelo del Dr. Robert G. Cooper, es un modelo muy bien aceptado debido a su estructura, ya que esta permite ordenar todas las actividades que se requieren realizar para lograr una correcta innovación de productos; además, las puertas permiten un control permanente acerca de la calidad de la ejecución del proceso.

2.6. Modelo Integrador del Proceso de Innovación y la Gestión del Producto

El presente modelo es propuesto por los autores Kurt Gaubinger, Michael Rabl, Scott Swan y Thomas Werani, en su libro titulado “*Innovación y Gestión del Producto*”, en el año 2015.

Surge bajo la creencia que, para el éxito de una empresa, ésta debe estar en condiciones para desarrollar productos competitivos, con enfoque en el cliente, lanzarlos al mercado y optimizar el ciclo de vida del producto. Para realizar esto de la manera más efectiva, los autores proponen que todas las actividades relacionadas al desarrollo de productos, deben ser planificadas, implementadas y controladas, con un enfoque por objetivos y bajo un marco de gestión sistemático (Gaubinger et al., 2015).

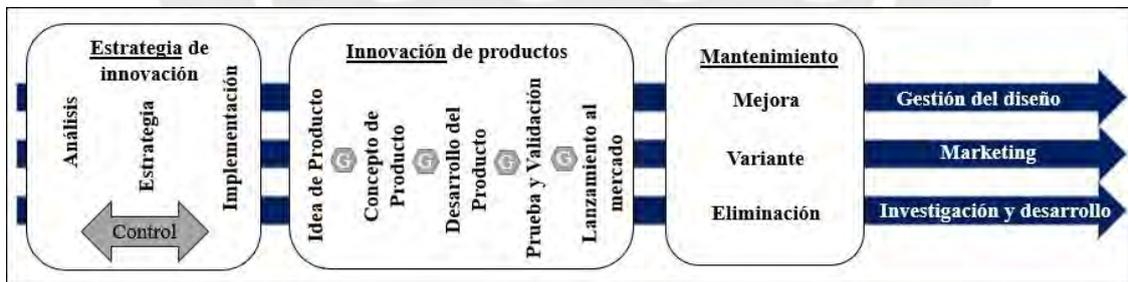
De esta manera, los autores recogen ideas de modelos de innovación de productos previamente postulados por diferentes autores y enfatizan las actividades de diseño, posicionándolas como factor clave para el éxito de un modelo de innovación de productos, y al mismo tiempo presenta una mirada holística de su naturaleza interfuncional e interdisciplinaria (Gaubinger et al., 2015).

Es decir, los autores resaltan la importancia de las actividades de diseño, acorde a la estrategia de la empresa, que se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso y en cada una de las fases, del mismo modo que las relacionadas a la gestión del marketing e investigación y desarrollo, que se mencionan en líneas posteriores.

El modelo se organiza en tres etapas: estrategia de innovación, innovación de productos y el mantenimiento del producto. Cada una de estas etapas contienen fases, que, a su vez, cada una contiene diferentes actividades que se realizan de manera paralela. Adicionalmente, cada actividad realizada en cada etapa mantiene un interacción interdisciplinaria y comunicación fluida con las áreas de investigación y desarrollo, marketing y gestión del diseño, mencionadas previamente, las mismas que adquieren alta relevancia, dado que actúan como guía durante todo el proceso (Gaubinger et al., 2015).

A continuación, se explica cada una de las etapas del proceso de innovación de producto de Gaubinger et al (2015), el mismo que se puede visualizar en la Figura 6:

Figura 6: Modelo Integrador del Proceso de Innovación y la Gestión del Producto



Adaptado de: Gaubinger (2015)

a. Etapa 1: Estrategia de innovación

Con el objetivo de reducir la incertidumbre del mercado a un riesgo calculado que garantice el éxito de la innovación de productos, en esta etapa se llevan a cabo todas las actividades de análisis del entorno del negocio, tanto a un nivel interno como externo de la empresa. Para ello, se recurre a diferentes tipos de herramientas de recolección de datos, como, por ejemplo, la investigación de mercado, para analizar toda la información disponible posible (Gaubinger et al., 2015).

Luego, una vez que se ha recogido y analizado toda la información disponible, se procede a generar la estrategia de innovación que se llevará a cabo. Posteriormente, se implementa dicha estrategia, la misma que da inicio a la etapa de Innovación de Producto. Cabe resaltar que, cada una de estas actividades mencionadas se llevan a cabo bajo evaluaciones y controles (Gaubinger et al., 2015).

b. Etapa 2: Innovación de Producto

En esta etapa, la estrategia definida y planificada previamente, ingresa al proceso de innovación de producto, el mismo que se divide en cinco fases con diferentes actividades en cada una de ellas. En primer lugar, la fase Idea de producto, pone en ejecución las actividades de generación y evaluación de ideas de productos, tomando en cuenta todo el marco de referencia recaudado previamente en la primera etapa; en segundo lugar, la fase Concepto de producto, desarrolla un análisis detallado del producto prospecto y lleva a cabo la construcción del caso de negocio; en tercer lugar, la fase de Desarrollo del producto, en la cual se pone a prueba la factibilidad del producto prospecto y desarrolla a mayor detalle aspectos físicos y de marketing; en cuarto lugar, la fase de Prueba y validación del producto; y por último, la fase del Lanzamiento al mercado (Gaubinger et al., 2015).

Es importante mencionar, que cada una de estas fases constituyen una adaptación de los modelos de innovación de productos previamente propuestos por otros autores (Gaubinger et al., 2015).

c. Etapa 3: Mantenimiento del producto

Una vez que el producto haya sido lanzado al mercado, entra en acción la etapa de mantenimiento del producto. En esta se proponen actividades de medición de resultados, así como un análisis del ciclo de vida del producto. En esta etapa se toman decisiones acerca del futuro del producto, ya sea para llevar a cabo una mejora del mismo, desarrollar una variante, o eliminar un producto del mercado, lo cual abre la posibilidad de desarrollar un producto nuevo que lo reemplace, todo ello en base a los resultados hallados en los análisis de mantenimiento del producto (Gaubinger et al., 2015).

Por otro lado, tal y como se mencionó previamente, todas las actividades desarrolladas en cada una de estas etapas se realizan a través de una interacción interdisciplinaria con las áreas de investigación y desarrollo, marketing y gestión del diseño. Cada una de estas áreas, aporta al proceso desde el enfoque de su especialidad. Así, cada una de las actividades contribuyen a reducir la incertidumbre, tanto interna como externa, con lo cual aumentan las posibilidades del éxito del modelo (Gaubinger et al., 2015).

Por último, una de las características diferenciadoras de este modelo radica en el factor de cultura organizacional, el mismo que es transversal a todo el modelo de innovación. Este reconoce la importancia del liderazgo, cultura y estrategia de negocio como factores claves para fomentar el mejor ambiente en el cual llevar a cabo el proceso de innovación exitosamente (Gaubinger et al., 2015).

Por consiguiente, durante la implementación del modelo hay dos principios a tener en cuenta, la estructura y la cultura. La estructura organizacional de la empresa debe ser adaptada a la estrategia y al modelo de innovación implementado, y la cultura organizacional debe fomentar la innovación y respaldar su implementación (Wairimu, 2016).

De este modo, los autores Kurt Gaubinger, Michael Rabl, Scott Swan y Thomas Werani, postulan un modelo de innovación de productos holístico y sistemático, el cual inicia con una estrategia de innovación y abarca más allá del lanzamiento del producto al mercado, ubicando a las áreas de investigación y desarrollo, marketing y gestión del diseño como actividades *core* durante el proceso, y a la cultura organizacional de la empresa como un factor clave y transversal del mismo.

Finalmente, tras haber realizado una revisión de la literatura existente respecto a modelos de innovación de productos, se seleccionaron los seis modelos previamente descritos, ya que estos resaltan por su composición y estructura de sus propuestas, así como por su carácter iterativo en sus procesos, y por el objetivo en común que comparten, el éxito en la innovación de productos. En el siguiente acápite, se expone el análisis de dichos modelos, además se señalan los criterios por los cuales se ha seleccionado uno de ellos como modelo de referencia para la presente investigación.

3. Análisis de la elección del modelo de referencia

A continuación, se presentan los criterios de selección del modelo de innovación de productos en base a la cual se caracteriza el proceso de innovación de productos de la Empresa ABC. Se mencionan las razones por las cuales los modelos no han sido seleccionados como base de referencia.

En primer lugar, el Modelo *Design Thinking* propone una manera innovadora de crear valor para los clientes en base al diseño de soluciones enfocadas en las necesidades de los mismos, de esta manera, se centra en las actividades de diseño, dejando en un segundo plano el producto final. Dado el objetivo de la presente investigación, dicho modelo no permite la caracterización detallada del proceso de innovación de productos.

Asimismo, el modelo fue propuesto en un contexto empresarial distinto al actual, sin embargo, debido al éxito que ha tenido, y las diferentes mejoras realizadas. Muchos autores de modelos de innovación de productos, en la actualidad, basan sus teorías en el *Design Thinking*. Además, este no fue creado específicamente para el desarrollo de productos, sino que también es empleado para el desarrollo de servicios, procesos y modelos de negocio.

En segundo lugar, el modelo de proceso de innovación de Carlos Osorio aporta un sistema de aprendizaje a través de los errores generados por actividades de prototipado y pruebas durante las primeras etapas del proceso. Constituye una crítica al modelo Stage-Gate®, la misma que pierde fuerza en la actualidad debido a las mejoras y actualizaciones llevadas a cabo por el autor de dicho modelo. Asimismo, el modelo de Osorio fue construido en base a los hallazgos de una investigación realizada a empresas de sectores como biotecnología, construcción, finanzas, telecomunicaciones, electrónica y servicio, los mismos que difieren del contexto del sector de consumo masivo, el cuál es analizado en la presente investigación. Además, al igual que el modelo *Design Thinking*, el modelo de Carlos Osorio no fue diseñado específicamente para el desarrollo de productos.

En tercer lugar, el modelo genérico de desarrollo de productos postulado por los autores Ulrich y Eppinger, si bien propone un modelo claro y detallado del proceso de desarrollo de productos, este centra todas sus actividades en garantizar el éxito del proceso de producción de los mismos, aportando un enfoque en el proceso más que en el producto en sí. Además, dicho modelo, debido a su visión en el proceso de producción, culmina sus fases en el Inicio de producción del producto, y no desarrolla las actividades de lanzamiento ni post-lanzamiento del producto.

En cuarto lugar, el modelo *Forth Innovation* presenta una metodología que permite explorar oportunidades, información y nuevas ideas de manera extensa y a detalle, lo cual asegura obtener como resultado un concepto a innovar con altas probabilidades de éxito. Sin embargo, el modelo se enfoca en la conceptualización del producto hasta el final del proceso, sin desarrollar a detalle las actividades de comercialización del mismo.

En quinto lugar, el Modelo Integrador del Proceso de Innovación y la Gestión del Producto, es un modelo que se enfoca en productos industriales y propone una visión holística tanto de la innovación en productos como del proceso de innovación dentro de una organización. Si bien, el modelo propone etapas, cada una con fases y actividades específicas e iterativas que aseguran el éxito del proceso, resulta un proceso complejo, que supone una preparación a nivel cultural de toda la organización, y no solo a un nivel operativo. Además, tal y como lo sugiere el autor Robert Cooper, las empresas adecuadas para implementar un modelo de alta generación son

aquellas que tengan amplia experiencia previa con los modelos Stage-Gate® (Cooper, 2008, citado en Gaubinger et al., 2015). Por ello, el modelo integrador resulta aspiracional dado el contexto y la estructura del sujeto de análisis de la presente investigación.

Finalmente, el modelo Stage-Gate®, propone un proceso de innovación de productos iterativo y sistemático, que abarca desde las actividades referentes a la ideación hasta la comercialización del mismo; de esta manera, postula un modelo estructurado en fases y puertas. Cada una de dichas fases, ordena de manera clara las actividades a realizar en cada una de ellas, así como en sus puertas, que constituyen puntos de control o verificación. Dicha estructura otorga disciplina en su aplicación y una evaluación permanente de su realización, dado que no es posible avanzar a través de las fases si los resultados de la puerta anterior no son los esperados. Por último, dicho modelo es flexible y adaptable en lo que respecta al tamaño de la organización en la que se puede aplicar y al tiempo que implica cada una de sus fases; además, este fue diseñado pensando en empresas de producción multiproducto masivo.

Por todo lo expuesto previamente, el modelo Stage-Gate® fue elegido modelo base para la caracterización del proceso de innovación de productos de la Empresa ABC. A continuación, se procederá a la descripción más detallada del mismo.

4. Modelo seleccionado para la investigación: Stage-Gate®

Tras haber analizado y explicado la elección del modelo de referencia para la presente investigación, a continuación, se desarrolla a más detalle el modelo Stage-Gate® con el objetivo, de describir y dar a conocer cada una de las características del mismo, y bajo las cuales se llevará a cabo la caracterización del modelo de innovación de la Empresa ABC.

El Dr. Robert G. Cooper, profesor de marketing de universidad McMaster en Canadá, presidente del Instituto del Desarrollo de Producto e investigador y escritor, es el autor del modelo de Stage-Gate®, el cual fue propuesto en el año 1986 por primera vez siendo la edición más reciente en el año 2011.

Esta propuesta ha sido utilizada por grandes empresas a nivel mundial; empresas como P&G, 3M, ITT lo han implementado y han tenido éxito al desarrollar productos mediante este proceso por lo que es sumamente reconocido (Cooper, 2011).

El Dr. Robert G. Cooper describe de manera conceptual y operacional el proceso de desarrollo de un nuevo producto, desde la fase de ideación hasta su post-lanzamiento. El modelo Stage-Gate®, está compuesto por cinco fases que se encuentran complementadas con cinco puertas las cuales se observan en la Figura 7 (Cooper, 2011).

Figura 7: Proceso Stage-Gate ®.



Adaptado de: Edget (2015)

El proceso de innovación puede ser visualizado como una serie de fases o etapas en las que se realizan actividades necesarias o recomendadas para el progreso del proyecto hacia el siguiente punto de decisión. Las personas que participan en este forman un equipo multifuncional e interrelacionado que realizan las actividades de cada fase de manera paralela si es necesario (Cooper, 2008).

Por un lado, el modelo está compuesto por cinco fases; cada una de ellas está diseñada para obtener información clave que permita reducir la incertidumbre y riesgos de la misma. Si bien, conforme se avanza en el proceso, cada fase implica mayor involucramiento y mayor inversión de recursos, también, se reduce gradualmente el riesgo (Cooper, 2010).

Las fases tienen una relación de interdependencia; las primeras están orientadas principalmente al descubrimiento de oportunidades y nuevas ideas, mientras que, las últimas al testaje, validación y comercialización (Grönlund et al., 2010).

Por otro lado, el modelo se componen por cinco puertas las cuales son puntos de control y evaluación donde se toman decisiones que determinan el futuro del proyecto de innovación, decisiones como terminar o seguir con el proyecto; estas las toma el *Gatekeeper* quien evalúa la calidad del proyecto y la ejecución de los planes de acción, así como la rentabilidad del negocio (Grönlund et al., 2010).

El Dr. Robert G. Cooper, principal referente para la presente investigación, en su libro “*Winning at new products*” (2011) recomienda atender con especial atención a ciertos factores críticos que podrían diferenciar un producto exitoso de uno fallido. Uno de esos factores hace referencia a utilizar dar el tiempo que sea necesario para ejecutar el proyecto, si bien existen maneras de acortar el desarrollo del mismo, estas opciones no deben restar la calidad de la

ejecución. Los errores más serios provienen de omitir ciertos pasos del proceso, lo cual genera retrasos y costos no previstos e innecesarios, incluso reducen la confianza del consumidor (Cooper, 2011).

Sin embargo, este modelo también ha recibido críticas, las cuales indican que su ejecución implica un alto consumo de tiempo, resultado de todas las actividades que se deben realizar en las fases. Ante todo ello, se ha incorporado, en el proceso, la posibilidad de realizar actividades en simultáneo, incrementando la velocidad del desarrollo del proceso así como mejorando su efectividad, flexibilidad y adaptabilidad (Grönlund et al., 2010).

4.1. Estructura del modelo Stage-Gate®

Como se mencionó anteriormente, el modelo de Stage-Gate® consta de cinco fases, *Stages*, las cuales están diseñadas para reunir la información necesaria para mover el proyecto al siguiente punto de decisión (Cooper, 2011).

Además, posee cinco puerta o contrapuestas, *Gates*, que el producto tiene que superar para lograr exitosamente su lanzamiento en el mercado, estas son puntos de control, en los cuales el equipo converge y revisa toda información nueva. Asimismo, son puntos de evaluación de la calidad en el que se toman decisiones que darán continuidad o no al proyecto (Cooper, 2011).

Cabe señalar que la estructura de las puertas se compone de entregables que el líder y el equipo determinan en la puerta anterior, son visibles y se basan en un estándar preestablecido; también, se componen de criterios, los cuales permiten al *Gatekeeper* juzgar y tomar las decisiones del proyecto así como priorizar los objetivos; además de ello, cada puerta se compone de un output, la decisión acerca de la siguiente fase y de los siguientes entregables y plazos (Cooper, 2008).

En cada una de estas puertas, se revisan una serie de criterios que el producto, dependiendo de la fase en la que se encuentre, debe cumplir para poder pasar a la siguiente; en caso esto no sea logrado, el producto, regresará a la fase previa con el objetivo de volver a ser replanteado según el feedback obtenido (Osback & Vaksdal, 2015).

Es importante mencionar que durante el sistema de verificación llevado a cabo en cada puerta, el autor establece dos clasificaciones de criterios: el primero, *must meet*, representa los criterios que el producto tiene que lograr, ya que son esenciales para el éxito del producto, condicionando, así, su pase a la siguiente fase, y el segundo, *should meet*, representa los criterios que el producto debería lograr, pero que, en caso no se logre, no condicionan el paso a la siguiente etapa, ya que dichos criterios, serán condicionantes en las fases posteriores (Osback & Vaksdal, 2015).

A continuación, se detalla la estructura del modelo Stage-Gate®:

a. Descubrimiento de ideas

El proceso del modelo Stage-Gate® inicia con la generación de ideas, en esta etapa previa a las fases y puertas se estimula la creación de productos mediante actividades preliminares como la investigación, trabajo con el equipo y usuarios de innovación, utilización de investigaciones acerca de los deseos de los consumidores, revisión de análisis competitivos y *brainstorming*, así como el esquema de las ideas sugeridas con el fin de estimular la creatividad del equipo de innovación (Cooper, 2011).

Esta fase cero es como el pre-trabajo del equipo para descubrir las oportunidades que tiene el negocio, y así generar nuevas e innovadoras ideas. Cabe mencionar que, algunas veces esta etapa es ignorada, pero es sumamente importante ya que es el primer paso de este gran proceso (Edgett, 2015).

Uno de los factores críticos que Robert G. Cooper menciona, se refiere a realizar todas las actividades preliminares que están detrás del proceso de creación de producto, incluso si estas requieren mayor tiempo del estimado, esto implica realizar una conceptualización inicial de la idea, un rápido estudio de mercado, un análisis preliminar de los aspectos técnicos y operacionales del proyecto; luego, en las fases posteriores, se debe realizar detalladamente el estudio de mercado, el testeo del concepto y el análisis financiero detallado (Cooper, 2011).

b. Puerta 1: Pantalla inicial

Esta es la puerta inicial, en ella se toma la primera decisión de comprometer recursos en el proyecto y el *Gatekeeper* convoca tanto técnicos como gestores de la empresa para la evaluación (Cooper, 2011).

El análisis primordial en esta puerta se basa en determinar si la idea de producto tiene el potencial adecuado y, por ende, si se debe o no evaluar. En esta puerta, muchas ideas serán descartadas. El criterio principal para desechar una idea se basa en determinar si esta se ajusta a la estrategia de la empresa; es decir, si la idea es viable y si se cuenta con la información y el know how requerido para el desarrollo de la misma. Criterios secundarios, como temas de mercado y de finanzas, deben ser considerados; sin embargo, los criterios condicionales radican en los mencionados inicialmente (Osback & Vaksdal, 2015).

c. Fase 1: Medición del Alcance

Luego del descubrimiento, sigue la fase de Medición del alcance. Esta fase consiste en investigar, preliminarmente, de forma rápida y a bajo costo para conceptualizar el producto. Se

debe realizar esta investigación preliminar con el objetivo de explorar las necesidades del consumidor (Edgett, 2015). Esta investigación debe reunir información tanto técnica como del mercado (Cooper, 2011).

En esta fase, se realiza una primera evaluación para que el equipo tome consciencia sobre las necesidades percibidas y las oportunidades del mercado. Específicamente, si es que todo lo recabado ha sido información realista. Además, se evalúa la competencia y se realiza un primer alcance de los costos; es importante que toda la información esté debidamente documentada (Edgett, 2015).

Por un lado, se debe desarrollar una investigación preliminar del mercado la cual implica búsqueda por *Internet* y librerías, también realizar *focus group* y tener contacto con los usuarios claves, también incluye un testeo rápido del concepto; el objetivo en este estudio es determinar el tamaño, aceptación y potencial del mercado para empezar a dar forma al nuevo producto (Cooper, 2011).

Por otro lado, la investigación preliminar técnica consiste en una evaluación rápida y preliminar del producto propuesto dentro de la empresa que desarrolla el mismo, esta evaluación revisa aspectos del desarrollo, posibles costos, regulaciones legales y las operaciones en las que se incurrirían para su ejecución (Cooper, 2011).

d. Puerta 2: Segunda pantalla

En esta segunda puerta, se revisan nuevamente los criterios de la puerta anterior de forma más detallada y rigurosa; además, se considera la información nueva que se obtuvo en la fase uno (Cooper, 2011). Sin embargo, en esta puerta se enfatiza los temas financieros para verificar la viabilidad y rentabilidad de la idea, sustentado mediante el deseo potencial de los clientes por dicha idea o producto (Osbaek & Vaksdal, 2015).

En esta puerta se realiza un *checklist* de los aspectos a considerar para tomar la decisión de continuar o no. Se deben incluir variables como las reacciones de los consumidores, la fuerza de ventas, aspectos legales, regulatorios y técnicos (Cooper, 2011).

El criterio principal de decisión se basa en la deseabilidad de las soluciones técnicas que el producto ofrece a los clientes. La fuente de información para el análisis en esta contrapuerta proviene de un contacto inicial con los clientes potenciales e información interna. Cabe resaltar, que esta contrapuerta introduce la posibilidad de retorno a la primera fase y obtención de feedback (Osbaek & Vaksdal, 2015).

e. Fase 2: Construcción del Caso de Negocio

La segunda etapa del modelo de Stage-Gate®, Construcción del caso de negocio, es la investigación primaria de todo el proyecto a desarrollar y este es el inicio del desarrollo del producto; es una fase de investigación detallada en la cual el producto es claramente definido y en ella se verifica el atractivo del mismo (Cooper, 2011). Este debe incluir un estudio de factibilidad, el cual abarque la experimentación previa para verificar el cumplimiento de los diferentes índices de desempeño y preferencias del cliente (Edgett, 2015).

Dicha investigación primaria, debe hacerse no solo con los clientes sino también con los diferentes mercados y técnicas existentes. Todo lo anterior, debe conducir a un caso de negocio que incluya la definición detallada del producto o servicio del proyecto a desarrollar, además, de un plan de negocio completo (Edgett, 2015).

Robert Cooper, señala que en esta fase se enfrenta la definición del nuevo producto; esta definición debe describir el *target market*, concepto y estrategia de posicionamiento del mismo, así como la propuesta de valor, características y beneficios detallados. Además, se realiza un análisis competitivo y una evaluación detallada de la factibilidad técnica de la propuesta (Cooper, 2011).

Es así como se hace referencia a otro factor clave del éxito que menciona el autor Robert G. Cooper, construir el nuevo producto escuchando al consumidor según la naturaleza del mercado; es decir, entender las necesidades y deseos del mismo dentro de la situación natural y competitiva del mercado (Cooper, 2011).

En muchos casos de productos fallidos, los estudios de mercado detallados fueron omitidos; además de ello, el presupuesto destinado a las acciones de marketing, excepto el lanzamiento, suele ser bastante reducido lo que limita al equipo creador de productos trabajar de manera cercana con los consumidores y usuarios para así identificar sus necesidades, problemas y puntos de dolor de modo que se construya el *Voice of consumer (VOC)* con los inputs obtenidos del mercado y del consumidor (Cooper, 2011).

Además, señala que, cuán bien y temprano sea definido el proyecto del producto, antes del desarrollo, es mejor. Los mejores innovadores definen claramente los beneficios que serán entregados a quién se le venderá el producto y cómo se posicionará el producto en la mente del consumidor, también qué será y qué hará el producto; además, dicha definición debe ser estable y debe incluir los atributos, características y especificaciones (Cooper, 2011).

f. Puerta 3: Proceder con el desarrollo

Esta puerta es la más decisiva hasta el momento, pues, en caso la idea de producto, logre superar los criterios evaluados en esta puerta, el producto pasará de idea a un producto tangible o prototipo (Osback & Vaksdal, 2015). Es la puerta anterior a la fase del Desarrollo, y algunos lo llaman *gate money*, debido a que es la última puerta en la que la idea podría ser descartada sin haber incurrido aún en gastos considerables. Es importante mencionar que, si se pasa a la Fase tres, el equipo se ve en el compromiso de revisar los Planes de Desarrollo, Plan de Marketing y Planes de Operaciones preliminares (Cooper, 2011).

Asimismo, al superar esta etapa, los niveles de inversión suelen incrementarse, razón por la cual el criterio principal radica en el atractivo financiero del producto. Se debe estar fehacientemente seguro de la rentabilidad del producto, disponibilidad del capital, tiempo de retorno de la inversión, punto de equilibrio, entre otros aspectos. Además, se requiere contar con un análisis detallado del mercado, aspectos físicos del producto, costos y riesgos. El *Gatekeeper*, o persona a cargo de la decisión, debe ser la más cercana a temas financieros para asegurar el atractivo del mismo (Osback & Vaksdal, 2015).

g. Fase 3: Desarrollo

En esta fase se da inicio a la implementación del Plan de desarrollo y al desarrollo físico inicial del producto, el cual incluye actividades como testeado en laboratorio, testeado dentro de la empresa u otros, con la finalidad de asegurar que el producto es lo que realmente se requiere y se puede gestionar y controlar (Cooper, 2011). Dentro de esta etapa se incluye los planes antes generados dentro del Plan de negocio, esto se convierte en tareas y entregables dentro de la operación. De esta manera, se construyen alternativas para el proceso de manufactura, marketing, entre otros (Edgett, 2015).

Otro factor clave que Cooper señala como primordial para crear productos exitosos, es desarrollar un producto superior único, con beneficios únicos que sean fáciles de percibir y que realmente sean valiosos para el usuario; debe conocer y atender las verdaderas necesidades del consumidor incluso aquellas de las cuales el mismo consumidor no es consciente, también debe ser diferente a lo que la competencia ya ofrece y debe existir una relación proporcional del precio con la calidad y atributos del producto. Estudios indican que aquellos productos que fueron creados de forma reactiva o que fueron pensados en ofrecer lo que otros también ofrecen, en su mayoría son productos fallidos (Cooper, 2011).

Además, se revisa la facilidad de construcción y operación del producto desarrollado, por lo que en esta etapa se puede verificar de una mejor manera el análisis de costos realizado anteriormente y ajustarlo según corresponda a la realidad (Edgett, 2015).

En esta fase se realiza una Construcción-test-feedback-revisión en espiral de lo que se propone, esto hace referencia al quinto factor crítico que menciona Robert G. Cooper; enfatiza el desarrollo en espiral del proyecto; es decir, manejar la información mediante una forma dinámica en un proceso fluido de intercambio de la información relevante. Un desarrollo espiral implica realizar series de construir, testear, obtener feedback y revisar las interacciones, esta propuesta está basada en el hecho de que las personas realmente no saben lo que están buscando hasta que lo ven o lo experimentan (Cooper, 2011).

h. Puerta 4: Evaluación post-desarrollo

Esta puerta evalúa el progreso y continuidad del atractivo del producto propuesto y del proyecto; se revisa que el trabajo haya sido realizado con calidad y de manera consistente con la definición especificada en la puerta anterior. Además, en este punto de decisión se aprueba el Plan de Validación y Testeo para ejecutarlo de manera inmediata, así como la revisión del Plan de marketing y operaciones para su futura ejecución (Cooper, 2011).

En esta puerta, se ponen a prueba los prototipos desarrollados, constituye el segundo acercamiento al cliente y la segunda oportunidad de obtención de feedback; además, se debe recoger la retroalimentación de las áreas de producción.

El criterio principal de evaluación radica en el atractivo y aceptación del prototipo desarrollado y el potencial que este representa; así, se debe analizar criterios como Plan de marketing y ventas, asegurar la capacidad de producción interna, la demanda del producto, deseabilidad del producto, entre otros. Adicional a estos, se deben analizar los criterios previos, en calidad de revisión, para asegurar que nada haya cambiado (Osback & Vaksdal, 2015).

i. Fase 4: Testeo y Validación

En esta fase se realiza el testeo y la validación de la viabilidad total del proyecto; es decir, el producto y su aceptación, las operaciones, la producción y el aspecto económico del proyecto. Cabe señalar, que cuando el análisis financiero determina un resultado negativo en esta fase, significa regresar a la fase anterior (Cooper, 2011).

En esta fase, se realiza la fabricación del producto o servicio, y este se prueba ante todos los grupos de interés, dándole énfasis a los clientes potenciales del mismo. Se debe buscar validar totalmente lo desarrollado y recoger el feedback necesario para mejorarlo. Se critica desde la

operatividad hasta el control del proceso. Todos los comentarios son puntos importantes a considerar (Edgett, 2015).

Asimismo, esta cuarta fase persigue la optimización para así llegar a la aprobación del cliente hacia el producto o servicio rediseñado o creado. Es importante continuar con el análisis de costos ya que en esta etapa los cambios son más fluctuantes (Edgett, 2015).

j. Puerta 5: Pre-comercialización

En esta última puerta, la decisión primordial es determinar si se lanzará o no el producto al mercado; es el último punto en el cual el proyecto podría ser eliminado, este punto de control se centra en la calidad del desarrollo de las actividades de Testeo y validación y los resultados obtenidos (Cooper, 2011).

Todas las decisiones tomadas hasta el momento son revisadas y se analiza el producto final, para asegurar que cuente con los atributos y calidad necesarios para ser aceptado por el mercado. Así, en esta puerta, se pone a prueba todos los criterios previos y se analiza el producto final hasta cerciorarse de su éxito, incluso se realiza la comparación con la competencia (Osbaek & Vaksdal, 2015).

k. Fase 5: Lanzamiento

Luego de realizar el proceso de validación se procede con el lanzamiento e introducción al mercado del producto realizado. Este lanzamiento es completo en cuanto al aspecto comercial y producción del producto (Edgett, 2015).

En esta etapa se evalúa los diversos aspectos esenciales para hacer que el proyecto funcione. Los principales aspectos son el plan de marketing, de distribución y operaciones (Cooper, 2011).

Robert G. Cooper indica que otro factor crítico de éxito es que el lanzamiento del producto debe estar concebido y ejecutado adecuadamente; además de ser acompañado de un plan de marketing sólido. Esta recomendación implica realizar la investigación de mercado que sea necesaria para entender el comportamiento del consumidor y de quien toma la decisión de compra, también implica realizar un test de marketing que permita validar la *marketability* del nuevo producto en su momento; y, por otro lado, señala que no se debe dejar de lado un análisis del pre lanzamiento ni asumir que el ofrecer un producto superior único se vende por sí solo (Cooper, 2011).

l. Revisión post-lanzamiento

La revisión Post-lanzamiento marca el final del proyecto, esta actividad es llevada a cabo, normalmente, entre seis a dieciocho meses luego de la comercialización del producto que, de ser exitoso, ha de convertirse en un producto regular de la empresa. Se debe realizar también, una evaluación en la que se revisen tanto los aspectos positivos como negativos del proyecto, lecciones aprendidas y se debe comparar aquello que se proyectó con lo que realmente se logró desde la comercialización del nuevo producto (Cooper, 2011).

Finalmente, el modelo Stage-Gate® postula un proceso conformado por cinco fases y cinco puertas de validación, además de una fase preliminar de Descubrimiento de ideas y una fase posterior de actividades de Post-lanzamiento. De esta manera, otorga disciplina en su aplicación y una evaluación permanente de su realización, por lo cual, como se mencionó anteriormente, es internacionalmente valorado por los resultados de éxito obtenidos. Asimismo, constituye el modelo de innovación de productos más acorde al contexto y estructura del sujeto de análisis de la presente investigación; además, se complementa con las principales herramientas que buscan una eficiente y eficaz gestión de la innovación, las mismas que se presentan en el siguiente acápite.

5. Gestión de la innovación

Como se ha mencionado anteriormente, la presencia de la innovación en las organizaciones es un aspecto importante ya que es considerado como una fuente de crecimiento y factor fundamental para la supervivencia de las empresas (Seclen, 2017). Desde luego, la relevancia de este aspecto no es una novedad; sin embargo, dado el contexto incrementalmente dinámico y complejo, exige a las compañías la habilidad para generar e implementar innovaciones que les permita ser más competitivas al desarrollar nuevos productos (Gaubinger et al., 2015). Generar e implementar dichas innovaciones hace referencia a la gestión de la innovación. En los siguientes párrafos se desarrollará esta temática tomando como punto principal las herramientas disponibles para la gestión del proceso de innovación.

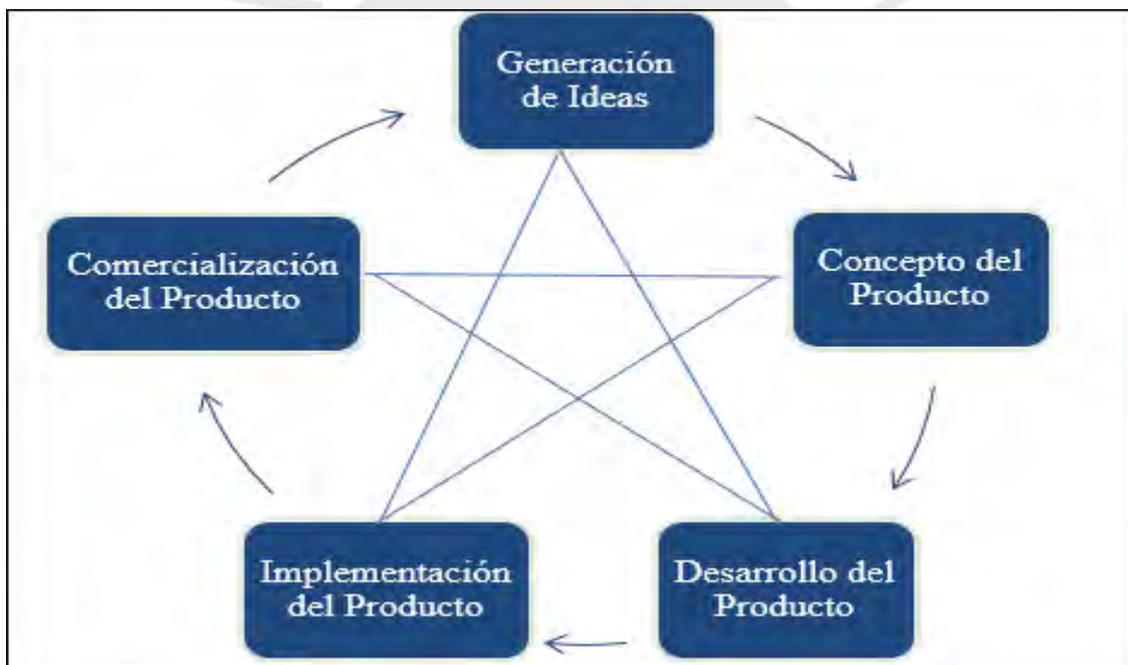
La gestión de la innovación implica coordinar entre diversas áreas o departamentos de la organización, actividades estructuradas y coordinadas dirigidas a la introducción exitosa de una innovación, de forma que pueda entenderse como un proceso o proyecto, según la situación y el contexto de esta (Gaubinger et al., 2015).

Complementando a lo mencionado anteriormente, existen factores que influyen en la innovación y que deberían ser considerados para la gestión de la misma; uno de ellos, son los motivos por los cuales las empresas pueden implicarse en innovaciones, “es útil identificar los motivos de las empresas para innovar y su importancia ayuda a examinar las fuerzas que inducen

la actividad innovadora”(OCDE, 2007, p. 26); también, pueden afectar los factores económicos, factores específicos, y factores legales de la empresa. Además, es importante la capacidad de la compañía para apropiarse de las mejoras de las actividades de la innovación y protegerlas de la competencia (OCDE, 2007).

Además de ello, existen herramientas que apoyan a la gestión del proceso de innovación de productos para que se realice de manera efectiva. Para su explicación y mayor entendimiento, se desarrolla la propuesta de Seclen (2017), en la cual se caracteriza un proceso de innovación Estándar y básico compuesto por cinco fases tal como se muestra en la Figura 8, la cual describe las actividades que se suelen desarrollar durante un proceso de innovación. Durante el desarrollo del estudio se tomó como punto de partida los modelos mayormente aceptados y referenciados en la práctica. El autor, señala que hay que considerar que en cada una de las fases de ese proceso se pueden utilizar diferentes métodos y herramientas que ayuden a la gestión efectiva del mismo.

Figura 8: Proceso de innovación estándar y básico



Adaptado de: Seclen (2017)

En primer lugar, durante la fase de la Generación de ideas, el autor hace referencia a las siguientes herramientas: el brainstorming; que es una tormenta de ideas; el buzón de ideas; la metodología TRIZ, que es una metodología para generar y solucionar problemas; encuestas de satisfacción a clientes; vigilancia estratégica, que implica ver la competencia, análisis de patentes para revisar ideas innovadoras; asimismo, señala que estas ideas podrían provenir de cliente, competidores, proveedores e incluso de las redes (Seclen & Ponce, 2018).

En cuanto a la fase de Concepto del producto, el autor identifica herramientas para gestionar esta fase, señala que se debe cumplir con el diseño y la simulación para dar concepto al producto; también, se debe realizar un análisis de costo-beneficio y un roadmapping, que es una hoja de ruta mediante la que se asignan recursos y planifican procesos. (Seclen & Ponce, 2018).

Además, en la fase del Desarrollo del producto, fase que implica materializar la idea mediante el desarrollo de prototipos, test de producto y pruebas piloto se podrían utilizar las siguientes herramientas: Investigación y Desarrollo (*I+D Costing*); el diagrama *Project Evaluation and Review Techniques* (PERT), que relaciona las tareas con los recursos ; y, *Quality Function Deployment* (QFD), que se refiere al despliegue de la función de calidad que analiza las necesidades y expectativas del usuario (Seclen & Ponce, 2018).

Respecto a la fase de implementación de los productos, esta se relaciona con la capacidad para producirlo y realizar una prueba piloto; también, se podría utilizar la metodología de Seis Sigma, la cual es una metodología de mejora de procesos; o, la metodología de las 5S, que busca minimizar el desperdicio; ya que en esta fase se realizan actividades de subcontratación de la producción, de gestión de proveedores y la adquisición de recursos (Seclen & Ponce, 2018).

De esta manera, las actividades durante la fase de Comercialización del producto se enfocan en lanzar el producto al mercado. En esta fase, se requieren realizar las diferentes actividades de marketing tales como el plan de marketing, la marca y empaquetado; los métodos y/o herramientas que se podrían utilizar en esta fase son las pruebas de venta, publicidad, así como la realización de un análisis de post- lanzamiento (Seclen & Ponce, 2018).

Finalmente, existen aspectos que afectan la efectividad del proceso de innovación de productos; en el estudio que Seclen realizó para describir el modelo Estándar y básico del proceso de desarrollo de productos, mencionó también que en las empresas de menor dimensión “el uso de métodos y/o herramientas de apoyo para el proceso de innovación son escasos. Por lo tanto, sus procesos de innovación no están estructurados ni institucionalizados” (Seclen & Ponce, 2018, p. 11), este hallazgo conllevaría a pensar que el uso de métodos y herramientas durante cada una de las fases del proceso de innovación de productos aporta estructura e institucionalización al mismo.

En conclusión, existen diversas herramientas y métodos que apoyan a la gestión del proceso de innovación de productos, los cuales pueden ser utilizados para llevar a cabo un efectivo desempeño del proceso. Por otro lado, en el siguiente capítulo se presenta la metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrolla la metodología utilizada en la presente tesis de investigación. El diseño metodológico implica “determinar y planificar la forma en la cual se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos previamente establecidos” (Ponce & Pasco, 2015, p. 43); para lograrlo, en los siguientes párrafos se describen el tipo de diseño metodológico y el alcance; asimismo, en cuanto al primero, es posible decir que los más comunes abarcan el horizonte temporal, el enfoque, y las unidades de análisis (Ponce & Pasco, 2015).

Complementando, se presentan las técnicas de recolección y tratamiento de la información, la secuencia metodológica de su realización y, finalmente, la sistematización de la información.

Para mayor detalle acerca de la metodología de investigación, ver Anexo B, donde se puede observar la matriz de consistencia en la cual se presentan los objetivos, las preguntas, las variables, las herramientas de recolección de datos y fuentes de información utilizadas.

1. Diseño Metodológico

La metodología base que guía la presente investigación es de enfoque cualitativo, mediante el método de estudios de casos, en su versión de caso único, ya que se enfoca en una sola empresa, la Empresa ABC, la misma que constituye caso de estudio o sujeto de análisis de la presente investigación.

Cabe resaltar la importancia del método del caso único, ya que este “permite al investigador responder al cómo y al porqué, esto es, comprender la naturaleza y complejidad de los procesos que toman lugar” (Castro, 2010, p. 43). Además, los estudios de caso único son adecuados cuando este se pueda denominar como especial y cumpla con todas las condiciones que garantice que se pueda explorar y estudiar un fenómeno determinado (Castro, 2010).

Ante ello, la empresa en mención cumple con los criterios requeridos en un estudio de caso, ya que el sujeto de estudio, Empresa ABC, es representativa en una industria relevante de nuestra economía ya que está posicionada como la segunda empresa con mayor participación en el mercado de venta de aceites comestibles; esta desarrolla sus actividades vendiendo productos para el consumo masivo de alimentos, atendiendo una de las necesidades de la canasta básica de los hogares peruanos. Asimismo, el caso refleja el fenómeno que se busca entender, la carencia de un proceso de innovación de productos estructurado y formalizado, fenómeno particular que será estudiado en la presente investigación, el cual representa un tópico poco explorado en el contexto peruano, ver Anexo A.

Sin embargo, la Empresa ABC requiere innovar productos, tal como lo mencionó el gerente comercial, “tenemos una necesidad permanente de nuevos productos, es clave en nuestro negocio tener un portafolio surtido y rentable” (comunicación personal, 18 de junio, 2018). Por tanto, la estructuración y formalización de un proceso que guíe el desarrollo de nuevos productos se convierte en una oportunidad para cumplir con una necesidad importante para la empresa en cuestión.

Además de ello, el autor Yin (2003) comenta la existencia de cuatro tipos de estudio de casos holístico-un solo caso, holístico-múltiples casos, incrustado-un solo caso e incrustado-múltiples casos. La presente investigación se basa en un estudio de caso tipo incrustado-un solo caso; esto “debido al grado de focalización que se requiere alcanzar dentro del caso en estudio” (Castro, 2010, p. 45) esto según el interés que se tenga para comprender el fenómeno antes mencionado, es decir, la necesidad de enfocar la investigación en el proceso de innovación de productos del sujeto de análisis, el mismo que es transversal a toda la organización.

La metodología de estudio de casos desde un enfoque de investigación científica cobra relevancia en la gestión de empresas “al comprobarse que el acceso a información de primera mano sirve para la toma de decisiones y es fundamental” (Castro, 2010). Además, el uso de estudios de casos en investigaciones científicas relacionados a temas de gestión empresarial se ha visto en apogeo, así como ha ido incrementando considerablemente en el tiempo (Eisenhardt & Graebner, 2007, citado en Castro, 2010). Asimismo, “existe una larga presencia e influencia del estudio de casos en la literatura de la organización, la cual se refleja en algunos trabajos empíricos con más citados en textos y manuales” (Castro, 2010, p. 41), como también existen estudios que utilizan esta metodología para temas relacionados a procesos estratégicos en la organizaciones o innovaciones organizativas (Castro, 2010).

Por otro lado, respecto al alcance de la investigación es posible que “las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo”(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 78). De esta manera, la presente investigación tiene un alcance principalmente descriptivo, ya que el objetivo “es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real” (Yin, 1994, citado en Castro, 2010, p. 38); aunque también presenta rasgos de la investigación de alcance exploratorio.

Esta tesis de investigación es de alcance descriptivo, ya que recoge información de manera independiente sobre el caso de estudio, la Empresa ABC y cómo esta desarrolla sus actividades de innovación de productos. El objetivo no es concluir cómo se relacionan estas, sin embargo, busca medir conceptos y definir variables del sujeto de estudio (Hernández et al., 2010).

Respecto del alcance exploratorio, esta investigación también busca investigar un tema poco estudiado en el Perú, los procesos de innovación de productos estructurados y formalizados en empresas que atiendan a la industria de aceite comestible, para ello se puede revisar la bibliometría consignada, ver Anexo A.

Es por esta razón, que se busca indagar desde una perspectiva innovadora y sentar las bases de un tópico para futuros estudios que deseen profundizar acerca de este fenómeno en el mercado peruano (Hernández et al., 2010).

1.1. Horizonte Temporal

Según Pasco y Ponce (2015) existen dos tipos de horizontes temporales, transversal y longitudinal. Este primero, menciona que “la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo” (Ponce & Pasco, 2015, p. 49); en cambio, los estudios longitudinales “se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia” (Ponce & Pasco, 2015, p. 50).

Es por ello que, según la clasificación de los autores mencionados previamente, la presente investigación es de tipo transversal, ya que se recolecta información en un periodo de tiempo determinado, el cual comprende el periodo aproximado de trece meses, desde julio 2017 a agosto 2018.

1.2. Enfoque

Por otro lado, como se mencionó previamente, la investigación tiene un enfoque cualitativo ya que emplea técnicas esencialmente cualitativas de contextos reales, en las que las diferentes fuentes de información se estudian bajo un enfoque inductivo y, parcialmente, deductivo (Yin, 2014, citado en Villarreal, 2017).

Dicho enfoque representa “un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permite involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible” (Orozco 1996, citado en Castro, 2010, p. 33). Además, cabe resaltar, que el enfoque cualitativo, proporciona diferentes perspectivas relevantes a investigaciones referentes a estudios sociales, ciencias y gestión económica empresarial (Villarreal, 2017).

Es por ello, que, a partir de entrevistas semiestructuradas y *focus group*; se recolectaron y exploraron datos no numéricos para “descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010).

De esta manera, se recolecta información durante las tres fases de la investigación, tal como se puede observar en el Anexo C, en la fase exploratoria, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a expertos académicos, expertos externos, y expertos internos de la Empresa ABC, con el fin de conocer e indagar acerca de la innovación de productos, los modelos de innovación más recientes, acerca del sector en el cual se desarrolla la empresa y el modelo de negocio de la misma.

Asimismo, durante la fase de trabajo de campo se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad y *focus group* a los actores internos de la Empresa ABC, a fin de conocer, describir y validar el proceso de innovación de productos actual de la empresa; el detalle se puede observar en la Anexo D.

Finalmente, en la fase de validación se realizó entrevistas semiestructuradas tanto a expertos académicos como a actores internos y externos de la Empresa ABC, a fin de validar los hallazgos acerca del proceso de innovación de productos, tomando como referencia la metodología Stage-Gate®, así como los hallazgos. El detalle se puede observar en el Anexo E.

1.3. Unidad de análisis y muestra

“La unidad de análisis permite definir los límites del caso logrando así diferenciarlo de su contexto y orientando la elaboración de los resultados” (Castro, 2010, p. 44). De esta manera, la unidad de análisis del caso de estudio es el proceso de innovación de productos de la Empresa ABC, en el cual se focaliza la investigación.

La muestra seleccionada se basa en la perspectiva no probabilística, dado su enfoque cualitativo, el mismo que según los autores Hernández et al. (2010) no busca generalizar los hallazgos de la investigación a un grupo más amplio, sino, acotándolo a la presente investigación, busca caracterizar el proceso de innovación de productos de la Empresa ABC.

Además, según lo postulado por Castro (2010), en el caso de investigaciones cualitativas, no se busca, “necesariamente obtener muestras representativas, bajo la ley de probabilidad” (Castro, 2010, p. 35). Así, la elección de las diferentes fuentes de información, las mismas que se desarrollan a detalle en la siguiente sección, se basan en la tipología de investigación cualitativa propuesta por los autores autores Hernández et al. (2010), de la cual se ha utilizado la muestra teórica, la muestra de expertos y la muestra por conveniencia.

Primero, se utiliza la muestra teórica pues “permite generar una teoría o hipótesis o explorar un concepto” (Hernández et al., 2010, p. 401). Asimismo se utiliza la muestra de expertos, “estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar

hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios, (...) recoge la perspectiva de los especialistas” (Hernández et al., 2010, pp. 397–401).

Por tanto, se realizaron entrevistas a los expertos académicos y los expertos externos a la empresa, estas fuentes de información fueron seleccionadas debido a que poseen experiencia y conocimientos relacionados a temas de procesos de innovación de productos, modelos de innovación de productos, acerca del modelo de referencia y sobre el sector en el cual se desenvuelve la Empresa ABC; así como, información que ha sido utilizada durante la investigación para construir los instrumentos empleados.

La muestra de expertos fue utilizada para la primera y última fase de la investigación, es decir, en la etapa exploratoria y en la etapa de validación, debido a que se requería una opinión experta de dichos actores acerca de tópicos de procesos de innovación, metodología cualitativa, y experiencia en el sector de consumo masivo de alimentos.

Segundo, se utilizó la muestra por conveniencia, pues esta se utiliza debido a que se cuenta con acceso a la fuente de información (Hernández et al., 2010, p. 401). Por ello, se entrevistaron a los expertos internos de la empresa, estas fuentes de información fueron seleccionados para la fase exploratoria y de trabajo de campo por su participación en el proceso de innovación de productos de la Empresa ABC; y, para la fase de validación, actores internos conocedores del desarrollo de productos y de las operaciones de la empresa que no hayan sido entrevistados previamente.

Asimismo, cada una de las fuentes de información antes mencionadas han sido organizadas mediante una clasificación según la fase de la investigación en la cual se ha llevado a cabo su participación. Cabe mencionar que las fuentes de información se encuentran codificadas; sin embargo, se puede apreciar el cargo de cada uno de ellos y la institución a la cual pertenecen. Así mismo, han sido ordenadas según su tipo: experto interno, experto académico y experto externo.

A continuación, se presentan las tablas con las fuentes de información de cada una de las fases de la investigación. Respecto a la fase exploratoria, se puede apreciar el detalle en la Tabla 1; respecto a la fase de trabajo de campo se detalla en la Tabla 2; y, respecto a las fuentes de información de la fase de validación se presentan en la Tabla 3.

Tabla 1: Fuentes de información de la fase exploratoria

| FASE EXPLORATORIA | | | | |
|-------------------|--------|----------------------------------|--|-------------|
| | Código | Nombre | Cargo | Institución |
| Experto interno | E1 | Entrevistado 1 | Jefe del área de Marketing | Empresa ABC |
| | E2 | Entrevistado 2 | Asistente de la categoría conservas | Empresa ABC |
| Experto académico | E3 | Magister Miguel Córdova Espinoza | Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión | PUCP |
| | E4 | Magister Jorge Martínez Lobatón | Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión | PUCP |
| Experto externo | E5 | Magister Marco Flores Atúncar | Jefe de Desarrollo Comercial | AJE |

Tabla 2:: Fuentes de información de la fase trabajo de campo

| FASE DE TRABAJO DE CAMPO | | | | |
|--------------------------|--------|-----------------|---|-------------|
| | Código | Nombre | Cargo | Institución |
| Experto interno | E1 | Entrevistado 1 | Jefe del área de Marketing | Empresa ABC |
| | E2 | Entrevistado 2 | Asistente de la categoría conservas | Empresa ABC |
| | E6 | Entrevistado 6 | Jefe de Ventas Lima | Empresa ABC |
| | E7 | Entrevistado 7 | Encargada de tesorería | Empresa ABC |
| | E8 | Entrevistado 8 | Coordinador de Supply Chain | Empresa ABC |
| | E10 | Entrevistado 10 | Coordinador de Marketing y Canal Moderno Autoservicio | Empresa ABC |
| | E11 | Entrevistado 11 | Gerente Comercial | Empresa ABC |

Tabla 3: Fuentes de información de la fase de validación

| FASE DE VALIDACIÓN | | | | |
|--------------------|--------|-----------------------------------|---|--|
| | Código | Nombre | Cargo | Institución |
| Experto interno | E9 | Entrevistado 9 | Sub gerente de Logística Empresa ABC | Empresa ABC |
| | E12 | Entrevistado 12 | Jefe de Ventas provincias | Empresa ABC |
| Experto académico | E13 | Enrique Medellín | Director del área de Innovación de la rectoría general | Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en México |
| | E14 | Eliana Barrantes | Gerente senior del área de advisory | Consultora |
| Experto externo | E15 | Fernando Miguel Ortiz Quintanilla | Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión - Plan de negocios Ventas Corporativas | PUCP/ Hoteles Casa Andina |
| | E16 | Jawn Looi | Innovation manager | Investigador internacional |

2. Técnicas de recolección y tratamiento de la información

Las técnicas de recolección de información utilizadas en la presente investigación han sido específicamente tres, entrevistas individuales en profundidad semiestructuradas, *focus group*, y revisión de fuentes secundarias. Es importante mencionar que cada una de estas técnicas han sido seleccionadas tomando en cuenta los objetivos de la investigación y la estrategia general de la metodología.

En primer lugar, se realizan entrevistas individuales semiestructuradas a expertos académicos y expertos, tanto externos como internos de la Empresa ABC, en las diferentes etapas de la investigación.

De esta manera, en primer lugar, se obtiene información mediante entrevistas a expertos acerca de la industria de aceite comestible, los diversos modelos de desarrollo de productos y sobre la temática de innovación de productos. Para mayor detalle ver el Anexo F. En segunda instancia, se realizan entrevistas para conocer acerca del proceso actual de innovación de productos de la Empresa ABC, para mayor detalle ver Anexo G. Y, en tercera instancia, los expertos aportan con información sobre la validación del análisis del proceso de innovación de productos en base al modelo Stage-Gate®, para mayor detalle ver Anexo H.

En segundo lugar, se realiza un *focus group*, luego de realizar las entrevistas individuales que permitieron describir el proceso actual de desarrollo de productos de la Empresa ABC, el cual tiene como propósito validar el proceso en mención, mediante la búsqueda del conceso de cada uno de los participantes. Para mayor detalle ver Anexo I.

En tercer lugar, se realiza revisión de fuentes secundarias, lo cual permite obtener más información sobre el objeto de estudio y el sector del sujeto de estudio. Esta revisión se realiza mediante *papers* académicos, libros, revistas, páginas web, documentos certificados, entre otros.

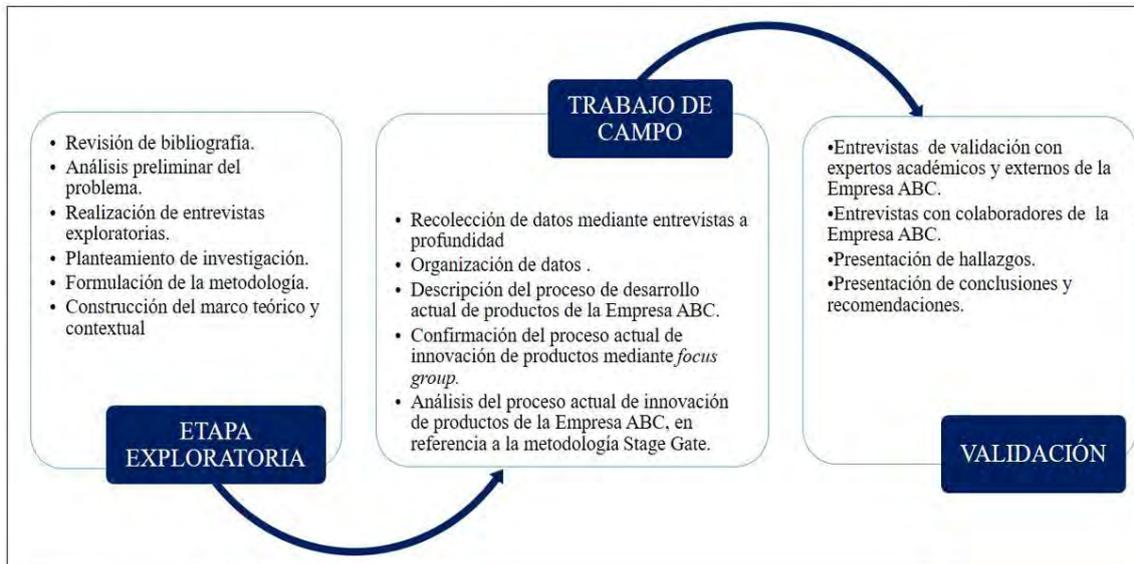
Asimismo, se realizan entrevistas individuales semiestructuradas a expertos en metodología cualitativa, del sector de consumo masivo de alimentos, y del modelo de referencia con el fin de validar los instrumentos utilizados en cada fase de la investigación. En el Anexo F, G y H se puede observar los datos de estas herramientas utilizadas en la investigación, en la cual se detalla la fecha y duración de cada uno de ellos.

Por último, en la presente investigación, el tratamiento de la data e información recolectada se llevó a cabo mediante un análisis básico. Si bien es cierto, actualmente, existen técnicas asistidas por un software, estas no “sustituyen el análisis creativo y profundo del investigador” (Hernández et al., 2010, p. 470). De esta manera, el registro, transcripción y tratamiento de la información, a través de un sistema de codificación y análisis, se llevó a cabo de manera manual, así, es la estrategia que muchos de los programas existentes usan principalmente para el manejo de datos (Coffey & Atkinson, 2003).

3. Proceso de Investigación

La secuencia metodológica de la presente tesis de investigación se detalla en la Figura 9. En ella, en base a lo propuesto por el autor Yin (2003), se encuentra la secuencia del trabajo de investigación la fase exploratoria, trabajo de campo y validación. Toda la información recabada se obtuvo con el propósito de analizar el caso de estudio y unidad de análisis, compararlo con el marco de referencia elegido, y caracterizar el proceso de innovación de productos de la Empresa ABC; tal y como también lo señala el autor Castro (2010), en el que propone una fase teórica, fase de trabajo de campo y fase analítica.

Figura 9: Proceso de Investigación



Además, como se mencionó en el apartado anterior, las herramientas utilizadas fueron diferentes en cada fase; entrevistas a profundidad a colaboradores de la Empresa ABC y expertos, *focus group*, y revisión de las fuentes secundarias.

La primera fase, exploratoria, se centra, principalmente, en la revisión bibliográfica secundaria la cual permitió recabar la información acerca de la innovación de productos, los diferentes modelos de procesos de innovación de productos; además, data acerca de la innovación en empresas medianas de consumo masivo. Lo anterior se complementa con las entrevistas semi estructuradas realizadas a expertos y colaboradores de la Empresa ABC como primera aproximación al tema y a la empresa.

La segunda fase se basa en el trabajo de campo, durante la cual se utiliza entrevistas a profundidad semiestructuradas y *focus group* realizados a los colaboradores de la empresa. De esta manera, se organizan los datos y analizan con el fin de describir el proceso actual de innovación de productos.

Durante la tercera fase, fase de Validación se realiza entrevistas semiestructuradas a expertos; así como a colaboradores de la Empresa ABC que no hayan participado directamente del desarrollo de productos; todo ello, con el fin de validar el análisis expuesto.

En conclusión, en el presente capítulo se desarrolló la metodología utilizada en el proceso de ejecución de la investigación. Por otro lado, en el capítulo siguiente se realizará el análisis contextual del sujeto de estudio con el objetivo de entender cómo se comporta su entorno tanto externo como interno.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS CONTEXTUAL

En el presente capítulo se describe el análisis externo de la Empresa ABC, con el fin de comprender el entorno de la organización. Además, se realiza un análisis externo e interno para comprender la operación de la empresa.

1. Análisis del sector de la Empresa ABC

Los siguientes párrafos comprenden la descripción del sector de consumo masivo de alimentos y de la industria del aceite comestible en el Perú, también se desarrolla el FODA del sector y se analiza el posicionamiento de las marcas presentes en este; finalmente, se describe el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

1.1. Descripción del Sector

En la presente sección se describe el sector de consumo masivo de alimentos, sector en el cual se desenvuelve la empresa ABC. Además, se desarrolla detalladamente la industria de aceite comestible en el contexto peruano.

1.1.1. Sector de Consumo Masivo de alimentos

El año 2016, representó un año complicado para el sector de consumo masivo, debido a la contracción de la canasta básica, la desaceleración de la demanda interna y un aumento en las tasas de desempleo (Semana Económica, 2017).

El sector presentó una contracción del 5% en volumen y 2% de facturación, al cierre del tercer trimestre del año 2017; siendo las categorías de alimentos y bebidas las más afectadas. Ambas presentaron una caída del 5%, a pesar de su condición de productos de primera necesidad. Lo anteriormente mencionado, fue causado por las consecuencias que dejó el fenómeno de El Niño costero en el norte del país. Según Andrés Vergara, gerente de Nielsen en Perú y Ecuador, no es que se haya dejado de consumir alimentos, sino que están cambiando los hábitos de compra de los consumidores peruanos, pues estos se están volviendo más conscientes de los precios al momento de adquirirlos (Gestión, 2017).

No obstante, la industria de consumo masivo presenta expectativas de crecimiento, ya que se espera que el sector crezca en un 9%, durante en el año 2018, impulsado principalmente por los alimentos de primera necesidad, como aceite, fideos, arroz y lácteos (Ruberto, 2018).

Por otro lado, respecto de las características de consumo presentes en la industria, el consumidor se mantendrá cauteloso, ya que priorizará los productos de marcas económicas (Ruberto, 2018). Además, en cuanto los canales de distribución, “más del 80% de ventas de consumo masivo pasa por el canal tradicional” (Becerra, 2018).

Es importante mencionar que este sector se encuentra compuesto por diversos tipos de empresas, desde grandes corporaciones, hasta por pequeñas empresas. A continuación, en la Tabla 4 se listan algunas de las empresas de la competencia directa de más representativas en un mapa de competencia donde se comparan algunos de los productos que estas comercializan. En la tabla en mención se presenta las categorías tanto de la Empresa ABC como de la competencia; sin embargo, a fin de respetar el acuerdo de confidencialidad, se consigna el nombre de la empresa en cuestión sin codificación.

Tabla 4: Mapa de competencia de la Empresa ABC

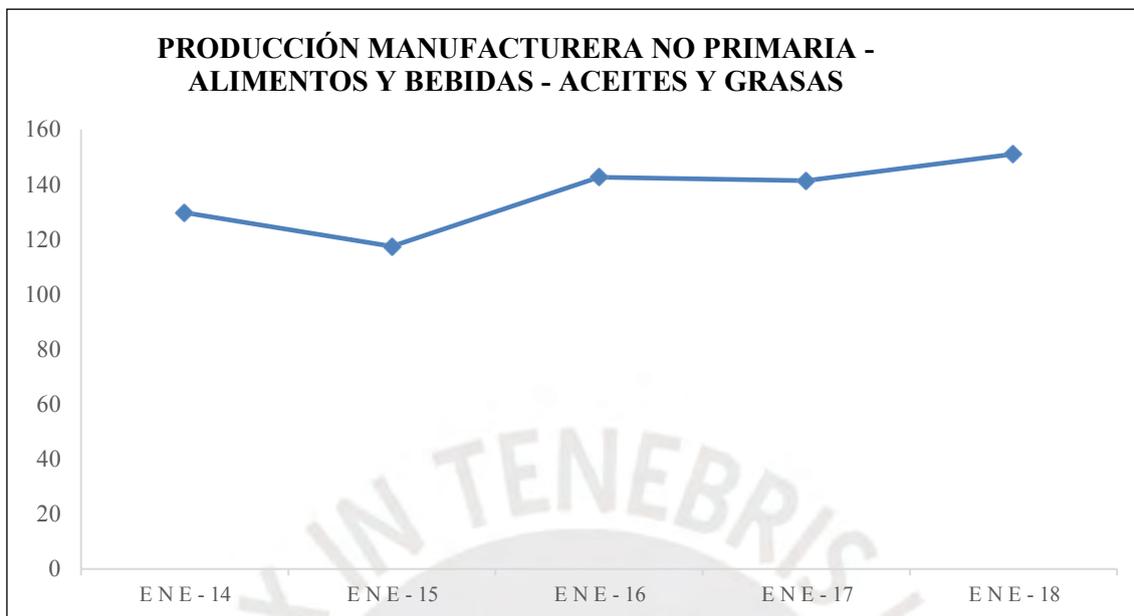
| Consumo Masivo de Alimentos | Alicorp SAA | IGASA | Molitalia SA | Industria del Espino SA | Adm Inca SAC | Marcas Propias |
|-----------------------------|-------------|-------|--------------|-------------------------|--------------|----------------|
| Aceites | x | x | x | x | x | x |
| Conservas de Pescado | x | | x | | x | x |
| Conservas de Durazno | | | x | | x | x |
| Panetones | x | | x | | x | x |

1.1.2. Industria de aceite comestible

La industria de Aceite en el Perú está compuesta por dos líneas de producción: los aceites comestibles y la línea de grasas de origen animal y vegetal. Además, dicha industria está vinculada directamente con el desarrollo de los sectores agrícola, pesquera, plásticos y el sector terciario, encargado de la comercialización de productos elaborados (Superintendencia de Competencia, 2014).

La producción anual manufacturera, no primaria, de alimentos y bebidas, de la categoría aceite y grasas, se ha mantenido estable en los últimos años, registrando mayores cantidades en comparación al año 2015 como se puede apreciar en la Figura 10 (INEI, 2016).

Figura 10: Producción manufacturera – No primaria – Alimentos y bebidas - Aceites y grasas



Adaptado de: BCRP (2018)

Nota: Producción manufacturera (índice 2007 = 100)

Además, debido a la inflación de 1.36% que experimentó el Perú a finales del 2017, los precios de grasas y aceites comestible como del aceite vegetal, experimentaron alzas de 3.8% y 4.8%, respectivamente (El Comercio, 2018b).

Según SUNAT, existen “más de 80 empresas ligadas a la producción y comercio de aceites y grasas en el país con fines alimentarios y cosméticos” (Ivanova, 2016). En el año 2017 la participación del mercado de aceite comestible en el Perú se encuentra distribuido por compañía de la siguiente manera. En primer lugar, Alicorp SAA con el 58%, Sao Perú SA con el 12%, Industria del Espino SA con el 7%, IGASA con el 4% y otros fabricantes con el 19% (comunicación personal, 05 de junio, 2018).

A partir de la entrevista llevada a cabo con el jefe del área de marketing de la Empresa ABC, en la actualidad, la industria de aceites comestible en el Perú se puede calificar como un mercado maduro, ya que cuenta con un elevado porcentaje de penetración del mercado. Asimismo, menciona que la única fuente de crecimiento del sector disponible corresponde al crecimiento poblacional del país (comunicación personal, 07 de mayo, 2018)

Además, complementando la información de penetración del mercado, en un estudio realizado por IPSOS en el año 2015, se demostró que el consumo habitual del aceite vegetal en los hogares peruanos de frecuencia diaria/varias veces por semana, es del 86% (Maximize, 2016).

Existen diversos tipos de aceites comestibles, entre los más conocidos se encuentra el aceite de palma, aceite de soya, aceite de oliva, aceite de maíz, aceite de girasol, entre otros. Sin embargo, solo los dos primeros representan el 62% del total utilizado para la elaboración de aceites vegetales (Ivanova, 2016).

Según diversos reportes realizados en el país, mencionan que la industria de aceites comestibles tiene una alta dependencia de materias primas importadas. La producción mundial de aceite de soya está liderada por EEUU, Brasil y Argentina, mientras que Rusia, Ucrania y Argentina son los principales productores de aceite de girasol (Fried, 2012). Es importante mencionar que, las principales empresas importadoras de aceite de soya en el mundo son Alicorp SAA, Cargill Américas Perú S.R.L y ADM Andina Perú S.R.L (Koo, 2018).

1.2. FODA del sector

En la siguiente sección, se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que giran en torno a la industria de aceites comestible en el Perú. Los aspectos identificados se ordenan según la herramienta FODA, presentada a continuación en la Tabla 5:

Tabla 5: FODA de la industria de aceite comestible

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La oferta y demanda mundial de aceites vegetales, durante los últimos 15 años se ha caracterizado por un crecimiento sostenible (Ivanova, 2016). • En el Perú, hay más de 80 empresas dedicadas a la producción y comercio de aceites y grasas (Ivanova, 2016), lo que hace relevante a esta industria. • Industria concentrada y con alto poder de negociación (Aguirre, Cano, Gálvez, & Marín, 2012). • Industria con tendencia a la integración vertical (Aguirre et al., 2012). • El alza del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) tuvo un impacto limitado en los precios de productos de canasta básica (América Noticias, 2018). | <ul style="list-style-type: none"> • La industria de aceite comestible en el Perú constituye un sector maduro, con una única fuente de crecimiento dependiente del crecimiento poblacional del país (comunicación personal, 07 de mayo, 2018). • Existe una dependencia significativa del mercado de aceites y grasas peruano de materia prima importada (Ivanova, 2016). • El sector de aceites y grasas peruano muestra niveles bajos de exportaciones (Ivanova, 2016). • Bajos niveles de asociatividad (Aguirre et al., 2012). |

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • El Perú cuenta con una producción de aceite de palma cuyo crecimiento anual alcanza el 14% (Ivanova, 2016). • La Unión Europea y los Estados Unidos representan mercados potenciales para exportar aceite debido a sus volúmenes de compra (Ivanova, 2016). • Creciente desarrollo de productos derivados, como la manteca y grasas (Ivanova, 2016). • Nicho de mercado internacional creciente de productos nuevos (Ivanova, 2016). • Oportunidad de internacionalización mediante adquisiciones de empresas (Aguirre et al., 2012). • El interés del consumidor peruano del canal moderno, supermercados, se concentra en cinco productos, siendo el aceite uno de ellos, acompañado por la leche, yogurt, arroz y detergente (Ruberto, 2016). | <ul style="list-style-type: none"> • Alta exposición a la volatilidad de precios internacionales debido a la calidad de commodity del aceite (Ivanova, 2016). • Dada la clasificación del aceite como producto de canasta básica, el sector de aceites se ve influenciado por el ritmo de compra de las familias, el cual es sensible a la economía nacional (Maximice, 2016). • Industria sensible a la disponibilidad de materia prima agrícola, la cual está expuesta a cambios climáticos (Aguirre et al., 2012). • Perú es considerado como un país altamente vulnerable al cambio climático (Gestión, 2018). • Nuevo aceite de arroz, importado de Uruguay, ingresó por primera vez al mercado peruano en este año (Semana Económica, 2018). |

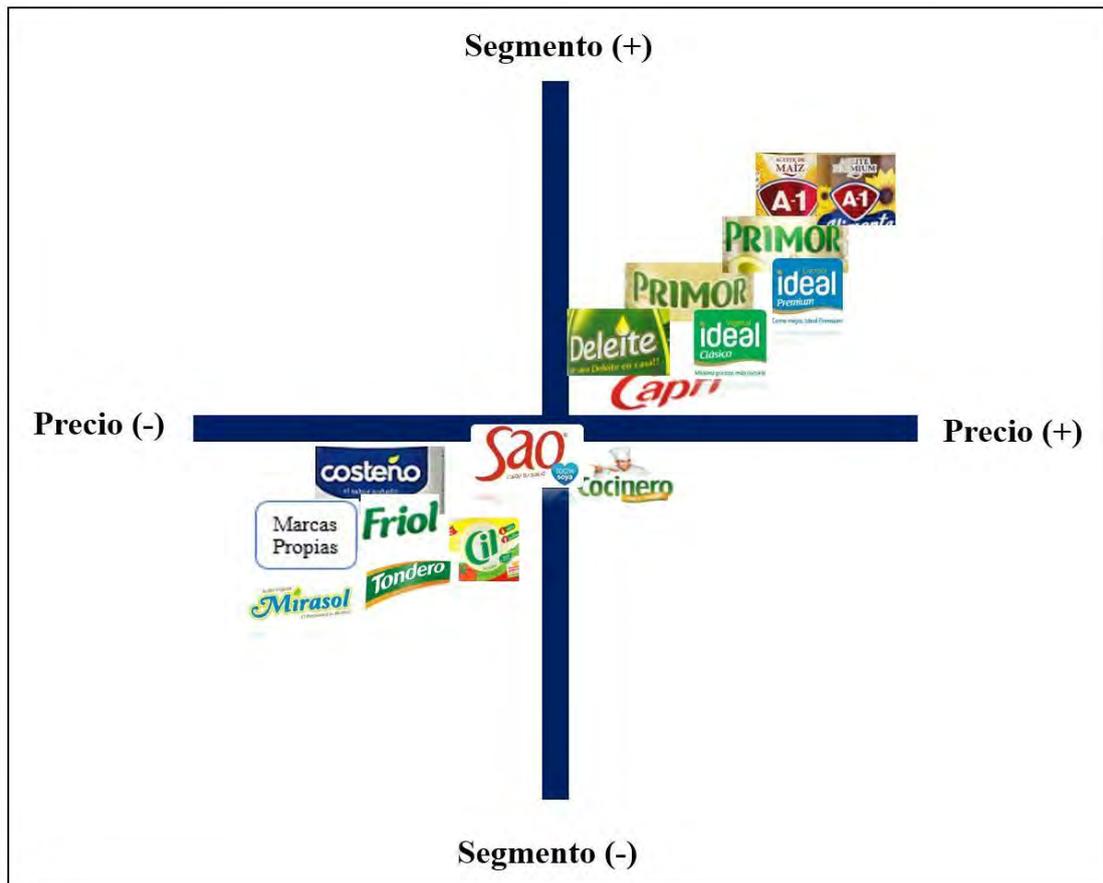
Como se puede observar, no obstante, la dependencia inherente a la naturaleza de la industria de aceite comestible a factores como el precio internacional, volatilidad del tipo de cambio y exposición a cambios climáticos, la industria cuenta con oportunidades tanto a nivel nacional como internacional para impulsar su crecimiento; además, cuenta con fortalezas que pueden ser explotadas con la finalidad de dinamizar el sector.

1.3. Análisis de Posicionamiento

En la siguiente sección, se identifican y clasifican las principales marcas de aceite comestible disponibles en el mercado peruano a través de un mapa de posicionamiento. Para ello, se utilizan dos variables, precio y segmento económico al cual la marca se encuentra orientada. Cabe resaltar que, debido a la esencia única del aceite refinado, la variable calidad no es tomada en consideración.

A continuación, se presenta el mapa de posicionamiento en la Figura 11, en el cual se ha considerado la comparación de algunas marcas presentes en la industria de aceite comestible en el Perú, en la presentación del producto de un litro. En la figura en mención, se presenta la posición tanto de la Empresa ABC como de la competencia; sin embargo, a fin de respetar el acuerdo de confidencialidad se consignan todas las marcas del portafolio de aceite de la Empresa ABC con el nombre original de la marca:

Figura 11: Mapa de Posicionamiento de la industria de aceite comestible



Adaptado de: comunicación personal, 5 de junio, 2018.

Como se puede observar, las marcas A-1, Primor e Ideal están orientadas a un segmento económico alto a precios más altos; también se encuentran las marcas como Cocinero, Cil, Sao, Capri, que se orientan a un segmento medio y ofrecen sus productos a precios medios; por otro lado, se encuentran las marcas que se orientan a un segmento económico bajo a precios más bajos, tales como Mirasol, Costeño, Friol, Tondero y las marcas propias.

1.4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En la siguiente sección, se analiza el micro entorno de la Empresa ABC, ello se refiere al entorno externo inmediato de la empresa; es decir, la industria a la cual pertenece la misma, a través de la herramienta de la Cinco Fuerzas de Porter, que permite establecer un marco de análisis de la competencia presente en la categoría de aceite comestible.

a. Amenaza de nuevos competidores y barreras de entrada.

La industria de la que forma parte la Empresa ABC, se caracteriza por ser altamente competitiva, a partir de la entrevista llevada a cabo con el jefe del área de marketing

(comunicación personal, 07 de mayo, 2018), se sostiene que la industria cuenta con pocas barreras de entrada, ya que anualmente ingresan al mercado nuevos productores y nuevas marcas, esto debido a la posibilidad de comercialización de los productos que envasan las marcas ya existentes en la industria, utilizando la marca propia, lo cual disminuye el nivel de recursos necesarios para ingresar a competir en el sector.

Por otro lado, la curva de aprendizaje requerida para nuevas empresas no es corta. Esto debido al know how necesario en la industria, lo que les permita obtener beneficios como las economías de escala (Osores, 2015), sobre todo, se debe considerar que, el aceite crudo materia prima del aceite comestible, es un commodity, por lo que el generar valor agregado para ser más competitivo con en este tipo de producto representa un reto para los que deseen ingresar en esta industria.

b. La rivalidad entre los competidores.

En la industria existe una alta rivalidad entre los competidores. Durante la entrevista llevada a cabo con el jefe del área de marketing (comunicación personal, 07 de mayo, 2018), mencionó que el mercado de aceite comestible se califica como un mercado maduro. Es por esta razón que las empresas que pertenecen a esta industria compiten arduamente por mantener y/o mejorar su market share, cabe señalar que si logran ampliarlo es porque restan un porcentaje de este a la competencia.

Además, la industria cuenta con un líder del mercado, la empresa Alicorp, con cerca del 61% de participación, en segundo lugar, se encuentra la empresa Adm Inca, seguida por la empresa IGASA y luego, por todas las demás empresas pequeñas y marcas de autoservicio. (comunicación personal, 07 de mayo, 2018)

Adicionalmente, aquellas marcas que logren ofrecer precios más bajos sin disminuir la buena percepción de calidad del producto tendrán una ventaja importante por encima de los demás competidores.

c. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores se puede calificar como medio, pues su poder de negociación depende de los recursos que proveen a las empresas de esta industria.

Por un lado, si bien la industria se caracteriza por una ardua competencia, los productos que se ofrecen en ella, específicamente, en el sector de los aceites comestibles, cuentan con un número de proveedores limitado, por lo cual, las empresas dentro del sector concentran sus compras de materia prima en un reducido número de proveedores extranjeros (Osores, 2015);

además, también se encuentran limitadas por los centros de refinación donde pueden procesar el aceite crudo de soya.

Por otro lado, respecto a los proveedores de empaques, etiquetas e insumos necesarios para la producción y comercialización de los productos presentes en el sector, se buscan alianzas estratégicas, con el objetivo de obtener economías de escalas en precios y otros beneficios (Rojas, 2015); respecto a estos materiales, sí se cuenta con una amplia oferta, la cual puede ser aprovechada por los competidores presentes en este sector.

d. Poder de negociación de los clientes.

Por un lado, a pesar de la naturaleza de los productos de la industria de consumo masivo, que forman parte de los productos de primera necesidad, infaltables en la canasta básica de cualquier hogar, se considera que el cliente final tiene un bajo poder de negociación, ya que estos no tienen contacto directo con las empresas de la industria, pues compran el producto mediante intermediarios como tiendas retail, distribuidoras, mercados mayoristas y minoristas, etcétera.

Sin embargo, los clientes finales cumplen un rol importante en las operaciones de las empresas de la industria; así lo demuestra los resultados del 2016, año en el que el sector experimentó una desaceleración en sus resultados, explicada por el cambio en los hábitos de compra de los consumidores, los cuales tienden a ser sensibles a las fluctuaciones en la economía y a los precios de los productos (Becerra, 2018).

Además, según Apoyo Consultoría, “el Índice de Confianza del Consumidor en Lima Metropolitana (...) cayó a su valor más bajo en ocho años” (El Comercio, 2018a). Esto debido a que el consumidor peruano es cada vez más sofisticado, exige mejor calidad de los productos que ofrecen las empresas. Un claro ejemplo de lo previamente mencionado, fue la crisis de reputación que sufrieron, en el 2017, las marcas: Gloria, con el caso Pura Vida; Nestlé, con el caso Sublime; Florida y Compass, con el caso de conservas de atún (El Comercio, 2018a). Todo ello, conlleva a que el consumidor final esté adquiriendo cada vez más poder frente a las empresas de consumo masivo.

Por otro lado, el cliente que actúa como intermediario entre las empresas productoras, comercializadoras y el consumidor final, cuenta con un alto poder de negociación, debido a su importancia como canal de distribución y el alto grado de competencia en el sector. En especial, si se considera el amplio portafolio de productos con el que cuenta la empresa líder del sector, el cual reduce el poder de las otras empresas frente a los intermediarios, ya sea por medio del canal tradicional o moderno.

e. Amenaza de los productos sustitutos.

Esta fuerza constituye una de la más importantes de este análisis, debido al amplio portafolio que ofrecen las empresas que operan en el sector del consumo masivo de alimentos. Específicamente, si nos centramos en la industria de aceite comestible, que suele ser sensible al factor precio y, además, por la naturaleza de los productos, son de alta rotación y de carácter prioritario en la canasta familiar de los hogares (Rojas, 2015).

Además, “la constante investigación y desarrollo en la industria de consumo masivo trae como consecuencia mejores productos en el mercado. (...) En consecuencia, la amenaza de productos sustitutos se ha incrementado” (Chicata, Negreiros, Moretti, & Muller, 2013), pues gracias a esfuerzos de innovación e investigación, se pueden ofertar mejores productos que puedan sustituir a los actuales.

Así, respecto al análisis externo, se concluye que el sector en el cual participa la Empresa ABC es un sector competitivo y maduro el cual cuenta con marcas posicionadas en la mente del consumidor peruano. Además, existen oportunidades para desarrollar nuevos productos asociados a la materia prima del aceite comestible.

2. Análisis Interno de la Empresa ABC

En los siguientes párrafos se realiza el análisis interno de la Empresa ABC, el cual implica la descripción de la empresa y del equipo encargado del desarrollo de productos, con el fin de comprender la relevancia, operación y estructura de la misma; además de ello, se realiza el análisis FODA.

2.1. Descripción de la Empresa ABC

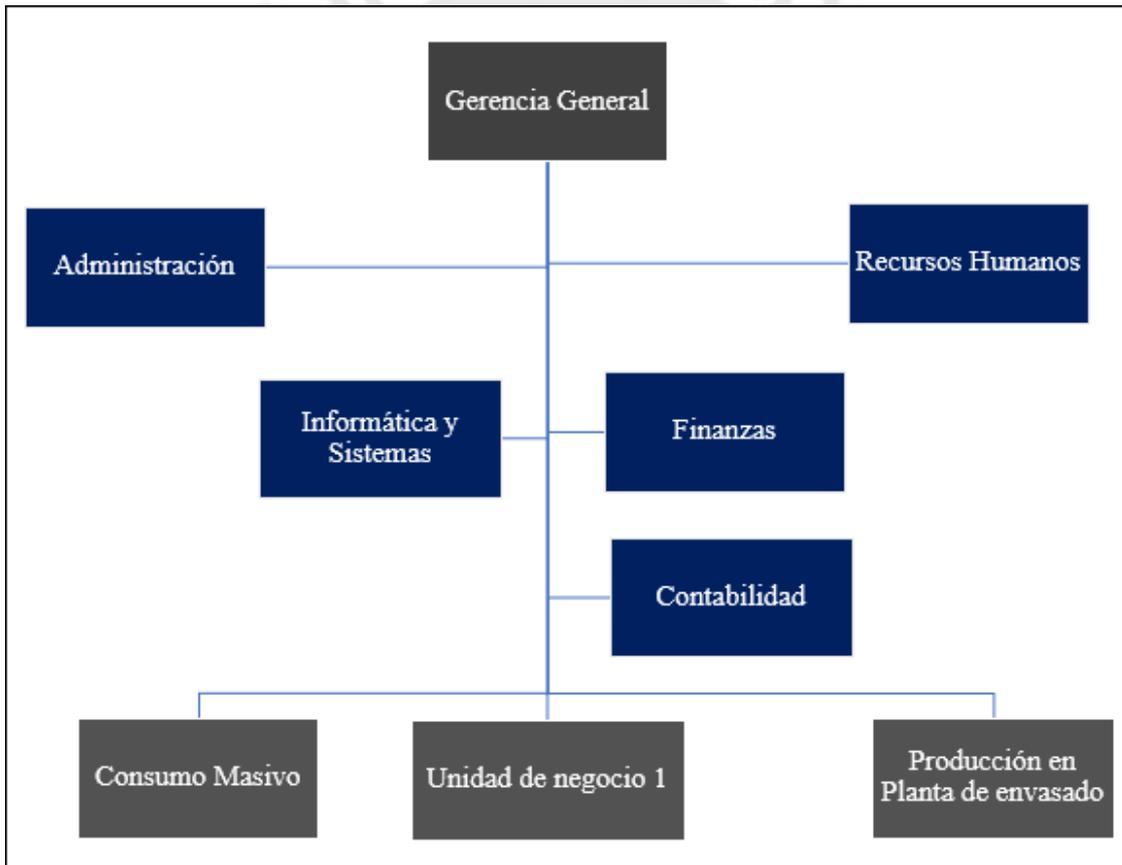
La Empresa ABC, pertenece a una corporación agroalimentaria global dedicada a satisfacer necesidades vitales de alimentos y energía, la cual tiene operaciones en 170 países desde el año 1902; actualmente, tienen 31000 colaboradores alrededor del mundo y opera en Latinoamérica en países como Argentina, Brasil, Chile, Perú, Uruguay y Paraguay.

En el Perú, la corporación está presente con dos unidades de negocio. La presente investigación se centrará específicamente en las operaciones de la unidad de negocio que vende productos para el consumo masivo, categoría de aceite comestible. La Empresa ABC, empezó sus operaciones con este negocio desde el año 1998 con una oficina administrativa en Lima; conforme pasaron los años, la compañía fue creciendo y a partir del año 2009, comenzó a operar su planta de envasado de aceite. Actualmente, mantiene la planta de envasado y terceriza el proceso de refinado del aceite crudo de soya; en el caso del aceite de girasol, este se importa refinado.

La Empresa ABC se guía por un código de conducta establecido a nivel global en el que se describe cómo llevar a cabo el negocio de manera ética y legal, el mismo que se basa en los siguientes valores que la empresa ha establecido como sus pilares: tener integridad, tener iniciativa, mostrar respeto, practicar el trabajo en equipo, lograr la excelencia y asumir la responsabilidad.

Hoy en día, la Empresa ABC emplea a, aproximadamente, 103 colaboradores; entre personal administrativo y de producción. Todo el equipo está liderado por el gerente general del negocio, y este cuenta con gestores líderes en cada área; además, existen áreas de soporte, que apoyan a las principales gerencias; entre estas, se encuentran el área de administración, contabilidad, recursos humanos, sistemas, logística y tesorería, presenta una estructura organizacional funcional como se puede observar en el organigrama presentado en la Figura 12.

Figura 12: Organigrama de la Empresa ABC



Adaptado de: comunicación personal, 5 de junio, 2018.

El producto core de la Empresa ABC es el aceite vegetal envasado; adicionalmente, importa y comercializa conservas de atún en diversas presentaciones, así como otros productos de campaña como las conservas de durazno y el panetón.

Respecto al aceite envasado, la empresa importa aceite crudo de soya, el cual pasa por un proceso de refinamiento tercerizado; y, finalmente, es envasado en su planta; además, importa aceite refinado de girasol, el cual también se envasa en su planta. Este producto representa el 90% del total de las ventas de la empresa; según lo que comentó el jefe de marketing en la entrevista realizada (comunicación personal, 07 de mayo, 2018). La Empresa ABC tiene un market share del 12% en esta categoría, vende alrededor de 20000 toneladas anuales; y, posee siete marcas del producto aceite comestible, tres marcas de alto valor con productos *premium*, dos marcas económicas y otras dos marcas prestadas a terceros (comunicación personal, 07 de mayo, 2018). De todas ellas, la marca de más alto valor es la que contribuye con cerca del 50% del total de las ventas.

Las presentaciones del aceite envasado que comercializa la empresa son de 200 y 500 mililitros y de 1, 3, 5 y 20 litros; sin embargo, la presentación de un litro es la que representa el 75% de la distribución. Para la venta de este producto, la Empresa ABC utiliza cuatro canales de venta: tradicional, moderno, industrial e institucional privado, como son los hoteles, restaurantes, entre otros.

Respecto de los canales de distribución utilizados para el aceite envasado, es similar para los otros productos que comercializa la Empresa ABC, según como comentó durante la entrevista de trabajo de campo la coordinadora de *Supply Chain* (comunicación personal, 23 de junio, 2018). Se indica que los canales de distribución son: Distribuidor, mayorista, directo, y las cadenas de autoservicio; distribuyendo a nivel nacional mediante la consolidación de carga para cada una de las ciudades, así como también se busca armar tren de despacho para minimizar los costos de distribución. Siendo, así, las ciudades más importantes: Chiclayo, Trujillo, Arequipa y Cusco.

Por otro lado, en lo que refiere a conservas de pescado, este representa, aproximadamente, el 5% de las ventas totales de la empresa. Según lo indicado por el Entrevistado 2, este producto cuenta con una sola marca en diferentes presentaciones las cuales son: filete de atún, trozo de atún, *grated* de atún, trozo de caballa, *grated* de sardina y *grated* de jurel; siendo el *grated* de atún el que representa el 43% de las ventas (comunicación personal, 7 de mayo, 2018).

Respecto a los canales de venta de las conservas de pescado, la empresa utiliza el canal distribuidor, mayorista, horizontal y el institucional privado; sin embargo, solo los dos primeros canales representan más del 80% y las ciudades en las que tienen mayor presencia son Lima, Cajamarca, Tacna, Arequipa y Chiclayo.

Respecto de los productos de campaña, los cuales son el panetón y las conservas de durazno, son lanzados en julio y en diciembre, puede suceder que, dependiendo de la aceptación

que tenga el producto, se conviertan en productos regulares como lo que sucedió con la conserva de duraznos.

Es importante mencionar que, anteriormente, la Empresa ABC ha desarrollado productos de diferentes maneras, precisamente debido a la falta de un proceso formalizado que guíe su ejecución; un ejemplo es el aceite de rendimiento, este se desarrolló en más de seis meses y en el proceso involucraron personal de la corporación global para desarrollar la fórmula, se realizó *focus group*, pruebas de producto, pruebas de mezclas; no obstante, detalles del concepto del producto como el color oscuro, el plan de comunicación acerca del valor de un aceite de rendimiento, fueron factores que influyeron en que el éxito del producto no sea el esperado, el Entrevistado 10 comentó que "Se veía claramente cómo las ventas se veían involucradas según la inversión en marketing que tengas"(comunicación personal, 22 de junio, 2018).

Otro ejemplo es el desarrollo del aceite de marca económica de soya, el cual tuvo un proceso que duró tres meses, en este caso se realizó un análisis de mercado, análisis en campo para evaluar las marcas presentes, se identificaron las marcas referentes, siguieron con el desarrollo de producto, y todo lo demás continuó de igual forma como suelen desarrollar otros productos. La experiencia que el equipo tiene acerca de los proveedores de materia prima, así como el conocimiento del mercado de aceite refinado de soya, fueron factores que influyeron en el éxito del producto.

2.2. Análisis FODA de la Empresa ABC

Con el objetivo de desarrollar el análisis interno de la Empresa ABC, se realiza el análisis FODA, con el fin de identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa, el cual se expone a continuación en la Tabla 6.

Tabla 6: FODA de la Empresa ABC

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresa perteneciente a un grupo internacional sólido de amplia experiencia alrededor del mundo. • Empresa formal y con años de experiencia vendiendo productos destinados al sector de consumo masivo. • Respaldo del <i>holding</i> internacional de la empresa ABC. • Variedad de presentaciones de sus productos. • Marcas posicionadas en el mercado y en la mente del consumidor peruano. | <ul style="list-style-type: none"> • Los costos de producción intensivos de algunos productos de su <i>mix</i> son elevados. Especialmente en costo del refinado y la merma. • Dependencia de insumos importados. • El costo del almacenaje alto. • El costo de las operaciones es alto ya que hay capacidad ociosa en la planta. • La información de la empresa no se encuentra sistematizada, por lo que es limitada y en muchas ocasiones los reportes se deben de realizar manualmente. |

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Los productos que ofrece son respaldados por certificaciones de calidad. • Amplia cobertura en las ciudades más importantes del país. • Eficiente red de distribución a nivel nacional, llegando a todos los canales atendidos. • Personal directivo y colaboradores con conocimiento especializados y experiencia. • Posee una planta industrial de envasado ubicado en el distrito del Callao. • Desarrollo de estrategias de mayor visibilidad y valor en los puntos de venta mediante la nueva imagen del portafolio. | <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto limitado para el desarrollo de más y mejores actividades de marketing. • La empresa ABC no envasa en las siguientes presentaciones: 99 mililitros, 18 y 20 litros. Es por esto que pierde licitaciones de autoservicios. |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del consumo per cápita de productos de consumo masivo. • Ampliación de la cobertura de puntos de ventas a nivel nacional. • Hoy en día los supermercados apuestan por marcas de alta rotación y precios competitivos. • El mercado tradicional actualmente es abarcado por marcas de bajo precio. Es por este motivo que, si se optimizan costos y se bajan los precios, la Empresa ABC podría participar en las licitaciones de autoservicios y formar parte del mercado de aceites de 900 y 200 mililitros. • Necesidad y deseo de los consumidores por encontrar nuevos y mejores productos. • Mayor innovación en tecnología de sistematización de información. • Implementación de diversos sistemas de toma de pedidos. | <ul style="list-style-type: none"> • El mercado de aceites comestibles es un mercado ya dividido entre los participantes; por ejemplo, Alicorp, el líder del mercado con 61% de market share. • Bajas barreras de entradas al mercado de aceites. • Ingreso de gran cantidad de empresas pequeñas al mercado, las cuales logran mejores precios de venta pero que no necesariamente ofrezcan mejor calidad. • Mayor preocupación de los consumidores por la alimentación saludable. Conocimiento de la nocividad de las grasas trans. • Variación del tipo de cambio y precios de los commodities. |

Adaptado de: comunicación personal, 18 de junio, 2018.

De esta manera, se puede concluir que la Empresa ABC cuenta con diversas fortalezas gracias al respaldo que le otorga la corporación a la cual pertenece y a los años de experiencia en el mercado peruano e internacional. Sin embargo, posee debilidades y amenazas que pueden ser abordadas mediante las oportunidades de mejora existentes.

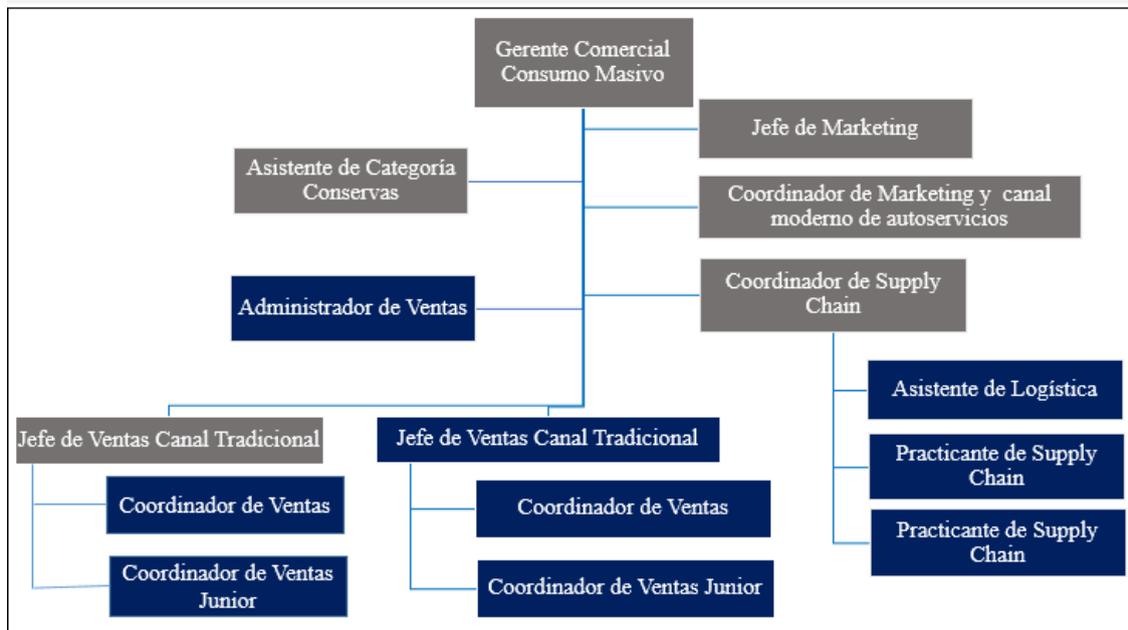
2.3. Descripción del equipo encargado de la innovación de productos

El desarrollo de nuevos productos se encuentra a cargo de la división de consumo masivo de la Empresa ABC; sin embargo, cabe resaltar que la empresa no cuenta con un área designada para la innovación de productos. No obstante, durante los últimos años, ha sido el jefe de marketing junto al gerente comercial y el coordinador de marketing, quienes se encargaron de evaluar la posibilidad de lanzar nuevos productos de manera adicional a sus funciones regulares.

En la entrevista personal que se tuvo con el jefe de marketing (comunicación personal, 07 de mayo, 2018) este comentó que, si bien el desarrollo de nuevos productos se encuentra a su cargo, son varias las personas que participan en el proceso de innovar productos; como, por ejemplo, el personal de ventas, el coordinador de marketing, el área legal, logística o *supply chain*, finanzas, producción, entre otras.

En lo que respecta a la organización de los colaboradores partícipes en el proceso de desarrollo de productos, este equipo se compone de la gerencia comercial de consumo masivo, la cual tiene a su cargo la administración de ventas, la coordinación de *supply chain*, así como los encargados de cada categoría de producto; en la Figura 13 se muestra el organigrama de la unidad de consumo masivo y se resalta en color gris los integrantes del equipo que, actualmente, se encarga del desarrollo de productos de la categoría de aceite comestible, quienes son el gerente comercial, el jefe de marketing, el coordinador de marketing y canal moderno de autoservicios, la asistente de la categoría de conservas, la coordinadora de *supply chain*, y el jefe de ventas del canal tradicional de Lima.

Figura 13: Organigrama de la división de consumo masivo



Adaptado de: comunicación personal, 5 de junio, 2018.

A continuación, se describe las funciones regulares de los colaboradores que forman parte del equipo que, hasta la actualidad, se encarga de desarrollar los productos en la Empresa ABC.

- Gerente comercial de consumo masivo, encargado de la gestión de la unidad de consumo masivo, planeamiento y dirección de la estrategia comercial y de los resultados del negocio en general, principalmente de ventas y logística (comunicación personal, 18 de junio, 2018).
- Jefe de marketing, encargado de todos los aspectos del marketing, manejo de las cuatro P's de marketing, la fijación de precios y promociones, así como la distribución de productos. Adicionalmente, se encarga del desarrollo de nuevos productos y nuevas categorías; y, la atención comercial del canal autoservicio (comunicación personal, 07 de mayo, 2018).
- Jefaturas de ventas de Lima y provincias, encargados de desarrollar la distribución en los territorios que les corresponden. Asimismo, dan seguimiento al desempeño de su fuerza de ventas para lograr los objetivos que la empresa les plantea (comunicación personal, 13 de junio, 2018).
- Coordinador de marketing y canal moderno de autoservicios, encargado de lo que refiere a marketing en general, activaciones *above the line* (ATL), *below the line* (BTL), publicidades masivas en radio, televisión, así como activaciones en campo y todo lo

relacionado con cadenas de autoservicios, Supermercados Peruanos SA (SPSA), Cencosud SA e Hipermercados Tottus SA (comunicación personal, 22 de junio, 2018).

- Coordinadora de *supply chain*, encargada de la distribución y abastecimiento del aceite de soya y el aceite de girasol, así como la planificación de abastecimiento, almacenes y distribución a los clientes (comunicación personal, 23 de junio, 2018).
- Asistente de productos, se encarga de la categoría de conservas y reporta al área comercial. Por lo general, gestiona la compra del producto con el apoyo del área logística para la importación, evalúa proveedores, cotizaciones, aspectos regulatorios, etiquetado y distribución. Además de ello, revisa los precios, venta y promoción en cada ciudad en la que participan con este producto (comunicación personal, 27 de junio, 2018).

Asimismo, mediante las entrevistas realizadas durante la fase exploratoria y de trabajo de campo, se pudo identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del equipo que realiza el proceso de innovación de productos en la Empresa ABC. A partir de lo mencionado anteriormente, se realizó un análisis FODA, el cual se presenta a continuación en la Tabla 7.

Tabla 7: FODA del área encargada de la innovación de productos en la Empresa ABC

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Al ser un equipo multidisciplinario, los colaboradores del equipo en mención tienen conocimiento en diversas áreas según su especialización en el sector de consumo masivo. • Colaboradores con años de experiencia. • Equipo con habilidades de rápida adaptación al cambio y al trabajo bajo presión. • Al ser un grupo pequeño, permite buena comunicación entre ellos. • Buena estructura de trabajo. Existen espacios físicos para realizar reuniones y compartir opiniones. | <ul style="list-style-type: none"> • No existen procesos estandarizados ni formalizados que guíen la innovación de productos. • En algunos momentos del proceso de creación de productos, se necesitan aprobaciones de los directivos lo cuales tardan mucho en responder. Esto hace que el equipo retrase los avances. • Retrasos durante el desarrollo de nuevos productos debido a la carga laboral habitual que deben desempeñar los colaboradores como parte de sus funciones. • Falta de capacitación a los colaboradores en temas de innovación a productos. |

| Oportunidades | Amenazas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Avances de nuevos modelos de innovación en productos. • Estudios de mercado disponibles de empresas líderes en procesos de innovación de productos • Necesidad permanente de nuevos productos. | <ul style="list-style-type: none"> • Las empresas competidoras tienen un área establecida de innovación y desarrollo de productos. • Competencia con mayor inversión de capital en áreas de innovación y desarrollo. |

Adaptado de: comunicación personal, 5 de junio, 2018.

Luego de identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto de la empresa como del equipo encargado de la innovación de productos, es posible concluir al respecto que, si bien la Empresa ABC es formal y cuenta con años de experiencia en el mercado peruano, esta tiene debilidades y amenazas que pueden ser manejados con un plan estratégico de eficiencias tanto en operaciones y marketing. Sus fortalezas respaldan su gestión. Sin embargo, cuando se analiza, específicamente, al equipo encargado de la innovación de productos, se percibe que podrían formalizar y estructurar el proceso de desarrollo de productos con el fin de desarrollar mayores estrategias y mejoras para consolidar la innovación de los mismos.

Así, luego de realizar el análisis contextual que permite comprender mejor el sujeto de estudio de la presente investigación, y se constituye del análisis tanto del entorno externo como interno de la Empresa ABC, se presenta el siguiente capítulo, Análisis de resultados y hallazgos, este con el fin de introducir y exponer los resultados y hallazgos de las tres fases de la secuencia metodológica que conduce este estudio.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y HALLAZGOS

El presente capítulo tiene por objetivo presentar el análisis de los hallazgos recabados durante las tres fases de la investigación, fase exploratoria, de trabajo de campo y de validación; para ello, se analizará la información recolectada a través de los distintos instrumentos que han sido aplicados.

En primer lugar, se presenta y analiza la información extraída en la fase exploratoria, en la cual se realizaron entrevistas con expertos, tanto internos como externos, para ahondar en el objeto de estudio.

En segundo lugar, durante la fase de trabajo de campo, se analiza y describe la secuencia de actividades que realiza la Empresa ABC para el desarrollo de productos, con el objetivo de estudiar el proceso actual de innovación que ejecuta la organización que, si bien no está estructurado ni formalizado, existe una serie de actividades que son ejecutadas por el equipo que desarrolla productos.

En tercer lugar, se describe lo realizado en la fase de validación con el fin de validar el análisis realizado en el trabajo de campo sobre el proceso de innovación de productos, tomando como referencia el modelo Stage-Gate®.

1. Hallazgos de la fase exploratoria

Durante esta fase, con el objetivo de recabar información acerca del objeto de estudio, se llevó a cabo una serie de entrevistas a expertos en el tema. Tal y como se detalló previamente en la sección Técnicas de recolección de información, ver Anexo C, se entrevistó al Magíster Jorge Martínez Lobatón, docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión e investigador actual del modelo de innovación de productos Stage-Gate®; así como al Magíster Miguel Córdova Espinoza, docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, en calidad de usuario de metodologías de innovación de productos y usuario del modelo Stage-Gate®; como también al Magíster Marco Flores Atúncar, jefe de desarrollo comercial de AJE, y usuario de diferentes modelos de innovación de productos.

Los expertos entrevistados brindaron información relevante y complementaria a la información previamente recabada de la revisión de la literatura realizado por el equipo de investigación, ya que no solo compartieron su opinión desde una perspectiva conceptual, sino que también compartieron sus experiencias como usuarios de diferentes modelos y/o procesos de innovación, así como su experiencia en el sector de consumo masivo de alimentos, el mismo en el que la Empresa ABC vende sus productos.

A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes de esta primera fase de la investigación:

En primer lugar, en la entrevista realizada al Magíster Jorge Martínez Lobatón, este comentó que recientemente se encuentra realizando una investigación acerca del modelo Stage-Gate® en el Perú, por lo que, recomienda mantener disciplina al ejecutar dicho modelo. De este modo, resalta la importancia de cumplir con cada una de las fases del modelo, y no omitir o saltar pasos para el éxito del mismo (comunicación personal, 20 de marzo, 2018).

En segundo lugar, se realizó la entrevista al Magíster Miguel Córdova Espinoza. Mediante su experiencia en investigaciones pasadas y, sobre todo, al haber sido cliente interno del modelo Stage-Gate® en la empresa en la cual laboraba años atrás, comentó acerca de tres aspectos importantes a tener en cuenta sobre dicho modelo.

Primero, recomendó que se debe considerar el proceso de desarrollo de productos como un proceso transversal entre todas las áreas involucradas. Menciona que, usualmente, se piensa que las labores de innovación deben partir del área de marketing, sin embargo, según su experiencia, esto no es cierto. De esta manera, se debe cambiar el paradigma que los integrantes del equipo tienen al respecto; sobre todo es un reto que el *Gatekeeper* debe asumir. Segundo, indicó que una de las fortalezas del modelo Stage-Gate® es la sistematización del mismo. La estructura que ofrece el modelo es muy ordenada, lo cual permite tener un sistema para todo. Finalmente, comentó acerca de los grandes beneficios que ofrece el modelo, siendo uno de los más importantes, el ahorro de costos para la empresa al ejecutarlo (comunicación personal, 28 de mayo, 2018).

Por último, en tercer lugar, se realizó la entrevista al Magíster Marco Flores Atúncar. Comentó acerca de su experiencia como usuario de modelos de diferentes procesos de innovación de productos, así como modelos similares al Stage-Gate®, en las empresas donde ha laborado durante su carrera profesional, que al igual que el experto anterior, pertenecen al sector de consumo masivo de alimentos.

Respecto a los procesos de innovación de productos, comentó específicamente acerca de la importancia de la investigación previa a la innovación de productos. Mencionó que se debe tener en claro el público objetivo y el sector en el cual se va a innovar, ya que de estos elementos depende mucho el éxito del producto. No obstante, comenta que, si bien la opinión del público es significativa, esta debe ser analizada, paralelamente, con un análisis financiero y de rentabilidad sobre el producto a innovar. De esta manera, el equipo a cargo de tomar decisiones tendrá un panorama mucho más amplio de la realidad del proyecto. Finalmente, el entrevistado mencionó

que la metodología Stage-Gate® es el modelo más usado para crear productos, debido a sus diversas funciones y características del mismo (comunicación personal, 30 de mayo, 2018).

Por otro lado, durante la fase exploratoria, con el objetivo de recabar información acerca del sujeto de estudio se llevó a cabo una serie de entrevistas a colaboradores de la Empresa ABC. Tal y como se detalló previamente en la sección técnicas de recolección de información, ver Anexo C, las primeras aproximaciones a la empresa se dieron mediante entrevistas al jefe del área de marketing y a la asistente de la categoría de conservas de la Empresa ABC.

Los colaboradores brindaron información respecto al sector en el que se desempeña la empresa, así como información sobre el giro de negocio de la misma, y las actividades que actualmente ejecutan para desarrollar productos.

En primer lugar, se realizó la entrevista al jefe del área de marketing, quien presentó a la Empresa ABC, así como su modelo de negocio. Sostuvo que la Empresa ABC, se caracteriza por “ser una compañía de productos y marcas de calidad y cuyo segmento siempre va a ser intermedio y alto” (comunicación personal, 07 de mayo, 2018). Además, brindó información acerca de los principales productos del portafolio de la empresa, de los cuales destaca como línea principal la categoría de aceite comestible o aceite refinado. Asimismo, compartió información acerca del sector en el que se desempeña la empresa y describió desde su perspectiva, la industria del aceite comestible en el contexto peruano (comunicación personal, 07 de mayo, 2018); información relevante y desarrollada previamente en la sección del análisis externo del presente documento.

Adicionalmente, brindó información acerca de la manera en la cual actualmente la empresa desarrolla productos, que, si bien no está formalizada, sí realizan una serie de actividades para innovar productos. Entre las actividades mencionadas, sostuvo que se lleva a cabo un análisis a nivel macro, que comienza con la identificación de una oportunidad de un producto que otra empresa actualmente tiene en su portafolio, y termina con un análisis de competitividad y viabilidad en base al margen potencial. Por último, señaló que no existe un área de desarrollo de productos en la empresa, sino que colaboradores de las áreas de ventas, marketing, encargada del producto y de costos, son quienes participan de dicho proceso (comunicación personal, 07 de mayo, 2018).

Por último, se llevó a cabo la entrevista a la asistente de la categoría de conservas de la Empresa ABC, a través de la cual se confirmó que el producto principal en la empresa es el aceite refinado o aceite a granel; este seguido por las conservas de atún, el panetón, y las conservas de durazno respectivamente (comunicación personal, 07 de mayo, 2018).

Además, mencionó que el proceso que utilizan para desarrollar productos nuevos en la empresa no se encuentra formalizado; sin embargo, señaló que el proceso se lleva a cabo de la siguiente manera; primero, se evalúa el mercado, se revisa diversos productos que se podrían lanzar con los proveedores; luego, se entregan muestras al área de calidad para realizar un análisis; y, se evalúa el margen que podrían obtener según el precio de mercado. Por último, también señaló que la empresa en mención tuvo varios intentos de desarrollo de productos nuevos, pero quizás no todos han sido exitosos (comunicación personal, 07 de mayo, 2018).

De esta manera, en los siguientes párrafos se desarrollarán los hallazgos de la fase de trabajo de campo en la cual se analiza y describe cómo la Empresa ABC desarrolla sus productos.

2. Hallazgos de la fase inmersión en el campo

Con el objetivo de estudiar la secuencia de actividades actual mediante la cual se innova productos en la Empresa ABC, se llevó a cabo siete entrevistas a los colaboradores de la empresa que forman parte o hayan tenido relación con el desarrollo de productos de la misma; así mismo, posteriormente, se realizó un *focus group* con cinco de los colaboradores previamente entrevistados, identificados como participantes directos del proceso de innovación de productos de la empresa, tal y como se detalla previamente en la sección Técnicas de recolección de información, ver Anexo D. Así, se recogió la perspectiva u opinión de cada uno de los involucrados, tanto de manera individual como grupal.

Es importante señalar, que, si bien la Empresa ABC cuenta con un equipo definido que se encarga del desarrollo de nuevos productos, este no se encuentra formalizado. Es decir, la empresa no cuenta con un área de innovación y desarrollo de productos, sino que sus profesionales, desde sus diferentes ocupaciones, cumplen con funciones adicionales relacionadas al desarrollo de productos.

Además, cabe resaltar, que, si bien el área de costos forma parte del proceso de desarrollo de productos, durante la realización de la presente investigación, dicho cargo no contó con un colaborador asignado, por lo que las actividades relacionadas a costos fueron asumidas por uno de los colaboradores entrevistados; por ello, para fines de la investigación se refirió a dicha persona como encargado de esta actividad, con el objetivo de distinguir dichas actividades.

Es importante considerar que el proceso que se describirá en las siguientes líneas, ha sido estructurado y descrito por el equipo de investigación de tesis, en base a la información recabada en las siete entrevistas antes mencionadas y al *focus group*.

Debido a los disensos encontrados en la información recabada de las entrevistas, es que se realizó el *focus group* indicado previamente, a fin de validar y consensuar la información, la

estructura y descripción final del proceso actual de innovación de productos que la Empresa ABC estaría ejecutando, sin que ello esté formalizado o estructurado en sus bases. Para visualizar el detalle, ver Anexo J.

A continuación, se describe el proceso de innovación de productos que el equipo de investigación de tesis ha estructurado y descrito con la información antes mencionada, con el fin de contar con un proceso definido en consenso con el equipo que se encarga de desarrollar productos, el mismo que será comparado con el modelo de referencia, Stage-Gate®, en la siguiente fase de investigación, validación; considerando cinco etapas: Análisis de ideas, Investigación y evaluación, Reunión de evaluación final, Presentación y aprobación, y Lanzamiento; en base a todo lo declarado por los entrevistados.

a. Análisis de Ideas

Esta primera etapa, Análisis de Ideas, se caracteriza, principalmente, por recibir ofertas o ideas de productos nuevos de fuentes externas, ya que según lo señalado por el Entrevistado 2, “no hay una persona que se dedique exclusivamente a buscar oportunidades, sino es más que todo las oportunidades que vienen de afuera, de los proveedores vienen con diferentes productos y te permiten evaluar esos productos” (comunicación personal, 25 de junio, 2018).

Los participantes del proceso de desarrollo de productos son receptivos a cualquier sugerencia, ya que, según la entrevista llevada a cabo al gerente comercial, tienen la constante inquietud de buscar nuevos productos, por lo que reciben inputs de diferentes áreas, así como de cualquier fuente que vean como una oportunidad para ser evaluada (comunicación personal, 18 de junio, 2018).

Así, según lo señalado por el Entrevistado 10, "desde que se nos puede ocurrir una sugerencia [...] podemos pensar en sustitutos o derivados que tengamos, puede nacer de oportunidades de otras empresas que quieren hacer una red de distribución, la idea de un producto puede llegar de mil caminos, al final una vez que llega las etapas van a ser las mismas” (comunicación personal, 22 de junio, 2018).

De esta manera, la forma en la que recaban información sobre ideas prospecto es mediante las sugerencias, previamente mencionadas, y la realización de benchmarking por parte del equipo, en el que analizan los portafolios de la competencia.

Respecto al benchmarking que realizan, según lo afirmado por el Entrevistado 1, “La mayoría de veces, básicamente lo que hacemos es un *benchmark* de algo que ya existe (...) actualmente compramos estudios de mercado, el único que estamos comprando es CCR, que es un estudio de distribución, quiere decir qué marcas existen en cada punto de venta a nivel

nacional” (comunicación personal, 05 de junio, 2018). Además, entre las fuentes de información de estudio de mercado, la Empresa ABC recurre a los estudios de Ipsos y Qatar Estudio de Mercado, según lo comentado por el Entrevistado 6 (comunicación personal, 18 de junio, 2018).

Por otro lado, las fuentes de ideas de nuevos productos de la Empresa ABC son los proveedores, ya sean actuales o nuevos, los distribuidores, la fuerza de venta, la gerencia general y cualquier miembro de la empresa. Asimismo, también recurren a estudios de mercado y cualquier otro tipo de información que no constituyan un gasto adicional. Es decir, en esta etapa no compran investigaciones de mercado; sin embargo, si los consiguen por otros medios, sí son utilizados, tal y como concordaron los participantes del *focus group*.

Además de ello, durante esta etapa realiza un filtro inicial entre jefaturas sobre las ideas recepcionadas, en el que participa el área de marketing, gerencia comercial, jefatura de ventas y el encargado de la categoría.

Según el jefe del área de marketing, dicho filtro inicial constituye una reunión breve, “donde se comenta la idea, se decide si vale la pena o no comenzar un proceso de investigación” (comunicación personal, 05 de junio, 2018), mediante un análisis básico de las razones por las cuales no se podría o debería desarrollar cierta idea, se evalúa, también, el atractivo del mercado y la viabilidad de la idea; y como resultado se descarta la idea o se procede a profundizar la investigación del producto prospecto. Asimismo, uno de los principales criterios analizados, según el Entrevistado 2, es si el producto potencial “va ligado al portafolio de ventas donde nosotros estamos distribuyendo, por ejemplo, si estamos en mercado y bodegas, ver algo que esté acompañando al aceite que, por lo general puedas venderle a un bodeguero” (comunicación personal, 25 de junio, 2018).

Es decir, una vez que la idea ha sido discutida en dicho filtro inicial, se pasa a la etapa de investigación y evaluación, en la cual cada área investiga según su especialidad, tal como lo explicó uno de los integrantes del *focus group* realizado.

En conclusión, la etapa de Análisis de Ideas consiste de dos partes; la primera, es la recepción de fuentes tanto internas como externas de ideas de productos, ya que la Empresa ABC no cuenta con una persona que se dedique específicamente a dicha función, no obstante, realizan benchmarking de información externa como una de las herramientas generadoras de ideas, y la segunda, es la realización de un filtro inicial de ideas, mediante el cual se evalúa rápidamente la idea y se toma la decisión de descartarla o proceder a profundizar la investigación del producto prospecto.

b. Investigación y evaluación

Durante esta segunda etapa, la Empresa ABC se centra en investigar acerca de la idea seleccionada con el fin de conceptualizar el producto que se va a lanzar; además, realiza una evaluación constante y profunda de lo que se está desarrollando. Es una etapa en la que diversas áreas de la empresa participan o se involucran de alguna manera en el desarrollo del producto.

Es importante señalar que esta es una etapa de constante ajuste de la idea inicial seleccionada, pues se realizan cambios constantes a lo largo del desarrollo de la idea, conforme se define el concepto final del producto.

En esta etapa, se observó dos tipos de participantes; por un lado, los participantes directos o principales, los cuales son aquellos involucrados de manera directa en el proceso de innovación de productos, son quienes realizan las actividades de esta etapa, participan el área de jefatura de ventas, el área de marketing, área de logística, el encargado de la categoría del producto que se está innovando y la gerencia comercial.

Por otro lado, se involucran participantes que realizan actividades de soporte, los cuales brindan la información que se requiera para la conceptualización y evaluación del producto, y/o también emiten opiniones en calidad de expertos en aquello que se les consulta de manera puntual, estos participantes son el área de costos, el área legal, el área de calidad; y, en caso amerite, se involucra al área contable, la fuerza de ventas o inclusive algún área que pertenezca a otra sede de la empresa fuera de Perú.

Cabe señalar que quien debe involucrarse directamente en el desarrollo del nuevo producto, y de liderar el proceso del mismo, es el encargado de la categoría de producto; así también, quien realiza la aprobación y cuestionamiento constante de las actividades realizadas en esta etapa, es el gerente comercial de consumo masivo, aunque este último sea primordialmente la persona que valida lo que va definiendo el encargado de la categoría, junto con todos los otros participantes.

En esta etapa, lo primero que se realizan son las actividades de investigación, con el fin de evaluar toda la idea seleccionada. Por tanto, se realiza una auditoría de precios, marcas y proveedores, según comentó el jefe de ventas durante el *focus group*, que se realizó durante el trabajo de campo, todo es un proceso de investigación, es decir, el estudio de mercado son el estudio del producto, estudio de la evaluación de la competencia. Por otro lado, el jefe del área de marketing señaló en la entrevista realizada, que investigan acerca de la competencia, el nivel de competencia del mercado, cuántas marcas hay en ese mercado, qué fabricantes están participando y cuál es la marca líder (comunicación personal, 05 de junio, 2018).

Asimismo, según lo señalado por el Entrevistado 6, se analizan, también, variables económicas, como la estrategia de precios, considerando los de la competencia, proyecciones de ventas y rentabilidad; ya que, tal y como lo explica el jefe de ventas, estas son sumamente relevantes “considerando que no somos fabricantes, tenemos que evaluar la rentabilidad del producto; puede pasar todos los niveles de evaluación y ser muy optimistas, pero si la rentabilidad no es la cual la compañía necesita, el producto se viene abajo” (comunicación personal, 13 de junio, 2018).

Además, como lo señalado por el Entrevistado 11, gerente comercial, “si el producto desde el origen no tiene la estructura que necesitamos, o sea, que pague toda la cadena de valor, se descarta; si un producto por más bueno que sea no tiene margen, o el margen necesario para pagar al distribuidor o al vendedor, es descartada” (comunicación personal, 18 de junio, 2018), esto pone en relevancia uno de los criterios de evaluación más importantes para la empresa, el margen, la rentabilidad.

Adicionalmente, de la entrevista que se tuvo con el coordinador de marketing y canal moderno autoservicio, se pudo concluir que, luego de que se investiga acerca de la idea, se define el *mix* del producto; mencionó que se debe preguntar “¿cómo va a ser mi producto?” (comunicación personal, 22 de junio, 2018). De esta manera, se definen todos los atributos del mismo, tales como el olor, el sabor, el color, el tamaño y el empaque.

También, el gerente comercial de consumo masivo señala que se involucra al área de logística “porque tiene que ver desde el desarrollo del empaque, definición de los SKU’S, el apilamiento, cómo sería, cuántas cajas entran por parihuela, todo el desarrollo” (comunicación personal, 18 de junio, 2018); además, se solicita al área de calidad que brinde una opinión acerca de los estándares de calidad que debe cumplir el producto; asimismo, el área legal revisa que el producto que se lanzaría, cumpla con las certificaciones que fueran necesarias.

Como comentó el gerente comercial, para el desarrollo de productos se consideran factores que exige la ley peruana, también existen factores que determina la Empresa ABC internacional, y hay otros más que son propios del mercado y del consumidor, los cuales se basan en tres características, olor, color y sabor. Lo que se trata de hacer es cumplir con las exigencias de calidad y las del consumidor. Respecto del aceite comestible, “por ejemplo, el color, debe ser lo más claro posible; por ejemplo, no necesariamente cumple con las exigencias de calidad de un color oscuro, que no es atractivo para el consumidor” (comunicación personal, 18 de junio, 2018).

Además de ello, se realiza un plan de salida al mercado en el que se evalúa el pedido mínimo para vender, el mismo que se define en concordancia con la proyección de la demanda;

en caso, tengan la posibilidad de contar con un mayor presupuesto, preparan también las estrategias del lanzamiento del producto y de marketing, se define si es posible realizar activaciones, concursos de ventas, spots publicitarios, entre otros.

Conforme se define el concepto final del producto, se establece también el precio de venta, el volumen, los canales; y, así se realizan estimaciones de costos, de demanda y de margen. De esta forma, se realiza un análisis financiero proyectado para evaluar la rentabilidad del proyecto, el cual incluye un estado de Ganancias y Pérdidas. Como señaló el gerente comercial en el *focus group*, el precio de venta incluye el precio por canales, la validación de mercado, el volumen estimado por clientes, en algunos casos, entonces, así realizan el estado de Pérdidas y Ganancias proyectado. Durante la realización de este último, se continúan ajustando los costos y también los márgenes de acuerdo a las características finales del producto a lanzar.

Al final de esta etapa, luego de investigar y evaluar constantemente la idea hasta alcanzar el concepto final del producto, se debe contar con el detalle completo de todo lo que implica la introducción de un nuevo producto al mercado; es decir, en este momento, el *mix* del producto, los planes y estrategias quedan descritos para someterlos a la evaluación en la siguiente etapa.

En conclusión, esta etapa se enfoca en la investigación de la idea seleccionada y en la evaluación constante de la misma, se debe resaltar que esta etapa se constituye de un ajuste permanente de lo que se está desarrollando conforme se avancen las actividades del proceso. Esta etapa se inicia con actividades de investigación, luego se define el *mix* del producto según los parámetros del mercado, de la empresa en Perú e internacional, y de la legislación; seguidamente, se describe el plan de salida al mercado, de lanzamiento y de marketing; y, el output es el concepto del producto que será evaluado en la siguiente fase.

c. Reunión de evaluación final

En esta etapa, se lleva a cabo la reunión de evaluación. Tal y como se ha desarrollado previamente, cada uno de los participantes directos de la etapa de Investigación y evaluación cumplen con funciones específicas, según las actividades regulares que realizan en sus cargos, en lo que respecta al proceso de desarrollo de productos.

Es decir, el objetivo de esta etapa radica en compartir toda la información recabada, validarla, y, a partir de ello, aprobar la presentación de la idea del proyecto a la gerencia general, o según lo comentado por el jefe del área de marketing, “el comité de gerentes, es quien finalmente tiene que velar por todos los productos que se crean en la compañía” (comunicación personal, 05 de junio, 2018), o realizar los cambios necesarios.

Asimismo, dicha reunión de evaluación final constituye la última etapa previa al lanzamiento del producto, ya que según lo señalado por Entrevistado 6, la “Gerencia general se encarga de evaluar la última presentación del producto para lanzarse” (comunicación personal, 13 de junio, 2018)

En dicha reunión, se evalúa y valida la información general del producto que se está desarrollando, tales como: marketing, logística, costos, ventas, calidad, legal, contabilidad y dependiendo del producto, también producción. Sin embargo, cabe resaltar que la participación del área de contabilidad en el proceso se limita a verificación de los datos calculados e investigados por el equipo de desarrollo de productos, ya que el área contable no se encarga de generar la información financiera, según lo expuesto por los colaboradores en el *focus group* realizado.

Asimismo, los participantes de esta reunión son el gerente comercial, el jefe de ventas, área de marketing, el encargado de la categoría y el encargado de costos.

Por otro lado, el gerente comercial, cumple la función de unificar la decisión final del equipo, y es él quien finalmente, da su aprobación para que el proyecto proceda a la siguiente etapa; esto condicionado a la aprobación de cada uno de los participantes de esta reunión, según se explicó en el *focus group* realizado. Un factor decisivo en esta etapa es el análisis de rentabilidad; es decir, del margen obtenido de las estrategias de precios y costos, de las cuales dependerá la decisión final de esta etapa. Esto fue comprobado por el Entrevistado 11, el cual comenta que “La base es el resultado financiero, si el producto no genera valor, no da margen, no debería centrarte ahí (...). Antes que nada, es la evaluación financiera” (comunicación personal, 18 de junio, 2018).

En conclusión, en la etapa de reunión de evaluación final, se comparte, analiza y evalúa, en conjunto, toda la información recabada acerca del producto prospecto, en la cual, el factor decisivo radica en la rentabilidad del mismo. Finalmente, dicha etapa culmina, con la aprobación, tomada en conjunto con el equipo de innovación, del gerente comercial que el producto sea presentado ante la gerencia de la empresa.

d. Presentación y aprobación

En esta etapa hay dos escenarios importantes que diferenciar, si es un producto nuevo para la empresa o si es una mejora de algún producto ya existente en el portafolio.

En primer lugar, si es un producto nuevo para la empresa, tiene que obtener la aprobación del gerente general. Se realiza una presentación formal, luego de la reunión de evaluación final entre todo el equipo involucrado, donde se exponen todos los planes previamente desarrollados

para que brinde sus opiniones y observaciones al respecto. Si hay alguna indicación de cambio, se efectúan las modificaciones respectivas y se vuelve a revisar; de esta manera, hasta definir el producto final deseado. Es importante mencionar que, durante el *focus group* realizado, el gerente comercial señaló que, para el equipo, esta es una etapa específica de formalidad ya que se ha revisado anteriormente todos los detalles para llevarlo a cabo.

Además, el gerente general, principalmente se centra en la rentabilidad que el producto va a tener en un futuro. El Entrevistado 7 comenta que, ha habido ocasiones que se han rechazado productos ya que no llegaban al margen deseado dando como resultado ser inviables (comunicación personal, 05 de junio, 2018). No obstante, el gerente general también analiza el mercado del producto, las características del mismo y las autorizaciones regionales.

En segundo lugar, si el producto es una mejora, no es necesario realizar la presentación a la gerencia general, ya que el gerente comercial en conjunto con el equipo de desarrollo de productos, realizan la aprobación de dicha innovación. Un aspecto importante que considerar es que debe existir consenso entre todos para dar su aprobación y continuar con el proceso.

Según los comentarios realizados en el *focus group*, hubieron momentos en los cuales la investigación realizada del producto no ha sido lo suficientemente completa. Esto se evidencia cuando la fuerza de ventas comenta acerca de los inputs que dan los clientes sobre el producto. Hubo ocasiones donde se ha tenido que cambiar etiquetas, logos o colores de marca ya que el público lo ha solicitado.

De esta manera, la decisión de este cambio lo es liderado por el gerente comercial y el equipo que se encarga del desarrollo de productos con la realización de una investigación previa de cada caso en concreto. Es importante mencionar que ellos reciben todos los comentarios de la fuerza de ventas a nivel nacional, pero solo los comentarios acumulativos y resaltantes los que hacen que realicen un cambio al respecto.

En conclusión, esta etapa se enfoca en la aprobación de la idea de producto para luego empezar a producirla y lanzarla al mercado. Se debe resaltar que esta fase, para el equipo encargado, solo es una etapa de formalidad para tener el presupuesto y poder seguir con lo planificado. Aunque la responsabilidad también la lleva el gerente comercial, el gerente general es quien tiene la última decisión. Siendo esta una fase importante ya que es decisiva para pasar a la siguiente.

3. Discusión y la fase de validación

Esta fase tiene como fin la validación del análisis del proceso de innovación de productos descrito en los párrafos anteriores tomando como referencia el modelo Stage-Gate® de Robert Cooper; en específico, de la categoría de aceite comestible, de la Empresa ABC.

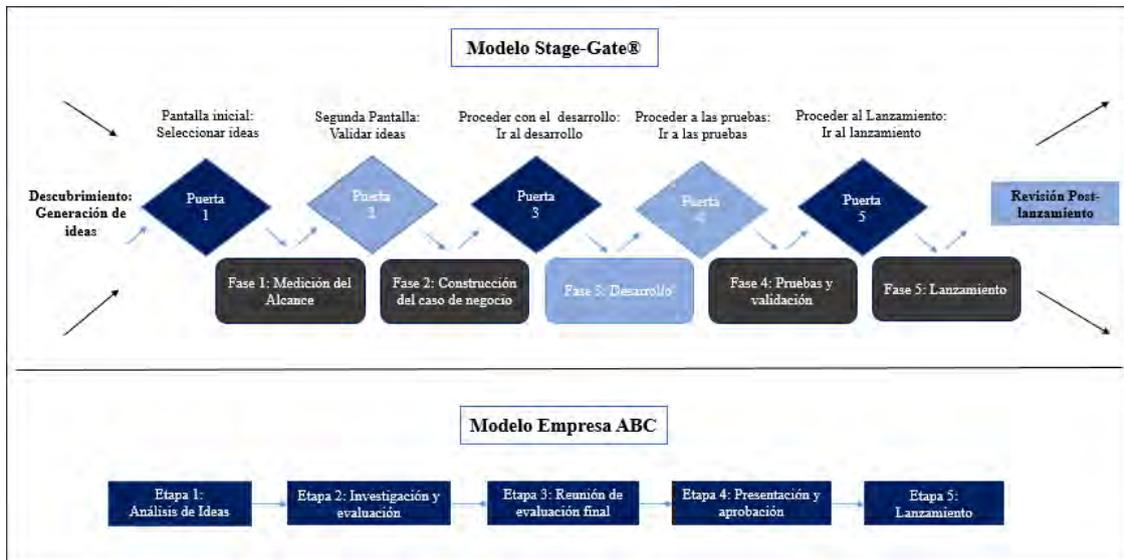
Para ello, tal y como se detalló previamente en la sección Técnicas de recolección de información, en el Anexo E, se realizó seis entrevistas semiestructuradas a expertos académicos, y a expertos externos e internos de la Empresa ABC, las cuales se desarrollarán a mayor detalle más adelante.

En síntesis, tal y como se puede apreciar en la Figura 14, en la cual se presenta el modelo Stage-Gate® y el proceso de innovación de productos de la Empresa ABC. Se observa que la Empresa realiza las actividades equivalentes a las fases de Descubrimiento de Ideas, Puerta 1: Pantalla Inicial, Fase 1: Medición del alcance, Fase 2: Construcción del caso de negocio, Puerta 3: Proceder con el desarrollo, Fase 4: Pruebas y Validación, Puerta 5: Proceder con el lanzamiento y Fase 5: Lanzamiento, del modelo Stage-Gate® propuesto por el Dr. Robert Cooper.

Además, se identificó que la empresa no realiza, en su proceso de desarrollo de productos, las actividades de la Puerta 2: Segunda Pantalla, Fase 3: Desarrollo, Puerta 4: Proceder a las pruebas, y Post-lanzamiento, del modelo Stage-Gate®, como se puede observar en la figura 14 en la que se resaltan con un color claro las puertas y fases que son omitidas.

Cabe señalar que, si bien se ha identificado aquellos pasos que la empresa realiza u omite, en su mayoría, estas afirmaciones no son estrictamente así, ya que al comparar con aquello que indica el modelo de referencia, la Empresa ABC realiza parcialmente algunas actividades u omite algunos otros aspectos; por ello, en los próximos párrafos se desarrollarán a detalle cada una de estas fases y puertas.

Figura 14: Comparación del modelo Stage-Gate® y el proceso de la Empresa ABC



A continuación, se presentan los hallazgos y resultados, los cuales se organizan según la estructura del proceso propuesto en el modelo Stage-Gate®, modelo de referencia utilizado para la tesis de investigación, se analizan las principales diferencias y similitudes entre el proceso antes mencionado y el proceso de innovación de productos de la Empresa ABC.

3.1. Descubrimiento de ideas

Respecto de las actividades preliminares que plantea Robert G. Cooper, se identificó que la Empresa ABC, realiza dichas actividades durante la fase inicial de su proceso de innovación de productos, fase Análisis de ideas.

La empresa utiliza el benchmarking y las sugerencias como herramientas para generar ideas; parece ser que estas no son suficientes ya que según el modelo Stage-Gate®, en esta etapa se busca estimular la creatividad del equipo de innovación mediante diversas herramientas tales como la revisión de investigaciones de mercado, revisión de análisis competitivos, el *brainstorming*, y el esquema de ideas; por lo que al utilizar sólo dos formas de generar ideas se estarían limitando las oportunidades para identificarlas.

Asimismo, ante lo expuesto, los expertos entrevistados señalaron que es bueno utilizar las herramientas del benchmarking y sugerencias, debido a que brindan información acerca de cómo estás frente a la competencia, e información valiosa de cómo se está dinamizando el mercado; sin embargo, sugirieron también la utilización de otras herramientas adicionales como la discusión para construir ideas, el *brainstorming*, la revisión de la información proveniente del personal interno y de los consumidores; así mismo, el Dr. Enrique Medellín afirmó que la lluvia

de ideas es comúnmente utilizado en pequeñas y medianas empresas (comunicación personal, 27 de julio, 2018).

Además, se observó que la Empresa ABC, realiza el análisis preliminar técnico y operacional que indica el modelo Stage-Gate®; no obstante, parece que dicho análisis es insuficiente, debido a que es realizado mediante un análisis rápido, poco profundo, y que no implica investigación adicional además de la que ya tiene a su disposición; de esta forma, se podría omitir información relevante o incluso estar desactualizada, y el análisis crítico podría ser muy superficial debido al corto tiempo en el que se realiza.

Al respecto, el Dr. Robert G. Cooper señala que además del análisis preliminar técnico y operacional, se debe realizar un rápido estudio de mercado, actividad que es omitida por la Empresa ABC y podría resultar ser un grave error ya que este estudio brinda información clave que ayuda a la toma de decisiones estratégicas al iniciar el proceso; de esta forma, el autor recomienda destinar el tiempo necesario a la realización de estas actividades, ya que a pesar de que requieren tiempo, son actividades determinantes para el éxito del proceso, y es considerado un factor crítico del mismo.

Por otra parte, en la Empresa ABC las principales fuentes de generación de ideas son los proveedores, los distribuidores y los colaboradores de la misma; sin embargo, pareciera que hay una fuente primordial que no está siendo considerada, los consumidores, los cuales ofrecen información valiosa y exacta de lo que desean, lo que podría conllevar al éxito, ya que según refiere el modelo Stage-Gate®, el VOC es un eje fundamental de la innovación de producto.

Es importante incluir al consumidor, debería ser una de las principales fuentes de generación de ideas, para ello se realizan *focus group*, entrevistas, encuestas, o incluso clientes incógnitos, señaló Fernando Ortiz (comunicación personal, 17 de julio, 2018), estas herramientas de investigación no son aprovechadas por la Empresa ABC, lo cual es un error ya que son útiles para conocer y explorar los deseos y problemas del consumidor, por ello la importancia de utilizarlas.

Respecto de esta fase, se observa que la Empresa ABC realiza las actividades preliminares del proceso de desarrollo de productos de manera insuficiente y parcial, pues limita las formas y canales por los cuales se podría descubrir ideas.

3.2. Puerta 1: Pantalla inicial

Es la puerta inicial del proyecto de innovación, el primer punto de control, se identificó que la Empresa ABC sí realiza un primer filtro durante su fase de Análisis de ideas en el cual se

decide si se iniciará la investigación o no; esto es realizado en consonancia por lo sugerido por Robert Cooper.

Para dicha actividad, la Empresa ABC realiza una breve reunión; sin embargo, pareciera que esta reunión está incompleta, ya que se omite la participación de profesionales técnicos, como por ejemplo personal de producción o personal de calidad, por lo cual se perdería perspectivas importantes en la toma de decisión; según el modelo de Robert G. Cooper, el *Gatekeeper* debe convocar a una reunión tanto a técnicos como gestores de la empresa para la evaluación (Cooper, 2011).

Así, la Empresa ABC decide si debe o no iniciar un proceso de investigación o no; se observa que el filtro realizado por esta es similar al propuesto por el modelo Stage-Gate®. Para ello, realiza un análisis de las razones por las cuales no desarrollaría cierta idea, el atractivo de mercado y la viabilidad de la misma, desde una perspectiva de rentabilidad. En consonancia, la empresa cumple con determinar si la idea tiene potencial y si debería ser evaluada; Cooper indica que el criterio principal para seleccionar una idea se debe basar en si esta se ajusta a la estrategia de la empresa, si a es viable y si la empresa cuenta con el conocimiento requerido para su desarrollo, lo cual sí es evaluado por la Empresa ABC.

Ante ello, los expertos señalaron que cada empresa utiliza diferentes criterios para seleccionar ideas; sin embargo, se puede añadir otros criterios adicionales como el hecho de que la idea posea características diferenciadoras, un factor novedoso o sorpresa, que sea sostenible y difícil de replicar, también la factibilidad para desarrollarla es importante; si bien cada empresa podría establecer diferentes criterios, algunos son claves como su alineamiento a la estrategia, y atractivo de la idea. Eliana Barrantes, indicó que es clave reconocer que la idea del producto es potente, que tiene una mezcla de elementos que lo hace difícilmente replicable por otro, que consigna elementos que han costado mucho desarrollar (comunicación personal, 30 de julio, 2018).

Adicionalmente, los expertos mencionaron que considerar al criterio viabilidad como principal aspecto de selección de ideas es difícil en las primeras etapas del proceso de innovación, ya que analizar con certeza la rentabilidad, el tiempo de retorno, el nivel requerido de inversión, y los recursos disponibles de la idea, se requiere de un concepto más claro de lo que se desea obtener; por lo tanto, el análisis de viabilidad debería ser realizado en etapas posteriores.

Finalmente, se identifica que la Empresa ABC, posee un filtro inicial similar al propuesto por el modelo de referencia; no obstante, esta podría mejorar al incluir la perspectiva operacional en el análisis mediante la participación de personal técnico.

3.3. Fase 1: Medición del Alcance

Se observó que la Empresa ABC realiza actividades de investigación de la idea prospecto seleccionada, que no involucre costos, como parte de la fase de su proceso Análisis de ideas; en concordancia por lo sugerido por Cooper.

Al respecto, pareciera que esta actividad no fuera realizada de manera adecuada debido a que se omiten algunos aspectos esenciales, como el VOC, como ya se mencionó anteriormente; y, además, según recomienda Robert G. Cooper; se debe investigar, preliminarmente, de forma rápida y a bajo costo, con el fin de conceptualizar el producto. Se debe investigar acerca de las necesidades del consumidor, e información tanto técnica como del mercado de la idea de producto.

En primer lugar, se identificó que la Empresa ABC, omite el contacto con el consumidor final, aspecto esencial del modelo Stage-Gate®; ante ello, los expertos entrevistados también resaltaron la importancia de considerar la opinión del consumidor para resolver los problemas o necesidades de este último; no obstante, la empresa sí contacta con los distribuidores, clientes, quienes aportan información acerca de sus propias necesidades y de las que ellos consideran que tienen los consumidores. Si bien los clientes y/o intermediarios podrían ayudar a la empresa a conocer las necesidades del consumidor, esta podría estar sesgada por la perspectiva del cliente, o errada por la interpretación del mismo.

Fernando Ortiz, Docente del Departamento de ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, comentó que es importante tener la opinión tanto del cliente como del consumidor; por un lado, porque el cliente, distribuidores, desembolsa dinero y te vuelve viable; y, por el otro, es que sin consumidores no harías viable a tu cliente; entonces, es fundamental entender la operatividad de tu distribuidor en este caso, y es mejor aún que él brinde la información de su cliente que es tu usuario; no obstante, se debe considerar que él tiene una perspectiva acerca del usuario distinta (comunicación personal, 17 de julio, 2018).

En segundo lugar, se observó que la Empresa ABC realiza actividades de investigación técnica, la cual incluye aspectos operativos, los costos más relevantes, certificaciones requeridas y viabilidad de la idea, y toda aquella información que permita evaluar el producto prospecto durante el filtro rápido de ideas en el cual la empresa evalúa sus competencias; pareciera que estas actividades son realizadas en consonancia con el modelo de referencia, Rober G. Cooper enfatiza la realización de esta investigación pues solo así se podrá evaluar correctamente su desarrollo. Dicha investigación es indispensable para evaluar la factibilidad de la ejecución de lo que se está creando.

En tercer lugar, acerca de la información de mercado, la Empresa ABC, la realiza en dos fases de su proceso, principalmente, mediante la búsqueda en internet, y analiza rápidamente el atractivo de mercado durante la fase de Análisis de ideas y de manera más detallada durante la fase de Investigación y evaluación.

La empresa, solo en alguna ocasión puntual, realizó *focus group*, y regularmente, la forma como recaba información es mediante el contacto con los distribuidores; pareciera que esta actividad es realizada de manera básica e incompleta, pues la realización de *focus group* u otras prácticas no son habituales en la empresa; y, no se contacta con el consumidor final de modo tal que se profundice la investigación; según el modelo del Dr. Robert G. Cooper, en esta fase se debe evaluar las necesidades y oportunidades de mercado mediante búsqueda por Internet y librerías, también *focus group* y contacto con los usuarios claves, de manera que se determine el tamaño, aceptación y potencial del mercado y empezar a dar forma al nuevo producto.

En síntesis, se concluye que la Empresa ABC, durante esta fase no determina el alcance específicamente; no obstante, las actividades de investigación que realiza en su fase de Análisis de Ideas e Investigación y evaluación, abarca aquello que propone el modelo Stage-Gate® de manera similar, aunque con los aspectos antes mencionados, que son omitidos.

3.4. Puerta 2: Segunda Pantalla

Respecto de la segunda puerta del modelo de referencia, se identificó que la Empresa ABC no realiza una segunda fase de control como la que sugiere Cooper; no obstante, esta verifica la rentabilidad de la idea, mediante un análisis más profundo y estricto durante la fase de su proceso Investigación y evaluación, en el que se incorpora aspectos legales, regulatorios y técnicos.

Por ello, pareciera que esta segunda puerta de evaluación inicial no es llevada a cabo sino hasta una fase posterior, se omite una nueva revisión de los criterios evaluados en el filtro anterior, lo cual sería insuficiente, ya que un proceso de innovación debe ser evaluado y analizado de manera permanente, así como se debe actualizar e incorporar nuevos hallazgos. Además, tal y como indica el modelo Stage-Gate®, se debe revisar, nuevamente, los criterios considerados en la puerta de control anterior, de forma más detallada y rigurosa; y, se debe considerar en el análisis la información nueva que se obtuvo durante la fase de Medición del alcance, y, asimismo se debe verificar la viabilidad y rentabilidad de la idea.

También, se observó que la Empresa ABC omite el estudio de deseabilidad, lo cual implicaría un grave error al innovar productos. Como señala el Dr. Robert G. Cooper, el criterio principal de decisión de esta fase se basa en el análisis de deseabilidad de las soluciones que el

producto ofrece a los clientes; asimismo, ante ello, los expertos indicaron que es valioso realizarlo, ya que permite saber qué es lo que tu cliente desea o necesita, y así evitar errores. También, sugirió el Jefe de ventas de provincias, que “monitorear lo que el consumidor quiere es valioso, porque puedes cambiar lo que estás haciendo, puedes inconscientemente cometer un error, y nos ha pasado con muchos productos dentro de la compañía” (comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, la empresa recaba información del cliente, mas no del consumidor final; también, obtiene información interna, principalmente, de su fuerza de ventas; en esta fase, estos esfuerzos parecieran insuficientes y parciales debido a que no se está considerando la principal fuente de información, los consumidores potenciales; Robert Cooper recomienda que la fuente de información para este análisis provenga del contacto inicial con los clientes potenciales, lo cual la empresa omite y sólo obtiene información de los distribuidores, e información interna, de la fuerza de ventas.

Por último, se notó que la empresa no retorna a fases anteriores, si tiene que realizar cambios, los realiza en la fase en la cual se encuentra en el momento en que identifica dichas observaciones; lo cual, si bien podría agilizar el desarrollo del mismo, también podría admitir errores no identificados ni corregirlos. Además, el autor del modelo de referencia, al respecto, sugiere la posibilidad de retornar a la primera fase si es necesario.

Se observa que la Empresa ABC, omite un segundo punto de evaluación tal como lo sugiere el modelo de referencia; esto podría resultar crítico dado que el equipo continúa con el desarrollo del producto y podría identificar observaciones, que pudieron ser analizadas inicialmente, en fases posteriores en las cuales ya se haya involucrado mayores recursos ocasionando pérdidas.

3.5. Fase 2: Construcción del Caso de Negocio

Respecto de las actividades de la fase Construcción del caso de negocio del modelo de referencia, la Empresa ABC las desarrolla en su etapa denominada como Investigación y Evaluación.

La empresa realiza una investigación detallada para el desarrollo del producto; sin embargo, esta no es experimental. Se revisan las oportunidades y el atractivo del mercado mediante opiniones del equipo interno e investigaciones secundarias, pero sin escuchar la voz del consumidor final. De esta manera, el análisis podría ser superficial ya que el *input* que el consumidor brinda es primordial para la construcción del caso de negocio. Según la entrevista realizada a Eliana Barrantes, “no solo es importante escuchar al consumidor, sino que

constantemente se debe iterar con el cliente [...] hasta llegar a encontrar el producto que satisfaga sus necesidades” (comunicación personal, 30 de Julio, 2018).

Es importante mencionar que, si bien la empresa no tiene una relación con el consumidor final, sí tiene comunicación con sus distribuidores. Ellos brindan información valiosa debido a que siempre se encuentran en constante contacto con los consumidores y ello les da una visión más holística de lo que está pasando en el mercado. Sin embargo, es posible decir que esta relación no es suficiente para explorar todas las necesidades, tanto del consumidor como del cliente directo.

Por otra parte, el equipo encargado del desarrollo de productos en la Empresa ABC, en esta fase define el concepto, segmento, estrategia de posicionamiento, características y especificaciones del producto mediante una evaluación interna. También, generan planes de negocio detallados, tal como lo menciona Cooper, pero tomando en consideración los factores que exige el mercado y los parámetros generales y códigos de ética de la corporación global a la que pertenece la Empresa ABC.

Por tanto, se identifica que la Empresa ABC realiza esta etapa de manera parcial ya que, si bien, desarrolla las actividades que Cooper menciona que se deben realizar en dicha fase, las ejecuta de manera superficial y sin tomar en cuenta la opinión del consumidor final. Esta última, podría ser perjudicial para el éxito de la construcción del caso de negocio.

3.6. Puerta 3: Proceder con el desarrollo

Se identificó que la Empresa ABC sí realiza las actividades referentes a la tercera puerta del modelo sugerido por Robert G. Cooper (2011) en la etapa Reunión de Evaluación final de su proceso.

La Empresa ABC sí posee la información necesaria para evaluar la rentabilidad del producto y punto de equilibrio; sin embargo, dicho análisis no abarca todo lo descrito en el modelo del Stage-Gate®, pues omite la información del tiempo de retorno y el análisis detallado de mercado. De esta manera, es posible decir que el análisis no es completo y podría tornarse sesgado ya que lo realizan únicamente con información interna.

Por otro lado, Cooper menciona la importancia del rol que cumple el *Gatekeeper* o la persona a cargo de la toma de decisiones. En la etapa Reunión de evaluación final del proceso de innovación de productos de la Empresa ABC, es el gerente comercial quien cumple la función de unificar la decisión final del equipo, y de aprobar que el proyecto proceda a la siguiente fase. Sin embargo, el modelo Stage-Gate® sugiere que el *Gatekeeper* posea características relacionadas a

aspectos financieros; no obstante, dicha persona no tiene como enfoque principal este aspecto. Siendo este un punto importante a considerar al nombrarlo.

Se debe resaltar que, si bien el gerente comercial aprueba el proyecto en ese momento, la decisión final se concentra en la etapa Presentación y Aprobación, ya que es el gerente general quien aprueba el proyecto y autoriza la utilización de recursos para el desarrollo del producto. Según la entrevista realizada a Fernando Ortiz comenta que la persona decisora debe “tener conocimientos de todo el análisis previo que haya venido haciendo para que entienda cómo se ha ido formando todo el proyecto y sabe el potencial que podría existir en el producto” (comunicación personal, 24 de julio, 2018).

Se identifica que la Empresa ABC, sí realiza actividades relacionadas a la Puerta tres del modelo de Robert G. Cooper, sin embargo, omite ciertos puntos que pueden ser perjudiciales para el desarrollo del producto.

3.7. Fase 3: Desarrollo

Con respecto a la tercera fase de Desarrollo del modelo de Robert G. Cooper, se identificó que la Empresa ABC no desarrolla, regularmente, el prototipo de la idea de producto, tal y como lo sugiere el autor.

Lo anteriormente mencionado se debe a la alta inversión que ello conlleva, y también porque la gerencia prefiere destinar ese presupuesto para la siguiente etapa, lanzamiento. Es posible decir que esto implicaría un grave error al innovar productos ya que se estaría dando como prioridad al resultado más no el proceso del mismo. El Dr. Cooper menciona que esta etapa es muy importante dentro del proceso de innovación, ya que tiene el propósito de asegurar los detalles de las preferencias del consumidor.

De esta manera, las entrevistas de validación tuvieron consonancia con lo propuesto en el modelo Stage-Gate®. Eliana Barrantes resalta la importancia de esta actividad de prototipo ya que “ayuda mucho para aprender y permite dar giros rápidos para cambiar [...]. Es una gran oportunidad de incluso descubrir, hay muchas formas de hacerlo y son muchísimas menos costosas, requieren menos inversión de tiempo, de esfuerzo, de dinero para poder conseguir las, entonces, creo que no hay una justificación para no hacerlo” (comunicación personal, 30 de julio, 2018).

Por otro lado, es importante mencionar que, si bien la empresa no realiza estas actividades de prototipo, sí generan regularmente ajustes del análisis de costos en la fase de Investigación y Evaluación, siendo un punto positivo para completar los estudios del desarrollo de productos. Además, Robert G. Cooper sugiere realizar la Construcción-test-feedback-revisión en espiral del

prototipo, la cual la empresa la realiza en la etapa de Lanzamiento, en la misma que manejan información de manera dinámica con sus distribuidores y fuerza de ventas.

Se observa que la Empresa ABC omite esta tercera fase tal como lo sugiere el modelo de referencia. El equipo de desarrollo, al no contar con el prototipo del producto a lanzar no tiene cómo demostrar que el producto es efectivamente lo que el consumidor desea. De esta manera, no contar con esta fase, podría ser negativo para el proceso y puede que conlleve a admitir errores que no se lograron identificar.

3.8. Puerta 4: Proceder a las Pruebas

Con respecto a la Puerta cuatro del modelo de referencia, se identificó que la Empresa ABC no contempla actividades de evaluación de Plan de testeo y validación como sugiere el Dr. Robert Cooper.

Al igual que en la anterior etapa, los participantes de este proceso mencionan que no realizan testeos debido a la alta inversión que se necesita. Robert Cooper señala que esta actividad se debe de llevar a cabo debido que, en esta puerta, se revisa la calidad de lo realizado en la fase anterior con el propósito de asegurar que el producto prospecto cumple con lo que realmente el cliente requiere y que puede ser gestionado. Lo mencionado anteriormente ha sido reforzado por el Entrevistado 12, el cual menciona que “(...) la probabilidad de rechazo o fracaso del producto puede ser mayor si es que no se hace esta actividad, siempre es bueno testear.” (comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Por otro lado, la Empresa ABC sí vuelve a analizar los criterios del plan de marketing y operaciones, con el objetivo de asegurar la capacidad de producción interna, la demanda del producto, deseabilidad del producto, entre otros. Esto se realiza en la etapa de Investigación y Evaluación; sin embargo, no se lleva a cabo de forma profunda.

Se identifica que la Empresa ABC, omite esta fase tal como lo sugiere el modelo de referencia; esto podría resultar crítico ya que tener una evaluación constante del plan de testeo y validación es importante para conocer la deseabilidad del producto desde la perspectiva de los clientes y consumidores finales.

3.9. Fase 4: Pruebas y validación

Respecto a la fase de pruebas y validación, se identificó que la Empresa ABC sí realiza algunas actividades de testeo, en la etapa que se denominó como Investigación y evaluación; sin embargo, no cuenta con una etapa en la que se realice específicamente actividades de validación del test.

Además, como se detalló previamente, la empresa no realiza prototipos de producto; sin embargo, desde la perspectiva del área de ventas, alguna vez se ha realizado *focus groups* con el público objetivo para conocer su opinión acerca de la propuesta de un producto; no obstante, dicha actividad no es contemplada por el equipo que se encarga de la innovación de productos, ya que, desde su perspectiva, las actividades de testeo y pruebas sí se realizan a nivel interno y se proyectan las opiniones de colaboradores como opiniones de clientes, tal y como lo señalado por el Entrevistado 2 “se podría decir que el consumidor potencial es como un coordinador de ventas por eso nosotros los involucramos en el *focus group*, a personas de la empresa” (comunicación personal, 25 de junio, 2018)

Por tanto, se identifica que la Empresa ABC no ejecuta actividades de pruebas y validación, ya que según lo propuesto por el autor Robert G. Cooper, dichas actividades buscan garantizar la viabilidad del producto, al poner a prueba los prototipos, construidos en la fase anterior, ante los clientes y consumidores potenciales; pruebas que, para el equipo encargado de la innovación de productos de la empresa, no son llevadas a cabo; y, en caso se hayan realizado alguna vez, no se consideró la opinión directa del consumidor, lo cual resulta en el recojo de opiniones posiblemente parciales.

Asimismo, lo postulado por Robert G. Cooper, coincide con lo señalado por los expertos entrevistados, ya que estos señalan que realizar pruebas de mercado dirigidas al consumidor es muy valioso y determinante en el éxito o fracaso del producto.

Según el Dr. Enrique Medellín, “en esta etapa del proceso, se obtiene información, validan información técnica que no es posible, en ocasiones, obtener de solo experimentos a nivel laboratorio (...) al no realizarlo, se corre el riesgo de desarrollar algo que no se va a vender” (comunicación personal, 27 de julio, 2018). Además, el Entrevistado 9, Sub gerente de Logística de la Empresa ABC menciona que “la probabilidad de fracaso puede ser menor, siempre es bueno testear, probar una, dos, tres, veces, la cantidad que sea necesario hasta tener la certeza que el producto final cumple con la normativa vigente y además cumple con las expectativas que se hayan propuesto” (comunicación personal, 26 de julio, 2018).

Por último, Eliana Barrantes, comenta que no solo es necesario y suficiente escuchar al consumidor, sino que es necesario la iteración con el cliente en todo momento, “el cliente tiene que estar al centro constantemente probándonos, probándolo y dándonos retroalimentación de lo que ve, escucha, siente, palpa, oye” (comunicación personal, 30 de julio, 2018), lo cual es posible explorar mediante las pruebas de producto que validen todos esos detalles del mismo.

Ante ello, se concluye que la empresa no cuenta con una etapa que contemple las actividades de la fase Pruebas y validación postuladas por el autor Cooper, y si bien realizan

pruebas *ad hoc*, estas son insuficientes y no logran recoger la verdadera opinión del consumidor respecto a su producto.

3.10. Puerta 5: Proceder al lanzamiento

Respecto a la puerta de Proceder al lanzamiento, se identificó que, las etapas Reunión de evaluación final, y Presentación y aprobación del proceso de innovación de la Empresa ABC descrito, se cumple con algunos de los criterios incluidos en esta puerta postulada por el autor Cooper; sin embargo, estas no cuentan con una estructura ordenada y se gestionan de una manera reactiva.

Según como lo señalado por el Entrevistado 10, antes de la presentación ante la gerencia general, el equipo encargado de la innovación realiza una reunión, en la que discuten sus perspectivas desde las diferentes áreas que intervienen y se toma la decisión de presentarlo o no a gerencia general. Asimismo, si el equipo aprueba lo planteado, se realiza una presentación del plan de negocio ante la gerencia general, quien finalmente toma la decisión, en base a los resultados, de lanzar el producto o no.

Cabe resaltar que, según lo expuesto por el Entrevistado 6, en el *focus group* realizado, “es importante entender que (...) es una formalidad”, ya que gran parte de la decisión es tomada por la gerencia comercial. De esta manera, se identifica que el análisis de esta puerta para tomar la decisión de lanzar o no el producto que realiza la empresa, no alcanza el nivel de profundidad esperado que sugiere Cooper.

Por ello, se considera que la Empresa ABC realiza actividades suficientes para discernir si se procede o no al lanzamiento, ya que en consonancia con lo que sugiere el modelo Stage-Gate®, en ésta se toma una de las decisiones más importantes del proceso, es decir, si se lanzará o no el producto al mercado, tomando como base los resultados y hallazgos de la fase previa (Cooper, 2011).

Asimismo, esto está en consonancia con lo comentado por el Entrevistado 9, quien agregó alguno de los posibles criterios en los que se basa la decisión de lanzar el producto, “la gerencia general va a estar detrás para saber y tener la noción que es lo que significa en costos o que podría significar el nivel de penetración, mercado o retorno para la compañía, va a depender de qué tan bien sustentado este el estudio” (comunicación personal, 26 de julio, 2018).

Ante ello, se identifica, que la Empresa ABC si bien en la práctica toma decisiones, como las postuladas en la Puerta cinco del modelo Stage-Gate®, estas son insuficientes para garantizar el nivel de análisis requerido, ya que se realizan de manera reactiva. Estas prácticas, estarían

obstaculizando al equipo de enfrentarse ante escenarios que podrían permitir la gestación de productos aún más competitivos.

3.11. Fase 5: Lanzamiento

Respecto a la fase de Lanzamiento, se identificó que la Empresa ABC cumple con garantizar que el producto sea lanzado al mercado. Sin embargo, también se identificó que en el caso de estudio uno de los aspectos más críticos en esta etapa es el presupuesto, el cual es limitado.

Por ello, tal y como se mencionó en la descripción del proceso de innovación de productos de la Empresa ABC, solo si se cuenta con presupuesto disponible, se llevan a cabo activaciones en mercados y se desarrollan *spots* publicitarios en los principales medios de comunicación a nivel local y nacional.

De esta manera, a pesar de que la Empresa ABC cumple con lanzar el producto nuevo al mercado, el limitar las actividades de marketing según el presupuesto disponible podría afectar los resultados esperados, por lo que las actividades realizadas no son suficientes desde el enfoque Stage-Gate®, ya que, según Cooper, en esta fase se llevan a cabo todos los planes de comercialización, incluyendo operaciones, producción, comercial, logística, marketing, etcétera. Además, el autor señala que, en esta fase, no solo es importante contar con un producto superior a los ya disponibles en el mercado, sino que es importante comunicar de la manera más efectividad su lanzamiento al mercado y su propuesta de valor.

Asimismo, lo propuesto por el autor, se relaciona con lo señalado por los expertos, ya que estos coincidieron en que la inversión que se realiza en el lanzamiento es un factor muy importante, pues se vincula con el éxito que puede llegar a tener el producto en el mercado. El Entrevistado 12, afirmó que contar con un presupuesto suficiente para llevar a cabo el lanzamiento es un factor importante, “el presupuesto es muy importante, si el presupuesto es muy pequeño probablemente el lanzamiento sea un poco ajustado, porque tienes que hacer la inversión, el lanzamiento, inversión en pruebas de mercado, degustación, algún otro incentivo para los vendedores tiene que haber todo un paquete de inversión” (comunicación personal, 25 de julio, 2018).

Además, Eliana Barrantes, sostuvo que además del factor de inversión en términos de cantidad, también es importante evaluar el valor de la investigación realizada, tiempo invertido y el esfuerzo de hacer el producto difícilmente replicable (comunicación personal, 30 de julio, 2018), por ello la importancia de comunicarlo efectivamente.

Se observa que la Empresa ABC, garantiza que el producto sea lanzado al mercado; sin embargo, se debería reevaluar la asignación de recursos durante el proceso de desarrollo de los

productos, con el objetivo de garantizar que el proceso de lanzamiento cuente con todos los recursos necesarios para alcanzar las metas trazadas y, de esta manera, los resultados sean, los esperados.

3.12. Post-lanzamiento

Por último, respecto a las actividades de Post-lanzamiento, se identificó que la Empresa ABC no realiza dichas actividades; sin embargo, los participantes del proceso de innovación, como parte de sus funciones diarias, desde sus respectivas áreas, realizan seguimiento a los productos de su portafolio.

Según lo postulado por el autor Robert Cooper, en la etapa Post-lanzamiento se debe realizar la revisión del lanzamiento de manera regular, con el objetivo de que se midan los resultados y se revisen tanto los aspectos positivos como negativos del proyecto, y, así, se generen lecciones aprendidas que contribuyan con futuros proyectos.

Asimismo, esto está en consonancia con lo señalado por los expertos entrevistados, quienes coincidieron en que es muy importante realizar una etapa de revisión y seguimiento, con el fin de evaluar los resultados y obtener retroalimentación.

Por un lado, Eliana Barrantes, afirma que “siempre se tienen que medir los resultados, (...) yo no puedo gestionar aquello que no puedo medir, (...) ni monitorear esto constantemente, ni ver cómo esto se va comportando en el tiempo, y eso nos va a generar, también, aprendizajes y nos va, incluso, permitir hacer ciertos cambios o ciertos replanteamientos a la estrategia inicial” (comunicación personal, 30 de julio, 2018).

Al respecto, cabe señalar que, en ocasiones, la empresa ha realizado cambios a sus productos que ya se comercializaban; sin embargo, la necesidad de realizar dicho cambio no surgió como producto de actividades de medición y control por parte de la Empresa ABC, sino que de algún comentario o sugerencia de las distribuidoras o de su fuerza de ventas.

Por último, el Dr. Enrique Medellín, afirmó que es importante realizar una revisión post-lanzamiento, ya que en base a ello se pueden tomar decisiones futuras respecto al producto, “creo que es importante contar con ese feedback o retroalimentación del mercado, eso precisamente nos va a dar ideas para optimizar el producto, para mejorarlo o inclusive para discontinuarlo, sacarlo del mercado si es que ello no funciona” (comunicación personal, 27 de julio, 2018).

De esta manera, la Empresa ABC estaría omitiendo información valiosa que podría ser capturada si se realizaran actividades post-lanzamiento, ya que las actividades de seguimiento actuales resultan insuficientes, al no contemplar actividades de evaluación del producto lanzado

como una etapa específica ni desde un enfoque de lecciones aprendidas, que agilizarían un futuro proceso y que podría incrementar las probabilidades de éxito del mismo.

Durante esta fase de validación, como se mencionó anteriormente, se realizaron entrevistas a expertos académicos, y expertos externos e internos de la Empresa ABC, como parte de esta fase de validación de los hallazgos desarrollados previamente.

Es importante señalar que, durante el análisis del proceso de innovación de productos actual de la Empresa ABC descrito por el equipo de investigación, se identificaron diversos consensos y disensos relevantes que se desarrollaron anteriormente, entre dicho proceso y el proceso propuesto en el modelo de referencia, Stage-Gate®; por ello, el objetivo de realizar las entrevistas mencionadas es recabar opinión experta acerca de dichos aspectos identificados.

Los expertos entrevistados brindaron información relevante y complementaria a la información recabada previamente por el equipo de investigación, no solo compartieron su opinión respecto a procesos de innovación de productos en general, sino que ahondaron en aspectos específicos y claves para la caracterización del proceso de innovación de productos de la empresa en mención; además, compartieron sus experiencias como usuarios y expertos de diferentes modelos y/o procesos de innovación de productos.

A continuación, se presentan los aspectos que más resaltaron los expertos entrevistados, desde su perspectiva.

En primer lugar, se realizaron dos entrevistas a expertos académicos; por un lado, al Dr. Enrique Alberto Medellín Cabrera, director del área de Innovación de la rectoría general de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en México, por su *expertise* laboral en la gestión de la innovación de productos, así como por su experiencia en el desarrollo de productos utilizando el modelo Stage-Gate®, modelo de referencia de la presente investigación; por otro lado, se entrevistó a Fernando Ortiz Quintanilla, docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú y encargado de las cuentas corporativas de la cadena de Hoteles Casa Andina, en calidad de docente del curso de plan de negocios, el cual se desarrolla en base al modelo *Design Thinking*, el mismo que forma parte del marco teórico de la presente tesis.

En segundo lugar, se entrevistó a expertos externos a la empresa ABC, entre ellos, a Eliana Barrantes, gerente *senior* en el área de *Advisory* de una de las consultoras más importantes del país, quien fue entrevistada debido a su amplia experiencia laboral a cargo de proyectos de innovación, así como su experiencia y conocimiento en innovación de productos, específicamente; además, se entrevistó a Jawn Looi, *Innovation Manager* en una empresa de

Australia, en calidad de actual investigador y usuario de modelos de innovación y, en particular, conocedor del modelo Stage-Gate®.

En tercer lugar, se entrevistó a dos colaboradores de la Empresa ABC, expertos internos, quienes no participan directamente del proceso de innovación de productos; no obstante, fueron entrevistados debido a su profundo conocimiento de las operaciones de la empresa a lo largo de los años de servicio laborando en ella; primeramente, se entrevistó al jefe de ventas de provincias Perú, Entrevistado 12, quien se encarga del incremento y desarrollo de la presencia de las marcas de la empresa en todas las provincias del país; por último, se entrevistó al sub-gerente de Logística, quien gestiona principalmente la importación, transporte, almacenaje y distribución final en la empresa.

Respecto a las entrevistas realizadas a expertos académicos, el Dr. Enrique Alberto Medellín Cabrera, director del área de Innovación de la rectoría general de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en México, comentó, desde su experiencia en la gestión de tecnología e innovación, acerca de cuatro puntos importantes a considerar sobre el desarrollo de productos.

El primer punto, se relaciona al equipo encargado de innovar productos, menciona que deben participar todas las áreas de la organización, es decir, el equipo debe ser multidisciplinario ya que es importante tener diversos puntos de vista y opiniones al respecto de lo que se va a innovar. El segundo punto, recalca la importancia de tomar en cuenta la participación del consumidor, proveedor y distribuidor según el tipo de organización. El tercer punto, aborda las características del *Gatekeeper*, o responsable del equipo de desarrollo de productos. Explica que esta persona debe conocer de las tendencias comerciales del sector, los canales de comercialización y saber de liderazgo en grupos de trabajo para controlar y coordinar todos los aspectos del equipo. Finalmente, como cuarto punto, el Dr. Medellín comenta que, en su opinión, la etapa más crítica del proceso de innovación de productos es el testeo con el consumidor potencial ya que se obtiene opiniones para realizar los cambios respectivos y luego, decidir si es que se debe continuar o no con el desarrollo del producto (comunicación personal, 27 de Julio, 2018).

Por otro lado, Fernando Ortiz Quintanilla, docente del Departamento de ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, señaló que el proceso de innovación en sí mismo innova constantemente, no es posible tener un único proceso todo el tiempo, pues este se debe adaptar según los requerimientos de la empresa y del sector en el cual esta participe. Resaltó que todas las etapas del proceso de desarrollo de productos son importantes, y que no se debería omitir ningún paso; sin embargo, sí se requiere mantener un orden, pero ello no significa que

alguna fase o algún paso sea más importante que otro. También, destacó la importancia de que, durante todo el proceso, el equipo encargado de la innovación del producto se debe esforzar por encontrar una solución para el cliente (comunicación personal, 24 de julio, 2018).

Además, indicó que todo equipo innovador debe ser abierto al cambio, tolerante, respetuoso, creativo; deben trabajar en equipo, tener confianza y saber escuchar. Respecto del *Gatekeeper*, comentó que “tiene que ser líder totalmente, tiene que ser totalmente respetuoso, tiene que ser totalmente abierto, tiene que saber escuchar, tiene que saber dirigir, tiene que poder cohesionar a un equipo, tiene que entender y poder leer bien a su grupo o a su equipo [...]” también afirmó que es importante saber motivar al equipo de manera constante, desde el principio del proceso hasta el final (comunicación personal, 24 de julio, 2018).

Respecto a las entrevistas realizadas a expertos externos, Eliana Barrantes, gerente *senior* en el área de *Advisory* de una de las consultoras más importantes del Perú, comentó acerca de dos etapas importantes en un proceso de innovación de producto, independiente de la línea de producto; la primera, se refiere a las actividades donde comienzan a fluir las ideas, es en éstas donde nacen los productos y se pone en práctica la innovación; y, la segunda, aborda las actividades de construcción de un producto, a través de la aparición de restricciones que permiten desarrollarlo; luego, según los requerimientos de la línea de producto en específico, se dan actividades *ad hoc* a éstas, no obstante, estas dos etapas están presentes en todo proceso de innovación de productos. (comunicación personal, 30 de julio, 2018).

Además, recalcó la necesidad de escuchar al entorno, prestar atención a la práctica que se está gestando, incluso en la competencia, y en especial, en las opiniones y deseos de los clientes y consumidores. Así mismo, comenta que, más allá de la relevancia de la inversión en proyectos de innovación de productos en el éxito de los mismos, se debe considerar el valor de la investigación realizada durante el proceso, el tiempo invertido y la calidad del proceso que asegure que el producto no sea fácilmente replicable (comunicación personal, 30 de julio, 2018).

Respecto del equipo de desarrollo de productos, señaló que todas las áreas de la empresa deberían estar involucradas, “desde quien idea el producto, o sea, las áreas de marketing, desarrollo de productos, finanzas, para ver qué tan viables son, operaciones, para ver si ese producto realmente es viable en la línea de producción, el CEO, y mientras más iteraciones de la idea haya previo a que se comience a desarrollar el producto, mejor; entre más enriquecida esté, incorporando áreas de gestión, inclusive, muchísimo mejor (comunicación personal, 30 de julio, 2018).

Por otro lado, Jawn Looi, *Innovation Manager* de una empresa en Australia, comentó acerca de las características que un equipo de innovación de productos debe tener. Entre ellas,

resaltó que el equipo debe ser multifuncional, que integre a profesionales técnicos en materia relacionada al producto a innovar; así mismo, es necesario la presencia de un gerente del proyecto de innovación, con experiencia y conocimiento de la burocracia interna de la empresa; de igual manera, resaltó que el equipo debe estar conformado por menos de cinco integrantes y que posea un enfoque en proyectos (comunicación personal, 16 de julio, 2018).

Además, desde su punto de vista, comentó que la etapa o fase más crítica de los procesos de innovación de productos radica en las actividades de prototipo, ya que éstas requieren interacción directa con el consumidor y a través de éstas se puede llevar a cabo aprendizajes y correcciones que no impliquen costos elevados para la empresa (comunicación personal, 16 de julio, 2018).

Respecto a las entrevistas realizadas a expertos internos; es decir, colaboradores de la Empresa ABC, el Entrevistado 12, jefe de ventas a nivel de todas las provincias en Perú, aunque no forme parte del equipo que se encarga del desarrollo de productos, se mostró muy interesado en el proceso de innovación de productos, resaltó la importancia de tener un proceso estructurado y formalizado de innovación de productos en la empresa.

En primer lugar, resaltó la significancia de conocer al consumidor. Explicó que observar, escuchar e interactuar con el usuario da mucho valor al producto que se desea realizar ya que, ellos son los que llegarán a comprarlo al momento de lanzarlo al mercado. Así mismo, comentó que hubo ocasiones en las que los resultados del *focus group* realizado han sido diferentes a lo que realmente el consumidor deseaba en ese momento. De esta manera, escuchar y conocer bien al consumidor puede llevar a tomar una decisión más acertada (comunicación personal, 25 de Julio, 2018).

Además, comentó que internamente confían mucho en los distribuidores. Así, el Entrevistado 12 indicó que estos tienen un panorama más amplio del mercado debido a que, no solo trabajan con una marca, sino con muchas otras marcas de la competencia; señaló que los distribuidores les ayudan a realizar benchmarking de actividades y estrategias de las otras empresas. No obstante, resalta la importancia de validar dicha información (comunicación personal, 25 de Julio, 2018).

Respecto de las características que debería poseer el equipo encargado de innovar los productos de la empresa comentó que “quien va a estar en algún momento desarrollando una categoría de productos o cualquier producto, ya sean aceites, consumo masivo u otro debe, conocer mucho de campo, tienes que escuchar mucho al comerciante, mucho al consumidor [...]” (comunicación personal, 25 de Julio, 2018).

De esta manera, resalta la importancia de considerar la opinión tanto del consumidor como del cliente, distribuidor; afirma que esta omisión es un error, y más grave aún considerar que lo que nosotros pensamos es lo que desean los usuarios, “es donde nos equivocamos, y creemos que lo que nosotros creemos, pensamos, es lo que el consumidor va a aceptar. Es importante que primero se haga, [...] la salida a campo con vendedores, es la salida a campo con comerciantes, escuchar bien porque quieren eso, ellos tienen mucho que decirnos y nosotros poder escuchar y usar todos estos argumentos y así mejorar la calidad de nuestro producto.” (comunicación personal, 25 de Julio, 2018); además, recalca la importancia de visitar el punto de venta con el fin de recabar la opinión de los consumidores y del distribuidor.

Por último, el sub gerente de logística de la Empresa ABC, Entrevistado 09, indicó que un aspecto clave del desarrollo de productos es lograr el equilibrio entre la inversión que implica su desarrollo y su recuperación. Resaltó que para desarrollar productos es importante conocer qué hace la competencia, pero ello solo debe ser considerado como una referencia, no un objetivo final; “es bueno, porque se sabe qué hace la competencia, pero no es el objetivo nuestro, nosotros podemos tener un objetivo totalmente distinto al de la competencia, la cual nos puede servir como referencia” (comunicación personal, 26 de julio, 2018). Además, mencionó que las ideas de productos prospecto se van plasmando conforme se hace prueba y error; sin embargo, este ensayo será realizado de mejor manera si se considera como base la opinión y evaluación del consumidor final (comunicación personal, 26 de julio, 2018).

También, señaló que se requiere que el equipo que desarrolla productos tenga conocimiento acerca de los clientes, ya que de esta manera se conocerá el mercado y por tanto sus necesidades; recalcó que es importante que el concepto de producto involucre a todas las áreas de la empresa, con el fin de unificar la idea acerca de qué es lo que se necesita, para tener un sólo objetivo (comunicación personal, 26 de julio, 2018).

En síntesis, uno de los principales hallazgos de esta fase de investigación es que sí es posible tener un único proceso de innovación que guíe el desarrollo de productos en la Empresa ABC, para todas las líneas de producto; no obstante, tal como sugirieron los expertos, se deben considerar cambios según diversos aspectos como por ejemplo el producto, la necesidad, el tamaño de la compañía, el sector y la organización.

También, se observa la importancia que tiene las características del equipo que innova los productos y del Gatekeeper; respecto de los primeros, los expertos mencionaron que debe ser un equipo multidisciplinario, creativo, respetuoso, empático, que sepa escuchar, con ganas de soñar, de crear, debe poseer habilidades de líderes y los conocimientos técnicos necesarios, además, debe conocer al usuario para el cual se crea la solución; respecto del segundo, mencionaron que

este debe de ser líder, ser respetuoso, responsable, profesional, debe poseer conocimiento de su rol, del mercado y de las tendencias.

En general, los expertos sugirieron que en la innovación de productos deberían involucrarse todas las áreas de la empresa, ya que es un proceso transversal; sin embargo, deberían hacerlo con mayor relevancia el área de finanzas, marketing, comercial y operaciones.

Respecto de la persona encargada de otorgar la aprobación final del proyecto, los expertos indicaron que podría ser bueno que lo realice una persona distinta al *Gatekeeper*, tal como es en el caso de la empresa ABC, ya que esta persona emite una opinión imparcial; sin embargo, es importante que esta conozca y se comprometa con el producto que se está desarrollando con el fin de evitar sesgos. Además, es recomendable que la gerencia general apruebe solo los proyectos de mayor magnitud, dependiendo de los recursos invertidos, ya que resulta enriquecedor, en el caso contrario, que se delegue la responsabilidad al equipo regular que desarrolla los productos.

Por un lado, se resaltó la importancia de contactar y escuchar a los usuarios potenciales para la creación de productos, realizar un análisis de deseabilidad, ya que de ese modo se puede conocer sus necesidad y deseos y así buscar una solución para ellos; por otro lado, también se recaló la importancia de conocer y analizar la competencia, benchmarking, pues ello te brinda información valiosa de la dinámica del mercado y es una referencia de lo que ya se está haciendo.

También se comentó la importancia de realizar pruebas, validar la información una y otra vez hasta lograr el concepto que se desea; es por ello, que realizar un prototipo y testarlo es fundamental, pues brinda información valiosa y determinante para el éxito de lo que se está desarrollando.

Respecto de la investigación de mercado, los expertos indicaron que es importante contar con ello, es un costo que está asociado a la innovación y el proceso que ello implica; no obstante, para determinar la inversión en este, se debe considerar aspectos como el tamaño de la empresa y estudios previos que se tenga.

Además, respecto del análisis de la rentabilidad, hubo diferencias entre las opiniones de los expertos entrevistados. Por un lado, algunos señalaron que es importante considerar el aspecto financiero desde el inicio del proceso, desde la generación de ideas; por otro lado, otros expertos indicaron que el análisis de rentabilidad se debe realizar una vez que el producto ya está definido.

Finalmente, los expertos comentaron acerca de la importancia de evaluar constantemente lo que se está desarrollando, contar con una etapa de revisión y seguimiento; indicaron que la evaluación previa es importante ya que ayuda a dar seguimiento de lo realizado en todo el desarrollo de productos, y cambiar lo que sea necesario antes de lanzarlo al mercado; también, se

refirieron a la evaluación post-lanzamiento, ya que se debe realizar con el fin de evaluar los resultados, obtener retroalimentación y generar lecciones aprendidas.

En el siguiente acápite, se desarrollan las conclusiones organizadas tanto de manera general como específica; las conclusiones generales se vinculan con las preguntas y los objetivos de investigación planteados en el primer capítulo; y, las conclusiones específicas se organizan según la estructura del modelo de referencia mediante el cual se caracterizó el proceso que conduce el desarrollo de productos en la Empresa ABC.



CONCLUSIONES

En los siguientes párrafos, se presenta las conclusiones de la presente tesis de investigación. En primer lugar, se esboza conclusiones generales, y, en segundo lugar, las conclusiones específicas, las cuales concluyen las principales concordancias entre el modelo Stage-Gate® de Robert G. Cooper, y el proceso de innovación de la Empresa ABC.

1. Conclusiones Generales

En conclusión, respecto de la revisión literaria, se analizaron diversos modelos de innovación de productos presentes en la literatura, no obstante; en el Capítulo dos desarrollado en esta tesis de investigación, se describen aquellos modelos o metodologías más relevantes que guíen, específicamente, la innovación de productos. Se seleccionó el modelo Stage-Gate® de Robert G. Cooper como referencia para analizar y caracterizar el conjunto de actividades que la Empresa ABC realiza para innovar sus productos; debido, principalmente, a su estructura, organizada en fases y puntos de control que otorga disciplina en su aplicación y una evaluación permanente.

Acerca del entorno externo, la Empresa ABC desarrolla productos para la industria de aceite comestible, en el sector de consumo masivo de alimentos, los mismos que forman parte de de la canasta básica peruana (Semana Económica, 2017). Este sector es considerado un mercado maduro, altamente competitivo, con alto grado de penetración de mercado en los hogares (comunicación personal, 07 de mayo, 2018); además, tiene fuerte dependencia de la importación de materia prima (Fried, 2012); sin embargo, cuenta con diversas oportunidades de expansión, tanto a nivel nacional como internacional.

Respecto al entorno interno, la Empresa ABC, cuenta con el respaldo de una corporación agroalimentaria global, con años de experiencia en ciento setenta países alrededor del mundo. En el Perú, cuenta con productos posicionados en el mercado a precios competitivos y una amplia cobertura a nivel nacional. Sin embargo, a comparación de la competencia, cuenta con un portafolio de productos limitado y una alta dependencia de productos importados. Además, no cuenta con lineamientos formalizados de su proceso de desarrollo de productos, ni con un área de investigación y desarrollo; sin embargo, dispone de un equipo además de sus funciones habituales, se encargan parcialmente del desarrollo de productos.

Finalmente, luego de realizar el trabajo de campo, se llegó al consenso que el proceso de desarrollo de productos de la Empresa ABC consta de una secuencia de cinco actividades. Primero, el Análisis de Ideas; segundo, Investigación y Evaluación; tercero, Reunión de evaluación final; cuarto, Presentación y Aprobación y, por último, el Lanzamiento. Dentro de cada etapa, se realizan diversas actividades que permiten la innovación de productos. No obstante,

este proceso no se encuentra formalizado ni estructurado, lo cual representa una desventaja para la empresa; y, por tanto, constituye una oportunidad de mejora.

2. Conclusiones específicas

En los siguientes párrafos se presentan las conclusiones específicas, las cuales se organizan según la estructura del proceso propuesto en el modelo Stage-Gate® de Robert G. Cooper:

- La Empresa ABC, en efecto realiza actividades preliminares planteadas por el modelo de Robert Cooper; sin embargo, estas son insuficientes ya que se realiza de manera de parcial, puesto que podrían utilizar más herramientas y fuentes que faciliten la generación de ideas.
- A pesar de que la Empresa ABC sí realiza un primer filtro, en consonancia con lo postulado por Cooper, Pantalla inicial, este se basa en criterios que no se pueden medir con exactitud en estas primeras etapas, ya que podrían brindar resultados inexactos; además de ello, omiten la perspectiva operacional.
- Respecto a la fase Medición del alcance, se concluye que La Empresa ABC realiza actividades de investigación como lo sugiere el modelo Stage-Gate®; no obstante, estas omiten criterios claves como el contacto con el consumidor, e investigación de mercado profunda.
- En el proceso de desarrollo de productos de la Empresa ABC se omite el segundo filtro que sugiere el autor, Segunda pantalla; en lugar de ello, solo verifica la rentabilidad de la idea como parte de la fase Investigación y evaluación de su proceso, lo que podría generar ineficiencias debido a que estas pudieron haber sido identificadas en un momento en el que se involucren menores recursos.
- La Empresa ABC realiza las actividades correspondientes a la fase Construcción del caso de negocio que indica Robert Cooper de manera parcial, ya que esta es ejecutada de manera poco detallada y omite la opinión del consumidor final; esto podría conducir a la creación de un producto que no cumpla las expectativas del consumidor y del cliente.
- Si bien la Empresa ABC sí realiza actividades referentes a la puerta Proceder con el desarrollo del modelo de referencia, estas no abarcan criterios suficientes que permitan analizar la rentabilidad de manera completa, lo cual podría conllevar a la aprobación de una idea que no resulte rentable para la empresa.
- La fase de Desarrollo del modelo de referencia es omitida por la Empresa ABC, principalmente, debido a que esta no cuenta con el presupuesto para desarrollar

actividades de prototipo, lo cual dificulta la identificación de atributos del producto que podrían no ser los esperados por el consumidor o cliente.

- La Empresa ABC no contempla actividades de Validación y testeo como lo sugiere el modelo Stage-Gate®, como se mencionó anteriormente, esto se debe al presupuesto limitado con el que se cuenta para desarrollar ideas.
- La fase Pruebas y validación no es ejecutada por la Empresa ABC de la manera en la que sugiere el autor Robert Cooper; no obstante, sí realiza pruebas básicas que no permiten explorar las verdaderas opiniones y necesidades del consumidor.
- La Empresa ABC sí evalúa la posibilidad de proceder al lanzamiento en consonancia con la puerta Proceder al lanzamiento del modelo de referencia; no obstante, esta evaluación no cuenta con una estructura previamente pautada, pues se realiza de manera reactiva; lo cual no podría garantizar el nivel de análisis requerido para la toma de una de las decisiones más importantes del proceso.
- La Empresa ABC si realiza la fase de Lanzamiento tal como postula el modelo Stage-Gate®; no obstante, esta es realizada en la medida del nivel de presupuesto con el que cuenta, lo cual podría resultar ser una limitante importante para alcanzar los primeros resultados esperados.
- La fase de Post Lanzamiento que sugiere el autor de referencia, no es ejecutado por la Empresa ABC de manera regular ni enfocada en el seguimiento y control de un producto nuevo; lo cual podría constituir la pérdida de información valiosa no solo para la toma de decisiones o cambios requeridos, sino también lecciones aprendidas para futuros lanzamientos.
- En síntesis, la Empresa ABC realiza las actividades equivalentes a las fases de Descubrimiento de Ideas, Puerta 1: Pantalla Inicial, Fase 1: Medición del alcance, Fase 2: Construcción del caso de negocio, Puerta 3: Proceder con el desarrollo, Fase 4: Pruebas y Validación, Puerta 5: Proceder con el lanzamiento y Fase 5: Lanzamiento, del modelo Stage-Gate® propuesto por el Dr. Robert Cooper.
- Además, la empresa no realiza, en su proceso de desarrollo de productos, las actividades de la Puerta 2: Segunda Pantalla, Fase 3: Desarrollo, Puerta 4: Proceder a las pruebas, y Post-lanzamiento, del modelo Stage-Gate®.
- Finalmente, cabe señalar que, si bien se ha identificado aquellos pasos que la empresa realiza u omite, en su mayoría, estas afirmaciones no son estrictamente así, ya que al comparar con aquello que indica el modelo Stage-Gate®, la Empresa ABC realiza parcialmente algunas actividades u omite algunos otros aspectos.

RECOMENDACIONES

En los siguientes párrafos, se presentan recomendaciones que podrían resultar útiles para profesionales involucrados en el desarrollo de productos, además de información relevante para mejorar la gestión de un proceso de innovación de productos orientado al sector de consumo masivo. De esta manera, se conoce a mayor detalle acerca de un tópico poco estudiado en el país, con el fin de comprender la relevancia de formalizar un proceso que conduzca a la buena ejecución de la innovación de productos.

1. Para los Gestores vinculados a la innovación de productos de ABC

- Se recomienda formalizar todas las actividades de innovación de productos en un proceso estructurado y sistematizado, el cual se debe basar en lineamientos formales compartidos por toda la organización.
- El equipo encargado del desarrollo de productos debe ser multidisciplinario, que gestione y conozca profundamente el proceso, y debe existir sinergia entre los participantes del equipo, que permita la unificación del objetivo que se busca alcanzar.
- Se recomienda asignar un responsable que se encargue de dirigir y garantizar la ejecución de todo el proceso de innovación; además, de acuerdo con las necesidades de la empresa, de asegurar cierta frecuencia en su realización.
- Se debe establecer plazos genéricos para aquellos aspectos que retrasen la ejecución del proceso de innovación; por ejemplo, plazos de aprobaciones, plazos de evaluaciones, entre otros.
- Se debe considerar la voz del consumidor (VOC) como un eje transversal y esencial de todo el proceso de innovación de productos.
- Como parte inicial del proceso de innovación de productos, se recomienda realizar una etapa de descubrimiento de ideas, invirtiendo un periodo de tiempo ideal, que evite limitar el ejercicio y la omisión de ideas potenciales. Para ello, se recomienda considerar diferentes fuentes de ideas; se debe considerar las opiniones y sugerencias, tanto de sus consumidores como de sus distribuidores, ya que ellos reflejan las verdaderas necesidades del mercado. Además de las actividades de benchmarking y recepción de sugerencias, se recomienda utilizar la lluvia de ideas, buzón de ideas, generación de conflicto y encuestas de satisfacción a clientes.
- Respecto a la puerta uno, pantalla inicial, se recomienda reforzar dicho filtro mediante una revisión de los análisis de rentabilidad y revisión del aporte de los criterios

establecidos por la Empresa ABC, con la finalidad de garantizar la efectividad del mismo. Además, se recomienda incluir el aspecto operacional en el análisis.

- Respecto a la primera fase, medición del alcance, se recomienda profundizar la investigación preliminar, ya que esta funciona como un *input* de filtro rápido para su análisis de ideas. Además, en esta fase es sumamente importante propiciar un primer contacto con el consumidor potencial y considerar su opinión.
- Respecto a la puerta dos, segunda pantalla, se recomienda tener una evaluación constante de los avances del proceso realizado, y, además, nuevamente hace hincapié en considerar la opinión del consumidor. Además, en caso se requieren hacer ajustes o cambios, se recomiendan retornar a las fases previas, con el objetivo de revisar y garantizar la calidad de lo anteriormente desarrollado. Así mismo, desde esta segunda puerta, se recomienda realizar un checklist de los aspectos a considerar para tomar la decisión de pasar a la siguiente fase, entre los cuales se incluya aspectos como reacciones del consumidor, reacciones de colaboradores internos y aspectos técnicos.
- Se recomienda que todo lo desarrollado durante la fase dos de Construcción del caso de negocio, se realice asegurando la calidad de su ejecución; y que, todo ello se base en lo que realmente necesita o desea el cliente y el consumidor.
- Respecto de la tercera puerta de control, Proceder con el desarrollo, se recomienda no omitir esta evaluación; en ella se debe considerar, únicamente, la participación del equipo encargado del desarrollo de productos, debido a que ellos son quienes realmente conocen acerca del potencial que podría existir en la idea prospecto. Además, al ser un punto de control determinante, se debe clarificar y revisar, detenidamente, los criterios que van a ser evaluados en esta reunión.
- Se recomienda que en la fase tres, de Desarrollo, siempre se realice el prototipo del producto prospecto; ya que esta actividad hace tangible las necesidades del consumidor que se están atendiendo, y el concepto del producto. Asimismo, se debe considerar utilizar la herramienta de Construcción-test-feedback-revisión del prototipo, tal como sugiere Robert Cooper, que propicie el entendimiento profundo de lo que desea el consumidor. Además de ello, se recomienda asignar un presupuesto que facilite la ejecución de esta evaluación.
- Acerca de la cuarta puerta, Proceder con las pruebas, se recomienda ejecutar una etapa en la cual se evalúe el plan de testeo y validación posterior a la etapa de Construcción de caso de negocio. Asimismo, se recomienda que se revise, con detenimiento, los criterios a utilizar en los planes de marketing y operaciones.

- Se recomienda que en la fase cuatro, Pruebas y validación, se realice testeos de manera constante, regular y permanente con el consumidor para validar que el producto prospecto considere sus necesidades y deseos. Además, se debe asignar un presupuesto específico para esta actividad que permita validar el concepto creado y, se recomienda volver a revisar los planes de marketing y ventas luego de realizar el testeo, con el fin de confirmar que lo previamente planteado siga vigente.
- Con respecto a la puerta cinco, Proceder al lanzamiento, se recomienda que la persona que apruebe proceder con la etapa de Lanzamiento tenga conocimiento de todo el proceso ejecutado, con el fin de asegurar que comprenda el potencial del mismo. Además, se debe documentar los avances periódicos del proceso para que el decisor se encuentre informado e involucrado con el proyecto.
- Se recomienda en la fase cinco, Lanzamiento, evaluar y reconsiderar la inversión de presupuesto según potencial del producto para realizar diversas actividades de promoción que incentiven la rotación del mismo. Por ejemplo, se pueden generar campañas BTL, bonificaciones, descuentos, concursos, promociones, entre otras actividades.
- Como actividad final del proceso, Post lanzamiento, se debe contar con una etapa de control y evaluación luego del lanzamiento del producto. Se recomienda tener diversos indicadores para medir los resultados del nuevo producto en el mercado. Además, se debe implementar un programa de feedback constante mediante reuniones periódicas del equipo de desarrollo de productos, encuestas y entrevistas tanto a los vendedores como a los consumidores. Finalmente, se recomienda organizar un documento histórico de lecciones aprendidas para tomarlo en cuenta en los próximos lanzamientos.

2. Para los Policy Makers

- Divulgar la importancia de la innovación y la utilización de metodologías y/o modelos de innovación que guíen u orienten el desarrollo de productos en las empresas del país.
- Difundir la importancia de la inversión en innovación, con el fin de concientizar al empresariado peruano acerca del impacto positivo que se puede obtener a través de la innovación de productos y formalización de los procesos de innovación.
- Fomentar la adopción de metodologías de innovación en las empresas para mejorar los procesos de innovación de las mismas.
- Promover la realización de eventos, charlas y capacitaciones acerca de innovación dirigidas al empresariado peruano

3. Para los Académicos

- Se recomienda continuar investigando acerca de la innovación de productos y los modelos y/o metodologías tomando en consideración todos los aspectos contextuales del empresariado peruano.
- Se recomienda ahondar en estudios de casos múltiples que permitan generar teorías y conclusiones generalizables para que puedan ser aprovechadas por otras organizaciones.
- Promover la inserción de tópicos de la innovación tanto en las mallas curriculares de las universidades de negocios, como también, establecerlo como un tópico prioritario de investigación dada su importancia en el contexto global.



LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se ha identificado tres limitantes durante su realización. Principalmente, estas se enfocan en la metodología utilizada, los estudios del marco contextual y el tipo de información acerca de la empresa.

En primer lugar, en cuanto a la metodología utilizada, la investigación se ha realizado en base a un caso único de estudio. Por ello, los resultados de esta investigación no pueden ser generalizables.

En segundo lugar, con respecto a la realización del marco contextual, se encontró la limitante de las pocas publicaciones de estudios actuales sobre la industria de aceites comestibles en el Perú. De esta manera, existe poca información vigente que permita ampliar el marco contextual del sector al cual se ha referido la investigación, para mayor información ver Anexo K.

En tercer lugar, la información tanto cualitativa como cuantitativa de la empresa constituye información sensible. Al ser una organización del sector de consumo masivo de alimentos, la información es confidencial debido al alto grado de competitividad entre las empresas del mercado. Es por esta razón, que toda la información ha sido extraída mediante entrevistas a profundidad totalmente codificadas y de información secundaria.

No obstante, a partir de la investigación realizada, se ha identificado diversas oportunidades de estudios que podrían desarrollarse en el futuro. Asimismo, se puede generar estudios de modelos de innovación de productos contextualizados al mercado peruano, ya que en la actualidad es un tema importante para la competitividad de las empresas.

REFERENCIAS

- Aguirre, M. T., Cano, P., Gálvez, E., & Marín, D. (2012). *Reporte Financiero CENTRUM*.
- América Noticias. (2018). MEF: impacto del incremento del impuesto selectivo al consumo fue mínimo - America Noticias. Retrieved from <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/mef-impacto-incremento-impuesto-selectivo-al-consumo-fue-minimo-n324342>
- Arias, J. C. (2016). Analisis para implementacion del modelo Stage Gate dentro del Proceso De Innovacion a Nivel Empresarial Caso De Estudio: Ezgo S.A. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia). Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/54062/7/JuanCarlosArias.2016.pdf>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Becerra, J. (2018). Perú: Más del 80% de ventas de consumo masivo pasa por el canal tradicional. Retrieved from <http://www.america-retail.com/peru/peru-mas-del-80-de-ventas-de-consumo-masivo-pasa-por-el-canal-tradicional/>
- Brown, T. (2011). Why Social Innovators Need Design Thinking. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/why_social_innovators_need_design_thinking
- Castro, E. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa. *Revista Naciona de Administración*, 1(2), 31–54. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Chasanidou, D., Gasparini, A. A., & Eunji, L. (2015). Design Thinking Methods and Tools for Innovation. *University of Oslo Library, Blindern*, 12–23. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20886-2>
- Chicata, A., Negreiros, J., Moretti, M., & Muller, N. (2013). *Reporte Financiero Alicorp*.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. <https://doi.org/10.1081/JAS-120014929>
- Conroy, P., Porter, K., Nanda, R., Rennner, B., & Narula, A. (2015). Consumer product trends. *Deloit University Press*.
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What’s New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x>
- Cooper, R. G. (2011). *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch*. Cambridge: Perseus Books Group, 2011.
- D.school. (2013). An introduction to Design Thinking. *Institute of Design at Stanford*, 1–15. https://doi.org/10.1007/978-1-4302-6182-7_1
- Dam, R., & Siang, T. (2018). *5 Stages in the Design Thinking Process*. Retrieved May 11, 2018, from <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2018). *Global Innovation Index 2018 Energizing the World with Innovation*. Retrieved from http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf
- Edgett, S. J. (2015). El modelo de proceso de Idea - a - Lanzamiento (Stage - Gate ®): Una Visión Integral, 1–5.
- El Comercio. (2018a). 2017: Un año de aprendizaje para las marcas de consumo masivo. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/peru/2017-ano-aprendizaje-marcas-consumo-masivo-noticia-485656>
- El Comercio. (2018b). Inflación en Lima Metropolitana fue de 1,36% en el 2017. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-lima-metropolitana-subio-1-36-2017-noticia-485536>
- FORTH. (2017). FORTH Innovation Method. Retrieved May 11, 2018, from <http://www.forth-innovation.com/>
- Fried, A. (2012). *Estrategia de competitividad y valor agregado para los aceites de Soja y de Girasol*. Retrieved from <https://ucema.edu.ar/conferencias/download/2012/07.20AN.pdf>
- Gaubinger, K., Rabl, M., Swan, S., & Werani, T. (2015). *Innovation and Product Management. Innovation and Product Management: A Holistic and Practical Approach to Uncertainty Reduction*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-54376-0>
- Gestión. (2017). Consumo masivo, la otra víctima de la crisis política de PPK durante el 2017. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/consumo-masivo-victima-crisis-politica-ppk-2017-223713>
- Gestión. (2018). Perú se convierte en primer país de Latinoamérica en tener una Ley Marco de Cambio Climático. Retrieved from <https://gestion.pe/peru/politica/peru-convierte-primer-pais-latinoamerica-ley-marco-cambio-climatico-231731>
- Grönlund, J., Rönberg, D., & Frishammar, J. (2010). Open Innovation and the Stage-Gate process: A revised model for new product development. *California Management Review*, 52(3), 106–132.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición). <https://doi.org/10.1016/B978-92-75-32913-9>
- INEI. (2016). PERÚ : Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Informe Técnico de Producción Nacional*. Retrieved from https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-n07_produccion_may2016.pdf
- Ivanova, Y. (2016). Aprovechando el potencial del aceite de palma en el mercado de alimentos para un desarrollo sostenible en el Perú. *Ministerio de Agricultura y Riego*. Retrieved from <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/aprov-potencial-palma-aceitera.pdf>
- Kelley, D. (2018). IDEO. Retrieved May 11, 2018, from <https://www.ideo.com/people/david-kelley>
- Koo, W. (2018). Soya Aceite en Bruto Perú Importación 2018 Octubre - Agrodaperu. Retrieved November 23, 2018, from <https://www.agrodaperu.com/2018/11/soya-aceite-en-bruto-peru-importacion-2018-octubre.html>

- Kumar, S., & Phrommathed, P. (2005). *New product development*. [recurso electrónico]: an empirical study of the effects of innovation strategy, organization learning, and market conditions. Boston, MA: Springer, 2005.
- Lucía, C., & Puente, R. (2012). ¿Hay verdadera innovación en los lanzamientos de nuevos productos? Factores relevantes de éxito y fracaso en el caso colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 263–280.
- Maximixe Consult. (2016). *Aceites Comestibles*. Lima.
- Ministerio de Producción. (2016). *Estudio de la situación actual de la innovación en la industria alimentaria manufacturera*. Retrieved from http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publiaf572466c104b63a8_52.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2007). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. *Analysis* (Vol. 30). <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Osbakk, A., & Vaksdal, H. (2015). *New Product Development A Stage-Gate model in a B2B setting for product development with a low level of technological innovation*.
- Osores, C. (2015). *Valoración de la empresa Alicorp SAA*. Universidad del Pacífico.
- Osorio, C. (2010). El arte de fallar. *Harvard Business Review*, 76–85. Retrieved from http://www.academia.edu/24440714/Osorio_HBR_El_Arte_de_Fallar
- Osorio, C., & Elola, A. (2010). *Procesos de innovación: claves para su éxito o fracaso*. San Sebastian.
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación*.
- Rojas, L. (2015). *Lanzamiento de aceites saborizados en Colombia*. Universidad de Buenos Aires. <https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- Ruberto, G. (2016). ¿Por qué las ventas de los supermercados se concentran en sólo cinco productos? *Semana Económica*. Retrieved from <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/201570-por-que-las-ventas-de-los-supermercados-se-concentran-en-solo-cinco-productos/>
- Ruberto, G. (2018). Consumo masivo: reactivación desde el segundo semestre. *Semana Económica*. Retrieved from <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/258690-reactivacion-desde-el-segundo-semester/>
- Seclen, J. P. (2014). *KIBS and Innovation in Machine Tool Micro Enterprises: The cases of the Basque Country and Emilia-Romagna*. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, España. Retrieved from <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=354465>
- Seclen, J. P. (2017). ¿Existe relación entre la gestión de la innovación y los resultados de innovación?: un análisis exploratorio de empresas innovadoras peruanas'. Retrieved May 11, 2018, from http://redaedem.org/?seccion=congresos_internacionales
- Seclen-Luna, J. P., & Ponce-Regalado, F. (2017). ¿Innovación en el Perú?: una reflexión a partir de indicadores sintéticos. *360 Revista de Ciencias de la Gestión*, 2, 120 – 132.

<https://doi.org/10.18800/360gestion.201702.007.00>

- Seclen-Luna, J. P., & Ponce-Regalado, F. (2018). Caracterización del Proceso de Innovación de empresas innovadoras peruanas: Un análisis exploratorio y descriptivo. En C. Chávez-Rodríguez y C. Garrido-Noguera (Eds), *La vinculación Universidad Empresa para el desarrollo integral con impacto social* (1–17). Ciudad de Mexico; Red ALCUE-UDUAL
Doi : <https://doi.org/10.26784/sbir.v2i1.20>.
- Semana Económica. (2017). Consumo masivo en el 2017: recuperación comenzará este año tras un difícil 2016, p. 06. Retrieved from <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/208244-consumo-masivo-un-ano-dificil-con-recuperacion-a-partir-del-2017/>
- Semana Económica. (2018). Costeño lanzó aceite de arroz, el primero en el mercado peruano. Retrieved from <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/298095-costeno-lanzo-aceite-de-arroz-el-primero-en-el-mercado-peruano/>
- Snider, C., Culley, S., & Dekoninck, E. (2013). Analysing creative behaviour in the later stage design process. *Design Studies*, 34(5), 543–574.
<https://doi.org/10.1016/J.DESTUD.2013.03.001>
- Stošić, B., & Milutinović, R. (2014). Possibilities Of Opening Up the Stage-Gate Model. *Romanian Statistical Review*, 62(4), 41–53. Retrieved from http://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2015/01/RRS_04_2014_A4.pdf
- Superintendencia de Competencia. (2014). *Condiciones de Competencia en la Producción y Distribución de Aceites y Mantecas Informe de resultados Intendencia Económica*. Retrieved from http://www.sc.gob.sv/uploads/est_19_inf.pdf
- Ulrich, K., & Eppinger, S. (2013). *Diseño y desarrollo de productos*. (S. . Mcgraw Hill Interamericana Editores, Ed.). México, D.F.
- Van Wulfen, G. (2016). *Creating Innovative Products and Services The Forth Innovation Method*. Nueva York: Routledge.
- Velasco, E., Zamanillo, I., & Gurutze, M. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: Desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. *Decisiones Organizativas*, 1–15. <https://doi.org/10.1111/aman.12336>
- Villarreal, O. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestion*, 17(1), 147–172. <https://doi.org/10.5295/cdg.140516ov>
- Vrat, P. (2002). Book Reviews Business Strategy. *Vision*, 9(4), 264–266.
<https://doi.org/10.1002/kpm.157>
- Wairimu, E. (2016). *Factors influencing the implementation of strategic plans in organizations - A case study of Telkom Kenya Limited*. UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY.
- Waloszek, G. (2012). Introduction to Design Thinking. Retrieved May 11, 2018, from <https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking/>
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

ANEXO A: Reporte de bibliometría 1

Reporte de Bibliometría: Formalización de procesos de innovación de productos en Perú

El presente reporte documenta la bibliografía encontrada respecto a la formalización del proceso de innovación en productos en Perú, con el objetivo de corroborar la limitada bibliografía de los estudios realizados en empresas peruanas.

Las fuentes de búsqueda utilizadas fueron las plataformas Scopus y Acceso Libre a Información Científica para la Innovación (ALICIA).

Los filtros utilizados en la búsqueda, se limita a las diferentes variantes de búsqueda detalladas posteriormente.

La búsqueda llevada a cabo corrobora la limitada información científica acerca de la formalización del proceso de innovación en productos en empresas peruanas. Con respecto a la búsqueda llevada a cabo en la plataforma Scopus, solo el 4% de los estudios delimitaron el alcance de su investigación a Perú; sin embargo, dichos estudios no tienen como objetivo estudiar el proceso de innovación de productos.

Por otro lado, respecto a la plata ALICIA, el 0% de los estudios guardaron relevancia con el tema investigado.

Mayor detalle puede ser apreciado en las estadísticas presentadas a continuación y la bibliografía considerada que acompaña este reporte.

Bibliografía en Scopus

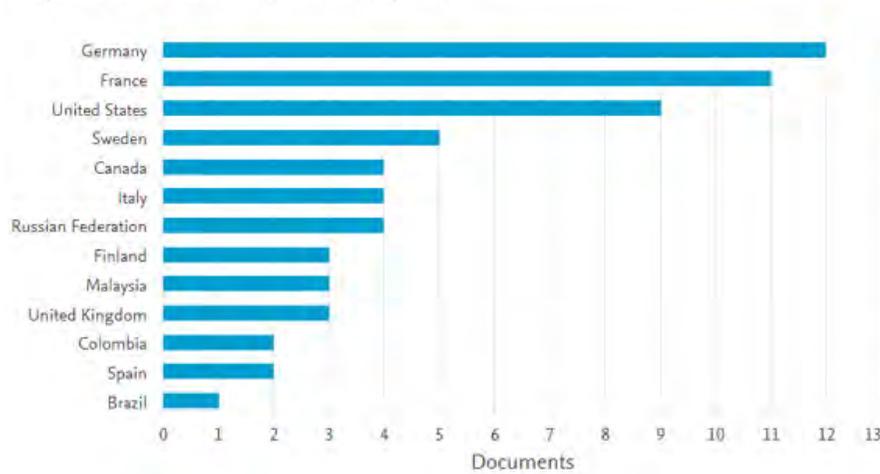
| Búsquedas | Publicaciones | Investigación basada en Perú | % |
|--|---------------|------------------------------|----|
| TITLE-ABS-KEY (formalisation AND product AND innovation AND process) | 72 | 0 | 4% |
| TITLE-ABS-KEY (product AND innovation AND process AND peru) | 12 | 3 | |

TITLE-ABS-KEY (formalisation AND product AND innovation AND process)

TITLE-ABS-KEY (product AND innovation AND process AND peru)

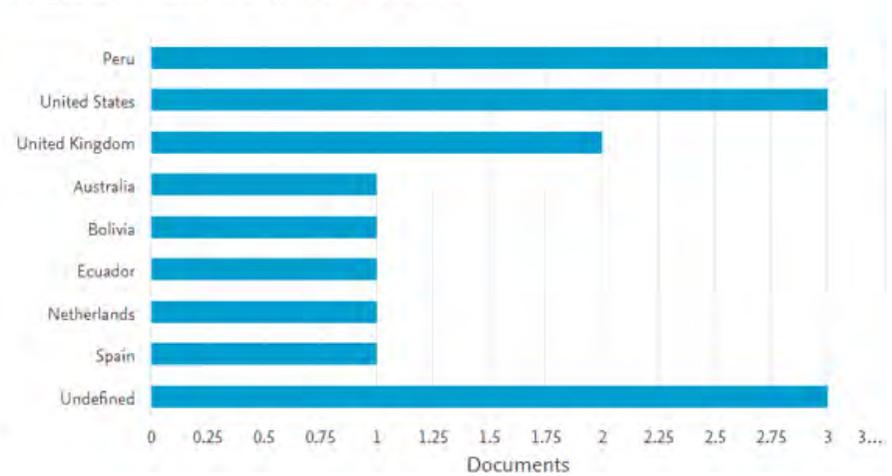
Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories



Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories



Fuente: Scopus (2018)

Publicaciones:

TITLE-ABS-KEY (formalisation AND product AND innovation AND process)

| Título | Autor | Año |
|---|---|------------|
| 1. Fundamental differences of transition to industry 4.0 from previous industrial revolutions | Popkova E.G., Ragulina Y.V., Bogoviz A.V. | 2019 |
| 2. Elevating Design in the Organization | Micheli P., Perks H., Beverland M.B. | 2018 |
| 3. Organic vs. mechanistic coordination in distributed New Product Development (NPD) teams | Pérea C., von Zedtwitz M. | 2018 |
| 4. An overview of knowledge sharing in new product development | Gao J., Bernard A. | 2018 |
| 5. Investigating factor interactions in formalising the process of developing new products | Stoycheva B., Antonova D. | 2018 |
| 6. Problems and perspectives of improving the process of innovations' commercialization in a modern university | Sitnikova S.E., Halo L.A., Polusmakova N.S. | 2018 |
| 7. The product development learning process and its relation to performance indicators | Ringen G., Welo T. | 2018 |
| 8. Application and performance impact of stage-gate systems – the role services in the firm's business focus | Schultz C., Globocnik D., Kock A., Salomo S. | 2018 |
| 9. 19th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2018 | [No author name available] | 2018 |
| 10. How to Integrate Suppliers into the Innovation Process? An Explorative Case of Champion Formalization in the Purchasing Department in Times of Open Innovation | Maier M.A., Rück P., Brem A. | 2017 |
| 11. Non-standard warehouse receipt pledge credit business process modeling and analysis | Wang Z., Zhang J., Li D., Yin H. | 2017 |
| 12. New Product Development Process Implementation in a Business-To-Business Firm: The Driving and Moderating Factors for Improved Program Performance and Time-To-Market | Durmusoglu S.S., Hirunyawipada T., McNally R.C. | 2017 |
| 13. Does strategy formalization foster innovation? Evidence from a French sample of small to medium-sized enterprises | Fréchet M., Goy H. | 2017 |
| 14. Organisational structure and innovation in the social economy of Andalusia [Estructura organizativa e innovación en la Economía Social de Andalucía] | Pérez-Suárez M., Bustelo F.E., Sánchez-Torné I. | 2017 |
| 15. Implementation of a knowledge-based production planning including a direct manipulative process editor and a mediator architecture | Gernhardt B., Vogel T., Wang L., Hemmje M. | 2017 |
| 16. Mapping the Impact of Social Media for Innovation: The Role of Social Media in Explaining Innovation Performance in the PDMA Comparative Performance Assessment Study | Roberts D.L., Piller F.T., Lüttgens D. | 2016 |

| Título | Autor | Año |
|---|---|------|
| 17. Improving the idea selection process in creative workshops through contextualization | Gabriel A., Camargo M., Monticolo D., Boly V., Bourgault M. | 2016 |
| 18. Gaining a competitive edge through action design research | Alexa L., Alexa M., AvasilcĂi S. | 2016 |
| 19. Tradition and innovation in Italian wine family businesses | Vrontis D., Bresciani S., Giacosa E. | 2016 |
| 20. Innovation activities and the business performance of small and medium manufacturing companies - moderating effects of organizational and network characteristics | Kim J., Ahn T.D. | 2016 |
| 21. Proposal for a process oriented knowledge management system (PKMS) | Louis-Sidney L., Cheutet V., Lamouri S. | 2016 |
| 22. Characteristics of innovation in services at companies inside the textile sector and características de la innovación en servicios en compañías del sector textile | Peralta V.P.P., Romero N.C.B., Orozco A.B.P., Rojo M.D.S.B. | 2016 |
| 23. Knowledge-based production planning within the reference planning process supporting manufacturing change management | Gernhardt B., Vogel T., Givehchi M., Wang L., Hemmje M. | 2016 |
| 24. Investigating and developing methods for stimulating innovative and investment activities applying taxation tools | Nechaev A.S., Antipina O.V., Prokopyeva A.V., Romanov R.V. | 2016 |
| 25. Participatory design of innovative farming systems [La co-conception en partenariat de systèmes agricoles innovants] | Vall E., Chia E., Blanchard M., Koutou M., Coulibaly K., Andrieu N. | 2016 |
| 26. Recommender System for Acyclic Graph Generation in Multi-agent Assembly Line Planning | Neumann D. | 2016 |
| 27. How ideation portfolio management influences front-end success | Kock A., Heising W., Gemünden H.G. | 2015 |
| 28. A semantic representation for process-oriented knowledge management based on functionblock domain models supporting distributed and collaborative production planning | Gernhardt B., Miltner F., Vogel T., Brocks H., Hemmje M., Wang L. | 2015 |
| 29. Overview and prospects of extension design methodology | Zhao Y.-W., Zhou J.-Q., Hong H.-H., Chen W.-G., He L. | 2015 |
| 30. On line course and learning scenarios for innovative design teaching | Choulier D. | 2015 |
| 31. How formalization hinders different firm innovativeness types: Opening the black box with evidence from a service industry | Nayir D.Z., Tamm U., Durmusoglu S.S. | 2014 |
| 32. The importance of design for firms competitiveness: A review of the literature | D'Ippolito B. | 2014 |
| 33. Theoretical base of the building to models of management in construction | Klashanov F. | 2014 |
| 34. 2013 International Conference of Information Science and Management Engineering, ISME 2013, Volume 2 | [No author name available] | 2014 |
| 35. 2013 International Conference of Information Science and Management Engineering, ISME 2013, Volume 3 | [No author name available] | 2014 |

| Título | Autor | Año |
|--|--|------|
| 36. Action research in practice | Farel R. | 2013 |
| 37. Analysis of PDP management in the ceramic tile industry pole [Análise das práticas de gestão PDP em empresas de um polo industrial de revestimento cerâmico] | Costa M.A.B., de Toledo J.C. | 2013 |
| 38. Eco-innovative method to improve the distribution phase of product | Kallel W.S., Ledoux Y., Nadeau J.-P. | 2013 |
| 39. Collaborative technology strategies and innovation in family firms | Pittino D., Visintin F., Bau M., Mazzurana P. | 2013 |
| 40. Determinants of proactive innovative behaviour in new services: Empirical investigation of service versus manufacturing firms | Moreno A.R., Garcia-Morales V.J., Llorens Montes F.J. | 2013 |
| 41. How disruptive is frugal? | Rao B.C. | 2013 |
| 42. Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams | Im S., Montoya M.M., Workman Jr. J.P. | 2013 |
| 43. Does the playing field determine the game? An impact analysis of structural virtual network characteristics on political actions | Staar H., Janneck M., Metzger F., Berwing S., Armbrüster T. | 2013 |
| 44. Influence of formalization on effective knowledge management in a creative organization | Girdauskiene L., Savaneviciene A. | 2012 |
| 45. Theoretical foundations supporting the implementation of complementary information structures across the life of a product | Huet G., Fortin C., Zeng Y. | 2012 |
| 46. Exploring problem finding in a medical device company | Nilsson S. | 2012 |
| 47. Computational synthesis of product architectures based on object-oriented graph grammars | Helms B., Shea K. | 2012 |
| 48. Generic model of the early phase of an innovation process regarding different degrees of product novelty | Orawski R., Krollmann J., Und Udo Lindemann M.M. | 2011 |
| 49. User involvement in service innovations | Kaasinen E., Ainasoja M., Vulli E., Paavola H., Hautala R., Lehtonen P., Reunanen E. | 2010 |
| 50. Towards understanding the determinants of firm innovativeness in Malaysian housing industry | Kamaruddeen A.M., Aini Y.N., Said I. | 2010 |
| 51. Spurring cross-functional integration for higher new product performance: A group effectiveness perspective | Nakata C., Im S. | 2010 |
| 52. Management control and strategic renewal in the front end of innovation | Poskela J., Martinsuo M. | 2009 |
| 53. The impact of formally documented NPD processes, decision-making centralisation and NPD performance on organisational competitiveness | Millson M.R., Wilemon D. | 2009 |
| 54. Strategic renewal and management control in the front-end of innovation: The importance of input control mechanisms | Poskela J. | 2008 |
| 55. Influence of customer participation on creating and sharing of new product value | Fang E., Palmatier R.W., Evans K.R. | 2008 |

| Titulo | Autor | Año |
|--|--|------|
| 56. Design for control: A new perspective on process and product innovation | Bordoloi S., Guerrero H.H. | 2008 |
| 57. Organisational innovation: does structure, culture, and country of origin matter? | Jantan M., Mohd Nasurdin A., Fitriah Ahmed Fadzil N. | 2008 |
| 58. A conceptual framework of strategy, structure and innovative behaviour for the development of a dynamic simulation model | Konstantopoulos N., Trivellas P., Reklitis P. | 2007 |
| 59. Life-cycle flexibility: How to measure and improve the innovative capability in turbulent environments | Buganza T., Verganti R. | 2006 |
| 60. Strategy and market management of new product development and incremental innovation: evidence from Italian SMEs | Calabrese G., Coccia M., Rolfo S. | 2005 |
| 61. The role of the Network Lead Company in integrating the NPD process across strategic partners | Badir Y.F., Büchel B., Tucci C.L. | 2005 |
| 62. The effects of environment, structure, and dynamic capabilities on product innovation strategy | Spanos Y.E., Prastacos G.P. | 2004 |
| 63. Designing Innovative Organizations in Malaysia: Do Structure and Culture Matter? | Jantan M., Nasurdin A.M., Fadzil N.F.A. | 2003 |
| 64. New product innovation with multiple features and technology constraints | Gjerde K.A.P., Slotnick S.A., Sobel M.J. | 2002 |
| 65. Practice of manufacturing strategy: Evidence from select Indian automobile companies | Dangayach G.S., Deshmukh S.G. | 2001 |
| 66. Learning and improvement in product innovation processes: Enabling behaviors | Gieskes J.F.B., Langenberg I. | 2001 |
| 67. Knowledge capitalization and time reduction within concurrent engineering concepts: Some applications | Renaud J., Boly V., Rault-Jacquot V. | 2001 |
| 68. Medical textiles development: A real life story | Qin Y. | 2000 |
| 69. Types of technological scanning in manufacturing smes: An empirical analysis of patterns and determinants | Julien P.-A., Raymond L., Jacob R., Ramangalahy C. | 1999 |
| 70. Facilitators of organizational innovation: The role of life-cycle stage | Koberg C.S., Uhlenbruck N., Sarason Y. | 1996 |
| 71. The creative mind: Toward an evolutionary theory of discovery and innovation | Findlay C.S., Lumsden C.J. | 1988 |
| 72. Technology, innovation and performance in corporate mergers: A managerial evaluation | Chakrabarti A.K., Souder W.E. | 1987 |

TITLE-ABS-KEY (formalisation AND product AND innovation AND process)

| Título | Autor | Año |
|---|--|------------|
| 1. Product and process innovation and total factor productivity: Evidence for manufacturing in four Latin American countries | Demmel M.C., Máñez J.A., Rochina-Barrachina M.E., Sanchis-Llopis J.A. | 2017 |
| 2. Rethinking cultural hybridity and technology transfer: SEM microstructural analysis of lead glazed ceramics from early colonial Peru | VanValkenburgh P., Kelloway S.J., Privat K.L., Sillar B., Quilter J. | 2017 |
| 3. Institutional co-innovation in value chain development: A comparative study of agro-export products in Uganda and Peru | Helmsing A.H.J., Enzama W. | 2016 |
| 4. Open innovation in an emerging economy | Scott G., Chaston I. | 2013 |
| 5. Dietary correlates to the development of nasca social complexity (A.D. 1-750) | Kellner C.M., Schoeninger M.J. | 2012 |
| 6. Multi-stakeholder platforms for linking small farmers to value chains: Evidence from the Andes | Thiele G., Devaux A., Reinoso I., Pico H., Montesdeoca F., Pumisacho M., Andrade-Piedra J., Velasco C., Flores P., Esprella R., Thomann A., Manrique K., Horton D. | 2011 |
| 7. Innovation in research [Innovación en la investigación] | Zárate E. | 2010 |
| 8. Rural and agricultural finance: Emerging practices from Peruvian financial institutions | Campion A. | 2007 |
| 9. Is a decade of teacher education for sustainable development essential for survival? | Shallcross T., Robinson J. | 2007 |
| 10. Science and public happiness during the latin american enlightenment | Saldaña J.J. | 2006 |
| 11. Earthquake resistant housing | [No author name available] | 2005 |
| 12. Constraints and opportunities for technological innovation in horticultural and fruit crops in Peru | Villachica H., Julio Toledo H. | 2003 |

Bibliografia

Popkova, E.G., Ragulina, Y.V., Bogoviz, A.V.

Fundamental differences of transition to industry 4.0 from previous industrial revolutions (2019) *Studies in Systems, Decision and Control*, 169, pp. 21-29.

Micheli, P., Perks, H., Beverland, M.B.

Elevating Design in the Organization

(2018) *Journal of Product Innovation Management*, 35 (4), pp. 629-651.

Pérea, C., von Zedtwitz, M.

Organic vs. mechanistic coordination in distributed New Product Development (NPD) teams

(2018) *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 49, pp. 4-21.

Gao, J., Bernard, A.

An overview of knowledge sharing in new product development

(2018) *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 94 (5-8), pp. 1545-1550.

Stoycheva, B., Antonova, D.

Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V. Investigating factor interactions in formalising the process of developing new products (2018) *Serbian Journal of Management*, 13 (1), pp. 173-184.

Sitnikova, S.E., Halo, L.A., Polusmakova, N.S.

Problems and perspectives of improving the process of innovations' commercialization in a modern university (2018) *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 622, pp. 321-327.

Ringen, G., Welo, T.

The product development learning process and its relation to performance indicators

(2018) *Procedia Manufacturing*, 26, pp. 107-116.

Schultz, C., Globocnik, D., Kock, A., Salomo, S.

Application and performance impact of stage-gate systems – the role services in the firm's business focus (2018) *R and D Management*, . Article in Press.

(2018) IFIP Advances in Information and Communication Technology, 534, 668 p.

Document Type: Conference Review

Maier, M.A., Rück, P., Brem, A.

How to Integrate Suppliers into the Innovation Process? An Explorative Case of
Champion

Formalization in the Purchasing Department in Times of Open Innovation

(2017) International Journal of Innovation and Technology Management, 14 (6), art. no.
1750036.

Wang, Z., Zhang, J., Li, D., Yin, H.

Non-standard warehouse receipt pledge credit business process modeling and analysis

(2017) Proceedings of 2016 5th International Conference on Computer Science and
Network

Technology, ICCSNT 2016, art. no. 8069374, pp. 36-39.

Durmusoglu, S.S., Hirunyawipada, T., McNally, R.C. New Product Development Process
Implementation in a Business-To-Business Firm: The Driving and Moderating Factors for
Improved Program Performance and Time-To-Market (2017) Journal of Business-to-Business
Marketing, 24 (1), pp. 35-56.

Fréchet, M., Goy, H.

Does strategy formalization foster innovation? Evidence from a French sample of small
to
medium-sized enterprises (2017) Management (France), 20 (3), pp. 266-286.

Pérez-Suárez, M., Bustelo, F.E., Sánchez-Torné, I.

Organisational structure and innovation in the social economy of Andalusia

[Article@Estructura

organizativa e innovación en la Economía Social de Andalucía]

(2017) CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa, 1 (90), pp.
35-74.

Gernhardt, B., Vogel, T., Wang, L., Hemmje, M.

Implementation of a knowledge-based production planning including a direct manipulative process editor and a mediator architecture.

(2017) ASME 2017 12th International Manufacturing Science and Engineering Conference, MSEC 2017 collocated with the JSME/ASME 2017 6th International Conference on Materials and Processing, 3.

Roberts, D.L., Piller, F.T., Lüttgens, D.

Mapping the Impact of Social Media for Innovation: The Role of Social Media in Explaining Innovation Performance in the PDMA Comparative Performance Assessment Study

(2016) Journal of Product Innovation Management, 33, pp. 117-135.

Gabriel, A., Camargo, M., Monticolo, D., Boly, V., Bourgault, M.

Improving the idea selection process in creative workshops through contextualisation

(2016) Journal of Cleaner Production, 135, pp. 1503-1513.

Alexa, L., Alexa, M., AvasilcĂi, S.

Gaining a competitive edge through action design research

(2016) IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 145 (6), art. no. 062008.

Vrontis, D., Bresciani, S., Giacosa, E.

Tradition and innovation in Italian wine family businesses

(2016) British Food Journal, 118 (8), pp. 1883-1897.

Kim, J., Ahn, T.D.

Innovation activities and the business performance of small and medium manufacturing companies - moderating effects of organizational and network characteristics

(2016) Indian Journal of Science and Technology, 9 (24), art. no. 96055.

Louis-Sidney, L., Cheutet, V., Lamouri, S.

Proposal for a process oriented knowledge management system (PKMS)

(2016) International Journal of Product Development, 21 (4), pp. 267-287.

Peralta, V.P.P., Romero, N.C.B., Orozco, A.B.P., Rojo, M.D.S.B.

Characteristics of innovation in services at companies inside the textile sector and características de la innovación en servicios en compañías del sector textil

(2016) International Journal of Applied Business and Economic Research, 14 (14), pp. 545-558.

Gernhardt, B., Vogel, T., Givehchi, M., Wang, L., Hemmje, M.
Knowledge-based production planning within the reference planning process supporting manufacturing change management (2016) ASME 2016 11th International Manufacturing Science and Engineering Conference, MSEC 2016, 2.

Nechaev, A.S., Antipina, O.V., Prokopyeva, A.V., Romanov, R.V.
Investigating and developing methods for stimulating innovative and investment activities applying taxation tools (2016) Indian Journal of Science and Technology, 9 (29), art. no. 99465.

Vall, E., Chia, E., Blanchard, M., Koutou, M., Coulibaly, K., Andrieu, N.
Participatory design of innovative farming systems [Article@La co-conception en partenariat de systèmes agricoles innovants] (2016) Cahiers Agricultures, 25 (1), art. no. 15001, . Cited 5 times.

Neumann, D.
Recommender System for Acyclic Graph Generation in Multi-agent Assembly Line Planning
(2016) Procedia CIRP, 52, pp. 130-133.

Kock, A., Heising, W., Gemünden, H.G.
How ideation portfolio management influences front-end success
(2015) Journal of Product Innovation Management, 32 (4), pp. 539-555.

Gernhardt, B., Miltner, F., Vogel, T., Brocks, H., Hemmje, M., Wang, L.
A semantic representation for process-oriented knowledge management based on functionblock domain models supporting distributed and collaborative production planning
(2015) ASME 2015 International Manufacturing Science and Engineering Conference, MSEC 2015, 2.

Zhao, Y.-W., Zhou, J.-Q., Hong, H.-H., Chen, W.-G., He, L.
Overview and prospects of extension design methodology

(2015) Jisuanji Jicheng Zhizao Xitong/Computer Integrated Manufacturing Systems, CIMS, 21 (5), pp. 1157-1167.

Choulier, D.

On line course and learning scenarios for innovative design teaching

(2015) Proceedings of the 43rd SEFI Annual Conference 2015 - Diversity in Engineering Education: An Opportunity to Face the New Trends of Engineering, SEFI 2015.

Nayir, D.Z., Tamm, U., Durmusoglu, S.S.

How formalization hinders different firm innovativeness types: Opening the black box with evidence from a service industry

(2014) International Journal of Innovation and Technology Management, 11 (5), art. no. 1450029.

D'Ippolito, B.

The importance of design for firms competitiveness: A review of the literature

(2014) Technovation, 34 (11), pp. 716-730.

Klashanov, F.

Theoretical base of the building to models of management in construction

(2014) Computing in Civil and Building Engineering - Proceedings of the 2014 International Conference on Computing in Civil and Building Engineering, pp. 975-980.

(2014) WIT Transactions on Information and Communication Technologies, 46 VOLUME 2.

(2014) WIT Transactions on Information and Communication Technologies, 46 VOLUME 3.

Farel, R. Action research in practice

(2013) Proceedings of the International Conference on Engineering Design, ICED, 2 DS75-02, pp. 63-72.

Costa, M.A.B., de Toledo, J.C.

Analysis of PDP management in the ceramic tile industry pole [Article@Análise das práticas de

gestão PDP em empresas de um polo industrial de revestimento cerâmico]

(2013) *Producao*, 23 (4), pp. 671-682.

Kallel, W.S., Ledoux, Y., Nadeau, J.-P.

Eco-innovative method to improve the distribution phase of product

(2013) 2013 International Conference on Advanced Logistics and Transport, ICALT 2013, art. no. 6568514, pp. 529-534.

Pittino, D., Visintin, F., Bau, M., Mazzurana, P.

Collaborative technology strategies and innovation in family firms

(2013) *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 17 (1-3), pp. 8-27.

Moreno, A.R., García-Morales, V.J., Llorens Montes, F.J.

Determinants of proactive innovative behaviour in new services: Empirical investigation of service versus manufacturing firms (2013) *Service Industries Journal*, 33 (11), pp. 977-1002.

Rao, B.C.

How disruptive is frugal?

(2013) *Technology in Society*, 35 (1), pp. 65-73.

Im, S., Montoya, M.M., Workman Jr., J.P.

Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams

(2013) *Journal of Product Innovation Management*, 30 (1), pp. 170-185.

Staar, H., Janneck, M., Metzger, F., Berwing, S., Armbrüster, T.

Does the playing field determine the game? An impact analysis of structural virtual network

characteristics on political actions (2013) *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 5 (3), pp. 32-50.

Girdauskiene, L., Savaneviciene, A.

Influence of formalization on effective knowledge management in a creative organization

(2012) International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 11 (6), pp. 11-28.

Huet, G., Fortin, C., Zeng, Y.

Theoretical foundations supporting the implementation of complementary information structures across the life of a product (2012) ASME 2012 11th Biennial Conference on Engineering Systems Design and Analysis, ESDA 2012, 3, pp. 399-408. Cited 2 times.

Nilsson, S.

Exploring problem finding in a medical device company

(2012) Measuring Business Excellence, 16 (4), pp. 66-78.

Helms, B., Shea, K.

Computational synthesis of product architectures based on object-oriented graph grammars

(2012) Journal of Mechanical Design, Transactions of the ASME, 134 (2), art. no. 021008, .

Orawski, R., Krollmann, J., Und Udo Lindemann, M.M. Generic model of the early phase of an innovation process regarding different degrees of product novelty (2011) ICED 11 - 18th International Conference on Engineering Design - Impacting Society Through Engineering Design, 1, pp. 57-68.

Kaasinen, E., Ainasoja, M., Vulli, E., Paavola, H., Hautala, R., Lehtonen, P., Reunanen, E. User involvement in service innovations (2010) VTT Tiedotteita - Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus, (2552), pp. 1-69.

Kamaruddeen, A.M., Aini, Y.N., Said, I. Towards understanding the determinants of firm innovativeness in Malaysian housing industry (2010) Proceedings of the 2nd International Postgraduate Conference on Infrastructure and

Environment, IPCIE 2010, 2, pp. 90-98.

Nakata, C., Im, S. Spurring cross-functional integration for higher new product performance: A group effectiveness perspective (2010) Journal of Product Innovation Management, 27 (4), pp. 554-571.

Poskela, J., Martinsuo, M. Management control and strategic renewal in the front end of innovation (2009) *Journal of Product Innovation Management*, 26 (6), pp. 671-684.

Millson, M.R., Wilemon, D. The impact of formally documented NPD processes, decision-making centralisation and NPD performance on organisational competitiveness (2009) *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 10 (2), pp. 138-161.

Poskela, J. Strategic renewal and management control in the front-end of innovation: The importance of input control mechanisms (2008) *PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings*, art. no. 4599726, pp. 1161-1170.

Fang, E., Palmatier, R.W., Evans, K.R. Influence of customer participation on creating and sharing of new product value (2008) *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (3), pp. 322-336.

Bordoloi, S., Guerrero, H.H. Design for control: A new perspective on process and product innovation (2008) *International Journal of Production Economics*, 113 (1), pp. 346-358.

Jantan, M., Mohd Nasurdin, A., Fitriah Ahmed Fadzil, N. Organisational innovation: does structure, culture, and country of origin matter? (2008) *Journal for Global Business Advancement*, 1 (2-3), pp. 271-288.

Konstantopoulos, N., Trivellas, P., Reklitis, P.
A conceptual framework of strategy, structure and innovative behaviour for the development of a dynamic simulation model (2007) *AIP Conference Proceedings*, 963 (2), pp. 1070-1073.

Buganza, T., Verganti, R. Life-cycle flexibility: How to measure and improve the innovative capability in turbulent environments (2006) *Journal of Product Innovation Management*, 23 (5), pp. 393-407.

Calabrese, G., Coccia, M., Rolfo, S. Strategy and market management of new product development and incremental innovation: evidence from Italian SMEs (2005) *International Journal of Product Development*, 2 (1-2), pp. 170-189.

Badir, Y.F., Büchel, B., Tucci, C.L. The role of the Network Lead Company in integrating the NPD process across strategic partners (2005) *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5 (1-2), pp. 117-137.

Spanos, Y.E., Prastacos, G.P. The effects of environment, structure, and dynamic capabilities on product innovation strategy (2004) *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 4 (6), pp. 620-638.

Jantan, M., Nasurdin, A.M., Fadzil, N.F.A. Designing Innovative Organizations in Malaysia: Do Structure and Culture Matter? (2003) *Global Business Review*, 4 (2), pp. 213-226.

Gjerde, K.A.P., Slotnick, S.A., Sobel, M.J. New product innovation with multiple features and technology constraints (2002) *Management Science*, 48 (10), pp. 1268-1284.

Dangayach, G.S., Deshmukh, S.G. Practice of manufacturing strategy: Evidence from select Indian automobile companies (2001) *International Journal of Production Research*, 39 (11), pp. 2353-2393.

Gieskes, J.F.B., Langenberg, I. Learning and improvement in product innovation processes: Enabling behaviors (2001) *Systems Engineering*, 4 (2), pp. 134-144.

Renaud, J., Boly, V., Rault-Jacquot, V. Knowledge capitalization and time reduction within concurrent engineering concepts: Some Applications (2001) *Concurrent Engineering Research and Applications*, 9 (4), pp. 295-307.

Qin, Y. Medical textiles development: A real life story (2000) *Textiles Magazine*, 29 (4), pp. 21-25.

Julien, P.-A., Raymond, L., Jacob, R., Ramangalahy, C. Types of technological scanning in manufacturing smes: An empirical analysis of patterns and Determinants (1999) *Entrepreneurship and Regional Development*, 11 (4), pp. 281-300.

Koberg, C.S., Uhlenbruck, N., Sarason, Y. Facilitators of organizational innovation: The role of life-cycle stage (1996) *Journal of Business Venturing*, 11 (2), pp. 133-149.

Findlay, C.S., Lumsden, C.J. The creative mind: Toward an evolutionary theory of discovery and innovation (1988) *Journal of Social and Biological Systems*, 11 (1), pp. 3-55.

Chakrabarti, A.K., Souder, W.E. Technology, innovation and performance in corporate mergers: A managerial evaluation (1987) *Technovation*, 6 (2), pp. 103-114.

Demmel, M.C., Máñez, J.A., Rochina-Barrachina, M.E., Sanchis-Llopis, J.A. Product and process innovation and total factor productivity: Evidence for manufacturing in four Latin American countries (2017) *Review of Development Economics*, 21 (4), pp. 1341-1363.

VanValkenburgh, P., Kelloway, S.J., Privat, K.L., Sillar, B., Quilter, J. Rethinking cultural hybridity and technology transfer: SEM microstructural analysis of lead glazed ceramics from early colonial Peru (2017) *Journal of Archaeological Science*, 82, pp. 17-30.

Helmsing, A.H.J., Enzama, W. Institutional co-innovation in value chain development: A comparative study of agro-export products in Uganda and Peru (2016) *Quality and Innovation in Food Chains: Lessons and insights from Africa*, pp. 187-211.

Scott, G., Chaston, I. Open innovation in an emerging economy (2013) *Management Research Review*, 36 (10), pp. 1024-1036.

Kellner, C.M., Schoeninger, M.J. Elsevier B.V. Dietary correlates to the development of nasca social complexity (A.D. 1-750) (2012) *Latin American Antiquity*, 23 (4), pp. 490-508

Thiele, G., Devaux, A., Reinoso, I., Pico, H., Montesdeoca, F., Pumisacho, M., Andrade-Piedra, J., Velasco, C., Flores, P., Esprella, R., Thomann, A., Manrique, K., Horton, D. Multi-stakeholder platforms for linking small farmers to value chains: Evidence from the Andes (2011) *International Journal of Agricultural Sustainability*, 9 (3), pp. 423-433.

Zárate, E. Innovation in research [Article@Innovación en la investigación] (2010) *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 27 (3), pp. 432-437.

Campion, A. Rural and agricultural finance: Emerging practices from Peruvian financial institutions (2007) *Enterprise Development and Microfinance*, 18 (2-3), pp. 182-188.

Shallcross, T., Robinson, J. Is a decade of teacher education for sustainable development essential for survival? (2007) *Journal of Education for Teaching*, 33 (2), pp. 137-147.

Saldaña, J.J. Science and public happiness during the latin american enlightenment (2006) *Science in Latin America*, pp. 51-92.

(2005) *Appropriate Technology*, 32 (3), pp. 59-65.

Villachica, H., Julio Toledo, H. Constraints and opportunities for technological innovation in horticultural and fruit crops in Peru (2003) *Acta Horticulturae*, 621 (1), pp. 53-67.



Bibliografía en Alicia

| Búsquedas | Publicaciones | Total de publicaciones | Total de publicaciones no repetidas | Relevantes a la investigación | % |
|--|---------------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|----|
| Búsqueda: Formalización proceso de innovación de productos | 3 | 8 | 6 | 0 | 0% |
| Búsqueda: Formalización innovación productos | 5 | | | | |



Publicaciones:**Búsqueda: Industria de aceite comestible Perú**

| Titulo | Autor | Año |
|---|--------------------------------|------|
| 1. Diagnóstico del proceso de transferencia tecnológica caso: instituto de desarrollo agroindustrial - UNALM entre los años 2011-2015 | Gutiérrez Ortiz, Ana Alejandra | 2016 |
| 2. Incidencia del marco legal de las mypes en el costo beneficio de los hostales en la provincia de Trujillo | Cerna Muñoz, Carlos Alfredo | 2014 |
| 3. Planeamiento estratégico de la industria del calzado | Linares Camacho, Ricardo | 2016 |

Búsqueda: Formalización innovación productos

| Titulo | Autor | Año |
|--|--------------------------------|------|
| 1. Caracterización de la formalización y competitividad de las MYPES del rubro artesanales del distrito de Monsefú | Ventura López, Francisca | 2016 |
| 2. Indicadores del sector MYPE informal en el Perú: valor agregado, potencial exportador, capacidad de formalizarse y requerimientos de normas técnicas peruanas de sus productos. | Tello, Mario D. | 2011 |
| 3. Diagnóstico del proceso de transferencia tecnológica caso : instituto de desarrollo agroindustrial - UNALM entre los años 2011-2015 | Gutiérrez Ortiz, Ana Alejandra | 2016 |
| 4. Planeamiento estratégico de la industria del calzado | Linares Camacho, Ricardo | 2016 |
| 5. Incidencia del marco legal de las mypes en el costo beneficio de los hostales en la provincia de Trujillo | Cerna Muñoz, Carlos Alfredo | 2014 |

Bibliografía

Gutiérrez Ortiz, A. A. (2016). Diagnóstico del proceso de transferencia tecnológica caso: Instituto de desarrollo agroindustrial - UNALM entre los años 2011-2015. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cerna Muñoz, C. A. (2014). Incidencia del marco legal de las mypes en el costo beneficio de los hostales en la provincia de trujillo. Universidad Nacional de Trujillo.

Linares Camacho, R., Olórtegui Celis, P., & Torres Tarrillo, J. (2016). Planeamiento estratégico de la industria del calzado. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ventura López, F. (2017). Caracterización de la formalización y competitividad de las MYPES del rubro artesanales del distrito de Monsefú, 2016. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Tello, M. D. (2011). Indicadores del sector MYPE informal en el Perú: Valor agregado, potencial exportador, capacidad de formalizarse y requerimientos de normas técnicas peruanas de sus productos. Pontificia Universidad Católica del Perú. Departamento de Economía.

Gutiérrez Ortiz, A. A. (2016). Diagnóstico del proceso de transferencia tecnológica caso: Instituto de desarrollo agroindustrial - UNALM entre los años 2011-2015. Pontificia Universidad Católica del Perú.

ANEXO B: Matriz de Consistencia

| OBJETIVO GENERAL / PREGUNTA GENERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | PREGUNTAS ESPECÍFICAS | VARIABLES DE INVESTIGACIÓN | MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|--|---|--|--|--|--|
| <p>Caracterizar y analizar el proceso de innovación de productos de la categoría de aceite comestible de la Empresa ABC en base al modelo Stage-Gate®.</p> <p>¿Se puede caracterizar el proceso de innovación de productos de la categoría de aceite comestible de la Empresa ABC en base al modelo Stage-Gate®?</p> | 1. Describir los modelos de innovación de productos, y definir el marco de referencia a utilizar. | ¿Existen modelos de innovación de productos? ¿En qué se diferencian? ¿cuál es el más apropiado para nuestro estudio? | - | Análisis de contenidos | Secundarias (Artículos académicos, libros, revistas especializadas) |
| | | | - | Entrevistas semiestructuradas de tipo exploratorio | 1. Colabores de la Empresa ABC que participen en el proceso de innovación de productos 2. Expertos Académicos 3. Expertos Externos |
| | 2. Analizar el entorno externo e interno de la Empresa ABC. | ¿Cuál es la situación actual del entorno externo e interno de la Empresa ABC? | - | Análisis de contenidos | Secundarias (Informes sectoriales, documentación de la empresa ABC) |
| | | | - | Entrevistas semiestructuradas de tipo exploratorio | 1. Colabores de la Empresa ABC que participen en el proceso de innovación de productos 2. Expertos Académicos 3. Expertos Externos |
| | 3. Conocer el proceso actual de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de la Empresa ABC, y analizar los elementos clave de dicho proceso. | ¿Cómo es el proceso de innovación de productos de la categoría de aceite comestible de la Empresa ABC? | 1. Descubrimiento de ideas 2. Puerta 1: Pantalla inicial 3. Fase 1: Medición del Alcance 4. Puerta 2: Segunda Pantalla 5. Fase 2: Construcción del Caso de Negocio 6. Puerta 3: Proceder a las Pruebas 7. Fase 3: Desarrollo 8. Puerta 4: Pruebas y validación 9. Fase 4: Proceder a las Pruebas 10. Puerta 5: Proceder al lanzamiento 11. Fase 5: Lanzamiento 12. Post Lanzamiento | Entrevistas semiestructuradas a profundidad | Colabores de la Empresa ABC (U) |
| | | | | Focus Group | |
| | 4. Describir y diagnosticar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de la Empresa ABC tomando como referencia el modelo Stage-Gate®. | ¿Existen diferencias y/o similitudes entre el proceso de innovación de productos de la categoría de aceite comestible de la Empresa ABC y el modelo Stage-Gate®? | | Entrevistas semiestructuradas a profundidad | 1. Colabores de la Empresa ABC que participen en el proceso de innovación de productos 2. Expertos Académicos 3. Expertos Externos |

ANEXO C: Ficha técnica de la fase exploratoria

| FASE EXPLORATORIA | | | | | |
|-------------------|------------|--------|--|----------|----------|
| | Método | Código | Finalidad | Fecha | Duración |
| Experto interno | Entrevista | E1 | Conocer Empresa ABC , micro entorno y desarrollo de productos | 07/05/18 | 21'12" |
| | Entrevista | E2 | Conocer Empresa ABC , micro entorno y desarrollo de productos | 07/05/18 | 15'45" |
| Experto académico | Entrevista | E3 | Validación del análisis del modelo de referencia (Stage-Gate) | 28/05/18 | 23'40" |
| | Entrevista | E4 | Conocer acerca de modelos de innovación de productos y modelo Stage-Gate | 20/03/18 | 40'32" |
| Experto externo | Entrevista | E5 | Conocer acerca de sector de consumo masivo e innovación de productos | 30/05/18 | 27'48" |



ANEXO D: Ficha técnica de la fase de trabajo de campo

| FASE TRABAJO DE CAMPO | | | | | |
|-----------------------|-------------|--------------------------|--|----------|---------|
| Método | Código | Finalidad | Fecha | Duración | |
| Experto interno | Entrevista | E 1 | Conocer el proceso de desarrollo de productos de la empresa ABC desde la perspectiva de Jefatura de Marketing | 05/06/18 | 39' 57" |
| | Entrevista | E 2 | Conocer el proceso de desarrollo de productos de la empresa ABC desde la perspectiva de Encargado de la categoría de conservas | 25/06/18 | 29' 11" |
| | Entrevista | E 6 | Conocer el proceso de desarrollo de productos de la empresa ABC desde la perspectiva Comercial | 13/06/18 | 30' 11" |
| | Entrevista | E 7 | Conocer el proceso de desarrollo de productos de la empresa ABC desde la perspectiva de Finanzas | 13/06/18 | 15' 16" |
| | Entrevista | E 8 | Conocer el proceso de desarrollo de productos de la empresa ABC desde la perspectiva de Logística | 22/06/18 | 17' 06" |
| | Entrevista | E 10 | Conocer el proceso de desarrollo de productos de la empresa ABC desde la perspectiva de Marketing | 22/06/18 | 39' 57" |
| | Entrevista | E 11 | Conocer el proceso de desarrollo de productos de la empresa ABC desde la perspectiva de Gerencia Comercial | 18/06/18 | 32' 22" |
| | Focus Group | E1, E2, E6, E8, E10, E11 | Validar la descripción del proceso de desarrollo de productos de la empresa ABC, búsqueda de consensos | 06/07/18 | 61' 30" |



ANEXO E: Ficha técnica de la fase de validación

| FASE DE VALIDACIÓN | | | | | |
|--------------------|------------|--------|--|------------|----------|
| | Método | Código | Finalidad | Fecha | Duración |
| Experto interno | Entrevista | E9 | Validación de los hallazgos acerca del proceso de innovación de productos de la Empresa ABC, en referencia a la metodología Stage-Gate | 26/07/2018 | 21'34" |
| | Entrevista | E12 | Validación de los hallazgos acerca del proceso de innovación de productos de la Empresa ABC, en referencia a la metodología Stage-Gate | 25/07/2018 | 24'04" |
| Experto académico | Entrevista | E13 | Validación de los hallazgos acerca del proceso de innovación de productos de la Empresa ABC, en referencia a la metodología Stage-Gate | 27/07/2018 | 56'02" |
| | Entrevista | E14 | Validación de los hallazgos acerca del proceso de innovación de productos de la Empresa ABC, en referencia a la metodología Stage-Gate | 30/07/2018 | 28'30" |
| Experto externo | Entrevista | E15 | Validación de los hallazgos acerca del proceso de innovación de productos de la Empresa ABC, en referencia a la metodología Stage-Gate | 17/07/2018 | 36'54" |
| | Entrevista | E16 | Validación de los hallazgos acerca del proceso de innovación de productos de la Empresa ABC, en referencia a la metodología Stage-Gate | 16/07/2018 | 41'19" |



ANEXO F: Guías de entrevistas fase exploratoria

Guía de entrevista N°01

- **NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Jorge Martínez
- **CARGO:** Docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el área de Marketing.
- **TIPO DE ENTREVISTA:** Semiestructurado
- **ENTREVISTADOR:** Paola Nóblega
- **FECHA:** 20/03/2018

Buenos días, mi nombre es Paola Nóblega y junto con mis compañeras Cristell Cueva y Norka Sevilla, somos estudiantes de décimo ciclo de la Pontificia Universidad Católica del Perú y, actualmente, estamos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión y Alta Dirección.

Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la misma que se titula “*Caracterización del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*” y tiene como objetivo general analizar el proceso de innovación de nuevos productos de la categoría de aceite comestible para la Empresa ABC en base a la metodología Stage-Gate®.

Una de las variables más importantes de este proyecto profesional radica en los modelos de innovación en productos y servicios, específicamente, en la metodología Stage-Gate®. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista, en la calidad de experto en dicha metodología.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, le pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Preguntas introductorias:

1. ¿Cuál es su nombre y cuál es su actividad laboral?
2. Tenemos entendido que lleva un tiempo realizando una investigación acerca del desarrollo de productos, ¿Cree que se puede hablar de innovación en la creación de productos y servicios?

3. Al hablar de la innovación en un servicio o producto ¿A qué nos referimos? ¿Qué significa para usted, innovar un producto o servicio?
4. Estudios sugieren que existe la creencia de que para innovar se requiere invertir una cantidad de recursos considerable ¿qué opina al respecto?
5. ¿Cree usted que existan síntomas que sugieran a una empresa que necesita innovar en sus servicios? ¿Cuáles serían? ¿Cómo cree que se puede identificar esta necesidad?

Preguntas de fondo:

6. En la literatura, ¿Existen procesos para la innovación de servicios o productos?
7. ¿Qué modelos o metodologías de innovación de servicios o productos ha encontrado en la literatura?
8. ¿Cuáles son los mayores beneficios de seguir un proceso de creación de servicios o productos?
9. Cree usted que ¿Existe alguna distinción entre el proceso de creación de un servicio o de un producto?
10. ¿Existe alguna distinción que se deba considerar al implementar un proceso de creación de servicios o productos en empresas pequeñas o en empresas grandes?
11. Sabemos que usted ha realizado una investigación extensa acerca de la metodología de innovación en el desarrollo de productos, así como lo es el modelo Stage-Gate® de Robert Cooper ¿Podría comentarnos cómo comenzó su acercamiento con este tópico?
12. ¿Tiene razones especiales por las cuáles decidió estudiar esta metodología (Stage-Gate®)?
13. ¿Cuáles son los factores que más rescata de esta propuesta? (Ventajas)
14. ¿Existen retos o dificultades que se enfrentan durante la implementación de esta metodología para la creación de productos? ¿Cuáles son? (Desventajas)
15. ¿Cuáles son las variables más importantes a tener en cuenta en este modelo de creación de productos?
16. ¿Qué características sugeriría que posea el *Gatekeeper*? Y, ¿cuáles las del equipo que aplica la metodología?
17. ¿Qué retos o dificultades, cree usted, enfrentaríamos al realizar la adaptación de dicho modelo?

Preguntas de cierre:

18. ¿Qué acciones nos sugeriría realizar con mayor o menos énfasis, o qué podríamos modificar para obtener un mejor resultado en la adaptación de esta metodología para la creación del servicio?

19. Si tuviera que nombrar tres aspectos clave que debemos evaluar y controlar permanentemente durante la implementación de esta metodología al adaptarla para la creación de un servicio, ¿Cuáles serían?

Cierre

Profesor Jorge, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos.



Guía de entrevista N°02

- **NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Entrevistado 1
- **CARGO:** Jefe de Marketing de la Empresa ABC
- **TIPO DE ENTREVISTA:** Semiestructurado
- **ENTREVISTADOR:** Norka Sevilla
- **FECHA:** 07/05/2018

Buenos días, mi nombre es Norka Sevilla y junto con mis compañeras Cristell Cueva y Paola Nóbrega, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la misma que se titula *“Caracterización del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC”* y tiene como objetivo general analizar el proceso de innovación de nuevos productos de la categoría de aceite comestible para la Empresa ABC en base a la metodología Stage-Gate®.

El sujeto de estudio de la presente investigación es la Empresa ABC. Por esta razón nos dirigimos a usted para llevar a cabo esta entrevista con el objetivo de conocer mejor a la empresa, los productos que ofrece, sus procesos, entre otra información relevante.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, le pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Preguntas introductorias:

1. ¿Cuál es su nombre y cuál es su cargo de usted desempeña en la empresa ABC?
2. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades que desempeña en la empresa ABC?
3. ¿Cuánto tiempo viene laborando en la empresa ABC?

Preguntas de fondo:

Descripción de la empresa

4. ¿Cuál es el principal o los principales productos que la Empresa ABC fabrica y comercializa?

5. ¿Cuál es el público objetivo de la Empresa ABC? ¿A qué segmento o segmentos atiende la empresa ABC?
6. ¿Cuál es el market share que la Empresa ABC frente a sus competidores?
7. ¿Cuáles son sus principales competidores?
8. ¿Cuáles cree que son las oportunidades que tiene la empresa ABC en el mercado peruano?

Industria de Aceite comestible

9. ¿Cómo podría describir el mercado de aceites comestibles en el Perú?
10. ¿Qué marcas de aceites comestibles produce la empresa ABC?
11. ¿Cuál es el público objetivo de la Empresa ABC en cuanto a su categoría de aceites comestibles?
12. En cuanto al aceite comestible ¿Cuáles son sus principales competidores?
13. ¿Cuál es su producción promedio anual de aceites comestible? y ¿mercado?
14. Con sus palabras, ¿Podría describir cual es el proceso de producción de aceite comestible?
15. ¿Qué cree usted que se podría mejorar en dicho proceso?
16. ¿Cuál es el market share que la Empresa ABC tiene en cuanto a aceite comestible?
17. ¿Cómo calificaría los precios que la Empresa ABC tiene con respecto a su categoría de aceites comestibles frente a su competencia?

Área de Innovación

18. ¿Considera que la comunicación es efectiva en el área donde labora?
19. ¿Cuántas personas son las encargadas de realizar el estudio y proceso de creación de nuevos productos?
20. ¿Tiene algún tipo de proceso para poder crear nuevos productos?
21. Si su respuesta es sí: En su opinión, ¿Considera que el proceso que ustedes tienen para poder crear nuevos productos es el correcto?
22. Si su respuesta es no: ¿Por qué no tiene un proceso para poder crear nuevos productos?

Innovación en Productos

23. ¿Qué tipo de innovaciones realiza su empresa? (producto, proceso, organizacional, en marketing)
24. ¿Calificaría usted que la empresa ABC es innovadora? Si la respuesta es sí, ¿Cuántos nuevos productos se crean en un año?
25. ¿Cuáles son los beneficios que obtiene la empresa al innovar en sus productos?
26. Si la respuesta es no, ¿Cuáles son las razones por las cuales, la empresa ABC no innova o innova poco?
27. ¿La empresa ABC realiza capacitaciones sobre actividades de innovación?, ¿La empresa ABC cuánto invierte aprox. (miles de soles al año) para innovar en sus productos?

Preguntas de cierre

28. Para usted, ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la empresa ABC frente a sus competidores?
29. Para usted, ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que tiene la empresa ABC?

Cierre

Entrevistado 1, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos.



Guía de entrevista N°03

- **NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Entrevistado 2
- **CARGO:** Encargado de la categoría de conservas de la Empresa ABC
- **TIPO DE ENTREVISTA:** Semiestructurado
- **ENTREVISTADOR:** Cristell Cueva
- **FECHA:** 07/05/2018

Buenos días, mi nombre es Cristell Cueva y junto con mis compañeras Norka Sevilla y Paola Nóbrega, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la misma que se titula *“Caracterización del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC”* y tiene como objetivo general analizar el proceso de innovación de nuevos productos de la categoría de aceite comestible para la Empresa ABC en base a la metodología Stage-Gate®.

El sujeto de estudio de la presente investigación es la Empresa ABC. Por esta razón nos dirigimos a usted para llevar a cabo esta entrevista con el objetivo de conocer mejor a la empresa, los productos que ofrece, sus procesos, entre otra información relevante.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, le pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Preguntas introductorias:

30. ¿Cuál es su nombre y cuál es su cargo de usted desempeña en la empresa ABC?
31. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades que desempeña en la empresa ABC?
32. ¿Cuánto tiempo viene laborando en la empresa ABC?

Preguntas de fondo:

Descripción de la empresa

33. ¿Cuál es el principal o los principales productos que la Empresa ABC fabrica y comercializa?
34. ¿Cuál es el público objetivo de la Empresa ABC? ¿A qué segmento o segmentos atiende la empresa ABC?

35. ¿Cuál es el market share que la Empresa ABC frente a sus competidores?
36. ¿Cuáles son sus principales competidores?
37. ¿Cuáles cree que son las oportunidades que tiene la empresa ABC en el mercado peruano?

Industria de Aceite comestible

38. ¿Cómo podría describir el mercado de aceites comestibles en el Perú?
39. ¿Qué marcas de aceites comestibles produce la empresa ABC?
40. ¿Cuál es el público objetivo de la Empresa ABC en cuanto a su categoría de aceites comestibles?
41. En cuanto al aceite comestible ¿Cuáles son sus principales competidores?
42. ¿Cuál es su producción promedio anual de aceites comestible? y ¿mercado?
43. Con sus palabras, ¿Podría describir cual es el proceso de producción de aceite comestible?
44. ¿Qué cree usted que se podría mejorar en dicho proceso?
45. ¿Cuál es el market share que la Empresa ABC tiene en cuanto a aceite comestible?
46. ¿Cómo calificaría los precios que la Empresa ABC tiene con respecto a su categoría de aceites comestibles frente a su competencia?

Área de Innovación

47. ¿Considera que la comunicación es efectiva en el área donde labora?
48. ¿Cuántas personas son las encargadas de realizar el estudio y proceso de creación de nuevos productos?
49. ¿Tiene algún tipo de proceso para poder crear nuevos productos?
50. Si su respuesta es sí: En su opinión, ¿Considera que el proceso que ustedes tienen para poder crear nuevos productos es el correcto?
51. Si su respuesta es no: ¿Por qué no tiene un proceso para poder crear nuevos productos?

Innovación en Productos

52. ¿Qué tipo de innovaciones realiza su empresa? (producto, proceso, organizacional, en marketing)
53. ¿Calificaría usted que la empresa ABC es innovadora? Si la respuesta es sí, ¿Cuántos nuevos productos se crean en un año?
54. ¿Cuáles son los beneficios que obtiene la empresa al innovar en sus productos?
55. Si la respuesta es no, ¿Cuáles son las razones por las cuales, la empresa ABC no innova o innova poco?
56. ¿La empresa ABC realiza capacitaciones sobre actividades de innovación?, ¿La empresa ABC cuánto invierte aprox. (miles de soles al año) para innovar en sus productos?

Preguntas de cierre:

57. Para usted, ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la empresa ABC frente a sus competidores?

58. Para usted, ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que tiene la empresa ABC?

Cierre

Entrevistado 2, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos.



Guía de entrevista N°04

- **NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Miguel Córdoba
- **CARGO:** Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- **TIPO DE ENTREVISTA:** Semiestructurado
- **ENTREVISTADOR:** Paola Nóblega
- **FECHA:** 28/05/2018

Buenos días, mi nombre es Paola Nóblega y junto con mis compañeras Norka Sevilla y Cristell Cueva, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la misma que se titula “*Caracterización del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*” y tiene como objetivo general analizar el proceso de innovación de nuevos productos de la categoría de aceite comestible para la Empresa ABC en base a la metodología *Stage-Gate®*.

Una de las variables más importantes de este proyecto profesional radica en los modelos de innovación en productos, específicamente, en el modelo de *Stage-Gate®*. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista, en la **calidad de usuario de dicho modelo**.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, le pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Preguntas Introdutorias:

1. ¿Cuál es su nombre y cuál es su actividad laboral?
2. Tenemos entendido que ha trabajado en el desarrollo de productos, ¿Cree que se podría hablar de innovación en el desarrollo de productos? ¿De qué manera?
3. En el contexto peruano ¿Qué tipo de innovaciones cree que se pueda dar en las organizaciones peruanas?
4. ¿Considera que la innovación es determinante para el éxito de las empresas?
5. ¿Cree usted que existan síntomas sugieran a una empresa que necesita innovar? ¿Cuáles serían? ¿Cómo cree que se puede identificar esta necesidad?

Preguntas de Fondo:

6. En la bibliografía encontramos una serie de modelos o metodologías para la innovación de productos ¿Cuáles considera que son las más relevantes? ¿Porqué?
7. ¿Cuáles son las metodologías de desarrollo de productos que considera se podrían adaptar mejor a las empresas en el contexto peruano?
8. ¿Cuáles son los mayores beneficios de seguir un proceso de innovación n de servicios o productos?
9. La metodología *Stage-Gate*® de Robert Cooper es conocida mundialmente y ha sido utilizada por empresas muy reconocidas por su innovación. Tenemos entendido que usted tuvo una experiencia trabajando con ella, ¿Podría comentarnos acerca de su experiencia?
10. ¿Cuál fue la razón por la que se eligió dicha metodología para la creación del producto que nos menciona?
11. ¿Cuáles son las variables más importantes, a tener en cuenta, al implementar esta metodología?
12. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó?
13. ¿Cuáles fueron las principales fortalezas que rescata de dicha metodología?
14. ¿Cuáles fueron los resultados de dicha implementación?
15. ¿Cómo estuvo compuesto el equipo que llevó a cabo la implementación de este proceso?
16. ¿Qué características sugeriría que posea el *Gatekeeper*? Y, ¿cuáles las del equipo que aplica la metodología?
17. ¿Cómo se llevó a cabo la implementación? ¿Cuánto tiempo representó todo el proceso?
18. ¿Cómo se llevó a cabo la elección de los criterios de toma de decisiones cada puerta?
19. ¿El proceso fluyó sin contratiempos? ¿Hubo ocasiones en las que el producto no superó los criterios de alguna puerta? ¿Qué hizo?
20. ¿Qué planes tuvo que desarrollar a lo largo de la implementación (marketing, operaciones, finanzas)? ¿En qué fase? ¿Cuál fue el nivel de profundidad?
21. ¿Qué tipo de herramientas utilizó en la fase de generación de ideas y establecimiento del alcance?
22. ¿Cuáles son las variables más importantes, a tener en cuenta, al implementar esta metodología?
23. En nuestra intervención en la empresa sujeto de análisis de nuestra investigación buscamos proponer un proceso de desarrollo de nuevos productos, a través de la metodología *Stage-Gate*®. La empresa en cuestión, es una empresa mediana, del sector de consumo masivo que produce e importa alimentos para su comercialización a nivel nacional. ¿Considera que definir un proceso de creación de productos nuevos mediante

esta metodología en una empresa con las características antes mencionadas, sería adecuado?

Preguntas de cierre:

24. Desde su experiencia en la implementación de dicha metodología, ¿Qué recomendaciones nos puede dar al realizar la adaptación de dicho modelo?
25. Si tuviera que nombrar tres aspectos clave que debemos evaluar y controlar permanentemente durante la implementación de esta metodología, ¿Cuáles serían?

Cierre

Profesor Miguel, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos.



ANEXO G: Guías de entrevistas fase de trabajo de campo

Guía de entrevista N°01

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Entrevistado 01

CARGO: Jefe del área de Marketing

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Paola Nóblega

FECHA: 05/06/2018

Buenos días, mi nombre es Paola Nóblega y junto con mis compañeras Norka Sevilla y Paola Nóblega, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la cual tiene como objetivo general caracterizar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC en base a la metodología Stage-Gate®.

Uno de los aspectos más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación de productos que tiene la empresa en mención. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista y obtener información acerca del proceso actual de desarrollo de productos que vienen realizando, información acerca del proceso realizado en productos lanzados anteriormente y sus resultados, y toda información relacionada al desarrollo de productos de la Empresa ABC.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista.

Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Preguntas Introdutorias:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo ocupa?
3. ¿Cuánto tiempo labora en su organización? ¿Y cómo ha sido su desarrollo profesional desde que entró a trabajar en esta empresa?
4. Tenemos entendido que usted lidera el desarrollo de productos en la empresa, ¿En qué consiste su participación en este proceso?

Preguntas de Fondo:

1. ¿Hace cuánto tiempo viene trabajando en el desarrollo de productos en la Empresa ABC?
2. ¿Qué significa innovar un producto, específicamente, de consumo masivo para la Empresa ABC?
3. Coméntennos, ¿qué actividades realiza para desarrollar un producto de la categoría de aceite?
4. ¿Qué factores o características del sector del consumo masivo consideran durante el desarrollo de nuevos productos?
5. ¿Cuánto tiempo disponen para realizar el proceso de desarrollo de producto? ¿Tienen horarios fijos o establecidos para dichas actividades? ¿Tienen plazos?
6. ¿Cómo está conformado el equipo que desarrolla el proceso de innovación de productos?
7. ¿Cuentan con un proceso estructurado?
8. Como nos comentaste previamente, ¿Cómo se crean/generan nuevas ideas en la empresa ABC? ¿Quién o quienes las dan?
9. ¿Cuentan con algún filtro para seleccionar las ideas generadas acerca del producto que podrían innovar, estas son evaluadas?
10. Si la respuesta es sí, ¿Cuáles son estos filtros o criterios bajo los cuales los evalúan? ¿Cómo establecen estos filtros?
11. Si la respuesta es no, ¿por qué no cuentan con filtros o criterios para evaluar las ideas?
12. ¿Antes de decidir qué idea desarrollar dentro de su portafolio de productos de consumo masivo, realizan algún tipo de investigación previa? ¿de dónde obtienen la información?
13. (Si realizan investigaciones externas) ¿A parte de la información externa a la que pueden recurrir, realizan investigaciones propias? ¿A quiénes lo solicitan? ¿Cómo validan los resultados encontrados?
14. ¿Realizan algún tipo de planeamiento previo antes de producirlo?
15. ¿Cómo determinan las características del producto que deciden desarrollar?
16. ¿Cómo determinan la cobertura que tendrá el producto que deciden desarrollar?

17. ¿Involucran al consumidor en alguna actividad durante el desarrollo de producto?
18. Si la respuesta es sí, ¿En qué momentos? ¿De qué manera? ¿Cómo utilizan la información que este les brinda?
19. Si la respuesta es no, ¿Por qué? Y, ¿consideran que podría ser relevante su participación, en qué momento?
20. ¿Realizan algún tipo de prueba de producto? (testeo).
21. Si la respuesta es sí, Respecto a la categoría de aceites, ¿cómo lo realizan? ¿En qué consiste? ¿Qué aspectos abarca? ¿Qué áreas se involucran?
22. Si la respuesta es no, ¿Por qué no realizan pruebas de producto?
23. ¿Realizan algún tipo de evaluación previa o posterior a la prueba del producto?
24. Si la respuesta es sí, ¿En qué consiste? ¿Quiénes son los encargados de ello?
25. Si la respuesta es no, ¿Por qué no realizan estas evaluaciones?
26. ¿Cómo suele ser el lanzamiento de los productos? ¿Quiénes se encargan de ello?
27. ¿Cómo definen la manera en la cual se comercializará el producto?
28. Luego de lanzar y comercializar el nuevo producto, ¿realizan algún tipo de evaluación acerca de las lecciones que se podrían aprender?
29. Si observan algunos aspectos que podrían ser mejorados o cambiados del producto ya lanzado, ¿Qué hacen?

Preguntas de cierre:

30. ¿Podría comentarnos un caso de éxito de algún lanzamiento que tuvieron? ¿Cuál fue el proceso que siguieron?
31. ¿Qué factores cree usted que llevaron al éxito de este producto?
32. En el caso previamente comentado, ¿cuáles serían los hitos del proceso que realizaron para su innovación?
33. ¿Cómo estuvo compuesto el equipo que llevó a cabo la implementación del proceso de innovación de ese producto? ¿Cómo se caracterizó el equipo que lo realizó? ¿Varía respecto al equipo actual? ¿fueron elegidos por algún aspecto en especial?

34. ¿Cuánto tiempo representó todo el proceso de innovación del producto antes mencionado?
35. ¿Podría comentarnos un caso fallido de algún lanzamiento que tuvieron? ¿Cuál fue el proceso que siguieron?
36. ¿Qué factores considera que impidieron que dicho producto tuviera mayor éxito en el mercado?
37. En el caso previamente comentado, ¿cuáles serían los hitos del proceso que realizaron para su innovación?
38. ¿Cómo estuvo compuesto el equipo que realizó la implementación del proceso de desarrollo de dicho producto? ¿Cómo se caracterizó el equipo que lo realizó? ¿Varía respecto al equipo actual? ¿fueron elegidos por algún aspecto en especial?
39. ¿Cuánto tiempo representó el desarrollo de todo el proceso de innovación del producto antes mencionado?
40. ¿Qué aspectos mejoraría del proceso que vienen desarrollando para la innovación de productos?
41. ¿Qué opina usted de contar con lineamientos estructurados del proceso de desarrollo de productos mejoraría las probabilidades de éxito del lanzamiento del producto?

Cierre

Entrevistado 01, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos

Guía de entrevista N°02

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Entrevistado 06

CARGO: Jefe de Ventas

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Norka Sevilla

FECHA: 13/06/2018

Buenos días, mi nombre es Norka Sevilla y junto con mis compañeras Cristell Cueva y Paola Nóbrega, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la misma que se titula “Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC” y tiene como objetivo general caracterizar el proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC en base a la metodología Stage-Gate®.

Una de las variables más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación en productos que tiene la empresa ABC. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista, y obtener información acerca del proceso de desarrollo de productos, desde su experiencia como Gerente Comercial de la Empresa ABC.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Preguntas Introdutorias:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo ocupa?
3. ¿Cuánto tiempo viene laborando en la Empresa ABC? ¿Y cómo ha sido su experiencia en ella? (Desarrollo profesional en ella)
4. Desde su posición como Gerente Comercial, ¿participa en el proceso de desarrollo de productos?

Preguntas de Fondo:

5. La empresa ABC, ¿cuenta con algún proceso de desarrollo de productos? ¿Cuenta con lineamientos que guían dicho proceso?
6. ¿Cómo nace la necesidad de crear un nuevo producto? ¿Es un proceso que se lleva a cabo cada cierto tiempo o las necesidades/oportunidades del mercado impulsan a llevar a cabo el proceso de desarrollo de productos?
7. ¿El equipo de desarrollo de productos es quien inicia el proceso o algún área de la empresa ABC lo solicita? ¿Por ejemplo, usted, desde su cargo de Gerente Comercial, ha iniciado o solicitado o recomendado el desarrollo de algún producto en específico?
8. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de desarrollo de productos en la Empresa ABC? Desde su experiencia, ¿Nos podría comentar un poco más al respecto?
9. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso? ¿Cómo seleccionan a las personas involucradas en el proceso? ¿Alguna característica en especial?
10. Durante todo el proceso de desarrollo de producto, ¿Que tan involucradas están las demás áreas? Por ejemplo, el área comercial, ¿En que partes del proceso participa?
11. ¿El proceso de desarrollo de productos es siempre el mismo? ¿se ha modificado en alguna ocasión?
12. El proceso es el mismo para todas las líneas de productos de la Empresa? Desde su cargo como Gerente Comercial, ¿Considera que el proceso debe ser distinto para cada línea de producto, o se puede hacer uso de un proceso estándar?
13. ¿Cuál es la primera actividad/tarea con la que se da inicio al proceso de desarrollo de productos?
14. ¿Cuáles son las fuentes de ideas de productos nuevos? ¿El equipo de desarrollo de productos, realizan actividades para la generación de las mismas? ¿Hacen uso de alguna herramienta de generación de ideas en específico?
15. ¿Cómo deciden qué ideas son las mejores? ¿Cuentan con algunos criterios en específicos?
¿Hacen uso de información externa, como información del mercado, estadísticas, etc?
16. Durante todo el proceso de desarrollo de productos, ¿se recurre a información de mercado, ya sea de fuente propia o externa? ¿El equipo, recurre a su área por información de mercados?

17. ¿En qué actividades en específico, considera usted que dicha información se usa más/cobra /o debería cobrar más importancia durante el proceso?
18. Durante el proceso, ¿Se involucra al consumidor potencial?
19. ¿Qué elementos cree usted que busca capturar el equipo de desarrollo de productos de la participación del consumidor?
20. En caso la respuesta haya sido no en la pregunta 15: ¿Por qué razón no se involucra al consumidor?
21. Antes de proceder con el desarrollo/producción del producto, ¿Que factores son analizados? ¿Algunos de éstos son más críticos que otros? ¿Por qué razón? (factibilidad, deseabilidad, rentabilidad) (Business case: definición del producto, análisis target-market, beneficios de producto, especificaciones, propuesta de valor, etc.)
22. ¿Realizan prototipos y pruebas de mercado? ¿Nos podría comentar cómo se llevan a cabo?
23. ¿Qué criterios tienen que cumplir los productos, para ser lanzados al mercado?

Preguntas de Cierre:

24. En general, nos podría comentar sobre experiencias de éxitos y fracaso que haya tenido la empresa ABC.
25. En caso la respuesta de la pregunta 5 haya sido no: Al inicio de la entrevista, nos comentó que la empresa no cuenta con lineamientos estructurados que guían el proceso de desarrollo de productos, ¿Considera que esta situación puede estar afectando el proceso?
26. ¿Cree usted que contar con lineamientos estructurados del proceso de desarrollo de productos, mejoraría las probabilidades de éxito?

Cierre

Entrevistado 06, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos.

Guía de entrevista N°03

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Entrevistado 07

CARGO: Encargada de tesorería

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Paola Nóblega

FECHA: 13/06/2018

Buenos días, mi nombre es Paola Nóblega y junto con mis compañeras Cristell Cueva y Paola Nóblega, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la cual tiene como objetivo general estudiar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC en base a la metodología Stage-Gate®.

Uno de los aspectos más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación de productos que tiene la empresa en mención. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista y obtener información acerca del proceso actual de desarrollo de productos que vienen realizando, información acerca del proceso realizado en productos lanzados anteriormente y sus resultados, y toda información relacionada al desarrollo de productos de la Empresa ABC, desde la perspectiva del área de finanzas.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Preguntas Introductorias:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo ocupa?
3. ¿Cuánto tiempo viene laborando en la Empresa ABC? ¿Y cómo ha sido su experiencia en ella? (*Desarrollo profesional en ella*)
4. ¿Cuáles son sus funciones principales?
5. ¿Alguna vez ha participado, de alguna forma, durante el proceso de desarrollo de productos en la Empresa ABC?
6. **Si la respuesta es sí:** ¿Nos podría comentar de qué manera estuvo involucrada?
7. **Si la respuesta es no:** (*pasar a las preguntas de cierre*)

Preguntas de Fondo:

8. Desde su experiencia en el área de finanzas ¿En qué consiste la participación del área financiera en el desarrollo de productos?
9. ¿El proceso de desarrollo de productos cuenta con una periodicidad determinada o las necesidades/oportunidades del mercado impulsan a llevar a cabo el proceso de desarrollo de productos?
10. ¿Realizan alguna evaluación financiera durante el desarrollo de productos?
11. **Si la respuesta es sí:** ¿en qué consiste? ¿qué análisis implica?
12. ¿En qué momento suelen realizarlo?
13. ¿Cuáles son sus fuentes de información para realizar la evaluación financiera?
14. ¿Cuentan con lineamientos o políticas empresariales que guían la evaluación financiera del lanzamiento de un producto? ¿El proceso varía según la línea de producto?
15. ¿Cuánto tiempo, aproximadamente, toma esta evaluación?
16. ¿Se ha evaluado si el tiempo que toma el proceso de evaluación financiera es el correcto? ¿De qué manera?
17. ¿Qué actividades, factores, o aspectos considera que deberían ser tomados en cuenta en la evaluación financiera durante el desarrollo de un producto?
18. ¿Qué herramientas utilizan para realizar la evaluación financiera? (*software, excel, etcétera*)
19. ¿Bajo qué escenario financiero el lanzamiento de un producto sería inviable?
20. **Si la respuesta es no:** (*pasar a la siguiente pregunta*)
21. ¿Realizan algún análisis de rentabilidad durante el desarrollo de productos?
22. **Si la respuesta es sí:** ¿qué conceptos / factores son tomados en cuenta para dicho análisis?
23. ¿Cuáles son los más relevantes?
24. **Si la respuesta es no:** (*pasar a la siguiente pregunta*)
25. ¿Cuáles son los costos clave o más relevantes que suelen ser considerados para la evaluación del lanzamiento de un producto?
26. ¿Cuáles son los costos clave o más relevantes que suelen ser considerados para la evaluación del lanzamiento de un producto, específicamente de la categoría de aceite comestible?

Preguntas de Cierre:

27. En general, desde la perspectiva del área de finanzas, ¿nos podría comentar acerca de alguna experiencia pasada de desarrollo de productos que haya sido exitosa?
28. ¿Cuáles son los factores que llevaron al éxito de dicho producto?

29. ¿Nos podría comentar acerca de alguna experiencia en la que no se alcanzó el éxito esperado en el producto que se desarrolló?
30. ¿Qué factores cree usted que impidieron que dicho producto tuviese mayor éxito en el mercado?
31. Desde su perspectiva del área de finanzas, ¿considera que existen oportunidades de mejora en el proceso de desarrollo de productos?
32. Desde su perspectiva del área de finanzas, ¿qué parte del proceso de creación de productos es la más crítica? ¿Por qué?

Cierre

Entrevistado 07, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos



Guía de entrevista N°04

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Entrevistado 11

CARGO: Gerente Comercial

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Cristell Cueva

FECHA: 18/06/2018

Buenos días, mi nombre es Cristell Cueva y junto con mis compañeras Paola Nóbrega y Norka Sevilla, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la misma que se titula *“Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC”* y tiene como objetivo general estudiar el proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC en base a la metodología Stage-Gate®.

Una de las variables más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación en productos que tiene la empresa ABC. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista, y obtener información acerca del proceso de desarrollo de productos, desde su experiencia como Gerente Comercial de la Empresa ABC.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Preguntas Introdutorias:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo ocupa?
3. ¿Cuánto tiempo viene laborando en la Empresa ABC? ¿Y cómo ha sido su experiencia en ella? (*Desarrollo profesional en ella*)
4. Desde su posición como Gerente Comercial, ¿participa en el proceso de desarrollo de productos?

Preguntas de Fondo:

5. La empresa ABC, ¿cuenta con algún proceso de desarrollo de productos? ¿Cuenta con lineamientos que guían dicho proceso?
6. ¿Cómo nace la necesidad de crear un nuevo producto? ¿Es un proceso que se lleva a cabo cada cierto tiempo o las necesidades/oportunidades del mercado impulsan a llevar a cabo el proceso de desarrollo de productos?
7. ¿El equipo de desarrollo de productos es quien inicia el proceso o algún área de la empresa ABC lo solicita? ¿Por ejemplo, usted, desde su cargo de Gerente Comercial, ha iniciado o solicitado o recomendado el desarrollo de algún producto en específico?
8. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de desarrollo de productos en la Empresa ABC? Desde su experiencia, ¿Nos podría comentar un poco más al respecto?
9. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso? ¿Cómo seleccionan a las personas involucradas en el proceso? ¿Alguna característica en especial?
10. Durante todo el proceso de desarrollo de producto, ¿Que tan involucradas están las demás áreas? Por ejemplo, el área comercial, ¿En qué partes del proceso participa?
11. ¿El proceso de desarrollo de productos es siempre el mismo? ¿se ha modificado en alguna ocasión?
12. ¿El proceso es el mismo para todas las líneas de productos de la Empresa? Desde su cargo como Gerente Comercial, ¿Considera que el proceso debe ser distinto para cada línea de producto, o se puede hacer uso de un proceso estándar?
13. ¿Cuál es la primera actividad/tarea con la que se da inicio al proceso de desarrollo de productos?
14. ¿Cuáles son las fuentes de ideas de productos nuevos? ¿El equipo de desarrollo de productos, realizan actividades para la generación de las mismas? ¿Hacen uso de alguna herramienta de generación de ideas en específico?
15. ¿Cómo deciden qué ideas son las mejores? ¿Cuentan con algunos criterios en específicos? ¿Hacen uso de información externa, como información del mercado, estadísticas, etc?
16. Durante todo el proceso de desarrollo de productos, ¿se recurre a información de mercado, ya sea de fuente propia o externa? ¿El equipo, recurre a su área por información de mercados?
17. ¿En qué actividades en específico, considera usted que dicha información se usa más/cobra /o debería cobrar más importancia durante el proceso?
18. Durante el proceso, ¿Se involucra al consumidor potencial?
19. ¿Qué elementos cree usted que busca capturar el equipo de desarrollo de productos de la participación del consumidor?

20. **En caso la respuesta haya sido no en la pregunta 15:** ¿Por qué razón no se involucra al consumidor?
21. Antes de proceder con el desarrollo/producción del producto, ¿Que factores son analizados? ¿Algunos de éstos son más críticos que otros? ¿Por qué razón?
(*factibilidad, deseabilidad, rentabilidad*) (*Business case: definición del producto, análisis target-market, beneficios de producto, especificaciones, propuesta de valor, etc.*)
22. ¿Realizan prototipos y pruebas de mercado? ¿Nos podría comentar cómo se llevan a cabo?
23. ¿Qué criterios tienen que cumplir los productos, para ser lanzados al mercado?

Preguntas de Cierre:

24. En general, nos podría comentar sobre experiencias de éxitos y fracaso que haya tenido la empresa ABC.
25. **En caso la respuesta de la pregunta 5 haya sido no:** Al inicio de la entrevista, nos comentó que la empresa no cuenta con lineamientos estructurados que guían el proceso de desarrollo de productos, ¿Considera que ésta situación puede estar afectando el proceso?
26. ¿Cree usted que contar con lineamientos estructurados del proceso de desarrollo de productos, mejoraría las probabilidades de éxito?

Cierre

Entrevistado 11, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos.

Guía de entrevista N°05

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Entrevistado 08

CARGO: Coordinadora de Supply Chain

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Paola Nóblega

FECHA: 22/06/2018

Buenos días, mi nombre es Paola Nóblega y junto con mis compañeras Norka Sevilla y Cristell Cueva, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la cual tiene como objetivo general estudiar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC en base a la metodología Stage-Gate®.

Uno de los aspectos más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación en productos que tiene la empresa en mención. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista, y obtener información acerca del proceso de desarrollo de productos, desde su experiencia en el área de distribución

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Preguntas Introdutorias:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo ocupa?
3. ¿Cuánto tiempo viene laborando en la Empresa ABC? ¿Y cómo fue su experiencia desarrollo profesional en ella?
4. ¿Cuáles son sus funciones principales?
5. Desde su posición en el área de distribución, ¿De alguna manera forma parte del proceso de desarrollo de productos en la Empresa ABC?
6. **Si responde sí**, ¿Nos podría comentar de qué manera estás involucrado? (*continuar con toda la entrevista*)
7. **Si responde no**, (*pasar a la pregunta 8 hasta la 16 y luego las preguntas de cierre*)

Preguntas de Fondo:

8. ¿Qué canales de distribución tiene la Empresa ABC para sus productos de consumo masivo?
9. ¿A qué provincias llegan a distribuir sus productos de consumo masivo?
10. ¿Cuál es la estrategia de distribución de la Empresa ABC para sus productos de consumo masivo?
11. ¿El canal de distribución del producto de aceite comestible es igual al de los otros productos de consumo masivo?
12. **Si responde no**, ¿Cuáles son los canales de distribución del producto de aceite comestible?
13. ¿Cuál es la categoría de productos que mas de comercializa en la Empresa ABC?
14. ¿Cuál es el canal por el cual más productos se venden en la Empresa ABC?
15. ¿Por qué medio de transporte realizan el traslado de los productos?
16. ¿Cuál es la estrategia de cobertura que manejan para la distribución de sus productos de consumo masivo?
17. Desde su perspectiva en las actividades de distribución, ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de desarrollo de nuevos productos?
18. ¿En qué parte del proceso de desarrollo de productos interviene específicamente?
19. ¿Cuentan con lineamientos/políticas estructuradas que guían el proceso de desarrollo de productos?

Generacion de ideas

20. Usted, desde su cargo en el área de distribución ¿ha iniciado o solicitado o recomendado el desarrollo de algún productos en específico?
21. **Si responde sí**, ¿Nos podría comentar como fue este proceso? ¿Qué opinó el equipo de desarrollo de productos al respecto?

Puerta 1

22. ¿Alguna vez el equipo de desarrollo de productos, le ha consultado sobre las ideas que han tenido en una primera etapa para poder considerar la viabilidad de las mismas?
(selección de ideas)

Puerta 4

23. ¿Alguna vez el equipo de desarrollo de productos, le ha consultado para la realización del plan de marketing y poder fijar los canales de distribución a considerar en ese nuevo producto desarrollado?
24. **Si la respuesta es sí:** ¿En qué consiste? ¿En qué momento lo realizan? ¿Cómo lo hacen? ¿Quiénes son los encargados de la realización de este?

Desarrollo

25. Cuando se desarrolla un nuevo producto, ¿Cómo se realiza la decisión de a qué canales dirigirse? ¿Quién toma la decisión final?
26. ¿Realizan algún tipo de investigación (interna o externa) para poder decidir a qué canales entrar cada vez que se desarrolla un nuevo producto?

Prueba y Validación

27. ¿Realizan pruebas piloto de mercado en cuanto a su distribución en los canales a entrar?
28. **Si la respuesta es sí:** ¿Nos podría comentar cómo se llevan a cabo?
29. **Si la respuesta es no:** ¿Por qué razones no se llevan a cabo pruebas piloto?
30. ¿Considera que existe alguna relación entre llevar a cabo pruebas piloto de mercado y el éxito del producto?
31. ¿Realizan algún tipo de evaluación final por parte del área de distribución previa al lanzamiento del producto?

Lanzamiento

32. ¿De qué manera realizan el lanzamiento del producto desde la perspectiva de distribución?
33. ¿Qué variables considera críticas en esta etapa en cuanto a su punto de vista?

Post- Lanzamiento

34. Luego del lanzamiento de productos, ¿Realizan algún tipo de evaluación del desarrollo del mismo?
35. **Si la respuesta es sí:** ¿De qué manera lo realizan?
36. **Si la respuesta es no:** ¿Por qué razones no lo realizan?
37. ¿Poseen herramientas en la Empresa ABC para controlar a todos sus canales?
38. **Si la respuesta es sí:** ¿Qué herramientas utilizan?
39. **Si la respuesta es no:** ¿Cómo controlan los canales de distribución?

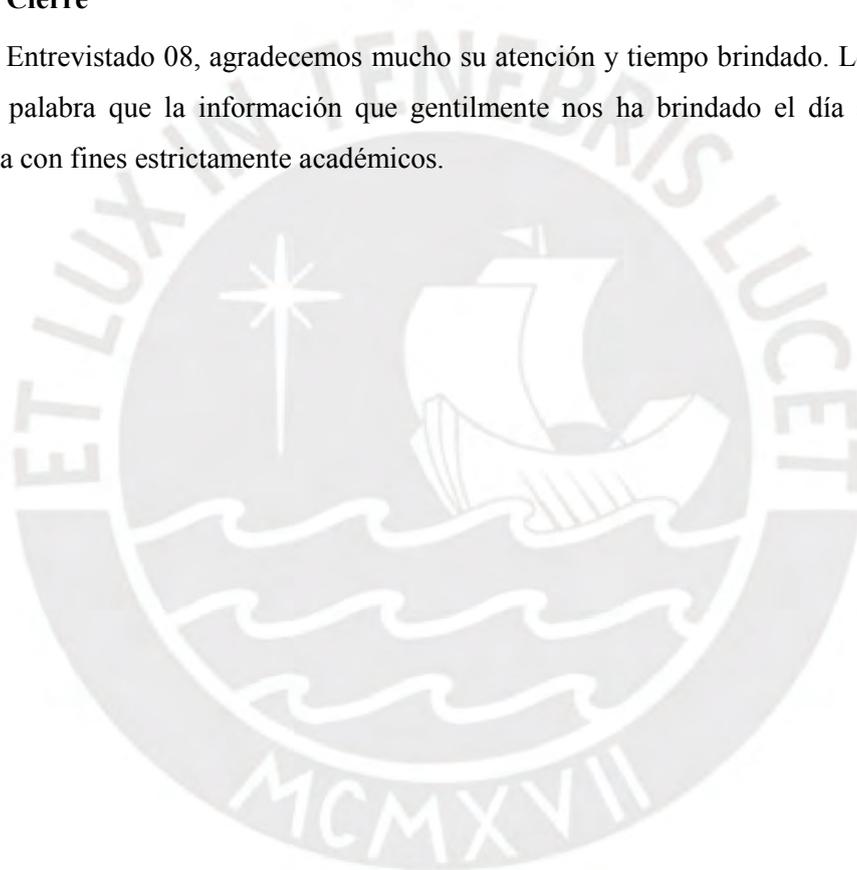
Pregunta de Cierre:

40. Desde su experiencia en distribución, ¿Qué parte del proceso de creación de productos cree usted que es la más crítica? ¿en cuál ha tenido mayores dificultades?
41. Desde su perspectiva, ¿nos podría comentar acerca de una experiencia pasada de desarrollo de nuevos productos que haya sido exitosa? (*Experiencia de éxito*)
42. ¿Cómo se planificó y realizó la distribución de este producto exitoso?
43. ¿Qué factores cree usted que llevaron al éxito de dicho producto? (*Caso de éxito*)

44. Desde su perspectiva , ¿nos podría comentar acerca de una experiencia pasada de desarrollo de nuevos productos que no haya tenido el éxito esperado? (*Experiencia de fracaso*)
45. ¿Cómo se planificó y realizó la distribución de este producto que no tuvo el éxito esperado?
46. ¿Qué factores cree usted que impidieron que dicho producto no tuviese mayor éxito en el mercado? (*Caso de fracaso*)
47. Desde su experiencia, ¿Qué recomendaciones podría dar para que el proceso de desarrollo de productos se logre realizar de la mejor manera?

Cierre

Entrevistado 08, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos.



Guía de entrevista N°06

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Entrevistado 10

CARGO: Coordinador de Marketing y Canal Moderno Autoservicio

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Norka Sevilla

FECHA: 22/06/2018

Buenos días, mi nombre es Norka Sevilla y junto con mis compañeras Paola Nóbrega y Cristell Cueva, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la cual tiene como objetivo general estudiar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC en base a la metodología Stage-Gate®.

Uno de los aspectos más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación de productos que tiene la empresa en mención. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista y obtener información acerca del proceso de desarrollo de productos que vienen realizando, en específico desde la perspectiva del área de marketing y trade marketing.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Preguntas Introdutorias:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo ocupa?
3. ¿Cuánto tiempo labora en la Empresa ABC? ¿Y cómo fue su experiencia? (Desarrollo profesional en ella)
4. Tenemos entendido que formas parte del proceso de desarrollo de productos en la Empresa

ABC, ¿Nos podría comentar de qué manera estás involucrado?

Preguntas de Fondo:

5. Desde su experiencia en el área de categoría de trade marketing, ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de desarrollo de nuevos productos?

6. ¿En qué parte del proceso de desarrollo de productos interviene específicamente?
7. ¿La intervención que realiza es en un momento determinado del proceso o, de forma continua?
8. ¿Con qué otras áreas internas se relacionan para poder realizar este proceso?
9. Durante todo el proceso de desarrollo de productos, ¿se recurre a información de mercado, ya sea de fuente propia o externa?
10. Si responde sí, ¿A qué tipos de fuentes recurren?
11. ¿Qué actividades en específico, se utiliza dicha información durante el proceso?
12. ¿Cómo realizan la proyección de demanda del producto a lanzar?
13. Durante todo el proceso de desarrollo de productos, ¿mantienen relación con el consumidor?
14. Si responde sí, ¿En que parte del proceso mantienen esta relación? ¿En momentos determinados o de forma continua?
15. Antes de proceder con el desarrollo/producción del producto, ¿Que factores son analizados?
¿Algunos de éstos son más críticos que otros? ¿Por qué razón? (factibilidad, deseabilidad, rentabilidad) (Business case: definición del producto, análisis target-market, beneficios de producto, especificaciones, propuesta de valor, etc.)
16. ¿Se realiza algún prototipo del producto a lanzar?
17. ¿Cómo realizan el proceso de diseño del producto a lanzar al mercado? ¿Mediante una agencia o internamente?
18. ¿Realizan pruebas de mercado?
19. ¿Cuántas pruebas se realizan para poder lanzar el producto al mercado? (considerar pruebas de mercado como pruebas de productos internas)
20. Dentro de estas pruebas, ¿Consideran al consumidor potencial?
21. Si responde sí, ¿Cómo realizan estas pruebas al consumidor potencial?
22. Si responde no, ¿Cómo saben si el producto que se esta realizando va a ser de acuerdo a las necesidades del consumidor potencial?
23. ¿Qué criterios tienen que cumplir los productos, para ser lanzados al mercado?
24. ¿Tienen un plan de mercadeo cuando se lanza un nuevo producto al mercado?
25. Si responde sí, ¿Por favor nos podrías comentar de qué trata este plan?

26. Si responde no, ¿Por favor nos podrías comentar por qué no tienen un plan de mercadeo definido? ¿cómo se lleva a cabo el lanzamiento de productos?

27. ¿Qué actividades de promoción y publicidad realizan luego de lanzar el producto al mercado? (Campañas BTL, promociones, etc)

28. ¿Cuántas campañas BTL tienen al año para promocionar sus productos ya sean nuevos como existentes?

29. ¿Qué criterios tienen para poder decidir a qué canales realizar una actividad específica? (Mayoristas, minoristas, distribuidores, etc)

30. Cuando lanzan productos nuevos al mercado, ¿Realizan concursos para su fuerza de ventas?

31. Con respecto a los medios digitales, ¿Cuál es la estrategia que ustedes tienen en la empresa ABC para el lanzamiento de productos nuevos y para los productos existentes?

Preguntas de cierre

32. ¿Nos podría comentar acerca de experiencias pasadas de desarrollo de nuevos productos? (Experiencia de éxito y fracasos)

33. ¿Nos podría comentar como fue el proceso de desarrollo del producto más exitoso de la Empresa ABC?

34. ¿Nos podría comentar como fue el proceso de desarrollo del producto que fracasó en la Empresa ABC?

35. ¿Cuáles cree que son las principales razones que influyen que un producto fracase en el mercado?

36. ¿Cuáles cree que son las principales razones que influyen que un producto tenga éxito en el mercado?

37. Desde su experiencia, ¿Qué parte del proceso cree usted que es la más crítica? ¿en cuál ha tenido mayores dificultades?

38. Desde su experiencia, ¿Qué recomendaciones podría dar para que el proceso de desarrollo de productos sea satisfactorio?

Cierre

Entrevistado 10, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos

Guía de entrevista N°07

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Entrevistado 02

CARGO: Asistente de la categoría conservas

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Norka Sevilla

FECHA: 25/06/2018

Buenos días, mi nombre es Norka Sevilla y junto con mis compañeras Cristell Cueva y Paola Nóbrega, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la cual tiene como objetivo general estudiar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC en base a la metodología Stage-Gate®.

Uno de los aspectos más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación en productos que tiene la empresa en mención. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista, y obtener información acerca del proceso de desarrollo de productos, desde su experiencia en el área de categoría de conservas

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Preguntas Introdutorias:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo ocupa?
3. ¿Cuánto tiempo viene laborando en la Empresa ABC? ¿Y cómo fue su experiencia desarrollo profesional en ella?
4. ¿Cuáles son sus funciones principales?
5. Tenemos entendido que forma parte del proceso de desarrollo de productos en la Empresa ABC, ¿Nos podría comentar de qué manera está involucrada?_

Preguntas de Fondo:

6. Desde su experiencia, ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de desarrollo de nuevos productos en la empresa?
7. ¿El proceso de desarrollo de productos es siempre el mismo?

8. **Si la respuesta es sí:** ¿Por qué considera usted no se ha modificado el proceso de desarrollo de producción
9. **Si la respuesta es no:** ¿Por qué razones se ha modificado? ¿Nos podrías comentar un poco más al respecto?
10. ¿Cuánto tiempo, aproximadamente, toma este proceso de desarrollo de productos?
11. ¿Se ha evaluado si el tiempo que toma el proceso es el correcto, y si es rentable?
12. ¿Qué personas están involucradas en el proceso? ¿Hay personas de otras áreas involucradas?
13. ¿Cuentan con lineamientos/políticas que guían el proceso de desarrollo de productos/desarrollo de productos? ¿El proceso varía según la línea de producto?
14. ¿Cómo se identifica la oportunidad de crear un nuevo producto en la empresa? ¿Es un proceso que se lleva a cabo cada cierto tiempo o las necesidades/oportunidades del mercado impulsan a llevar a cabo el proceso de desarrollo de productos?_

Descubriendo: Generación de Ideas

15. ¿Cuál es la primera actividad/tarea con la que se da inicio al proceso de desarrollo de productos?
16. ¿De qué manera obtienen las ideas de productos nuevos?
17. ¿Quiénes participan de esta actividad? (*generación de ideas*)
18. ¿Hacen uso de alguna herramienta de generación de ideas en específico?

Puerta 1

19. ¿Cómo deciden qué ideas son las mejores? ¿Cuentan con algunos criterios en específicos para seleccionar las ideas?
20. ¿Hacen uso de información externa, como información del mercado, estadísticas, etc?
21. ¿Quiénes son los responsables de tomar ésta decisión?
22. ¿Evalúan aspectos operativos y estratégicos durante la selección de ideas?
23. **Si la respuesta es sí:** ¿Qué aspectos evalúan?
24. **Si la respuesta es no:** ¿En qué momento se comienza a evaluar este factor?

Puerta 2:

25. ¿Las ideas previamente seleccionadas pasan por algún tipo de re-validación? (*selección de ideas*)
26. **Si la respuesta es sí:** ¿En qué consiste? ¿Quién es el encargado de esta re-validación?

Construcción del caso de negocio

27. Para el desarrollo de productos, ¿se recurre a información de mercado? (*fuentes propia o externa*) ¿A qué fuentes de información recurren? (*Internet, contactos claves, focus groups, pruebas de conceptos con usuarios potenciales*)
28. ¿En qué actividades en específico, considera que dicha información se usa más o cobra más importancia durante el proceso?
29. Antes de proceder con el desarrollo/producción del producto, ¿Que factores relacionados con el producto que están realizando son analizados? ¿Algunos de éstos son más críticos que otros? ¿Por qué razón? (*factibilidad, deseabilidad, rentabilidad*) (*Business case: definición del producto, análisis target-market, beneficios de producto, especificaciones, propuesta de valor, etc.*)

Puerta 3

30. ¿Qué decisiones considera que son claves para aprobar el desarrollo de una idea de un producto?

Desarrollo

31. ¿Realizan prototipos de la idea de producto?
32. **Si la respuesta es sí:** ¿En qué consiste este prototipo? Y ¿Cómo lo realizan?
33. **Si la respuesta es no:** ¿Por qué no realizan prototipos?
34. ¿Qué aspectos regulatorios y legales deben de tomar en cuenta para el desarrollo de productos?
35. Durante el proceso, ¿Se involucra al consumidor potencial? ¿Desde qué momento se da su participación? ¿Dicha participación se da un momento único o en diferentes momentos del proceso?
36. ¿Qué elementos buscan capturar de la participación del consumidor?
37. **Si la respuesta es no:** ¿Por qué razón no se involucra al consumidor?

Puerta 4

38. ¿Realizan algún tipo de seguimiento/revisión/control al proceso de desarrollo de productos?
39. ¿Elaboran planes de operaciones, marketing, financiero, comercial, entre otros para el desarrollo de productos?
40. **Si la respuesta es sí:** ¿En qué consiste? ¿En qué momento lo realizan? ¿Quiénes son los encargados de cada uno de dichos planes?
41. **Si la respuesta es no:** ¿Bajo qué planes/lineamientos guían el desarrollo de productos?

Prueba y Validación

42. ¿Realizan pruebas de mercado?

43. **Si la respuesta es sí:** ¿Nos podría comentar cómo se llevan a cabo?
44. **Si la respuesta es no:** ¿Por qué razones no se llevan a cabo pruebas del mercado?
45. ¿Considera que existe alguna relación entre llevar a cabo pruebas de mercado y el éxito del producto?
46. ¿Realizan algún tipo de evaluación final previa al lanzamiento del producto?
47. Para las actividades de lanzamiento de productos, ¿Involucran a integrantes de otras áreas? ¿Nos podrías comentar cómo se lleva a cabo el lanzamiento de productos?
48. ¿Qué variables considera críticas en esta etapa?

Puerta 5

49. ¿Qué criterios tienen que cumplir los productos, para ser lanzados al mercado?

Lanzamiento

50. ¿De qué manera realizan el lanzamiento del producto?
51. ¿Cuáles son las áreas claves que están involucradas en el lanzamiento y comercialización del producto?

Post- Lanzamiento

52. Luego del lanzamiento de productos, ¿Realizan algún tipo de evaluación del desarrollo del mismo?
53. **Si la respuesta es sí:** ¿De qué manera lo realizan?
54. **Si la respuesta es no:** ¿Por qué razones no lo realizan?

Preguntas de Cierre:

55. Desde su perspectiva, ¿nos podría comentar acerca de una experiencia pasada de desarrollo de nuevos productos que haya sido exitosa? (*Experiencia de éxito*)
56. ¿Qué factores cree usted que llevaron al éxito de dicho producto? (*Caso de éxito*)
57. Desde su perspectiva, ¿nos podría comentar acerca de una experiencia pasada de desarrollo de nuevos productos que no haya tenido el éxito esperado? (*Experiencia de éxito*)
58. ¿Qué factores cree usted que impidieron que dicho producto no tuviese mayor éxito en el mercado? (*Caso de fracaso*)
59. Desde tu experiencia, ¿qué parte de un proceso de creación de productos es la más crítica? ¿Porqué?

Cierre

Entrevistado 02, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos

ANEXO H: Guías de entrevistas fase validación

Guía de entrevista N°01

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Jawn Looi

CARGO: *Senior Innovation Advisor* - Australia

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Norka Sevilla

FECHA: 16/07/2018

Good afternoon, my name is Norka Sevilla and along with my thesis partners Paola Noblega and Cristell Cueva we are all on our tenth and last semester of undergrad management at Pontificia Universidad Católica del Perú. We are currently working on our thesis to get our undergrad management degree, which its overall objective is to characterize the process of product innovation in a Company in the edible oil industry.

One of the most important aspects of this research thesis is to determine the innovation process that the company has established, for which reason, we have conducted a series of interviews with senior managers and workers that take part on the product innovation process and have found many insights.

Therefore, we would like to ask your opinion on a few specific matters.

In advance, we thank you for your time and the opportunity to have this interview. In addition, we ask for your consent to record the conversation, which will be strictly used for academic purposes, do you agree?

PREGUNTAS

Preguntas Introductorias:

- 1. ¿Cuál es su nombre y a qué se dedica? / What is your name and what do you do for work?**
- 2. ¿Podría comentarnos acerca de su experiencia relacionada con temas de innovación? / ¿Could you tell us about your experience related to innovation processes?**
- 3. ¿En alguna ocasión se ha involucrado en el desarrollo de productos? ¿De qué manera? / ¿Have you ever been involved in a product innovation process? If so, ¿could you tell us how so?**
- 4. ¿Usted considera que el proceso de innovación de productos podría ser el mismo para todas las líneas de productos de una empresa con las características que le hemos**

mencionado? / **¿Do you think that an specific product innovation process could be used for different line of products in a company with the characteristics previously mentioned?**

5. ¿Qué características cree usted que debería tener el equipo de innovación de productos en una empresa como la que le comentamos? / **¿Which characteristics should a product innovation team must have in a the company previously mentioned?**

Preguntas de Fondo:

Análisis de ideas

6. ¿Qué otras herramientas recomendarían utilizar para generar ideas? / **¿What tools for idea generation would you recommend?**
7. ¿Qué opina acerca del uso del benchmark y sugerencias como herramientas para la generación de ideas en un contexto como el mencionado? / **¿What is your opinion on using benchmarking and taking suggestions as tools for idea generation?**
8. ¿Qué opina acerca de omitir al consumidor como fuente de generación de ideas en el contexto mencionado? / **¿What is your opinion on leaving consumer input as a source of idea generation?**
9. ¿Qué opina acerca de que los criterios para seleccionar las ideas se basen en un simple análisis de las razones por las cuales no la escogerían, el atractivo de mercado y viabilidad (rentabilidad)? **¿What is your opinion on a product analysis based on a simple market attractiveness and profitability on early stages?**
10. ¿Qué otros criterios considerarían claves en esta decisión? / **¿What other key criteria would you recommend to analyze?**
11. ¿Considera importante el hecho de que la generación de ideas nazca de la propia empresa? / **From your experience in product innovation processes, ¿How relevant is that the idea generation activity is driven from inside the company?.**

Investigación y evaluación

12. Al ser una empresa, que principalmente opera bajo el modelo de B2B ¿Qué opina acerca de tomar en cuenta la opinión de los distribuidores (clientes) mas no del consumidor final? / **Considering that the company works under a B2B strategy, ¿What is your opinion on taking in consideration the distributors input instead of the final consumers?**
13. ¿Qué opina acerca de la omisión del prototipo del nuevo producto durante la conceptualización del mismo? / **¿What is your opinion on skipping prototyping during product conceptualization?**

14. ¿Qué opina acerca de no realizar testeos del prototipo del producto nuevo con los consumidores? // **¿What is your opinion on the lack of prototype testing on final consumers?**
15. ¿Qué opina acerca de no realizar un análisis de deseabilidad (consumidor lo desea) del producto durante la conceptualización del producto nuevo? / **What is your opinion on not carrying out a desirability analysis (consumer wishes) of the product?**
16. ¿Qué opina acerca de la inversión en investigación de mercado durante la conceptualización del producto? / **What is your opinion on market research during product conceptualization?**
17. ¿En qué momento de todo el proceso de desarrollar un nuevo producto cree que se debería realizar el análisis de rentabilidad del mismo? / **¿At what point of the product innovation process should the profitability be analyzed?**
18. ¿Qué áreas de una empresa de las características que le mencionamos considera que deberían participar del proceso de desarrollo de productos? ¿En qué momento? / **From your experience, ¿what other departments other than the product development team should be involved in the product innovation process?**

Reunión de evaluación final

19. ¿Qué aspectos claves considera que deben ser considerados para una evaluación final del producto que se desea lanzar? / **From your experience, ¿what key aspects do you think should be considered in the final evaluation of the product about to be launched?**
20. ¿Qué características considera que debería poseer el responsable del equipo de desarrollo de productos? / **From your experience, ¿what characteristics should the product innovation leader have?**

Presentación y aprobación

21. ¿Qué opina acerca de que el responsable de aprobar el lanzamiento del producto sea una persona distinta al tomador de decisiones a lo largo de todo el proceso de desarrollo de productos? / **¿Do you think that the decision maker should be part of the product innovation team?**
22. ¿Qué opina acerca de que sólo en caso de lanzamiento de productos totalmente nuevos se requiera la aprobación de la gerencia general? / In this company, they have two types of product innovation, one being a totally new product innovation and product improvement, **¿What is your opinion on the fact that only in the case of the launching of a totally new product does the approval of the general manager is required?**

Lanzamiento

23. ¿Qué opina acerca de la inversión que se realiza en el lanzamiento de un producto? / **¿What is your opinion on the investment made in product launch?**
24. ¿Qué opina de realizar algún tipo de evaluación final previa al lanzamiento del producto? / **¿Do you think a final revision should be done before the product launch?**
25. ¿Qué opina acerca de no contar con una etapa de revisión y control posterior al lanzamiento del producto nuevo? / **¿What is your opinion on the lack of measurement of results following the product launch?**

Preguntas de Cierre:

26. Durante todo el proceso de desarrollo de productos, ¿hasta qué momento considera que es posible descartar el desarrollo de un producto? / **Throughout the whole product development process, ¿up to what point do you consider that it is possible to rule out the development of a product?**
27. Desde su experiencia, ¿qué parte de un proceso de creación de productos considera que es la más importante? ¿Porqué? / **From your experience, ¿what part of a product innovation process do you consider to be the most important? Why?**

Cierre

Well Joan, we appreciate your attention and the time you have provided us. You have our word that the information that you have kindly given us today will be strictly used for academic purposes. Thank you very much.

Guía de entrevista N°02

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Fernando Miguel Ortiz Quintanilla

CARGO: Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión - Plan de negocios Ventas Corporativas

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Paola Nóblega

FECHA: 17/07/2018

Buenos días, mi nombre es Paola Nóblega y junto con mis compañeras Cristell Cueva y Norka Sevilla, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la cual tiene como objetivo general estudiar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC.

Uno de los aspectos más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación en productos que tiene la empresa en mención. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

Explicar brevemente el problema de investigación y las características de la Empresa ABC.

PREGUNTAS

Preguntas Introdutorias:

1. ¿Cuál es su nombre? y, ¿A qué se dedica?
2. ¿Podría comentarnos acerca de su experiencia relacionada con temas de innovación?
3. ¿En alguna ocasión se ha involucrado en el desarrollo de productos? ¿De qué manera?
4. ¿Usted considera que un proceso de innovación de productos podría ser utilizado para todas las líneas de productos de una empresa con las características que le hemos mencionado?
5. ¿Qué características cree usted que debería tener el equipo de innovación de productos en una empresa como la que le comentamos?

Preguntas de Fondo:

Análisis de ideas

6. ¿Qué opina acerca del uso del *benchmark* y sugerencias como herramientas para la generación de ideas en un contexto como el mencionado?
7. ¿Qué otras herramientas recomendaría utilizar para generar ideas?
8. ¿Qué opina acerca de omitir al consumidor como fuente de generación de ideas en el contexto mencionado?
9. ¿Qué opina acerca de que los criterios para seleccionar las ideas se basen en, primer lugar, en un simple análisis de las razones por las cuales no la escogerían, el atractivo de mercado y viabilidad (rentabilidad)?
10. ¿Qué otros criterios consideraría claves en esta decisión?
11. ¿Considera relevante el hecho de que la generación de ideas nazca de la propia empresa?

Investigación y evaluación

12. Al ser una empresa, que principalmente opera bajo el modelo de B2B ¿Qué opina acerca de tomar en cuenta la opinión de los distribuidores (clientes) mas no del consumidor final?
13. ¿Qué opina acerca de la omisión del prototipo del nuevo producto durante la conceptualización del mismo?
14. ¿Qué opina acerca de no realizar testeos del prototipo del producto nuevo con los consumidores?
15. ¿Qué opina acerca de no realizar un análisis de deseabilidad (consumidor lo desea) del producto durante la conceptualización del producto nuevo?
16. ¿Qué opina acerca de invertir en investigación de mercado durante la conceptualización del producto?
17. ¿En qué momento de todo el proceso de desarrollar un nuevo producto cree que se debería realizar el análisis de rentabilidad del mismo?
18. ¿Qué áreas de una empresa de las características que le mencionamos considera que deberían participar del proceso de desarrollo de productos? ¿En qué momento deberían involucrarse?

Reunión de evaluación final

19. ¿Qué aspectos claves considera que deben ser considerados para una evaluación final del producto que se desea lanzar?
20. ¿Qué características considera que debería poseer el responsable del equipo de desarrollo de productos?

Presentación y aprobación

21. ¿Qué opina acerca de que el responsable de aprobar el lanzamiento del producto sea una persona distinta al tomador de decisiones a lo largo de todo el proceso de desarrollo de productos?
22. ¿Qué opina acerca de que sólo en caso de lanzamiento de productos totalmente nuevos se requiera la aprobación de la gerencia general?

Lanzamiento

23. ¿Qué opina acerca de la inversión que se realiza en el lanzamiento de un producto?
24. ¿Qué opina o considera importante, realizar algún tipo de evaluación final previa al lanzamiento del producto?
25. ¿Qué opina acerca de no contar con una etapa de revisión y control posterior al lanzamiento del producto nuevo?

Preguntas de Cierre:

26. Durante todo el proceso de desarrollo de productos, ¿hasta qué momento considera que es posible descartar el desarrollo de un producto?
27. Desde su experiencia, ¿qué parte de un proceso de creación de productos considera que es la más clave? ¿Porqué?

Cierre

Fernando, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos.

Guía de entrevista N°03

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Entrevistado 12

CARGO: Jefe de Ventas de provincias

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Cristell Cueva

FECHA: 25/07/2018

Buenos días, mi nombre es Cristell Cueva y junto con mis compañeras Norka Sevilla y Paola Nóbrega, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la cual tiene como objetivo general estudiar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC.

Uno de los aspectos más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación en productos que tiene la empresa en mención. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

Explicar brevemente el problema de investigación y las características de la Empresa ABC.

Como usted sabrá la empresa ABC es una empresa que siempre trata estar a la par del mercado por lo que realizan diversos trabajos para innovar en productos. Sin embargo, luego de realizar entrevistas internas y un focus group, hemos visto la necesidad que se tiene para formalizar este proceso ya que no se tiene un proceso estructurado. Por esta razón vamos a hacer la entrevista ya que usted trabaja en un área muy importante para la compañía para que nos de su opinión al respecto.

PREGUNTAS

Preguntas Introductorias:

1. ¿Cuál es su nombre y a qué se dedica?
2. ¿Podría comentarnos acerca de su experiencia en la compañía?

3. ¿En alguna ocasión se ha involucrado en el desarrollo de productos, tanto de la empresa Abc o en alguna otra? ¿De qué manera?
4. ¿Usted considera que el proceso de innovación de productos podría ser el mismo para todas las líneas de productos de la empresa ABC?
5. ¿Qué características cree usted que debería tener el equipo de innovación de productos en la empresa ABC?

Preguntas de Fondo:

Análisis de ideas

6. ¿Qué herramientas recomendarían utilizar para generar ideas de un nuevo producto?
7. ¿Qué opina acerca del uso del benchmark y sugerencias como herramientas para la generación de ideas en un contexto en una empresa como ABC?
8. ¿Qué opina acerca de omitir al consumidor como fuente de generación de ideas en una empresa como ABC?
9. ¿Qué opina acerca de que los criterios para seleccionar las ideas se basen en un simple análisis de las razones por las cuales no la escogerían, el atractivo de mercado y viabilidad (rentabilidad)?
10. ¿Qué otros criterios considerarían claves en esta primera decisión?
11. ¿Considera importante el hecho de que la generación de ideas nazca de la propia empresa?

Investigación y evaluación

12. Al ser una empresa, que principalmente opera bajo el modelo de B2B ¿Qué opina acerca de tomar en cuenta la opinión de los distribuidores (clientes) mas no del consumidor final? /
13. ¿Qué opina acerca de omitir la realización el prototipo del nuevo producto durante la conceptualización del mismo?
14. ¿Qué opina acerca de no realizar testeos del prototipo del producto nuevo con los consumidores finales?
15. ¿Qué opina acerca de no realizar un análisis de deseabilidad (consumidor lo desea) del producto durante la conceptualización del producto nuevo?
16. ¿Qué opina acerca de invertir en investigación de mercado durante la conceptualización del producto?
17. ¿En qué momento de todo el proceso de desarrollar un nuevo producto cree que se debería realizar el análisis de rentabilidad del mismo?
18. ¿Qué áreas de la empresa ABC considera que deberían participar del proceso de desarrollo de productos? ¿En qué momento debería ser su participación?

Reunión de evaluación final

19. ¿Qué aspectos claves considera que deben ser considerados para una evaluación final del producto que se desea lanzar?
20. ¿Qué características considera que debería poseer el responsable del equipo de desarrollo de productos?

Presentación y aprobación

21. ¿Qué opina acerca de que el responsable de aprobar el lanzamiento del producto sea una persona distinta al tomador de decisiones a lo largo de todo el proceso de desarrollo de productos?
22. ¿Qué opina acerca de que sólo en caso de lanzamiento de productos totalmente nuevos se requiera la aprobación de la gerencia general?

Lanzamiento

23. ¿Qué opina acerca de la inversión que se realiza en el lanzamiento de un producto?
24. ¿Qué opina de realizar algún tipo de evaluación final previa al lanzamiento del producto?
25. ¿Qué opina acerca de no contar con una etapa de revisión y control posterior al lanzamiento del producto nuevo?

Preguntas de Cierre:

26. Durante todo el proceso de desarrollo de productos, ¿hasta qué momento considera que es posible descartar el desarrollo de un producto?
27. Desde su experiencia, ¿qué parte de un proceso de creación de productos considera que es la más importante? ¿Porqué?

Cierre

Entrevistado 12, te agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos

Guía de entrevista N°04

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Entrevistado 09

CARGO: Sub Gerente de Logística de la Empresa ABC

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Paola Nóblega

FECHA: 26/07/2018

Buenos días, mi nombre es Paola Nóblega y junto con mis compañeras Cristell Cueva y Norka Sevilla, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la cual tiene como objetivo general estudiar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC.

Uno de los aspectos más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación en productos que tiene la empresa en mención. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

Explicar brevemente el problema de investigación y las características de la Empresa ABC.

PREGUNTAS

Preguntas Introductorias:

60. ¿Cuál es su nombre? y, ¿A qué se dedica?
61. ¿Podría comentarnos acerca de su experiencia en la Empresa ABC?
62. ¿En alguna ocasión se ha involucrado en el desarrollo de productos? ¿De qué manera?
63. ¿Usted considera que el proceso de desarrollo de productos podría ser el mismo para todas las líneas de productos de una empresa con las características que le hemos mencionado?
64. ¿Qué características cree usted que debería tener el equipo de innovación de productos en una empresa como la que le comentamos?

Preguntas de Fondo:

Análisis de ideas

65. ¿Qué opina acerca del uso del mapeo de la competencia y sugerencias como herramientas para la generación de ideas en un contexto como el mencionado?
66. ¿Qué otras herramientas recomendaría utilizar para generar ideas?
67. ¿Qué opina acerca de omitir al consumidor como fuente de generación de ideas en el contexto mencionado?
68. ¿Qué opina acerca de que los criterios para seleccionar las ideas se basen en un simple análisis de las razones por las cuales no la escogerían, el atractivo de mercado y viabilidad (rentabilidad)?
69. ¿Qué otros criterios consideraría claves en esta decisión?
70. ¿Qué opina acerca de que la generación de ideas nazca de la propia empresa?

Investigación y evaluación

71. Al ser una empresa, que principalmente opera bajo el modelo de B2B ¿Qué opina acerca de tomar en cuenta la opinión de los distribuidores (clientes) mas no del consumidor final?
72. ¿Qué opina acerca de la omisión del testeo (prototipos) del nuevo producto durante la conceptualización del mismo?
73. ¿Qué opina acerca de no realizar pruebas del prototipo del producto nuevo con los consumidores?
74. ¿Qué opina acerca de no realizar un análisis de deseabilidad (consumidor lo desea) del producto durante la conceptualización del producto nuevo?
75. ¿Qué opina acerca de la inversión en investigación de mercado durante la conceptualización del producto?
76. ¿En qué momento de todo el proceso de desarrollar un nuevo producto cree que se debería realizar el análisis de rentabilidad del mismo?
77. ¿Qué áreas de una empresa de las características que le mencionamos considera que deberían participar del proceso de desarrollo de productos? ¿En qué momento?_

Reunión de evaluación final

78. ¿Qué aspectos claves considera que deben ser considerados para una evaluación final del producto que se desea lanzar?
79. ¿Qué características considera que debería poseer el responsable del equipo de desarrollo de productos?

Presentación y aprobación

80. ¿Qué opina acerca del escenario en el que el responsable de aprobar el lanzamiento del producto sea una persona distinta al tomador de decisiones a lo largo de todo el proceso de desarrollo de productos?
81. ¿Qué opina acerca del escenario en el que sólo en caso de lanzamiento de productos totalmente nuevos se requiera la aprobación de la gerencia general?

Lanzamiento

82. ¿Qué opina acerca de la inversión que se realiza durante la salida al mercado de un producto?
83. ¿Qué opina de realizar algún tipo de evaluación final previa al lanzamiento del producto?
84. ¿Qué opina acerca de no contar con una etapa de revisión y control posterior al lanzamiento del producto nuevo?

Preguntas de Cierre:

85. Durante todo el proceso de desarrollo de productos, ¿hasta qué momento considera que es posible descartar el desarrollo de un producto?
86. Desde su experiencia, ¿qué parte de un proceso de creación de productos considera que es la más clave? ¿Porqué?

Entrevistado 09, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos

Guía de entrevista N°05

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Enrique Medellín

CARGO: Director del área de Innovación de la rectoría general de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), en México

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Cristell Cueva

FECHA: 27/07/2018

Buenos días, mi nombre es Cristell Cueva y junto con mis compañeras Norka Sevilla y Paola Nóbrega, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la cual tiene como objetivo general estudiar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC.

Uno de los aspectos más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación en productos que tiene la empresa en mención. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar esta entrevista.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

Explicar brevemente el problema de investigación y las características de la Empresa ABC.

Como usted sabrá la empresa ABC es una empresa que siempre trata estar a la par del mercado por lo que realizan diversos trabajos para innovar en productos. Sin embargo, luego de realizar entrevistas internas y un focus group, hemos visto la necesidad que se tiene para formalizar este proceso ya que no se tiene un proceso estructurado. Por esta razón vamos a hacer la entrevista ya que usted trabaja en un área muy importante para la compañía para que nos de su opinión al respecto.

PREGUNTAS

Preguntas Introductorias:

1. ¿Cuál es su nombre y a qué se dedica?
2. ¿Podría comentarnos acerca de su experiencia relacionada con temas de innovación?

3. ¿En alguna ocasión se ha involucrado en el desarrollo de productos? ¿De qué manera?
4. ¿Usted considera que el proceso de innovación de productos podría ser el mismo para todas las líneas de productos de una empresa con las características que le hemos mencionado?
5. ¿Qué características cree usted que debería tener el equipo de innovación de productos en una empresa como la que le comentamos?

Preguntas de Fondo:

Análisis de ideas

6. ¿Qué otras herramientas recomendarían utilizar para generar ideas?
7. ¿Qué opina acerca del uso del benchmark y sugerencias como herramientas para la generación de ideas en un contexto como el mencionado?
8. ¿Qué opina acerca de omitir al consumidor como fuente de generación de ideas en el contexto mencionado?
9. ¿Qué opina acerca de que los criterios para seleccionar las ideas se basen en un simple análisis de las razones por las cuales no la escogerían, el atractivo de mercado y viabilidad (rentabilidad)?
10. ¿Qué otros criterios considerarían claves en esta decisión?
11. ¿Considera importante el hecho de que la generación de ideas nazca de la propia empresa?

Investigación y evaluación

12. Al ser una empresa, que principalmente opera bajo el modelo de B2B ¿Qué opina acerca de tomar en cuenta la opinión de los distribuidores (clientes) mas no del consumidor final?
13. ¿Qué opina acerca de la omisión del prototipo del nuevo producto durante la conceptualización del mismo?
14. ¿Qué opina acerca de no realizar testeos del prototipo del producto nuevo con los consumidores?
15. ¿Qué opina acerca de no realizar un análisis de deseabilidad (consumidor lo desea) del producto durante la conceptualización del producto nuevo?
16. ¿Qué opina acerca de la inversión en investigación de mercado durante la conceptualización del producto?
17. ¿En qué momento de todo el proceso de desarrollar un nuevo producto cree que se debería realizar el análisis de rentabilidad del mismo?
18. ¿Qué áreas de una empresa de las características que le mencionamos considera que deberían participar del proceso de desarrollo de productos? ¿En qué momento?_

Reunión de evaluación final

19. ¿Qué aspectos claves considera que deben ser considerados para una evaluación final del producto que se desea lanzar?
20. ¿Qué características considera que debería poseer el responsable del equipo de desarrollo de productos?

Presentación y aprobación

21. ¿Qué opina acerca de que el responsable de aprobar el lanzamiento del producto sea una persona distinta al tomador de decisiones a lo largo de todo el proceso de desarrollo de productos?
22. ¿Qué opina acerca de que sólo en caso de lanzamiento de productos totalmente nuevos se requiera la aprobación de la gerencia general?

Lanzamiento

23. ¿Qué opina acerca de la inversión que se realiza en el lanzamiento de un producto?
24. ¿Qué opina de realizar algún tipo de evaluación final previa al lanzamiento del producto?
25. ¿Qué opina acerca de no contar con una etapa de revisión y control posterior al lanzamiento del producto nuevo? /

Preguntas de Cierre:

26. Durante todo el proceso de desarrollo de productos, ¿hasta qué momento considera que es posible descartar el desarrollo de un producto?
27. Desde su experiencia, ¿qué parte de un proceso de creación de productos considera que es la más importante? ¿Porqué?

Cierre

Dr. Enrique Medellín, le agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos.

Guía de entrevista N°06

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Eliana Barrantes

CARGO: Advisory Senior Manager en KPMG en Perú

TIPO DE ENTREVISTA: Semiestructurada

ENTREVISTADOR: Norka Sevilla

FECHA: 30/07/2018

Buenos días, mi nombre es Norka Sevilla y junto con mis compañeras Cristell Cueva y Paola Nóbrega, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la cual tiene como objetivo general caracterizar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en la Empresa ABC.

Uno de los aspectos más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación de productos que actualmente tiene la empresa en mención. Para ello, realizamos una serie de entrevistas a gerentes y colaboradores que forman parte del proceso de innovación de productos de la empresa y hemos recabado información al respecto. Por ello, recurrimos a usted, para conocer su opinión respecto a algunos de nuestros hallazgos.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

Explicar brevemente el problema de investigación y las características de la Empresa ABC.

PREGUNTAS

Preguntas Introductorias:

1. ¿Cuál es tu nombre y a qué te dedica?
2. ¿Nos podrías comentar acerca de tu experiencia relacionada a temas de innovación?
3. ¿En alguna ocasión haz estado involucrada en la innovación de productos? ¿Nos podrías contar acerca de esa experiencia?
4. Centrándonos en la innovación de producto, ¿consideras que un proceso de innovación de productos podría ser el mismo para todas las líneas de productos de una empresa con las características que le hemos mencionado?

Preguntas de Fondo:

Análisis de ideas

5. ¿Qué herramientas conoces y recomendarías utilizar para la generación de ideas de nuevos productos?
6. ¿Qué opinas acerca de usar el benchmarking y recepción de sugerencias como herramientas para la generación de ideas?
7. ¿Qué opinas acerca de omitir la opinión del consumidor como fuente de generación de ideas?
8. ¿Qué opinas si te digo que los criterios para seleccionar ideas potenciales se basan en un simple análisis de las razones por las cuales no se escogerían, un análisis del atractivo de mercado y medición de la rentabilidad, en términos de margen?
9. ¿Qué otros criterios considerarías clave para la selección de ideas potenciales?
10. ¿Consideras relevante que los esfuerzos en actividades de generación de ideas nazcan de la propia empresa? ¿O quizá estas actividades pueden venir del exterior?

Investigación y evaluación

11. ¿Qué opinas acerca de no realizar un análisis de deseabilidad (consumidor lo desea) del producto durante la conceptualización del producto nuevo?
12. Considerando que la empresa en cuestión opera bajo el modelo de B2B ¿Qué opinas acerca de tomar en cuenta la opinión de los distribuidores (clientes) mas no del consumidor final?
13. ¿Qué opinas acerca de la omisión del prototipo del nuevo producto durante la conceptualización del mismo?
14. ¿Qué opinas acerca de no realizar testeos del prototipo del producto nuevo con los consumidores?
15. ¿Qué opinas acerca del monto de la inversión en investigación de mercado durante la conceptualización del producto?
16. Considerando todo el proceso de desarrollo de un producto, ¿En qué momento consideras que se debería comenzar a medir la rentabilidad del mismo?
17. Considerando que es una empresa de consumo masivo, de la industria de aceite comestible, ¿qué áreas de la empresa consideras que deberían participar del proceso de desarrollo de productos? ¿En qué momento?

Reunión de evaluación final

18. Enfocándonos en el equipo de desarrollo de productos, ¿qué características crees debería tener el equipo de innovación de productos en una empresa como la que le comentamos?

19. ¿Qué características consideras que debería poseer el responsable del equipo de desarrollo de productos?
20. ¿Qué aspectos clave considera que deben ser considerados para una evaluación final del producto que se desea lanzar?

Presentación y aprobación

21. ¿Qué opinas acerca de que el responsable de aprobar el lanzamiento del producto sea una persona distinta al tomador de decisiones a lo largo de todo el proceso de desarrollo de productos?
22. Consideran que esta empresa cuenta con dos tipos de innovación de productos, la primera es la innovación en un producto totalmente nuevo y la otra es innovación en mejoras de productos existentes, ¿qué opinas acerca de que sólo en caso de lanzamiento de productos totalmente nuevos se requiera la aprobación de la gerencia general?

Lanzamiento

23. ¿Qué relevante es la inversión que se realiza en el lanzamiento de un producto?
24. ¿Consideras que se debería llevar a cabo una evaluación final previa al lanzamiento del producto?
25. ¿Qué opinas acerca de no contar con una etapa de medición de los resultados posterior al lanzamiento de un producto nuevo?

Preguntas de Cierre:

26. Considerando todo el proceso de desarrollo de productos, ¿hasta qué momento consideras que es posible descartar el desarrollo de un producto?
27. Finalmente ¿qué parte de todo el proceso de creación de productos consideras que es la más importante/ crítica? ¿Porqué?

Cierre

Eliana, agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos

ANEXO I: Guía de *focus group* fase validación

Guía de *focus group* N°01

NOMBRES DE LOS PARTICIPANTES: Entrevistados E2, E6, E8, E10, E11, E16

CARGO: Participantes del proceso de innovación de productos de la Empresa ABC

TIPO: Semiestructurado

ENTREVISTADOR: M1 Cristell Cueva, M2 Paola Nóblega, M3 Norka Sevilla

FECHA: 06/07/2018

Buenos días, mi nombre es Cristell Cueva y junto con mis compañeras Norka Sevilla y Paola Nóblega, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en el proceso de elaboración de nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, la cual tiene como objetivo general caracterizar el proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, para la Empresa ABC en base al modelo Stage-Gate®.

Uno de las variables más importantes de esta tesis de investigación radica en determinar el proceso de innovación en productos que tiene la empresa. Por esta razón, nos referimos a usted para realizar este *focus group*.

El objetivo de este *focus group* es validar la información recabada en las entrevistas acerca del proceso de desarrollo de productos que actualmente tiene la Empresa ABC.

De antemano, les agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista. Además, les pedimos su consentimiento para grabar la conversación, la cual será utilizada con fines estrictamente académicos, ¿está de acuerdo con ello?

PREGUNTAS

Explicar la dinámica de intervención. Empezar de izquierda a derecha.

Preguntas Introdutorias:

1. ¿Cuál es su nombre y cuál es su actividad laboral?

(Pasar a la actividad 1(diagramar el proceso),2 (mostrar el proceso) y luego, la homologación de conceptos.)

Preguntas de cierre

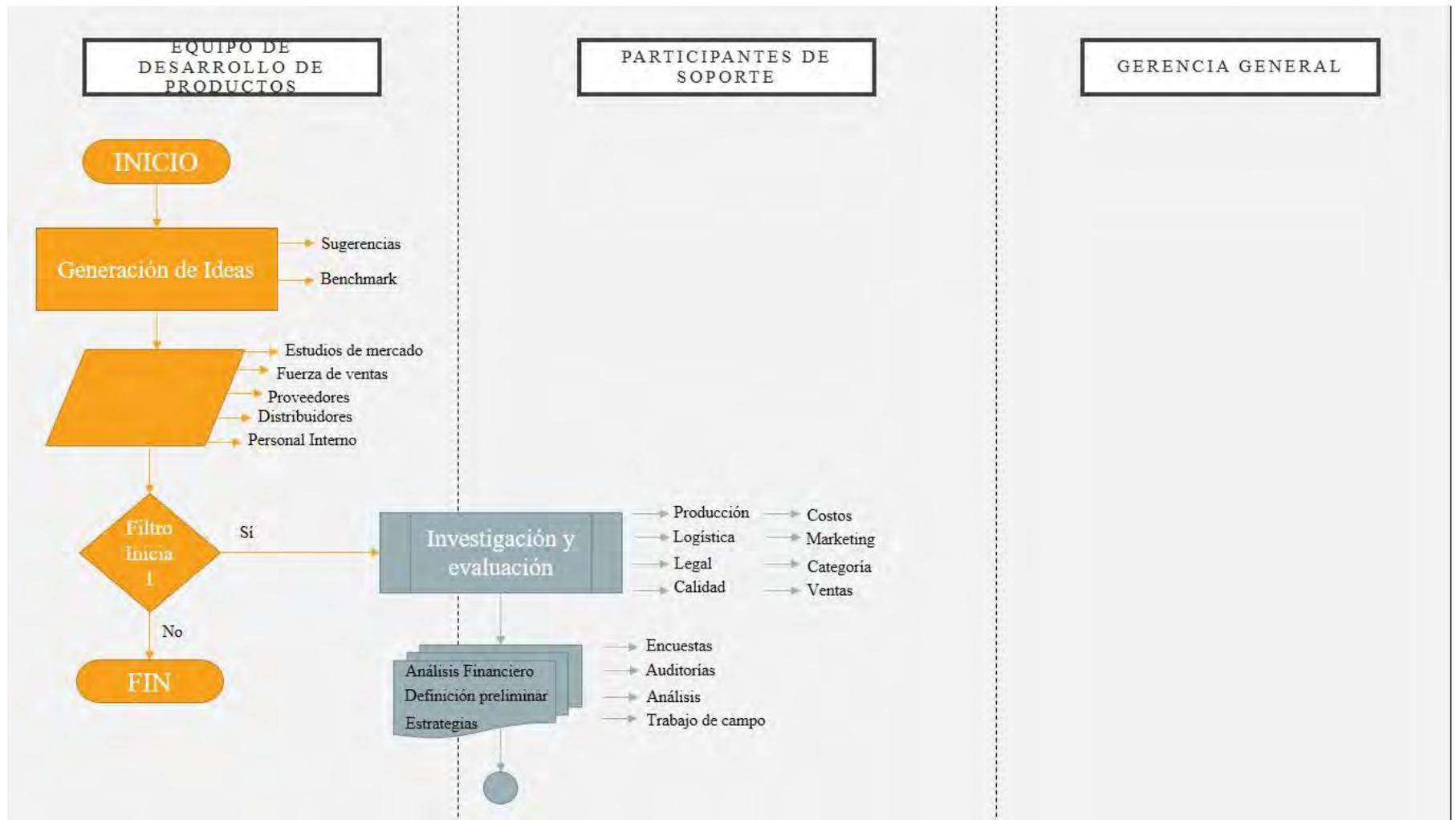
2. ¿Qué aspectos mejorarían del proceso actual que vienen desarrollando para la innovación de productos?

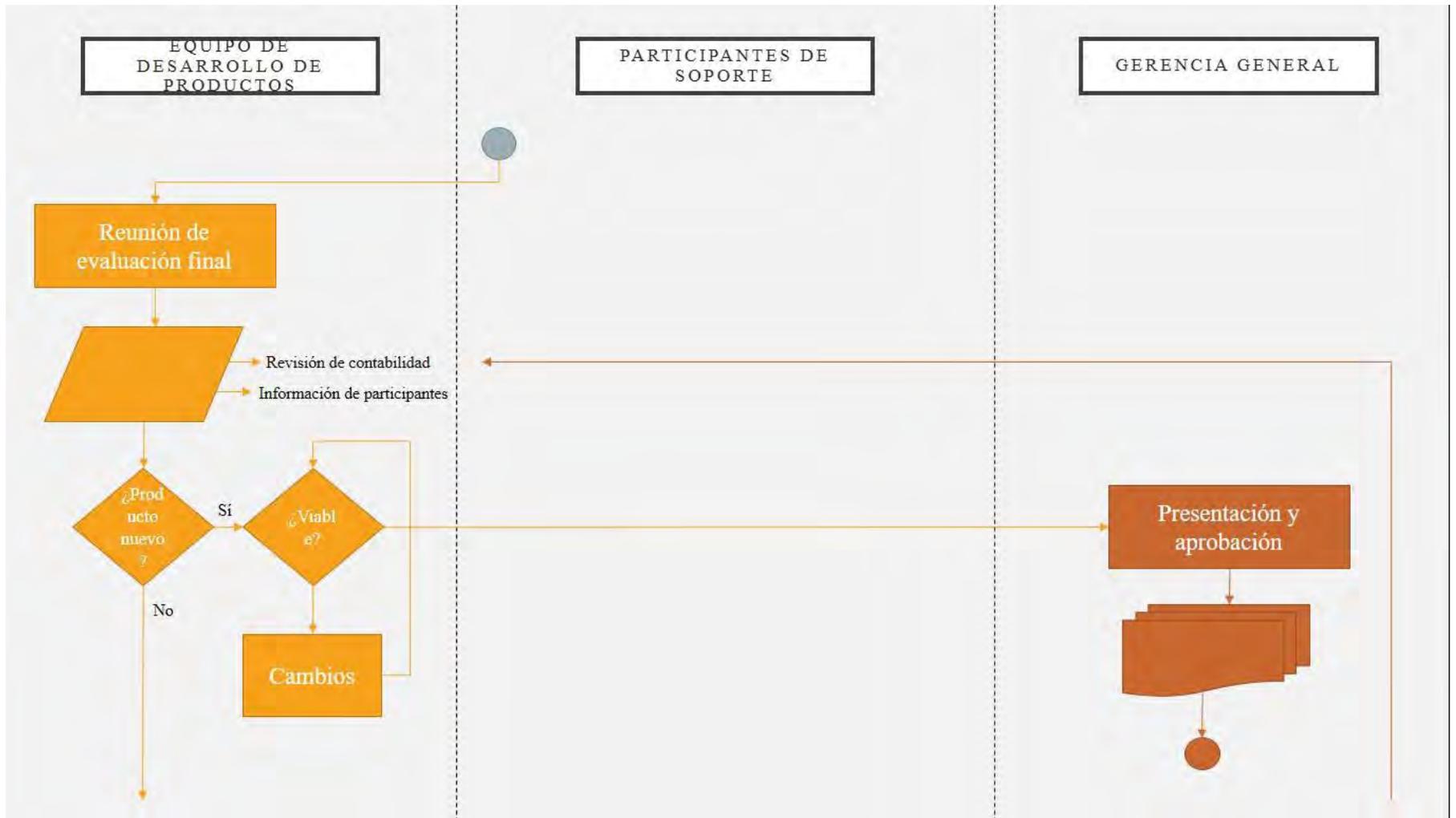
Cierre

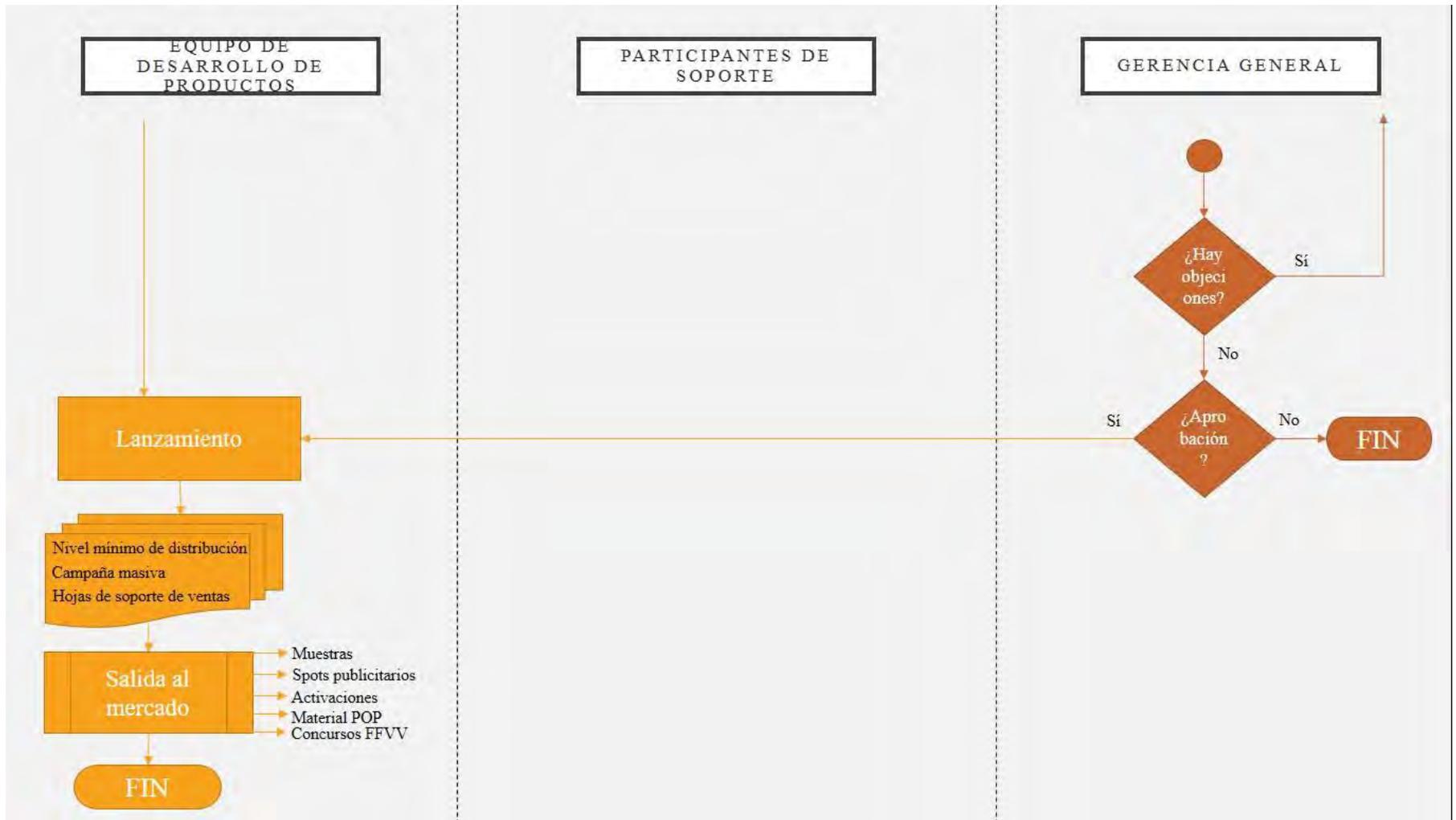
Agradecemos mucho su atención y tiempo brindado. Le reiteramos nuestra palabra que la información que gentilmente nos ha brindado el día de hoy será utilizada con fines estrictamente académicos.



ANEXO J: Proceso de innovación de productos de la Empresa ABC







ANEXO K: Reporte de bibliometría 2

Reporte de Bibliometría: Aceite comestible

El presente reporte documenta la bibliografía encontradas respecto a la industria de aceite comestible en el Perú, en sus diferentes variantes, con el objetivo de corroborar la limitada bibliografía disponible al respecto.

Las fuentes de búsqueda utilizadas fueron las plataformas Scopus y Acceso Libre a Información Científica para la Innovación (ALICIA).

Los filtros utilizados en la búsqueda, se limitan a las diferentes variantes de búsqueda detalladas posteriormente y los años entre 2015 y 2019.

La búsqueda llevada a cabo corrobora la limitada información científica acerca de la industria de aceite comestible en el Perú. Con respecto a la búsqueda llevada a cabo en la plataforma Scopus, solo el 11% es relevante a la temática, y respecto a la plataforma ALICIA, solo el 15% es relevante a la temática.

Mayor detalle puede ser apreciado en la lista de las publicaciones encontradas y la bibliografía considerada que acompaña este reporte.

| Búsquedas | Publicaciones | Total de publicaciones | Total de publicaciones no repetidas | Relevantes a la investigación | % |
|--|---------------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-----|
| TITLE-ABS-KEY (peru AND edible AND oil AND industry) AND PUBYEAR > 2014 | 1 | 51 | 38 | 4 | 11% |
| TITLE-ABS-KEY (peru AND vegetable AND oil AND industry) AND PUBYEAR > 2014 | 2 | | | | |
| TITLE-ABS-KEY (peru AND edible AND oil AND sector) AND PUBYEAR > 2014 | 0 | | | | |
| TITLE-ABS-KEY (peru AND vegetable AND oil AND sector) AND PUBYEAR > 2014 | 0 | | | | |
| TITLE-ABS-KEY (peru AND edible AND oil) AND PUBYEAR > 2014 | 3 | | | | |
| TITLE-ABS-KEY (peru AND vegetable AND oil) AND PUBYEAR > 2014 | 10 | | | | |
| TITLE-ABS-KEY (peru AND oil AND sector) AND PUBYEAR > 2014 | 8 | | | | |
| TITLE-ABS-KEY (peru AND oil AND industry) AND PUBYEAR > 2014 | 27 | | | | |

Publicaciones

TITLE-ABS-KEY (peru AND edible AND oil AND industry) AND PUBYEAR > 2014

| Titulo | Autor | Año |
|---|--|------|
| 1. The promising future of Jatropha curcas: Properties and potential applications | Segura-Campos, M.R., Betancur-Ancona, D. | 2016 |

TITLE-ABS-KEY (peru AND vegetable AND oil AND industry) AND PUBYEAR > 2014

| Titulo | Autor | Año |
|---|--|------|
| 1. Current perspective in the international trade of medicinal plants material: An update | Vasisht, K., Sharma, N., Karan, M. | 2016 |
| 2. The promising future of Jatropha curcas: Properties and potential applications | Segura-Campos, M.R., Betancur-Ancona, D. | 2016 |

TITLE-ABS-KEY (peru AND edible AND oil AND sector) AND PUBYEAR > 2014

TITLE-ABS-KEY (peru AND vegetable AND oil AND sector) AND PUBYEAR > 2014

TITLE-ABS-KEY (peru AND edible AND oil) AND PUBYEAR > 2014

| Titulo | Autor | Año |
|--|---|------|
| 1. Chemical characterisation and antioxidant activity of Aphandra natalia mesocarp and its oil from the Amazon region of Ecuador | Viafara, D., Abreu-Naranjo, R., Alvarez-Suarez, J.M., Reyes-Mera, J.J., Barreno-Ayala, M. | 2018 |
| 2. The promising future of Jatropha curcas: Properties and potential applications | Segura-Campos, M.R., Betancur-Ancona, D. | 2016 |
| 3. Lubricant properties of biodegradable rubber tree seed (Hevea brasiliensis Muell. Arg) oil | Aravind, A., Joy, M.L., Nair, K.P. | 2015 |

TITLE-ABS-KEY (peru AND vegetable AND oil) AND PUBYEAR > 2014

| Título | Autor | Año |
|--|---|------|
| 1. Energy intake and food sources of eight Latin American countries: results from the Latin American Study of Nutrition and Health (ELANS) | Kovalskys, I., Fisberg, M., Gómez, G., (...), Moreno, L.A., Koletzko, B. | 2018 |
| 2. Chemical characterisation and antioxidant activity of <i>Aphandra natalia</i> mesocarp and its oil from the Amazon region of Ecuador | Viafara, D., Abreu-Naranjo, R., Alvarez-Suarez, J.M., Reyes-Mera, J.J., Barreno-Ayala, M. | 2018 |
| 3. The effects of rural development policy on land rights distribution and land use scenarios: The case of oil palm in the Peruvian Amazon | Bennett, A., Ravikumar, A., Cronkleton, P. | 2018 |
| 4. Disparities in dietary intake and physical activity patterns across the urbanization divide in the Peruvian Andes | McCloskey, M.L., Tarazona-Meza, C.E., Jones-Smith, J.C., (...), Miranda, J.J., Checkley, W. | 2017 |
| 5. Current perspective in the international trade of medicinal plants material: An update | Vasisht, K., Sharma, N., Karan, M. | 2016 |
| 6. Physicochemical and functional characterization of protein isolated from different quinoa varieties (<i>Chenopodium quinoa</i> Willd.) | Steffolani, M.E., Villacorta, P., Morales-Soriano, E.R., (...), León, A.E., Pérez, G.T. | 2016 |
| 7. The promising future of <i>Jatropha curcas</i> : Properties and potential applications | Segura-Campos, M.R., Betancur-Ancona, D. | 2016 |
| 8. Lubricant properties of biodegradable rubber tree seed (<i>Hevea brasiliensis</i> Muell. Arg.) oil | Aravind, A., Joy, M.L., Nair, K.P. | 2015 |
| 9. Comparison of the physico-chemical and phytochemical characteristics of the oil of two <i>Plukenetia</i> species | Chirinos, R., Pedreschi, R., Domínguez, G., Campos, D. | 2015 |
| 10. Suitable extraction method improving extraction efficiency and oil quality of Sacha inchi oil | Wu, Q., Zhang, J., Du, B., (...), Xie, L., Hua, Y. | 2015 |

TITLE-ABS-KEY (peru AND oil AND sector) AND PUBYEAR > 2014

| Título | Autor | Año |
|---|--|------|
| 1. Quantifying and understanding land cover changes by large and small oil palm expansion regimes in the Peruvian Amazon | Glinskis, E.A., Gutiérrez-Vélez, V.H. | 2019 |
| 2. Escape the lion cage: Social networks by catch zones of small-scale fisheries in the oil settlement of Lobitos (Peru) | Maya-Jariego, I., Querevalú-Miñán, J.F., Varela, L.G., Ávila, J. | 2017 |
| 3. Partnerships for development in the extractive sector: protecting subterranean interests? | Arellano-Yanguas, J., Bernal-Gómez, M.D.P. | 2017 |
| 4. Characterizing commercial oil palm expansion in Latin America: Land use change and trade | Furumo, P.R., Aide, T.M. | 2017 |
| 5. Herding effect in economic sectors of the Latin American stock markets: A pre and post-subprime crisis vision [Efecto manada en sectores económicos de las bolsas latinoamericanas: Una visión pre y poscrisis subprime] | Duarte Duarte, J.B., Garcés Carreño, L.D., Sierra Suárez, K.J. | 2016 |
| 6. 7th CCPS Latin American Conference on Process Safety 2016, LACPS 2016 | [No author name available] | 2016 |
| 7. Measuring Latin America's export dependency on China | Casanova, C., Xia, L., Ferreira, R. | 2016 |
| 8. Unión Andina de Cementos S.A.A. (UNACEM). Capital structure case | Lizaraburu, E.R., Burneo, K., Berggun, L. | 2015 |



TITLE-ABS-KEY (peru AND oil AND industry) AND PUBYEAR > 2014

| Título | Autor | Año |
|---|---|------|
| 1. Quantifying and understanding land cover changes by large and small oil palm expansion regimes in the Peruvian Amazon | Glinskis, E.A., Gutiérrez-Vélez, V.H. | 2019 |
| 2. Extractive industries and regional development: Lessons from Peru on the limitations of revenue devolution to producing regions | Arellano-Yanguas, J. | 2018 |
| 3. Control, Fear and Suppression: A political ecology of voice study into resource extraction industry-community engagement in Peru's Loreto Region | Gonzalez, A. | 2018 |
| 4. Hybrid Electrical Generation for Grid Independent Oil and Gas Well Fields | Porles, F. | 2018 |
| 5. The field test confirms the prognosis of the location of giant oil and gas fields in the Andes of South America made in 1986 | Guberman, S., Pikovskiy, Y. | 2018 |
| 6. Oil pollution in soils and sediments from the Northern Peruvian Amazon | Rosell-Melé, A., Moraleda-Cibrián, N., Cartró-Sabaté, M., (...), Mayor, P., Orta-Martínez, M. | 2018 |
| 7. First unconventional play from Peruvian northwest: Muerto formation | Morales, W., Porlles, J., Rodríguez, J., Taipe, H., Arguedas, A. | 2018 |
| 8. Inequalities in mining and oil regions of Andean countries | Arellano-Yanguas, J. | 2017 |
| 9. Escape the lion cage: Social networks by catch zones of small-scale fisheries in the oil settlement of Lobitos (Peru) | Maya-Jariego, I., Querevalú-Miñán, J.F., Varela, L.G., Ávila, J. | 2017 |
| 10. Between oil contamination and consultation: constrained spaces of influence in Northern Peruvian Amazonia | Guzmán-Gallegos, M.A. | 2017 |
| 11. Partnerships for development in the extractive sector: protecting subterranean interests? | Arellano-Yanguas, J., Bernal-Gómez, M.D.P. | 2017 |
| 12. When product diversification influences life cycle impact assessment: A case study of canned anchovy | Laso, J., Margallo, M., Fullana, P., (...), Irabien, Á., Aldaco, R. | 2017 |
| 13. Life cycle assessment of three Peruvian fishmeal plants: Toward a cleaner production Fréon, P., Durand, H., Avadi, A., Huaranca, S., Orozco Moreyra, R. | | 2017 |
| 14. Water contamination from oil extraction activities in Northern Peruvian Amazonian rivers | Yusta-García, R., Orta-Martínez, M., Mayor, P., González-Crespo, C., Rosell-Melé, A. 2017 | |
| 15. Oil palm shell: Lightweight concrete and structures | Mannan, M.A. | 2017 |

| Titulo | Autor | Año |
|--|--|------|
| 16. Hybrid method with a probabilistic approach to estimate reserves in mature fields Bravo, R.J.C., Savioli, G., Estrada, J. | | 2017 |
| 17. Mercury concentrations in urine of amerindian populations near oil fields in the peruvian and ecuadorian amazon | Webb, J., Coomes, O.T., Ross, N., Mergler, D. | 2016 |
| 18. Conservation Beyond Park Boundaries: The Impact of Buffer Zones on Deforestation and Mining Concessions in the Peruvian Amazon | Weisse, M.J., Naughton-Treves, L.C. | 2016 |
| 19. Current perspective in the international trade of medicinal plants material: An update Vasisht, K., Sharma, N., Karan, M. | | 2016 |
| 20. 7th CCPS Latin American Conference on Process Safety 2016, LACPS 2016 | [No author name available] | 2016 |
| 21. The promising future of Jatropha curcas: Properties and potential applications | Segura-Campos, M.R., Betancur-Ancona, D. | 2016 |
| 22. Cotton market trends in the world and in the European Union | Chiurciu, I.-A., Soare, E., Constantin, D.M., Bogan, E., Grigore, E. | 2016 |
| 23. Identifying priority ecosystem services in Peru | Lopez-Plana, J.O., Nyul, H., Watson, A., (...), Howard, P., Santamaria, C. | 2016 |
| 24. Amazon rosewood | Maia, J.G.S., Mourão, R.H.V. | 2015 |
| 25. Occupational dermatoses from colophony exposure [Poklicne dermatoze pri izpostavljenosti kolofoniji] | Mihelač, A.C., Bilban, M. | 2015 |
| 26. Castles in the air: Rise and fall of the hacienda system in the Ecuadorian Amazon, 1910–1940 | Tejada, J.M. | 2015 |
| 27. Unión Andina de Cementos S.A.A. (UNACEM). Capital structure case | Lizarzaburu, E.R., Burneo, K., Berggun, L. | 2015 |

TITLE-ABS-KEY (peru AND edible AND oil AND industry) AND PUBYEAR > 2014

| Titulo | Autor | Año |
|---|--|------|
| 1. The promising future of <i>Jatropha curcas</i> : Properties and potential applications | Segura-Campos, M.R., Betancur-Ancona, D. | 2016 |

TITLE-ABS-KEY (peru AND vegetable AND oil AND industry) AND PUBYEAR > 2014

| Titulo | Autor | Año |
|---|--|------|
| 1. Current perspective in the international trade of medicinal plants material: An update | Vasisht, K., Sharma, N., Karan, M. | 2016 |
| 2. The promising future of <i>Jatropha curcas</i> : Properties and potential applications | Segura-Campos, M.R., Betancur-Ancona, D. | 2016 |

TITLE-ABS-KEY (peru AND edible AND oil AND sector) AND PUBYEAR > 2014

TITLE-ABS-KEY (peru AND vegetable AND oil AND sector) AND PUBYEAR > 2014

TITLE-ABS-KEY (peru AND edible AND oil) AND PUBYEAR > 2014

| Titulo | Autor | Año |
|---|---|------|
| 1. Chemical characterisation and antioxidant activity of <i>Aphanandra natalia</i> mesocarp and its oil from the Amazon region of Ecuador | Viafara, D., Abreu-Naranjo, R., Alvarez-Suarez, J.M., Reyes-Mera, J.J., Barreno-Ayala, M. | 2018 |
| 2. The promising future of <i>Jatropha curcas</i> : Properties and potential applications | Segura-Campos, M.R., Betancur-Ancona, D. | 2016 |
| 3. Lubricant properties of biodegradable rubber tree seed (<i>Hevea brasiliensis</i> Muell. Arg) oil | Aravind, A., Joy, M.L., Nair, K.P. | 2015 |

TITLE-ABS-KEY (peru AND vegetable AND oil) AND PUBYEAR > 2014

| Titulo | Autor | Año |
|--|---|------|
| 1. Energy intake and food sources of eight Latin American countries: results from the Latin American Study of Nutrition and Health (ELANS) | Kovalskys, I., Fisberg, M., Gómez, G., (...), Moreno, L.A., Koletzko, B. | 2018 |
| 2. Chemical characterisation and antioxidant activity of <i>Aphandra natalia</i> mesocarp and its oil from the Amazon region of Ecuador | Viafara, D., Abreu-Naranjo, R., Alvarez-Suarez, J.M., Reyes-Mera, J.J., Barreno-Ayala, M. | 2018 |
| 3. The effects of rural development policy on land rights distribution and land use scenarios: The case of oil palm in the Peruvian Amazon | Bennett, A., Ravikumar, A., Cronkleton, P. | 2018 |
| 4. Disparities in dietary intake and physical activity patterns across the urbanization divide in the Peruvian Andes | McCloskey, M.L., Tarazona-Meza, C.E., Jones-Smith, J.C., (...), Miranda, J.J., Checkley, W. | 2017 |
| 5. Current perspective in the international trade of medicinal plants material: An update | Vasisht, K., Sharma, N., Karan, M. | 2016 |
| 6. Physicochemical and functional characterization of protein isolated from different quinoa varieties (<i>chenopodium quinoa</i> willd.) | Steffolani, M.E., Villacorta, P., Morales-Soriano, E.R., (...), León, A.E., Pérez, G.T. | 2016 |
| 7. The promising future of <i>Jatropha curcas</i> : Properties and potential applications | Segura-Campos, M.R., Betancur-Ancona, D. | 2016 |
| 8. Lubricant properties of biodegradable rubber tree seed (<i>Hevea brasiliensis</i> Muell. Arg) oil | Aravind, A., Joy, M.L., Nair, K.P. | 2015 |
| 9. Comparison of the physico-chemical and phytochemical characteristics of the oil of two <i>Plukenetia</i> species | Chirinos, R., Pedreschi, R., Dominguez, G., Campos, D. | 2015 |
| 10. Suitable extraction method improving extraction efficiency and oil quality of Sacha inhi oil | Wu, Q., Zhang, J., Du, B., (...), Xie, L., Hua, Y. | 2015 |

TITLE-ABS-KEY (peru AND oil AND sector) AND PUBYEAR > 2014

| Titulo | Autor | Año |
|---|--|------|
| 1. Quantifying and understanding land cover changes by large and small oil palm expansion regimes in the Peruvian Amazon | Glinskis, E.A., Gutiérrez-Vélez, V.H. | 2019 |
| 2. Escape the lion cage: Social networks by catch zones of small-scale fisheries in the oil settlement of Lobitos (Peru) | Maya-Jariego, I., Querevalú-Miñán, J.F., Varela, L.G., Ávila, J. | 2017 |
| 3. Partnerships for development in the extractive sector: protecting subterranean interests? | Arellano-Yanguas, J., Bernal-Gómez, M.D.P. | 2017 |
| 4. Characterizing commercial oil palm expansion in Latin America: Land use change and trade | Furumo, P.R., Aide, T.M. | 2017 |
| 5. Herding effect in economic sectors of the Latin American stock markets: A pre and post-subprime crisis vision [Efecto manada en sectores económicos de las bolsas latinoamericanas: Una visión pre y poscrisis subprime] | Duarte Duarte, J.B., Garcés Carreño, L.D., Sierra Suárez, K.J. | 2016 |
| 6. 7th CCPS Latin American Conference on Process Safety 2016, LACPS 2016 | [No author name available] | 2016 |
| 7. Measuring Latin America's export dependency on China | Casanova, C., Xia, L., Ferreira, R. | 2016 |
| 8. Unión Andina de Cementos S.A.A. (UNACEM). Capital structure case | Lizarzaburu, E.R., Burneo, K., Berggun, L. | 2015 |

TITLE-ABS-KEY (peru AND oil AND industry) AND PUBYEAR > 2014

| Titulo | Autor | Año |
|---|---|------|
| 1. Quantifying and understanding land cover changes by large and small oil palm expansion regimes in the Peruvian Amazon | Glinskis, E.A., Gutiérrez-Vélez, V.H. | 2019 |
| 2. Extractive industries and regional development: Lessons from Peru on the limitations of revenue devolution to producing regions | Arellano-Yanguas, J. | 2018 |
| 3. Control, Fear and Suppression: A political ecology of voice study into resource extraction industry-community engagement in Peru's Loreto Region | Gonzalez, A. | 2018 |
| 4. Hybrid Electrical Generation for Grid Independent Oil and Gas Well Fields | Porles, F. | |
| 5. The field test confirms the prognosis of the location of giant oil and gas fields in the Andes of South America made in 1986 | Guberman, S., Pikovskiy, Y. | 2018 |
| 6. Oil pollution in soils and sediments from the Northern Peruvian Amazon | Rosell-Melé, A., Moraleda-Cibrián, N., Cartró-Sabaté, M., (...), Mayor, P., Orta-Martínez, M. | 2018 |
| 7. First unconventional play from Peruvian northwest: Muerto formation | Morales, W., Porlles, J., Rodríguez, J., Taipei, H., Arguedas, A. | 2018 |
| 8. Inequalities in mining and oil regions of Andean countries | Arellano-Yanguas, J. | 2017 |
| 9. Escape the lion cage: Social networks by catch zones of small-scale fisheries in the oil settlement of Lobitos (Peru) | Maya-Jariego, I., Querevalú-Miñán, J.F., Varela, L.G., Ávila, J. | 2017 |
| 10. Between oil contamination and consultation: constrained spaces of influence in Northern Peruvian Amazonia | Guzmán-Gallegos, M.A. | 2017 |
| 11. Partnerships for development in the extractive sector: protecting subterranean interests? | Arellano-Yanguas, J., Bernal-Gómez, M.D.P. | 2017 |
| 12. When product diversification influences life cycle impact assessment: A case study of canned anchovy | Laso, J., Margallo, M., Fullana, P., (...), Irabien, Á., Aldaco, R. | 2017 |
| 13. Life cycle assessment of three Peruvian fishmeal plants: Toward a cleaner production Fréon, P., Durand, H., Avadí, A., Huaranca, S., Orozco Moreyra, R. | | 2017 |
| 14. Water contamination from oil extraction activities in Northern Peruvian Amazonian rivers | Yusta-García, R., Orta-Martínez, M., Mayor, P., González-Crespo, C., Rosell-Melé, A. 2017 | |
| 15. Oil palm shell: Lightweight concrete and structures | Mannan, M.A. | 2017 |

| Titulo | Autor | Año |
|--|--|------|
| 16. Hybrid method with a probabilistic approach to estimate reserves in mature fields Bravo, R.J.C., Savioli, G., Estrada, J. | | 2017 |
| 17. Mercury concentrations in urine of amerindian populations near oil fields in the peruvian and ecuadorian amazon | Webb, J., Coomes, O.T., Ross, N., Mergler, D. | 2016 |
| 18. Conservation Beyond Park Boundaries: The Impact of Buffer Zones on Deforestation and Mining Concessions in the Peruvian Amazon | Weisse, M.J., Naughton-Treves, L.C. | 2016 |
| 19. Current perspective in the international trade of medicinal plants material: An update Vasisht, K., Sharma, N., Karan, M. | | 2016 |
| 20. 7th CCPS Latin American Conference on Process Safety 2016, LACPS 2016 | [No author name available] | 2016 |
| 21. The promising future of Jatropha curcas: Properties and potential applications | Segura-Campos, M.R., Betancur-Ancona, D. | 2016 |
| 22. Cotton market trends in the world and in the European Union | Chiurciu, I.-A., Soare, E., Constantin, D.M., Bogan, E., Grigore, E. | 2016 |
| 23. Identifying priority ecosystem services in Peru | Lopez-Plana, J.O., Nyul, H., Watson, A., (...), Howard, P., Santamaria, C. | 2016 |
| 24. Amazon rosewood | Maia, J.G.S., Mourão, R.H.V. | 2015 |
| 25. Occupational dermatoses from colophony exposure [Poklicne dermatoze pri izpostavljenosti kolofoniji] | Mihelač, A.C., Bilban, M. | 2015 |
| 26. Castles in the air: Rise and fall of the hacienda system in the Ecuadorian Amazon, 1910–1940 | Tejada, J.M. | 2015 |
| 27. Unión Andina de Cementos S.A.A. (UNACEM). Capital structure case | Lizarzaburu, E.R., Burneo, K., Berggun, L. | 2015 |

Bibliografía

7th CCPS latin american conference on process safety 2016, LACPS 2016. (2016). Paper presented at the 7th CCPS Latin American Conference on Process Safety 2016, LACPS 2016, Retrieved from www.scopus.com

Aravind, A., Joy, M. L., & Nair, K. P. (2015). Lubricant properties of biodegradable rubber tree seed (*hevea brasiliensis* muell. arg) oil. *Industrial Crops and Products*, 74, 14-19. doi:10.1016/j.indcrop.2015.04.014

Arellano-Yanguas, J. (2017). Inequalities in mining and oil regions of andean countries. *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 6(2), 98-122. doi:10.26754/ojs_ried/ijds.255

Arellano-Yanguas, J. (2018). Extractive industries and regional development: Lessons from peru on the limitations of revenue devolution to producing regions. *Regional and Federal Studies*, , 1-25. doi:10.1080/13597566.2018.1493461

Arellano-Yanguas, J., & Bernal-Gómez, M. D. P. (2017). Partnerships for development in the extractive sector: Protecting subterranean interests? *Journal of Environmental Policy and Planning*, 19(3), 251-265. doi:10.1080/1523908X.2017.1302321

Bennett, A., Ravikumar, A., & Cronkleton, P. (2018). The effects of rural development policy on land rights distribution and land use scenarios: The case of oil palm in the peruvian amazon. *Land use Policy*, 70, 84-93. doi:10.1016/j.landusepol.2017.10.011

Bravo, R. J. C., Savioli, G., & Estrada, J. (2017). Hybrid method with a probabilistic approach to estimate reserves in mature fields. Paper presented at the SPE Latin American and Caribbean Petroleum Engineering Conference Proceedings, Retrieved from www.scopus.com

Casanova, C., Xia, L., & Ferreira, R. (2016). Measuring latin America's export dependency on china. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 9(3), 213-233. doi:10.1108/JCEFTS-08-2016-0022

Chirinos, R., Pedreschi, R., Domínguez, G., & Campos, D. (2015). Comparison of the physico-chemical and phytochemical characteristics of the oil of two plukenetia species. *Food Chemistry*, 173, 1203-1206. doi:10.1016/j.foodchem.2014.10.120

Chiurciu, I. -, Soare, E., Constantin, D. M., Bogan, E., & Grigore, E. (2016). Cotton market trends in the world and in the european union. Paper presented at the Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth, 2521-2536. Retrieved from www.scopus.com

Duarte Duarte, J. B., Garcés Carreño, L. D., & Sierra Suárez, K. J. (2016). Herding effect in economic sectors of the latin american stock markets: A pre and post-subprime crisis vision. [Efecto manada en sectores económicos de las bolsas latinoamericanas: Una visión pre y poscrisis subprime] *Contaduria y Administracion*, 61(2), 298-323. doi:10.1016/j.cya.2015.12.002

Fréon, P., Durand, H., Avadí, A., Huaranca, S., & Orozco Moreyra, R. (2017). Life cycle assessment of three peruvian fishmeal plants: Toward a cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, 145, 50-63. doi:10.1016/j.jclepro.2017.01.036

Furumo, P. R., & Aide, T. M. (2017). Characterizing commercial oil palm expansion in latin america: Land use change and trade. *Environmental Research Letters*, 12(2) doi:10.1088/1748-9326/aa5892

Glinskis, E. A., & Gutiérrez-Vélez, V. H. (2019). Quantifying and understanding land cover changes by large and small oil palm expansion regimes in the peruvian amazon. *Land use Policy*, 80, 95-106. doi:10.1016/j.landusepol.2018.09.032

Gonzalez, A. (2018). Control, fear and suppression: A political ecology of voice study into resource extraction industry-community engagement in peru's loreto region. *Extractive Industries and Society*, 5(3), 319-329. doi:10.1016/j.exis.2018.03.010

Guberman, S., & Pikovskiy, Y. (2018). The field test confirms the prognosis of the location of giant oil and gas fields in the andes of south america made in 1986. *Journal of Petroleum Exploration and Production Technology*, doi:10.1007/s13202-018-0553-1

Guzmán-Gallegos, M. A. (2017). Between oil contamination and consultation: Constrained spaces of influence in northern peruvian amazonia. *Third World Quarterly*, 38(5), 1110-1127. doi:10.1080/01436597.2017.1294979

Kovalskys, I., Fisberg, M., Gómez, G., Pareja, R. G., Yépez García, M. C., Cortés Sanabria, L. Y., . . . The Elans Study Group. (2018). Energy intake and food sources of eight latin

american countries: Results from the latin american study of nutrition and health (ELANS). *Public Health Nutrition*, , 1-13. doi:10.1017/S1368980018001222

Laso, J., Margallo, M., Fullana, P., Bala, A., Gazulla, C., Irabien, Á., & Aldaco, R. (2017). When product diversification influences life cycle impact assessment: A case study of canned anchovy. *Science of the Total Environment*, 581-582, 629-639. doi:10.1016/j.scitotenv.2016.12.173

Lizarzaburu, E. R., Burneo, K., & Berggun, L. (2015). Unión andina de cementos S.A.A. (UNACEM). capital structure case. *Espacios*, 36(20), 3. Retrieved from www.scopus.com

Lopez-Plana, J. O., Nyul, H., Watson, A., Parham, E., Garcia, A., Howard, P., & Santamaría, C. (2016). Identifying priority ecosystem services in peru. Paper presented at the Society of Petroleum Engineers - SPE International Conference and Exhibition on Health, Safety, Security, Environment, and Social Responsibility, Retrieved from www.scopus.com

Maia, J. G. S., & Mourão, R. H. V. (2015). Amazon rosewood (aniba rosaeodora ducke) oils. *Essential oils in food preservation, flavor and safety* (pp. 181-192) doi:10.1016/B978-0-12-416641-7.00020-1 Retrieved from www.scopus.com

Mannan, M. A. (2017). Oil palm shell: Lightweight concrete and structures. *Oil palm shell: Lightweight concrete and structures* (pp. 1-318) Retrieved from www.scopus.com

Maya-Jariego, I., Querevalú-Miñán, J. F., Varela, L. G., & Ávila, J. (2017). Escape the lion cage: Social networks by catch zones of small-scale fisheries in the oil settlement of lobitos (peru). *Marine Policy*, 81, 340-349. doi:10.1016/j.marpol.2017.04.010

McCloskey, M. L., Tarazona-Meza, C. E., Jones-Smith, J. C., Miele, C. H., Gilman, R. H., Bernabe-Ortiz, A., . . . Checkley, W. (2017). Disparities in dietary intake and physical activity patterns across the urbanization divide in the peruvian andes. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 14(1) doi:10.1186/s12966-017-0545-4

Mihelač, A. C., & Bilban, M. (2015). Occupational dermatoses from colophony exposure. [Poklicne dermatoze pri izpostavljenosti kolofoniji] *Zdravniki Vestnik*, 84(2), 123-130. Retrieved from www.scopus.com

Morales, W., Porlles, J., Rodriguez, J., Taipe, H., & Arguedas, A. (2018). First unconventional play from peruvian northwest: Muerto formation. Paper presented at the

SPE/AAPG/SEG Unconventional Resources Technology Conference 2018, URTC 2018,
doi:10.15530/urtec-2018-2903064 Retrieved from www.scopus.com

Porles, F. (2018). Hybrid electrical generation for grid independent oil and gas well fields. *Strategic Planning for Energy and the Environment*, 37(4), 39-57.
doi:10.1080/10485236.2018.12002425

Rosell-Melé, A., Moraleta-Cibrián, N., Cartró-Sabaté, M., Colomer-Ventura, F., Mayor, P., & Orta-Martínez, M. (2018). Oil pollution in soils and sediments from the northern peruvian amazon. *Science of the Total Environment*, 610-611, 1010-1019.
doi:10.1016/j.scitotenv.2017.07.208

Segura-Campos, M. R., & Betancur-Ancona, D. (2016). The promising future of jatropha curcas: Properties and potential applications. *The promising future of jatropha curcas: Properties and potential applications* (pp. 1-253) Retrieved from www.scopus.com

Steffolani, M. E., Villacorta, P., Morales-Soriano, E. R., Repo-Carrasco, R., León, A. E., & Pérez, G. T. (2016). Physicochemical and functional characterization of protein isolated from different quinoa varieties (*Chenopodium quinoa* Willd.). *Cereal Chemistry*, 93(3), 275-281.
doi:10.1094/CCHEM-04-15-0083-R

Tejada, J. M. (2015). Castles in the air: Rise and fall of the hacienda system in the Ecuadorian Amazon, 1910–1940. *Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies*, 40(1), 97-115. doi:10.1080/08263663.2015.1031495

Vasisht, K., Sharma, N., & Karan, M. (2016). Current perspective in the international trade of medicinal plants material: An update. *Current Pharmaceutical Design*, 22(27), 4288-4336. doi:10.2174/1381612822666160607070736

Viafara, D., Abreu-Naranjo, R., Alvarez-Suarez, J. M., Reyes-Mera, J. J., & Barreno-Ayala, M. (2018). Chemical characterisation and antioxidant activity of *Aphandra natalia* mesocarp and its oil from the Amazon region of Ecuador. *Journal of Food Measurement and Characterization*, 12(4), 2835-2843. doi:10.1007/s11694-018-9898-x

Webb, J., Coomes, O. T., Ross, N., & Mergler, D. (2016). Mercury concentrations in urine of Amerindian populations near oil fields in the Peruvian and Ecuadorian Amazon. *Environmental Research*, 151, 344-350. doi:10.1016/j.envres.2016.07.040

Weisse, M. J., & Naughton-Treves, L. C. (2016). Conservation beyond park boundaries: The impact of buffer zones on deforestation and mining concessions in the peruvian amazon. *Environmental Management*, 58(2), 297-311. doi:10.1007/s00267-016-0709-z

Wu, Q., Zhang, J., Du, B., Chen, J., Xie, L., & Hua, Y. (2015). Suitable extraction method improving extraction efficiency and oil quality of sacha inhi oil. *Nongye Gongcheng Xuebao/Transactions of the Chinese Society of Agricultural Engineering*, 31(21), 277-284. doi:10.11975/j.issn.1002-6819.2015.21.037

Yusta-García, R., Orta-Martínez, M., Mayor, P., González-Crespo, C., & Rosell-Melé, A. (2017). Water contamination from oil extraction activities in northern peruvian amazonian rivers. *Environmental Pollution*, 225, 370-380. doi:10.1016/j.envpol.2017.02.063



Bibliografía en Alicia

| Búsquedas | Publicaciones | Total de publicaciones | Total de publicaciones no repetidas | Relevantes a la investigación | % |
|---|---------------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-----|
| Búsqueda: Industria de aceite comestible Perú | 0 | 15 | 13 | 2 | 15% |
| Búsqueda: Sector de aceite comestible Perú | 4 | | | | |
| Búsqueda: Sector de aceite vegetal Perú | 0 | | | | |
| Búsqueda: Industria de aceite vegetal Perú | 7 | | | | |



Publicaciones:

Búsqueda: Industria de aceite comestible Perú

| Título | Autor | Año |
|--|-------------------------------------|------|
| 1. Elaboración tecnológica a partir de frutas y raíces regionales en productos como croquetas, palitos, fideos y papillas envasados al vacío. | Reátegui Sibina, Daniela Leonora | 2015 |
| 2. Aplicación de films comestibles en la industria alimentaria | Barboza Paredes, Fressia De Lourdes | 2015 |
| 3. Estudio de pre factibilidad para el desarrollo industrial de productos alternativos en base a subproductos derivados de la industria vitivinícola en la región de Ica | Ramos Ramos, Ronald Jesús | 2015 |
| 4. Elaboración de mantequilla, alcohol y acidez de lípidos, sistemas y métodos de congelación industrial de alimentos | Quintanilla Chavez, Carla Alexandra | 2016 |

Búsqueda: Sector de aceite comestible Perú

Búsqueda: Sector de aceite vegetal Perú

| Título | Autor | Año |
|--|--|------|
| 1. La cúrcuma como pigmento pictórico, en San Juan del Oro - Sandía 2016 | Quispe Canaza, Mary Luz | 2017 |
| 2. Obtención de Aceite de Semillas de Neem (Azadirachta indica), Mediante el Metodo de Prensado en Frio para Determinar su Concentración en Azadiractina | Cárdenas Malca, Walter Aarón | 2017 |
| 3. Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta productora de aceite de oliva (Olea europaea) extra virgen en spray | Castañeda-Rieckhof, Lucia | 2017 |
| 4. Planeamiento estratégico de la región Callao | Cruz Toribio, Cecilia del Pilar, Nestares Rios, Carla Natalie, Paucar Arteaga, Gabriela Lisset, Urrutia Aragón, Omar | 2018 |

Búsqueda: Industria de aceite vegetal Perú

| Titulo | Autor | Año |
|---|--|------|
| 1. Evaluación de la influencia por variación del liquido de gobierno en el tiempo de esterilizado de conservas de anchoveta (<i>Engraulis ringens</i>) en envase ¼ club | Llerena Daza, Tito Eduardo | 2017 |
| 2. Extracción y caracterización fisicoquímica del aceite de semilla de chirimoya (<i>Annona cherimola</i>) y guanabana (<i>Annona muricata</i>) | Nonalaya Camarena, Katherin Milagros, Marcañaupa De La Cruz, Jose Luis | 2017 |
| 3. Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta productora de aceite de oliva (<i>Olea europaea</i>) extra virgen en spray | Castañeda-Rieckhof, Lucia, Fiocco-Bertello, Alejandro-Antonio | 2017 |
| 4. Potencial del uso de aceites vegetales microencapsulados por atomización para fórmulas nutricionales en polvo | Diaz Sánchez, Anthony Domingo | 2017 |
| 5. Extracción y caracterización de aceite vegetal de las semillas de uva borgoña (<i>Vitis vinifera</i>) utilizando enzimas | Moya Garcia, César Rodolfo | 2017 |
| 6. Diseño de una planta de aceite de palta a partir de la evaluación de tres métodos de extracción | Gutarra Sanabria, Hugo Daniel, Vargas Rodriguez, Maira Fernanda | 2018 |
| 7. Siembra del cultivo de Moringa (<i>Moringa oleifera</i>) en la Pampa de Villacuri, departamento de Ica | Chepote Cavero, Mauricio Andrés | 2018 |

Bibliografía

Reátegui Sibina, D. L., Maury Laura, M. I., Torres Luperdi, J. A., Lopez Panduro, C. E., Barrera Meza, E., Urro Allegretti, S. A. M., . . . Alva Angulo, M. R. (2015). Elaboración tecnológica a partir de frutas y raíces regionales en productos como croquetas, palitos, fideos y papillas envasados al vacío. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Barboza Paredes, F. D. L. (2015). Aplicación de films comestibles en la industria alimentaria. Universidad Nacional de Trujillo.

Ramos Ramos, R. J. (2015). Estudio de pre factibilidad para el desarrollo industrial de productos alternativos en base a subproductos derivados de la industria vitivinícola en la región de Ica. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Quintanilla Chavez, C. A. (2016). Elaboración de mantequilla, alcohol y acidez de lípidos, sistemas y métodos de congelación industrial de alimentos. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Quispe Canaza, M. L. (2017). La cúrcuma como pigmento pictórico, en San Juan del Oro - Sandía 2016. Universidad Nacional del Altiplano.

Cárdenas Malca, W. A. (2017). Obtención de Aceite de Semillas de Neem (Azadirachta indica) , Mediante el Metodo de Prensado en Frio para Determinar su Concentración en Azadiractina. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Castañeda-Rieckhof, L., & Fiocco-Bertello, A. (2017). Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta productora de aceite de oliva (Olea europaea) extra virgen en spray. Universidad de Lima.

Cruz Toribio, C. d. P., Nestares Ríos, C. N., Paucar Arteaga, G. L., & Urrutia Aragón, O. (2018). Planeamiento estratégico de la región Callao. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Llerena Daza, T. E. D. A. d. A. e. I. P., & Tejada Atahualpa, L. E. E. d. I. F. d. P. U. N. A. L. M. (2017). Evaluación de la influencia por variación del líquido de gobierno en el tiempo de esterilizado de conservas de anchoveta (Engraulis ringens) en envase ¼ club. Universidad Nacional Agraria La Molina.

Nonalaya Camarena, K. M., & Marcañupa De La Cruz, J. L. (2017). Extracción y caracterización fisicoquímica del aceite de semilla de chirimoya (Annona cherimola) y guanabana (Annona muricata). Universidad Nacional del Centro del Perú.

Díaz Sánchez, A. D. (2017). Potencial del uso de aceites vegetales microencapsulados por atomización para fórmulas nutricionales en polvo. Universidad Nacional Agraria La Molina.

Moya García, C. R. (2017). Extracción y caracterización de aceite vegetal de las semillas de uva borgoña (*Vitis vinífera*) utilizando enzimas. Universidad Nacional Agraria La Molina.

Gutarra Sanabria, H. D., & Vargas Rodríguez, M. F. (2018). Diseño de una planta de aceite de palta a partir de la evaluación de tres métodos de extracción. Universidad San Ignacio de Loyola.

Chepote Cavero, M. A. (2018). Siembra del cultivo de Moringa (*Moringa oleifera*) en la Pampa de Villacurí, departamento de Ica. Universidad Nacional Agraria La Molina.



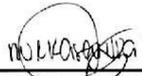
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con el acceso a la información de la Empresa ABC es realizar la investigación presentada líneas arriba. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Norka Fiorella
Sevilla Chávez
20114834



Lucía Cristell
Cueva Bravo
20130956



Paola Andrea
Nóbrega Llerena
20132921

Yo, Ignacio Vélizquez, gerente comercial de ABC

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño, la misma que ha sido codificada bajo el nombre de Empresa ABC por razones de confidencialidad.



Atentamente,

Nombre y Apellidos

Cargo Gerente Comercial
ABC

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, es conocer acerca de la Empresa ABC, los productos que ofrece, sus procesos, macroentorno y microentorno en la cual se desenvuelve, entre otra información relevante; con la finalidad de definir el marco de contextual de la presente investigación.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

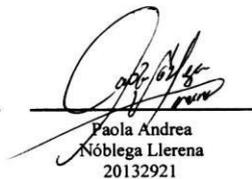
Agradecemos su apoyo.



Norka Fiorella
Sevilla Chávez
20114834



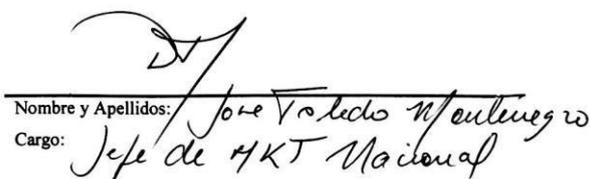
Lucia Cristell
Cueva Bravo
20130956



Paola Andrea
Nóbrega Llerena
20132921

Yo "Entrevistado 1", Jefe de Marketing de la Empresa ABC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y Apellidos: Jose Toledo Montenegro
Cargo: Jefe de MKT Nacional

CONSENTIMIENTO INFORMADO

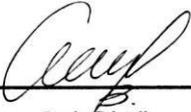
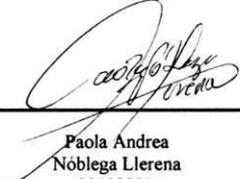
La presente investigación, "*Análisis y propuesta del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer acerca de la Empresa ABC, los productos que ofrece, sus procesos, macroentorno y microentorno en la cual se desenvuelve, entre otra información relevante; con la finalidad de definir el marco de contextual de la presente investigación.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|---|---|--|
|  |  |  |
| Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 | Lucia Cristell Cueva Bravo 20130956 | Paola Andrea Nóbrega Llerena 20132921 |

Yo "Entrevistado 2", Colaborador 1 de Empresa ABC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Análisis y propuesta del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y Apellidos: Jennifer Amésgueta Amas
Cargo: Asistente Categoría Conservas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Análisis del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información acerca de metodologías de innovación de productos, es conocer la relevancia de la innovación de productos en las empresas, los modelos y/o procesos para la creación de nuevos productos y su experiencia como cliente interno en una empresa que utilizó la metodología Stage-Gate® para la innovación de productos.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

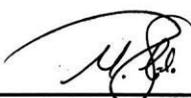

Norka Fiorella
Sevilla Chávez
20114834


Lucia Cristell
Cueva Bravo
20130956


Paola Andrea
Nóbrega Llerena
20132921

Yo, Magister Miguel Córdova Espinoza, Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Análisis y propuesta del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y Apellidos MIGUEL CÓRDOVA ESPINOZA
Cargo DOCENTE TC - PULP

CONSENTIMIENTO INFORMADO

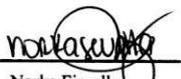
La presente investigación, "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información acerca de metodologías de innovación de productos, es conocer la relevancia de la innovación de productos en las empresas, los modelos y/o procesos para la creación de nuevos productos y su experiencia estudiando la metodología Stage-Gate®.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Norka Fiorella
Sevilla Chávez
20114834


Lucia Cristell
Cueva Bravo
20130956


Paola Andrea
Nóbrega Llerena
20132921

Yo, Jorge Martínez Lobaton, Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y Apellidos *Jorge Martínez Lobaton*
Cargo *Profesor de Marketing*

CONSENTIMIENTO INFORMADO

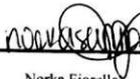
La presente investigación, "Análisis del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización, está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

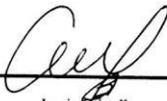
El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista, es obtener la validación y recomendaciones sobre los instrumentos que se han elaborado para la investigación, desde la perspectiva del entrevistado, en calidad de experto en el sector de consumo masivo. Cabe resaltar, que los instrumentos se desarrollaron con el propósito de conocer el proceso de innovación de productos de la Empresa ABC, la misma que participa en el sector de consumo masivo de alimentos.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

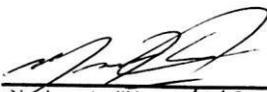

Norka Fiorella
Sevilla Chávez
20114834


Lucia Cristell
Cueva Bravo
20130956


Paola Andrea
Nóbrega Llerena
20132921

Yo, Magister Marco Antonio Flores Atúncar, Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y Apellidos: MARCO FLORES A.
Cargo: SEFE DESARROLLO COMERCIAL - AJE

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, es obtener información acerca del proceso actual de desarrollo de productos que vienen realizando, información acerca del proceso realizado en productos lanzados anteriormente y sus resultados, y toda información relacionada al desarrollo de productos de la Empresa ABC.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Norka Fiorella
Sevilla Chávez
20114834



Lucía Cristóbal
Cueva Bravo
20130956



Paola Andrea
Nóbrega Llerena
20132921

Yo “Entrevistado 1”, Jefe de Marketing de la Empresa ABC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y Apellidos:

Cargo:

José Toledo M
Jefe de MKT. Nacional

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos de la categoría de aceite comestible de una empresa de Consumo Masivo en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seelen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, es obtener información acerca del proceso actual de desarrollo de productos que vienen realizando, información acerca del proceso realizado en productos lanzados anteriormente y sus resultados, y toda información relacionada al desarrollo de productos de la Empresa ABC, desde su perspectiva como asistente de la categoría de conservas e involucrada en el proceso de desarrollo de productos de la Empresa ABC.

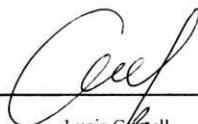
Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Norka Fiorola
Sevilla Chávez
20114834



Lucía Castell
Cueva Bravo
20130956



Paula Andrea
Noblega Llerena
20132921

Yo, Entrevistada 2, Asistente de Categoría de Conservas de la Empresa ABC, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos de la categoría de aceite comestible de una empresa de Consumo Masivo en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y Apellidos: Jenifer Amezcua Cinos
Cargo: Asistente de la Categoría de Conservas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

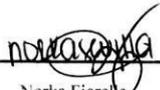
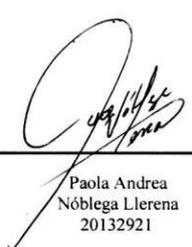
La presente investigación, "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, es obtener información acerca del proceso actual de desarrollo de productos que vienen realizando, información acerca del proceso realizado en productos lanzados anteriormente y sus resultados, y toda información relacionada al desarrollo de productos de la Empresa ABC, desde la perspectiva del área de ventas.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

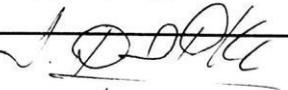
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|---|---|--|
|  Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 |  Lucia Cristina Cueva Bravo 20130956 |  Paola Andrea Nóbrega Llerena 20132921 |
|---|---|--|

Yo, Entrevistado 6, Jefe de Ventas de la Empresa ABC, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

ENTREVISTADO 6
Nombre y Apellidos: 
Cargo: JEFE DE VENTAS

CONSENTIMIENTO INFORMADO

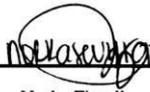
La presente investigación, "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, es obtener información acerca del proceso de desarrollo de productos, en específico desde la perspectiva del análisis financiero; con la finalidad de definir el proceso de desarrollo de productos que realiza la Empresa ABC actualmente.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Norka Fiorella
Sevilla Chávez
20114834



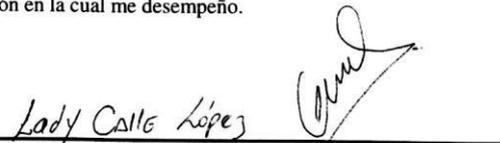
Lucia Cristell
Cueva Bravo
20130956



Paola Andrea
Nóbrega Llerena
20132921

Yo "Entrevistado 7", Gerente de finanzas de la Empresa ABC, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y Apellidos:
Cargo: ENCARGADO DE TESORERÍA

9

CONSENTIMIENTO INFORMADO

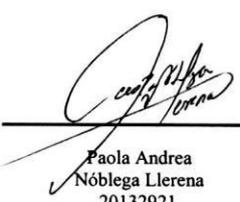
La presente investigación, “Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, es obtener información acerca del proceso actual de desarrollo de productos que vienen realizando, información acerca del proceso realizado en productos lanzados anteriormente y sus resultados, y toda información relacionada al desarrollo de productos de la Empresa ABC.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|--|---|---|
|  _____ Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 |  _____ Lucia Cristell Cueva Bravo 20130956 |  _____ Paola Andrea Nóbrega Llerena 20132921 |
|--|---|---|

Yo, Entrevistado 10, COORDINADOR DE MKT y A.A.S.S, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño en forma codificada.

Atentamente,



Nombre y Apellidos: ENTREVISTADO 10
Cargo:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, es obtener información acerca del proceso actual de desarrollo de productos que vienen realizando, información acerca del proceso realizado en productos lanzados anteriormente y sus resultados, y toda información relacionada al desarrollo de productos de la Empresa ABC, desde la perspectiva de la gerencia comercial de la unidad de consumo masivo.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|--|--|--|
|  _____ Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 |  _____ Lucia Cristóbal Cueva Bravo 20130956 |  _____ Paola Andrea Nóbrega Llerena 20132921 |
|--|--|--|

Yo, Entrevistado 11, Gerente Comercial de la Unidad de Consumo Masivo de la Empresa ABC, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y Apellidos: Ignacio Velázquez
Cargo: Gerente Comercial
ABC

CONSENTIMIENTO INFORMADO

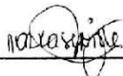
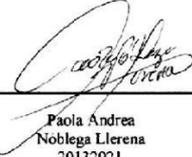
La presente investigación, "Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, es obtener información acerca del proceso actual de desarrollo de productos que vienen realizando, información acerca del proceso realizado en productos lanzados anteriormente y sus resultados, y toda información relacionada al desarrollo de productos de la Empresa ABC, desde la perspectiva del área de logística.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|--|--|---|
|  |  |  |
| Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 | Lucía Cristell Cueva Bravo 20130956 | Paola Andrea Noblega Llerena 20132921 |

Yo, Entrevistado 8, Coordinadora de Supply Chain, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y Apellidos: NORMA LORENA MONTEZA VALDOVINA
Cargo: Coordinadora de Supply Chain

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información de este *focus group* es validar la información recaudada en las entrevistas acerca del proceso de desarrollo de productos que actualmente tiene la Empresa ABC.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|---|--|---|
|  |  |  |
| Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 | Lucía Castell Cueva Bravo 20130956 | Paola Andrea Noblega Llerena 20132921 |

Yo "Entrevistado 10", Coordinador de Marketing y Canal Moderno Autoserviciode la Empresa ABC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre codificado y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y Apellidos: **DIEGO BANDA**
Cargo: **ASISTENTE . MARKETING**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

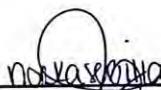
La presente investigación, "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información de este *focus group* es validar la información recaudada en las entrevistas acerca del proceso de desarrollo de productos que actualmente tiene la Empresa ABC.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Norka Fiorella
Sevilla Chávez
20114834



Lucía Cristell
Cueva Bravo
20130956



Paola Andrea
Nóbrega Llerena
20132921

Yo "Entrevistado 11", Gerente Comercial de la Empresa ABC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre codificado y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y Apellidos:

Cargo:

Ignacio Nóbrega Tello
Gerente Comercial

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información de este *focus group* es validar la información recaudada en las entrevistas acerca del proceso de desarrollo de productos que actualmente tiene la Empresa ABC.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|--|--|--|
|  _____ Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 |  _____ Lucia Castell Cueva/Bravo 20130956 |  _____ Paola Andrea Nóbrega Llerena 20132921 |
|--|--|--|

Yo “Entrevistado 8”, Coordinadora de Supply Chain de la Empresa ABC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “*Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre codificado y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y Apellidos: Lorena Montezza Valdivia
Cargo: Coordinadora de Supply Chain

CONSENTIMIENTO INFORMADO

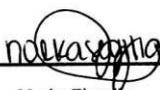
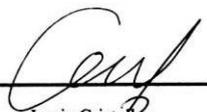
La presente investigación, “Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información de este *focus group* es validar la información recaudada en las entrevistas acerca del proceso de desarrollo de productos que actualmente tiene la Empresa ABC.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 | Lucia Cristóbal Cueva Bravo 20130956 | Paola Andrea Móbrega Llerena 20132921 |

Yo “Entrevistado 6”, Jefe de Ventas de la Empresa ABC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre codificado y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y Apellidos: ENTREVISTADO 6
Cargo: JEFE DE VENTAS LIRA

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información de este *focus group* es validar la información recaudada en las entrevistas acerca del proceso de desarrollo de productos que actualmente tiene la Empresa ABC.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Norka Fiorella
Sevilla Chávez
20114834



Lucía Cristina
Cueva Bravo
20130936



Paola Andrea
Noblega Llerena
20132921

Yo “Entrevistado 2”, Asistente de la categoría conservas de la Empresa ABC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Análisis del proceso de innovación de nuevos productos, de la categoría de aceite comestible, de una empresa de Consumo Masivo, en base a la metodología Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre codificado y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y Apellidos: Jenifer Amaguito Amas
Cargo: Asistente de Conservas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

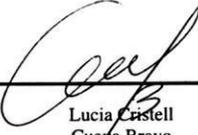
La presente investigación, "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, es conocer su opinión respecto de los hallazgos obtenidos durante la tesis de investigación en mención, desde su perspectiva de colaborador de la Empresa ABC, y validar nuestros hallazgos.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|--|--|---|
|  |  |  |
| Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 | Lucia Cristell Cueva Bravo 20130956 | Paola Andrea Nóbrega Llerena 20132921 |

Yo, Entrevistado 09, Sub gerente de Logística de la Empresa ABC, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y Apellidos
Cargo
Subgerente Logística.

INFORMED CONSENT

The following thesis, titled "Process characterization of product innovation in a Company in the edible oil industry based on the *Stage-Gate® model. Case Study: ABC Company*", will be presented to obtain the undergrad management degree, from the Management Faculty by the Pontificia Universidad Católica del Perú. This thesis is being developed by the students signing below and it is being supervised by professor Jean Pierre Seclen Luna.

The reason to obtain the information requested is to have an opinion on the insights we have discovered throughout our investigation from a stage-gate model user and validate our findings.

The given information will be public in an open manner as the thesis will be published through the University's library and its virtual repository.

In this regard, we would appreciate ratifying your consent in the use and publication of the information provided. We guarantee that these will only be used for academic research purposes.

| | | |
|--|--|---|
|  |  |  |
| Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 | Lucia Cristell Cueva Bravo 20130956 | Paola Andrea Nóbrega Llerena 20132921 |

I, JAWN LOOI, authorize the use and publication of the information offered in order to develop the thesis titled "Process characterization of product innovation in a Company in the edible oil industry based on the Stage-Gate® model. Case Study: ABC Company". Furthermore, according to the needs of the research, I authorize my name to be mentioned.

Sincerely,



Full Name: JAWN EN-SHAN LOOI
Position title: SENIOR INNOVATION ADVISER

CONSENTIMIENTO INFORMADO

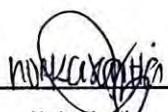
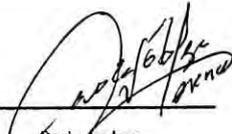
La presente investigación, "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada es tener una opinión sobre los hallazgos descubiertos en la etapa de trabajo de campo de la investigación desde su punto de vista como experto académico en temas de innovación.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

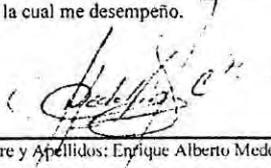
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|--|--|---|
|  |  |  |
| Norka Fioré de Sevilla Chávez 20114834 | Lucía Cristina Cueva Bravo 20130956 | Paola Andrea Nóbrega Llerena 20132921 |

Yo, Enrique Alberto Medellín Cabrera, Doctor en Ciencias de la Administración, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo con las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y Apellidos: Enrique Alberto Medellín Cabrera
Cargo: Director de Innovación, Universidad Autónoma
Metropolitana de México.

Ciudad de México, 2 de agosto de 2018.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

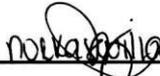
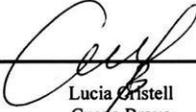
La presente investigación, "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información acerca de innovación de productos, es conocer su opinión acerca de la información recabada durante la investigación; con la finalidad de validar nuestros hallazgos.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|--|--|---|
|  |  |  |
| Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 | Lucia Cristell Cueva Bravo 20130956 | Paola Andrea Nóbrega Llerena 20132921 |

Yo, Eliana Barrantes, Gerente Senior de KPMG en Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y Apellidos: Eliana Barrantes Llerena
Cargo: Gerente Senior Advisory

CONSENTIMIENTO INFORMADO

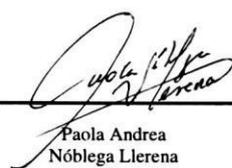
La presente investigación, "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, es conocer su opinión respecto de los hallazgos obtenidos durante la tesis de investigación en mención, desde su perspectiva de experto en tópicos de modelos de innovación, y validar nuestros hallazgos.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

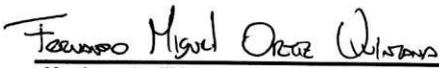
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|--|---|--|
|  Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 |  Lucia Cristell Cueva Bravo 20130956 |  Paola Andrea Nóbrega Llerena 20132921 |
|--|---|--|

Yo, Fernando Miguel Ortiz Quintana, Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y Apellidos
Cargo
Profesor PUCP - Plan de Negociar
Ventas Corporativas - Hoteles Casa Andina
Profesor de Diplomado de Gestión Deportiva PUCP

CONSENTIMIENTO INFORMADO

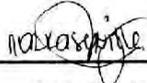
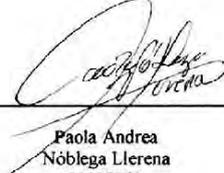
La presente investigación, "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes en la parte inferior y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada es tener una opinión sobre los hallazgos descubiertos en la etapa de trabajo de campo de la investigación desde su punto de vista como experto interno de la empresa.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

| | | |
|---|--|---|
|  _____ Norka Fiorella Sevilla Chávez 20114834 |  _____ Lucía Cristell Cueva Bravo 20130956 |  _____ Paola Andrea Nóbrega Llerena 20132921 |
|---|--|---|

Yo, Entrevistado 12, JEFE DE VENTAS PROVINCIA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Caracterización del proceso de innovación de productos, de la categoría de aceite comestible, en base al modelo Stage-Gate®. Caso de estudio: Empresa ABC*". Asimismo, de acuerdo con las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y Apellidos JOSIE SALVADORA NEJIRA
Cargo JEFE DE VENTAS PROVINCIA