

El Desarrollo y la Aplicación de Estrategias de Innovación Empresarial por Estudiantes de Postgrado en Perú

Oscar Reynaldo Talavera Velásquez¹

Director del Área Académica de Ingeniería, Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, Lima, Perú)

RESUMEN

El presente artículo describe una metodología de evaluación final del curso de innovación empresarial, en donde consideramos diferentes criterios que buscan que el alumno aplique los temas discutidos en el curso en un trabajo de plan de negocios final sobre un producto innovador.

PALABRAS CLAVE

Enseñanza, innovación, empresarial, postgrado, marketing, estrategia

The Development and Application of Business Innovation Strategies by Peruvian Graduate Students

ABSTRACT

¹ Correo: oscar.talavera@upc.edu.pe

Talavera Velásquez, O. R. (2013). El Desarrollo y la Aplicación de Estrategias de Innovación Empresarial por Estudiantes de Postgrado en Perú. *Sinergia e Innovación*, 1(2), 126-139.

Fecha de recepción: 13/12/13

Fecha de aceptación: 19/12/13

The article describes a methodology for evaluating a business innovation course that considers different criteria the student applied to the topics discussed in class through a business plan for an innovation.

KEYWORDS

Teaching, innovation, business, graduate school, marketing, strategy

Introducción

Del 2000 al 2012, la economía peruana duplicó en tamaño con un promedio de crecimiento anual de 6.5% y una de las tasas de inflación más baja de Latinoamérica (Fondo Monetario Internacional, 2013). El Fondo Monetario Internacional ha calificado la economía peruana como “una de las economías de mayor crecimiento y estabilidad en la región” (2013, p. 5). Standard & Poor’s elevó el perfil crediticio del país a BBB+, el segundo perfil más alto de Latinoamérica después de Chile y más alto que Brasil y México (Quigley, 2013). A pesar que la economía en este año 2013 no ha seguido la tendencia de crecimiento de los últimos años, los indicadores del último trimestre en cuanto a inversión y consumo muestran una ligera recuperación, lo que permite confiar en un mejor panorama para el 2014. En este contexto de crecimiento, los profesionales peruanos de mandos medios de empresas de distintos rubros, buscan en maestrías los conocimientos y habilidades para innovar y aprovechar las oportunidades que nuestra economía ofrece.

La innovación ha acompañado al hombre a lo largo de la historia, contribuyendo a cambiar o modificar su entorno. Hoy en día, la innovación continua siendo protagonista pero a diferencia de antes, hoy somos conscientes de su importancia en todos los campos, entre ellos la gestión de empresas, contribuyendo al crecimiento de las empresas y por tanto de las economías.

Las escuelas de negocios no son ajenas a esta importancia de la innovación en cualquier empresa. Por ello, la Escuela de Postgrado de la UPC, dentro de la maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, contempla un curso de innovación empresarial, con la finalidad que el participante analice la importancia de la innovación en las empresas como base para conseguir ventajas competitivas diferenciadoras, preparando a los participantes para reconfigurar la cadena de valor y la base de clientes y poder realizar exitosamente la implantación de estrategias.

La implementación de una estrategia requiere de una revisión previa de los conceptos que usamos en el curso tanto para definir innovación y estrategia, relacionándolas a través de la cadena de valor. De allí que, el presente documento esté organizado de la siguiente manera: Iniciamos con el breve resumen de los conceptos de innovación y términos relacionados para describir luego uno a uno los proyectos, presentando sus puntos fuertes y las observaciones que se hicieron en la presentación final.

Definiciones

Existen diferentes definiciones de innovación que varían según el autor que uno consulte, esa diversidad se resume en la definición del Manual de Oslo (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2005), el cual define innovación como la introducción de un producto (bien o servicio); proceso; método de comercialización; o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, organización, relaciones exteriores o el lugar de trabajo nuevo o significativamente mejorado.

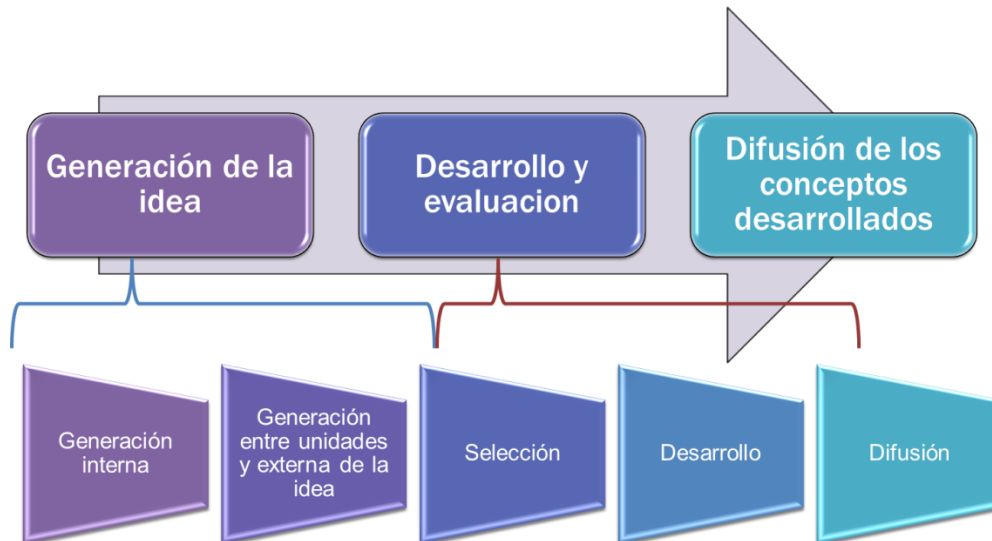
Algunas palabras claves en la definición anterior son “nuevo” o “significativamente mejorado”, ya que a partir de esta línea no podemos tomar cualquier cambio, adaptación o mejora como innovación, sino que esta debe ser tan importante que sea capaz de diferenciar a las empresas de las demás y que ayude a “mantener sostenidamente las ventajas competitivas que permitan sobrevivir a la empresa”. Esta innovación debe ayudar a afrontar tres aspectos que han cambiado en el mundo de los negocios en los últimos años:

- Velocidad, el tiempo que emplea una empresa entre el lanzamiento de un nuevo producto o servicio o su sustituto ha disminuido drásticamente en los últimos años.
- La innovación incremental tiene límites, las mejoras paulatinas tienen límites y cuesta más dar saltos significativos.
- La innovación disruptiva toma fuerza frente a las innovaciones convencionales y de apoyo.

Todos estos cambios permitirán a las empresas obtener capacidades y recursos diferenciados, obtener los beneficios de ser el primero en el mercado y crear barreras para no ser imitado fácilmente (al menos por un tiempo).

Como la complejidad de las empresas es distinta aun dentro de empresas del mismo rubro, estas no enfrentan los mismos obstáculos al querer desarrollar nuevos productos, servicios o nuevas líneas de negocio. Por tanto, los objetivos de la innovación siempre son distintos y se requiere primero de un diagnóstico, analizar sus propios procesos, identificar sus desafíos y pensar en cómo abordarlos. Hablamos, entonces, de cómo mejorar su cadena de valor y como incorporar a esta los procesos de innovación que permitan a las empresas implementar estrategias que permitan que cualquier idea innovadora llegue al mercado y tenga el éxito planificado.

Estamos hablando, entonces, de tres grandes procesos dentro de la cadena de valor de la innovación. Partiendo desde la idea hasta la difusión o comunicación, todos los procesos son importantes: el desarrollo y la evaluación de la idea deben ser rigurosos y aun así debe tener un lenguaje sencillo de manera que facilite la comunicación de la idea.



El curso incide en la importancia de estos tres procesos y evaluó todos ellos en la presentación final. Seguidamente, se describe el proceso de evaluación del curso.

Metodología

A fin de que estudiantes cumplieran el logro del curso, se propuso tres logros u objetivos más específicos:

1. El participante adquiere una visión del mundo en el que las empresas compiten y la importancia de la innovación en los últimos años.
2. El participante identifica las diferentes estrategias relacionadas a la innovación en las empresas.
3. El participante formula una idea innovadora, desarrolla estrategias para su implementación, las presenta y sustenta en un plan de clientes.

El primer logro del curso fue planteado tomando en cuenta que los estudiantes llegaron al curso con diferentes niveles de conocimiento del contexto en el que generarían sus innovaciones. Este

logro se trabajó en la primera clase. Para cumplir el segundo logro, se presentaron las diferentes herramientas de análisis la autores clásicos que han trabajado el tema de innovación (Porter, 2000; 2002) así como de implementación (Hill & Jones, 2008; Morcillo Ortega, 2007; Schnarch Kirberg, 2009). Este logro se trabajó en la segunda clase y la primera mitad de la tercera clase. En ambos casos, la estrategia de enseñanza fue de conferencias intercaladas con discusiones en clase.

El tercer logro buscó que los estudiantes aplicaran sus conocimientos previos y los desarrollados en las primeras clases mediante un ejercicio de simulación. En él, los estudiantes formaron ocho grupos, cada uno de los cuales elaboraron un producto o proceso innovador y buscaron financiamiento ficticio de los otros grupos. Cada grupo contó con un capital ficticio de 500,000 nuevos soles (aproximadamente US\$ 180,000 al momento del ejercicio) para invertir como quisieran entre las innovaciones de sus compañeros o su propia innovación. Prepararon un informe y una presentacióm según unas pautas para comunicar sus innovaciones a los demás compañeros (ver Anexo 1). Luego de la presentación, cada grupo anotó como invertiría su capital y lo entregaron al profesor en sobre cerrado.

Cada criterio de evaluación de la propuesta (Tabla 1) refleja factores claves en el efectivo desarrollo e implementación de una idea innovadora. Por ejemplo, un grado de innovación o creatividad frente al mercado (criterio A); una comunicación y sustento eficaz (criterios B, C, D y G); la capacidad de apalancar financiamiento (criterio E); la competencia con otras propuestas (criterio F) y como el grupo logra consolidarse una propuesta de forma integral (criterio H).

Tabla 1 Criterios de evaluación del ejercicio final

Criterio	Descripción	Puntaje máximo
A. Innovación	<p>La innovación es original en relación a sus compañeros y responde oportunamente a una brecha en el mercado.</p> <p>Con este criterio se evaluó la idea del grupo para la presentación de un proyecto innovador.</p>	15
B. Efectividad del informe Word	<p>El informe comunica los detalles de la propuesta necesarios de forma clara y lógica para evaluarlo adecuadamente y apoya la presentación PPT.</p> <p>Se evaluó el aterrizaje de la idea en un plan de negocios, según la estructura, según se observa en el Anexo 1.</p>	5
C. Efectividad de la presentación PPT	<p>La presentación PPT comunica los principales hitos de la propuesta de forma clara y lógica y apoya el informe Word.</p> <p>El PPT debió estar estructurado de manera sencilla y densa en información. El grupo debió ser capaz de resumir su producto/servicio de manera que concluya con todas las diapositivas en el tiempo establecido.</p>	5
D. Efectividad de la exposición/sustentación	<p>Los presentadores comunican la información más importante de su propuesta de forma efectiva, clara y lógica dentro del plazo establecido, utilizando su informe y PPT.</p> <p>La comunicación fue uno de los criterios que más se pesó en puntos ya que se consideró que es uno de los criterios más importantes. El grupo debería ser capaz de comunicar todo sobre su producto dentro del tiempo establecido, ya que esta restricción del tiempo es común en las empresas. No podemos tomar todo el tiempo, por ello, los alumnos deben ir al punto y comunicar las bondades de su producto o servicio.</p>	20
E. Financiamiento de capital	<p>Financia 51-100% con sus propios recursos Financia 26-50% con sus propios recursos Financia 0-25% con sus propios recursos</p> <p>Un producto innovador debe caracterizarse por su rentabilidad, la misma que la hace atractiva a que los inversionistas apuesten por el proyecto.</p> <p>Con este criterio, se evaluó la capacidad del grupo de estructurar financieramente su producto para ser financiado por externos (en este caso, los compañeros de otros grupos). Se valoró la mínima inversión en su producto y la capacidad de captar fondos de otros.</p>	5 15 20
F. Captación de fondos (en relación a las otras innovaciones)	<p>El grupo que captó más fondos de sus compañeros recibió el máximo puntaje. El grupo que capta la siguiente cantidad más importante de fondos, recibió un punto menos y así sucesivamente todos los grupos.</p> <p>Con este criterio se evaluó cuan atractivo fue el proyecto</p>	20

criterio	Descripción	Puntaje máximo
	presentado al salón.	
G. Sustentación de preguntas después de la exposición	El grupo sustenta con evidencia y lógica sólida las preguntas de sus compañeros, quienes invertirán en su innovación, y su profesor, quien evaluará su innovación. El conocimiento y convencimiento del grupo con su producto les permite afrontar mejor las preguntas, con este criterio calificamos la capacidad del alumno de responder cualquier pregunta sobre su producto.	5
H. Profesor	El grupo integra los componentes de su propuesta (informe, PPT, presentación, respuestas a preguntas) de manera que se apoyan la una en la otra y sustentan una propuesta integral.	10

Fuente: *Elaboración propia*

Seguidamente, se presenta un resumen de las evaluaciones finales de los proyectos presentados por los ocho grupos². Se han cambiado intencionalmente los nombres de los productos ya que algunos de ellos son factibles de ser presentados como nuevos negocios en el mediano plazo.

Grupo 1. Correos ecológicos. Consistió en la presentación de un servicio de courier brindando transporte de paquetes de tamaño pequeño y sobres en bicicletas, con seguimiento online por GPS y entrega en menos de una hora, garantizando la rapidez y seguridad del servicio

Al describir una oferta en el mercado similar y ser fácil de replicar, el grupo perdió puntos en innovación. Asimismo, perdieron puntos por no maximizar el uso de sus recursos al momento de exponer su propuesta, aunque si sustentaron adecuadamente las preguntas después de la exposición. Como la mayoría de los otros grupos, perdieron diez puntos al elegir auto-financiar su innovación.

Grupo 2. Caramelos de energía. Consistió en ofrecer al mercado unos caramelos con energizantes.

El grupo perdió puntos en el criterio innovación por ser muy similar a un producto similar (las bebidas energizantes) y no sustentar cómo responde oportunamente a una brecha en el mercado. De manera similar, perdió puntos al no utilizar de forma efectiva la información de su informe y presentación PPT en su exposición. Como los demás grupos, también perdieron puntos al utilizar exclusivamente financiamiento propio.

² La información presentada viene de los trabajos finales presentados por la promoción 2012 – I de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial

Grupo 3. Paciente en casa. Ofreció un servicio para clientes atendidos en clínicas cuya recuperación esté atada a una máquina, el servicio consistía en llevar al paciente a casa, ofrecer la máquina y un servicio médico a domicilio, mejorando la disponibilidad de camas en el hospital y la recuperación del paciente ya que según los estudios mostrados, la permanencia en casa es más rápida por el acompañamiento de la familia.

El grupo perdió puntos al no utilizar toda su información en la exposición y por financiarse solo con su propio capital y un préstamo, en vez de buscar financiamiento de sus compañeros. Al final, sus compañeros invirtieron todo el financiamiento que habían previsto pedir en préstamo, se consideró como un producto innovador que es fácil de adecuar.

Grupo 4. Crucero Perú. El producto consistió en presentar un museo peruano y otras expresiones de nuestra cultura en los principales puertos de Europa.

A pesar de no utilizar de forma efectiva toda su información, donde perdieron puntos, el grupo respondió bien las preguntas después de su exposición y no dependieron de su propio financiamiento, fue un producto que permitía la transferencia de cultura y la difusión de productos exportables del Perú.

Grupo 5. Pago rápido en supermercado. Producto dirigido principalmente a supermercados, se presentó una barra lectora capaz de costear los productos que llevaban los clientes ahorrando tiempo y costo para el supermercado.

El grupo perdió puntos en el criterio de su informe Word y exposición por no sustentar la recuperación de la inversión y utilidades generadas por su innovación. Asimismo, perdieron puntos en el criterio de captación de fondos al utilizar solamente sus propios capitales, su aplicación facilitaría no sólo la facilidad de facturación del centro comercial sino también de la seguridad.

Grupo 6. Victorious. El producto consistió en ofrecer al mercado productos proteicos para niños y adultos, inclusive para pacientes con diabetes.

Puede ser un buen producto comercial para ingresar a un mercado, pero no fue considerado como un producto innovador.

Grupo 7. Fiesta Kids. Propuso un servicio de entretenimiento para niños entre seis y doce años de los sectores A, B y C. Los niños accederían a un local acondicionado para la proyección de películas, video juegos, karaoke e animación durante dos horas.

Perdió puntos por no sustentar como respondía creativamente a la coyuntura del mercado, no presentar de manera efectiva toda la información del proyecto en su exposición y utilizar únicamente capital propio, al no superar las observaciones de cuál sería su estrategia para productos similares.

Grupo 8. Juguete Feliz. Se presentó un canal de venta de artículos para bebés nuevos, de segundo uso y casi nuevos vía internet.

El grupo perdió diez puntos en el criterio "innovación" por no sustentar la originalidad en el mercado ni la forma como crearía confianza y seguridad tanto al comprador como al que cuelga en la red su propuesta de venta. Asimismo, perdieron puntos en la efectividad de su exposición por falta de información de la factibilidad financiera.

A continuación presentamos la evaluación final:

Tabla 2 Resultados de la evaluación final del curso

Criterio	Puntaje							
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
Grado de innovación	12	7	15	15	15	5	10	10
Efectividad del informe Word	5	5	5	5	4	5	5	5
Efectividad de la presentación PPT	5	5	5	5	5	5	5	5
Efectividad de la exposición/sustentación	15	14	15	16	16	16	16	15
Financiamiento de capital	5	5	15	5	5	5	5	5
Captación de fondos (en relación a las otras innovaciones)	20	20	20	20	20	20	20	20
Sustentación de preguntas después de la exposición	5	5	5	5	5	5	5	5
Profesor	10	10	10	10	10	10	10	10

Fuente: Elaboración propia en base a proyectos de final de curso

Conclusiones

Como se puede observar, de ocho equipos, cuatro presentaron productos bastante innovadores y dos de innovaciones que no convencieron al 100% por no demostrar algunas debilidades que se presentaban principalmente por su competencia. Sólo dos equipos no llegaron al nivel esperado ya que fueron vistas como colocaciones de mercado generados por la demanda.

Finalmente, logramos que el 100% del objetivo del curso haya creado conciencia en los alumnos de la necesidad de innovación para seguir creciendo, que los productos deban ser dirigidos a su cliente objetivo, considerando el entorno en el cual se desenvuelven. Se dieron claramente que para que un producto sea innovador tenemos que tener indicadores que nos los demuestren, el principal por la aceptación, la creación de valor y que fundamentos generan renta.

Anexo 1

Indicaciones Trabajo Final

El objetivo del trabajo es conseguir el mayor monto por otros inversionistas, por ello, es importante que la presentación convenza, en el tiempo establecido, sobre todos los atributos y potencial de su proyecto. Los trabajos se recibirán hasta el lunes 2 de Set. hasta las 12 m. (medio día) por correo electrónico, los archivos deben ser presentados en físico al principio de la clase.

A cada grupo se le otorga un capital propio de 500 mil Nuevos Soles, monto que podrá invertir total o parte de él en su propio proyecto o en otros proyectos que se presenten en clase. Luego de la presentación de todos los proyectos, cada entregará en sobre cerrado su propuesta de inversión a otro proyecto presentado.

La evaluación final será sobre 100 puntos:

- Idea más innovadora: máx. 15 puntos
- Presentación de la idea (Word y PPT): máx. 10 puntos
- Exposición o sustentación: máx. 20 puntos
- Financiamiento de capital: máx. 20 puntos
 - ✓ La idea financia el 100% de su capital con recursos propios: 5 puntos
 - ✓ La idea financia el 50% de su capital con recursos propios: 15 puntos
 - ✓ La idea financia el 25% o menos de su capital con recursos propios: 20 puntos
- Proyecto de capta más fondos: máx. 20 puntos
- Participación en la rueda de preguntas: máx. 5 puntos
- Profesor: máx. 10 puntos

Indicaciones adicionales

1. Tiempo de presentación
 - 8 min. para exposición
 - 5 min. para responder preguntas
2. Si el proyecto así lo requiere se puede utilizar financiamiento en Nuevos Soles de una institución financiera a una tasa del 20% anual, este monto podrá ser desplazado o reemplazado por las inversiones que decidan realizar los otros grupos luego de presentar su idea.

3. El flujo de efectivo deberá ser proyectado a 5 años.
4. La estructura deberá tener como mínimo.
 - a. Resumen Ejecutivo
 - b. Análisis de mercado
 - c. Análisis estratégico
 - d. Plan de Marketing
 - e. Análisis Técnico
 - f. Análisis Financiero
 - g. Conclusiones

La extensión máxima del informe en Word es de 15 hojas (no incluye carátula, índice ni anexos), la exposición se hace en un máximo de 9 ppts.

Referencias

- Fondo Monetario Internacional. (2013, 30 enero). Peru: Staff Report for the 2012 Article IV Consultation. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr1345.pdf>.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. (2008). *Administración estratégica* (8va ed.). México: McGraw-Hill.
- Kuczynski, P. P. (2010). *Perú Porvenir: Los grandes retos al bicentenario*. Lima: Aguilar Editores.
- Morcillo Ortega, P. (2007). *Cultura e Innovación Empresarial: La conexión perfecta*. Madrid: Thomson.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- SchnarchKirberg, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas: creatividad, innovación y marketing* (5a ed). Bogotá: McGraw-Hill.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la colección e interpretación de datos sobre innovación* (3a ed). Madrid: Autor.
- Quigley, J. (2013, 19 agosto). Peru Gets S&P Rating Upgrade as Mining Investment Powers Economy. *Bloomberg*. Recuperado de <http://www.bloomberg.com/news/2013-08-19/peru-gets-s-p-rating-upgrade-as-mining-investment-powers-economy.html>.