

Tesis

**Identificación de patrones de innovación
estratégica a través de nuevos modelos de
negocio en una economía en desarrollo Casos de
Business Innovation en Perú con impacto global.**

Por

Guillermo Tomás Quiroga Persivale
Doctorando Universidad Politécnica de Catalunya

Tutor

Dr. Josep Coll Bertran
Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Catalunya

Universidad Politécnica de Catalunya
Barcelona, España 2016

INDICE

Índice de la Tesis	p. 2
Índice de Figuras	p. 3
Capítulo 1	p. 5
Objeto de estudio, contexto y pregunta de investigación	
Capítulo 2	p. 11
Marco teórico y estado del arte	
2.1 Estudio Bibliométrico	p. 11
2.2 Un nuevo planteamiento	p. 15
2.3 Estrategia competitiva	p. 15
2.4 Emprendimiento estratégico	p. 16
2.5 La innovación	p. 17
2.5.1 Cadena de valor de la innovación	p. 21
2.6 Innovación Estratégica	p. 23
2.7 Business Model o Modelo de Negocio	p. 34
Capítulo 3	p. 36
Objetivo, proposiciones, metodología y presentación de casos de estudio	
3.1 Objetivos y Proposiciones	p. 36
3.2 Metodología	p. 38
3.3 Análisis de la información usando el Business Model Canvas	p. 41
3.4 Presentación de los casos de estudio	p. 42
3.4.1 Kola Real	p. 42
3.4.2 Agrokasa	p. 43
3.4.3 Grupo Interbank	p. 44
3.4.4 Gastón Acurio	p. 46
Capítulo 4	p. 48
Casos de Estudio	
4.1 Caso Kola Real	p. 48
4.1.1 El crecimiento	p. 49
4.1.2 Internacionalización	p. 52
4.1.3 Sucesos Posteriores	p. 53
4.1.4 Análisis del Modelo de Negocio	p. 54
4.2 Caso Agrokasa	p. 58
4.2.1 El sector del espárrago y de la uva de mesa	p. 59
4.2.2 Corporación Drokasa y Agrokasa	p. 62
4.2.3 Modelo de negocio y factores competitivos	p. 63
4.3 Caso Gastón Acurio	p. 70
4.3.1 La trayectoria de Gastón Acurio	p. 72
4.3.2 El boom gastronómico peruano en el país y el mundo	p. 75
4.3.3 El personaje	p. 76
4.3.4 La innovación de Acurio	p. 78
4.4 Caso Grupo Interbank	p. 83
4.4.1 Antecedentes de Carlos Rodríguez Pastor. La formación de un líder	p. 84
4.4.2 Entorno país un contexto económico favorable	p. 85
4.4.3 La emergente clase media peruana	p. 86
4.4.4 El desarrollo del Grupo Interbank	p. 88
4.4.5 Gestión del Talento. Papel clave para atender al cliente	p. 95
4.4.6 Visión innovadora y futuro del grupo	p. 97
4.4.7 Análisis del modelo innovador del Grupo Interbank	p. 98
Capítulo 5	p. 102
Análisis de los casos aplicando la metodología del Business Model Canvas	
5.1 Desarrollo de los lienzos del modelo de negocio	p. 102
5.2 Discusión y análisis	p. 106
Capítulo 6	p. 113
Patrones, Conclusiones y Futuros desarrollos	
6.1 Patrones	p. 113
6.2 Conclusiones y futuros desarrollos	p. 117
7. Referencias bibliográficas	p. 121

Índice de Figuras

Figura 1. Evolución del entorno competitivo	p. 6
Figura 2. Gráfica del cambio de paradigmas competitivos	p. 8
Figura 3. Mapa Bibliométrico	p. 12
Figura 4. Mapa Bibliométrico actualizado	p. 12
Figura 5. Autores clave sobre Business Innovation	p. 14
Figura 6. Disciplinas transformadoras de los negocios	p. 16
Figura 7. Cadena de valor de la innovación: Un flujo integrado	p. 22
Figura 8. Preguntas clave e indicadores para la innovación	p. 22
Figura 9. Ejemplos de innovadores estratégicos citados por Markides (1999)	p. 25
Figura 10. Innovaciones estratégicas en los servicios	p. 26
Figura 11. Perspectivas de innovación de negocio según Vilá	p. 27
Figura 12. Empresas más innovadoras del 2008 agrupadas por tipo de innovación	p. 29
Figura 13. Cambio del enfoque de la innovación	p. 30
Figura 14. Las empresas más innovadoras del 2015	p. 30
Figura 15. Matriz de Innovación	p. 32
Figura 16. Tipos de innovación según Hamel	p. 33
Figura 17. Cumplimiento de Criterios de selección de los casos	p. 40
Figura 18. Lienzo de Modelo de Negocio	p. 42
Figura 19. Premios Creatividad Empresarial del Grupo Interbank	p. 44
Figura 20. Empresas más innovadoras del Perú	p. 46
Figura 21. Mapa del Perú y crecimiento de Kola Real	p. 50
Figura 22. Crecimiento acumulado en miles de millones de litros	p. 51
Figura 23. Principales productos por país de AJE Group	p. 54
Figura 24. Modelo de negocio tradicional del sector de bebidas gaseosas	p. 55
Figura 25. Cuadro comparativo de modelos de negocio	p. 56
Figura 26. Comparación de la cadena de valor	p. 57
Figura 27. Agricultura en el Perú	p. 58
Figura 28. Rendimiento de la producción de espárragos del Perú en Tn./Ha. en 2004	p. 59
Figura 29. Costo de Cosecha US/Kg.	p. 60
Figura 30. Rendimiento de la uva en Agrokasa Tn/ha. en 2004	p. 60
Figura 31. Período de producción del espárrago en el Perú	p. 61
Figura 32. Ventana de oportunidad para exportar uva de mesa en función a la época de producción de los principales países competidores	p. 62
Figura 33. Modelo de negocio de Agrokasa	p. 64
Figura 34. Disponibilidad anual de productos	p. 66
Figura 35. Operación del modelo de negocio	p. 68
Figura 36. Línea de Tiempo de Gastón Acurio	p. 71
Figura 37. Marcas del Holding de Gastón Acurio	p. 72
Figura 38. Número de restaurantes de cada marca por año	p. 77
Figura 39.. Número de marcas en cada país	p. 78
Figura 40. Modelo de Negocio de Gastón Acurio	p. 83
Figura 41. PBI de las principales actividades económicas en el Perú 1995-2012	p. 86
Figura 42. Niveles socio económicos en Lima 2005, 2010, 2012	p. 87
Figura 43. Niveles socio económicos por tamaño de población 2013	p. 87
Figura 44. Empresas de comida del Grupo Interbank que compite con Grupo Delosi	p. 93

Figura 45. Modelo de Negocio del Grupo Interbank	p. 101
Figura 46. Business Model Canvas de Kola Real	p. 103
Figura 47. Business Model Canvas de Agrokasa	p. 104
Figura 48. Business Model Canvas de Gastón Acurio	p. 105
Figura 49. Business Model Canvas de Grupo Interbank	p. 106
Figura 50. Información situacional de los casos	p. 107
Figura 51. Creación de valor	p. 108
Figura 52. Innovación estratégica en los casos de estudio	p. 109
Figura 53. Cambio de reglas de juego	p. 110
Figura 54. Forma de Innovación estratégica dominante	p. 111
Figura 55. Modelo conceptual de innovación estratégica en el modelo de negocio y su implicancia	p. 112

Capítulo 1.

Objeto de estudio, contexto y pregunta de investigación¹

Esta tesis estudia y busca identificar algunos patrones en la innovación estratégica a través de nuevos modelos de negocio de tal forma que sirva para conocer estos drivers y así entender este fenómeno para que sirva a futuro en la generación de innovaciones estratégicas en los negocios. Queremos saber el cómo se puede hacer para obtener estos resultados. De otro lado, busca que la Alta Dirección o ápice estratégico de las empresas de economías en desarrollo reflexionen sobre este tema, y así transformar sus formas de pensar, y migren de un pensamiento tradicional estratégico basado en competir sobre la base de trade off hacia un nuevo paradigma, basado en el emprendimiento estratégico que privilegie la innovación estratégica en el modelo de negocio.

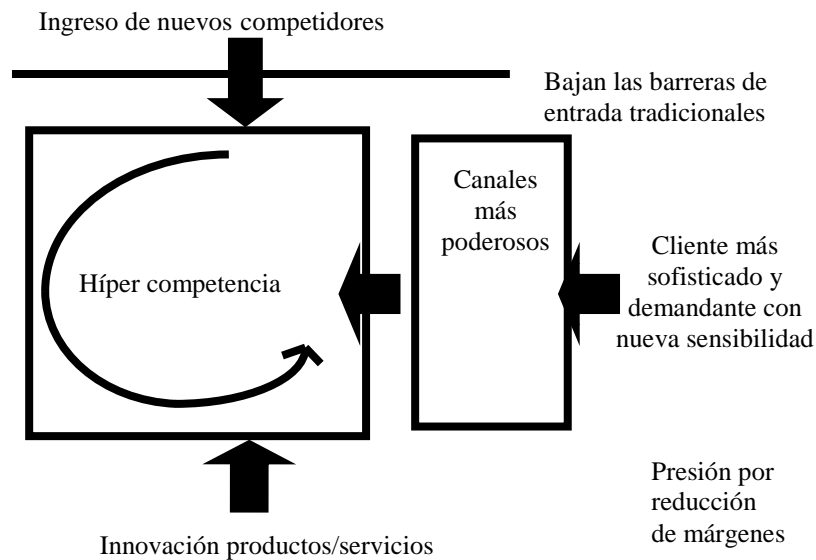
En función a las características del trabajo de carácter exploratorio tomaremos ejemplos de casos de empresas locales que han destacado precisamente por la aplicación de la innovación en el modelo de negocio.

Hoy en día las empresas enfrentan un entorno cada vez más complejo y demandante. Las barreras de entrada tradicionales caen y muchas pierden vigencia por el desarrollo de la tecnología. Constantemente aparecen productos sustitutos debido a innovaciones. Los canales ejercen cada vez mayor presión sobre los fabricantes al concentrarse los primeros. Al interior de los sectores se vive una severa competencia con ciclos de negocio más breves y ventajas competitivas más cortas. El cliente es cada vez más sofisticado y demandante, con una nueva sensibilidad y mayores exigencias.

Las fórmulas competitivas clásicas cada vez son más limitadas. La figura 1 grafica este entorno.

¹ Parte importante del texto de este capítulo ha sido elaborado por el autor de la tesis y se encuentra bajo el nombre Casos de Business Innovation en Perú disponible en <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/articuloquillermoquirola.pdf>

Figura 1. Evolución del entorno competitivo



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de las 5 fuerzas de Porter

De otro lado, en un contexto de apertura internacional vemos que muchas empresas locales de economías emergentes no son competidoras de clase mundial debido a su tardía entrada en la arena competitiva global (Bartlett y Goshal, 2001). Estos autores apuntan que, al margen de la falta de recursos competitivos tradicionales para enfrentar a las empresas globales establecidas, ven que muchas veces los factores determinantes no son los anteriormente citados sino más bien lo que definen como una autolimitación competitiva. Esto es, no considerarse capaz de competir de igual a igual y automarginarse a una posición secundaria.

Sin embargo, hay casos bien documentados por Bartlett y Goshal (2001) en donde empresas han roto el paradigma del estándar local y se han convertido en competidores de clase mundial y lo han hecho sobre la base a innovaciones en el modelo de negocio. Para Vilá (2007) la innovación constituye una de las pocas fuentes de diferenciación de la competencia

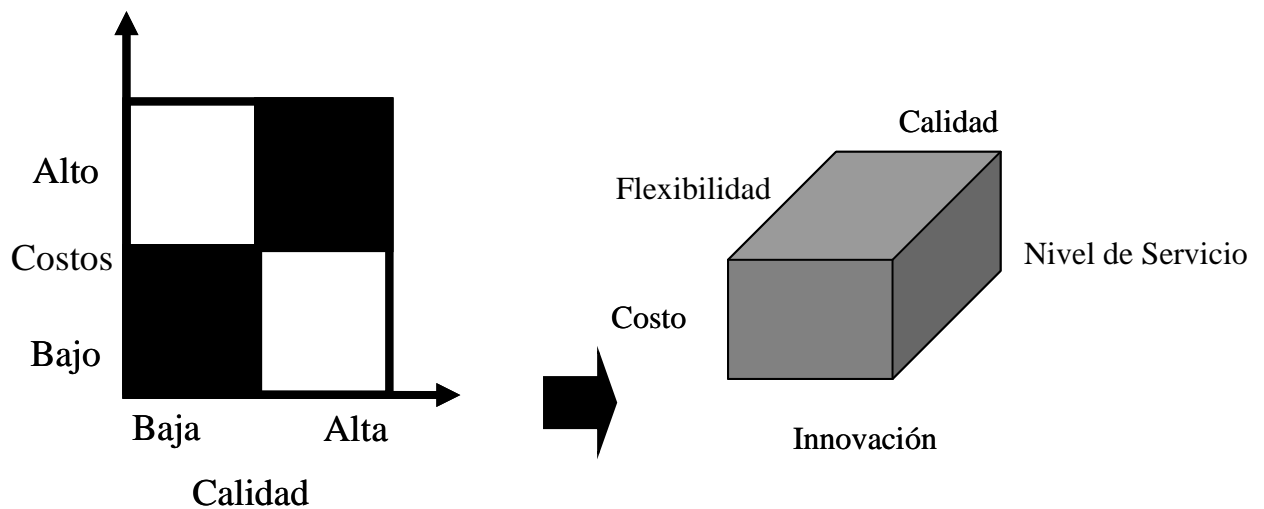
En el mismo sentido, Govindarajan y Anil (2001) afirman que para competir exitosamente es fundamental cambiar las reglas de juego. Este cambio de reglas puede darse de 3 formas distintas. La primera es rediseñar totalmente la arquitectura de la cadena de valor, por ejemplo acortándola. La segunda es reinventar el concepto de valor ofrecido a los clientes dando más por menos o algo que no se daba, y finalmente también se puede redefinir la base de clientes. Esto es, elegir un segmento desatendido por los actuales competidores. Pues bien, en el fondo estas tres reglas no son otra cosa que desarrollar un nuevo modelo de negocio. Es en este punto donde empieza la presente tesis a engarzar sus elementos, al plantear la necesidad de innovar en el modelo de negocio como vehículo competitivo (Hamel, 2000).

De otro lado, Prahalad y Ramaswamy (2003) nos dicen que para las empresas la necesidad de innovar es mayor que nunca y en este nuevo contexto la creación de valor a través de un crecimiento rentable sólo provendrá de la innovación.

El tradicional modelo competitivo ha sido ofrecer calidad y diferenciación o coste (M. Porter, 1997). Cuando se compite bajo este paradigma, la calidad lo que realmente hace una empresa es diferenciarla de tal forma que obtengan un margen mayor y por tanto no hace falta ser muy exigente con los costes. De otro lado, si tu arma competitiva es el coste, normalmente se sacrifica la calidad o la diferenciación para lograr el coste más bajo del sector, y el cliente tiene que aceptar este producto de no muy buena calidad debido a que para lo que paga, muy poco puede exigir.

Ahora bien, dado el entorno actual descrito en los párrafos precedentes, este modelo tradicional es poco sostenible. En primer lugar porque el cliente ha cambiado radicalmente y exige más en múltiples dimensiones que antes no se consideraban. Por ejemplo, pide una mayor flexibilidad del producto o servicio, la personalización, una constante innovación, más nivel de servicio además de una alta calidad y un precio competitivo, por no decir cada vez menor. Por tanto, si se quiere ofrecer al cliente todo lo que hoy demanda a la vez, hay que innovar en el modelo de negocio. La figura 2 grafica esta idea.

Figura 2. Gráfica del cambio de paradigmas competitivos



Fuente: Elaboración propia

Tal como se ha indicado, esta figura trata de explicar el cambio de paradigma. Mientras que en el siglo pasado las estrategias genéricas eran unidimensionales, esto es planas, ya que se focalizaban principalmente en una variable, el nuevo paradigma competitivo obliga a cambiar esta realidad. Hoy las empresas no pueden ser planas sino deben adquirir volumen para en simultáneo y sin los clásicos trade off, ofrecer al cliente y consumidor todas las variables competitivas a la vez.

El rol de la Alta Dirección es fijar el rumbo de la empresa, es seleccionar los productos a ofertar, los mercados a los cuales se debe dirigir y el posicionamiento estratégico en ellos. Sin embargo, vemos y pensamos que realizar estas actividades, si bien es condición necesaria para el desarrollo de la empresa, no es suficiente para ser competitiva a nivel global en el siglo XXI. La frase “La mejor forma de competir no es competir sino hacer cosas diferentes” tiene pleno sentido en un entorno que tiende a la convergencia competitiva y a la rápida maduración de los negocios. De otro lado, enfrentar competidores ya establecidos y con claras ventajas competitivas posicionales es una tarea de titanes si se les copia.

A. Pearson (1988) nos indica que los Directores Generales buscan que sus empresas sean más competitivas. No todas las empresas lo consiguen; pero para las que sí lo logran es por el rol clave que juega la innovación.

Por ello, para hacer cosas diferentes previamente se debe pensar diferente y para pensar diferente lo primero que hay que hacer es trascender a los propios modelos mentales que actúan,

en muchos casos, como barreras o limitantes y hacen que se pierda el partido antes de haber iniciado el juego competitivo. En esta línea de pensamiento Dobni (2006) afirma que la innovación es más un modelo mental (mindset) que un acto y que su búsqueda requiere del compromiso de querer hacer las cosas de una manera distinta. Para ello, se debe conseguir en los empleados de una organización en primer lugar que piensen diferente, que se conviertan en aventureros y tomen riesgos manejados. Es muy sugerente la metáfora que utiliza el profesor Robert Wolcott de Kellogg Business School cuando plantea que para innovar en modelos de negocio las empresas necesitan exploradores que son los llamados a buscar las nuevas oportunidades de negocio (Wolcott, R. 2013).

La ausencia de empresas competidoras de clase mundial en la mayoría de países emergentes y en particular en el Perú tiene su evidencia en que no son muchas las que exitosamente se han internacionalizado o son reconocidas globalmente; y por lo tanto, no podríamos calificarlas de competidoras de clase mundial. En el último ranking de multilatinas elaborado por la Unidad de Inteligencia de América Economía sólo aparecen 6 empresas peruanas (América Economía, 2015). Este hecho, en mi opinión, se debe a que se parte de modelos mentales basados en planteamientos estratégicos tradicionales en donde las ventajas competitivas en costos o diferenciación son difíciles de lograr si entras tarde a la industria o sector, o peor aún si sólo te limitas a imitar a los líderes (Bartlett y Goshal, 2001).

Sin embargo, si las nuevas empresas ante el mundo globalizado ingresan con propuestas y fórmulas de negocio innovadoras – lo que se está denominando Business Innovation - en las que se cambian las reglas de juego y los activos estratégicos tradicionales son sustituidos por otros, la arena competitiva se nivela y puede servir de mecanismo para desarrollar más empresas exitosas de clase mundial, como lo analizaré a través de los casos de cuatro empresas peruanas que se estudian en la presente tesis, y por tanto contribuir directa e indirectamente al desarrollo de una economía que trascienda el umbral de emergente, como es el caso de muchos países en Latinoamérica.

En ese sentido, la innovación estratégica del modelo de negocio es fundamental para las empresas de economías emergentes que quieran destacar en un futuro cercano.

Tal como lo indica Dávila (2006) aunque no existe una solución mágica para la innovación, ni una fórmula simple que funcione para todas las organizaciones, sí hay combinaciones de elementos básicos que toda compañía pueda aplicar. El verdadero reto es encontrar la combinación que se ajuste a las necesidades y características de cada empresa.

Por tanto, mi pregunta de investigación tratará de encontrar si se dan patrones de innovación estratégica a través de nuevos modelos de negocio que sirvan para el desarrollo de empresas competidoras de clase mundial desde una economía emergente. Evidentemente, el reto no es simple pero no por ello no debe acometerse debido a que le puede ser de utilidad a muchas empresas que inician su andadura desde una posición de desventaja competitiva y más aún en países en vías de desarrollo.

Capítulo 2.

Marco teórico y estado del arte²

2.1. Estudio Bibliométrico

Para enfrentar el presente proyecto de tesis, realicé una búsqueda bibliográfica basada en autores referentes sobre Business Innovation. Asimismo, he efectuado el estudio bibliométrico correspondiente para identificar metódicamente los artículos y autores claves. En tal sentido, detallo como he procedido al respecto.

En primer lugar y como punto de partida realicé en la WOK (World of Knowledge) una búsqueda en base a las siguientes palabras claves:

- Strategy
- Innovation
- Competitive Advantage

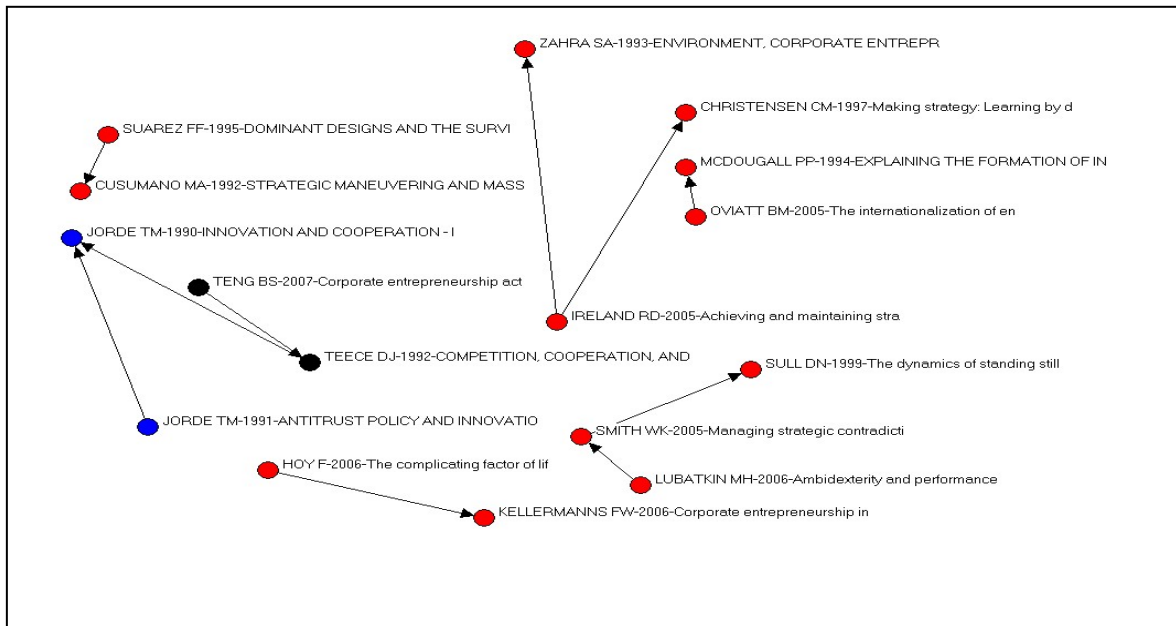
Este proceso abrió el campo a una primera aproximación. Seguidamente, en base a una serie de lecturas preliminares se procedió a realizar otra búsqueda también en la WOK. Esta vez el criterio utilizado fue usar una lista de autores, que a continuación indico.

- Markides C
- Sieber S
- Valor C
- Utterback JM
- Foster J
- Christensen JF
- Christensen JL
- Christensen HK
- Christensen CM
- Sull DN
- Venkataraman S
- Shane S

² Parte importante del texto de este capítulo ha sido elaborado por el autor de la tesis y se encuentra bajo el nombre Casos de Business Innovation en Perú disponible en disponible en <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/articuloguillermoquirola.pdf>

El resultado de estas acciones está representado en la siguiente malla.

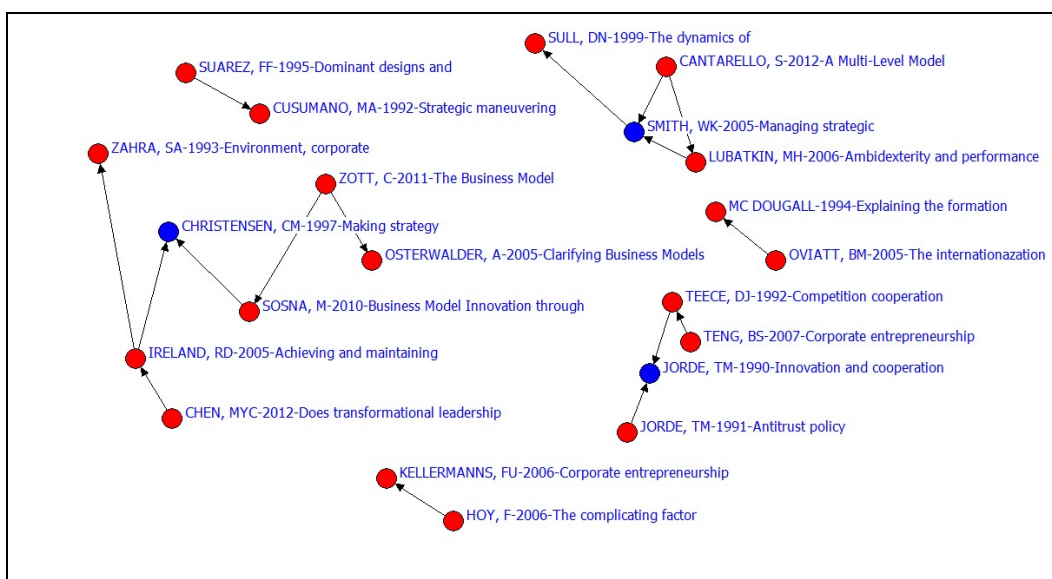
Figura 3. Mapa Bibliométrico



Fuente: WOK. Elaboración propia

Este proceso realizado al inicio de mi investigación fue nuevamente realizado el año pasado para notar si se habían dado cambios sustanciales. Lo interesante para este trabajo es que se han incluido a dos autores claves como son Osterwalder y Sosna que está relacionado con Zott.

Figura 4 Mapa Bibliométrico actualizado



Fuente: WOK. Elaboración propia

Tal como se puede observar en ambas figuras no hay un claro un nodo principal ni muchas interrelaciones cruzadas.

Posteriormente, sobre la base de esta información y por conocimientos previos se empezó a leer algunos artículos, libros, y papers de los autores en relación al tema de mi investigación. Estos, artículos y autores, así como sus referencias me llevaron a una selección más precisa. En base a ello elaboré una lista de nombres claves en el tema Strategic Business Innovation que son los que a continuación señalo:

- Mohanbir Sawhne
- Wolcott
- Arroñiz
- Dávila Antonio
- Vilá
- Hamel Gary
- Cham Kim
- Mauborgne
- Costas Markides
- Charitou
- Govindaraján
- Trimble
- Hansen
- Birkinshaw
- Epstein
- Shelton
- Amabile
- Kao John

La figura 5 elaborada en base a información de la WOK refleja la información de los autores más citados y por ende principales. Como se puede observar lo primero que resalta es que está concentrada en pocos, siendo el más referenciado Hamel, seguido de Charitou y Markides. Asimismo un lugar importante lo ocupan Cham Kim y R. Mauborgne. De otro lado, para lo referente a lo concerniente al concepto modelo de negocio me he basado en tres autores seminales Osterwalder, Pigneur y Tucci; así como también en Zott, Amit y Mass.

John Kao aparece como el más antiguo pero debo indicar que lo hace en función a un tema colateral del principal que es la creatividad en la innovación. Finalmente, tal como lo indica Govindarajan y Trimble (2005) y Vilá (2007) estamos en las etapas iniciales del desarrollo de este tema.

Teniendo en cuenta esta información he procedido a realizar el estudio del arte del tema de mi tesis.

Figura 5. Autores clave sobre Business Innovation

Code	1st Author	Year	Title	Times cited
HAMEL G-1991-CORPORATE IMAGINATION AND EXPE	HAMEL G	1991	CORPORATE IMAGINATION AND EXPEDITIONARY MARKETING HAMEL, G PRAHALAD, CK	83
FROST TS-2002-Centers of excellence in multi	FROST TS	2002	Centers of excellence in multinational corporations Frost, TS Birkinshaw, JM Ensign, PC	43
KIM WC-1997-Value innovation: The strategi	KIM WC	1997	Value innovation: The strategic logic of high growth Kim, WC Mauborgne, R	17
HAMEL G-2003-The quest for resilience Hamel	HAMEL G	2003	The quest for resilience Hamel, G Valikangas, L	16
HAMEL G-1999-Bringing Silicon Valley inside	HAMEL G	1999	Bringing Silicon Valley inside Hamel, G	16
CHARITOU CD-2003-Responses to disruptive strate	CHARITOU CD	2003	Responses to disruptive strategic innovation Charitou, CD Markides, CC	7
KIM WC-2005-Blue ocean strategy: From theo	KIM WC	2005	Blue ocean strategy: From theory to practice Kim, WC Mauborgne, R	4
KIM WC-2000-Knowing a winning business ide	KIM WC	2000	Knowing a winning business idea when you see one Kim, WC Mauborgne, R	4
GOVINDARAJAN V-2005-Organizational DNA for strateg	GOVINDARAJAN V	2005	Organizational DNA for strategic innovation Govindarajan, V Trimble, C	4
SAWHNEY M-2006-The 12 different ways for comp	SAWHNEY M	2006	The 12 different ways for companies to innovate Sawhney, M Wolcott, RC Arroniz, I	3
HAMEL G-2004-Funding growth in an age of au	HAMEL G	2004	Funding growth in an age of austerity Hamel, G Getz, G	3
HAMEL G-2000-Reinvent your company Hamel, G	HAMEL G	2000	Reinvent your company Hamel, G	3
GOVINDARAJAN V-2005-Building breakthrough business	GOVINDARAJAN V	2005	Building breakthrough businesses within established organizations Govindarajan, V Trimble, C	3
GOVINDARAJAN V-2004-Strategic innovation and the s	GOVINDARAJAN V	2004	Strategic innovation and the science of learning Govindarajan, V Trimble, C	3
KIM WC-2004-Value innovation - The straggi	KIM WC	2004	Value innovation - The straggic logic of high growth Kim, WC Mauborgne, R	2
BIRKINSHAW J-2005-Intrafirm competition and char	BIRKINSHAW J	2005	Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm Birkinshaw, J Lingblad, M 61st Annual Meeting of the Academy of Management AUG 06 2001	2
TOKARCZYK J-2007-A resource-based view and mark	TOKARCZYK J	2007	A resource-based view and market orientation theory examination of the role of "familiness" in family business success Tokarczyk, J Hansen, E Green, M Down, J	1
HANSEN OE-2002-Environmental innovations in s	HANSEN OE	2002	Environmental innovations in small and medium sized enterprises Hansen, OE Sondergard, B Meredith, S	1
HAMEL G-2006-The why, what, and how of mana	HAMEL G	2006	The why, what, and how of management innovation Hamel, G	1
WOOD RC-2002-The World Bank's innovation ma	WOOD RC	2002	The World Bank's innovation market Wood, RC Hamel, G	0
RAISCH S-2008-Organizational ambidexterity:	RAISCH S	2008	Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators Raisch, S Birkinshaw, J	0
MELLER GARY-2002-Setting the stage for innovati	MELLER GARY	2002	Setting the stage for innovative action. Meller, Gary Kao, John	0
KAO JJ-1984-CREATIVITY AND INNOVATION IN T	KAO JJ	1984	CREATIVITY AND INNOVATION IN THE ARTS AND SCIENCES - COMMENT KAO, JJ	0
KAO J-1999-Building the Idea Factory. A c	KAO J	1999	Building the Idea Factory. A conversation with John Kao. Interview by Joe Flower. Kao, J	0
HANSEN MT-2007-The innovation value chain Han	HANSEN MT	2007	The innovation value chain Hansen, MT Birkinshaw, J	0
BIRKINSHAW J-2005-Corporate venturing units: Veh	BIRKINSHAW J	2005	Corporate venturing units: Vehicles for strategic success in the New Europe Birkinshaw, J Hill, SA	0

Fuente: WOK

2.2. Un nuevo planteamiento

En el año 2001 se llevó a cabo la veintava edición del congreso de la Strategic Management Society (SMS), en el cual el tema marco fue reevaluar la relevancia de la estrategia y el rol del estratega en el marco de entornos turbulentos (Fisher, 2001). De un lado se reafirmaron los conceptos tradicionales, sin embargo se destacó la aparición de muchas nuevas empresas emprendedoras que con éxito retaban a las establecidas. Una idea fuerza fue que la estrategia tradicional y el management tradicional estaban bien para entornos estables, pero para entornos cambiantes no funcionaban tan bien. Asimismo, se atisbó una importante convergencia entre pensamiento estratégico y emprendimiento. Es en este orden de ideas que quiero contextualizar el presente marco teórico.

2.3 Estrategia competitiva

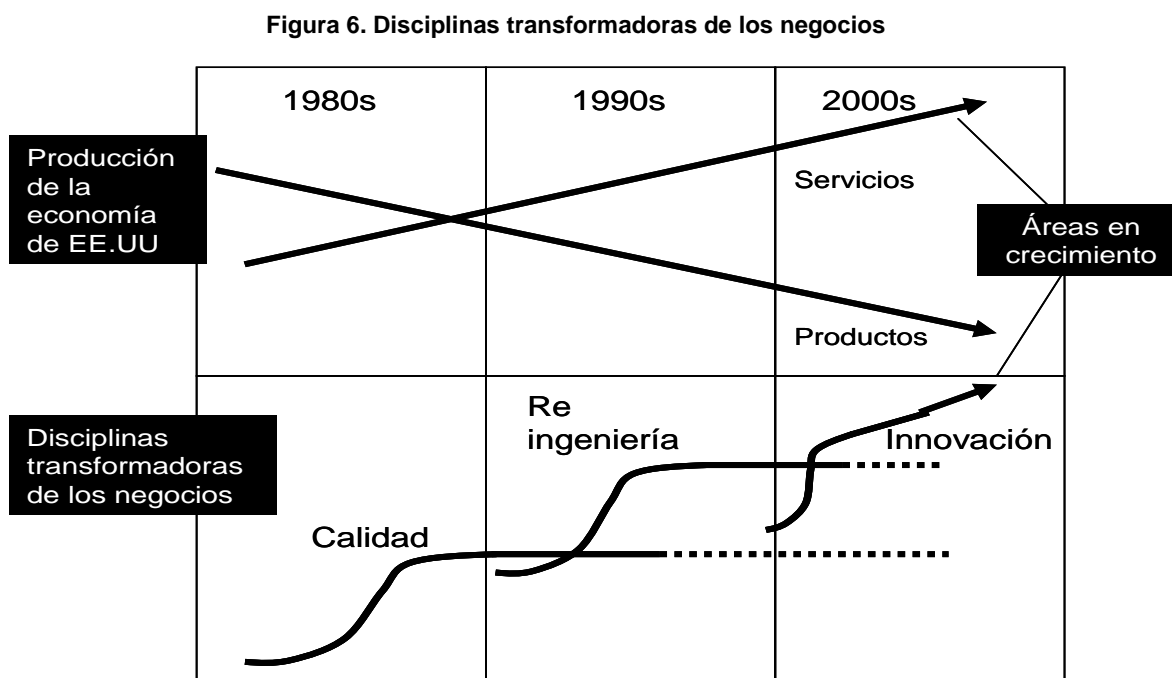
Estrategia Competitiva para Michael Porter es ser diferente, de un lado ir más allá de la eficiencia operativa y de otro es elegir un conjunto de actividades para entregar un conjunto único de valor (Porter, 1996). Esto es seleccionar un conjunto de clientes y articular las actividades de la empresa de tal forma que a este segmento se le atienda diferenciadamente por la calidad, el servicio o por los menores costos. Una empresa debe buscar un posicionamiento en función del entorno y en base a este posicionamiento en el cual ha definido la forma de competir, hacerlo muy bien. Pero este posicionamiento exige trade offs. Esto es, sacrificar algo a cambio de fortalecer otro aspecto ya que toda empresa tiene unos límites. Resumiendo las ideas de Porter una empresa debe buscar un posicionamiento único para en función de ello organizar sus actividades, asumiendo trade offs que le permitirían generar ventajas competitivas. La sostenibilidad radicará en el sistema de actividades y no en sus partes y la eficiencia operativa es resultado de todo lo anterior.

Este paradigma competitivo ha sido el reinante en la década de los ochentas y hasta mediados de los noventas por ser claramente un modelo para una economía mayoritariamente productiva. Sin embargo, la tendencia actual es hacia un fuerte crecimiento de los servicios. 1987 fue el año en que los servicios se equipararon a los productos en la economía de Estados Unidos según el informe Tekes 2007.

Siguiendo en la línea de lo indicado por el informe Tekes, durante los ochenta se produjo la revolución de la calidad, la misma que generó innumerable valor para las empresas. En los

noventas fue la reingeniería que aplicó los principios de la corriente de la calidad a las empresas de servicios. Ver figura 6.

Sin embargo, este informe indica que las nuevas fórmulas competitivas futuras se basarán en la innovación ya que las disciplinas anteriores han llegado a su límite de impacto.



Fuente: Informe Tekes 2007

El pensamiento tradicional estratégico según McDonough III et al (2008) tiene un problema de fondo al sólo haberse centrado en el posicionamiento del producto o servicio y limitar el rol de la estrategia a defender una posición competitiva única. Sin embargo, argumentan estos autores que en la actual dinámica economía las organizaciones deben continuamente reinventarse en lo que son y lo que hacen a gran y a pequeña escala y un medio principal, para ello es a través de la innovación.

Es en esta misma línea de pensamiento que Govindarajan y Trimble (2005) nos indican que la innovación estratégica es una vital fuente de crecimiento de las empresas.

2.4 Emprendimiento estratégico

Para Drucker (1985) la innovación es la función específica del emprendimiento sea en una empresa en marcha, en una organización pública o por un individuo que inicia una nueva aventura empresarial

Según Ireland y Webb este término se utiliza cuando una empresa realiza esfuerzos para explotar las ventajas competitivas actuales y en simultáneo explora las innovaciones que serán

el fundamento de las ventajas competitivas del mañana (Ireland y Web, 2007). Lo interesante de este concepto es que permite a las empresa el delicado balance entre la búsqueda de oportunidades, lo que ellos denominan la exploración con la búsqueda de ventajas que sería la explotación. Los autores de este artículo afirman que esta forma de dirigir la empresa le ayuda al desarrollo sostenible de sus ventajas competitivas así como a enfrentarse a entornos turbulentos y cambiantes. También considerar a este respecto lo aportado por R. Wolcott sobre los constructores y los exploradores, haciendo referencia a los que explotan el negocio actual y a los que deben explorar nuevos negocios (Wolcott, R. 2013).

Por tanto, para la línea de pensamiento de Ireland y Webb, el emprendimiento estratégico lo conciben como la intersección entre estrategia y emprendimiento. La primera aporta la definición del ámbito de la empresa, el manejo adecuado de los recursos, el desarrollo de ventajas competitivas y la explotación. Por otro lado el aporte del emprendimiento es la innovación y la reinención, crear nuevas unidades, el recambio organizacional y la búsqueda y exploración de oportunidades. De tal forma que una empresa balancea la exploración, los recursos y fomenta una corriente continua de innovación.

Para Andreuscenka el emprendimiento estratégico combina las peculiaridades del planeamiento estratégico, la dirección estratégica con el emprendimiento siendo una mejor respuesta conceptual para el entorno competitivo actual (Andreuscenka, 2003).

2.5 La Innovación

Según James P. Andrew, Harold L. Sirkin, Knut Haanaes y David C. Michael en el Reporte Innovation 2007, encuesta realizada a altos directivos por Boston Consulting Group nos dicen que la innovación es la clave diferenciadora – quizás “la clave”- en el mercado, que separará a las empresas vencedoras de las sólo competidoras. Asimismo, la innovación puede llevarse a cabo de muchas formas desde nuevos servicios, desarrollos de productos, reinención de los procesos de negocio o el lanzamiento de un nuevo modelo de negocio.

Entre las principales conclusiones de este estudio hecho sobre la base de una encuesta a 2,468 altos directivos de 58 países podemos citar en primer lugar que la innovación es una de las tres principales prioridades estratégicas de las empresas. Asimismo, casi el 70% de los que respondieron han indicado que sus empresas aumentarán el gasto en innovación durante el 2007. Sin embargo, una asignatura pendiente está en el nivel de satisfacción de los resultados obtenidos de estas inversiones. Finalmente señalan los ejecutivos entrevistados que los factores

que inhiben y dificultan que la innovación rinda un buen retorno para sus empresas son una cultura adversa al riesgo, lentitud en el desarrollo del producto y falta de coordinación.

De otro lado, el White paper: Innovation: Transforming the way business creates, elaborado por la unidad de Inteligencia de The Economist destaca la innovación junto con la personalización y la colaboración como los tres elementos conformadores de los próximos 20 años (Valery & Kekic, 2007).

Sobre la innovación, para ellos definida como la aplicación del conocimiento de una forma nueva para obtener un beneficio económico, nos dicen que es un tema vital tanto para las empresas como para los gobiernos. En una encuesta on line aplicada a 484 ejecutivos senior de todo el mundo, el 47% manifiesta que la innovación es crítica para el éxito en el largo plazo en su organización y para el 80% es importante.

Es sumamente crítica la innovación para las empresas, especialmente las ubicadas en naciones desarrolladas. Con altos costos de mano de obra, a pesar del esfuerzo realizado en reducirse (downsizing), en tercerizar (outsourcing) y deslocalizar, saben que no pueden seguir haciendo negocios como antes. No importa qué tan buena calidad tengan y ofrezcan al mercado. Productos estándar hechos de modo estándar no les permitirá sostener una ventaja competitiva. Por ello, para un crecimiento en ingresos como en utilidades, muchos de los líderes empresariales ven la innovación como la mejor manera de lograrlo. Finalmente, este reporte indica que no se debe confundir Investigación y Desarrollo con innovación y que muchas de las mejores innovaciones no proceden de los laboratorios sino de las áreas de marketing o ventas de las empresas.

En este orden de ideas y con relación a los elementos claves de la innovación, el Reporte The Customer Connection: The Global Innovation 1000 comienza con la pregunta ¿Cómo las empresas pueden innovar exitosamente? Dando por supuesto, indica el reporte, que se tengan los recursos económicos, se contraten a los mejores ingenieros, se desarrolle la mejor tecnología y se hagan los mejores estudios de mercado; si los esfuerzos en investigación y desarrollo no están orientados y dirigidos por un profundo entendimiento de lo que el cliente quiere, lo más probable es que los resultados no sean los mejores (Jaruzelski & Dehoff, 2007).

El estudio ha identificado tres tipos de estrategia al respecto. La primera denominada los Need Seekers (buscadores de necesidades), son empresas que activamente procuran engancharse con los clientes para ofrecerles nuevos productos o servicios. Se esfuerzan por llegar primero al mercado con esos productos. La otra estrategia mencionada en el estudio es la de los Market

Readers (lectores del mercado), estas empresas se esfuerzan por leer cuidadosamente el mercado, pero son más cautelosas en sus aproximaciones y su búsqueda de creación de valor es a través del cambio incremental. Finalmente tenemos a los Technology Drivers (su motor es la tecnología), que sobre la base de sus capacidades tecnológicas y apalancados en su I+D buscan innovaciones radicales que den respuesta a necesidades latentes de los consumidores.

El estudio concluye que no hay una mejor estrategia en sí misma. Lo que origina importantes diferencias para que se den innovaciones exitosas en las empresas están más correlacionado a otros factores como son: el alineamiento estratégico y el foco en el cliente.

Dobni (2006), después de investigar el tema de la innovación llega a tres conclusiones interesantes. La primera radica en que muchas empresas se encuentran en un estadio de convergencia competitiva. En segundo lugar la innovación es un tema de primera importancia en las organizaciones pero pocas sacan ventaja de ella. Finalmente, es evidente que las firmas innovadoras son más exitosas en el largo plazo.

En el estudio de Sieber y otros (2007) nos comentan lo dicho acerca de los cambios tecnológicos, los mismos que siguen un ciclo predeterminado en base a lo estudiado por Abernathy y Utterback en el año 1978. Este ciclo comienza con la innovación del producto, sigue la innovación de procesos y en la tercera se dan en simultáneo las innovaciones de producto y proceso. Los objetivos en cada una de las fases son mejorar la calidad, el aumento de las prestaciones o la disminución de costos (Sieber y otros, 2007).

En el mismo estudio de Sieber y Valor nos manifiestan además que otro de los modelos clásicos de innovación tecnológica es la curva S de Foster en 1986. En la primera parte de este modelo se habla de una tecnología inmadura que explota y crece para finalmente madurar. Este modelo ayudó a explicar cómo empresas ingresantes con una nueva tecnología reemplazaban a aquellas que se quedaban estancadas con tecnologías maduras.

Para McGuigan y Henderson (2005), la innovación se puede clasificar de un lado, como incremental, teniendo sus orígenes en la literatura del manejo del cambio. Como su nombre lo indica, implica pequeños y graduales cambios para mejorar. Los productos o procesos se adaptan o modifican en función a lo que se tiene. Siendo gradual puede llevar a importantes mejoras en la calidad o en la reducción de costos con el tiempo. Masaaki Imai en 1986 escribió al respecto de este tipo de innovación destacando los beneficios de esta aproximación o forma de encarar la innovación (Sieber y otros, 2007).

De otro lado, el concepto de innovación radical tiene entre sus más remotos orígenes a la “destrucción creativa” de Schumpeter de 1947. Nacida de la idea que la destrucción es algo radicalmente diferente a lo anterior en algunos casos anticipatorio a lo tecnológicamente posible o comerciable.

Finalmente el estudio de Sieber y otros se detiene en los aportes de Christensen de 1997 que plantea dos tipos de innovaciones basadas en tecnología, cada una con efectos diferenciados sobre las industrias. Las innovaciones llamadas de apoyo se caracterizan por la mejora continua del funcionamiento del producto o proceso y generalmente las desarrollan y adoptan las empresas dominantes en el sector. Por otra parte, las innovaciones llamadas disruptivas son las que interrumpen o redefinen la trayectoria o el funcionamiento del producto o servicio y por lo general las empresas dominantes tienen dificultades para adoptarlas.

Éstas a su vez se pueden clasificar en innovaciones disruptivas de bajo nivel que captan la demanda de los clientes menos exigentes de los mercados establecidos o disruptivas de nuevos mercados cuando satisfacen necesidades de los no consumidores actuales. En algún sentido este segundo tipo de innovaciones podrán ser consideradas innovaciones estratégicas si es que rompen las reglas de juego establecidas en el sector.

Para Vilá (2007) hasta hace algunos pocos años la innovación era una actividad aislada en el conjunto de la empresa. Dependía de un ejecutivo con un alcance limitado al desarrollo de nuevos productos o procesos más en la línea tecnológica que la de mercado y no era un elemento principal de la agenda competitiva de la alta dirección. Hoy en cambio, innovar es una necesidad aunque el problema está en cómo convertir esta realidad en un sistema eficaz al interior de la empresa (Vilá 2007).

En el mismo sentido, Sawhney, Wolcott y Arroniz (2006) dicen que no debe verse la innovación sólo como un sinónimo del desarrollo de un nuevo producto o las tradicionales actividades de R&D. Para ellos, en la actualidad la Business Innovation, es más amplia en alcance que la innovación de productos o a través de la tecnología. Indican que exitosas empresas como Starbucks, Dell o Google, la practican. Para ellos, Business Innovation es un concepto sobre nuevo valor, no nuevas cosas. Tiene muchas formas y es sistémica.

Finalmente, quiero a modo de conclusión de esta parte recoger algunas de las ideas principales que presentan Dávila, Epstein y Shelton (2006). En primer lugar desmitifica en el tema en base a 6 afirmaciones:

- a) La innovación no requiere de una revolución en la empresa.
- b) La innovación no es fruto de la alquimia o misteriosas transformaciones.
- c) La innovación no es principalmente creatividad ni contar con una cultura creativa.
- d) La innovación no es sólo herramientas y procesos.
- e) La innovación no se enfoca sólo en modernas tecnologías.
- f) La innovación no es algo que todas las empresas necesiten en grandes cantidades.

Después de indicar que no es para estos autores la innovación nos dicen lo siguiente:

- a) La innovación como cualquier función gerencial, es un proceso que requiere de herramientas específicas, reglas y disciplina.
- b) La innovación requiere de mediciones e incentivos para entregar resultados satisfactorios
- c) Las empresas pueden valerse de la innovación para redefinir su sector, empleando combinaciones de innovaciones en los modelos de negocios con innovaciones tecnológicas.

Por consiguiente para estos Dávila et al (2006), la innovación es un ingrediente necesario para un éxito empresarial sostenido, porque protege los activos tangibles e intangibles de una empresa de la erosión del mercado y en segundo lugar la innovación debe ser parte integral de todo modelo de negocio, no algo bonito a tener –nice to have- si es que las cosas se dan.

Comparto las ideas de Dávila, Epstein y Shelton y mi tesis tratará de la innovación dentro del ámbito de la función gerencial al proponer nuevos modelos de negocios.

2.5.1 Cadena de Valor de la Innovación

La cadena de valor de la innovación es una novedosa propuesta de Morten T. Hansen y Julian Birkinshaw. Ante la necesidad de las empresas de innovar para mantener el ritmo competitivo recomiendan no anclarse o basarse en las denominadas mejores prácticas ya que cada empresa tiene retos de innovación específicos (Hansen & Birkinshaw, 2007).

El campo de estudio de Birkinshaw (2003) es el emprendimiento corporativo. Nos indica que el beneficio principal de éste radica en que es capaz de generar innovaciones en la empresa. Para él, el emprendimiento corporativo se refiere en sentido amplio al desarrollo de nuevas ideas de negocio y oportunidades en grandes y establecidas empresas. Para que el emprendimiento corporativo se produzca se debe lograr un equilibrio en cuatro campos claves que son el espacio, los límites, la dirección y el soporte.

Un desarrollo posterior de Birkinshaw es el modelo elaborado con Hansen (2007) en base a la cadena de valor de Porter pero adaptado al proceso de innovación. Plantean tres eslabones

claves en los procesos innovadores: La generación de ideas, la conversión y la difusión. A su vez, seis sub eslabones, 3 en la fase de generación de ideas los cuales son: generar ideas internamente, la fertilización cruzada de ideas de todas las unidades de negocio de la empresa o acudir a fuentes externas a través de la colaboración.

De lado de la conversión los sub eslabones son la selección de las ideas y el desarrollo de las mismas. Finalmente, el sub eslabón de la fase de difusión es la diseminación a través de toda la empresa.

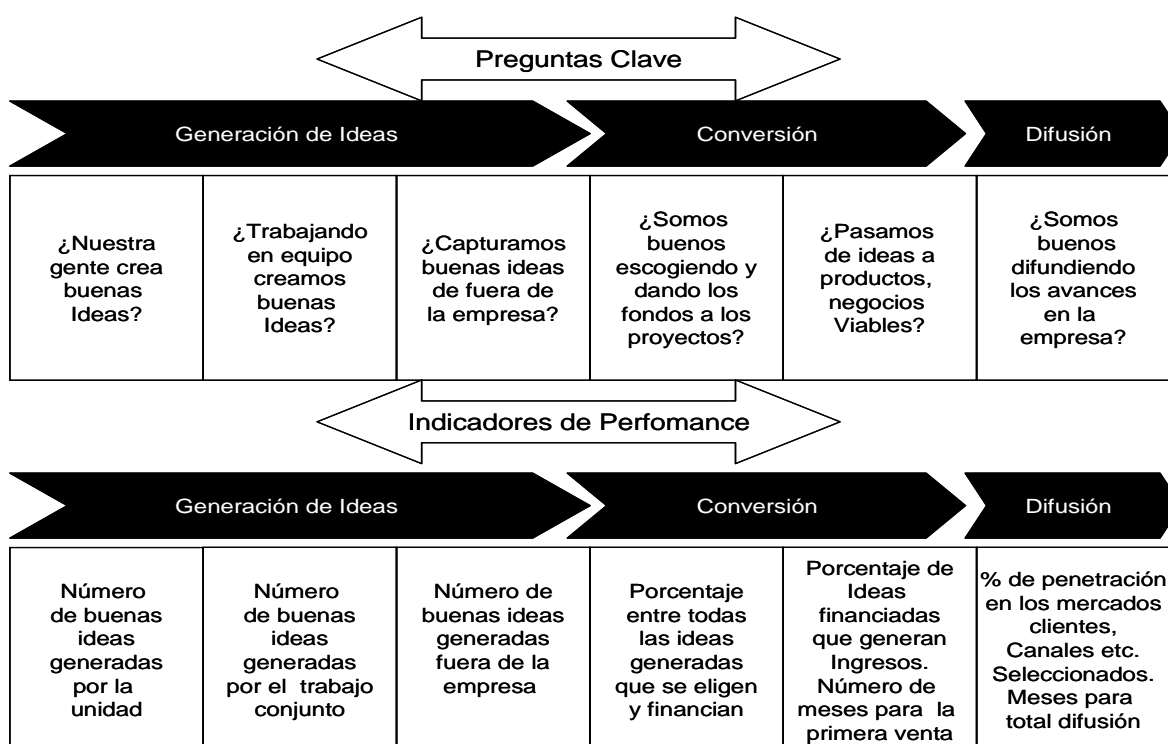
Figura 7. Cadena de valor de la innovación: Un flujo integrado



Fuente: Hansen y Birkinshaw, 2007

Este modelo ayuda a que cada empresa pueda analizar sus fortalezas o debilidades de cada uno de los procesos asociados a los eslabones para tomar medidas específicas más que acudir a recetas genéricas. Para ello plantea una serie de preguntas clave e indicadores de medición que en la página siguiente presentamos.

Figura 8. Preguntas clave e indicadores para la innovación



Fuente: Hansen y Birkinshaw, 2007

El artículo presenta un interesante cuadro en los que relaciona contribuciones sobre el tema de la innovación pero específicas para cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la innovación. Para efectos de mi trabajo que se centrará en la fase de generación de ideas lo escrito por Teresa Amabile es fundamental ya que su principal planteamiento radica en evitar las formas de “matar la creatividad” que es la fuente de la innovación. Tal como lo indica Amabile (1998) no es que los directivos no quieran propiciar la creatividad sino es más fácil de manejar la coordinación, productividad y el control. Mientras que la creatividad requiere de un ambiente y un conjunto distinto de prácticas directivas para fomentarla. Entre las formas de matar la creatividad tenemos el armar grupos de trabajo muy homogéneos, no dar el apropiado tiempo ni recursos a los proyectos y no trabajar sobre las motivaciones intrínsecas de los empleados.

En ese mismo sentido, lo que comenta John Kao en una entrevista a Joel Kurtzman (1996) es relevante ya que nos dice que la capacidad creativa de improvisar es un importante factor que diferencia a las empresas o equipos exitosos. Para ello la creatividad se debe manejar con sus propias reglas entre las que son de vital importancia la generación de un ambiente que soporte el proceso creativo. Este proceso no es lineal y por ello en vez de dirigir y controlar más se trata de facilitar y permitir pero a la vez tener controles, pero, no los tradicionales mecanicistas.

Dávila (2006), quiere desmitificar la innovación acotando que la innovación no es sólo para algunas empresas elegidas que cuentan con una magia especial. Al contrario, nos dice que la realidad demuestra que las empresas pueden gestionar el proceso de innovación. Para él, innovar requiere más experiencia operativa y liderazgo que suerte.

2.6 Innovación Estratégica

En un mundo discontinuo, la innovación estratégica es la clave de la creación de riqueza Hamel (1998). Según el mismo autor las empresas de extraordinario éxito con alto crecimiento y rentabilidad lo hicieron mediante un cambio radical en el modo de competir en sus sectores. Inventaron negocios totalmente nuevos o reinventaron radicalmente los previamente existentes.

La innovación estratégica ha tomado varias definiciones (Moingeo & Lehmann-Ortega, 2006). Algunas de las más importantes son “la capacidad de reconceptualizar los modelos existentes en el sector en formas tales que crea un nuevo valor para el cliente, se adelanta a la competencia y produce una nueva riqueza para los stakeholders”, según Hamel en 1998. Para C. Markides en 1999 “La innovación estratégica es una reconceptualización fundamental de lo que es el negocio

que cambia la forma de jugar de un modo dramático en los negocios existentes”. Porque hay varios tipos de innovación. La innovación estratégica es descubrir un nuevo cliente o segmento, formular una nueva propuesta de valor en la que se transforma lo que se ofrece en algo superior o finalmente encontrar un diferente cómo se produce o distribuye el producto o servicio. Esto es variar en el modo de honrar la propuesta de valor de forma que sea más beneficioso para la empresa y su cliente (Markides, C. 2013)

En cambio para Cham Kim y Mauborgne tanto en los años 1999 como posteriormente en el 2005, “La innovación de valor hace a la competencia irrelevante porque ofrece al cliente un valor superior en los mercados existentes y además facilita un salto cuantitativo en valor para el cliente que crea un nuevo mercado. Para Schlegelmilch y otros en el 2003 la “Innovación estratégica es una fundamental reconceptualización del modelo de negocio y le da nueva forma a los mercados existentes (por romper las reglas y cambiando la naturaleza de la competencia), para alcanzar importantes mejoras de valor para el cliente y un alto crecimiento de las empresas. Finalmente, para Moingeon y Lehmann-Ortega es una radical innovación en el modelo de negocio.

Dado que no hay consenso en lo que se entiende por modelo de negocio, ellos lo conciben como la suma de cómo la empresa piensa atender a sus clientes (la proposición de valor para el cliente), y cómo planea organizarse ella misma (la estructura de la cadena de valor). El modelo de negocio describe cómo la empresa captura valor y lo transforma en beneficios. Para Shafer et al (2005) el concepto de modelo de negocio después de un extensivo estudio lo definen como la lógica central del negocio en base a sus elecciones estratégicas para crear y capturar valor en una red de valor. En la misma línea Skarzynski y Gibson (2008) definen un modelo de negocio como el marco conceptual que describe cómo una empresa crea, entrega y extrae valor. Por lo tanto, es en este orden de ideas que se producirá una innovación estratégica cuando cada uno de los componentes del modelo de negocio sea radicalmente transformado.

Si revisamos la literatura anterior al respecto (McGuigan & Henderson, 2005) tenemos que Markides en 1997 afirmaba que la “Innovación Estratégica envuelve romper las reglas de juego y pensar en nuevas formas de competir”, con ello una firma podía redefinir su negocio y poder alcanzar o pasar a un competidor más grande o poderoso con la guardia baja.

Asimismo, Markides (1999) menciona historias bien documentadas de empresas que han sido exitosas atacando a los líderes de sus sectores sin la ayuda de una nueva tecnología radical. Lo interesante es que normalmente el que enfrenta a un sólido líder suele fracasar, salvo que innove estratégicamente. Para este autor la innovación estratégica ocurre cuando una empresa

identifica brechas en el mapa de posicionamiento de un sector y decide tomar esas posiciones, haciendo crecer esos nichos hasta convertirlos en segmentos relevantes del mercado.

Las mencionadas brechas puede ser: (1) nuevos segmentos del mercado o actuales no atendidos por los competidores, (2) nuevas necesidades de clientes o actuales mal atendidas por los competidores y (3) nuevas formas de producir, entregar o distribuir productos o servicios a actuales o nuevos segmentos de mercado, para actuales o nuevos segmentos de mercado. La figura 9 recoge una serie de ejemplos de innovadores estratégicos a criterio de Markides.

Figura 9: Ejemplos de innovadores estratégicos citados por Markides (1999)

Sector	Competidor dominante	Competidor tradicional	Innovador estratégico
Aerolíneas U.S.	American	Delta, United, Northwest	Southwest
Alquiler autos	Hertz	Avis, Europcar, National	Entreprice Ren-A-Car
Televisión	NBC	CBS, ABC	CNN
Banca	Natwest	Llodys, Barclays	First Direct
Equipos de movimiento de tierra	Caterpillar	International Harvester, John Deerr, J.I. Case	Komatsu
Acero	U.S. Steel	Bethlehem, Inland	Nucor
Supermarket	Sainsbury's	Tesco, Asda	Flanagan's
Café	General Foods (Maxwell House)	P&G (Folger's); Nestle (Nescafe)	Starbucks
Seguros	Norwich Union	Prudential, Royal Sun Alliance	Direct Line
Acciones	Merill Lynch	Smith Barney, Paine Weber, Dean Witter	Edward Jones
Computadoras	IBM	NCR, Control Data	Microsoft / Dell
Fotocopias	Xerox	IBM, Kodak, Ricoh	Canon
Aerolíneas U.K.	British Airways	Virgin Atlantic, British Midlands	Easyjet

Fuente: Markides 1999

Siguiendo esta misma lógica podemos considerar como a innovadores estratégicos a Netflix que destronó y llevó a la banca rota a Blockbuster, otrora líder de esa industria. Google que transformo la búsquedas por internet con un nuevo modelo de negocio y hoy vemos a Yahoo, el otrora líder tratando de evitar su ocaso. El caso de la empresa Apple es paradigmático al haber reconfigurado la industria de la música con su modelo de negocio y su ipod; el sector de la telefonía móvil con el iphone y el sector de las pc con su tablet ipad. Un último caso a mencionar sería el de la empresa Tesla con su gran apuesta de reconfigurar el sector automotriz.

Godvindarajan y Anil en el 2001 argumentaron que la innovación estratégica envuelve un “creativo proceso” para cambiar la dirección de la organización. Godvindarajan y Trimble

(2005) nos dicen que la innovación estratégica trata de nuevas y diferentes respuestas a las preguntas sobre quien es mi cliente, cuál es el valor que le ofrecemos y cómo se lo entregamos. Estas innovaciones estratégicas pueden incluir innovaciones de producto, proceso, tecnología. Sin embargo, para que realmente se den dice Govindarajan se requiere la aparición de un nuevo modelo de negocio no probado.

Siguiendo con esta relación, para Abraham et al (2001) decían que la innovación estratégica debe incluir la creación o expansión de mercados más que la respuesta reactiva a demandas de los consumidores o redireccionar recursos a líneas de negocios más rentables. Finalmente, Markides (1999) al tratar nuevamente este tema le da el carácter de un proceso para identificar oportunidades en la industria. Estas oportunidades emergen de varios factores como son los cambios en los consumidores, la regulación, la tecnología o la competencia. La innovación estratégica debe explorar y descubrir que dará una ventaja competitiva sostenible en función de resolver mejor las necesidades latentes de los clientes.

La figura 10 es una lista de innovaciones estratégicas principalmente en el rubro de servicios presentada por Ogilvie y Hui (2008). En éstas se puede observar la fuerte diferenciación que han logrado estas empresas, así como las ventajas competitivas que han generado.

Figura 10. Innovaciones estratégicas en los servicios

Naturaleza de la innovación	Descripción y ejemplo
Personalización masiva	Usar la tecnología que permite la producción en serie pero a la vez personalizada. Ejemplo Dell PC. Fabricación a pedido
Comercialización de exceso de capacidad	Modelos de negocio basados en TICs que permiten identificar y vender capacidad no usada. Ejemplo: Priceline.com, NexJet
Mercado / Medio Social	Se crea un lugar para compradores y vendedores facilitando sus transacciones. Ejemplo: eBay, Facebook
Ofertas selectivas en base a la información	Uso de data mining para ofrecer lo que le interesa a un público muy seleccionado en base a conocimiento muy preciso de lo que le interesa. Ejemplo Progressive Insurance, CapitalOne, harrah's
Modelos de publicidad altamente enfocados	Uso de data mining para ofrecer a los anunciantes audiencias muy seleccionadas . Ejemplo: Google
Captura a través de conocimientos	A través de gran cantidad de datos acumulados y trabajados por las TI se realizan acciones muy focalizadas. Ejemplo: Amazon collaborative Filtering, Recomendaciones en Netflix
Outsourcing	Una empresa asume tareas específicas delegas por otra. Ejemplo IBM IT Outsourcing
Versiones simplificadas	Se ofrecen servicios más básicos de los actuales a menor precio. Ejemplo: Southwest
Planes de pago por demanda	Pago por el uso del servicio en función a la demanda. Ejemplo: Sun Grid Computing, Progressive Insurance "TripSense"
Propiedad fraccionada	Provee la propiedad parcial de un activo de capital. Ejemplo: NextJet

Fuente: Ogilvie y Hui

A la figura precedente podemos agregar lo indicado por Vilá (2007) y otros, la naturaleza de la innovación está cambiando, además de revisar los enfoques de cómo innovar con éxito. Al margen de las distintas acepciones de la palabra o más aún de su significado según distintas personas, Vilá indica que innovar implica transformación de nuevas ideas en fuentes renovadas de valor. Por tanto, desde su perspectiva va mucho más allá de nuevos productos o tecnologías. Para reforzar este punto de vista comenta que muchas de las innovaciones más conocidas de los últimos años han tenido muy poco que ver con la tecnología o nuevos productos y más bien con la entrega de nuevas fuentes de valor para el cliente. Empresas como Inditex, CNN, Ikea, Starbucks son los que grafican mejor esta idea, según Vilá (2007). En el mismo sentido se manifiesta Govindarajan y Trimble (2005) al citar también como ejemplo a Ikea y Southwest.

Por tanto, y siguiendo a Vilá, la innovación tecnológica y de productos son parte de una familia de tipos de innovación que va desde la innovación en cualquier proceso o actividad de gestión, a la transformación del modelo de negocio. Es en esta fase en la que se puede hablar de Business Innovation. La figura 11 elaborada por Vila (2007) muestra las ideas centrales acerca de este concepto presentada por los principales académicos que la han estudiado.

Figura 11. Perspectivas de innovación de negocio según Vilá

	Nombre de Planteamiento	Definición	Puntos principales
Planteamientos más próximos a la esencia	Innovación de negocio de Mohanbir Sawhne y Wolcott y Arroñiz (2006)	Creación de valor considerable o radicalmente nuevo para clientes y empresas obtenido mediante el cambio drástico de una o más dimensiones del sistema empresarial existente, o creando sistemas empresariales totalmente nuevos.	Las compañías deben abordar holísticamente el sistema empresarial para poder innovar. Se incluyen 12 clases de innovación. Se muestran las diferencias entre las compañías en función de su orientación innovadora (de fuera hacia adentro, o viceversa) y forma de gobierno (orgánica o estructurada), creando 4 arquetipos: exploradores, arquitectos, pluriempleados y mineros.
	Innovación en la dirección de Gary Hamel (2006)	Alejamiento acusado de los principios, procesos y prácticas tradicionales de dirección, o alejamiento de las formas organizativas habituales, que altera de forma significativa el modo en que se desempeña el trabajo de dirección. Sencillamente, la innovación en la dirección cambia el modo en que los directivos hacen lo que hacen.	Las compañías deben decidir entre eficiencia operativa (los procesos empresariales) y la innovación en la dirección. Se dan cuatro elementos claves que incluyen compromiso con un grave problema de gestión, la búsqueda de principios originales que abran la puerta a nuevos planteamientos, una deconstrucción de la ortodoxia en la dirección y analogías con organizaciones atípicas que definen lo que se puede hacer. El punto clave es la reinención de los principios esenciales de dirección, creados inicialmente para un mundo muy diferente, y una mayor atención a las personas dentro de la organización con el fin de construir comunidades motivadas y con poder de decisión.

Planteamientos que se centran en un aspecto	Innovación de valor de Cham Kim y Renée Mauborgne (1997)	La innovación de valor consiste en ofrecer valor sin precedentes, no tecnología o capacidades. No equivale a ser el primero en comercializar algo. La innovación de valor se da en 3 plataformas: productos, servicios y entrega.	Las compañías deben desafiar la lógica estratégica tradicional. La clave reside en lograr una diferenciación de valor de la competencia, eliminando, reduciendo, planteando o creando factores del sector. Esta voluntad lleva a operar en espacios de mercado sin oposición.
	Innovación de los modelos estratégicos/empresariales de Costas Markides y Charitou (2004)	La innovación estratégica (más recientemente de modelos empresariales) consiste en el descubrimiento de un modelo empresarial totalmente nuevo en un negocio existente. El nuevo modelo empresarial debe hacer crecer la existente base económica, ya sea trayendo al mercado a nuevos clientes o fomentando un mayor consumo de los clientes existentes.	Un modelo empresarial por estrenar en un negocio existente, que hace crecer la base económica existente, cuyo descubrimiento debe basarse en quién (nuevo segmento de clientes), qué (nueva propuesta de valor) y cómo (nueva cadena de valor). Deben manejarse con precaución los conflictos con los negocios existentes.
	Innovación estratégica de Vijay Gobindaraján y Chris Trimble (2005)	La innovación estratégica tiene que ver con el proceso de reinención de estrategias. A pesar de algunas semejanzas, la innovación estratégica no es sinónimo de innovación tecnológica o de productos. Las nuevas tecnologías no siempre producen productos de éxito. De igual forma, los nuevos productos no siempre destacan estratégicamente. La innovación estratégica es la innovación en la propia estrategia.	Probar respuestas nuevas, completamente diferentes a preguntas como: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valor se ofrece a dicho cliente? ¿Cómo se entrega dicho valor?. Una compañía ha de enfrentarse a 3 retos distintos: olvidar suposiciones, mentalidades y prejuicios que quizás ya no resultan válidos, emplear activos y recursos con un valor correcto, y aprender a mejorar las predicciones de rendimiento empresarial.

Fuente: Revista Antiguos Alumnos, IESE Julio-Setiembre 2007

Otra interesante aproximación al tema es tomar el ranking elaborado por la revista Business Week sobre las empresas más innovadoras del 2008. El cual se presenta en la figura 12. Ese año añadieron una columna en la que se le pregunta a los encuestados cuál es a su criterio el tipo de innovación en que destacan estas empresas y el resultado es que sólo a 5 de 50 se les considera innovadoras en lo referente al modelo de negocio o dentro del contexto del presente trabajo en la categoría de Business Innovation, Mientras que a la mayoría se le percibe como innovadoras en las categorías más clásicas. Todo esto nos lleva a la conclusión de que el concepto de Business Innovation es reciente y a futuro es probable que al tratar el tema de la innovación en la empresa será una categoría más, como cuando ahora se habla de innovación de productos o de procesos.

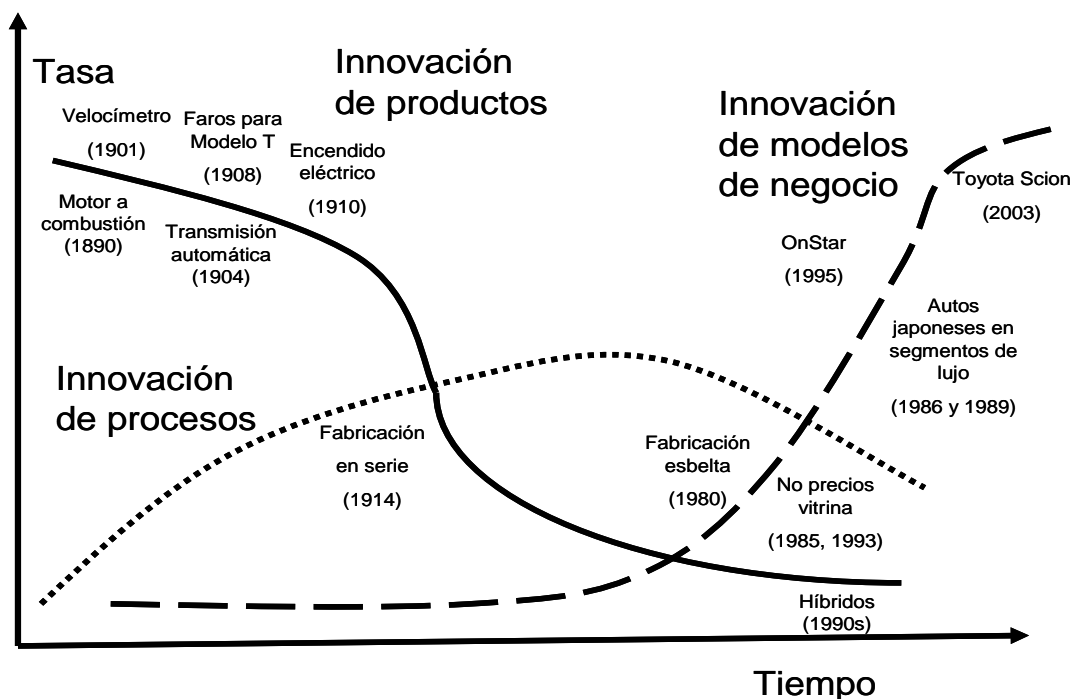
Figura 12. Empresas más innovadoras del 2008 agrupadas por tipo de innovación

Company	HQ Country	HQ Continent	Revenue Growth 2004-07* (in %)	Margin Growth 2004-07* (in %)	Stock Returns 2004-07** (in %)	Most Known for its Innovative... (% who think so)
EBAY	USA	North America	33	-37	-17	Business Models (28%)
RELIANCE INDUSTRIES	India	Asia	31	-7	94	Business Models (31%)
VODAFONE GROUP	Britain	Europe	7	-21	15	Business Models (33%)
DELL	USA	North America	7	-12	-17	Business Models (37%)
NEWS CORP.	USA	North America	4	4	4	Business Models (47%)
GOOGLE	USA	North America	73	5	53	Customer Experience (26%)
AMAZON.COM	USA	North America	29	-11	28	Customer Experience (33%)
AT&T	USA	North America	43	6	23	Customer Experience (33%)
AMERICAN EXPRESS	USA	North America	3	1	3	Customer Experience (35%)
BMW	Germany	Europe	6	-5	11	Customer Experience (40%)
MCDONALD'S	USA	North America	7	-7	25	Customer Experience (42%)
NIKE	USA	North America	8	-1	14	Customer Experience (43%)
COSTCO WHOLESALE	USA	North America	11	-5	14	Customer Experience (46%)
VIRGIN GROUP	Britain	Europe	Private	Private	Private	Customer Experience (47%)
SOUTHWEST AIRLINES	USA	North America	15	9	-9	Customer Experience (50%)
FACEBOOK	USA	North America	Private	Private	Private	Customer Experience (51%)
SINGAPORE AIRLINES	Singapore	Asia	9	5	20	Customer Experience (55%)
STARBUCKS	USA	North America	23	-2	-13	Customer Experience (60%)
WALT DISNEY	USA	North America	6	14	7	Customer Experience (63%)
TARGET	USA	North America	11	3	0	Customer Experience (67%)
BANK OF AMERICA	USA	North America	12	0	0	Customer Experience and Services (23% each)
PROCTER & GAMBLE	USA	North America	16	4	12	Processes (30%)
IBM	USA	North America	1	11	4	Processes (31%)
TOYOTA MOTOR	Japan	Asia	12	1	15	Processes (36%)
BP	Britain	Europe	14	-5	11	Processes (42%)
GENERAL ELECTRIC	USA	North America	9	1	3	Processes (43%)
WAL-MART STORES	USA	North America	10	-2	-2	Processes (48%)
EXXON MOBIL	USA	North America	11	7	25	Processes (50%)
GOLDMAN SACHS GROUP	USA	North America	30	6	28	Processes and Business Models (33% each)
HEWLETT-PACKARD	USA	North America	10	17	35	Processes, Business Models, and Customer Experience (27% each)
MICROSOFT	USA	North America	16	8	12	Products (26%)
DAIMLER	Germany	Europe	-11	37	28	Products (35%)
CISCO SYSTEMS	USA	North America	20	-5	12	Products (35%)
NOKIA	Finland	Europe	20	2	35	Products (36%)
RESEARCH IN MOTION	Canada	North America	56	-1	51	Products (37%)
HONDA MOTOR	Japan	Asia	12	6	14	Products (40%)
SIEMENS	Germany	Europe	1	21	22	Products (41%)
SAMSUNG ELECTRONICS	South Korea	Asia	2	-14	8	Products (42%)
3M	USA	North America	7	5	3	Products (45%)
AUDI	Germany	Europe	11	11	41	Products (50%)
APPLE	USA	North America	47	69	83	Products (52%)
INTEL	USA	North America	4	-10	6	Products (53%)
GENERAL MOTORS	USA	North America	-2	NA***	-11	Products (55%)
SONY	Japan	Asia	8	13	17	Products (56%)
TATA GROUP	India	Asia	Private	Private	Private	Products (58%)
NINTENDO	Japan	Asia	37	4	77	Products (63%)
BOEING	USA	North America	9	32	21	Products (63%)
HSBC	Britain	Europe	12	-1	4	Services (39%)
VERIZON COMMUNICATIONS	USA	North America	12	0	9	Services (41%)
ING GROUP	Netherlands	Europe	7	4	11	Services (41%)

Fuente: BusinessWeek, Abril 28 de 2008

Para abundar en estos conceptos procedo a exponer las ideas de Ogilvie y Hui (2008). Indican cómo ha variado el enfoque en la innovación y ponen como ejemplo a la industria automotriz. Unos primeros años de fuerte innovación de productos para luego pasar a la innovación de procesos y terminar con innovaciones en los modelos de negocio. Tal como se puede apreciar en la figura 13. Una actualización sería considerar el novedoso que está desarrollando Tesla Motors, que va más allá del producto auto eléctrico (Bennington, D. 2015)

Figura 13. Cambio del enfoque de la innovación



Fuente: Ogilvie y Hui 2008

Es interesante ponderar la relación de las consideradas empresas más innovadoras del mundo. Para ello voy a basarme en dos rankings. El primero es el elaborado por la revista Strategy + Business a través The Global Innovation 1000 del 2015. El segundo es el reporte de la empresa Boston Consulting Group en su documento The Most innovative companies 2015. Ver figura 14.

Figura 14: Las empresas más innovadoras del 2015

Empresa / Revista	Strategy + Business	Boston Consulting Group	Tipo de Innovación dominante*
1	Apple	Apple	Modelo de Negocio
2	Google	Google	Modelo de Negocio
3	Tesla Motors	Tesla Motors	Modelo de Negocio
4	Samsung Group	Microsoft Corp.	Producto
5	Amazon	Samsung Group	Modelo de Negocio / Producto
6	3M	Toyota	Producto
7	GE	BMW	Producto
8	Microsoft Corp.	Gilead Sciences	Producto
9	IBM	Amazon	Producto
10	Toyota	Daimler	Producto

*Por innovación dominante se hace referencia a la de mayor impacto en el desempeño de la empresa. Fuente: Elaboración propia en base a la información de The Global Innovation 1000 y de The Most innovative companies 2015.

Esta lista no hace sino confirmar la importancia de la innovación estratégica como medio para innovar el modelo de negocio y desarrollar clara ventajas competitivas en el mercado (Zott C. & Amit R. 2012).

Para que la innovación estratégica pueda ser adoptada por una empresa, es fundamental que se genere un contexto organizacional que permita que ésta se implante. De ahí que la alta dirección juega un rol fundamental para, en primer lugar, ser conscientes de la relevancia del tema y cambie de su paradigma de colocador de recursos a facilitador de la innovación, según Bartlett y Goshal (2001). Dobni (2006) se refiere a la necesidad de una arquitectura empresarial propicia y Govindarajan y Trimble (2005) nos hablan de un ADN organizacional necesario para que la innovación estratégica pueda germinar. Se debe configurar un diseño que permita a la vez explotar el negocio actual y simultáneamente explorar un nuevo negocio relacionado.

De todo lo tratado y revisado hemos partido de los conceptos más clásicos de estrategia para ver sus limitaciones en el entorno actual. Es por ello que desde el emprendimiento estratégico y con la herramienta de la innovación estratégica, nuestro propósito es analizar los factores que permiten a las empresas concebir nuevos modelos de negocio que respondan mejor a las circunstancias actuales.

Es pertinente traer a colación lo dicho por Barry Jaruzleski en la entrevista concedida a Amy Berstein (2008) en la que conversan acerca de los hallazgos del estudio Global Innovation 1000. Indica que inyectar en dinero en R&D no es la respuesta al problema de la innovación. Una exitosa estrategia de R&D requiere ciertas aproximaciones organizativas, culturales y en la toma de decisiones. Muchas de las mayores innovaciones exitosas de los últimos años no han sido producidas a partir los mayores presupuestos. Un claro ejemplo al respecto lo señalan Skarzynski y Gibson (2008) que indican que en los últimos 25 años una de las empresas que más han gastado en R&D ha sido General Motors.

Para terminar de reforzar la idea de la importancia de la innovación estratégica del modelo de negocio, un estudio llevado a cabo por IBM “The Global Ceo Study 2006” plantea en primer lugar que debemos expandir el horizonte de la innovación. Fundamentalmente para estar delante de los competidores y para crecer. La segunda sección de este estudio hace explícita referencia a la importancia de la innovación del modelo de negocio. En primer lugar, los principales CEOs están dedicando el 30% de su esfuerzo y enfoque en tratar de innovar el modelo de negocio. Asimismo, el estudio indica que las empresas que innovan en modelos de negocio logran claramente un mejor performance que las que están más centradas en innovaciones de productos o servicios y de sus operaciones.

Según Vilá (2007) hoy nos encontramos en el tema de la innovación como estábamos en calidad hace 20 años. La respuesta al “tenemos que innovar” muchas veces es parcial, aunque nadie pone en duda que se debe abordar como una filosofía de empresa y sistemáticamente. Algo muy similar afirman Skarzynski y Gibson (2008) al indicar que la innovación es la clave, pero a pesar de ello, ésta se encuentra en un estadio incipiente. Hacen el paralelismo al movimiento por la calidad de los sesentas. Indican que al igual que en ese entonces; el problema no es muchos casos la complacencia o hipocresía de la dirección. El problema hoy con la innovación es el hecho de cómo hacer que ella se haga realidad al interior de las empresas. Este problema es mucho más complejo de lo que parece y con múltiples aristas. Porque en definitiva lo que se quiere es que la innovación arraigue en las empresas en forma de una capacidad profunda y duradera. Porque es un hecho que la innovación se ha convertido en el driver principal del crecimiento, performance y valoración de las empresas según Barsh, Capozzi y Davidson (2008). En su estudio encuentran que la innovación es una de las 3 prioridades de los altos ejecutivos y asimismo, estos ejecutivos ven la innovación como el camino para afrontar el acelerado ritmo del cambio en el entorno empresarial actual. Los líderes estratégicos, nos comentan estos autores, están trascendiendo el tradicional enfoque de innovar en productos y servicios para desarrollar innovaciones en los procesos, la distribución, la cadena de valor, los modelos de negocio y llegando a plantear la innovación en las funciones de la dirección. Para Dávila et al (2006) uno de los errores más comunes es confundir la innovación con el cambio hacia nuevas tecnologías. Según ellos, las empresas más exitosas son las que innovan su modelo de negocio y mejoran su tecnología.

La figura 15 explica, según ellos, cómo se configuran los distintos tipos de innovación.

Figura 15. Matriz de Innovación

Tecnología	Nueva	Semi-Radical	Radical
	Cercana a lo existente	Incremental	Semi-Radical
		Cercano a lo existente	Nuevo

Modelo de Negocio

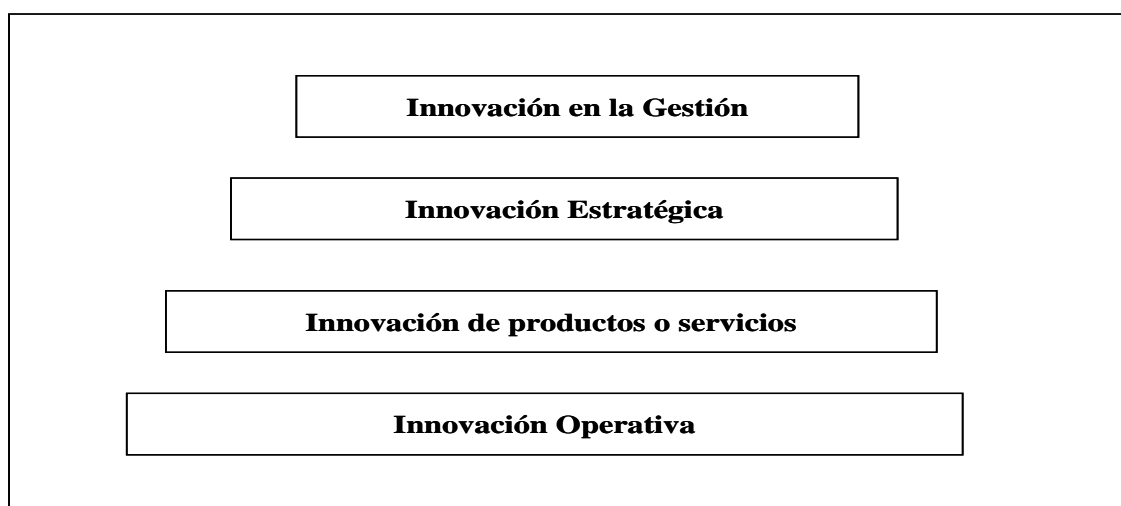
Este trabajo se centra en investigar la innovación estratégica a través de nuevos modelos de negocio (Business Innovation) genera una performance superior, independientemente de si la tecnología es nueva o ya existe. Es más, el rol de la tecnología es de medio habilitante para el desarrollo del modelo de negocio exitoso pero no necesariamente la razón principal de éxito.

No es tema de la presente tesis ni está dentro de su alcance, pero no puedo dejar de comentar los planteamientos de Hamel (2006) cuando nos habla de la innovación en la gestión (Management). Él define este tipo de innovación como un marcado distanciamiento de los principios, procesos, prácticas gerenciales tradicionales o desde otra perspectiva el apartarse de formas organizativas establecidas para alterar la forma como se trabaja en la gestión. En otras palabras que los directivos cambien como hacen su trabajo directivo. No se ha profundizado en este tema en el presente trabajo por no estar en el alcance del mismo, pero sí han surgido interesantes pistas en el management de los líderes de las empresas estudiadas.

En este orden de ideas para Hamel (2007) el management innovation comparado con otras formas de innovación es el más capaz de dar un inalcanzable poder para crear cambios dramáticos y sostengan ventajas competitivas.

La innovación, continúa Hamel tiene varias formas, las describe de la forma como están representadas en la figura 16.

Figura 16: Tipos de innovación según Hamel



Fuente: Hamel 2007

No voy a detenerme en las primeras 2 formas. La innovación estratégica es el tema de mi tesis y dejo para trabajos posteriores de investigación la innovación en la gestión. Sólo queda destacar

que para Hamel, obviamente en esta jerarquía los modelos superiores son los que tiene la mayor capacidad de crear más valor y otorgan ventajas competitivas más defendibles.

Según Hamel y Breen (2007) en los últimos 70 años los términos “innovación tecnológica” o “innovación técnica” han aparecido en el título o el abstract de más de 52,000 artículos. Más de 3,000 se han enfocado en “innovación de producto”. El comparativamente nuevo tema de la innovación estratégica o Business Innovation en más de 600 artículos. En cambio bajo los títulos de “management”, “administration” u “organizacional innovation” poco más de 300 y la mayoría más enfocada en la difusión más que en la concepción de nuevas formas de gestión.

2.7 Business Models o Modelos de Negocio.

Los orígenes de este concepto se inician tímidamente a comienzos de los noventa y su uso realmente explota a fines de siglo XX. (Osterwalder, A. Pigneur, Y. Tucci, C.L. 2005). Su importante desarrollo requiere de una clarificación tal como lo plantea Osterwalder y otros en su artículo seminal “Clarifying business models: Origins, present, and future concept”.

Para ellos, el modelo de negocio en una empresa es el mapa de cómo ella hace sus negocios. Es el traslado de los conceptos estratégicos de posicionamiento y metas a un modelo conceptual que de forma explícita describe cómo funciona el negocio.

Los elementos constitutivos del modelo negocio que señalan los autores indicados, que posteriormente darían forma al Business Model Canvas (2009) son:

- Propuesta de Valor: conjunto de productos y/o servicios que se ofrecen al mercado
- Segmento de Mercado/Cliente: describe el segmento al cual la empresa se quiere dirigir
- Canales de Distribución: los diferentes medios de contacto con el cliente
- Relaciones: tipos de conexiones de la empresa con sus clientes
- Configuración de valor: Como se disponen los recursos y actividades
- Competencia central: capacidades para ejecutar el modelo de negocio
- Red de aliados: acuerdos cooperativos en busca de eficiencia
- Estructura de costos: sumatoria de los costos de los medios empleados
- Modelo o fuentes de ingresos: describe como la empresa hace el dinero.

A pesar de haber transcurrido más una década de estudio y análisis del tema no hay un acuerdo común sobre la definición del concepto. Han surgido tres líneas de desarrollo, una ligada al e-business y a las tecnologías de la información. La segunda línea tiene un corte estratégico y se

preocupa más de la creación de valor, ventajas competitivas y performance de la empresa. Finalmente, la tercera línea va por el lado de la innovación y la gestión de la tecnología (Zott & al. 2011).

Sin embargo, a pesar de estas diferentes líneas conceptuales nos dice Zott que si hay unos elementos de base y transversales para todos. Estas son las siguientes: El modelo de negocio es una nueva unidad de análisis. En segundo lugar este concepto explica como hace las cosas una empresa de una forma holística. En tercer lugar revela que las interacciones de la empresa con sus socios son claves y finalmente a través del modelo de negocio se busca entender como una empresa entorno crea y captura o se apropia de ese valor.

El concepto del modelo de negocio sirve a una empresa para entenderse y compartir ese entendimiento, para analizarse, para prospectarse o visualizar su futuro, también sirve para gestionarse y finalmente se podría patentar modelos de negocio (Osterwalder, A. Pigneur, Y. Tucci, C.L. 2005).

Para el desarrollo del presente trabajo usarse esta nueva unidad de análisis para revisar casos de empresas innovadoras en sus modelos de negocio. Esto debido a que las empresas pueden competir en base a sus modelos de negocio, los cuales les pueden puede representar una fuente de ventaja competitiva (Zott & al. 2011).

La innovación en el modelo de negocio se lleva a cabo cuando modelos de negocios establecidos como dominantes son retados por nuevos modelos introducidos por un ingresante, normalmente ajeno a la industria, que redefine (“reframing”) el problema y por tanto también las reglas de juego. El nuevo ingresante ve la oportunidad de hacer algo distinto. Lo que implica que para el establecido que sólo le queda ser un rápido seguidor (Tidd, J. 2006).

Finalmente, hay un fuerte consenso en la literatura académica que la innovación en el modelo de negocio es clave para una empresa si busca una performance superior o una transformación y de reinención (Zott & al. 2011).

Considero que con lo descrito hasta este punto se cuenta con un marco teórico robusto que nos permitirá seguir adelante con la investigación.

Capítulo 3

Objetivo, proposiciones, metodología y presentación de los casos de estudio.

3.1 Objetivos y Proposiciones

El objetivo central consiste en identificar si a través de procesos de innovación estratégica en empresas de economías emergentes como es el caso de Perú se han generado empresas competidoras de alta performance y de clase mundial. Para tratar de detectar patrones de innovación en los modelos de negocio nos centraremos en el rol que han jugado los líderes visionarios que han conducido esos procesos de innovación en dichas empresas. Para este fin nuestro marco serán empresas reconocidas como innovadoras y que compiten exitosamente en el mercado interno o a nivel global. Asimismo, se define como líder visionario al sujeto de la alta dirección que ha guiado a su empresa a innovaciones transformadoras de sus modelos de negocio. Para ello se identificarán los innovadores modelos de negocio que estas empresas que han construido a través de innovaciones estratégicas, así como la actuación o rol del liderazgo. Un objetivo secundario será tratar de identificar, analizar, comprender y extraer enseñanzas a partir de lo que han logrado empresas generadoras de innovaciones estratégicas.

Para llevar adelante este objetivo se han desarrollado 4 casos de estudio de empresas en diversos en sector, tales como bebidas gaseosas, agro exportación, gastronomía y servicios financieros y de retail. De diverso tamaño en ventas y número de personal, así como con distintos orígenes, que nos permitirán reflexionar sobre la innovación a través del modelo de negocio y del cambio de reglas de juego. Una limitación propia de la metodología de este trabajo es que las enseñanzas no son extrapolables ni generales. Son observación de como 4 empresas puntualmente han enfrentado el desafío de competir con empresas globales o más poderosas que ellas.

Dada la amplitud, diversidad y complejidad del tema los alcances de ésta tesis estarán centrados en lo mencionado en este objetivo. En tal sentido, la pretensión de esta investigación es ser un punto de partida sobre la innovación estratégica a través del modelo de negocio para empresas en mercados emergentes y en desventaja si se les mira con la perspectiva tradicional.

Otro objetivo secundario será presentar las bases iniciales para que posteriores investigaciones continúen profundizando en este novedoso tema en la región latinoamericana.

Las proposiciones que a continuación formulo y describo son las que han guiado este trabajo de investigación.

Proposición 1. Para desarrollar innovaciones de negocio la alta dirección de las empresas debe superar barreras mentales y culturales de sus propios espacios, elevando su escala de pensamiento.

Trata de investigar el componente personal de la alta dirección en la innovación. Se busca establecer qué tan anclada está la alta dirección de las empresas por sus modelos mentales en formas tradicionales de concebir y competir en los negocios o dicho en forma contraria como des anclándose de la mirada tradicional son capaces de innovar y competir con posibilidades de éxito. Además se quiere indagar qué tan flexibles son los directivos de sus empresas para escapar de su ámbito local y afrontar el reto de un mundo global como protagonista.

Proposición 2. Una empresa en la que la Alta Dirección es proactiva en relación a la innovación y que dedica tiempo y recursos está potencialmente en mejores condiciones de desarrollar innovaciones en el modelo de negocio. (Business Innovation)

Con esta hipótesis trató de analizar el rol de la alta dirección. Si es proactiva con relación a la innovación y además qué prioridad real le dan. Finalmente, ayudará la hipótesis a establecer el tipo de innovación que están llevando a cabo. Es decir, si son

Incrementales o buscan cambiar las reglas de juego de una forma importante y encajarían en el concepto de Business Innovation.

Proposición 3. Las empresas visionarias y prospectivas están más dispuestas a innovaciones de los modelos de negocio.

El objetivo de esta hipótesis es determinar qué tan orientadas están las empresas hacia el largo plazo a través de la experimentación y exploración de nuevas formas de negocios, de romper paradigmas y de salir del confort del éxito actual si lo tuvieran para no quedarse sólo en innovaciones incrementales.

Proposición 4. Una empresa que genera una innovación estratégica desarrolla una posición competitiva diferente y mejor para competir en el nuevo entorno global

Con esta hipótesis lo que pretendo es determinar en casos concretos si desarrollar Business Innovation es mejor para las empresas desde la perspectiva de la diferenciación como arma competitiva frente a un mundo que tiende a la comoditización.

3.2. Metodología

La tesis se hará bajo un enfoque cualitativo. Según Hernández Sampieri (2006) este enfoque también referido como fenomenológico contiene como un “paraguas”, una variedad de métodos no cuantitativos. Entre las características más relevantes de este método según este autor, destaca las siguientes: se plantea un problema pero no se llega al nivel de especificación del que parten los estudios cuantitativos. Asimismo, bajo el método cualitativo, no se va de una teoría particular a contrastarla con el mundo empírico. Más bien el investigador parte del mundo social para desarrollar una teoría coherente.

El proceso es inductivo donde primero se explora y describe para luego generar perspectivas teóricas. Se va de lo particular a lo general. Otro punto importante es que los métodos de recolección de datos no son estandarizados y no se efectúan mediciones numéricas por lo cual el análisis no es estadístico. Siguiendo en esta línea, la recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes o referentes de la investigación.

Finalmente, según Hernández Sampieri (2006) con respecto a las técnicas que utiliza el investigador cualitativo para la recolección de datos éstas son la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión de grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, etc.

Dadas las características señaladas de este método, el autor nos dice que las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas. Sino como se indicó al principio, partir de casos puntuales para aprender de ellos y ver si se presentan algunos factores que sería conveniente considerar para otros casos, pero siempre con la salvedad que estos hallazgos tienen las limitaciones propias del método elegido.

Dado el tema de tesis y el objetivo central considero conveniente utilizar esta metodología para mi trabajo.

Con referencia a la metodología que usa casos de estudio puedo comentar lo siguiente sobre su validez y limitaciones. Según Villareal y Landeta, “El estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Por otra parte, ello conlleva al empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una

elevada inferencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. El estudio de casos es, por tanto, una metodología de investigación cualitativa que tiene como principales debilidades sus limitaciones en la confiabilidad de resultados y en la generalización de sus conclusiones, lo que la enfrenta a los cánones científicos más tradicionales y lo que, de alguna manera, la ha marginado (no excluido) frente a otras metodologías más cuantitativas y objetivas como metodología científica de investigación empírica”.

Sin embargo, es un método valioso para avanzar en el conocimiento de determinados fenómenos complejos si es empleada con rigor y seriedad (Villareal y Landeta, 2007).

En síntesis, las técnicas principales que utilizaré en la tesis serán el análisis de la información sobre los casos de estudio seleccionados.

Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo “cómo” o “por qué”. También cuando se tiene poco control sobre los hechos o fenómenos y son contemporáneos (Yacuzzi, 2005). En este orden de ideas la clave está en la formulación de las preguntas de la investigación ya que lo que busca la tesis es tratar de encontrar los “cómo” y los “por qué” para que las empresas entren en el camino de la Business Innovation.

En primer lugar se realizó un estudio bibliográfico de tal forma que pueda determinar el estado del arte en el tema de la Business Innovation. La técnica de investigación utilizada ha sido la documental consistente en la selección y recopilación de información por medio de la lectura crítica (Mercado, 2004). Con ello se logró tener el estado del arte del tema que se presentó en el Capítulo 2.

La metodología del trabajo ha seguido los pasos propuestos por (Eisenhardt, K.M. 1989) para este tipo de investigación. El primero de ellos fue plantear la pregunta de investigación que buscaba entender el cómo algunas empresas habían innovado estratégicamente a través del modelo de negocio.

La segunda fase fue la selección de los casos. Se escogieron los casos de las empresas Kola Real, Agrokasa, Gastón Acurio y el Grupo Interbank. Siguiendo a (Yin R.2009) los casos se eligieron por ser únicos, reveladores y que buscan respuestas a preguntas del cómo y porqué. Finalmente, también por su condición de ser contemporáneos. En este punto considerando un válido consejo de Umberto Eco (2003) “cuando más se restringe el campo mejor se trabaja y se va más seguro”.

Los casos seleccionados han cumplido los siguientes criterios:

- a) Son reveladores y únicos (de sectores diferentes)
- b) Son contemporáneos. Su arco va desde inicios de los ochentas a la fecha.
- c) Se dispone de información pública suficiente. Tanto escrita como visual.
- d) A la fecha del trabajo han tenido un desempeño extraordinario en crecimiento, facturación, todos están por encima de los US \$ 50 millones.
- e) Son empresas reconocidas interna e internacionalmente
- f) Son casos independientes que se sostiene por si mismos (Eisenhardt. K.M. 1989)
- g) Ninguna fue pionera o contaba con la ventaja de ser la primera, más grande o poderosa en el mercado.

Los casos seleccionados ofrecen suficiente información pública. A conciencia el presente trabajo se ha hecho sin entrevistas personales. Más bien se ha recolectado información escrita por terceros o propia de la empresa, en un arco de tiempo que cubre más de 20 años. Asimismo se cuenta con material visual consistente en presentaciones o entrevistas públicas de cada uno de los líderes de las empresas seleccionadas que permiten su análisis. En la redacción de los casos se ha seguido una estructura linear-analítica por cuanto el objetivo de la investigación es explicatoria, descriptiva y exploratoria (Yin R. 2009). La siguiente figura 17 presenta como los casos seleccionados cumplen con los criterios establecidos.

Figura 17. Cumplimiento de los criterios de selección de los casos de estudio

Criterio	Kola Real	Agrokasa	Gastón Acurio	G. Interbank
Revelador y único	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Contemporáneos	1988	1994	1994	1995
Se cuenta con Información pública suficiente	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Son grandes: Mayores a US 50 Millones	Ventas mayores a \$ 1,000 millones	Ventas mayores a \$ 50 millones	Ventas mayores a 50 millones	Ventas como grupo mayores a \$ 3,000 millones
Reconocimiento Nacional e internacional	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Casos independientes	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
No es pionera	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple

Fuente: elaboración propia

3.3 Análisis de la información usando el Business Model Canvas

Por último, en base a la información presentada en los casos se procederá al análisis. Como el núcleo del trabajo es la innovación estratégica a través de modelos de negocio un instrumento consistente para esta fase será utilizar el Business Model Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur.

Los 9 elementos clave de un modelo de negocio se presentan en el lienzo, de tal forma que en una sola vista se pueda tener por completo la forma como el negocio funciona visualizar como Kola Real, Agrokasa, Acurio y el Grupo Interbank funcionan y han innovado estratégicamente.

El business model canvas es una metodología desarrollada por Osterwalder y Pigneur a partir de la investigación doctoral del primero de ellos, en el año 2000. El canvas o lienzo se creó en el 2007 y lo empezaron a usar los autores en talleres con empresas y ejecutivos partir del siguiente año para ayudarlos en su proceso de reinversión y transformación empresarial. Fruto de esa experiencia nace el libro Business Model Generation que es publicado en el 2009.

A la fecha se han descargado 5 millones de lienzo, se han vendido más de un millón de libros y más de 250 universidades lo utilizan como libro de texto. Asimismo, ha sido aplicado por un importante número de corporaciones a nivel mundial.

Esta herramienta se usa principalmente para el desarrollo de nuevos negocios, para renovar los modelos de negocio actuales y para reorientaciones estratégicas. Por estas razones pensamos adecuada para la fase de análisis de nuestro trabajo.

También esta metodología sirve para procesos de planeamiento estratégico, para entender la competencia, procesos de innovación, marco para la exploración de nuevas ideas (Hanshaw, N. & Osterwalder A. (2015)

Figura 18. Lienzo de Modelo de Negocio

Socios clave:	Actividades clave:	Propuesta de valor:	Relaciones con clientes:	Segmentos de mercado:
	Recursos clave:		Canales de distribución:	
Estructura de costos:			Flujo de ingresos:	

Fuente: Osterwalder, A. & Pigneur Y. (2009)

Por último, luego del análisis de los casos finalizaremos el trabajo con la presentación, discusión de los hallazgos para abordar las conclusiones de la investigación y propuestas de futuras líneas de investigación.

3.4. Presentación de los casos de estudio.

3.4.1 Kola Real

El caso de los Añños ha tomado tal magnitud que es motivo de estudio internacionalmente por haber roto el paradigma tradicional de la formulas competitivas en el sector de los refrescos. (Cordova, D. Alania, R. Quiroga, G. Galdos, G. 2008).

Esta empresa es seleccionado frecuentemente como caso de estudio peruano para tratar el tema de la innovación (Mayorga G., David & Garcia Vega, Emilio, 2010). También usan esta empresa de modelo al estudiar para casos de innovación en mercados emergentes (Ruelas Gossi, A. 2004). Otra línea de estudio sobre esta empresa consiste en analizar cómo esta empresa ha logrado una importante expansión global con su fórmula de atender la base de la pirámide. (Nueno, J. L., Bazán, M. & Rodríguez, S. 2011). También se usa como caso de estudio para explicar estrategias innovadoras de bajo costo al expandirse internacionalmente (Robertson, Christopher J. 2008).

Por último esta empresa ha sido seleccionada como paradigma de la innovación, junto con Interbank y Gastón Acurio, por el estudio conducido por el INSEAD denominado Innovalatino: Impulsando la innovación en América Latina (Innovalatino 2011).

Ha tenido un impresionante crecimiento. Las ventas estimadas al 2010 son mayores a los US \$ 1,000 millones (Boza, B. 2015). Cuenta con operaciones en Perú, Ecuador, México, Centroamérica y Tailandia. La participación de mercado se estima en 7% México, 17% Venezuela, Colombia 7%, Guatemala 12%, Ecuador 18% y 15% en Perú. (El Comercio 2010).

Al 2009 Ajegroup se encontraba en el puesto 12 de las empresas más globales del ranking de América Economía. (Chevarría Leon, F. 2009). Para el 2015 había subido 7 puestos y se encontraba en el quinto lugar con una facturación de US \$ 1,850 millones, establecida en 20 países, con 12,800 empleados, trabajando casi el 80% de ellos en mercados internacionales. Es la primera empresa del Perú en ese ranking. La segunda que es Grupo Belcorp está en el puesto 36.

3.4.2 Agrokasa

Es una de las empresas que más ha contribuido al desarrollo del departamento de Ica y a la moderna agro exportación es Sociedad Agrícola Drokasa S.A. – Agrokasa (Yamada, G. & Chacaltana J. 2007). Asimismo, como nació con la producción de espárrago verde fresco, este producto es uno de los más importantes para entender la moderna agricultura de exportación del Perú y para lo cual se puede ver el estudio “Espárrago como caso de éxito” (Meade, Baldwin & Calvin (2010).

De otro lado el caso es relevante para el presente trabajo precisamente por ver el negocio de una forma original. José Chlimper, para explicar su innovador modelo de negocio usa como metáfora a un CLIP (pedazo de metal para agrupar papeles). Indicando que la forma adecuada de ver el negocio es empezar por la parte comercial, seguir por la logística, luego la industrialización y terminar con la producción o faena del campo. (Yamada, G. & Chacaltana J. 2007). También se puede ver reforzada esta afirmación con otras declaraciones de José Chlimper, el CEO de la Empresa, en que para él; el negocio no tiene que ver con la chacra (el campo), sino que tiene que ver con la comercialización la logística, la industrialización y la comercialización (Ortíz, M. 2009). Un claro cambio de paradigma para el tradicional sector agrícola.

Finalmente es una exitosa empresa en términos financieros y no deja de innovar como lo ha sido con su ingreso a la producción y exportación de palta. La empresa facturó \$ 55 millones. De los cuales 22 fueron por espárragos, 21 por uvas de mesa y 12 de paltas. Para el 2017 estiman facturar \$ 100 millones de los que el 60% serán de paltas. (Villahermosa, Laura 2013).

3.4.3 Grupo Interbank

Interbank es el cuarto banco más grande de Perú y está al centro de uno de los conglomerados más importantes y dinámicos. En menos de veinte años, Carlos Rodríguez-Pastor Persivale (CRP) ha consolidado al Grupo Interbank a lograr una ganancia neta por participación en los resultados de las subsidiarias de 558.9 millones de soles, ingresos financieros por 3.3 millones de soles y una utilidad neta de 416.7 millones de soles (Intercorp Perú Ltd., 2014), cuenta con 59 empresas (Intercorp Perú Ltd., 2014), 50 mil empleados (Gestión, 2013) y una fortuna personal de \$1,800 millones que lo sitúa en el puesto 997 en el mundo al 10 de abril de 2014 (FORBES, 2013) .

El estudio conducido por el INSEAD denominado Innovalatino: Impulsando la innovación en América Latina (Innovalatino 2011) seleccionó al Grupo Interbank por su innovador modelo de negocio.

El grupo Interbank es un innovador sistemático tal como se desprende de su destacada y constante participación en el Premio Creatividad Empresarial. Premio organizado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC desde hace 20 años que recoge en ese lapso de tiempo muchas de las innovaciones de todo tipo que han transformado al Perú las últimas dos décadas. Ver <http://creatividadempresarial.upc.edu.pe/>

En la presente tabla sólo consignamos las veces en las que ha ganado dicho premio alguna empresa del Grupo Interbank. En menos de 20 años han logrado más de 20 premios.

Figura 19. Premios Creatividad Empresarial del Grupo Interbank

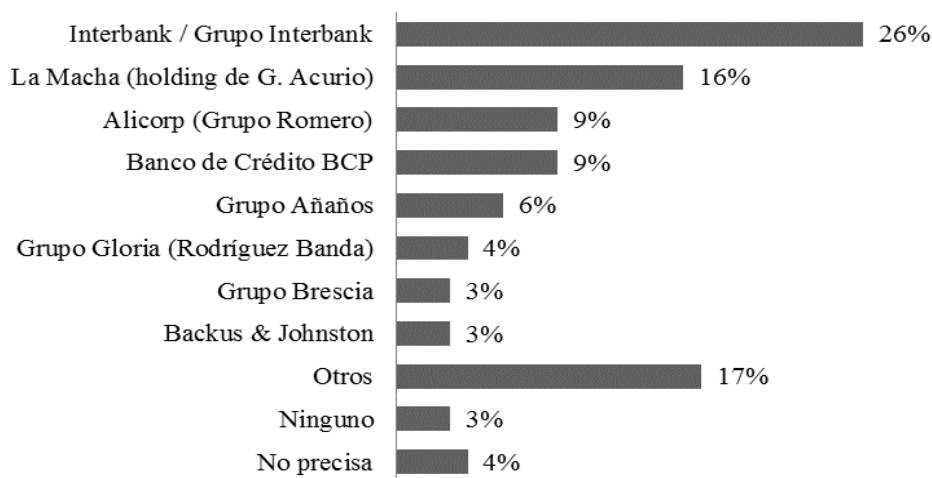
Año	Categoría del Premio	Innovación
1998	Servicios Bancarios	Money Markets (Sucursales en Supermercados)
2000	Filantropía	Asociación Vida Perú (ONG de la Familia Rodríguez Pastor de ayuda humanitaria)
2001	Servicios Bancarios	Tarjeta Virtual Net Activa

2003	Servicios Bancarios	Global Net (Red de cajeros automáticos,)
2005	Servicios Bancarios	Dispensador de Monedas o monedero electrónico
2006	Premio 3M a la Innovación para la Competitividad	Cajero Plus Global Net (tecnología que permite múltiples transacciones)
2007	Gran Premio a la Creatividad Empresarial	Plaza Vea Provincias (Primer supermercado fuera de Lima)
2007	Marketing, Comercialización y Ventas	Real Plaza (Centros Comerciales en Provincias)
2007	Servicios al Cliente	IFH Perú (Primera oficina comercial Perú en China para facilitar el comercio con ese país)
2008	Gran Premio a la Creatividad Empresarial	Cadena de Hoteles Casa Andina
2008	Exportación	Cadena de Hoteles Casa Andina (Oferta de servicio innovadora al turista extranjero)
2008	Empresa Descentralizada	Interbank Todo Terreno
2009	Productos y Servicios Intermedios	Peruplast (Pack-neton, innovador empaque)
2010	Servicio al Cliente	Real Plaza: Lima Despierta (recuperación de espacios de la ciudad, como fue el Centro Cívico)
2010	Compromiso con la Sociedad	Plaza Vea Perú pasión (desarrollo de proveedores regionales a través de la capacitación en buenas prácticas)
2010	Medios Interactivos	Interbank: mitiempo.pe
2011	Servicio al Cliente	Crea tu Bombos (concurso al público para el desarrollo de nuevos estilos de hamburguesas)
2011	Empresa Descentralizada	Real Plaza Juliaca
2013	Marketing, Comercialización y Ventas	Don Belisario (reinventar la experiencia del pollo a la brasa)
2013	Medios Interactivos	InterbankCasaPropia.pe
2013	Premio Especial Mediana Empresa	Don Belisario
2015	Gran Premio a la Creatividad Empresarial	Innova Schools (colegios de calidad a bajo costo)
2015	Educación	Innova Schools
2015	Factor Humano	Interbank: Suite de atracción del Talento
2015	Gran Empresa	Innova Schools

Fuente: Relación de Ganadores del Premio Creatividad Empresarial descargado de <http://creatividadempresarial.upc.edu.pe/ganadores.htm>

Finalmente, tal como se puede apreciar en la figura 20, el Grupo Interbank y Gastón Acurio, son considerados como las empresas más innovadoras por los Gerentes Generales de las 2000 firmas más importantes del país.

Figura 20. Empresas más Innovadoras del Perú
Encuestas de Gerentes Generales realizado por IPSOS Apoyo, 2010 1



¹ Encuesta realizada por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado por encargo de Apoyo Publicaciones, entre el 16 y el 28 de abril de 2010 entre los directivos y gerentes de las 2,000 principales empresas del país según el Directorio de Instituciones, Medios y Empresas (DIME). Total de respuestas completas: 200.

3.4.4 Gastón Acurio

La gastronomía peruana es una antes y otra después del surgimiento de Gastón Acurio. Su impacto se puede valorar en los siguientes hechos:

- 42% de los turistas al Perú indicaron que la comida influyó en su decisión de visitar el país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en Vega Jarque, 2007).
- 22 escuelas de cocina abrieron en Lima entre 2002 y 2007 (Niezen, 2007).
- En 2009, la reconocida revista gastronómica estadounidense *Bon Appetit* nombró a Perú como “el próximo gran destino para amantes de la comida” (“*foodies*”, en inglés) (Mapstone, 2009).
- La gastronomía peruana emplea 1.2 millones de trabajadores directos y generó S/. 45 mil millones en el año 2012, equivalente al 8% del PBI ese año (Hurtado de Mendoza, 2013).
- Los *World Travel Awards* eligió a Perú “Destino Culinario Mundial 2012” (Herrero, 2014)
- Perú es el único país latinoamericano de tener dos restaurantes entre los primeros 20 de la lista de 50 Mejores Restaurantes del Mundo (Herrero, 2014).
- Encuesta de Ipsos para el diario peruano *El Comercio* revela que 47% de los peruanos encuestados se siente orgullosos por su gastronomía, un porcentaje igual a los que son orgullosos por Macchu Picchu (“Estas son las razones”, 2014).

Además de coincidir con el Grupo Interbank y Kola Real en el estudio del INSEAD sobre la innovación en latino américa antes citado y de ser la empresa que ocupa el segundo lugar en cuanto a la opinión de los Gerentes Generales sobre las empresas más innovadoras del Perú también referido líneas arriba.

Asimismo, es caso de estudio elaborado por Lourdes Casanova para integrar la colección seleccionada en la publicación “Multilatinas to Global Latinas: New Latin America Multinationals” (Casanova et al. 2009) del Inter-American Development Bank.

Como se podrá observar en la lectura del caso elaborado los numerosos premios y reconocimientos internacionales avalan su exitosa trayectoria y la de sus restaurantes que han ganado múltiples internacionales. Estando su restaurante Astrid y Gastón en el puesto 14 de la famosa guía The World’s 50 Best Restaurants de San Pellegrino.

Finalizo la presentación de este caso comentando que el Nobel Peruano Mario Vargas Llosa escribió un interesante artículo en el Diario el País sobre Gastón Acurio, al que tituló: “El sueño del Chef” en él textualmente dice: “... el éxito de Gastón Acurio no puede medirse en dinero, aunque es de justicia decir de él que su talento como empresario y promotor es equivalente al que despliega ante las ollas y los fogones. Su hazaña es social y cultural. Nadie ha hecho tanto como él para que el mundo vaya descubriendo que el Perú, un país que tiene tantas carencias y limitaciones, goza de una de las cocinas más variadas, inventivas y refinadas del mundo, que puede competir sin complejos con las más afamadas, como la china y la francesa (Vargas Llosa, M. 2009).

Capítulo 4.

Casos de Estudio

En este apartado desarrollaré cuatro casos de las empresas antes seleccionadas con el objetivo de recopilar y presentar información relevante de cada una de ellas. De tal forma que nos sirva de marco luego para realizar el análisis de estas historias de innovación estratégica a través del modelo de negocio. El primer caso que he escrito es acerca de Kola Real, seguidamente abordaré a Agrokasa. El tercer caso es el de Gastón Acurio y terminaré con el Grupo Interbank. Salvo, Kola Real que nació como empresa a mediados de los ochentas y durante la época en la que el movimiento terrorista Sendero Luminoso azotó el país, las otras tres lo hicieron en condiciones económicas del país un tanto mejores a mediados de la década de los noventas.

4.1 Caso Kola Real³

La historia de Kola Real es asombrosa, una familia de Ayacucho, los Añaños, desplazados de sus campos, por el movimiento terrorista Sendero Luminoso a mediados de los ochentas, emigran a la ciudad de Ayacucho y deciden empezar a fabricar bebidas gaseosas en el garaje de su casa. Se puede establecer como año 1988 (Boza, B. 2015). La historia del nacimiento de la empresa es magistralmente contada por el escritor Mario Vargas Llosa (2003). “ Eduardo y Mirta Añaños tenían una pequeña chacra en la ladera oriental de los Andes, en el interior de Ayacucho, el empobrecido departamento donde nació Sendero Luminoso –la región peruana que más sufrió en muertos y desaparecidos y en daños materiales los años del terror-, que fue asaltada y devastada por un destacamento revolucionario. La pareja y sus hijos escaparon ilesos, pero, en vez de huir hacia la costa como lo hicieron decenas de millares de familias campesinas y de clase media, se refugiaron en su pequeña vivienda de la ciudad de Ayacucho, dispuestos a sobrevivir con el sudor de su frente.

³ Parte importante del texto de este capítulo ha sido elaborado por el autor de la tesis y se encuentra bajo el nombre Casos de Business Innovation en Perú disponible en <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/articologuillermoquioga.pdf>

¿Cómo ganarse la vida en esa tierra asolado por el terrorismo y el contraterrorismo que de ser pobre pasó en los años ochentas a miserable, con millares de desocupados y marginarles mendigando por las calles? Los Añaños estudiaron el entorno y advirtieron que debido a las acciones terroristas los ayacuchanos se habían quedado sin bebidas gaseosas. Los camiones de Coca Cola y de Pepsi Cola, provenientes de Lima, que subían por la carretera central eran continuamente atacados por los senderistas o por delincuentes comunes que se hacían pasar por guerrilleros, y, hartos de las pérdidas que ello les significaba, las respectivas compañías cesaron los envíos o los esparcieron de tal manera que las bebidas que llegaban resultaron insuficientes para cubrir la demanda local. Uno de los 5 hijos de Eduardo y Mirta Añaños, Jorge, ingeniero agrónomo, elaboró la fórmula de una nueva bebida. La familia hipotecó la vivienda, se prestó dinero aquí y de allá, y reunió 30 mil dólares. Con esa suma se fundó Kola Real en 1988 y comenzó a fabricar gaseosas en el patio de su casa, que embotellaba ella misma en botellas variopintas y que la misma familia etiquetaba”.

Según Ferré y Natividad (2002) que han estudiado a fondo esta empresa indican que al año siguiente del inicio de las operaciones, Álvaro, otro de los hijos, comienza a administrar la planta y el hijo menor Carlos, que se encontraba estudiando en Lima, se encarga de la labor logística de abastecimiento de materia prima e insumos. Finalmente, Ángel y Arturo se incorporan a la empresa en 1990, y es así como toda la familia pasa a trabajar junta.

4.1.1 El Crecimiento

Luego de este interesante y original inicio de actividades, la empresa inició una importante etapa de crecimiento. Según David Suárez (2004) para inicios de los Noventas, con la ya descrita incorporación de los hermanos, se abrió una planta en Huancayo. Esta planta producía las 24 horas del día, mientras que los propios hermanos eran los vendedores de a pie en tiendas y bodegas. Sobre el crecimiento, primero al interior del país, Ferré y Natividad (2002) indican que al mismo tiempo que se iniciaban operaciones en Huancayo se abre una planta en la ciudad de Andahuaylas, Apurímac y seguidamente entra en operación otra pequeña planta en Huaura. En 1993, previa evaluación de la población, el clima y las ventajas tributarias que ofrecía la zona de Selva y frontera del país, deciden instalar otra pequeña planta en Bagua que en ese tiempo contaba con beneficios tributarios (Boza B. 2015), que rápidamente saturó su capacidad. La figura 21 ubica geográficamente las plantas de Kola Real.

Un competidor regional la empresa Concordia, reacciona violentamente al ingreso de Kola Real en Bagua declarando una guerra de precios. La respuesta de ellos tiene serias implicancias estratégicas al poner una planta en Sullana, una ciudad de la costa que le permite abastecer el

norte costeño del país y responder al ataque de Concordia compitiendo con ellos en la zona norte del país que era su principal mercado.

El año 1996 es clave, ya que la empresa toma la decisión de ingresar a Lima, debido al éxito en los mercados de la costa norte del Perú. La planta se ubica en las afueras de la ciudad, con amplio espacio, abundante agua en el subsuelo y el valor del terreno sumamente bajo. Casi al mismo tiempo instala una planta en Trujillo.

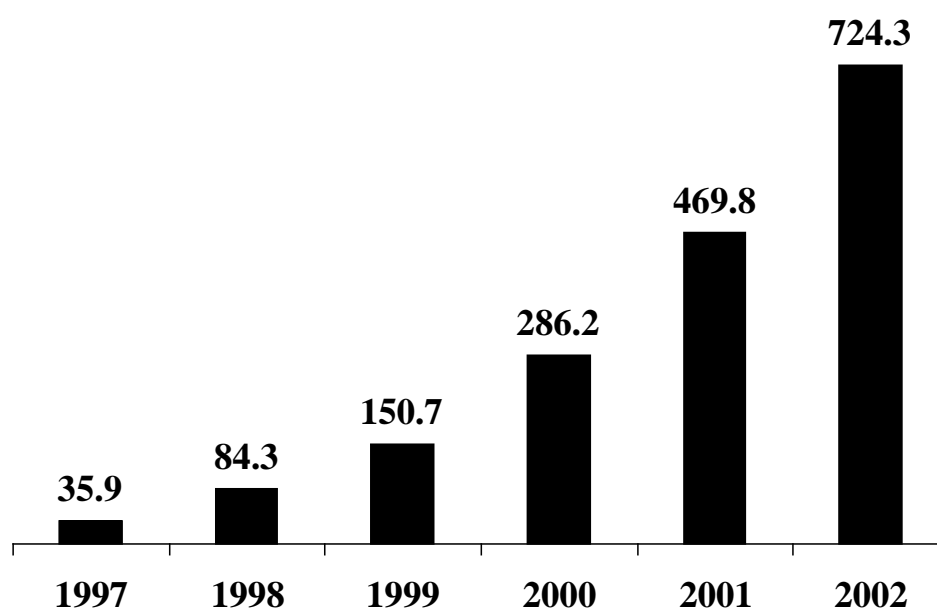
Kola Real no financió su crecimiento con préstamos bancarios (Ferré y Natividad, 2002), sino en todos estos años lo hizo con los fondos generados por las operaciones, así como con el apoyo de los proveedores que cada vez confiaban más en ellos.

Figura 21. Mapa del Perú y crecimiento de Kola Real



La figura precedente ayuda a visualizar la expansión geográfica de Kola Real, cómo nace en la región andina para luego, en un movimiento envolvente, arribar a la capital después de consolidar posiciones en buena parte del territorio del país. La figura 22 lo que hace es señalar el importante crecimiento en volumen de fabricación y embotellado que la empresa va experimentando a través de los años.

Figura 22. Crecimiento acumulado en miles de millones de litros



Fuente: Información de la empresa

Los años finales de la década de los noventa fueron muy duros para la industria de bebidas gaseosas en el Perú. El año 1997 fue bueno por el fenómeno del niño, ya que al aumentar el calor se consumen más refrescos y eso favoreció el ingreso de Kola Real en Lima, pero a partir del año 1998 se libró una dura batalla comercial. De un lado, los dos principales competidores entablaron una agresiva pelea por participación de mercado y además Kola Real ya estaba en el radar de los principales competidores y se le comenzó a ver como una seria amenaza. Fue tan agresiva que la tradicional marca nacional conocida como Inca Kola fue comprada por The Coca Cola Company.

4.1.2 La Internacionalización

Enrique Sáez (2003) comenta el desarrollo global de la empresa. Una vez establecidos en el mercado de Lima, el siguiente reto de la empresa fue abordar un nuevo mercado, es así que después de analizar varios mercados deciden ingresar en Venezuela por dos razones fundamentales. La primera fue que en ese país se daba un mayor consumo de refrescos que en Perú, estimaban que era por lo menos 3 veces más. La segunda razón fue que la gran mayoría del parque de botellas era de vidrio, por lo que había una muy buena oportunidad de ingreso con envases PET. Las operaciones se iniciaron en 1999 en la ciudad de Valencia con una capacidad de producción de 30,000 litros y aproximadamente 5,000 botellas por hora y llevaron los mismos productos bajo la marca KR pero todo en PET. También se puede revisar para este tema el caso Kola Real: La expansión internacional de Ferré y Natividad (2003). Según Gloria Uribe (2004) KR lanzó al mercado su producto a un precio de 500 Bolívares la presentación de litro y medio, mientras que las de las otras marcas costaban 1,200 Bolívares el envase de 1 litro.

Al año y medio de operaciones, debido a la muy buena acogida del mercado, se multiplicó por 10 la capacidad de embotellamiento por hora y poder asegurar cobertura en todo ese país (Sáenz, 2003). En el 2004 se estimaba la participación de mercado de KR en Venezuela en un 17% (Uribe, 2004). Luego de Venezuela, siguió Ecuador, se dejó de atender desde Sullana y se puso una planta en Machala y posteriormente otra planta en Guayaquil.

Quizás el caso más emblemático de la internacionalización de Kola Real sea México. Este país es uno de los que más consume gaseosas. Según *The Economist* el consumo es de 101 litros per capita al año en México, ligeramente inferior al de Estados Unidos que se sitúa en 113 litros al año.

Esta aventura empresarial se inicia a mediados del 2001 con la construcción de una planta en Puebla. Para el ingreso se lanza el producto Big Kola que se producía en envases no retornables de 2.6 litros a un precio de 10 pesos cuando los competidores tradicionales venden sus productos de 2.5 litros a 16 pesos como era el caso de Coca Cola o Pepsi que vencía una bebida de 2 litros no retornable a 13.5 pesos (León y Estrada, 2003).

La inversión inicial fue de US \$ 7 millones. Para el año 2003 ya contaba con una capacidad de 60,000 cajas diarias o 1,8 millones de litros y esperaba seguir ampliando. Contaba con 26 centros de distribución y llegaba a más de 120,000 puntos de venta en México (León y Estrada, 2003).

Pese a la feroz competencia, el artículo mencionado en *The Economist* (2003) lo compara con la batalla de David contra Goliat, la operación mexicana para Kola Real ha sido exitosa debido a su estrategia y sobre todo a su modelo de negocio que le otorga una importante ventaja en costos.

4.1.3 Sucesos posteriores

En el ámbito internacional cabe destacar la apertura de una planta de embotellado en Tailandia como cabeza de playa para la expansión de la empresa en Asia.

En la a fines de la primera década del presente siglo se estimaba la facturación del grupo Aje en una cifra cercana a los 1,500 millones de dólares. Con participaciones de mercado interesantes, en países como México y Venezuela, en donde competía exitosamente contra marcas líderes como son Coca Cola, Pepsi Cola.

Asimismo, desde el punto de vista estratégico ha continuado innovando y lanzando productos al mercado compitiendo en categorías de bebidas como son las aguas, las isotónicas compitiendo con Gatorade, jugos, té embotellado, energizantes, etc. Ver la figura 23 que muestra el desarrollo de productos en distintos mercados.

También ha ingresado al mercado cervecero peruano. Sin embargo en este sector no le ha ido bien. Hoy su participación es ínfima. La expansión internacional se ha ido consolidando ingresando a nuevos mercados tales como India con una inversión de US \$ 10 millones (Diaro El Comercio, 2010), y posteriormente Brasil. A fines 2014 Aje Group inició operaciones en Nigeria y Egipto.

En el año 2014 quedó en el puesto 21 de los fabricantes de bebidas gaseosas a nivel mundial. Con una facturación cercana a las US \$ 2,000 millones. Entre el periodo 2000 y 2013 su tasa de crecimiento anual fue en promedio 22%. Sin embargo, su participación de mercado global es del 0.4% comparado con el 25% de Coca Cola y el 10.7 de Pepsi Cola (Bland B., Schipani, A. 2014).

Figura 23. Principales Productos por país de Aje

	Bebidas carbonatadas	Jugos	Agua	Néctar	Bebidas deportivas
Perú	33%	13%	33%	9%	12%
Colombia	74%	16%	8%		
Centroamérica	81%	13%	5%		
México	75%	19%	2%		
Venezuela	80%	9%	18%	4%	4%
Ecuador	50%	14%	3%	17%	4%
Tailandia	93%	7%			
Brasil	94%	6%			

Fuente: Valdiviezo, C. (2015) en base a información de la empresa

La empresa comenzó desde el 2006 un proceso de profesionalización ejecutiva e institucionalización empresarial de un lado con la incorporación de profesionales de amplia experiencia en el mercado y con el trabajo al interno de la familia, como lo comentaba Carlos Añaños en una entrevista (Añaños, C. 2013).

El 2 de mayo del 2015 se cerró una época en la empresa con el nombramiento como CEO de Juan Lizariturry en reemplazo de Ángel Añaños. Una de las razones de este cambio consiste en la necesidad de controlar algunas operaciones y complicaciones en mercados como México, Tailandia, Brasil con ebitdas negativos (Valdiviezo, C. 2015). Claramente, la empresa tendrá de un lado controlar los costos y pérdidas en algunos mercados y sobretodo reinventarse.

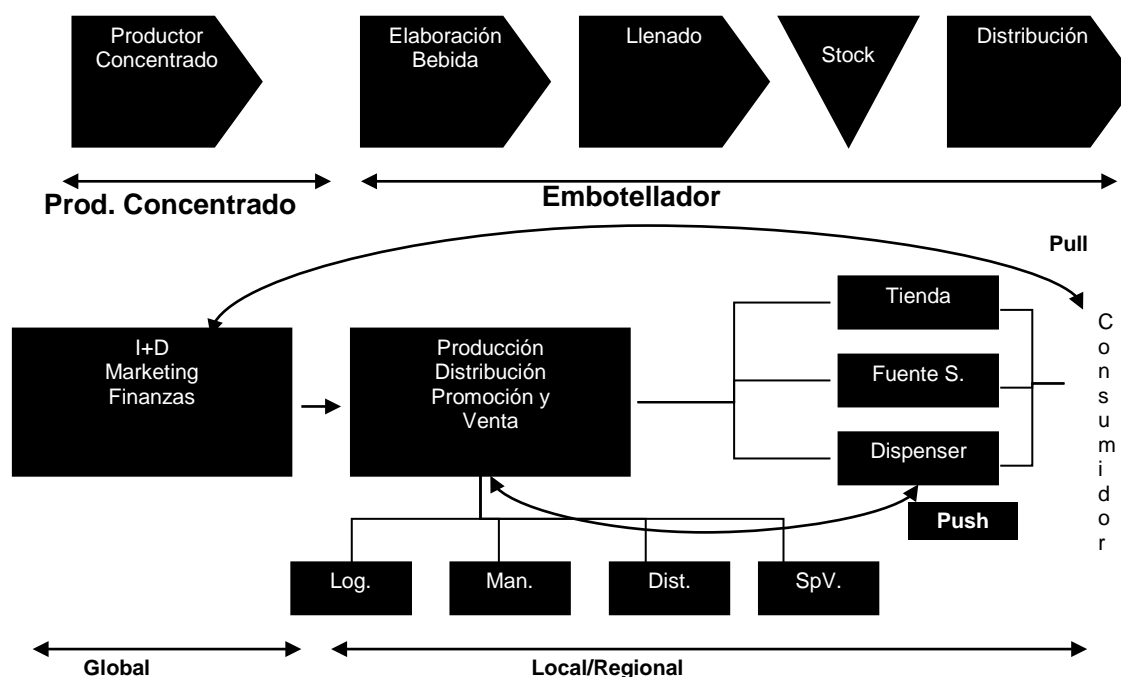
4.1.4 Análisis del Modelo de Negocio de Kola Real

¿Cómo se explica el éxito de Kola Real en Latinoamérica? ¿Cómo ha logrado competir contra gigantes en un sector dominado desde su nacimiento por Coca Cola y con Pepsi Cola como un fuerte segundo? En mi opinión el éxito se basa en una Business Innovation. Es decir, innovar estratégicamente como a continuación procuro explicarlo.

La siguiente figura es el modelo de negocio tradicional en el sector de bebidas gaseosas donde las grandes empresas como Coca Cola y Pepsico son las productoras de concentrado y tiene como su brazo ejecutor a los embotelladores.

La estructura de este sector determina que los principales activos estratégicos para competir son: la marca fruto de un abundante gasto en marketing y promoción, y la distribución para llegar de una forma costo efectiva a la mayor cantidad de puntos de venta. Los competidores tradicionales han refinado estas capacidades empresariales las cuales dominan. Por lo tanto, cualquier nueva empresa que ingrese a competir, por la desventaja de años en la construcción de marca y en el establecimiento de un sistema de distribución estará limitada a ser un competidor secundario y poco retador del líder actual.

Figura 24. Modelo de negocio tradicional del sector de bebidas gaseosas



Fuente: Elaboración propia

La figura 24 grafica este tradicional modelo de negocio en el que los productores de concentrado realizan el “pull” del consumidor mediante el marketing, el embotellador realiza la distribución con acciones de “push” para poner en la mano del consumidor el producto. Asimismo, este modelo ha generado altas barreras de entradas como son la inversión en publicidad, la red de embotelladores y el espacio en el canal de venta. Todo esto ha llevado a que en el sector mundial de bebidas gaseosas se establezca un claro e indiscutible líder, un segundo competidor que sigue al líder y se conforma tácitamente con esa situación.

Lo destacable del caso Kola Real es que realmente ha planteado una Business Innovation. Retando los paradigmas competitivos del sector ha formulado un nuevo modelo de negocio que

no se basa ni en la marca ni en la distribución. Su concepción estratégica está en ofrecer bebidas gaseosas a los que no pueden acceder a pagar una bebida gaseosa de marca. Esta empresa se ha posicionado en la mente del consumidor como un producto que ofrece rendimiento o valor por el dinero.

El siguiente cuadro es una descripción y comparación de los modelos de negocio de 3 competidores. Debo aclarar que Inca Kola era el competidor local más importante del país, hasta que a fines de los noventa fue adquirido por Coca Cola, tal como se ha mencionado anteriormente.

La figura 25 analiza distintas variables de donde se desprende claramente como la empresa Kola Real ha innovado no en un factor del negocio sino en todo el sistema empresarial planteando un nuevo modelo de negocio.

Figura 25. Cuadro comparativo de modelos de negocio

	Coca Cola	Inca Kola	Kola Real
Producto (Beneficio)	Estilo de vida. Cola	Estilo de vida (sigue al Líder). Bebida de color	Satisfacer una necesidad
Posicionamiento	Marca	Marca	Rendimiento
Formato botella	Pequeñas	Pequeñas	Grande
Declaración	"Es así" "Más" "Buena Vibra"	"Lo nuestro" Se acompaña con todo"	Precio Justo
Cliente	Segmentos A,B, C	Segmentos A,B, C	Segmento C,D
Precio	Alto	Sigue al Líder	Bajo
Distribución	Propia	Propia	Tercerizada
Promoción	Toallas, llaveros, polos	Toallas, llaveros, polos	Vasos, bateas (objetos prácticos)
Publicidad	Muy intensa	Muy intensa	Casi nada
Ventaja Comp.	Marca	Marca Nacional	Costos
Estrategia Competitiva	Pull y Push comercial	Competir contra el líder	Crear mercados

Fuente: Traducción propia de la figura Traditional Brands vs Kola Real (Cordova, D. Alania, R. Quiroga, G. Galdos, G. 2008)

Como podrá observarse del cuadro anterior, vemos a Coca Cola e Inca Kola, competidores tradicionales jugar con las reglas establecidas para el sector. En cambio Kola Real crea sus propias reglas, y hace y busca clientes diferentes.

Finalmente, para ver cómo la empresa puede hacer realidad este nuevo modelo de negocio revisamos la cadena de valor y también la comparamos con los competidores tradicionales y vemos que resaltan las diferencias que le permiten brindar su propuesta de valor rentable. Ver la figura 26.

Figura 26. Comparación de la cadena de valor

Actividad	Competidores Tradicionales	Kola Real
Abastecimiento	Ventaja por tamaño de empresa	Neutralizada por tamaño mínimo eficiente
Fabricación	Eficiente. Altos estándares globales	Menor costo. Flexible y adaptable
Distribución	Propia o controlada	Tercerizada. Caos organizado.
Marketing	Alta inversión en publicidad, promociones y mercadeo. Más pago de royalty	Baja inversión. Marcas propias
Servicio Post Venta	Alto costo de atención al canal.	Bajo costo. No se da servicio en punto de venta
Infraestructura	Cara en personal	Ligera y de bajo costo

Fuente: Elaboración propia

La innovación constante en procesos ha sido fundamental según Melo Vega (2007) “han modificado las prácticas tradicionales utilizadas en el sector para la distribución, el manejo de inventarios, la fidelización de canales, el diseño de los productos y las estrategias publicitarias; lo que les ha permitido reducir costos y trasladar esos ahorros a sus clientes”.

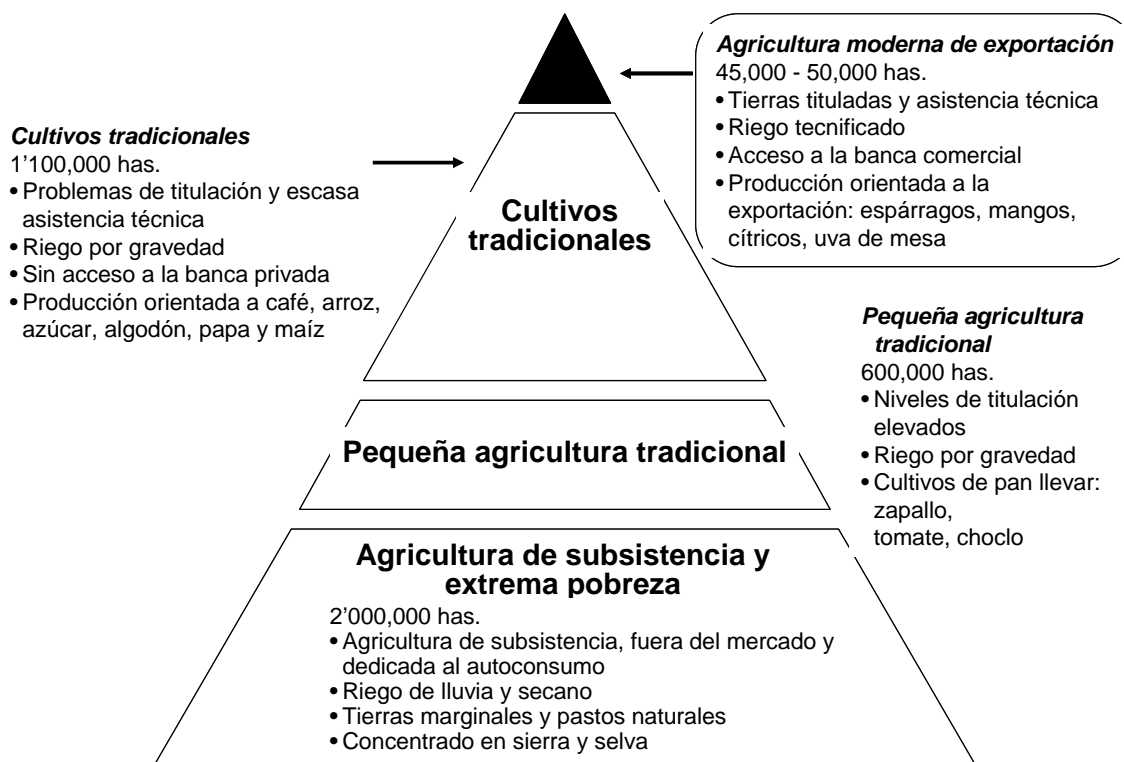
En el mismo orden de ideas Vargas Llosa (2003) dice: “...la sagacidad con que estudió las condiciones del mercado y se adaptó a él, ofreciendo, primero a los empobrecidos ayacuchanos y luego a los peruanos, ecuatorianos, venezolanos y mexicanos golpeados por la recesión, una gaseosa más económica que las otras y en envases más abundantes. Para poder ofrecer el producto a precios tan atractivos, Kola Real reduce drásticamente sus gastos generales, gastando lo mínimo en publicidad, adoptando un régimen de extrema austeridad en sus locales –la joya de la corona que es la fábrica de Puebla luce como un espartano convento- y montando sus propias redes de distribución en vez de ceder ésta a concesionarios”

4.2 Caso Agrokasa⁴

El Perú posee una clara ventaja comparativa debido a factores climáticos que hace posible la aparición de más de 80 microclimas distintos propicios para poder producir una gran variedad de productos agrícolas. Asimismo, ser contra temporada del hemisferio norte abre ventanas de oportunidad comerciales debido a la escasez de algunos productos en esos mercados durante esos períodos de tiempo.

Se viene de un período lamentable para la agricultura en el Perú debido a la reforma agraria de los años setentas. Dos de sus pasivos que durante más tiempo han condicionado al agro en el Perú han sido la descapitalización económica e intelectual del campo, y de otro lado la excesiva fragmentación de la propiedad lo que, salvo excepciones, no hace viables económicamente la mayoría de los campos agrícolas.

Figura 27. Agricultura en el Perú



Fuente: Apoyo y Asociados

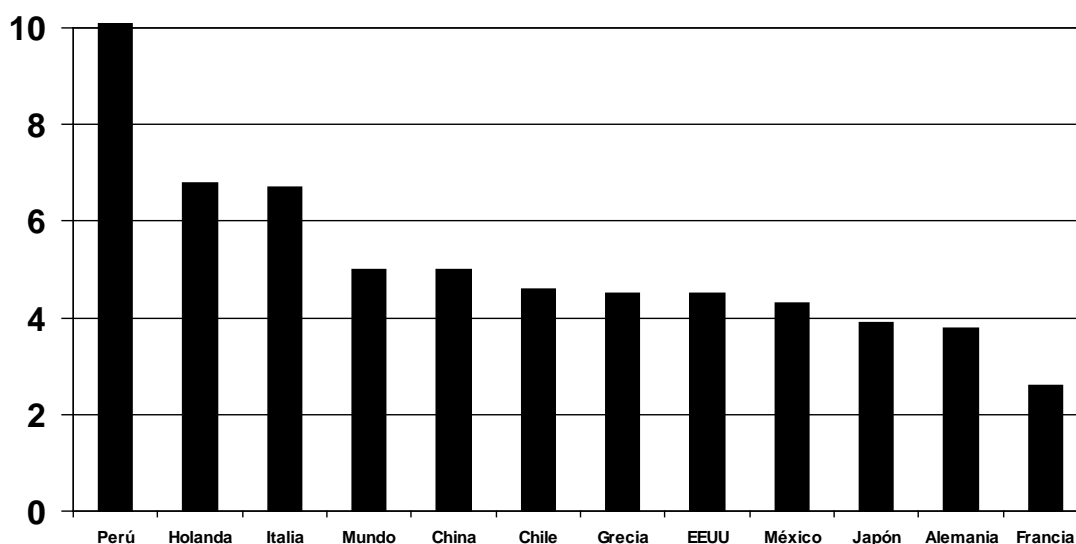
⁴ Parte importante del texto de este caso elaborado por el autor de la tesis se encuentra bajo el nombre Casos de Business Innovation en Perú disponible en <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/articuloguillermoquirolga.pdf>

Según se desprende de la figura 27 en el Perú se pueden distinguir dos clases de agricultura. La tradicional de productos poco diferenciados y la no tradicional de productos especializados para nichos del mercado mundial. Sin embargo para competir en estos mercados de nicho es clave manejar la variable comercial y logística con excelencia y mejorar cada vez más la oferta comercial con productos de calidad, de marca y a buenos precios. El siguiente punto de este trabajo tiene como fuente base los tres casos sobre Agrokasa escritos por Bazán, León y Quiroga (2002 y 2004). Los dos primeros se denominan: “Agrokasa: Compitiendo en los mercados del espárrago y de la uva de mesa” y “Agrokasa”. El caso del 2004 se denomina. “Agrokasa B”.

4.2.1 El sector del espárrago y de la uva de mesa

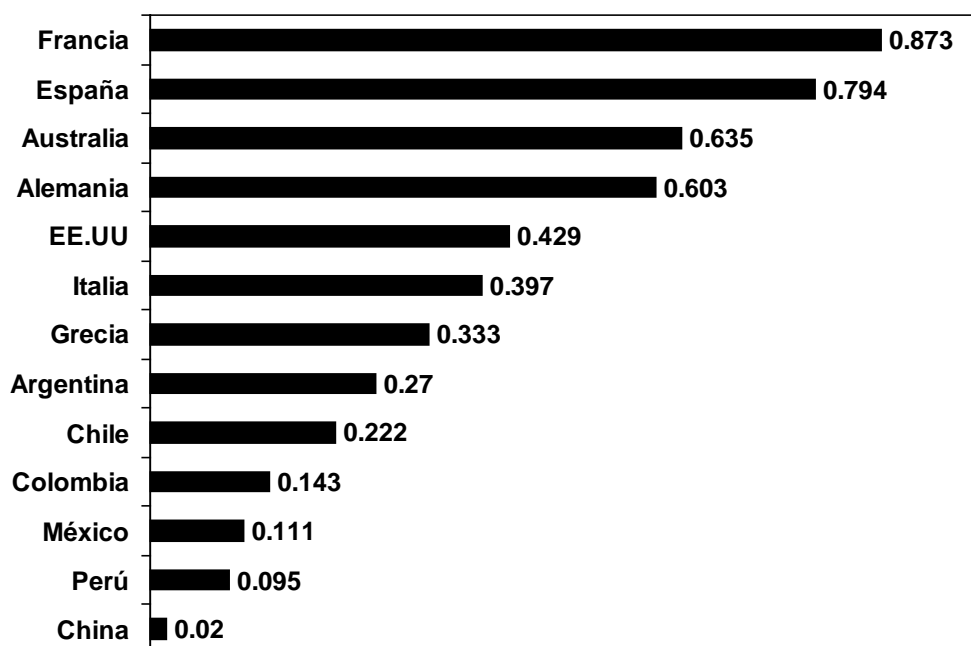
Los mercados de ambos productos tienen algunas interesantes similitudes que los convierten en interesantes oportunidades si se compite de una forma innovadora. El clima de la región de Ica, provincia a 300 Km. al sur de Lima, permite rendimientos superiores a los promedios mundiales. Asimismo, estos cultivos son intensivos en mano de obra y en el Perú el costo de ésta es menor que la de muchos países competidores.

Figura 28. Rendimiento de la producción de espárragos del Perú Tn/Ha. en 2004



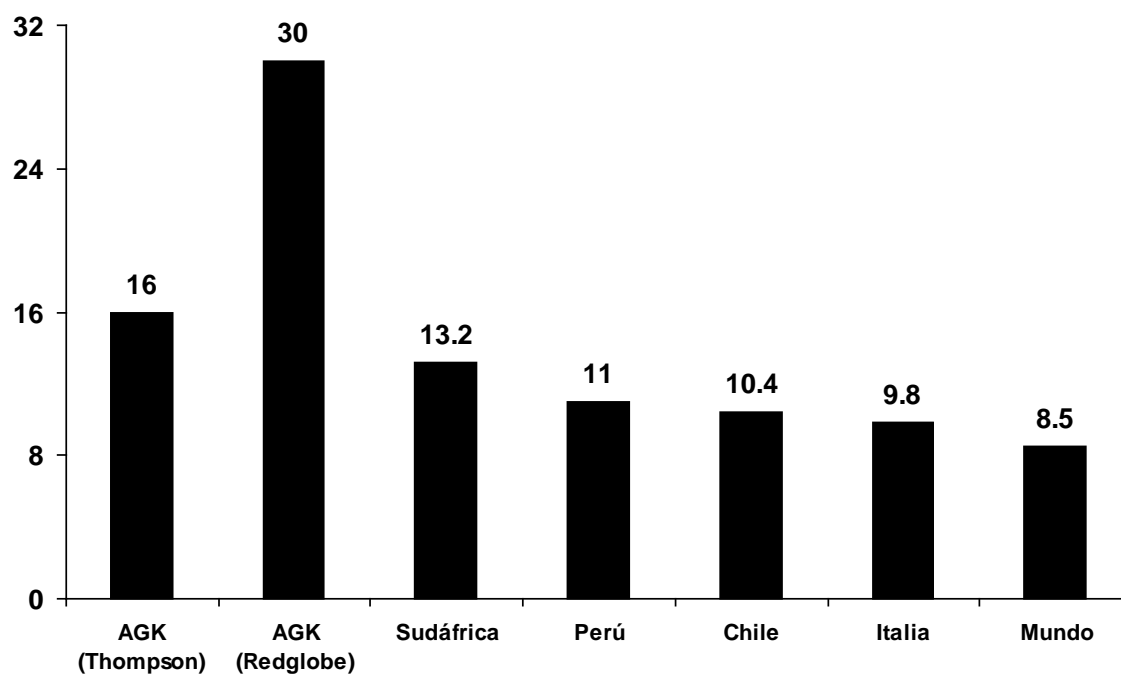
Fuente: FAO y Apoyo y Asociados

Figura 29. Costo de Cosecha US/Kg.



Fuente: Euro 2000 Ásper. Citado por Apoyo y Asociados

Figura 30. Rendimiento de la uva en Agrokasa Tn/ha. en 2004



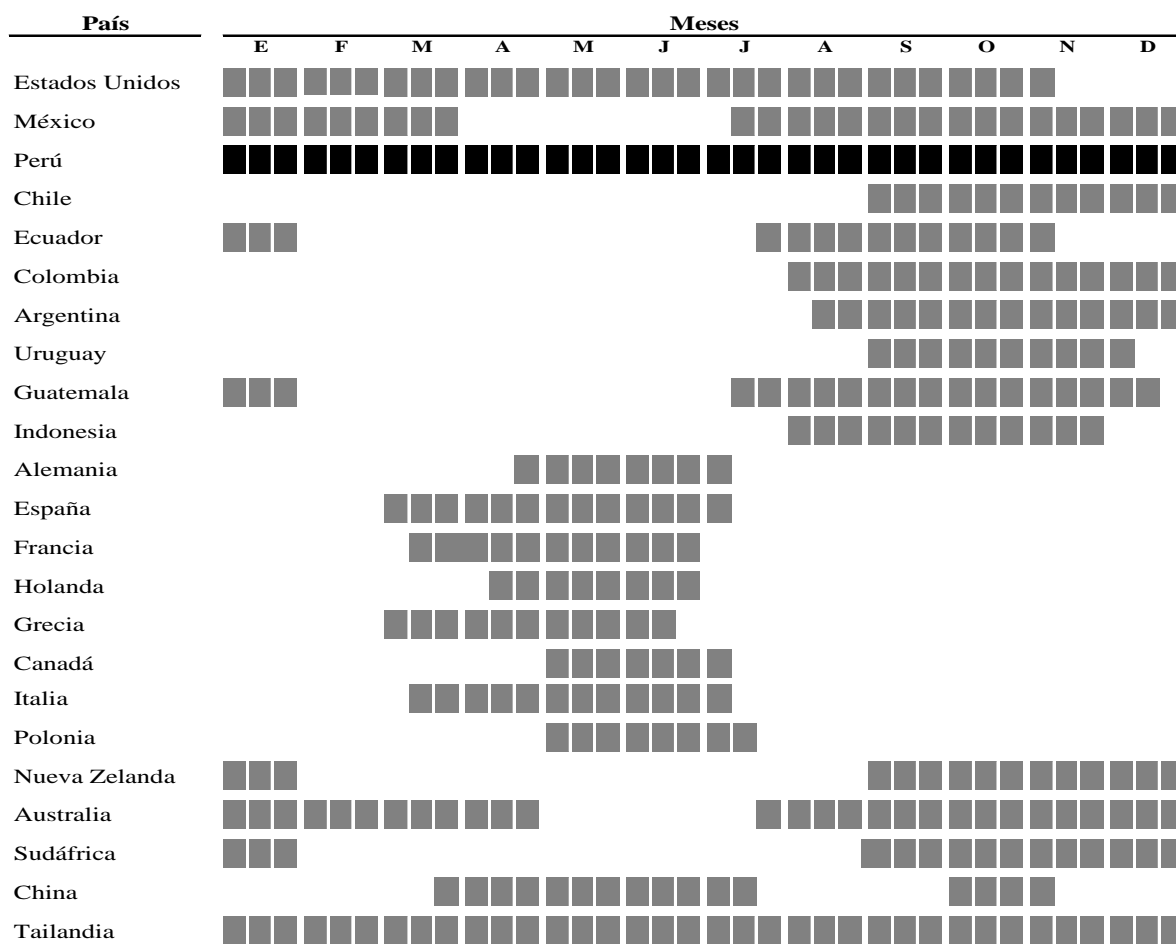
Fuente: FAO y Agrokasa en Apoyo y Asociados

Tal como se puede observar, en las figuras 28, 29 y 30, las características de la geografía otorgan a la agricultura de estos productos en el Perú, de lado, ventajas comparativas por el factor climático que permite mejores rendimientos. En espárrago casi un 30% más al segundo y en el caso de la uva de mesa, según la variedad sembrada, se pueden obtener rendimientos impresionantes.

Por el lado de los costos, al ser ambos cultivos intensivos en mano de obra y pese a los avances tecnológicos hay labores que aún no se pueden mecanizar eficientemente como son el tallado de la uva o la recolección del espárrago, tener bajos costo es una importante ventaja. Sólo China tiene menores costos que Perú.

En el caso particular del espárrago el Perú, tiene la característica de producir durante todo el año. Ver figura 31.

Figura 31. Período de producción del espárrago en el Perú



Fuente: Apoyo y Asociados

De otro lado, la uva de mesa aprovecha una ventana de desabastecimiento mundial y tiene una ventaja de un mes respecto de Chile por estar Ica en un paralelo menor. Como lo muestra la figura 32.

Figura 32. Ventana de oportunidad para exportar uva de mesa en función a la época de producción de los principales países competidores

País	Mes											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Chile												
Sud Africa												
Namibia												
Perú												

Fuente: Apoyo Consultoría S.A.

Sin embargo, queremos destacar que ambos productos para ser altamente rentables deben de ser vendidos “frescos”. En el caso del espárrago no más allá de las 72 horas de haber sido recolectado del campo y para ambos productos es vital mantener la “cadena de frío” desde el campo hasta el cliente final de tal forma que se obtiene un producto de alta calidad. Ante estos hechos un elemento que las empresas deben considerar si desean competir exitosamente en estos mercados es no basarse sólo en sus ventajas comparativas como las mencionadas en el párrafo anterior. Sino más bien, han de desarrollar ventajas competitivas en producción, logística, comercial etc.

4.2.2. Corporación Drokasa y Agrokasa

Tuvo sus inicios en el año 1951, cuando un grupo de familias de capitales peruanos fundaron Droguerías Kahan con el objetivo de dedicarse a la distribución de productos farmacéuticos, cosméticos y de perfumería. En la actualidad la Corporación Drokasa (CDK) tiene los siguientes negocios:

- Drokasa: una de las principales distribuidoras del país de productos farmacéuticos, químicos, perfumería, alimentos, agroquímicos y accesorios.
- Farminustria y Pharmalab son conjuntamente el segundo laboratorio del país. Trabajan medicamentos éticos (con prescripción), genéricos, OTC y también maquilan.

La estrategia del grupo se basa en 3 factores: rentabilidad, crecimiento y eficiencia. La primera de ellas consiste en participar en mercados atractivos y de buenos márgenes y que además tengan potencial de crecimiento. La eficiencia es una condición necesaria para ser competitivos.

Este emprendimiento corporativo nace de la estrategia corporativa de CDK cuando se plantea la necesidad de diversificarse. Por ello se decidió ingresar en el sector agro exportador con la adquisición primero del fundo Santa Rita y posteriormente al detectar la necesidad de tener volumen de producción para ser competitivos mundialmente se adquiere La Catalina, el segundo fundo de aproximadamente 1,200 has. Posteriormente se compró otro fundo “Las Mercedes” en Barranca de 1,300 hectáreas en las que se ha planta un 10% de esa superficie de espárrago y el resto es de paltas. Asimismo cuenta con dos Packing un de 25 TM por día para los espárragos y otro de 300 TM para las paltas. (Agrokasa Web, 2016)

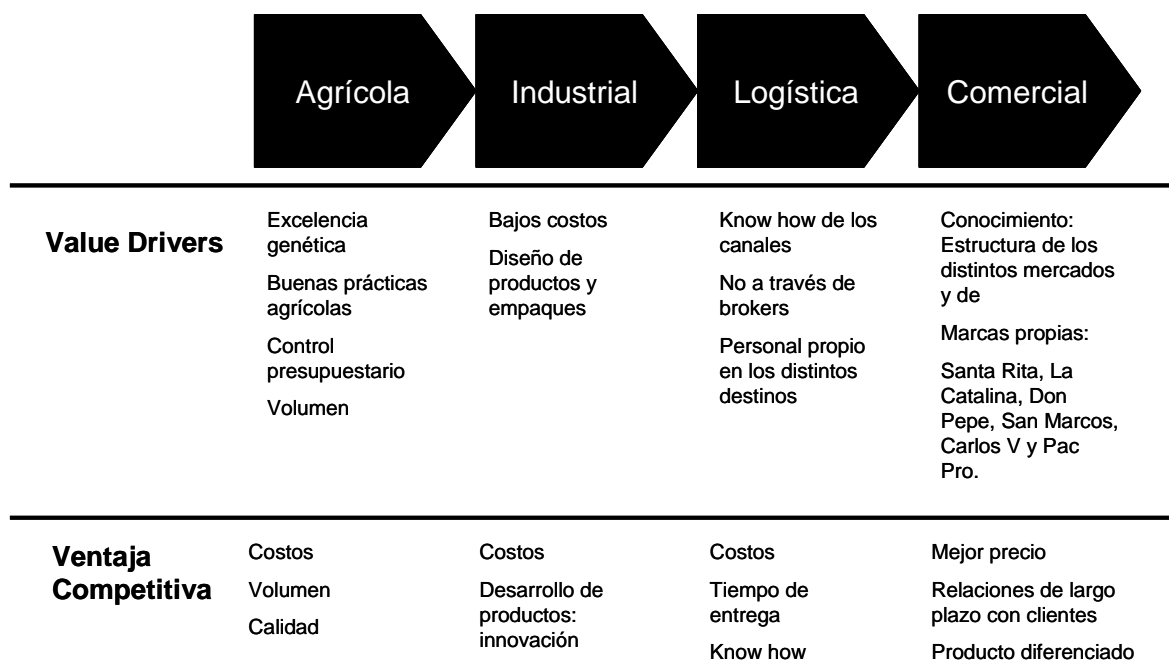
La empresa en el 2012 facturó \$ 55 millones. De los cuales 22 fueron por espárragos, 21 por uvas de mesa y 12 de paltas. Para el 2017 estiman facturar \$ 100 millones de los que el 60% serán de paltas. (Villahermosa, Laura 2013).

4.2.3 Modelo de negocio y factores competitivos

Para competir exitosamente en este mercado de la agroindustria global hay que entender las necesidades de los compradores y clientes. Estas son: calidad certificada, excelencia logística, exigencias de cumplimiento en las ofertas y sobretodo, confiabilidad en las relaciones con los socios comerciales. En tal sentido para la empresa su modelo de negocio consiste en ***“Ser los mejores a nivel mundial desde el campo hasta la comercialización”***.

Por ello, en la figura 33 graficamos su modelo de negocio.

Figura 33. Modelo de negocio de Agrokasa



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con directivos de la empresa

A continuación describiremos el modelo de negocio para una mejor comprensión del mismo. En la etapa agrícola podemos decir que la ubicación geográfica de las tierras y sus características climáticas permite a la empresa obtener elevados rendimientos y en espárragos hasta 2 cosechas al año. Asimismo, la gran extensión de sus áreas cultivadas le permite importantes economías de escala y le otorga volumen de producción lo que le da poder de negociación con sus clientes. Una mejor y más flexible programación del planeamiento de la producción, y para el caso del espárrago alternar hectáreas para cosechar todo el año.

La calidad, cantidad y regularidad en el abastecimiento de agua está garantizado por los 16 pozos en operación de 870 litros/segundo y 4 de reserva para La Catalina. En el otro fundo cuenta con 4 pozos y con reservorios, estaciones de bombeo. Los 20 pozos en operación trabajan al 75% de su capacidad para optimizar el uso de energía.

Un sistema de riego altamente tecnificado con goteros israelíes auto-compensados y un programa de riego computarizado que controla la apertura de las válvulas a través de señales de radio, asegurando así el uso óptimo del recurso hídrico.

Como se ha podido observar en esta etapa de la cadena de valor lo que ha desarrollado la empresa son capacidades empresariales para ser muy eficientes en costos y el desarrollo de volumen de producción.

En la fase industrial debemos destacar como arma competitiva los procesos de empaque. Con modernas plantas, ubicada en los campos a escasos minutos de donde se cosecha. El packing de espárragos tiene una capacidad de 6 millones de cajas de 5 kgs. por año a un turno. Para el caso de la uva de mesa hay dos empacadoras una en cada campo. La del fundo Santa Rita tiene una capacidad de procesamiento de 65 TM por turno en jornada extendida de 10 horas. Mientras que la empacadora de La Catalina cuenta con una capacidad de procesar 130 TM de uva por turno extendido.

La planta empacadora de espárrago en La Catalina tiene una capacidad de 20,000 cajas de 5 Kg. por turno extendido (6 millones de cajas en 300 días/año).

En cuanto al proceso, el espárrago cosechado ingresa a la nave de producción recibiendo un golpe de frío que permite su óptima manipulación y conservación en todo el ciclo productivo. La nave de producción es climatizada de 1800 m² y se mantiene a 18 grados centígrados. La Cámara de Almacenamiento de producto terminado tiene una capacidad de 33,000 cajas o 4 días de producción al ritmo promedio de una campaña.

El packing de Espárragos está preparado para responder con producción propia certificada a las necesidades particulares del mercado todo el año. Es así que actualmente Agrokasa maneja más de 100 S.K.U debido a su innovación constante en empaques para servir mejor a sus clientes y a las 6 marcas que han lanzado al mercado mundial. En algún sentido, la producción se puede comparar a una florería por la versatilidad con que pueden presentar sus productos. Por ejemplo, para el mercado norteamericano se despachan espárragos estándar, en cambio para el japonés se seleccionan los de mayor longitud y su presentación tiene características artísticas. Todo el diseño de productos para Agrokasa nace del entendimiento del mercado y los clientes. Opta por el market pull, haciendo estudios de mercado para determinar lo que el mercado global va a demandar en vez del tradicional technical pull de forzar las cosechas. (Villahermosa, Laura 2013).

Similarmente en el negocio de la uva de mesa, el mercado mundial tiene hoy una gran variedad de ofertas y como la mayoría de mercados en crecimiento buscan una mejor calidad. Agrokasa, para enfrentar este reto, Ha construido un packing de vid, con tratamiento de frío, en cada uno de los campos que opera. Toda la uva certificada en el campo es procesada dentro de las dos horas de cosechada y puesta en la cámara de frío antes de 4 horas de cosechada, ello garantiza su vida de anaquel honrando el compromiso con sus clientes y sus mercados de ofrecer una calidad superior.

En síntesis, esta etapa aporta a la empresa innovación y productos diferenciados en un mercado donde la diferenciación no es sencilla.

La operación de productos frescos es algo sumamente complejo. Los espárragos crecen y son cosechados y exportados, todos y cada uno de los días del año. Sus uvas llegan a los mercados de USA, Canadá y Europa con ocasión de las navidades y año nuevo, y al Asia, antes del Año Nuevo Chino (CNY). El personal ha aprendido a vivir entre campos, oficinas, puertos y aeropuertos, y todos con gusto, cuidan la calidad de sus productos hasta el consumidor final. Por estas razones un número clave para la empresa es el 24712. Trabajan 24 horas al día, 7 días por semana, 12 meses al año. Para implementar esta política siempre se puede contactar un representante de la empresa en cualquier hora y día del año.

Desde sus comienzos, Agrokasa se planteó el conocimiento y dominio del canal. Usualmente no van vía brokers sino que llegan directamente a sus clientes finales. Para ello, han forjado estrechas relaciones comerciales. Hoy se puede decir que la empresa ha desarrollado y consolidado un valioso know how logístico. Finalmente, la oferta del producto basada en calidad, oportunidad, y certificación sólo puede ser cumplida con una integración total entre el campo, el packing, y la exportación. Es por ello que Agrokasa es un caso mundialmente raro en el que sólo se exporta lo que se empaca, y sólo se empaca lo que se cosecha. Agrokasa ha logrado construir una cadena de valor de primer nivel que fusiona actividades intensivas en mano de obra con otras fundamentales de altísima tecnología. (Yamada, G. & Chacaltana J. 2007).

En la figura 34 se puede observar la disponibilidad de productos que ofrece la empresa durante el año.

Figura 34. Disponibilidad anual de productos

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
ESPARRAGO	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FLAME S.										●	●	●
SUGRAONE S.										●	●	●
THOMPSON S.											●	●
RED GLOBE	●										●	●
AUTUMN ROYAL	●											
CRIMSON S.	●											●

Fuente: Información de la empresa

Las ventas a los distintos mercados se encuentran adecuadamente distribuidas disminuyendo el riesgo de concentración geográfica o de cliente. De otro lado, la diversificación de clientes/mercados permite además maximizar retornos económicos al balancearse lo que cada mercado demanda preferentemente.

Por último, la creciente comercialización directa con las cadenas de supermercados ha permitido construir una sólida relación. Firmar acuerdos anuales de abastecimiento y negociar mejores precios. Agrokasa por su volumen le vende a Wal-Mart, Albertsons', Kroger, etc. (Salas & Caminatti 2007).

Las marcas que maneja la empresa son: Santa Rita, La Catalina, Don Pepe, San Marcos, Carlos V, entre otras. Cada una de estas marcas se ha ido desarrollando hasta alcanzar un posicionamiento específico en los mercados en los que compete.

Como nuevo producto a lanzar al mercado mundial esta el “advocado” en inglés, palta en “peruano” o aguacate. Entre las ventajas que ofrece este producto son las importantes sinergias con la uva de mesa. Sale en el periodo que no se produce uva por lo que se pueden aprovechar los 9 meses restantes del año. Asimismo, la logística es similar y se pueden aprovechar los recursos que se tienen como son las 12,000 jivas de cosecha, 31 carretas y el packing que es multipropósito.

Con respecto a los temas de calidad la empresa cuenta con muchas y variadas certificaciones que son importantes para sus clientes compradores (Díaz Rios, L. 2007) principalmente las requeridas por los mercados más exigentes como son la GAP, BPM, HACCP y Eurepgap (solicitada por los supermercados europeos). Agrokasa, debido a sus antecedentes en la industria farmacéutica le da a sus operaciones una excelente trazabilidad (Salas & Caminatti 2007).

Finalmente, de cara a la sostenibilidad social del modelo podemos destacar el impacto económico y social el cual se traduce en que genera más de 1,600 puestos de trabajo estables y en período punta se llega a más de 4,150 puestos. De otro lado, es una gran oportunidad de trabajo y promoción social de las mujeres de la zona ya que constituyen el 45% del personal. Tal como lo acreditan las certificaciones, la empresa es respetuosa de todas las buenas prácticas laborales internacionales.

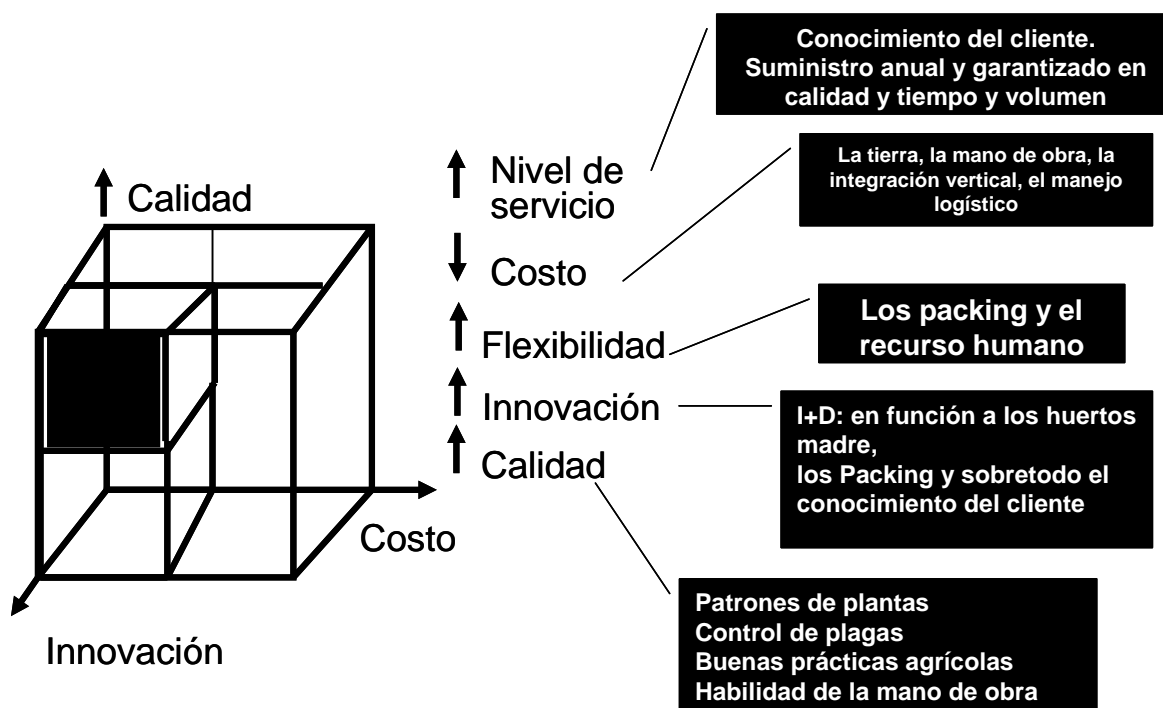
Tal como se ha podido observar la empresa Agrokasa tiene un modelo de sólida integración vertical (Díaz Ríos, L. 2007), que le permite manejar de la mejor forma posibles los costos de transacción.

El aporte económico a la comunidad de Ica en sueldos es de más de 3 millones dólares al año. Por último considero relevante comentar que esta empresa ha iniciado un cluster agrícola en esa región.

Como hemos podido constatar a lo largo del desarrollo del presente caso la empresa Agrokasa, ha sabido aprovechar una ventaja comparativa (diversidad de climas del Perú) para desarrollar un negocio de exportación de productos perecibles (espárrago / uva de mesa y ahora advogados), en forma exitosa. Considero que su éxito radica en haber desarrollado ventajas competitivas. Éstas le permiten diferenciarse del resto de empresas y le posibilitan ofrecer al mercado mundial un producto de calidad y en volumen suficiente para competir en el mercado global.

A continuación, la figura 35 explica en síntesis cómo opera el modelo de negocio.

Figura 35. Operación del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia

Como se desprende de la figura precedente, la empresa ha generado un nuevo modelo de negocio que rompe las formas tradicionales de ver la exportación agrícola. Ha innovado en toda la cadena de valor se diferencia con un producto de no fácil diferenciación. Asimismo, el profundo conocimiento del cliente internacional, ha hecho que se ajuste la empresa para satisfacer sus necesidades. Tanto al supermercado, como al consumidor.

Una forma de entender mejor todo este proceso es como lo escribe Yamada en su paper Generación de empleo en el Perú: Seis casos recientes de éxito; cuando cita a Chlimper explicando la producción agrícola con Clip. C de comercialización, L de Logística, I de industrialización y P de producción.

Para esta parte citaré textualmente a Yamada en las notas que escribió en base a la entrevista que le realizó a José Chlimper para la elaboración de su estudio:

“Este clip tiene cuatro niveles.

1. Producción. La cadena del valor se inicia con el proceso de producción pero en el negocio de la agro exportación este no es el que genera más valor.
2. Industria. Luego de la producción, viene la parte industrial del negocio, ya que por ejemplo, los productos no pueden ser exportados sin un buen empaque, que esté de acuerdo a las necesidades del cliente. La tarea de conocer como requiere el cliente el producto es una de las tareas más complejas de la cadena del valor en la agro exportación.
3. Logística. Un tercer aspecto es la parte logística, lo cual involucra transporte, almacenamiento, etc. En el caso del espárrago, este necesita llegar a una temperatura adecuada a los mercados internacionales, para lo cual la empresa debe estimar la temperatura que perderá en el proceso del transporte para seleccionar el medio y ruta más adecuados, que usualmente es por vía aérea.
4. Comercialización. Este es uno de los temas más delicados pues el negocio de la agro exportación depende fundamentalmente de consumidores con patrones de gusto, consumo o incluso cultura diferentes al nuestro. Son tan altos estos estándares que las cadenas de comercialización contratan certificadores internacionales que verifican la forma de producción en las zonas de origen, certificando condiciones sociales y medioambientales.

Como se puede observar, la agro exportación es una actividad en donde los costos de producción pueden ser incluso menores que los costos de transacción. En un caso extremo, esta

cadena de valor puede pasar de 1 en la parte de producción a 12, en la parte de comercialización. Fuente: Entrevista a José Chlimper” (Yamada, G & Chacaltana J. 2007)

4.3 Caso Gastón Acurio⁵

Gastón Acurio es un exitoso chef y empresario en Perú que ha sido clave en la formación de la industria gastronómica nacional como se conoce hoy día. Se distingue de otros empresarios del rubro por su innovador modelo de negocio que le ha permitido crecer y aprovechar nuevas oportunidades a nivel local como internacional. El éxito de su emprendimiento es innegable. Acurio ha abierto casi cincuenta locales, superado los US\$ 100 millones en facturación en el 2009 y se ha valorizado su holding en US\$ 30 millones en el 2013 (Vera Ramirez, 2010; Flores, 2013). Entre el 2012 y el 2013, el holding atrajo más de US\$ 50 millones en capital de dos fondos de inversión internacionales para abrir más restaurantes en Asia, Medio Oriente y Oceanía (Hurtado de Mendoza, 2013).

Luego de una historia constante de éxitos, en octubre de 2011, abrió el restaurante La Mar de Nueva York. Tuvo un mal inicio (Wells, P. 2012) del cual no se pudo recuperar (Contreras, C. 2012) y al cabo de un tiempo tuvo que cerrar sus puertas. Este fracaso sirvió de aprendizaje. En agosto 2013, Acurio abrió un local de Tanta en Chicago. Fue todo un éxito. En sólo 12 meses se colocó entre los 3 mejores restaurantes del año de esa ciudad.

En el 2014, cerró el primer local de Astrid y Gastón en Lima y lo trasladó a una casona colonial en la cual invirtió US\$ 5 millones en renovarla. La nueva creación atiende un máximo de 55 clientes quienes pagan más de \$ 150 cada uno para un menú de degustación y ser atendidos por aproximadamente 50 personas. Si bien no parece ser rentable, es similar a la estrategia que empleó Ferrand Adrià para El Bullí. Por lo visto el objetivo es subir con este restaurante ícono en el ranking mundial de restaurantes Pellegrino y así posicionar mejora todas sus marcas y para soportar su expansión internacional. La figura 36 es una línea de tiempo del caso.

En la Lista de los 50 Mejores Restaurantes del 2015, patrocinada por San Pellegrino y Aequa Panna, el restaurante Astrid y Gastón, de Lima ocupa el puesto 14 de esta lista (The World Best Restaurants, 2015).

⁵ Parte importante del material de este apartado es del caso elaborado por Quiroga, G. & Ontaneda, E. (2015). “Gastón Acurio: la innovación e internacionalización de una marca peruana”. No publicado

Figura 36. Línea de tiempo

1990	Gastón Acurio confesó a su padre que había estado estudiando gastronomía en vez de derecho en Madrid y que seguiría sus estudios en Le Cordon Bleu en París.
1993	Acurio y Gutsche abrieron Astrid y Gastón en Miraflores (Lima).
2001	Astrid y Gastón abrió en Santiago, Chile, primer local fuera de Perú.
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Acurio publicó su primer libro de cocina • Conductor de la popular serie de televisión peruana, “Aventura Culinaria”
2003	Abrió su segunda marca, Tanta, en Chacarilla (Lima).
2004	Astrid y Gastón abrió en Bogotá y Ciudad de México
2005	El primer local de La Mar abrió en Miraflores (Lima).
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Se creó el <i>holding</i> La Macha con su socio y Gerente General, Irzio Pinasco. • Perú fue invitado de honor en la feria gastronómica internacional Madrid Fusión.
2007	<ul style="list-style-type: none"> • La Mar abrió en San Francisco, el primer local de la marca en el extranjero y el primer local en Estados Unidos. Fue un éxito. • Astrid y Gastón abrió en Madrid, primero de Europa y todo un éxito. • La Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) fue creada por emprendedores gastronómicos y Acurio es elegido su primer presidente.
2008	Apega organizó la primera feria gastronómica Mistura y recibió más de 30,000 visitas.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Acurio abrió la escuela de cocina en Pachacútec para formar chefs • Acurio publicó el libro de cocina <i>500 Años de Fusión</i> que luego ganó el premio internacional <i>Gourmand World Cookbook Award</i>.
2010	Tanta abrió en Madrid, el primer local de la marca en el extranjero.
2011	La Mar abrió en la ciudad de Nueva York
2012	<ul style="list-style-type: none"> • <i>World Travel Awards</i> eligió a Perú “Destino Culinario Mundial 2012” • Mistura 2012 recibió a más de 500,000 visitas
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Gastón Acurio recibió el <i>Global Gastronomy Award</i> (Premio Gastronomía

Global) 2013

- El grupo emirati Abraaj ingresó al *holding* como socio capitalista con US\$ 20 millones para abrir nuevos locales en Asia, el Medio Oriente y Oceanía.
- Aureos Latin America Fund (ALAF) ingresó al *holding* con US \$32 millones para abrir nuevos locales en otras partes del mundo.

-
- 2014**
- Acurio y uno de sus ex chefs, Virgilio Martínez, tuvieron un restaurante cada uno entre los primeros 20 restaurantes de la lista de 50 Mejores Restaurantes del Mundo. Perú es el único país latinoamericano en tener dos restaurantes en el top 20.

4.3.1. La trayectoria de Gastón Acurio

El grupo de restaurantes de Gastón Acurio había tenido un crecimiento vertiginoso. Tal como lo hemos indicado. Luego de abrir su primer restaurante, Astrid y Gastón, en Lima en 1994, Acurio abrió su segundo local del mismo restaurante y primero en el extranjero en Santiago, Chile en 2001. El local generó utilidades desde su primer año y Acurio afirmó que sus socios pueden recuperar el capital a dos años de abrir el local (Ganoza Durant, 2004). Su evolución se aprecia en la figura 37.

En 2003 abrió Tanta, su segunda marca de restaurantes, estilo bistro de cocina peruana, y en 2005, abrió La Mar, su tercera marca de restaurantes, esta vez de comida marina y en especial de ceviches. El mismo año, duplicó de cuatro a ocho el número de restaurantes de estas tres marcas en tres países de Latinoamérica (Castro, 2007). Todas las nueve marcas que Acurio ha desarrollado son parte de lo que le distingue de otros chefs peruanos que han abierto locales de sus restaurantes en el extranjero.

Figura 37. Marcas del *holding* de Gastón Acurio

Marca	Descripción
<i>Abiertos</i>	
Astrid y Gastón	“Marca emblema del grupo”. Fue la primera en abrir y expandirse internacionalmente. Cocina peruana de autor. El cierre del local original y su reapertura en la Casa Moreyra apunta a un nivel de alta cocina internacional.
Tanta	Bistro peruano con comida casera.
La Mar	Cevichera gourmet, “segunda marca insignia” en internacionalizarse.

Marca	Descripción
Panchita*	Restaurante de anticuchos y parilla descrita por Acurio como “La Mar con carne”.
Madam Tusán	Restaurante “chifa” de fusión de comida china-peruana).
Chicha	Restaurante de cocina regional andina, abre en Arequipa y Cusco.
Melate Chocolate	Chocolatería que opera dentro de cinco restaurantes Tanta.
Los Bachiche	Restaurante de fusión de Cocina ítalo-peruana.
Papacho’s	Restaurante de hamburguesas gourmet con sabor peruano.
<i>Cerradas y/o de las cuales se retiró de la sociedad</i>	
Pasquale Hermanos*	Sandwichería <i>fast food</i> con locales de patio de comida así como locales independientes. Según Acurio, sufrió de errores como un apresurado crecimiento y difícil implementación de un servicio de reparto que perjudicaron la calidad de la comida.
La Pepa*	Juguería de un solo local que buscó competir con Starbucks o cafés similares. El local cerró en parte por falta de estacionamiento que facilitarían clientes.

* Marcas en sociedad con el Grupo Wu

Elaboración propia a partir de Castro, 2007; Mapstone, 2009; “3 días en Lima con Gastón Acurio”, 2010; Hurtado de Mendoza, 2013; Meza Cuadra, 2013. Todas las citas son de Gastón Acurio..

Sus marcas claras y distintivas aprovechan la diversidad de la gastronomía peruana, lo cual le permite ser flexibles a cada mercado sin que las ventas de una marca afecten a otra en el mismo lugar (Acurio en Molina, 2007; Herrero, 2014). Además, son cuidadosamente diseñadas para ser replicables y manejadas consistentemente por los socios locales con los que siempre entra a nuevos mercados (Herrero, 2014).

Estos socios locales han aportado capital y experiencia en el mercado bajo diferentes modalidades (Vera Ramírez, 2010; Meza Cuadra, 2013; Herrero, 2014). Por ejemplo, en Estados Unidos, Acurio se ha asociado con empresas locales que ponen la inversión inicial y cobran una comisión de 3-5% por administración a cambio de 50% de la propiedad del restaurante. En Latinoamérica, en cambio, ha empleado diferentes modelos de franquicia: uno opera seis restaurantes en Chile con ventas de entre US \$12-14 millones, mientras que los dos restaurantes de Colombia son operados por diferentes franquicias (Pinasco en Herrero, 2014).

Asimismo, Acurio ha mostrado una aproximación integral al negocio, desde la calidad de la atención hasta la confiabilidad de sus proveedores (Vilela, 2009). Ha recalado varias veces en entrevistas a lo largo de los años que la calidad de sus ingredientes es crítico para sus marca, por lo que identifica y desarrolla a sus proveedores cuidadosamente y hasta se ha retirado de

sociedades por no estar conforme con la calidad de una marca (Vilela, 2009; “El hombre de la tapa”, 2009; Borasino, 2014). Esto muestra un compromiso sin concesiones tanto con sus marcas como su misión: en las palabras de Acurio, “Nuestro trabajo como compañía no es hacer restaurantes, sino que este hecho cultural peruano se convierta en un hecho universal” (Vilela, 2009). Su compromiso se extiende hasta los jefes de cocina de cada restaurante, quienes deben comprar a pequeños productores y dar clases gratuitas de nutrición en colegios cercanos. La expansión internacional y masiva conlleva el desafío de mantener estándares de calidad en preparación de comida y una cadena de suministro para contar con insumos de calidad siempre (Flores, 2013). Lo que lo ha llevado a formar una empresa, Frontera Sur, para dedicarse a la proveeduría de sus restaurantes del Perú y del mundo (Costa, 2011).

El despegue como corporación gastronómica se inició en el 2006 cuando creó el holding La Macha con su socio Irzio Pinasco, quien ha sido descrito como “...el comandante general del ejército blanco con el que Acurio planea seguir la conquista gastronómica del resto del mundo” (Vilela, 2009). La estructura y cultura corporativa que forjó Pinasco ha permitido el crecimiento de sus marcas y negocios, no solamente la apertura de más restaurantes (Castro, 2007). Acurio, por su parte, apoya plenamente a Pinasco “...a futuro sucederá lo que él decida: si cree conveniente que ingrese otro grupo para estar preparados para llegar con recursos propios a Hong Kong, por ejemplo, yo no interfiero” (Acurio en Castro, 2007). Tanto Pinasco como Acurio comparten la misma visión y valores que articulan en un discurso refinado y preciso. Pinasco describe cuatro claves del éxito: “...la inexorable convicción que debemos promover la gastronomía peruana, sin concesiones”, “vocación por la calidad”, “interés por innovar todo el tiempo”, y “capacidad de tomar riesgos y salir adelante” (en Vilela, 2009).

Con el éxito que tuvo su restaurante La Mar en San Francisco en 2007, Acurio y Pinasco tenían la idea que junto con Nueva York, iban a ser las dos nuevas base de crecimiento de sus marcas en Estados Unidos, Europa y Asia, desde la cual podrían ir preparando a nuevos chefs para sus nuevos restaurantes (Vilela, 2009). Paralelamente, en el 2007, habían apuntado a expandir el número de marcas a veinticuatro, pero las marcas no resultaron tan fáciles de desarrollar en sociedad como la apertura de nuevos locales (Castro 2007). Seis de las veinticuatro marcas fueron desarrolladas en sociedad con un grupo local peruano Wu, de las cuales tres no se abrieron, una cerró, La Macha se retiró de la otra y solo sigue abierto el restaurante Panchita (“El hombre de la tapa”, 2009; “3 días en Lima”, 2010). Al final, optaron por expandir el número de locales de sólo nueve marcas, casi todas restaurantes y ninguna bajo el formato de comida rápida o en patios de comida de centros comerciales (Hurtado de Mendoza, 2013).

4.3.2 El “boom” gastronómico peruano en el país y el mundo

“Gracias a la cocina, Perú existe a nivel internacional. En este país hoy se está produciendo el movimiento culinario más importante del mundo. Los chicos quieren ser cocineros, no futbolistas. Y detrás de ese fenómeno hay una persona: Gastón Acurio”, lo decía nada más y nada menos que Ferrán Adriá (en Méndez, 2014).

La estrategia de crecimiento de Gastón Acurio no necesariamente ha sido la de buscar más participación en el mercado gastronómico peruano, sino de expandir el mismo como su promotor por excelencia. En este rol, se ha aliado y hasta promocionando restaurantes de su competencia a través de la publicación de sus populares libros de cocina y la serie de televisión “Aventura Culinaria” que conduce desde el 2002. Asimismo, como miembro desde el 2007 de la Asociación Peruana de Gastronomía (Apega), asociación dedicada a promocionar la gastronomía peruana como industria (Sugobono, 2014; Vega Jarque, 2007; Benavides, 2014; Herrero, 2014). Finalmente, es fundador y profesor del Instituto de Cocina Pachacútec, centro de formación de jóvenes peruanos, con la mentalidad moderna respecto de la gastronomía peruana para dedicarse profesionalmente a ser chefs (Costa la Cruz, 2011).

En palabras de Acurio, “¿Por qué llevar la gastronomía peruana al mundo? Porque eso es lo que le toca hacer a mi generación, cada uno en su campo trata de buscar fórmulas que finalmente no saquen de esta idea tan macabra de que estamos predestinados a ser un país del Tercer Mundo” (Acurio en Vilela, 2009). Su discurso de apertura del año académico 2006 en una importante Universidad del Perú tocó la sensibilidad de un país que empezaba a experimentar un crecimiento económico sin precedentes y, de tal manera, a cambiar la forma en la que se percibía a sí mismo. Cómo refleja su discurso, Perú empezaba a percibirse ya no como un país subdesarrollado, sino un país con el valor y la promesa que le otorgaba el esfuerzo y talento de su propia gente, manifestado en su comida (Acurio Jaramillo, 2006; Mapstone, 2009). El discurso fue tan impactante que se volvió viral a través de personas que lo compartieron a través de correo electrónico, a tal punto que se publicó en el diario *Perú 21* (Masías, 2010).

Acurio continuó extendiendo sus alianzas con otros empresarios de la gastronomía. Participó con otros chefs peruanos como representantes de Perú, invitado especial en la feria gastronómica Madrid Fusión. Acurio fue uno de los impulsores, desde Apega, en el 2008 de la Feria Gastronómica Internacional de Lima conocido como “Mistura”. La primera edición de Mistura de ese año atrajo más de 30,000 visitas; al año siguiente, el número había quintuplicado a 150,000 personas y en 2012, la cifra ascendió a medio millón de personas (Sociedad Peruana de Gastronomía, s.f.).

Además de permitirle mantener una relación sin precedentes con sus potenciales clientes, la visibilidad de Gastón Acurio en promocionar la gastronomía peruana empezó a tener efectos en el sector desde dentro y fuera del Perú ver siguiente figura. Bernardo Roca Rey, empresario gastronómico y ex Viceministro de Industrias Culturales, resumió el impacto de Acurio en el sector diciendo que se necesitarían seis personas para reemplazar a un Gastón Acurio. En la página 53 de este trabajo hemos dejado constancia de los efectos de la promoción de la gastronomía peruana en el mundo.

4.3.3 El Personaje

Gastón Acurio empezó a estudiar gastronomía mientras seguía la carrera de derecho en la Universidad Complutense de Madrid. Estudió dos años a escondidas de su padre, entonces senador del Perú y ex primer ministro, quien esperaba que su hijo regresara a seguir sus pasos en la política. Dos años después, Acurio llamó a su padre para confesarse e informarle que se iba a París a estudiar cocina en Le Cordon Bleu. Más allá de las expectativas frustradas de su padre, en su momento la gastronomía no guardaba una posición valorada ni de futuro en la sociedad peruana y Acurio relata que su madre temía que su hijo terminara como “un camarero” (Vilela, 2007).

Mientras estudiaba en Le Cordon Bleu, Acurio conoció a Astrid Gutsche, quien luego sería su esposa y compañera en sus aventuras culinarias y empresariales. En el año 1993, regresaron a Perú y abrieron su primer restaurante, **Astrid y Gastón** el año siguiente. A pesar que los dos se volverían embajadores por excelencia de la gastronomía peruana, Acurio y Gutsche no empezaron así: eran tan convencidos que la cocina francesa era la que había que emular a tal punto que la carta de su restaurante estaba escrita en francés (Vilela, 2007).

Más bien, Gutsche identifica el inicio de la peruanización de su cocina a partir de un viaje a Huaraz. Habían llevado carne para hacer un asado y por el camino fueron haciendo trueque por papas nativas, ollucos, oca, “cosas que nunca habíamos visto...fue un comienzo...nunca fue algo pensado, consciente, simplemente se dio” (Gutsche en Sugobono, 2014).

Juntos, vivieron el proceso de redescubrir las riquezas de los sabores y productos del Perú y llevarlos a su máxima potencia. Siempre respetando al producto, la comida. Al que la prepara, el chef y el cliente que la disfruta. Esta filosofía de calidad la aprendió de su paso por Francia y del estudio de su cocina. Esta transformación maduró durante nueve años, entre abrir Astrid y

Gastón en 1994 y Tanta en 2003 (Hurtado de Mendoza, 2013), a partir de esa fecha, la misión de su restaurante insignia sería la de ofrecer alta cocina de autoría peruana.

El rol de Acurio ha cambiado con el tiempo y su empresa. De empezar como un pequeño emprendedor al abrir Astrid y Gastón, pasó a ser el lado creativo y visionario de su holding. En palabras de Acurio mismo, “Soy cocinero porque me divierte y empresario por deber” (Cornejo, 2006). Acurio crea casi 1500 recetas nuevas al año a través de su Taller Acurio. Cada noche, envía una receta diferente a cada uno de sus restaurantes con variaciones de acuerdo al estilo de la marca, luego los cocineros preparan la receta para mejorarlo y decidir si se queda en el menú (Vera Ramírez, 2010).

El apoyo de Irzio Pinasco, Gerente General de su holding, lo complementa: “Cuando Irzio Pinasco describe cada apertura de los próximos años, lo hace con la convincente elocuencia que podría tener un alto ejecutivo de una multinacional millonaria. Explica los detalles y las razones de cada ubicación con la lucidez de un ajedrecista, con la convicción que le ha inoculado Acurio a todo su equipo, desde los que lavan platos hasta los más altos funcionarios de la olla” (Vilela, 2009).

Las siguientes figuras 38 y 39 indican la evolución de los emprendimientos de Acurio.

Figura 38. Número de restaurantes de cada marca, por año

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Astrid y Gastón	2	2	2	3	4	5	7	8	9	9	9	8	8	8
Tanta	-	-	1	1	3	4	4	4	5	6	6	7	15	17
La Mar	-	-	-	-	1	2	2	2	6	7	8	8	7	8
Pasquale Hermanos *	-	-	-	-	-	1	3	4	-	-	-	-	-	-
Panchita	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1
Madam Tusan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	4
Chicha	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2	2	2
Los Bachiche	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1
Papachos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	4
Melate Chocolate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
TOTAL	2	2	3	4	8	12	17	19	23	25	28	30	37	50

* En 2009, La Macha vende todas sus acciones en Pasquale Hermanos a sus socios, el Grupo Wu
Fuente elaboración propia

4.3.4 La Innovación de Acurio

El análisis del tipo de innovación de Acurio no va por el lado de la clásica innovación de producto (la comida en sí), ya que si bien hay un nivel de innovación importante por la fusión de tecnología del primer mundo culinario (Francia) con elementos oriundos del Perú (productos) hay en el mundo gastronómico propuestas mucho más radicalmente innovadoras como la cocina molecular por ejemplo. De otro lado, tampoco va por el lado de los procesos la innovación, ya que si bien Acurio opera sus restaurantes con eficiencia, no hace nada más allá de lo que es estándar en el sector, a simple vista.

Figura 39. Número de marcas en cada país, por año

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Perú	1	1	2	2	5	7	10	11	9	9	10	12	16	27
Colombia	-	-	-	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Chile	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	4	5
Venezuela	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ecuador	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Panamá	-	-	-	-	-	-	1	1	2	2	2	2	3	3
Argentina	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	-	-	-
México	-	-	-	-	-	1	1	1	2	2	2	2	2	2
España	-	-	-	-	-	-	1	1	1	2	2	3	3	3
Estados Unidos	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	2	2	3
Brasil	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1
Bolivia	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1
TOTAL	2	2	3	4	8	12	17	19	23	25	28	30	37	50

Fuente elaboración propia

Por tanto, la innovación más importante que ha llevado al éxito a Acurio es en el modelo de negocio. Porque dado el entorno competitivo de la gastronomía mundial con claro liderazgo de competidores bien establecidos como la cocina francesa, si se quiere ser competitivo y ofrecer al cliente todo lo que hoy demanda, hay que innovar en múltiples dimensiones.

La gran innovación parte de un cambio de paradigma. Se pensaba que la cocina peruana era para uso doméstico y que la cocina de calidad era la internacional. El rol de Acurio ha sido rescatar de las cocinas de las familias peruanas una gran cantidad de recetas exquisitas que bien presentadas y un poco más trabajadas con moderna tecnología son tremendamente competitivas a nivel internacional.

Una evidencia de su pensamiento lo tenemos en su discurso para graduados de la Universidad del Pacífico el año 2006, en el que dice lo siguiente:

“...la gastronomía peruana fue hasta muy poco justamente eso. Un gran recurso. Muy querido por todos, un orgullo para todos y muy apreciado por algunos extranjeros que descubrían anecdóticamente sus bondades en visitas de trabajo por el Perú.

Sin embargo, nuestra gastronomía no es afortunadamente sólo un gran recurso sino una suma de cocinas y conceptos que en muchos casos aun esconden un gran potencial que, una vez desempolvado, creado el marco conceptual y puesto en valor, podrían ser exportados por todo el mundo.” (Acurio G. 2006).

Esquematisando el cambio de mentalidad podemos decir que antes de Acurio la comida peruana, la preparaban los cocineros, y se ofrecía comida a los comensales. Algo muy plano y sin valor agregado. El mérito de Acurio va principalmente por cambiar esta mentalidad en base al respeto. Por uno mismo, ya no se es un cocinero sino un chef. Por el cliente que deja de ser comensal y por tanto se le atiende con calidad, de tal forma que la experiencia sea única. Y finalmente, la comida deja de ser un producto casero y se convierte en una experiencia de calidad que junta lo mejor de los productos y sabores nativos del Perú con tecnología de última generación de la gastronomía francesa. La innovación de Acurio va en la línea de un cambio de reglas de juego. De hacer cosas diferentes para competir.

A nivel de estrategias podemos señalar las siguientes:

a) **Alta segmentación de la cocina peruana.** La cocina peruana, es muy diversa. Tradicionalmente se ha visto como un conjunto único. La estrategia de Acurio ha sido dividirla segmentarla para enfocarse en las que tienen más potencial de crecimiento por aceptación internacional, creciendo por agregación. Parte siempre de la cocina de más alta calidad y ésta es la cocina de autor peruana en Astrid y Gastón, su restaurante insignia. Abre una división con La Mar, dedicada a la comida marina del Perú, que fruto de nuestra riqueza natural es la más exportable de todas. Para un segmento más masivo, abre Tanta en donde pone al alcance de un mercado mayor la comida peruana de calidad pero no tan sofisticada. De otro lado, sus fracasos de concepto han sido por propuestas de bajo precio y en formato fast food.

En el discurso mencionado explica estas ideas acerca de sus principales marcas:

1. Astrid y Gastón: “Cuando empezamos con “Astrid y Gastón” hace doce años lo hicimos con un capital de 45,000 dólares, prestados entre familiares y amigos sin mucha fe pero con un gran cariño hacia nosotros. Al cabo de 5 años y luego de haber encontrado finalmente nuestra filosofía, luego de habernos definido conceptualmente como restaurante de alta cocina peruana, ubicándonos con ello en la cúspide de la pirámide de segmentación del mercado culinario, hicimos nuestra primera incursión fuera del país hacia Chile donde la cocina peruana ya tenía un gran reconocimiento. Los premios no tardaron en llegar y luego vino Colombia, Ecuador y ahora Venezuela, Panamá y México. Hoy cada uno de estos locales no sólo es rentable sino que además es reconocido como líder y referente de alta cocina en cada lugar. Así es, alta cocina peruana, codo a codo con la francesa, la española, la italiana, etc. Como en algunos casos las revoluciones empiezan de arriba hacia abajo esto nos ha preparado el terreno para que nuestras otras marcas puedan ingresar con facilidad en otros segmentos, avaladas por el prestigio generado por la anterior. Es más fácil conquistar corazones haciendo alta cocina y luego sanguches que hacer sanguches y luego alta cocina.” (Acurio G. 2006).

2. Tanta: “ubicándolo dentro del segmento del restaurante familiar y lo definimos como el bistro o el deli de los peruanos, el lugar donde quien no podía pagar Astrid y Gastón, podía sentir la misma filosofía y el mismo espíritu pero en un ambiente informal y precios asequibles, siempre con los sabores peruanos pero siempre con originalidad, sofisticación y espíritu artesanal. Para nosotros hacer “Tanta” fue de alguna manera una catarsis pues cada vez más Astrid y Gastón nos dejaba esa sensación de ser cocineros de elites pequeñas en un país de muchos y “Tanta” significaba justamente eso, liberarnos de esas ataduras y poder mostrar a muchos todo aquello que queríamos decir con nuestro trabajo.” (Acurio G. 2006)

3. La mar: “Si bien tengo muchas cebicherías favoritas, siempre sentí que todas carecían de una filosofía total, que les permitiera competir con liderazgo en cualquier parte del mundo. Sentía mucha pena al ver cómo los peruanos habíamos devaluado un producto tan atractivo y sofisticado como nuestra cocina marina, relegándolo a categoría de chingana con sillas de plástico, sin servicio y demás. Y lo que era más grave, cuando algún empresario decidía mejorar sus instalaciones o mejorar el servicio, automáticamente quitaba el cartel de cebichería, para llamarlo restaurante de pescados y mariscos, sin darse cuenta que era justamente ese nombre su mayor virtud diferenciándolo frente a las demás ofertas marinas que encontramos por el mundo.

Cebichería, peruvian seafood, eso fue lo que imaginamos por todas partes. Y claro lo demás era simple, había que aprovechar la enorme popularidad del ceviche por el mundo y crear una cebichería como concepto ubicado en el segmento étnico que compitiera internacionalmente con los sushi bares japoneses, con la convicción que no eran ni mejores ni peores simplemente distintos, con la diferencia que frente a la solemnidad casi monacal del sushi bar, estaba el espíritu divertido y desenfadado de la cebichería. Había que mantener los elementos identificadores, la caña, el viento, la luz, pero con diseño, mejorar y estandarizar la materia prima, crear una filosofía de servicio acorde con el ambiente alegre que debía de prevalecer, conservar los sabores con detalles de imaginación, y contar esa historia real de que los peruanos amamos el ceviche y la cebichería es nuestro templo por todas partes...

Creemos firmemente por muchas razones que la cebichería peruana es el concepto que se expandirá más rápidamente por todo el mundo.” (Acurio G. 2006)

b) **Alta experiencia del cliente.** Lo que vende realmente Acurio en sus restaurantes es una experiencia de clase mundial. Ésta se concreta en la arquitectura, diseño y decoración de todos y cada uno de sus locales. El servicio que es de primer nivel.

c) **Asegurar los recursos críticos.** El plan de expansión sólo ha sido posible porque Acurio ha diseñado un modelo que ha sabido remover las principales restricciones. Reclutó a un excelente Gerente y ha sabido asociarse siempre con inversionistas que son los que ponen el dinero para la apertura de cada restaurante y marca. Busca socios locales en los países a donde va para que le ayuden en temas de mercado local y él aporta su Marca y sus propuestas culinarias.

Respecto al recurso humano, los chefs especialmente, el desarrollar el proyecto del Instituto Pachacútec, le permite contar con una excelente cantera de jóvenes con hambre de triunfar pero formados con la mentalidad de Gastón y con los más altos estándares de calidad en su aprendizaje. Es una cantera, no sólo para sus restaurantes sino para toda la cocina peruana.

Finalmente, un elemento clave es la calidad de los productos por ello, a través de su empresa Frontera Sur, desarrolla toda la proveeduría y abastecimiento de sus restaurantes locales e internacionales. Con ello está asegurando este recurso crítico. Respecto de esta empresa nos dice: “hemos terminado de desarrollar lo que es el comienzo de nuestra división industrial. Tenemos claro que en un futuro el desarrollo de la cocina peruana no solo en restaurantes al extranjero sino en los hábitos de consumo internacionales generara una demanda de bases de sabor ,salsas, productos derivados que simplifiquen el camino a la hora de hacer un ceviche, un

tiradito, una causa y demás. Hemos desarrollado ya las formulas solo nos queda esperar que el mercado esté listo para recibirlas en una marca...” (Acurio G. 2006)

d) **Administración profesional.** Gastón cuenta que al principio no sabía lo que era una letra de cambio e invirtió y quebró. Por ello, apenas pudo se asoció con Irzio Pinazco para profesionalizar desde el principio toda la administración. Quedándose él, en lo que mejor hace y lo que le gusta: Desarrollar conceptos e iniciativas gastronómicas en base a la cocina peruana. Además ha sabido estar abierto al ingreso de socios y capital para crecer.

e) **Posicionamiento personal.** Con la escritura de libros, su programa de Televisión, su constante participación en congresos mundiales refuerza su imagen y marca personal. Hoy sin lugar a dudas es el referente de la gastronomía peruana por lo que ha hecho por ella, más que por la creación de productos novedosos.

f) **Cooperar y formar un clúster de gastronomía peruana.** En primer lugar para él su competencia no son otros chefs peruanos. Al contrario, se alía con ellos y forman un frente unido ya que el mercado a conquistar es el mundo. A través de Apega realiza la promoción a nivel internacional de la cocina peruana. La Feria Gastronómica Mistura ha sido un éxito internacional.

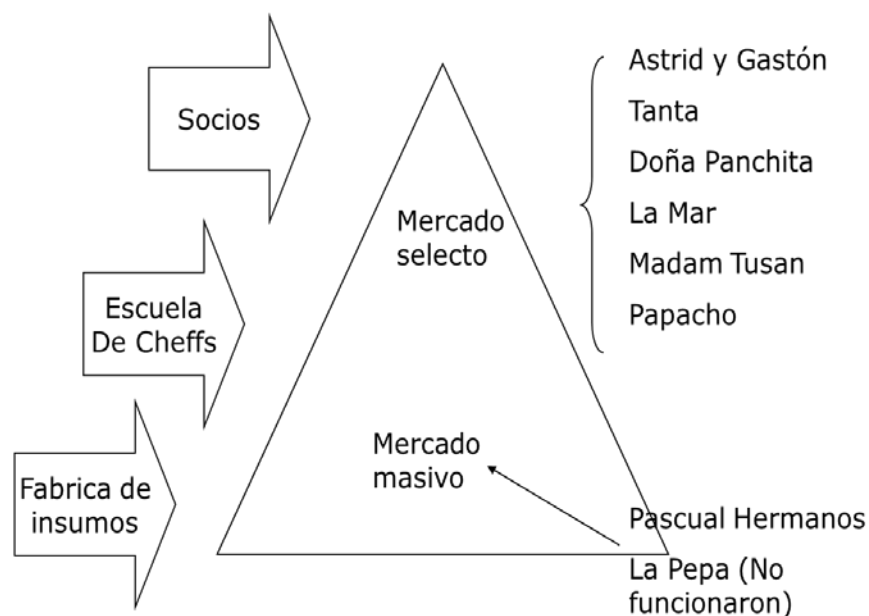
Prueba de ello son sus declaraciones a un medio local con motivo de la premiación por el 4to puesto en la Guía San Pellegrino del Restaurante Central de otro excelente Chef Peruano, Virgilio Martinez.

“Soy accionista de una buena cantidad de restaurantes peruanos. Quizá por ello siempre me preguntan por qué suelo recomendar otros restaurantes si ellos son mi directa competencia. La respuesta que suelo dar siempre es la misma ...

En la cocina peruana no competimos, sino compartimos. Porque, si crecen todos, uno también crece. Porque el reconocimiento de otros trae prestigio a la actividad a la que pertenecemos y, por ende, a nosotros. Porque el trabajo bien hecho de otros debe ser divulgado sin miedo alguno para que se convierta en fuente de inspiración, en modelo a seguir, en terreno fértil de confianza, respeto mutuo y unión de manera que vayamos construyendo todos juntos una industria sólida donde todos, desde el comienzo hasta el final de la cadena, se sientan parte de ella y, lo más importante, sientan que pueden hacer sus sueños realidad dentro de ella.” (Perú 21, 2015).

Termino el caso a modo de síntesis con la representación gráfica del modelo de Gastón Acurio. La figura 40 representa el Modelo de Negocio de Gastón Acurio.

Figura 40. Modelo de Negocio de Acurio



Fuente: Elaboración propia

4.4. Caso Grupo Interbank⁶

Este caso describe el crecimiento, consolidación en el mercado peruano y posible futuro del Grupo Interbank⁷, un conglomerado peruano principalmente de empresas de servicios que parte de la apuesta y el liderazgo de Carlos Rodríguez-Pastor (CRP) por diversos sectores de éste país.

“Mi padre y yo comenzamos a invertir en el Perú en 1990, en medio de una de las crisis económicas más importantes de nuestro país; teníamos muy poco capital real, pero una buena cantidad de sueños, mucha ambición y algo de capital intelectual por las experiencias como ejecutivos en el extranjero. Hoy, veintitrés años después, nuestro grupo está compuesto por más de 50 mil colaboradores que este año generaron 4,000 millones de dólares en ingresos y que

⁶ La mayoría de los textos de este caso son tomados del caso Interbank preparado por Guillermo Quiroga y Elizabeth Ontaneda presentado en CLADEA publicado en los proceedings en <https://cladea2014.wordpress.com/sessions/track-11-casos-de-estudio-para-la-formacion-en-gestion-case-studies-in-management-education/sesion-decisiones-en-estudios-de-casos-track-11/>

⁷ Actualmente se denomina Grupo Intercorp, pero he querido respetar el nombre con el que se escribió el documento original que es fuente del caso que se presenta.

disfrutan el reto diario de poder dar un buen servicio a nuestros más de ocho millones de clientes”(Rodríguez -Pastor, Carlos 2013).

Pero la situación del grupo no siempre fue ventajosa: CRP asumió la presidencia de Interbank en 1995 a partir del fallecimiento de su padre, al año de haber adquirido el banco, un año antes por US \$51 millones (Ruiz Caro, A. 2002) y con tan solo 36 años de edad. La historia del Grupo Interbank es de un fuerte crecimiento a partir de la innovación de modelos de negocio primero en la prestación de servicios financieros. La clave para entender el despegue del banco como negocio es la orientación estratégica que le dio CRP. Esta orientación estratégica fue dirigirse fundamentalmente a la banca minorista y de personas, enfocada a la atención de las personas de clase media en sus necesidades financieras, y a partir de allí crecer en negocios de servicios que atiendan al mismo segmento en las que puedan generar sinergias.

4.4.1 Antecedentes de Carlos Rodríguez Pastor: La formación de un líder

Pese a que es una figura pública y hasta ha sido premiado como uno de los empresarios más influyentes de la región, CRP no es nada amigo de las entrevistas ni de aparecer en público, su bajo perfil es uno de los rasgos que lo singulariza.

Su abuelo fue funcionario de los Ministerios de Justicia y Educación en el gobierno de Manuel A. Odría, y recibió las Palmas Magisteriales y el grado de Amauta por su colaboración con el desarrollo de la educación, la ciencia y la cultura en el Perú. Su padre, Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, llegó a ser Gerente General del Banco Central de Reserva y Ministro de Economía y Finanzas en el segundo gobierno de Fernando Belaúnde en 1983 tras haber hecho una exitosa carrera en el Wells Fargo Bank de Estados Unidos. Ambas figuras, padre y abuelo, han sido de alta influencia para CRP. Comentó lo mucho que extrañaría a su padre al tomar las riendas del banco ya que tenía una estrecha y cercana relación no sólo afectiva sino también profesional (Boza B. 2015).

El alto perfil de su familia también hizo que CRP tuviera que emigrar a Estados Unidos con su familia ante presión del régimen militar en 1968, cuando tenía diez años. La permanencia de CRP durante veinticinco años casi continuos en Estados Unidos hasta su regreso a Perú en 1994 influyó en su formación profesional y visión del mundo. En ese tiempo, se graduó en la Universidad de California en Berkeley; completó su MBA en la escuela de negocios Amos Tuck de Dartmouth College, a cuya junta directiva (“board of overseers”) pertenece; e inició una exitosa carrera en banca de inversiones. Su formación en Estados Unidos le ha brindado una

interesante red de contactos que le permite analizar casos de éxito en empresas de Estados Unidos y América Latina para estar siempre un paso adelante.

A pesar de ser una persona reservada que no da entrevistas ni aparece en las páginas sociales (Gamarra, Luis Felipe 2013), la personalidad de Carlos Rodríguez-Pastor (CRP) se ha visto delineada por la forma como plantea y ejecuta sus negocios. Ha sido descrito como “inteligente, irónico, obsesivo y previsor” y “apostador nato” (Navarro Rojas, Christian 2010). CRP no se distancia de sus negocios: le gusta lo que hace y no tiene problemas en repartir carritos o canastillas en sus supermercados o hacer de cajero en sus bancos sin que lo reconozcan.

Pero también es un tipo soñador. En el CADE (Congreso Anual de Ejecutivos del Perú) 2013 señaló cinco factores claves para el éxito de todo negocio, siendo uno de ellos la visión y el soñar en grande. CRP dijo *“El sueño de nuestro grupo es ayudar a transformar a nuestro país, enfocándonos en las necesidades de la clase media emergente”* (Rodríguez -Pastor, Carlos 2013). Otra era el retarse siempre a innovar, y las empresas que no lo hacían estaban condenadas a ser empresas promedio con el tiempo; muestra de ello es el establecimiento del “día de la innovación” dentro del Grupo (Rodríguez -Pastor, Carlos 2013).

CRP prefiere ser humilde y no demasiado triunfalista. *“A decir de un director, él es enemigo de personalizar el crecimiento del grupo. Prefiere que sus ejecutivos hablen por él”* (Gamarra, Luis Felipe 2013). Prueba de ello es que siempre se ha referido a su grupo como el “Grupo Interbank” o el “Grupo Intercorp” y no como el “Grupo Rodríguez-Pastor” (Gamarra, Luis Felipe 2013).

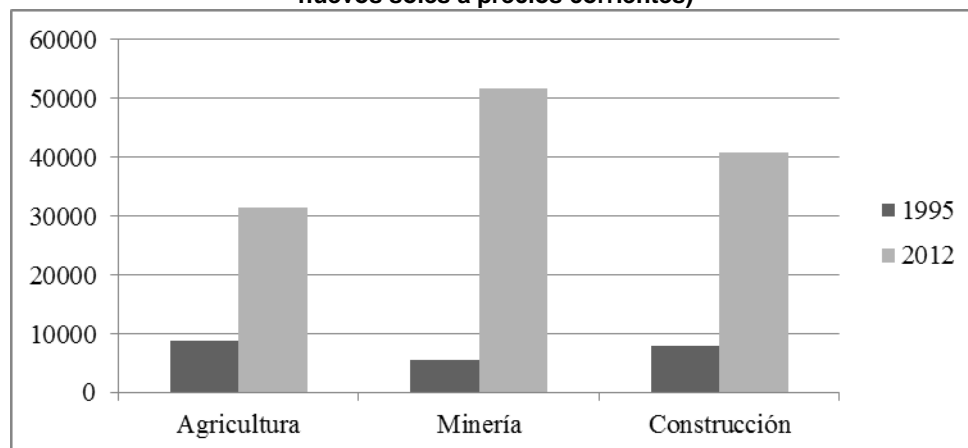
4.4.2 Entorno país: Un contexto económico favorable

En 1995, la economía nacional comenzaba a recuperarse de un prologando período de crisis a través de políticas macroeconómicas, reformas estructurales y privatización de entidades estatales, incluyendo la que creó Interbank. Los principales indicadores económicos iniciaban un vertiginoso ascenso a ser uno de los países más dinámicos de la región en el 2013, pasando por la crisis económica de 2008 y 2009 casi ileso y favoreciendo el crecimiento del Grupo Interbank.

La economía peruana, medida como PBI, más que cuadruplicó de S/. 120.9 millones en 1995, a S/. 538 millones en 2012 (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012) y los principales sectores económicos crecieron todavía más en el mismo período de tiempo (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012). En 1995, las exportaciones habían aumentaron

22% del año anterior a US \$5.576 millones, y desde este momento al 2012, aumentaron casi 900% a US \$45.639 millones (Banco Central de Reserva del Perú, 2013). Esto contribuyó a que de 2002 al 2013, Perú tuvo la segunda tasa de crecimiento promedio más alta de la región de 6.2% (Fondo Monetario Internacional, 2014).

Figura 41. PBI de las principales actividades económicas en Perú, 1995 y 2012 (en millones de nuevos soles a precios corrientes)



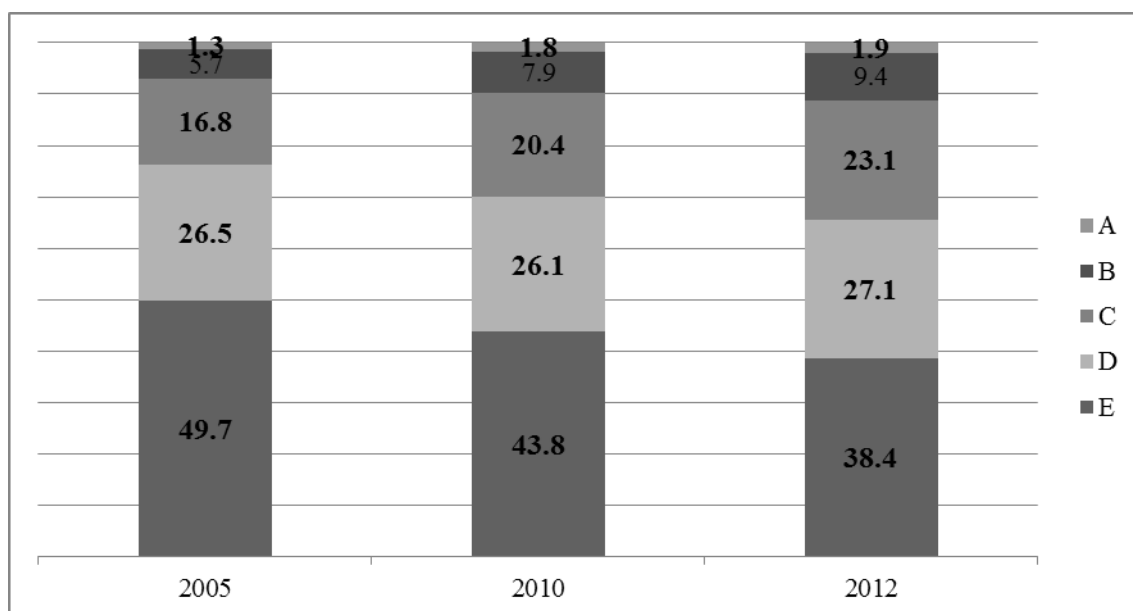
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA (2012). "Producto Bruto Interno, por años y clase de actividad económica (a precios corrientes)". Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Estas condiciones también contribuyeron al aumento en la inversión directa extranjera. La inversión en minería, por ejemplo, aumentó de US \$ 460.1 millones en 1995 (Banco Central de Reserva, 1996) a US \$8.549 en 2012 Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012), lo que representa a 70% de toda la inversión directa extranjera ese año y 150% más que toda la inversión directa extranjera del 1999 (Banco Central de Reserva, 1996) .

4.4.3 La emergente clase media peruana

Uno de los indicadores más importantes del crecimiento económico del Perú que fue permitió la aparición de una nueva clase media emergente. Rodríguez-Pastor lo señaló en una entrevista con Bloomberg Markets Magazine, "Nuestro punto clave es la clase media emergente. Nuestra gran apuesta es que va a despegar" (Robinson, E. 2011). Perú ha pasado de tener una sociedad con una estructura socioeconómica en forma de pirámide, con muchas personas en los estratos bajos y pocos en los estratos altos; a una forma de rombo, con muchas personas en los estratos medios y menos en los estratos más altos y bajos (Arellano Cueva, Rolando 2010).

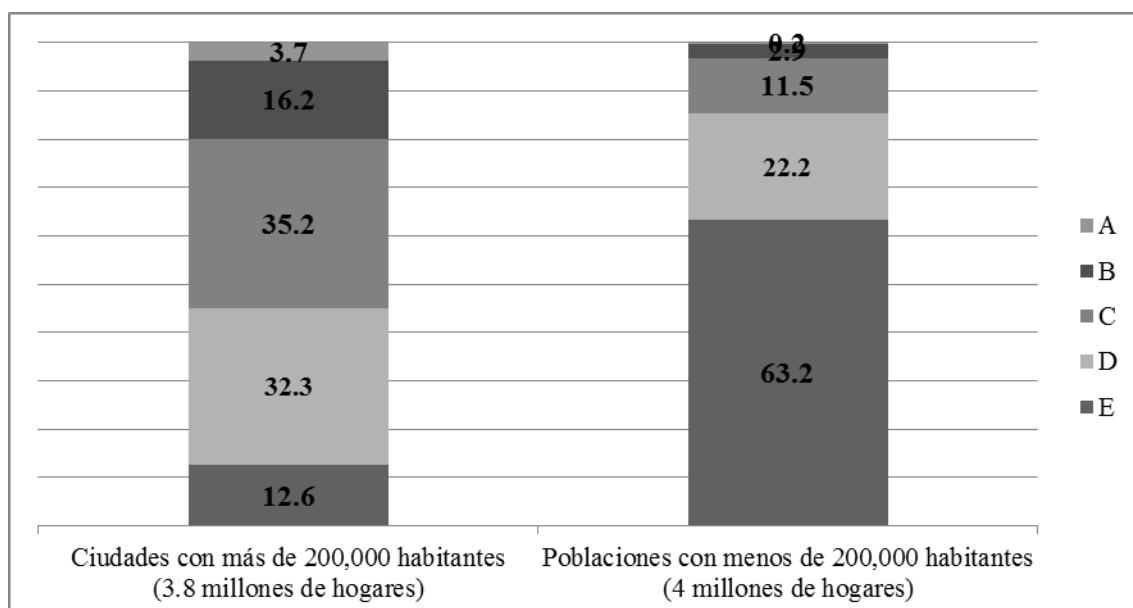
Figura 42. Niveles socioeconómicos en Lima:2005, 2010 y 2012



Fuente: IPSOS Apoyo, "El Arduo Camino Hacia el Progreso: una mirada etnográfica de los NSE de Lima"

Si bien no existe un consenso entre las empresas de estudios de mercado y opinión sobre la definición de cada nivel socioeconómico (NSE) y, por tanto, su tamaño, si están de acuerdo que los NSE B y C han crecido significativamente, sobre todo en las ciudades grandes del país. Esta diferencia hace que, según cifras de IPSOS Apoyo, mientras 2 de 3 hogares de Lima son NSE A, B o C, 2 de cada 3 hogares en Perú son más bien NSE D o E.

Figura 43. Niveles socioeconómicos en Perú por tamaño de población (2013)



Fuente: IPSOS Apoyo, "El Arduo Camino Hacia el Progreso: una mirada etnográfica de los NSE de Lima"

4.4.4 El desarrollo del Grupo Interbank

Desde su inicio, cada paso que ha dado el Grupo Interbank hacia su consolidación ha sido marcado por la innovación y en dirigirse al segmento de mercado constituido por la clase media emergente. Todo se inició con la compra del banco y su orientación estratégica hacia la banca minorista. CRP vio la oportunidad y apostó fuertemente por ella en productos como tarjetas de crédito, créditos hipotecarios y vehiculares, etc. De otro lado, fue un innovador en canales de atención tales como los “*money markets*” o mini agencias en la principal cadena de supermercados, reemplazando a las sucursales tradicionales del banco para atender exclusivamente a clientes de banca personal los 365 días del año en un horario extendido de 9:00 am a 9:00 pm. Para este nuevo concepto de tiendas bancarias, reclutó a un perfil de colaborador muy distinto al perfil del banquero tradicional. Se apalancó en la tecnología al instalar un buen número de cajeros automáticos (ATM), bajo la razón social de Global Net, empresa que brindaría este servicio también a bancos de la competencia. Esta amplia base de cajeros automáticos en muchos puntos de contacto con las personas, las tiendas en los supermercados y el foco en el negocio de la banca retail fue su diferenciación frente a los demás bancos competidores.

En pocos casos ha creado empresas, solo cuando no las ha podido comprar en sus términos, como el caso de Promart (tienda de mejoramiento del hogar) o la franquicia de pollo frito Popeye’s (Salazar, Rodrigo 2013), porque según personas quienes mejor lo conocen, “CRP no compra caro nunca” (Navarro Rojas, Christian 2010).

Su crecimiento tiene tres factores clave la gestión de la innovación, del talento humano, y su capacidad para financiarse fuera del país por la experiencia de CRP como banquero de inversión y su red de contactos globales. A continuación, describimos la consolidación del grupo a través de algunos de sus empresas claves.

Inteligo Bank e Interfondos SAF

Formada en 1995, Inteligo Bank es el off shore que se encarga en el grupo de brindar asesoría personalizada a los clientes que buscan realizar inversiones (Inteligo Bank, 2013). El mismo año se creó Interfondos SAF, que administra fondos mutuos y fondos de inversión, e Inteligo SAB para la asesoría en la bolsa de Inteligo SAB y de asesoría en inversiones.

Nexus Group

CRP formó Nexus Group en 1998 como la incubadora de inversiones del grupo, a cargo de analizar sus proyectos. Los tres ejecutivos que reclutó para empezar Nexus eran recién

graduados del MBA de la escuela de negocios Wharton (EEUU) que luego han pasado a las gerencias de empresas del grupo (Gamarra, Luis Felipe 2013).

Urbi Propiedades

Urbi Propiedades se formó en 1998 como el brazo inmobiliario del Grupo. Urbi innova al identificar ubicaciones con bajo interés para el mercado inmobiliario pero de alto potencial. Un ejemplo es la ubicación del centro comercial o mall Real Plaza Centro Cívico, donde antes operaban algunas oficinas estatales pero que por estar ubicado encima de la estación central del sistema de transporte Metropolitano genera un flujo mensual de tres millones de visitantes. Este flujo de tráfico peatonal se ha traducido en US \$150 millones en ventas anuales (América Economía, 2010).

Interseguro

Interseguro se formó en 1998, dedicándose a la venta de seguros de auto, hogar, vida, renta vitalicia y otros que pueda vender a través de sus tiendas Interbank como complemento a sus productos (no incluye seguro de salud). Interseguro ha servido de fuente de capital para las compras significativas del grupo, como lo fue para comprar Supermercados Peruanos, compra que fue el despegue del grupo.

Cineplanet

La incursión del Grupo Interbank en retail no financiero empezó en 1999 con la compra de Cineplanet. A pesar de haber caído el número de espectadores de cine de 16 millones en 1981 a 3 millones en 1995, el mercado tenía un alto potencial de desarrollo si se ofrecía a los consumidores una buena oferta de servicio. Al 2014, Cineplanet cuenta con doce complejos en Lima y doce en provincias que además sirven como anclas de los centros comerciales del grupo. Es la empresa líder del mercado peruano con casi el 50% de participación del mismo. En 2013, inauguró Cineplanet Prime con servicio personalizado y butacas reclinables (Cine Planet 2013). Colocó su primera emisión de bonos corporativos por S/. 80 millones, hasta a un máximo de S/. 140 millones, para construir nuevos complejos y remodelar o ampliar sus instalaciones actuales (Diario Gestión, 2014).

Supermercados Peruanos

La creación de Supermercados Peruanos S.A. a fines de 2003 fue un punto de inflexión para el Grupo Interbank, ya que permitió expandir su negocio de banca personal a través de la red de tiendas bancarias en los supermercados y del uso de su crédito en comercios minoristas del

grupo. En ese momento, Interbank ya operaba más del 20% de sus tiendas bancarias en Wong, el entonces líder en cadenas de supermercados. Cuando las negociaciones para renovar la alianza estratégica con esta cadena se paralizaron, CRP tuvo que buscar otra alternativa de acceso al comercio minorista (Robinson, Edward, 2011).

Fue así que CRP crea Supermercados Peruanos con la compra las operaciones de la empresa holandesa Royal Ahold en Latinoamérica, propietario de Supermercados Santa Isabel S.A., que contaba con ventas anuales de casi US \$235 millones a través de 21 tiendas de supermercado Santa Isabel y 8 tiendas de supermercado Plaza Vea (Supermercados Peruanos 2006). La compra por US \$56 millones se realizó con 17.16% de su capital de Interbank, 68.64% de Interseguro y 14.20% de Compass Capital Partners, del cual CRP es socio fundador.

Inicialmente, la compra fue cuestionada tanto externa como internamente. Interseguro usó el máximo monto de capital permitido por la Superintendencia de Banca y Seguros para realizar la compra de una empresa afiliada (Navarro Rojas, C. 2010). El hecho de realizar la transacción en la Bolsa de Valores para que Ahold estuviese exonerada del pago al impuesto a la renta por la transacción y así el precio de venta a pagar por Interbank fuera mucho menor también atrajo algunas críticas (Campodónico, Humberto 2003). Incluso el entonces gerente general Ismael Benavides, quién había sido Viceministro de Economía y Finanzas bajo el mando del padre de CRP, cuestionó la expansión como “agresiva”, aunque eventualmente estaría abordo con la idea (Navarro Rojas, C. 2010).

Una vez comprada esta cadena de supermercados, Interbank rápidamente expandió su presencia en ellos:

- Instaló cajeros automáticos y tiendas bancarias o mini agencias de Interbank en sus supermercados (América Economía, 2010), triplicando en cuatro años el número de cajeros de 479 cajeros en el 2004 a 1,400 cajeros en el 2008 (Interbank, 2009).
- Insertó sus tiendas bancarias “Money Market” en los locales de Supermercados Peruanos en 2005 y sus tiendas bancarias “Money Store” en locales independientes, con el objetivo de brindar servicios de banca personal en horarios extendidos (Interbank, 2013).
-

En pocos años, esta estrategia empezó a rendir frutos:

- A finales de 2009 el número de tarjetas de crédito VEA superaba las 725,000 unidades, logrando que Interbank mantenga el primer puesto en tarjetas de crédito ese año, con 20.3% del mercado (Interbank, 2012)

- Las colocaciones de tarjetas de crédito también aumentó considerablemente, duplicándose casi en cuatros años la cantidad facturada de 551 millones de soles en el 2005 a 1,421 millones de soles en el 2008 (Interbank 2009).
- La compra de Supermercados Peruanos S.A. coincide con un aumento en la utilidad neta del grupo de 113.3 millones de soles en el año 2005 (Interbank 2009) a 570.4 millones de soles en el año 2012 (Interbank, 2013).

Con el tiempo, el grupo lanzaría un innovador formato con las tiendas Vivanda. Este éxito del grupo en los retail le impulsó al grupo a incursionar en otras categorías retail complementarias que lo consolidaría.

Casa Andina

Casa Andina fue creado en 2003 y tan solo nueve años después, en 2012, contaba con cuatro hoteles en Lima y veinte hoteles más en diez destinos del Perú (Roca, A. 2012) que juntos brindaban hospedaje al 12% de la oferta turística del país (Diario Gestión 2012). Los primeros hoteles Casa Andina se ubicaron en la ruta turística del sur, anclado por Cusco, y ofrecieron un concepto de hotel *bed & breakfast*, o tres estrellas, que era innovador para el mercado en su momento. Con el boom de turismo tanto externo como interno, Casa Andina ha llegado a invertir hasta US \$10 millones en hoteles en el 2010.

Luego de expandir su marca original de hoteles de nivel medio, Casa Andina Classic, en Lima y destinos en provincias donde no llegan otros hoteles similares (Diario Gestión 2012), Casa Andina diversificó su marca para dirigirse a dos nuevos segmentos de turistas. Casa Andina Private Collection se dirige al segmento de cinco estrellas, ofreciendo lujosos hoteles en destinos como el Valle del Urubamba en Cuzco. Casa Andina Select, en cambio, se dirige al segmento de turismo corporativo (Diario Gestión 2010). Casa Andina busca distinguirse y ofrecer una experiencia única a través de política como el que la mayor parte de los empleados de cada hotel deben ser oriundos de zona.

Real Plaza

Real Plaza es la empresa que le permite al grupo iniciar el negocio de centros comerciales. De manera independiente con una tienda ancla (por ejemplo, una tienda por departamento, supermercado, tienda de mejoras del hogar o cine) sin depender de otros operadores o retailers. Fue formada en 2005, el mismo año en que Real Plaza inauguró su primer centro comercial en Chiclayo. Dos años después, abrió otro centro comercial Real Plaza en Trujillo y a partir del 2008 ha inaugurado un promedio de dos centros comerciales por año (Roca A. 2012).

Para describir el potencial de mercado que ve para Real Plaza en Lima, Dasso describe "Santiago de Chile tiene 20 centros comerciales y 5.5 millones [de habitantes]; Lima no tiene más de 10 malls [centros comerciales] y 9 millones de habitantes. Eso da una visión de todo lo que nos falta [por crecer]" (América Economía 2010).

Peruplast

Peruplast fabrica de películas de plástico para carnes, pescados y alimentos congelados de uso común en supermercados y retail. A innovado con nuevas formas de envase, como el uso de bolsas plásticas flexibles y con cierre para el almacenamiento de pollos a la brasa (Industria Moderna 2014).

Oeschle

En 2008, el grupo crea Tiendas Peruanas utilizando una antigua y conocida marca de una exclusiva tienda por departamentos peruana Oeschle. Esta además serviría de tienda ancla para los Real Plaza del grupo. Al año, creo la Financiera Uno para operar la tarjeta Oh! con el objetivo de incrementar la penetración de la banca personal a través de las tiendas Oeschle, de manera similar a la estrategia de Interbank a través de Supermercados Peruanos. A pesar de un despegue menos sólido de lo esperado en tan solo seis años, Oeschle cuenta con 16 locales y planes de aumentar cinco tiendas más antes de fin de año (Salas Oblitas L. 2014).

Innova Schools

Pese a su reciente auge económico, el Perú solo invierte 2.8% en educación y los resultados se pueden ver en que el país se encontró en penúltimo lugar del mundo en los exámenes PISA 2009. Esto ha llevado a que el 50% de los estudiantes de Lima y 22% de estudiantes de Perú estudian en colegios privados (Diario Gestión 2013), lo que además muestra que la nueva clase media peruana quiere y puede pagar por la educación de sus hijos si recibe calidad.

Es en base a esta realidad y la necesidad del país que, CRP crea Innova Schools (Colegios Peruanos SAC). A marzo del 2014, cuenta con 24 colegios con 13,500 estudiantes (Rodríguez Pastor C. 2013) y proyecta tener entre 70 y 100 colegios en los próximos diez años en todo el país (Roca A. 2012). Los colegios se enfocan a los sectores socioeconómicos C y D con una propuesta educativa innovador, moderna y de calidad a bajo costo. Para ello, se han asesorado con la firma IDEO, de California para innovar y poder ofrecer una educación de calidad (100 puntos) a \$ 100 al mes de forma masiva.

Empresas de comida

El grupo empezó su incursión en el rubro de comidas con la compra de la cadena de comida rápida Bembo's en 2011 por casi US \$40 millones e inmediatamente reportó ganancias con un Ebitda cercano al 40% de su facturación (Salazar, R. 2013). Incluso antes de comprarla, Bembo's tenía el sello de una empresa innovadora y preocupada con acercarse a su cliente. Su concurso "Crea Tu Bembos", que empezó en 2009, capta la pasión peruana por su gastronomía e invita a clientes a proponer nuevos estilos de hamburguesa a través de una plataforma virtual en la que hasta pueden ser jueces en elegir un ganador. Por su innovación, el concurso ganó de un premio nacional "Creatividad Empresarial" en el año 2011 (RPP Noticias 2011).

En los siguientes 21 meses (de marzo 2011 a diciembre 2012), una serie de compras le ha permitido al grupo consolidarse en el rubro y competir con el grupo operador de franquicias más grande del país, Delosi, con más de 30 años en el mercado. Ver figura 45. En esos meses, el Grupo Interbank compró cuatro cadenas de *fast food* (Pizza Papa John's, Bembo's, Dunkin' Donuts y China Wok); abrió una nueva franquicia (Popeye's) y creó una nueva cadena de restaurante, Don Belisario's. El siguiente año, Don Belisario ganó un premio de Creatividad Empresarial por adaptar el concepto de restaurante *fast casual* de Estados Unidos al mercado peruano en base a una comida favorita del país, el pollo a la brasa.

Esta expansión también le permite al grupo, por un lado, aprovechar mayores eficiencias y sinergias, como por ejemplo, un mismo proveedor de pollo, mantenimiento de los *fast food courts* y operador logístico (Salazar R. 2013); y por otro, reforzar su posicionamiento en sus centros comerciales y ofrecer ofertas cruzadas entre Cineplanet y la cadena de hamburguesas Bembos.

Figura 44. Empresas de comida del Grupo Interbank que compiten con el grupo Delosi

<i>Rubro</i>	Grupo Interbank	Delosi
<i>Pizza</i>	Pizza Papa John's	Pizza Hut
<i>Hamburguesas</i>	Bembo's	Burger King
<i>Pollo frito</i>	Popeye's	KFC
<i>Restaurante</i>	Don Belisario	Chili's
<i>Café</i>	Dunkin' Donuts	Starbucks

Elaboración propia

Inmobiliaria Milenia

En 2010, el grupo adquirió el 97.9% de las acciones de Inmobiliaria Milenia por US \$111.9 millones. A partir de esta compra, el grupo controla los inmuebles de cuatro tiendas estratégicas de Cencosud entre los 16 inmuebles que tiene ubicados en Lima.

El alquiler de los cuatro inmuebles donde están ubicadas tiendas de Cencosud empezaron a vencerse entre el 31 de agosto del 2012 y el último vencerá el 31 de julio de 2016. Uno de estos inmuebles, ubicado en la concurrida zona financiera de Lima, tiene un área total de 19,425 m² y su terreno fue valorado por algunos analistas entre US \$48.6 y 58.3 millones al momento de su compra (Costa La Cruz, A. 2010) por ser de los pocos inmuebles de ese tamaño en la zona. A inicios del 2014, otro analista valoró el mismo inmueble en US \$114, que es más del doble del valor del terreno al momento de la compra y más que el valor de la compra original de las acciones de Milenia (Perú Retail 2014).

Inkafarma

La cadena de farmacias Inkafarma ya operaba en todas las tiendas Plaza Vea del grupo desde el 2008, lo cual le permitió crecer y a Plaza Vea complementar su negocio (Inretail Perucorp 2013). Con la compra de más de 300 boticas en todo el país por el en el 2011 hizo fácil cerrar la oferta del grupo sin necesidad de contar con otros retailers. Instalar cajeros automáticos en esos puntos de ventas y colocar agentes bancarios en los mismos expandió su negocio bancario. De otro lado, un cuidadosa estrategia de selección de productos de marca y sobre todo genéricos y eficiencias por economías de escala y logísticas han llevado a este negocio del grupo a tener excelentes perspectivas sobre todo por el incremento de los gastos en salud de la población peruana.

Promart

Luego de no poder comprar la tienda de mantenimiento del hogar Maestro, el Grupo Interbank hizo lo que rara vez hace crear desde cero. En el 2011 lanza Promart, un centro ferretero y de mejoramiento del hogar. Este rubro en Perú es muy dinámico: las ventas de Promart y sus principales competidores en 2013 crecieron 18% versus el año anterior y se estimó una venta total de S/. 3,460 millones (Perú 21, 2013). La apuesta de Promart, a diferencia de su competencia, es llegar a sectores socioeconómicos B y C en ciudades de provincia a partir de ser tienda ancla de los Real Plaza del grupo. Si bien montar cada tienda cuesta US \$10 millones, según su gerente general Francisco de la Roza, al primer trimestre del 2014, Promart contaba con doce tiendas al cierre del primer trimestre del 2014 y proyecciones de abrir cuatro tiendas más dicho año (Peru.com 2011).

Educación superior

En julio 2012, el Grupo Interbank adquirió el instituto IDAT, la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) y la Universidad Tecnológica de Chiclayo (UTCh) a través de la compra del grupo IDAT. En enero 2014, adquirió el instituto IPAE a partir de la compra de Servicio Educativo Empresarial SAC. Estos institutos y universidades apuntan a los mismos sectores socioeconómicos C y D que Innova Schools, por lo que el grupo podría contar con un cliente de sus servicios educativos por casi veinte años, desde que inicia como estudiante de colegios Innova Schools hasta que logra su título universitario.

4.4.5 Gestión del Talento papel clave para atender al cliente

“...todo empieza con su gente...Recluten, contraten, entrenen y motiven bien; confíen en su gente. Si no lo hacen, tienen a la gente equivocada.”(Rodríguez Pastor C. 2013)

Su modelo de crecimiento consiste en combinar la consistencia y prudencia en las finanzas con una audaz cultura, basada en lo que él llama su círculo virtuoso: gente, servicio y éxito. “La mejor gente da el mejor servicio, garantizando el éxito. Si eres exitoso, todos van a trabajar contigo”, le han escuchado decir a CRP. Esto se puede ver reflejado en la búsqueda del grupo por los mejores gerentes, ya sea atrayendo peruanos que trabajaban en Wall Street, “jalando” gerentes destacados de sus competidores o alentando la migración de ejecutivos de otros sectores a sus empresas, el grupo ha logrado incorporar dentro de sus diferentes empresas talento ejecutivo de sobra.

CRP no solo busca el talento, sino el mismo y sus ejecutivos buscan como mejorar para sus clientes. Por ejemplo, en el año 1996, al no haberse dedicado antes a la banca minorista, Rodríguez-Pastor y cinco reportes directos suyos visitaron a bancos estadounidenses para aprender todo lo que podían con su guía Thomas Brown, entonces de Donaldson, Lufkin & Jenrette, Inc., quien recuerda que “lo que [CRP] realmente quería saber era: ¿Cómo generas compromiso de los empleados que atienden al público? ¿Cómo los motivas?”. De la misma manera, antes de refloatar Oeschle viajó frecuentemente a Chile para entrevistar a todos los actores del “retail” en reuniones formales e informales para analizar su modelo de crecimiento y así replicarlo en Perú. Sus ejecutivos que desarrollaron la empresa Cineplanet viajaron constantemente a México para entender el sector en un mercado donde está bastante más desarrollado. Alejandro Ponce, actual managing director de Nexus Group, también explica que “Hemos viajado mucho buscando a los mejores. Solo mirando a los mejores, comparándote con

los mejores, aspirando a ser los mejores, vamos a llegar a ser los mejores" (Gamarra, L.F. 2013).

A diferencia de otros grupos en Perú, el Grupo Interbank no se basa en los integrantes de una familia sino en reclutar personal de primer nivel profesional, muchos formados en prestigiosas universidades extranjeras. Por ejemplo, Norberto Rossi, gerente general de Supermercados Peruanos del 2005 al 2012, inicialmente dudó de salir de su empresa estructurada y multinacional en Brasil para ser el Gerente General del negocio en lo que creía que era "una empresa familiar en un país que no era el mío". "Por suerte," explica Rossi "CRP entendió la situación y me reunió con varios ejecutivos del Grupo Interbank para que conociera cómo funciona, cuál es su cultura, su orientación, y me di cuenta que funciona como si fuera una multinacional. Está totalmente profesionalizado, con gente muy bien graduada. Ello facilitó bastante mi decisión" describe Rossi (América Economía 2010).

El grupo tiene presente la necesidad de buen personal en todo nivel, sobre todo cuando el grupo se expande hacia mercados con poca penetración. Otro compromiso fundamental con el desarrollo de las personas es la creación de la Universidad Corporativa UCIK con la finalidad de entrenar, formar y educar a sus empleados en temas de negocio, así como en liderazgo y en la cultura del Grupo.

Muestra de la estrecha relación con sus colaboradores son los buenos lugares de las empresas del grupo en los rankings de los mejores lugares para trabajar. Según el ranking del Great Place to Work (GPW), tres de las empresas del Grupo Intercorp (Interbank, Casa Andina, Cineplanet) se encuentran dentro de las primeras veinte empresas de más de 500 colaboradores para trabajar en América Latina (Great Place to Work Perú 2013). El mismo ranking ubicó dentro de las mejores empresas para trabajar en el Perú a seis empresas del Grupo: Interligo, Interseguro, Real Plaza, Cineplanet, Interbank y Casa Andina (Great Place to Work Perú 2013).

Ana María Gubbins, Gerente General del GPTW Institute Perú, señala que el buen ambiente laboral "*viene de arriba, de la presidencia del grupo, de sus directores y gerentes*" [énfasis en cursiva añadido], lo cual genera que el nivel de credibilidad de la empresa esté por encima del 85% de sus trabajadores (Navarro Rojas C. 2010). Considerar al trabajador como fuente de mejora continua permite, en palabras de Gubbins, "crear potentes marcas empleador en empresas como [...] Interbank..." (Crespo P. 2013).

De esta forma se busca comprometer a los trabajadores del Grupo Interbank haciéndolos sentir cómodos, parte de una familia. Así por ejemplo, se realizan fiestas de disfraces para todos los empleados del grupo, evento en el cual se celebran actuaciones musicales que ponen en

relevancia los valores de la corporación como la innovación o el trabajo en equipo (Robinson E. 2011).

La consideración de sus empleados se ve complementada con un exhaustivo mecanismo de reclutamiento. De esta manera, se utiliza Nexus Group, fondo de inversión del grupo, como un centro de preparación de jóvenes ejecutivos peruanos formados en el grupo de escuelas de negocios norteamericanas conocidas como la “Ivy League”: Brown, Columbia, Cornell, Dartmouth, Harvard, Pennsylvania, Princeton y Yale (Navarro Rojas C. 2010). En una entrevista del 2009 para Lucien Chauvin de la revista *Time*, CRP señalaba que en búsqueda de la competitividad, Interbank había considerado como *benchmarks* a Southwest Airlines o la cadena de hoteles Ritz-Carlton, para así aprender y comenzar a reclutar (Navarro Rojas C. 2010).

Partiendo de la convicción de CRP que el cliente interno es primero, ha sido estratégico e innovador en su reclutamiento, desarrollo y retención del talento. Tuvo la habilidad de reclutar a peruanos egresados de los MBA de las principales universidades estadounidenses para regresar a su país. A partir de ello, ha generado un pool de talento poco común en empresas del país. Esto también se ve en el hecho que a pesar de ser una empresa controlada por una familia, no hay un solo familiar trabajando en ello. Desde el inicio, CRP se ha preocupado de generar una meritocracia, cosa poco común en empresas familiares donde la relación personal o amical es más importante que el desempeño.

4.4.6 Visión innovadora y futuro

Tal como lo hemos descrito en Interbank abundan ejemplos de innovación en productos o servicios. En el banco destacan su arriesgado eslogan, atreviéndose a decir que el tiempo vale más que el dinero; el diseño de sus “tiendas” financieras, llenas de coloridos globos; o el agresivo despliegue de su red de cajeros Global Net. Como grupo el lanzamiento de Vivanda, la apertura del primer Oeschle en Huancayo o las iniciativas de fidelización de Cineplanet se cuentan entre los ejemplos notorios. Otro es la presencia consistente de empresas como Vivanda, Casa Andina y Oeschle en Facebook, liderando la tendencia a realizar publicidad y promociones a través de este canal, pero más la interacción y el engagement.

Más bien, “hoy el grupo percibe que sus limitantes para el crecimiento en los próximos años son la gente y el tiempo para evaluar diferentes proyectos”, dice una fuente consultada. Es más, al grupo si le preocupan los cuellos de botella que vaya a tener la economía peruana de cara al desafío de seguir creciendo y un avance de las reformas estructurales.

Entre tanto, también hay quienes vislumbran que el grupo aún tiene desafíos. “Luego de su incursión en el sector de ventas minoristas, el grupo hasta ahora solo ha pasado por el tramo expansivo del ciclo económico. Hay que observar qué pasará en una contracción, una prueba por la que sí ha pasado el Banco de Crédito del Perú”, dice un analista (Navarro Rojas C. 2010). Lo cierto es que en un año de desaceleración y crisis global como el 2009, las empresas del grupo continuaron con sus planes de inversión, lo cual las ha dejado expeditas para retomar el crecimiento de la economía y ganar espacio frente a competidores indecisos en la coyuntura.

¿Y la internacionalización de sus empresas? “Aún no es prioritaria”, señalan, “en tanto hay muchas oportunidades en el mercado peruano”. Finalmente, ¿le preocupa a CRP tener un sucesor? Parece que todavía no. Para escalar posiciones, según el propio CRP, no hay que tener el apellido Rodríguez-Pastor. Por eso el nombre de la familia no está asociado al banco, en el grupo Interbank es meritocracia pura (Navarro Rojas C. 2010).

4.4.7 Análisis del Modelo Innovador del Grupo Interbank

Hemos procurado describir la evolución del grupo de una manera comprensiva. Sin embargo, lo interesante a destacar es como se han ido concatenando los diversos negocios y generando sinergias. Como muchos de los productos de banca personas están asociados a riesgo, era lógico desarrollar una empresa propia de seguros en estos rubros.

Para ello, el grupo creció con la creación de una empresa de seguros personales y de rentas vitalicias. De intento decide no entrar en el negocio en seguros generales por ser más complejos por significar otro perfil de riesgo con competidores muy fuertes. Además, por la exigencia de contar con reservas, este negocio lleva a tener que invertir en bienes inmuebles, lo que originó el negocio de gestión de inmuebles que se convirtió en Urbi Propiedades. La capacidad financiera de Interseguros jugó un papel importante en la compra de Supermercados Santa Isabel S.A. para formar Supermercados Peruanos. Este hecho fue un momento clave para el grupo porque es cuando inicia su incursión en el retail.

Además de mover sus tiendas bancarias de Wong a sus propios supermercados, estos crean una oportunidad para colocar tarjetas de crédito. De otro lado, los supermercados son un rubro atractivo en sí mismo debido a su gran potencial de crecimiento por su baja penetración a nivel país. Paralelamente, el grupo entra en dos otros negocios que apostaban por el potencial de crecimiento del país: los cines con Cineplex y la cadena de hoteles Casa Andina.

La compra de Cineplex fue una apuesta al crecimiento de la clase media que, como ya había sucedido en otros países de la región como en México. Cineplex, bajo la marca Cineplanet brinda un servicio moderno y de calidad con una muy fina estrategia de precios para maximizar la concurrencia y cuenta con excelente ubicaciones. Estas acciones lo han llevado a posicionarse como líderes del sector en el país.

De manera similar, el desarrollo de Casa Andina fue una apuesta por la riqueza turística del Perú y el déficit de oferta de hoteles para turistas. Desarrolló la categoría media de hoteles. Porque en ese momento el mercado solo ofrecía hoteles de mala o de altísima calidad. Muy caros, sólo para viajeros de negocios. Esta empresa generó una propuesta de servicio al cliente e identidad de país que brinda una oferta diferente al turista. Esto se ha mantenido como sello de la marca, incluso luego de diversificarse con una línea “Select” para viajes de ejecutivos y “Private Collection” para turismo de lujo. El buen número de hoteles le ha dado economías de escala en su negociación con operadores turísticos.

Como el grupo ya contaba con un banco, empresa de seguros, supermercado, cines y hoteles, el siguiente paso fue crear una cadena de centros comerciales que generaría sinergias entre estas empresas retail.

El grupo empezó los centros comerciales bajo la marca Real Plaza agresivamente, ubicando a Cineplanet y Plaza Vea como tiendas ancla. Fue añadiendo tiendas, al principio de terceros y posteriormente éstas fueron reemplazadas por desarrollos propios, como la tienda de departamentos Oeschle y la creación del centro ferretero Promart. La compra de Inkafarma, la segunda cadena más grande de farmacias del país, refleja el hecho que la mejora de la economía peruana se ha visto reflejado en un aumento en el gasto promedio en salud. Su estrategia de compra en volumen por sus más de 600 farmacias y uso genéricos le ha significado un excelente negocio. Asimismo, esas tiendas son ideales por su ubicación para instalar cajeros automáticos y representantes del banco.

Las compras de empresas de comida en 2011 y 2012 nos muestran que el grupo vio otra oportunidad, la cual es aprovechar la importancia cultural de la comida en el Perú para expandirse en este rubro y complementar sus otros negocios. El grupo empezó esta expansión con la compra de la cadena más exitosa de hamburguesas y comida rápida del país (Bembos), propiedad de dos familias que lo habían llevado al liderazgo de la categoría, venciendo a McDonald's. Siendo el Perú un país con un alto consumo de pollo y un plato típico el pollo a la brasa, el grupo ha incrementado su oferta gastronómica con el lanzamiento de la franquicia estadounidense Popeye para competir con KFC y una marca propia de pollos a la brasa bajo la

marca Don Belisario. La propuesta de valor de esta última es competir con las franquicias americanas TGI Friday's o Chili's en el segmento fast casual.

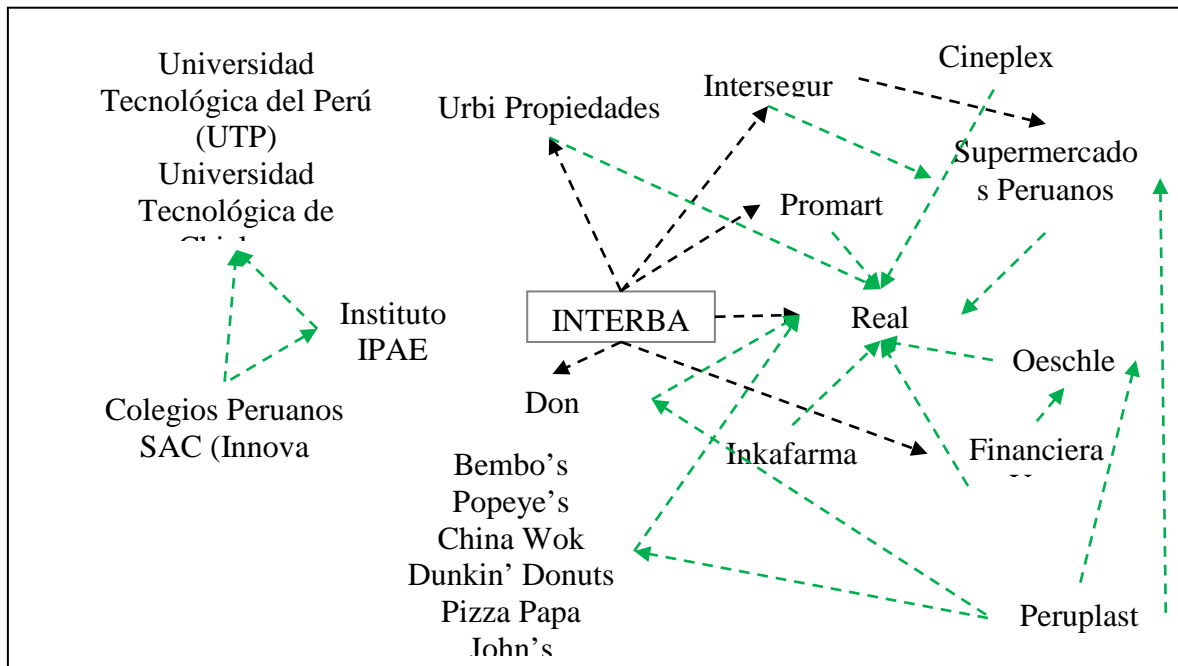
Finalmente, para completar su portafolio el grupo también compró Dunkin' Donuts, Pizza Papa John's y una cadena de comida rápida de comida china llamada China Wok. Este conjunto de marcas como oferta gastronómica en sus centros comerciales le permite promociones cruzadas muy favorables.

El siguiente rubro de expansión del grupo fue en educación, otro sector donde ha aumentado el volumen de gasto debido al crecimiento económico del país. Adquirió una incipiente cadena de colegios y utilizó su músculo financiero para potenciarla. Bajo la marca Innova Schools, esta iniciativa social busca impactar más de veinte mil jóvenes con una educación de calidad a precio asequible. Para esto, trabajó de la mano con la reconocida consultora en innovación IDEO para el despliegue, diseño y arquitectura de locales, uso de la tecnología y desarrollo de profesores. Después de colegios, la evolución lógica de expansión fue adquirir dos institutos y dos universidades. que apuntan al mismo sector socioeconómico, la clase media emergente que busca en la educación una vía de superación.

En resumen, el grupo ha crecido de manera agresiva, tomando oportunidades a partir del crecimiento económico del país y realizando una rápida ejecución. Han sido capaces de generar sinergias de manera que, tal como el ejemplo del juego Monopolio, caiga donde caiga, el consumidor podría ser cliente del grupo. A partir de una economía de escala, su poder de negociación y venta cruzada, el grupo puede luchar por la mayor cantidad del bolsillo del consumidor.

En específico para el Grupo Interbank, si bien por la naturaleza de los negocios podemos decir que su diversificación es no relacionada, está tiene una particularidad. Lo que une los negocios del grupo es el cliente al que está dirigido. Tiene muy claro que su grupo de clientes es el peruano de clase media emergente y aspiracional. Hoy en día, el segmento que más ha crecido y consume. De otro lado, el grupo se ha concentrado en Perú y trata de cubrir las necesidades de la clase media desde la infancia hasta una edad avanzada. La figura 45 es una síntesis de lo expuesto.

Figura 45. Modelo de Negocio del Grupo Interbank



Fuente: Quiroga G. & Ontaneda E. (2014)

El Grupo Interbank. Es percibido por el consumidor peruano como innovador, ya que en cada negocio que ha ingresado siempre busca hacer algo diferente. De otro lado, son pragmáticos ya que no siempre hay que inventar la rueda, sino encontrarla y adaptarla.

Capítulo 5

Análisis de los casos aplicando la metodología del Business Model Canvas

Habiendo finalizado en el capítulo anterior la presentación de los casos de estudio, así como su análisis. Ahora procederemos a desarrollar para cada caso su Business Model Canvas (BMC) bajo la metodología señalada anteriormente. La finalidad es ver cómo funciona el negocio de cada una de estas organizaciones, y así poder de realizar un meta análisis que nos lleve a intentar responder la pregunta de investigación de esta tesis. Empezaremos a trabajar los casos en el mismo orden en que fueron presentados.

5.1 Desarrollo de los lienzos del Modelo de Negocio

Tal como lo señala la metodología la figura 46 muestra el Business Model Canvas desarrollado para la empresa Kola Real. En él se puede observar como la propuesta de valor, sintetizada en el concepto: Calidad a precio justo, se adecua a su segmento de mercado y es debidamente soportado por sus procesos y recursos claves.

En este caso, ha sido muy importante el rol de los socios claves. En un primer lugar los distribuidores informales y posteriormente con el crecimiento e internacionalización las alianzas con el F.C. Barcelona y la F.A. Cup para posicionarse mejor en los mercados de habla hispana y del Asia respectivamente. Se puede observar a través del canvas como esta empresa ha creado un nuevo modelo de negocio muy diferente al modelo de negocio tradicional de por ejemplo Coca Cola.

Figura 46. Business Model Canvas de Kola Real

Socios clave: Distribuidores informales. Alianza con Barcelona F.C. y F.A. CUP de Inglaterra para legitimar la marca y apoyar la expansión global. Proveedores de maquinaria para embotellado PET.	Actividades clave: Fabricación a bajo costo del producto en plantas propias. Distribución tercerizada.	Propuesta de valor: Calidad a precio justo. Bebida que ofrece satisfacer la sed al menor precio. Crear mercados ampliando la base de consumidores por accesibilidad del producto en precio y cobertura.	Relaciones con clientes: Conexión con el consumidor por cercanía y accesibilidad. Cuida tu bolsillo. Es el David de la industria que se enfrenta a los Goliath.	Segmentos de mercado: Segmento socio económico C, D (80% de la población de países emergentes)
	Recursos clave: Plantas con tecnología para ser eficiente. Uso de envases PET (botellas de plástico).		Canales de distribución: Tercerizada a través de informales al principio y luego de costo bajo. Llegar a donde no llegan los tradicionales por mayor costo de distribución	
Estructura de costos: ligero de costos. No paga royalty, no invierte en costosa publicidad masiva. Promociones modestas. Ligera de activos para la distribución		Flujo de ingresos: Por venta directa, ofrece menos financiamiento que sus competidores. Flujo de efectivo líquido constante		

Fuente: elaboración propia

El mismo ejercicio se ha realizado para la empresa Agrokasa y el resultado se muestra a través de la figura 47. Se da un fenómeno similar al caso de Kola Real. Se observa una propuesta de valor clara, bien dirigida al segmento de clientes seleccionados y mejor soportada por una sólida cadena de valor. En particular sobre esta empresa el canvas nos permite tomar consciencia del fuerte peso que tiene la parte izquierda del canvas es decir sus procesos y recursos clave. También se evidencia la creación de un nuevo modelo de negocio, sintetizado en el concepto “CLIP” acuñado por Chlimper, completamente diferente al tradicional del agro peruano y muy cercano a los líderes de esa industria a nivel mundial.

Figura 47. Business Model Canvas de AgroKasa

Socios clave: La comunidad circundante a los campos. Certificados internacionales en buenas prácticas agrícolas y laborales.	Actividades clave: Conocimiento de las necesidades de los clientes de los diferentes mercados de exportación. Operación logística de primer nivel del campo al estante del supermercado. Empaque con valor agregado. Control de costos en la etapa productiva.	Propuesta de valor: Productos frescos perecibles (espárrago verde fresco, uva de mesa y palta Hass) de calidad en el volumen, tiempo y momento oportuno. Contrato de largo plazo con el cliente: "No te vamos a dejar".	Relaciones con clientes: engagement a través de la atención 24x7x12 Relaciones de largo plazo. Cumplimiento de los más altos estándares y certificaciones a nivel global de buenas prácticas agrícolas y laborales.	Segmentos de mercado: Grandes supermercados. No el primero, sino un segundo expectante. No concentración de volumen ni geográfica de clientes.
	Recursos clave: Mano de obra de bajo costo en el campo. Mano de obra especializada en el packing. know how logístico y comercial en relación a los mercados meta.		Canales de distribución: Logística propia hasta el cliente final. No usa intermediarios.	
Estructura de costos: Ventaja en costos por mano de obra y factores climáticos de confieren mayor rendimiento. Estricto control de costos de transacción por la integración vertical. Economía de escala en producción para lograr poder negociador.		Flujo de ingresos: Precios superior por ser productos frescos perecibles y por el momento de ingreso al mercado mundial (contra estación al hemisferio norte).		

Fuente: elaboración propia

Siguiendo con la metodología propuesta presentamos en la figura 48 el Business Model Canvas del caso Gastón Acurio. En el también destaca nítidamente la fuerte congruencia de propuesta de valor y segmento objetivo. En este caso vale la pena destacar que en su relación con el cliente es clave la conexión a través de la experiencia superior que debe proporcionar la cocina peruana. En la parte tangible de la experiencia tenemos a la arquitectura, diseño y calidad de sus locales, mientras que en la parte subjetiva tenemos al sentido trascendente que busca transmitir Acurio con toda su comunicación. Para él la cocina no sólo debe tocar los sentidos sino también el corazón. Es claramente un nuevo modelo de negocio el creado para la gastronomía peruano por Gastón, ya que es completamente distinto a las propuestas gastronómicas peruanas experimentadas antes que él, tanto en el ámbito local como en el internacional.

Figura 48. Business Model Canvas de Gastón Acurio

Socios clave: Inversionistas locales. Fondos de inversión. APEGA. Grandes Chefs mundiales (Ferrán Adriá). Empresas multinacionales como Telefónica y el BBVA.	Actividades clave: Procesos de innovación para el desarrollo de conceptos y productos. Formación de cuadros. Aparición en congresos y la TV.	Propuesta de valor: Cocina peruana de calidad para el mundo. Segmentación de la cocina. Experiencia única al cliente por el ambiente, servicio y sentido de orgullo. Internacionalmente comida innovadora de calidad.	Relaciones con clientes: engagement a través de la experiencia. Cuidado de los detalles en el servicio.	Segmentos de mercado: Estrategia top down. Lo más alto y exclusivo Astrid y Gastón, hasta lo más asequible en Tanta. Restaurantes especializados en comida marina, parrilla peruana, fusión comida chino peruana, etc.
	Recursos clave: Chefs, formados en Pachacútec. Abastecimiento con su empresa proveedora con la calidad que requiere.		Canales de distribución: Restaurantes de primer nivel en lo arquitectónico, decoración y diseño.	
Estructura de costos: control administrativo profesional.		Flujo de ingresos: Precios altos en sus restaurantes que el cliente está dispuesto a pagar por vivir una experiencia superior. Restaurantes de distintos niveles de precios, pero siempre premium: “la comida peruana lo vale”.		

Fuente: adaptado de Quiroga & Ontaneda (2015)

Finalmente, hemos desarrollado el Business Model Canvas del Grupo Interbank. Tal como se muestra en la figura 49. En este caso se ha realizado el canvas como grupo en función de que la propuesta de valor y el segmento objetivo es similar a la mayoría de negocios del grupo. Se podría profundizar y realizar este ejercicio para cada uno de los negocios y muy probablemente veríamos elementos transversales en ellos. No se ha hecho por no ser el alcance del estudio. Es oportuno hacer notar que al ser un Grupo muchos de los aliados estratégicos de las empresas del grupo, son otras empresas del Grupo Interbank. Asimismo, entre los procesos claves tenemos para cada negocio del grupo la gestión de la innovación como fórmula competitiva y la gestión del talento a todo nivel de las empresas. Si hemos dejado evidencia en el análisis del caso como también a nivel de las empresas singulares del grupo siempre han innovado. Así como la calidad de su personal debido a sus políticas internas de meritocracia, capacitación, fortalecimiento cultural y motivación interna.

Figura 49. Business Model Canvas del Grupo Interbank

Socios clave: Inversionistas internacionales. Sinergia entre las empresas del grupo. Unas son socias claves de otras (tarjeta de crédito con consumo en supermercado o tiendas, farmacias con ATM, descuentos en cine y fastfood por compras en supermercados o farmacias. IDEO para el desarrollo de conceptos innovadores.	Actividades clave: Innovación de productos. Gestión del talento humano, los clientes internos son primero. Si están bien tratados, ellos tratarán bien a los clientes y estos recomendarán la empresa a otros clientes. Sinergias entre sus negocios.	Propuesta de valor: Satisfacer las necesidades de la emergente clase media peruana con productos y servicios especialmente diseñados para el segmento. Propuestas siempre innovadoras para ingresar a cada mercado.	Relaciones con clientes: Engagement a través de la experiencia y servicio al cliente. “Soy tu socio para cumplir tus sueños”. “El tiempo vale más que el dinero”. Cuidado de los detalles en el servicio.	Segmentos de mercado: Clase media emergente peruana atendida en la mayor parte de sus necesidades: Financieras, educación, comida & vestido, diversión etc.
	Recursos clave: Gente a todo nivel calificada y comprometida: En el alto mando, medio y los que están en contacto con el cliente. Universidad Corporativa.		Canales de distribución: Cercano al cliente de la clase emergente en muchos puntos de contacto de su vida diaria: farmacia, supermercados, ATM, fastfood, cines.	
Estructura de costos: control administrativo profesional.			Flujo de ingresos: Por transacciones, alto margen financiero en banca retail. Alto porcentaje de la billetera del cliente por ofrecerle un abanico muy amplio de servicios y productos.	

Fuente: elaboración propia

5.2 Discusión y análisis

Queremos comenzar con la presentación de información que nos permite observar algunos aspectos situacionales de estas 4 empresas. La más antigua de ellas se sitúa en 1982 como año de inicio y la más moderna empieza en 1996. Todas ellas, tienen un líder claro e identificable. En el caso de Kola Real, se habla de la familia y de los 5 hermanos, aunque un rol más visible lo han ocupado dos de ellos: Ángel y Carlos. Todas estas empresas se encuentran sectores muy diferentes. Compiten contra empresas multinacionales o locales líderes bien posicionadas y en sectores tradicionales o maduros. La única disquisición en este punto podría ser en el caso de Gastón Acurio que podríamos indicar que es un sector en nacimiento en el Perú, aunque maduro a nivel global. La figura 50 que se muestra a continuación es una síntesis de los casos en los puntos señalados.

Figura 50. Información situacional de los casos de estudio

Caso	Año de inicio	CEO	Sector	Ciclo de vida del Sector al ingreso	Principales competidores	Internacionalización
Kola Real	1982	Hnos. Añaños, Ángel y Carlos	Productos consumo masivo. Gaseosas	Maduro	Coca Cola, Pepsi Cola, Inca Kola	Si. 80% de ventas y operaciones en el extranjero
Agrokasa	1994	José Chlimper	Agro exportador	Maduro	México, USA y Chile	Si. Todo lo que produce lo exporta. Apróx. US \$ 50M
Gastón Acurio	1994	Gastón Acurio	Gastronomía	Naciente la gastronomía peruana, pero maduro a nivel internacional	Cocina: Francesa, italiana, japonesa, española, tailandesa.	23 restaurantes en el extranjero: USA, España, Latino américa
Grupo Interbank	1996	Carlos Rodríguez Pastor	Banca y finanzas inicialmente y luego retail variado	Maduro en Banca y retail	BCP, Scotiabank y en retail los conglomerados chiles como Falabella y antes Wong y ahora Cencosud	No. Casi el 100% está en Perú. Tienen operaciones en Cineplanet en Chile y algún restaurante de su grupo de fast food pero no es relevante.

Fuente: elaboración propia

En cuanto a su impacto no podemos más que asombrarnos. En los 4 casos con poco han hecho mucho. Las tres empresas estudiadas y el Grupo Interbank claramente han generado mucho valor. La figura 51 presentada a continuación nos muestra la inversión inicial, su estimado a la fecha en ventas, lo que nos da una magnitud de su crecimiento y más cualitativamente señalamos su impacto y creación de valor. A pesar que el estudio realizado por Scott y Chaston (2012) sobre cultura e innovación en empresas peruanas no encuentra correlación positiva entre

la innovación y el crecimiento en ventas pensamos similar a Scott y Chaston (2012) que efectivamente en promedio las empresas peruanas están más enfocadas en la eficiencia operativa y optimización que la innovación. Por esa razón las empresas estudiadas en el presente trabajo son particularmente interesante al haber ellas claramente tenido un extraordinario crecimiento en ventas a raíz de su innovación y cultura innovadora.

Figura 51. Creación de valor

Caso	Año de inicio	Inversión inicial	Ventas Actuales y valor creado
Kola Real	1982	US \$ 30,000	Más de \$ 1.5 billones. Implantado en 20 países. La empresa más internacional del Perú.
Agrokasa	1994	US \$ 530,000	Más de US \$ 50 millones. Empresa líder del sector agroexportador peruano. Generador de empleo en el campo en condiciones respetables.
Gastón Acurio	1994	US \$ 45,000	Más de US \$ 50 millones. Posicionó a la Gastronomía Peruana a nivel de las más importantes cocinas mundiales. Transformar un sector en el Perú.
G. Interbank	1996	US \$ 51 millones	Más de US \$ 3 billones. Uno de los principales grupos económicos. Acompaña en su crecimiento a la emergente clase media peruana.

Fuente: elaboración propia

La discusión en este punto se centra ahora en cómo lo han hecho y considero que a lo largo de este trabajo el hilo conductor ha sido la innovación estratégica. Por ello, a continuación voy a revisar si estos 4 casos presentan innovaciones de este tipo. Para ello, utilizaré algunos de los conceptos y modelos de los diferentes autores del marco teórico y veré si estas empresas encajan. Tal como se puede apreciar en la figura 52 vemos que estos casos son claramente de innovación estratégica.

Figura 52. Innovación Estratégica en los casos de estudio

	Markides (1999)	Govindajaran y Anil (2001)	Barlett y Goshal (2001)	Mauborgne y Kim (2005)	Dobni (2006), Govindajran y Trimble (2005)
Concepto	Innovación Estratégica	Innovación Estratégica	Competir con Gigantes	Océano Azul	Contextos innovadores
Kola Real	Cambió el quién: nuevo cliente.	Nuevo segmento de mercado.	Trascendió del estándar local y compite exitosamente en mercados globales.	Creó un océano azul dirigiéndose a los segmentos con menos recursos.	Organización con ADN innovador.
Agrokasa	Cambió el cómo: redefinió la cadena de valor	Redefinición de la cadena de valor	Compite exitosamente en el mercado global	Innovó en valor: elevó el valor y redujo los costos a la vez.	Organización con ADN innovador.
Gastón Acurio	Cambió el qué y quién: redefinió la experiencia del cliente y elevó la comida peruana a las grandes ligas al internacionalizarla.	Transformó la experiencia del cliente.	Trascendió del estándar local y compite exitosamente en mercados globales.	Innovó en valor y creó un océano azul para la gastronomía peruana.	Organización con ADN innovador.
Grupo Interbank	Cambió el quien: atendió a un segmento bastante desatendido, primero en banca y luego en otros negocios.	Nuevo segmento de mercado.	Compite exitosamente en el mercado local contra compañías multinacionales (CMN).	Creó un océano azul: la clase media emergente peruana en sus finanzas y sus necesidades de retail.	Organización con ADN innovador.

Fuente elaboración propia

Considero que la innovación estratégica ha sido la clave que les ha permitido generar nuevos modelos de negocio para ser empresas competidoras de clase mundial. Sin embargo, creo que es oportuno resaltar el sub tipo de innovación estratégica, ya que cada empresa ha seguido su propio derrotero. Viene bien recordar en este punto lo planteado por V. Govindarajan, (2001) que nos formula 3 modos de innovación estratégica.

La primera es rediseñar totalmente la arquitectura de la cadena de valor, por ejemplo modificándola o acortándola. Casos mundiales de estudio han sido la empresa de pc Dell y la

confeccionista textil Zara, de España. En el Perú como ejemplo podemos plantear el caso Agrokasa.

La segunda manera es reinventar el concepto de valor ofrecido al cliente. El Cirque du Soleil, es un ejemplo de clase mundial en este sentido. En nuestro país el ejemplo por excelencia es Gastón Acurio y todo el desarrollo de sus restaurantes, marcas y filosofía de servicio al cliente que ha hecho de la cocina peruana un competidor de clase mundial.

Finalmente, la última forma en la que se puede cambiar las reglas de juego es redefinir la base de clientes. Esto es, elegir un segmento desatendido por los actuales competidores. Entre los ejemplos a mencionar en el Perú podemos destacar a Kola Real y el Grupo Interbank. Por tanto, si innovación estratégica es cambiar las reglas de juego a continuación la figura 54 explicaremos como estos 4 casos lo han hecho.

Figura 53. Cambio de las reglas de juego

	Reglas de juego tradicionales	Nuevo paradigma
Kola Real	Para ser exitoso en el sector de bebidas gaseosas se necesita una gran marca y una excelente red de distribución semi propia	Valor por dinero, distribución tercerizada, no inversión en marca ni marketing
Agrokasa	Agricultor siembra y espera a la cosecha para vender a precio de mercado	CLIP: Hacer todo el revés. Empezar por lo que el mercado quiere, llevárselo uno a su destino en la forma que el más le sirva y luego recién producir
Gastón Acurio	La mejor cocina es la internacional: la francesa. La cocina peruana es para la casa. Los restaurantes de cocina peruana tiene cocineros, atienden comensales y preparan comida.	La cocina peruana tiene la capacidad de competir con excelencia con cualquier cocina internacional. El cambio de mentalidad requiere respeto por uno mismo, transformarse de cocinero a chef. Respeto por el cliente ya no es un comensal y se merece la mejor experiencia y servicio. Los productos peruanos se deben presentar con la más alta calidad a un alto precio, pues lo valen.
Grupo Interbank	La banca es seria y está en sucursales. Los mejores negocios en banca es la corporativa y de empresas. La diversificación no relacionada genera rendimientos decrecientes.	Banca en supermercados dirigida a la banca personas. La diversificación no relacionada puede tener un hilo conductor: el cliente de la emergente clase media peruana con múltiples necesidades que brindan excelentes oportunidades de negocio.

Fuente: elaboración propia

Con este cambio de reglas de juego, o innovación estratégica estas empresas han podido desarrollar innovadores modelos de negocio. Lo relevante de ello es que un nuevo modelo de negocio puede crear un mercado o permite a la empresa que lo postula explotar nuevas oportunidades en mercados ya existentes (Zott, C. Amit, R. 2012). De otro lado, permite enfrentar con éxito a entornos altamente competitivos y vencer en ellos (Lindgart, Z. Reeves, M. Stalk, G. & Deimler M.S. 2009). Como se ha señalado y verificado a lo largo del trabajo.

Sobre este cambio de reglas es bueno indicar que no es sólo unidimensional. Si bien es cierto el mayor impacto se produce en alguna de las tres formas principales de innovación estratégica, postuladas por Govinjadaran (2001), las otras no están aparte dado que la empresa es un todo operando. Por ello en la figura 54 indicamos la forma dominante de innovación estratégica, pero a la vez también señalamos la secundaria.

Figura 54 Forma de innovación estratégica dominante

	Descubrir un nuevo segmento de mercado	Transformar la experiencia del cliente	Reconfigurar la cadena de valor
Kola Real	Dominante		Secundaria
Agrokasa	Secundaria		Dominante
Gastón Acurio	Secundaria	Dominante	
Grupo Interbank	Dominante	Secundaria	

Fuente: elaboración propia

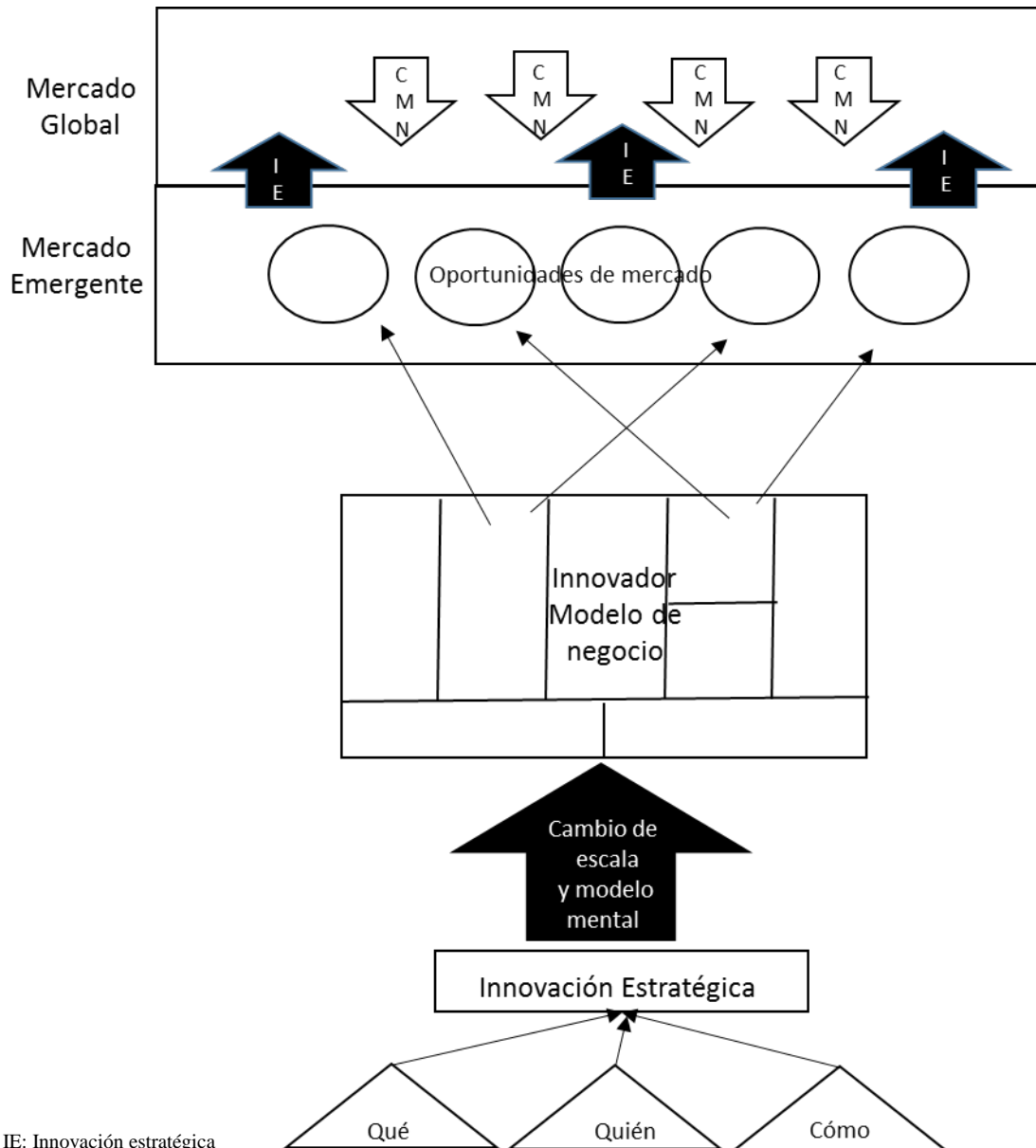
Esto nos lleva reflexionar acerca de lo que planteamos en la figura 55, en la que mostramos un modelo conceptual que nos permite entender mejor estos sucesos y a la vez poder ilustrarlos.

Todo empieza con la innovación estratégica, y esta con la visión del líder que es capaz de trascender sus modelos mentales y pensar de un modo distinto retando el status quo, al plantearse una nueva escala de pensamiento. Su innovación estratégica que cambia las reglas de juego puede ser, tal como ya lo hemos comentado transformado la experiencia del cliente (el qué), atendiendo un nuevo segmento de clientes (el quién), o finalmente reinventado la cadena de valor tradicional (el cómo).

Con ello, se tienen los fundamentos para la construcción de un nuevo modelo de negocio que es lo suficientemente robusto para, de un lado aprovechar y tomar las oportunidades que pueda haber en el mercado y de otro para retar a los competidores establecidos en mercados tradicionales. Lo interesante de esta aproximación es que ofrece una doble posibilidad de entrada. Finalmente, cuando el grado de innovación estratégica es fuerte no sólo permite

desafiar a los competidores establecidos del mercado local sino permite retar a empresas multinacionales de una forma inteligente a nivel global. Por tanto, esta es una vía para empresas de mercados emergentes de convertirse en competidores de clase mundial, si son innovadoras estratégicas y desarrollan nuevos modelo de negocio.

Figura 55. Modelo conceptual de innovación estratégica en el modelo de negocio y su implicancia



* IE: Innovación estratégica
 ** CMN: Compañía Multinacional

Fuente: elaboración propia

Capítulo 6

Patrones, Conclusiones y Futuros desarrollos

6.1 Patrones

El análisis del capítulo anterior nos lleva al final del presente trabajo. Lo primero será señalar algunos patrones a partir del análisis de los casos de estudio desde la óptica de la innovación estratégica del modelo de negocio para luego pasar a las conclusiones.

Aprovecho para recordar que no es mi objetivo obtener conclusiones generalizables y universales. Sólo señalaré algunas ideas que se desprenden de lo aprendido en cada caso como fenómeno único.

Con poco se hace mucho si se innova. Tal como se ha podido establecer en la presente tesis ninguna de las empresas estudiadas tenía una posición privilegiada o era líder de su sector y menos competidora de clase mundial cuando empezaron. Ninguna nació en cuna de oro. De otro lado, los sectores o industrias en donde se han desarrollado además de diversos se pueden calificar como maduros o tradicionales. Dos industriales y dos de servicios. Por tanto, es a partir del nuevo modelo de negocio que desarrollan sobre su innovación estratégica lo que les permite competir y ser exitosas en su mercado local y en 3 de los casos hacerlo internacionalmente también con éxito.

La figura 50 del estudio ratifica esta afirmación. Kola Real se ha enfrentado nada más y nada menos que ha Coca Cola, el líder mundial del sector. Acurio ha retado sin complejos a las principales cocinas del mundo. Agrokasa ha demostrado que se puede ser competidor de clase mundial y estar a la vanguardia tecnológica y del know how en la agro exportación. Por último, Interbank de ser un banco estatal y percibido como tradicional y viejo a renovar la banca personas del país, ser catalogado como altamente innovador y dar inicio de uno de los grupos más exitosos del país de las últimas décadas. Es en esta línea de pensamiento, que se puede señalar el impacto de cada uno de estos casos, tal como lo muestra la figura 51 en el que claramente se aprecia la creación de valor económico fruto de la innovación estratégica de cada uno de estos casos.

Innovación estratégica. Los cuatros casos claramente han utilizado la innovación estratégica como arma y ventaja competitiva. Es esa idea madre y original, en cada uno de los casos lo especial de ellos. De un lado, se destaca la fortaleza de desafiar lo convencional y establecido, sin miedo al riesgo social ni a la crítica por hacer cosas diferentes, luego de haber pensado diferente tal como lo hemos consignado en la figura 52. Sin embargo, es oportuno destacar lo realizado por los líderes de estas empresas en este orden de ideas acerca de la innovación y el riesgo social.

“Para ello acudo a la genial idea de Malcolm Gladwell (2013), expresada en su libro *David contra Goliat*, quien distingue dos tipos de riesgos en la innovación. Al primero de ellos, lo llama el riesgo operativo, en el que agrupa todos los riesgos propios del negocio. El segundo tipo de riesgo lo denomina riesgo social, y hace referencia a temas más profundos del ser humano. Un innovador asume el riesgo social si es capaz de hacer cosas que los demás no aprobarán en primera instancia. En el riesgo social, el innovador debe pagar el precio de ir contra la corriente o lo establecido. Hacer cosas que otros criticarán y desafiar las reglas comunes por sacar adelante su idea” (Quiroga, G. 2015).

“Asumir este desafío no es sencillo. La sociedad suele castigar duramente a aquellos que tienden a salirse del molde porque la saca de su zona de confort y la cuestiona. Siguiendo la línea de pensamiento de Gladwell (2013), asumir el riesgo social lleva a tratar nuevas ideas, poner nuestra reputación en la línea, desafiar la sabiduría convencional e incomodar a los que nos rodean” (Quiroga, G. 2015).

En la presente tesis podemos destacar en este ámbito de ideas al caso de “Carlos Rodríguez-Pastor con su apuesta decidida a un modelo muy novedoso de banca retail a mediados de los noventa. Puso ‘tiendas bancarias’ en supermercados. La banca siempre ha sido muy tradicional y muy poco propensa al cambio. Un atributo perceptual muy valorado por los clientes es la solidez e, históricamente, este atributo se reflejaba en el lujoso diseño de las oficinas y sucursales. No obstante, se la jugó por el nuevo formato denominado Money Markets, y a partir de ahí las tiendas bancarias en los supermercados han sido un exitoso pilar de su estrategia. Hoy la evolución de esa idea son las actuales tiendas Interbank Explora” (Quiroga, G. 2015)

También es notable el caso de: “Gastón Acurio. Él empezó a estudiar gastronomía mientras seguía la carrera de derecho en Madrid. Estudió dos años a escondidas de su padre, entonces importante político peruano, quien esperaba que su hijo regresara a seguir sus pasos. Pasado ese tiempo, Acurio llamó a su padre para confesarse e informarle que se iba a París a estudiar cocina en Le Cordon Bleu. Más allá de las expectativas frustradas de su padre, en ese momento la

gastronomía no guardaba una posición valorada ni de futuro en la sociedad peruana como lo es hoy en día, y Acurio relata que su madre temía que su hijo terminara como ‘un camarero’” (Quiroga, G. 2015)

“Finalmente, tenemos el caso de Kola Real y la familia Añaños. No tuvieron miedo a empezar un modelo de negocio en contra de todas las reglas, convenciones y recomendaciones de los expertos del sector gaseosas. Tomaron el riesgo social de hacer las cosas a su manera enfocados en el consumidor y hacerle accesible el producto. (Quiroga, G. 2015).

Gracias a estos innovadores, hoy el Perú no es el mismo. Interbank cambió la banca personas en el Perú. Actualmente la banca personas local es más conveniente en horarios y servicios que la banca personas de muchos países desarrollados. Nuestra gastronomía ha generado un impacto económico, cultural y social sin precedentes. Tenemos una multinacional peruana que ha democratizado el consumo de bebidas en nuestro país y el mundo” (Quiroga, G. 2015).

Por lo tanto, se puede apreciar el valor e impacto de la innovación estratégica para generar nuevos modelos de negocio si el líder de esa empresa supere con éxito la barrera del riesgo social.

De otro lado, la innovación en estos cuatro casos no se ha basado en la tecnología. Si bien la tecnología es clave para ellos, es más un medio habilitador que fin en el desarrollo de sus negocios. Insisto los desarrollos tecnológicos en estos cuatro casos son importantes pero no son el principal driver de su éxito. Me parece oportuno considerar esta arista del trabajo, ya que abre una interesante ruta a aquellos emprendedores y líderes empresariales a innovador más allá de los productos, los procesos y la tecnología e ir un paso más atreviéndose a reconfigurar los modelos de negocio.

Liderazgo energético. En cada caso se ve la mano de un liderazgo energético, único e inspirador de Gastón Acurio, José Chlimper y Carlos Rodríguez Pastor. En la familia Añaños ese rol está asumido por los hermanos Angel y Carlos Añaños.

No sólo fueron capaces de visionar un modo distinto, un nuevo cliente o una manera nueva de hacer las cosas sino que fueron capaces de crear una modelo de negocio capaz de hacer realidad esa idea innovadora.

En los cuatro casos se aprecia un momento clave que dispara en cada uno de los líderes mencionados esa visión innovadora. Por ejemplo en el caso de los Añaños el ataque terrorista

que sufrieron en su hacienda fue lo que les llevó emigrar a la ciudad de Ayacucho y es en esa situación adversa que ven la oportunidad de fabricar y vender bebidas gaseosas. Algo parecido podemos decir de Jose Chlimper. Inició su aventura en el agro al estar buscando oportunidades de diversificación para su empresa y leer en el periódico que se está rematando un fundo en Ica y luego de una breve consulta familiar decidieron adquirirlo. En el caso de Gastón Acurio, se puede definir como momento clave la revelación luego de unos años cocinando comida francesa, del potencial de sabores, texturas y productos que ofrece la cocina peruana.

El caso de Carlos Rodríguez Pastor, tiene como evento clave la muerte de su padre. No estaba en sus planes asumir la dirección del Banco, recién adquirido. Lo que había acordado con su padre era apoyarlo puntualmente y por proyectos ya que su carrera la quería desarrollar en Nueva York. Sin embargo, asume no sólo con responsabilidad sino con lo mejor de sí el reto. Por tanto se puede afirmar que todos los líderes de las empresas estudiadas en la presente tesis han estado a la altura de las circunstancias para innovar y liderar.

El acierto inicial de cada uno de ellos, no se ha quedado ahí. Sino en un continuo de competir innovado. Prueba de ello, es considerar su crecimiento en nuevos productos, servicios, mercados, negocios y países como se ha presentado en los casos.

Por ejemplo Kola Real, no se conformó con lanzar al mercado una bebida gaseosa barata para atender a los segmentos deprimidos del Perú. Su estrategia posterior incluyó en paralelo el lanzamiento de nuevos productos: agua embotellada bajo la marca Cielo, Bebidas isotónicas, con la marca Sporade, que compite con Gatorade y Powerade; Free Tea en la categoría té envasado con la que compite con Lipton Tea de Pepsico, cerveza con sus marcas, Franca, Caral y Tres cruces y su energizante Volt que quiere ampliar esa categoría llegando a segmentos que Red Bull no lo hace por su alto precio. Asimismo, impulsó la expansión geográfica que la ha llevado a ser una empresa global. Primero a Venezuela, posteriormente a América Latina y en especial a México, luego al Asia para finalmente ingresar al África, en Egipto y Nigeria.

Por el lado de Agrokasa, no se conformaron con los dos primeros fundos de tierras, sino que crecieron adquiriendo 1,500 hectáreas más para sembrar palta que sería su nuevo producto estrella, previendo la demanda mundial futura por los advogados. Gastón Acurio, no ha parado de innovar conceptos gastronómicos, marcas y formatos y llevar la comida peruana a los mercados más competitivos como España, Estados Unidos, etc. Finalmente, se ha planteado reinventar Astrid & Gastón, su marca ícono con su proyecto de Casa Moreyra (Acurio, G. 2014).

Por último, Rodríguez Pastor ha sido un impulsor de la innovación para cada una de las empresas del Grupo y a nivel de cada negocio. En las líneas precedentes hemos descrito su evolución en banca personas y lo mismo podríamos decir de los otros negocios.

6.2 Conclusiones y futuros desarrollos

Esta tesis ha estudiado y ha descrito algunos patrones de innovación estratégica a través de nuevos modelos de negocio que han servido para el desarrollo de empresas competidoras de clase mundial desde una economía emergente, los mismos que se han destacado en el apartado anterior. Seguidamente daré paso a presentar las conclusiones de mi tesis.

La **primera proposición** señalaba que para desarrollar innovaciones de negocio la alta dirección de las empresas debe superar barreras mentales y culturales de sus propios espacios, elevando su escala de pensamiento. La presente tesis presenta evidencia que en cada uno de los casos las empresas innovadoras analizadas, no se han quedado ancladas en modelos mentales que conciben esos negocios de forma tradicional, tal como se ha evidenciado en la figura 52. La innovación es un mindset de querer hacer cosas diferentes (Dobni, 2006) y vemos en los líderes de todos los casos analizados ese poderoso modelo mental nuevo.

Tanto, Kola Real, Agrokasa, Gastón Acurio y el Grupo Interbank, han superado la barrera mental de ser un competidor limitado a imitar a los líderes, sino los ha desafiado a nivel local a través de la innovación y en los casos de Acurio y Kola Real, claramente se han convertido en serios competidores en la arena global.

El caso de Kola Real (Aje Group es la denominación de la Holding que agrupa a las empresas locales) es notable en este sentido, al tener cerca del 80% de sus ventas en mercados internacionales, y también tener al 79% de su personal laborando fuera del Perú. Finalmente, ocupa el quinto lugar el 2015 en el ranking de empresas Multilatinas (América Economía, 2015). De otro lado, en el caso de Gastón Acurio, el 46% de sus restaurantes al 2014 se encontraban fuera de Perú como lo podemos apreciar de la figura 39.

La **segunda proposición** indicaba que una empresa en la que la Alta Dirección es proactiva en relación a la innovación y que dedica tiempo y recursos está potencialmente en mejores condiciones de desarrollar innovaciones en el modelo de negocio. A lo largo del trabajo también se ha evidenciado que los 4 casos de estudio han sido innovadores estratégicos. Como se ha establecido y dejado en evidencia con la figura 52. Los cuatro casos estudiados cumplen con los criterios de innovación estratégica señalados por Markides (1999) y Govindajaran y Anil (2001) y han creado océanos azules en la terminología de (Mauborgne y Kim, 2005).

Estas empresas han generado nuevos modelos de negocio en sectores tradicionales y ha producido una business innovation. La prioridad de la alta dirección encarnada en sus líderes ha sido totalmente proactiva en cuanto a competir innovando.

Con referencia a **la tercera proposición** que indica que las empresas visionarias y prospectivas están más dispuestas a innovaciones de los modelos de negocio. También considero que el trabajo aporta la suficiente evidencia para establecer que las innovaciones realizadas por estas empresas no son del tipo incremental sino más bien podríamos calificarlas de disruptivas, porque han cambiado las reglas de juego en sus negocios y sectores. También se ve que estas empresas no se han quedado en su zona de confort. Han ido a más en nuevos productos, negocios, mercados y países.

Agrokasa, es una de las empresas líderes del sector agro exportador peruano y está definiendo lo que debe ser la nueva agricultura en el país. El impacto del Grupo Interbank, va más allá de haber reconfigurado la banca de personas, ha puesto el centro de atención y expandido un conjunto de servicios para atender a la clase media del Perú en otras necesidades entre ellas, educación de calidad y desarrollo del comercio minorista del país. Sobre Gastón Acurio, no hay discusión del impacto generado, elevando la gastronomía peruana a otro nivel. Para cifras concretas al respecto ver los datos de la página 46 de la presente tesis.

De otro lado, es relevante también destacar en este apartado de conclusiones que los líderes de estas empresas van más allá de sus mismas empresas. Su visión personal trasciende y está a un nivel superior. Para Carlos Rodríguez Pastor: “El sueño de nuestro grupo es ayudar a transformar a nuestro país, enfocándonos en las necesidades de la clase media emergente” (Rodríguez -Pastor, Carlos 2013). Asimismo, Carlos Añaños nos dice que: “Una empresa sin sueños es una empresa sin alma. Nosotros en AJE somos soñadores. Nuestros sueños no dependen de los dólares, sino en las particulares metas, que usamos como guía para organizar a miles de personas a conseguir un fin común” (Añaños, C. 2013). Qué para ellos es democratizar y hacer asequible las bebidas gaseosas y otras a la base de la pirámide. Su visión al 2020 es estar entre las 20 compañías de alimentos más grandes del mundo y facturar 20 billones (Añaños, C. 2013).

El caso de Acurio también es claro en este punto. Su sueño es que cada ciudad importante del mundo tengo un restaurante peruano de calidad y que la gastronomía peruana sea considerada entre las más importantes del mundo. Para él, ser cocinero es una responsabilidad más que una oportunidad personal. Su gran sueño es que muchos peruanos se beneficien con el éxito de la gastronomía peruana (Luque, J. 2010).

Finalmente, **la cuarta proposición** nos planteaba que una empresa que genera una innovación estratégica desarrolla una posición competitiva diferente y mejor para competir en el nuevo entorno global. La literatura al respecto respalda esta afirmación si nos remitimos a Hamel (2000), Govidajaran y Anil (2001) Vila, (2007), Zott (2011).

Sostengo basado en la investigación realizada y sobre la información presentada que se puede observar a través de los casos de estudio que la innovación estratégica ha sido la chispa para desarrollar un innovador modelo de negocio y para ello me remito a las figuras 46, 47, 48 y 49 de la presente tesis, que ha permitido a las 4 empresas estudiadas ser exitosas al desarrollar una posición competitiva única por su modelo de negocio; y en los casos de Acurio, Kola Real y Agrokasa competir y ser competidores de clase mundial. En el caso del Grupo Interbank, también los considero competidores de clase mundial pero por su orientación estratégica su foco ha estado en el mercado local.

Considero que la presente tesis ha abierto una serie de nuevas rutas de investigación. Existe amplio espacio para profundizar el tema de la innovación estratégica en empresas de mercados emergentes como arma competitiva. Ver nuevos casos de estudio en el Perú como San Fernando, una avícola que está tratando de descomoditizar el pollo y generar productos de valor agregado. También se puede mencionar a Alicorp, empresa fabricante de harinas y productos de consumo masivo que innova consistentemente en el desarrollo de nuevos productos. Asimismo se podría deconstruir el Grupo Interbank y analizar a nivel negocio las innovaciones estratégicas realizadas y conocer estos fenómenos en sectores como el turismo o el entretenimiento. Otra alternativa interesante es aplicar el modelo presentado en la tesis a otros países de mercados emergentes y contribuir desde esta perspectiva al estudio de lo que se ha denominado las Multilatinas.

Asimismo, este trabajo abre rutas para posibles trabajos de investigación cuantitativas como por ejemplo cuantificar la creación de valor económico y su impacto en el desarrollo del Perú de estos casos de estudio. De otro lado, considero que sería sumamente interesante aplicar a los casos de estudio actuales, y nuevos por desarrollar los criterios formulados por J.E.Ricart de alineamiento, refuerzo, virtuosidad y robustez para evaluar sus innovadores modelos de negocio (Ricart J. E. 2009).

Otra interesante línea de futuro desarrollo, consiste en profundizar acerca de la cultura organizacional generada por los líderes de esas empresas y analizar casos de management innovation ya que se percibe, por lo que hace falta profundizar el estudio, un contexto especial en el manejo de la innovación por parte de estas empresas.

Por último, me parece muy interesante contrastar los hallazgos de la presente tesis con las conclusiones del trabajo de Scott y Chaston (2012). Estos autores afirman en su estudio “Culture and innovation in an emerging economy: The case of Perú” que no hay correlación significativa y por tanto no se sustenta su hipótesis de que en el Perú empresas comprometidas con la innovación tienen una mejor performance en ventas. Lo contrario a números estudios académicos y evidencias a nivel global. Más bien, ellos indican que una posible explicación, radica en un enfoque más conservador centrado en la eficacia y eficiencia de las gerencias también lleva a una buena performance si la actividad principal es la exportación de materias primas. Estas empresas compiten en base a productividad. La discusión relevante al respecto ante la evidencia empírica de este trabajo va por lo planteado en el núcleo de esta tesis.

Efectivamente, competir en base a productividad es una alternativa estratégica. La mayoría de empresas lo hacen así en el Perú y con mucho más énfasis las exportadoras de materias primas. Sin embargo, el cambio de paradigma es indispensable si se quiere ser un competidor relevante en la arena mundial en el presente siglo. Los casos desarrollados son una clara muestra que innovando estratégicamente claramente se consiguen resultados muy buenos, sino además eleva a la empresa a un nivel de competidor de clase mundial. Por tanto, la investigación, análisis y discusión, si para el Perú es más conveniente para las empresas desarrollar estrategias basadas en productividad o en innovación sería sumamente interesante y una clara contribución académica.

Es en este orden de ideas, que considero que hay mucho por desarrollar en este tema, ya que la tesis se ha centrado en cuatro casos y en un país, por tanto un estudio más amplio sería de gran interés con potencial de un importante aporte al conocimiento humano.

El hilo conductor de este trabajo ha sido la innovación. Para ello, hay que pensar distinto ya que la mejor forma de competir es no hacerlo. Simplemente, siempre hacer cosas diferentes.

7. Referencias bibliográficas

ABRAHAM J.L KNIGHT, D.J. (2001) "Strategic innovation: leveraging creative action for more profitable growth", Strategy & Leadership, Vol. 29 Iss: 1, pp.21 - 27

ACURIO, G. (2006). Discurso de Gastón Acurio en la Universidad del Pacífico. Marzo 2006. Cita tomada de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/crearseperu/2011/09/11/discurso-de-gaston-acurio-en-la-universidad-del-pacifico-ano-2006/>

ACURIO JARAMILLO, G. (2006). Discurso de Orden de Gastón Acurio: Apertura año académico 2006 [Página web]. Recuperado de <http://www.up.edu.pe/prensa/discurso-orden-gaston-acurio-apertura-3309>.

ACURIO, G. (2014). Entrevista a Gastón Acurio en el programa Mundo Empresarial. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=K_crzL8dgLk

ADRIUSCENKA, J. (2003). "Strategic Entrepreneurship: Conceptual Attitude in Management Paradigm. Management of Organizations: Systematic Research"

AGROKASA WEB (2016). Accedido el 11 de marzo 2016. Disponible en <http://www.agrokasa.com/index.php/en/fincas-empacadoras/3/empacadora/>

AMABILE, T. (1998). "How to kill creativity". Harvard Business Review. Setiembre -Octubre 1998.

AMERICA ECONOMÍA (2010). "El tsunami CRP: la apuesta de Carlos Rodríguez-Pastor por el retail peruano". Publicado en la Revista América Economía, 23 de junio 2010. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-tsunami-crp-la-apuesta-de-carlos-Rodriguez--pastor-por-el-retail-peruano>

AMERICA ECONOMÍA (2015). Ranking de Multilatinas 2015. Disponible en <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2015/>

ANDREW, J.P. SIRKIN, H.L. HAANAES, K. MICHAEL, D.C. (2007). Innovation Report A BCG Senior Management Survey. Disponible en: <https://www.bcg.com/documents/file15063.pdf>

AÑÑOS, C. (2013), A Company without dreams is a Company without spirit. IESEINSIGHT Q2 2013 ISSUE 17.

ARELLANO CUEVA, R. (2010). Al Medio Hay Sitio: el crecimiento social según los estilos de vida. Lima: Planeta.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (1996). "Memoria 1995". Lima, 1996. Página 21. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/1995/Memoria-BCRP-1995-1.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (2013). "Memoria 2012". Lima, 12 de diciembre de 2013. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012.pdf>

BARSH, J., CAPOZZI, M.M., DAVIDSON, J. (2008) "Leadership and innovation" The McKinsey Quarterly. Number 1, 2008.

BARTLETT, C.A., GHOSHAL, S. (2001). "Going Global: Lessons from Late Movers", Harvard Business Review. Marzo 2001

BAZÁN, M. LEÓN, M. QUIROGA, G. (2002). "Agrokasa: Compitiendo en los mercados del espárrago y la uva de mesa". Parte I, II y III. Notas Técnicas (P) PN-341A 341B y 341C, IPADE, México.

BAZÁN, M. LEÓN, M. QUIROGA, G. (2002). "Agrokasa" Caso (P)P-626, IPADE, México.

BAZÁN, M. LEÓN, M. QUIROGA, G. (2004). "Caso Agrokasa (B)"

BENAVIDES, L. (2014, 22 de julio). El modelo Gastón Acurio: ¿de la gastronomía a la educación peruana? Recuperado de http://semanaeconomica.com/ojoconlondres/2014/07/22/el-modelo-gaston-acurio-gastronomia-educacion-peruana/?utm_source=boletin&utm_medium=matutino&utm_campaign=2014-07-24&hq_e=el&hq_m=502069&hq_l=9&hq_v=c7fef2a5d3.

- BENNINGTON, D. (2015). Behind The Business Model Architecture. Disponible en <http://www.chiefinnovatoronline.com/business-model-innovation-structure-methods/behind-the-business-model-architecture>
- BERNSTIEN, A. (2008) "Making innovation strategy succeed" Strategy+Business. August 2008.
- BIRKINSHAW, J. (2003). "The paradox of corporate entrepreneurship" Strategy+Business. Issue 30. January 2003.
- BLAND, B. & SCHIPANI, A. (2014). A Peruvian up start takes on asia. Financial Times 22 de julio 2014. London Edition p.12
- BORASINO, S. (2014, 13 de mayo). Astrid y Gastón: un caso de cambios estratégicos agresivos. Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/factor-humano/2014/05/13/astrid-y-gaston-un-caso-de-cambios-estrategicos-agresivos/>.
- BOZA, B., CARRANZA G., CASTRO, R. (2015). Empresarios. Editorial Planeta Perú. Deusto. 2015
- BUSINESS WEEK (2008) "The World's 50 Most Innovative Companies" April 28 de 2008 Innovative Companies Interactive Scoreboard en Business Week Descargado el 18.09.08 http://www.businessweek.com/magazine/content/08_17/b4081061866744.htm
- CAMPODÓNICO, Humberto (2003). "Santa Isabel y la exoneración a las ganancias del capital". Publicado en Diario La República, 16 de diciembre de 2003. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/16-12-2003/cristal-de-mira-santa-isabel-y-la-exoneracion-las-ganancias-de-capital>
- CASANOVA, L. GOLSTEIN, A. ALMEIDA, A. FRASER, M. MOLINA, R. HOEBER. H. ARRUDA, C. (2009). Multilatinas to Global Latinas: The New Latin America Multinationals. Disponible en www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03415.pd
- CASTRO, R. (2007, 27 de septiembre). "En cinco años podría cumplirse la meta de operar 24 marcas". Semana Económica.
- CHAM KIM, W. MAUBORGNE, R. (1999). "Creating New Market Space" Harvard Business Review, January-February 1999 Issue. Disponible en: <https://hbr.org/1999/01/creating-new-market-space>
- CHAM KIM, W. MAUBORGNE, R. (2005). "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice" California Management Review Spring 2005. Vol. 47 No.3
- CHEVARRIA LEON, F. (2009). Los Genios de las botellas. AMERICA ECONOMÍA PERÚ Agosto 2009.
- CINEPLANET (2013). "Nuestra historia". Disponible en <http://www.cineplanet.com.pe/nuestraempresa.php>
- CONTRERAS, C. (2012, 04 de abril). Crítica en el NY Times trajo cola: equipo de Gastón viajó para afinar detalles en La Mar. El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/critica-ny-times-trajo-cola-equipo-gaston-viajo-afinar-detalles-mar-noticia-1397071>.
- CORDOVA, D. ALANIA, R. QUIROGA, G. GALDOS, G. 2008. Amid Hopelessness, Hopeful Investment The case of the Añaños Family and Kola Real. Tomado del Libro: Lessons from the Poor. Alvaro Vargas Llosa, Editor. Oakland. California 2008
- CORNEJO, M. E. (7 de abril, 2006). La creación inagotable: Astrid y Gastón. Caretas. Recuperado de <http://www.caretas.com.pe/Main.asp?T=3082&idE=666&idS=278>.
- COSTA LA CRUZ, A. (2011, 2 de septiembre). Reconocen mundialmente al Instituto de Cocina Pachacútec. El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/reconocen-mundialmente-al-instituto-cocina-pachacutec-noticia-1265527>.
- COSTA LA CRUZ, A. (2010). "Cuatro locales de Metro en manos de Plaza Vea". Publicado en diario El Comercio, 22 de diciembre del 2010. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/cuatro-locales-metro-manos-plaza-vea-noticia-687956>
- CRESPO, P. (2013) "Aptitforme: El Club del Clima". Publicado originalmente el 14 de julio de 2013 en el suplemento APTITUS del Diario El Comercio. Disponible en <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/great-place-to-work-en-prensa/833-el-club-del-clima>
- DAVILA, A. (2006) "Resolviendo el enigma de la innovación". Revista Antiguos Alumnos, IESE, Abril-Junio.

DAVILA, A., EPSTEIN, M.J., SHELTON, R. (2006) "Making Innovation Work. How to Manage it, Measure it and profit from it." Wharton School Publishing. Pearson Education. 2006.

DIARIO EL COMERCIO, (2010) Ajegroup invierte US \$ 10 millones en India. Viernes 24 de setiembre de 2010. Sección B9.

DIARIO GESTIÓN (2010). "Casa Andina invertirá US\$10 millones en tres proyectos". Publicado en el Diario Gestión. Disponible en: <http://gestion.pe/noticia/258079/casa-andina-invertira-us-10-millones-tres-proyectos>

DIARIO GESTIÓN (2012). "Casa Andina invertirá en hoteles para el turismo corporativo". Publicado en diario Gestión, 4 de abril del 2012. Disponible en: <http://gestion.pe/2012/04/04/inmobiliaria/casa-andina-invertira-hoteles-turismo-corporativo-2000071?href=multimedia>

DIARIO GESTIÓN (2013). "Innova Schools es nuestra empresa más pequeña, pero enfrenta el reto más grande de nuestro país". Publicado en diario Gestión, 2 de diciembre de 2013. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/carlos-Rodríguez-pastor-cade-2013-posible-crear-empresas-que-enfrenten-retos-mas-grandes-peru-2082447>

DIARIO GESTIÓN (2014). "Cineplex alista primera emisión de bonos para financiar expansión". Publicado en Diario Gestión, 21 de abril del 2014. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/cineplex-alista-primera-emision-bonos-financiar-expansion-2095025>

DÍAZ RÍOS L. (2007). Agro-industries characterization and appraisal: Asparagus in Peru. AGRICULTURAL MANAGEMENT, MARKETING AND FINANCE WORKING DOCUMENT. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/016/ap297e/ap297e.pdf>

DOBNI, C, BROOKE (2006). "The innovation blueprint" Business Horizons 49, 329-339.

DRUCKER, PETER F. (1985). "The discipline of innovation" Harvard Business Review, August 2002.

ECO, U. (2003). "Cómo se hace una tesis", Gedisa S.A. Cuarta reimpresión, Barcelona.
El hombre de la tapa más de 5 años (2009, 22 de junio). Semana Económica, 1177. Estas son las razones de nuestro orgullo y preocupación. (2014, 28 de julio). El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/175juntos/encuesta>

EISENHARDT, K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research" AMR Vol. 14 No. 4 532-530

FERRÉ, M., NATIVIDAD, G. (2002) Caso DG-C- 235 Kola Real (A). PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, Abril de 2002.

FERRÉ, M., NATIVIDAD, G. (2002) Caso Kola Real (B). PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, 2002.

FERRÉ, M., NATIVIDAD, G. (2003) Caso DG-C- 406 Kola Real: La Expansión Internacional. PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, Agosto de 2003.

FISHER, L.M. (2001). "The State of Strategy, en strategy + business issue" 22.2001.

FLORES, H. (2013, 25 de abril). Conozca el agresivo plan de expansión de Gastón Acurio para sus restaurantes. América Economía. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-el-agresivo-plan-de-expansion-de-gaston-acurio-para-sus-restaurantes>.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2014). "Staff Report for the 2013 Article IV Consultation: Peru". Washington D.C., 24 de enero de 2014. Disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr1421.pdf>

FORBES (2013). "Carlos Rodríguez-Pastor". Disponible en: <http://www.forbes.com/profile/carlos-Rodríguez-pastor/>

GAMARRA, L.F. (2013). "El discreto encanto de Carlos Rodríguez Pastor". Publicado en diario La República, 28 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/28-01-2013/el-discreto-encanto-de-carlos-rodriguez-pastor>

GANOZA DURANT, C. A. (7 de mayo, 2004). Olla Latina, Cucharón Peruano. América Económica, 276.

GESTIÓN (2013). "Para Rodríguez-Pastor el gran capital son los menores de 30 años". Publicado en el Diario Gestión. 28 de noviembre de 2013. Disponible en: <http://gestion.pe/impres/Rodríguez-pastor-gran-capital-son-menores-30-anos-2082213>

GLADWELL, M. (2013). "David and Goliath. Underdogs, misfits and art of battling giants" Little Brown. First edition. October 2013 New York.

GOVINDARAJAN, V., ANIL K.G. (2001). "Strategic Innovation: A conceptual Road Map", Business Horizons Vol. 44.

GOVINDARAJAN, V., Trimble C. (2005) "10 rules for Strategic Innovators: From idea to execution". Harvard Business School Publishing Corporation. 2007

GOVINDARAJAN, V., Trimble C. (2005). "Organizational DNA for strategic innovation". California Management Review. VOL. 47, NO.3 Spring 2005.

GREAT PLACE TO WORK EN PERÚ (2013). "Great Place to Work en Perú". Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru/829-2013>

GREAT PLACE TO WORK EN PERÚ (2013). "Las Mejores Empresas de América Latina - más de 500 empleados". Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina/las-mejores-empresas-de-america-latina-mas-de-500-empleados>

HANSHAW, N. & OSTERWALDER, A. (2015) The Business Model Canvas. Why and how organization around the world adopt it. Strategyzer. Disponile en <http://blog.strategyzer.com/posts/2015/2/9/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas>

HAMEL, G. (1998) "Strategy Innovation and the quest for value" MIT Sloan Management Review Volume 39. NO. 2 1998

HAMEL, G. (2000). "Liderando la Revolución", Editorial Norma, Colombia.

HAMEL, G. (2006) "The Why, What and How of Management Innovation" Harvard Business Review, February 2006.

HAMEL, G., BREEN, B. (2007) "The Future of Management" Harvard Business School Press. Boston, 2007

HANSEN, M.H., BIRKINSHAW. J. (2007). "The Innovation Value Chain", Harvard Business Review junio.

HERNÁNDEZ SAMPIERI R., FERNÁNDEZ COLLAO C., BAPTISTA LUCIO P. (2006). "Metodología de la Investigación", Cuarta Edición. McGraw Hill, México.
http://www.veneconomy.com/site/files/articulos/artEsp4024_2821.pdf

HERRERO, G. (2014). Gastón Acurio: A Recipe for Sccess. ReVista Harvard Review of Latin America. Recuperado de <http://revista.drclas.harvard.edu/book/gast%C3%B3n-acurio-recipe-success>.

HURTADO DE MENDOZA, C. (2013, 10 de junio). La aventura de Gastón. El Comercio, Día 1, 18-19. Mapstone, N. (2009, 30 de mayo). Teaching the world to love Peruvian cuisine. Financial Times. Recuperado de <http://www.ft.com/cms/s/0/cbd2df34-48ca-11de-8870-00144feabd0.html>.

INDUSTRIA MODERNA (2014). "Peruplast". Disponible en: <http://industriamoderna.com/index.php/sections/manufacturing-and-distribution/210-peruplast>

INNOVALATINO: Impulsando la Innovación en América Latina (2011) disponible en <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/InnovaLatino.pdf>

INRETAIL PERÚ CORP. (2013). "Pharmacies". Disponible en: http://www.inretail.pe/1/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=1&PFL=1&JER=103

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA (2012). "Inversión en Minería, según destino". Ver en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA (2012). "Producto Bruto Interno e Ingreso Nacional, por años (a precios corrientes)" (cuadro). Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA (2012). "Producto Bruto Interno, por años y clase de actividad económica (a precios corrientes)". Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

INTELIGO BANK (2013). "Por qué nosotros". Disponible en <https://www.inteligobank.com/es/por-que-nosotros.html>

INTELIGO BANK (2013). "Proceso de asesoría". Disponible en: <https://www.inteligobank.com/es/proceso-de-asesoria/proceso-de-asesoria.html>

- INTERBANK (2009). "Memoria Anual 2008". Lima, marzo de 2009. Disponible en: <http://www.memoriainterbank.pe/memoria.pdf>
- INTERBANK (2009). "Memoria Anual 2008". Lima, marzo de 2009. Disponible en: <http://www.memoriainterbank.pe/memoria.pdf>
- INTERBANK (2012). "Memoria Anual 2011". Lima, 21 de febrero de 2012. Disponible en: http://www.interbank.com.pe/documents/10180/27511/conocenos_Memoria_Anual_2011.pdf/cc875169-4e40-4700-be53-dad4d87ecb1
- INTERBANK (2013). "Memoria Anual 2012". Lima, 26 de febrero de 2013. Disponible en: <http://www.memoriainterbank.pe/memoria2012.pdf>
- IPSOS Apoyo, "El Arduo Camino Hacia el Progreso: una mirada etnográfica de los NSE de Lima" http://www.ipsos.pe/sites/default/files/imagenes%5Canuncios-interes/NSE_2013.pdf
- IRELAND R., DUANE WEBB, J.W. (2007). "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation". *Business Horizons* (2007) 50. 49-59.
- JARUZELSKI, B., DEHOFF, K. (2007). "The Customer Connection: The Global Innovation 1000", Booz Allen Hamilton.
- JARUZELSKI, B., DEHOFF, K. (2007). "The Customer Connection: The Global Innovation 1000", Booz Allen Hamilton.
- KURTZMAN, J.(1996) "An interview with John Kao" *Strategy & Business Issue* 5. Fourth Quarter 1996
- LEÓN, M, ESTRADA, M. (2003) "Big Cola" Caso (P)P-643, IPADE, México. Setiembre de 2003
- LINDGART, Z. REEVES, M. STALK, G. & DEIMLER M.S. (2009). *Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game*. Disponible en <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>
- LUQUE, J. (2010). "Gastón Acurio la marca del movimiento gastronómico peruano" Empresa Editora El Comercio S.A. 2010
- MAPSTONE, N. (2009, 30 de mayo). Teaching the world to love Peruvian cuisine. *Financial Times*. Recuperado de <http://www.ft.com/cms/s/0/cbd2df34-48ca-11de-8870-00144feabdc0.html>
- MARKIDES C.C. (1999) "A dynamic view of strategy" *MIT Sloan Management Review* Volume 40. Number 3. Spring 1999
- MARKIDES C.C. (1999) "Strategic Innovation" *MIT Sloan Management Review* Volume 38. Number 3. Spring 1997
- MARKIDES C.C. (2013) "What is strategic innovation?". Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=WoKhhtO79Ws>
- MASÍAS, J. (2010, 16 de diciembre). Gastón, grande, gourmand, global, genuino, generoso, gastrósofo, gracioso. *Cosas*, 456.
- MAYORGA G. D. & GARCIA VEGA, E. 2010. *La Innovación Empresarial en el Perú*. Incae *Busiess Review* Vol. 1 Num. 10 Enero/abril 2010.
- MC DONOUGH III. E.F., ZACK, M.H., HSING-ER, L., BERDROW, I. (2008) "Integrating innovation style and knowledge into strategy". *MIT Sloan Management Review* Volume 50. Number 1. Fall 2008.
- MC GUIGAN, M., HENDERSON, J. (2005). "Organizational Strategic Innovation – How is government policy helping?", *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol.2, No.2, 197-215
- MEADE, BALDWIN & CALVIN (2010). *Peru: An Emerging Exporter of Fruits and Vegetables*. USDA A Report from the Economic Research Service disponible en: <http://www.ers.usda.gov/media/134648/fts34501.pdf>
- MELO VEGA, J. (2007) *La innovación como cimiento de la RSC en países de bajo desarrollo: El caso peruano. Responde – Responsabilidad Empresarial Social*. Abril de 2007 Descargado el 16-09-08 de: <http://www.respondeperu.com/buenasPracticas.php>
- MÉNDEZ, J. (2014). Ferrán Adriá: "Soy un ícono". *La Rioja*. Recuperado de <http://www.larioja.com/v/20100307/sociedad/icono-20100307.html>.

- MERCADO, S. (2004) ¿Cómo hacer una Tesis? Tercera Edición. Editorial Limusa S.A. de C.V. México
- MOINGEON, B., LEHMANN-ORTEGA, L. (2006). "Strategic Innovation: How to grow in mature markets", EBF, issue 24, Spring.
- MOLINA, C. (2007, 10 de enero). Banquete Latino. América Economía, 343.
- NAVARRO ROJAS, Christian (2010). "La filosofía Rodríguez-Pastor". Publicado en la Revista Poder, junio 2010. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4349
- NIEZEN, C. (2007, 26 de junio). Una pedagogía sabrosa. América Economía, Sociedad Peruana de Gastronomía. (s.f.). Mistura | APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía [página web]. Recuperado de <http://www.apega.pe/proyectos/mistura>.
- NUENO, J. L., BAZÁN, M. & RODRÍGUEZ, S. 2011. Aje: vendiendo refrescos a la base de la pirámide <http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=84550&idi=1&origen=3&idioma=1&ga=1.209987669.156799583.1447945954>
- OGILVIE, T., HUI, G. (2008) "The six secrets of business model exploration" Peer Insigth. April 2008
- ORTÍZ, M. Día 1, El Comercio, lunes 9 de febrero de 2009 "Ojalá el espárrago se convierta en un commodity". Entrevista a José Chlimper, Presidente de Agrokausa.
- OSTERWALDER, A. PGNEUR, Y. TUCCI C.L. (2005). Clarifying Business Models: origins, present, and future of the concept. Disponible en <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>
- PEARSON A.E.(1988) "Tough-Minded ways to get innovative", Harvard Business Review, August 2002.
- PERÚ 21 (2013). "Ventas de tiendas de mejoramiento del hogar sumarán S/. 3,460 millones". Publicado en diario Perú 21, 5 de agosto de 2013. Disponible en: <http://peru21.pe/economia/ventas-tiendas-mejoramiento-hogar-sumaran-s3460-millones-2143339>
- PERU 21 (2015) Gastón Acurio: El number one. Cita tomada de: <http://peru21.pe/opinion/gaston-acurio-number-one-2220186?href=pbox>
- PERU.COM (2011). "Grupo Interbank abre tienda de mejoramiento de hogar Promart". Publicado el 30 de septiembre del 2011. Disponible en: <http://peru.com/2011/09/30/actualidad/economia-y-finanzas/grupo-interbank-abre-tienda-mejoramiento-hogar-promart-noticia-22794>
- PORTER, M. (1996). "What Is Strategy", Harvard Business Review, November-December.
- PORTER, M. (1997). "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", CESCA XXIV Edición México.
- PRAHALAD C.K, RAMASWAMY V. (2003) "The new frontier of experience innovation" MIT Sloan Management Review VOL. 44 NO. 4 Summer 2003.
- QUIROGA, Guillermo. (s.f) Casos de Business Innovation en Perú. <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/articologuillermoquiroyoga.pdf>
- QUIROGA, G. & Ontaneda, E. (2104) "Caso Grupo Interbank". Cladea 2014 Proceedings 2014 https://cladea2014.files.wordpress.com/2014/10/paper_342.pdf
- QUIROGA, G. & Ontaneda, E. (2105) "Caso Gastón Acurio". 2015 Caso de estudio material de clases.
- QUIROGA, G. (2015) "El riesgo social en innovación: Vania Masías, Acurio, CRP y los Años" Disponible en <http://semanaeconomica.com/innovacionestrategica/2015/06/29/el-riesgo-social-en-innovacion-vania-masias-acurio-crp-y-los-ananos/>
- RANKING MULTILATINAS 2015. Ránking de AméricaEconomía, elaborado por AméricaEconomía Intelligence. Disponible en <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2015/>
- REVISTA MUJER (2010). "3 días en Lima con Gastón Acurio". (2010, 16 de mayo). Recuperado de http://www.revistamujer.cl/2010/05/16/01/contenido/31_1062_9.shtml/.
- RICART, J.E. (2009). "Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica". UNIVERSIA BUSINESS REVIEW Tercer Trimestre 2009. Disponible en <https://ubr.universia.net/article/viewFile/703/829>

ROBERTSON, C. J (2008). Kola Real's Low-Cost International Expansion Strategy. Thunderbird International Business Review Vol. 50, No. 1 January/February 2008

ROBINSON, E (2011). "Publicity Shy Tycoon Forging Modern Peru Amid Expanding Economy". Publicado el 03 de Agosto de 2011 en revista Bloomberg. Disponible en: <http://www.bloomberg.com/news/2011-08-03/publicity-shy-tycoon-forging-modern-peru-amid-expanding-economy.html>

ROCA, A. (2012). "Cuál es el negocio, sepa usted". Publicado en la Revista Poder, abril 2012. Disponible en: http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=6474

RODRÍGUEZ-PASTOR, C. (2013). Conferencia en CADE 2013. Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=ZbDCLepyxkE>

RPP Noticias (2011). "Premian innovación, sabor y peruanidad". Publicado el 13 de diciembre 2011. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2011-12-13-premian-innovacion-sabor-y-peruanidad-noticia_431193.html

RUEALAS GOSSI, A. (2004) Innovar en mercados emergentes: El Paradigma de la T grande. Harvard Business Review Latino América. Febrero 2004. Disponible en http://centrodeinnovacion.uc.cl/wp-content/uploads/2015/05/el_paradigma_de_la_t_grande.pdf

RUIZ CARO, A. (2002). El proceso de privatizaciones en el Perú durante el período 1991-2002. ILPES Disponible en <http://archivo.cepal.org/pdfs/2002/S027489.pdf>

SAÉZ, E. (2003). Kola Real: Multinacional peruana con presencia en Latinoamérica. Industria Alimentaria, Junio 2003. Descargado el 16.09.08 de: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=104&sid=9101e6d5-4a16-4d59-8c0c-ee7f158c1359%40sessionmgr104>

SALAS OBLITAS, L. (2014). "Tiendas por departamento abrirán 22 locales este año". Publicado en diario El Comercio, 20 de enero del 2014. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/tiendas-departamento-abriran-22-locales-este-ano-noticia-1703864>

SALAS T. & CAMINATTI G. (2007). MARKET ACCESS AND PRIVATE STANDARDS: CASE STUDY OF THE PERUVIAN FRUIT AND VEGETABLE MARKETS. Disponible en <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=AGR/CA/APM%282006%2923/FINAL&docLanguage=En>

SALAZAR, R. (2013). "Lo que cocina Intercorp". Publicado en Semana Económica, 3 de febrero 2013.

SCHLEGEMILCH, B.B. DIAMANTOPOULOS, A. KREUZ, P. (2003). "Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes". Journal of Strategic Marketing. Volume 11, Issue 2, 2003

SCOTT, G. CHASTON, I. (2012). "Culture and innovation in an emerging economy: The case of Perú". Journal of Global Initiatives. Vol. 7 Nro. 2, 2012, pp 131-145.

SEMANA ECONOMICA (2009). El hombre de la tapa más de 5 años (2009, 22 de junio). Semana Económica, 1177.

SHAFFER S.M, SMITH H.J, LINDER J.C. (2005). "The power of Business models" Business Horizons 48, 199-207, 2005

SIEBER, S., VALOR, J., FUENTES, I. (2007). "Efectos de las innovaciones en la Industria", E-business Center PriceWaterhouseCoopers- IESE

SKARZYNSKI, P., GIBSON, R. (2008) "Innovation to the Core; A blueprint for transforming the way your company innovates". Harvard Business School Publishing 2008.

SUÁREZ, D. (2004) Éxito Peruano – Grupo Kola Real se expande en cuatro países. Edición Febrero 2004 – Informe Especial. Descargado el 16- 09-08 de http://www.cdi.org.pe/Documentos/kolareal_caso_peruano_exito.pdf

SUGOBONO, N. (2014, 8 de febrero). Imperio y Corazón. Somos, 38-45. 3 días en Lima con Gastón Acurio. (2010, 16 de mayo). Revista Mujer. Recuperado de http://www.revistamujer.cl/2010/05/16/01/contenido/31_1062_9.shtml/.

SUPERMERCADOS PERUANOS S.A (2006). "Memoria Anual 2006". Disponible en: <http://www.bvl.com.pe/hhii/000432/20070316175930/MEMORIA32ANUAL322006.PDF>

SAWHNEY, M. WOLCOOT, R.C. ARRONIZ, I. (2006) "The 12 Different Ways for Companies to Innovate", MIT Sloan Management Review. Spring 2006. Vol.47 No.3

TECHNOLOGY REVIEW (2007). "Seizing the White Space: Innovative Service Concepts in the United States" 205/2007, Tekes, Helsinki.

THE ECONOMIST (2003) "Cola down Mexico way". Edición impresa del 9 de octubre de 2003.

THE GLOBAL CEO STUDY (2006). "Expanding the Innovation Horizon", IBM Global Business Services.

THE GLOBAL INNOVATION 1000 (2015). "2015 Global Innovation 1000. Innovation New World Order". Strategy & Business October 2015 disponible en <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/2015-Global-Innovation-1000-Fact-Pack.pdf>

THE MOST INNOVATIVE COMPANIES (2015). "The Most Innovative Companies 2015. Four factors that Differentiate Leaders. Boston Consulting Group disponible en <https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-Most-Innovative-Companies-2015-Nov-2015.pdf>

THE WORLD BEST RESTAURANTS. Información tomada el 9.06.15 de <http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners#t1-10>

TIDD, J. (2006) A Review of Innovation Models. Disponible en http://www.iuc-edu.eu/group/sem1_L2/2012%20INNVMAN/UoP/A%20review%20of%20Innovation%20Models%20Prof%20J%20Tidd%202006%20UofSussex.pdf

TUCK SCHOOL OF BUSINESS (2013). "Board of Overseers". Disponible en: <https://www.tuck.dartmouth.edu/about/tuck-leadership/board-of-overseers>

URIBE, G. (2004) Big Cola y Kola Real refrescan el mercado venezolano. VenEconomía Vol 22 No. 1 – Octubre de 2004. Descargado el 16-09-08

VALERY, N., Kekic, L. (2007). "Innovation: Transforming the way business creates", Economist Intelligence Unit white paper, May.

VALDIVIEZO, C. (2015). El nuevo engranaje. Semana Económica 02 mayo 2015. SE 1468

VARGAS LLOSA, M. (2003) "Los Añños" EL PAIS – Opinión -16-11-2003. Disponible en http://elpais.com/diario/2003/11/16/opinion/1068937207_850215.html

VARGAS LLOSA, M. (2009) "El sueño del Chef" EL PAIS –Opinión -22-03-2009. Disponible en http://elpais.com/diario/2009/03/22/opinion/1237676414_850215.html

VEGA JARQUE, M. (2007, 22 de septiembre). El reto: crear una industria peruana a partir de la comida peruana. El Comercio, B4.

VERA RAMÍREZ, N. (2010). El Negocio del Sabor. América Economía, 384.

VILÁ, J. (2007). "Business Innovation: ¿Qué aporta? ¿Qué requiere?", Revista Antiguos Alumnos, IESE, Julio-Setiembre.

VILÁ, J., MUÑOZ-NÁJAR J.A. (2007) "El sistema de innovación: Competencias organizativas y directivas para innovar" Ocasional Paper OP-07/19 IESE Business School Mayo 2007

VILÁ, J., MUÑOZ-NÁJAR J.A. (2007) "Innovación como dirección de iniciativas estratégicas" Ocasional Paper OP-07/20 IESE Business School Mayo 2007

VILELA, S. (2007) La Era de Acurio. Etiqueta Negra, 4(28).

VILELA, S. (2009, 07 de agosto). El método Acurio. Qué Pasa. Recuperado de http://www.quepasa.cl/articulo/16_446_9.html.

VILLAHERMOSA, L. (2013) América Economía. Hectáreas Palteadas. Nro. 56 AMERICA ECONOMIA PERU /Abril 2013

VILLAREAL, O., LANDETA R. J. (2007) "El estudio de casos como metodología de investigación científica en Economía de la Empresa y Dirección Estratégica. Junio 2007 Descargado el 17-09-08 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extaut?codigo=242593>

WOLCOTT, R. (2013). The Innovation paradox. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=Afq5mJhuI_g

WELLS, P. (2012, 27 de marzo). Storming New York with Ceviche. The New York Times. Recuperado de http://www.nytimes.com/2012/03/28/dining/reviews/a-review-of-la-mar-cebicheria-peruana-in-manhattan.html?_r=0.

YACUZZI, E. (2005) "El Estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación" Agosto, 2005. Descargado el 17.09.8 de: http://www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html

YAMADA, G. CHACALTANA G. (2007) Generación de Empleo en el Perú: Seis casos de éxito. Documento de Discusión DD 07/ 03. Disponible en http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD0703%20-%20Yamada_Chacaltana.pdf

YIN, R. (2009). Case Study Research. Desing Methods. Fourth Edition. SAGE

ZOTT, C. AMIT, R. & MASSA, L. (2011). The business Model Recent Developments and Future Research. Journal of Management Vol. 37 No.4

ZOTT, C. AMIT, R. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. MIT SLOAN Management Review. VOL. 53. No. 3 SMR 415