

Innovar en la EGA: cómo ganarle al “fantasma de la ejecución”¹

Nunzia Auletta y María Helena Jaén

Abstract

El caso ilustra el dilema del presidente de la EGA, una escuela de negocios latinoamericana, que decide innovar y debe tomar decisiones controversiales en lo estratégico, organizacional y financiero. El caso se centra en los retos inherentes a la innovación de productos siguiendo el modelo de *Stage-Gate*, desde la preparación de un caso de negocios, pasando por la definición del protocolo y la arquitectura del producto, hasta la identificación de los requerimientos para la operación, para finalmente centrar la discusión en las dificultades y los dilemas inherentes a la ejecución.

Palabras Clave: estrategia, innovación, stage-gate

¹ Este caso fue preparado por las profesoras Nunzia Auletta y María Helena Jaén del IESA. Los casos docentes tienen la finalidad de servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones; tampoco ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información. Este caso ha sido adaptado de la vida real; los nombres de la organización y de las personas han sido cambiados por razones de confidencialidad.

Copyright © 2014 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a iesabib@iesa.edu.ve o llamar al (58-212) 555.4433 y 555.4432. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

El aroma del café que humeaba en su taza lo devolvió de sus pensamientos. Arturo Oropeza, presidente ejecutivo de la Escuela de Gerencia Avanzada (EGA) estaba solo en su oficina evaluando los próximos pasos a seguir.

Era julio de 2011 y había pasado ya año y medio desde el inicio de uno de los proyectos estratégicos de mayor visibilidad de su gestión: la formación de 15 mil emprendedores para el año 2015, sobre la base de un modelo de *e-learning* que permitiera multiplicar el alcance de la EGA a nuevos segmentos de mercado.

Acababa de terminar una reunión en la que había tenido que sortear el intento de renuncia de la Directora del Centro de Emprendimiento (CE) de la EGA, la profesora Carla Corsi, a la que le había asignado la responsabilidad de liderar esa iniciativa. Como había repetido muchas veces estaba convencido “que no se podía cambiar de caballo a mitad del río,” y para motivarla había recurrido a la metáfora de los pioneros “que se reconocían porque llevaban las heridas de las flechas de la batalla.” El proyecto al que había apostado como piloto de innovación, y para el que había obtenido el apoyo económico de varios empresarios, se tambaleaba, poniendo en juego su reputación y la de la EGA.

Debía ponderar con calma sus decisiones, porque el mundo académico era muy diferente de su experiencia como consultor y en la gerencia corporativa. La necesidad de generar consenso, aceptar los tiempos de la academia, motivar a los profesores y combinar el logro de resultados en el tiempo esperado con la búsqueda de eficiencia podía ser agotadora. Además, tenía muy presentes las palabras de un profesor muy estimado en la comunidad académica de la EGA: “Arturo, tienes el reto de sacarnos del modo de supervivencia pero somos una institución muy conservadora.”

Había tomado decisiones controversiales en lo estratégico, organizacional y financiero, y logrado un buen avance en el caso de negocios y en la conceptualización del producto para la formación de emprendedores. Sin embargo el pase de la planificación al desarrollo y la implementación del proyecto no se estaba concretando. Para ese momento debían contar con un prototipo completo para correr la prueba piloto, pero solo habían logrado desarrollar partes del mismo.

El equipo encargado de la iniciativa estaba desmotivado y agotado, los recursos presupuestados se habían gastado, Corsi sentía que la organización no la estaba apoyando con la velocidad y compromiso que requería para ejecutar el proyecto y, para colmo, el proveedor contratado para el *outsourcing* del desarrollo no estaba respondiendo.

Escuela de Gerencia Avanzada (EGA)

EGA, fundada en 1965 por un grupo de ejecutivos de sus país de origen, fue una de las primeras escuelas de gerencia de América Latina. Desde su creación otorgaba títulos de maestría en administración pública y privada, con programas inspirados en los *Master in Business Administration* (MBA) de las mejores escuelas de Estados Unidos. En 2011 contaba con reconocido prestigio internacional por su calidad académica en asociaciones como el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) y el *Business Association of Latin American Studies* (BALAS). Además ostentaba las acreditaciones internacionales más importantes, entre ellas la que otorgaba la *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB), obtenida en 2004.

Durante sus primeros años, la EGA estuvo bajo el control de una Junta Ejecutiva de empresarios pero en el año 1981 los profesores tomaron las riendas de la escuela al asumir responsabilidades ejecutivas y de gerencia académica. En 1981 fue elegido presidente ejecutivo el profesor William González Roa, y pasaron a formar parte de la Junta Ejecutiva los profesores que le reportaban: los directores Académico y de Investigaciones.

El siguiente presidente ejecutivo fue el también profesor Roberto Guzmán (1993-2001), sucedido en 2001 por el empresario Richard James (2001-2007) y luego, a partir de 2007, por el consultor y

ejecutivo Arturo Oropeza. Si bien la presidencia de la EGA había estado en manos de gerentes empresariales desde 2001, la comunidad y especialmente el claustro, esperaban que sus profesores se dedicaran no solo a dar clases, investigar y publicar, sino que participaran en la gerencia de la escuela y en sus órganos de gobierno. Por ello, el sistema de evaluación y de incentivos de los profesores incluía el servicio institucional además del desempeño en docencia e investigación. Para ascender en el escalafón académico, los profesores tenían la obligación de dictar no menos de 180 horas de docencia al año, publicar en revistas arbitradas indexadas, en libros de editoriales internacionales reconocidas o publicar casos pedagógicos en redes internacionales.

Desde su fundación, la directiva se había esforzado por obtener donaciones del mundo empresarial para complementar el financiamiento de la operación de la EGA, específicamente el pago de profesores con doctorado, la biblioteca y la investigación, entre otras iniciativas estratégicas.

En 1970 se creó el Centro de Desarrollo Gerencial -que a partir de 2006 se convirtió en una dirección de la EGA (DDG)-, para darle impulso a la educación ejecutiva como complemento a la formación de cuarto nivel. Las actividades de formación ejecutiva se convirtieron en una fuente importante de recursos y punto de encuentro estratégico con la comunidad empresarial del país. A pesar del incremento de la matrícula de posgrado y el rol clave de la DDG para el financiamiento de la operación (cerca de 70% de los ingresos operativos), seguía siendo necesario contar con el apoyo del empresariado local.

En 1987 se creó la Fundación EGA con el objetivo de lograr donaciones y administrar los fondos no operativos. Durante el período 2001-2007, la directiva de la EGA se avocó a la creación de un fondo patrimonial recaudando cerca de dos millones de dólares. En 2007, los empresarios que formaban parte del *Board of Trustees* de la EGA presidido por Gerardo Hoffman, lanzaron una nueva campaña patrimonial, denominada “Campaña EGA 2015”, sustentada en cinco pilares estratégicos, uno de ellos destinado a obtener fondos para el CE considerado como el “pivote para la multiplicación del impacto de la escuela en el fomento de valores de emprendimiento y progreso.” Las otras prioridades del Fondo EGA 2015 eran los profesores, estudiantes, tecnología e infraestructura y el Centro Internacional de Energía y Ambiente (CEA), como la otra iniciativa estratégica distintiva de la escuela. La invitación a contribuir a este fondo se presentaba en la página web es estos términos:

En ocasión del 50 aniversario de la EGA en 2015, queremos invitar a quienes nos han acompañado, y a una nueva generación de empresarios, instituciones y egresados, a que se unan a nuestros fundadores, quienes creyeron en el valor multiplicativo que una educación gerencial de primera puede tener para el progreso del país y la región... El objetivo del fondo EGA 2015 es apoyar la formación de líderes responsables para los sectores público y privado, y en el establecimiento de valores y prácticas de emprendimiento y progreso.

Un país de emprendedores

En el año 2003, bajo la guía del profesor Joseph Klein, conocido experto en el área de emprendimiento, la EGA decidió fundar el Centro de Emprendimiento (CE), cuya misión consistía en “fomentar el espíritu y la actividad emprendedora en el país, a través de la formación de individuos capaces de transformar ideas en empresas sustentables e innovadoras, con el fin de generar riqueza, prosperidad y bienestar tanto individual como colectivo”.

La conformación de un equipo de investigadores se acompañó con la participación en la más importante red mundial de estudios de emprendimiento: el Monitor Global del Emprendimiento (GEM)ⁱ, la cual reunía a académicos de más de 50 escuelas de negocios, dedicados a medir el desarrollo de la actividad emprendedora y comprender sus características en igual número de países. A partir del primer estudio, en 2003, el país ocupaba los primeros lugares en cuanto a la tasa de

emprendimiento temprano y para el año 2009 se ubicaba entre los diez primeros. El 18,66% de la población adulta del país declaraba estar comenzando una iniciativa y un 31% manifestaba su intención de emprender en el siguiente año. La actitud hacia el emprendimiento era particularmente positiva: un 71% lo consideraba una opción de carrera deseable y un 68% lo relacionaba con un mejor nivel de vida y mayor reconocimiento social.

Sin embargo, más del 70% de los emprendimientos presentaba bajos niveles de innovación y un 46% consistía en pequeños negocios iniciados por necesidad, con una ocupación media de tres personas, con bajas expectativas de crecimiento y supervivencia al cabo de tres años. Según la opinión de expertos, el entorno del país favorecía el desarrollo emprendedor por su valoración positiva, por la participación paritaria de la mujer, por las oportunidades que se presentaban en el mercado y una buena estructura comercial y profesional en el país. Entre los aspectos que requerían mayor desarrollo se encontraban la incorporación de los temas de emprendimiento en el sistema educativo nacional, el apoyo financiero, la transferencia de tecnología y conocimiento, la existencia de políticas y programas gubernamentales, así como un marco legal que promoviera la iniciativa privada y el emprendimiento.

El plan estratégico: Apuntar alto y multiplicarnos

En 2007 cuando Oropeza asumió la presidencia ejecutiva de la EGA decidió retar lo que consideraba una “estrategia de supervivencia” en un escenario de incertidumbre, reflejada en los comentarios recogidos en reuniones personales con los profesores y gerentes. El nuevo plan estratégico 2008-2011 debía apuntar al crecimiento, sobre la base de una serie de objetivos que permitirían mirar a nuevos mercados y multiplicar el impacto de la institución (Anexo 1). En sus palabras:

La EGA se prepara para su 50 aniversario en 2015, en un entorno que hace más necesaria su misión: formar líderes responsables en el país y en Latinoamérica. Líderes, gerentes y emprendedores que deben afrontar la exigencia de generar y distribuir más prosperidad en la región. Esta necesidad nos obliga a apuntar alto, a hacer mucho más. Debemos multiplicar el número de líderes que formamos, expandir el fomento de valores y prácticas de emprendimiento, buena gerencia y progreso en lo público y en lo privado, y a un público amplio en las grandes empresas, en el sector público, en las pymes y en el mundo del micro-emprendimiento.

Entre los objetivos del plan estratégico 2008-2011 estaban la generación de una propuesta diferenciadora en emprendimiento en íntima relación con la innovación en docencia y el desarrollo de nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje fundados en tecnologías de *e-learning*. Se destacaba así el emprendimiento como propuesta diferenciadora, poniendo al centro de la misma el “Proyecto Emprendedores” (PE). El PE era uno de los proyectos bandera de Oropeza y su financiamiento se convirtió en un de los principales focos del Fondo EGA 2015. La visión de la EGA también fue cambiada a:

Multiplicaremos el impacto de la EGA en la formación de líderes responsables para los sectores privado y público, y en el establecimiento de valores y prácticas de emprendimiento y progreso en el país y la región.

En visitas a potenciales donantes para el Fondo, Hoffman y Oropeza empezaban a notar la buena disposición del empresariado por apoyar la ambiciosa meta planteada de formar 15 mil emprendedores. Su plan era recaudar U\$3.5 millones para el proyecto de emprendimiento.

Los resultados de la EGA en formación de emprendedores y microempresarios, a través de las actividades de formación del CE y el denominado Proyecto San José -iniciativa de responsabilidad social, iniciada en 2004, para promover la mejora de calidad de vida de las comunidades aledañas a

la escuela-, mostraba que existía una oportunidad para formar nuevos segmentos. Sin embargo, Oropeza pensaba que debía buscar la manera de multiplicar el modelo que se había desarrollado en San José:

No nos podemos conformar con capacitar entre 140 y 180 emprendedores al año. Desarrollemos un modelo que nos permita formar masivamente y de manera rentable a emprendedores y micro-empresarios, para así multiplicar los valores de emprendimiento y desarrollo.

Aunque el plan estratégico 2008-2011 había sido compartido con los profesores y gerentes en una actividad de alineación de un día completo, y existía consenso sobre la necesidad de crecimiento, muchos eran los comentarios sobre las dificultades de implementación del mismo. En cuanto a la iniciativa del CE las mayores dudas se concentraban en la meta de llegar a 15 mil emprendedores en 5 años. En particular, Reinaldo Rojas, Coordinador del Centro de Liderazgo y profesor de estrategia, había sido categórico en considerarla “poco fundada en la realidad y muy difícil de cumplir con los recursos con los que cuenta la EGA”. Además, los profesores preguntaban cómo iban a atender a estos nuevos segmentos cuando ellos estaban formados para dar clases presenciales a estudiantes de posgrado, seleccionados de las mejores universidades del país y a gerentes y ejecutivos de la élite empresarial.

En busca de un *Champion*

Oropeza estaba convencido que para poder lograr el impacto deseado y crecer era necesario desarrollar un nuevo modelo de formación y liderar el PE desde los niveles más altos de la organización. Esta responsabilidad recayó inicialmente (en 2007) en el profesor Miguel Brown (Director de Investigaciones), a quién Oropeza consideraba uno de sus directores más creativos e innovadores.

Brown visualizaba “un sistema nacional de emprendedores” que permitiera “promover el desarrollo de innovación, de nuevos empresarios, de gente que esté creando nuevos productos, procesos y servicios para el mercado local y regional.” Oropeza y Brown coincidían en que esta iniciativa retaba la cultura de la EGA, la cual no solo debía insertarse en esa nueva agenda temática sino que debía ser reconocida por nuevos actores y segmentos como la pequeña y mediana empresa, los microempresarios y los negocios inclusivos.

A principios de 2009, Brown renunció a la dirección y dada la importancia estratégica del proyecto, Oropeza decidió que el mismo quedara bajo la responsabilidad directa de la oficina de la Presidencia que compartía con la profesora Camila Sanz, vicepresidenta de la EGA. Sanz asumió el liderazgo del proyecto en lo que era un arreglo temporal. Tanto para ella como para Oropeza quedaba clara la necesidad de encontrar a un nuevo “*champion*”, que tuviera un perfil emprendedor e innovador y habilidades gerenciales, pero que además contara con legitimidad entre los profesores. Ambos se debatían sobre si contratar a un gerente profesional, opción que requería una disponibilidad económica que la EGA no tenía en presupuesto, o elegir a un profesor, opción que preocupaba a Oropeza por las múltiples ocupaciones de los académicos y su escasa experiencia gerencial, lo que podía elevar los tiempos de ejecución del proyecto.

La persona que más llenaba el perfil era la profesora Carla Corsi, quien tenía un alto nivel de legitimidad entre sus pares académicos y además se le reconocía no solo como una excelente docente, sino como emprendedora, al haber lanzado en 2007 su propia iniciativa en el área editorial, con un periódico online de audiencia internacional.

Luego de un mes de conversaciones, a mediados de 2009, Corsi aceptó asumir como directora asociada del CE, el cual quedaba, al igual que el Centro Internacional de Energía y Ambiente, reportando directamente a la oficina de presidencia junto con las tres direcciones académicas:

Dirección Académica (DA), de Investigaciones y de Programas. A partir de ese cambio, sus líderes serían reconocidos como Directores Asociados y participarían en el Comité de Dirección, a diferencia de los coordinadores de los centros académicos que reportaban a la DA. Además, estos recibirían una bonificación mensual fija y un bono variable a final del año vinculado a resultados, muy superior a la bonificación mensual de los coordinadores de los centros académicos.

Estas decisiones generaron más de un comentario entre los profesores, preocupados por lo que definían “equidad horizontal,” que según algunos se veía afectada por la situación peculiar de los directores de los centros temáticos. Adicionalmente, mientras los centros académicos parecían estar sujetos a una gestión presupuestaria de austeridad, los centros temáticos y en particular el PE se beneficiaría del flujo de recursos extraordinarios provenientes del Fondo EGA 2015.

Al recordar ese momento Corsi comentaba:

Tuve que pensarlo mucho antes de aceptar. El proyecto era un reto profesional formidable y me gustaba pensar que podía aplicar en la práctica lo que tantas veces había enseñado en clases. Pero además de mi responsabilidad como profesor, tendría que coordinar las actividades de docencia e investigación del CE y liderar el desarrollo del PE. Estaba clara que la carga de trabajo no iba a tener una compensación económica cónsona y que si fracasaba en el intento mi reputación e incluso la relación con mis colegas podían quedar afectadas.

Oropeza, Sanz y Corsi acordaron que para manejar el proyecto debían constituirse en un equipo ejecutivo y reunirse cada dos semanas. En palabras de Oropeza: “Carla, tu llevas la operación y el equipo; confío en tu buen criterio para tomar la mayor parte de las decisiones pero aquellas que impliquen cambios en la estrategia o un compromiso importante de recursos, te pido que las analicemos y acordemos entre los tres.”

El primer año del proyecto

Al asumir la responsabilidad del CE, Corsi se encontró con un equipo de dos investigadores, que habían venido trabajando en las fases preliminares del proyecto y dos profesores adjuntos de mucha trayectoria pero con una dedicación de tiempo reducida. Logró incorporar al equipo a un coordinador administrativo, que había sido responsable del Proyecto San José y contaba con el apoyo de un diseñador instruccional que reportaba a la gerencia de informática y se ocupaba del desarrollo de cursos virtuales y de la gestión de la plataforma de e-learning.

En su primer año de gestión, Corsi se concentró en fortalecer las actividades del CE, en particular la oferta docente. En primer lugar, creía que era necesario reforzar la presencia actual en el mercado con productos reconocidos como el programa de oferta abierta para la Formación de Emprendedores, que había logrado ya seis ediciones anuales, formando alrededor de 180 personas; y el programa de Microempresarios que había tenido tres ediciones (incluyendo las del Proyecto San José) y había sido financiado por empresas patrocinantes para formar a más de 300 emprendedores de clases populares becados. Ambos programas habían sido muy exitosos en términos de satisfacción de los participantes, pero su modelo presencial, con servicio de catering, reproducción de materiales y con la participación en clase de los profesores de la EGA, los hacía demasiado costoso para su multiplicación en amplia escala.

A la vez, Corsi pensaba que era necesario complementar la oferta abierta con nuevos productos, por lo que el equipo del CE diseñó cinco cursos cortos. Le solicitó además un espacio destacado para emprendimiento en el catálogo de oferta de DDG, como ya existía para Mercadeo, Finanzas y otras áreas funcionales. Los cursos de 16 a 24 horas académicas eran los productos de menor crecimiento para la EGA, y pensaba que introduciendo temas diferenciadores podían animar a la demanda, hipótesis que no quedó confirmada por el mercado.

Al mismo tiempo, Corsi buscaba reforzar la relación con grandes empresas, entre las cuales podían encontrarse potenciales donantes. Para ello diseñaron programas especiales dirigidos a los *cluster* de emprendedores que trabajaban en alguna etapa de la cadena de valor de las mismas. Dos programas bandera de este tipo fueron un Programa de Formación de Transportistas y un Programa de Mujeres Emprendedoras (una experiencia piloto de b-learning). Corsi esperaba que no solo tuvieran potencial de replicación, sino que contribuyeran a construir relaciones cercanas con importantes actores empresariales.

Por último, Corsi y su equipo estaban desarrollando el nuevo producto que debía permitir ampliar la oferta a nuevos segmentos de emprendedores con un modelo de negocios innovador que cumpliera con los requisitos fundamentales de mantener la calidad académica de la EGA, tener potencial de multiplicación y una estructura de costos que lo hiciera accesible. La conceptualización del modelo de negocios (Anexo 2) adelantada hasta el momento preveía varios elementos fundamentales: una plataforma de e-learning para la entrega del programa, el desarrollo de contenidos estandarizados, la identificación, captación y formación de una red de multiplicadores (instituciones aliadas) y la captación de emprendedores con necesidades de formación.

A la vez que trabajaba en los nuevos productos de formación el equipo del CE seguía sus actividades normales en dos redes de investigación internacionales. Además, dedicaba un buen número de horas a la docencia y a actividades de difusión y eventos entre los que destacaban: el Lanzamiento Empresarial, un evento anual de presentación a potenciales inversionistas de los mejores planes de negocios desarrollados en la EGA cada año; el apoyo al Concurso Iniciativas, competencia de planes de negocios, en el cual participaban como jurado y facilitadores; el Foro Abierto con Emprendedores, evento periódico de relacionamiento con la comunidad emprendedora; y presencia en medios y eventos de terceros donde se dedicaba a promover la cultura emprendedora y presentar los resultados de las investigaciones realizadas.

Finalmente, para lograr una mayor integración con otras organizaciones que trabajaban a favor del emprendimiento en el país, el CE se convirtió en uno de los promotores del desarrollo del Ecosistema Nacional de Emprendimiento, una red que llegó a reunir a más de 60 organizaciones dedicadas a la formación, financiamiento, incubación y prestación de servicios a los emprendedores del país. Según Corsi, “es verdad que esta experiencia nos permitió estrechar lazos con nuevos actores que podían convertirse en potenciales aliados de multiplicación del PE e incrementó la visibilidad de la EGA en el tema, pero a la vez requirió de mucho esfuerzo de coordinación y horas de dedicación.” Gonzalo Ramos, investigador del CE y principal colaborador de Corsi comentaba:

Estábamos desbordados por la carga de trabajo, diseñábamos nuevos cursos, coordinábamos programas con empresas y recopilábamos toda el material docente que iba a servir para formar los 15 mil emprendedores en 5 años. Además debíamos presentar avances y convocar y organizar las reuniones del Ecosistema. ¡Carla no paraba de pedir cosas nuevas!

Fases y puertas

Para el desarrollo del proyecto se adoptó la metodología de *Stage-Gate* (Anexo 3), utilizada en procesos de desarrollo y lanzamiento de productos, que consistía en fases de desarrollo y puertas de control ejercido por un comité de seguimiento.

En enero de 2010, Oropeza, Sanz y Corsi constituyeron el Comité de Seguimiento del proyecto que estaba conformado por cuatro miembros externos, reconocidos profesionales con experiencia en tecnología, mercadeo y emprendimiento, además de los miembros del Comité de Dirección y dos profesores. Este se reuniría cada dos meses o con mayor frecuencia en caso de ser necesario. El rol del comité era en parte consultivo, convirtiéndose en una caja de resonancia para ideas que surgían

a lo largo del proceso y en parte de control, contribuyendo a la toma de decisiones en momentos críticos del proyecto.

El concepto inicial, quedó enunciado como: “Un programa de formación de emprendedores en modalidad e-learning, diseñado de manera modular, con contenidos que abarcan desarrollo de plan de negocios, áreas funcionales y habilidades personales, con una estructura de costos que mantenga niveles de rentabilidad aceptables, conservando la calidad de la experiencia de aprendizaje EGA.”ⁱⁱ

En el primer semestre de 2010, Corsi y su equipo desarrollaron las dos primeras fases de determinación del ámbito del proyecto y desarrollo del caso de negocios (Anexo 4) que fue aprobado por el Comité de Seguimiento en julio 2010. En estas fases se investigó la situación del mercado, tanto en relación a las oferta competitivas, como de posibles *benchmarking* de experiencias exitosas en otros países. Se profundizó en el conocimiento del mercado objetivo a través de algunos *focus groups* con emprendedores para comprender las necesidades de formación y los atributos esperados en un producto de e-learning. Se realizaron reuniones con potenciales aliados – universidades, institutos técnicos de formación, asociaciones de egresados, cámaras de comercio - para compartirles el modelo de negocios preliminar y explorar sus requerimientos y potencial interés en convertirse en multiplicadores.

Para proceder a la fase de desarrollo, Corsi presentó al comité el protocolo del proyecto, documento en el que se identificaban todos los requerimientos. En cuanto a los requerimientos de diseño se planteó el desarrollo de una imagen altamente diferenciadora **para el look and feel** del material multimedia y la plataforma de aprendizaje online; la necesidad de desarrollar recursos instruccionales exclusivos del programa que incluirían audio, video, animación, interactividad y simulaciones; y se evaluaron los aspectos tecnológicos del EGA: plataforma, conectividad y capacidad de soporte técnico. En relación a este último aspecto Corsi comentaba:

Me preocupa nuestra limitada capacidad tecnológica. Aunque teníamos varios años tratando de movernos hacia las tendencias de e-learning, la gerencia de informática ocupaba el 90% de su tiempo en la operación del EGA y no lograba que me brindara el apoyo necesario para el proyecto. Faltaba personal y se requerían inversiones importantes en actualización de las plataformas y de la conectividad.

En cuanto a los requerimientos de la operación, el que más le preocupaba a Corsi era el de personal (Anexo 5), por la necesidad de involucrar a los profesores de la EGA en los comités de docentes para la generación de contenidos y de contar con recursos humanos con un alto nivel de especialización, por ejemplo, diseñadores instruccionales y técnicos de e-learning.

¿Competencias internas o *outsourcing*?

Un tema clave era el desarrollo de contenidos en el que la EGA sentía tener su fortaleza, dada la calidad de sus profesores y su modelo pedagógico caracterizado por el aprendizaje centrado en el participante y el uso de casos en el salón. Sin embargo, Corsi tenía claro que era necesario diseñarlos y transformarlos en función de un producto muy distinto a las clases presenciales y para un segmento que la EGA nunca había atendido.

Según Corsi esta fue una de las razones que contribuyó a reforzar la decisión de contratar un proveedor externo para el desarrollo del material multimedia y de la plataforma de e-learning. El equipo del CE analizó diferentes propuestas tanto en lo técnico como en lo económico, pero ningún proveedor parecía reunir todas las características deseadas. Oropeza y Sanz eran de la opinión que había que hacer una búsqueda más exhaustiva y eventualmente evaluar proveedores internacionales. Por su parte, Corsi empujaba por una decisión, al sentir que los tiempos del proyecto estaban comenzando a alargarse y que la sombra de “la debilidad para ejecutar” que tantas veces se había

ventilado como unas de las limitaciones de los profesores de la EGA obstaculizaría el desarrollo del proyecto y la confianza del equipo directivo y de los donantes.

Finalmente la decisión recayó en Eduline, un proveedor que había presentado un proyecto muy bien estructurado en cuanto a fases de desarrollo y seguimientos, de lo que había denominado “la fábrica de contenidos.” Sanz era la que más dudas manifestaba sobre el proveedor, considerándolo como un “consultor en tecnología” más que un ejecutor. El equipo ejecutivo decidió llevar el protocolo y la propuesta de servicios del proveedor tecnológico ante el comité de seguimiento, y después de una acalorada discusión, se aprobaron ambos y se estableció como fecha de inicio del desarrollo el mes de septiembre de 2010, con el objetivo de completar el prototipo y realizar la prueba piloto en julio 2011.

El diablo está en los detalles

El arranque del proyecto con Eduline parecía presagiar un desarrollo bastante rápido, donde los módulos del material multimedia se iban a producir en una secuencia planificada de diseño, desarrollo y prueba, que duraría en total seis meses. Corsi preveía que los primeros módulos completos, podrían probarse en la nueva plataforma de e-learning en tres meses.

Por su parte el equipo del CE había terminado su trabajo de recopilación de contenidos y había entregado todo el material para que los diseñadores instruccionales procedieran con las unidades multimedia. Había sido un trabajo particularmente arduo, Corsi y su equipo habían tenido que dedicarse a preparar los contenidos puesto que a excepción de pocos profesores, no habían logrado formalizar los comités de docentes.

Mientras procedían las reuniones, entregas de materiales y revisión de imágenes y avances, surgió la discusión sobre la imagen del producto y del espacio virtual en el que se entregaría el programa. La posición de Corsi era la de desarrollar una marca individual que identificara el programa, por tratarse de una categoría nueva y para segmentos que no se habían servido antes. Oropeza y Sanz, por su parte se preocupaban por cómo el producto iba a identificarse con la EGA. Se decidió por una nueva marca individual y encargar de su desarrollo a la agencia que manejaba la cuenta de la EGA. Lograron un resultado satisfactorio al cabo de dos meses, acarreado además un costo no previsto inicialmente en el presupuesto.

La selección de imágenes para el material multimedia, representó otro reto, ya que las fotos de bases de datos internacionales se veían muy distintas a la de los emprendedores del país con los que se quería conectar. Fue necesario planificar sesiones fotográficas con emprendedores de la red del CE, retrasando la producción de los *story board* de las unidades.

Las primeras reuniones con la diseñadora instruccional asignada por el proveedor habían permitido compartir la visión de los objetivos de cada unidad y de las dinámicas de aprendizaje centrado en el participante que se deseaban incluir. Pero, de acuerdo a Corsi:

Una primera alarma sobre la calidad del producto se disparó con la entrega de los primeros guiones desarrollados para la locución de las unidades, los cuales estaban llenos de errores e imprecisiones. Decidimos sostener varias largas reuniones de trabajo, para mejorar los resultados, pero no logramos un producto que pudiera ser aprobado para proseguir la producción. La renuncia del único diseñador instruccional con que contaba la EGA empeoró la situación, porque dejó a nuestro equipo sin la competencia necesaria para supervisar el proceso.

Pasaban las semanas y no se lograba ver la primera unidad terminada: se recibían fotos, pruebas de diseño y se hacían pruebas sobre una plataforma de e-learning que no terminaba de tener la imagen y la estructura acordada. En palabras de Corsi: “La relación entre el equipo del proyecto y los proveedores del *outsourcing* se tornaban cada vez más tensas.”

Corsi tuvo que reportar a Oropeza y Sanz y al Comité de Seguimiento que el desarrollo no progresaba, a la vez que trataba de compartir las partes recibidas para tener los primeros *feed-back* sobre el proceso. Oropeza quien, no ocultaba su molestia con los avances recibidos devolviendo cada pieza sin aprobar para su revisión y rediseño, comentaba:

No me gustaba nada de lo que veía. La primera propuesta de diseño tenía una imagen interesante, pero en la medida que se avanzaba, las fotos, el texto y hasta las primeras pocas animaciones eran un desastre. Debía mantener la motivación del equipo pero las cosas no estaban funcionando.

Recordando lo que se convirtió en meses de pruebas, revisiones y devoluciones, Sanz comentaba:

Mis peores temores se estaban haciendo realidad. El proveedor venía a darnos presentaciones de consultor, evitando asumir sus responsabilidades y atribuyendo el retraso a nuestra lentitud en la toma de decisiones y a cambios continuos en los requerimientos. Era como si no tuvieran responsabilidad en lo que estaba pasando.

Por su parte Corsi sentía cada vez mayor presión:

El tiempo seguía pasando y no parecía que yo pudiera presentar resultados concretos. Sentía todo el peso de mi responsabilidad y cada vez me quedaba más claro que había cometido un grave error de valoración en la selección del proveedor. Traté de enderezar el rumbo del desarrollo, pero con mucha frustración tuve que reconocer que yo no tenía las competencias técnicas para supervisar el diseño instruccional. Me sentía fracasada.

Corsi pensaba: “Las reuniones con el equipo de Eduline se han convertido en una combinación de reclamos y promesas incumplidas.”

La crisis

Era julio de 2011, aún no se había obtenido un producto aceptable y no se había podido pasar a la prueba piloto. Corsi y el equipo del CE estaban agotados y desmotivados. Se había invertido más del presupuesto asignado al proyecto (Anexo 6) y el cronograma presentaba un retraso de ocho meses.

Después de la tensa reunión de la semana anterior, Oropeza había convocado a Sanz y Corsi para definir los siguientes pasos. No era momento de tomar decisiones apresuradas y menos sin el consenso y aprobación del Comité de Seguimiento que debía reunirse en quince días. Al sentarse con su equipo Oropeza fue enfático en afirmar:

Debemos hacer un informe detallado de todo lo que no nos ha funcionado en el proyecto, poniendo en claro responsabilidades, errores y aprendizajes. En particular me gustaría que revisemos el protocolo del proyecto e incluyamos todos los aspectos que hemos pasado por alto. También quiero opciones en cuanto a las personas del equipo del proyecto que deben seguir involucradas. Quiero tener claridad con respecto a Eduline y a nuestras opciones. Debemos enfrentar al Comité y responder a sus preguntas sobre el retraso en el cronograma, la desviación del presupuesto, los problemas en la ejecución y la viabilidad del proyecto en su conjunto. Incluyan también lo que nos ha funcionado en el balance de la evaluación.

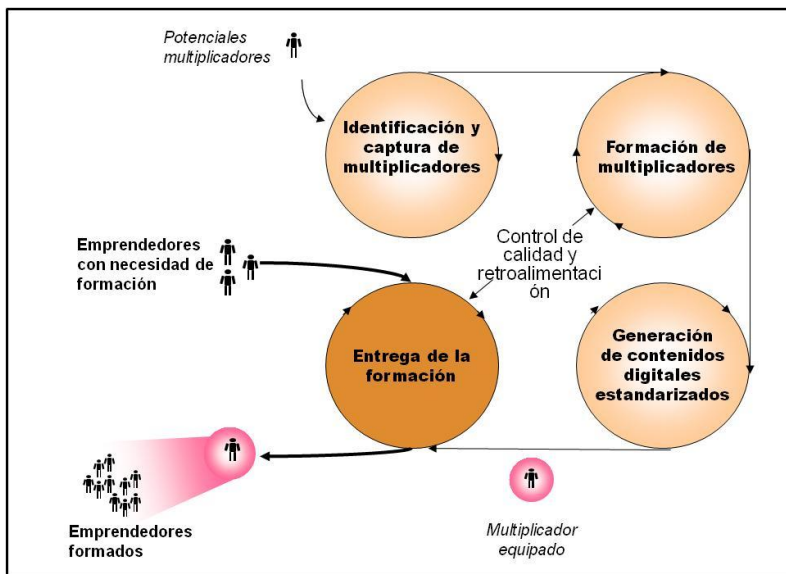
Tenían solo dos semanas para enderezar el rumbo del proyecto y para tratar de ganarle la partida al “fantasma de la ejecución” tan temido en la EGA.

Anexo 1. Objetivos del Plan Estratégico EGA 2008-2011

1) Crecimiento de participantes en posgrado y desarrollo gerencial		
2) Nuevos modelos de formación y diseminación rentables	3) Ampliación y profundización de aprendizaje centrado en el participante	4) Docencia e investigación distintiva internacionalmente y localmente relevante en <i>Emprendimiento</i>
5) Excelencia y prestigio nacional e internacional		
6) Sociedad efectiva con profesores		
7) Modelo eficiente de escuela		
8) Base patrimonial sólida		

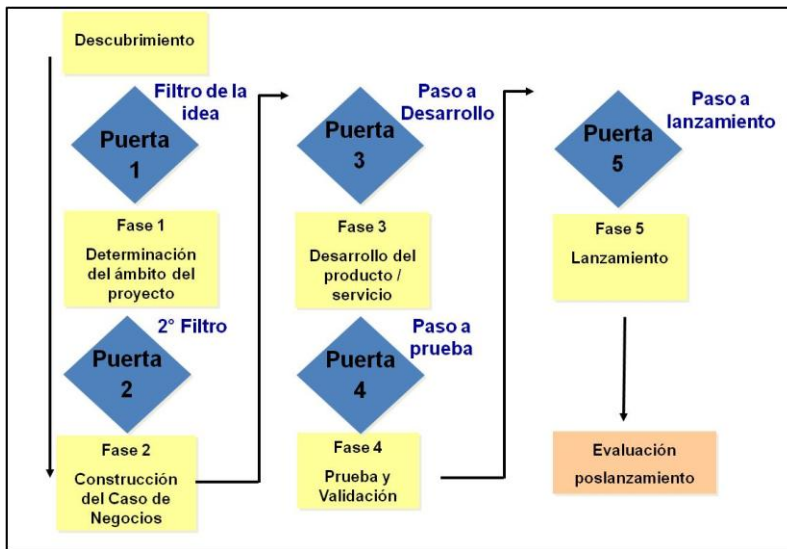
Fuente: Reportes internos de EGA, 2008

Anexo 2. Modelo de Negocios del Nuevo Programa



Fuente: Reportes internos de EGA, 2010

Anexo 3. Modelo de Stage-Gate



Fuente: Reportes internos de EGA, 2010

Anexo 4. Resumen del Caso de Negocios

Exploración del concepto	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancamiento en la calidad de los profesores EGA • Contenidos actualizados en planificación de negocios, áreas funcionales, habilidades personales • Empaquetado de manera modular para mayor flexibilidad • Estandarizado con materiales docentes multimediales • Entregable en plataforma de e-learning • Apoyado por manuales para participantes • Apoyado en red de multiplicadores • Apoyado en red de instituciones aliadas • Con una estructura de costos sostenible y competitiva
Análisis de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales competidores son: universidades, ONGs, Instituciones financieras, entes gubernamentales y consultores independientes. • Hay instituciones que solo se enfocan en microempresarios, otras solo en PYMES y otras en líderes comunitarios • Hay instituciones que se gestionan a través del patrocinio, mientras que otras son autosustentables • Se diferencian en cuánto a su alcance geográfico, operando unas a nivel local, mientras que otras se apalancan en herramientas virtuales. • No hay un patrón de precios y productos definidos, al contrario se observa una gran diversidad de oferta
Mercado target	<p>Dos grandes segmentos potenciales que conforman el 10% del universo de emprendedores</p> <p>S1: Emprendedores en crecimiento, Potencial: 60.157, Target: 5.944, 10%</p> <p>S2: Emprendedores emergentes, Potencial :92.002, Target: 9.090, 10%</p> <p>Con las siguientes características comunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Residentes en la zona central o centro occidente del país • Edad comprendida entre 18 y 44 años • Educación técnica o superior, actividades de comercio, manufactura y transporte
Posicionamiento del producto	<p>Programa de formación de emprendedores en modalidad combinada (e-learning y presencial), modular y flexible, dirigido a desarrollar la actitud emprendedora, adquirir conocimientos en áreas funcionales y aplicarlos en un plan de negocios.</p> <p>Promesa central: Acompaña y facilita el proceso de creación de un nuevo negocio</p>
Atributos del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Contenidos actuales y relevantes • Programa modular • Precio accesible • Entrega presencial con soporte multimedial • Entrega on-line con soporte multimedial y de campus virtual • Asesores de emprendimiento • Calidad de profesores EGA • Materiales de apoyo al aprendizaje y evaluación

Fuente: Caso de Negocios, Proyecto Emprendedores, EGA 2010

Anexo 5. Requerimientos de personal para la operación

Rol	Responsabilidad
Director de proyecto	Coordinación general y académica
Comité de docentes por módulo	Generación de contenidos y micros
Coordinador de la operación	Seguimiento cronograma y presupuesto
Coordinador de outsourcing	Desarrollo del proyecto en outsourcing
Diseñadores instruccionales	Diseño de módulos y recursos instruccionales
Redactores de guiones	Desarrollo de guiones por tema/unidad/módulo
Redactores de manuales	Desarrollo de textos, ejercicios y fomatados
Diseñadores gráficos	Diseño de marca, look and feel y "persona",
Productores audiovisuales	Producción de videos y multimedias
Locutores	Grabación de guiones por tema/modulo/unidad
Integradores de sistemas de información	Integración de multimedia y recursos instruccionales en campus virtual/web site
Especialistas de e-learning	Mantenimiento de campus virtual y desarrollo

Fuente: Protocolo de Proyecto Emprendedores, EGA 2010

Anexo 6. Presupuesto del Proyecto

Septiembre 2010-Septiembre 2011	Presupuesto	Ejecución	Desviación
FASE I: Business Case			
Investigación de mercado	10.000	10.000	0
Dedicación 30% equipo CE	15.000	15.000	0
Total Fase Business Case	25.000	25.000	0
FASE II: Desarrollo			
Desarrollo del programa			
Profesores	22.326	4.000	-18.326
Dedicación 30% equipo CE	40.000	40.000	0
Diseño de la Marca Individual	0	6.000	6.000
Desarrollo de plataforma e-learning	37.209	50.000	12.791
Diseño Instruccional	30.000	35.000	5.000
Producción Multimedia	37.209	52.000	14.791
Total Costo Desarrollo	152.558	187.000	34.442
Formación de Multiplicadores			
Diseño de Taller	7.000	0	-7.000
Ejecución de Taller	20.000	0	-20.000
Total Multiplicadores	23.256	0	-23.256
TOTAL DESARROLLO	175.814	187.000	11.186
TOTAL PROYECTO	200.814	212.000	11.186

Fuente: Reportes internos de EGA, 2011

Innovar la EGA: cómo ganarle al “fantasma de la ejecución”²

Síntesis del caso

Desde inicios del siglo XXI se ha incrementando el interés de las escuelas de negocio y gerencia a nivel mundial por los temas de emprendimiento y prueba de ello son la iniciativa del Monitor Global del Emprendimiento (GEM) y la Red de Emprendimiento e Innovación del Consejo Latinoamericana de Escuelas de Administración (CLADEA). Varias escuelas no solo han desarrollado productos de capacitación y proyectos de investigación con la publicación de libros, artículos y casos, sino que han puesto en marcha ecosistemas de emprendimiento, concursos de emprendedores y hasta incubadoras. En la búsqueda por alcanzar nuevos y mayores segmentos de clientes y emprendedores - no solo los gerentes de grandes y medianas empresas tradicionales, sino de empresas familiares, y de empresas pequeñas y micro-empresas - algunas escuelas han desarrollado innovaciones de productos, procesos y servicios.

El caso ilustra el dilema del presidente de la Escuela de Gerencia Avanzada (EGA), una escuela de negocios latinoamericana, que decide innovar a nivel de productos docentes y nuevos segmentos de clientes pero que luego de tomar decisiones controversiales en lo estratégico, organizacional y financiero y de seguir lo que él y su equipo consideraban las mejores prácticas para innovar y poner en marcha su proyecto bandera, un piloto de innovación, “la formación de 15 mil emprendedores en 5 años,” encuentra que no ha logrado los avances esperados en el tiempo planificado. El caso se centra en los retos inherentes a la innovación de productos siguiendo el modelo de *Stage-Gate*, desde la preparación de un caso de negocios, pasando por la definición del protocolo y la arquitectura del producto, hasta la identificación de los requerimientos para la operación, para finalmente centrar la discusión en las dificultades y los dilemas inherentes a la ejecución.

El caso comienza en julio de 2011, luego de 18 meses de operación, luego de una reunión entre el presidente de la EGA Arturo Oropeza y la Directora del Centro de Emprendedores, la profesora Carla Corsi, en la que Oropeza había tenido que sortear el intento de renuncia de Corsi. Oropeza le había asignado a Corsi la responsabilidad de liderar lo que consideraba la iniciativa estratégica que le daba de mayor visibilidad a su gestión, pero el pase de la planificación al desarrollo y la implementación del proyecto no se estaba concretando poniendo en evidencia problemas en la ejecución. No habían logrado desarrollar el prototipo completo del producto para correr la prueba piloto y tenían ocho meses de retraso. Oropeza sentía que se estaba jugando su reputación y credibilidad porque el proyecto se estaba tambaleando y había sido financiado con el apoyo económico de varios empresarios que habían confiado en él. El caso muestra además las

² Esta guía didáctica fue preparada por las profesoras del IESA XX y XX. Los casos docentes tienen la finalidad de servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones; tampoco ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información. Este caso ha sido adaptado de la vida real; los nombres de la organización y de las personas han sido cambiados por razones de confidencialidad.

dificultades de un líder que viene del mundo de la consultoría y la gerencia, muy diferente al mundo académico.

Oropeza pensaba que el proyecto era pertinente y oportuno, no solo el Centro de Emprendimiento (CE) había sido fundado en el año 2003 como un centro temático estratégico de la EGA sino que en 2009, el país donde estaba ubicado su escuela estaba entre los más emprendedores de la región, la actitud hacia el emprendimiento era particularmente positiva y la necesidad de educación aparecía entre los aspectos que requerían mayor desarrollo. El proyecto de formación de 15 mil emprendedores no solo estaba en el mapa estratégico de la escuela desde el ejercicio del período 2008-2011 sino que había quedado plasmado en la visión de la institución a partir de 2007, con la entrada de Oropeza a la presidencia. El grupo líder del proyecto, conformado por Oropeza, Camila Sanz, Vicepresidente de la EGA y Corsi decide conformar un equipo ejecutivo para manejar el proyecto. Oropeza y Sanz toman la decisión de que Corsi le rinda cuentas directamente a ellos, la nombran directora asociada y le aseguran mejores beneficios salariales que sus pares.

El caso muestra que durante el primer año de operaciones, Corsi y su equipo tenían múltiples responsabilidades que ellos percibían competían con el desarrollo del nuevo producto que les permitiría ampliar la oferta a nuevos segmentos de emprendedores. Tenían la responsabilidad de desarrollar un modelo de negocios innovador que cumpliera con los requisitos fundamentales de mantener la calidad académica de la EGA, con potencial de multiplicación y una estructura de costos que lo hiciera accesible. Pero al mismo tiempo, Corsi como profesora de escalafón de la EGA debía cumplir con sus compromisos docentes y de publicación mientras trabajada con su equipo para fortalecer el CE, complementar la oferta académica, reforzar la relación con empresas en la búsqueda de potenciales donantes y promover el desarrollo del Ecosistema Nacional de Emprendimiento.

El caso describe el proceso y la metodología utilizada por Corsi y su equipo para el desarrollo y lanzamiento del producto de e-learning para la formación de emprendedores. Se menciona la constitución del Comité de Seguimiento, se incluyen como anexos la metodología *Stage-Gate*, el caso de negocios y los requerimientos de personal y se describen los otros requerimientos definidos en el protocolo del proyecto (identidad de marca e imagen, recursos instruccionales y aspectos tecnológicos) con el objetivo de que los estudiantes cuenten con información completa de los aspectos técnicos inherentes al desarrollo de un producto innovador. El caso narra además la decisión y justificación de contratar, luego de evaluar las capacidades internas y las debilidades de la EGA, a la empresa Eduline -proveedor externo que tenía la responsabilidad de desarrollar el material multimedia y la plataforma de *e-learning* – y el *impasse* que se presenta cuando la empresa da señales que no está cumpliendo el contrato y las relaciones con el equipo del proyecto se hacen cada vez más tensas.

Para finalizar el caso, el análisis se centra en la crisis generada en Julio de 2011, cuando el equipo ejecutivo concluye que no solo no habían obtenido un producto aceptable y no habían sido capaces de pasar a la prueba piloto, sino que tenían un atraso de ocho meses y habían gastado más del presupuesto asignado al proyecto. Tenían que hacerle una presentación al Comité de Seguimiento en dos semanas con una propuesta concreta que les permitiera “enderezar el rumbo del proyecto y ganarle al fantasma de la ejecución,” con un equipo desmotivado y agotado y la percepción, por parte de Corsi, de que la EGA no la estaba apoyando con la velocidad y compromiso que requería para ejecutar el proyecto.

Objetivos de aprendizaje

Este caso es apropiado para cursos de gerencia estratégica o de innovación, a nivel de MBA y de Educación Ejecutiva. El aspecto esencial de aprendizaje del caso se centra en el proceso de desarrollo y los retos inherentes al diseño y ejecución de un proyecto de innovación clave para apoyar la estrategia de crecimiento de una organización, con base en la experiencia de la EGA.

Al completar la discusión del caso los estudiantes estarán capacitados para:

- Analizar y evaluar la situación actual de la institución y sus fortalezas y debilidades para emprender una innovación
- Identificar las fuentes de ventajas de competitivas y establecer direcciones de crecimiento e innovación
- Comprender la complejidad del proceso de innovación en una organización e identificar los aspectos clave que pueden favorecer u obstaculizar la innovación

Al completar la discusión del caso los estudiantes habrán desarrollado la habilidad para:

- Deliberar y ponderar sobre las estrategias y las acciones necesarias para enfrentar la fase de ejecución de un proyecto de innovación

Preguntas sugeridas para que el estudiante se prepare para clase

- ¿Cuáles son los hitos en la historia de la EGA?
- ¿Qué cambios estratégicos se plantean en el plan 2008-2011? ¿Cuáles son las principales iniciativas delineadas en el plan?
- ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta el equipo ejecutivo para emprender una innovación en la EGA?
- ¿Cuáles son los aspectos centrales del Proyecto Emprendedores?

Plan de enseñanza

El caso puede ser utilizado en una clase de 90 minutos de duración, de acuerdo al siguiente plan:

1. Opciones del equipo ejecutivo, justificación y votación (20 minutos)
2. Cronología y cambios estratégicos (15 minutos)
3. Análisis del caso de negocios: ventajas y desventajas (15)
4. Evaluación de la estrategia de Corsi: aciertos y errores (20)
5. Evaluación de los requerimientos del proyecto: protocolo (15)
6. Conclusiones y lecciones aprendidas (5 minutos)

Pizarra 1. Opciones del Equipo de Ejecutivo

1. ¿Qué opciones de decisión se le plantean al equipo ejecutivo? ¿Cuál seleccionaría usted y por qué?

El facilitador le plantea a los estudiantes identificarse como el equipo ejecutivo de Oropeza, Sanz y Corsi, que debe hacer una presentación en el término de dos semanas al Comité de

Seguimiento, con el objetivo de enderezar el rumbo del proyecto y ganarle la partida al “fantasma de la ejecución”. El facilitador puede plantear la pregunta en estos términos: “*Ubíquense en Julio de 2012, ustedes son el equipo ejecutivo del Proyecto Emprendedor y tienen que presentarle en dos semanas al Comité de Seguimiento un plan para “ganarle la partida al fantasma de la ejecución.” ¿Qué opciones tienen para enderezar el rumbo del proyecto?*”

Entre las opciones, los estudiantes pueden identificar las siguientes:

1. ¿Quedarse con Eduline o suspender el contrato?
2. ¿Mantener a Corsi en la dirección del proyecto a aceptarle la renuncia?
3. ¿Avanzar con el proyecto o aceptar el fracaso en la ejecución?
4. Otra opción que pueda surgir de la discusión

El facilitador anotará en el pizarrón todas las opciones que salgan en la discusión para luego someterlas a votación. Una vez anotado el resultado, el facilitador le pide a los estudiantes que justifiquen su elección. Luego de la discusión de la justificación de las distintas opciones, un estudiante y de no ser así, el facilitador, señala que para lograr una justificación más articulada y mejor sustentada es necesario profundizar el análisis del caso, inclusive reconstruir la historia de la EGA.

Pizarra 2. Cronología y cambios estratégicos de la EGA

2. *¿Cuáles son los principales acontecimientos en la historia de la EGA? ¿Cuáles son los principales cambios en su estrategia? ¿Cuáles son las iniciativas estratégicas de la EGA y qué rol tiene el proyecto de emprendedores para Oropeza?*

Con base en la participación de los estudiantes, el facilitador levanta en el pizarrón una cronología de la EGA:

Fecha	Hito
1965	Fundación de la EGA por un grupo de empresarios con apoyo de escuela de negocios de EEUU
1981	Los profesores asumen el gobierno de la EGA
1987	se creó la Fundación EGA con el objetivo de lograr donaciones y administrar los fondos no operativos
2001	Un empresario vuelve a ser Presidente Ejecutivo
2003	la EGA decidió fundar el Centro de Emprendimiento (CE)
2004	La EGA obtiene la acreditación de la AACSB
2004	Se inicia el Proyecto San José como una iniciativa de RSE enfocada en la formación de micro-empresarios, sirviendo por primera vez a segmentos no convencionales para la EGA
2007	Oropeza es elegido Presidente Ejecutivo
2007	Los empresarios que formaban parte del <i>Board of Trustees</i> de la EGA presidido por Gerardo Hoffman, lanzaron una nueva campaña patrimonial, denominada “Campaña EGA 2015”
2007	Cambia la visión de la EGA: Multiplicaremos el impacto de la EGA en la formación de líderes responsables para los sectores privado y público, y en el establecimiento de valores y prácticas de emprendimiento y progreso en el país y la región
2007	Comienza el Proyecto Emprendedores

2008	Se presenta el plan estratégico 2008-2011, pasando de una estrategia de subsistencia a una de crecimiento, con la identificación de los ocho objetivos estratégicos presentados en el anexo 1. El Proyecto Emprendedores es uno de los proyectos bandera de Oropeza y de mayor visibilidad de su gestión
------	--

Luego de que se ha construido la cronología y llegan al hito del plan estratégico 2008-2011, el facilitador promueve el análisis de los objetivos estratégicos (se refiere a los estudiantes al Anexo 1), para que los estudiantes se ubiquen en los retos estratégicos de la EGA y ponderen la importancia del proyecto de emprendedores y de la innovación en su mapa estratégico:

1. Crecimiento de participantes en posgrado y educación ejecutiva
2. Desarrollo de nuevos rentables modelos de enseñanza-aprendizaje y de diseminación, fundados en tecnologías de e-learning
3. Ampliación y profundización del aprendizaje centrado en el participante y el uso de casos en el salón de clases
4. Propuesta diferenciadora en emprendimiento basada en una docencia e investigación distintiva internacionalmente y relevante en el ámbito local
5. Excelencia y prestigio de la EGA a nivel nacional e internacional
6. El logro de una sociedad efectiva con los profesores, manteniendo y reforzando la calidad y relevancia de la producción intelectual
7. Hacer de la EGA una institución más eficiente
8. Construcción de una sólida base patrimonial

La cronología pone en evidencia cambios en el gobierno de la institución y rol de los profesores en la conducción y gerencia de la escuela, papel de los empresarios como donantes y patrocinantes de la EGA, así como la estrategia de la misma, resaltando el pase de una estrategia de subsistencia a una de crecimiento y el rol de la innovación en este cambio de rumbo estratégico. El facilitador plantea la pregunta: *¿Sobre qué ventaja descansa la iniciativa de emprendedores y que desventajas debe sortear?* para propiciar la discusión del análisis de las fortalezas y debilidades de la EGA para diseñar y poner en marcha una innovación.

Pizarra 3. Análisis del caso de negocios: ventajas y desventajas

3. Con base en la revisión del resumen del caso de negocios (Anexo 4) el facilitador puede hacer las siguientes preguntas: *¿Cuáles son los aspectos centrales del caso de negocios? ¿Cuáles son las bases de la propuesta diferenciadora en emprendimiento?*

La discusión llevaría a generar una tabla como la que sigue:

Exploración del concepto	<ul style="list-style-type: none"> •Calidad de los profesores EGA •Contenidos actualizados y modulares •Materiales multimedia y plataforma e-learning •Red multiplicadores y aliados
Análisis de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> •Universidades, ONGs, Instituciones financieras, entes gubernamentales y consultores independientes. •Target: microempresarios, PYMES, líderes comunitarios •Alcance geográfico local o nacional •Uso de herramientas virtuales. •Diversidad de oferta y precios
Mercado target	<ul style="list-style-type: none"> •Dos grandes segmentos •S1: Emprendedores en crecimiento, Potencial: 60.157,Target: 5.944, 10% •S2: Emprendedores emergentes, Potencial :92.002,Target: 9.090, 1
Posicionamiento del	•Programa de formación de emprendedores en modalidad combinada e-learning modular y

producto	flexible • Aplicación en plan de negocios • Promesa central: Acompaña y facilita el proceso de creación de un nuevo negocio
Atributos del producto	• Contenidos • Programa modular • Precio accesible • Entrega on-line con soporte multimedial y de campus virtual • Asesores de emprendimiento • Calidad de profesores EGA

Al completar este análisis el facilitador puede llevar a los estudiantes a identificar ventajas y desventajas, preguntando: *¿Con qué fortalezas cuenta la EGA para respaldar el Proyecto Emprendedores? ¿Cuáles son sus debilidades?*

Ventajas	Desventajas
Prestigio de la EGA y reconocimiento internacional	Cultura conservadora y lentitud en toma de decisiones
Trayectoria del CE y experiencia con emprendedores y microempresarios	Limitada capacidad de ejecución
Cuerpo de profesores con doctorado y excelentes docentes	Profesores gerentes con múltiples ocupaciones e incentivos, acostumbrados a la docencia presencial
Capacidad de generar contenidos de calidad	Carencia de recursos humanos con competencias específicas para el proyecto

Pizarra 4. Análisis de la estrategia de Corsi: aciertos y errores

4. *¿Cuáles fueron las principales iniciativas impulsadas por Corsi en el CE? ¿Cuáles fueron sus principales aciertos durante sus dos años a cargo del Proyecto? ¿Cuáles fueron sus principales fallas?*

Con la primera pregunta, el facilitador propicia la descripción de las diferentes fases de gestión del proyecto y la clasificación y el análisis de la iniciativa utilizando como herramienta la matriz de Producto/Mercado (Ansoff I., 1957). Se busca así que los estudiantes identifiquen y reflexionen sobre la multiplicidad de iniciativas del CE, analicen y vivan el dilema de Corsi que sabía que tenía que enfocarse en el Proyecto Emprendedores para poder avanzar pero al mismo tiempo percibía la necesidad de reforzar y consolidar la presencia del CE en el mercado como base para el lanzamiento de ese proyecto.

	Actuales	Productos	Nuevos
Actuales	1. Penetración de mercados • 2 programas: emprendedores y microempresarios • Aumentar valor agregado y presencia del CE en el mercado	3. Desarrollo de productos • 5 cursos especializados para emprendedores • Aumentar oferta del CE con productos diferenciados	
Nuevos	2. Desarrollo de mercado • Programas especiales personalizados por clusters de empresas • Diseño a la medida con investigación previa • Oportunidad de multiplicación en clusters con aliados/clientes	4. Diversificación • Proyecto Emprendedores • Diseño estandarizado con calidad EGA sobre plataforma virtual y red de multiplicadores • Nuevo modelo de formación con alcance nacional	

A medida que se da esta discusión, un estudiante puede comentar que es verdad que había múltiples iniciativas y responsabilidades que podían competir con el PE pero que es necesario evaluar y analizar los aciertos y errores en la gestión de Corsi desde 2009 hasta 2011. Si la discusión no surge naturalmente, entonces el facilitador plantea las siguientes interrogantes: *¿Cuáles fueron sus principales aciertos durante sus dos años a cargo del Proyecto? ¿Cuáles fueron sus principales fallas?* y las refleja en el pizarrón.

Aciertos	Fallas
Uso de la metodología de <i>Stage-Gate</i>	Subestimación de tiempos de ejecución
Avance en el análisis del caso de negocios	Subestimación de competencias necesarias para el proyecto
Diseño del producto	Elección del proveedor
Fortalecimiento del CE	Sobre carga de trabajo al equipo del proyecto
Formulación de un presupuesto	Desviaciones en el presupuesto

Luego de esta discusión, la clase está preparada para analizar en detalle los requerimientos del proyecto e identificar dónde estuvieron los principales cuellos de botella.

Esta discusión también permite utilizar los conceptos de la gerencia ambidiestra (Tushman M., 2011), poniendo en evidencia el equilibrio que Corsi debe buscar entre la gestión del día a día de la operación y un proyecto de innovación que requiere de visión y esfuerzo de mediano plazo y los retos que esto comporta.

Pizarra 5. Evaluación de los requerimientos del proyecto: protocolo

5. *El facilitador le comenta a los estudiantes. Pónganse en los zapatos del equipo ejecutivo; llegó la hora de la verdad ante el Comité de Seguimiento y deben pensar en cómo van a corregir el rumbo del proyecto, ¿cuáles serían los principales requerimientos a considerar en la revisión del protocolo? ¿Cuáles con los requerimientos de diseño? ¿Cuáles son los requerimientos operativos? ¿Cuáles son los requerimientos de mercadeo? ¿Cuáles son los requerimientos financieros?*

<p>1. Requerimientos de diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de identidad de marca del producto <ul style="list-style-type: none"> ○ Marca individual que conecte con target emprendedores ○ Identidad que pueda beneficiarse de paraguas ○ Desarrollo del look and feel del material multimedia • Desarrollo de recursos instruccionales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Generación de contenidos de calidad ○ Producción de recursos multimedia: audio, video, animación, interactividad, simulación • Desarrollo de procesos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Procesos estandarizados de desarrollo y seguimiento ○ Procesos de control de calidad ○ Procesos de evaluación, prueba y mejoras
<p>2. Requerimientos de operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> ○ Equipo de proyecto con dedicación exclusiva y alineación de incentivos ○ Recursos especializados en diseño instruccional ○ Identidad que pueda beneficiarse de paraguas ○ Capacidad de seguimiento y coordinación de outsourcing • Recursos tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Software de desarrollo ○ Usabilidad y versatilidad de plataformas ○ Conectividad y capacidad de la red de la EGA
<p>3. Requerimientos de mercadeo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento del producto <ul style="list-style-type: none"> ○ Identidad que conecte positivamente con target emprendedores ○ Propuesta de imagen altamente diferenciadora

<ul style="list-style-type: none"> • Atributos del producto <ul style="list-style-type: none"> ○ Combinación que facilite la entrega de promesa central del producto ○ Innovación, usabilidad, compatibilidad y navegabilidad de recursos • Promoción del producto <ul style="list-style-type: none"> ○ Inversión en evento de lanzamiento ○ Presupuesto de medios para promoción al target en medios off y online
4. Requerimientos financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Capital Semilla <ul style="list-style-type: none"> ○ Presupuesto para investigación ○ Presupuesto para diseño ○ Presupuesto para desarrollo y pruebas • Capital de trabajo (una vez el producto esté listo) <ul style="list-style-type: none"> ○ Lanzamiento del producto ○ Promoción del producto ○ Remuneración del equipo de gestión del producto

Luego de esta discusión, queda en evidencia la complejidad del proceso y la necesidad de prever todos los detalles para lograr el desarrollo y la ejecución del proyecto. El facilitador puede introducir aquí una reflexión sobre la necesidad de involucrar diferente áreas de la organización para dar apoyo al proyecto, más allá del equipo inicial.

Conclusiones

Para cerrar la discusión, debe invitarse a los estudiantes a reflexionar sobre los aprendizajes del caso. Los principales puntos que se relacionan con los retos de una organización que desea emprender una estrategia de crecimiento a través de un proceso de innovación. Ente ellos se espera que los estudiantes mencionen:

- La alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización
- La selección y composición del equipo de innovación
- Los cambios culturales e incentivos necesarios para el éxito de la innovación
- El dilema entre competencias internas y la contratación de un outsourcing
- El uso de una metodología adecuada para el desarrollo

Epílogo

En enero de 2013 en el informe de gestión de la EGA 2011-2012 al *Board of Trustees*, Carla Corsi informó el lanzamiento del Proyecto Emprendedores en Julio de 2012. Para aquel momento tenían 10 cohortes de emprendedores activadas, 71 graduados y 49 participantes cursando el programa. Contaban con un equipo de educación a distancia propio de la EGA luego de que habían decidido que era necesario tener las capacidades para el desarrollo de los programas virtuales a lo interno de la organización. En el informe de gestión 2012-2013 de la EGA, se reportaba 15 cohortes de emprendedores activadas con 260 participantes inscritos y 124 formados y el nivel de satisfacción de los participantes era muy alto (una evaluación promedio de la actividad de 4.65/5).

La meta de formación de los 15 mil emprendedores se había reconocido como imposible de lograr, pero había servido como un factor de inspiración para aglutinar los esfuerzos alrededor del proyecto.

Lecturas Recomendadas

- Dyer J., H. B. Gregersen, C. M. Christensen (2009) “The innovators’ DNA, Harvard Business Review, December.
- Tushman M. (2011): “The ambidextrous CEO”, Harvard Business Review, June.

ⁱ www.gemconsortium.org. Fundado en 1999 por iniciativa de Babson College & London Business School. Consultado el 29 de abril de 2014.

ⁱⁱ Presentación al Comité de Seguimiento, EGA, Enero 2010.