



"Vigilada Mineducación"



Res. 08676 junio 17 de 2015 por 4 años

## **Acciones de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más que son punto de convergencia entre innovación y sus estrategias de gestión de marca**

**Alejandra Cardona Buitrago**

Universidad Autónoma de Manizales  
Facultad de Estudios Sociales y Empresariales  
Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones  
Manizales, Colombia

2017



**Acciones de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más que son punto de convergencia entre innovación y sus estrategias de gestión de marca**

**Alejandra Cardona Buitrago**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magíster en Creatividad e Innovación en las Organizaciones**

Directora:

Mgr. Margarita María Ríos Montoya

Grupo de Investigación: Diseño y Complejidad

Línea de Investigación: Creatividad e Innovación

Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones

Facultad de Estudios Sociales y Empresariales

Universidad Autónoma de Manizales

Manizales, Colombia

2017



"Vigilada Mineducación"



Res. 09676 junio 17 de 2015 por 4 años

3

## Dedicatoria

**Esta tesis se la dedico a mi gran aliado en este proceso, sin él, su incondicional apoyo y motivación, este proyecto de mi vida no hubiera sido posible; a ti Sebas toda mi gratitud. También a mi papá, quien gestó mi camino académico previo, y a mi Mati que tuvo tanta paciencia con mis ausencias.**

## Agradecimientos

Inmensa gratitud por distintas personas que hicieron posible este camino: Olga del Socorro Serna y Carlos Eduardo Jaramillo quienes permitieron que lo iniciara. Mis compañeros de clase que vieron entrar una Alejandra y ahora ven salir otra, ellos son parte importante de esa transformación. Diego Parra (Q.E.P.D) uno de los “seres humanos” más humanos y más brillantes que he conocido. Los profesores que se han preparado tanto para abrirnos la mente a nuevos conocimientos. A Manizales Más y sus maravillosos empresarios, de quienes aprendo día a día. Y a Margarita María Ríos mi directora de tesis.

## Resumen

El entorno competitivo que viven las empresas hoy en día, ha convertido la innovación y la gestión de la marca en caballos de batalla para alcanzar ventaja competitiva. Pero según los autores consultados poco se habla de la integración de estas dos variables y su aplicación al mercado.

En esta investigación se estudió la relación entre la gestión de marca y la innovación en las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más. Se aplicó un instrumento con preguntas de respuestas cerradas y selección múltiple a una muestra de 38 empresas del programa Empresas de Alto Potencial de Manizales Más, seleccionadas a conveniencia mediante criterios de inclusión. Este instrumento permitió conocer las generalidades de la gestión de la marca y de la innovación, así como también el estado de la innovación en marketing de estas empresas.

Los resultados obtenidos se muestran mediante los análisis descriptivo, correlacional y de conglomerados, a través de los cuales se dan a conocer las acciones de las variables estratégicas analizadas. Así mismo estos análisis permitieron conocer si las empresas hacen uso de estas capacidades para desarrollar ventajas competitivas cruzando ambas variables.

Los hallazgos de esta investigación refuerzan que la variable del marketing mix, producto, en esta investigación tratada como “producto y/o servicio”, sigue siendo clave del proceso empresarial.

**Palabras clave:** innovación, gestión de marca, desarrollo de productos, estrategia de mercado, cultura de marca, marketing mix.

## Abstract

The complex environment that businesses experiment today has turned innovation and brand management into cornerstones to achieve competitive advantage. However, according to the authors consulted, little is said about the integration of these variables and their application to the market.

This research studied the relation from High Potential Companies between its brand management and innovation strategies. An instrument with closed and multiple selection questions was applied in a sample of 38 companies that belong to the project Manizales Más, selected through inclusion criteria. The instrument allowed knowing the generalities of the brand management and innovation, as well as the state of marketing innovation in these companies.

The obtained results of the strategic variables were shown through a descriptive, correlational and conglomerates analysis. Likewise, these analyses allow knowing if the companies make use of those capabilities for developing competitive advantage crossing both variables.

The findings of this research reinforce that the marketing mix variable, product, treated in this investigation as “product &/or service”, continues being a business key process.

**Key words:** innovation, brand management, product development, market strategy, brand culture, marketing mix.

## Contenido

Introducción.....	10
1. Antecedentes.....	13
Gestión de Marca.....	13
Innovación.....	21
2. Planteamiento del Problema.....	34
Empresas de Alto Potencial.....	34
Gestión de marca.....	42
Innovación.....	45
3. Pregunta de Investigación.....	52
4. Objetivo General.....	52
Objetivos específicos.....	53
5. Justificación.....	54
6. Marco Teórico.....	57
Innovación.....	57
Generalidades.....	57
Innovación y la empresa.....	70
Empresario innovador.....	84
Gestión de marca.....	86
Planeación estratégica.....	89
Posicionamiento.....	95
La marca.....	97
Marketing.....	105
Productos y/o servicios.....	114
Comunicación.....	119
Distribución.....	123
Investigación.....	125
Innovación y gestión de marca.....	128
7. Diseño Metodológico.....	137
Tipo de investigación.....	137

Población.....	138
Muestra.....	138
Criterios de inclusión .....	139
Fases.....	139
Fase 1: innovación.....	139
Fase 2: gestión de marca .....	139
Fase 3: Análisis de información.....	140
Fase 4: relacionar .....	140
Fase 5: determinar .....	140
Instrumento para la recolección de la información .....	141
Análisis de la información .....	143
8. Presentación de Resultados.....	144
Análisis Descriptivo .....	144
Aspectos generales de la innovación:.....	144
Aspectos generales de la gestión de la marca:.....	147
Aspectos relacionados con el marketing y la innovación: .....	149
Análisis Correlacional .....	152
Correlaciones comunes a pruebas de mercado .....	153
Correlaciones comunes a la distribución .....	156
Correlaciones comunes a la perdurabilidad de los productos .....	158
Correlaciones comunes a la participación de los clientes .....	160
Correlaciones comunes a las visitas al mercado y la promoción .....	162
Análisis de Conglomerados.....	164
9. Discusión de Resultados .....	171
10. Conclusiones .....	175
11. Recomendaciones.....	178
Bibliografía .....	180



"Vigilada Mineducación"

Res. 09676 junio 17 de 2015 por 4 años

## Lista de Gráficos

Gráfica 1: Modelo explicativo de la competitividad empresarial.....	Pág. 29
Gráfica 2: Ecosistema de emprendimiento.....	Pág. 36
Gráfica 3: Redefiniendo las relaciones con el entorno: el modelo clásico.....	Pág. 135
Gráfica 4: Redefiniendo las relaciones con el entorno: el nuevo modelo.....	Pág. 135
Gráfica 5: Cantidad de nuevos productos y/o servicios lanzados en el año 2016.....	Pág. 145
Gráfica 6: Participación de los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.....	Pág. 146
Gráfica 7: Porcentaje de la venta que destina la empresa para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes.....	Pág. 147
Gráfica 8: Marcas registradas que tienen las empresas.....	Pág. 148
Gráfica 9: Pruebas de mercado.....	Pág. 149
Gráfica 10: Frecuencia de reuniones de quienes desarrollan productos y servicios con quienes tienen contacto con el cliente.....	Pág. 151
Gráfica 11: Características de los clústeres.....	Pág. 165
Gráfica 12: Tamaños de los clúster.....	Pág. 165



## Lista de Tablas

Tabla 1: Matriz de crecimiento de mercado y producto.....	Pág. 110
Tabla 2: Participación de la compañía en el mercado.....	Pág. 111
Tabla 3: Posición del negocio.....	Pág.112
Tabla 4: Pruebas de mercad.....	Pág.154
Tabla 5: Distribución.....	Pág.156
Tabla 6: Perdurabilidad de los productos y/o servicios en el mercado.....	Pág. 158
Tabla 7: Participación de los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.....	Pág.160
Tabla 8: Visitas al mercado de los encargados de nuevos productos y/o servicios.....	Pág.162
Tabla 9: Variable del marketing mix – promoción.....	Pág.163
Tabla 10: Características de los clústeres.....	Pág.166

## Introducción

Innovación y gestión de marca son temas que han sido ampliamente desarrollados por distintos autores cuyos análisis se muestran a lo largo de este informe.

Estos tópicos han trascendido las fronteras convirtiéndose en casi obligados para las compañías, que sobre ellos han creado departamentos o áreas específicas para su desarrollo, a través de los cuales han hecho apuestas estratégicas de largo aliento en tiempo e inversión.

La innovación en marketing es la innovación más reciente aceptada en el Manual de Oslo.

Al ser marketing una estrategia que se deriva de algo más amplio, la gestión de marca, esta investigación se enfocó en esa variable para otorgarle mayor cobertura y obtener un rango más amplio de resultados.

La gestión de marca se ha convertido en un eje de la cultura organizacional, transversal a toda la organización. Está enfocada en el posicionamiento y en la consolidación de los esfuerzos reputacionales de las compañías, que redunden en ingresos y permanencia en el mercado.

Conocer aspectos generales de las estrategias gestión de marca y la innovación en las empresas, y la relación para determinar si una puede afectar el desempeño de la otra representa el vacío del conocimiento en el cual se desarrolló esta investigación.

Relacionar dos temas que otorgan ventaja competitiva, con amplia capacidad de transformar las culturas organizacionales de manera que la ventaja alcanzada haga parte de una estrategia integral, que alcance un mejor impacto, se convierten en aspectos determinantes del porqué de este análisis.

Las Empresas de Alto Potencial del proyecto Manizales Más representan la población con la cual se realiza esta investigación. En total 38 empresas fueron encuestadas mediante un instrumento que abordó las generalidades de las estrategias de gestión de marca e innovación, así como también la relación entre ambas. Dando lugar a los objetivos a cumplir dentro de esta investigación que son:

1. Identificar las acciones que se derivan de la estrategia de innovación de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.
2. Identificar las acciones que se derivan de la estrategia de gestión de marca de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.
3. Relacionar las acciones derivadas de las estrategias de gestión de marca e innovación de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.

Esta investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva y correlacional. Para la recolección de la información se utilizó un instrumento de tipo cuantitativo con preguntas cerradas y de respuesta múltiple, que se aplicó a una muestra a conveniencia según unos criterios de inclusión previamente establecidos.

Dado que esta investigación analizó una muestra determinada a conveniencia, esto puede representar una limitación a la hora de tomar decisiones sobre una muestra más grande de empresas; por ello, si se pretende tomar decisiones con base en los resultados que esta investigación arrojó, sería pertinente hacerlo con una población empresarial que reúna las condiciones que tiene las compañías encuestadas.

No obstante esta limitación, para las instituciones o programas que propendan por el desarrollo económico de la región este informe será un importante insumo de análisis que les permitirá ver el estado del arte de estas dos áreas, para posterior entrenamiento y potenciación de empresas con características similares.

Para la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, principalmente desde el entendimiento de la innovación y su relación con otras áreas estratégicas de las empresas, en este caso la gestión de marca y el marketing como estrategia derivada, esta investigación servirá de insumo para la orientación de otras tesis y la investigación en nuevos vacíos del conocimiento, que salieron a la luz en los análisis realizados a los resultados arrojados y se muestran en las recomendaciones.

## 1. Antecedentes

Para hablar de gestión de marca e innovación y la relación de sus estrategias, en las empresas de alto potencial de Manizales Más, primero se debe conocer cómo diferentes investigadores han abordado estos conceptos y su ejecución.

### Gestión de Marca

Se iniciará por conocer acerca de la marca, objeto que da origen a la gestión de la misma y cuya ejecución desprende muchos procesos en las compañías. Distintos artículos y autores hablan de marca, marketing, gestión estratégica entre otros, y todos ellos ubican la marca como el centro de toda la acción estratégica de la venta y el posicionamiento de los productos y las empresas.

Leibtag (2014) autor de *The Digital Crown* nos habla de los inicios de la marca en el mundo, según este, los italianos fueron los primeros en usar marcas en el 1200, pero se cree que su uso puede datar de la edad media. Con la industrialización nació el término marca registrada y fue precisamente en ese momento donde los productos se empezaron a identificar con sellos de fábrica.

Pese a que los inicios de la gestión de marca fueron con una estrategia de diferenciación, y esta data de varios siglos atrás, fue en los 80' que inició un boom marcario con la explosión del marketing como pilar de comercialización, adoptado hoy en día de manera natural como parte de las compañías.

Hogstrom, Gustafsson, & Tronvoll (2015) nos hablan de la marca como un activo que tiene valor de creación y de diferenciación. Ese valor y diferenciación están enmarcados en la experiencia que viva el consumidor con la misma, y el valor de uso que le dé al bien o servicio que ella identifica.

Por su parte, en el artículo *Building Brands Identity* sus autores adoptan una posición de respaldo y define la marca como la AMA (American Marketing Association) la ha definido: “Nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de ellos, deseado para identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de esos de la competencia” (Mindrut, Manolica, & Roman, 2015).

La anterior viene siendo una posición superficial para lo que la marca representa en la actualidad, llegando a la esencia de la empresa; aunque no se puede obviar el hecho de que esta proviene de una asociación respetada desde el marketing.

Pero nos son estas las únicas definiciones, Leibtag (2014) define la marca como la combinación de diferentes aspectos que brindan diferentes experiencias al consumidor, que van desde los productos, vendedores, mercado, publicidad y experiencias en tiendas. Así mismo coincide en que la marca no es un logo, tipografía, colores. Las marcas tienen diferentes facetas y aspectos, personalidad e identidad basada en sus diferentes atributos. Definición esta que es opuesta y riñe con la propuesta por los autores Mindrut et al. (2015) al adoptar la establecida por la AMA, que viniendo es esta organización luce muy básica en comparación con las expuestas por los demás artículos.

Si bien, estos artículos citados obedecen a investigaciones recientes, es evidente como lo conservador o no de cada uno de sus autores, da la pauta para definiciones más abiertas o cerradas de lo que es una marca.

Para definir que es una marca, sería más acertado pensar en guiarse por lo que indican los autores de los artículo *Strategic Brand Managment: archetypes for managing Brand through paradoxes* Hogstrom et al. (2015) y *The Digital Crown* Leibtag (2014), puesto que la marca va más allá de ser un símbolo o una tipografía.

La gestión de marca de hoy en día es una experiencia que abarca todo el proceso empresarial y el impacto en el mercado. No se puede ver como un solo proceso. Como se muestra en uno de los artículos mencionados la marca tiene diferentes facetas, personalidad e identidad, así mismo tiene emisores o creadores y receptores o consumidores.

Como indica Leibtag (2014) las marcas son para las personas y fueron creadas con el propósito de diferenciar. Las personas tienen expectativas con las marcas, antes y después de haber tenido contacto directo con el producto o servicio que representen, o con la cadena de actores que intervinieron para darla a conocer de manera directa.

Lo anterior claramente coincide con el planteamiento de los autores Mindrut et al. (2015) quienes dicen que la decisión de compra está basada en la percepción que el consumidor tenga de la marca. Aunque también puede estar dada desde uno de sus valores de uso sugeridos por los autores Hogstrom et al. (2015), que indica que las experiencias de marcas intrínsecas y sus símbolos de valor se vuelven importantes cuando los consumidores experimentan respuestas

subjetivas como: emociones, sentimientos y significado, por encima del uso básico del producto y/o las características del servicio.

Hogstrom et al. (2015) hablan de que la estrategia de gestión de la marca tiene dos enfoques. “En la línea de perspectiva de la estrategia de creación de valor, la estrategia de gestión de marca de las firmas es propensa a diferir dependiendo de si aspiran a crear extrínsecos y/o intrínsecos tipos de valor de unos” (pág. 392). Los valores extrínsecos hacen referencia al precio y usos racionales del producto, y los intrínsecos están dados en relación a la experiencia y a la respuesta subjetiva de valor que emita el consumidor.

Este planteamiento se puede entender desde dos enfoques, uno creador y otro receptor, este último estará afectado directamente por como la empresa defina su marca.

Sin olvidar que el proceso de compra y de consumo es una experiencia holística, esta división de enfoques estratégicos que plantean los autores es muy interesante y retadora, pues de acuerdo con la demanda que se le hace a los departamentos de marketing, existen miles de productos y compañías que podrían desear que la experiencia de sus consumidores estuviera planteada solo en resultados desde lo intrínseco, a mayor subjetividad positiva mayor fidelización.

Lograr la diferenciación teniendo claro estos enfoques lleva a las compañías a reflexionar acerca de si la creación de la marca y la gestión estratégica de la misma están lideras por la empresa y el emprendedor que la creó, o si es el mercado el que en la actualidad controla estas variables.

Gestionar una marca es gestionar una promesa, cada quien define su marca, pero si no hay direccionamiento y control de la misma, puede ser controlada por la comunidad positiva o



negativamente, en contravía de lo natural, que sería que se diera por una activa y determinada estrategia empresarial.

El siguiente planteamiento ha sido tomado del autor Leibtag (2014) quien interpreta de manera clara la suerte de una marca según sus características de creación, pues se determine o no por parte del poseedor de la misma su proyección, una vez esté en el mercado tendrá vida propia en sus consumidores, lo que quiere decir que si no lleva un propósito, el uso le dará uno, si lleva un propósito y lo comunica, el uso estará afectado por ese direccionamiento y promesa que espera la compañía reciba y emita como mensaje el mercado.

En concordancia, los autores Leibtag (2014) y Mindrut et al. (2015) sugieren que no es suficiente tener un gran producto si este no tiene una gestión e identificación de marca fuerte. El esfuerzo en la gestión de la identidad de marca determina su éxito o fracaso.

Por supuesto no podemos obviar el hecho de que las marcas requieren productos que las respalden. ¿Qué sucede si detrás de un producto con mal desempeño hay una marca con un gran esfuerzo de identidad y de inversión económica? Tal vez el mercado no lo perdona y fracasen ambos, o que el esfuerzo económico deba ser reforzado bajo la promesa de un producto completamente reformado.

De acuerdo con Mindrut et al. (2015), la marca está basada en siete elementos, el primero de ellos producto y empaque, seguidos de marketing, logo, mensajes y acciones, señalización, estacionalidad e imagen. Se destaca que el producto es el elemento número uno de esta lista.

La identidad y la estrategia de gestión de la marca deben tener relación. Dado que la marca toma vida con las acciones bien sea de quien las dirija o del mercado, todas las características de

esa vida le otorgan personalidad propia basada principalmente en aspectos emocionales y racionales.

Los autores Hogstrom et al. (2015). han definido con mayor claridad la estrategia de marca, proyectando sus impactos no solo al consumidor sino a la organización. Definiendo a la marca por tipos de valor de uso, que, como se dijo anteriormente están dados por lo extrínseco y lo intrínseco, o como se podrían entender mejor desde lo racional y lo emocional.

En la estrategia de marca lo ideal es encontrar un balance entre lo racional del producto y las respuestas subjetivas del cliente, por que como se mencionó, ¿sin respaldo de un buen producto como vamos a lograr buenas respuestas en el consumidor? Este último punto es de gran calibre pues la gestión de marca solo llega hasta donde el consumidor lo permita, y lograr respuestas de valor de uso intrínsecas es un gran desafío.

Es posible considerar que generar tipos de valor de uso intrínsecos coincide con la apreciación de Leibtag (2014) que dice “Las personas crean comunidades de marca en la medida en que interactúan con esta, este relacionamiento incluye productos, vendedores, mercado, publicidad, medios de comunicación, puntos de venta, mercadeo publicidad” (pág. 11).

Entonces, ¿ya es más claro por qué es desafiante? Controlar todas estas variables requiere no solo estrategia de marca, sino identidad clara y definida. Clarificar la identidad también es labor de lo extrínseco, pues trabajar una marca desde este valor de uso ayuda a que las empresas incrementen las innovaciones, y lógicamente desde el principio de la tecnología, estas corren riesgos si la compañía la deja envejecer. “Por lo tanto, una firma que adopte un esquema

estratégico heurístico es probable que se base en los cambios e innovaciones incrementales que no desdibujan el significado de la marca” (Leibtag, 2014, pág. 4)

El conocimiento del producto y del mercado son los determinantes de la estrategia, puesto que en productos de primera necesidad las funciones unitarias están por sentadas y se requieren entonces símbolos de valor intrínsecos para su diferenciación, si no es así su diferenciación estará en una estrategia de precio, que en la actualidad no es recomendable como estrategia de gestión y construcción de marca.

Las marcas en el mercado viven en batalla constante por la preferencia del consumidor, y aunque no es posible tener el control de lo que el consumidor va a percibir, este riesgo se puede reducir con aspectos como los planteados por Leibtag (2014):

Definición de la marca

Empleados entrenados acerca de la misma

Consistencia de la imagen en todos los canales de comunicación internos y externos

Que se complementan muy bien con los presentados por los autores Hogstrom et al. (2015), que aunque parecieran diferir, en realidad pueden ser la base para los anteriores:

Estructura de identidad

Intenciones

Objetivos

Proposición de valor

Actividades de creación de valor

Captura de valor

Mirada sobre las redes que la rodean

Tipos de relaciones de intercambio

Pareciera ser que los autores quisieran ponerle su propio sello a las acciones que se deben realizar para crear la identidad de marca, pero en realidad son aspectos fundamentales que se complementan para crear lo que Mindrut et al. (2015), llaman equidad de marca, que se compone de: lealtad, calidad percibida, conocimiento y asociación de la marca.

Al final, los procesos de marca son abstractos y el consumidor no percibe la complejidad que les dio origen, solo los resultados. Resultados que se transforman con su interacción, que puede crear vivencias positivas o negativas, pero que gestionadas por la compañía dan origen a marcas más consolidadas y al consumo de las mismas como una experiencia holística que fortalece las habilidades de estas en el mercado.

Teniendo en cuenta que esta investigación abordará también la innovación para determinar la relación de las acciones entre gestión de marca y ésta, se analizará entonces la innovación desde diferentes ángulos.

## Innovación

Se han abordado investigaciones con diversos enfoques, todas ellas plantean la innovación como punto de partida y la relacionan con actividades normales de las empresas.

Para el análisis de estos antecedentes la atención se centró en estrategia, producto, financiación, recursos humanos, transferencia de conocimiento, cultura organizacional y otros determinantes de la innovación o del éxito de la misma y de las empresas que la adopten.

Estas investigaciones han sido realizadas en distintos sectores y en empresas de distintos tamaños, lo que permite tener un mayor grado de cobertura, que se alinea con la población objeto de esta investigación.

Para mayor claridad de este tema, sería muy importante entender qué es la innovación.

De acuerdo con la definición del manual de Oslo. Resumida en la Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, editada conjuntamente por la OCDE y EUROSTAT.

Se entiende por innovación. La concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

Las actividades de innovación incluyen todas las acciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de

proyectos cancelados por falta de viabilidad. La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes. (Jansa, 2010)

Así mismo otros autores tienen su interpretación de este término.

Tether (como se citó en Zollo & Winter, 2002) señala que la capacidad de innovación está asociada a una actitud y a un conjunto de prácticas y comportamientos asociados a esa actitud. En esta concepción, la innovación es por tanto una capacidad dinámica. (pág. 340).

En este mismo sentido, existen otros autores que tratan la innovación como un concepto más amplio, transversal a la organización:

Perdomo et al (citados por Martínez Santa María , Charterina Abando , & Araujo de la Mata, 2010), consideran que la capacidad de innovación de una empresa es un concepto amplio y multidimensional que abarca distintos aspectos de la empresa (planificación y compromiso de la dirección, comportamiento e integración, proyectos, conocimientos y habilidades, información y comunicación y entorno externo).

Diferentes autores concluyen al unísono que la innovación es una fuente crítica de ventaja competitiva, sostenibilidad en el tiempo, y que esta, sin lugar a dudas apalanca el crecimiento económico. El nuevo contexto de mercado global es cambiante y exigente. Los autores Dilara Dereli (2015) y Jiménez Jiménez & Sanz Valle (2012) en sus artículos Innovation management in global competition and competitive advantage y Efectos de la estrategia de innovación en el éxito de nuevos productos: el papel moderador del entorno; coinciden en que obtener posiciones

de ventaja competitiva depende de determinar estrategias correctas y la innovación es uno de los elementos esenciales para alcanzarla.

Usar efectivamente los recursos, encontrar las necesidades cambiantes del mercado y asegurar ventaja competitiva, es solo posible mediante la formación de estrategias compatibles con la estructura de la organización, lógica y cultura, en orden de desarrollar habilidades innovadoras y manejar el proceso de innovación efectivamente. (Dilara Dereli, 2015, pág. 1366)

Cuando se habla de la innovación como proceso dependiente de la estrategia, es claro que si esta no hace parte de la visión estratégica de la compañía su ejecución posiblemente no sea exitosa. Según Jiménez Jiménez y Sanz Valle (2012) las empresas deben determinar si su estrategia será de innovación o de imitación, la primera hace que una empresa sea pionera, la segunda que sean seguidores

Hasta el momento se han definido 4 tipos de innovación: productos o servicios, procesos, organizacional y la recientemente adoptada de marketing. Si bien cada una de estas tiene un impacto distinto, "Un reporte (una docena de hechos económicos de innovación) publicado por Brookings Institute, indica que la innovación dirige el crecimiento de la economía, eleva los salarios, mejora la expectativa de vida y hace la tecnología asequible" (Bircan & Gencler, 2015, pág. 1350). Sin especificar un tipo de innovación en particular, sino partiendo de la generalidad que ha permitido a los investigadores comprobar que la innovación genera mayor desarrollo desde donde se le mire, y que esta es la fuerza detrás de muchas compañías exitosas.

Hay una clara incidencia de determinadas áreas marcadas por las políticas de manejo de las empresas que impulsan o estancan la innovación. Recursos humanos, cultura organizativa, investigación y desarrollo, y marketing. Esta última muy importante porque aborda todos los aspectos concernientes a la gestión de marca, objeto de estudio en esta investigación.

Los recursos humanos de una empresa son determinantes en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación. Los autores Martínez et al. (2010) se centra en buscar las prácticas que fomentan que los trabajadores compartan el conocimiento, aspecto fundamental para los procesos de innovación, pues al ser el conocimiento un intangible tanpreciado de la empresa no se debe concentrar en unos pocos, debe permear toda la organización.

Entre otras cosas Martínez et al. (2010) hablan de que los puestos de trabajo deben diseñarse bien para que la información fluya. También indica que la organización del trabajo debe ser por equipos, ya que esto facilita y garantiza la transferencia del conocimiento. Citan distintos autores al respecto:

Cuanto más se disemine el conocimiento mayor innovación habrá ya que más personas de distintos niveles y departamentos de la organización estarán expuestos a ese nuevo conocimiento que interactúa con el que ya existe para generar nuevas innovaciones (Darroch, 2005). Así sabemos que el conocimiento tácito es muy importante para la creatividad y la generación de innovaciones, por lo que las organizaciones deben buscar mecanismos que faciliten su transferencia. Además en campos donde no existe mucho conocimiento explícito y la codificación es complicada, la única forma de poder generar



innovaciones es a través de la colaboración entre las personas (Cardinal et al. 2001).

(Martínez Santa María, Charterina Abando, & Araujo de la Mata, 2010, pág. 152 y 153)

Según los hallazgos presentados por la investigación realizada por Martínez et al. (2010), se puede concluir que si desde la estrategia de recursos humanos se influye para que la transferencia del conocimiento sea eficaz, se generaran más innovaciones, lo que implicará mayor ventaja competitiva para las empresas.

Jiménez Jiménez & Sanz Valle (2012), indican que la característica que más incide en la innovación son los valores compartidos por el personal. Bircan & Gencler (2015) también destacan el papel de los colaboradores de la empresa, y, aunque no hacen referencia a la transferencia de conocimiento si coinciden con que los recursos humanos son el motor de poder de las economías en desarrollo y hablan de la importancia que estos han ganado en los últimos tiempos, puesto que antes el 80% de los activos de una empresa eran tangibles y ahora ese porcentaje es de intangibles, resumidos en derechos de propiedad intelectual y recursos humanos.

Acorde con Kamasak (2015) la cultura organizacional es considerada como uno de los impedimentos más comunes para la implementación de la innovación. En un ambiente competitivo global, innovaciones organizacionales y gerenciales son la clave del éxito de las compañías, y en general varios autores coinciden en que para que la innovación se dé debe estar involucrada la gerencia (Dilara Dereli, 2015).

En un estudio que tuvo por objetivo conocer la naturaleza y el tipo de prácticas de innovación diaria de las pymes de Taiwan, Lin y Chen (2007) demostraron que las innovaciones administrativas han emergido como el factor más crucial para explicar las

ventas, aún más que las innovaciones tecnológicas. (Gálvez Albarracín & García Pérez de Lema , 2012, pág. 16)

Por su parte Jiménez Jiménez & Sanz Valle (2012) indican que uno de los factores que más estimula la innovación es la cultura organizacional, y concluyeron que la cultura de tipo adhocrática la favorece mientras que la de tipo jerárquico la afecta negativamente. Así mismo determinaron las variables de tipo organizacional que influyen en la innovación:

1. Tamaño o complejidad organizacional
2. Diseño organizativo
3. Estrategia de la empresa
4. Liderazgo
5. Prácticas de recursos humanos
6. Varios factores de soporte
7. Cultura organizativa
8. Factores estructurales y culturales

Para que la innovación se dé, la empresa tiene que compartir valores como: asunción del riesgo, autonomía, empoderamiento, experimentación, flexibilidad y orientación externa. Aspectos que determina que una cultura organizacional sea adhocrática o no. “La formalización de las actividades limita la capacidad de los miembros para adaptarse al cambio, lo que reduce su propensión a asumir el riesgo asociado con la innovación” (Naranjo Valencia , Jiménez Jiménez, & Sanz Valle, 2012, pág. 66)

Los resultados hallados por Kamasak (2015) en su investigación Determinants of innovation performance: A resource-based study, refuerzan las posiciones de los demás y para ello cita algunos autores como: (Bradley & Rubach, 1999; Bessant & Tidd, 2007) y (Damanpour, 1992; Drucker, 1998)

La estructura formal fue significativamente relacionada con el desempeño de la innovación de manera negativa. Pese a que la formalización es importante para mejorar la eficiencia y la estructura de costos de las firmas (...), una estructura formal limita la creatividad y la flexibilidad en las organizaciones (...). (pág. 1335)

Otra área que marca claramente el desempeño de la innovación en las empresas es la de Investigación y Desarrollo, en su mayoría responsables de los nuevos productos que se lanzan al mercado.

En distintas investigaciones los autores hablan de innovación incremental y disruptiva y de sus efectos sobre la competitividad de la empresa. Siendo este tema de amplio debate y sin consenso absoluto, estos artículos muestran una tendencia a promover la incremental, puesto que los resultados de estos estudios han concluido que esta le permite a la empresa incurrir en menores costos, lo que genera un impacto muy positivo de entrada. Mientras que la disruptiva es más difícil de posicionar en el mercado.

Jiménez Jiménez & Sanz Valle (2012) indican que solo el 56,8% de los nuevos productos alcanzan el éxito en el mercado. Aunque está claro también para los autores que una innovación

disruptiva que sea aceptada y funcione en el mercado puede darle una privilegiada posición de liderazgo y ventaja a la empresa, explotando el mercado en solitario.

“La innovación en procesos y la innovación en productos son las que mayor impacto positivo generan en la mi pyme” (Gálvez Albarracín & García Pérez de Lema , 2012, pág. 24). Lo que puede indicar la línea estratégica que deben seguir estas empresas.

Atuahene – Gima; Han et al.; Baker y Sinkula (citados por Jiménez Jiménez & Sanz Valle, 2012) indican que en este caso, el ratio de nuevos productos introducidos, el grado de éxito en el mercado de los nuevos productos, la diferenciación de los productos, la habilidad de los competidores para imitar los nuevos productos o la velocidad de desarrollo e introducción en el mercado de los nuevos productos son factores que determinan que una innovación de producto tenga éxito. (pág. 325)

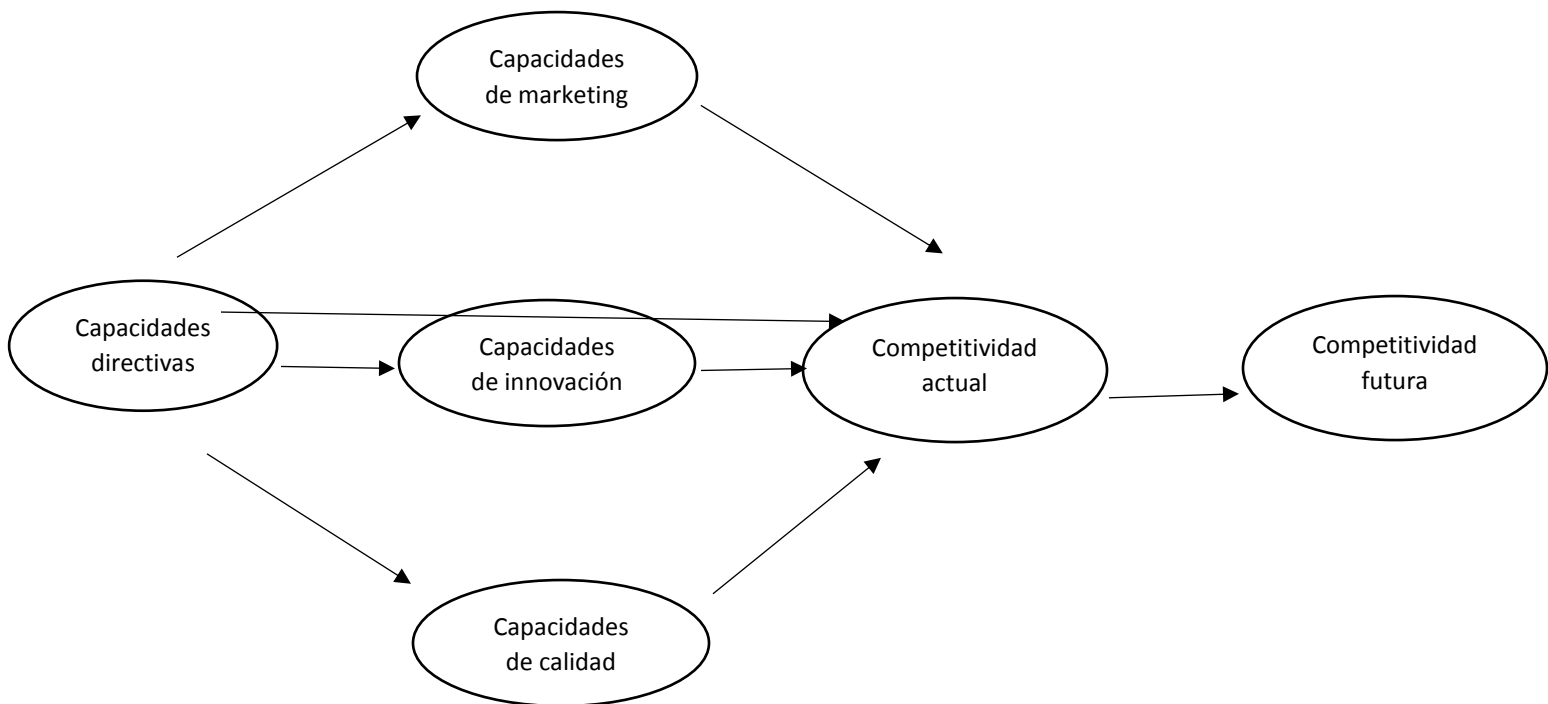
No se puede hablar de la siguiente área sin vincularla a investigación y desarrollo y lógicamente al lanzamiento de nuevos productos, puesto que están estrechamente relacionados. Si hablamos de marketing hay relación natural entre este y la reputación de marca (uno de los intangibles con mayor valor hoy en día), las relaciones con los clientes y la orientación al mercado.

Si bien, aún el marketing no es muy nombrado en las investigaciones de innovación hay unas que lo plantean superficialmente. “Para la realización de innovaciones en marketing, las estrategias deben enfocarse en la creación de lealtad y satisfacción del consumidor” (Dilara Dereli, 2015, pág. 1370).

A su vez Martínez et al. (2010) tienen un análisis más profundo y enfocaron parte de su investigación en la capacidad del marketing, analizándola desde la competitividad (gráfica 1). Este artículo plantea varias ideas: el nexos entre el marketing y la visión de la empresa basada en recursos es el valor para el cliente; los recursos utilizados o generados a través del marketing poseen características para crear ventaja competitiva, interrelacionados de forma compleja con otros recursos.

“Las empresas industriales con capacidades directivas superiores presentan capacidades de innovación, de marketing y de calidad superiores, que les conducen a desempeños superiores” (Martínez Santa María, Charterina Abando, & Araujo de la Mata, 2010, pág. 180).

Gráfica 1: Modelo explicativo de la competitividad empresarial



Fuente: (Martínez Santa María, Charterina Abando, & Araujo de la Mata, 2010, pág. 174)

De acuerdo con la literatura, el marketing está ligado a los nuevos productos. La estrategia de innovación de marketing y no de imitación da muchas ventajas...“entre ellas está que da lugar a que el consumidor asocie el producto a la marca de la empresa” (Jiménez Jiménez & Sanz Valle , 2012, pág. 324). Aunque está claro que esto puede implicar mayor inversión, también es manifestado por distintos autores que las empresas que adoptan una estrategia seguidora tienen menor impacto en sus acciones de marketing.

Martínez et al. (2010) afirman que: “Son los recursos y capacidades de cada empresa los que permiten distinguirse de las demás, y su adecuada gestión permitirá obtener ventajas competitivas que harán posible que empresas de una misma industria obtengan niveles de rentabilidad diferentes” (pág. 167).

Existen detonantes y determinantes para que esta fluya dentro de las compañías, y partiendo de lo analizado, se puede decir que la competencia por el mercado en un mundo globalizado es el mayor detonante para que las empresas alcancen esta ventaja. Pero los determinantes son amplios y dependen del tipo de estrategia y de innovación que quiera seguir la compañía.

Los determinantes de la innovación en general son tratados en distintos artículos, Rouse and Daellenbach (citados por Kamasak, 2015) dicen que: conocimiento, rutinas, estrategia, tecnología, estructura y cultura son los mayores determinantes del desempeño de la innovación. Algunos de estos determinantes coinciden con los expresados por Dilara Dereli (2015) quien también habla de factores humanos, manejo de equipo, productividad, investigación y desarrollo.

Según Martínez et al. (2010), estos determinantes o recursos generadores de ventaja competitiva deben poseer los siguientes rasgos combinados: tener valor, resistir la duplicación y

que su valor pueda ser apropiado por la organización. “Las condiciones que deben cumplir los recursos son generar rentas, permitir la sostenibilidad de dichas rentas en el tiempo, y permitir que la empresa se apropie de ellas” (pág. 168).

Los determinantes no están solos, estos a su vez presentan variables que permiten concluir si están agregando valor al desempeño empresarial. Las investigaciones analizadas no se enfocan en verificar el comportamiento de cada uno de los determinantes en conjunto, de hecho es precisamente el objeto de estas el que da origen a cuál de estos determinantes analizar.

Las distintas categorías de innovación que existen presentan variables que definen su desempeño. Jiménez Jiménez & Sanz Valle (2012) hablan de tres de ellas, sin mencionar la de marketing, puesto que para el momento de esta investigación aún no se había aceptado por la OCDE, aunque, según las investigaciones analizadas es común ver como ningún artículo habla de esta.

Variables que determinan si hay innovación en productos:

1. Número de nuevos productos o servicios introducidos al año
2. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos o servicios
3. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos productos y/o servicios de otras empresas del sector.
4. Gasto en I+D para nuevos productos y/o servicios
5. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en productos y/o servicios

Variables que determinan innovación en proceso:

1. Número de modificaciones en los procesos introducidas al año
2. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos
3. Rapidez en la respuesta a la introducción de nuevos procesos de otras empresas del sector.
4. Gasto en I+D para nuevos procesos
5. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación dedicados a la innovación en procesos.

VARIABLES QUE DETERMINAN INNOVACIÓN EN SISTEMAS:

1. Número de cambios en sus sistemas de gestión
2. Novedad de los sistemas de gestión de la empresa
3. Búsqueda por parte de los directivos de nuevos sistemas de gestión
4. Carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos sistemas de gestión
5. Esfuerzo en horas/persona, equipos y formación aplicado a la introducción de modificaciones en los sistemas de gestión.

LA INNOVACIÓN EN SÍ TAMBIÉN PRESENTA VARIABLES QUE LA MIDEN:

1. Número de patentes
2. Cantidad de nuevos productos
3. Costos de inversión
4. Edad de las empresas

En cuanto a la edad, se ha evidenciado que en las empresas con más años los procesos de innovación tienen mayor impacto y generan un mejoramiento en ellas.



La innovación también contempla otros factores como la financiación. Pertinente, porque... “en este sentido la financiación ha sido mencionada frecuentemente como una barrera importante para llevar a cabo actividades de innovación” (García Pérez de Lema , Barona Zuluaga, & Madrid Guijarro , 2013, pág. 12). Estos autores en su investigación encontraron una relación positiva significativa entre la utilización de la financiación ajena y la actividad innovadora, estudio incluyó 104 empresas Colombianas de distintos sectores y tamaños.

Por último y no menos importante se hará referencia en la tecnología. Kamasak (2015) encontró que las capacidades tecnológicas sobre el desempeño de la innovación tienen un efecto mayor que el resto de relaciones analizadas por ellos. “Este estudio concluyó que los motores de desempeño de la innovación son estrategia de innovación y capacidades tecnológicas” (pág. 1335). Este es un aspecto que no se resalta ni se menciona en los artículos mostrados en estos antecedentes, pues ninguno cita la tecnología como factor clave de ventaja competitiva.

Para finalizar, Martínez et al. (2010) concluyen que a pesar de que las capacidades de innovación constituyen el factor interno de competitividad con mayor poder de explicación del desempeño de las empresas industriales, es el factor que, según la valoración de sus directivos está presente en menor medida. Conclusión que puede ser útil al analizar las compañías de la muestra de esta investigación, dado que esta se llevará a cabo en empresas pyme.

Con estos antecedentes se tiene entonces un mayor conocimiento desde distintos ángulos de los temas a investigar, gestión de marca e innovación, otorgando una visión holística de los alcances de cada uno.

## 2. Planteamiento del Problema

En orden de conocer a fondo la innovación y la gestión de marca, en las empresas del programa, Empresas de Alto Potencial de Manizales Más, se llevará a cabo esta investigación que busca: determinar las características de ambos enfoques estratégicos, conocer si existe una relación de potenciamiento de uno frente al otro y si ese potenciamiento se lleva a cabo de manera planeada, o si se da por el día a día de estas compañías.

En este planteamiento incluye tres pilares de esta investigación, las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más, la gestión de marca y la innovación. Se presentará una breve descripción de cada pilar con base en las investigaciones o documentación que hay al respecto, en el ámbito local para el caso del programa empresarial y en el global para la gestión de marca y la innovación.

### **Empresas de Alto Potencial**

Manizales Más fue lanzado el 18 de julio del 2012 como un ambicioso proyecto para Manizales, con el objetivo de generar rápido crecimiento y grandes compañías, en orden de incrementar las oportunidades de empleo y estimular el progreso económico de la región.

Manizales Más es una alianza entre más de una docena de instituciones académicas, públicas y privadas locales, supervisadas y dirigidas por el Proyecto de Ecosistemas del Babson Entrepreneurship (BEEP).

Este esfuerzo y este concepto se han logrado de la mano de Babson College. La universidad número uno en emprendimiento del mundo por 23 años consecutivos. Que ha sido el aliado conceptual y metodológico del programa desde sus inicios. Generando un cambio de paradigmas sobre la forma como se apoya a los empresarios en crecimiento en el mundo, y como se crea un ecosistema de emprendimiento.

Babson College basa su proceso en la metodología pensamiento y acción emprendedora, que busca que los actores experimenten y aprendan de forma rápida, y que a su vez el programa motive a los actores del ecosistema a atender las necesidades reales de los empresarios.

El concepto de ecosistema de emprendimiento contiene 6 componentes que se muestran en la gráfica 2, y que articulados construyen el ecosistema de emprendimiento: mercado, financiación, capital humano, entidades de soporte, política pública y cultura.

**Política Pública:** liderazgo y compromiso hacia la construcción de políticas públicas para facilitar el emprendimiento en Manizales.

**Capital Humano:** fortalecer instituciones de educación para que desarrollen suficientes personas con habilidades, experiencia y motivación para crear emprendimientos en crecimiento, por medio de la investigación, educación y experimentación.

**Finanzas:** lograr el acceso a capital en cualquier etapa del emprendimiento, facilitando la vinculación entre los emprendedores y los actores de financiación.

**Cultura:** Construir una cultura emprendedora en la ciudad con modelos inspiradores, tolerante al fracaso y resistente a la incertidumbre para incrementar el número de emprendedores nuevos y repitentes.

**Soporte:** Desarrollar las condiciones e infraestructura que permitan desarrollar el máximo potencial del emprendimiento en la ciudad y acompañar los emprendedores en cualquier etapa.

**Mercado:** Generar redes que permitan conectar a los emprendedores a nivel nacional e internacional y facilitar los procesos de compra de los grandes empresas.

Gráfica 2: Ecosistema de emprendimiento



Fuente: (Manizales Más , 2015)

Manizales Más actúa en cada uno de esos componentes construyendo programas y estrategias que movilizan a los actores alrededor de los mismos.

Desde su lanzamiento más de 19.000 personas han sido impactadas por este proyecto en docenas de eventos realizados en el marco de siete programas. Empresas de alto potencial, Programa de Mentoría Empresarial, Addventure Más, Startup Más, La Ruta del Emprendimiento, Affiliates y Profesores de Alto Potencial.

Esta investigación se realizará con las Empresas de Alto Potencial. El programa de Empresas de Alto Potencial de Manizales Más es un entrenamiento diseñado para ayudar a incrementar las ventas y las utilidades, así mismo busca ampliar la capacidad del ecosistema acompañando empresas que estén en crecimiento, mediante:

- Capacitación por parte de Babson College y profesores nacionales e internacionales
- Mentoría empresarial con acompañamiento de empresarios de gran trayectoria en la ciudad, en empresas públicas y privadas
- Beneficios del desarrollo y fortalecimiento del ecosistema local y nacional (condiciones para crear y crecer empresas)
- Posible relación y acercamiento con la banca y otros actores de financiación
- Participación en actividades y eventos de liderazgo, ventas, marketing, finanzas, entre otros.
- Compartir experiencias con pares
- Contacto con experiencias de emprendedores del mundo
- Motivación y cambio de cultura emprendedora
- Visibilidad de su empresa
- Acercamiento a mercados internacionales a través de Diáspora

De acuerdo con las estadísticas presentadas por Manizales Más en el pasado entrenamiento denominado “Scaling Up Manizales Más”, al que asistieron más de 100 líderes locales, regionales y nacionales, con este esfuerzo se había logrado acompañar 56 empresas de alto potencial, hoy 73, para crecer de forma acelerada, que han sido un modelo a seguir para otros empresarios en crecimiento o jóvenes con potencial emprendedor. A agosto del 2016 estas empresas generaron 1033 empleos directos, 49% promedio de crecimiento en ventas, 1350 nuevos clientes, así mismo 6 empresas han exportado por primera vez y tres empresas recibieron inversión de riesgo; en total estas empresas han recibido \$8.000 millones en financiación y han realizado inversiones por más de \$5.900 millones (Manizales Más , 2016), ver anexo 1.

Cuando una compañía se convierte en parte del proyecto de Empresas de Alto Potencial de Manizales Más, también se convierte en un modelo a seguir para su ciudad y los emprendedores de esta. Por lo tanto estas 73 empresas están continuamente expuestas y visibles dentro del ecosistema de emprendimiento.

Las empresas seleccionadas desde del 2013 hasta el 2017 son:

El primer año: Alsus, Gamatech, Bon Pan, Sigma Ingeniería, Pastelería la Suiza, Apolo Ingeniería, Pan Extra, Solocauchos, Madeco, Maquiempanadas, Geomedical Health, Pugg621.

Para el año 2014 las seleccionadas fueron: Aluminios de Occidente, Biosoluciones, Cormaq, Coveta, Dulces Manizales, Esar Ingeniería, Formas Modulares, Punto Eléctrico, Soluciones Microbianas del Trópico, Conzumo del Cañón del Cauca, Bizcochos, Puntualcar y Unitécnica.

El año 2015 las seleccionadas en total fueron 15 así: Bive, Barcelona Bar, Inyekto, Naturales, Skynet Domotics, Secoi, Flota el Ruiz, Maestri on Track, La Despensa Gourmet, Tubos y Perfiles de Occidente, Sotec, Easynet, Irish Pub, Kumanday y Sitracarga.

El año 2016 se seleccionaron las siguientes: Preconcreto, Pragma, Buffalo Republic, Hotel Termales Tierra Viva, Comercializadora CVG, Apleton, Gestión Documental Inteligente, Hugo Franco Ingeniería, Gestam, Pinturas Lúmika, Unico, Mayco, Maviltex, Supercolor, Produvisión, Cinnco.

La última cohorte de empresas seleccionada comprende 17 compañías así: Soluciones Tecnológicas de Mercadeo, Programas y Servicios, JD Fontana, Anglus, Asados Chavita, Filios, Lácteos San Martín, Vidriería Nacional, FC Ingeniería, Altos del Tío Conejo, OCB Odontología Estética y Ortodoncia, Casa de Huéspedes Hacienda Venecia, Data y Service, Zopp Digital, Promotora La Aurora, Panachlor, Rasautos

Son empresas que a lo largo de su existencia han desarrollado un posicionamiento y productos exitosos en el mercado. No obstante, se desconoce si estos logros se han dado por una planeación estratégica consciente, o si se han dado de manera orgánica.

No es claro aún cuántas de estas empresas se preocupan por la gestión de su marca, ni cuántas aplican procesos de innovación, por lo que para esta investigación se convierte en un importante insumo averiguarlo.

Estos son los logos de las marcas bajo los cuales estas empresas se identifican comercialmente:

### Marcas de las Empresas de Alto Potencial 2013



### Marcas de las Empresas de Alto Potencial 2014



### Marcas Empresas de Alto Potencial 2015





## Marcas de las Empresas de Alto Potencial 2016



## Marcas Empresas de Alto Potencial 2017



Estas son los logos usados por las Empresas de Alto Potencial para identificar sus marcas. Su diferenciación no solo está dada por sus variadas composiciones, sino por los múltiples sectores en los cuales se encuentran. Flota el Ruiz, EAP del año 2015, está representado por la marca City Taxi, que identifica su servicio; y Merco es la marca de la empresa Soluciones Tecnológicas de

Mercadeo, que también representa el programa que comercializan. Estos se presentan como únicos casos dentro de este conjunto de empresas, en donde la marca principal usada no hace referencia al nombre de la compañía.

## Gestión de marca

La gestión de marca es de amplio uso en este y el pasado siglo, pero las marcas datan de muchos siglos atrás, se cree que desde de la edad media. El uso y transformación de estas se ha venido dando con mayor fuerza desde la revolución industrial, pues fue allí donde nació el término de marca registrada y los productos se comenzaron a identificar con sellos de las fábricas de donde provenían.

De acuerdo con la bibliografía analizada, y lo que distintos autores escriben acerca de la marca, se puede decir que la marca es una promesa para el consumidor y un activo para la empresa, por su valor de creación y de diferenciación en el mercado, y es el símbolo de una batalla constante por la preferencia del consumidor.

La marca es la combinación de diferentes elementos que brindan una experiencia al consumidor y le otorgan un valor de uso. No es solo un logo, tipografía y colores. Las marcas tienen personalidad e identidad, basadas en sus atributos, en las diferentes facetas por las que pasan en el mercado y en su gestión.

Si bien definir el concepto de marca es muy complejo, el artículo Building Brands Identity, presenta la siguiente definición, que se usará para el desarrollo de esta investigación.

Otra definición y conceptualización de una marca, que nosotros consideramos acertada y también enlaza la marca a la identidad de la imagen de marca, es la que dice que una marca no es necesariamente un producto, pero es la esencia del producto, su significado y su dirección y esto define su identidad en tiempo y espacio. Con frecuencia las marcas son examinadas a través de las partes que las componen: el nombre, su logo, diseño y empaque, publicidad, imagen o nombre de reconocimiento y muy recientemente, en términos de valoración financiera; pero esto no es suficiente. La gestión real de marca sin embargo comienza más atrás, con estrategia y consistencia, visión integrada. Su concepto central es identidad de marca, no imagen de marca. (Mindrut, Manolica, & Roman, 2015, pág. 394)

Las marcas crean expectativas de distinto orden, algunas de ellas están dadas por los nuevos desarrollos y avances tecnológicos aplicados, que el consumidor espera se den cada determinado tiempo, y tienen relación directa con la innovación.

Sea direccionadas o no por la compañía dueña de la marca, la gestión de la misma se da. Si bien cada compañía define su gestión de marca, si no hay direccionamiento y control, la marca será controlada por los consumidores y las expectativas podrán ser negativas o positivas.

Una vez que una marca se exponga, debe hacer parte de una activa y determinada estrategia que incluya todos los procesos empresariales tales como: producto, comercialización (asesores), mercado, comunicación (marketing y publicidad en medios), puntos de venta etc.

"En la línea de la perspectiva de la estrategia de creación de valor, la estrategia de gestión de marca de las firmas es propensa a diferir, dependiendo si aspiran a crear extrínsecos y/o intrínsecos tipos de valor de uso" (Hogstrom, Gustafsson, & Tronvoll, 2015, pág. 392).

La estrategia de valor extrínseca, hace referencia a los atributos racionales de la marca, como su uso y su precio. Y por su parte, una estrategia intrínseca tiene que ver con la experiencia que vive el cliente y esas asociaciones subjetivas de valor que le da a la misma. Sin olvidar que el consumo es una experiencia holística.

Si bien, es claro que la objetividad y el uso racional del producto no se pueden obviar y son parte fundamental de la experiencia del mercado, lo ideal sería entonces lograr un balance entre ambas y sobre esa funcionalidad de la marca alcanzar una experiencia subjetiva que asocie los sentimientos de quien la usa.

La experiencia intrínseca de marca y sus símbolos de valor se vuelven importantes cuando los consumidores ponen por encima de la funcionalidad del producto o servicio a las emociones, y son estas las que ayudan en la construcción de la identidad social de una marca. Aunque no es posible tener todo el control de lo que el consumidor va a percibir de la marca, este riesgo se puede reducir definiendo una estrategia de gestión de la misma, entrenando los empleados y manteniendo una consistencia de comunicación en todos los canales tanto internos como externos.

Definir la gestión de la marca implica tener una estrategia, identidad, intenciones, objetivos, proposición de valor, actividades de creación y captura de valor. Enmarcarla en la visión general de la empresa y fortalecerla para el intercambio que se da en el mercado. El esfuerzo en la

gestión de la marca puede determinar el éxito o el fracaso de un producto o servicio. La fortaleza de marca le da ventaja competitiva en el mercado. Ahora bien, una vez identificadas las empresas que pertenecen al proyecto Manizales Más y revisada desde el punto de vista teórico la gestión de la marca, es pertinente para el objeto de esta investigación cruzarla con la innovación, y determinar si la gestión de marca hace parte importante de este proceso.

Aunque tal vez se perciba que el ideal es que el consumidor le dé mayor valor a los atributos intrínsecos. Hogstrom et al. (2015) sugieren que las empresas experimentan innovaciones incrementales en orden de fortalecer los atributos racionales del producto. Es decir que en la búsqueda de liderar el mercado, las empresas deben enfocarse en fortalecerse tecnológicamente de manera continua, dando paso a la innovación y haciéndola parte de la gestión permanente de la compañía, sin dejar atrás la importancia de la gestión de la marca.

## Innovación

La innovación es muy importante en el nuevo contexto y concepto de consumo que se viene experimentando en los mercados actuales. Es uno de los elementos esenciales de la ventaja competitiva. Crea valores y maneja efectivamente el proceso creativo para abrir nuevos mercados a partir de nuevos productos o servicios.

Si partimos de la definición del manual de Oslo, resumida en la Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, editada conjuntamente por la OCDE y EUROSTAT, en la cual la innovación se define como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado

producto (bien o servicio), un proceso, o un nuevo método de comercialización, y relacionamos la gestión de marca con la comercialización, podríamos decir que existen puntos de relación entre la gestión de marca y la innovación, que aún no se han definido claramente.

Si las actividades de innovación incluyen entre otras las acciones organizativas y comerciales; y estas a su vez se relacionan con la marca, se hace evidente la necesidad de las empresas de vincular en su estrategia de gestión de marca a la innovación. Lo que nos lleva a las siguientes preguntas: ¿Relacionan las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más las actividades de innovación en su estrategia de gestión de marca?, ¿Cuál es la relación entre la innovación y la gestión de marca en las Empresas de Alto potencial de Manizales Más?, ¿Cuáles acciones de innovación se relacionan con las estrategias de gestión de la marca en las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más? ¿Cuál es la incidencia de la relación innovación-gestión de marca en el Alto Potencial de las Empresas de Manizales Más?

Vista desde sus diferentes aplicaciones, en producto, proceso, marketing y organización de la empresa, la innovación permite determinar cuáles serán las posiciones de ventaja, y aprovecharlas definiendo las estrategias correctas que logran crear diferenciaciones de valor. Es importante resaltar que para determinar la estrategia se debe tener claro que las primeras dos se intervienen con tecnología, pero las dos siguientes requieren un proceso más amplio.

Si bien, al hablar de innovación esta se manifiesta en las cuatro categorías mencionadas, es un proceso que puede ser transversal a todas, puesto que las innovaciones organizacionales y gerenciales son claves para el éxito de la gestión de la misma en todas las organizaciones, bien sean públicas o privadas.

Para que la innovación se pueda dar debe haber un compromiso activo de la gerencia y líderes de la organización, de lo contrario está será muy difícil de lograr.

La globalización y los nuevos y rápidos cambios del mercado exigen a las empresas transformación de valor para los consumidores, haciendo uso y mejorando los recursos con que se cuenta dentro de la empresa, propendiendo por el beneficio económico.

De acuerdo con Dilara Dereli (2015), usar efectivamente los recursos, encontrar las necesidades cambiantes del mercado y asegurar ventaja competitiva, es solo posible mediante la formación de estrategias compatibles con la estructura de la organización, lógica y cultura, en orden de desarrollar habilidades innovadoras y manejar el proceso de innovación efectivamente. (pág. 1366)

La competencia e innovación se influyen una a otra. En muchos casos la innovación es la fuerza de muchas compañías exitosas, afecta de manera positiva la productividad y se enfoca en el consumidor. Pero nada de esto sería posible si para el manejo de esta no hubiera integridad, coherencia y sincronidad entre: cultura organizacional, tecnología existente, recursos humanos, manejo de equipo, productividad, investigación y desarrollo. Y si todo el sistema de la organización no se enfocara en un sistema de gestión de la innovación y adoptara sus reglas.

Las empresas tienen que adoptar las normas conocidas como las siete reglas de la innovación, con el fin de obtener beneficios del proceso de innovación: formar un fuerte liderazgo en las decisiones de estrategia de innovación y de cartera, integrar la innovación para compañías de mentalidad empresarial, decidir la cantidad y el tipo de innovación compatible con las empresas de negocios, gestionar la relación entre creatividad y la

captura de valor, neutralizar los anticuerpos de organización, reconocer el conocimiento y gente de la red como unidad básica de dentro y fuera de la organización, crear las métricas y recompensas. (Dilara Dereli, 2015, pág. 1369)

De acuerdo con la literatura la tecnología es la base de la innovación, pero también existen otros aspectos que juegan un papel importante como: estrategia de innovación, relacionamiento con los consumidores y proveedores y cultura de la innovación.

Según Kamasak (2015), las capacidades tecnológicas sobre el desempeño de la innovación tienen un efecto mayor que el resto de los aspectos anteriormente mencionados; así mismo determinó que una estrecha relación con la cadena (consumidores - proveedores) otorga nuevas ideas a la compañía que pueden representar ventajas sobre los competidores; y que la cultura organizacional es considerada como uno de los impedimentos más comunes para la implementación de la innovación. Los resultados de esta investigación mostraron que una estructura formal en la organización previene la creatividad y la flexibilidad en las organizaciones y en definitiva... "el estudio concluyó que los motores claves del desempeño de la innovación son: estrategia de innovación y capacidades tecnológicas" (pág. 1335).

Finalmente, nada de esto sería posible sin los recursos humanos de una empresa. No se puede obviar que hace 40 años el 80% de los activos de una empresa eran tangibles, en la economía de hoy el 80% de los activos son intangibles, basados fundamentalmente en derechos de propiedad intelectual y recursos humanos. Lo que indica que el desarrollo solo es posible con recursos humanos cualificados, estos han sido el motor de poder de las economías en desarrollo.



Colombia, que aún está en vía de desarrollo se queda aún muy corto en materia de innovación, en el índice mundial de innovación venimos en descenso, hemos pasado en el 2013 del puesto 60 al 63 en el 2016 según los informes de Cornell University; INSEAD, and WIPO (2013) y Cornell University, INSEAD, and WIPO (2016).

Vemos como en materia de marketing y gestión de marca tal vez estemos cerca o a la vanguardia del mundo, respaldados principalmente por la cantidad de multinacionales que ingresan permanentemente a nuestro país y el interés creciente de los medios de comunicación, por vender espacios publicitarios, cada vez más elaborados, que dan cuenta de la evolución de la gestión de marca de manera muy visible.

¿Qué sucede entonces en Manizales y particularmente en las empresas de Manizales Más?, ¿Tendrán como base de sus compañías estos dos motores económicos de desarrollo?, ¿Harán un proceso estratégico consiente?, ¿Habrán pensado en la marca como motor de la innovación o en la innovación como motor de su marca?

En un país que apunta a la competitividad desde la innovación, y siendo esta parte importante para el crecimiento empresarial, surgen programas como Manizales Más, que directa o indirectamente contribuyen a incrementar el nivel de competitividad deseado por Colombia.

El programa Manizales Más tiene empresas denominadas de Alto Potencial que trabajan tanto en innovación como en estrategias de gestión de marca, para lograr ser más competitivas y de esta manera mostrar su Alto Potencial. No es claro, y por tanto es interés de esta investigación, conocer si estas empresas están trabajando de manera independiente la innovación y la gestión de marca, como estrategias aisladas, o si solo concentran sus esfuerzos en una de estas.

Entonces: ¿Cómo se puede entender el Alto Potencial en una empresa si esta trabaja la gestión de marca sin innovación?; ¿innovación sin gestión de marca?; o ¿innovación y gestión de marcas como líneas paralelas que no se cruzan?

Si se piensa en lo que dice el manual de Oslo, se puede entender que lograr ser competitivo a través de la introducción en un mercado con una nueva estrategia de comercialización, es considerado una innovación, y está misma acción estratégica de comercialización está ligada a la gestión de marca; se hace necesario descubrir entonces: ¿cómo?, ¿por qué? y ¿de qué manera?, la gestión de marca incide en la innovación empresarial haciendo las empresas más competitivas y por tanto ser consideradas de Alto Potencial.

Mucho se encuentra sobre innovación en producto, tecnología y proceso, y poco se encuentra sobre la innovación en las estrategias de comercialización. Se hace, entonces, necesario relacionar innovación y la gestión de marca para dirimir la influencia del uno en el otro, entendiendo la gestión de marca como un nuevo camino para la innovación.

Las pymes aún no alcanzan a dimensionar la importancia de implementar y complementar estos dos procesos en su operación empresarial y por ello se hace necesario a través de esta investigación conocer cuál es el estado actual de estos procesos estratégicos individuales y complementados.

De acuerdo con los autores el mayor beneficio de la venta de un producto viene con la postventa, según O'Brien, Clifford, & Southern (2011) para el caso de los automóviles solo el 25% del ingreso de una compañía viene de la venta inicial, el restante 75% está dado por

servicios adicionales que ofrecen los concesionarios. Acciones que están ligadas directamente a la gestión de la marca.

Una estrategia de marketing mix cuyo foco sea la conservación de los clientes actuales, permite a la empresa ahorrar en costes de conquistas de mercado, puesto que un nuevo cliente le cuesta a las compañías 5 veces más que mantener al existente, y perder uno estima su valor en 10 veces. Así mismo es claro en el imaginario colectivo que la innovación otorga ventaja competitiva, pero lo que pocos saben es que esa ventaja otorga un crecimiento tres veces mayor al esperado en condiciones poco o nada innovadoras. Es decir que, si los empresarios supieran y se concientizaran que tienen tres veces más posibilidades de crecer implementando una cultura de innovación en sus empresas, la competitividad de la región y del país iría en aumento (Varela, 2014).

Las empresas que no generen sinergia entre la innovación y la gestión de marca, están proclives a perder importantes oportunidades en el mercado, entre más innovaciones de marketing para la visibilidad de producto aplique una compañía, más posibilidades tendrá de generar utilidades. Según Best (2007), una mejora del 5% en el nivel de recompra de los clientes ocasiona un aumento del 25% en su valor de vida.

Finalmente, tanto los procesos de gestión de marca como de innovación deben involucrar al consumidor, se desconoce cuántas de estas EAP realizan actividades para solucionar situaciones problemáticas con un producto, servicio o un modelo de comercialización, de la mano de los consumidores.

Importantes empresas del mundo como Lego han demostrado que el consumidor tiene mucho que decir, y mucho que aportar para el crecimiento. Tal vez nuestros empresarios se estén perdiendo estas oportunidades que otorga el mercado, si prestar atención a esta estadística que indica que involucrar al consumidor podría reducir el fracaso de los nuevos lanzamientos en el mercado que en la actualidad asciende al 80%.

Si los EAP midieran económicamente lo que les cuesta no involucrarse en estos procesos de manera comprometida, si midieran el impacto en ventas a que los llevarían estos pilares estratégicos, tal vez no pasaría mucho tiempo para que dejaran de hacer las cosas de la manera convencional.

### **3. Pregunta de Investigación**

¿Cuáles acciones de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más son punto de convergencia entre sus estrategias de gestión de marca e innovación?

### **4. Objetivo General**

Determinar las acciones de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más que son punto de convergencia entre sus estrategias de gestión de marca e innovación.

## Objetivos específicos

1. Identificar las acciones que se derivan de la estrategia de innovación de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.
2. Identificar las acciones que se derivan de la estrategia de gestión de marca de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.
3. Relacionar las acciones derivadas de las estrategias de gestión de marca e innovación de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.

## 5. Justificación

Esta investigación involucrará tres ejes fundamentalmente: 73 empresas del Programa Empresas de Alto Potencial de Manizales Más, sus estrategias de gestión de marca y las de innovación.

Teniendo en cuenta que:

- Este es un programa creado para el desarrollo económico de la región.
- Que estas empresas son intervenidas desde distintos aspectos, y los que se tratarán no son trabajados, aun sobre la base de que estos permiten desarrollo y crecimiento acelerado de estas compañías, propósito estructural del programa EAP.
- Que la Maestría en Creatividad e Innovación propende por conocer las acciones que en materia de innovación acompañan el desarrollo y crecimiento empresarial tanto a nivel local como nacional.

Es propicio para la MCIO conocer estos aspectos, que mostrarán una mayor profundidad de las empresas entrenadas para crecer de manera extraordinaria, y podrá ser un insumo importante para Manizales Más en la consecución de los objetivos económicos que se pretende alcanzar con estas compañías en el desarrollo de la ciudad y la región.

En estas 73 empresas, la innovación y la gestión de marca son objeto de estudio en esta investigación; primero, porque este programa lo que busca es el desarrollo económico de la región y es pertinente conocer de qué manera y bajo qué características las empresas buscan alcanzar la ventaja competitiva que dan la innovación y la gestión de marca. En segundo lugar,

los resultados de esta pueden dar origen a los pilares pedagógicos de un entrenamiento complementario al que las empresas reciben por parte de Babson College, puesto que en la actualidad los entrenamientos no están enfocados de manera específica a ninguno de estos temas. Y en tercer lugar, investigar y analizar estos resultados hace parte de la función académica de la MCIO para contribuir a un mejor análisis del entorno, de manera que se logre un mejor trabajo articulado entre el sector académico y el empresarial.

Con esta investigación se pretende identificar si hay relación entre la gestión de marca y la innovación, y cuáles son las acciones en donde se presenta dicha relación, que aún no se tienen claras ni se han definido para las Empresas de Alto Potencial (EAP), del proyecto Manizales Más. Las investigaciones realizadas en la MCIO aún no han tratado este tema, por lo tanto el nuevo conocimiento generado servirá de complemento al que existe y permitirá conocer mejor la relación entre innovación y gestión de marca de las pymes de Manizales.

El propósito de esta investigación es determinar cuáles son las acciones de estas empresas en procesos estratégicos de gestión de marca y cuales realizan en innovación. Una vez obtenida esta información, se identificarán datos concernientes a patrones de desarrollo de ambos enfoques; y el relacionamiento de estas características encontradas permitirá determinar, si la gestión de marca es un impulsor de la innovación en estas organizaciones, si esa relación se da a la inversa, o si alguno de estos resultados se da de manera orgánica.

En el programa de EAP, los empresarios son entrenados por Babson College en distintos temas. Dentro de ninguna de estas temáticas se encuentran las áreas de gestión de marca y la innovación. Es entonces oportuno e importante conocer qué sucede con estas empresas

denominadas “de Alto Potencial de Crecimiento”, en materia de gestión de marca e innovación, pues son estos dos motores importantes que otorgan ventaja competitiva en los escenarios de comercialización actuales.

No se pueden entonces obviar estos dos aspectos con tanta fuerza mundial y económica, y es relevante para este, los distintos proyectos o instituciones que trabajen por el emprendimiento en Manizales y la MCIO, conocer el estado de estos temas en las pymes de la ciudad, y poder intervenirlos.

Hasta el momento no se han realizado otras investigaciones de este tipo ni en Manizales Más, ni en la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, y no se tiene información sobre estos temas en estas 73 empresas.

Será entonces este un insumo primario con el que contarán tanto las empresas involucradas, como el programa y la maestría; marcando una ruta práctica para el fortalecimiento de la gestión de marca y la innovación, sobre la base real de lo que sucede en las empresas analizadas, que podrá establecer las bases para un modelo pedagógico de acompañamiento en estos tópicos.

Para el desarrollo de esta investigación se contó con los recursos financieros, humanos y materiales necesarios.



## 6. Marco Teórico

### Innovación

#### Generalidades

##### *Concepto*

De acuerdo con los autores abordados, se ha evidenciado que la innovación es un concepto estudiado por diferentes autores, y, aunque sus descripciones presentan similitudes todos aportan su visión de manera particular. Según López (2004) aunque la innovación se ha delimitado al campo técnico- productivo puede evocar cambios de muy distinta naturaleza y con muy diversos grados de novedad, y habla de ella como proceso socialmente distribuido que demanda intervención del estado.

La innovación está directamente ligada a la sociedad del conocimiento, en contextos interdisciplinarios que han roto todas las barreras de desarrollo, aplicación y uso de los resultados que origina la misma. De esta manera Arocena y Sutz (citados por López, 2004) también plantean su propia definición de la innovación:

La innovación es así el resultado del encuentro entre actores diversos, con intereses y saberes diversos, y donde la iniciativa, en su doble aspecto de búsqueda del encuentro e iniciación de la idea que lleva a la innovación, no está concentrada en alguna franja particular de actores, es decir está socialmente distribuida. (pág. 199)

De acuerdo a como han evolucionado los procesos por los cuales se produce una innovación; en la actualidad, para que esta se dé, una empresa no depende únicamente de su conocimiento, se conectan distintos sectores, procesos y campos de conocimiento de distintas disciplinas, que hacen de la innovación no solo un proceso social, sino un proceso multidisciplinar y multisectorial, que, así mismo, arroja resultados diversos para distintos campos de aplicación, que pueden diferir del campo que inicialmente la concibió.

Así como López, Ferras y Ponti (2006) también aportan en este sentido, ratificando que el conocimiento y su difusión son pilares fundamentales de la innovación.

El enorme esfuerzo tecnológico realizado en los proyectos espaciales, por otro lado, ha tenido una gran capacidad de atracción sobre otros sectores. Las ingentes inversiones en proyectos espaciales son el mejor ejemplo de transferencia tecnológica y difusión de conocimiento a casi la totalidad de sectores de la economía (Ferras & Ponti, 2006, pág. 287)

El desarrollo de nuevos productos tecnológicos se ha originado también con la fusión de diferentes disciplinas, ej., el desarrollo de un bombeador de sangre, que surgió cuando un ingeniero de la NASA que necesitaba un trasplante de corazón conoció a un prestigioso cirujano cardíaco.

Todas estas hacen parte de las generalidades que contempla el proceso evolutivo que ha vivido la innovación, evolución que ha permitido que se hable de ella desde distintos enfoques, uno de ellos *el modelo lineal*, que hace referencia a los inicios de la innovación.

La innovación como modelo lineal nace en la teoría Neoclásica.

En el modelo lineal de innovación: El proceso de “traducción” de los principios científicos a conocimientos útiles para la producción industrial es en esencia secuencial, tanto en el plano temporal como institucional comprende fases discretas que deben sucederse. La aparición de nuevas tecnologías sigue una secuencia temporal bien definida que comienza con actividades de I&D, es seguida por una fase de desarrollo y finalmente arriba a las etapas de producción y comercialización. (López, 2004, pág. 199 y200)

Por tanto, el conocimiento, que ha ganado un espacio muy importante, no solo en la innovación, sino en todos los procesos que realizan las compañías sean estos estratégicos o tácticos, internos o externos, es un conocimiento que como lo indica la teoría Neoclásica evoluciona y va cumpliendo ciclos que dan origen a procesos y productos bien sea en el plano de la innovación o en otros.

Aunque pareciera que distan de la concepción del proceso de innovación por la forma de sus planteamientos, al analizarlos en detalle se evidencia que la teoría Neoclásica está en concordancia con la tesis principal de Drucker (1993), quien habla de la innovación como un proceso estructurado, sistemático, racional, perceptual y conceptual. La intuición no es buena por completo, el innovador tiene que someter a un análisis y a un proceso riguroso de prueba y evaluación el producto o servicio que desean introducir al mercado. Basado en alguna de las fuentes de innovación, saliendo, observando, preguntando y escuchando. Haciendo uso del conocimiento.

Otro de los estudiosos de la innovación muestra otra visión de los procesos que dan origen a ésta, visión que va más allá de productos o servicios innovadores que se llevan a cabo por medio

de los procesos en los cuales está inmersa una compañía de manera permanente, y los saca del contexto natural. Ferras y Ponti (2006) hablan de las innovaciones por proyectos, y de la importancia de realizar innovaciones a través de ellos. “Las verdaderas fuentes de valor sostenible serán los proyectos” (pág. 187). Las grandes empresas del mundo cada vez avanzan más en este aspecto.

Al analizar lo que dicen Ferras y Ponti, no se encuentra que difiera respecto a lo que piensan otros autores, su planteamiento es un complemento a esas teorías que hablan de la innovación como un proceso organizado y sistemático que involucra una evolución en conocimiento, pero no dentro del contexto natural de los procesos de las compañías, sino como un proceso aparte diseñado para tal fin, como él lo indica un proyecto.

La innovación por proyectos requiere una base como cualquier iniciativa de esta naturaleza: equipo, un líder y un foco para que el equipo tenga claro a que le está apuntando. El tamaño del equipo dependerá entonces de la envergadura del proyecto y los alcances que se pretenden alcanzar con el mismo, es decir si la innovación es incremental o disruptiva.

Si bien, se ha hablado de innovación como un proceso, bien sea que se dé por la implementación de un proyecto o no, es interesante ver cómo esta ha vivido en sí su propia ramificación, que ha dado origen a lo que hoy se denominan las 4 I de la innovación, mencionadas por Ferras y Ponti (2006) en su capítulo de libro.

Estas son las 4 I:

1. La investigación (descubrimiento de nuevo conocimiento)

2. La invención (paquetización del conocimiento con una finalidad aplicable industrialmente)
3. La innovación propiamente dicha (propuesta en valor de la invención en el mercado)
4. La imitación (adquisición por parte de los competidores de los conocimientos generados).  
La imitación no es nociva y obliga a uno de los competidores a dar el siguiente paso llevando al sector entero a subir el nivel de exigencia.

Estas 4 I de la innovación ayudan a clarifican entonces los orígenes del portafolio innovador con que cuenta una compañía. Pero no es suficiente. Se requiere poder medir su impacto para determinar el éxito o fracaso de esos productos o servicios, de ello depende que sean innovadores o no.

La innovación entonces debe ser medible, si no es así, las empresas no le apostaría. Ferrás (2006), un estudioso de la innovación desde el punto de vista comercial, resalta cuales son las variables que permitirán medir la efectividad de este proceso.

Variables para medir la innovación: ROI (Retorno Operativo de la Inversión)

- Cuántos productos desarrollados en los últimos años forman parte de la cartera de productos.
- Volumen de facturación de los productos desarrollados en los últimos tres años.
- Porcentaje del beneficio total que se debe a proyectos de innovación en los últimos años.
- Cuántos proyectos de innovación han concluido con éxito en el último ejercicio.
- Qué volumen de negocios han generado las patentes desarrolladas, en forma de explotación de las mismas de licencias o de venta.

Valorar cuánto innovamos por cuanto nos gastamos en actuaciones relacionadas con la innovación es un error de base. (...) Sería interesante también, y muchísimo más complicado, valorar la ausencia de innovación, esto es, el costo de oportunidad asociado a la falta de creación de nuevo valor de mercado (pág. 206)

Estas variables de medición, son pieza clave del proceso de innovación. Cuando Drucker (1993) habla de la innovación como un proceso estructurado, pensado, medido, está también haciendo referencia a lo que Ferras y Ponti (2006) muestran con sus variables. Si no es así, continuar sin medir puede representar un gran riesgo para el proyecto de innovación o para la empresa en sí.

Medir implica involucrar también el proceso de comercialización. Venga de los Neoclásicos o de otros autores, está claro desde el punto de vista comercial, que los productos o servicios resultados de la innovación lanzados en el momento correcto, crean pequeños monopolios para las empresas, estos inician en series cortas, y, si la medición muestra que estos funcionan, luego pasan a formar parte de las líneas de producción y la estandarización de procesos.

El liderazgo en el mercado producto de las innovaciones puede ser largo o corto, esto depende de la experticia y especialización que requiera ponerlo en el mercado, así como de la ventaja económica que le esté brindando a la compañía, aspecto que se debe medir de manera permanente. La medición debe ir de la mano de la protección, las firmas deben tener en cuenta que si la innovación es muy visible, será rápidamente copiada, y los beneficios económicos para la empresa no serán los que podría obtener sino se protegen las innovaciones, bien sea por medio de características únicas o patentes que protejan el nuevo desarrollo un buen tiempo.

### *Principios de la innovación*

La innovación parte de unos principios. Los procesos que existen para que esta se dé así lo determinan. Las empresas más innovadoras nos demuestran que esta no proviene de ideas iluminadas que surgen y se gestan en la nada, definitivamente surge de un proceso, que entre más trabajado y consciente lo lleve a cabo la empresa, mejores resultados dará.

Drucker (1993) habla de unos principios sobre los cuales se basa la innovación para que tenga un propósito, sea simple y empiece pequeña; de manera que se puedan hacer los ajustes que experimentan las innovaciones exitosas.

Es importante tener en cuenta que: dependiendo de la industria o el sector en el que se encuentre la innovación, está podrá ser de largo plazo, para el futuro, como en el caso de las farmacéuticas, pero en gran parte las innovaciones que adelante una empresa deben ser para el presente, porque si no es así se corre el riesgo de que los competidores lo hagan.

Según Drucker (1993) existen tres condiciones para la innovación:

Conocimiento.

Aprovechar la fuerza de ese conocimiento.

Centrarse en el mercado, para él y por él.

Ya se sabe que ese conocimiento puede ser interdisciplinar, y aprovecharlo centrado en el consumidor, otorga una gran ventaja competitiva.

### *Fuentes de la innovación*

Dos autores citados en esta investigación hacen referencia a las fuentes de la innovación, Drucker y Varela. Si bien, Varela (2014) no se enfoca en las fuentes y lo hace en los tipos de innovación, al cruzar las dos teorías se encuentra que las fuentes de innovación representan las vías por medio de las cuales se alcanzan los tipos.

Las fuentes de innovación son muy útiles a la hora de identificar cuál se da de manera natural para una compañía, o, de acuerdo con el resultado que se espera, cuál puede ser la más apropiada.

Para Drucker (1993) existen 7 fuentes de innovación, 4 internas a la empresa y 3 externas.

Las fuentes internas son:

#### 1. Lo inesperado:

Hace referencia a esas tendencias que muestra el mercado y a las cuales en la mayor parte de las veces por creer que ese no debe ser el comportamiento no se hace caso. Si las empresas aprovechan esos cambios inesperados y ofrecen los productos, servicios o procesos para esos cambios pueden hacer mucho dinero y disminuir el riesgo de la innovación.

Por lo tanto el éxito inesperado no es solo una oportunidad para la innovación; esta exige innovación. Nos obliga a preguntar: ¿Qué cambios básicos son ahora apropiados para esta organización en la forma en que define su negocio? ¿Su tecnología? ¿Sus mercados? Si estas preguntas se enfrentan, entonces es probable que se abra la más gratificante y menos arriesgada de todas las oportunidades innovadoras. (Drucker, 1993, pág. 42)



## 2. La incongruencia:

La incongruencia tiene que ver con lo que hacen las empresas en la actualidad y lo que demanda el mercado. “Es la discrepancia o disonancia entre lo que es y lo que “debería” ser, o entre lo que es y lo que todo el mundo asume que es” (Drucker, 1993, pág. 57).

## 3. Necesidad de procesos:

Necesidad es la mayor oportunidad de innovación. Esta existe dentro de los procesos de los negocios, la industria o el servicio. Para satisfacer la necesidad de proceso, tiene que ser producido nuevo conocimiento. La necesidad del proceso ya está dada, de hecho las personas que lo hacen pueden saber que existe una necesidad en un punto determinado pero no hacen nada por solucionarlo, cuando es solucionado todo el mundo cae en cuenta que era necesario y lo acepta.

## 4. Cambios de estructura:

Cuando las grandes compañías viven fuertes cambios en el comportamiento del mercado o la industria, es perentorio que reaccionen, y la experiencia de muchos mercados ha demostrado que si no lo hacen, su única salvación estará en políticas de estado que la mantengan con vida. En este caso, los cambios en la industria son vistos por Drucker como *oportunidades excepcionales*, pero también aclara que si bien son muy visibles para los de afuera, los de adentro de la empresa los perciben como amenazas, por lo tanto le siguen llegando al mercado de la misma manera cuando la nueva oportunidad exige otras.

Las fuentes externas son:

### 1. Demográficas:

Hace referencia a un cambio en la población, su tamaño, edad, estructura, composición, empleo, educación, estatus e ingreso. Los cambios demográficos representan oportunidades o amenazas para las empresas, pues estos se van dando y las empresas por lo general no prestan atención a los mismos, no obstante pueden traer grandes oportunidades de mercado en términos de tamaño, características de educación, edad y cantidad etc.

“Los cambios demográficos tienden a llegar lejos, de manera abrupta, y tener gran impacto en los primeros tiempos. (...) Las poblaciones son inherentemente inestables y sujetos de cambios bruscos y repentinos que ocurren sin advertencia” (Drucker, 1993, pág. 90 y 91).

### 2. Cambios en la percepción, modo o significado:

La innovación basada en percepción tiene que empezar poco a poco y ser muy específica, (...) No hay nada más peligroso que ser prematuro en la explotación de un cambio en la percepción. (...) El inesperado éxito o el fracaso inesperado son a menudo una indicación de un cambio en la percepción y el significado. (...) Cuando un cambio en la percepción tiene lugar, los hechos no cambian. Su significado lo hace. El significado cambia de " El vaso está medio lleno" a " el vaso está medio. (Drucker, 1993, pág. 104 y 106)

### 3. Nuevo conocimiento científico y no científico.

Tiene el tiempo de espera más largo. Largo período entre el nuevo conocimiento y la nueva tecnología y su aplicabilidad en productos, procesos o servicios en el mercado. Se tarda entre 25

y 35 años. Es inherente a la naturaleza del conocimiento también de las teorías, el conocimiento no científico y no tecnológico.

Todas las demás innovaciones explotan un cambio que ya se ha producido. Satisfacen una necesidad que ya existe. En la innovación basada en el conocimiento, las innovaciones provocan el cambio. Su objetivo es crear un deseo. Y nadie puede decir de antemano si el usuario va a ser receptivo, indiferente, o resistente activamente. (Drucker, 1993, pág. 126 y 127 )

Otra de las fuentes de innovación se considera como la idea brillante, esta suele ser vaga y esquiva, Drucker (1993) hace referencia a ellas como casi un mito, ya que no son predecibles, organizadas, sistematizadas, y fallan en la mayoría de los casos y en casos muy esporádicos la idea brillante es responsable de grandes éxitos en el mercado.

Al relacionar la aplicabilidad de cada fuente con el resultado esperado de la innovación, se evidencia que estas pueden adaptarse a la dirección del efecto que se espere con la innovación, es decir, cualquier tipo de innovación es susceptible de usar la fuente que más le convenga para ser lograda. Doblin Inc (como se citó en Varela, 2014) plantea 10 tipos de innovaciones a las cuales se enfrentan las empresas:

1. Modelos de empresa
2. Redes y alianzas empresariales
3. Procesos administrativos
4. Procesos de operación
5. Producto (desempeño)

6. Producto (sistema)
7. Servicios
8. Canales
9. Marca
10. Experiencias del consumidor

Aunque todas pueden darse en las empresas, es claro de acuerdo con la bibliografía analizada, que las más conocidas y manejadas por los empresarios son las de producto, servicios y experiencias del consumidor.

### *Las macro tendencias y la innovación*

Las macro tendencias universales, tienen mucho que ver con la innovación, se convierten en fuente, oportunidad y necesidad, y son comunes a la mayoría de los mercados.

Las macro tendencias se convierten en foco, y este foco tiene un peligro importante, no será foco de una sola empresa, será el foco del mercado, por ello quien aproveche mejor los principios de la innovación: conocimiento, fuerza para apropiarlo y mercado, será líder y no seguidor.

Según Ferras y Ponti (2006) estas son las macro tendencias que rigen los procesos de innovación:

- Disminución del ciclo de vida de productos y servicios
- Exceso de oferta y necesidad de diferenciación estratégica.

- Competencia en coste deslocalizada: “reducir costos ha de ser un factor higiénico en la organización, (...) Pero jamás puede ser un objetivo estratégico. (...) La verdadera riqueza nace de la innovación, no de la optimización de lo ya existente” (pág. 155).
- Calidad como factor higiénico. La calidad total hay que asumirla por defecto.
- De la producción masiva a la personalización masiva.
- Entorno tecnológico turbulento: “No nos cansaremos de repetir que la tecnología, sino sustenta una estrategia diferencial, sin la construcción de un proyecto empresarial capaz de crear barreras de entrada, no constituye per sé una ventaja competitiva” (pág. 161)
- De la empresa individual al clúster y a la cadena de suministro: cooperar con el entorno para crear estos valores únicos.

Dichos clústeres deberán convertirse en auténticos sistemas locales de innovación, en los cuales la información, las buenas prácticas empresariales y el conocimiento de los mercados se transmita con mayor velocidad, se compita por recursos humanos cualificados, (...) Se pacten y cofinancien las nuevas estructuras universitarias y líneas de investigación y se diseñe y promocióne internacionalmente la marca – denominación de origen tecnológica – local.

(Ferrás & Ponti, 2006, pág. 164)

Crear alianzas con los proveedores y encontrar múltiples puntos de contacto en la negociación y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios genera múltiples sinergias para ambas partes. Estos entornos de colaboración permiten la especialización flexible de todas las partes y se han denominado la cuarta generación de la innovación.

Al analizar lo que nos dicen Drucker, Varela y Ferras y Ponti, se evidencia que si bien, tienen planteamientos distintos: fuentes, tipos y macro tendencias, los tres autores tienen planteamientos que se complementan e interrelacionan entre sí, llegando a depender unos de otros dentro del proceso de innovación, en distintas etapas y estadios del mismo.

### Innovación y la empresa

Joseph Schumpeter es respetado y referenciado a nivel mundial por ser una autoridad en la investigación de la innovación y visibilizar al empresario como el causante de la misma. De acuerdo con Suárez (2004), Schumpeter “introdujo, en su propuesta de desarrollo económico, dos conceptos que han tenido un enorme impacto en los desarrollos posteriores de este tema: la *innovación* como causa del desarrollo y el *empresario innovador* como propiciador de los procesos de innovación” (pág. 209).

Queriendo referir que la innovación como desarrollo, es un proceso que da ventaja competitiva y crecimiento empresarial, y que el empresario innovador es la guía estratégica y ejecutor de la misma.

Con lo anterior, se presenta una ruptura importante entre el pensamiento de Schumpeter y la escuela Neoclásica, la cual consideraba que los únicos factores causantes de la actividad económica eran los factores materiales, desechando los factores inmateriales y humanos por considerarlos no impactantes o de poco impacto.

Para Schumpeter (como se citó en Suárez, 2004) sucede todo lo contrario: “los factores

inmateriales son los decisivos en el desarrollo económico, mientras que los factores materiales asumen una función pasiva, no decisiva en éste proceso” (pág. 201).

El gran aporte de Schumpeter a la teoría del desarrollo económico radica en la introducción del fenómeno de la innovación y el empresario innovador. Aunque hasta hoy la escuela Neoclásica que basa su teoría en los factores tradicionales de producción, capital, tierra y trabajo como factores de desarrollo económico sigue fuerte, la teoría contraria de Shumpeter ha tomado mucha fuerza, tanta, que la innovación y la gerencia de esta, está directamente ligada a la competitividad y desarrollo económico en todo el mundo.

Drucker coincide con Shumpeter y su teoría, al hablar de la importancia de la gestión del conocimiento, un aspecto que se puede considerar no solo desde el lado inmaterial, sino desde el ser humano como líder, gestor y direccionador de este tipo de procesos, sin un gestor o un equipo gestor no existiría la innovación empresarial como la vemos hoy.

Hasta aquí se ha abordado la innovación desde su carácter social y económico en su relación con el mercado, el conocimiento técnico y tecnológico; se ha abordado su relación con la competitividad, el emprendimiento, desarrollo económico, el empresario innovador, y por supuesto sus inicios y como se ha ido transformando, generando en ella misma un proceso de innovación endógena permanente.

El concepto de innovación por tanto, se ha construido con aportes de distinta índole y peso. Se ha enfatizado en lo científico y lo tecnológico. Se concibe como idea creativa hasta que es comercializada en el mercado. Y enmarca enormes procesos de aprendizaje para las empresas que generan numerosas innovaciones incrementales (López, 2004).

La innovación debe ser sistemática, liderada, necesita un propósito. ¿Pero entonces como se define la innovación? ¿Qué dicen los autores?

Los empresarios innovan. La innovación es el Instrumento específico de la iniciativa empresarial. Es el acto que dota de recursos con una nueva capacidad para crear riqueza. La innovación de hecho crea un recurso. No hay tal cosa como un "recurso" hasta que el hombre encuentra un uso para algo en la naturaleza y por lo tanto le dota de valor económico. Hasta entonces cada planta es una mala hierba y todos los minerales más que otra roca (...) Independientemente de los cambios de la riqueza - la producción potencial de los recursos ya existentes constituye la innovación. (Drucker, 1993, pág. 30 y 31)

Pero no solo Drucker habla de innovación, muchos autores se han referido a ella y aunque pareciera un concepto entendido y apropiado de manera correcta por el colectivo, por el uso común que hoy se le da en todos los sectores, su aplicabilidad dista mucho de su naturaleza, la misma definición adoptada de manera ligera que se le da en distintos escenarios, la han convertido en una moda, más que en una realidad.

Para Varela (2014) "la innovación (...) consiste en lograr que el producto o servicio desarrollado llegue realmente al mercado y sea adquirido por el cliente" (pág. 248). Definición que se alinea con lo propuesto en el manual de OSLO, ya que ambas partes consideran que la innovación implica la introducción exitosa de producto o servicio (nuevo o mejorado) en el mercado.

De acuerdo con Varela (2014) y el manual de OSLO la innovación siempre tendrá un carácter utilitario que represente beneficio económico para la empresa u organización. Definiciones que



entran a complementar lo que dice Drucker cuando habla de la transformación de recursos. Es decir que, implica trascender la idea hasta su realización o transformación del recurso y exponerla al mercado para ser comercializada.

Es así como estas fuentes se conectan con Schumpeter ya que empieza a comprenderse la innovación desde la perspectiva empresarial.

Si bien, las variables que se abordan en esta investigación no son relacionadas de manera frecuente o directa por los autores, Ferras y Ponti en todo su escrito trata de relacionarlas y este es su concepto de innovación:

Para Ferras y Ponti, la innovación, que opera sobre los actos creativos en general – inventos o no, es el proceso mediante el cual esos prototipos, modelos, conceptos o ideas se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes. Es convertir una idea en una empresa; claro está siguiendo los pasos, de idea a idea empresarial, a oportunidad empresarial, a plan de empresa y a empresa en desarrollo y crecimiento (...) la innovación, además de los pensamientos convergentes y divergentes (...) exige un conocimiento del mercado, una mentalidad práctica y una orientación empresarial que permita llevar a cabo, en la realidad, la empresa diseñada. (Varela V, 2014, pág. 244 y 245)

Este autor liga de manera directa la innovación al ejercicio empresarial y plantea que la innovación empresarial surgió con fuerza con los siguientes enunciados de Schumpeter:

1. La destrucción creadora, aquí llamada la innovación, es la fuente de toda mutación de la estructura económica.

2. El punto esencial para tener en cuenta, al actuar en un sistema capitalista, es que nos enfrentamos con un proceso evolutivo, impulsado y en movimiento gracias a los nuevos bienes de consumo, los nuevos métodos de producción y transporte, los nuevos mercados, las nuevas formas de organización; en resumen gracias a innovación permanente de procesos, recursos, métodos, mercados, energías, estructuras y movimientos.
3. En realidad, el problema no es como administra el capitalismo las estructuras existentes, sino como las crea y como las destruye. Se debe dejar a un lado la concepción tradicional de la competencia de los precios y se debe tener presente la competencia de las calidades y el esfuerzo por vender. La competencia que cuenta es la que lleva consigo la aparición de nuevos artículos, de nuevas técnicas, de nuevas fuentes de abastecimiento, de nuevos tipos de organizaciones; pues ella es la que da lugar a una superioridad en el costo o en la calidad.
4. Aunque no se puede desconocer la importancia de las necesidades de los consumidores en la aparición de innovaciones, estas – por lo general – surgen a partir del productor, quien inicia el cambio económico y lo adecua a los consumidores cuando es necesario. El productor innovador les enseña a los consumidores a requerir nuevas cosas, o a que aquellas guarden diferencias con las que ya existen.

Estos enunciados aún siguen vigentes, la evolución, la economía, la necesidad de vender que tienen las empresas y las necesidades creadas, rigen el día a día de los empresarios y sus equipos.

Otro concepto de innovación viene Sutz (citado por López, 2004), que presentan dos de las formas utilizadas para aproximarse al concepto: las tipologías y las descripciones.

En la categoría descripciones, sobresale de nuevo Shumpeter: Innovación es la puesta en práctica de nuevas combinaciones. (...) La innovación es, en el sentido amplio, solución de problemas. Definida así, tiene la virtud de sugerir la diversidad de ámbitos y situaciones en que pueden producirse. (...) La innovación suele generar cambios posteriores, en la medida en que cada innovación constituye potencialmente una nueva pieza en la espiral progresiva, continua y dinámica que permite nuevas combinaciones e innovaciones. (López, 2004, pág. 198)

Drucker, toda una autoridad en materia económica en el mundo, complementa aún más su definición de innovación mostrándola como un proceso que va más allá de lo que sucede en la empresa, un proceso de mercado. Argumento que va conectado lo que los otros autores han manifestado, poniendo al mercado en el centro de la misma.

La innovación, más allá de ser un término técnico es económico y social. Esta puede ser definida en la manera en que J.B define el emprendimiento, como un cambio en el campo de los recursos. O como un moderno economista tendería a hacer, esta puede ser definida en términos de demanda más allá que en términos de suministro, es decir, como cambiar el valor y la satisfacción obtenidos de los recursos para el consumidor (...) Por lo tanto, la innovación Sistemática consiste en la búsqueda intencionada y organizada de los cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que tales cambios pueden proporcionar a la innovación económica y social. (Drucker, 1993, pág. 33 y 35)

La innovación necesariamente involucra al consumidor y se ve como los autores y sus definiciones de la misma van conectando características que permiten armar una descripción muy amplia.

Pero la innovación no es solo una definición, es un proceso organizado, Druker y Ferras y Ponti están muy alineados con esa postura. Ferras y Ponti (2006) nos muestran unos subprocesos que se deben seguir en un empresa para que sea innovadora.

Así, para que una empresa tenga capacidad de innovación, como mínimo debería gestionar sistemática y eficazmente los siguientes subprocesos:

La generación de nuevos conceptos

El desarrollo de nuevos productos

El desarrollo de nuevos procesos (productivos y comerciales)

La gestión del conocimiento y la tecnología

Este modelo puede servir para analizar ordenadamente la capacidad o incapacidad innovadora de la empresa, y ha servido como base de registros de auditoría que pueden ser un buen punto de partida para evaluar debilidades y fortalezas organizativas para innovar. (pág. 209)

La innovación es uno de los grandes caballos de batalla del desarrollo económico a nivel mundial, tanto países considerados de primer mundo como los que no trabajan en pro de sostener en el caso de los primeros, y alcanzar en el caso de los segundos este hito, que como está concebido y fundamentado en la actualidad es fundamental para el progreso.

Teniendo en cuenta que los procesos económicos de cualquier índole son dinámicos, se podría pensar que la innovación siempre ha existido, solo que hasta hace muy poco se concibe, se describe y analiza como tal.

Popularmente se ha tratado de enmarcar la innovación como un proceso meramente tecnológico, pero una vez realizado todo el análisis de las posiciones de los autores que conforman de este marco teórico, se ha encontrado que solo Schumpeter y Drucker tienen posiciones opuestas en este sentido. Drucker (1993) afirma que la tecnología es algo de moda, mientras que Schumpeter (citado por Suárez, 2004) hace afirmaciones como que los únicos empresarios innovadores son los empresarios de tecnología.

Sólo la "tecnología" no es la electrónica o la genética o los nuevos materiales. La "nueva tecnología" es la gerencia del emprendedor (...) La mayor parte de Silicon Valley – más que todo las empresas de alta tecnología biológicas, son todavía inventores en lugar de innovadores, siendo los especuladores en lugar de los empresarios. Y esto, también, quizá explica por qué la alta tecnología hasta ahora se ajusta a la predicción de Kondratieff y no genera suficientes puestos de trabajo para que toda la economía vuelva a crecer (...) Sin embargo, la gestión de la "baja tecnología" de manera sistemática y útil lo hace.

(Drucker, 1993, pág. 11 y 13)

Ferras y Ponti (2006) también entra en esta discusión, aunque tal vez de una manera no tan radical y en su base pone de manifiesto la importancia del conocimiento, del que habló también en su definición de innovación.

La innovación tecnológica es, sin duda, una de las formas de innovación más importantes para el desarrollo de una auténtica economía del conocimiento (...) La innovación basada en conocimiento, la innovación tecnológica, permite crear fuertes barreras de entrada si se consigue mantener ese conocimiento en exclusividad, mediante mecanismos legales de protección de propiedad intelectual o mediante la mera acumulación superior de conocimiento en la organización; y eleva la productividad hasta la última frontera que permite la base tecnológica adoptada, cuando esta se aplica al proceso productivo. (Ferrás & Ponti, 2006, pág. 271 y 272)

En la práctica, es claro que los países desarrollados invierten en investigación, desarrollo e innovación tecnológica y que esta última marca un importante hito.

La innovación tiene relación directa con la dinámica económica de los países, las regiones y las empresas. La competitividad está basada en ella con múltiples miradas y teorías para su desarrollo y se ha convertido en la médula espinal del crecimiento empresarial y el progreso social. Genera competencia de múltiples actores por los mercados, desarrollos pioneros, nuevas y mejores materias primas, mejor organización, que les garantice estar a la vanguardia del mercado y ser preferidos por su cliente bien sea business to business (B2B) o business to customer (B2C).

Para Varela (2014), la tecnología dura o blanda es pilar de la innovación.

Según el estudio “breakthrough Innovation and grow” publicado en el 2013 y desarrollado en una muestra mundial de empresas se identificó que las empresas más innovadoras crecerán en los próximos 5 años 62.2%, mientras que las menos innovadoras

logran solo el 20,7%. En dicho estudio se clasifican las innovaciones en 3 categorías.

Para el 43% es una “necesidad competitiva”. (pág. 247 y 248)

Estas cifras son una revelación de lo que le espera a las empresas que no se involucren en procesos de innovación. Estos estudios tienen que servir como base para que los empresarios decidan dar un paso adelante e involucrar dentro de sus procesos estratégicos la innovación como pilar de su proceso empresarial, productivo y comercial.

La innovación es un proceso estratégico de la empresa, sinónimo de cambio. En la actualidad es pilar del desarrollo económico que otorga ventaja competitiva y puede ser considerada como un nuevo modelo de cultura emprendedora. Las empresas innovadoras son muy bien vistas en el mercado y por tanto modelos a seguir. Es decir que la innovación es transversal al desarrollo del siglo XXI y de manera indiscutible marca los hechos económicos.

Pese a que, cuando se le pide a los directivos describir la innovación, estos no la identifican como un proceso (conjunto de actividades recurrentes). La empresa y todos sus procesos han adoptado la innovación, ya que es en este escenario empresarial donde principalmente se da. Evidentemente en el tipo de empresa tradicional los directivos tienden a ser inertes a los cambios del entorno y en muchos casos sentirse amenazados, puesto que esta implica cambio, pensar diferente y de manera divergente, por lo que los directivos intermedios pueden experimentar miedo a perder el control y el poder. Ferras y Ponti (2006) hablan acerca de esto así:

A menudo nos hemos encontrado con directivos, especialmente en pequeñas y medianas empresas, que afirman: estoy de acuerdo con todo lo que me dice, estoy convencido de que se debe innovar y que se deben destinar recursos a ello, pero yo no los tengo. Yo

mismo debo estar a pie de línea de fábrica a primera hora de la mañana, controlar stocks, evaluar averías y partes de incidencia, impartir las directrices del día, ordenar las programaciones e incluso revisar los pedidos de compra. Así que no tengo tiempo de innovar. (...) El horizonte de trabajo de la dirección general es un horizonte estratégico, no táctico ni mucho menos operativo. (pág. 169)

Surge entonces un concepto muy interesante que orienta a las empresas tradicionales en su proceso de implementación de la innovación, “organización ambidextra”. Es aquella que es capaz de hacer compatible el día a día con la actividad innovadora. Tan crucial como la propia actividad productiva (core) del negocio. Aun cuando los modelos, capacidades, sistemas, estructuras y cultura internos son diferentes para ambas actividades. Una se encarga de los productos actuales y del core (tendiente a la jerarquización y especialización) y la otra de innovación, nuevos productos y mercados. El equilibrio de estas es difícil debido a las fuerzas centrífugas (concentración en operaciones habituales) y a las centrípetas (creatividad e innovación). Pero se convierte en una clara oportunidad para las empresas que deseen ser innovadoras sin arriesgarlo todo.

La organización clásica está pensada para entornos estables. “La organización innovadora, por tanto, suele basarse en equipos multidisciplinares, que son proclives a fertilizaciones cruzadas, que dependen de directivos de gran peso específico en la organización” (Ferrás & Ponti, 2006, pág. 179 y 180).

Es una necesidad del mercado y de las mismas empresas encontrar la manera de gestionar la innovación como una organización ambidextra. Y será necesario entonces mucha disciplina para



separar ambos equipos y aprender a convivir con ambos procesos y culturas, este último aspecto muy importante puesto que ambos escenarios requieren culturas distintas. Los directivos con intención de iniciar este proceso, podrán poner especial atención en el SIMV (Sistema de Innovación Mínimo Viable), este es un método sencillo y de clara orientación para iniciar este proceso.

Según Ferras y Ponti (2006) las empresas pueden implementar el agente 007 de la innovación. Es una persona que tiene espacio en cualquiera de los escenarios de la compañía dentro y fuera en el mercado. Las ideas que obtiene son evaluadas directamente por la junta, quien avala el presupuesto para que los proyectos pasen por diferentes etapas: ideas, prototipo, maqueta, pre-serie (industrialización), lanzamiento y expansión. Sus efectos son:

- Se obtiene flujo constante de propuestas de innovación con un fuerte componente de market-full
- Se dota de presión al sistema, límite temporal y objetivos para que el proceso no sea infinito.
- Los proyectos se financian estructuradamente, se actúa con la rigurosidad de un fondo de capital de riesgo.
- Se limita el riesgo, dando un presupuesto a los proyectos.
- Experimentar y evaluar para ver que está bien y que no.

Cuando se consigue ser el primero y dominar, es posible conseguir los siguientes efectos:

- Monopolio temporal. Mejores márgenes. Aprendizaje y experiencia suficiente antes que entren los competidores.

- Creación de estándar que sea difícil o imposible de romper, por que el consumidor lo usa así y ya no quiere cambiar su uso, ejemplo el teclado del computador.

Algunos autores postulan que una empresa no es más que un compendio de habilidades, y, en particular, de tres habilidades básicas:

- La capacidad de innovar más rápido que los competidores: velocidad de desarrollo
- La capacidad de gestionar operaciones a mayor escala: la escala de las operaciones es la prioridad (cuanto mayores series pueda procesar con mayor eficiencia, mejor)
- La capacidad de relacionarse con el cliente, con el mayor alcance y profundidad posible

Las empresas pequeñas, como muchas de las que hacen parte de esta investigación difícilmente pueden tener estas tres habilidades, por lo que deben centrarse en una y así mismo centrar en ella la innovación, de manera que pueda ser una realidad para ellas.

Algunos autores identifican el proceso de innovación en la empresa como un <embudo> en cuyo extremo debe existir un aporte continuo de ideas, que sufren una mortandad lógica a medida que se filtran según la estrategia de la empresa, las competencias esenciales que debe fortalecer, o las propuestas de valor que quiera ofrecer. (...) Para que este proceso sea disciplinado y eficaz, la organización debe tener cuatro características básicas: creatividad divergente, focalización estratégica, eficiencia de recursos, liderazgo de la alta dirección.

Es necesaria la gestión del cambio para que lo anterior se dé y existe una fórmula:

$$\text{Cambio} = Dpb \times Vf \times Gp$$

Donde:

DP= Disconformidad con el presente

Vf: Visión de futuro

Gp: Gestión de proyectos

Si en una organización no hay disconformidad con el presente, o no hay visión de futuro, o es incapaz de gestionar proyectos de innovación, no hay cambio posible. (Ferrás & Ponti, 2006, pág. 251 y 252)

Muchas veces los empresarios no encuentran una fórmula que les permita ver con mayor claridad como inician estos procesos dentro de las compañías, por ello la fórmula que nos presenta este autor, se convierte en un norte de ejecución para ellos.

Desde siempre uno de los principales problemas de la gestión empresarial de la innovación ha sido la gestión de la estructura, tarea fundamental de los directivos que son los que deben garantizar que la innovación esté inmersa en dicha estrategia. “¿Cómo relacionar y alinear los proyectos de innovación con dicha estrategia? Una metodología útil para visualizar el conjunto de iniciativas de innovación es presentarlas en un mapa de proyectos. (...) Estos deben incluir, impacto, ROI, recursos etc.” (Ferrás & Ponti, 2006, pág. 268).

Uno de los principios fundamentales del management es, sin duda, el enunciado por Alfred Chandler, del Massachusetts Institute of Technology, en 1962: “la estructura sigue a la estrategia”. Es decir que si la estrategia está enfocada en la innovación, no hay cómo la estructura y el equipo no lleven a la empresa hacia ella.

## Empresario innovador

La Innovación debe ser liderada o por lo menos apadrinada en su totalidad por quien tiene la capacidad dentro de la organización de destinar recursos de distinta índole para su desarrollo. La innovación es un proceso que involucra recursos de todo tipo y principalmente recursos humanos, que son los que en última instancia son los encargados de que se dé. De acuerdo con Peter Drucker (1993), la innovación está directamente relacionada con el empresario.

Los empresarios ven los cambios como norma y lo más saludable. No suelen traer el cambio a sí mismos. Pero esto define el empresario y el espíritu empresarial - el empresario siempre busca el cambio, responde a él, y lo explota como una oportunidad.  
(pág. 27 y 28)

El planteamiento en el que nos sumerge Drucker, se refiere principalmente a que la innovación es dirigida por un líder que sería el empresario. En la actualidad innovación y empresario son conceptos muy trabajados, pareciera que hasta de moda en el mundo, y son precisamente estos los que plantea este autor en su libro, Innovation & Entrepreneurship.

Por su parte una autoridad en innovación como lo es Schumpeter, tiene mucha cercanía con lo que dice Drucker pero lo segmenta en un solo sector de la economía, el de las tecnologías de la información.

Según Schumpeter, la gente solo adquiere el carácter de empresario cuando genera o introduce innovaciones radicales y pierde tal carácter tan pronto como su innovación se masifica, se vuelve rutinaria, es decir, tan pronto como pasa de moda. Se deduce, entonces, que para poseer el carácter permanente de empresario, debe ser un innovador

constante, permanente. (...) Siguiendo este racionamiento, para Schumpeter los únicos negocios a los que se les podría llamar empresas, son a las llamadas empresas de base tecnológica y la persona que las gestione, recibirá el carácter de empresario (...) este empresario para Schumpeter, no es cualquier empresario que monta una empresa, ni es el capitalista dueño del dinero, ni un técnico, etc. El empresario es aquella persona que tiene capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción; es decir, la persona (cualquiera, con negocio y sin negocio) que sea capaz de generar y gestionar innovaciones radicales dentro de las organizaciones o fuera de ellas. (Suárez, 2004, pág. 211 y 212)

De acuerdo con lo descrito por los autores Drucker y Ferras y Ponti se deduce que los innovadores exitosos son meticulosos y analíticos. Lejos de lo que comúnmente se ha creído, no son enfocados en riesgo, sino en la oportunidad y ocupan gran parte de su tiempo en análisis financieros que minimicen el riesgo que tienen al involucrarse en un nuevo proyecto de innovación.

La innovación tiene claros nexos con el valor agregado, es ahí donde se asienta. Y para que este sea exitoso, debe existir una búsqueda consciente de las oportunidades que hay tanto dentro como fuera de las organizaciones. Esta búsqueda requiere recursos y más aún la implementación de procesos innovadores, es por ello que se ha hablado de manera especial, de la necesidad de que el empresario líder este ciento por ciento de acuerdo, de manera que los recursos sean los adecuados y el impulso al interior de la compañía también. “El discurso de innovación (...) Es

un discurso destinado a la alta dirección. No se puede esperar que los niveles intermedios lideren el proceso” (Ferrás & Ponti, 2006, pág. 168).

Finalmente la innovación se origina en el mercado y termina en el mismo, pero es muy importante el liderazgo de una gerente y un equipo, la red interna y externa para el desarrollo o rechazo rápido de una idea.

La innovación implica en sí riesgos, eso la diferencia de la mejora continua. Estos riesgos hace que las empresas deban apalancar recursos y por ello es importante que aprovechen los beneficios, créditos y recursos económicos destinados a la innovación, pues los objetivos de estos son: romper las barreras que atan a las empresas que no innovan por temor a perder grandes cantidades de dinero y generar aprendizaje para alcanzar ventaja competitiva como país. Todas estas actividades no serían posibles sin un empresario que apropie y lidere así no sea de manera directa los procesos de innovación.

## Gestión de marca

Para que exista gestión de marca dentro de una empresa, primero debe existir una marca en sí, al menos un nombre o logotipo que identifique a esa compañía o sus productos y servicios en el mercado. En los antecedentes se habló acerca de los inicios de las marcas, donde se mencionó que se cree que su uso puede datar de la edad media.

Las marcas como parte del desarrollo del marketing se originaron en el siglo XIX; pero su historia viene de más atrás, remitiéndose a las *protomarcas* como ejemplos de marcas en tiempos pasados, en los que se señalizaban botellas de vino en Pompeya con una marca específica llamada *Vesuvinum*. Estos intentos para identificar productos dan origen a las primeras iniciativas que se emplearon para facilitar que otros pueblos o personas reconocieran el vino Pompeyano.

Más adelante las compañías Bass & Company y Lyle's Golden Syrup manifestaron ser las primeras en registrar marcas mundialmente, aunque, fue la ganadería la que hizo uso de marcar con símbolos mucho antes que las empresas que declararon haber registrado los primeros logos (Klein, 2012).

Imágenes de las primeras marcas conocidas en el mundo:



Vesuvinum

Tomado de: <https://dc.edu.au/ancient-history-pompeii-herculaneum/>



Bass & Company

Tomado de: <http://www.burton-on-trent.org.uk/bass-logo>



Lyle's Golden Syrup

Tomado de: <https://www.lylesgoldensyrup.com/our-story>

La marca, es por tanto, base del segundo tema que aborda el marco teórico de esta investigación, la gestión de la de la marca.

Muchos autores han estudiado esta función de la empresa desde distintos ángulos, desde el mercado o la empresa y hacia el mercado o la empresa. La gestión de marca y el marketing al que esta da lugar, ha ocupado una posición importante dentro de las compañías, que se ha venido transformado o más bien se podría decir que ha venido en un proceso de innovación continuo.

La gestión de la marca, involucra varios procesos así:

- Planeación estratégica
- Posicionamiento
- La marca
- Marketing
- Productos y servicios
- Comunicación
- Distribución
- Investigación de marketing

Como lo muestran los autores, la gestión de marca tiene múltiples vertientes y unos propósitos en los que todos confluyen: posicionamiento, diferenciación, ventas y apropiación del mensaje por parte de la audiencia, es decir el mercado.



Posicionamiento: “Se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 603).

Ventaja diferencial: “se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 603).

Mercado meta: “es el grupo de personas u organizaciones al que la empresa dirige su programa de marketing” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 604).

## **Planeación estratégica**

Si bien, este aspecto de la gestión de marca tiene relación directa con el plan de marketing, esta es de un nivel superior, ya que está pensada para toda la organización y tiene implicación directa con los objetivos de largo plazo de toda la empresa, su propósito misional y la visión. Por lo general se realiza de 3 a 5 años y requiere que se involucre de manera activa la alta dirección. “En cualquier organización debe haber tres niveles de planeación: planeación estratégica de la empresa, planeación estratégica de marketing y planeación anual de marketing” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 616).

Este nivel estratégico de mercado es muy importante, ya que determina cuál es la mezcla de marketing mix y las tácticas que permitirán alcanzar las metas de la organización a nivel de:

cobertura, rotación, posicionamiento e inversión en la gestión de la marca; si las tácticas no son las adecuadas lo más probable es que no se alcance el nivel deseado.

Un plan estratégico de mercado incluye estrategias de largo plazo, con un horizonte de tres a 5 años, y objetivos específicos con el mismo horizonte. Una estrategia de marketing mix es una estrategia de corto plazo, con un horizonte de un año. Las estrategias de marketing mix deben ser revisadas anualmente, en consonancia con las cambiantes condiciones del entorno empresarial, para que de esta forma puedan alcanzarse los objetivos de largo plazo del plan estratégico de mercado. En algunos casos, las condiciones del mercado cambian tanto, o tan rápidamente, que hay que reconsiderar el plan estratégico de mercado para decidir si se pueden mantener los objetivos de largo plazo para un área producto mercado específico. (Best, 2007, pág. 352)

El propósito de la planificación estratégica es superior, en la medida en que fija objetivos con base en el análisis de la posición competitiva de la empresa y el atractivo de los mercados, aspecto en el que ambos autores Stanton et al. (2007) y Best (2007) concuerdan. La consecución de esos objetivos requiere un mix estratégico. Existen tanto planes estratégicos ofensivos como defensivos. Los ofensivos orientan más crecimiento que los defensivos y son utilizados en el desarrollo de mercados atractivos.

“Los planes de marketing estratégico defensivos se diseñan para producir beneficios a corto plazo y proteger cuotas importantes de participación, contribuyendo también al mantenimiento de los beneficios y posición estratégica a largo plazo” (Best, 2007, pág. 353).

Cuando una empresa ya está madura en un mercado y tiene gran participación en el mismo, por lo general utiliza un plan estratégico de mercado defensivo, que les permite el flujo de caja adecuado al disminuir su inversión en marketing, para poder irse a la conquista de nuevos mercados a través de estrategias ofensivas que implican mayor inversión económica.

Estrategias defensivas más comunes, que usan las empresas para defender sus marcas en el mercado y conservar su posicionamiento:

- Estrategia básica I: Proteger la posición. Objetivo estratégico: mantener beneficio
  - IA proteger la cuota de mercado
  - IB Desarrollar la lealtad del cliente
- Estrategia defensiva básica II: Optimizar la posición. Objetivo estratégico: Maximizar el beneficio.
  - IIA Maximizar la contribución neta de marketing
  - IIB Centrar el enfoque
- Estrategia defensiva básica III: Monetizar, Cosechar, desinvertir. Objetivo estratégico: Cash Flow
  - IIIA gestionar para obtener tesorería
  - Cosechar / desinvertir para obtener tesorería

“Las estrategias ofensivas buscan diversificar el crecimiento que se centran en nuevos mercados, en conseguir nuevas ventas fuera de los dominios actuales” (Best, 2007, pág. 382 ).

El análisis de portafolio de esta estrategia se centra en dos dimensiones:

- Atractivo de mercado: está dada por las fuerzas de mercado: tamaño, crecimiento, poder de compra de los consumidores. Por las fuerzas de la competencia: rivalidad en precios, facilidad de entrada al mercado, productos sustitutos. Por la accesibilidad al mercado: familiaridad para los consumidores, acceso al canal, requisitos de la fuerza de ventas.
- Ventajas competitivas: La configuran factores de coste: unitario, de transacciones y de marketing. Factores de diferenciación: en producto, servicios e imagen. Factores de marketing: cuota de mercado, notoriedad de marca, control del canal.

#### Estrategias ofensivas

- Estrategia básica I: Invertir para aumentar las ventas en mercados existentes. Objetivo estratégico: crecer en mercados existentes.
  - IA crecimiento de la cuota de mercado
  - IB crecimiento de los ingresos por cliente
  - IC Entrada en nuevos segmentos del mercado
  - ID aumentar la demanda del mercado
- Estratégica básica II: Invertir para mejorar la posición competitiva: Objetivo estratégico: mejorar los márgenes.
  - IIA mejorar la lealtad y nivel de recompra de los clientes
  - IIB Mejora de la ventaja en diferenciación
  - IIC Disminución de costes / mejora de la productividad del marketing
  - IID Desarrollo de ventajas en marketing

- Estrategia básica III: Invertir para entrar en nuevos mercados. Objetivo estratégico:  
Diversificar el crecimiento.
  - IIIA entrar en nuevos mercados
  - IIIB Entrar en nuevos mercados no relacionados
  - IIIC entrar en nuevos mercados emergentes
  - IIID desarrollar nuevos mercados

Resultados de la empresa cuando aplica planes estratégicos de mercados ofensivos y defensivos:

- Cuota de mercado
- Crecimiento de los ingresos por ventas
- Beneficios

Para la planeación hay que tener en cuenta distintos conceptos a desarrollar:

Misión: “La misión de una organización enuncia a que clientes sirve, qué necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Una declaración de misión indica, en términos generales, los términos de las actividades de una organización” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 597)

Objetivos y metas: cual es resultado deseado y valioso al cual se puede acceder.

- Estrategias: plan amplio de acción con el que pretende alcanzar la misión y los objetivos
- Tácticas: medios con los que se pone en práctica la estrategia

- Según los autores estos conceptos responden distintas preguntas, importantes para alcanzar el éxito en toda organización:
  - Misión: ¿En qué negocio estamos?
  - Objetivos: ¿Qué queremos lograr?
  - Estrategias: en términos generales ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?
  - Tácticas: en términos específicos ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?

Según los autores la planeación de las estrategias de marketing debe ejecutarse en tres niveles:

- Planeación estratégica de la compañía:
  - Definir la misión de la organización
  - Realizar un análisis de la situación
  - Plantear los objetivos de la organización
  - Elegir las estrategias apropiada
- Planeación estratégica de marketing:
  - Realizar un análisis de la situación
  - Plantear objetivos de marketing
  - Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial
  - Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado
  - Diseñar la mezcla estratégica de marketing
- Planeación anual de marketing:

- Preparar el plan anual de marketing para cada producto importante y división de la compañía

Tanto Best (2007), como Stanton et al. (2007) coinciden en la importancia de la visualización y planeación de los objetivos de largo plazo que una empresa pretende cumplir tanto interna como externamente. Esta planificación estratégica debe estar cubierta en su totalidad por la gestión de la marca y lo que se busca con ella, pues cada paso que la compañía de que sea percibido por el cliente interno y externo llevará inmerso un mensaje de posicionamiento de marca.

## Posicionamiento

El posicionamiento es otro de los pilares fundamentales de la gestión de marca. Este aspecto es precisamente el motor que impulsa que las empresas inviertan grandes sumas de dinero en estrategias de marketing, buscando la preferencia no solo en la mente del consumidor, sino en el momento de la compra, que es donde realmente se materializa el retorno de la inversión.

Frente a este tema, esto nos dice Best (2007) en su libro Marketing Estratégico:

La creación de un posicionamiento de producto atractivo y la consecución del nivel deseado de cuota de mercado requieren un esfuerzo continuado en la dirección de producto de la empresa. La primera tarea es desarrollar una estrategia de posicionamiento empresarial, diseñada entorno a las necesidades del mercado objetivo. (pág. 214)

El mercado es determinante en el desempeño y posicionamiento de una marca, así como de la estrategia de gestión de marca de una compañía, puesto que es allí donde se manifiesta la aceptación del consumidor y la compra. Todos los productos o servicios independientes del propósito para el cual fueron diseñados, necesitan ser aceptados y vendidos, de lo contrario morirán.

El posicionamiento depende de distintos factores:

En aquellos casos en los que una empresa disponga de diferencias competitivas en el producto, en el servicio, en la imagen de marca, que sean significativas y positivamente valoradas por su público objetivo, la empresa dispondrá del potencial de crear una posición de producto más atractiva que la competencia. Con independencia de la estrategia de diferenciación de producto decidida, el objetivo es proporcionar al cliente un valor superior al que ofrece la competencia. (Best, 2007, pág. 215)

El componente principal de una estrategia de posicionamiento lo constituye el producto o servicio que la compañía tenga en el mercado, pues son estos los que proporcionan la experiencia directa con el cliente y esa experiencia es la que lleva implícita la fuente de diferenciación. Si se comunican aspectos del producto o servicio que el cliente no encuentra en su experiencia es poco probable que este intente consumirlo de nuevo, pero los resultados serán positivos si se exceden las expectativas del cliente.



## La marca

Según Best (2007), “la elección del nombre de marca y las estrategias de gestión de la marca constituyen la segunda área de responsabilidad de la dirección de producto” (pág. 214).

La marca identifica a un producto o servicio. La gestión que se va realizando con esta a medida que se le asignan atributos es determinante en la identidad que va construyendo en el colectivo. Esta identidad es la manifestación de las características racionales, emocionales, físicas o de utilidad que la empresa diseña y los consumidores reciben. Es la manifestación de los símbolos que la representan.

Es importante resaltar que la comunicación que emita la marca debe estar orientada en permitir una rápida comprensión por parte del receptor de lo que se está ofreciendo, por lo tanto y dado su impacto, este es un aspecto clave del posicionamiento de la misma.

El comportamiento de compra de los clientes, ya sea en el mercado de consumo o en el empresarial, se ve muy influenciado por el nombre de la marca o por la seguridad que ofrece el nombre de una compañía. (...) Tener una marca fuerte refuerza las asociaciones positivas de la calidad de un producto, mantiene un alto nivel de notoriedad y proporciona una personalidad a la marca. Marcas fuertes como Coca Cola aprovechan las evaluaciones positivas para realizar extensiones de la marca. (Best, 2007, pág. 219)

Crear una marca constituye un proceso estratégico para las compañías y bien se podría decir que este proceso constituye un reto. Por lo tanto la empresa debe escoger cual es el sistema de codificación que usará para asignar el nombre, política que se debe establecer desde la dirección. Al escoger el nombre de la marca, quienes configuran la estrategia deben tener en cuenta que,

dependiendo del camino de asignación de nombre que escojan, este indicará la estrategia para el posicionamiento de la misma, y estarán hasta en capacidad de indicarle a la empresa si el monto de inversión para el posicionamiento será alto o no.

“Los nombres de marca individuales permiten que la empresa posicione varios productos en un mismo mercado. El acompañamiento de nombre del producto permite que la empresa pueda vender diversos productos a un mismo cliente, sin confundirle con sus diferentes aplicaciones” (Best, 2007, pág. 223).

4 técnicas que se pueden utilizarse para crear un nuevo nombre de marca:

- Nombre funcionales/descriptivos: hacen referencia a la función
- Nombres inventados
- Nombres ligados con experiencias: conectan con algo real
- Nombres evocativos: evocan el posicionamiento de una marca o de sus productos

Las grandes marcas que vemos con frecuencia, que hoy llamamos marcas globales, comparten características que las han llevado al lugar donde están. Según Best (2007) estos son los activos de las marcas que de alguna forma pueden encontrarse en todas las marcas líderes como Disney, Coca Cola, Mercedes, Sony entre otras:

- Notoriedad de marca
- Liderazgo en el mercado
- Reputación de calidad
- Relevancia de marca

- Lealtad

Cuando una empresa usa nombres propios, es decir inventados, para su marca, es claro que el esfuerzo de diferenciación y posicionamiento debe ser mayor, en orden de alcanzar el posicionamiento deseado, pero esto le da ventajas a la empresa en orden de que puede posicionar distintas marcas para productos que cumplan con el mismo propósito de uso, cerrando de esta manera brechas de participación de mercado.

Cuando se usa extensión de línea de marca madre para señalarla a un nuevo producto, esta transfiere las percepciones que ya tenga el mercado sobre la marca inicial, y aunque, esta estrategia lleva a un importante aprovechamiento de los recursos económicos y rápida penetración del mercado para su posicionamiento, se debe tener especial cuidado en que la imagen del nuevo producto llene las expectativas del cliente, sino se quiere afectar la marca base.

Según Best las marcas se benefician de la imagen de la marca paraguas, y estos beneficios contribuyen en la rentabilidad así:

- Notoriedad de marca: menos coste de publicidad
- Imagen de calidad:
- Alcance en el mercado: mayor y mejor lugar en las tiendas
- Mix de producto: los clientes no tienen que recurrir a otras marcas, en la sombrilla encuentra todo

A medida que los ciclos de vida de productos se acortaron, la inversión en marcas de producto perdió apoyo porque se hizo más difícil recuperar los costos de creación y

promoción de múltiples marcas de productos. La globalización en la segunda mitad del siglo XX jugó también su papel, ya que las empresas que marcaron todos sus bienes bajo un solo nombre, como IBM y Mc Donalds, se dieron cuenta de las ventajas competitivas de reconocimiento global, a la vez que reducían sus costos al promocionar todas sus ofertas bajo una sola marca corporativa. (Hatch & Schultz, 2009, pág. 117)

Es muy importante tener en cuenta que las marcas se ven afectadas tanto de manera positiva como negativa cuando se enfrentan al mercado de consumidores y no consumidores. Estos problemas según Best le generan los siguientes pasivos a la marca:

- Insatisfacción de los clientes
- Problemas con el entorno: minería, petróleo etc.
- Fallos en el producto o en el servicio
- Litigios y boicots: problemas legales, consumidores en masa contra la marca
- Prácticas empresariales cuestionables

Hoy en día las empresas valoran la marca dentro de sus estados financieros, se dice de algunas marcas como Coca Cola que su valor supera los activos físicos que posee la compañía. Este es un gran interrogante que tienen muchas empresas que no saben cómo valorar su marca, ni saben a ciencia cierta cómo sumar sus activos y restar sus pasivos, más aún cuando esta pareciera tener vida propia cuyo valor no es estático y evoluciona en el tiempo.

Las marcas se crean para diferenciar productos o servicios. Cuando se trata de productos estos tienen la posibilidad de defenderse mostrando su desempeño en la medida en que el comprador vive la experiencia. Es distinto con las marcas de servicios, pues estas están ligadas de manera

directa al comportamiento de quien lo presta, lo que constituye un importante reto para estas compañías y el entrenamiento y apropiación interna que deben alcanzar para lograr transmitirlo al mercado. Al respecto esta visión que nos entregan estos autores amplía esta óptica:

Por lo tanto, como las marcas crecieron dentro de la globalización económica, el problema de la entrega de la marca de los empleados aumentó en importancia. Interno a las organizaciones, este cambio movió la marca corporativa más allá de los dominios de la marca del producto, su comercialización asociada y las funciones de la comunicación externa, al territorio de los recursos humanos. (Hatch & Schultz, 2009, pág. 117)

Este enfoque da lugar entonces a que los departamentos de recursos humanos trabajen de manera conjunta con los de marketing, aspecto que antes no se tenía en cuenta y que conducía a la fragmentación de la marca, ya que no se involucraban a todos los miembros de una organización de arriba abajo.

Las marcas han evolucionado y con su evolución han dado origen a distintos tipos de marca, que determinan el comportamiento común a todos los interesados en ellas.

- Marca corporativa: “Las marcas corporativas comenzaron a tener un atractivo como un medio para comunicar la estrategia de la organización a sus propios empleados. El mercadeo interno nació” (Hatch & Schultz, 2009, pág. 117).
- Marca de empresa: “El término "marca de la empresa" implica que las marcas ya no se puede considerar simplemente activos financieros, o la marca solamente una herramienta de gestión. Las marcas son, y siempre han sido, interpretadas y juzgadas por todos los que tiene contacto con ellas” (Hatch & Schultz, 2009, pág. 118)

- Marca de productos o servicios

Para explicar un poco esta ramificación de la marca y los alcances no solo en el mercado, sino en el impacto general que producen miremos lo que nos dicen estos autores al respecto:

A medida que una marca expande su dominio de las relaciones de productos de consumo, de producto de marca para las relaciones empresa-partes interesadas, una mayor imagen emerge. Las marcas ya no representan sólo los productos y servicios que adornan, o las empresas que están detrás de ellas. Ellas vienen para representar la visión y todos los intereses para unir a un grupo dispar de interesados en la búsqueda de causa común, cualquiera sea la causa (Hatch & Schultz, 2009, pág. 118).

Si bien, el consumidor identifica una marca con el símbolo que la representa, las marcas son mucho más que eso, son parte de la estrategia de la empresa y por lo tanto deben expresar la empresa que representan en el producto/servicio. Y, ya que dependen de la estrategia general de la compañía, estas deben llevar y transmitir de manera intrínseca la identidad organizacional. Si esta identidad está bien concebida esto será saludable para la marca, sino no, no hay posibilidad de que esta sea fuerte.

Las marcas están en movimiento constante por lo que “para mantener una identidad saludable, ellas deben aprender a balacear lo que oyen acerca de ellas (lo que produce el “mi o nosotros” organizacional) contra lo que ellas saben que son (el yo o el nosotros)”. (Hatch & Schultz, 2009, pág. 119)

Anteriormente se habló de la importancia de la definición de la estrategia de marketing dentro de una compañía, esta estrategia debe apoyar la visión que la empresa espera cumplir a futuro, es

decir que todas las tácticas implementadas con la gestión de la marca deben apuntar a ese objetivo.

Visión estratégica. Con la adición de una clara y relevante visión, la marca se convierte en un proceso de visión alineada, cultura organizacional, y la imagen de los grupos de interés. (...) La visión estratégica necesita ser parte de la conversación de la identidad de la organización. Algunos años atrás, Jim Collins and Jerry Porras desarrollaron lo que es ahora uno de los más familiares modelos de visión estratégica. El modelo tiene 4 elementos: valores fundamentales, propósito compartido, grandes y audaces goles, y vívida descripción del estado final deseado. (Hatch & Schultz, 2009, pág. 120)

Esta es una combinación muy interesante para quienes lideran las marcas, puesto que ambos grupos son determinantes en el éxito o fracaso del desempeño de estas en el mercado, el primero la lidera y el segundo decide si la acepta o no. Es decir entonces que los altos mandos necesitan escuchar y responder a ambos grupos si quieren de verdad crear estrategias adecuadas que puedan ser entregadas por los colaboradores de la empresa, y que a su vez puedan ser recibidas y entendidas por lo grupos de interés externos. De igual manera estos grupos externos influenciarán cambios en los internos.

Cuando se lanza una marca al mercado esta queda expuesta y comienza a ser manejada por los grupos de interés, esto significa que controlar el impacto y comportamiento de esta en sí, ya no depende única y exclusivamente de la empresa.

Las marcas se convierten en propiedad de quienes las usan pues el control hasta ese detalle no es posible. Al ser propiedad tanto de sus emisores, como de sus usuarios y llevar la identidad de

la compañía de manera intrínseca, los deseos que salen de esa relación con la marca pasan a complementar la cultura de la organización.

Desde que las marcas envuelven sistemas de símbolos manejar una marca implica manejar significado simbólico. (...) Este conocimiento puede solo ser adquirido mediante contacto con aquellos que hacen el significado de las marcas que son los grupos de interés internos y externos quienes son los verdaderos dueños de la marca. (Hatch & Schultz, 2009, pág. 121)

Frente a esto, estos autores hacen el siguiente planteamiento, que tiene estrecha relación con el manejo que se le da a las marcas desde tres ejes fundamentales:

El acto de balanceo ocurre en el alineamiento de la visión, cultura e imágenes haciendo malabares con tres bolas. La primera involucra mirar adentro y afuera, que es, a ambos cultura interna e imágenes externas. El segundo involucra mirar ambos arriba y abajo, desde involucrar altos gerentes hasta enganchar todos los empleados a través de la jerarquía. El tercero es un movimiento hacia atrás y hacia adelante que requiere mirar la herencia de la organización y su futuro al mismo tiempo a través de preguntar ¿Qué hemos sido siempre? Y ¿Qué seremos en el futuro? (...) Con este acto de malabarismo en mente ¿cómo usted influencia una marca?, la mejor manera es dejar a su organización ser influenciada por su marca, ambos adentro en sus propias paredes y a lo largo de la empresa de la cual es parte. (Hatch & Schultz, 2009, pág. 121)

Así, se ve como las marcas ejercen una gran influencia es las compañías a las cuales pertenecen. La cultura organizacional tiene mucho que ver en la manera como se manifiestan,



pues realizar las tareas diarias también involucra la marca, por lo tanto, todos los colaboradores de la organización deben tener claro como cada uno desde su rol influencia este proceso, de manera que sea realmente apropiado por la cultura empresarial, de la mano de un compromiso real por parte de los miembros. “Ponga la marca detrás de sus empleados antes de pedirle a sus empleados ponerse detrás de ella” (Hatch & Schultz, 2009, pág. 122).

Según lo analizado con cada uno de los autores, la marca es un proceso transversal a toda la organización, que debe involucrar la estrategia y cerrar las brechas que existan con los diferentes grupos de interés que se relacionan con ella, conectando la visión de todos para sacar el máximo potencial de la misma. “Escuchar y responder a los diferentes intereses que comprenden el mix de grupos de interés lo llevará de una marca corporativa a pensamiento empresarial y eventualmente talvez a una marca de empresa” (Hatch & Schultz, 2009, pág. 128).

## Marketing

Implementar la marca en el mercado requiere de una estrategia de marketing, puesto que este le da vida en los distintos escenarios en los que se encuentre. Es posible que muchas compañías que no tengan un plan de marketing diseñado y pensado para su organización consideren entonces que no poseen uno, sin embargo, desde que un producto esté en el mercado en un escenario de compra y venta, está experimentando un proceso de marketing orgánico.

El marketing en sí experimenta procesos de innovación de manera continua, pues una parte importante de este es el proceso de ventas, determinante en el éxito de un producto o servicio en

el mercado. “La antigua función de ventas se convierte en un concepto de marketing estratégico que engloba y coordina funciones logísticas y de desarrollo de futuros productos de acuerdo con la perspectiva de mercado” (O’Brien, Clifford, & Southern, 2011, pág. 196 y 197).

El esfuerzo de marketing se debe orientar hacia la fuerza comercial en la venta y la posventa, distribución, publicidad, promociones entre otros. El lanzamiento de un nuevo producto o servicio en el mercado debe llevar inmerso un fuerte esfuerzo en este sentido, de manera que alcance los resultados esperados por la compañía. “Solo el 25% del beneficio de la venta de un automóvil proviene de su comercialización, mientras que el 75% restante proviene de la posventa, la financiación, y el seguro. (O’Brien, Clifford, & Southern, 2011, pág. 231 y 232). Todas tácticas que se derivan de la estrategia.

Cuando se habla de planes de marketing es muy común oír acerca de las cuatro “P”:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

De hecho los planes de marketing han girado alrededor de estos cuatro ejes desde su aparición, pues diferentes autores están de acuerdo en que estos constituyen la mezcla perfecta para alcanzar el posicionamiento de un producto en el mercado. Y aunque a lo largo del tiempo han tratado de posicionar otras “P”, estas cuatro han mantenido su liderazgo en el tiempo.

Con estos ejes: producto, precio, promoción y plaza las marcas crean los determinantes para alcanzar la tan anhelada la ventaja competitiva, clave en la diferenciación que la empresa determine desea mostrar al mercado y que puede estar dada desde varias ópticas:

- Ventaja en diferenciación
  - Calidad del producto
  - Calidad de los servicios
  - Imagen de marca
- Ventaja en Costes
  - Costes unitarios
  - Costes de transacción
  - Gastos de marketing
- Ventaja en marketing
  - Cuota de mercado
  - Notoriedad de marca
  - Distribución

Todo plan de marketing establece unas metas a alcanzar, en este sentido es necesario que la empresa tenga muy claro cuál es el posicionamiento deseado. Ej.: si es un producto de primera necesidad que compite en consumo masivo, el objetivo sería poder alcanzar la mejor posición producto-precio de manera que se pueda alcanzar una cuota de mercado en el segmento al que se está llegando. Por el contrario si el posicionamiento deseado es en un segmento exclusivo, la estrategia tendría que estar enfocada en otros aspectos relacionados con el producto, empaque,

lugares donde se ofrece etc.; ya que en este tipo de posicionamiento la imagen y el estatus juegan un papel protagónico mientras que el precio no.

Segmentar es un proceso básico del marketing.

A medida que el mercado madura, la descomposición en componentes y las soluciones de especialización resultan más importantes, a la hora de atraer y satisfacer a los clientes.

(...) La planificación estratégica de mercado marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado. (Best, 2007, pág. 236 y 237)

El desarrollo del plan de marketing permite a la empresa realizar un análisis profundo acerca de su posición en el mercado, a través de instrumentos como el DOFA (con múltiples nombres en la literatura), seguimiento de clientes y la revisión permanente de sus resultados, así como la identificación de oportunidades y amenazas para la organización.

De acuerdo con Best (2007), un plan de marketing incluye lo siguiente:

- Análisis de la situación: examen completo de las fuerzas del mercado, de la posición competitiva de la empresa y de los resultados.
  - Demanda del mercado: tamaño y crecimiento. Potencia. Entorno
  - Análisis de los clientes: Usuarios finales. Intermediarios. No clientes
  - Análisis de la competencia: estructura. Análisis de distancias. Sustitutos
  - Posición competitiva: Cuota de mercado. Precio, calidad. Coste / valor
  - Resultados: Ventas. Satisfacción del cliente. Margen / beneficio.

- Análisis SWOT (DOFA): Análisis de amenazas y oportunidades, puntos fuertes y débiles, con el objetivo de identificar los factores clave de éxito o fracaso de la empresa.
- Plan estratégico de mercado: Partiendo del análisis del atractivo del mercado y de la ventaja competitiva de la empresa se define el plan estratégico del mercado y sus objetivos.
  - Valoración estratégica del mercado: atractivo y posición competitiva de la empresa
  - Análisis de porfolio producto- mercado
  - Plan estratégico de mercado: acorde con el análisis de porfolio
- Estrategia de marketing mix: partiendo del plan estratégico de mercado se desarrolla la estrategia de marketing mix ( 4p) que permita cumplir los objetivos definidos en la fase tres
  - Estrategia para el segmento de las grandes instituciones: concentración del enfoque y búsqueda de tesorería. Estrategia recomendada, la defensiva
  - Estrategia para el segmento de las pequeñas instituciones: invertir para aumentar la cuota de mercado. Se recomienda estrategia ofensiva
- Presupuesto de marketing; El presupuesto de marketing que acompañe la ejecución de la estrategia de marketing táctico, debe conseguir una distribución de recursos que haga realidad los objetivos del plan estratégico de mercado.
  - De arriba abajo: % de las ventas futuras proyectadas
  - Basado en mix de clientes: diferenciación entre lo que se necesita para conseguir clientes nuevos (5 veces más) y mantener los clientes actuales.

- De abajo a arriba: se asigna una cifra a cada esfuerzo de marketing, para realizar unas tareas determinadas.
- Plan de marketing de resultados: se hace un estimado de los resultados de ventas y beneficios, para un horizonte de tres a cinco años.
- Evaluación de resultados: La aplicación de las estrategias ¿consigue deseado de cuota de mercado, ventas y rentabilidad?

Este plan debe ser anual. Debe hacerse por división o producto importante de la empresa. Resume las estrategias y tácticas del marketing mix que resultan esenciales para alcanzar los objetivos de corto plazo.

“El reto estratégico de marketing en estas etapas del ciclo de vida del producto es dar con la combinación correcta de margen y volumen, que proporcione el mayor beneficio bruto” (Best, 2007, pág. 400).

De acuerdo con Stanton et al. (2007), existen unos modelos para la planeación del posicionamiento esperado:

Matriz de crecimiento de mercado y producto (tabla 1): cuando los objetivos se centran en el crecimiento, incrementando las ventas y ganando participación de mercado.

Tabla 1: Matriz de crecimiento de mercado y producto

<u>Mercados</u>	<u>Productos actuales</u>	<u>Productos nuevos</u>
Mercados actuales	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 608)

Matriz BCG (tabla 2):

Con este modelo una organización clasifica cada una de sus unidades estratégicas de negocio (y a veces sus principales productos) de acuerdo con dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la compañía. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 610)

Tabla 2: Participación de la compañía en el mercado

Tasa de crecimiento de la industria	Alta	Baja
Alta	Estrellas	Interrogación
Baja	Vacas de efectivo	Perros

Fuente: (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 610)

Grid Comercial:

Enfocado en distintas estrategias para el trabajo en el mercado, según el momento que se esté viviendo con el producto (tabla 3).

- Estrategia de invertir: debe recibir recursos amplios. Requiere esfuerzos de marketing audaces y bien financiados
- Estrategia de proteger: método defensivo que ayuda a una unidad estratégica de negocio (UEN) a mantener su posición en el mercado
- Estrategia de cosechar: recortar todos los gastos para maximizar utilidades

- Estrategia de desmontar: estas UEN no deben recibir ningún recurso, tal vez lo mejor es eliminarlas.

Tabla 3: *Posición del negocio*

Atractivo del mercado	Alta	Media	Baja
Alta	Invertir		Proteger
Media	Invertir	Proteger	Cosechar
Baja	Proteger	Cosechar	Desmantelar

Fuente: diseñada por General Electric (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 613)

Siguiendo una correcta estrategia de marketing, es posible llegar a confundir, en el imaginario colectivo, el producto con la marca propia, de modo que el consumidor la pide instintivamente. En este aspecto se debe tener especial cuidado puesto que la marca se puede volver un genérico como sucedió con los pañuelos faciales Kleenex.

“En general, cada vez más, parece que las tendencias de marketing pasan por vender muchos productos a un único cliente; en lugar de vender un único producto a muchos clientes” (O’Brien, Clifford, & Southern, 2011, pág. 230).

Los resultados arrojados por la ejecución de los planes de marketing, bien sea que se hagan a través del marketing mix o a través de las 4P, deben revisarse de manera periódica, si, una vez evaluados estos no son lo esperado se debe ajustar el plan de marketing nuevamente en orden de alcanzar las metas propuestas.



### Evaluación del desempeño de marketing:

El proceso de evaluación debe comenzar apenas la empresa haya echado a andar sus planes. Sin evaluación, la administración no sabe si un plan funciona o que factores contribuyen a su éxito o fracaso. Lógicamente, la evaluación sigue a la planeación y la implementación. (...) Se elaboran planes, se ponen en acción, se evalúan los resultados de esta acción y se preparan planes nuevos sobre la base de esta evaluación. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 634)

Según Stanton et al. (2007), el proceso de evaluación comprende tres etapas:

- Averiguar qué ocurrió
- Averiguar por qué ocurrió
- Decidir qué hacer al respecto

Numerosas compañías son víctimas de esfuerzos de marketing mal dirigidos. Y son muchas las compañías que no saben cuánto deben gastar en las actividades de marketing, por lo que no tienen una política para ello y cuando llega el momento de decidir cuánto invertir, lo hacen basados en la implementación de la estrategia o campaña y no como parte de una constante.

En la actualidad la tecnología tiene una gran influencia sobre el marketing, bien sea por la cobertura y masificación del internet, o por los desarrollo que van desde CRM hasta plataformas más especializadas en la investigación del consumidor y los mercados. Y (...) “Aunque su impacto se sentirá en todas las empresas, no es probable que internet sustituya completamente al marketing tradicional” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 650 y 669).

## Productos y/o servicios

“La elección de las estrategias para las líneas de productos constituye la tercera área de responsabilidad de la dirección de producto” (Best, 2007, pág. 214).

Los mercados se componen de productos y servicios, por medio de los cuales se desarrollan todas las transacciones económicas que mueven una empresa, por ende son la base de su existencia y sobre los cuales giran todas las operaciones.

Desarrollar un nuevo producto no es algo que una compañía debe dejar al azar, este es un proceso estratégico que debe hacer parte de la planeación de la empresa. Su origen puede estar determinado por la evaluación constante que hace la empresa del mercado y que represente una oportunidad en el mismo.

Una estrategia de nuevo producto es una declaración que identifica la función que se espera de un nuevo producto en el logro de los objetivos corporativos y de marketing. Por ejemplo, un nuevo producto puede diseñarse para proteger la participación del mercado, alcanzar una meta específica de ganancia sobre inversión, o establecer una posición en un mercado nuevo; o bien, la función del nuevo producto podría ser mantener el buen nombre de la compañía en innovación o responsabilidad social. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 232)

La generación de nuevos productos implica múltiples actividades como investigación y relación directa con el mercado para la generación de ideas. Las empresas deben propender por la generación de ideas de manera continua y estas pueden provenir de cualquier eslabón de la organización como: proveedores, clientes, empleados, directivos, accionistas entre otros.

Así mismo, la empresa debe generar metodologías para la gestión permanente de estas ideas, pero no es suficiente administrarlas, deben tener relación directa con marketing, de manera que se pueda determinar si realmente tienen valor de mercado.

Recolección permanente de ideas: observación de tecnologías existentes, productos, buenas prácticas y modelos de negocio. Y también de las necesidades culturales, sociales y empresariales. En este sentido, los departamentos de marketing son especialmente importantes como observadores de las tendencias del mercado, y los de tecnología, de la emergencia de nuevas fuentes de conocimiento. (O'Brien, Clifford, & Southern, 2011, pág. 215)

El desarrollo de nuevos productos debe estar orientado a crear más oportunidades dentro del mercado, tanto para la fuerza de ventas como para los canales de distribución que tenga la compañía. Es importante tener en cuenta que si la línea de productos es pequeña así mismo será el mercado, por lo tanto el ciclo de vida de los productos afectará la curva de ventas de la empresa y el dinero que ingrese. Mientras que una empresa que cuente con líneas amplias de producto, maneja distintos ciclos, flujo de caja permanente y mayor rentabilidad.

La diversificación de productos y mercados:

Añade dos importantes ventajas a la consecución de los resultados de una empresa. En primer lugar, reduce la dependencia empresarial en una única área producto mercado. En segundo lugar, contribuye a la consecución de unos resultados globales más planos, menos erráticos, superando las condiciones competitivas especiales que puedan darse en

las diferentes áreas de negocio. (...) La diversificación de mercados es otra forma de conseguir simultáneamente crecimiento de ventas y reducción del riesgo empresarial. (Best, 2007, pág. 341 y 342)

Según Stanton et al., estas son las etapas del proceso de desarrollo de un producto nuevo:

- Generación de ideas de nuevo producto
- Filtración de ideas
- Análisis de negocios: una idea se convierte en una propuesta de negocios concreta, que requiere análisis desde todos los puntos de vista
- Desarrollo de prototipo: si el análisis de negocios es favorable.
- Pruebas de mercado
- Comercialización

Crear productos en entornos estables es relativamente simple, lo difícil es crearlos en entornos turbulentos y anticipar las expectativas del cliente. Según O'Brien et al. (2011) "La habilidad de crear un flujo permanente de productos consistentes en el tiempo, es una garantía de supervivencia en dichos mercados" (pág. 222).

Los tiempos de desarrollo y llegada al mercado de un nuevo producto requiere un especial cuidado y suelen ser cruciales, puesto que llegar demasiado pronto puede chocar con mercados inmaduros, mientras que llegar demasiado tarde sacrifica el liderazgo y la penetración en el mercado cuando ya hay un líder con barreras inquebrantables.

Otro reto que experimentan los nuevos productos es ser adoptados y difundidos en el mercado. El proceso de adopción es el conjunto de decisiones sucesivas que una persona o una organización toman antes de aceptar una innovación. La difusión de un nuevo producto es el proceso por el cual la innovación se esparce a través de un sistema social con el tiempo.

Al comprender estos procesos, una organización puede ver a fondo la forma en que los clientes prospecto aceptan o no un producto y qué grupos comprarán probablemente un producto tan pronto se introduzca, algún tiempo después, o no lo comprarán nunca. Este conocimiento del comportamiento de compra puede ser valioso para el diseño de un programa de marketing eficaz. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 237)

#### Etapas del proceso de adopción

- Conciencia
- Interés
- Evaluación
- Prueba
- Adopción
- Confirmación

#### Categorías del adoptador

- Innovadores
- Adoptadores tempranos
- Mayoría temprana

- Mayoría tardía
- Rezagados

En la zona de la matriz producto proceso, en la cual los empresarios todavía están en disposición de ser altamente competitivos y hacia donde es previsible que evolucione la demanda, es el cuadrante superior izquierdo.

#### Tipos de organización para el desarrollo de un producto

No hay una “mejor” estructura de organización para planeación y desarrollo de producto.

En muchas empresas se emplea más de una estructura para administrar estas actividades.

Algunas estructuras de organización de amplio uso para la planeación y el desarrollo de nuevos productos son:

Comité de planeación de producto

Departamento o equipo de nuevo producto

Gerente de marca. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 241)

El desarrollo de nuevos productos y servicios debe estar ligado a la estrategia y al plan de marketing, es decir que las teorías planteadas por los autores Stanton et al., Best y O'Brien et al., se complementan entre sí de manera transversal y sistemática. Cuando se idean, desarrollan, lanzan o se evalúa el desempeño de los productos y/o servicios, también se evalúa la estrategia y las tácticas por medio de las cuales la empresa determinó ejecutar todos estos procesos.

## Comunicación

La comunicación es un proceso esencial para todos los eslabones de gestión de la marca, sin esta es muy probable que el plan de marketing, el lanzamiento, posicionamiento de cualquier producto o la cultura de una compañía fracasen.

Al ser un proceso base del día a día del ser humano, esta se ha convertido en un pilar, y desde múltiples maneras influencia de manera directa todas las áreas de una empresa. Es importante resaltar que la comunicación se diseña en un departamento de la organización pero es responsabilidad de todos los miembros adoptarla, difundirla y transformarla; como sería el caso de los grupos de interés externos que adoptan la gestión de marca como propia, influenciada por las experiencias vividas con esta y su relación directa con el producto.

O'Brien et al. (2011) afirman:

En los últimos años, por ejemplo, se han roto múltiples paradigmas en los métodos de comercialización clásicos, apelando a la sensación que produce en el consumidor el propio instrumento creado para comunicar, más que comunicando los propios factores diferenciales del producto (...) cada vez la comunicación es más emocional y menos racional (...) Obviamente, la gestión de la marca y de sus valores implícitos será cada vez más un requisito del management avanzado. (pág. 228 y 229 )

Objetivo de las comunicaciones de marketing:

- Construir notoriedad – diferenciación
- Reforzar el mensaje

- Estimular a la acción

Este proceso de la gestión de marca requiere insumos del plan de marketing, de manera que pueda expresar claramente la estrategia y ubique los conceptos adecuados que lleven al posicionamiento deseado. Este se convierte en la mejor vía para mostrar la diferenciación y motivar la compra del producto o servicio.

En el caso de los servicios la comunicación se convierte en el arma más importante, pues como se explicó antes, el posicionamiento de un servicio depende en un gran porcentaje de las personas que entregan la experiencia de marca.

Un producto bien posicionado, con una propuesta de valor atractiva (beneficios percibidos superiores a los costos), y una buena elección del canal de distribución, no conseguirá el éxito final si carece de un buen programa de comunicación. Si el público objetivo no conoce el producto, sus beneficios, y costos, existirán muy pocas probabilidades de que lo compre”. (Best, 2007, pág. 313)

La frecuencia del mensaje es determinante en la notoriedad de la marca. Es importante medir la frecuencia, de manera que no sea tan baja que no impacte ni tan alta que irrite a los clientes potenciales y termine mandando un mensaje negativo.

Cuanto mayor sea la notoriedad de un producto mayor será la respuesta de compra del cliente y mayor también su potencial de recompra. Una mejora del 5% en el nivel de recompra de los clientes ocasiona un aumento del 25% en su valor de vida. En resumen, la mejora de la notoriedad es el primer paso dentro del objetivo de creación de beneficios



en base a una buena gestión de la marca y de la lealtad de los clientes. (Best, 2007, pág. 314)

El contenido de un anuncio y la respuesta del público objetivo son determinantes. Es muy importante probar y comprobar el mensaje, de manera que se identifique a tiempo si es claro y si es entendido por el mercado meta; de esta manera se evitará incurrir en grandes inversiones poco efectivas, que no generan el fin último de estas que es vender.

Dado que el contenido de un anuncio desempeña un papel fundamental en la notoriedad, comprensión e intención de compra del público objetivo es importante que las empresas aseguren que su mensaje se recibe y se interpreta, en consonancia con lo que se quiso decir. (Best, 2007, pág. 318)

La comunicación debe conversar con las múltiples estrategias y tácticas del plan de marketing, bien sean de push (empujar) o pull (halar), debe garantizar que sea claro para el cliente la diferenciación de cada táctica aplicada, de manera que si sea útil en términos de venta para la compañía aplicar diferentes acciones.

La etapa de crecimiento del ciclo de vida de un producto ofrece las mayores oportunidades de aumento de las ventas a través de la publicidad. Aquella empresa que no invierta en publicidad en esta fase estará desaprovechando sus mejores oportunidades de aumentar las ventas, porque durante la etapa de crecimiento la elasticidad de la publicidad alcanza sus mayores valores. (Best, 2007, pág. 325)

La comunicación se construye de manera bidireccional con los distintos grupos de interés.

En la jerarquía de las respuestas de los clientes se parte de la notoriedad, y se sigue con la comprensión, la intención de compra y la compra real. Si la comunicación de marketing no consigue llegar a su público objetivo (la exposición es el primer paso en el nivel jerárquico de posibles respuestas), no se conseguirá ninguna de las respuestas anteriores (Best, 2007, pág. 311). (...) La imagen que los grupos de interés forman y comunican dentro de ellos se refleja en la organización, proveyendo una importante retroalimentación que ayudan a la firma a conocerse ella misma. (Hatch & Schultz, 2009, pág. 118)

De esta manera, controlar el mensaje requiere dos enfoques principales: emitir el mensaje oficial desde la organización y compartir el poder de comunicación a los grupos de interés. Si bien controlar las imágenes de marca y la comunicación emitida por quienes tienen contacto con esta es casi imposible, este riesgo se puede disminuir repitiendo el mensaje que la empresa desea posicionar de manera frecuente para que sea entendido y recordado. “Demandar consistencia del mensaje no es práctico en esta era digital” (Hatch & Schultz, 2009, pág. 123).

En consonancia con los autores y de acuerdo con la estructura de la gestión de la marca, el mensaje parte de la estrategia, ésta determina lo que se quiere alcanzar con el producto y su posicionamiento en el mercado, tiene también que ver con el producto, ya que debe ser claro en la transmisión de las características del mismo y su utilidad, tiene que ver con la estrategia de marketing, ya que se encarga de materializar el mensaje. Es decir la comunicación es un proceso transversal e intrínseco de la gestión de la marca.

## Distribución

Uno de los principales objetivos de marketing en la colaboración con un canal es alcanzar, llegar al público objetivo. Por supuesto, hay que realizar esta tarea de una forma efectiva en costes y proporcionar el nivel de calidad deseado por el público objetivo. (...) Cuando se utilizan los canales directos de marketing, las empresas se involucran en un contacto directo con sus clientes. Esto lo pueden hacer a través de su fuerza de ventas, utilizando el marketing directo, el telemarketing, o la e-marketing. La utilización de canales indirectos de marketing supone la colaboración con intermediarios, sean estos mayoristas, minoristas, o comercios de valor añadido. (Best, 2007, pág. 285)

Según Best (2007) la elección y gestión de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre tres importantes áreas de resultados:

- Valor al cliente
- Ingresos por ventas
- Rentabilidad

Existen múltiples canales mediante los cuales una empresa puede llegar con sus productos al mercado, tanto de manera directa, como a través de un distribuidor o representante, un multicanal o un mix de canales. En la actualidad el canal con mayor potencial para llegar a un gran número de clientes es el e-marketing, ya que es un canal directo que proporciona mayor rentabilidad, aunque, los canales directos aumentan sus costos al tener el control total de la operación, puede este no ser el caso del internet puesto que no requiere grandes inversiones en espacio físico.

Según Best estos son los canales alternativos:

- Sistemas directos: mantiene el control de todas las operaciones hasta llegar al cliente
- Sistemas indirectos: usa intermediarios
- Sistemas mixtos: combina fuerza de ventas propia e intermediarios

Un sistema de distribución adecuado solo resulta viable si proporciona los beneficios adecuados a la empresa y al mercado objetivo, puesto que esta es la manera de llegar a él y del cliente encontrar el producto. La segmentación tiene todo que ver con la distribución, es precisamente con la segmentación que se toman las decisiones de distribución y canales a usar.

Los canales usados para la distribución deben ofrecer servicios adicionales a los de la entrega.

Según Best estos beneficios son:

- Servicios después de la venta
- Disponibilidad en la entrega
- Servicios de transacción

La distribución es clave en la ventaja competitiva y desempeño de la venta del producto en el mercado. También es clave en la entrega de la comunicación del plan de marketing y el posicionamiento deseado. “Cuanto mayor es la cuota de participación en la distribución mayor es la cuota de mercado en la empresa” (Best, 2007, pág. 299).

Cuando se escoge un canal de un tercero para llevar el producto al mercado, debe existir un apoyo permanente de la marca dueña de la empresa. Dejar que el canal tome las decisiones de disponibilidad del producto en el mercado implica un riesgo en la venta del mismo, puesto que la

ubicación y rotación del producto dependerán única y exclusivamente del canal si este apoyo no se da. Esta es la razón por la cual muchas marcas de consumo masivo que están en un canal no propio llegan al cliente a través de impulsadoras de marca, o compran espacios en zonas claves de los puntos de venta para garantizar la ubicación y la rotación.

En muchos casos, los sistemas indirectos resultan más efectivos y eficientes que los sistemas directos. (...) Sin embargo, en raras ocasiones un único canal de distribución y de sistema de ventas es suficiente para llegar a todos los clientes y, también puede decirse que, cuanto mayor sea el objetivo de cobertura de una empresa, sea a través de la utilización de canales directos o indirectos, mayor será su cuota de mercado. En resumen, una estrategia de canal de distribución bien pensada y bien gestionada constituye una parte importante de la estrategia rentable del marketing de una empresa. (Best, 2007, pág. 304)

## Investigación

Stanton et al. (2007) sugieren que:

La investigación de marketing, o investigación de mercados, es necesaria antes de que un producto sea introducido en el mercado, y de manera regular durante toda la vida de ese producto. La investigación no se limita a los productos: se lleva a cabo para responder a preguntas sobre los segmentos potenciales de mercado, las tiendas enteras, las marcas, la publicidad, los precios y cualquier otro aspecto del marketing. (pág. 176)

La investigación de marketing se usa para conocer a fondo:

- Los mercados y los segmentos de mercado
- Mezcla de marketing: forma que debe tomar un producto para satisfacer la necesidad del cliente.
- Competencia
- Expectativas y satisfacción: que esperan los consumidores

La investigación en una organización se debe realizar de manera permanente y por todos los miembros de la misma. Para que la investigación sea continua debe gestionarse y hacer parte de la cultura empresarial, ya que todas las actividades que realiza una organización generan información que puede ser útil en la toma de decisiones de diferente índole.

La investigación tiene una función en las tres fases del proceso administrativo del marketing: la planeación, la implantación y la evaluación. Reconoce la responsabilidad del administrador en el desarrollo de la información, lo cual incluye definir problemas, reunir y analizar datos, interpretar resultados y presentar la información de manera útil para los administradores". (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 177)

Los desarrollos tecnológicos alcanzados han servido muchísimo a la investigación de marketing, puesto que los diferentes softwares desarrollados permiten organizar distintas clases de datos, que luego pueden ser analizados y recuperados en tiempo real para la toma de decisiones.

De acuerdo con Stanton et al. (2007), un sistema de información de marketing:

- Incluye datos en tiempo real
- Genera informes regulares y estudios reiterados conforme se requieran
- Analiza los datos utilizando análisis estadísticos y modelos matemáticos que representan al mundo real.
- Integra datos viejos y nuevos para proporcionar actualizaciones de información e identificar tendencias.

(...) Lo bien que funcione un SIM depende de tres factores:

- La naturaleza y calidad de los datos disponibles
- Las formas en que los datos se procesan y presentan para proveer información útil
- La capacidad de los operadores del SIM y de los gerentes que utilizan sus resultados para trabajar en conjunto. (pág. 178 y 179)

Existe un programa llamado SAD (Sistema de apoyo a las decisiones) muy útil en la investigación de mercados. “Es un procedimiento computarizado que le sirve a un gerente para interactuar en forma directa con datos empleando diversos métodos de análisis para integrar, analizar e interpretar información” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 180).

Para implementar el SIM o el SAD es muy importante convencer a toda la organización del valor de la información oportuna. El SIM y el SAD utilizan bases de datos de distinto orden: clientes, segmentos de mercado, competidores, industria, tendencias.

Para la investigación de marketing también se utilizan proyectos. Según los autores Stanton et al. (2007), los proyectos de investigación de marketing siguen el siguiente procedimiento:

- Definir el objetivo
- Efectuar el análisis situacional
- Hacer una investigación informal
- ¿se requiere más estudio? No. Terminar el proyecto e informar los resultados

Si. Planear y llevar a cabo una investigación formal

- Analizar los datos e informar los resultados
- Dar seguimiento

Los resultados que arroja el proyecto se pueden convertir en insumos para el SIM y el SAD.

En general, los insumos que provienen de la investigación dan lugar a múltiples usos dentro de la organización, bien sea en el campo del marketing, del desarrollo de productos o servicios, la planeación estratégica, la comunicación o la distribución. En definitiva la investigación aporta de manera importante en la gestión, direccionamiento, control y evaluación de la marca.

## **Innovación y gestión de marca**

Innovación y gestión de marca son temas muy amplios y de importante uso hoy en día en las empresas. Distintos autores los han estudiado por separado, y hasta el momento se ha encontrado que muy pocos los relacionan entre sí; aunque ese relacionamiento lo ligan de manera directa al marketing y a la comercialización, más que a la gestión de marca de manera integral.



La economía global ha venido cambiando las fuentes de ventaja competitiva que han ampliado el espectro de las empresas. Este aspecto en particular influencia de manera importante la pymes, empresas objeto de esta investigación, y las ubica en un escenario donde innovar en asocio con la gestión de marca es parte de la salvación.

De acuerdo con O'Brien et al. (2011) un segundo mayor desafío se refiere al desarrollo y gerencia de las redes de ventas en una base global, en un marco de fuertes conexiones con el mercado. Como muchos académicos han resaltado, las interacciones entre consumidores y la firma a través de las redes de venta, así como las de web, son cruciales en orden de entender el mercado y anticipar las tendencias de demanda. Más importante aún, construir relaciones con consumidores activos (liderar usuarios y comunidades de consumidores) es parte de la estrategia de innovación de las firmas, para obtener valioso conocimiento para el gerente de producto y de marca (ej. Sawhney, Prandelli, 2000).

Desde esta perspectiva, las pymes tienen que mejorar sus competencias en la interacción con el consumidor a niveles internacionales, superando las barreras locales, sociales y culturales así como las de su manufactura tradicional. Tal opción estratégica requiere una mayor sofisticación en las competencias de marketing, las cuales usualmente no están disponibles dentro de las pymes que operan en sistemas productivos locales. (pág. 184)

Gestionar las relaciones con las redes de consumidores para dar lugar a nuevos productos, nuevos segmentos o nuevas formas de consumo, ofrece una oportunidad competitiva para las pymes. Este importante paso requiere intervenir los planes estratégicos de la compañía y afianzar

las áreas que se involucran con la gestión de la marca y la innovación, no solo a nivel tecnológico, sino también a nivel humano.

De acuerdo con los autores que relacionan la gestión de la marca con la innovación, las compañías interesadas en involucrar las redes de consumidores administradas por marketing, en procesos de innovación, logran obtener conocimiento relevante, que luego pueden reorientar al mercado en forma de nuevas alternativas de consumo, convirtiendo al cliente en un jugador y co-creador relevante de los nuevos desarrollos.

Nuestra hipótesis es que en el complejo escenario competitivo, las firmas deben desarrollar ventajas competitivas sustentables mezclando las fortalezas de modelos opuestos, donde patentes e investigación y desarrollos basados en innovación, puede engancharse a través de marketing basado en innovación y viceversa. (O'Brien, Clifford, & Southern, 2011, pág. 187)

Los consumidores son innovadores potenciales. Algunas empresas como Lego los han involucrado en sus procesos de investigación y desarrollo, con gran éxito. Esto les ha permitido a esas compañías lograr una visión de las actividades de innovación con enfoque mercado – consumidor.

Más allá, la transformación en los modelos de consumo pide a gritos que las empresas interactúen con los consumidores, red controlada por marketing, la comunicación y la investigación de mercados, de manera que puedan aprovechar toda esta información en función de la innovación.

Durante el paradigma Fordista, el modelo de esta gran firma ha sido considerado la mejor manera y el conocimiento científico (I+D) fue el primer conductor de la innovación. En el paradigma de innovación abierta, redes de distribución sustentan la innovación (Chesbrough, 2003) y los consumidores pueden contribuir con su conocimiento (Von Hippel, 2005). Más aún, los consumidores están dispuestos a pagar por productos que no solo no ofrecen nuevas características tecnológicas (innovación tecnológica), sino también que les ofrecen una experiencia y el valor tangible conectado a asociaciones con sentido soportado por la estrategia de marca, diseño y participación social (Prahalad, Ramaswamy, 2003). Desde esta perspectiva la innovación no puede estar limitada a la innovación tecnológica, debe también incluir estética y elementos intangibles creados a través de la estrategia de marketing (comunicaciones) (Betiol, Micelly, 2005). (O'Brien, Clifford, & Southern, 2011, pág. 186)

El planteamiento de López autor que se enfoca en la innovación, nos abre un poco más el espectro de como los consumidores son más protagonistas que nunca del proceso de innovación que viven hoy en día las empresas.

Lo común es que los usuarios no sean innovadores sino “tomadores de innovaciones”, al igual que los productores participantes en mercados dominados por sus compradores son “tomadores de precios” sin capacidad para influir en la variable que toman. La expansión de la capacidad social de innovación está relacionada con el creciente protagonismo de usuarios que pueden identificar necesidades, originar ideas y evaluar soluciones, consolidando, a medida que las ejercen, sus capacidades de innovación. En la capacidad

que tenga la sociedad para estimular y fomentar el papel de los usuarios en sus relaciones con los productores de innovaciones, se configura la factibilidad de contar con innovaciones satisfactorias, que en condiciones de restricción de recursos produzcan artefactos tangibles e intangibles, que den soluciones optimas a situaciones problemáticas. (López, 2004, pág. 201)

Estos diálogos con el consumidor no son fáciles, porque los productores tienden a creer que saben más e imponen su punto de vista y de ahí los resultados pocos satisfactorios que alcanzan muchas empresas con sus lanzamiento, la estadística nos dice que el 80% de los nuevos productos lanzados en el mercado fracasan.

Los estudiosos del marketing enfatizan en que los productos no son vendidos solo por sus nuevas características, defiende que el rol de lo intangible, diseño, experiencia dada al consumidor entre otros, son parte del proceso de innovación y del producto resultante que llega al mercado.

Los nuevos productos que se desarrollan hoy en día usan múltiples fuentes de investigación y de innovación que dan origen a ellos, en el desarrollo previo de innovación se mencionaron las fuentes externas e internas de la innovación definidas por Drucker (1993).

El lanzamiento de un nuevo producto tiene relación directa con la estrategia general de la compañía, la visión y el plan de marketing que debe ser acorde a la diferenciación y características del mismo y que involucra múltiples variables que ya se han analizado como la comunicación, la distribución, medición entre otros.

Existen tres categorías de producto que se pueden enmarcar como conectores de procesos de la gestión de marca y la innovación:

- Los productos que son realmente innovadores, verdaderamente únicos.
- Los reemplazos que son significativamente diferentes de productos existentes en términos de forma, función y, lo más importante, beneficios aportados.
- Los productos imitadores que son nuevos para una compañía en particular, pero no para el mercado.

La innovación desde el usuario, deja a la compañía fuera del centro de todo el proceso innovador. Lo que antes solía ser un proceso casi mecánico en el que las empresas producían lo que deseaban, lo colocaba el mercado y al consumidor no le quedaba más que aceptarlo, ha quedado en el pasado. Ahora la innovación privilegia el consumidor, y ¿quién conoce más al consumidor dentro de una organización sino quienes implementan las funciones de marketing y en general de gestión de la marca? Poner al consumidor en el centro brinda un campo muy amplio de posibilidades para la innovación a las compañías que lo entiendan de ese modo.

La innovación en procesos comerciales y de marketing es una fuente de valor sin límites.

La originalidad en los planteamientos de venta, la extensión de los mismos a otros atributos colaterales (servicio, financiación...), la exploración de diferentes canales y formatos comerciales, la creación de nuevos segmentos de mercado, o la construcción y gestión de una imagen o una marca que transmita mensajes, valores y emociones constituye una nueva dimensión en la capacidad de generar atributos de diferenciación

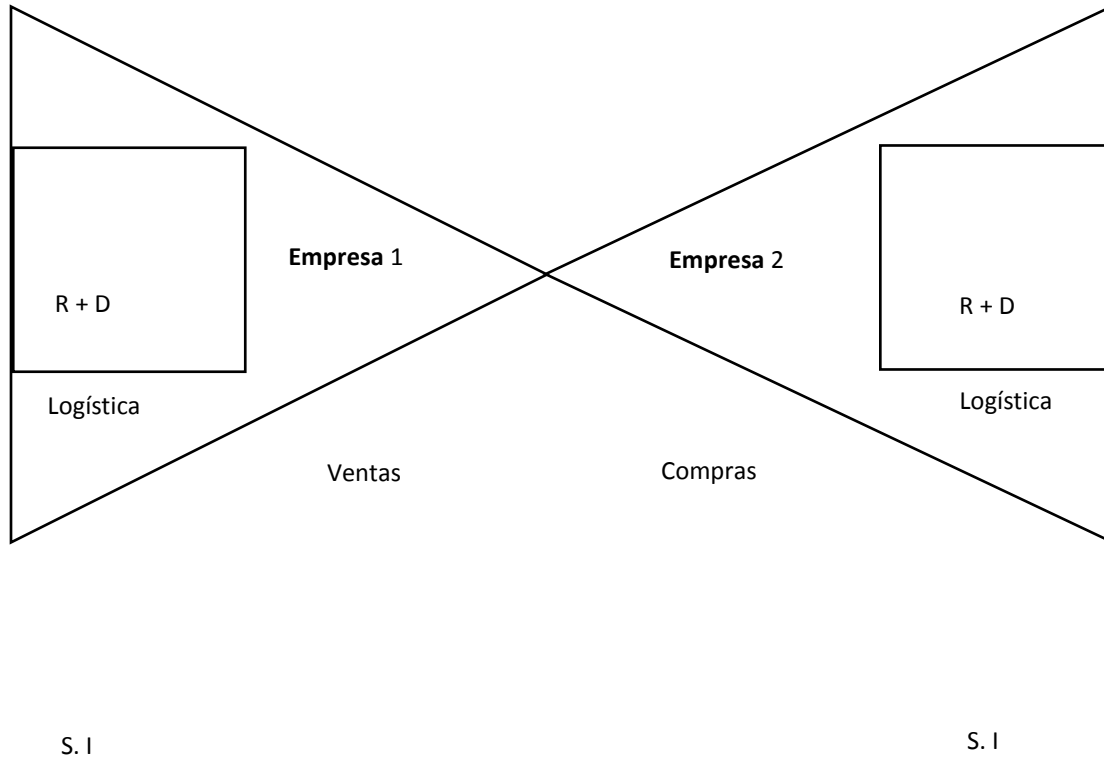
estratégica. (...) Formas novedosas de comercializar el producto pueden ofrecer también nuevos espacios de valor, incluso en productos básicos. (Ferrás & Ponti, 2006, pág. 230)

La evolución que ha vivido la innovación y como está ha llegado a mezclarse con los procesos de gestión de marca, se evidencia en sus etapas así:

- Primera generación: I+D modelo de desarrollo aislado que involucra la fuerza de ventas solo al final para vender el producto
- Segunda generación: Acuerdos de colaboración entre I +D y marketing con las necesidades del mercado para orientar la investigación
- Tercera generación: I+D, marketing y coordinación y coodiseño con producción
- Cuarta generación: supone sobrepasar los límites de la propia empresa y crear equipos para desarrollos multiempresariales.

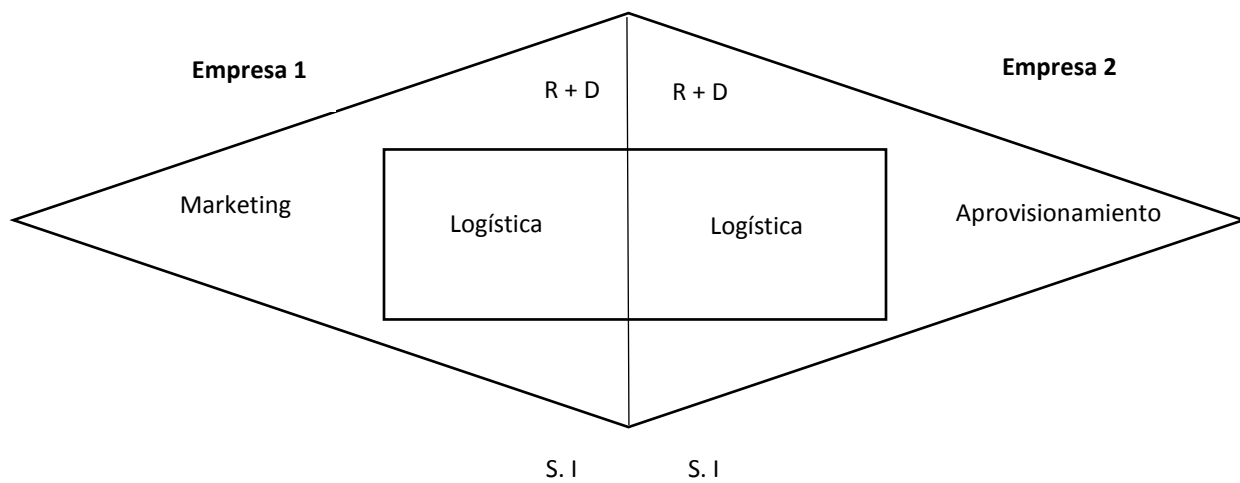
Así muestran Ferrás y Ponti (2006), cómo la organización innovadora ha redefinido las relaciones con el entorno, mostrando el modelo clásico y el nuevo (gráficas 3 y 4).

Gráfica 3: Redefiniendo las relaciones con el entorno: el modelo clásico



Fuente: (Ferrás & Ponti, 2006, pág. 199)

Gráfica 4: Redefiniendo las relaciones con el entorno: el nuevo modelo



Fuente: (Ferrás & Ponti, 2006, pág. 199)

Así como el plan de marketing busca posicionar la diferenciación de un producto, así mismo la innovación busca generar esa diferenciación con el uso del mismo. Los hábitos de vida son un motor de innovación que se pueden identificar mediante la relación con los procesos de la gestión de la marca. Por ello es importante que la investigación haga parte de la estrategia empresarial y se conecte con la gestión de marca para tener la capacidad de construir elementos únicos.

Como lo dicen Ferras y Ponti en su sección del libro *Pasión por Innovar*, “es la emergencia, en todo el sector, de una nueva profesión: la de los Customer Experience Managers, profesionales de la experiencia del cliente” (Ferras & Ponti, 2006, pág. 257).

Si las empresas desean crecer o por lo menos sostenerse en el mercado, deben estar en la búsqueda de ventaja competitiva, involucrarse en procesos de innovación y hacerlos parte de la cultura, apalancar la innovación de manera transversal a los procesos de gestión de marca, buscando la generación de sinergias entre el conocimiento, sus capacidades y lo que permanentemente está recibiendo del mercado en su interacción con él.



## 7. Diseño Metodológico

### Tipo de investigación

Esta investigación buscaba relacionar dos variables, la gestión de marca y la innovación, en las acciones estratégicas y tácticas que llevan a cabo las Empresas de Alto Potencial del proyecto Manizales Más, por lo tanto es de tipo cuantitativa, descriptiva y correlacional.

Se realizó bajo el modelo de investigación cuantitativa. Sobre la base de la información que resultó en el desarrollo de la investigación se realizaron deducciones, utilizando para ello muestras provenientes de las 73 Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.

El estudio cuantitativo con alcance descriptivo “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80). Para este caso puntual los fenómenos analizados fueron las acciones estratégicas y tácticas de la gestión de marca y la innovación.

La información recolectada partió de la base de ser una realidad externa. Se utilizó para ello muestreo no probabilístico porque se desconocía el porcentaje de error de la misma, teniendo en cuenta que con los criterios de selección habría un proceso de descarte de las empresas que no cumplieran con los parámetros que requiere esta investigación. “Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 176).

Para la recolección de la información se utilizó un instrumento de tipo cuantitativo y pregunta cerrada con múltiples respuestas, a través de una encuesta diseñada y definida de acuerdo con los pilares encontrados en las investigaciones que sirvieron de antecedente al vacío del conocimiento investigado, y que fue aplicado a las 73 Empresas de Alto Potencial del proyecto Manizales Más.

Así mismo, por ser un estudio correlacional asoció variables de gestión de marca e innovación mediante un patrón común a ellas. El patrón definido para esta investigación fue la relación que se da entre gestión de marca e innovación dentro de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.

## **Población**

Empresas de Alto Potencial de Manizales Más. Previo al inicio de esta investigación, la dirección de Manizales Más aprobó su realización con las 73 Empresas de Alto Potencial entrenadas del 2013 al 2016 y se cuenta con toda la información que se requiera del proyecto.

## **Muestra**

Hasta la fecha Manizales Más ha entrenado 73 empresas en 5 cohortes del programa Empresas de Alto Potencial, citadas previamente en la página 26.

Se aplicó el instrumento a 38 de estas compañías. Muestreo a conveniencia de los criterios de inclusión.

## **Criterios de inclusión**

Para establecer la muestra sobre la cual se investigó, se establecieron criterios que tienen que ver de manera directa con los temas abordados, gestión de marca e innovación. Estos son los aspectos que debieron cumplir las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más para hacer parte de la muestra.

- Tener productos en el mercado
- Hacer gestión de marca o tener como mínimo una marca
- Tener procesos de innovación o de desarrollo de productos

## **Fases**

### **Fase 1: innovación**

Se aplicó un instrumento a través de una encuesta, para determinar las variables dadas por las estrategias y tácticas que hacen parte de los procesos de innovación en las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.

### **Fase 2: gestión de marca**

Se aplicó un instrumento a través de una encuesta, para determinar las variables dadas por las estrategias y tácticas que hacen parte de los procesos de gestión de marca en las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más.

### **Fase 3: Análisis de información**

Analizar toda la información derivada de las encuestas de gestión de marca e innovación, a través software estadístico SPSS Versión 19.

Se llevó a cabo inicialmente un análisis descriptivo, donde se analizaron de manera individual el estado de la muestra en términos de gestión de marca e innovación. Posteriormente se llevó a cabo un análisis relacional utilizando tablas de contingencia, y finalmente se realizó un análisis de conglomerados, que permitió agrupar empresas que coincidan en sus características de estrategias de gestión de marca e innovación. Toda la relación de esta investigación se dio en función de la gestión de la marca, definida como la variable dependiente.

### **Fase 4: relacionar**

En esta fase se relacionaron los resultados obtenidos con la identificación de las acciones estratégicas y tácticas de la innovación y gestión de la marca en las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más. Se pudo determinar cuáles de estas acciones involucran tanto temas de innovación como de gestión de marca, y si una de estas acciones prevalece sobre otra como motor impulsor.

### **Fase 5: determinar**

Se analizó la información recolectada, a partir de la relación de las acciones estratégicas y tácticas que se identificaron tanto en los procesos de gestión de marca como en los de innovación, evidenciados por las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más. Posteriormente se desarrollaron las conclusiones provenientes de esa correlación.

## Instrumento para la recolección de la información

Para la recolección de la información concerniente a gestión de marca e innovación en las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más, se desarrolló una encuesta. Con base en las variables y aspectos claves de ambos temas, referenciados por los autores en el marco teórico se determinó cuáles eran los aspectos más relevantes para conocer el estado de las empresas en materia de innovación y de gestión de marca; y así mismo como se relacionan estas variables dentro de las estrategias y tácticas aplicadas por las empresas.

Este instrumento ha sido sometido a la validación y verificación de tres expertos en distintos temas así:

Diego Fernando Barajas, Diseñador Industrial de la UPTC (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia), Especialista en Gerencia de Diseño de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y Magister en Diseño y Gestión de Procesos de La Universidad de la Sabana.

Viviana Molina, Economista Empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales, Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Especialista en Finanzas de la Universidad Eafit, Magister en Administración Financiera de la Universidad Eafit y candidata a Doctora en Diseño y Creación de la Universidad de Caldas.

Jorge Mario Dávila Londoño, Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, aspirante a Magister en Economía de la Universidad de Manizales y Analista Estadístico.

En el instrumento se incluyeron 38 preguntas que dan lugar a distintos tipos de respuesta: si o no, rangos, escala de Likert y sumatoria de porcentajes.

Para el desarrollo del instrumento se tuvieron en cuenta referentes como la tesis, Relación de la norma técnica Colombiana Icontec NTC 5801 con la práctica de la gestión de la innovación en el sector maderero – estudio de caso Manizales, y algunas de las preguntas del instrumento se tomaron de la encuesta diseñada por el Instituto Nacional de Estadística de Chile para el Ministerio de Economía Fomento y Turismo de Chile “9ª encuesta de innovación en empresas.

Una vez revisado por cada experto se procedió con las siguientes correcciones:

- Reconstrucción de preguntas que podían presentar un sesgo para los encuestados
- Se aclaró cuál era el enfoque de innovación que se espera conocer en las Empresas de Alto potencial.
- Se incluyó el sector al cual pertenece la empresa
- Se modificaron tipos de respuesta. Según el experto en estadística, las recomendadas aportan más en el análisis que se pretende hacer con esta investigación.
- Se aclaró que el instrumento es para una investigación con fines académicos, que en ningún momento compromete a la empresa o a la persona que lo diligencie.
- Se le incluyeron más preguntas para indagar mejor acerca de la estrategia en gestión de la marca.

Estructura para la aplicación del instrumento

1. Información general del Proyecto.

2. Presentación general del instrumento.
3. Información relacionada con el diligenciamiento del instrumento.
4. Presentación de las variables: innovación y gestión de la marca.
5. Preguntas orientadoras frente a las variables.

El instrumento corresponde al anexo 2.

### **Análisis de la información**

Se realizó a través del software estadístico SPSS versión 19, que permite organizar todos los datos y obtener la estadística necesaria para el análisis de la información obtenida de esta investigación. Para la digitación y análisis de los datos se contrató con un analista estadístico.

## 8. Presentación de Resultados

Este es un análisis que describe, correlaciona y conglobera la información que se recopiló con el instrumento de investigación utilizado en el desarrollo de esta investigación.

El instrumento fue aplicado a las empresas que pertenecen al programa de Empresas de Alto Potencial de Manizales Más, y fue diligenciado en su mayoría por los dueños o socios de las compañías encuestadas. En total 37 encuestas fueron diligenciadas por sus dueños y una por la líder de innovación, para una muestra total de 38.

Las empresas encuestadas tienen una alta variación en el número de empleados, la que menos tiene cuenta con 3 y la que más tiene 150, para una media de 23.53 empleados. Así mismo sus edades de operación en el mercado presentan mucha variabilidad con una media de 12.7 años, donde la edad mínima de una empresa es de 2 años y la máxima de 40.

### Análisis Descriptivo

De acuerdo con las respuestas otorgadas por los encuestados este es el análisis descriptivo:

Este análisis es un primer acercamiento de interpretación de los datos encontrados y constituye la base para llevar a cabo los análisis correlacional y de conglomerados.

### Aspectos generales de la innovación:

Con respecto a la cantidad de nuevos productos y/o servicios lanzados en el año 2016 (gráfica 5), principalmente las empresas manifestaron que si habían lanzado productos, solo 3 de ellas



mencionaron no haberlo hecho representando el 7.9% de la muestra, el 68.4% lanzaron de 1 a 3 productos y el 13.2 % lanzaron más de 5 productos y/o servicios.

Gráfica 5: Cantidad de nuevos productos y/o servicios lanzados en el año 2016



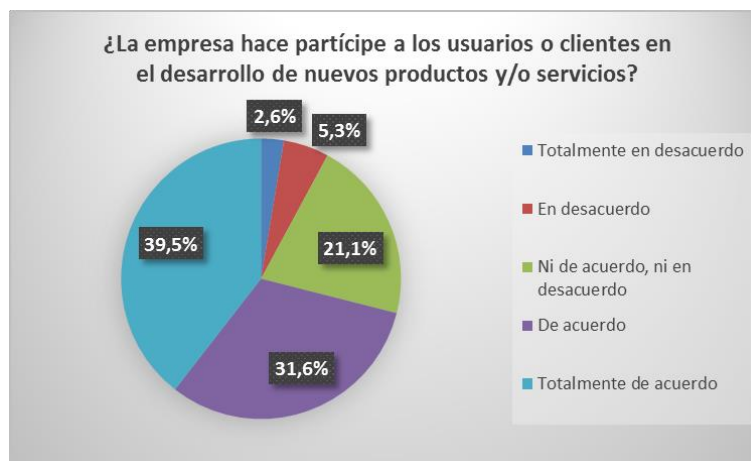
La mayoría (el 89.5%) de las empresas han realizado adquisiciones tecnológicas en los últimos tres años, para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes. Se entiende por mejora significativa que genere un diferencial y supere el desempeño del producto y/o servicio intervenido.

El 89.5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la empresa realiza mejoras significativas de los productos y/o servicios que ya tiene.

En general un 73.7% de las empresas están de acuerdo o completamente de acuerdo en que se conectan con el mercado para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, está retroalimentación la llevan a cabo a través de miembros del departamento comercial y de marketing; y el 71.1% manifiesta estar de acuerdo o completamente de acuerdo en hacerlo a

través de sus clientes o usuarios (gráfica 6). Por lo tanto estas empresas están al tanto de: tendencias, comportamiento del cliente, nichos no cubiertos, falencias o ventajas de los productos y/o servicios que existen en el mercado, entre otros.

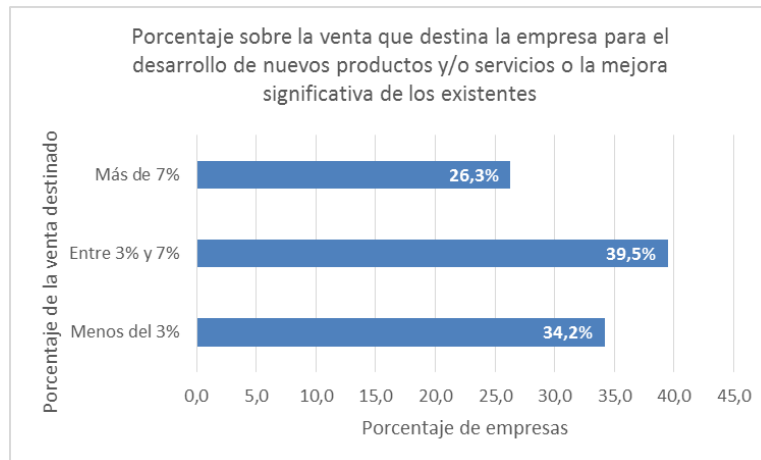
Gráfica 6: Participación de los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.



Al analizar la pregunta de patentes se encuentra que el 84.2% de las empresas no cuentan con ninguna patente, y de las que cuentan con patente solo el 66.7% las ha explotado económicamente.

Cuando se le pregunta a las empresas acerca de qué porcentaje invierten de la venta, para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes (gráfica 7), se encuentra que las posibles repuestas están muy cercanas, ya que el 34.2% invierten menos del 3%, el 39.5% invierten entre el 3% y el 7% y el 26.3 invierten más del 7%.

Gráfica 7: Porcentaje de la venta que destina la empresa para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes.



De acuerdo con las respuestas brindadas por los empresarios, es claro que el 68.4% de las ventas viene de los nuevos productos y/o servicios incluidos dentro del portafolio en los últimos dos años. Así mismo el 42.1% de las empresas coincide en que entre 2 y 3 productos y/o servicios desarrollados en los últimos tres años han perdurado en su oferta por más de un año y el 15.8% manifiestan tener más de 5 productos.

### Aspectos generales de la gestión de la marca:

El 36.8% de las empresas no tiene ninguna marca registrada, 42,1% tiene una y el 18.4% tienen entre 2 y 3 marcas registradas (gráfica 8). Aspecto que se puede conectar con el hecho de que solo el 13.2% de las empresas cuentan con un departamento que se encarga de la gestión de la misma.

Gráfica 8: Marcas registradas que tienen las empresas



El 42.1% de los empresarios manifiestan que la empresa realiza un plan de marketing anual, y en su mayoría (el 65.8%) indican que invierten entre el 1% y el 10% en actividades de marketing y promoción, solo una empresa manifiesta no realizar ningún tipo de inversión.

En la implementación de las estrategias de marketing mix las empresas priorizan el producto, seguido de la distribución, el precio y la promoción.

Más de la mitad de las empresas (el 55.3%) manifiesta tener un método o programa para hacer análisis y seguimiento de sus clientes.

En su mayoría (el 64.5%) los encuestados manifiestan tener establecido el diferencial de sus productos y/o servicios en el mercado, y así mismo han estandarizado su imagen de marca en los canales de distribución.

El 71.2% de las empresas llega con sus productos y/o servicios de manera directa a los clientes, el restante usa intermediarios.

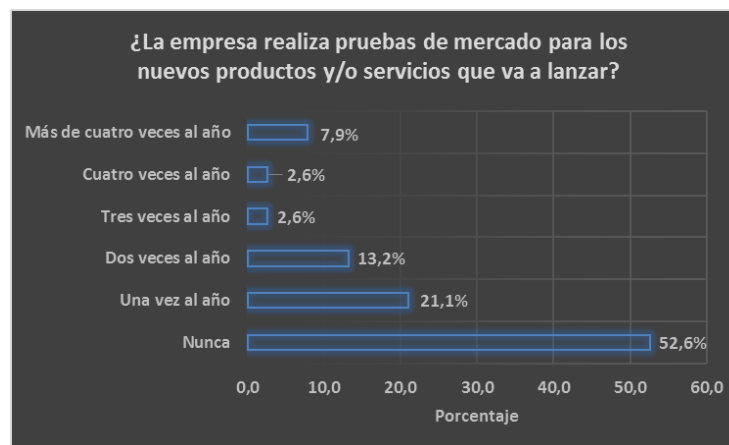
El 57.9% de las empresas manifiesta invertir campañas de comunicación.

En el 60.5% de las empresas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus colaboradores conocen el mensaje de marca que se desea posicionar y están entrenados para difundirlo.

Un poco menos de la mitad de las empresas (47.4%) realizan investigaciones de mercado, y el 55.6% respondió que la realiza una vez al año.

El 52.6% de los empresarios manifiesta que nunca realizan pruebas de mercado para los nuevos productos y/o servicios que van a lanzar al mercado, el 21.1% manifiesta que lo hace una vez al año y el restante 26.3% lo hace más de dos veces (gráfica9).

Gráfica 9: Pruebas de mercado



### Aspectos relacionados con el marketing y la innovación:

Solo el 44.7% de las empresas han realizado cambios significativos en el diseño de envase y embalaje de productos y/o servicios en el año 2016, y el 70.6% de los empresarios manifestó que ese cambio incrementó las ventas de ese producto y/o servicio entre el 5% y el 20%.

El 60.5% de los empresarios en el año 2016 introdujeron nuevos medios o técnicas para la promoción del producto y/o servicio, el 60.9% indicaron que este nuevo medio o técnica incremento la venta del producto y/o servicio entre el 10% y más del 20%.

La mitad (50%) de las empresas que respondieron la encuesta introdujo en el año 2016 nuevos métodos para los canales de distribución del producto y/o servicio, en términos de venta del producto y/o servicio el 63.2% manifiesta que se incrementó entre el 5% y el 20%.

De acuerdo con los empresarios encuestados y los efectos de la estrategia de gestión de marca en el año 2016: para el 52.6% incrementar o mantener la participación del mercado fue altamente importante. Introducir productos y/o servicios para un nuevo segmento de mercado fue medianamente importante para el 42.1%. Para el 39.5% fue medianamente importante introducir un nuevo productos y/o servicios para un mercado geográficamente nuevo. En cuanto a la introducir un producto y/o servicio nuevo en un mercado ya conocido para el 39.5% de los empresarios fue medianamente importante, muy cerca del 42.1% para los cuales fue altamente importante.

El 76.3% de las empresas están de acuerdo o completamente de acuerdo en que la información proveniente del mercado, que dan a conocer los miembros de la empresa que tienen contacto directo con el cliente, les ha servido para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes.

La frecuencia con la que se reúnen las personas encargadas del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, con las que tienen contacto directo con el cliente en las empresas, es de

una vez al mes o una vez cada 15 días según el 65.8% de los empresarios que respondieron la encuesta (gráfica 10).

Gráfica 10: Frecuencia de reuniones de quienes desarrollan productos y servicios con quienes tienen contacto con el cliente



De acuerdo con la selección de las empresas, estas le dan prioridad a los clientes como la fuente que más usan para sus procesos de desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes, las siguientes fuentes en orden de importancia son: colaboradores, competidores, proveedores, distribuidores y por último consultores.

El 26.7% de las empresas indican que los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios visitan a los clientes y al mercado en general del sector al cual pertenece su empresa una vez cada seis meses, el 21.1% una vez cada dos meses y el 23.7% una vez al mes.

De acuerdo con los empresarios, el éxito de los productos y/o servicios que han lanzado al mercado se debe principalmente al producto y/o servicio como tal, seguido del precio, la distribución y la promoción.

El 21.1% de las empresas no diseña la experiencia que esta quiere que el cliente viva con el producto y/o servicio a lanzar, seguido del 26.3% que ocasionalmente la diseña y el 21.1% que lo realiza a veces. Solo el 31,6% de las empresas lo hacen siempre o generalmente.

El valor que las empresas le dan a lo extrínseco (precio y usos racionales del producto y/o servicio) y lo intrínseco (experiencia y a la respuesta subjetiva de valor que emita el consumidor) es muy cercano, y aunque parece que tratan de balancear los productos y/o servicios en este sentido, los valores intrínsecos llevan la delantera con un 53,24%.

Las áreas en las que más piensan realizar cambios las empresas en el 2017 son en proceso y marketing, seguido de productos y/o servicios, gestión organizativa y por último innovación social.

## **Análisis Correlacional**

Este análisis se lleva a cabo mediante las correlaciones encontradas a través de del coeficiente de correlación de Spearman que oscilan entre -1 y +1, indicando asociaciones negativas o positivas. Tres de las asociaciones encontradas son altamente significativas, dos positivas y una negativa.

Una vez revisadas todas las asociaciones arrojadas por la matriz se evidencia que la variable producto tiene un comportamiento distinto a las demás. De acuerdo con el análisis descriptivo en donde se analiza la pregunta que hace referencia a la implementación de las estrategias de



marketing mix, se evidenció que las empresas seleccionaron producto como su prioridad. Como para todas las compañías producto es relevante, esta variable no muestra correlación con ninguna otra, por lo que se presenta el concepto de independencia, ya que se mantiene constante sin verse afectada por las demás, es decir que es estadísticamente independiente del resto. Producto es la única variable que presenta esta condición dentro de esta investigación.

Existen seis variables en esta investigación que presentan múltiples correlaciones: pruebas de mercado, perdurabilidad de los productos y/o servicios, participación de los usuarios en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, visitas al mercado de los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, la promoción y distribución como variables que se derivan de la pregunta que prioriza el enfoque de la estrategia de marketing mix.

### **Correlaciones comunes a pruebas de mercado**

Siguiendo un orden jerárquico, se encuentra que la realización de pruebas de mercado (tabla 4), presenta las correlaciones más significativas de esta investigación, aunque no es la que tiene mayor número de correlaciones cuenta con cinco así:

Tabla 4: Pruebas de mercado

2. ¿La empresa realiza pruebas de mercado para los nuevos productos y/o servicios que va a lanzar?		
2. ¿En los últimos tres años, cuantos productos ha desarrollado su empresa que hayan perdurado en el portafolio por más de un año?	Coefficiente de correlación	,567 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	,000
	N	38
2. ¿La empresa hace partícipe a los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios?	Coefficiente de correlación	,442 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	,005
	N	38
1. Cantidad de nuevos productos y/o servicios lanzados en el año 2016	Coefficiente de correlación	,375 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,020
	N	38
1. ¿Para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, los encargados de nuevos productos y/o servicios en la empresa obtienen información como: tendencias, comportamiento del cliente, nichos no cubiertos, falencias o ventajas de los productos y/o servicios que existen en el mercado, entre otros, de quienes gestionan la relación de marca con el cliente? (miembros del departamento comercial y de marketing)	Coefficiente de correlación	,371 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,022
	N	38
1. ¿Cuál es el porcentaje sobre la venta que destina la empresa para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes?	Coefficiente de correlación	,356 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,028
	N	38

- Existe una correlación positiva del 0,567 altamente significativa (0,00) con la perdurabilidad por más de un año de los nuevos productos desarrollados. De acuerdo con los autores las pruebas de mercado se realizan para favorecer la perdurabilidad de los productos una vez lanzados de manera definitiva, y esta correlación valida la teoría que existe al respecto.
- En jerarquía le sigue hacer partícipe a los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, esta es la segunda correlación positiva con el 0,442 altamente significativa (0,00). Es decir que para las pruebas de mercado las empresas tienen muy presente la participación de sus usuarios. “Con independencia de la estrategia de diferenciación de producto decidida, el objetivo es proporcionar al cliente un valor

superior al que ofrece la competencia” (Best, 2007, pág. 215), de ahí la importancia de esta correlación.

- Así mismo presenta relación en su orden con: cantidad de nuevos productos y/o servicios lanzados en el año 2016 del 0,375. La obtención de información del mercado por parte de los que desarrollan los nuevos productos y/o servicios de quienes gestionan la relación de marca con el cliente del 0,371. Y con el porcentaje sobre la venta que destina la empresa para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes del 0,356.

De acuerdo con las correlaciones encontradas que son comunes a las pruebas de mercado, se evidencia que estas tienen influencia en distintas variables que se enfocan en el éxito de los nuevos o significativamente mejorados productos y/o servicios que las empresas deciden poner en el mercado, de manera que se evite su fracaso y se fortalezca su perdurabilidad. Las pruebas hacen parte de la investigación de mercado. De acuerdo con Stanton et al. (2007):

La investigación de marketing, o investigación de mercado, es necesaria antes de que un producto sea introducido en el mercado, y de manera regular durante toda la vida de ese producto. La investigación no se limita a los productos: se lleva a cabo para responder a preguntas sobre los segmentos potenciales de mercado, las tiendas enteras, las marcas, la publicidad, los precios y cualquier otro aspecto del marketing. (pág. 176)

La importancia de las correlaciones que se dan en este caso, están respaldadas por la teoría y se puede hablar de una integralidad de las mismas, ya que al analizarlas en conjunto se ve como una puede dar lugar a la otra o se desarrollarse de manera simultánea.

En este orden de ideas la obtención de información del mercado por parte de los que desarrollan los nuevos productos y/o servicios de quienes gestionan la relación de marca con el cliente, puede dar lugar a la participación de los usuarios, luego se puede hablar del porcentaje sobre la venta que destina la empresa para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes, el número de nuevos productos o servicios lanzados y la perdurabilidad de los mismos.

### Correlaciones comunes a la distribución

La variable distribución que proviene de la pregunta ¿priorice de 1 a 4 las 4 estrategias de marketing mix, de acuerdo a la importancia que tienen en su empresa, marque con 1 la que más prioriza y con 4 la que menos?, es la siguiente en jerarquía de las correlaciones, cuenta con dos y ambas son de carácter inverso (tabla 5).

Tabla 5: Distribución

Distribución		
1. Número de patentes de la empresa	Coefficiente de correlación	-,420**
	Sig. (bilateral)	,009
	N	38
2. ¿En los últimos tres años, cuantos productos ha desarrollado su empresa que hayan perdurado en el portafolio por más de un año?	Coefficiente de correlación	-,388*
	Sig. (bilateral)	,016
	N	38

Presenta una correlación negativa del -0,420 altamente significativa (0,00) con el número de patentes de la empresa. La correlación en estas variables es inversa y puede significar que la

variable distribución inhibe el proceso de patentes. Esta relación sorprende y valdría la pena analizar el porqué de su relación inversa con mayor profundidad en otras investigaciones.

La segunda correlación es del  $-0,388$  y se da con la perdurabilidad de los productos y/o servicios desarrollados en los últimos tres años por más de un año, esto podría significar que la distribución está afectando la perdurabilidad de los productos desarrollados, ya que esta es clave en la ventaja competitiva y desempeño de la venta del producto en el mercado. También es clave en la entrega de la comunicación del plan de marketing y el posicionamiento deseado. “Cuanto mayor es la cuota de participación en la distribución mayor es la cuota de mercado en la empresa” (Best, 2007, pág. 299).

## Correlaciones comunes a la perdurabilidad de los productos

Tabla 6: Perdurabilidad de los productos y/o servicios en el mercado

2. ¿En los últimos tres años, cuantos productos ha desarrollado su empresa que hayan perdurado en el portafolio por más de un año?		
2. ¿La empresa realiza pruebas de mercado para los nuevos productos y/o servicios que va a lanzar?	Coefficiente de correlación	,567 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	,000
	N	38
1. ¿La información proveniente del mercado, que dan a conocer los miembros de la empresa que tienen contacto directo con el cliente, le ha servido para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes?	Coefficiente de correlación	,407 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,011
	N	38
1. ¿Cuántas visitas al año realizan los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, a los clientes y al mercado en general del sector al cual pertenece su empresa?	Coefficiente de correlación	,369 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,022
	N	38
Proveedores (priorización Marketing Mix)	Coefficiente de correlación	,321 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,049
	N	38
Competidores (fuentes de información)	Coefficiente de correlación	-,352 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,030
	N	38
Distribución (priorización Marketing Mix)	Coefficiente de correlación	-,388 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,016
	N	38

La siguiente variable es la que presenta más relaciones, en total seis (tabla 6). La perdurabilidad de los nuevos desarrollos por más de un año tiene alta significancia (0,00) con las pruebas de mercado y la variable distribución que proviene de la pregunta relacionada con la priorización del marketing mix, son relaciones de las que ya se ha hablado previamente.

Las 4 correlaciones restantes con las siguientes:

- Si la información proveniente del mercado ha servicio para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes, presenta un coeficiente de correlación del 0,407.
- El número de visitas que hacen los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios al año, tiene una relación del 0,369.
- Con respecto a los proveedores como fuente de información para el desarrollo o la mejora significativa de productos y/o servicios con un coeficiente del 0,321.
- Y presenta una relación inversa o negativa del -0,352 con los competidores como fuente de información para el desarrollo o la mejora significativa de productos y/o servicios.

La perdurabilidad de los productos es una variable crítica en los procesos de mercado que llevan a cabo las empresas; en estas correlaciones es clara la influencia que esta puede tener o puede recibir de variables tan importantes como las fuentes de las cuales la empresa obtiene información para sus nuevos desarrollos.

En estas variables se evidencia de manera específica como la información proveniente de los proveedores, del mercado, o de las visitas que se realizan al mismo, influncian de manera positiva la perdurabilidad de los productos, y como la que proviene de los competidores no lo es, siendo riesgoso para la empresa enfocarse en esta variable como una de sus principales fuentes para el desarrollo de productos y/o servicios.

Frente a los competidores y la imitación como una de las 4 I de la innovación Ferras y Ponti (2006) indican que la imitación no es nociva y obliga a uno de los competidores a dar el siguiente paso llevando al sector entero a subir el nivel de exigencia. Esta teoría indica entonces

que las empresas que no son pioneras e innovadoras y tienen en cuenta la información proveniente de los competidores son seguidoras, lo que ocasiona cambios constantes y baja perdurabilidad de sus productos en el mercado, de ahí puede venir la relación inversa que se da entre perdurabilidad y los competidores como fuente de información que se manifiesta en esta investigación.

### Correlaciones comunes a la participación de los clientes

Tabla 7: Participación de los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios

2. ¿La empresa hace participe a los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios?		
2. ¿La empresa realiza pruebas de mercado para los nuevos productos y/o servicios que va a lanzar?	Coefficiente de correlación	,442 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	,005
	N	38
2. ¿Cuál es la frecuencia con la que se reúnen las personas encargadas del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, con las que tienen contacto directo con el cliente en su organización?	Coefficiente de correlación	,381 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,018
	N	38
Precio (priorización Marketing Mix)	Coefficiente de correlación	,360 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	,026
	N	38
Innovación social (Área de cambios futuros)	Coefficiente de correlación	,345 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	,036
	N	37
1. ¿Realiza la empresa un plan de marketing anual?	Coefficiente de correlación	,330 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	,043
	N	38



La participación de los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios (tabla 7) es la siguiente variable, esta presenta cinco correlaciones, una de ellas altamente significativa (0,00) con pruebas de mercado, de la cual se habló al inicio de este análisis.

Las siguientes cuatro en orden de coeficiente son:

- Con la frecuencia con la que se reúnen las personas encargadas del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, con las que tienen contacto directo con el cliente en la organización, con un coeficiente del 0,381.
- Correlación del 0,360 con la variable precio que proviene de la priorización de las variables del marketing mix.
- Con respecto a la innovación social como una de las áreas en las cuales la organización espera hacer cambios en el 2017 del 0,345.
- La realización del plan de marketing anual es la última de las correlaciones con un coeficiente del 0,330.

Las correlaciones de esta variable no se concentran exclusivamente en un área o tema específico como si sucedía con las fuentes de información y la perdurabilidad de los productos y/o servicios. Al realizar este análisis se puede observar como la relación que se da con: la frecuencia de reuniones de los encargados de desarrollo y los que tienen contacto con los clientes, el plan de marketing y el precio se pueden enmarcar en un enfoque ciento por ciento al mercado, pero hay una correlación que no se enmarca de manera muy clara en este enfoque, la innovación social como área de cambio, correlación que no se esperaba y que sería importante analizar en otra investigación, para determinar de qué manera las compañías usan la innovación

social y la participación de los clientes para el desarrollo de nuevos productos y servicios de manera que fortalezcan el mercado y el proceso comercial de las mismas.

Las siguientes correlaciones son menos extensas, estas variables se relacionan con otras dos así:

### Correlaciones comunes a las visitas al mercado y la promoción

Esta correlación es menos extensa (tabla 8). Las visitas que realizan los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, a los clientes y al mercado en general se relacionan con dos variables, la primera es con la perdurabilidad de los productos y/o servicios que ya se estableció previamente y la segunda se correlaciona en un 0,352 con el número de patentes de la empresa, es decir que las visitas al mercado y el contacto con los clientes de quienes desarrollan los nuevos productos y/o servicios favorece el desarrollo de patentes.

Tabla 8: Visitas al mercado de los encargados de nuevos productos y/o servicios

1. ¿Cuántas visitas al año realizan los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, a los clientes y al mercado en general del sector al cual pertenece su empresa?		
2. ¿En los últimos tres años, cuantos productos ha desarrollado su empresa que hayan perdurado en el portafolio por más de un año?	Coeficiente de correlación	,369 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,022
	N	38
1. Número de patentes de la empresa	Coeficiente de correlación	,352 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,030
	N	38

Las últimas correlaciones analizadas se dan en función de la variable promoción (tabla 9), que hace parte de las variables del marketing mix. La primera relación tiene un coeficiente del 0,391 con la información que obtienen los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios de quienes gestionan la relación con el cliente en la empresa, relación que sorprende puesto que los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios no son quienes desarrollan las estrategias o planes para la promoción de nuevos productos.

Tabla 9: Variable del marketing mix – promoción

Promoción		
1. ¿Para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, los encargados de nuevos productos y/o servicios en la empresa obtienen información como: tendencias, comportamiento del cliente, nichos no cubiertos, falencias o ventajas de los productos y/o servicios que existen en el mercado, entre otros, de quienes gestionan la relación de marca con el cliente? (miembros del departamento comercial y de marketing)	Coeficiente de correlación	,391*
	Sig. (bilateral)	,015
	N	38
3. ¿La empresa realiza mejora significativa de los productos y/o servicios que ya tiene? Se entiende por mejora significativa: que genere un diferencial y supere el desempeño del producto y/o servicio intervenido	Coeficiente de correlación	,362*
	Sig. (bilateral)	,026
	N	38

La segunda relación se da con la mejora significativa de los productos y/o servicios que la empresa tiene con un coeficiente de 0,362. En la práctica, la promoción de los productos con personal en sitio (impulso en punto de venta) representa una oportunidad de obtener información del mercado que estas personas pueden posteriormente transmitir al personal de la empresa, personal que podrían llegar a ser los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, variable con la cual se tiene la primera y más significativa correlación con promoción con una significancia del 0,01. Al analizar estas relaciones se encuentra que puede haber correlación

múltiple entre estas tres variables, que valdría la pena analizar en profundidad con una mayor obtención de datos de estas.

### Análisis de Conglomerados

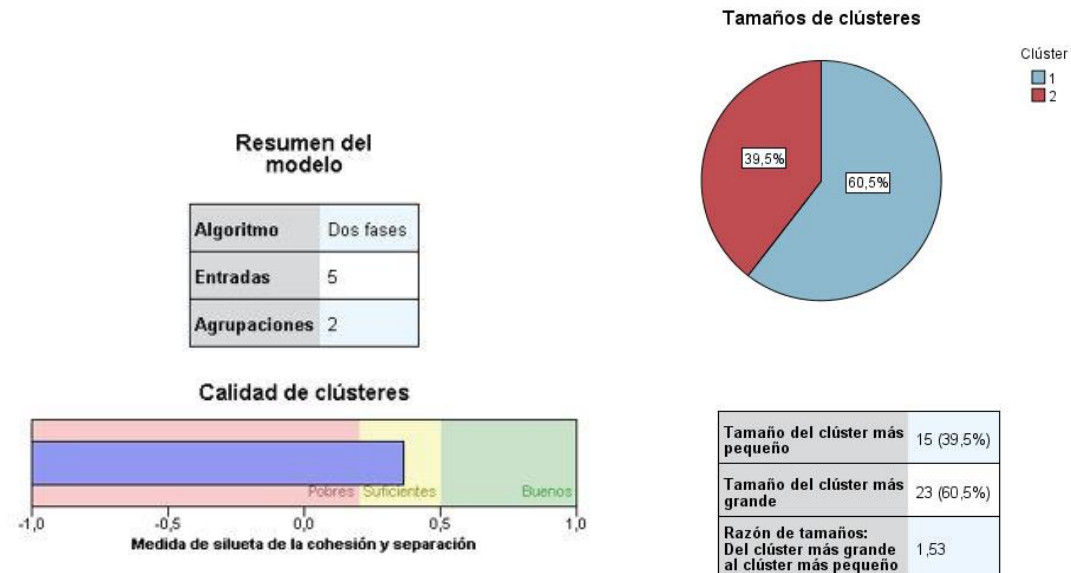
Este constituye el tercer análisis llevado a cabo en esta investigación. Para llevarlo a cabo se agruparon las siguientes variables de innovación, que posteriormente se relacionaron con la gestión de marca.

1. Cantidad de nuevos productos y/o servicios lanzados en el 2016.
2. Porcentaje sobre la venta que destinan las empresas para el desarrollo de nuevos producto y/o servicios o la mejora significativa de los mismos.
3. En los últimos tres años cuantos productos han perdurado por más de un año.
4. Participación de los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
5. Adquisiciones tecnológicas en los últimos 3 años

Para la conglomeración de estas variables se aplicó la fórmula de cluster Bietápico, generando dos clusters, uno con un mayor nivel y otro con menos nivel de innovación, que se nombran de acá en adelante como empresas más innovadoras y menos innovadoras, cuyas características se muestran en las gráficas 11 y 12:

Gráfica 11: Características de los clústeres

Gráfica 12: Tamaños de los clúster



La gráfica 12 muestra que se tienen 15 empresas en el clúster 2 y 23 en el clúster 1. De acuerdo con el análisis estadístico, la variable que más está segmentado estos dos clústeres es la que hace referencia a la perdurabilidad de los productos y/o servicios en el mercado.

Según el análisis arrojado, el clúster 1 es el de las empresas menos innovadoras y el clúster 2 es el de las empresas más innovadoras. En la tabla 10 se muestran los resultados de cada uno según las variables conglomeradas, donde se evidencia que las empresas más innovadoras tienen mayor perdurabilidad de sus productos nuevos en el mercado; destinan un mayor porcentaje, más del 7%, para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios. Así mismo lanzaron mayor cantidad de productos nuevos en el año 2016, involucran más los usuarios o clientes en sus procesos de desarrollo de nuevos productos y han realizado mayores adquisiciones tecnológicas en los últimos tres años.

Tabla 10: Características de los clústeres

**Agrupaciones**

Importancia de entrada (predictor)

■ 1,0 ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0

Clúster	1	2
<b>Etiqueta</b>		
<b>Descripción</b>		
<b>Tamaño</b>	60,5% (23)	39,5% (15)
<b>Entradas</b>	<p>2. ¿En los últimos tres años, cuantos productos ha desarrollado su empresa que hayan perdurado en el portafolio por más de un año? 1-3 (91,3%)</p> <p>1. ¿Cuál es el porcentaje sobre la venta que destina la empresa para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes? Menos del 3%</p> <p>1. Cantidad de nuevos productos y/o servicios lanzados en el año 2016 1 (47,8%)</p> <p>2. ¿La empresa hace participe a los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios? De acuerdo (56,5%)</p> <p>2. ¿Ha realizado adquisiciones tecnológicas en los últimos 3 años para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes? Se entiende por mejor</p>	<p>2. ¿En los últimos tres años, cuantos productos ha desarrollado su empresa que hayan perdurado en el portafolio por más de un año? &gt;3 (86,7%)</p> <p>1. ¿Cuál es el porcentaje sobre la venta que destina la empresa para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes? Más de 7% (60,0%)</p> <p>1. Cantidad de nuevos productos y/o servicios lanzados en el año 2016 3 (33,3%)</p> <p>2. ¿La empresa hace participe a los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios? De acuerdo (93,3%)</p> <p>2. ¿Ha realizado adquisiciones tecnológicas en los últimos 3 años para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes? Se entiende por mejor</p>

El análisis de conglomerados, ha permitido determinar de manera particular lo siguiente:

Las empresas menos innovadoras tienen en promedio 12,3 años y las más innovadoras 13,4, teniendo en cuenta que la diferencia entre ambos valores es mínima, se puede decir que para este caso la edad de las empresas no es un determinante de que sean más o menos innovadoras.

En promedio las empresas más innovadoras lanzaron 3,93 nuevos productos y/o servicios en el 2016, en comparación con las demás que solo lanzaron 1,57.

Llegar al consumidor final de manera directa o a través de intermediarios no es un determinante muy marcado de ser más o menos innovador, los resultados muestran que las empresas más innovadoras llegan de manera directa con una diferencia de solo el 5,2% por encima de las que son menos.

Tener marcas registradas por si solo tampoco indica que una empresa es más innovadora, en ambos clústeres las empresas no alcanzan ni una marca registrada en promedio.

El 100% de las empresas más innovadoras hacen participe a los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios en el mercado, mientras que solo el 56,5% de las menos innovadoras lo hace.

Para el 66,7% de las empresas más innovadoras el porcentaje del total de las ventas que representan los nuevos productos y/o servicios introducidos en el portafolio de la empresa en los últimos 2 años es del 20%, mientras que este mismo porcentaje solo lo reciben el 17,4% de las que no lo son tanto.

En su mayoría ambos clúster manifiestan no tener un departamento que se encargue de la gestión de sus marcas.

Ambos grupos coinciden en la importancia media que le dan al manejo de un CRM para el seguimiento y análisis de los clientes, es decir que este aspecto no es un determinante de que las empresas sean innovadoras o no.

El 73,3% de las empresas más innovadoras establecen el diferencial de sus productos y/o servicios en el mercado y tienen estandarizada la imagen de marca en todos sus canales de distribución, casi un 20% por encima de las menos innovadoras.

Las empresas más innovadoras invierten un 14,5% más en campañas de comunicación y el 93,3% realizan un plan de marketing.

En las empresas más innovadoras el 73,3% entrenan a sus colaboradores de la empresa para difundir y posicionar el mensaje de marca.

El 66,7% de las empresas más innovadoras desarrolla investigaciones de mercado, y las realiza dos veces al año o más, mientras que más de la mitad el 65,2% de las empresas menos innovadoras no lo hace.

En su mayoría (80%) las empresas innovadoras realizan pruebas de mercado para los nuevos productos y/o servicios que van a lanzar al mercado, mientras que en las menos solo el 26,1% lo hacen.



El 73,3% de las empresas más innovadoras realizaron cambios significativos en el diseño de envase y embalaje de productos y/o servicios y el 63,6% manifestaron que ese cambio incrementó de la venta de ese producto y/o servicio entre un 10% y 20%.

Nuevos medios o técnicas para la promoción del producto y/o servicio aplicaron el 80% de las empresas más innovadoras y para el 50% ese cambio incrementó de la venta de ese producto y/o servicio entre un 10% y 20%.

El uso de nuevos métodos para los canales de distribución del producto y/o servicio, no tiene un impacto tan fuerte como el de los anteriores planteamientos, solo el 60% de las empresas más innovadoras lo llevo a cabo y de esas solo el 33,3% incrementó de la venta entre un 10% y 20%.

Para ambos clúster incrementar o mantener la participación del mercado, introducir productos y/o servicios para un nuevo segmento de mercado, introducir un nuevo productos y/o servicios para un mercado geográficamente nuevo, fue relevante por encima del 60%. Pero en el caso de las más innovadoras el 100% marco como relevante introducir un producto y/o servicio nuevo en un mercado ya conocido.

El 40% de las empresas más innovadoras manifiestan que los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios realizan una visita al mes a los clientes y al mercado en general del sector al cual pertenece su empresa, contra el 13% de las que son menos innovadoras.

El 100% de las empresas de ambos clúster priorizan producto como la variable del marketing mix a la que le deben el éxito en el mercado. Precio tiene más prioridad en las más innovadoras con un 93,3%, pero distribución tiene menos importancia con un 46,7%, mientras que para las

menos innovadoras tiene alta prioridad con un 79,3%. Finalmente la promoción no presenta diferencias destacables.

Para las empresas más innovadoras, los competidores, distribuidores y consultores de investigación y desarrollo son las fuentes de innovación menos utilizadas, las más utilizadas son: clientes, colaboradores internos y proveedores. Para el caso de las menos innovadoras los competidores si constituyen una fuente importante, el resto se comporta de manera similar a las más innovadoras.

Si bien, la variable producto ha tenido un amplio protagonismo para las empresas de ambos clúster, más del 70%, no será así en el futuro, pues ambos grupos manifestaron que su próximo paso será apostarle a procesos, marketing y gestión organizativa, como las áreas en las cual piensan realizar cambios.

## 9. Discusión de Resultados

En esta discusión de resultados se compararán los hallazgos arrojados por el instrumento aplicado a las empresas, con la teoría acerca de gestión de marca e innovación planteada por los distintos autores citados tanto en los antecedentes como en el marco teórico.

El 89.5% de las empresas han realizado adquisiciones tecnológicas, respondiendo con esta acción de manera positiva a uno de los determinantes de la innovación definidos por Rouse and Daellenbach (citados por Kamasak, 2015). Así mismo Kamasak (2015) encontró que las capacidades tecnológicas sobre el desempeño de la innovación tienen un efecto mayor que el resto de determinantes analizados por Rouse and Daellenbach.

“En la capacidad que tenga la sociedad para estimular y fomentar el papel de los usuarios en sus relaciones con los productores de innovaciones, se configura la factibilidad de contar con innovaciones satisfactorias” (López, 2004, pág. 201). Teoría que está en concordancia con las acciones que en este sentido llevan a cabo las compañías encuestadas, que su mayoría (73.7%) de una u otra forma usan su relación con el cliente como fuente de innovación. De acuerdo con O'Brien et al. (2011) las empresas deben estar en permanente observación del mercado, buenas prácticas, necesidades culturales y sociales y tendencias de consumo.

Según Jiménez Jiménez & Sanz Valle (2012) las patentes son uno de los indicadores de la innovación que definen su desempeño. Así mismo Ferras y Ponti (2006) habla del volumen de negocios han generado las patentes desarrolladas, en forma de explotación de las mismas de licencias o de venta, como una manera de medir el Retorno Operativo de la Inversión. Según la información entregada por los empresarios, solo 6 cuentan con patentes y 4 las explotan comercialmente, es decir que si se miran estos resultados a la luz de lo que manifiestan los autores, este es un indicador de innovación en el que la mayoría de las empresas están fallando.

Teniendo en cuenta que el 42.1% de las empresas coincide en que entre 2 y 3 productos y/o servicios desarrollados en los últimos tres años han perdurado en su oferta por más de un año, y el 15.8% manifiestan tener más de 5 productos; se podría deducir entonces que según la teoría de Best (2007) los productos y/o servicios exitosos de estas compañías representan el 20% del total de productos /o servicios lanzados.

El 36.8% de las empresas no tiene ninguna marca registrada. Resultado que va en contravía de lo que se vive actualmente en las compañías y sus intangibles, y que muestra claramente que están perdiendo la posibilidad de contar con una ventaja competitiva y reputacional como lo es la marca. Bircan & Gencler (2015) indican que antes el 80% de los activos de una empresa eran tangibles y ahora ese porcentaje es de intangibles, resumidos en derechos de propiedad intelectual y recursos humanos.

“Solo el 25% del beneficio de la venta de un automóvil proviene de su comercialización, mientras que el 75% restante proviene de la postventa, la financiación, y el seguro. (O’Brien, Clifford, & Southern, 2011, pág. 231 y 232). Esta conclusión a la que llegaron O’Brien et al. (2011) que hace referencia a la importancia del plan de marketing, no está siendo aprovechada por el 57.9% de las empresas de la muestra, ya que solo el 42.1% de los empresarios manifiestan que la empresa realiza un plan de marketing anual. Este resultado marca un vacío estratégico en tanto que esta acción estratégica concentra las 4 “P”, básicas para el éxito de cualquier proceso empresarial.

El 71.2% de las empresas llega con sus productos y/o servicios de manera directa a los clientes. De acuerdo con Best (2007) estas empresas se involucran directamente con el cliente, controlando el impacto directamente en tres importantes ejes: el valor al cliente, los ingresos por ventas y la rentabilidad.

Si bien y de acuerdo con Stanton et al. (2007) La investigación de marketing es necesaria antes de introducir cualquier producto en el mercado, y se usa para conocer a fondo los mercados y los segmentos, la mezcla de marketing mix adecuada, competencias y expectativas de los clientes, solo un poco menos de la mitad de las empresas (47.4%) realizan investigaciones de mercado, perdiendo valiosas oportunidades de tener introducciones de productos y/o servicios con mayores posibilidades de éxito en el mercado.

Stanton et al. (2007) manifiestan que la matriz de crecimiento de mercado y producto es uno de los modelos mediante los cuales se planea y proyecta el posicionamiento esperado. Con base en esta matriz, para el 52.6% de las compañías incrementar o mantener la participación del mercado fue altamente importante; introducir productos y/o servicios para un nuevo segmento de mercado fue medianamente importante para el 42.1%; así mismo para el 39.5% fue medianamente importante introducir un nuevo productos y/o servicios para un mercado geográficamente nuevo; y en cuanto a la introducir un producto y/o servicio nuevo en un mercado ya conocido para el 39.5% de los empresarios fue medianamente importante, muy cerca del 42.1% para los cuales fue altamente importante.

Según Leibtag (2014) “una firma que adopte un esquema estratégico heurístico es probable que se base en los cambios e innovaciones incrementales que no desdibujan el significado de la marca” (pág. 4). Afirmación que va en concordancia con lo que arrojan los datos obtenidos de las empresas, las cuales tratan de balancear los aspectos extrínsecos e intrínsecos de los productos y/o servicios que ofrecen al mercado.

Llama la atención que pese a que solo el 13.2% de las empresas tienen departamentos que se encarguen de la gestión de marca, el 78.9% realiza plan de marketing y más del 30% invierten entre el 10% y 30% respecto a la venta para la promoción de los productos.

## 10. Conclusiones

- Dentro de las acciones que derivan de la estrategia de innovación de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más se encuentra la obtención de algunas patentes, que aunque no es un porcentaje representativo, es una fuente importante de ventaja competitiva para quienes la tienen. Sin embargo, para innovar, no es suficiente con la patente se hace necesaria la explotación comercial de la misma. En este sentido se hace evidente la importancia de la gestión de marca para las acciones de innovación, puesto que algunas empresas que tienen patentes aún no las explotan comercialmente.
- Para las empresas las acciones de gestión de marca son considerablemente importantes para la promoción y venta de sus productos. Entre estas acciones se identifican: tener departamentos encargados de la gestión de marca; realizar planes de marketing, así como inversión hasta del 30% respecto a la venta para la promoción de productos.
- Producto y/o servicio es la variable clave del marketing mix en la cual las empresas focalizan los mayores esfuerzos tanto en gestión de marca como en innovación.
- Siendo producto la variable priorizada en la actualidad por las empresas, procesos y marketing serán los focos estratégicos en los que piensan realizar futuros cambios, lo que indica que las empresas apuestan por una mayor especialización para llegar al mercado.

- Se determinó que las Empresas de Alto Potencial más innovadoras llevan a cabo las siguientes acciones estratégicas de gestión de marca:
  1. Establecen diferencial de productos y/o servicios
  2. Tienen estandarizada la imagen de marca en todos sus canales de distribución
  3. Invierten en campañas de comunicación
  4. Realizan plan de marketing
  5. Entrenan a los colaboradores de la empresa para difundir y posicionar el mensaje de marca.
  6. Desarrollan investigaciones de mercado, y las realiza dos veces al año o más, mientras que más de la mitad el 65,2% de las empresas menos innovadoras no lo hace.
  7. Realizan pruebas de mercado para los nuevos productos y/o servicios que van a lanzar al mercado.
  8. Realizan cambios significativos en el diseño de envase y embalaje de productos y/o servicios. Cambios que les han incrementado las ventas de esos productos y/o servicios entre un 10% y 20%.
  9. Implementan nuevos medios o técnicas para la promoción de productos y/o servicios. Y para el 50% de las empresas más innovadoras ese cambio incrementó de la venta de ese producto y/o servicio entre un 10% y 20%.
  10. Introducen un producto y/o servicio nuevo en un mercado ya conocido, aplicando la matriz de crecimiento de mercado y producto. Aunque este aspecto estratégico es importante tanto para las empresas más innovadoras como las que son menos.



11. Los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios realizan una visita al mes a los clientes y al mercado en general del sector al cual pertenece su empresa.
  12. Priorizan producto como la variable del marketing mix a la que le deben el éxito en el mercado. Aunque este aspecto estratégico es importante tanto para las empresas más innovadoras como las que son menos.
  13. Utilizan los clientes, colaboradores internos y proveedores como su fuente de innovación principal.
- También se determinó a través del análisis de conglomerados que:
    1. Tener marcas registradas, llegar de manera directa o a través de intermediarios, y manejar un CRM para el seguimiento y análisis de los clientes, no influye para que una empresa sea más innovadora.
    2. Usar nuevos métodos para los canales de distribución del producto y/o servicio, no tiene un impacto tan fuerte en la innovación de estas empresas. Solo el 60% de las empresas más innovadoras lo llevó a cabo y de esas solo el 33,3% incrementó de la venta entre un 10% y 20%.
    3. Para ambos clústeres tanto de las empresas innovadoras como no innovadoras aplicar la matriz de crecimiento de mercado y producto fue relevante (tabla 1).

## 11. Recomendaciones

Al realizar los análisis: descriptivo, correlacional y de conglomerados, han salido a relucir preguntas que se pueden entender como posibles nuevos escenarios, que pueden dar lugar a nuevas investigaciones que amplíen el espectro de la gestión de marca y la innovación en las empresas.

Sería importante conocer estos aspectos que resultaron de la aplicación del instrumento:

1. Si solo el 13.2% de las empresas tienen departamentos de gestión de marca, ¿quién se encarga de la inversión en marketing y de la estandarización de la marca en los distintos canales que los empresarios manifiestan que es del 65.8%, así como también de establecer y comunicar los diferenciales que el 63.2% de los empresarios manifiesta tener establecido?
2. Vale la pena saber si las campañas de comunicación que realizan son internas o externas, de manera que se puede determinar la proporción de ambos focos y medir su impacto.
3. Se podría complementar aún más los resultados arrojados en esta investigación con un análisis de tipo cualitativo, o de estudios de caso, de manera que los empresarios puedan ampliar los aspectos estratégicos que acompañan la gestión de marca e innovación en sus compañías, para luego cruzarlos con las respuestas mostradas en este informe.
4. Se podría analizar más adelante por qué se da la correlación negativa o inversa entre distribución como una de las estrategias del marketing mix y las patentes.

5. Representa una oportunidad medir la capacidad de ventaja competitiva que tienen las empresas investigadas, dadas las capacidades actuales que manifiestan tener en gestión de marca e innovación.
6. Sería interesante conocer el valor de las empresas que no enfocan su estrategia en activos intangibles como la marca. Según Bircan & Gencler (2015) hoy en día el 80% del valor de una empresa está en sus intangibles. Y de acuerdo con los resultados de esta investigación el 36.8% de las empresas no cuentan con ninguna marca registrada.
7. Llama la atención que la variable precio tiene un valor similar al de producto para las empresas innovadoras, mientras que para las menos innovadoras no. Sería interesante entonces determinar a qué se debe esta importancia, en orden de aclarar si estas empresas están en capacidad de cobrar más dada su capacidad innovadora.

## Bibliografía

- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4 ed.). Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Bircan, I., & Gencler, F. (2015). Analysis of innovation-based human resources for sustainable development. *Elsevier*, 1348-1354. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.321
- Cornell University, INSEAD, and WIPO . (2016 ). *The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation*. Beijing, China, Geneva, Switzerland : Soumitra Dutta; Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent .
- Cornell University; INSEAD, and WIPO. (2013). *Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation*. Geneva: Soumitra Dutta and Bruno Lanvin .
- Dilara Dereli, D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Elsevier*, 1365-1370. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.323
- Drucker, P. F. (1993). *Entrepreneurship and Innovation*. Harper & Row Publishers Inc.
- Ferras, X., & Ponti, F. (2006). Pasión Por Innovar Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial. Bogotá: Norma S.A.
- Gálvez Albarracín , E., & García Pérez de Lema , D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Mipyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28, 11-27.
- García Pérez de Lema , D., Barona Zuluaga, B., & Madrid Guijarro , A. (2013). Financiación de la innovación en las Mipyme iberoamericanas. *Elsevier*, 12-16 .
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). Of Bricks nd Brands. *Elsevier*, 38(2), 117 - 130. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.02.008
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hogstrom, C., Gustafsson, A., & Tronvoll, B. (2015). Strategic brand management: Archetypes for managing brands through paradoxes. *Journal of business research*, 68, 391-404. doi:10.1016/j.jbusres.2014.06.009
- Instituto Nacional de Estadística de Chile . (2015). *Ministerio de Economía Fomento y Turismo* . Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/04/Formulario-9na-Encuesta-Innovación.pdf>
- Jansa, S. (2010). Resumen del manual de Oslo sobre innovación. 1-10. Obtenido de [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/RESUMEN%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO%20SOBRE%20INNOVACION%20C3%93N4.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/RESUMEN%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO%20SOBRE%20INNOVACION%20C3%93N4.PDF)
- Jiménez Jiménez , D., & Sanz Valle , R. (2012). Efectos de la estrategia de innovación en el éxito de los nuevos productos: el papel moderador del entorno . *Elsevier* , 323-332 .
- Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation performance: a resource-based study. *Elsevier*, 1330-1337. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.311
- Klein, N. (2012). *Naomi Klein*. Obtenido de Naomi Klein: [www.naomiklein.org](http://www.naomiklein.org)

- Leibtag, A. (2014). *The Digital Crown*. Elsevier, 3-21. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=wduBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%22Understanding+Brand+Content+Strategy%2c+and+Content+Marketing%22&ots=R3KITFAOE-&sig=7K1jNZanMlyVh4vJWtMk0Bm2gFs#v=onepage&q&f=false>
- López, G. A. (25 de Agosto de 2004). La innovación: Un proceso socialmente distribuido. *Scientia Et Technica*, 197-202.
- Manizales Más . (2015). Handbook EAP 2015.
- Manizales Más . (2016). Infografía resultados Manizales Más . *Scaling Up Manizales Más*. Manizales: NA.
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 , 165-188.
- Mejía Mejía, X., & Toro Pava, M. (2014). *Relación de la norma técnica Colombiana Icontec NTC 5801 con la práctica de la gestión de la innovación en el sector maderero - estudio de caso Manizales* . Manizales .
- Mindrut, S., Manolica, A., & Roman, C. T. (2015). Building brands identity. *Elsevier*, 394-403. doi:10.1016/S2212-5671(15)00088-X
- Naranjo Herrera, C. G., & García Mestanza, J. (2011). *Creatividad & Innovación 2 Gestión*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Naranjo Valencia , J., Jiménez Jiménez , D., & Sanz Valle , R. (2015). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Elsevier*, 1-12. Obtenido de <http://dx.doi.org/1.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Naranjo Valencia , J., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Elsevier*, 63-72. doi:10.1016/j.cede.2011.07.004
- O'Brien, E., Clifford, S., & Southern, M. (2011). *Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods*. New York , United States of America: Advisory Board.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos De Marketing* (14 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A De C.V.
- Suárez, O. M. (Agosto de 2004). Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico. *Scientia Et Technica*, 209-213.
- Varela V, R. (2014). *Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas* (Cuarta ed.). Pearson.
- Vélez Gutierrez, C. F. (2013). Una reflexión interdisciplinar sobre el pensamiento crítico. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. No. 2 , 9, 11-39.
- Zollo, M., & Winter , S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Elsevier*, 339-351.



## Anexos

### Anexo 1: Infografía de Manizales Más

### La visibilidad nos ha permitido...

- Ser seleccionados por Masschallenge, la aceleradora más importante de empresas del mundo, para hacer su transferencia de conocimiento al ecosistema.
- Presentar Manizales Más en el encuentro referentes de emprendimiento de la Región SICA (Centro América).
- Ser los únicos invitados extranjeros en el 1er Foro de Emprendimiento Nacional de El Salvador "El Salvador Emprende"
- Estar en Harvard en el "Innovation for Economic Development", presentando Manizales Más a líderes económicos de países de todos los continentes.
- Presentarnos en Manizales en el "Driving UK Economic Growth through Scale up Ecosystems"
- Aparecer en el informe realizado por Prodem "Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico"
- Hacer parte del "Global Entrepreneurship System Innovation Technology Governance MIT" como caso de éxito de ecosistemas de emprendimiento.
- Reclamos la Orden al Mérito Cívico por parte de AMCHAM - Cámara Colombiana Americana
- Ser ponentes TEDx Manizales
- Ser ponentes en el Foro de Innovación de Colciencias
- Participar con Huanules - Empresa de Alto Potencial 2015 - en el Latam Venture Forum 2016
- Presentarnos en el PRODEM - Acelerando Ecosistemas LATAM
- Ser seleccionado por la GIZ - Agencia de Cooperación Alemana - para visitar nuestro ecosistema de emprendimiento.

### Los aliados que han apostado por la Construcción de nuestro Ecosistema

**Ecosistema de emprendimiento**

Con el apoyo de:

- FUNDACIÓN LUKER
- GOBIERNO DE CALDAS
- INNPULSA
- UNIVERSIDAD DE CALDAS
- UNIVERSIDAD DE BOYACÁ
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
- UAM
- UNIVERSIDAD DE MANIZALES
- UNIVERSIDAD DE MANIZALES
- INUBAR
- ParqueSoft
- ACTUAR
- ANDI
- chec
- Grupo epro

### 3er Salón de Emprendedores

Celebrando los hechos de crecimiento

### Qué es Manizales más

Somos una alianza para el desarrollo integral del ecosistema de emprendimiento de Manizales. Generamos las condiciones necesarias para crear y crecer empresas.

Porque estamos seguros que el conocimiento + acción, transforman el modelo económico.

Logramos materializar un modelo de desarrollo innovador desde la alianza público, privada y académica.

**Manizales Más entrena empresas para que se piensen el crecimiento en grande, estas son las Empresas de alto potencial entrenadas en el 2016**

- FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD**  
Contacto: Taty Jarama  
Tel: 317 637 2046
- PRODUCCIÓN DE MANEJOS DE PROBLEMAS MATEMÁTICOS, BASES DE CONSULTA ENTRE OTROS**  
Contacto: Juan Sebastián  
Tel: 874 1650
- ESPECIALISTA EN LA CONFIGURACIÓN DE CURSOS Y PLANES DISCIPLINARIOS**  
Contacto: Freddy Sánchez  
Tel: 311 770 0373
- PROVEEDOR DE SOLUCIONES PARA LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS**  
Contacto: Jorge Humberto León  
Tel: 314 667 9636
- RESTAURANTE: FABRICAMOS LAS PLACAS Y LOS MEJORES INGREDIENTES EN UN Sello propio presentado en las plazas feriantes**  
Contacto: Diego Saldarriaga  
Tel: 301 229 4691
- HOTEL, RESTAURANTE FORMAL, RESTAURANTE, SALÓN DE MANEJOS, ALBERGAMIENTO COMPLETO Y OTROS SERVICIOS**  
Contacto: Fabio Andrés Fajardo  
Tel: 310 604 8662
- DIAGNÓSTICO, CONSULTA Y OPERACIÓN DE REDES NEURONALES Y SISTEMAS**  
Contacto: Hugo Parra  
Tel: 314 661 7590

### 8 programas que soportan el crecimiento del ecosistema y generan cultura de emprendimiento

- Manizales Más**  
Llevamos empresarios a crecer de forma acelerada. Generando nuevas capacidades, conocimiento, acompañamiento con mentores y relacionamiento.
- PME**  
El Programa de Mentoría Empresarial invita empresarios de gran trayectoria, a generar relaciones de largo plazo con empresarios en crecimiento, para compartir su experiencia y disminuir los riesgos de crecer.
- StartUp Más**  
El programa busca encontrar y fortalecer iniciativas empresariales de los estudiantes, egresados y miembros en general de las universidades aliadas de Manizales Más. Se desarrollan en tres etapas: Explora, Persigue, Lanza y Crecer.
- Affiliates y PAP**  
Con estos programas para docentes generamos una transformación en la enseñanza del emprendimiento y como la academia se relaciona con el entorno.
- Entidades de soporte**  
Incubar, ParqueSoft, Actuar Microempresas y Cámara de Comercio de Manizales por Caldas han sido aliados por Manizales Más con el propósito de trabajar en una nueva iniciativa, enfocada en el fortalecimiento empresarial orientado bajo una misma metodología, para poner a disposición de los emprendedores servicios de asesoría que les permita crecimiento rápido, rentable y sostenido.

**Empresas de Alto Potencial 2016**

- Supercolor**  
Fabricador de comercialización de grafías con empleo impresión digital en la más alta gama del sector de la serigrafía.  
Contacto: Daniela Schwann  
Tel: 301 337 0727
- PRAGMA**  
Diseño, fabricación y distribución de productos en concreto de alta calidad para el sector de la serigrafía.  
Contacto: Juan Vicente Escobar  
Tel: 316 660 8602
- CG**  
Comercializadora de productos y servicios especializados en seguridad y salud en el trabajo.  
Contacto: Mariana Villegas  
Tel: 311 770 4666
- PRAGMA**  
Agencia de publicidad, marketing y eventos. Sede: Manizales, Bogotá, Quilichao, Cali.  
Contacto: Daniel Henao  
Tel: 313 779 0176
- UNICO**  
Comercializadora de telas para vestuario de moda, abrigos y uniformes, además de telas y productos diversos.  
Contacto: Juliana Osorio  
Tel: 320 666 0600
- PRODUCCIÓN**  
Producción y emisión de contenidos audiovisuales y digitales.  
Contacto: Diana Ingrid Muñoz  
Tel: 310 369 7363
- LUMIKA**  
Fabricación y comercialización de plásticos. Líneas: arquitectónica, industrial y médica.  
Contacto: Mariana Duque  
Tel: 314 667 8380
- GESTAM**  
Consultoría y soporte para el manejo adecuado de sistemas técnicos, identificación, gestión y valoración de los mismos.  
Contacto: Yliana Yegor  
Tel: 319 737 4163
- CINNO**  
Desarrollo de aplicaciones web y móviles a la medida, sitios web y consultoría en desarrollo de software y marketing digital.  
Contacto: Carlos Serna  
Tel: 312 214 0513

### Empresas de Alto Potencial tomándose el crecimiento en serio

- 56 Empresas entrenadas (4 cohortes)
- Ventas totales \$94 mil Millones (agosto 31)
- Promedio de crecimiento en ventas de las cuatro cohortes 49%
- Promedio de crecimiento en ventas de las empresas 2016 30%
- Incremento en # 1033 de empleos
- Nuevos Clientes (sin contar los de consumo masivo) 1350
- Créditos con la banca 8150 Millones
- Inversiones (activos, maquinaria, remodelaciones, capital de trabajo) \$5950 Millones
- 17 Empresarios de alto potencial como mentores de la startUp Más
- 6 EAP exportando por primera vez
- 36 Mentores activos

Datos válidos hasta agosto 31 2016

### El gran rol de SUMA

Nos fortalecemos desde lo académico

- 7 Docentes Afiliates
- 23 Profesores de Alto Potencial
- 3 Cohortes del Adventure Más
- 16 Empresas Adventure Más aceleradas

### Emprendedores Startup Más

- 34 prototipos
- 30 con equipo de trabajo
- 11 Marcas
- 26 Ideas validadas
- 2 Vendiendo
- 17 Promesas de valor
- 9 Con estructura financiera
- 11 Modelados de negocio

### Cohortes del Startup Más

Emprendedores acompañados:

- Startup Más 1.0 154
- Startup Más 2.0 171
- Startup Más 3.0 287
- Startup Más 4.0 248

estudiantes en el primer semestre de la Ruta del Emprendimiento

Cinco unidades de emprendimiento trabajando de manera articulada y bajo la misma metodología

Anexo 2: Instrumento

***Maestría en Creatividad e Innovación en las organizaciones***

***Investigación para tesis***

***Alejandra Cardona Buitrago***

***Instrumento para medición de la gestión de marca e innovación en las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más***

Este instrumento es solo con fines académicos, en ningún momento compromete a la empresa o persona que lo diligencie. Así mismo esta información solo será tratada con fines investigativos y de manera confidencial.

Fecha de diligenciamiento \_\_\_\_\_

***Identificación de datos generales de la empresa***

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Nit. \_\_\_\_\_

Nombre de quien diligencia el documento \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña en la empresa \_\_\_\_\_

Actividad que realiza la empresa \_\_\_\_\_

Nombre los 3 productos y/o servicios principales que comercializa la empresa

\_\_\_\_\_

Número de empleados aproximados \_\_\_\_\_

Edad de la empresa (en años aproximados) \_\_\_\_\_

Sector en el que está la empresa \_\_\_\_\_

*Esta es una investigación de tesis, que pretende conocer algunos aspectos de la gestión de la innovación y la gestión de las marcas que llevan a cabo las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más. A continuación se realizarán unas preguntas para conocer el estado de esta gestión en su empresa*

***Caracterización de la innovación en la empresa***

***Nuevos productos y/o servicios***

1. Cantidad de nuevos productos y/o servicios lanzados en el año 2016

0	1	2	3	4	5	Más

2. ¿Ha realizado adquisiciones tecnológicas en los últimos 3 años para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes? Mejora significativa: que genere un diferencial y supere el desempeño del producto y/o servicio intervenido

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿La empresa realiza mejora significativa de los productos y/o servicios que ya tiene? Mejora significativa: que genere un diferencial y supere el desempeño del producto y/o servicio intervenido

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

### ***Investigación para la innovación***

1. ¿Para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, los encargados de nuevos productos y/o servicios en la empresa obtienen información como: tendencias, comportamiento del cliente, nichos no cubiertos, falencias o ventajas de los productos y/o servicios que existen en el mercado entre otros, de quienes gestionan la relación de marca con el cliente? (miembros del departamento comercial y de marketing)

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

2. ¿La empresa hace partícipe a los usuarios o clientes en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios?



Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

### ***Patentes***

1. Número de patentes de la empresa

0	1	2	3	4	5	Más

2. ¿Si tiene patentes, las ha explotado mediante la venta y/o comercialización?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

### ***Inversión en innovación***

1. ¿Cuál es el porcentaje sobre la venta que destina la empresa para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes?

0%	Menos de 3%	Entre el 3% y el 7%	Más del 8%

### ***Éxito del producto y/o servicio en el mercado***

1. ¿Cuál es el porcentaje del total de las ventas que representan los nuevos productos y/o servicios introducidos en el portafolio de la empresa en los últimos 2 años?

0%	Entre 0% y 5%	Entre 5% y 10%	Entre 10% y 20%	Más del 20%

2. ¿En los últimos tres años, cuantos productos ha desarrollado su empresa que hayan perdurado en el portafolio por más de un año?

0	1	2	3	4	5	Más

## Caracterización de la gestión de la marca en la empresa

### **Marca**

1. ¿Cuántas marcas registradas tiene la empresa?

0	1	2	3	4	5	Más

¿Cuales? \_\_\_\_\_

### **Planeación estratégica**

1. ¿La empresa cuenta con un departamento que se encargue de la gestión de la o las marcas?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿La empresa cuenta con un método o programa (Excel, software especial para seguimiento (CRM)) que permita el análisis de los clientes?

SI		NO	
----	--	----	--

### **Marketing**

1. ¿Realiza la empresa un plan de marketing anual?

SI		AVECES		NO	
----	--	--------	--	----	--

2. Priorice de 1 a 4 las 4 estrategias de marketing mix, de acuerdo a la importancia que tienen en su empresa, marque con 1 la que más usa y con 4 la que menos

Producto	
Precio	
Distribución	
Promoción	

3. ¿Cuál es el porcentaje respecto a la venta que la empresa destina para marketing y/o promoción de los productos de la empresa?

0%	Menos del 10%	Entre 11% y 30%	Entre 31% y 60%	Más del 60%

### ***Posicionamiento***

1. ¿Tiene la empresa establecido el diferencial de cada uno de sus productos y/o servicios en el mercado?

SI		NO	
----	--	----	--

Si la respuesta es SI, indique los 3 productos principales y el diferencial

Producto y/o servicio \_\_\_\_\_ Diferencial \_\_\_\_\_

Producto y/o servicio \_\_\_\_\_ Diferencial \_\_\_\_\_

Producto y/o servicio \_\_\_\_\_ Diferencial \_\_\_\_\_

2. ¿Tiene la empresa estandarizada la imagen de marca en todos los canales de distribución?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

### ***Distribución***

1. ¿En qué porcentaje (sin que la suma supere el 100%) la empresa llega de manera directa al cliente y a través de intermediarios?

De manera directa	
A través de intermediarios	
	100%

### ***Comunicación***

1. ¿Invierte la empresa en campañas de comunicación?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Conocen los colaboradores de la empresa el mensaje de marca que se desea posicionar y están entrenados para difundirlo?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

### ***Investigación de mercados***

1. ¿La empresa desarrolla investigaciones de mercado?

SI		NO	
----	--	----	--

Si la respuesta es SI, ¿con qué frecuencia?

Una vez al año	Dos veces al año	Más

2. ¿La empresa realiza pruebas de mercado para los nuevos productos y/o servicios que va a lanzar?

Nunca	1 vez al año	2 veces al año	3 veces al año	4 veces al año	Más de 4 veces al año

### **Marketing e innovación**

*Una innovación en marketing es la implementación de un nuevo concepto de marketing o estrategia que difiere significativamente del método de marketing existente en la empresa y el cual no ha sido utilizado antes.*

*\* Esto requiere significativos cambios en el diseño o envasado del producto y/o servicio, su posicionamiento, promoción o tarificación.*

*\* Excluye los cambios rutinarios, temporales o regulares en los métodos de marketing.*

### ***Durante el año 2016 su empresa introdujo***

1. Cambios significativos en el diseño de envase y embalaje de productos y/o servicios.  
Excluye cambios que alteran la funcionalidad o características de uso del producto.

SI		NO	
----	--	----	--

Si la respuesta fue SI, ¿cuán representativo fue ese cambio en términos del incremento de la venta de ese producto y/o servicio?

0%	Entre 0% y 5%	Entre 5% y 10%	Entre 10% y 20%	Más del 20%

2. Nuevos medios o técnicas para la promoción del producto y/o servicio (Ej. el primer uso de un nuevo medio de publicidad, nueva imagen de marca, etc.).

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Si la respuesta fue SI, ¿cuán representativo fue ese nuevo medio de promoción en términos del incremento de la venta de ese producto y/o servicio?

0%	Entre 0% y 5%	Entre 5% y 10%	Entre 10% y 20%	Más del 20%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Nuevos métodos para los canales de distribución del producto y/o servicio (Ej. el primer uso de franquicias o distribución de licencias, venta directa, nuevo concepto de presentación del producto y/o servicio, etc.).

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Si la respuesta fue SI, ¿cuán representativo fue ese nuevo método de distribución en términos del incremento de la venta de ese producto y/o servicio?

0%	Entre 0% y 5%	Entre 5% y 10%	Entre 10% y 20%	Más del 20%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***¿Cuán importante fue cada uno de los siguientes efectos de la estrategia de gestión de marca realizada en el año 2016? (marque con X):***

1. Incrementar o mantener la participación de mercado
2. Introducir productos y/o servicios para un nuevo segmento de mercado
3. Introducir un nuevo productos y/o servicios para un mercado geográficamente nuevo
4. Introducir un producto y/o servicio nuevo en un Mercado ya conocido

ALTA	MEDIA	BAJA	NO RELEVANTE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Gestión de la información proveniente del mercado para la innovación***

1. ¿La información proveniente del mercado, que dan a conocer los miembros de la empresa que tienen contacto directo con el cliente, le ha servido para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

2. ¿Cuál es la frecuencia con la que se reúnen las personas encargadas del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, con las que tienen contacto directo con el cliente en su organización?

1 vez a la semana	1 vez cada 15 días	1 vez al mes	No se realizan

3. Priorice de 1 a 7 las fuentes que la empresa usa para sus procesos de desarrollo de nuevos productos y/o servicios o la mejora significativa de los existentes, marque con 1 la fuente más usada y 7 la menos usada.

Proveedores	
Clientes	
Competidores	
Consultores privados de I+D	
tienen contacto con el	
Distribuidores	
Otros	

***Relación entre la innovación y el mercado de la empresa***

1. ¿Cuántas visitas al año realizan los encargados del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, a los clientes y al mercado en general del sector al cual pertenece su empresa?

1 vez al mes	1 vez al semestre	1 vez al año	No se realizan

***Generalidades de la innovación de la empresa***

1. Priorice de 1 a 4 a cuales de estas categorías se debe el éxito de los productos y/o servicios que ha lanzado al mercado, siendo 1 la categoría que más ha contribuido al éxito y 4 la que menos.

Producto	
Precio	
Distribución	
Promoción	

2. ¿Previo al lanzamiento al mercado de nuevos productos y/o servicios, la empresa diseña la experiencia que esta quiere que el cliente viva con el producto y/o servicio a lanzar?

Siempre	
Generalmente	
Aveces	
Ocasionalmente	
Nunca	

3. Teniendo en cuenta que: los valores extrínsecos hacen referencia al precio y usos racionales del producto y/o servicio, y los intrínsecos están dados en relación a la experiencia y a la respuesta subjetiva de valor que emita el consumidor. ¿Qué porcentaje (sin que la suma supere el 100%) le asigna su empresa a cada valor para el producto más importante?

Valores intrínsecos	
Valores extrínsecos	
	100%

4. Priorice de 1 a 5 en qué áreas su empresa piensa realizar cambios en el año 2017, marque con 1 el área en la cual se realizarán más cambios y con 5 en la que menos se realizarán.

Producto, bienes o servicios	
Procesos	
Marketing	
Gestión Organizativa	
Innovación Social	

Gracias por diligenciar este instrumento!!