



Aplicación de innovación y desarrollo de nuevos productos en las empresas Del sector cosmético y belleza en la ciudad de Medellín: Caso de estudio

Melissa Ocampo González

**INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
MEDELLIN
2014**

Aplicación de innovación y desarrollo de nuevos productos en las empresas Del sector cosmético y belleza en la ciudad de Medellín: Caso de estudio

Melissa Ocampo González

Trabajo de investigación tipo monografía para otorgar el título de administración
comercial y mercadeo

Asesor de trabajo de grado
Juan Pablo Arrubla

**INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
MEDELLIN
2014**

CONTENIDO

TABLA DE CUADROS	6
TEMA: INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	7
ANTECEDENTES	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
Formulación del problema	15
OBJETIVOS	16
ALCANCES	19
MARCO REFERENCIAL	19
MARCO TEÓRICO	20
1. Marketing	20
Planeación estratégica de marketing	22
1.1. MIX DE MARKETING	27
1.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO	29
1.2.1. Niveles de producto	30
1.2.2. Mercado	32
1.2.3. Estrategias de producto – mercado	32
1.2.4. Ciclo de vida del producto	35
2. INNOVACION	36
2.1. Creatividad	37
2.2. Innovación tecnológica	39
2.3. Innovación disruptiva	40
3. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	42
3.1. Investigación y desarrollo	43
3.2. Reingeniería	44
3.3. Prueba de producto y mercado	45
3.3.1. Prueba de producto	45
3.3.2. Prueba de Mercado	45
MARCO CONCEPTUAL	47
1. Innovación	47
1.1. Tipos de innovación	49
1.1.1. Innovación radical	49
(También nombradas como innovación revolucionaria, innovación discontinua e innovación de ruptura	49

1.1.2.	Innovación incrementada _____	49
	(También nombradas como mejora continua o kaizen) _____	49
1.1.3.	Innovación adaptada _____	50
1.1.4.	Innovación tecnológica _____	51
1.1.5.	Innovación en producto _____	52
1.1.6.	Innovación modular _____	53
1.1.7.	Innovación de procesos _____	54
1.1.8.	Innovación comercial _____	54
1.1.9.	Innovación estratégica _____	54
1.1.10.	Innovación disruptiva _____	55
1.1.11.	Innovación inversa _____	55
1.2.	Definición del ambiente para la innovación _____	55
1.3.	Proceso creativo _____	59
1.3.1.	Técnicas para la creatividad _____	60
	• Lluvia de ideas _____	60
	• Asociación libre y asociación creativa _____	61
	• Métodos de incubación _____	62
	• Métodos de representación grafica _____	62
	• Triz: teoría de la solución inventiva de problema _____	63
1.4.	Estrategias genéricas para la innovación _____	64
1.4.1.	Estrategias concentradas en el producto y en el mercado _____	64
1.4.2.	Estrategias enfocadas en el riesgo de oportunidad _____	66
1.4.3.	Estrategias concentradas en el tiempo _____	67
1.4.4.	Estrategia de perfección _____	69
1.4.5.	Estrategia de descomposición _____	69
1.4.6.	Estrategia de desarrollo de mercado o de nicho externo _____	70
1.4.7.	Estrategia de desarrollo de productos _____	70
	MARCO CONTEXTUAL _____	71
1.	Ámbito nacional _____	71
2.	Análisis del sector _____	74
3.	Ámbito empresarial _____	80
	MARCO METODOLOGICO _____	84
1.	Area Temática del Estudio _____	84
2.	Enfoque de la investigación _____	84
3.	Tipo de investigación _____	85
4.	Método de investigación _____	85
5.	Diseño muestral _____	86
6.	Técnicas de investigación _____	87
	• Fuentes primarias _____	87
	• Fuentes secundarias _____	88
7.	Trabajo de campo y recolección de datos _____	88
8.	Análisis de datos _____	91
	• Tareas analíticas _____	91
	• Resultados _____	92
9.	Fecha de realización del estudio _____	92

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION	93
RESULTADOS DEL ESTUDIO	95
1. Experiencia en el sector de las empresas entrevistadas	96
2. Como las empresas inician un proceso de innovación y desarrollo de un nuevo producto	98
3. Grado de importancia de la innovación y desarrollo de nuevos productos en las empresas del sector	100
4. Relación entre objetivos organizacionales vs objetivos estratégicos de innovación y desarrollo de nuevos productos	101
5. Importancia de la innovación y desarrollo de nuevos productos para lograr una posición en el mercado y ser competitivos.	102
6. Como las empresas realizan prácticas de innovación y desarrollo de nuevos productos, con respecto a las diferentes formas de innovar y desarrollar nuevos productos?	103
7. Desarrollo y aplicación de innovación y desarrollo de nuevos productos	105
8. Principales valores agregados que aplican para realizar innovación y desarrollo de nuevos productos.	106
9. Como las empresas del sector logran el océano azul y cuánto tiempo se lleva para su rompimiento y se convierta en un océano rojo	107
10. Experiencia y planes a futuro con la aplicación y ejecución de innovación y desarrollo de nuevos productos en las empresas	108
CONCLUSIONES DE ESTUDIO	110
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFIA	118
CIBERGRAFIA	122
ANEXOS	123

TABLA DE CUADROS

Cuadro No. 1: Estructura del plan de marketing

Cuadro No. 2 Nueva evolución del mix de marketing

Cuadro No.3 Niveles de producto

Cuadro No.4 Matriz estrategia de producto – mercado

Cuadro No.5 Estrategias de mercado

Cuadro No.6: Ciclo de vida del producto

Cuadro No. 7 Innovación tecnología – mercado

Cuadro No. 8 Esquema del espacio de la innovación

Cuadro No.9 Interrelaciones entre las clases de estrategias

Cuadro No. 10 Ciclo de adopción

Cuadro No. 11 Producción industria cosmética y de aseo

Cuadro No. 12 Evolución de la producción industria cosmética y de aseo

Cuadro No. 13 Ventas industria cosmética

Cuadro No. 14 Evolución de las ventas industria cosmética

Cuadro No. 15 Balanza comercial

Cuadro No. 16 Empresas líderes del sector

Cuadro No. 17 Principales multinacionales del sector

TEMA: INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

La innovación y desarrollo de nuevos productos se ha convertido en una gran aliada en todas partes del mundo, como la herramienta a seguir de los procesos comerciales y de mercadeo en las grandes empresas para superar la alta competencia y lograr liderazgo en el mercado.

El tema logra captar tan alto interés en los procesos comerciales y de mercadeo que más que una dependencia se ha convertido en una área foco en las organizaciones, donde logra concentrar la responsabilidad del crecimiento de la empresa, ya que el mercado presenta tanta competencia que los modelos de innovación y desarrollo deben estar en constante actualización de los procesos y de la mano de nuevas tendencias, tecnologías, emociones, entre otras, para así lograr fidelizar esos diferentes segmentos del mercado que son difíciles de captar por la misma alta oferta de productos de una misma categoría y segmento a un mercado saturado, y es aquí donde la innovación y desarrollo de nuevos productos le dan giros a sus marcas generando valores a los productos y logran diferenciación y posicionamiento en el mercado.

La innovación y desarrollo de nuevos productos genera interés en indagar, consultar, analizar, ejecutar y auditar los procesos de mercadeo en el sector cosméticos capilares, faciales y belleza en general con el tema en particular para investigar los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos en las empresas del sector y cuáles son las estrategias que aplican en sus organizaciones, de esta manera identificar los factores de éxito y fracaso en la aplicación de la herramienta, para así aportar al sector la manera más

oportuna de optimizar los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos, generar valor a los productos y lograr posicionamiento a las empresas que están esperando liderazgo en el mercado y que se ha presentado dificultades debido a la saturación del mercado por tan alto número de competidores en el sector.

ANTECEDENTES

Michael Porter (1999) expone que la capacidad de las empresas para innovar constituye actualmente la clave más importante para mantener y mejorar su posición en el mercado. Tanto éste como otros autores consideran que la capacidad competitiva de las naciones descansa en su potencial de innovación.

Esta filosofía según Chandy & Tellis, (2000) asume que los mercados son océanos en calma con leves y predecibles cambios en los segmentos. Sin embargo, servir nuevos mercados requiere de innovación radical en el diseño de productos y en los modelos de

La innovación convencional comienza con productos existentes a los que se les hacen cambios o mejoras, suprimiendo, multiplicando y dividiendo componentes o atributos, con foco en el producto y en la categoría logrando introducir innovaciones incrementales que satisfagan las necesidades de los mercados objetivos (Goldenberg, Horowitz, Levav & Mazursky,2003)

Los señores Ziamou & Ratneshwar (2003) define la Innovación como el grado en el que los productos son nuevos para el mercado objetivo y crean una oferta de beneficios para el consumidor, así como soluciones para los problemas del mismo

Por otro lado Godin (2004) extiende el concepto de innovación a la esfera mercantil y a la innovación no tecnológica. Sugiere una función de innovación más abierta a los diversos tipos de organizaciones innovadoras, así como a las diferentes formas de innovación y lo expresa así:

- Modificación de las formas de hacer (o aparición de nuevas formas de hacer)

- Gracias a la invención o a la adopción
- De nuevos bienes, servicios o nuevas prácticas.

Esta definición posee varias ventajas sobre las precedentes. En primer lugar, no escoge entre una aproximación sujeto (centrada en las actividades) y una aproximación objeto (centrada en los productos), sino que sugiere considerar a la vez actividades y resultados. En segundo lugar, contempla dos maneras de innovar: la invención o la adopción, y en tercer lugar, considera, junto a la innovación de bienes, otras formas como la de servicios (de empresas o de instituciones no mercantiles) y la de prácticas (gestión, procedimientos y métodos).

Es así como aún muchas empresas desarrollan sus estrategias en los océanos rojos – mercados conocidos y estructurados con reglas de competencia establecidas– mientras otras exploran los océanos azules -espacios donde no hay competencia y donde es posible crear demanda y satisfacer necesidades para alcanzar un crecimiento rentable (Kim & Mauborgne, 2005)

Ocde - eurostat (manual de oslo – guidelines for collection and interpreting innovation data, 2005) proponen que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Miller (2006) genera un modelo que denomina 4G y que es muy similar al NexGen Systems que desarrolla Cooper. Este modelo implica que la innovación radical va más allá de las cuatro P's (producto [incremental], precio, plaza y promoción), y que para

alcanzarla se deben añadir otras cuatro P's: producto (radical), procesos, gente y política. El autor habla de un proceso de innovación en espiral, y que define la gerencia de innovación como la capacidad de reunir gente, tecnología y procesos para crear valor a los consumidores, incluyendo una estructura organizacional nueva.

El Profesor y Doctor Hermann Lang (Psyche, 2006) expresa que las culturas occidentales tradicionalmente acentúan más bien el aspecto activo de la creatividad en el sentido del significado de la palabra latina «creare», que significa crear, producir y configurar. En el antiguo Egipto y en las culturas orientales aparece por el contrario la creatividad como el «introducir» algo en un proceso de crecimiento natural, lo que apunta a la segunda raíz lingüística de la creatividad: «crescere» (crecer, transformarse, suceder, hacer crecer).

Hoonsopon & Ruenrom (2009) plantea que la innovación puede ser descrita en tres dimensiones: tecnología, consumidores y una tercera dimensión que podría tener elementos de las dos dimensiones de tecnología y consumidor. La innovación con el desarrollo de nuevos productos y demuestran que la innovación es un factor importante en el desempeño de los negocios, incrementando sus ventas, ganancias y ventajas competitivas.

Es importante mencionar lo que Osorio (2010) denomina el arte de fracasar para innovar con éxito. El autor desarrolla un modelo para innovar mediante aprendizaje por observación y mediante fallas generada por ciclos de prototipos y pruebas de mercado, y explica que estos nuevos procesos tendrán un efecto directo en la cultura, organización y gestión de recursos humanos en la empresa, preparándola para un cambio gradual en su ADN. Este autor percibe el modelo Stage-Gate como útil, pero algo rígido para la

naturaleza caótica e iterativa propia de la innovación, y presenta su modelo como una alternativa. Su método es un proceso estructurado y orientado a focalizar el caos creativo en torno a un desafío de innovación, en producir mayores tasas de innovaciones disruptivas y en asegurar una mejor aceptación del mercado de los productos finales. El proceso es altamente iterativo, y permite que haya revisiones y saltos entre cualquiera de sus etapas.

A continuación se presentan los ocho rasgos que el autor desarrolla para ser incorporados al ADN de la empresa y mejorar la eficiencia en la innovación:

- Sea como Da Vinci o Garfield, ambidiestro, es decir, la empresa debe generar ingresos mediante negocios existentes y al mismo tiempo mediante exploración de nuevos negocios;
- Piense en desafíos, no en ideas, se deben generar portafolios de desafíos o problemas, luego se desarrollarán las ideas para resolverlos;
- Planifique la innovación, una ejecución adecuada sin planificación es un fracaso;
- Diseñe un calendario de desarrollo sin fechas, sino hitos, es demasiado rígido considerar un calendario fijo, es mejor considerar márgenes de tiempo;
- No escuche al cliente, obsérvelo y viva con él, las investigaciones tradicionales limitan la innovación, es mejor acercarse;
- Fallar no es permitido, es obligatorio, no hay mejor manera de innovar que fallar lo más temprano posible;

- Invierta en fallar, como un seguro para no fracasar, dedicar un presupuesto para experimentar y desarrollar prototipos;
- El cambio cultural no es el comienzo, es el resultado, el cambio cultural se da al adoptar nuevos procesos, el cambio resulta de la innovación y alimenta el nuevo proceso.
- Es interesante como Osorio (2010) sostiene que el modelo de Stage-Gate no impulsa la innovación radical y presenta su modelo como una vía para incorporarla en el desarrollo de nuevos productos o, a través de fracasos iniciales (amplificando la ambigüedad, incertidumbre y riesgo asociados con el proyecto) antes de realizar las grandes inversiones. El autor explica que si se invierte luego de haber aprendido y haber reducido gran parte de los riesgos, se logran altos niveles de innovación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector de cosméticos y belleza de nuestro país se identifica como uno de los sectores con mayor crecimiento en la economía, la alta demanda que existe por las tendencias y

comportamientos de los consumidores han impactado positivamente en los últimos años , donde participan un grupo pequeño de productores o laboratorios que maquilan a la multitud de marcas que se encuentran actualmente en el mercado, en dichas empresas se evidencia la participación activa en la innovación y desarrollo de nuevos productos, debido a que constantemente se ven productos nuevos en el mercado, estas empresas afrontan un alto grado de saturación del mercado debido a la similitud de marcas lanzadas ofreciendo el mismo producto y con precios muy competitivos, para lograr captar una parte del mercado y alcanzar la sostenibilidad requerida para sobrevivir en este mercado tan saturado, de esta forma nos adentramos a investigar y analizar la forma en que las empresas del sector aplican la innovación y desarrollan su portafolio de productos, para identificar qué medidas correctivas se pueden emplear y como deber ser su plan estratégico para que tomen la innovación como el foco sostenible de los procesos empresariales, además que proceso deben emplear para que sus marcas logren sobresalir en el mercado tan saturado y consigan un océano azul extenso que permita lograr un posicionamiento y expansión del sector a nivel nacional y mundial.

Se recopilara la información del sector de belleza (cosméticos capilares, faciales y de cuidados personales) por medio de una investigación cualitativa realizando entrevista a 3 empresas en el sector indagando sobre: la innovación, liderazgo en el sector, co-creacion de valor y diferenciación en los productos para lograr mayor competitividad, tecnología y avance en su portafolio, auditorias permanentes para medir impactos, conectividad segmentada para lograr identificar el foco a captar y lograr aplicar unas estrategias acordes a sus necesidades y deseos, como están utilizando la herramienta de brandig

emocional para lograr marcas jóvenes y cercanas, y como incrementan el margen de su marca.

Formulación del problema

Para identificar y proporcionar solución al problema debemos identificar inicialmente ¿Que procesos utilizan las empresas del sector de belleza de la ciudad de Medellín para aplicar estrategias de innovación y desarrollo de nuevos productos ?

Además para darle cuerpo a la investigación debemos tener en cuenta:

- Como las empresas del sector de belleza están generando valor a sus productos por medio de la innovación para generar participación en el mercado con la cantidad de competidores existentes?
- Como las empresas del sector de belleza podrían innovar y desarrollar nuevos productos creando un océano azul sin competidores y así puedan lograr posicionamiento y fidelización de los productos frente sus competidores?
- Las marcas deberían implementar estrategias de ingeniería inversa en el extranjero para lograr productos que logren diferenciación y posicionamiento en el mercado con productos difíciles de copiar por un tiempo determinado y hasta donde podrían acceder a la inversión?

OBJETIVOS

Conocer en el sector de belleza (cosméticos capilares, faciales y de cuidados personales) de la ciudad de Medellín las prácticas aplicadas a la innovación y desarrollo de nuevos productos.

Específicos

- Conocer como las empresas en el sector belleza están generando valor a sus productos por medio de la innovación y desarrollo de nuevos productos logrando diferenciación y posicionamiento en el mercado
- Investigar sobre los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos de las empresas del sector encaminados en alcanzar una competencia libre simulando un océano azul sin competidores para lograr liderazgo en el sector.
- Observar sobre como las empresas del sector practican innovación utilizando nuevas herramientas como investigación inversa, re-ingeniería y entre otros, para obtener productos sostenibles, que logren participación y crecimiento en el sector.

JUSTIFICACION

La investigación sobre las prácticas de innovación y desarrollo de nuevos productos en el sector cosméticos y belleza surge mediante la necesidad de investigar la saturación del mercado de productos existentes, esta se apoyara inicialmente en un proceso teórico donde repasaremos las bases teóricas de la innovación y desarrollo de nuevos productos para darle un juicio valido y adentrar en el contexto de la investigación para luego pasar a realizar la ejecución de la investigación por los métodos aplicados para dicha investigación y lograr recopilar información metodológica sobre la relación del innovación y desarrollo de nuevos productos en el sector de belleza para el grupo de investigación y asesoría de la universidad colaborando al desarrollo empresarial de la ciudad de Medellín y por ultimo obtener un conocimiento propio del tema como especialidad, ya que genera interés propios en obtener el conocimiento y lograr emprender objetivos personales en los aportes de las empresas donde laboro y en la creación de empresa.

ALCANCES

Se realizara la investigación cualitativa en las industrias cosméticas que serán evaluadas de forma diferente según el subsector(capilares, faciales y corporales) de la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia, que practiquen innovación y desarrollo de nuevos productos en sus procesos durante del primer semestre del año 2014.

MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

1. Marketing

El marketing, es lograr la satisfacción del cliente por medio de la identificación de sus necesidades y así mismo poder diseñar productos que generen valor a los consumidores, precios asequibles, distribuirlos y lograr una fácil adquisición, y promoverlos de manera eficaz, esto quiere decir que el marketing no es solo vender, realizar publicidad, y ponerlos cerca a los consumidores, sino que es un conjunto de herramientas de marketing que juntas logran impactar a un mercado y resaltar marcas (Espinosa, 2012).

Philip Kotler (2006) considerado el padre del marketing lo define en su libro fundamentos de marketing como el proceso social y administrativo en el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación e intercambio de productos y valor con otros.

Marketing es considerado también como muchas cosas diferentes. Numerosas personas, en especial las que no están empleadas en marketing, lo ven como una función de negocios, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en empleos de marketing, tienden a verlo como un proceso para administrar el flujo de productos desde el momento en que nace la idea hasta el momento del consumo. La principal organización comercial de la disciplina, la American Marketing Association (AMA, 2005) cambio la definición del término, de 1985 hasta 2005, la AMA definió de la siguiente forma: marketing es el proceso de planear y

ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales. (American marketing association, 2012).

Además O.C. Ferrell (2012) cambio la definición del concepto par reflejar mejor las realidades de competir en el mercado actual: marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de manera que beneficien a la organización.

La nueva concepción enfatiza dos factores críticos del éxito de marketing de la actualidad: el valor y las relaciones con los clientes. La noción del valor reconoce que la satisfacción de los clientes puede derivarse de muchos aspectos de la oferta total del producto, no solo de tener acceso de productos de alta calidad a un precio bajo. Las relaciones con los clientes son una necesidad absoluta en el estatus impulsado por los productos de consumo de muchos mercados de producto. Aunque la anterior definición de marketing tenía un enfoque debidamente transaccional, la nueva destaca las relaciones a largo plazo que proporcionan un valor tanto para los clientes como para la empresa (O.C. Ferrell, 2012)

Una forma final de pensar el marketing se relaciona con la satisfacción de las necesidades humanas y sociales. Este punto de vista amplio lo vincula con nuestro estándar de vida no solo en términos de consumo mejorado y prosperidad, sino también el bienestar de la sociedad. (O.C. Ferrell, 2012) El marketing también debe asumir la responsabilidad por cualquier efecto negativo que pueda generar.

Kevin Keller y Phillip Kotler (2006) definen el marketing en su libro dirección de marketing, que consiste en satisfacer las necesidades de las personas y la sociedad.

Con relación a las anteriores definiciones de marketing se concluyó que el éxito de la empresa depende únicamente del talento comercial y de mercadeo de la empresa y sus relaciones exitosas con el cliente, en las organizaciones encontramos áreas de apoyo como producción, financiera y contabilidad, pero el marketing es esa fuente integradora entre el cliente y la organización que genera beneficios rentables a la compañía y sostenibilidad en el tiempo.

Planeación estratégica de marketing

Para que una organización tenga la oportunidad de lograr sus metas y objetivos debe tener un plan del camino para llegar a la meta. Por lo cual una estrategia describe el plan de juegos de la empresa para lograr el éxito, un marketing efectivo requiere una planeación estratégica profunda en una organización.

En los principales niveles de la organización los encargados de la empresa se encargan de temas macros como lo es la misión, visión, las unidades de negocio, recursos y diseño de políticas, los encargados de la planeación de niveles medios por lo general, una división o estratégica de negocios se interesa a temas similares pero se enfocan a su actividad o función en particular, la planeación estratégica a niveles inferiores es mucho más táctica, aquí los responsables se encargan por los desarrollos de los planes de

marketing: planes de juegos más específicos para conectar productos y mercados para cumplir los objetivos organizacionales y con los clientes. (O.C. Ferrell, 2012)

La planeación táctica trata de mercados específicos o segmentos de mercado y el desarrollo de programas de marketing que satisfagan las necesidades de los clientes en esos mercados (O.C. Ferrell, 2012)

El plan de marketing proporciona la descripción de cómo la organización combinara el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes (O.C. Ferrell, 2012), también es nombrado como mix de marketing. También trata de la implementación, el control y el ajuste continuo de estas decisiones.

El plan de marketing es un documento escrito que proporciona la descripción de las actividades de marketing de una organización, con su respectiva implementación ejecución y control de las actividades para medir el éxito de la misma y la sincronización de todas las actividades para el cumplimiento de los objetivos con sus responsables y recursos disponibles para alcanzarlos, para esto se debe tener un conocimiento empresarial y unas metas generales y luego identificar las específicas que son asignadas a cada logro en particular, es decir, inicialmente se debe realizar un análisis previo de la situación de la corporación y su prospectiva en el tiempo constituyendo una misión, visión, metas y objetivos corporativos, luego un análisis de la situación de la unidad estratégica de negocios y sus respectivas metas y luego una la estrategia en la unidad de negocios diseño unas metas y objetivos específicos y sus respectivas estratégicas por cada unidad de negocio, eso si teniendo en cuenta el cliente como foco y marketing como

la unidad integradora, desde este análisis cada unidad de negocios tiene un plan a ejecutar, en este caso se tomara en particular el plan de marketing y entrar a evaluar el tema en particular

- a. A continuación desglosamos la estructura del plan de marketing para la documentación y formulación de dicho proceso

ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING	
1. RESUMEN EJECUTIVO	
A. SINOPSIS	
B. PRINCIPALES ASPECTOS DEL PLAN DE MARKETING	
2. ANALISIS DE LA SITUACION	
A. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO	
B. ANALISSI DEL ENTORNO DEL CLIENTE	
C. ANALISS DEL ENTORNO EXTERNO	
3. ANALISIS FODA	
A. FORTALEZAS	
B. DEBILIDADES	
C. OPORTUNIDADES	
D. AMENAZAS	
E. ANALISIS DE MATRIZ FODA	
F. DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS	
D. DESARROLLO DE UN ENFOQUE ESTRATEGICO	
4. METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING	
A. METAS DE MARKTETING	
B. OBJETIVOS DE MARKETING	
C. ESTRATEGIA DE MARKETING	

5. ESTRATEGIA DE
MARKETING

**A. MERCADO META PRIMARIO (Y
SECUNDARIO)**

B. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO)

**C. ESTRATEGIA DE FIJACION DE
PRECIOS**

**D. ESTRATEGIA DE LA CADENA DE
DISTRIBUCION VS SUMINISTRO**

**E. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTEGRADA DE
MARKETING (PROMOCION)**

6. IMPLEMENTACION DE MARKETING

**A. TEMAS
ESTRUCTURALES**

B. ACTIVIDADES TACTICAS DE MARKETING

7. EVALUACION Y CONTROL

**A. CONTROLES
FORMALES**

B. CONTROLES INFORMALES

**C. PROGRAMA Y CALENDARIO DE LA
IMPLEMENTACION**

D. AUDITORIAS DE MARKETING

Cuadro No. 1: Estructura del plan de marketing
Fuente: Elaboración propia

La planeación estratégica de marketing siempre debe ir enfocada al cliente como foco inicial y siempre elaborar estrategias teniendo en cuenta como se irán a ejecutar cada una de ellas, una buena estrategia siempre se desarrolla cuando se tiene en cuenta como se implementara, a continuación algunos factores a tener en cuenta en el momento de desarrollar planeación estratégica de marketing:

- Se sugiere empezar con decisiones generales, luego con decisiones mas específicas mientras el proceso avanza por las etapas subsecuentes de planeación
- Se debe tener una misión definida, metas y objetivos de marketing, estrategia de marketing y por último el plan de marketing
- Debe ser consistente con la misión, visión, estrategias organizacionales y la unidad de negocios, ir de la mano ligadas que todas vayan de la mano por el cumplimiento de unos mismos objetivos de lo general a lo particular
- Debe ser coordinada con todas las áreas de negocios funcionales con el plan de marketing, ya que el marketing es el integrador y todos las áreas deben ir integradas con el plan de marketing para el cumplimiento efectivo de las estrategias
- Desarrolla una estrategia de marketing que incluye elegir y analizar los mercados y crear y mantener un programa de marketing apropiado para satisfacer las necesidades de los clientes en estos mercados meta
- Requiere que cambie el concepto transaccional al relacional
- Colocar en primer lugar las necesidades y deseos de los clientes y adicionar en todas las estrategias valores agregados hacia toda la cadena de valor

b. Planeación estratégica balanceada

También nombrada el balanced performance scorecard desarrollado por Robert Kaplan y David Norton de la universidad de Harvard (2001) consiste en que las empresas pueden alcanzar un mejor desempeño si alinean sus esfuerzos estratégicos al abordar la estrategia desde cuatro perspectivas complementarias: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, las principales funciones son: traducir la estrategia en términos operativos, alinear a la organización con la estrategia, hacer de la estrategia el trabajo diario de todos, movilizar el cambio mediante el liderazgo ejecutivo

1.1. MIX DE MARKETING

El autor Phillip Kotler (2009) define el mix de marketing como la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. La mezcla de la mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para incluir en la demanda de su producto, esta concepción se data de la década de 1960, habla de las famosas 4 ps: producto, precio, place y promoción que se manejan en un programa coordinado para alcanzar los objetivos propuestos para el producto.

Según el autor Simon Majaro (2009) la mezcla de mercadotecnia es la esencia del concepto de la mercadotecnia moderna. Este concepto es simple cualquier investigador de mercado que se precie de ser respetado debe entenderlo a plenitud. Por desgracia, a

causa de la sencillez, se le relega con frecuencia al estado de una noción semicadencia entendida pero no usada.

La teoría que sustenta el marketing mix dice que se debe ofrecer al mercado meta el producto correcto, al precio adecuado, en el lugar conveniente y con buena comunicación “la mezcla de la mercadotecnia consiste en un solo ensamblaje de todos aquellos elementos que ayudan a satisfacer al cliente y sus necesidades (Schnarch, 2009)

En toda caso, una vez determinado el mercado meta y sus características cualitativas y cuantitativas, se hacen los programas parciales pero coordinados de producto, precio, plaza y promoción y servicios, lo cual lleva a un plan de mercadeo operativo para introducción y lanzamiento del nuevo producto o mejoría de un producto (Schnarch, 2009)



Cuadro No. 2 Nueva evolución del mix de marketing

Fuente: Diapositivas clase innovación y desarrollo de producto ESUMER, docente Natalia espinosa, 2012

La docente Natalia Espinosa (Espinosa, 2012) expone en su clase la nueva evolución del mix de marketing agregando la co-creación de valor, lleno más allá de vender un producto a un precio atractivo a un lugar y con publicidad, a generarle valores adicionales a los productos generando innovación, con valores agregados, brindando una marca que genere emociones y sentimientos, generando inteligencia en los canales brindando espacios amigables y cercanos a los consumidores, realizando estrategias que me permitan llegar a más público, generando un servicio oportuno y lograr la satisfacción plena de los clientes, ofrecer y brindar a los clientes lo que ellos desean haciéndoles seguimiento e identificando sus necesidades y deseos previamente, es decir ya el concepto de las 4 ps es ampliado para lograr mayor participación del mercado en un mercado extremadamente saturado de productos y servicios y que para lograr un posicionamiento debemos generar valor a los productos para lograr diferenciación en el mercado.

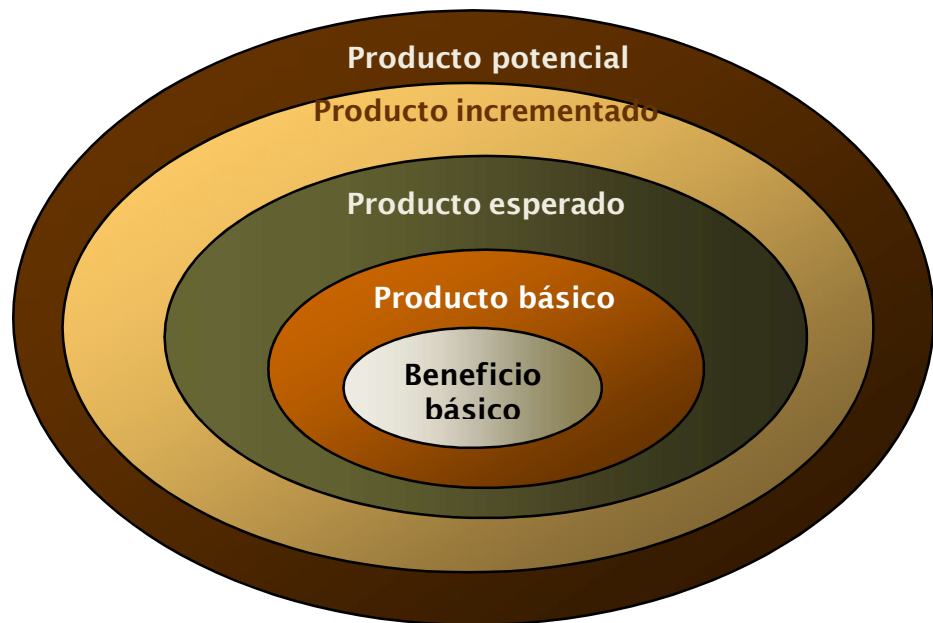
1.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Un producto tangible o intangible es algo que tiene valor para alguien. Puede incluir cualquier cosa ofrecida para su atención, adquisición o consumo e incluye ideas, bienes, servicios, lugares, organizaciones o personas, con valor o sea que pueden satisfacer una necesidad o deseo, llenar un requerimiento o proporcionar un beneficio para algunas personas o empresas que están dispuestas a lograr lo que se ofrece, es decir, dispuestas a realizar un intercambio.

Cualquier cambio de diseño, presentación, color, olor, tamaño, o empaque), por pequeño que pueda ser, da origen a otro producto ya que puede referir programas de mercadeo diferentes para lo que pudiera ser otro mercado (Schnarch, 2009)

Una definición de producto es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que además puede satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas (AMA, 2005)

1.2.1. Niveles de producto



Cuadro No.3 niveles de producto
Fuente: (Schnarch, 2009)

- 1. Producto básico:** Es aquel producto que resuelve un problema o una necesidad básica
- 2. Producto esperado:** Es el producto básico más los valores agregados
- 3. Producto esencial:** Es la promesa básica
- 4. Producto esperado:** Conjunto de expectativas del cliente con respecto del producto.

También el autor Alejandro Schnarch (2009) expone que aunque existan otras opciones los clientes se mantendrán leales a nosotros, siempre y cuando reciban un mayor valor de acuerdo con lo que esperan de otros, el valor percibido es la evaluación general del cliente sobre la utilidad de nuestro producto con base en percepciones de lo que reciben (calidad, satisfacción, servicios), que deben superar lo que entrega (costos monetarios, y no monetarios).

Por otra parte, como dice Zeithaml y Bitner (2001) el servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía ya sea manufacturera, de tecnología o de servicio, el servicio al cliente es el servicio que proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Theodore Levit (1965) declara que no existen industrias de servicio; existen empresas que los componentes de servicio son mayores o menos a los de otras industrias (Dominguez, 2002)

Generalmente se hablara de producto, entendiendo que algunos son tangibles y otros intangibles, ya que las estrategias de mercadeo, así como los procedimientos para

desarrollarlos son similares, aunque las diferencias pueden ocasionar algunas implicancias que se cometerán oportunamente (Schnarch, 2009)

1.2.2. Mercado

Willian Stanton (1992) define el mercado como un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero y voluntad para gastar, también propone Alejandro Schnarch (2009) que el mercado es el conjunto de personas o empresas con determinadas necesidades o deseos (que podemos satisfacer con nuestro producto), con recursos económicos y con voluntad de gastarlo

1.2.3. Estrategias de producto – mercado

Igor Ansoft (1957)Presento la primera matriz de análisis estratégico, que muestra gráficamente las opciones que tiene una empresa.

ESTRATEGIAS PRODUCTO – MERCADO		
	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS EXISTENTES	PENETRACION DEL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
NUEVOS MERCADOS	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACION

Cuadro no.4 Matriz estrategia de producto – mercado
Fuente: Elaboración propia (Schnarch, 2009)

Cuando en la actualidad los mercados son atractivos en crecimiento en ventas, estabilidad o rentabilidad, la estrategia puede ubicarse atender los siguientes mercados con mayor fuerza: (Schnarch, 2009)

- Penetración del producto: se trata de aumentar las ventas mediante una explotación del mercado actual y con los mismos productos
- Desarrollo de producto: es crear nuevos productos para esos mercados existentes con el fin de satisfacer las necesidades de dichos consumidores exigentes y cambiantes.

Si al analizar el entorno y las tendencias se ve que las ventas o la rentabilidad se complican en los mercados existentes, la empresa comienza a buscar nuevos mercados que presenten mejores oportunidades: (Schnarch, 2009)

- Desarrollo de mercado: es el esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto puede hacerse mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución
- Diversificación: esto es, ofrecer nuevos productos en mercados nuevos

Jean Paul Sallenave y Gultinan (1985) también consideran que las estrategias de producto pueden clasificarse en dos amplias categorías de mercados:

- Integración vertical : pasa cuando una empresa se convierte en su propio proveedor o en un intermediario
- Diversificación sinérgica: es vender nuevos productos en nuevos mercados cuando los recursos para producir o comercializar estas líneas son compatibles con los recursos existentes

- Diversificación de conglomerados: es aprovechar oportunidades sin considerar efectos sinérgicos

NUEVOS MERCADOS	MERCADOS ACTUALES
PENETRACION DEL MERCADO	DESARROLLO DEL MERCADO
DESARROLLO DEL PRODUCTO	DIVERSIFICACION SINERGICA
INTEGRACION VERTICAL	DIVERSIFICACION DE CONGLOMERADO

Cuadro No.5 Estrategias de mercado
Fuente: elaboración propia (Schnarch, 2009)

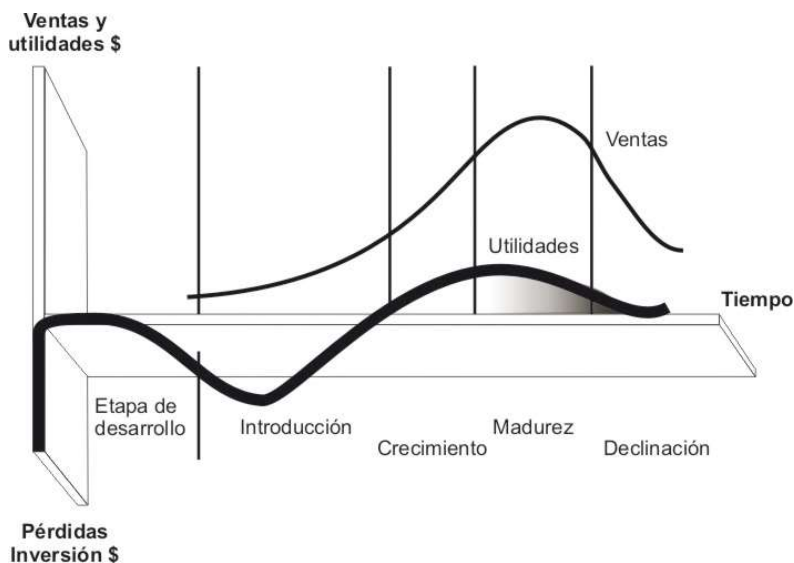
Otra clasificación de oportunidades de crecimiento la presenta (Philip Kotler, 2009):

- Crecimiento intensivo: contempla los mismos conceptos desarrollados por Ansoff (1957)
- Crecimiento integrado: se logra si una empresa dentro de una industria tiene perspectivas de crecimiento, utilidades o control, al moverse hacia atrás (suministro). Hacia adelante (distribución) u horizontalmente (competidores) en la industria.
- Crecimiento diversificado concéntrico: es la búsqueda de nuevos productos que tengan sinergia tecnológica o del mercado (nuevas clases de consumidores)
- Diversificación horizontal: es agregar nuevos productos que no estén tecnológicamente relacionados

- La diversificación de conglomerado: es desarrollar nuevos productos que no tengan relación con la tecnología actual, productos o mercados

1.2.4. Ciclo de vida del producto

Se define en función de dos variables: volumen de ventas y utilidades y el tiempo, Alberto Levy (1978) define que en el transcurso del tiempo ira variando el grado de compatibilidad del producto como satisfactorio de la necesidad que lleva asociada y dicha variación determinara el ciclo de vida del producto.



Cuadro no.6: Ciclo de vida del producto

Fuente: Blog Economics (Reyes)

El cuadro no. 6 nos expone las diferentes etapas del ciclo de vida, una curva nos muestra las ventas y la otra las utilidades a través del tiempo, en esta grafica se encuentran muy definidas las etapas aunque algunos autores como Philip kotler (2009) señalan solo cuatro (introducción, crecimiento, madurez y declive) más que un problema

de concepto es de denominación, algunos confusiones a través del tema es a partir desde la percepción donde se tome, por ejemplo es preciso realizar un análisis de ciclo de vida desde el portafolio de productos en general y sus líneas hasta lo particular y en cada producto en particular para poder tomar un análisis verídico de la situación, yo no puedo tomar decisiones con un producto generalizado en una línea porque puedo encontrar cambios relevantes en un producto y que debo tomar estrategias puntuales por producto y por mercado específico porque tienen comportamientos diferentes.

Como resume Enrique Ogliastri (1991) el punto en que esta una empresa dentro del ciclo de vida constituye un factor determinante de las necesidades de inversión, de las posibilidades de expansión y de liquidez, y por tanto, una consideración fundamental para la formulación de una estrategia apropiada.

2. INNOVACION

Según Rodrigo Varela (2001) el ser humano desde sus primeros pasos en la tierra ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro entorno, pues busca siempre mejorar condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, una mayor sensación de felicidad, un nivel de vida más acorde con sus expectativas, es decir, lo que la cultura humana ha asociado como progreso, desarrollo, bienestar, superación, y agrega pero todas estas innovaciones y modificaciones del entorno no han ocurrido por casualidad, sino por acciones

particularmente intencionadas que grupos humanos específicos e individuos han acometido en sitios y momentos particulares de la historia

El error que con frecuencia cometen las personas es suponer que la innovación en realidad significa la introducción de nuevos productos. Mejorar un producto existente o buscar la manera de hacerlo con un menor presupuesto exige también creatividad e innovación (Majaro, 2009)

2.1. Creatividad

La creatividad tiene varias definiciones, dependiendo el punto de vista desde que se observe, los autores Ahmed Shepherd y Ramos, Leticia Claudia Pervaiz Charles (2012) la define la creatividad como un proceso orientado al desarrollo de ideas originales y útiles, ya sea que se trata de un mejoramiento gradual, o de una avance capaz de cambiar el mundo , también plantean que la creatividad es la capacidad para generar en forma consistente resultados diferentes y valiosos, básicamente, ser creativo implica:

- Producir en forma consistente una gran cantidad de ideas
- Conjuntar, en diferentes combinaciones, las ideas existentes o las ideas nuevas
- Desglosar una idea para tener una apreciación reciente de sus partes
- Hacer concesiones entre el tema a la mano de hechos sucesos u observaciones que aparentemente no están relacionados

Por otro lado el Lic. Carlos Churba Psicoterapeuta, ha creado el "Modelo Integral Facilitador de la Creatividad" para ayudar a las personas y a las organizaciones a vivir y trabajar creativamente (2014) y expone las siguientes definiciones:

- Es la actitud y la aptitud para generar un proceso creador, nuevas ideas, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos productos, nuevos servicios, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social
- La creatividad es percibir, idear y expresar lo nuevo y significativo.
- Es el proceso que otorga a la persona que genera un nuevo producto en un ambiente dado, su calidad de creadora
- Es decirle adiós a lo seguro- conocido, iniciar un viaje- aventura a la región de lo aun no existente, coraje-pasión para atreverse a configurar el porvenir, alegre- celebrar de lo hallado-hollado, el difícil renunciar a la obra

En definitiva, la creatividad se mide por el resultado final – una nueva idea, un nuevo producto, una nueva manera de hacer algo o una aplicación distinta de ideas o recursos ya existentes- algo diferente. Por ello Charles Morris (1987) la considera la capacidad de generar ideas u objetos novedosos u originales que incluyen desde ideas filosóficas hasta cuadros, obras musicales y trampas para ratones

2.2. Innovación tecnológica

La innovación está impulsada por las megas tendencias que se observan en la ciencia, la tecnología y la sociedad. Jules Duga (2005 2009) Observo que los gastos generales en la investigación y desarrollo de la industria eran esencialmente constantes. En el 2009 hizo el siguiente comentario: todo ser humano está ligado de alguna forma con la relevancia esencial de la investigación y desarrollo

Cuando observamos los niveles anticipados de apoyo y desempeño de la investigación y desarrollo, es importantes tomar en cuenta algunos factores que están presentes, o que con seguridad serán el precursor de las mega tendencias en el futuro cercano afirma (Duga, 2005 2009)

Las tecnologías parecen crecer y evolucionar de acuerdo con un patrón que, por lo general, sigue una curva en forma de s (Foster, 1986). Este modelo se usa con periodizad para describir lo que comúnmente se llama ciclo de vida de la tecnología.

El ciclo de vida de la tecnología describe como un proceso secuencial que consiste en cuatro frases: investigación genérica, investigación y desarrollo aplicados, aumento a escala de la producción y maduración tecnológica.

Al considerar el impacto de la ciencia sobre la tecnología, resuelta también útil plantear dos observaciones. En primer lugar, la ciencia esencial para determinados adelantos tecnológicos es simplemente la antigua ciencia, incluso algunos investigadores no la considera como tal J. Mokyr (1990). En segundo lugar, cuando la investigación

científica abre un campo de posibilidades tecnológicas totalmente nuevas, generalmente se trata de un proceso de etapas múltiples, ya que no es posible pasar directamente del nuevo conocimiento científico a la producción: a menudo se necesita el descubrimiento de alguna nueva información adicional sobre el estado de la naturaleza, que contribuya al posterior desarrollo de un nuevo producto, sin esta información adicional, no sería posible finalizar con éxito el invento (Rosenberg N, 1993)

La ciencia adquiere prioridad, no solo como condición necesaria, sino también suficiente para el éxito de la innovación tecnológica, lo que dio lugar a que se igualara la investigación y desarrollo organizada con el proceso de innovación mismo (Brooks h., 1994)

2.3. Innovación disruptiva

Un tipo de innovación que surge como estratégicamente importante es la innovación disruptiva, un poderoso medio para ampliar y desarrollar nuevos mercados y ofrecer una nueva funcionalidad, lo cual a la vez socava los vínculos existentes en el mercado (Christensen, 2003)

Se considera que las innovaciones disruptivas tienen las siguientes cinco características (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012):

- La innovación tiene un desempeño inferior en el mercado o corriente principal del cliente

- Las nuevas características que ofrece la innovación no son valoradas por el mercado o corriente principal
- Por lo general, la innovación es más sencilla y más barata, y se ofrece a un precio menor que los productos existentes
- En el momento de su introducción, la innovación atrae a un segmento de clientes sensibles al precio y de los estratos inferiores, limitando así el potencial de utilidades para los participantes
- Con el tiempo, los desarrollos posteriores mejoran el desempeño de las innovaciones sobre el valor de los atributos del mercado principal de los clientes a un nivel donde la innovación empieza atraer a más de tales clientes.

Una observación valiosa es la que el autor Tellis (2006) es que la innovación disruptiva inicialmente tiene un desempeño inferior al de la tecnología dominante, en relación con las dimensiones que exige el mercadeo de la corriente principal; pero con mejoramiento uniforme, llega a satisfacer o a superar dichas exigencias. Una segunda apreciación valiosa es que se desplaza a los participantes dominantes, aun cuando ellos hayan hecho lo que varias generaciones de estrategias y la filosofía básica de la mercadotecnia indican que deberían hacer: escuchar a los clientes del mercado principal o la corriente principal.

A manera de ilustración, existe una serie de innovaciones disruptivas y estas son fácilmente reconocida por muchos: las cámaras fotográficas con relación a las cámaras analógicas, el Ipod con relación con el walkman, en todos los casos se ejercieron nuevas capacidades sobre un mercado establecido, lo cual obligo a un cambio de reglas, en consecuencia tal estrategia depende de la medida en que un participante desee perturbar el

mercado, o bien, en la medida en que la oferta sustituta se considere radical con respecto al producto o servicio en cuestión (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

3. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Uno de los temas claves en la estrategia de producto se relaciona con la introducción de nuevos productos, cuyo desarrollo y comercialización es parte vital de los esfuerzos de una empresa por sostener el crecimiento y las utilidades en el tiempo. El éxito de los nuevos productos depende de su concordancia con las fortalezas de la empresa y una oportunidad de mercado definida; las características del mercado y la situación competitiva también afectaran las ventas potenciales (O.C. Ferrell, 2012)

Se trata de una tarea compartida como señala Boone Kurtz. (1987) Que el proceso de conversión es responsabilidad conjunta del departamento de desarrollo de ingeniería, que convierte el concepto original en producto y del departamento de marketing que proporciona retroalimentación de las reacciones de los consumidores sobre diseños del producto, empaque, color y de otros aspectos físicos.

De acuerdo con Philip Kotler y Gary Amstrong (2009) el departamento de investigación y desarrollo habrá tenido éxito si encuentra un prototipo que satisfaga los siguientes criterios:

- El prototipo es visto por los consumidores como si incorporara satisfactoriamente los atributos clave descritos en la exposición del concepto de producto
- Funciona de la manera segura bajo uso y condiciones normales
- Puede producirse dentro de los costos de fabricación presupuestados
- Por último en este punto hay que insistir en que una vez que se ha iniciado el esfuerzo de desarrollo, es necesario reexaminar continuamente el mercado, la tecnología, el producto y los planes financieros

3.1. Investigación y desarrollo

Constituye una respuesta institucionalizada al complejo problema que supone la gestión y organización del acoplamiento de las capacidades tecnológicas y del mercado, sin embargo siempre subsistirá en el fondo la presencia de un proceso incierto, sujeto a riesgos e influencias muy dispares (Freeman, 1974)

Los líderes de los departamentos de investigación y desarrollo eficaces comparten cuatro cualidades:

- Buena reputación como científicos o ingenieros y como directivos experimentados
- Capacidad para integrar el departamento a la red existente de investigación y desarrollo de la empresa
- Conocimiento cabal de las tendencias tecnológicas
- Capacidad para superar las barreras formales al intentar acceder a nuevas ideas en las universidades locales y en las comunidades científicas (Kuemmerle, 1997)

El departamento de investigación y desarrollo puede perseguir nuevos logros científicos diariamente en la forma de productos y procesos radicales y o mejorar las tecnologías en uno y buscarles nuevas aplicaciones. En algunos casos también busca levantar algunas barreras de imitación para esto investigan y patentan toda posible variación de un producto (Nelson, 1967)

3.2. Reingeniería

Según Schnarch Alejandro (2009) la reingeniería consisten en el rediseño de procesos y la implantación de los mismos siendo complementaria del mejoramiento continuo, ya que ambos son necesarios para lograr la calidad total. Todos los procesos de las empresas pasan primero por una etapa de mejoramiento. Esta etapa dura hasta que el mejoramiento resulta imposible, no factible o extremadamente caro; este es el momento oportuno para innovar

Hammer y Champy (1993) definen la reingeniería como una revisión fundamental y un rediseño radical de un sistema completo de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como coste, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería no consiste en mejorar lo que ya existe, sino en crear algo radicalmente nuevo. Se trata de comenzar con la tradicional página en blanco y reinventar el modo en que debe hacerse el trabajo. Para ello hay que apartarse del patrón establecido y abrir posibilidades radicalmente diferentes. Así pues para que una empresa adopte la reingeniería tiene que ser muy capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales (Esteban Fernandez, 2005)

3.3. Prueba de producto y mercado

3.3.1. Prueba de producto

Una vez se tienen los prototipos o la estructuración de los productos o servicios, estos pasan por una serie de pruebas de funcionamiento y que si este en las más óptimas condiciones de uso pero también existe una prueba muy importante con respecto a la perspectiva del cliente. Estas pruebas pueden realizarse de varias formas “desde traer a los consumidores al laboratorio para que prueben y califiquen las versiones del producto hasta entregarles muestras que puedan ser usadas en ambientes normales” (kotler, 2009).

Los métodos más usuales son los siguientes:

- Solicitar a los clientes que usen el producto (a menudo sin etiqueta), en sus hogares o a los compradores industriales que lo ensayen en su negocio
- Pruebas de comparación en las cuales se les solicita que consuman o usen el producto con otros de la competencia, para hacer mediciones de preferencia (Tull Y Green, 2009)

3.3.2. Prueba de Mercado

Una vez la gerencia se siente satisfecha con el desempeño funcional del producto, este se somete a pruebas adicionales de mercado. Esta prueba de mercado es la etapa en que se introduce el producto y el programa de mercadotecnia a conjunto de consumidores más auténticos, con el objetivo de saber que tan bien trabajara el producto antes de tomar la decisión final de lanzarlo al mercado (kotler, 2009) (Tull Y Green, 2009)

En la prueba de mercado la empresa ofrece el producto y servicio en un área limitada que sea representativa del mercado en el cual se comercializara el producto. Este se hace para disminuir” el riesgo de un fracaso nacional lo cual podría poner el peligro las relaciones con el canal, disminuir la confianza y la moral de los empleados y causar un efecto negativo sobre la imagen que otros productos han ganado entre los consumidores (Guilltinan Y Jean Paul Sallenave, 1985)

Esta prueba busca “obtención de información complementaria tendiente a reducir la incertidumbre en la decisión” (Ronald Weiers, 2009). Al entregar información importante respecto a los clientes, compradores, distribuidores, efectividad de los programas de mercadeo, potencial real del mercado y otros aspectos de interés.

Con ello se reduce la posibilidad de fracaso por eso tiene un alto costo y “la decisión de utilizar el mercado de prueba implica comparar los costos del mismo con relación al beneficio esperado” (Taylor, 2009)

MARCO CONCEPTUAL

1. Innovación

Schumpeter (1942)) definió innovación en un sentido general y tuvo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como una innovación. Estos son: la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes; el uso de una nueva fuente de materias primas (ambas innovación en producto); la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (innovación de proceso), o la llamada innovación de mercado que consiste en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

Según Freeman (1974) la innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado.

“La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente el empresario innovador ve al cambio como norma saludable. No necesariamente lleva el cambio el mismo, pero busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.” Según Druker (1985)

“Innovación es la producción de un nuevo conocimiento tecnológico, diferente de la invención que es la creación de alguna idea científica teórica o concepto que pueda conducir a la innovación cuando se aplica el proceso de producción” (Elster j, 1993)

De acuerdo a Tirole (1995), las empresas innovan para defender su posición actual con relación a sus competidores así como para obtener nuevas ventajas competitivas. Una empresa puede reaccionar innovando para evitar perder cuota de mercado a favor de una competidora innovadora. Pueden también tomar la ofensiva para tomar una posición estratégica en el mercado en relación a sus competidores, por ejemplo desarrollando y esforzándose en imponer normas técnicas más rigurosas para los productos que fabrica

Las aproximaciones evolucionistas Nelson y Winter (1982) ven la (innovación como un proceso dependiente de la trayectoria en la que el conocimiento y la tecnología son desarrollados a través de las interacciones entre los diversos agentes y otros diferentes factores. Las estructuras de estas interacciones influyen sobre la trayectoria futura del cambio económico. Por ejemplo, la demanda del mercado y las oportunidades de comercialización influyen sobre qué tipo de productos se desarrollan y qué tipo de tecnologías tienen éxito.

1.1. Tipos de innovación

1.1.1. Innovación radical

(También nombradas como innovación revolucionaria, innovación discontinua e innovación de ruptura)

Se desarrolla a partir de resultados de investigación. Su éxito comercial (condición para que puedan considerarse realmente innovaciones) depende de muchos factores, el más básico es que responda a necesidades insatisfechas del ser humano en un momento histórico determinado, que son repentinamente aceptadas por la mayoría (Schnarch, 2009). Una innovación es radical si el conocimiento tecnológico necesario para explotarla es muy diferente del conocimiento existente y lo hace obsoleto (Tushman y Anderson, 2009)

Schumpeter (1942) se centró en el análisis de las denominaciones de innovación radical y la define como una nueva función de producción, una alteración en lo que es posible producir y como , es algo nuevo para el mundo, constituye una ruptura profunda con las formas establecida de hacer las cosas, cambia los esquemas, y los sistemas convencionales, suele abrir nuevos mercados y aplicaciones potenciales, cambia las bases de competencia, crea grandes dificultades a las empresas establecida y puede suponer la base para la entrega con éxito de nuevas empresas o incluso la redefinición de la industria

1.1.2. Innovación incrementada

(También nombradas como mejora continua o kaizen)

Se parte del conocimiento adquirido y de la identificación de sus problemas. Se suele buscar una mejor eficiencia en el uso de materiales y una mejor calidad de acabados a precios reducidos.

Son mejoras que se realizan sobre la tecnología existente, es decir, introducen cambios relativamente menores en los productos y procesos actuales, exploran el diseño inicial de dicho producto (Esteban Fernandez, 2005)

1.1.3. Innovación adaptada

Baumol (1993) plantea que son también innovación las actividades de transferencia de tecnología que aprovechan las oportunidades de introducir una tecnología ya disponible y valida (normalmente con alguna modificación que la adapte a las condiciones locales) cuya aptitud para la misma no había sido anteriormente reconocida ni utilizada.

Esta innovación es muy utilizada en la mayoría de las empresas en todo el mundo, adaptan una innovación original dándole una transformación a la esencia del producto como tal y al proceso de comercialización, no necesitan mucho utilizar creatividad, los costos son iguales a comparación con una innovación original aunque la incertidumbre es solo la mitad y sus vendedores son su principal fuente de ideas. (Marquis, 2003)

1.1.4. Innovación tecnológica

La innovación tecnológica depende de dos variables entre el efecto que causan en la noción tecnológica como el efecto causado en el mercado objetivo seleccionando por el productor de dicha innovación, para esto se clasifican en varios conceptos de innovación, a continuación tipología de innovación tecnológica versus el mercado (Esteban Fernandez, 2005)

- **Innovación regular:** son cambios radiales en la tecnología establecida y es adaptada a las necesidades de los mercados actuales, realiza cambios relevantes en las características del los productos, costo y precios, generando competitiva y mejor relaciones con los clientes.
- **Innovación revolucionaria:** es una nueva tecnología que se aplica a los mercados actuales, cambia la competencia hasta volverla obsoleta en el mercado, generar mayor impacto en los cambios técnicos, modificando la estructura de los elementos fundamentales del producto y muy a menudo, la forma de producirlo sin cambiar la funcionalidad central y por ende el mercado
- **La innovación creadora de nichos:** se centra en el uso de las tecnologías establecidas para abrir nuevas oportunidades del mercado, los cambios se dan sobre la competencia técnica establecida y mejoran la aplicación en nuevos segmentos de mercado.
- **La innovación arquitectónica:** es aplicar innovaciones a nuevas tecnologías para nuevos mercados. La nueva tecnología a menudo crea un nuevo mercado no

disponible para la antigua tecnología, puede ser también una nueva unidad de negocios dentro de la compañía.

		TECNOLOGIA	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Regular	revolucionaria
	NUEVO	creadora de nichos	arquitectónica

**Cuadro No. 7 Innovación tecnología – mercado (Abernathy y Clark, 1985)
Fuente: Elaboración propia**

1.1.5. Innovación en producto

Las innovaciones en productos suponen el desarrollo de productos nuevos o perfeccionados. De acuerdo con Utterback (1994), los productos pueden ser ensamblados o no ensamblados:

- **Los productos ensamblados:** puede considerarse como un todo sistema formado por un conjunto de partes o componentes interrelacionados que se unen para formar un producto único y exitoso
- **Los productos no ensamblados:** están compuestos de uno o unos pocos materiales, estos productos generalmente no admiten mejorar o productos incrementados, sino que una vez lanzados en el mercado se comercializan de la misma forma y unos cambios no muy significativos en su ciclo de vida.

1.1.6. Innovación modular

La innovación modular surge al modificar algunos los componentes del producto, manteniendo las misma estructura del mercado, como señala (Lacocca, 1984) “los coches nuevos son actualmente una mera ilusión. Cada novedad que sale al mercado es una combinación de partes y componentes de modelos anteriores. La originalidad suele ser el laminado del metal, la transmisión o el chasis. Pero nadie, ni siquiera General Motors, puede permitirse el lujo de fabricar un coche a partir de cero”

Enfoque plataforma una plataforma de producto es una serie de subsistemas e interfaces que forman una estructura o tecnología central común de la que surgen varios productos derivados que se pueden producir y desarrollar eficientemente (Lehnerd, 1997). A la configuración central se le añaden accesorios para que correspondan a las necesidades de diferentes segmentos del mercado

- **Enfoque modular**

Consisten en diseñar y producir componentes que puedan utilizarse mundialmente para combinarse en un número máximo de configuraciones de producto. No existe una plataforma básica regida sino componentes susceptibles de modificaciones y sustituciones, es muy práctica ya que puede producir economía en escalas aunque puede surgir un poco difícil la interconexión de los componentes entre si (Esteban Fernandez, 2005)

1.1.7. Innovación de procesos

Las innovación de procesos son avances técnicos que reducen el costo de producir los productos, optimizando los procesos, generando productividad, economías en escala, reduciendo tiempo, costos y aumentando las utilidades a la empresa y así mismo consolidando los procesos o marcas en el mercado objeto. (Esteban Fernandez, 2005)

1.1.8. Innovación comercial

Se dan mediante una nueva presentación de un producto, una nueva forma de distribución de un producto, una nueva campaña publicitaria, un nuevo envase o cualquier otra función derivada de las actividades comerciales y de mercadeo que generen un nuevo cambio o transformación al proceso comercial (Drucker, 1985)

1.1.9. Innovación estratégica

Las innovaciones estratégicas implican un cambio adaptativo en el modelo de negocios o la creación de un nuevo modelo de negocios, puede generarse por consecuencias internas o externas que alteran la realización y aplicación de la estrategia. (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

1.1.10. Innovación disruptiva

Es un poderoso medio para ampliar y desarrollar nuevos mercados y ofrecer una nueva funcionalidad, lo cual a la vez socava los vínculos existentes en el mercado (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

1.1.11. Innovación inversa

La innovación es un término que varía según el tipo de aplicación, el propósito que se pretenda lograr con ella o en este caso la dirección en la que se desarrolla. La innovación inversa hace referencia a aquellos procesos que se generan desde los países en desarrollo y que fluyen hacia los países con dinero.

Este concepto sirve para afirmar que la innovación recorre el mundo en múltiples direcciones, es decir, que desde los mercados emergentes es posible innovar disminuyendo la brecha entre los mercados maduros de las naciones con alto poder adquisitivo (que se encuentran saturados). (RUTA E MEDELLIN)

1.2. Definición del ambiente para la innovación

Esta práctica permite que la empresa pueda dimensionar los estados de innovación en que se encuentra y poderse comparar con la competencia, además sirve para estudiar la

dirección que está tomando la compañía y poder relacionar las estrategias que ocurren desde la administración de la innovación organizacional y poder lograr una toma de decisiones efectiva y logre cumplir los objetivos organizaciones.

Cambio radical	Revolución del producto	Reingeniería del proceso	Transformación estratégica	Nuevo para el mundo/Nuevo para la empresa
Cambio gradual	evolución del producto	Cambio del proceso/mejoramiento	Desarrollo estratégico	Extensión de línea del producto /Mejoramiento del producto
Actual (sin cambio)	Penetración del Mercado(volumen)	Eficiencia del proceso	Enfoque estratégico	Reposicionamiento
	PRODUCTO/ SERVICIO	PROCESO	ESTRATEGICO	

Cuadro No. 8 Esquema del espacio de la innovación (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

Fuente: elaboración propia

- **Penetración del mercado:** (crecimiento del volumen) esta innovación es muy ligera, ya que básicamente es crear un programa de marketing que sea capaz de incrementar la participación del mercado, la marca o producto, esto es impulsado por la innovación del marketing, por ejemplo, el desarrollo de un programa de marketing que se capaz de comunicar y captar el segmento del mercado meta de una manera más eficaz que los competidores.

- **Evolución del producto:** (desarrollo del producto): es el desarrollo de un producto mejorado para satisfacer con mayor eficiencia las necesidades actuales del mercado.
- **Revolución del producto:** este genera un cambio significativo en el producto o la tecnología, en esencia, la mayoría de los cambios radicales que se captan en esta dimensión son consecuencia de una transformación de productos y mercados guiada por la tecnología
- **Eficiencia el proceso:** es implementar un proceso y hacer que funcione con mayor eficacia, la meta es tratar de maximizar el rendimiento de una tecnología en particular, en el dominio del mercado actual del producto. A medida que se aplica a mayor escala la tecnología se aplica con mayor eficacia con el propósito de reducir los costos o mejorar el rendimiento marginal de la organización.
- **Mejoramiento del proceso:** es el mejoramiento guiado por el proceso que ocurre cuando los procesos que están utilizando en la organización se mejoran con miras a una mayor eficiencia en la operación, y aumentan el desarrollo interno y externo con la satisfacción final del cliente
- **Reingeniería del proceso:** es cuando se hace un cambio radical en los procesos, este se aplica cuando es evidente que ninguna cantidad de cambios pequeños en los procesos alcanzara el nivel esperado por la vía del mejoramiento y los procesos van muy atrás de la competencia y la única solución es rediseñar e implementar procesos nuevos altamente mejorados.

- **Enfoque estratégico:** hace énfasis en los mercados actuales, el foco está en la estabilidad y la implementación de las estrategias básicamente enfocadas en las competencias básicas y en desarrollar estrategias en áreas selectas de la competencia de mercado, la innovación es aplicada en los conocimientos para poder tener el enfoque estratégico necesitado.
- **Desarrollo estratégico:** la función básica de la innovación es encontrar formas nuevas y originales de apalancar y ampliar las competencias actuales, en esencia la innovación tiene la función de ampliar las competencias actuales en una nueva dirección, y por lo tanto, revitaliza continuamente las fortalezas de la empresa
- **Transformación estratégica:** es el desarrollo de competencias y capacidades totalmente nuevas o de transformación de las condiciones, de modo que exijan estrategias sumamente alteradas.

Si hablamos de los nuevos productos podemos categorizarlos de la siguiente manera:

- **Nuevos para el mundo:** completamente nuevos y novedosos y originales
- **Nuevos para la empresa:** que representan la introducción a mercados existentes
- **Extensiones de línea** que son las adiciones de línea de producto existentes
- **Las mejoras a productos existentes** que suelen diseñarse para reemplazar ofertas de productos existentes
- **Los reposicionamientos** que son desarrollos técnicos muy modestos que permiten a un producto ofrecer nuevas aplicaciones y servir a nuevas necesidades
- **Y por último, las reducciones de costos** que son versiones de productos existentes que brindan un desempeño comparable a menor precio.

1.3. Proceso creativo

Aunque la innovación a menudo se ve como un proceso lógico sencillo, en realidad ocurre durante ciclos de pensamiento creativo divergente, los cuales generan muchas alternativas potenciales, seguidas por la convergencia hacia una solución determinada (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012):

El proceso de creatividad se divide en 5 pasos (Jhonston, 2012):

- **Preparación:** requiere de un talento específico y años de experiencia, ya que en su mayoría logran desarrollar tales capacidades hasta lograr un manejo y dominio de la disciplina y también gente principiantes que aporten perspectivas frescas y harán buenas preguntas
- **Oportunidad de innovación:** se toma identificando problemas y oportunidades del mundo real sobre el cual deben enfocar las energías el grupo creativo casi siempre surgen de una crisis o demanda de un mercado.
- **Divergencia:** se ocupa del advenimiento de nuevas ideas y nuevas soluciones. Es la etapa más dinámica y social del proceso.
- **Incubación:** se refiere al tiempo y espacio para reflexionar sobre soluciones o consideraciones que tal vez no sean inmediatamente aparentes
- **Convergencia:** una vez se ha integrado un grupo rico y diverso de ideas o soluciones, el siguiente paso es seleccionar una o un número reducido de ellas

De lo anterior observamos que la creatividad gira entorno al ciclo repetido de divergencias y convergencias: primero se toma una rica diversidad de opciones y, más adelante, se produce su número y se llega a un censo sobre las mejores ideas que se verán implementar.

La divergencia amplía el número de soluciones potenciales gracias a la promulgación de los procesos de la creatividad. La convergencia filtra y descarga las opciones que no son factibles. Con mayor frecuencia la secuencia es tal que la divergencia va seguida por la convergencia. La actividad de la divergencia le da sustento al proceso creativo. Esta es la parte del proceso creativo donde ocurre “la síntesis” más creativa. De forma creciente el gran desafío en el proceso de la innovación no es en realidad la exploración (la mayoría de las compañías usan de manera incondicional metodologías y marcos conceptuales estructurados), sino asegurarse que ocurra una actividad divergente suficiente dentro del ámbito de los procesos de la innovación altamente disciplinados y estructurados, que se han vuelto lugares comunes en las organizaciones modernas. (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

1.3.1. Técnicas para la creatividad

- **Lluvia de ideas**

(Osborn Alex, 1960) Osborn Alex lo definió como una técnica se ha usado tradicionalmente para ayudar a grupos de 6 a 12 personas a asociar libremente las ideas sugeridas por el planteamiento de un problema, las actividades incluyen:

- ✓ Identificar al equipo adecuado para conducir la sesión de la lluvia de ideas

- ✓ Reunir el grupo y aclarar el tema y las reglas fundamentales
- ✓ Generar las ideas
- ✓ Aclarar las ideas y concluir la sesión de lluvia de ideas

A diferencia de la fijación de puntos de comparación (benchmarking) de tipo habitual, el establecimiento de puntos de comparación a nivel exploratorio está encaminado a la búsqueda de enfoques novedosos y originales para ciertos temas (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

Clasificación de lluvia de ideas

- ✓ Lluvia de ideas electrónica
 - ✓ Cartelera asociativa
 - ✓ Cadena de cartas
-
- **Asociación libre y asociación creativa**

La asociación libre quizá es la técnica mejor conocida para la asociación de ideas, un elemento del método psicoanalítico freudiano, quizá la mayoría de las personas están familiarizadas con el ejercicio donde se menciona una palabra a un individuo y este debe responder con el primer pensamiento que le venga a la mente.

La asociación creativa es una asociación libre con la finalidad de sacar a la superficie diferentes temas que se deriven del mismo, conectando ideas aparentemente descabelladas y agrupándolas en nuevas categorías (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

- **Métodos de incubación**

La incubación es el desarrollo de ideas que ocurre cuando se concentra en un problema durante cierto tiempo, por lo tanto cualquier que se dé incubar un problema durante un problema importante de forma eficaz, de tener especial cuidado de pensar en él durante varios días con mucha intensidad ignorando las presiones de las tareas múltiples. En vez de ellos uno debe concentrarse únicamente en el problema. (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

- **Métodos de representación grafica**

Los métodos de representación gráfica se usan para desglosar gráficamente una meta o u problema amplio en niveles crecientes de detalles, con la finalidad de entender mejor el conocimiento actual acerca del mismo. (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

- **Triz: teoría de la solución inventiva de problema**

Genrich Altshulle (2012) plantea cinco patrones de innovación que emergieron en el escrutinio histórico sobre las innovaciones

Patrón 1 sustracción: descarta algunas de las características del producto para buscar un entendimiento del desarrollo

Ej. Quite el quinescopio del televisor y queda un televisor de pantalla plana

Patrón 2 multiplicaciones: este patrón requiere que se agregue una copia de un componente ya existente, pero lo hace de una manera que altere la copia en una forma significativa y que altere de forma alguna

Ej. La adición de las hojas de la máquina de afeitar

Patrón 3 divisiones: este principio opera dividiendo el producto en sus partes constituyentes y más adelante reconfigurándolo de alguna manera anticipada

Ej. Botones de encendido y apagado del control remoto dividirlos

Patrón 4 unificación de la tarea: este principio altera la tarea de incorporar una maniobra o una función dentro de un elemento componente existente del producto

Ej. Antena del radio de los autos

Patrón 5 dependencia de atributos: esto se concentra en la relación de los productos y sus atributos con su ambiente inmediato

Ej. Que los pedales se diseñen para los tacones de la mujer

1.4.Estrategias genéricas para la innovación

1.4.1. Estrategias concentradas en el producto y en el mercado

El propósito fundamental de esta estrategia es desarrollar productos y mercados. Las estrategias genéricas de (Porter, 1980)

Reducción de costos: una empresa que se enfoca en el liderazgo de costos elige competir con base a la capacidad para reducir sus costos en comparación con la competencia, acumulando mayores rendimientos, mayor participación en el mercado o ambas, debe ser sistemáticamente administradas mediante una innovación de aprendizajes y de procesos se da a través de: reducción del tamaño de la organización, la experimentación de los efectos en la producción y el mejoramiento organizaciones (innovación de procesos)

Diferenciación: se hace un intento por ofrecer productos o servicios que son únicos o superiores frente a los competidores, se trata del valor percibido con relación a los que ofrece el mercado por medio del proceso de agregar valor, podría ganar la lealtad del cliente y disminuir la lealtad de precios, requiere de procesos altamente creativos e innovadores para lograr diferenciación.

Búsqueda de nichos: se basa en la lógica de que un alejamiento del negocio básico de una empresa disminuirá el riesgo o genera valores a los accionistas, se puede ver como innovación en el sentido en que un movimiento fuera de la actividad básica de la empresa constituye un acto nuevo y novedoso o nuevo para la empresa

Producto – mercado: Las que mantienen su campo de acción en el mercado actual y las que se diseñan para entrar en nuevos mercado; en otras palabras, los mismos productos y mercados, pero mejorados y nuevos mercados y productos.

Ansoff, Igor (1957)presento la primera matriz de análisis estratégico, que muestra gráficamente

ESTRATEGIAS PRODUCTO - MERCADO		
	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODCUCTOS
MERCADOS EXISTENTES	Penetración del mercado	Desarrollo del producto
NUEVOS MERCADOS	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Cuadro No. 9 Matriz producto – mercado
Fuente: Elaboración propia (Ansoff, 1957)

Con relación al anterior cuadro, existen las siguientes posibilidades:

- ✓ Penetración del mercado: se incrementan las ventas mediante la explotación del mercado actual y con los mismos productos
- ✓ Desarrollo del producto: nuevos productos para los mercados existentes
- ✓ Desarrollo de mercado: es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercado

- ✓ Diversificación: es ofrecer nuevos productos en mercados nuevos

1.4.2. Estrategias enfocadas en el riesgo de oportunidad

Este grupo de estrategias se base en el riesgo y la orientación hacia el futuro de las compañías la tipología estratégica de (Snow, 1978) acerca de:

- **Prospectores:** son organizaciones que buscan continuamente oportunidades de mercado. Son creadores del cambio y de la incertidumbre a través de la innovación de productos y mercado
- **Defensores:** son organizaciones que tiene dominio sobre el mercado y no suelen buscar nuevas oportunidades fuera de su dominio tratan de identificar y mantener un nicho seguro con productos y servicios relativamente estables gracias a la oferta de productos y servicios, la calidad, un servicio superior y menores precios
- **Analizadores:** son organizaciones que operan en dos tipos de dómínos producto – mercado: uno relativamente estable y otro tipo cambiante. Con los productos operan de manera rutinaria y eficiente usando estructuras y procesos formales y en el mercado y la alta gerencia observa de cerca las nuevas ideas de los competidores y adoptan rápidamente aquellas que se vean más prometedoras

Reactores: son organizaciones que se encuentran que en su medio ambiente ocurren cambios y hay incertidumbre, sin embargo son incapaces de reaccionar con eficacia.

1.4.3. Estrategias concentradas en el tiempo

Orientación competitiva	Tiempo	Oportunidad - riesgo	Mercado del product
Pionero	primer entrante	prospector	diferenciador, estrategia ofensivo (prioritario=
Seguidor rápido	entrante anticipado se adelantan a los competidores	prospectores analizadores imitaciones	diferenciador, costo bajo, hibrido
Seguidor tardío	entrantes tardíos son seguidores de los competidores	defensores, reactores, imitadores	diferenciador, costo bajo , hibrido

Cuadro No.9 Interrelaciones entre las clases de estrategias

Fuente: Elaboración propia (TELLIS, 2006)

Estas estrategias suelen llamarse como estrategias concentradas en los competidores porque tienen la finalidad de demostrar mayores habilidades que los competidores dentro de una industria, dependen de que el ingreso al mercado sea oportuno

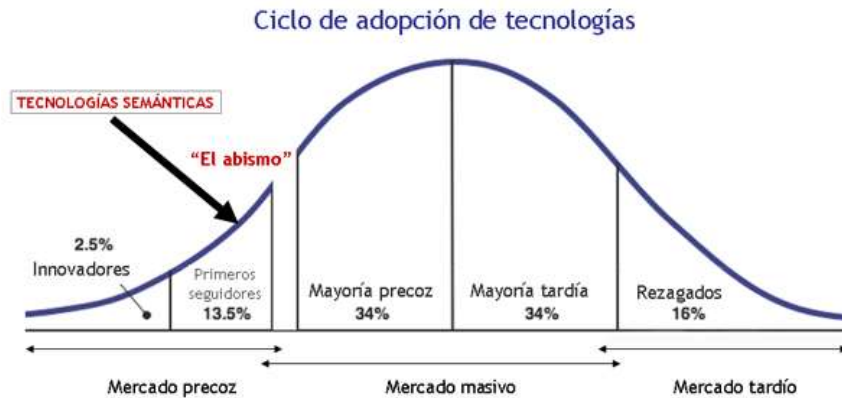
- **Orientación estratégica proactiva e innovación**

Una orientación estratégica proactiva se caracteriza por estrategias dinámicas, rápidas de la empresa, así como por una acción audaz y una toma de decisiones orientada al mejoramiento de la competitividad.

Existe una interrelación entre los formatos estratégicos en cada grupo de orientaciones, sobre todo entre las dimensiones del tiempo y de la oportunidad - riesgo, este cuadro presenta una síntesis indicativa de las diversas formas estratégicas que se unas en la actualidad y sus interconexiones

El patrón de ventas observado en el ciclo de vida es una representación acumulativa del efecto de la tasa de difusión de la innovación con la identificación de 5 categorías de adoptadores, con base en la rapidez con la que los individuos adoptan una innovación. (Rogers) Formula una curva normal en forma de campana (figura 6), donde el primero 2,5 % se debe a los adaptadores de innovaciones, el que le sigue con 13,5% se denominan adaptadores anticipados, la tasa de adopción constituye en la introducción del ciclo de vida. El siguiente segmento de adoptadores del 34% el cual se llama mayoría inicial se llama a los que están en etapa de crecimiento, la etapa de madurez se define de como la adopción de la innovación por parte de la porción con un 34% llamada mayoría tardía. El 16% final de los adoptadores se llama declive. Esto es el patrón de vida del producto que surge una innovación radical y así se van prologan dando las estrategias sigue el diseño dominante para tener participación en el mercado luego pasa de una innovación técnica a una de procesos y lograr entregar valor al cliente y luego se aplica la liderazgo en costos y diferenciación y pasa hacer una innovación creciente luego se

reinicia el proceso dando paso a una introducción de innovación radicalmente transformadora (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012).



Cuadro No. 10 Ciclo de adopción
Fuente: elaboración propia (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

1.4.4. Estrategia de perfección

En esta estrategia el costo de oportunidad es bajo aunque los riesgos por no acertar son tan altos que sería necesario que la empresa se asegurara que no corre ningún riesgo (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

1.4.5. Estrategia de descomposición

Esta se usa cuando los riesgos del desarrollo y del costo de oportunidad son igualmente relevantes. Este enfoque implica la división de una tarea de desarrollo compleja en una serie de pasos diferenciados más enfoque implica la división de una tarde de desarrollo compleja en una secuencia de desafíos ilimitados, se hace posible

contener los riesgos de desarrollo y mantener los costos de desarrollo bajo control (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

1.4.6. Estrategia de desarrollo de mercado o de nicho externo

Esta estrategia es más adecuada cuando los costos de oportunidad son importantes, aunque no tanto como el riesgo de ingreso. Para reducir el riesgo de mercado, es necesario probar el producto, sin embargo la prueba se tienen que realizar fuera de las actividades y los mercados normales de la compañía, es decir, en un nicho externo. La estrategia de desarrollo de mercado reducir los riesgos de desarrollo sin exponer la innovación de la compañía a los clientes de sus productos actuales. (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012)

1.4.7. Estrategia de desarrollo de productos

Esta estrategia es relevante cuando el riesgo de ingresos es de importancia aunque no tanto como el costo de oportunidad. En tales circunstancias, existe una presión para entrar al mercado con rapidez y quizás el producto o el mercado no esté del todo preparados para una versión más nueva, en estas circunstancias, las compañías podrían lanzar una variante híbrida del producto que contenga elementos de lo nuevo mezclados con lo antiguo (Ahmed Shepherd y Ramos, 2012).

MARCO CONTEXTUAL

1. **Ámbito nacional**

En nuestro país encontramos grandes innovaciones dentro de todos los ámbitos que son apoyados mediante el gobierno como orientador central, una muestra de esto es desde el ministerio de industria y comercio donde participa apoyando a las empresas a desarrollar nuevos productos e innovar para un crecimiento integrado del país, cuentan además con un programa PREMIO INNOVA donde las empresas compiten por lograr ese galardón a la empresa más innovadora del país acompañados también por INNPULSA COLOMBIA , donde el premio fue otorgado a los ganadores de INNOVA (2014) como muestra de innovación, creatividad y emprendimiento para desarrollar ideas diferentes y que logren diferenciación y relevancia en el mercado, estas son:

- ✓ INGERECUPERAR S.A.S: de la ciudad de Cali, con su innovación de Estabilización y/o neutralización de ceniza de incineración y desarrollo de nuevos productos para el sector de la construcción a partir de estos. Se da la valorización de un residuo peligroso llamado ceniza de incineración, para la eliminación de la peligrosidad del residuo y su posterior incorporación como materia prima en bloques prefabricados. Se da la transformación de los residuos peligrosos industriales generándoles valor, por medio de procesos para eliminar sus características de peligrosidad convirtiéndolos en productos aptos para su uso. Presentado por la señora Carolina Guerra Gómez.

- ✓ Segundo Puesto: WOBSING S.A.S: de la ciudad de Bogotá, con su innovación Search Engine Optimization SEO, se trata de un Servicio de posicionamiento empresarial en los motores de búsqueda y mejoramiento de la presentación de contenidos para ser visible para los robots de los motores de búsqueda. Presentado por el señor Julio Mario Camacho Ospina

INNOVA (2014) creado por el Decreto 1780 de 2003 y su modificatorio 4490 de 2006. Desde la primera versión del Premio año 2004 hasta el año 2012 se han postulado un total de 1695 empresas. El Premio pretende crear mecanismos para fomentar una cultura hacia la innovación y el desarrollo tecnológico, reconocer y estimular el talento innovador, las investigaciones aplicadas a las empresas y desarrollar las actitudes empresariales que permitan la introducción de nuevos procesos y/o productos, o la modificación de los mismos.

Está orientado a las micro, pequeñas y medianas empresas de todos los sectores de la economía (productos y/o servicios), cualquiera que sea su naturaleza, con mínimo dos (2) años de constituida y es entregada en cuatro categorías y 2 modalidades.

Medellín la ciudad de la eterna primavera recibe el 3 de marzo del año 2013 el premio a la ciudad más innovadora del mundo, certamen organizado por Urban Land Institute en compañía de WSJ Magazine y Citigroup, entidad que promovió las votaciones en honor a su bicentenario, destaca a Medellín entre sus competidores en la final con Tel Aviv y New York “la capital del mundo” (El Colombiano, 2014) , este logro se dio gracias a los avances que ha tenido Medellín con relación a la innovación y

transformación social de los últimos años que garantizan el progreso y sostenibilidad de la ciudad, entre los más principales están:

- ✓ Metro de Medellín y el impacto ambiental y tecnologías sostenibles con la disminución del co2 y el transporte de más de 500.000 personas
- ✓ Bibliotecas y centros de encuentro apoyando el desarrollo social y educativo de la ciudad, apoyando a los jóvenes y a las personas para que desarrollen sus ideas e innovaciones e impulsando sus proyectos
- ✓ Empresas públicas de Medellín, cámara de comercio, ruta e, cultura e, ministerio de industria y comercio, Fenalco Antioquia, SENA, y muchas más asociaciones que se unen para contribuir con el desarrollo, emprendimiento e innovación de la ciudad de Medellín.

“Medellín ha logrado posicionarse en el mapa de innovación gracias al impulso de proyectos tecnológicos, educativos y culturales que han permitido el despertar de una mentalidad emprendedora y pujante de sus habitantes” (El Colombiano, 2014)

“Una ciudad innovadora debe tener recursos humanos con disposición al cambio y al mejoramiento y energía positiva que procura una mejor calidad de vida, caso que acomoda a la experiencia de Medellín” (Gonzalez, 2013)

La creatividad y recursividad son claves que conforman las bases del impulso que la capital antioqueña ha consolidado en términos de innovación. A estos factores se le suma el adelanto de políticas públicas y programas sociales que han vinculado a todos los

habitantes de la ciudad en un proceso de mejoramiento continuo en pro del desarrollo. (El Colombiano, 2014)

2. Análisis del sector

El sector de belleza y cosméticos en Colombia se encuentra actualmente en un estado de saturación y de alta competitividad, donde los productores día a día deben realizar estrategias que prometan la sostenibilidad en el mercado, esta cadena presenta una estructura de mercado de tipo oligopólico, en donde acuden pocas empresas con posibilidad de influenciar los precios o el nivel de producción; generalmente se presenta competencia por estrategias de diferenciación de productos. De acuerdo con la información del INVIMA, operan en Colombia aproximadamente 400 empresas, y 10 de ellas concentran 65% de la producción. (DNP Departamento Nacional de planeacion)

El sector se torna complejo debido a la multiplicidad de productos ofertados en el mercado con empresas que aplican procesos artesanales hasta las que utilizan procesos tecnológicos muy sofisticados y con estrategias de innovación y desarrollo de nuevos productos que colaboran con dicho proceso ,además buscando diferenciación en el mercado mediante variedad de productos , importando materias primas, diferentes usos, procesos productivos, empaques, comunicación, canales de distribución, estrategias comerciales, impulsos, alianzas, clúster y demás desarrollos que ayuden a lograr una mayor participación en el mercado, crecimiento en ventas y diferenciación.

Según datos de la Cámara Sectorial de Cosméticos de la ANDI (2014) en 1995 el tamaño del mercado del sector de cosméticos creció en un promedio del 7.15%, porcentaje muy superior al crecimiento de la industria (3.75%). Por lo tanto, el crecimiento de este sector en términos reales ha sido casi el doble que el crecimiento de la industria en general y además permaneció relativamente inmune a la depresión económica que experimentó el país a finales de los 90. Este crecimiento tan marcado del tamaño del mercado se explica en gran parte por la evolución de las importaciones después de la apertura económica, que han ido creciendo a un ritmo anual del 27.5%. Por esto se puede concluir que el mercado colombiano crecerá influenciado por el mercado externo durante los próximos años

Dentro del sector belleza y cosméticos se encuentran varias ramas que lo caracterizan y podemos análisis la evolución del sector en sus procesos productivos, que han colaborado al desarrollar de las industrias y al crecimiento del sector. (ANDI, 2014)

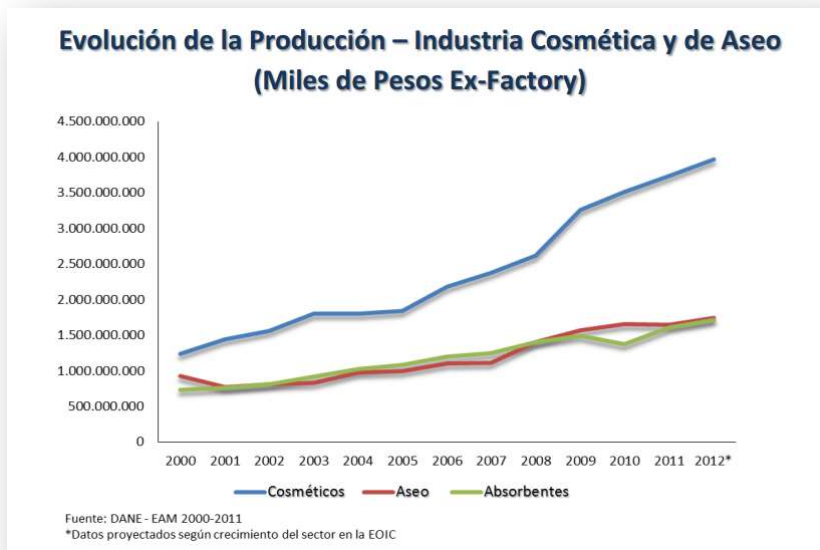
Producción Industria Cosmética y de Aseo (Miles de Pesos Ex-Factory)

Producción Valor Total por Categorías en Miles de Pesos								
AÑO	Perfumes y Lociones	Maquillaje, Color y Tratamiento	Aseo Personal	Detergentes	Jabón de Lavar	Productos Aseo del Hogar	Productos Absorbentes de Higiene Personal	Total
2000	215.223.376	401.221.029	621.231.365	398.116.694	383.689.695	148.246.760	732.696.986	2.900.425.905
2001	284.781.489	432.731.979	722.481.939	292.300.612	329.276.701	145.711.318	758.004.433	2.965.288.471
2002	214.296.232	529.618.606	810.063.535	336.070.967	339.997.592	136.438.525	806.968.704	3.173.454.161
2003	277.201.722	532.670.279	986.211.109	271.432.788	367.736.367	193.607.316	918.048.953	3.546.908.534
2004	324.550.797	608.527.821	864.171.484	375.323.334	390.380.984	206.790.658	1.025.666.576	3.795.411.654
2005	400.481.680	647.220.112	793.124.692	380.475.118	373.686.140	239.320.778	1.081.610.947	3.915.919.467
2006	482.613.225	731.826.657	963.947.485	463.549.098	370.317.859	269.543.675	1.198.123.211	4.479.921.210
2007	506.378.513	777.171.789	1.091.936.110	445.907.160	355.791.639	310.434.804	1.244.749.962	4.732.369.977
2008	544.303.448	821.199.512	1.255.293.312	611.063.023	418.212.868	371.458.368	1.401.711.453	5.423.241.984
2009	806.741.010	1.009.325.404	1.445.886.599	705.203.177	428.715.415	432.056.855	1.486.249.966	6.314.178.426
2010	780.953.515	1.299.445.731	1.435.068.874	709.328.427	466.621.351	475.137.949	1.369.490.316	6.536.046.163
2011	1.012.885.129	1.242.884.829	1.476.073.884	622.863.772	410.378.081	610.270.488	1.608.044.745	6.983.400.928
2012*	1.076.696.892	1.321.186.573	1.569.066.539	662.104.190	436.231.900	648.717.529	1.709.351.564	7.423.355.186

* Valores proyectados según crecimiento del sector - EIOC

Fuente: EAM 2000-2011

Cuadro No. 11 Producción industria cosmética y de aseo
Fuente: ANDI



Cuadro No. 12 Evolución de la producción industria cosmética y de aseo
Fuente: ANDI

Para el año 2012 el subsector Cosméticos representó el 53% de la producción, seguido por los subsectores de Aseo y Absorbentes los cuales registraron una participación de 24% y 23% respectivamente.

Dentro del crecimiento en ventas sector cosmético y aseo como lo tiene pronosticado la ANDI, hicimos un recalcu únicamente con los productos de cosméticos y belleza para poder lograr un calculado más detallado e información más verídica del sector, (ANDI, 2014)

Ventas Industria Cosmética y de Aseo (Miles de Pesos Ex-Factory)

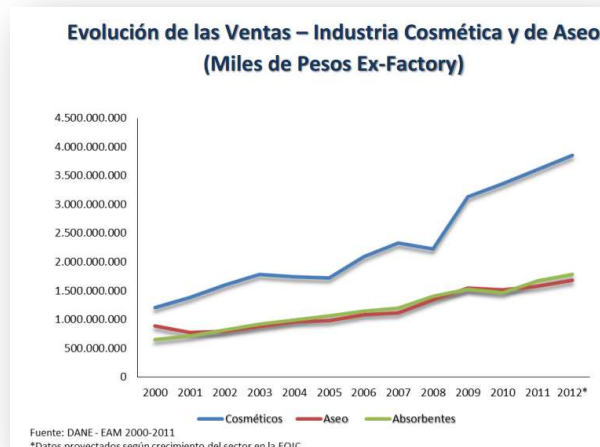
Ventas Valor Total por Categorías en Miles de Pesos								
AÑO	Perfumes y Lociones	Maquillaje, Color y Tratamiento	Aseo Personal	Detergentes	Jabón de Lavar	Productos Aseo del Hogar	Productos Absorbentes de Higiene Personal	Total
2000	195.668.492	384.185.762	621.740.187	370.489.744	379.797.172	136.331.563	654.658.293	2.742.871.213
2001	262.308.987	403.555.837	717.751.603	298.237.367	340.295.873	133.553.275	709.986.443	2.865.689.385
2002	292.569.906	532.454.906	769.537.089	301.258.721	345.025.166	152.462.526	813.554.520	3.206.862.834
2003	394.236.880	450.913.375	936.840.622	329.278.353	370.918.914	176.933.684	912.677.640	3.571.799.468
2004	354.900.284	548.678.706	834.305.089	375.395.439	377.063.352	204.860.681	989.691.542	3.684.895.093
2005	335.894.136	608.966.194	777.192.542	373.979.575	368.283.656	232.708.452	1.063.797.110	3.760.821.665
2006	424.170.085	717.682.852	952.178.543	447.479.791	362.263.776	270.011.663	1.145.878.887	4.319.665.597
2007	470.829.392	722.249.356	1.133.371.750	451.711.224	354.650.622	302.506.124	1.196.942.472	4.632.260.940
2008	371.360.245	698.126.594	1.157.725.723	584.497.294	380.932.469	369.255.970	1.402.857.858	4.964.756.153
2009	721.314.455	985.028.736	1.426.574.611	701.144.268	404.339.860	437.855.566	1.524.429.578	6.200.687.074
2010	869.840.911	1.090.323.598	1.398.901.507	593.714.085	455.976.113	462.186.503	1.466.954.229	6.337.896.946
2011	873.569.046	1.272.422.768	1.461.206.087	568.386.700	412.028.876	596.660.177	1.670.314.174	6.854.587.828
2012*	932.971.741	1.358.947.516	1.560.568.101	607.036.996	440.046.840	637.233.069	1.783.895.538	7.320.699.800

* Valores proyectados según crecimiento del sector - EIOC

Fuente: EAM 2000-2011

Cuadro No. 13 Ventas industria cosmética

Fuente: ANDI



Fuente: DANE - EAM 2000-2011

*Datos proyectados según crecimiento del sector en la EIOC

Cuadro No. 14 Evolución de las ventas industria cosmética

Fuente: ANDI

Como mencionamos anteriormente separamos únicamente las ventas realizadas por el sector cosméticos y belleza, aunque faltan algunos los cuales pueden incluirse en el sector y que tienen mucho éxito como lo es todo lo relacionado con productos naturales que ayudan al mantenimiento de la belleza y salud, y que son productos comercializados y exportados en la actualidad como productos de gran crecimiento por el bienestar, salud y calidad de vida que ofrecen, además realizamos un análisis sobre el crecimiento anual del sector y la participación del sector dividida en subsectores, los cuales podemos observar que el año que arroja mayor crecimiento durante los últimos 12 años es el 2007 donde tuvo un crecimiento del 140% y también tuvo una decaída en el año 2008 del -53%, estas cifras declaran además el crecimiento lento pero sostenido del sector y que ha logrado grandes aportes a la economía nacional, también observamos que la participación por subsectores es bastante homogénea ya que la variación es muy poca, el de mayor participación es el subsector de productos absorbentes y el de menor es perfumes y fragancias.

En cuanto a la balanza comercial logra su equilibrio a partir del año 2001 donde comienzan a crecer sus exportaciones sobrepasando las importaciones, de igual forma importan sus materias primas e insumos los productores del sector en países como estados unidos, México Chile y Perú, y de igual forma exportan a países como Venezuela, Perú, Ecuador y México. (ANDI, 2014)

Balanza Comercial del Sector (USD) Período 2000 -2012

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
1996	65.625.899	104.481.360	-38.855.461
1997	103.437.630	118.639.126	-15.201.496
1998	110.213.111	132.644.884	-22.431.773
1999	102.266.052	123.596.072	-21.330.020
2000	113.807.053	123.311.254	-9.504.201
2001	166.220.256	147.936.682	18.283.574
2002	198.262.918	157.318.196	40.944.722
2003	203.170.707	146.175.111	56.995.596
2004	241.604.580	169.966.301	71.638.279
2005	347.151.074	225.242.421	121.908.653
2006	454.496.375	281.484.869	173.011.506
2007	577.834.203	312.668.067	265.166.136
2008	765.596.293	402.411.150	363.185.143
2009	693.212.369	388.530.656	304.681.713
2010	702.266.388	464.750.161	237.516.227
2011	846.715.014	601.204.133	245.510.881
2012	880.230.384	646.946.509	233.283.875

Fuente DIAN – Elaborado ANDI

Cuadro No. 15 Balanza comercial Fuente: ANDI

En el año 2005 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo seleccionó al clúster de cosméticos y productos de aseo para realizar un ejercicio piloto de asociatividad, evaluando los obstáculos para la competitividad de esta cadena para así construir una visión de país para la misma con el fin de conservar la viabilidad de las empresas a largo plazo, el objetivo planteado en el Proyecto “Colombia la Ventaja Natural en Cosméticos y Productos de Aseo”: Promover esquemas de cooperación entre los empresarios para alcanzar objetivos comunes, que dé cual serían muy difíciles de lograr, particularmente, en el aprovechamiento de la biodiversidad colombiana para la preparación de nuevos productos cosméticos - en nichos de mercado (MINCIT)

3. **Ámbito empresarial**

Como mencionamos anteriormente y de acuerdo con la información del INVIMA, operan en Colombia aproximadamente 400 empresas, y 10 de ellas concentran 65% de la producción. (DNP Departamento Nacional de planeacion). Las empresas de capital extranjero como Colgate-Palmolive, Procter and Gamble Colombia Ltda., Johnson and Johnson de Colombia S.A., Bell Star y Pro Nova Ltda (Avon) son las más importantes en este sector, y las empresas nacionales que son de mediano tamaño se enfocan principalmente en productos de maquillaje y tratamientos para cabello y piel. Dentro de este grupo de empresas nacionales se destacan Prebel, Capill'france S.A., Laboratorios de Cosméticos Vogue S.A. y Mercantil de Belleza, S.A., entre otras, las cuales concentran su estrategia en buena calidad a precios accesibles para los mercados populares vendiendo en volumen. Tanto el grupo de empresas nacionales como filiales de empresas extranjeras importan la mayoría de sus insumos (DNP Departamento Nacional de planeacion)

Estas empresas internacionales han logrado mayor participación del mercado en productos como champú y tratamientos capilares y las empresas nacionales han logrado mayor contribución en productos como maquillaje, esmaltes, productos para tomar, y faciales, las empresas locales han tenido gran apalancamiento y han captado un gran crecimiento sin dejarse trasladar de las multinacionales ya que han trabajado con mayor esfuerzo y han logrado grandes trayectorias incluso algunas empresas industriales por su trabajo y calidad le maquilan a marcas de talla internacional como lo es PERBEL a Avon, PROCAPS SA le maquila a Ponds, Hada, S.A. le produce jabones a la Multinacional

alemana Henkel o Tecnoquímicas, S.A. fabricara productos a Revlon, Este fenómeno de la maquila en el sector ha traído grandes beneficios al sector y a la economía en general. (DNP Departamento Nacional de planeacion)

Las pequeñas y medianas empresas productoras se han dedicado a fabricar productos innovadores y con componentes diferentes a los que se manejan globalmente, de mano de la biotecnología han logrado diseñar productos con componentes naturales, sacados de extractos de plantas o animales y los diseñan sea para colocárselo, untárselo tomárselo, quiere decir que van muy encaminados a utilizar los recursos biológicos para realizar productos y han tenido gran éxito y acogida de los consumidores, incluso hasta quitarle participación a empresas multinacionales

Dentro de las principales empresas sector cosmético y belleza encontramos las siguientes empresas productoras y distribuidoras (ACEX)

EMPRESA	FACTURACIÓN (USD 2001)	MARCAS	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Prebel	17.608.777	Max Factor, Yardley, Elisabeth Harden	Medellin (planta)	Prebel es una empresa de Medellín con mucha tradición en la fabricación de cosméticos. Forma parte del mismo grupo que Pronova (la empresa de venta directa que distribuye la marca americana Avon). Prebel tiene licencia para la fabricación y comercialización en Medellín de la marca Yardley, así como algunos productos de Elizabeth Arden, por lo que se configura como una de las empresas más atractivas para la atracción de inversión extranjera.
Capill'france S.A.	4.500.000	Capillfrance	Bogotá	Capill France es una empresa de capital colombiano en su totalidad. Son fabricantes y distribuidores con planta en Bogotá de productos capilares. Importaban y exportan desde y hacia Perú. Como todas las empresas del sector del cuidado capilar, distribuyen tanto a salas de belleza como a tiendas y supermercados.
Laboratorios de Cosméticos Vogue S.A.	8.422.000	Jolie de Vogue	Bogotá	Durante el año 2002 estuvo en dificultades financieras, debido en parte a la dura competencia de las multinacionales, después redefinió su estrategia y está encontrando nuevos nichos de mercado. Son fabricantes de la conocida marca en Colombia Jolie de Vogue.
Mercantil de Belleza S.A.	6.600.000	Mon Reve	Medellin	Fabrican y comercializan la marca de cosméticos griega Mon Reve. La empresa es mitad capital griego mitad capital colombiano.
Varela S.A.	23.700.000	Varela	Cali	Es una de las empresas locales de jabones de tocador más importantes del mercado, aunque también está muy centrada en la producción de detergentes (no incluidos en el estudio).
Laboratorios Recamier Ltda.	13.400.000	Luminance, Vitane, Bronceadores Tanga, Muss, Deopies, Salunin	Cali	Es una empresa local con fuerte tradición en Colombia. Son fabricantes y tienen su propia distribución. Exportan a Perú, Ecuador, Panamá, Miami y desde diciembre del 2003 se han aventurado a la exportación a mercados asiáticos. Importan productos químicos y materias primas de Europa y Estados Unidos. Se dedican al sector capilar, al aseo corporal, a los bronceadores y a los desodorantes.
Belleza Express S.A.	5.741.000	Bioherbal, Botánica Splash, Banana Boat (bronceadores).	Cali	Empresa de capital colombiano que fabrican, importan, exportan y distribuyen cosméticos de tocador, champús, cremas, jabones, desodorantes, repelentes, bronceadores.

Cuadro No. 16 empresas líderes del sector

Fuente: ACEX

Y las principales multinacionales que encontramos en el sector cosméticos y belleza

encontramos (ACEX)

EMPRESA	FACTURACIÓN (USD 2001)	MARCAS EN COLOMBIA	UBICACIÓN	ORIGEN	DESCRIPCIÓN
Colgate-Palmolive Cia.	213.154.609	Colgate, Palmolive , Alert, Menem, Protex	Cali	USA	Tiene planta de producción el Cali y a su vez importan líneas de sus productos que no fabrican de países vecinos como México.
Procter and Gamble Colombia Ltda.	102.985.151	Pantene, Head & Shoulder	Bogotá	USA	Hasta el 2002 Procter and Gamble producía en Bogotá cosméticos y productos para el aseo personal pero traslado su producción a México por cuestiones de economías de escala, por lo que importan todos estos productos. (Sólo conservan una planta en Colombia de detergentes).
Johnson and Johnson de Colombia, S.A.	82.160.354	Johnson Baby, Neutrógena, Clean and Clear, Reach, Stay Free, Carefree.	Cali	USA	Johnson and Johnson tiene planta de producción en Cali, donde hacen fundamentalmente jabones, talcos y champúes. Otras líneas de producción como Neutrógena y productos farmacéuticos (en los que están fuertemente especializados) los importan de la casa matriz en Estados Unidos.
Bell Star	56.519.114	Ebel (venta directa)	Tocancipá	Peru	Tiene planta productora donde fabrican las líneas de aseo y parte de maquillaje. El resto de líneas lo importan de la casa matriz en Perú y los perfumes los traen en su mayoría de Francia. Bell Star es la empresa de venta directa más importante de Colombia.
Pro Nova, Ltda (Avon)	50.245.361	Avon (venta directa)	Medellín	USA	Pro Nova es la empresa colombiana que tiene la exclusividad de distribución de Avon International, una de las multinacionales más importantes de venta a domicilio. Bajo autorización de la casa matriz americana, Pronova demanda parte de sus líneas a la fabricante colombiana Prebel. Avon lleva aproximadamente 12 años en Colombia.
Yanbal de Colombia, S.A.	37.373.362	Yanbal (venta a domicilio)	Bogotá	Peru	Al igual que Bell Star, la casa matriz de Yanbal también es Peruana, y del mismo modo tiene planta productora en Bogotá (Facatativa), donde producen gran parte de su línea. Sin embargo también traen producto de Perú. Yanbal lleva 24 años en Colombia.
L'oreal	11.948.412	L'oreal, Biotherm, Cacharel, Garnier, Armani, Kerastase, Lancome	Bogotá	Francia	La francesa L'oreal es líder en el mercado mundial de cosméticos y maneja marcas desde consumo masivo hasta de consumo exclusivo en perfumes, maquillajes, productos para el cuidado capilar y el resto de productos relacionados con el sector. L'oreal encuentra más ventajoso surtirse de la producción masiva que hacen en países vecinos, por lo que L'oreal Colombia es una distribuidora.

Cuadro No. 17 Principales multinacionales del sector

Fuente: ACEX

Las empresas de Colombia del sector cosméticos y belleza trabajan diariamente para lograr una posición alta en el mercado y que le genere utilidades relevantes en su ejercicio diario, se ha tornado difícil lograr una paz comercial, por la saturación de productos en el mercado y por el océano rojo y saturado que se encuentra el sector, sin embargo con la ayuda de los consumidores que siempre están esperando productos

nuevos y sofisticados que generen satisfacción pueden lograr diseñar y ofrecer productos constantemente para este público compulsivo y agradecido, siempre y cuando se cuide el capital de trabajo y mantengan la sostenibilidad en este sector tan competitivo y saturado, además dando gracias a los avances tecnológicos y a los aportes de la biotecnología al desarrollo de nuevos productos que sean novedosos y generen bienestar y tranquilidad a los consumidores.

MARCO METODOLOGICO

1. Area Temática del Estudio

El área a estudiar es la innovación y desarrollo de nuevos productos y conocer sobre el sector de cosméticos, belleza y cuidado personal y a las principales empresas productoras y que comercialicen marcas del sector de Colombia, para analizar cómo trabajan sinérgicamente del tema con el sector específico a evaluar.

2. Enfoque de la investigación

Se realizara una investigación de enfoque cualitativo donde se realizara una entrevista a 3 de las empresas del sector de cosméticos y bellezas, a las personas encargadas de innovación y desarrollo de nuevos productos, gerentes de mercadeo o encargados de implementar las estrategias en las organizaciones.

La investigación cualitativa es un término que utilizan libremente para referirse a la investigación cuyos descubrimientos no están sujetos a una cuantificación o a un análisis cuantitativo, la investigación cualitativa se podría utilizar para examinar actitudes, sentimientos y las motivaciones de los usuarios frecuentes (Gates, 2011)

Grinnell, Williams y Unrau (2009) establecen una excelente metáfora de lo que representa un planteamiento cualitativo: es como entrar a un laberinto, sabemos dónde comenzamos, pero no dónde habremos de terminar. Entramos con convicción, pero sin un “mapa” preciso. Una comparación entre planteamientos cuantitativos y cualitativos puede ayudar a reforzar los puntos entre planteamientos cuantitativos y cualitativos puede ayudar a reforzar los puntos anteriores

3. Tipo de investigación

El tipo de investigación a realizar será descriptiva

Como su nombre lo indica, el principal objetivo de la investigación descriptiva es describir algo, por lo general características o funciones del mercado, es un tipo de investigación conclusiva, por lo general describe características o funciones del mercado. (Malhotra, 2004)

El principal propósito de la investigación descriptiva, es describir las características de una población o fenómeno. Los directores de marketing a menudo necesitan determinar quien compra u producto, hacer un retrato preciso de las dimensiones del mercado, identificar las acciones de la competencia, etcétera. La investigación descriptiva busca las respuestas a las preguntas sobre quién, que, cuando y donde. (Zikmund, 2003)

4. Método de investigación

Para proceder hacer la debida investigación se plantea una investigación con método de análisis donde investigaremos las partes influyentes del sector de cosméticos y bellezas como lo son los expertos en innovación y desarrollo de nuevos productos y luego analizaremos las causas y los efectos generados en la aplicación de la estrategia en el sector cosmético y belleza.

El método de análisis es un proceso que permite al investigador conocer la realidad. Rene descartes al referirse a normas básicas del proceso científico, señala que la explicación a un hecho o un fenómeno no puede aceptarse como verdad si no se ha

conocido como tal. Por otro lado, el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con “los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de los más complejo” (Alvarez, 2012)

5. Diseño muestral

De esas 400 empresas del sector de cosméticos y belleza se realizara la investigación a 3 expertos del sector y del tema innovación y desarrollo de nuevos productos, tales como: gerente general, gerente comercial o mercadeo o encargado de área de innovación y desarrollo de nuevos productos de la ciudad de Medellín, las empresas caracterizadas pueden ser laboratorios o comercializadoras o las dos del sector cosméticos y belleza en general.

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Roberto Hernandez Sampieri carlos hernandez y pilar bautista, 2010)

En ciertos estudios es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de los cuestionarios. (Roberto Hernandez Sampieri carlos hernandez y pilar bautista, 2010)

- **Muestra de expertos**

En ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios (Roberto Hernandez Sampieri carlos hernandez y pilar bautista, 2010)

6. Técnicas de investigación

- **Fuentes primarias**

Las entrevistas cualitativa es más íntima, flexible, y abierta (Horrocks, 2009). Esta se define como una reunión para conversar e intercambiar la información entre una persona el entrevistador y el entrevistado u otros entrevistados.

En la entrevista a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicar y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 2010)

Ahora, relacionamos las principales características esenciales de las entrevistas cualitativas: (Roberto Hernandez Sampieri carlos hernandez y pilar bautista, 2010)

- El principio y el final a veces no se definen con claridad, es flexible
- Las preguntas y el orden de la entrevista se adecuan según los participantes.
- La entrevista cualitativa es una buena medida anecdótica.
- El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista
- El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación

- Las preguntas son abiertas y neutrales, pretender recoger perspectivas, experiencias y opiniones detalladas.
- El entrevistador ajusta su comunicación y lenguaje del entrevistado
- La entrevista cualitativa tiene un carácter mucho mas amistoso
- **Fuentes secundarias**

Libros con temas relacionados en innovación y desarrollo de nuevos productos, páginas web gubernamentales que nos otorguen información del sector y de innovación y desarrollo de nuevos productos

7. Trabajo de campo y recolección de datos

Previamente antes de analizar el ambiente, personas y contexto de la situación procedemos a realizar el trabajo de campo, donde efectuamos la contactacion de los expertos, realizamos la entrevista a profundidad con los expertos y analizamos los datos

El trabajo de campo suele referirse al periodo y el modo en que la investigación cualitativa dedica la generación y registro de información, además es donde acaban materializándose muchas de las decisiones proyectadas sobre el papel. En el caso que nos ocupa distinguimos los trabajos previos a la sesión de entrevista de los que corresponden a durante y después de esta. (Miguel S. Valles, 2007)

Cuestiones importantes en el trabajo de campo de una investigación cualitativa (Roberto Hernandez Sampieri carlos hernandez y pilar bautista, 2010)

Acceso al contexto, ambiente o sitio

- Elegir el contexto, ambiente o sitio.
- Evaluar nuestros vínculos con el contexto.
- Lograr el acceso al contexto o sitio, y a los participantes.
- Contactar a las personas que controlan la entrada al ambiente o sitio y tienen acceso a

los lugares y personas que lo conforman (gatekeepers), así como obtener su buena voluntad y participación.

- Realizar una inmersión completa en el contexto y evaluar si es el adecuado de acuerdo con nuestro planteamiento.
- Lograr que los participantes respondan a las solicitudes de información y aporten datos.
- Decidir en qué lugares del contexto se recolectan los datos.
- Planear qué tipos de datos se habrán de recolectar.
- Desarrollar los instrumentos para recolectar los datos (guías de entrevista, guías de observación, etcétera).

Observaciones

- Registrar notas de campo creíbles, desde el ingreso al ambiente (impresiones iniciales) hasta la salida; escritas o grabadas en algún medio electrónico
- Registrar citas textuales de los participantes.
- Definir y asumir el papel de observador.
- Transitar en la observación: enfocar paulatinamente de lo general a lo particular.
- Validar si los medios planeados para recolectar los datos son las mejores opciones para obtener información.

Entrevistas iniciales

- Planearlas cuidadosamente.
- Concertar citas.
- Preparar el equipo para grabar las entrevistas.
- Acudir a las citas puntualmente.
- Realizar las entrevistas.
- Registrar anotaciones y hechos relevantes de las entrevistas.

Documentos

- Elaborar listas de lugares donde se pueden localizar y obtener documentos.
- Tramitar los permisos para obtenerlos o reproducirlos.
- Preparar el equipo para escanear, video grabar o fotografiar los documentos.
- Cuestionar el valor de los documentos.
- Certificar la autenticidad de los documentos.

Bitácora y diarios

- Solicitar a los participantes que escriban diarios y bitácoras.
- Revisar periódicamente esos diarios y bitácoras.

Materiales y objetos

- Recolectar, grabar o tomar videos, fotografías, audio cintas y todo tipo de objetos o artefactos que puedan ser útiles.

En la recolección de datos al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya que sea de manera individual, grupo o colectiva. Se recolectan con la

finalidad de analizarlos y comprenderlos y así poder responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de la recolección de datos participantes o unidades de análisis. En el caso de seres humanos, en su vida diaria: cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera. Ahora bien, ¿cuál es el instrumento de recolección de los datos en el proceso cualitativo? el propio investigador o los propios investigadores. Sí, él es quien investigador mediante diversos métodos o técnicas recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No sólo analiza, sino que es el medio de obtención de la información Por otro lado, en la indagación cualitativa, los instrumentos no son estandarizados, en ella se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc. (Roberto Hernandez Sampieri carlos hernandez y pilar bautista, 2010)

En la investigación se realizara las entrevistas abiertas donde se tendrá la posibilidad de realizar intervenciones, de debatir algunos temas y llevar libremente el tiempo y ritmo de la entrevista “Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistado posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido). Regularmente en la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas y de tipo piloto” (Roberto Hernandez Sampieri carlos hernandez y pilar bautista, 2010)

8. Análisis de datos

Los análisis de datos cualitativos implican organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. Al fin se produce teoría enraizada en los datos.

El logro de tales propósitos es una labor paulatina. Para cumplirlos debemos organizar y evaluar grandes volúmenes de datos recolectados (generados), de tal manera que las interpretaciones en el proceso se dirija al planteamiento del problema

El investigador construye su propio análisis. La interacción entre la recolección y el análisis nos permite mayor flexibilidad en la interpretación de los datos y adaptabilidad cuando elaboramos conclusiones (Coleman y Unrau, 2005). Debe insistirse: El análisis de los datos no es un predeterminado, sino que es prefigurado, coreografiado o esbozado, es decir, se comienza a efectuar bajo un plan general, pero su desarrollo va sufriendo modificaciones de acuerdo con los resultados (Dey, 1993). Dicho de otra forma, el análisis es moldeado por los datos (lo que los participantes o casos van revelando y lo que el investigador va descubriendo).

9. Tareas analíticas

- Efectuar continuas reflexiones durante la inmersión inicial en el campo sobre los datos recolectados y sus impresiones respecto del ambiente

- Efectuar continuas reflexiones durante la inmersión profunda en el campo sobre los datos recolectadas y sus impresiones respecto del ambiente
- Analizar la correspondencia entre los primeros y los nuevos datos
- Análisis detallado de los datos diferentes herramientas: teoría fundamentada, matrices, diagramas, mapas conceptuales, dibujos, esquemas, etc.
- Esta labor puede efectuarse con el apoyo de programas computacionales de análisis cualitativo.

10. Resultados


- Encontrar similitudes y diferencias entre los datos, significados, patrones, relaciones...
- Encontrar categorías iniciales, significados, patrones, relaciones, hipótesis iniciales, principios de teoría
- Generar sistemas de categorías, significados profundos, relaciones, hipótesis y teoría. (Roberto Hernandez Sampieri carlos hernandez y pilar bautista, 2010)

11. Fecha de realización del estudio

El trabajo final de investigación se entregara al docente el día lunes 2 de junio de 2014 al docente de trabajo de grado de la universidad.

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

Fuente: Elaboración propia

							
ENTREVISTA A EXPERTOS INNOVACION Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS SECTOR BELLEZA Y COSMETICOS MELISSA OCAMPO GONZALEZ TRABAJO DE GRADO - ESTUDIANTE INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER							
FECHA		HORA INICIO		HORA FINAL		LUGAR	
EMPRESA							
NOMBRE DEL ENTREVISTADO							
CARGO							
CELULAR				EMAIL			
<p style="text-align: center;">Cordial saludo , gracias por su colaboración y el tiempo destinado para poder realizar mi trabajo de grado mediante esta entrevista a expertos, analizando la aplicación de la innovación y desarrollo de nuevos productos a las empresas productoras del sector de belleza y cosméticos, dejando la investigación en las instalaciones de la universidad como apoyo igualmente en los procesos estratégicos de las empresas del sector y aportando así mismo a mi aprendizaje y formación, a continuación le solicito y me colabore con la siguiente entrevista:</p>							
1	¿CUAL HA SIDO SU EXPERIENCIA EN EL SECTOR BELLEZA Y COSMETICOS?						
2	¿EN QUE MOMENTO TOMAN LA DECISION DE DISENAR, INVESTIGAR, INNOVAR Y DESARROLLAR UN NUEVO PRODUCTO PARA LA EMPRESA?						
3	DENTRO DE LOS PROCESOS DE MARKETING EN LA EMPRESA, ¿ EN QUE GRADO DE IMPORTANCIA ES TOMADA LA INNOVACION Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS ?						
4	¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA CON LA INNOVACION Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS CON RELACION A LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES?						

5 SEGÚN MICHAEL PORTER UNO DE LOS PADRES DEL MARKETING EXPONE QUE " LA CAPACIDAD DE LAS EMPRESAS DE INNOVAR CONSTITUYE ACTUALMENTE LA CLAVE MAS IMPORTANTE PARA MANTENER Y MEJORAR SU POSICION EN EL MERCADO Y QUE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DESCANSA EN SU POTENCIAL DE INNOVACION" ¿USTED QUE OPINA SOBRE LA ANTERIOR APRECIACION?

7 SEGÚN LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS DE LA ORGANIZACIÓN ¿EN QUE SE BASAN PARA REALIZAR INNOVACION Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS?

<p>A. INNOVAN A TRAVES DE PROCESOS TECNOLOGICOS</p>	<input type="checkbox"/>	<p>H. INNOVAN EN LOS PROCESOS COMERCIALES Y MERCADEO</p>	<input type="checkbox"/>
<p>B. SIGUEN LAS NUEVAS TENDENCIAS DEL SECTOR EN MERCADOS INTERNACIONALES</p>	x	<p>I. INNOVAN CON EL FIN DE SATISFACER NECESIDADES INSATISFECHAS</p>	<input type="checkbox"/>
<p>C. CAMBIAN Y MEJORAN LOS PRODUCTOS</p>	x	<p>J. INNOVACION A TRAVES DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIAS EXISTENTES MODIFICANDOLA</p>	x
<p>D. BUSCAN INCURSIONAR EN OTROS MERCADOS</p>	<input type="checkbox"/>	<p>K. TOMAN LAS INNOVACIONES YA EXISTENTES, Y LE APLICAN VALORES AGREGADOS O DIFERENTE COMERCIALIZACION</p>	x
<p>E. REINGENIERAN SUS PRODUCTOS DANDOLES CAMBIOS RADICALES EN LOS PRODUCTOS</p>	x	<p>L. SE CONSIDERAN TOTALMENTE SEGUIDORES DE LA COMPETENCIA</p>	<input type="checkbox"/>
<p>F. SE BASAN DE LA CREATIVIDAD PARA CREAR PRODUCTOS TOTALMENTE NOVEDOSOS</p>	<input type="checkbox"/>		
<p>G. REALIZAN INNOVACIONES INTERNAS Y EN PROCESOS</p>	x		

8 CUENTENOS A GRAN ESCALA SOBRE LOS PROCESOS DE INNOVACION Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS , COMO LO APLICAN?

9 ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES VALORES AGREGADOS QUE ESTAN ENTREGANDO AL MERCADO, CON RELACION A LA INNOVACION Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS?

10 CUANDO SE LOGRA EL OCEANO AZUL (SIN COMPETIDORES O LIDERAZGO EN EL MERCADO) ¿ CUANTO TIEMPO SE LLEVA EN QUE SE ROMPA ESE OCEANO AZUL Y LLEGUEN LOS COMPETIDORES?

11 ¿COMO HA SIDO LA EXPERIENCIA EN LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACION Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTO, RESULTADOS OBTENIDOS Y PLANES A FUTURO CON LA APLICACION DE LE ESTRATEGIA ?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION Y TIEMPO OTORGADO, ESPERO QUE SEA DE GRAN APORTE PARA EL SECTOR LA INVESTIGACION Y LOS RESULTADOS ARROJADOS EN DICHO PROCESO

MELISSA OCAMPO GONZALEZ

RESULTADOS DEL ESTUDIO

En la siguiente parte de la investigación daremos las conclusiones obtenidas en la entrevista realizada a expertos del sector cosmético y belleza desglosada por preguntas de la herramienta del cuestionario, a continuación alguna información inicial de los expertos:

12. Primer experto

Empresa: Natural Company
Nombre experto: Nicolás Caicedo Cerón
Cargo: Gerente general
Fecha de entrevista: 20 de mayo de 2014
Marcas: Vita 100 y Colágeno vitamina E y Magnesio



13. Segundo experto

Empresa: laboratorio Colmenales Ltda.
Nombre: Wilson Jackson Montoya
Cargo: Gerente comercial y mercadeo
Fecha de entrevista: 24 de mayo de 2014
Marcas: vital time, Biza y Wow



14. Tercer experto

Empresa: laboratorios Herbaplant SAS

Nombre: Andrés Salcedo

Cargo: Director de mercadeo

Fecha de entrevista: 29 de mayo de 2014

Marcas: Maxx, línea de paula Andrea Betancur, alizz professional



1. Experiencia en el sector de las empresas entrevistadas

- Natural Company

Nace hace 3 años, manejan líneas naturales desde el inicio e incursionan más en la belleza porque realizan una investigación de mercados y se da cuenta la importancia de incursionar en el mercado de mujeres

- **Cosmenales**

La empresa es creada en el año 2001, inicialmente es constituida por 2 socios trabajaban en tecno químicas el trabajo 8 años allá y se retiraron y entre dos compañeros comenzaron con la empresa, en el momento tienen tres marcas registradas WOW, BIZA y VITAL TIME marcas registradas en la superintendencia de industria y comercio, en la actualidad cuenta con 20 registros sanitarios a través del INVIMA, contamos con planta de producción propia, y laboratorio de control y calidad, mercado nacional, ciudades principales como Manizales armenia Cali Villavicencio, Bogotá, Pereira, Valledupar, Bucaramanga, con fuerza de venta propia y en algunas ciudades con distribuidores, nuestros productos entre los principales: shampoo Zero sal, cera moldeadora y fijadora sal, cera, línea profesional, exfoliantes, re polarizadores, queratinas, gel antibacterial, entre otros, los principales clientes que son más de 3000 son peluqueros el 80% de nuestro clientes, también manejan tiendas del peluquero, el canal mayorista que es el hueco un canal que mueve mucho volumen y es representativo con ventas alrededor de 1600 millones de pesos a crecido 12,5 % el año pasado y el este ano la meta es de 13,5%, su accionar es en la parte cosmética, en el ano lanzan 4 productos nuevos y al 30 de junio lanzan en su mayoría.

- **Herbaplan**

Nace en el año 1992 con un objetivo muy claro desarrollar productos para consumo humano bajo un marco de productos naturales, esa es la razón de ser de la empresa, la innovación antes se daba con los remedios caseros de abuelita y los mejoraban, luego se asocian con ASONATURA, en el 2007 adquieren la planta y en el 2008 comienzan a desarrollar cosméticos con la línea de Natalia Paris hasta el 2011, y comienzan adquirir varios clientes como maquilladores y desarrollar productos capilares y corporales no facial, con productos sólidos, líquidos y semisólidos, tales como bases en geles, shampo, tónicos capilares, mascarillas, bases en cremas, barras de jabón, certificados con BPM y certificado para producción de cosméticos, marcas propias tienen productos mascarillas capilares para termo proteger y re polarizador, geles con extractos naturales, autobronceadores, cremas corporales, ceras capilares, reductores, entre otros, y en la línea de maquila tiene protectores solares, geles, shampoo.

El sector de cosméticos tiene un gran potencial que es la mujer que es vanidosa incluso por tendencia de metro sexualidad ya el hombre hace parte de los consumidores activos y potenciales, el sector cosméticos es el sector que más crece en Colombia, la meca de los cosméticos esta en Medellín y la reglamentación va a empezar hacer muy drástica porque hay mucho laboratorio casero, es el sector que más empleo puede generar, hay mucha flexibilidad y diversidad de mercados pueden llegar a diferentes sectores del mercado y se diseñan esos productos con un mayor segmentación.

2. Como las empresas inician un proceso de innovación y desarrollo de un nuevo producto

- **Natural company**

Por la experiencia en el sector empiezan a identificar el mercado potencial de productos naturales al de la belleza, se hizo una investigación que duro un ano para desarrollar el colágeno que es el producto líder que ellos tienen ya que es una empresa muy joven enfocado al mercado de las mujeres y comienzan a diseñar un producto que cumplan todas esas necesidades que satisfagan ese mercado

- **Cosmenales**

El mercado es que él te dice lo que el consumidor está necesitando y la mayor fuente es la calle, el trabajo de los vendedores con los clientes y los encargados detectan que necesidades tienen los consumidores y adicional los proveedores de materia prima que son casi siempre multinacionales, los informan de las buenas tendencias e innovaciones mundiales, nos sentamos el director técnico, y aseguramiento que son químicos y de acuerdo a las necesidades del mercado miran que pueden ofrecer de adicional y valores agregados a los productos

- **Herbaplan**

Surge la necesidad de crear productos y la línea de cosméticos por un socio que hace la negociación con la línea de Natalia París, y se le innova y desarrollo todos los productos de ella, surge la necesidad de contratar un químico farmacéutico para desarrollar productos y se ve desde la experiencia que siempre hay que innovar y buscar otros clientes para esos productos que desarrollan, tanto con los productos propios con los de sus clientes, ellos son la cabeza de innovación y la planta de las empresas que comercializan productos, y enfocan la innovación en mayor profundidad en las marcas propias, también se traen productos desde el exterior o los mismos clientes lo traen, lo desarrollan y lo mejoran.

3. Grado de importancia de la innovación y desarrollo de nuevos productos en las empresas del sector

- **Natural company**

Dentro de los procesos de marketing es muy importante el cambio, ofrecer algo que diferencie y logre impactar los consumidores, trabajan mucho en la presentación, en el servicio y el acompañamiento a nuestros clientes

- **Cosmenales**

Hasta hace dos meses tenían un cargo de formulación de innovación y desarrollo se encargaba de desarrollar productos con base en la información que ventas le otorgaba a esta área, la persona se fue y están en plan de conseguir otra persona; la cabeza de innovación y desarrollo es don Wilson el gerente comercial y mercadeo que es tecnólogo de mercado y conoce todos los procesos de formulación, materias primas, procesos de mercadeo en el sector, conocer los clientes, los canales, las materias primas y el proceso de Cosmenales le ha dado la experiencia para tomar decisiones y aportar los valores agregados según lo que pide el mercado y las tendencias, evalúan que espera el consumidor y ellos como empresa que le pueden ofrecer, hay productos hay en el mercado o cual no hay y que lo necesiten y sacan versiones mucho mas mejoradas y avanzadas, las ideas siempre se toman en grupo con la fuerza de ventas y los químicos, cuando se sientan con el equipo de químicos y surgen ideas muy buenas en cuanto al tipo de producto es innovador desde que el proceso de producción es más rápido o más

económico pero a veces el mercado no admite o no aceptaría ese mercado, productos funcionales que superen las expectativas del cliente que son muy versátiles y que les guste, también mejoran los productos existentes guiándose por los que ya existen en el mercado además que lo diseñaron para un mercado totalmente diferente al que ya existía, y mejoraron el producto aplicando tecnologías, la cera ha tenido gran acogida en el mercado nacional y ha sido un producto muy novedoso porque trabajaron minuciosamente en mejorar un producto mucho más novedoso para un mercado diferente y salió muy ganador por su valor de fijador y memoria de peinado.

- **Herbaplan**

Hay un grupo de desarrollo de producto la innovación es vista como una estrategia donde el comité (mercadeo, calidad, gerencia), hacen una lluvia de idea y la aprueba el comité, cuando tienen el desarrollo se les presenta a los clientes o de lo contrario lo lanzan ellos mismos si es propio, y le dan un mar de posibilidades al cliente para que tomen el producto e innovación toma el producto y lo mejora.

4. Relación entre objetivos organizacionales vs objetivos estratégicos de innovación y desarrollo de nuevos productos

- **Natural company**

Lo más importante es identificar el público objetivo, identificar las necesidades de ese consumidor y desarrollar innovar para ese sector y tener un crecimiento empresarial

- **Cosmenales**

Es un mercado muy competitivo si uno mira el crecimiento de la economía es muy bajo no creció mucho, hay unos sectores que están jalonando la economía más que otros y el

sector cosméticos no es muy relevante, dentro de los objetivos de la compañía con respecto al crecimiento del 13,5 % está en el lanzamiento de nuevos productos y participa en un programa implanta dentro de los procesos productivos donde pueden mejorar y ser más eficientes, y tienen personas diseñadas que piensen en la mejora de la productividad, es demasiado importante innovar porque o sino la competencia nos come, y parte de la supervivencia y la se han mantenido vigentes es debido al espíritu innovador y que no se quedan quietos siempre están buscando que hay en el mercado y en que pueden mejorar.

- **Herbaplan**

La innovación es fundamental para la empresa, el mercado es muy rápido y cambiante y hay que actuar rápido, y estar activos con la moda y buscar las nuevas tendencias en su mayoría se le hacen las mejoras en el caso de las marcas propias sacar esas tendencias y mejorarlo con relación a la razón de la empresa que sean naturales, tratan de buscar que la compañía este en la vanguardia mundial e innovar y lograr el liderazgo, hay una barrera en cuanto las legislaciones de Colombia.

5. Importancia de la innovación y desarrollo de nuevos productos para lograr una posición en el mercado y ser competitivos.

- **Natural Company**

Lo que dice es muy cierto la innovación es fundamental porque ofrecer un producto que sea diferente es que genere impacto es fundamental para el crecimiento, la recompra y crezca la empresa, productos que no estén en el mercado la innovación es una herramienta fundamental, la empresa busca dar un buen producto, una buena presentación con un excelente servicio.

- **Cosmenales**

La vida de las empresas depende de la capacidad de innovar, muchas empresas encargan todo su potencial en innovar y toman referentes en empresas como tecno químicas y Quala y compara la capacidad que tienen estas empresas para innovar y desarrollar nuevos productos, ellos se apalancan en proveedores de materia prima que desarrollan nuevos productos y las transmiten como punto de referencia para lanzar productos al mercado, si una empresa no innova sale del mercado.

- **Herbaplan**

Para ganar y cambiar hay que ser diferente y la empresa lo hace diferente porque para un cliente le ofrece varios productos y servicios, ya que dentro de su portafolio de tiene un mar de posibilidades que trabaja desde adentro porque tienen los registros de consumo y pueden lograr productos complementarios y círculos de bienestar y crecer el cliente en forma de caracol y que todo lo encuentre en herbaplan, tienen que innovar y estar delante de las demás empresas del mercado la única parte que los frena es una parte legal que es el INVIMA puede ser muy bueno el producto pero legalmente no lo ampara.

6. Como las empresas realizan prácticas de innovación y desarrollo de nuevos productos, con respecto a las diferentes formas de innovar y desarrollar nuevos productos?

1. Natural Company

Aplican innovaciones tales como: innovación inversa porque se basan de tecnologías en las tendencias internacionales e importan su materia prima basados en tecnologías internacionales, en cuanto a la innovación tecnológica utilizan herramientas para ofrecer servicios adicionales para impulsar la venta del colágeno es un equipo

tecnológico mas no es incorporado al producto como tal, cambian y mejoran los productos, innovación disruptiva siempre están buscando incursionar en otros mercados, re ingenian sus productos pero no le dan cambios radicales que implique un proceso de mercadeo nuevo para captar mercado específicos, innovan en procesos, aplican innovación radical, innovación comercial, innovación adaptada, entre otras innovaciones.

2. Cosmenales

Los métodos de fabricación son universales y los procesos tecnológicos son siempre los mismos y hay ciertos procesos dentro de la elaboración que no se pueden cambiar, innovan, lanzan productos basados en las transferencias de tecnologías existentes y les agregan valores agregados ósea que trabajaban con innovaciones adaptadas e incrementadas, todos tienen la misma tecnología pero los valores agregados los hacen diferentes en el sector porque la formulación ya está estandarizada, pero pueden aplicarle algunas moléculas que lo mejoren y potencialicen, aplican innovación inversa y disruptiva, es decir siguen las nuevas tendencias del sector y además aplican innovación disruptiva ya que han incursionado en otros sectores nacionales e internacionales como Chile, Perú entre otros y otras categorías del mercado como lo es el canal TAT con sus productos empacados en sachet, realizan innovación en procesos, innovación comercial, aplican innovación radical y también toman las innovaciones ya existentes y le aplican valores agregados, no se consideran seguidores de la competencia.

3. Herbaplan

Los procesos tecnológicos son en la parte de producción porque recorto tiempos y aumento la productividad, y desarrollan productos apoyándose de los proveedores pero netamente que ellos lo desarrollen no lo hacen, también desarrollan mercados internacionales o innovación inversa, innovación incrementada, diseñan productos totalmente novedosos, innovación a través de procesos, innovación comercial, innovación radical, innovación adaptada.

7. Desarrollo y aplicación de innovación y desarrollo de nuevos productos

1. Natural Company

Manejábamos anteriormente en 200 productos nos enfocamos y especializamos en colágeno, diseñamos un producto a las necesidades del mercado y a ese mercado cambiante, tienen una presentación muy novedosa por uní dosis para fácil portabilidad, utilizan un material seguro y fácil de transportar y una buena percepción al cliente, siempre están investigando y preguntándole al mercado sobre sus necesidades por medio de focus group, la innovación del producto es dos elementos que ayuden a la potencializar el efecto del colágeno que lo es el magnesio y la vitamina e y por la efectividad se crea re compra y reconocimiento en el mercado.

2. Cosmenales

Ya nos hablaron anteriormente de los procesos de innovación y como lo aplican, se basan en consultar con el mercado que esperan ellos, también se basan en la transferencia de tecnologías que otorgan los proveedores de materias primas para que ellos produzcan sus productos, luego se sientan a pensar con la fuerza de ventas ellos

traen ideas a la mesa y también se plantean con el cuerpo técnico y la experiencia del sector de los socios, luego se diseña un producto y es puesto a prueba por el mercado objetivo, y se lanza al mercado, ellos siempre están innovando para lograr tener participación del mercado de lo contrario el mismo mercado los elimina, incluso han hecho combinaciones de productos que les ha llevado mucho tiempo llegar a la formula y lleva un mercado determinado para poder lograr esas combinaciones de las ideas que llegan a la mesa.

3. Herbaplan

Ellos aplican los procesos de innovación y desarrollo de nuevos por muchos factores uno por las tendencias mundiales y nacionales, que comienzan todos los fabricantes a realizar el producto y lo aplican en la empresa con algunas mejoras, también realizan investigaciones tanto por la información que entrega el proveedor, como irse a otros países a observar innovaciones y desarrollos de productos, entre otras aplican, ellos lo desarrollan mediante un comité y ponen en la mesa esos desarrollos y lo aprueban en algunos casos ellos lo desarrollan como marca propia o lo diseñan para algunos clientes que ellos maquilan y que puede ser un producto potencial para su portafolio según la razón social de cada empresa.

8. Principales valores agregados que aplican para realizar innovación y desarrollo de nuevos productos.

1. Natural company

El colágeno de natural company es diferente a los del mercado porque el colágeno es hidrolizado y además contiene magnesio y vitamina E, trabajan sinérgicamente y

potencian el efecto de acción del colágeno y mejoran la respuesta del colágeno, tiene una presentación, detrás de una marca hay un proceso trabajado con marca, manejan la experiencia colágeno donde realizan eventos hacen el análisis del colágeno como están en la piel por medio de medicina cuántica es un escáner que trabaja con el efecto de las células de nuestra piel y pueden calcular el efecto del producto y ver respuestas tanto en cifras como el efecto en la piel.

- **Cosmenales**

Los principales valores agregados son los productos de mayor efecto con mayor potencial y económicos, también está posicionado la marca.

- **Herbaplan**

Los valores agregados la dinámica de la empresa donde pueden ofrecer una variedad de productos como maquilas, donde el cliente puede llegar y desarrollar un montón de productos, tienen la capacidad de entregar un producto totalmente terminado, certificaciones que ayudan a estar más delante de los competidores, la planta es diseñada para medicamentos y visualizaron la planta a un futuro.

9. Como las empresas del sector logran el océano azul y cuánto tiempo se lleva para su rompimiento y se convierta en un océano rojo

- **Natural company**

Con el proyecto apenas están empezando y esperan que todavía no interfieran por el momento no hay ninguno en el mercado que potencialicen el efecto del producto esperan tener un largo plazo para aprovecharse del mercado, con los otros productos a los 6 meses aproximadamente ya estaba la competencia con el mismo producto.

- **Cosmenales**

Más o menos en lo que han analizado la competencia se demora entre 6 y 10 meses en empezar a perseguirnos, cuando lanzan un producto y es novedoso y en su mayoría de veces no logran llegar al producto que ellos tienen, por eso es tan importante la innovación no dejarse alcanzar del a competencia mientras ellos están copiándose ellos están sacando un producto mucho mejor y no le quite participación del mercado.

- **Herbaplan**

Para obtener un océano azul se necesitan meses de trabajo y se gastan muchos meses para que fácilmente la competencia llegue y copie el producto con otros valores agregados y capture el mercado.

10. Experiencia y planes a futuro con la aplicación y ejecución de innovación y desarrollo de nuevos productos en las empresas

- **Natural company**

En el momento tenemos varias estrategias, tenemos un enfoque en la estrategia en publicidad de televisión y por medio de un call center reciben las llamadas, por medio de la página web también se concentran las estrategias de innovación y desarrollo, en cuanto a innovación y desarrollo de nuevos productos tienen un producto en mente que es para realzar cierta parte del cuerpo están en un proceso investigativo y tienen cierta reglamentación y si este dentro de las exigencias del regulador INVIMA y poder producir

y comercializarlo, existe en el mercado hay que mejorarlos y realizar un proceso investigativo para medir el impacto del público, siempre realizan investigación antes de lanzar un producto al mercado.

- **Cosmenales**

Para la empresa la innovación y desarrollo de nuevos productos es muy importante y siempre van a estar trabajando en ella constantemente para lograr sostenibilidad en el mercado y más en el sector que está bastante saturado y que día a día lanzan productos nuevos y parecidos, entonces la innovación es la estrategia más importante que logra la sostenibilidad en el tiempo de la empresa.

- **Herbaplan**

Los planes de la empresa es seguir posicionando la empresa, los colombianos somos muy dados a lo que entre de afuera y en mercadeo siempre hay que buscar nuevas plazas, tratar de tener productos diferentes y los de la competencia, en un futuro cercano es tratar de exportar productos diferentes y en Colombia la diferencia es muy mínima porque todos los laboratorios tienen lo mismo, la idea es salir y trabajar esos mercado emergentes y que sea diferente allá sin dejar el mercado colombiano, y en la aplicación de la estrategia es tener un plus de productos para que nos abran los en otros mercados que han aceptado países como Ecuador, Perú, Chile, Costa rica, Guatemala no ha sido mucho voleo pero están llegando apenas a los distribuidores y hay que acoplarse a los términos legales de cada país que toma tiempo.

CONCLUSIONES DE ESTUDIO

En el sector cosméticos y belleza se tornó un poco complejo realizar las entrevistas ya que en el sector encontramos muchos competidores y la mayoría de las empresas prefieren no brindar ninguna información pertinente a nadie y menos sobre el desarrollo de nuevos productos y la innovación porque según ellos esta aplicación de la estrategia es el foco más importante para la sostenibilidad en el sector, y que rápidamente pueden llegar en pocos meses en la competencia diseñar ese producto que tienes y mejorado y recabar con un esfuerzo a priori, por lo mismo se tornó difícil conseguir las entrevistas con dichos expertos, aunque los que otorgaron el espacio se sentían tranquilos y otorgaron la información, en la elaboración de las anotaciones de voz en medio de la entrevista se interrumpieron varias veces porque entraban las personas y porque llamaban al celular que era mi herramienta de trabajo para la elaboración de la nota de voz, otro inconveniente encontrado con el primer entrevistado de Natural Company fue el tiempo para alargar la entrevista, aunque me otorgo el espacio y fue muy formal al brindarme su información, Otra error detectado fue que la pregunta número 8 se tornó un poco repetitiva, ya que ellos en las preguntas iniciales comenzaron a otorgarme información sin haberla preguntado o pocos casos no respondían lo que puntalmente se está preguntando.

CONCLUSIONES

- La necesidad de aplicar innovación o desarrollar un nuevo producto en el sector según los expertos, surge cuando el mercado obliga a las empresas en diseñar o innovar dichos productos, ya sea porque hay una nueva tendencia o moda, porque los proveedores de materias primas innovan un proceso o producto y es compartido, comienzan a innovarlo y mejorarlo, o buscan de igual manera que necesidades aún no están satisfechas plenamente y como diseñar un producto que las supla, las empresas tienen un equipo encargado en innovar productos para estos mercados existentes. Estos comienzan a realizar innovación a sus procesos por las 3 elementos mencionados (mercado, proveedores, investigación de necesidades insatisfechas), y comienzan aplicar mejoras a sus productos agregándoles valores agregados que no estén en el mercado, casi siempre la innovación que más se aplica es la de innovación incrementada o mejorada ya que el mercado es tan cambiante que la investigación pasa a un según plano, porque mientras que hacen un proceso investigativo llega la competencia y le quita participación en el mercado, más explícitamente nos adentramos en la situación del sector e identificamos que las marcas ya posicionadas y recordadas en el mercado como lo son Bardot, Vogue, Naturaleza y vida, Aliss, masglo, Babylliss, entre otros lanza un producto al mercado como lo es por ejemplo la keratina que

es una tendencia en la actualidad lo lanza una marca y rápidamente todos los productores lanzan el mismo producto haciéndole mejoras al producto mejorándolos con una adicional o valor de aceite de argán y colágeno que son tendencia de igual forma y se aprovechan de esa innovación tecnológica ya realizada por otro productor del sector y le aplican una innovación mejorada o incrementada y se lanza al producto, esa casi siempre es la labor de los equipos de marketing en el sector en una posición de defensa o salvando vidas y no en una posición sostenible que garantice una libertad financiera para las organización y con visión expansionista con la aplicación de innovaciones tecnológicas que le den dicho crecimiento.

- El sector cosméticos y belleza tiene una responsabilidad muy importante y es satisfacer a un mercado que aparte de ser muy potencial está inmerso en el consumismo de la globalización; este mercado tan potencial son las mujeres en su gran mayoría aunque la tendencia del metrosexualismo y la vanidad ha crecido en gran escala en los hombres, no deja de ser ese mercado potencial las mujeres, y es allí donde se encuentra no solo un mercado potencial sino un mercado cambiante y fácil de complacer pero difícil de fidelizar porque las empresas en el día a día están trabajando constantemente en innovar productos para ellas y sencillamente migran a los productos que le generen mayor beneficio sin importar el precio porque son en realidad competitivos con relación al beneficio, encontrar un producto que satisfaga este mercado plenamente es difícil porque fácilmente se rompe el océano azul no mayor a 10 meses, en la actualidad tenemos productores lanzando 3 de ellos el mismo producto que es la keratina que produce el proceso

de alisado y cada una con un valor agregado diferente con unas mejoras a los anteriores en el mercado, y que una patente para proteger el producto no es conveniente para la inversión,

El sector como todos aplica mucho la estrategia de benchmarking para lograr sostenibilidad en el mercado y es la estrategia aplicada de las marcas para copiarle a la competencia, dicho el caso Bardot saca un esmalte con aloe vera y colágeno e inmediatamente la competencia lo tiene con otros valores agregados es ahí donde la marca debe ser tan fuerte para alcanzar sobrevivir y tener presupuestado cada paso y estrategias a realizar para que la marca obtenga fuerza y logre una diferenciación relevante que ayude a mejorar sus ingresos, la real diferencia y valor para lograr ese liderazgo es crear una marca fuerte como hablábamos anteriormente y reconocida con valores como la calidad y efecto en sus productos que cuando innoven y diseñen un producto sea catalogado como una marca líder y fácilmente capten con mayor fuerza el mercado con cualquier producto que innoven y con un algo importante es aplicarle tecnología a sus productos, crear un grupo de expertos y científicos que creen productos que el mundo no tenga y logren posicionar así mismo una marca fuerte, consolidada y reconocida en el mercado, por ejemplo algo que no este y que su copia sea difícil de encontrar, como por ejemplo un producto que no tenga ningún otro mercado y difícil de emitir para que se genere una innovación tecnológica.

- En las empresas del sector es tomada con mayor importancia la innovación y desarrollo de nuevos productos, por ese mercado tan competitivo que existe en Colombia de los productos cosméticos y belleza y en su mayoría afirman que si no innovan rápidamente pueden perder participación y salir del mercado, siempre

deben mostrar a sus consumidores productos nuevos, que estén con la vanguardia mundial, que aporten beneficios rápidos a sus cabellos porque de igual forma se desplazan y los expertos afirman también que deben de diseñar productos con alta calidad para generar la recompra sino produce mayor efecto pierde participación de mercado inmediatamente y le hace un daño gigante a la margen, por lo mismo siempre hay que buscar productos diferentes y novedosos, en la apreciación del sector creería que pueden apoyarse un poco en la innovación tecnológica o conformar un grupo de trabajo únicamente que se dedique en el área de innovación, en su mayoría es el mismo gerente comercial y mercado el que se dedica a desarrollar e innovar un producto, pero ese producto en la mayoría de sus casos es desarrollado mediante un mejora un producto aplicando innovación incrementada y no basados en una innovación netamente tecnológica o totalmente novedosa, trabajan inmersos en sostenerse en el mercado mediante las tendencias y el análisis de sus competidores para desarrollar un producto y no mediante la formulación de un equipo de innovación como área central dentro de este mercado competitivo y así poder sobresalir en el mercado, y en su mayoría son los mismos laboratorios que 10 de las 400 empresas del sector se encargan del 65% de la producción de los productos y que en su mayoría se encargan también de realizarse la innovación y desarrollarles los productos a todas las empresas, entonces toman la innovación según la tendencia o en análisis competitivo crean un producto para todos y a cada una de las empresas que se encargan de comercializarlo le dan su sello diferenciador; es por esto en que el sector se ha convertido tan saturado de los mismos productos y enfocados en desarrollar innovaciones incrementadas y adaptadas y no innovaciones tecnológicas o

radicales que realmente marquen la diferencia y colaboren en un crecimiento relevante del sector y así surgir mundialmente, otro caso por ejemplo importante es la creación de productos totalmente novedosos en el sector que bueno sería tener una innovación tecnología en el sector cosméticos y belleza, obtener un reconocimiento mundial sería algo muy bueno para el sector y que además revolucionen el sector y el mercado como por ejemplo un producto que se pueda utilizar y salga resultados, la innovación incrementada y mejorada que se usa en el sector sale del momento los consumidores no les gustaría mas los mismos productos aceite de argán, romero y quina, keratina sino productos totalmente novedosos que logren la diferencia y posicionamiento del sector a nivel nacional e internacional.

RECOMENDACIONES

A continuación se desglosan algunas recomendaciones para las empresas pertenecientes al sector de cosméticos y belleza con la aplicación de innovación y desarrollo de nuevos productos:

- Las empresas sector cosmético y belleza deben hacer un esfuerzo en la implementación de un equipo de planta de innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos, si desean lograr una diferenciación relevante y liderazgo en el mercado.
- El esfuerzo en mejorar los productos de los competidores no solo debe de ir dirigido en añadirles algunos valores o compuestos a los productos sino también en crear productos que logren mayor efecto en sus competidores y logren obtener un crecimiento financiero y de brandig a la empresa y a sus marcas
- También se recomienda en realizar un trabajo de brandig contante a sus marcas, aunque a veces es costoso suele generar grandes efectos en crecimiento a la empresa con respecto a posicionar una marca empresarial con sus multimarcas y generar mayor acercamiento con sus consumidores, marcas más cercanas, amigables, jóvenes y rejuvenecidas y así mismo visionarlas mundialmente.
- Apoyarse en las diferentes estrategias para aplicar innovación y los diferentes tipos de innovación que hay para lograr mayor efecto en el mercado, no solo porque con la que aplican se sostienen sino buscar otras herramientas para lograr el liderazgo esperado, como lo son las innovaciones tecnologías o comerciales ya que el sector siempre tiene los mismos modelos para impulsar las ventas, los

mismos medios para darse a conocer y no están en constante innovación en otras innovaciones que colaborarían apalancarse y tener un crecimiento relevante para cumplir sus objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- Abernathy y Clark. (1985). In e. fernandez, *estrategia de innovacion*.
- Ahmed Shepherd y Ramos, I. C. (2012). *administracion de la innovacion*.
- alberto, I. (1978). multievaluacion de proyectos de nuevos productos. In Alejandro Schnarch, *desarrollo de nuevos productos y empresa*.
- Alet, J. (2000). marketing relacional.
- ALTSHULLE GENRICH S. (2012). In A. D. INNOVACION, *pervaiz charles leticia y caludia ramos*.
- Alvarez, C. E. (2012). *metodologia diseno y desarrollo del proceso de investigacion con enfasis en ciencias empresariales*. Mexico: cuarta edicion.
- AMA, A. M. (2005). In A. Schnarch, *desarrollo de nuevos productos y empresas*.
- American Marketing Association, O. F. (2012). estrategia de marketing. In O. F. D., *estrategia de marketing*.
- Ansoff, I. (1957). strategies of diversification. In S. Alejandro, *desarrollo de nuevos productos y empresa*.
- Ansoff, I. (1957). strategies for diversification. In A. Schnarch, *desarrollo de nuevos productos y empresa* (p. 25).
- Baumol. (1993). In e. fernandez, *estrategia de innovacion*.
- Bitner, Z. (2001). marketing de servicios. In D. D. EMPRESA, ALEJANDRO SCHNARCH. Mexico.
- Bitner, Z. (2001). marketing de servicios. In D. D. EMPRESA, ALEJANDRO. Mexico.
- Brooks H. (1994). The relationship between science and technology. In e. fernandez, *estrategia de innovacion*.
- Champy y Hammer. (1993). In e. d. innovacion, *esteban fernandez*.
- Christensen, R. (2003). the innovator's solution. In e. fernandez, *estrategia de innovacion*. Harvard Business.
- Dominguez, J. I. (2002). producto vs servicio. In A. Schnarch, *desarrollo de nuevos productos*.
- Drucker. (1985). innovation and entrepreneurship. In e. fernandez, *estrategia de innovacion* (p. 57).

Duga, J. (2005 2009). pronostico anual de financiamiento. *R&D MAGAZINE* .Elster j. (1993). explaining technical change. In e. fernandez, *estrategia de innovacion*. cambrige university.

Espinosa, N. (2012). innovacion y desarrollo de nuevos productos. (d. clase, Interviewer)

Esteban Fernandez. (2005). *estrategias de innovacion* .

Foster. (1986). INNOVATION: THE ATTACHERS ADVANTAGE . In P. C. RAMOS, *Administracion de la innovacion*. Nueva York.

Freeman. (1974). estrategia de innovacion. In e. alvarez.

Gates, M. D. (2011). *investigacion de mercados*. mexico: octava edicion.

Guilltinan Y Jean Paul Sallenave. (1985). gerencia y planeacion estrategica. In a. schnarch, *desarrollo de nuevos productos y empresa* (p. 25). colombia.

Horrocks, K. y. (2009). In r. hernandez, *metodologia de la investigacion*.

J, M. (1990). THE LEVER OF RICHES. In e. fernandez, *estrategia de innovacion*. NEW YORK: Oxford university.

Janesick. (2010). In r. hernandez, *metodologia de la investigacion*.

Jhonston, H. y. (2012). In a. d. innovacion, *pervaiz*.

Kaplan, R. S. (2001). *the strategy focused organization* . boston.

keller, k. l. (2006). *direccion de marketing*. mexico.

kotler, p. (2009). direccion de mercadotecnia. In a. s. k, *desarrollo de nuevos productos y empresa*.

kuemmerle. (1997). estrategia de innovacion . In e. fernandez.

Kurtz., b. (1987). desarrollo de nuevos productos y empresa. In a. schnarch.

Kurtz., b. (1987). desarrollo de nuevos productos y empresa.

Lacocca. (1984). In e. fernandez, *estrategia de innovacion* (p. 51).

Lehnerd, M. y. (1997). In e. fernandez, *estrategie de innovacion* (p. 52).

levitt, T. (1965). exploit the product life cycle. In a. schnarch, *desarrollo de prodcutos y empresas* (p. 81).

Majaro, s. (2009). la esencia de la mercadotecnia. In a. s. k, *desarrollo de nuevos productos y empresa*.

Malhotra, N. K. (2004). *investigacion de mercados*. mexico: cuarta edicion.

Marquis. (2003). In e. fernandez, *esteban fernandez*.

Miguel S. Valles. (2007). *entrevistas cualitativas*.

Morris, C. (1987). Psicologia un nuevo enfoque. In a. schnarch, *desarrollo de nuevos productos y empresa*. Mexico.

Nelson. (1967). estrategia de innovacion . In e. fernandez.

Nelson y Winter. (1982). an evolutionary theory of economy change. In e. fernandez, *estrategia de innovacion*. harvard university.

O.C. Ferrell, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. DF MEXICO.

Ogliastri, E. (1991). Manual de planificacion estrategica. In a. schnarch, *empresa, desarrollo de nuevos productos y*.

Osborn Alex. (1960). perla. In a. d. innovacion.

paul, G. y. (2009). In D. D. EMPRESA, *ALEJANDRO SCHNARCH*.

philip kotler, y. g. (2009). mercadotecnia. In a. schnarch, *desarrollo de nuevos productos y empresa* (p. 305).

Phillip kotler, g. a. (2006). *fundamentos de marketing*.

Porter. (1980). In perla, *administracion de innovacion* (p. 84 86).

Roberto Hernandez Sampieri carlos hernandez y pilar bautista. (2010). *metdologia de la investigacion*. mexico: quinta edicion.

Rodrigo, V. (2001). *innovacion empresarial*. bogota.

Rogers. In *administracion de la innovacion*.

Ronald Weiers. (2009). In a. s. k, *desarrollo de nuevos producto y empresa*.

Rosenberg N. (1993). Perspectives on technology. In e. f. sanchez, *estrategia de innovacion*. Cambridge university.

Schnarch, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas*.

Schumpeter. (1942). In e. fernandez, *estrategia de innovacion*.

Snow, M. y. (1978). administracion de la innovacion. In perla.

Stanton, w. (1992). fundamentos de marketing. In s. alejandro, *desarrollo de nuevos productos y empresas* (p. 30). Mexico.

Taylor, K. y. (2009). investigacion de mercados. In a. s. k, *desarrollo de nuevos productos y empresas*.

TELLIS. (2006). ADMINISTRACION DE INNOVACION. In C. SHERPERD.

Tull Y Green. (2009). Investigaciones de mercadeo. In d. d. empresas, *alejandra schnarch k*.

Tushman y Anderson. (2009). estrategia de innovacion . In e. fernandez.

Utterback. (1994). In e. fernandez, *estrategia de innovacion*.

Zikmund, W. G. (2003). *Fundamentos de investigacion de mercados*. espana.

CIBERGRAFIA

ANDI. (n.d.). *ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA*. Retrieved from file:///C:/Users/melissa/Downloads/Informe%20Estadistico%202012_20131105_121803.pdf

hurba, C. (2014). Retrieved 05 20, 2014, from www.carloschurba.com:
<http://www.carloschurba.com/>

Churba, C. (2014). *licenciado carlos churba*. Retrieved 05 20, 2014, from www.carloschurba.com:
<http://www.carloschurba.com/>

DNP, D. N. (n.d.). <https://www.dnp.gov.co>. Retrieved from <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Cosmeticos.pdf>

E, R. (n.d.). *RUTA E MEDELLIN*. Retrieved from RUTA E MEDELLIN:
<http://www.rutanmedellin.org/index.php/es/recursos/abc-de-la-innovacion-rutan/item/innovacion-inversa>

El Colombiano. (2014, 03 01). *EL COLOMBIANO*. Retrieved from EL COLOMBIANO:
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/medellin_impone_su_innovacion_en_el_mundo/medellin_impone_su_innovacion_en_el_mundo.asp

Gonzalez, F. L. (2013, 03 01). *periodico el colombiano*. Retrieved 04 20, 2014, from periodico el colombiano:
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/medellin_impone_su_innovacion_en_el_mundo/medellin_impone_su_innovacion_en_el_mundo.asp

google. (n.d.). *google*. Retrieved 05 20, 2014, from www.google.com/imagenes:
<https://encrypted-tbn1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQtM87h4BAMhSeaix345GVRvHY6hxLyVlcnuRBhHkKIpez evLDf>

INNOVA, P. (2014, 01 08). *Premio innova ganadores 2013*. Retrieved from ministerio de industria y comercio: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=8545>

MINCIT. (n.d.). *MINISTERIO DE INDUSTRIA COMERCIO Y TURISMO*. Retrieved from file:///C:/Users/melissa/Downloads/POLITICA_DE_ASOCIATIVIDAD_EN_COLOMBIA_(1).pdf

ANEXOS

Anexo al trabajo de escrito se encuentra también un CD que incluye:

- Grabaciones de voz
- Cuestionario de la entrevista
- Trabajo de grado digitalizado