

**PROCESOS DE INNOVACIÓN EN MARKETING: EL DESARROLLO DE
PRODUCTOS EN C.I HERMECO - CASO DE ESTUDIO**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

PAULA ANDREA GALLEGO

ESTEFANY ANDREA RESTREPO VARGAS

ASESOR: ÉRIKA ALEJANDRA JIMÉNEZ CORREA

PROFESIONAL EN MERCADEO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA: MERCADEO

MEDELLÍN

2019

TABLA DE CONTENIDO

PROCESOS DE INNOVACIÓN EN MARKETING: EL DESARROLLO DE PRODUCTOS EN C.I

HERMECO - CASO DE ESTUDIO	1
RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO	6
Innovación	6
Innovación en marketing:.....	14
Proceso de desarrollo de nuevos productos:.....	19
La innovación en el proceso de desarrollo de nuevos productos.....	29
CASO DE ESTUDIO C.I HERMECO – OFFCORSS	35
Innovación en C.I Hermeco	36
CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA.....	44

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	12
Tabla 2:	17
Tabla 3:	26
Tabla 4:	33

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	22
Gráfico 2:	24
Gráfico 3	26
Gráfico 4:	38

RESUMEN

Propósito: Con este artículo se pretende conocer el concepto de innovación desde la perspectiva de marketing, cómo se lleva a cabo este proceso al interior de las empresas y que implicaciones trae para estas la innovación en el desarrollo de nuevos productos, tomando como caso de estudio puntual los procesos llevados a cabo en C.I Hermeco, una empresa colombiana del sector textil con altos estándares de innovación. El propósito de este documento brindar una guía acerca de los pasos necesarios y los temas a tener en cuenta a la hora de innovar en nuevos productos.

Diseño/metodología: La construcción de este artículo se da a partir de la revisión de importantes fuentes literarias, tomando como base principalmente todos aquellos documentos publicados en bases de datos de alto impacto entre los que se destaca EbscoHost, Emerald, Scopus, entre otras.

Implicaciones prácticas: El estudio proporciona orientación a todas aquellas personas interesadas en conocer cómo enfrentar algunos de los retos que se presentan en la innovación del desarrollo de productos actualmente y aprender de las prácticas implementadas por C.I Hermeco.

Hallazgos: A partir del estudio realizado se establecen los procesos claves para llevar a cabo un proceso de innovación en productos, desde la perspectiva de una empresa colombiana en el sector textil, así como desarrollo de nuevos productos.

Palabras clave: Innovación, marketing, desarrollo de nuevos productos, C.I Hermeco.

ABSTRACT

Purpose: This article aims to know the concept of innovation from the marketing perspective, how this process is carried out within companies and what implications innovation brings in the development of new products, taking as a case study the processes carried out at CI Hermeco, a Colombian textile company with high standards of innovation. The purpose of this document offers guidance on the necessary steps and topics to consider when innovating new products.

Design / methodology: The construction of this article is based on the review of important literary sources, based mainly on all documents published in high-impact databases, including EbscoHost, Emerald, Scopus, among others.

Practical implications: The study provides guidance to all those interested in knowing how to deal with some of the challenges that arise in product development innovation today and learn from the practices implemented by C.I Hermeco.

Findings: The study carried out establishes the key processes to carry out a process of product innovation, from the perspective of a Colombian company in the textile sector, as well as the development of new products.

Keywords: Innovation, marketing, development of new products, C.I Hermeco.

INTRODUCCIÓN

En esta investigación se expondrán las razones por las cuales es relevante estudiar los procesos de innovación dentro de las compañías desde el punto de vista del marketing, dando una perspectiva más amplia a las organizaciones a la hora de desarrollar nuevos productos en un mercado cada vez más globalizado y competitivo como lo es el actual, afrontando grandes retos con consumidores cada vez más exigentes e informados. Por lo anterior, se toma como caso de estudio específicamente C.I Hermeco, una empresa colombiana del sector textil, la cual a lo largo de los años se ha caracterizado por lograr altos estándares de innovación en sus prendas y cómo lo ha hecho posible a través de un modelo establecido, el cual involucra gran parte de los miembros de la compañía.

Para facilitar la lectura de este proyecto, en primer lugar, se explicará el concepto de innovación desde la perspectiva de diferentes autores, teniendo en cuentas objetivos, impactos y demás temas que implica, de esta misma forma se ahondará sobre la innovación en el marketing teniendo cuenta los pasos recomendados que deben seguir las compañías durante este proceso. Luego de comprender el papel de la innovación en marketing, se abordará como esta se puede aplicar en el desarrollo de nuevos productos con el objetivo de lograr ventajas competitivas en el mercado de una forma exitosa; finalmente se expondrá el caso de estudio de C.I. Hermeco y como esta se ha logrado posicionar en el mercado como una empresa altamente innovadora, a través de los pasos que se han establecido al interior de la compañía.

MARCO TEÓRICO

Innovación:

A menudo se escucha el término innovación y que, para sobrevivir y crecer, una empresa debe innovar en forma permanente, sin embargo, no se sabe con claridad que significa esto y se suele confundir con invención.

Innovar es más que tener nuevas ideas o crear algo nuevo (invención), para que algo nuevo sea considerado como innovación debe tener éxito en el mercado. La innovación constituye el núcleo del espíritu empresarial porque toda nueva empresa nace de una actuación innovadora con respecto a sus competidores. La innovación impulsa a la empresa a entrar en nuevos mercados, renovar la presencia de la misma en los que está presente y expresar una capacidad para explorar nuevas posibilidades (Sánchez, 2011).

Para autores como Matúš, Matúšová, y Findra, la innovación representa un factor futuro de la comprensión de los productos y los procesos complejos en las actividades de marketing (Matúš, Matúšová, & Findra, 2015).

De acuerdo con autores como Utkun y Atilgan el concepto de innovación se ha utilizado durante siglos para referirse a creatividad y novedad, reconociendo que sin creatividad y novedad, las mejoras y los desarrollos son posibles; lo que significa el comienzo del uso de nuevos métodos en entornos sociales, administrativos y culturales. Con base lo anterior lo definen más concretamente como la introducción de algo nuevo, y también como una nueva idea o método, que expresan una novedad en sí misma, pues los sistemas sociales y económicos dependen de los cambios y las diversificaciones, por esta razón las empresas con frecuencia deben cambiar, diversificar y diferenciar sus productos llevando a cabo estrategias que permitan a los negocios sobrevivir a la atmósfera sumamente competitiva de hoy,

es así como la innovación permite que las empresas no sean iguales y puedan ir un paso más adelante (Utkun & Atilgan, 2018).

La innovación implica dos instancias: una creativa que consiste en la búsqueda y generación de ideas, y la otra ejecutiva que es la transformación de esa idea en productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. El objetivo consiste en encontrar nuevas ideas y nuevas formas de hacer cosas como ingredientes principales para el éxito de los negocios, ya que así, se logra ganar y mantener liderazgo en los mercados del mundo (Kirberg, 2013).

Para Kirberg, las innovaciones se pueden catalogar de varias formas, según el objeto, impacto y efecto:

- **Según el objeto de la innovación:**

1. **Producto:** Consiste en la fabricación y comercialización de nuevos productos o mejores versiones de productos existentes, ya sea mediante tecnologías nuevas o diferentes utilizaciones de tecnologías existentes.
2. **Proceso:** Consiste en la instalación de nuevos procesos de producción para mejorar la productividad o racionalizar la fabricación, ya sea para la fabricación de productos nuevos o para la fabricación más eficiente de productos existentes.

- **Según el impacto de la innovación:**

1. **Incremental:** 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.
2. **Radical:** Se desarrolla a partir de resultados de investigación. Su éxito comercial depende de muchos factores, sin embargo, el más importante es poder responder a las necesidades insatisfechas del consumidor en un momento histórico determinado que son repentinamente aceptadas por la mayoría.

- **Según el efecto de la innovación:**

1. Continuistas: Buscan mejorar las prestaciones reduciendo costes, incrementando la funcionalidad, respondiendo a problemas identificados previamente en el proceso de fabricación sin afectar los elementos básicos.
2. Rupturitas: Suelen ser innovaciones que conducen a productos con prestaciones inferiores, a corto plazo. Pero presentan otras características que los clientes valoran por encima de los productos anteriores, como productos más baratos, más simples, más pequeños o más fácil de usar.

Además, se distingue entre innovaciones impulsadas por la tecnología (“technology-push”) entendiéndose como la materialización del conocimiento científico y tecnológico de la empresa e innovación impulsada por la demanda (“market-pull”), la cual es causada por los cambios en las necesidades de los consumidores. Por tal razón, el mercado busca productos nuevos y mejorados basados en las necesidades de los clientes, a partir de este enfoque, las empresas deben encontrar y preparar soluciones tecnológicas y organizativas de marketing para llegar a los consumidores (Ramirez, Requena, Ortega, & Villaverde, 2018).

Las organizaciones en la búsqueda de generar constantemente valor agregado a sus mercados, deben contar con una estructura que les permita adaptarse a ellos y entenderlos de una forma más efectiva. Para que esto sea posible, se propone la integración de los conceptos de flexibilidad e innovación como herramientas claves en una organización orientada al mercado; entendiendo el concepto de flexibilidad como una virtud que permite la constante comprensión del entorno organizacional con una visión más amplia del mercado y al de innovación como sinónimo de práctica. Con la innovación se avanza en la creatividad, y también en la creación de nuevos productos para satisfacer necesidades. Pero la fuente de donde emana la innovación, es la creatividad (Mora, Baptista, & León, 2008).

Continuando con el concepto de innovación, Francisco Javier Maqueda Lafuente; quien la define como la aplicación o utilización de nuevas ideas o mejoras en cuanto

a productos, servicios, conceptos o prácticas con la intención de ayudar a incrementar la productividad empresarial. Pero innovación va más allá de sólo generar o encontrar nuevas ideas, también supone al mismo tiempo el seleccionar dichas ideas, implementarlas y, sobre todo, comercializarlas. La principal fuente de ideas es la investigación y el desarrollo, por otra parte, se encuentran otras fuentes como el análisis de la competencia, ideas tomadas de ferias y seminarios, opiniones y sugerencias de los clientes y de los colaboradores, por una necesidad observada en el mercado, por una necesidad que aparece al interior de la empresa, por iniciativa de los clientes o por iniciativa del área comercial de la empresa (Lafuente, 2010).

Según Francisco Javier Maqueda Lafuente en su libro "Marketing, Innovación y nuevos negocios"; *"Innovar supone tener satisfechos a los clientes, compartir la visión con el cliente, poder contar con empleados motivados y comprometidos con la empresa, ayudar a mejorar las condiciones de vida, aumentar la competitividad y rentabilidad de la empresa, generar nuevas oportunidades de negocio, incrementar puestos de trabajo, desarrollar nuevas opciones, crear una cultura en el entorno favorable al cambio y contribuir al progreso y bienestar de la sociedad en general"* (Lafuente, 2010, pág. 20). Lo anterior indica que innovar no solo depende de encontrar y aplicar nuevas ideas, existen muchas variables a su alrededor que influyen en ese proceso y otras que son un fin; según Lafuente, podemos concluir que este proceso de innovación involucra a todos los miembros de la compañía, desde los gerentes hasta los empleados y, además a los clientes de dos formas: la primera es la participación que ellos pueden tener para aportar a este proceso de ideas y la segunda es su satisfacción; este último viene a ser uno de los aspectos más importantes ya que el éxito o no de la innovación, dependerá si ellos la aceptan o no.

Muchos autores como Joueid & Coenders, hablan de innovación abierta, refiriéndose a esta como el uso de forma intencional de entradas y salidas de conocimiento externo, utilizada por las empresas como acelerador tanto del proceso de

innovación interno como de la expansión de mercados externos. Dicho conocimiento puede ser introducido a la empresa a través de la cooperación y mediante la adquisición de fuentes externas como universidades, centros de investigación, competidores, incluyendo a los clientes. Por lo anterior, la información y la cooperación con los clientes son cuestiones claves en la innovación, las empresas pueden beneficiarse de una mayor integración e interacción entre la investigación y el desarrollo (I y D), y las funciones de marketing (Joueid & Coenders , 2018).

Es importante destacar que autores como Hunt, Morgan (1995), Knight y Cavusgil (2004), describen la innovación como una herramienta que permite a los gerentes usar los recursos de manera eficiente para desarrollar una ventaja competitiva.

En concordancia con Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkán L, la innovación juega un papel clave en la definición de la forma en la que una empresa compite y utiliza las oportunidades de mercado para lograr ventajas competitivas, entendiendo la capacidad de innovación en las empresas como una “nueva combinación de cambios de desarrollo”, pues todos los cambios en productos, mercados y procesos de fabricación están incluidos en este enfoque. (Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkán L, 2011).

Según el Manual de Oslo (OECD, 2005) la innovación se describe como cualquier tipo de método o implementación diferente y original que tenga un valor comercial; por lo tanto, el valor de la innovación y su importancia provienen de la aplicación de nuevos métodos diferentes que proporcionan beneficios para las empresas y personas (O'Dwyer, Gilmore, & Carson, 2009).

Además, Manual de Oslo (OECD, 2005) afirma que existen cuatro tipos de innovaciones en cuanto a producto, procesos, organización y marketing. Muchos autores como Sarkees & Luchs analizan que el marketing y la innovación son dos

elementos complementarios que afectan la estrategia y el rendimiento de las empresas (Sarkees & Luchs, 2015).

En el artículo "*Innovation in Marketing*" (Jozef Matúš, 2015), se encontró otra clasificación en cuanto a los tipos de innovación:

- **Innovación del producto:** representa el lanzamiento del producto nuevo o significativamente mejorado en el mercado. La novedad o el refinamiento son evidentes en los parámetros técnicos, sus componentes, en los materiales utilizados o en el aumento del valor global del producto. La innovación del producto se basa en el uso de nuevos conocimientos, tecnologías, pero también podría basarse en la nueva utilización del producto.
- **Innovación de procesos:** este está basado en un cambio de método de creación de producto. Afecta a todos los procesos de la empresa que finalmente contribuyen a una mejor satisfacción y otras operaciones de apoyo.
- **Innovación organizacional:** Proporciona cambios en el proceso de fabricación apoyo organizacional, establece la producción, las innovaciones, las relaciones proveedor-comprador, organización de canales de distribución y el cambio de la organización de marketing de la empresa.
- **Innovación en marketing:** Representa cambios, respectivamente el uso de nuevas actividades y procedimientos de marketing. Podría contener cambios en la naturaleza del producto, en herramientas de comunicación de marketing usadas, lanzamiento de nueva marca en el mercado, nuevo método de fijación de precios y uso de nuevos métodos en la investigación de marketing. Las innovaciones de marketing apuntan a una mejor reacción a las necesidades y deseos de los consumidores, cambiar la forma de satisfacer a los clientes en general o incluso pueden ser útiles al entrar en los nuevos mercados. El objetivo principal de la innovación en el marketing es aumentar la demanda de productos de la empresa.

Luego de realizar esta revisión literaria acerca del concepto de innovación, es importante destacar los artículos de carácter investigativo más destacados en bases de datos de alto impacto:

Tabla 1:

Autores	Título	Tema	Revista/Libro
Suraksha Gupta, Naresh Malhotra, 2013	Innovación de marketing: una visión basada en recursos de firmas internacionales y locales	El propósito de este documento es conceptualizar un modelo para fomentar la innovación en el marketing en virtud de la competitividad que es el resultado de la colaboración entre las firmas internacionales y locales que trabajan juntas en mercados emergentes.	Marketing Intelligence & Planning, (Gupta & Malhotra)
Cristian Geldes, Christian Felzensztein, 2013	Innovaciones de marketing en el sector agroindustrial.	El propósito de este artículo es analizar las características y los determinantes de la innovación de marketing en las empresas, utilizando el sector de agronegocios como un estudio de caso debido a su importancia económica y social en América Latina.	Academia Revista Latinoamericana de Administración, (Geldes & Felzensztein)
Natalia Medrano, Cristina Olarte-Pascual, 2016	Los efectos de la crisis en la innovación de marketing: una aplicación para España.	Este estudio tiene como objetivo identificar las características estructurales de las empresas que han implementado innovaciones de marketing en dos puntos diferentes, 2008 y 2010 (antes y durante la crisis).	Journal of Business & Industrial Marketing, (Medrano & Pascual)
F. Javier Ramirez, Gloria Parra-Requena, Maria J. Ruiz-Ortega, Pedro M. Garcia-Villaverde, 2018	De la información externa a la innovación de marketing: el papel mediador del producto y la innovación organizacional.	Este documento pretende comprender mejor cómo las empresas transforman la información externa en innovación de marketing. El objetivo específico es analizar el papel mediador de la innovación de productos y la innovación	Journal of Business & Industrial Marketing

		organizativa en la relación entre la información externa y la innovación de marketing.	
Pamela Adams, Isabel María Bodas Freitas, Roberto Fontana, 2019	Orientación estratégica, desempeño en innovación y la influencia moderadora de la gestión de marketing.	Esta investigación tiene como objetivo explorar la relación entre la orientación estratégica de una empresa, la gestión de marketing en términos de tácticas de mezcla de marketing y el desempeño de innovación.	Journal of Business Research, (Adams, Freitas, & Fontana)
Heny Hendrayati, Vanessa Gaffar, 2016	Innovación y desempeño en mercadeo de mujeres empresarias en la industria de la moda en Indonesia.	Esta investigación explorará el rendimiento de marketing en la industria de la moda, así como también analizará la influencia de la innovación en el rendimiento de marketing de la mujer empresaria en la industria de la moda.	Procedia - Social and Behavioral Sciences, (Hendrayati & Gaffar)
Hasa Aksoy, 2017	¿Cómo afecta la cultura de innovación, la innovación de marketing y la innovación de productos al rendimiento de mercado de las pequeñas y medianas empresas (PYME)?	El estudio es un primer intento de investigar la importancia de la innovación para las PYME en mercados emergentes. Este estudio examina la innovación de marketing, la cultura de innovación y la innovación de productos en un modelo unificado.	Technology in Society, (Aksoy)
Craig Leea, Rob Hallakb, Shruti R. Sardeshmukh, 2019	Creatividad e innovación en el sector de restaurantes: procesos de oferta y barreras para la implementación.	La evidencia apoya la creatividad y la innovación como importantes impulsores del desempeño de la empresa.	Tourism Management Perspectives, (Lee, Hallak, & Sardeshmukh)
Sefer Gümüş, Hande Gülnihal Gümüş, 2015	Marketing de Innovación en la Empresa.	El propósito de este estudio detalla el concepto de innovación e innovación en las empresas con el objetivo de explicar cómo se implementan.	Procedia - Social and Behavioral Sciences, (Gümüş & Gümüş)

Elaboración propia

Innovación en marketing:

Para que una innovación tenga realmente valor, necesariamente se debe unir con el marketing, ya que un elemento esencial en la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No es suficiente con innovar en un producto o servicio, lo que realmente hace que esta acción aporte valor a la empresa es introducirlo de forma adecuada al mercado y que éste lo acepte (Lafuente, 2010).

El marketing se encarga de la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de ideas que satisfagan necesidades reales y sentidas del mercado; la innovación se refiere a la aplicación y desarrollo de productos y empresas y en una última etapa, el marketing ayuda comercializar de forma exitosa la innovación. Dicho lo anterior, el marketing no solo ayuda a la identificación de esos requerimientos, sino que aporta al diseño, comercialización e introducción de esas innovaciones a la validación y comercialización. Lo anterior cobra relevancia al tener en cuenta que a veces se tiene buenas ideas, pero se carece de la claridad para transformarlas en negocios, productos o servicios reales, necesarios, deseados y rentables (Lafuente, 2010).

La innovación en marketing de acuerdo con Ren, Xie, & Krabbendam es un método apropiado para que las empresas obtengan una ventaja competitiva sostenible, sin embargo señala que muchas empresas se cesgan en la innovación tecnológica y no logran alcanzar ventajas competitivas a través de la innovación en marketing (Ren, Xie, & Krabbendam, 2010), por tales razones, la innovación de mercadeo consiste en implementar ajustes continuos y complementarios a las actividades o prácticas actuaes que permiten que las empresas puedan diferenciar su producto/servicio de las demás empresas (O'Dwyer, Gilmore, & Carson, 2009).

De acuerdo con autores como Hurley & Hult en su artículo "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination",

el éxito de una idea innovadora en marketing depende de la capacidad de la compañía para trabajar de forma homogénea y armoniosa dentro de un ecosistema local, es así como el alcance, la utilidad y los objetivos a largo plazo de dichas ideas innovadoras en marketing influyen en el valor de todos los socios en la cadena de distribución que la empresa quiere generar (Roy, Sivakumar, & Wilkinson, 2004).

El hecho de nunca perder la perspectiva orientadora que brinda el mercado es lo que garantiza que lo descrito anteriormente se cumpla en cierta medida, ya que se puede tener el mejor producto o proyecto para satisfacer a un grupo de personas, entonces se trata de tener ofertas, productos o proyectos que realmente satisfagan las necesidades del mercado, a un precio adecuado, en los lugares convenientes y con una buena estrategia de comunicación; ya que si se falla en alguno de estos aspectos, se compromete el resultado del esfuerzo empresarial y del proceso innovador; por tales razones es necesaria una gestión de marketing que sea muy creativa e innovadora (Kirberg, 2013).

Para autores como Suraksha , Naresh, Michael , & Pantea plantean que la innovación en marketing es una consecuencia de la competitividad y destacan la importancia de su relación con la competitividad como un indicador o un resultado (Suraksha , Naresh, Michael , & Pantea, 2016).

El Manual de Oslo (OECD, 2005) define que la innovación en marketing a partir de los siguientes cuatro conceptos:

1. Diseño de embalaje o empaque.
2. Aplicación de nuevos métodos de distribución o canales de venta.
3. Utilizando nuevas técnicas de promoción.
4. Políticas de precios.

Los objetivos de estos métodos de innovación en marketing son: “atender mejor las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados o posicionar nuevamente el producto en un mercado, con el objetivo de aumentar las ventas de la empresa”

(OECD, 2005). La tercera edición de este, otorga una gran importancia a las innovaciones en marketing especialmente a la innovaciones en mercadeo y las innovaciones organizacionales.

Otros autores como Utkun & Atilgan dan una definición similar a la del Manual de Oslo y definen la innovación en marketing como la aplicación de un nuevo método de mercadeo que implica cambios significativos en los precios, la promoción, el empaque o embalaje del producto (Utkun & Atilgan, 2018).

Heunks en su artículo “Innovation, creativity and success” afirma que el anterior método descrito en innovación de marketing, busca aumentar la penetración de productos y servicios de una empresa en un mercado actual o en nuevos mercados (Heunks, 1998).

Para Ramirez, Requena, Ortega, & Villaverde la innovación en marketing representa el uso de nuevas actividades y procedimientos de marketing, incluidos los cambios en la naturaleza del producto, las herramientas de comunicación de marca, lanzamiento de nuevas marcas, nuevas técnicas de fijación de precios y los nuevos métodos de investigación de mercados (Ramirez, Requena, Ortega, & Villaverde, 2018). Por lo tanto, su principal objetivo es aumentar la demanda de los productos en la empresa. Las innovaciones en marketing apuntan a una mejor reacción frente a las necesidades y los desesos de los consumidores, cambiando la forma de satisfacer a los clientes en general o incluso puede ser util para ingresar a nuevos mercados (Matúš, Matúšová, & Findra, 2015).

Por ultimo, se puede definir la innovación de marketing como creación, sostenibilidad o un cambio de actitud hacia el fondo de la innovación. Además existe una correlación de marketing e innovación dividiendo las innovaciones según la motivación de su formación (Jozef Matúš, 2015):

- **Innovaciones impulsadas por la tecnología (nuevas tecnologías):** Es una especie de innovación basada en la materialización del conocimiento científico y tecnológico o de las habilidades técnicas de la firma. Una de las tareas más importantes de la firma es encontrar la demanda y crear también una nueva necesidad de demanda.
- **Innovaciones se extraídas de la demanda:** Es causada por las necesidades cambiantes del consumidor. El mercado pide productos nuevos y mejorados sobre la base de las necesidades de los consumidores y se lo pide a los productores y vendedores. La tarea de la empresa es encontrar y preparar soluciones tecnológicas, organizativas y de marketing para satisfacer necesidades de los consumidores.

Como puede observarse muchos autores concuerdan con la definición del concepto de innovación en marketing, pero es importante resaltar que para que algo se considere una innovación de marketing no necesariamente las prácticas en marketing tienen que ser nuevas u originales, se puede dar el caso de que sean adaptaciones de conceptos o prácticas que la compañía a desarrollado o pueden ser alternativas utilizadas por algunas empresas y que otras han integrado en sus propias estrategias de marketing (Medrano & Pascual, 2016).

Definidos los anteriores conceptos, es de gran relevancia destacar algunos de los artículos existentes en base de datos de alto impacto:

Tabla 2:

Autores	Título	Tema	Revista/Libro
Suraksha Gupta, Naresh K. Malhotra, Michael Czinkota, Pantea Foroudi, 2016	La innovación en marketing: consecuencia de la competitividad.	Esta investigación utiliza la teoría de la complejidad para probar la relación entre la competitividad y la innovación en las prácticas de mercadotecnia de las grandes empresas manufactureras que ofrecen sus productos de marca en un mercado extranjero mediante la participación de una red de pequeñas y medianas empresas locales (PYME) como revendedores de sus marcas.	Journal of Business Research,

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M, 1998	Innovación, orientación al mercado y aprendizaje organizacional: una integración y un examen empírico.	La investigación sobre orientación de mercado y aprendizaje organizacional aborda cómo las organizaciones se adaptan a sus entornos y desarrollan una ventaja competitiva. Existe un vacío significativo en los modelos actuales de orientación al mercado porque ninguno de los marcos incorpora constructos relacionados con la innovación.	Journal of Marketing,
Roy, S., Sivakumar, K., & Wilkinson, I. F, 2004	Generación de innovación en las relaciones de la cadena de suministro: un modelo conceptual y propuestas de investigación.	La generación de innovación ha sido reconocida cada vez más como un resultado de la interacción entre una empresa y varias entidades externas. Según este punto de vista, la participación de proveedores y alianzas son rutas para la generación de innovación.	Journal of the Academy of Marketing Science,
F. Javier Ramirez, Gloria Parra-Requena, Maria J. Ruiz-Ortega, Pedro M. Garcia-Villaverde, 2018	De la información externa a la innovación de marketing: el papel mediador de la innovación de producto y organización.	Este documento pretende comprender mejor cómo las empresas transforman la información externa en innovación de marketing.	Journal of Business & Industrial Marketing.
Alexander Zuñiga-Collazos, Marysol Castillo-Palacio	Impacto de la imagen y la satisfacción en la innovación de marketing	Colombia es un país que ha logrado un importante crecimiento turístico en los últimos años. Sin embargo, tanto la investigación como la evidencia empírica sobre su desarrollo turístico son muy limitadas. La innovación en la comercialización de empresas turísticas es una de las claves para que este país mantenga un desarrollo turístico positivo.	J. Technol. Manag. Innov, (Collazos & Palacio)
Utkun, E. and Atilgan, T, 2010	Innovación de marketing en la industria de la confección: Turquía”	Con la globalización, el alcance de la competencia está aumentando rápidamente en el mundo. En estas condiciones, las empresas necesitan innovar para ser más eficientes y productivas, así como para ofrecer lo que se espera de ellas.	Fibres & Textiles in Eastern Europe,
Natalia Medrano, Cristina Olarte-Pascual, 2016	Los efectos de la crisis en la innovación de	Este estudio tiene como objetivo identificar las características estructurales de las empresas que han	Journal of Business &

	marketing: una aplicación para España	implementado innovaciones de marketing en dos puntos diferentes, 2008 y 2010 (antes y durante la crisis).	Industrial Marketing,
O'Dwyer, M., Gilmore, A. and Carson, D, 2009	Marketing innovador en pymes.	El propósito de este documento fue investigar el concepto de marketing innovador y cómo se manifiesta en el contexto de las pequeñas y medianas empresas.	European Journal of Marketing,
Jozef Matúš, Jana Galera Matúšová and Stanislav Findra, 2015	Innovación en marketing.	Los autores abordan el tema de la contribución de la innovación y su interacción con el marketing. Se destaca la importancia de la innovación como herramienta para la lucha competitiva y la necesidad de proyectos de marketing innovadores.	European Journal of Science and Theology,
Abdennassar Joueid, Germà Coenders, 2018	Innovación en marketing y nuevas carteras de productos. Un enfoque compositivo.	El desempeño de la innovación de productos a menudo se mide por medio de los porcentajes en la cartera de productos así: (a) productos innovadores lanzados por primera vez en el mercado; (b) nuevos productos para la empresa ya existentes en el mercado; y (c) productos sin cambios.	Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity,

Elaboración propia

Proceso de desarrollo de nuevos productos:

Los nuevos productos dentro de la organización son de vital importancia, pero estos a su vez pueden resultar riesgosos y en muchas ocasiones conllevar a fracasos, por tal razón se debe comprender el proceso de desarrollo de nuevos productos al interior de las compañías (Etzel, Stanton, & Walker, 2007).

Es importante destacar que una empresa debe identificar plenamente cuáles son los clientes correctos a los que van dirigidos estos nuevos conceptos de producto y así mejorar las posibilidades de éxito en el mercado, por esta razón es fundamental determinar los consumidores más apropiados para participar en el proceso de desarrollo de los nuevos productos, con el propósito de que esta actividad se vuelva un factor clave de éxito para la empresa. Aunque muchas investigaciones han hecho énfasis en la mejora de las técnicas para la implementación de nuevos productos,

en la actualidad y con las grandes tecnologías e información disponible, existe una alta tasa de fracasos entre el 40% y 45% (Hoffman, Kopalle, & Novak, 2010). Lo anterior puede ser reducido por las empresas a través de la innovación (Etzel, Stanton, & Walker, 2007).

La clave está principalmente en desarrollar productos que brinden satisfacción al cliente pero que a su vez desde el interior de la empresa se fabriquen con costos objetivos, es decir, centrar la importancia de los costos dentro del desarrollo de nuevos productos para que sean cada vez más competitivos en la economía mundial y así asegurar que estos sean suficientemente rentables antes de que sean lanzados al mercado. Todo esto haciéndolo a través de la administración estratégica de los beneficios futuros de la empresa, teniendo en cuenta el ciclo de vida de los productos (Cooper & Slagmulder, 2017).

De acuerdo con los resultados de encuestas realizadas por “Nielsen Global New Product Innovation Survey” (Nielsen, 2015) a treinta mil consumidores, seis de cada diez prefieren nuevos productos en el mercado, pero pese a las investigaciones y al desarrollo (I y D) dentro de las empresas y a que los encuestados poseen cierto grado de preferencia por este tipo de productos un gran porcentaje fracasa (Rankin & Mintu-Wimsatt, 2017).

Es aquí donde se cuestiona ¿Por qué fracasan las empresas en el desarrollo de nuevos productos?, para dar respuesta a este interrogante los autores Schneider y Hall en su artículo “Why Most Product Launches Fail” realizaron una lista de las principales razones por las cuales fallan los nuevos productos. Ambos exponen que la falla generalmente radica en la falta de preparación por parte de las empresas: “Las compañías están tan enfocadas en diseñar y fabricar nuevos productos que posponen el arduo trabajo de prepararse para comercializarlos hasta que es demasiado tarde en el juego” (Schneider & Hall, 2011, pág. 21)

Es aquí donde radica la importancia de llevar a cabo un proceso exhaustivo de investigación sobre el desarrollo de nuevos productos y conocer cuáles son las etapas destacadas por algunos autores, las cuáles serán expuestas más adelante en este artículo, con el objetivo de identificar el impacto que tienen las fallas en cada una de las etapas de este proceso y ser más asertivo a medida que la idea avanza en el desarrollo del nuevo producto (Buerger, Patzelt, & Schweizer, 2009).

De acuerdo con Etzel, Stanton y Walker, los nuevos productos se encuentran divididos en tres categorías así (Etzel, Stanton, & Walker, 2007):

1. Productos realmente innovadores: Los productos en esta categoría satisfacen una necesidad real en el momento de su introducción.
2. Productos significativamente diferentes: Aquí se encuentran productos existentes que aportan mayores beneficios en comparación con sus predecesores.
3. Productos imitadores: Estos productos resultan nuevos para la compañía, pero no para el mercado y se crean con el objetivo de maximizar ventas.

Por lo anterior, los nuevos productos dependen en gran medida de la percepción del mercado al que se pretende llegar y si los compradores consideran que es diferente a los demás productos ofrecidos por la competencia, se habla de un producto nuevo. Gracias a esto, las compañías se deben fijar estrategias de desarrollo de nuevos productos que vayan en concordancia con el logro de los objetivos corporativos y de mercadeo. También se destaca que una estrategia de desarrollo de nuevos productos ayuda a determinar cuáles prospectos de productos deben recibir mayor atención y cuáles deben ser desechadas, haciendo este proceso más eficaz y eficiente (Etzel, Stanton, & Walker, 2007).

Según Etzel, Stanton y Walker, las etapas en este proceso se deben desarrollar así (Etzel, Stanton, & Walker, 2007):

1. Generación ideas: Sistemas para estimular la creación de ideas. Los clientes mejor fuente de ideas.
2. Filtrar ideas: Evaluación para determinar ideas posibles
3. Análisis de negocio: Expansión de idea para convertir en oportunidad de negocio concreta. Identificar: Características, demanda, competencia, rentabilidad, desarrollo de producto y viabilidad.
4. Desarrollo de prototipo: Creación de modelo de ensayo. Evaluación técnica del modelo y pruebas de laboratorio.
5. Prueba de mercado: Llevar producto a personas de un grupo de muestra. Evaluación por parte de los consumidores seleccionados. Realizar ajustes conforme a resultados obtenidos.
6. Comercializar: Desarrollo de programas de producción y marketing. El ambiente es un externo factor determinante del producto.

Gráfico 1:



Elaboración propia

Continuando los procesos de desarrollo de nuevos productos, autores como Armstrong y Kotler en su libro Fundamentos de Marketing, sostienen que los

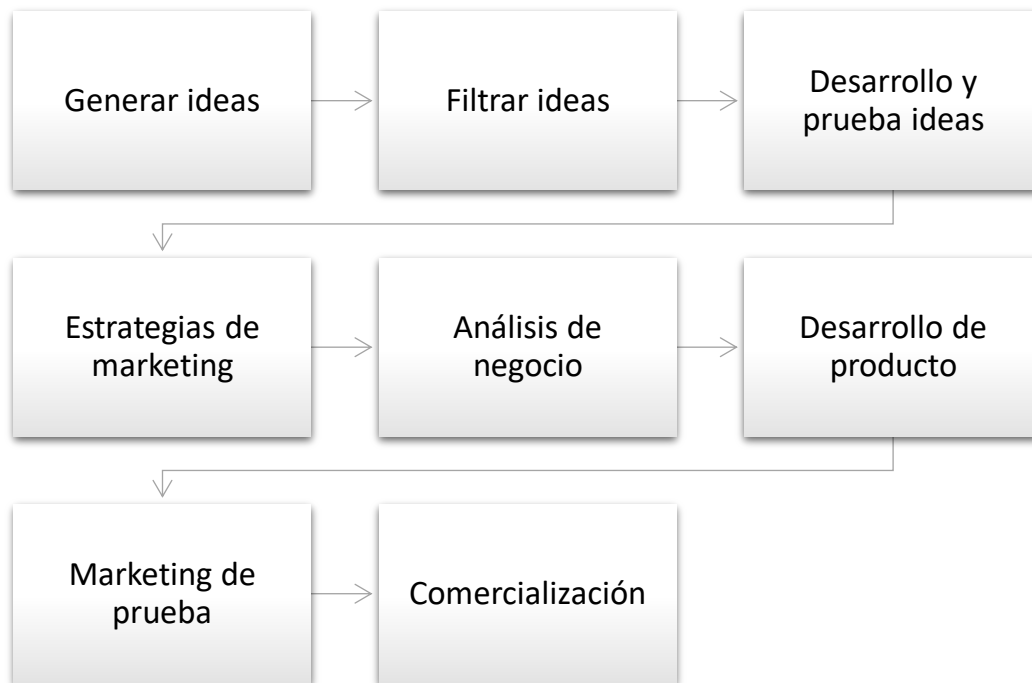
productos en su ciclo de vida presentan dos desafíos, el primero de ellos consiste en un buen desarrollo de nuevos productos con el objetivos de reemplazar anteriores y segundo las empresas deben de tener la capacidad de adecuar sus estrategias de marketing a los cambios que se dan tanto interna como externamente a la organización (Armstrong & Kotler, 2013).

Los nuevos productos son de vital importancia dentro de la organización y para los clientes debido a que traen nuevas soluciones, variedad en la oferta y son fuentes claves de crecimiento en la compañía, por esto, es de gran importancia crear productos exitosos a través del siguiente proceso (Armstrong & Kotler, 2013):

1. Generar de ideas: Para la compañía existen dos fuentes de generación de ideas, una de ellas son las fuentes internas que se dan a través de I y D o por medio de programas intraempresariales que motivan a los empleados a desarrollar nuevas ideas de productos, la segunda fuente son las externas donde se hace referencia a distribuidores, proveedores, vigilancia a anuncios de competidores, ferias comerciales, finalmente pero más importantes los clientes.
2. Filtrar ideas: Identificar buenas ideas y desechar las malas, dado que los costos de desarrollo de nuevas ideas son altos se debe implementar las más factibles.
3. Desarrollo y prueba de ideas: Crear una versión detallada de la idea y realizar ensayos de concepto con grupos de consumidores metas.
4. Desarrollo de estrategias de marketing: Diseñar una estrategia de lanzamiento del nuevo producto al mercado, describiendo mercado meta, la propuesta de valor prevista y ventas, participación de mercado y metas en las utilidades de los primeros años.
5. Análisis de negocio: Consiste en la revisión de las proyecciones del nuevo producto, con la finalidad de saber si van acorde los objetivos de la empresa.

6. Desarrollo de producto: Si el producto pasa la etapa anterior, está listo para que I y D desarrolle un prototipo exitoso con características funcionales necesarias y atributos psicológicos previstos.
7. Marketing de prueba: El producto es introducido en el mercado con el objetivo de probarlo y así mismo las estrategias de marketing implementadas en este.
8. Comercialización: Si la prueba resulta exitosa, se introduce por completo el producto en el mercado, fijando un calendario de introducción y determinando dónde se lanzará el nuevo producto.

Gráfico 2:



Elaboración propia

De acuerdo con Armstrong y Kotler, una empresa más que seguir estos ocho pasos debe tener una visión holística en el desarrollo de este proceso, es por esto que el desarrollo de nuevos productos también se debe basar en un esfuerzo centrado en los clientes y en un sistemático trabajo en equipo al interior de la compañía (Armstrong & Kotler, 2013).

Finalmente, para comprender mejor este proceso Lamb, Hair y McDaniel en su decimoprimer edición del libro Marketing describen la importancia de las innovaciones en la compañía como una oportunidad para incrementar ventas, márgenes, lealtad a los productos entre otros (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Los nuevos productos dentro de la compañía de acuerdo con Lamb, Hair y McDaniel se clasifican así (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011):

1. Nuevos productos del mundo: Estos productos crean un mercado nuevo.
2. Nuevas líneas de productos: Son productos nuevos para la compañía, dándole la oportunidad de ingresar a nuevos mercados.
3. Adiciones a líneas de productos existentes: Todos aquellos productos que complementan las líneas ya establecidas por la organización.
4. Mejoras en productos existentes: Hace referencias a leves cambios realizados para un producto nuevo y mejorado.
5. Productos reposicionados: Son los productos que posee la compañía direccionados a nuevos mercados, con el objetivo de impulsar las ventas.
6. Productos de menor precio: Son productos con rendimiento similar a la competencia, pero con precio más bajo.

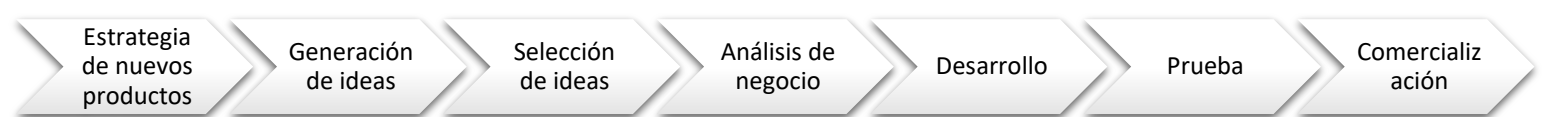
Las estrategias de desarrollo de nuevos productos deben ir alineadas con los objetivos corporativos y de marketing con el propósito de generar y evaluar ideas, especificar la función de los nuevos productos dentro de la compañía y describir todos aquellos atributos que se desean en el producto para atender a ciertos mercados; es por esto que para el proceso de generación de un producto se deben atender los siguientes pasos:

1. Estrategias de nuevos productos: Estrategias alineadas a los objetivos corporativos y de marketing. Especificar las funciones del producto nuevo en el plan de la empresa.
2. Generación de ideas: Las ideas pueden venir de diferentes recursos como: compradores, empleados, distribuidores, vendedores, investigaciones y

consultas. El principal factor es la creatividad a través de lluvia de ideas o grupos focales.

3. Selección de ideas: Eliminar ideas que no vayan acorde a las estrategias de nuevos productos. Usar pruebas de concepto para seleccionar las mejores alternativas.
4. Análisis de negocio: Análisis de cifras preliminares como costos, demanda, ventas y rentabilidad. Análisis de las tendencias económicas y su impacto en las ventas proyectadas.
5. Desarrollo: I y D desarrolla prototipo del nuevo producto y mercadeo puede comenzar a diseñar la campaña, estableciendo empaque, etiqueta, precio, promoción, distribución, entre otras para saber su factibilidad.
6. Prueba de mercado: Introducción limitada del producto al mercado con el objetivo de evaluar las reacciones de los clientes potenciales.
7. Comercialización: Etapa final donde se debe establecer distribución, equipos de producción, anuncios y hacer capacitación en ventas dado que el producto en sus diferentes etapas varía.

Gráfico 3:



Elaboración propia

Por otra, es de gran relevancia mencionar los artículos de carácter investigativo más destacados en bases de datos de alto impacto:

Tabla 3:

Autores	Título	Tema	Revista/Libro
---------	--------	------	---------------

Gerard A. Athaide, , Richard R. Klink , 2019	Relaciones del comprador al desarrollar nuevos productos: un modelo de contingencia.	El propósito del documento es desarrollar y probar un modelo de contingencia de participación del comprador al desarrollar nuevos productos en el mercado industrial de base tecnológica.	Journal of Business & Industrial Marketing, (Athaide, Zhang , & Klink)
Peter Jones, 1995	Desarrollando nuevos productos y servicios de x catering en vuelos.	Revisión de enfoques alternativos para el desarrollo de nuevos productos y el desarrollo de nuevos servicios.	International Journal of Contemporary Hospitality Management. (Jones)
Marta Gasparin, 2018	El papel de los diseñadores en el desarrollo de nuevos productos: un giro de innovación en las economías transformacionales	El propósito de este documento es presentar una revisión crítica de la literatura sobre la gestión del diseño.	Journal of Asian Business and Economic Studies. (Gasparin)
Martti Tapio Lindman, 2002	¿Estrategia abierta o cerrada en el desarrollo de nuevos productos? Un estudio de caso de DNP industrial en pymes.	este estudio de caso informa sobre la calidad del desarrollo de nuevos productos industriales en cinco pequeñas y medianas empresas (PYME) de la industria metalúrgica de Finlandia.	European Journal of Innovation Management, (Lindman)
Mahesh Chandra, James P. Neelankavil, 2008	Desarrollo de productos e innovación para los países en desarrollo: potencial y desafíos.	Entre la falta de incentivos para las empresas internacionales más grandes y la falta de recursos de las empresas locales, la mayoría de las personas en los países menos desarrollados nunca se benefician de los nuevos productos.	Journal of Management Developme, (Mahesh Chandra)
Hoffman, Donna Kopalle, Praveen K Novak, Thomas P, 2010	Los consumidores 'correctos' para mejores conceptos: Identificación de consumidores con un alto nivel de	Si bien muchas investigaciones han enfatizado la mejora de las nuevas técnicas actuales de conceptos de productos, poco trabajo se	Journal of Marketing Research (JMR).

	naturaleza emergente para desarrollar nuevos conceptos de productos.	ha centrado en los enfoques basados en rasgos que especifican qué consumidores son los "correctos" a utilizar en el proceso de desarrollo de nuevos productos, particularmente en la industria de bienes de consumo.	
Cooper, Robin Slagmulder, Regine, 2017	Desarrolle nuevos productos rentables con el cálculo de costes objetivo.	El artículo se centra en la importancia del cálculo del coste objetivo para el desarrollo de nuevos productos. Las empresas se enfrentan a una competencia cada vez mayor en la economía mundial; por lo tanto, los investigadores sugieren someter los productos al costo objetivo para asegurar que sean lo suficientemente rentables cuando se publiquen.	Sloan Management Review.
Robert Rankin, Alma Mintu-Wimsatt*, 2017	Desafíos en la introducción de nuevos productos: Un estudio de caso sobre el proceso de desarrollo de nuevos productos.	El caso se basa en una introducción real del producto y está diseñada para proporcionar instrucciones sobre el proceso de desarrollo del nuevo producto.	e-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching.
Robin Buerger, Holger Patzelt, Lars Schweizer, 2009	La protección contra el fracaso de los proyectos de desarrollo de nuevos productos: un enfoque de múltiples niveles.	Desarrollamos un modelo multinivel del impacto de las fallas en el desarrollo de nuevos productos (NPD) en la valoración de empresas basada en las características de organización, gestión y nivel de producto de las empresas de alta tecnología.	Frontiers of Entrepreneurship Research.
Joan Schneider, Julie Hall, 2011	¿Por qué la mayoría de los lanzamientos de productos fallan?	Obtener atención para una nueva oferta es un gran desafío. Las cinco causas y cómo evitarlas.	Harvard Business Review.

La innovación en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Innovación y marketing son conceptos normalmente analizados por separado; sin embargo, no sólo están integrados, sino que hacen parte de los factores críticos del éxito en la creación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado. A menudo, tener una idea y demostrar su posibilidad es la parte más fácil en la introducción de un nuevo producto. Diseñar un producto satisfactorio, ponerlo en producción y crear un mercado para el mismo, son asuntos un poco más complicados y es allí donde cobra la importancia el marketing en el proceso de innovación y creación de nuevos productos (Kirberg, 2013).

Uno de los factores diferenciadores de las empresas frente a sus rivales principalmente la innovación en el desarrollo de nuevos productos. En marketing, la innovación es conocida como la capacidad que tiene una empresa para desarrollar un nuevo producto lo más rápido posible y en un determinado período de tiempo (Roehrich, 2004).

De acuerdo con Business Week (2008) el desarrollo de nuevos productos ha sido considerado como uno de los principales factores de crecimiento económico de las empresas y es un factor considerado como ventaja competitiva, pues la innovación en forma, diseño, color y empaque del producto son factores determinantes en la intención de compra de los clientes y las empresas para aumentar el valor económico deben cumplir con las perspectivas de sus clientes; es así como las empresas deben mejorar considerablemente las ventajas del producto en cuanto a sus atributos, ya que deben ser innovadores para atraer la atención de los consumidores, aunque estas características aumenten significativamente los costos de fabricación (Afzali & Ahmed, 2016).

En la actualidad, existen diversos retos que enfrentan las compañías en el proceso de innovación en el desarrollo de nuevos productos entre ellos se encuentra el

creciente papel de la improvisación en el desarrollo de estos nuevos productos y el importante papel del “corazón” en el lugar de trabajo como importante medio para mejorar el potencial creativo al interior de la organización; además es relevante mencionar la importancia de los enfoques basados en calidad como un medio para aprovechar las necesidades latente y no satisfechas de los consumidores (Poolton & Ismail, 2000).

Para autores como Wu, Li, & Wang (2014) en su artículo “New ventures, product innovation and business intermediaries: Empirical analyses of 145 new Chinese ventures” la innovación en el desarrollo de nuevos productos es considerada como una estrategia crítica para la supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas, no obstante, como resultado de su pequeñez y las novedades en el mercado, las nuevas empresas enfrentan considerables dificultades en la innovación de productos y requieren de apoyo en las actividades que llevan a cabo sobre investigación e innovación en el desarrollo de nuevos productos (Wu, Li , & Wang, 2014).

Para crear dichos productos, las empresas han utilizado un proceso diferente al anteriormente descrito para buscar y generar nuevas ideas. Dicho método se denomina marketing lateral y su gran ventaja radica en que, en lugar de capturar una parte del mercado ya existente con productos ya existentes, crea un mercado nuevo con nuevos productos. En éste, se crean productos y servicios nuevos e innovadores que satisfacen necesidades, usos, situaciones u objetivos que en la actualidad no están cubiertos, por lo que es un proceso que ofrece grandes posibilidades de crear nuevas categorías o mercados. Al cambiar algún elemento en el producto o servicio, debemos encontrar una utilidad, objetivo o escenario en el que introducirlo. Llevar a cabo este proceso es algo a lo que tenemos que dedicar tiempo, pues la mayoría de las innovaciones han surgido por casualidad (Kotler & Trias de Bes, 2003). Se trata de un producto que es transformado lo suficiente como para adecuarlo y satisfacer de esta manera nuevas necesidades, nuevos consumidores o situaciones que previamente no habían sido consideradas.

Dentro del marketing lateral es importante destacar una serie de pasos que hacen posible la innovación en el desarrollo de nuevos productos (Kotler & Trias de Bes, 2003):

- 1. Elegir un foco en el proceso de marketing:** El foco se puede definir de acuerdo al nivel de mercado, es decir, una necesidad o utilidad, consumidor, y sus diferentes usos y situaciones. También de acuerdo al nivel de producto llevando una solución tangible y a nivel de los demás elementos de marketing mix.

El proceso de marketing lateral funciona desplazando sólo uno de estos tres elementos. La creación de vacíos (desplazamiento lateral) se produce moviendo un nivel, mientras se dejan los otros dos niveles fijos. Si para realizar un desplazamiento, nos focalizamos en el nivel del mercado o en el de producto, produciremos un vacío entre estos dos elementos, llevando a la creación de nuevas categorías. La focalización en el resto del mix, mantiene la conexión entre el producto y el mercado, por lo que el desplazamiento llevará hacia la creación de sub categorías o fórmulas comerciales innovadoras (Kotler & Trias de Bes, 2003).

- 2. Generar un vacío de marketing (desplazamiento):** El fundamento del marketing lateral es la creación de un vacío (desplazamiento lateral). El mismo se produce interrumpiendo temporalmente el pensamiento lógico. Philip Kotler y Fernando Trías de Bes exponen seis operaciones básicas:

- Sustitución
- Inversión
- Combinación
- Exageración
- Eliminación
- Reordenamiento

Todas estas operaciones generan una frase ilógica, un vacío que es necesario completar. Estas seis operaciones pueden ser aplicadas a cualquiera de los tres niveles (mercado, producto y resto de los elementos del marketing del mix) (Kotler & Trias de Bes, 2003).

- 3. Realización de conexiones:** La forma de realizar esto es utilizando la técnica de la valoración. Existen tres técnicas de valoración posibles: seguir el proceso de compra, extraer lo positivo y encontrar un nuevo lugar entorno o situación (Kotler & Trias de Bes, 2003).

Por otra parte, es importante destacar autores como Balanchandra & Friar (1997) en su artículo “Factors for success in R&D and new product innovation: a contextual framework” y Earle, Earle, & Anderson (2001) en su artículo “Food Product Development” coinciden en la importancia de que en los factores organizacionales los nuevos productos requieren de flexibilidad, creatividad y menos estandarización.

Ahora bien, en la literatura se ha clasificado de diversas formas la innovación en productos, aquí encontramos la clasificación de la OECD que distingue entre las principales innovaciones de productos (conocidas también como innovaciones radicales de productos) y la innovación incremental de productos (OECD, 2005). Autores como ECR Europe (1999) y Herrmann (1997) distinguen tres tipos diferentes de innovación en productos: 1) Innovaciones de mercado, definiéndolos como novedades reales en el mercado; 2) productos casi nuevos, es decir, innovaciones que mejoran las características de los productos existentes; 3) me-too products refiriéndose a aquellos productos que son nuevos para la empresa, pero no para el mercado. Según Traill & Grunert (1997), todas estas clasificaciones mencionadas anteriormente se resumen en 2 dimensiones: novedades en el mercado y novedades desde una perspectiva tecnológica, siendo estas las 2 fuentes de innovación más importantes consideradas por los autores (Enzing, Batterink, Janszen, & Omta, 2011).

Es de gran relevancia mencionar los artículos de carácter investigativo más destacados en bases de datos de alto impacto acerca de la innovación en el desarrollo de nuevos productos:

Tabla 4:

Autores	Título	Tema	Revista/Libro
Christien M. Enzing, Maarten H. Batterink , Felix H.A. Janszen, S.W.F. (Onno) Omta, 2011	Donde los procesos de innovación hacen una diferencia en el éxito del mercado a corto y largo plazo de los productos.	Este documento busca investigar con referencia a los factores en los que los procesos de innovación de los productos nuevos y mejorados difieren y cómo estos factores se relacionan con el éxito de los productos en el mercado, con un enfoque específico en los factores relacionados con la tecnología y el mercado.	British Food Journal,
Mehdi Afzali, Elsadig Musa Ahmed, 2016	Explorando las dudas del consumidor hacia la innovación de nuevos productos locales y la intención de compra.	El propósito de este documento es desarrollar una escala para encontrar la relación entre la duda del consumidor, el escepticismo, la familiaridad, la búsqueda de información, la relación calidad-precio y el diseño estético con la intención de compra de los clientes.	World Journal of Entrepreneurship,
Jenny Poolton, Hossam Ismail, 2000	Nuevos desarrollos en innovación.	El propósito de este documento es examinar algunos desarrollos recientes en el campo de la innovación de nuevos productos.	Journal of Managerial Psychology,
Aiqi Wu, Shengxiao Li, Huafeng Wang, 2014	Nuevas empresas, innovación de productos e intermediarios comerciales: análisis empíricos de 145 nuevas empresas chinas.	El propósito de este documento es examinar el impacto de los vínculos intermediarios de los servicios de negocios intensivos en conocimiento (KIBS) en la innovación de productos de las nuevas empresas.	Chinese Management Studies,
Yen Hsu, 2018	Estrategia de lanzamiento y nueva innovación de productos: un examen	Para mejorar las ventajas del producto, los atributos de diseño de un nuevo producto, como su forma, función y material, deben ser innovadores para atraer la atención de los consumidores,	International Journal of Organizational Innovation. (Hsu)

	empírico en Taiwán	aunque estas características también aumentan los costos de fabricación.	
Bstieler, Ludwig Gruen, Thomas Akdeniz, Billur Brick, Danielle Du, Shuili Guo, Lin Khanlari, Moein McIlroy, James O'Hern, Matt Yalcinkaya, Goksel, 2018	Temas de investigación emergentes en innovación y desarrollo de nuevos productos: perspectivas del consorcio de doctorado PDMA - UNH 2017.	Se presenta información sobre el Consorcio de Doctorados de la Asociación de Desarrollo y Gestión de Productos (PDMA) y la Universidad de New Hampshire (UNH) que se llevó a cabo en la Universidad de Illinois en Chicago en julio de 2017.	Journal of Product Innovation Management. (Ludwig, y otros)
ZHENFENG MA, GILL TRIPA, YING JIANG, 2015	Innovaciones principales frente a innovaciones periféricas: el efecto de la innovación Locus en la adopción por parte de los consumidores de nuevos productos.	En cuatro estudios experimentales, los autores investigan el efecto del locus de innovación, ya sea que la innovación esté integrada con el producto base (el locus central) o se ofrezca como accesorio desmontable (el locus periférico), sobre las intenciones de adopción de los consumidores.	Journal of Marketing Research (JMR) (ZHENFENG , GILL, & YING)
Heiko Gebauer, Regin e Krempf, Elgar Fleisch, Thomas Friedli, 2008	Innovación de servicios relacionados con el producto.	Este documento tiene como objetivo responder las siguientes dos preguntas de investigación: “¿Qué antecedentes se requieren para la innovación de los servicios relacionados con el producto?” Y “¿En qué se diferencian los antecedentes para los servicios relacionados con el producto desarrollados durante el proceso de desarrollo del producto o durante el uso del producto?”	Managing Service Quality: An International Journal. (Gebauer, Krempf, Fleisch, & Friedli)
Abhilash Ponnamm, Sreejesh S, M.S. Balaji, 2015	Investigar los efectos de la innovación de productos y las estrategias de la marca de los ingredientes en el valor de los	La estrategia de marca de ingredientes (IB) y la estrategia de innovación incremental de productos (IPI) se utilizan con frecuencia en estrategias complementarias en el mercadeo de productos alimenticios para crear valor de marca.	British Food Journal (Ponnamm , Sreejesh, & Balaji)

	productos alimenticios.		
Robert G. Cooper, 1994.	Nuevos productos: los factores que impulsan el éxito	Innovación, Marketing, Desarrollo de nuevos productos, Diseño organizativo, Gestión de productos, Tiempo para el mercado	International Marketing Review. (Cooper R. G.)

Elaboración propia

CASO DE ESTUDIO C.I HERMECO – OFFCORSS

Hermeco es una compañía dedicada al diseño, producción y comercialización de prendas y accesorios para bebés, niños y niñas. Es una marca con lenguaje propio que ofrece mes a mes nuevas propuestas de vestuario a través del color, vanguardia y la calidad, investigando tendencias de moda y color alrededor del mundo ajustándose a los diferentes mercados en los que está presente (OffCorss, 2019).

En 1979 nació OffCorss como una marca de ropa para niños en Colombia. Inspirados en su primer hijo, una familia le apostó a crear una marca llena de moda, color y vida, dando paso a una marca de ropa infantil con gran éxito en sus diseños y calidad en las prendas. Su primer nombre fue “Rancho” pero con la evolución de los años y su experiencia en el mundo de la moda nació “OffCorss”, la cual se crea a partir de la expresión “Of Course” que en español es “por supuesto” (OffCorss, 2019).

Actualmente es una compañía que ha logrado gran posicionamiento y reconocimiento en el mercado, gracias a las exploraciones que ha realizado enfocadas en el mundo de la moda para ofrecer las mejores tendencias. A lo largo del tiempo ha abierto nuevos puntos de venta tanto a nivel nacional como internacional y en el futuro pretende seguir siendo una compañía líder en su razón de ser (OffCorss, 2019).

Esta se dedicada al diseño, producción y comercialización de prendas y accesorios para bebés, niños y niñas. Es una marca con lenguaje propio que ofrece mes a mes nuevas propuestas de vestuario a través del color, vanguardia y la calidad, investigando tendencias de moda y color alrededor del mundo adaptándose a los diferentes mercados en los que está presente. Además, ha introducido en el mercado productos innovadores tales como jeans pizarra, fabricación de telas a partir de PET reciclado y en colaboración con Enka ha lanzado prendas amigables con el medio ambiente (OffCorss, 2019).

Innovación en C.I Hermeco

C.I Hermeco se ha caracterizado por ser una compañía que siempre está pendiente de las tendencias en moda, materiales y demás, con el objetivo de adaptarlas al contexto local y ofrecer productos que se acomoden a las necesidades de los clientes, a partir de esto a lo largo de los años y gracias a la fuerte competencia han tenido que incorporar procesos de innovación.

Entre los años 2009 y 2010 la compañía tomó la decisión de hacer visible los procesos de innovación tanto al interior como el exterior de la empresa a través de la planeación estratégica, con el propósito de que empleados y clientes percibieran dicha innovación.

Lo anterior dio la oportunidad de crear dos herramientas, una de ellas fue el Programa Creador de Ideas de Mejoramiento, el cual involucra cuatro áreas específicas al interior de la compañía: procesos, productos, organización y mercadeo. Esta consiste principalmente en que los empleados son quienes identifican las opciones y las posibles soluciones a situaciones que se presentan en la empresa. Estas propuestas pasan por tres filtros, en los cuales se define si son viables o no y hasta qué punto pueden ser ejecutadas, en caso de ser aprobadas, se consiguen patrocinadores internos que puedan sacar el proyecto adelante y finalmente si este es exitoso se hace reconocimiento económico y en la comunicación interna.

Un año más tarde, en el 2012 Hermeco incorporó a este programa a franquiciados y proveedores, obteniendo una cantidad importante de ideas.

La segunda herramienta es la Comunidad de la Innovación, esta se da a partir de encuentros mensuales con los empleados, donde se aprende acerca de la innovación y la creatividad por medio de foros, análisis de casos, entre otros.

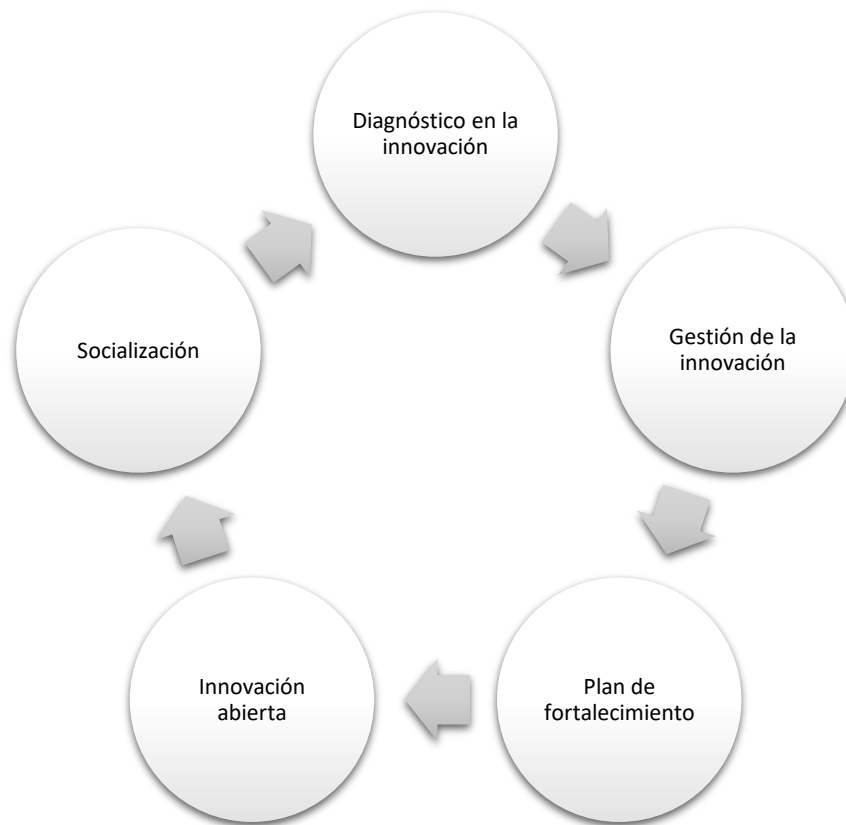
A pesar de los esfuerzos enunciados anteriormente, hay elementos que han hecho difícil el proceso de innovación entre ellos el tiempo, el lugar y los resultados, debido a que generalmente son ciclos demorados y requeridos a muy corto plazo, obstaculizando así la consecución de recursos que apoyen dicha idea. Por otra parte, también es importante considerar el ciclo de vida de las propuestas innovadoras, pues para llevar a cabo esta actividad de forma constante dentro de la compañía es necesario que todos los empleados cuenten con formación adecuada al respecto y puedan brindar soluciones e ideas de acuerdo a las necesidades de Hermeco, además es importante resaltar que el concepto de innovación debe estar dentro del marco estratégico de la compañía o en su misión con el objetivo de que sea visible para todos los grupos interesados tanto internos como externos y este proceso debe ser llevado por un grupo de personas dedicadas a la gestión de la innovación, por tales razón es indispensable para la compañía contar con una red de aliados y socios estratégicos tanto fuera como dentro de la compañía.

Con el objetivo de adoptar buenas prácticas en gestión de la innovación, en el año 2011 Hermeco participó en una convocatoria realizada por Colciencias en la cual buscaba “consolidar las capacidades de gestión de la innovación en las empresas colombianas y fortalecer la especialización de grupos y entidades nacionales mediante la conformación de un banco de proyectos elegibles. En este proyecto Colciencias aportaba el 50% del efectivo, Hermeco el 30% también en efectivo y el otro 20% en especie. Para esta actividad, la empresa se presentó con una propuesta de “Fortalecimiento y adopción de buenas prácticas en gestión de la

innovación” con el propósito de incorporar buenas prácticas por medio de herramientas que permitieran consolidar este proyecto a largo plazo.

Este programa se ejecutó durante dos años y constó de cinco pasos: Diagnóstico en la innovación, diseño de un plan para la gestión de la innovación, plan de fortalecimiento, innovación abierta y socialización.

Gráfico 4:



Elaboración propia

En la primera etapa del programa (diagnóstico en la innovación), se usó la herramienta de Buenas Prácticas de Innovación (BPI) con el fin de realizar una exploración de la situación actual de la compañía en temas de innovación e identificar posibles mejoras, y partiendo de los resultados obtenidos diseñar un plan acorde.

En la segunda etapa de diseño de un plan para la gestión de la innovación, se generó un plan de formación basado en el conocimiento y la creatividad, esto con el objetivo de desarrollar en los empleados el desarrollo de habilidades personales, técnicas para la investigación y para la creatividad. A partir de esta etapa se formó un equipo compuesto por 11 profesionales líderes en cada una de las diferentes áreas, encargados de generar proyecto. Dentro de los objetivos considerados por la compañía en este paso era cambiar la definición de innovación para la compañía y realizó el siguiente manifiesto “Hermeco crece y crea el futuro a partir del cambio, la evolución y su propia reinención, sorprendiendo y generando experiencias únicas”, tomando como base los siguientes principios: Responsabilidad, compensación, inclusión, rentabilidad y reconocimiento.

En la tercera etapa conocida como plan de fortalecimiento, se crearon talleres dirigidos a las gerencias de la empresa con sus respectivas problemáticas, convocando grupos de empleados para entre todos generar posibles soluciones. En este paso, se redefinió el Programa de Mejoramiento de Ideas, un cambio propuesto fue la evaluación de las ideas y determinar si estas eran acordes con el manifiesto generado anteriormente y en caso de no serlo desecharla. También se propuso la retroalimentación de las ideas de acuerdo a observaciones hechas por evaluadores con el objetivo de tener un mayor número de ideas materializadas y que las personas de la compañía trabajarán en temas más específicos.

En la cuarta etapa de innovación abierta, la empresa tuvo la oportunidad de adquirir conocimientos y experiencias sobre la innovación, la vigilancia estratégica y la innovación abierta. Por esto, los once líderes de innovación nombrados anteriormente determinaron los actores vitales con los que debe relacionarse la empresa para llevar a cabo los proyectos de forma satisfactoria para ambas partes, entre ellos se encuentran aliados como Ruta N, Inexmoda, Cámara de Comercio, entre otros.

Por lo anterior, para Hermeco resultó de gran importancia establecer métodos de investigación para tomar decisiones con bases a esos resultados, todo esto a través de la formación de 17 personas en temas de vigilancia estratégica en los diferentes proyectos de la empresa. Estas personas son actualmente las observadoras estratégicas de la organización y tienen la capacidad de liderar estos procesos en cada una de sus áreas.

En cuanto a la innovación abierta, la compañía formuló tres preguntas sobre el negocio e invitó a participar a un importante grupo de proveedores y algunas áreas de compañía donde se logró tomar ideas y propuestas a través de una plataforma web donde se comunicaban constantemente.

En quinta y última etapa relacionada con la socialización, Hermeco comunicó los procesos que estaba llevando a cabo sobre innovación gracias al apoyo por parte de Colciencias. Además, realizó conferencias, participó en eventos tanto de empresas como de universidades y actividades a nivel interno, entre ellas Los días de innovación y comunicación donde los empleados ponen en práctica todo lo aprendido anteriormente.

El proceso realizado ha dejado grandes logros para Hermeco, entre ellos se destacan un mayor compromiso de las diferentes áreas de productos, resultados claros y en corto tiempo, conocimiento para todos sus empleados en cuanto a creatividad y demás temas afines. Por otra parte, se creó un puesto en la compañía denominado Jefe de Procesos e Innovación, quien es el encargado de liderar todos los proyectos y asuntos relacionados con innovación dentro de la organización, el presupuesto destinado a innovación incremento y además cuenta con once líderes encargados de trabajar en innovación en sus diferentes áreas.

Este proyecto llevado realizado gracias al apoyo de Colciencias ha sido un impulso importante para la compañía y le ha dado la oportunidad de crear una cultura de innovación al interior de esta (Escobar, 2013).

CONCLUSIONES

- Según las definiciones anteriores, se concluye que la innovación no es solamente un resultado o un objeto surgido de aplicar una nueva idea, sino también que puede constituir un proceso.
- Cuando se habla de innovación no es tan sólo haciendo referencia al producto o servicio, sino que la palabra adquiere un significado mucho más amplio incluyendo procesos y estrategias de marketing.
- Innovar no siempre significa crear algo nuevo, también es aportar valor a lo ya existente, darle un aspecto diferenciador para así obtener un resultado diferente.
- Se trata de no dejar aquello que caracteriza la empresa ni mucho menos introducir cambios de manera abrupta, la idea es innovar de forma progresiva e introducir modificaciones y retos que se puedan testear para determinar su eficacia a largo plazo.
- La innovación es una creatividad ejecutada y convertida en un éxito, necesita de gente activa y creativa pero también de fijación de objetivos, estrategias, recursos y riesgos latentes. Así, innovación no solo requiere de la parte de generación de ideas; también necesita de una parte estratégica.
- Para que en una empresa haya innovación, se requiere que ellas tengan la capacidad de adaptarse a los cambios y captar las nuevas oportunidades. Ya que aquellas empresas que están dispuestas a innovar, será reconocida como una marca de éxito.
- Para que una empresa sobreviva, crezca y sea competitiva, en un mundo globalizado donde el cliente es cada vez más exigente, es importante que innoven e inviertan recursos en Investigación y desarrollo.
- La relación entre las innovaciones y el marketing depende del resultado de cuánto tiempo dure una ventaja competitiva creada como resultado de la realización del proceso de innovación; además, depende del nivel de lucha competitiva en el mercado y en el nivel de relación con los clientes de las siguientes maneras.

- La falta de innovación en el marketing radica en el inmovilismo, la falta de reacción a nuevas situaciones propiciadas por cambios en el consumidor y por el miedo innato que tiene el ser humano a tomar decisiones que puedan ser erróneas. Es por tal razón que la clave es encontrar la innovación en el ámbito del marketing, ya que por medio de ésta se está ofreciendo a los consumidores una solución diferente y, sobre todo, mejor que la anterior y que finalmente lograra satisfacer a los consumidores a un punto donde éste sea fiel a la marca.
- Las grandes marcas buscan crear estrategias y productos donde la creatividad sea el toque diferenciador.
- La innovación en marketing se trata de observar, escuchar y hacerse las preguntas correctas para saber lo que podría funcionar, pero nunca copiarlo exactamente.
- Como puede observarse muchos autores concuerdan con la definición del concepto de innovación en marketing, pero es importante resaltar que para que algo se considere una innovación de marketing no necesariamente las prácticas en marketing tienen que ser nuevas u originales, se puede dar el caso de que sean adaptaciones de conceptos o prácticas que la compañía a desarrollado o pueden ser alternativas utilizadas por algunas empresas y que otras han integrado en sus propias estrategias de marketing.
- Es necesario realizar investigaciones de mercado para conocer los puntos débiles de la empresa, para así poder encontrar soluciones y desarrollar estrategias de marketing innovadoras.
- Como puede observarse muchos autores concuerdan con la definición del concepto de innovación en marketing, pero es importante resaltar que para que algo se considere una innovación de marketing no necesariamente las prácticas en marketing tienen que ser nuevas u originales, se puede dar el caso de que sean adaptaciones de conceptos o prácticas que la compañía a desarrollado o pueden ser alternativas utilizadas por algunas empresas y que otras han integrado en sus propias estrategias de marketing.

- Los nuevos productos dentro de la organización son de vital importancia, pero estos a su vez pueden resultar riesgosos y en muchas ocasiones conllevar a fracasos, por tal razón se debe comprender el proceso de desarrollo de nuevos productos al interior de las compañías.
- En todos los casos, se debe hacer una exhaustiva investigación, con el fin de disminuir el riesgo y poder obtener información más precisa.

BIBLIOGRAFÍA

- Etzel, M. J., Stanton, W. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta edición ed.). México D.F, México: McGraw-Hill.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. USA: South-Western Cengage Learning.
- OffCorss. (2019). *OffCorss*. Retrieved from Acerca de la marca OffCorss: <https://www.offcorss.com/acerca-de-marca/quienes-somos>
- Kotler, P., & Trias de Bes, F. (2003). *Marketing Lateral*. (E. d. Urueña, Trans.) Madrid : Pearson.
- Hoffman, D. L., Kopalle, P. K., & Novak, T. P. (2010, Octubre). The 'Right' Consumers for Better Concepts: Identifying Consumers High in Emergent Nature to Develop New Product Concepts. (A. M. Association, Ed.) *Journal of Marketing Research (JMR)*, 47(5), 854 - 865.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2017). Develop Profitable New Products with Target Costing. (cover story). *Sloan Management Review*, 40(4), 23 -33.
- Rankin, R., & Mintu-Wimsatt, A. (2017). Challenges in introducing new products: A case study on the new product development process. *e-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*, 11(2), 95 - 101.
- Schneider, J., & Hall, J. (2011, Abril). Why Most Product Launches Fail. (H. B. Newsletter, Ed.) *Harvard Business Review* , 21 - 23.
- Nielsen. (2015, Junio 23). *Nielsen*. Retrieved from NEW PRODUCT INNOVATION: THE WHY BEHIND THE TRY: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/new-product-innovation-the-why-behind-the-try.html>
- Buerger, R., Patzelt, H., & Schweizer, L. (2009). Buffering the failure of new product development projects : A multi-level approach. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(13), 1 - 14.
- Athaide, G. A., Zhang , J. Q., & Klink , R. R. (2019). Buyer relationships when developing new products: a contingency model. (E. P. 2018, Ed.) *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 426 - 438.

- Jones, P. (1995). Developing new products and services in flight catering. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 24 - 28.
- Gasparin, M. (2018, Octubre). Role of designers in developing new products: an innovation turn in transformational economies. (<https://dbcientificas.udem.edu.co:2164/10.1108/JABES-10-2018-0065>, Ed.) *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 25(2), 206 - 220.
- Lindman, M. T. (2002). Open or closed strategy in developing new products? A case study of industrial NPD in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 5(4), 224 - 236.
- Mahesh Chandra, J. P. (2008). Product development and innovation for developing countries: Potential and challenges. *Journal of Management Development*, 27(10), 1017 - 1025.
- Balanchandra, R., & Friar, J. (1997). Factors for success in R&D and new product innovation: a contextual framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(3), 276 - 287.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guideline for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (O. a. Eurosta, Producer) Retrieved from Oslo Manual: Guideline for Collecting and Interpreting Innovation Data: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- ECR Europe. (1999). Efficient product introductions: the development of value-creating relationships. *Report of the findings of the Efficient Consumer Response Europe initiative*. Retrieved from <http://ecr-community.org/wp-content/uploads/2016/10/ecr-europe-efficient-product-introduction.pdf>
- Earle, M., Earle, R., & Anderson, A. (2001). Food Product Development. *Woodhead Publishing, Cambridge*.
- Traill, B., & Grunert, K. G. (1997). Product and Process Innovation in the Food Industry,. *Blackie Academic & Professional*.
- Enzing, C. M., Batterink, M. H., Janszen, F. H., & Omta, S. (2011). Where innovation processes make a difference in products' short and long-term market success. *British Food Journal*, 113(7), 812 - 837.

- Roehrich, G. (2004). Consumer Innovativeness Concepts and Measurements. *Journal of Business Research* , 671 - 677.
- Business Week. (2008, Septiembre 22). Can America invent its way back? *Business Week*, 52.
- Afzali, M., & Ahmed, E. M. (2016). Exploring consumer doubt towards local new products innovation and purchase intention. *World Journal of Entrepreneurship*, 12(1), 2 - 17.
- Poolton, J., & Ismail, H. (2000). New developments in innovation. (<https://doi.org/10.1108/02683940010379350>, Ed.) *Journal of Managerial Psychology*, 15(8), 795 - 811.
- Wu, A., Li , S., & Wang, H. (2014). New ventures, product innovation and business intermediaries: Empirical analyses of 145 new Chinese ventures. *Chinese Management Studies*, 8(2), 241 - 257.
- Hsu, Y. (2018, Julio). LAUNCH STRATEGY AND NEW PRODUCT INNOVATION: AN EMPIRICAL EXAMINATION IN TAIWAN. *nternational Journal of Organizational Innovation*, 11(1), 1 - 13.
- Ludwig, B., Gruen, T., Akdeniz, B., Brick, D., Du, S., Guo, L., . . . Yalcinkaya, G. (2018, Mayo). Emerging Research Themes in Innovation and New Product Development: Insights from the 2017 PDMA-UNH Doctoral Consortium. *Emerging Research Themes in Innovation and New Product Development: Insights from the 2017 PDMA-UNH Doctoral Consortium.t*, 35(3), 300 - 3007.
- ZHENFENG , M., GILL, T., & YING, J. (2015, Mayo). Core Versus Peripheral Innovations: The Effect of Innovation Locus on Consumer Adoption of New Products. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 52(3), 309 - 324.
- Gebauer, H., Krempf, R., Fleisch, E., & Friedli, T. (2008). Innovation of product-related services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(4), 387 - 404.
- Cooper , R. G. (1994). New Products : The Factors that Drive Success. *International Marketing Review*, 11(1), 60 - 76.

- Ponnam , A., Sreejesh, S., & Balaji, M. S. (2015). Investigating the effects of product innovation and ingredient branding strategies on brand equity of food products. *British Food Journal*, 117(2), 523 - 537.
- Sánchez, J. C. (2011, 06). *Redalyc*. Retrieved from Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231004.pdf>
- Kirberg, A. S. (2013, 04). Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39689137/7-25-1-PB_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557699016&Signature=1QF91rmuXTSbLjLlpqKTd6MYKnA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInnovacion_de_productos.pdf
- Mora, C., Baptista, M. V., & León, F. (2008, 12). *Redalyc*. Retrieved from Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545879015>
- Lafuente, F. J. (2010). Marketing, innovación y nuevos negocios. In F. J. Lafuente, *Marketing, innovación y nuevos negocios* (p. 20). Madrid: ESIC Editorial.
- Lafuente, F. J. (2010). Marketing, innovación y nuevos negocios. Madrid: ESIC Editorial.
- Bes, P. K. (2005). *Marketing lateral*. Pearson.
- Sons, J. W. (2003, agosto). *Amazonaws*. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33967963/Marketing_Lateral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558323877&Signature=Ya67M%2BhdvxqGWMITzg1vCitT0Ms%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMarketing_Lateral.pdf
- Gupta, S., & Malhotra, N. (2013). Marketing innovation: a resource-based view of international and local firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(2), 111 -1126.
- Geldes, C., & Felzensztein, C. (2013). Marketing innovations in the agribusiness sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(1), 108 - 138.

- Medrano, N., & Pascual, C. O. (2016). The effects of the crisis on marketing innovation: an application for Spain". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 404 - 417.
- Adams, P., Freitas, I. B., & Fontana, R. (2019, Abril). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140 .
- Hendrayati, H., & Gaffar, V. (2016, Mayo). Innovation and Marketing Performance of Womenpreneur in Fashion Industry in Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 299-306 .
- Aksoy, H. (2017, noviembre). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, 51, 133-141 .
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016, Diciembre). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671-5681.
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54-62.
- Gümüş, S., & Gümüş, H. G. (2015, Mayo). Marketing of Innovation in Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 261-268.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 1-15.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004, Marzo). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Hurley, R. F., & Hult, G. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 42-54.
- Roy, S., Sivakumar, K., & Wilkinson, I. (2004). Innovation generation in supply chain relationships: A conceptual model and research propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 61-79.

- Basant, R. (2002). Knowledge flows and industrial clusters: An analytical review of literature. . *Indian Institute of Management Ahmedabad* .
- Suraksha , G., Naresh, K. M., Michael , C., & Pantea, F. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69, 5671–5681.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Sarkees, M., & Luchs, R. (2015). The influence of marketing and innovation investments on alliance type choice. *Journal of Business & Industrial Marketing*,, 30(5), 626-636.
- Heunks, F. J. (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics*, , 10(3), 263-272.
- Ramirez, F., Requena, G. P., Ortega, M. R., & Villaverde, P. G. (2018). From external information to marketing innovation: the mediating role of product and organizational innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 693-705.
- Collazos, A. Z., & Palacio, M. C. (2016). Impact of Image and Satisfaction on Marketing Innovation. *J. Technol. Manag. Innov*, 11(2), 70-75.
- Utkun, E., & Atilgan, T. (2018). Marketing innovation in the apparel industry: Turkey. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 18(6), 26-31.
- Medrano, N., & Pascual, C. O. (2016). The effects of the crisis on marketing innovation: an application for Spain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 404-417.
- Ren, L., Xie, G., & Krabbendam, K. (2010). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: a pragmatic approach for Chinese firms. *Management Research Review*,, 33(1), 79-89.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61.

- Matúš, J., Matúšová, J. G., & Findra, S. (2015). INNOVATION IN MARKETING – MARKETING INNOVATION. *European Journal of Science and Theology*, 11(6), 147-154.
- Joueid, A., & Coenders , G. (2018). Marketing Innovation and New Product Portfolios. A Compositional Approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(19), 1-13.
- Lafuente, F. J. (2019). Marketing, innovación y nuevos negocios. In F. J. Lafuente, *Marketing, innovación y nuevos negocios* (p. 20). Madrid: ESIC Editorial.
- Jozef Matúš, J. G. (2015, 08 11). *European Journal os Science and Theology*. Retrieved from http://www.ejst.tuiasi.ro/Files/55/15_Matus%20et%20al.pdf
- Escobar, F. (2013). Empresa y Estado en pro de la innovación: caso Hermeco. *Catedra de innovación empresarial* (pp. 1-8). Universidad EAFIT.