



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**Integrar los 10 tipos de innovación de Doblin para superar las barreras de innovación en
Mipymes del sector cosméticos de Bogotá**

Carlos Andrés Rubio Rubio

**Maestría de Administración de Empresas MBA – 12
Colegio de Estudios Superiores de Administración - Cesa
Bogotá
2024**

**Integrar los 10 tipos de innovación de Doblin para superar las barreras de innovación en
Mipymes del sector cosméticos de Bogotá**

Carlos Andrés Rubio Rubio

Dorys Yaneth Rodríguez Castro

**Maestría de Administración de Empresas MBA – 12
Colegio de Estudios Superiores de Administración - Cesa**

Bogotá

2024

Contenido

Índice de Figuras.....	5
Índice de Tablas	7
Integrar los 10 tipos de innovación de Doblin para superar las barreras de innovación en Mipymes del sector cosméticos de Bogotá	8
1 Resumen ejecutivo	8
2 Introducción.....	9
3 Revisión de literatura	14
3.1 Marco Doblin.....	14
3.2 Innovación en el sector cosmético	17
3.3 Evaluación del estado de madurez de innovación-Cámara de Comercio Bogotá.....	23
3.4 Marco teórico.....	24
3.4.1 Métricas de Innovación Empresarial	24
4 Metodología.....	37
4.1 Diseño de Investigación.....	37
4.2 Método para cumplir el objetivo 1:.....	38
4.3 Método para cumplir objetivo 2:.....	41
4.4 Formato de Entrevista Mixta para Diagnóstico de Innovación	42
4.5 Método para cumplir el objetivo 3:.....	52
5 Resultados.....	53
5.1 Resultados Objetivo Especifico 1	53
5.2 Resultados Objetivo Especifico 2	53
5.3 Modelo de negocio	54
5.4 Redes	60
5.5 Estructura.....	64
5.6 Proceso	69
5.7 Desempeño del producto	73
5.8 Sistema de producto.....	77
5.9 Servicio.....	80
5.10 Canales	85
5.11 Marca.....	89

5.12	Compromiso del cliente	94
5.13	Resultados Objetivo Especifico 3	98
6	Conclusiones.....	103
6.1	Contribuciones.....	108
6.2	Limitaciones	109
7	Referencias	110

Índice de Figuras

Ilustración 1. 10 Tipos de Innovación	14
Ilustración 2. Variables Global Innovation Index	30
Ilustración 3. Radar de Innovación	35
Ilustración 4. Calculadora de muestra - Question Pro	39
Ilustración 5. Gráfica de empresas con registros sanitarios vigentes	40
Ilustración 6. Modelo de Negocio	55
Ilustración 7. Lanzamiento de Productos	56
Ilustración 8. Su empresa tiene un modelo de negocio configurado para desarrollar la innovación	57
Ilustración 9. La estrategia de la organización se encuentra centrada en la innovación	57
Ilustración 10. Defina la importancia del lanzamiento de nuevos productos durante el año.	58
Ilustración 11. Defina la importancia en el desarrollo de formulación de productos.....	58
Ilustración 12. Defina la importancia de maquilar productos.....	59
Ilustración 13. Redes.....	60
Ilustración 14. La empresa utiliza la información del cliente, proveedores y la competencia para agregar valor a sus productos.....	61
Ilustración 15. Se integra con otras empresas para ser más eficientes en el proceso logístico, en la generación de conocimiento o uso de conocimiento	62
Ilustración 16. Considera importante tener conversaciones con el ecosistema en el que se mueve la empresa (generadores de conocimiento, desarrolladores, maquilas, laboratorios, entre otros).....	62
Ilustración 17. Estructura	65
Ilustración 18. Es importante seleccionar a los líderes con base en su personalidad	65
Ilustración 19. Las habilidades de los que están en las posiciones de liderazgo facilitan la innovación	66
Ilustración 20. Su empresa se encuentra descentralizada en cuanto a la toma de decisiones	66
Ilustración 21. Se priorizan de recursos financieros, tecnológicos y personas para el desarrollo de la innovación.....	67
Ilustración 22. Considera que su estructura organizativa favorece la innovación	67
Ilustración 23. Proceso.....	70
Ilustración 24. Se presentan innovaciones en el proceso producción y/o desarrollo de productos y/o distribución y/o pruebas de calidad y/o pruebas clínicas.....	70
Ilustración 25. La empresa realiza procesos de entrenamiento o educación dirigidos hacia el fomento / gestión de la innovación	71
Ilustración 26. La empresa se familiariza con los cambios en los procesos y fomenta la mejora continua	72
Ilustración 27. Desempeño del producto	73
Ilustración 28. Su producto se distingue de los competidores	74
Ilustración 29. Los productos tienen características únicas que el cliente identifica	75
Ilustración 30. El posicionamiento en el mercado depende únicamente del desempeño del producto.....	75
Ilustración 31. Sistema de producto	77

Ilustración 32. La experiencia de venta de los productos cosméticos lleva al cliente a la compra de más de un producto.	78
Ilustración 33. Hay integración de 2 o más productos que el cliente requiera para robustecer el desempeño y la experiencia de cliente.	78
Ilustración 34. Busca hacer análisis de información cruzada entre productos para impactar de mejor manera al cliente.	79
Ilustración 35. Servicios para venta	81
Ilustración 36. Estrategia	81
Ilustración 37. Los servicios prestados al cliente tienen una incidencia sobre las ventas	82
Ilustración 38. En los casos que la venta sea por catálogo o domicilio, la presentación, el tiempo de entrega y conexión postventa son:.....	83
Ilustración 39. La fuerza comercial tiene una estrategia definida para posicionarse en el mercado	83
Ilustración 40. Los servicios dirigidos al cliente son significativamente mejores que la competencia	84
Ilustración 41. Canales	85
Ilustración 42. Los canales permiten satisfacer de manera rápida y eficiente las necesidades del cliente	86
Ilustración 43. Ha integrado conocimiento y conexiones para desarrollar los canales de la empresa.	87
Ilustración 44. Los canales que utiliza ofrecen una experiencia al cliente diferenciada de la competencia	87
Ilustración 45. Ha probado e implementado nuevas formas de entregar los productos en los últimos años.....	88
Ilustración 46. Marca	90
Ilustración 47. Existe una conexión entre el producto y la marca	91
Ilustración 48. La marca fue diseñada para que sea más atractiva que los productos	91
Ilustración 49. El reconocimiento de la marca brinda ventajas para la compra de los productos	92
Ilustración 50. La marca es entendida como un activo intangible para la empresa	92
Ilustración 51. Compromiso del cliente	95
Ilustración 52. Los clientes hacen parte del desarrollo de nuevos productos.....	95
Ilustración 53. Vincula al cliente en los procesos de definición del portafolio.....	96
Ilustración 54. Los clientes se vinculan en el proceso de investigación y desarrollo.....	97
Ilustración 55. ¿Posee métricas de innovación o indicadores que le permita evaluar el desempeño?	98
Ilustración 56. Analisis individual de empresas	100

Índice de Tablas

Tabla 1. Segmentación de productos por países.....	19
Tabla 2. Diagnóstico de empresas de cosméticos.....	21
Tabla 3. Variables Radar de Innovación	35
Tabla 4. Códigos CIIU priorizados	38
Tabla 5. Matriz de propuestas	101

Integrar los 10 tipos de innovación de Doblin para superar las barreras de innovación en Mipymes del sector cosméticos de Bogotá

1 Resumen ejecutivo

Las metodologías actuales para evaluar la innovación empresarial se basan principalmente en indicadores macro que proporcionan diagnósticos generales de los sistemas de gestión de la innovación. Estas metodologías suelen subestimar las capacidades innovadoras de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), especialmente en sectores manufactureros, y complican la identificación de las barreras que enfrentan para innovar. En Colombia, esto podría afectar al 90% de las unidades productivas del país, limitando su acceso a incentivos públicos y privados diseñados para el desarrollo de la innovación empresarial. El objetivo de este estudio es desarrollar y validar un instrumento más sensible, basado en el modelo de Doblin (1998) y los determinantes de Saunila y Ukko (2016), para medir la innovación desde una perspectiva micro en MIPYMES del sector cosmético en Bogotá.

La metodología incluyó la identificación de Mipymes innovadoras del sector cosmético a partir de bases de datos del RUES e Invima. Se aplicó un cuestionario a siete Mipymes, incluyendo a una gran empresa (L'Oréal) como validador del instrumento diseñado. Los datos recolectados permitieron valorar la percepción de la innovación en diez tipos definidos por Doblin.

Los resultados revelan que las Mipymes de Bogotá asocian la innovación prioritariamente a la oferta de nuevos productos, y en menor grado a la configuración del modelo de negocio o de la experiencia con el cliente. Estos hallazgos sacan a la luz la necesidad de aumentar la sensibilidad empresarial hacia otros tipos de innovación menos evidentes. Las conclusiones destacan la utilidad del modelo de Doblin para generar marcos de referencia más precisos para la medición de la

innovación en Mipymes, y sugieren acciones para cerrar las brechas identificadas entre capacidades gerenciales y adopción de la innovación.

Este trabajo contribuye a la literatura proporcionando una herramienta adaptada al contexto de las Mipymes, subrayando la necesidad de métricas más finas para medir la innovación en estas empresas

2 Introducción

Los procesos de medición sobre la innovación vienen siendo liderados por la OCDE (2018), con un documento conocido como Manual de Oslo. Desde su primera versión, publicada en 1992, este documento ha marcado los parámetros de medición y uso de conceptos relacionados con la innovación, tanto para el sector empresarial como para los gobiernos. De tal manera que para su última publicación este organismo ha utilizado el concepto de **Innovación** de la siguiente manera *“innovación puede ser un proceso o un resultado”*; Además, concluye que las **actividades de innovación** *“incluye todo el desarrollo, financiero y comercial que utilizan las empresas en la búsqueda de resultados de innovación para las mismas”*.

En este sentido, el Manual de Oslo (2018) indica que la **innovación en los negocios** es *“un nuevo o mejorado producto o servicio o proceso industrial (o la combinación de ellos), que difieren significativamente de los productos o procesos que la empresa ha utilizado previamente o que haya lanzado al mercado”*.

Este documento, realiza una diferenciación acerca de la taxonomía de la innovación, donde evidencia una clasificación conforme a los resultados:

- **Innovación de producto:** es un nuevo o mejorado bien o servicio que difiere significativamente de los anteriores lanzados al mercado.

- **Innovación en proceso:** es un nuevo o mejorado proceso para una o más funciones del negocio, que difiere significativamente frente a los procesos anteriores (desarrollo interno).
- **Innovación en modelo de negocio:** los modelos de negocio están orientados hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, diferenciándose de la competencia y generando una fórmula de rentabilidad haciendo la entrega al cliente (Johnson, Christensen and Kagerman, 2008).

A lo largo del tiempo, se han desarrollado diferentes marcos teóricos y métricas de innovación empresarial (Bellstam et al, 2019). Sin embargo, una limitación importante es que estos enfoques metodológicos suelen centrarse en un nivel macro, dificultando la identificación de los procesos de innovación a nivel individual dentro de las empresas (Katila .2021), esto indica que las empresas se ven afectadas en su competitividad como lo menciona Radziszewski (2020), el reto de mejorar la innovación se encuentra limitado por las métricas utilizadas tradicionalmente en una empresa.

Finalmente, como lo menciona Rosenbauch et al., (2011) se requieren estudios que enmarquen la relación entre el desempeño de la innovación y su relación con las Mipymes.

Evaluar la innovación empresarial es crucial para entender y fortalecer la ventaja competitiva de una empresa. Aunque existen numerosas métricas y modelos para medir el desempeño innovador, la mayoría de estos se enfocan en la capacidad de innovación y sus resultados generales (Bellstam et al., 2019). (Bellstam et al, 2019). Sin embargo, una limitación importante es que estos enfoques suelen centrarse en un nivel macro, dificultando la identificación de los procesos de innovación a nivel individual dentro de las empresas. Esto deja un vacío en la literatura, ya que no se aborda adecuadamente cómo las pequeñas y medianas empresas (Mipymes) implementan y gestionan la innovación en sus contextos específicos.

En concordancia con lo anterior, la literatura describe los niveles de observación: macro, meso y micro, junto con el modelo Doblin los describen así:

- El **nivel macro** en innovación se enfoca en los factores económicos, institucionales y sociales que afectan la capacidad innovadora a nivel nacional o regional. Este nivel analiza cómo las políticas públicas, la estabilidad macroeconómica, la apertura comercial y el entorno regulatorio facilitan o limitan la innovación. Un entorno macroeconómico estable promueve la inversión en innovación, mientras que las crisis tienden a disminuir la capacidad de las empresas para innovar y expandirse (Kirikkaleli & Ozun, 2019).
- El **nivel meso** de innovación se enfoca en la interacción entre actores intermedios, como industrias, clústeres o redes regionales, que actúan como puentes entre las dinámicas micro (firmas individuales) y macro (entornos económicos y sociales). En este nivel, la innovación se impulsa mediante la colaboración entre empresas, instituciones académicas y gobiernos locales, lo que fomenta la transferencia de conocimiento y el desarrollo de capacidades colectivas. Los clústeres, por ejemplo, son entornos donde las empresas intercambian información, tecnología y prácticas, facilitando la innovación abierta y el crecimiento económico regional (Suwala & Micek, 2020).
- El **nivel micro** en innovación se enfoca en el desempeño de la empresa a nivel interno, evaluando procesos, capacidades y la dinámica de sus recursos humanos. Este enfoque permite comprender cómo las decisiones gerenciales, los flujos de conocimiento y las interacciones internas afectan la capacidad innovadora (Fernandes et al., 2023).
- Doblin: Clasificación por tipos de innovación, con una mirada comprensiva buscando una cultura de la innovación (Keeley et al, 2013)

En Colombia, se han implementado dos mediciones principales para evaluar la innovación empresarial desde un nivel de observación micro:

- **Ranking de Innovación Empresarial:** un estudio realizado por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI).
- **Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT):** encuesta realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

De estas métricas, destaca el **Ranking de Innovación Empresarial** desarrollado por la ANDI, que ofrece un análisis detallado del desempeño empresarial desde una perspectiva micro. Algunos de los indicadores utilizados incluyen las ventas generadas por proyectos de ciencia y tecnología, la percepción del valor generado para los clientes y el incremento en ventas. Sin embargo, en su versión más reciente de 2023, el informe reveló que el 65.5% de las empresas en Colombia no están innovando. Entre las principales barreras identificadas para la innovación de productos se encuentran la **dificultad para escalar nuevos desarrollos** y la **dificultad para prototipar proyectos de innovación**.

Esta situación refleja desafíos significativos en los marcos metodológicos y métricas para evaluar la innovación empresarial en el país y subraya la necesidad de superar las métricas basadas únicamente en la innovación de producto para impulsar la innovación en el entorno competitivo de las Mipymes colombianas (Andi, 2023).

El marco de los **10 tipos de innovación** de Doblin es particularmente relevante para abordar el problema de medición de la evaluación de la innovación en Mipymes en Colombia. Mientras que las mediciones actuales (ranking de la ANDI y la encuesta EDIT) se centran en medir la capacidad de innovación y los resultados a nivel macro, el enfoque de Doblin permite una evaluación más

detallada y multidimensional de la innovación empresarial que abarca no solo el desarrollo de productos, sino también áreas clave como los modelos de negocio, procesos internos, redes externas y la experiencia del cliente. Este marco ofrece un diagnóstico integral de la innovación empresarial al identificar oportunidades de mejora en cada una de las áreas que componen la cadena de valor empresarial. Aplicar las **tácticas y soluciones de los 10 tipos de innovación** desarrollado por Keeley et al. (2013) permite a las Mipymes superar barreras como la falta de recursos y la dificultad para escalar, y prototipar nuevos desarrollos. Además, al expandir el análisis más allá de los productos, este enfoque ayuda a las empresas a crear ventajas competitivas sostenibles al innovar en aspectos como los canales de distribución, la estructura organizativa y el compromiso del cliente. Esto es fundamental en un entorno empresarial donde la innovación incremental y la adaptación a las nuevas dinámicas del mercado son claves para la supervivencia y el crecimiento.

De tal manera que la pregunta de investigación que hace énfasis este trabajo es:

¿Cómo puede el marco de los 10 tipos de innovación de Doblin ayudar a superar las barreras de innovación, específicamente la escalabilidad y el prototipado, en las mipymes colombianas?

En este sentido, se han planteado los siguientes objetivos para resolver la pregunta planteada:

Objetivo: Integrar los 10 tipos de innovación de Doblin para incentivar la innovación en mipymes del sector cosmético colombiano, superando barreras de escalabilidad y prototipado de proyectos innovadores

Objetivos específicos

- Identificar barreras para la medición de innovación en Mipymes del sector cosmético colombiano.
- Evaluar la eficacia de las tácticas de Doblin en Mipymes del sector cosmético colombiano.
- Proponer estrategias para mejorar la medición de innovación en Mipymes del sector cosmético colombiano.

3 Revisión de literatura

3.1 Marco Doblin

Posteriormente, esta herramienta altamente utilizada se transformó en una versión que viene del grupo de consultoría Doblin (1998) ahora parte de la consultora Deloitte, en donde se modifica la manera como se evalúa la innovación y las variables involucradas.

Si bien es cierto se toman algunas de las variables, lograron unificarlas en 3 categorías que resumen de manera específica el desarrollo de la innovación, Keeley et al. (2013) En el libro “*ten types of innovation*” se hace una definición clara sobre las observaciones que se pueden realizar alrededor de la generación de innovación; de manera tal que desarrollaron un marco que busca en un primer momento diagnosticar las capacidades internas de las organizaciones y facilitar los medios de comparabilidad con respecto a sus competidores.

Los segmentos de revisión para el desarrollo de la innovación se configuran de la siguiente forma:

Ilustración 1. 10 Tipos de Innovación



Nota: Tomada de *ten types of innovation* Keeley et al. (2013)

El primer bloque de análisis conocido como Configuración, contempla las siguientes variables:

- Modelo de negocio: Son los mecanismos mediante los cuales, las empresas generan dinero utilizando formas distintas a sus competidores
- Redes: Como conectarse con otros genera valor, entendiendo que en la actualidad existe un mundo hiperconectado que requiere que la innovación se genere de manera conjunta
- Estructura: Es el mecanismo mediante el cual se organiza los activos, tangibles, intangibles y recurso humano
- Procesos: Es el mecanismo mediante el cual, las diferentes organizaciones realizan sus innovaciones basadas en secretos industriales que pueden ser cubiertas por patentes o licenciamientos.

Ahora bien, en relación con el segmento de oferta se describen las características principales para:

- Desempeño del producto: Este tiene relación directa con el valor, características y calidad ofrecida por parte de la compañía hacia el cliente.

- Sistema del producto: Es el mecanismo de conexión, mediante el cual los diferentes productos y servicios crean un sistema robusto y escalable.

Para finalizar esta descripción, el tercer segmento está liderado por el servicio conforme las siguientes variables:

- Servicio: Esta variable tiene relación con el proceso de experiencia del cliente, haciendo que el uso y reparación sea más sencilla, satisfaciendo las necesidades post-compra.
- Canales: La innovación aquí se presenta a través de las diferentes formas que el cliente se conecta con la organización.
- Marca: Posicionar una marca para que los clientes reconozcan y seleccionen los productos y servicios de su industria, utilizando distintas metodologías para fortalecer los puntos de contacto.
- Compromiso con el cliente: Entendimiento profundo de las necesidades del cliente para evidenciar conexiones de valor.

Ahora bien, según Boyle, Hadgraft, Ulseth y Lindsay (2023) realizaron un estudio utilizando el modelo de Innovación de Doblin, donde caracteriza cada tipo de innovación conforme los tres pilares descritos previamente. Algunas de las cosas más atractivas de esta investigación se incluyen de la siguiente manera: la perspectiva inicial de innovación y específicamente en la educación se concibe en la categoría del desempeño del producto, que tiene unas características relacionadas con diseño excepcional, calidad o experiencia.

Generar valor desde cero tiene unos retos importantes, uno de ellos tiene relación directa con la innovación en la marca y los valores de alineación, así como acercarse a los diferentes participantes en la industria genera innovación en el desempeño de producto y para el caso particular por

ejemplo vincular las prácticas empresariales como un mecanismo de articulación y de conocimiento representó un sistema de innovación de producto y con énfasis hacia la creación de nuevas relaciones con actores diferentes.

Se destaca que el conocido *crowdsourcing*, termina siendo un método para ampliar la mirada de generación de nuevos productos, pero de manera primordial promueve la evidencia que el relacionamiento profundo con la industria creaba una estructura como el comité de consejeros que los hacía más pertinentes en los procesos de formación.

Vincularon procesos de educación con estrategias de gamificación, que trajeron consigo el mejoramiento del compromiso hacia los estudiantes y a la vez profundizó en los tiempos de entrega.

Las conclusiones de esta investigación abordan el modelo de Doblin como un marco que desde cero permite desarrollar una nueva propuesta de innovación, también es funcional para la realización de diagnósticos comparativos entre competidores por cada eje, deja en evidencia cada elemento que agrega valor dentro de la cadena.

3.2 Innovación en el sector cosmético

Para el caso de Colombia y específicamente en Bogotá se viene trabajando por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá (2016), una temática relacionada con la especialización inteligente donde uno de los sectores priorizados es el de Bio-cosméticos con énfasis en: fabricantes de perfumes, preparados de tocador, productos de belleza todo basado en elementos naturales.

Con la idea de profundizar en el desarrollo de este sector económico, uno de los programas de Gobierno conocido previamente como el Programa de Transformación Productiva y ahora llamado Colombia Productiva, definió como sector estratégico al relacionado con el de cosméticos y en

2016 se elaboró un nuevo plan de negocios para su fortalecimiento; algunas de los hitos trazados para lograr los resultados buscados se describen a continuación:

Corto plazo

- Realizar un proyecto demostrativo para el desarrollo de productos con ingredientes naturales
- Fortalecer en los estándares de calidad de los procesos de fabricación
- Desarrollar mecanismos para el fortalecimiento de la productividad en la industria
- Fomentar el desarrollo y adopción de la innovación en el sector

Mediano plazo

- Desarrollar mecanismos de inversión
- Fortalecer la cadena logística para la reducción de costos y tiempos
- Adoptar y mejorar el uso de TIC para el sector
- Gestionar mecanismos que faciliten el comercio exterior

Largo plazo

- Masificar el cultivo de ingredientes naturales para cubrir demanda nacional y extranjera
- Fortalecer el desarrollo de productos a base de ingredientes naturales
- Adoptar estrategias que faciliten la administración de pasivos ambientales
- Definir mecanismos de inversión extranjera directa para mejorar los procesos del sector

Este sector tiene un potencial innovador basado en la biodiversidad, específicamente en ingredientes naturales, por esta razón esta monografía de investigación se centra en las empresas de cosméticos de Bogotá con el fin de aplicar un instrumento de evaluación del modelo Doblin, el

cual debe ser validado previamente y con ello lograr establecer si las empresas de menor escala adoptan la innovación y en qué segmentos principalmente se encuentran definidos.

En este plan donde se seleccionaron 250 empresas relacionadas con negocios verdes, donde 15 (6%) iniciativas hacen parte del sector cosmético y aseo, de estos el 53% hacen referencia al desarrollo de ingredientes naturales (cosmética sólida natural, bases para elaboración de productos naturales, bioemulsiones, obtención de aceite macerado de caléndula y obtención de aceites esenciales de cannabis) y el 33% relacionado con cosmética natural.

Ahora bien, dentro del mapeo se puede identificar que en el sector cosmético también se están desarrollando grandes avances en relación con los empaques, tratando de modificar en gran medida el uso de plásticos.

El estudio realizado por Cluster Development para Colombia + Competitiva (2021), identificó a través de la metodología de análisis cuantitativo y cualitativo para la priorización de los mercados más relevantes, definió que Estados Unidos, México, Francia, Alemania, Países Bajos, Suiza, China, Japón y Corea del Sur son el grupo de países con mayor probabilidad de exportación de ingredientes naturales, siendo un negocio altamente especializado y competido.

La siguiente tabla segmenta por tipo de producto y mercado la necesidad:

Tabla 1. Segmentación de productos por países

GRUPO	PRODUCTOS PRIORIZADOS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Grupo de demás aceites y grasas vegetales (8)	Aceite de cacao, aceite de Cannabis, aceite de maracuyá, Aceite de olleto, aceite de Sacha Inchi, cera de laurel, manteca de cacao, Manteca de Copoazú	1. ESTADOS UNIDOS 2. COREA DEL SUR 3. ALEMANIA	1. MÉXICO 2. ESPAÑA 3. JAPÓN	1. CHINA 2. REINO UNIDO 3. FRANCIA
Grupo de aceites Esenciales (2)	Aceite esencial de orégano Aceite esencial de Prontalivio	1. MÉXICO 2. ESTADOS UNIDOS 3. SUIZA	1. JAPÓN 2. FRANCIA 3. ESPAÑA	1. PAÍSES BAJOS 2. COREA DEL SUR 3. REINO UNIDO
Grupo de colorantes Naturales (1)	Extracto de achiote	1. ESTADOS UNIDOS 2. ESPAÑA 3. MÉXICO	1. JAPÓN 2. FRANCIA 3. ESPAÑA	1. PAÍSES BAJOS 2. COREA DEL SUR 3. REINO UNIDO
Grupo de extractos Vegetales (5)	Extractos de: Algarrobo, asal, Camu-camu, tibouchina, vainilla.	1. ESTADOS UNIDOS 2. COREA DEL SUR 3. MÉXICO	1. SUIZA 2. ESPAÑA 3. CHINA	1. PAÍSES BAJOS 2. JAPÓN 3. REINO UNIDO

Nota: tomada de Cluster Development (2021)

Este estudio define de manera específica que el foco fundamental de las empresas de cosméticos, son los ingredientes naturales que se concentran en los siguientes segmentos aceites esenciales, colorantes naturales, extractos naturales, grasas y aceites vegetales, aceite de coco y de palma, manteca, grasa y aceite de cacao.

En estas condiciones, a continuación, se hace un análisis de la oferta en cuanto a los volúmenes de exportación específicamente en la segmentación de los ingredientes naturales, con corte a primer trimestre de 2020 donde se exportaron USD 81,9 millones (FOB), donde el segmento que mayor crecimiento presentaba fue el de aceite de coco, almendra de palma o de babasú con un valor de USD 57,5 millones. De manera particular, específicamente en Bogotá según Legiscomex (2020) previo al inicio de la pandemia, tiene un peso de 28,9% del total de las exportaciones donde el segmento de mayor participación son los extractos vegetales.

Con base en el análisis de la oferta realizado por Cluster Development (2020), se pudieron identificar algunas características donde la oferta se encuentra concentrada en cocoamida y betaina de coco, ahora bien, las siguen el extracto hidroglicólico de aloe vera, cera de laurel y aceite de

coco. El ejercicio realizado configuró una encuesta enviada a 40 empresas del país donde únicamente respondieron 15 empresas en su totalidad.

Adicionalmente se realizó una entrevista estructurada con las empresas que tienen en su portafolio, una oferta de ingredientes naturales con el fin de identificar el nivel de madurez de cada una, basada en 4 segmentos:

- Trabajo con proveedores (sostenibilidad, trazabilidad y trabajo con comunidades)
- Investigación, desarrollo e innovación (número de empleados en el área y nuevos lanzamientos de productos en el último año)
- Certificaciones y pruebas científicas (certificaciones de empresa o producto, pruebas científicas de funcionalidad, eficacia o alérgenos)
- Comercialización (exportaciones, participación en ferias internacionales, identificación código INCI del producto, capacidad de producción maquinaria-materia prima, tamaño área comercial).

Tabla 2. Diagnóstico de empresas de cosméticos

Características / Área	Cadena de abastecimiento	I + D +i	Producción	Comercialización	Mercado
Oferta Regional/nacional	Proveedores de materia orgánica son los socios o pequeños productores	Los cultivos son desarrollados con el apoyo de instructores contratados por instituciones de apoyo para el desarrollo de la región.	Infraestructura básica obtenida con recursos de gobierno o cooperación	No hay estructura de equipos comerciales	Ventas en el círculo cercano, ventas esporádica a otras ciudades en el mismo país
Oferta Exportable	Algunos de los pequeños productores cuentan con sellos USDA organic ECO-CERT	Algunas empresas cuentan con áreas de I + D con capital humano especializado e infraestructura. No hay más de productos lanzados por año.	Se realizan algunas pruebas a ingredientes en los laboratorios. No existen certificaciones de BPM en las empresas.	Poca participación en ferias	Mercado nacional
Nuevos exportadores	Pequeños productores que controlan la trazabilidad del material orgánico	Tecnologías de vanguardia desarrolladas a través de inversión propia o capital de socios estratégicos	Infraestructura con equipos tecnológicos especializados. Niveles de producción que pueden cumplir con las necesidades de un mercado creciente.	Buen relacionamiento con aliados en destino	Mercados cuidadosamente seleccionados, cumpliendo con todas las normas y certificaciones voluntarias.
Exporta regularmente a mercados sofisticados	Insumos alejados de la planta de producción Trazabilidad, trabajo con comunidades y proveeduría sostenible	Empresas de mayor tamaño con áreas de I + D establecidas. Portafolio diferenciado con ingredientes especializados.	Han desarrollado algunas pruebas en laboratorios de otros países	Comercialización con equipo propio	Países destino como Estados Unidos, Alemania, Australia, Canadá, Corea del Sur, España y Reino Unido

Nota: Elaboración propia tomado de Cluster Development (2020)

Como se puede observar previamente, la manera como tradicionalmente se analiza la innovación está relacionada con el desarrollo de productos especialmente; esta idea viene desde la literatura previamente utilizada en este documento dejando en evidencia que no se realiza un análisis integral de la cadena de valor de la innovación, para ello se puede indicar en el eje llamado I + D + i donde se evalúan el número de productos lanzados y la conformación de áreas con funciones específicas relacionadas, se resalta que la novedad viene fundamentalmente de la investigación luego es intensiva en conocimiento y en capital, adicionalmente como tiene foco en uso humano las pruebas tienen períodos largos de análisis y certificación.

Adicionalmente, se toman las empresas de cosméticos de la ciudad de Bogotá tal como lo explican el nivel de importancia en cuanto al volumen de exportación, así como dentro de la caracterización las empresas de la ciudad principalmente se concentran en los procesos de transformación de materia prima.

3.3 Evaluación del estado de madurez de innovación-Cámara de Comercio Bogotá

El Programa de Gestión de la Innovación de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) está diseñado para cerrar brechas a partir del uso de un instrumento de diagnóstico mediante el análisis de seis (6) componentes desde la visión micro, los cuales se describen a continuación:

1. Estrategia de Innovación:

Las empresas participantes podrán desarrollar una estrategia de innovación, estableciendo roles y recursos dentro de su estructura organizacional. Además, se podrán establecer métricas para evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con la estrategia de forma que se alineen los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando que cada iniciativa genere un impacto medible.

2. Gobierno de Innovación:

Este componente busca diseñar e implementar un modelo de gobernanza que establezca responsabilidades claras para la toma de decisiones en innovación. La organización podría tener un marco de trabajo que garantiza la continuidad de los procesos, promoviendo la gestión ordenada del riesgo y la asignación eficiente de recursos.

3. Proceso de Innovación:

Las empresas aprenden a implementar una metodología estructurada que abarca desde la identificación de oportunidades hasta la evaluación de los resultados obtenidos. A través de esta metodología, las empresas diseñan proyectos que pueden ser ajustados y replicados en función de las necesidades del mercado y las capacidades internas.

4. Cultura de Innovación:

El programa impulsa una transformación cultural dentro de las empresas, fomentando el trabajo colaborativo y el pensamiento creativo. Este enfoque busca involucrar a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los equipos operativos, para generar un entorno en el que la innovación se convierta en una práctica continua.

5. Gestión del Conocimiento:

La documentación de las experiencias y los aprendizajes adquiridos son fundamentales para establecer un proceso medible y con retroalimentación. El programa promueve la creación de un sistema de gestión del conocimiento, facilitando la replicabilidad de las buenas prácticas y asegurando que la empresa pueda mejorar de manera continua.

6. Ecosistema de Innovación:

Finalmente, se promueve la integración de las empresas en un ecosistema de innovación, incentivando la colaboración con expertos, aliados estratégicos y otras organizaciones. Este componente facilita el acceso a nuevas oportunidades de mercado, recursos compartidos y conocimiento especializado, superando así las limitaciones internas.

Este instrumento de evaluación de análisis cualitativo permite establecer un punto de partida para cada empresa, evaluando la interpretación del empresario sobre afirmaciones que analizan la gestión de la innovación al interior de la empresa.

3.4 Marco teórico

3.4.1 Métricas de Innovación Empresarial

Cuando se habla de la medición de la innovación es preciso indicar cuáles son las actividades que permiten adoptar este concepto, para posteriormente realizar la respectiva evaluación. Según el Manual de Oslo (2018) las actividades en las cuales se establecieron las métricas y que no son de nivel de observación micro:

1. Actividades de investigación y desarrollo experimental (R&D).
2. Actividades creativas de ingeniería y diseño
3. Actividades de mercadeo y marca
4. Actividades relacionadas con propiedad intelectual
5. Actividades de capacitación a empleados
6. Actividades relacionadas con base de datos y desarrollo de tecnología
7. Actividades relacionadas con adquisición o licenciamiento de activos tangibles
8. Actividades de gerencia de la innovación.

El modelo metodológico del Manual de Oslo (2018), es un referente para tener un marco, sin embargo, otros marcos metodológicos reconocidos que pueden ser útiles para la medición de la innovación empresarial son: *Global Innovation Index (GII)*: Es un estudio que es liderado por la World Intellectual Property.

- *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*: Estudio realizado con el apoyo de Babson y entidades de orden nacional
- Informe Nacional de Competitividad: Análisis realizado por el Consejo Nacional de Competitividad
- Índice de Competitividad de Ciudades: Análisis realizado por el Consejo Nacional de Competitividad
- Índice Departamental de Innovación para Colombia: Estudio realizado por el Observatorio colombiano de ciencia y tecnología
- GEM Colombia: Estudio liderado por la Universidad Icesi, Universidad Javeriana, Universidad del Norte, Universidad EAN y Americana Institución Universitaria.

Desde la perspectiva de análisis que han realizado varios autores se han destacado algunas características en relación con la evaluación de la innovación empresarial. En un primer momento, tal como lo sugiere Francis y Bessant (2005), y Kallio et al., (2012) la capacidad de innovar por parte de una empresa, sugiere ser un impulsor de alta relevancia para el éxito.

La capacidad de innovación en una empresa depende del conocimiento que posee, así como la capacidad de desplegarlo (Delgado-verde et al., 2011). Desde el momento en que la innovación se ha vuelto una tendencia empresarial, se ha descubierto la necesidad de medir el desempeño y/o la capacidad de innovar. Forsman (2011), ha descrito que la definición de marcos de análisis son de carácter general y la mayoría de los estudios se enfocan en el segmento empresarial de gran tamaño.

Lo anterior, indica que las Mipymes no están siendo tenidas en cuenta como elemento esencial en la evaluación de uso de la innovación, primero porque tienen un proceso de gestión personalizada, adicionalmente porque tiene un bajo nivel de delegación (Saunila, 2016). Esto se suma a que este segmento empresarial tiene limitaciones en recursos financieros, habilidades gerenciales, mano de obra disponible, dependen de un número específico de clientes y operan en mercados limitados (Hudson et al., 2001).

Existe evidencia que las mediciones se realizan de arriba hacia abajo (top-down), donde las Mipymes no son tenidas en cuenta para establecer la evolución o la adopción de la innovación, teniendo en cuenta los motivos previamente expuestos. Es preciso indicar, que la visión de definición de política pública en términos generales explora las necesidades de definir intervenciones desde una visión Macro, tal como se menciona a largo de este documento, pero se desconocen a análisis posteriores que involucren visiones meso y micro

Laitinen (1998) definió el desempeño como la habilidad de medir un objeto y generar salidas o resultados que pudieran ser medidos de forma predeterminada en consecuencia de los objetivos en este mismo sentido Lonnqvist (2004), menciona que los resultados o salidas de ciertas actividades deben estar orientados hacia el logro de los objetivos. (Van der ven, 1986) asegura que la generación de innovación requiere grandes cantidades de recursos dispuestos, teniendo en cuenta la escasez de estos en la Miypmes, los proyectos de innovación pueden sobre esforzar las posibilidades de estas empresas (Acs y Audretsch, 1988; Noteboom, 1994; Voseen, 1998). Lo que hace que la medición de innovación en el mencionado segmento empresarial es limitada.

Aun cuando las Mipymes tienen una alta importancia en la economía de los países (Acs y Audretsch, 1988) y como los mencionó Porter (1980) la introducción de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio enfocados en nichos son oportunidades específicas para la Mipymes basada en la agilidad.

Las empresas hacen mediciones buscando los siguientes objetivos: toma de decisiones (Simons, 2000), maximizar el mejoramiento (Bitici et al.,2002), establecer la alineación entre los objetivos organizacionales y objetivos (Bitici et al.,2002; De toni y Tonchia, 2001).

Aunque la medición de la innovación se identifica como algo complejo, la medición del desempeño es un conductor en la generación (Adams et al.,2006; Carpinetti et al., 2007). Esto indica que la medición debe darse como un proceso rutinario al interior de la empresa.

La medición es un mecanismo de estímulo, medida y refuerzo de la innovación (Lawson y Samson, 2001).

En consonancia con lo anterior, un sistema de medición con visión macro no podrá identificar las necesidades individuales de las empresas, especialmente de las Mipymes con las restricciones con

las que conviven. Tomando los datos de estudios como el Índice Nacional de Competitividad, la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica, existe evidencia sobre el débil ecosistema de innovación (con base en la definición que utiliza la ANDI, es la capacidad de relacionamiento con universidades, consultores que realizan generación de conocimiento, acceso a financiación entre otras) en Colombia y se centraliza especialmente en las empresas de mayor tamaño.

Entre otras métricas se mide el número de empleados con PHD, inversión en I + D, inversión empresas con universidades, ecosistema de innovación (colaboración con startups, objetivos de desarrollo sostenible).

Como se puede observar previamente las líneas descritas definen que las bases utilizadas para hacer las mediciones tienen como sustento teórico las definiciones del Manual de Oslo (2018) y se adaptan en algún sentido para permitir la comparabilidad con visión macro en un marco territorial.

Se debe precisar que en general el desempeño de la innovación no hace parte de la medición rutinaria de la gestión empresarial (Adams et al., 2006) y si hace énfasis en la Mipymes se limita a la medición de la producción (Freel et al., 2000).

Existen alrededor de 8 estudios que analizan la innovación desde diferentes perspectivas. Estos estudios tienen diferentes marcos de análisis, especialmente relacionadas con el objeto de estos por ejemplo el GEM se enfoca en emprendimiento, el Índice Departamental de Innovación que tiene una estructura similar al Informe Nacional de Competitividad buscando analizar los habilitantes para la generación de innovación. Los mencionados estudios no son sensibles a las dinámicas de innovación de las Mipymes, se tienen en cuenta pilares como ciencia, tecnología,

desarrollo humano, entre otras, entendidos como la infraestructura habilitada para la generación y promoción de la innovación.

Por ejemplo: algunas de las variables que por ejemplo contiene el Informe Nacional de Competitividad incluyen:

- Índice de alistamiento de tecnologías de frontera
- Investigadores por millón de habitantes
- Colaboración multiactor para desarrollar investigación
- Artículos en revistas científicas y tecnológicas por cada 100.000 habitantes
- Número de patentes otorgadas a residentes por millón de habitantes
- Pagos por uso de propiedad intelectual (% total de comercio exterior)
- Inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación (% del PIB)
- Inversión en investigación y desarrollo (% del PIB)
- Índice Mundial de Innovación
- Tasa de eficiencia de la innovación¹

Para el caso del *Global Innovation Index* toma 7 pilares fundamentales con 102 variables que se describen en la gráfica a continuación:

¹ Según el Consejo Privado de Competitividad (2022), calculada como la razón de resultados de innovación / insumos de innovación

Ilustración 2. Variables Global Innovation Index

	Score	Rank		Score	Rank
11 Institutions	54.6	72	50 Business sophistication	55.6	42
1.1 Political environment	56.2	78	5.1 Knowledge workers	51.0	27
1.1.1 Political and operational stability*	61.8	87	5.1.1 Knowledge intensive employment, %	38.2	34
1.1.2 Government effectiveness*	50.6	87	5.1.2 Firms offering formal savings, %	63.0	7
1.2 Regulatory environment	63.0	71	5.1.3 GERD performed by business, % GDP	0.1	57
1.2.1 Regulatory quality*	52.9	57	5.1.4 GERD financed by business, %	53.4	24
1.2.2 Rule of law*	33.3	92	5.1.5 Females employed w/advanced degrees, %	14.9	50
1.2.3 Cost of redundancy/dismissal	16.7	68	5.2 Innovation linkages	21.2	82
1.3 Business environment	44.6	74	5.2.1 University industry R&D collaboration*	48.7	35
1.3.1 Policies for doing business*	46.1	79	5.2.2 State of cluster development and depth*	50.3	48
1.3.2 Entrepreneurship policies and culture*	43.1	38	5.2.3 GERD financed by abroad, % GDP	0.0	68
			5.2.4 Joint venture/strategic alliance deals/bn PPPS GDP	0.0	89
			5.2.5 Patent families/bn PPPS GDP	0.1	65
24 Human capital and research	27.4	79	5.3 Knowledge absorption	34.7	52
2.1 Education	42.2	90	5.3.1 Intellectual property payments, % total trade	1.2	30
2.1.1 Expenditure on education, % GDP	49.9	44	5.3.2 High-tech imports, % total trade	15.8	14
2.1.2 Government funding/paid, secondary, % GDP/age	21.4	45	5.3.3 ICT services imports, % total trade	2.3	31
2.1.3 School life expectancy, years	14.4	83	5.3.4 ICT int. inflows, % GDP	3.5	39
2.1.4 PISA scales in reading, maths and science	495.5	62	5.3.5 Research talent, % in businesses	0.2	74
2.1.5 Pupil-teacher ratio, secondary	26.1	108			
2.2 Tertiary education	27.6	75	60 Knowledge and technology outputs	20.3	67
2.2.1 Tertiary enrolment, % gross	54.2	59	6.1 Knowledge creation	8.9	80
2.2.2 Graduates in science and engineering, %	23.5	44	6.1.1 Patents by origin/bn PPPS GDP	0.5	76
2.2.3 Tertiary rebound mobility, %	6.2	108	6.1.2 PC patents by origin/bn PPPS GDP	0.1	60
2.3 Research and development (R&D)	12.6	52	6.1.3 Utility models by origin/bn PPPS GDP	0.3	44
2.3.1 Researchers, FTE/m pop.	88.0	92	6.1.4 Scientific and technical articles/bn PPPS GDP	10.1	86
2.3.2 Gross expenditure on R&D, % GDP	6.3	79	6.1.5 Citable documents/H index	18.5	45
2.3.3 Global corporate R&D investors, top 3, mn USD	0.0	38	6.2 Knowledge impact	32.5	49
2.3.4 QS university ranking, top 3*	34.9	35	6.2.1 Labor productivity growth, %	3.6	8
			6.2.2 New businesses/pop. 15-64	0.2	42
40 Infrastructure	46.6	59	6.2.3 Software spending, % GDP	0.2	70
3.1 Information and communication technologies (ICTs)	75.7	58	6.2.4 ISO 9001 quality certificates/bn PPPS GDP	14.0	21
3.1.1 ICT users*	85.3	70	6.2.5 High-tech manufacturing, %	19.9	65
3.1.2 ICT use*	54.0	88	6.3 Knowledge diffusion	20.1	74
3.1.3 Government's online service*	76.5	49	6.3.1 Intellectual property receipts, % total trade	0.2	45
3.1.4 E-participation*	86.9	27	6.3.2 Production and export complexity	43.7	55
3.2 General infrastructure	24.2	81	6.3.3 High-tech exports, % total trade	1.6	67
3.2.1 Electricity output, kWh/m pop.	1,624.2	92	6.3.4 ICT services exports, % total trade	0.8	89
3.2.2 Logistics performance*	41.4	57			
3.2.3 Gross capital formation, % GDP	19.4	97	65 Creative outputs	17.8	75
3.3 Ecological sustainability	38.2	39	7.1 Intangible assets	26.4	66
3.3.1 GHG/unit of energy use	16.7	15	7.1.1 Intangible asset intensity, top 15, %	38.7	63
3.3.2 Environmental performance*	42.4	69	7.1.2 Trademarks by origin/bn PPPS GDP	43.0	55
3.3.3 ISO 14001 environmental certificates/bn PPPS GDP	4.0	23	7.1.3 Global brand value, top 500, % GDP	31.1	44
			7.1.4 Industrial designs by origin/bn PPPS GDP	0.5	85
41 Market sophistication	22.3	94	7.2 Creative goods and services	10.2	81
4.1 Credit	24.3	74	7.2.1 Cultural and creative services exports, % total trade	0.2	70
4.1.1 Finance for startups and scaleups*	20.4	63	7.2.2 National feature films/m pop. 15-69	1.3	54
4.1.2 Domestic credit to private sector, % GDP	54.1	65	7.2.3 Entertainment and media markets pop. 15-69	4.6	43
4.1.3 Loans from microfinance institutions, % GDP	n/a	n/a	7.2.4 Printing and other media, % manufacturing	1.2	32
4.2 Investment	10.5	56	7.2.5 Creative goods exports, % total trade	0.3	70
4.2.1 Market capitalization, % GDP	37.0	43	7.3 Online creativity	8.6	47
4.2.2 Venture capital investors, deals/bn PPPS GDP	0.0	86	7.3.1 Generic top-level domains (TLDs)/m pop. 15-69	2.9	66
4.2.3 Venture capital recipients, deals/bn PPPS GDP	0.0	71	7.3.2 Country-code TLDs/m pop. 15-69	24.6	28
4.2.4 Venture capital received, value, % GDP	10.0	30	7.3.3 GitHub commit pushes received/m pop. 15-69	4.9	60
4.3 Trade, diversification, and market scale	62.6	40	7.3.4 Mobile app creation/bn PPPS GDP	2.1	72
4.3.1 Applied tariff rate, weighted avg., %	2.4	66			
4.3.2 Domestic industry diversification	85.3	61			
4.3.3 Domestic market scale, bn PPPS	812.8	32			

Nota: Información tomada del *Global Innovation Index (2022)*

Las variables del *GII* contienen en gran medida las variables del Informe Nacional de Competitividad, luego la base teórica y de métricas sigue siendo en ambientes donde la medición es constante y donde los sistemas de recolección de información son continuos y sistemáticos.

Muchas de las variables incluidas en la gráfica previa tienen relación con el porcentaje de inversión desde el parámetro del PIB, conectividad y uso de las tecnologías de información, transacciones on-line del Gobierno Nacional, porcentaje de inversión en I + D, procesos de colaboración entre empresas y universidades, mecanismos de financiación incluido inversión de capital de riesgo involucrando número de inversiones, cantidad de inversionista por monto de recursos y comparado con el PIB.

En relación con los activos intangibles, se hace una medición de la intensidad, marcas registradas, el valor de marca global y diseños industriales.

Esto no indica que no sea funcional, definitivamente establece un marco de comparabilidad, pero nuevamente se evidencia que el marco de evaluación es macro y no se llega a la empresa porque la cadena de valor de la innovación es extensa y puede tener diversos destinos.

Colombia se encuentra en la posición 63 en el *Global Innovation Index* y algunas de las variables que cuentan con mejor calificación son el número de empresas que ofrecen capacitación o formación, importación de alta tecnología, empresas certificadas en ISO 9001, empresas certificadas en ISO 14001 y políticas de emprendimiento e innovación. Se hace una medición de cumplimiento de requisitos

El Informe Nacional de Competitividad (2023), establece un marco de comparabilidad interesante relacionado con otros países de la región, por ejemplo: Colombia se ubica en la séptima posición de la región y el mejor es el Salvador con 1,75% de la inversión del PIB en actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI), Brasil es el líder la región en inversión de investigación y desarrollo con 1,17% del PIB y Colombia se ubica en la 7ma posición.

Adicionalmente, la EDIT (Dane, 2020) viene con un marco de análisis donde busca hacer segmentación sobre el CIU en 3 macrosectores que son: manufactura, servicios y comercios y de allí selecciona las actividades económicas que mayor trascendencia evidencia aplicando la definición de innovación del Manual de Oslo. Así las cosas, se refiere a un análisis de generación de productos o servicios únicamente, aplicando el uso de la innovación en sentido estricto y amplio.

La innovación en este momento se encuentra evaluada en términos de resultado, pero no incluye un análisis por tamaño empresarial y de manera particular no tiene en cuenta la cadena de valor o el modelo sugerido por Doblin; Según Francis y Bessant (2005) diferentes tipos innnovación

podrían requerir distintos acercamientos o diferentes tipos de organizaciones podrían utilizar distintos determinantes cuando se desarrolle innovación (Saunila y Ukko, 2014).

Según, O'Connor (2008) acuñó el término grandes innovaciones y plantea que la capacidad de innovación dependía de algunos elementos vistos como un sistema integrado, los cuales son: 1. Estructura organizacional identificada, 2. Mecanismos de interrelación, 3. Procesos de exploración, 4. Requerimientos de habilidades, 5. Gobernanza y toma de decisiones. 6. Sistema de medición apropiada y 7. Cultura apropiada y contexto de liderazgo

Saunila y Ukko (2013) demostraron que la capacidad de innovación puede ser facilitada mediante la utilización de un sistema de medición. En este contexto, algunas variables relevantes para evaluar el desempeño dentro de un proceso integral incluyen liderazgo, motivación del empleado para realizar tareas, calidad de la operación y la habilidad de satisfacer las necesidades del cliente (Franco & Burne, 2003; Laitinen, 2003; Bourne et al., 2005; Ukko et al., 2008). Las variables que se encuentran definidas de manera previa no son incluidas en ninguno de los informes con visión macro y el ranking de innovación de la Andi (visión micro) tampoco las tiene en cuenta. Esto indica que existe un vacío en los procesos de evaluación de innovación y particularmente con orientación a las Mipymes, donde sus limitaciones y heterogeneidades hace que sea complejo extender su cuantificación.

Neely et al., (2005) definía que la medición del desempeño es el proceso de cuantificar la eficiencia y efectividad de una acción. La medición del desempeño puede tener impactos positivos en el liderazgo y la gestión (Ukko et al., 2007).

Finalmente, la medición del desempeño tradicionalmente en la Mipymes se ha concentrado en las perspectivas tradicionales (Bitici et al., 2012) como producción y finanzas. La investigación

relacionada con el desempeño de la innovación se encuentra limitada. Aunque se reconoce que es complejo, la medición del desempeño es importante para conducir la innovación.

Cabe resaltar que este segmento empresarial, requiere en mayor medida la adopción de la innovación para mejorar la competitividad, puesto que como lo menciona Rosenbausch, Brinckman y Bausch (2011) los pequeños negocios deben tener una ventaja innovadora para competir contra las grandes y bien establecidas.

La literatura ha venido definiendo algunos marcos metodológicos que se consideran relevantes que el lector conozca por cuanto tiene la base necesaria de investigación que se desarrollará en este trabajo.

El primero de ellos, realizado por Walcott, Sawhney y Arroniz (2006) con la proposición del radar de innovación en el que se involucran 12 variables medibles o identificables, que facilitan el proceso de diagnóstico, así como comparación interna y externa sobre la competitividad en el mercado.

Uno de los más importantes conceptos que se resalta desarrollado por los autores, tiene que ver con el imaginario colectivo asociado a la innovación donde se suele asociar únicamente con el desarrollo de nuevos productos o la profundización en investigación y desarrollo como semilla para la generación de nuevo conocimiento; esto va en detrimento del fortalecimiento de la ventaja competitiva de una empresa.

Esto indica un problema sumamente importante que Walcott, Sawhney y Arroniz (2006) lo define como que las empresas terminan buscando oportunidades en los mismos lugares y suelen identificar las mismas innovaciones, facilitando los procesos de copia por parte de la competencia y aumenta el nivel de vulnerabilidad en términos de permanencia en el mercado.

El concepto de innovación que se encuentra asociado al radar de innovación tiene la base descrita por el Manual de Oslo (2018) y hace referencia a la creación sustancial de nuevo valor para los clientes y la empresa cambiando una o más dimensiones del sistema de negocio. Se hace especial énfasis en que la innovación es relevante sólo si crea valor para el cliente (Walcott, Sawhney y Arroniz, 2006).

Los autores señalan que los clientes son los que están dispuestos a pagar o hacer uso de sus recursos por el valor percibido.

Haciendo relación con respecto al instrumento utilizado para evaluar las distintas dimensiones de la innovación al interior de las empresas, se definió la herramienta radar de innovación que en su versión original tiene las siguientes dimensiones.

La herramienta propone una visión de 360 grados, donde involucra 4 perspectivas:

- Oferta que la empresa crea
- Los clientes que atiende
- Los procesos que utiliza
- La presencia que utiliza la empresa para llevar la oferta al mercado

Ilustración 3. Radar de Innovación



Nota: Información tomada de Walcott, Sawhney y Arroniz (2006), 12 caminos diferentes para innovar en una compañía

El concepto definido para cada una de las variables, se relacionan a continuación en esta tabla con el fin de ampliar la base de análisis:

Tabla 3. Variables Radar de Innovación

Dimensiones de Innovación	Concepto
Oferta	Desarrollo innovador de nuevos productos y servicios
Plataforma	Uso de componentes o creación de células para la generación de la oferta

Soluciones	Crear una oferta personalizada que solucione la necesidad de los clientes
Clientes	Descubrir las necesidades no cubiertas de los clientes
Experiencia del cliente	Formular un nuevo concepto de interacción con los clientes en cada momento de contacto
Captura de valor	Rediseñar la manera como la empresa recibe el ingreso o desarrollar nuevas líneas de ingreso
Procesos	Mejorar los procesos objetivo de la empresa obteniendo efectividad y eficiencia
Organización	Cambio de estructura, función o actividad objetivo de la empresa
Cadena de abastecimiento	Desarrollar un nuevo mecanismo de abastecimiento o cumplimiento

Presencia	Desarrollar nuevos canales de distribución o presencia innovadora incluyendo lugares de conexión con los clientes
Redes	Crear nuevas rede inteligentes y una oferta integrada
Marca	Posicionamiento de la marca en nuevos mercados

Nota: elaboración propia tomada de Walcott, Sawhney y Arroniz (2006), 12 caminos diferentes para innovar en una compañía

4 Metodología

4.1 Diseño de Investigación

Esta investigación es descriptiva, la población objetivo está cuantificada en 749 empresas utilizando una muestra de máximo 255 empresas, definiendo una muestra por conveniencia teniendo la necesidad de identificar características semejantes en el desarrollo de la innovación.

La mencionada población está segmentada como Mipyme, conforme el Decreto 957 de 2019 el cual menciona que para las empresas de manufactura son todas aquellas que tengan ventas inferiores a 1.736.565 UVT, sumado a lo anterior como se ha descrito previamente la literatura identificó que la evaluación de la innovación empresarial es limitada.

Posteriormente, elaboró un formato de captura de información basado en los determinantes de Saunila y Ukko (2016) y utilizando la escala Likert se capturaba información cualitativa. El modelo Doblin no sólo contempla los tipos de innovación, sino que adicionalmente plantea unas tácticas que son multisectoriales y pueden cerrar brechas para que las Mipymes puedan adoptar de una forma extensiva una solución.

4.2 Método para cumplir el objetivo 1:

Primero que todo se tomó la base de datos del RUES (Registro Único Empresarial y Social) con corte a 2024, tomando las empresas con matrículas activas y renovadas. La mencionada base de datos fue usada con corte agosto del presente año. Se hace claridad sobre la fecha, cubriendo la necesidad de tomar la información más actualizada posterior a las fechas de cierre de renovación del registro mercantil.

Posterior a esta información, se realizó un análisis de las empresas cosméticas más representativas como por ejemplo Avon, Bellcorp, L´ebel, entre otras, con el fin de identificar cuáles eran las actividades relacionadas con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

En este ejercicio, se definieron 4 códigos (CIIU) relacionados con el desarrollo y comercialización de cosméticos, de manera que se pudiera realizar una caracterización de las empresas involucradas en el uso de la innovación. Los códigos seleccionados fueron:

Tabla 4. Códigos CIIU priorizados

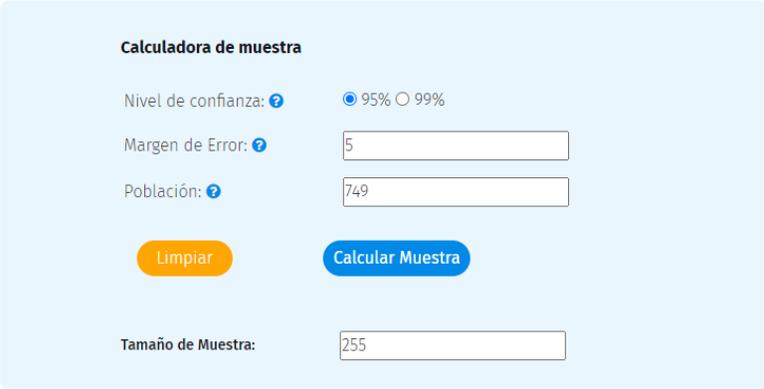
Código	Descripción de la Actividad
2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados
4773	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales
4645	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador
4792	Comercio al por menor realizado a través de casas de venta

Nota: Elaboración propia tomado de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/> (2024)

Así las cosas, como se evidencia en la tabla previa se priorizó el código 2023 buscando tomar toda la extensión de la cadena de valor para cumplir con lo definido en el objetivo específico 1

Una vez tomada la base de datos del RUES, se determina que existen 749 empresas ubicadas en Bogotá con CIU principal 2023, entre las cuales hay personas naturales y jurídicas, posteriormente se utilizó la calculadora de tamaño de muestra (Question Pro - <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>), arrojando el siguiente resultado:

Ilustración 4. Calculadora de muestra - Question Pro



The image shows a screenshot of the 'Calculadora de muestra' (Sample Size Calculator) interface from Question Pro. The interface is light blue and contains the following elements:

- Calculadora de muestra** (Sample Size Calculator)
- Nivel de confianza:** Radio buttons for 95% (selected) and 99%.
- Margen de Error:** Input field containing the value 5.
- Población:** Input field containing the value 749.
- Buttons:** A yellow 'Limpiar' (Clear) button and a blue 'Calcular Muestra' (Calculate Sample) button.
- Tamaño de Muestra:** Output field containing the calculated value 255.

Nota: Tomada de calculadora Question Pro

El siguiente paso, fue contrastar estas empresas con la base de datos del Invima específicamente para la línea de cosméticos, en el sistema de consulta en línea (https://consultaregistro.invima.gov.co/Consultas/consultas/consreg_encabcum.jsp), seleccionando la opción de fabricante y posteriormente se agrega el nombre de la razón social que se tomó de la base de datos del RUES.

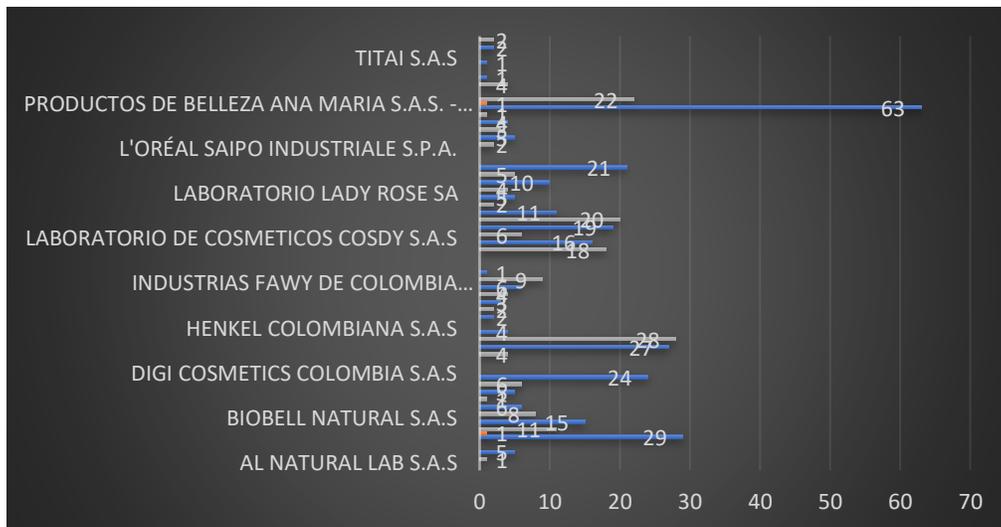
La búsqueda en la base de datos del Invima se realizó registro por registro, utilizando palabras fácilmente identificables para establecer coincidencias entre la información del Rues e Invima.

A partir de las coincidencias identificadas se construyó una base de datos adicional que tiene la siguiente configuración: expediente sanitario, nombre del producto, fabricante, registro sanitario, estado, fecha de vencimiento, modalidad, titular. Cabe resaltar que se tomaron los registros vigentes únicamente y se seleccionaron productos que en la modalidad se registrara como: fabricar y vender únicamente.

Con la base de datos de Rues, se seleccionaron números aleatorios para completar la muestra que previamente se había calculado, obteniendo las siguientes características de las 255 empresas analizadas, se identificaron 34 empresas con registros sanitarios, de las cuales únicamente 29 cuentan con registros vigentes.

Para la base de datos construida, la cual tiene 450 registros vigentes denotando la caracterización en la siguiente gráfica, ordenada por orden alfabético, pero con la evidencia de las empresas que mayor cantidad de registros vigentes posee induciendo a pensar que existen mayores niveles de desarrollo en la parte de productos.

Ilustración 5. Gráfica de empresas con registros sanitarios vigentes



Nota: Elaboración propia tomado del Sistema de consulta en línea – Invima

Las barras grises hacen referencia a registros sanitarios vigentes que en el campo de modalidad son llamados como No aplica, posteriormente se revisará con el Invima el alcance de esta definición, para la aplicación de la entrevista mixta se identificarán empresas con registros sanitarios vigentes en la modalidad de fabricar y vender, y fabricar, envasar y vender.

Por ende, a continuación, se enlistan las empresas con mayor cantidad de registros:

- PRODUCTOS DE BELLEZA ANA MARIA S.A.S. -PROBELAM S.A.S.
- AZUL K S.A.S
- GEMZA PRODUCTOS Y ASESORIAS ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO PROPIEDAD DE TINJACA ROBLES GERMÁN HUGO
- LABORATORIOS DE ESPECIALIDADES COSMETICAS ESKO LTDA.
- DIGI COSMETICS COLOMBIA S.A.S
- BIOSCIRE LABORATORIOS SAS
- LABORATORIO DE COSMETICOS MARBELLINE S.A.S
- LABORATORIO COSMETICO COLOMBIANO SAS

4.3 Método para cumplir objetivo 2:

Se desarrolló una herramienta basados en los determinantes de Saunila y Ukko (2016) los cuales son:

- ✓ Cultura de liderazgo
- ✓ Ambiente laboral y bienestar
- ✓ Ideación y estructuras de la organización
- ✓ Desarrollo del “Know – How”
- ✓ Explotación del conocimiento externo
- ✓ Regeneración

- ✓ Actividad individual

Habilitadores

- ✓ Recursos
- ✓ Visión y Estrategia

y se adaptó una encuesta con la escala de Likert.

En este punto, se definió un muestreo por conveniencia de 7 empresas, entre las que había una gran empresa para que fuera un punto de comparación, frente a las respuestas que pudieran surgir por parte de las Mipymes.

El formato elaborado es el siguiente:

4.4 Formato de Entrevista Mixta para Diagnóstico de Innovación

Nombre de la empresa:

Nombre del funcionario:

1. ****Modelo de negocios(Profit Model)****

Su empresa tiene un modelo de negocio configurado para desarrollar la innovación.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

La estrategia de la organización se encuentra centrada en la innovación.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Defina la importancia de lanzamiento de nuevos productos durante el año.

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin Importancia

Los ingresos de su empresa se configuran en mayor medida de los nuevos productos

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Defina la importancia en el desarrollo de formulación de productos

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin Importancia

Defina la importancia de maquilar productos

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin Importancia

2. ****Redes (Network)****

La empresa utiliza la información del cliente, proveedores y la competencia para agregar valor a sus productos

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Considera importante tener conversaciones con el ecosistema en el que se mueve la empresa (generadores de conocimiento, desarrolladores, maquilas, laboratorios, entre otros)

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin Importancia

Se integra con otras empresas para ser más eficientes en el proceso logístico, en la generación de conocimiento o uso de conocimiento

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

¿Cuál?

Desarrolla alianzas que haya explorado que podrían beneficiar su negocio

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

En qué áreas:

3. ****Estructura (Structure)****

Es importante seleccionar a los líderes con base en su personalidad

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin Importancia

Las habilidades de los que están en las posiciones de liderazgo facilitan la innovación

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Su empresa se encuentra descentralizada en cuanto a la toma de decisiones

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Se **priorizan** de recursos financieros, tecnológicos y personas para el desarrollo de la innovación

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Considera que su estructura organizativa favorece la innovación

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Puede proveer ejemplos en donde la estructura facilita la innovación

4. ****Proceso (Process)****

Se presentan innovaciones en el proceso producción y/o desarrollo de productos y/o distribución y/o pruebas de calidad y/o pruebas clínicas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Principalmente en cuales: _____

La empresa realiza procesos de entrenamiento o educación dirigidos hacia el fomento / gestión de la innovación

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

¿Cuáles?

La empresa se familiariza con los cambios en los procesos y fomenta la mejora continua

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

5. **Desempeño del producto (Product Performance)**

Su producto se distingue de los competidores

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Los productos tienen características únicas que el cliente identifica

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

El posicionamiento en el mercado depende únicamente del desempeño del producto

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

6. ****Sistema de producto (Product System)****

La experiencia de venta de los productos cosméticos lleva al cliente a la compra de más de un producto

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Hay integración de 2 o más productos que el cliente requiera para robustecer el desempeño y la experiencia de cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Busca hacer análisis de información cruzada entre productos para impactar de mejor manera al cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Innovación de Experiencia

7. ****Servicio (Service)****

Los servicios prestados al cliente tienen una incidencia sobre las ventas

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin Importancia

La fuerza comercial tiene una estrategia definida para posicionarse en el mercado

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Los servicios dirigidos al cliente son significativamente mejores que la competencia

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Las características de estos servicios son:

En los casos que la venta sea por catálogo o domicilio, la presentación, el tiempo de entrega y conexión postventa son

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin Importancia

--	--	--	--	--

8. ****Canal (Channel)****

Los canales permiten satisfacer de manera rápida y eficiente las necesidades del cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Ha integrado conocimiento y conexiones para desarrollar los canales de la empresa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Los canales que utiliza ofrecen una experiencia al cliente diferenciada de la competencia.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Ha probado e implementado nuevas formas de entregar los productos en los últimos años

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

9. ****Marca (Brand)****

Existe una conexión entre el producto y la marca

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

La marca fue diseñada para que sea más atractiva que los productos

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

El reconocimiento de la marca brinda ventajas para la compra de los productos

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

La marca es entendida como un activo intangible para la empresa

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

10. ****Compromiso del cliente (Customer Engagement)****

Los clientes hacen parte del desarrollo de nuevos productos

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Vincula al cliente en los procesos de definición del portafolio

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Los clientes se vinculan en el proceso de investigación y desarrollo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

¿Posee métricas de innovación o indicadores que le permita evaluar el desempeño?

SÍ ____ NO ____

¿Cuáles?

4.5 Método para cumplir el objetivo 3:

Finalmente, se llevó a cabo una revisión del Modelo de Doblin desde una perspectiva individual, contrastando las habilidades gerenciales identificadas en las entrevistas con la aplicación de la innovación en los procesos de desarrollo empresarial. Este análisis permitió detectar brechas específicas en la gestión de la innovación.

A partir de las tácticas propuestas por Deloitte (2022) basadas en el Modelo de Doblin, sugieren acciones estratégicas orientadas a fortalecer la innovación en los principales ejes del modelo: configuración, oferta y experiencia. Estas acciones buscan no solo potenciar la generación de valor, sino también promover una integración efectiva del conocimiento organizacional en las Mipymes del sector cosmético entrevistadas, facilitando su crecimiento y competitividad.

5 Resultados

5.1 Resultados Objetivo Especifico 1

Tomando los resultados de la identificación de la base empresarial del RUES y contrastándolo con los registros sanitarios del Invima, hay una clara evidencia que las empresas que deciden desarrollar productos completamente nuevos tienen un porcentaje muy bajo; lo anterior desde la muestra seleccionada de 255 empresas y únicamente 29 de ellas tienen registros vigentes en productos cosméticos.

Esto indica que el 11,37% de las empresas realizan el ejercicio de solicitar el registro sanitario requerido para operar.

5.2 Resultados Objetivo Especifico 2

Los 7 empresarios entrevistados de las siguientes empresas: Pedro Pablo sas, Canabissalud, Farma de Colombia, Health and Pharma, L'Oréal Colombia, Heel y Dermafrance sas son todos de nivel gerencial, algunos de ellos como gerentes generales, otros como gerentes de producto o gerentes marca.

Esto se indica porque la entrevista estructurada recogió información cualitativa que permitió la construcción de un análisis que establece la adopción de la innovación contrastado con las habilidades gerenciales de los entrevistados.

Al inicio de cada entrevista, se le solicitó a cada uno de los empresarios que definieran el concepto de innovación que estaban aplicando al interior de la empresa:

- Pedro Pablo sas: “Es la capacidad de la empresa para comercializar moléculas que tienen buena respuesta en el mercado, desarrollando nuevos productos”.
- Heel: “Mecanismo por el cual se desarrollan productos nuevos en el mercado tomando como referencia el portafolio de Alemania”.

- Dermafrance: “En la empresa no se realiza innovación, porque el desarrollo de los productos se hace en Italia y en Colombia, únicamente se hace el proceso comercial”.
- L’Oréal: “Hay un proceso que hace el desarrollo de conocimiento, con un área encargada de realizar investigación, desarrollo e innovación con énfasis en la marca Vogue”
- Health and Pharma: “Desarrollo de productos basados en investigación y desarrollo a base de ingredientes naturales para pacientes de oncología, diabetes y tratamientos especiales”
- Farma de Colombia: “La manera diferente de hacer cosas desde la mejora o desde la novedad”
- Canabissalud: “Producto completamente nuevo utilizando como ingrediente base el cannabis”.

El primer resultado frente al uso del concepto de innovación determina los tipos de innovación que la empresa termina utilizando. En este sentido, a continuación se hace descripción de cada uno de los tipos de innovación bajo el modelo de Doblin (1998) y sus hallazgos relacionados con cada tipo.

5.3 Modelo de negocio

Tomando el concepto de innovación, hay un primer resultado frente a la configuración del modelo de negocio, a excepción de L’Oréal las empresas tienen un modelo de negocio en el que consideran que su mecanismo de explotación tiene relación con el desarrollo de productos.

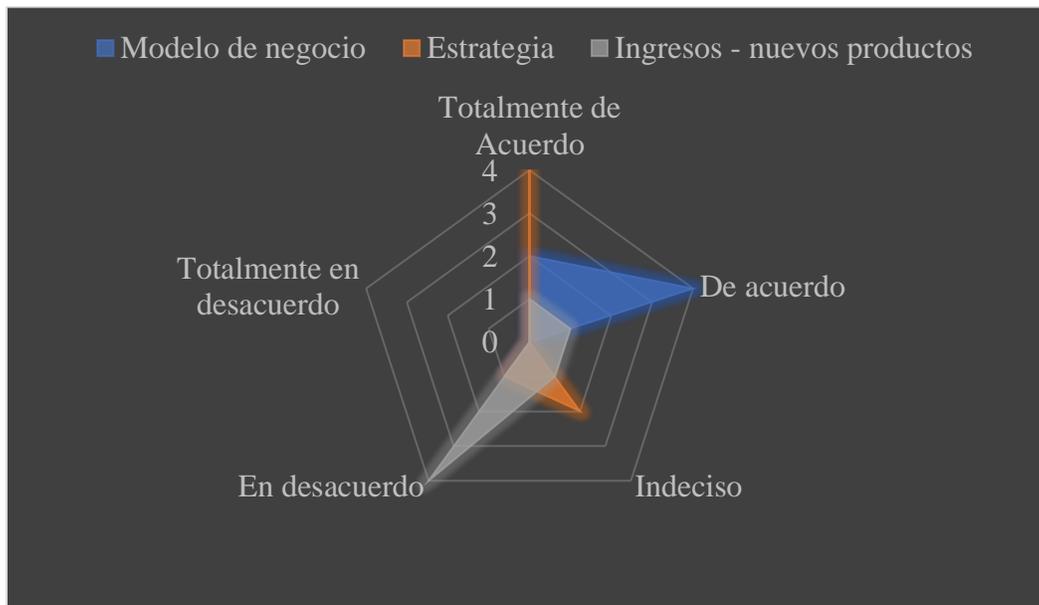
Con base en la caracterización realizada de las empresas de cosméticos, estas tienen como base el conocimiento para evitar en mayor medida impacto negativo sobre sus usuarios finales.

Cabe aclarar que los productos dermocosméticos se consumen mediante sugerencia médica, en caso contrario a lo que hace L'Oréal, donde sus productos son de venta libre al igual a los que tiene como base canabis.

De entrada, esto determina los procesos de comercialización de las empresas y las necesidades de establecer alianzas específicas.

Así las cosas, las empresas respondieron de la siguiente forma a las afirmaciones de modelo de negocio:

Ilustración 6. Modelo de Negocio



Nota: Elaboración propia

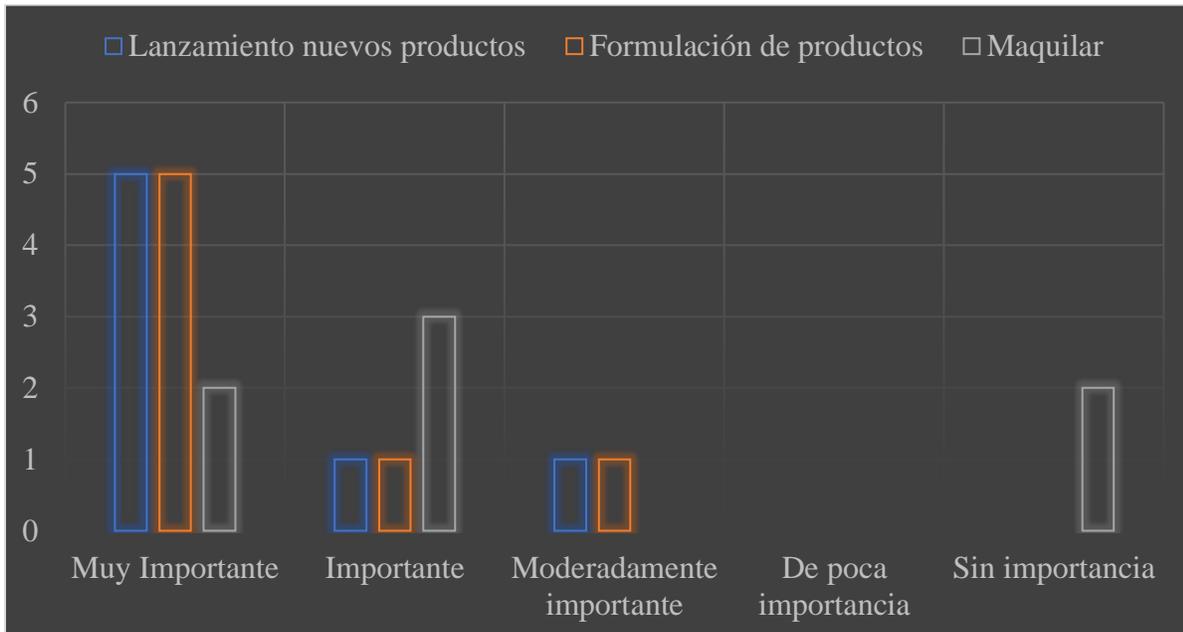
Casi la totalidad de los empresarios afirman tener un modelo de negocio configurado para desarrollar la innovación, sólo una empresa menciona no tenerlo. Cuatro empresas dicen tener en la estrategia como objetivo la innovación, haciendo claridad el objetivo de desarrollo de producto, uno menciona estar en desacuerdo y otro está indeciso.

Finalmente, 4 de 7 empresarios mencionan que se encuentran en desacuerdo con respecto a que los ingresos se configuran en mayor medida por nuevos productos, otro menciona estar indeciso y 2 empresas confirman que la mayoría de los ingresos son de nuevos productos.

Las empresas que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, son la de mayor tamaño y la de un portafolio reducido.

Ahora bien, en cuanto a la importancia de lanzar nuevos productos, formularlos y maquilar se obtuvo las siguientes respuestas:

Ilustración 7. Lanzamiento de Productos



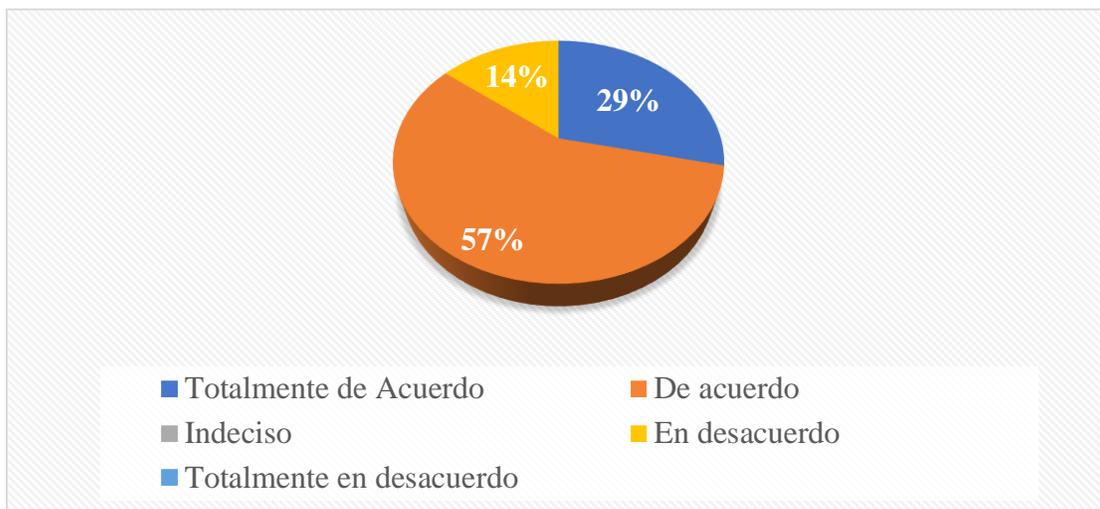
Nota: Elaboración propia.

Esta gráfica resalta la importancia de nuevos productos y su respectiva formulación en el modelo de negocio, ahora bien, sólo L'Oréal por tener una infraestructura completa menciona sin importancia la necesidad de maquilar, pero esto evidencia las limitaciones de las empresas de menor tamaño en cuanto al proceso de fabricación.

En este ejercicio fue importante contar con la experiencia de la gran empresa para validar el instrumento en primer lugar y además sirve como factor de contraste con respecto a las Mipymes.

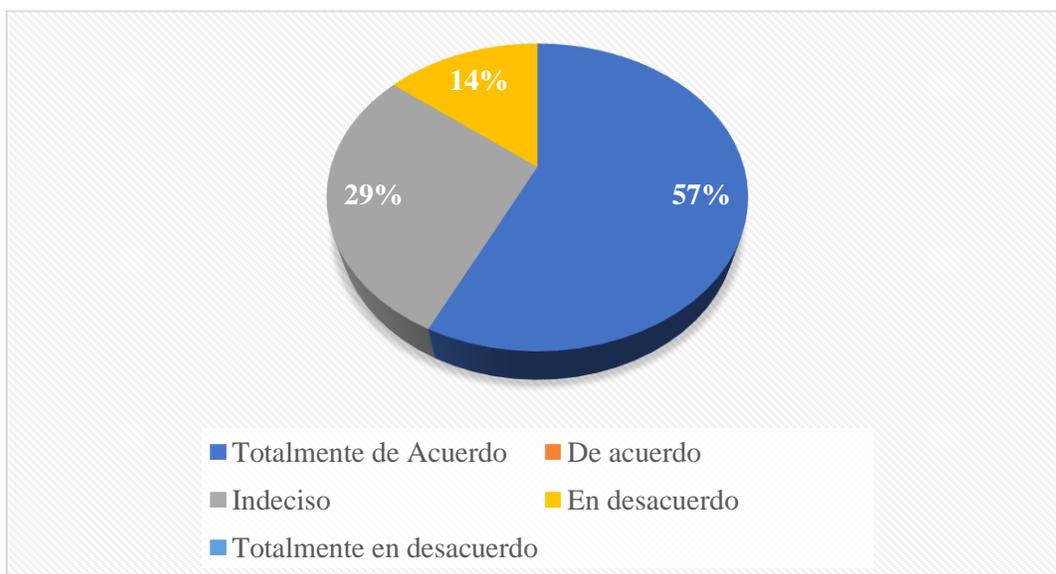
Las siguientes gráficas hacen estadística descriptiva por cada una de las afirmaciones del formato:

Ilustración 8. Su empresa tiene un modelo de negocio configurado para desarrollar la innovación



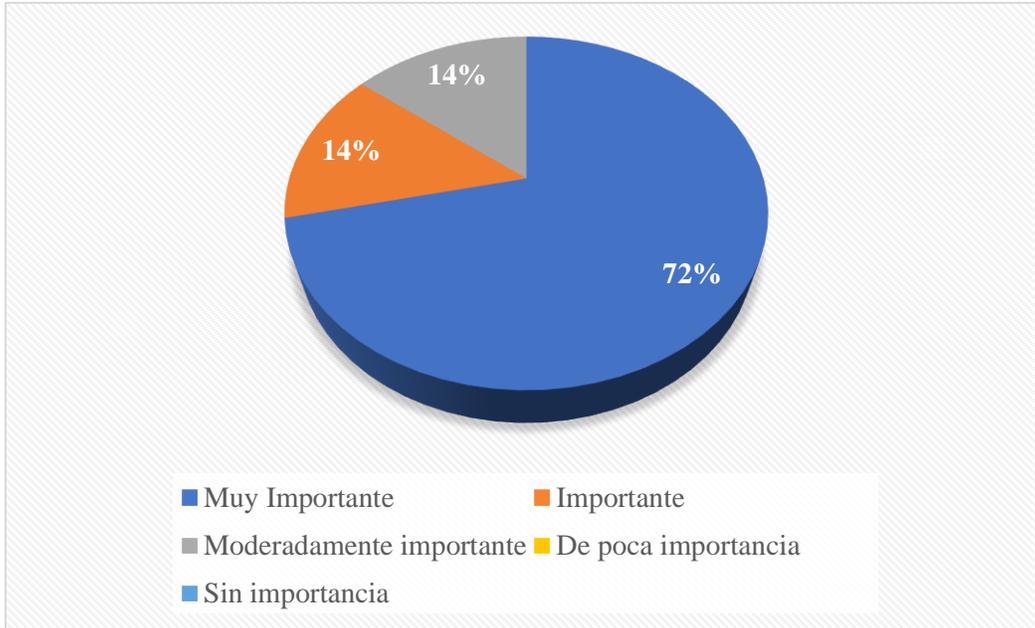
Nota: Elaboración propia.

Ilustración 9. La estrategia de la organización se encuentra centrada en la innovación



Nota: Elaboración propia.

Ilustración 10. Defina la importancia del lanzamiento de nuevos productos durante el año.



Nota: Elaboración propia.

Ilustración 11. Defina la importancia en el desarrollo de formulación de productos



Nota: Elaboración propia

Ilustración 12. Defina la importancia de maquilar productos



Nota: Elaboración propia

Los empresarios que tienen como objetivo el desarrollo de productos, entendido como la definición de la fórmula o solicitud de servicios de maquila, consideran que tienen un modelo de negocio orientado hacia la innovación.

De forma cualitativa se puede establecer que los empresarios de forma general desconocen como la configuración del modelo de negocio, puede generar nuevas formas de atraer ingresos; en este punto, se hace énfasis en las habilidades gerenciales que determinan estas nuevas posibilidades y para las Mipymes el alcance se identifica como limitado luego la explotación radica únicamente en el portafolio vigente, el cual tiene pocas opciones de adaptación por los costos en los que se incurren

La siguiente descripción de carácter cuantitativo donde el 57% de ellos mencionan que los ingresos no son mayoritariamente de los nuevos productos y el 72% menciona que muy importante tener

nuevos productos; para finalizar, esta misma cantidad de empresas dice que es muy importante desarrollar nuevas formulaciones, en cuanto esto de forma cualitativa se pudo identificar que sólo Canabissalud y Pedro Pablo utilizan ingredientes colombianos, los demás los importan.

En el proceso de desarrollo, normalmente las empresas analizan el uso de diferentes moléculas (previamente funcionales en el mercado) y hacen aplicaciones en productos cosméticos o dermocosméticos. L'Oréal (línea específica – Vogue) y Health and Pharma tiene un proceso definido de investigación, desarrollo e innovación propio para nuevos productos. En el caso de Heel, toda la formulación viene de casa matriz ajustado a las necesidades de Colombia.

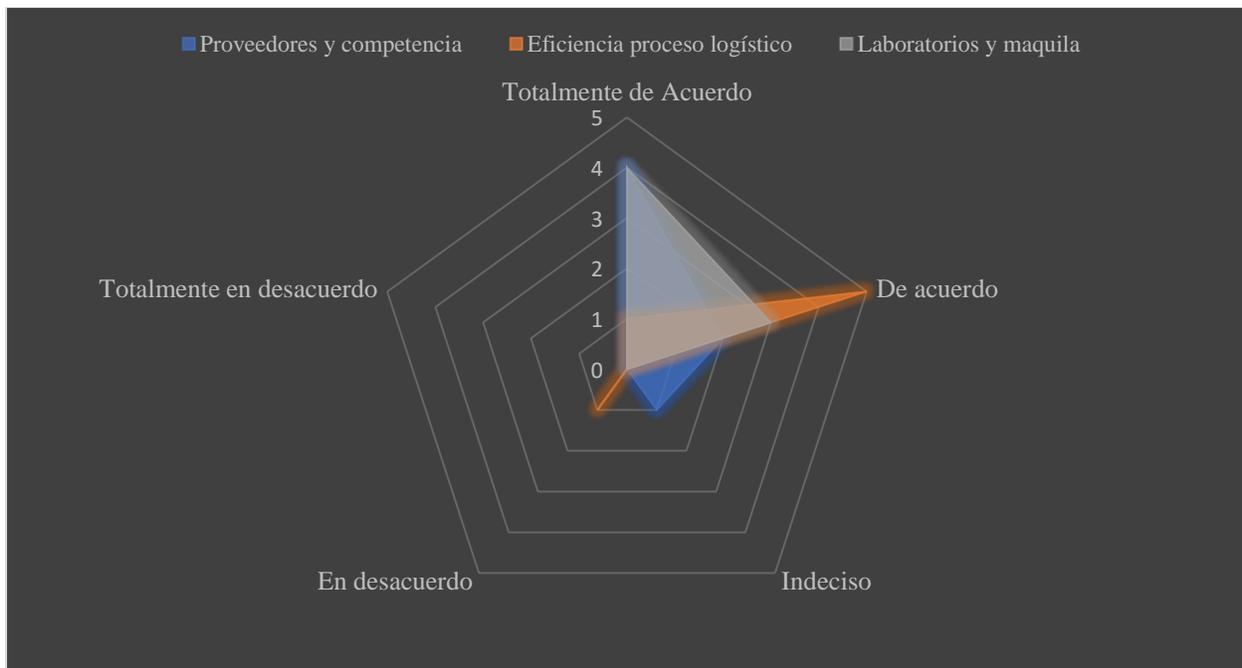
Por ejemplo, Canabissalud toma sus mejoras para productos desde la visita a ferias y conversaciones con otras empresas del mismo sector.

Algo importante para resaltar, no hay evidencia de un mecanismo sistemático por parte de las empresas más pequeñas para el desarrollo de productos (excepto Health and Pharma) y ocurre por un detonante del entorno (comercialización, beneficios en clientes, conversaciones con otras empresas)

5.4 Redes

En cuanto a redes, se pudo establecer que principalmente se observa y establecen conversaciones informales con la competencia como una forma de replicar algunos productos exitosos, de otra parte, hay puntos de encuentro como en los proveedores, logística o distribución y laboratorio o maquilas.

Ilustración 13. Redes



Nota: Elaboración propia

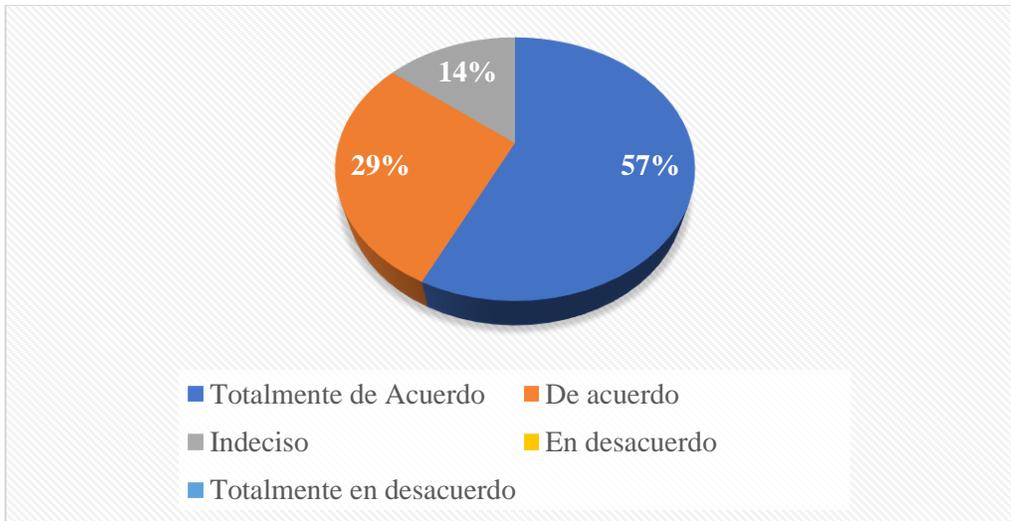
Se pudo validar que para las Mipymes no existe una necesidad en cuanto a la generación de conocimiento o uso de este, a excepción de Health and Pharma que tiene un mecanismo definido para la generación de conocimiento, en cuanto a las demás tiene una mayor necesidad frente a la perspectiva de solucionar situaciones de mercado, específicamente para la generación de ingresos.

Los factores de relacionamiento están enmarcados con empresas pares en términos de tamaño y cobertura de mercado, buscando encontrar soluciones a problemáticas similares.

El nivel de relacionamiento con otras empresas es reducido, se limita únicamente al contexto de necesidad.

A continuación, estadística descriptiva con relación a este tipo de innovación.

Ilustración 14. La empresa utiliza la información del cliente, proveedores y la competencia para agregar valor a sus productos



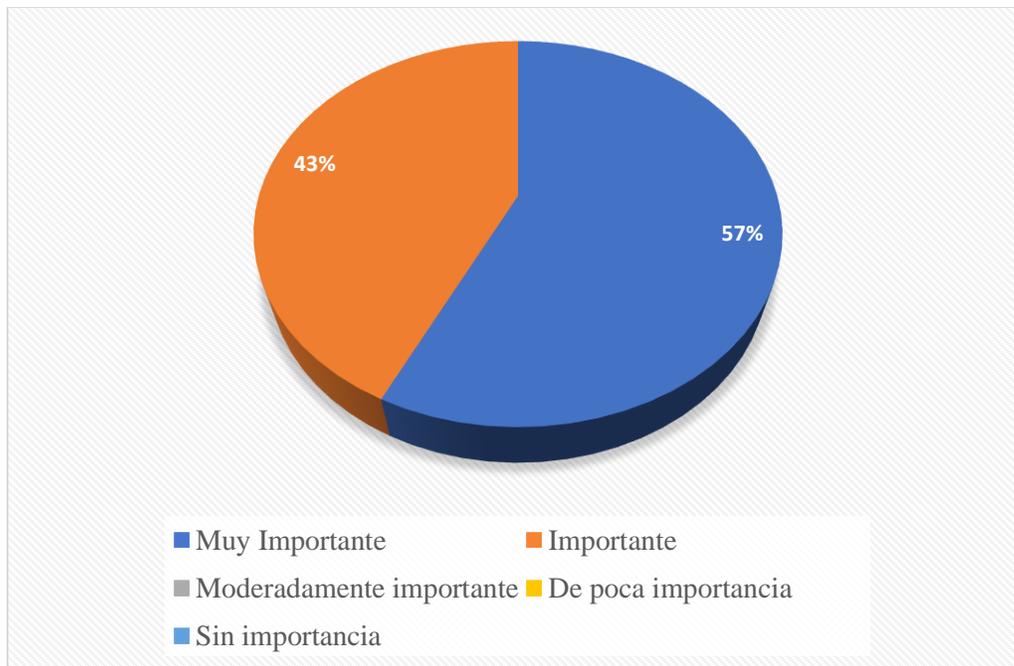
Nota: Elaboración propia.

Ilustración 15. Se integra con otras empresas para ser más eficientes en el proceso logístico, en la generación de conocimiento o uso de conocimiento



Nota: Elaboración propia.

Ilustración 16. Considera importante tener conversaciones con el ecosistema en el que se mueve la empresa (generadores de conocimiento, desarrolladores, maquilas, laboratorios, entre otros)



Nota: Elaboración propia

El relacionamiento con otros actores tiene como objetivos principales, atender las necesidades del mercado específicamente en lo relacionado a los procesos de distribución, resolver necesidades de infraestructura necesarias como laboratorios y maquilas.

Tomando algunos resultados previos del tipo de innovación de compromiso del cliente, adicionalmente tomando el hecho que para la línea de dermocosméticos no hay comunicación directa con los clientes, se evidencia un proceso de retroalimentación que promueva la identificación de necesidades con el cliente involucrado.

Aun cuando los empresarios manifiestan reconocer diferentes actores de la cadena, inclusive la competencia en el lanzamiento de nuevos productos es fácil de replicar en vez de establecer procesos de cooperación o colaboración.

Cualitativamente se puede evidenciar que no hay un análisis constante en cuanto al entorno, que facilite actores que funciones como complemento en la oferta de valor.

Entre otros aspectos, el 86% de los empresarios mencionaron que utilizan la información de proveedores y la competencia para agregar valor a sus productos. Cabe aclarar que desde L'Oréal mencionaron que se encuentran indecisos dado que no tiene un canal de comunicación (característica común entre las empresas) directo con los clientes que les permita sistematizar la información para utilizar en los productos.

El 100% de las empresas manifiesta que es importante tener conversaciones con el ecosistema, con la perspectiva de resolución de necesidades de forma individual

Sin embargo, la variable de generación o uso de conocimiento es la que mayor debilidad presenta en términos de uso como red.

5.5 Estructura

Este tipo de innovación es uno de los que más oportunidades presenta, las empresas encuestadas tienen estructuras de carácter vertical, siempre hay una o dos personas como máximo que son las encargadas de tomar las decisiones correspondientes, esto implica que no hay descentralización en los procesos de avance.

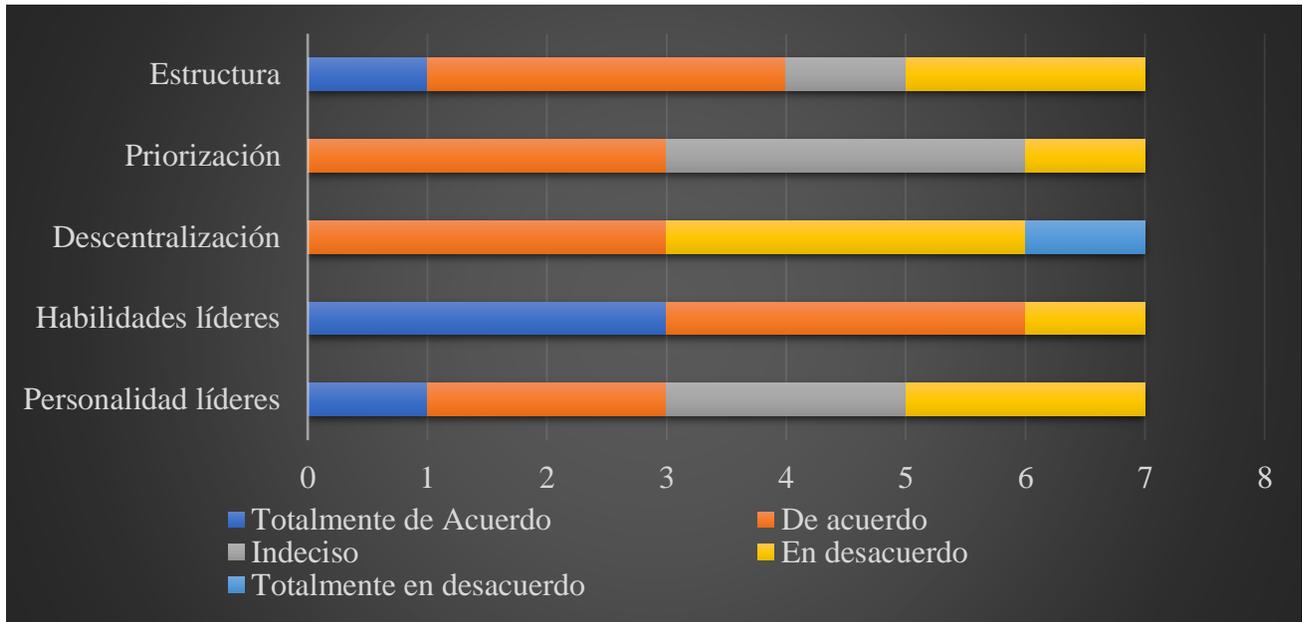
Existen algunas ventajas, relacionadas con que las estructuras organizacionales no tienen tantos eslabones, luego la comunicación es fluida y pueden tener respuestas rápidas frente a las situaciones o necesidades a resolver.

Con excepción de L'Oréal, las Mipyme no cuentan con áreas de investigación y desarrollo de manera formal, sino cuentan con responsabilidades específicas que pueden cumplir acciones relacionadas con los objetivos trazados.

Se puede vislumbrar informalidad en el proceso de selección del equipo de liderazgo y aunque todas las empresas afirman que las posiciones de liderazgo facilitan la innovación se concentra en

el tomador de decisiones, la implementación o no. Esto resalta profundamente que las habilidades gerenciales determinan el desarrollo de la innovación al interior de la empresa.

Ilustración 17. Estructura



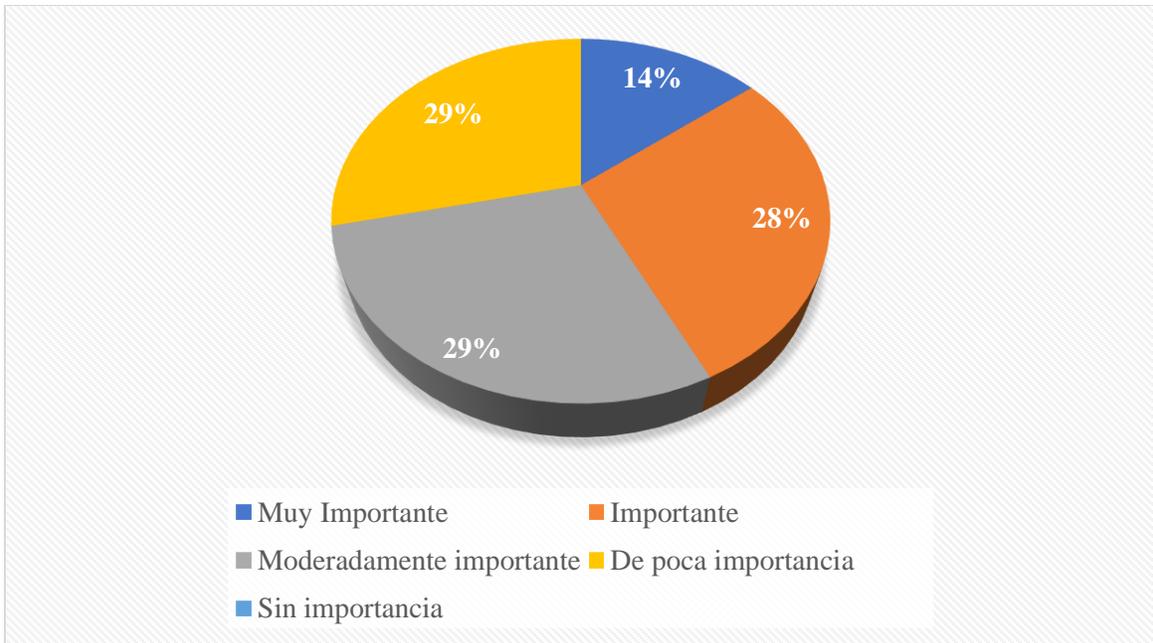
Nota: Elaboración propia

La gráfica anterior, con los datos de derecha a izquierda evidencia que o hay un análisis de la personalidad para selección de los líderes y aunque 3 de las 7 empresas afirman que hay priorización de recursos (financieros, tecnológicos, y de personas) para el desarrollo de la innovación queda evidencia que no existe una correlación con habilidades y personalidad que promueva la innovación.

Únicamente, L'Oréal tiene un análisis profundo de valores en el proceso de reclutamiento y tiene un estilo de trabajo enfocado a la innovación.

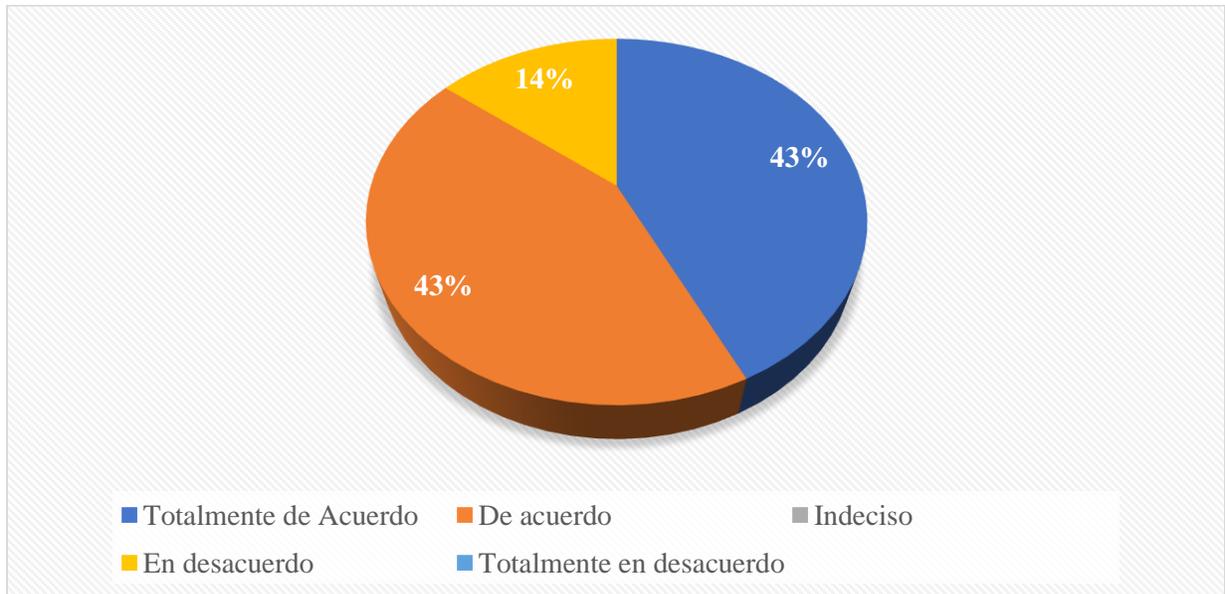
A continuación, datos de estadística descriptiva

Ilustración 18. Es importante seleccionar a los líderes con base en su personalidad



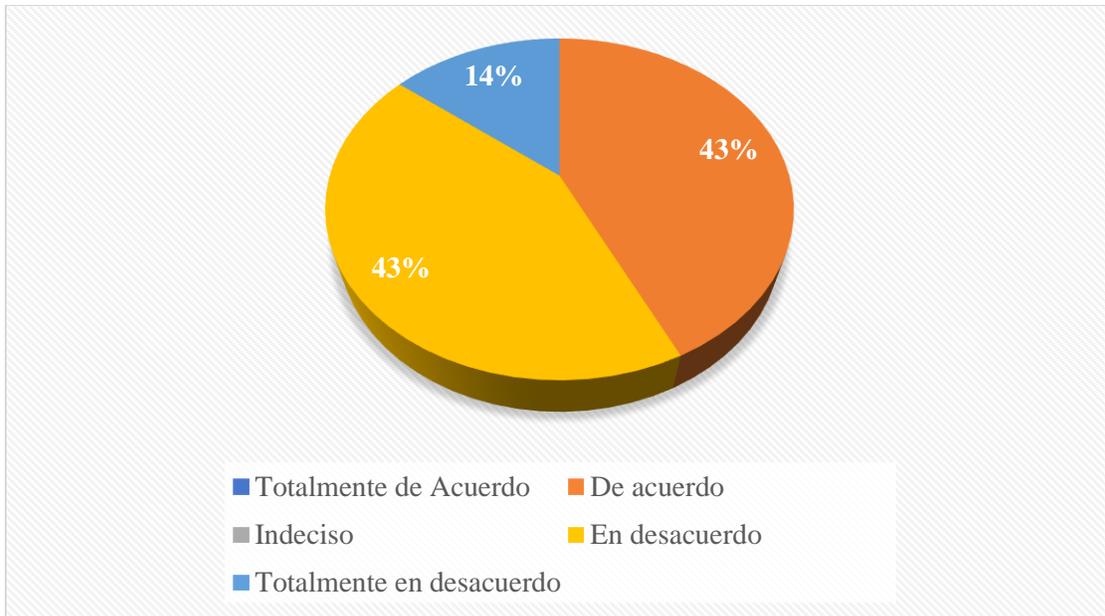
Nota: Elaboración propia.

Ilustración 19. Las habilidades de los que están en las posiciones de liderazgo facilitan la innovación



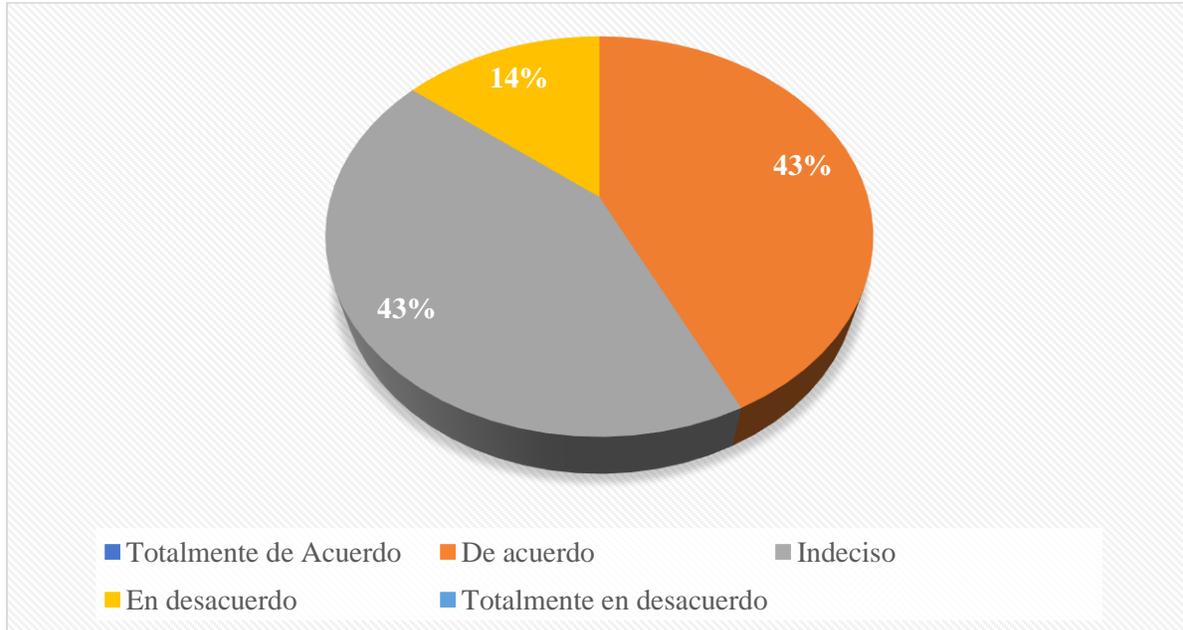
Nota: Elaboración propia.

Ilustración 20. Su empresa se encuentra descentralizada en cuanto a la toma de decisiones



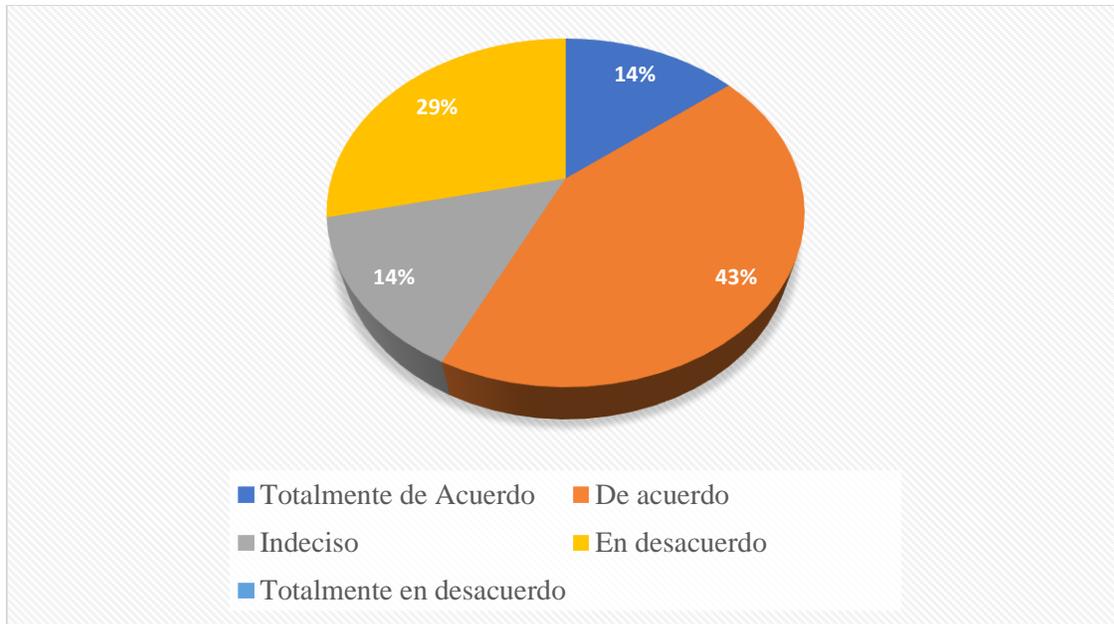
Nota: Elaboración propia.

Ilustración 21. Se priorizan de recursos financieros, tecnológicos y personas para el desarrollo de la innovación



Nota: Elaboración propia

Ilustración 22. Considera que su estructura organizativa favorece la innovación



Nota: Elaboración propia

En este tipo de innovación, se puede identificar que para el 42% de las empresas es muy importante e importante seleccionar a los líderes basado en su personalidad, entendiendo que este es un determinante en la generación de innovación.

Sin embargo, el 58% de los empresarios manifiestan que es moderadamente importante o sin importancia seleccionar a los líderes basados en su personalidad; en este punto tal como se ha mencionado previamente, puede que el equipo de liderazgo tenga habilidades para fomentar la innovación, pero la definición se queda en una parte muy pequeñas del equipo el cual no cuente con estas habilidades.

Los empresarios dicen que las posiciones de liderazgo facilitan la innovación por lo cual el 86% de las empresas responden estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, esta afirmación tiene una relación directa con respecto al concepto de innovación que cada gerente tiene y se aplica en la empresa.

Existe fortalezas relacionadas con la comunicación y la flexibilidad, puesto que puedan pivotear sobre las decisiones de forma ágil, por cuanto toma menos tiempo llevar la empresa a otro momento

Lo anterior, se debe contrastar con respecto a la capacidad de descentralización en cuanto a la toma de decisiones, donde el 57% de los empresarios manifiestan que no existe tal descentralización, luego este determinante impide el desarrollo de la innovación desde la visión que una o unas pocas personas define el proceso; esto indica de manera que los procesos retroalimentación están orientado hacia el desarrollo de productos. Procesos adicionales, son vistos como situaciones administrativas a resolver.

Únicamente, el 43% de las empresas manifiestan que existe una priorización de recursos tecnológicos, financieros y de personas para el desarrollo de la innovación.

Esta priorización dependerá de la capacidad de generación de ingresos y los niveles de riesgo que asume el empresario

No se debe dejar de lado que existe una limitación en cuanto al acceso de infraestructura que define la estructura, de forma que esto da el lineamiento de la prioridad.

Desde otra perspectiva, el hecho que haya un número corto de personas desde la visión de liderazgo puede ser una limitante, no hay evidencia con respecto a interdisciplinariedad en la construcción de equipo.

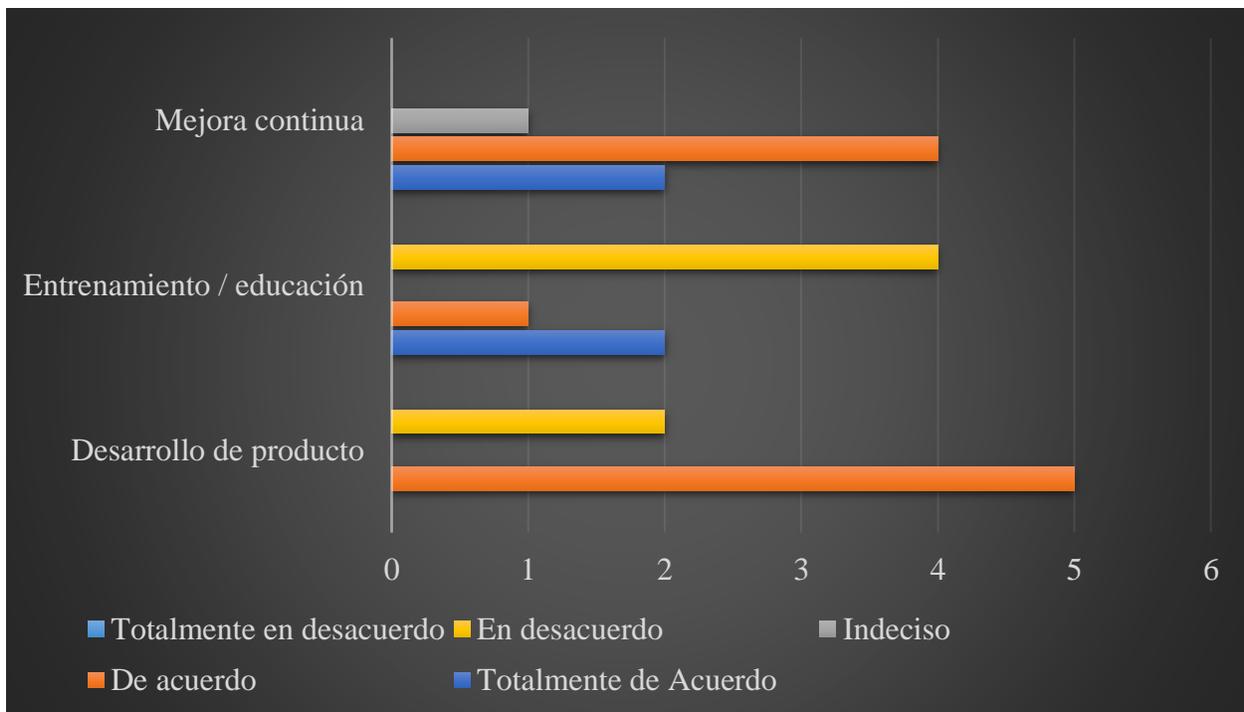
5.6 Proceso

Este tipo de innovación confirma la orientación de las empresas, objetivo de desarrollo de producto. Los empresarios manifiestan que están familiarizados con la mejora continua, situación que es un determinante para fomentar la innovación.

Desde la perspectiva de educación o entrenamiento para el desarrollo o fomento de la innovación los empresarios mencionan estar en desacuerdo (4 de 7) porque no existe un lineamiento claro con respecto a esto.

Las empresas que afirman estar haciéndolo son Health and Pharma, Farma de Colombia y L’Oréal, la primera lo hace con base a su proceso de investigación y desarrollo, la segunda con el uso de un comité de innovación (de tipo gerencial) para hablar de tendencias o aspectos relevantes para la empresa; finalmente, L’Oréal lo tiene definido dentro de su ADN como búsqueda de la generación de valor.

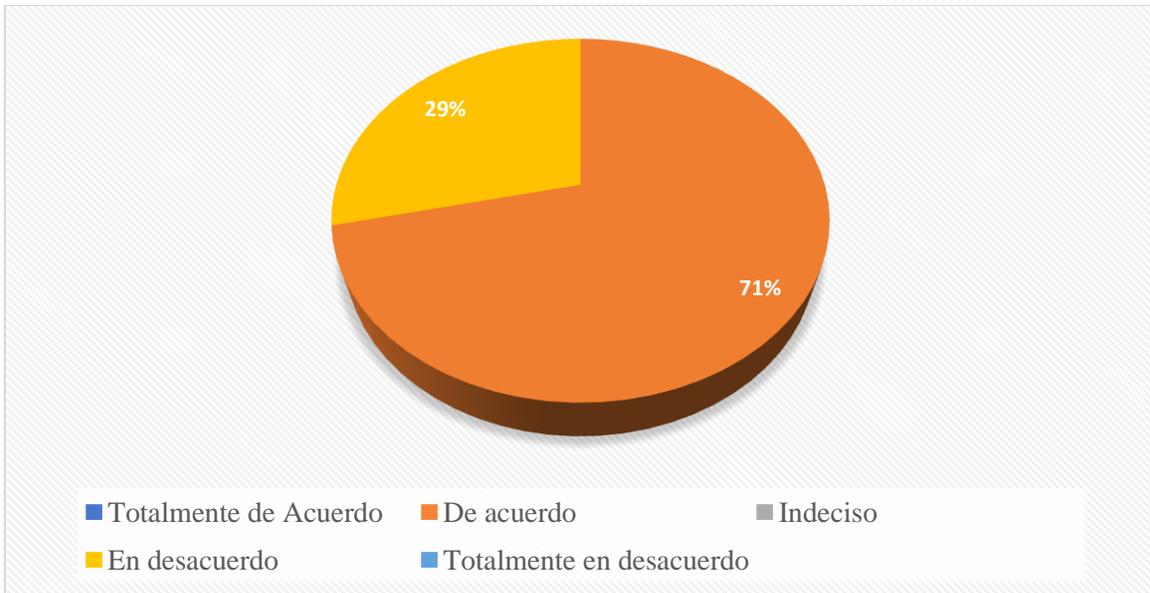
Ilustración 23. Proceso



Nota: Elaboración propia

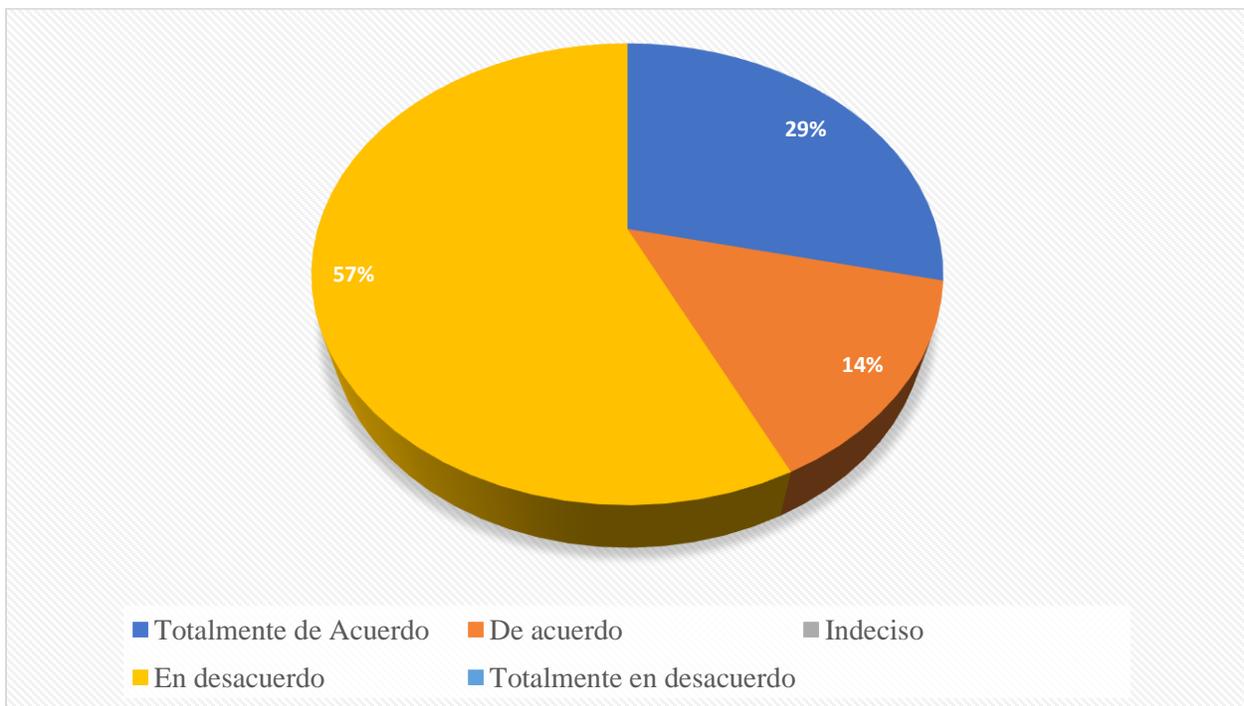
Los datos de estadística descriptiva se reportan a continuación:

Ilustración 24. Se presentan innovaciones en el proceso producción y/o desarrollo de productos y/o distribución y/o pruebas de calidad y/o pruebas clínicas



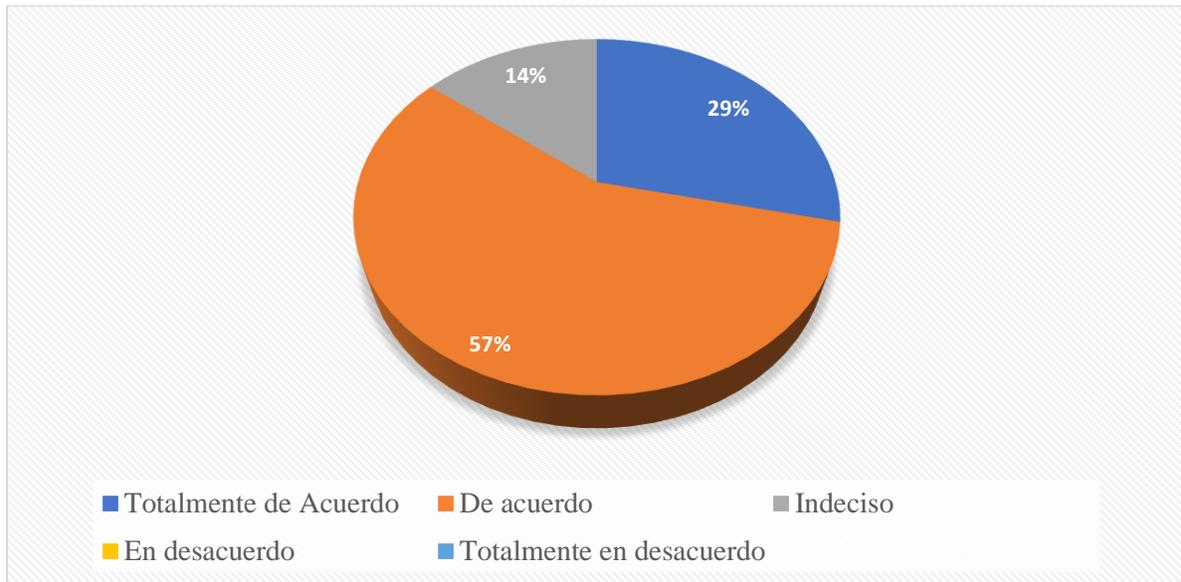
Nota: Elaboración propia.

Ilustración 25. La empresa realiza procesos de entrenamiento o educación dirigidos hacia el fomento / gestión de la innovación



Nota: Elaboración propia

Ilustración 26. La empresa se familiariza con los cambios en los procesos y fomenta la mejora continua



Nota: Elaboración propia

El 71% de las empresas mencionan que hacen innovaciones en el proceso de desarrollo de productos principalmente. En cuanto a distribución, pruebas de calidad y/o pruebas clínicas no necesariamente hacen innovaciones.

Las empresas que tienen procesos relacionados con investigación y desarrollo manifiestan tener entrenamiento o educación con énfasis en la gestión o el fomento de la innovación esto hace referencia al 43% de las empresas, las demás no tienen acciones frente a la educación de la innovación, luego esta información contrastada con respecto a los tipos de innovación de modelo de negocio, redes y estructura queda evidencia que el concepto es limitado y por ende su aplicación también, especialmente en un sector económico intensivo en conocimiento.

Un aspecto para resaltar sólo el 14% de las empresas no tienen claridad acerca de los cambios en el proceso y fomento de la mejora continua. Lo cual representa una tasa baja en la muestra aplicada,

pero sumado a la identificación que se han realizado de los diferentes tipos esta característica es de base para identificar oportunidades en la innovación.

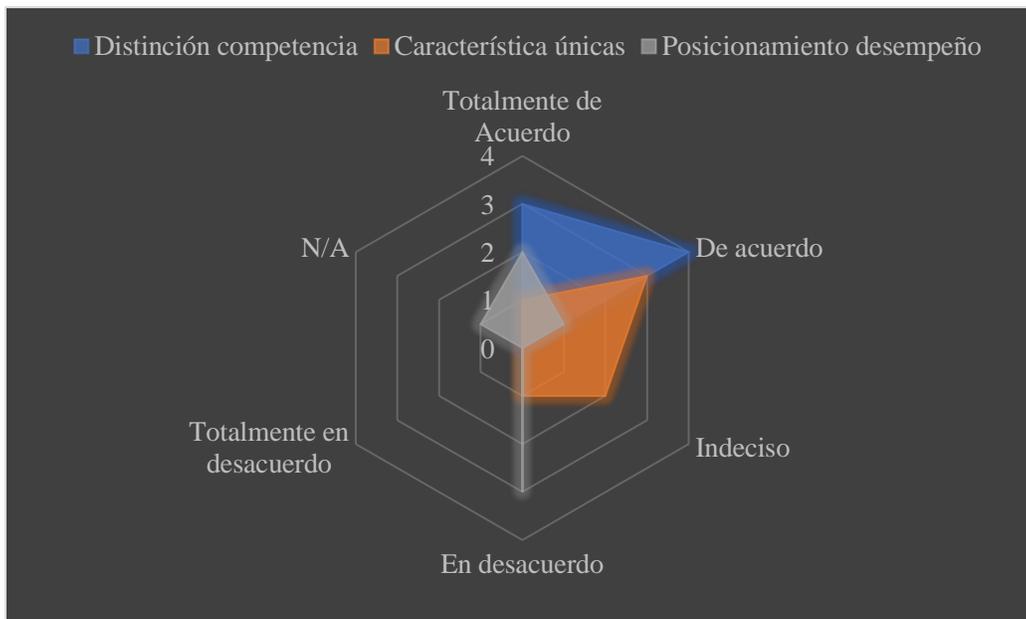
Para finalizar, el 29% de las empresas mencionan que no realizan ningún tipo de innovación en proceso. No existe apropiación del concepto.

5.7 Desempeño del producto

En este tipo de innovación los gerentes tienen retos para identificar que los productos que elaboran se posicionen en el mercado por los beneficios que ofrecen, si bien es cierto todos manifiestan que sus productos se distinguen de la competencia, cuando se les pregunta si el cliente identifica las características únicas del mismo se reduce al 57%.

Conforme las respuestas de los diferentes gerentes, se evidencia que el desempeño del producto es un objetivo que consiguen el 57% de las empresas, mientras las demás mencionan que el reconocimiento de la marca les permita mantenerse en el mercado

Ilustración 27. Desempeño del producto



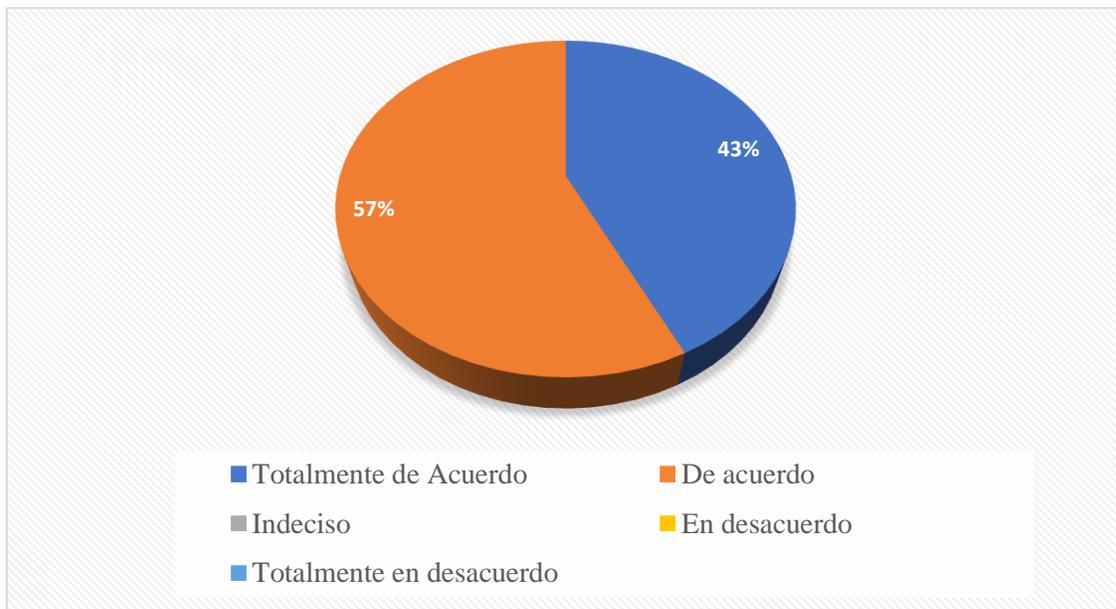
Nota: Elaboración propia

Una de las empresas no respondió a esta pregunta, dado que hasta el momento no está realizando procesos de comercialización, los productos se encuentran desarrollados, pero no tienen ventas.

Estas respuestas de parte de los gerentes dejan algunas incertidumbres y requiere crear un formato más sensible para indagar desde la perspectiva de producto el desarrollo de nuevos productos tiene que ver únicamente con la adición de productos al portafolio, pero no necesariamente tiene características especiales en cuanto su función para los clientes.

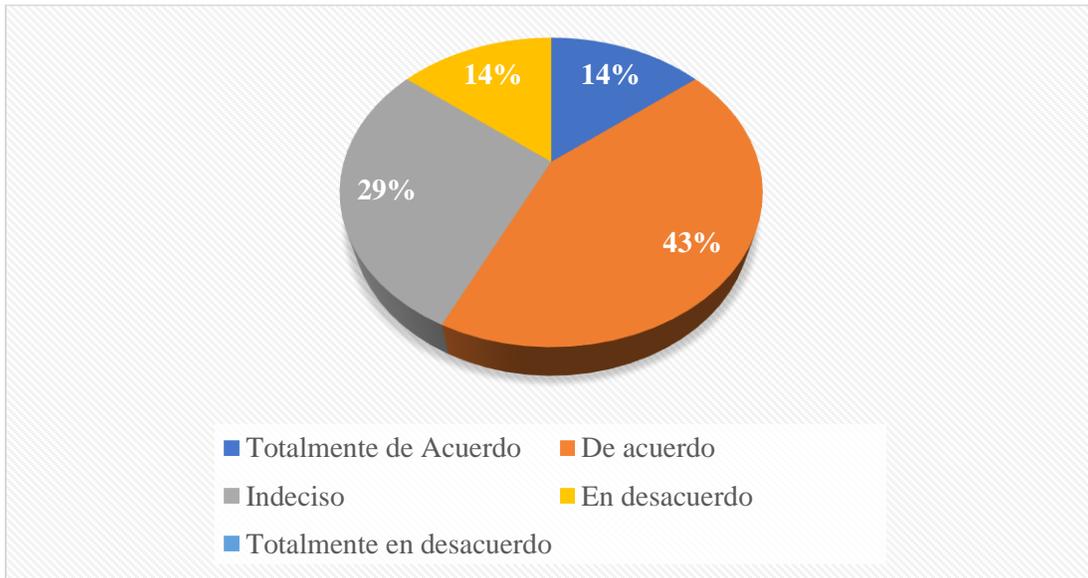
Aquellas empresas que tienen una adopción del concepto de innovación más claro, logran adicionar propiedades o características específicas la producto, ejemplo de ello es Health and Pharma que hace desarrollo a base de ingredientes naturales, con un trasfondo de investigación y desarrollo, Heel que tiene un portafolio definido desde Alemania, al igual que la empresa anterior hace importación completa de los ingredientes estableciendo estándares de fabricación de productos.

Ilustración 28. Su producto se distingue de los competidores



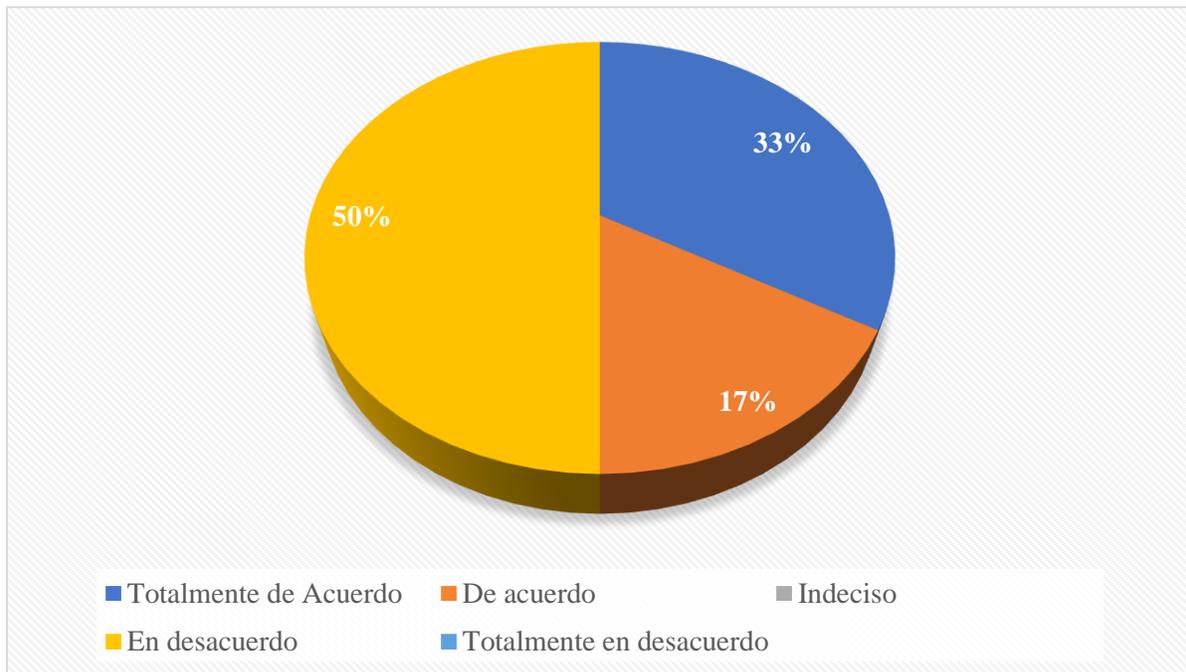
Nota: Elaboración propia

Ilustración 29. Los productos tienen características únicas que el cliente identifica



Nota: Elaboración propia

Ilustración 30. El posicionamiento en el mercado depende únicamente del desempeño del producto



Nota: Elaboración propia

El 50% de las empresas mencionan que el posicionamiento del producto en el mercado tiene que ver con el desempeño de éste, Lo anterior, relacionado con los beneficios que estos traen al cliente.

En este tipo de innovación, es preciso indicar que una de las empresas indica no estar posicionada en el mercado, dado que no tienen ventas hasta el momento (Health and Pharma).

Finalmente, frente a la evaluación de este tipo de innovación no hay correlación frente a que las empresas dicen asegurar que se distinguen de la competencia pero el cliente no logra establecer las características únicas del producto, esto indica que la participación del mercado tiene algunas barreras por ejemplo por parte de Canabissalud existe una barrera cultural y de reputación frente a la aceptación de los productos a base de cannabis y exige que las empresas hagan educación, especialmente en los beneficios. De otra parte, existen productos de baja calidad de venta masiva e informal, luego genera una resistencia en la compra.

En este sentido, de forma particular en los productos dermocosméticos la validación del desempeño se hace directamente con los médicos, son estos los encargados de generar el proceso de transacción. Esto tiene una barrera en cuanto a que todas las marcas utilizan el mismo canal, luego la diferenciación se percibe sobresaturada.

Las empresas requieren tener eventos médicos con altas inversiones para promocionar los productos, frente a las empresas entrevistadas sólo Heel manifiesta tener una inversión suficiente en este aspecto.

En términos generales se puede establecer una correlación entre las empresas que tiene un concepto de innovación claro y específico, frente aquellas que sólo tienen énfasis en la fabricación de productos. En este punto, la medición debe hacerse de manera más sensible para validar en específico las características.

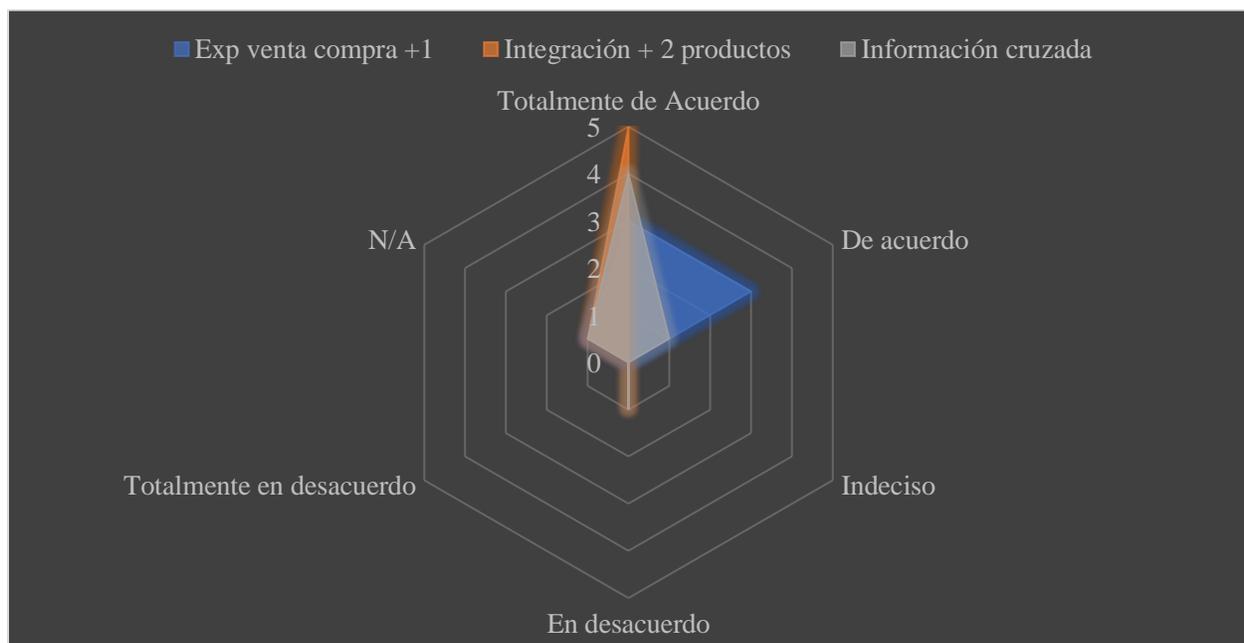
Para finalizar, es importante mencionar que las empresas que han permanecido en el mercado tienen un estándar de calidad óptimo por cuanto en el proceso transaccional requieren el Vo.Bo. de los médicos como recomendación para la compra.

5.8 Sistema de producto

Este tipo de innovación presenta fortalezas interesantes por el tipo de productos y espacialmente por las necesidades del cliente. Es preciso aclarar que el mercado de cosméticos está apalancado en el ego de las personas tal como lo menciona el señor Pedro Pablo, esta característica facilita que el proceso de comercialización tenga en cuenta más de un producto, especialmente para potenciar el beneficio al cliente final.

Con esto dicho las empresas manifiestan que las ventas de 2 o más productos es sencillo y es usual que suceda, esto indica que hay evidencia para la implementación de sistema de producto de manera recurrente.

Ilustración 31. Sistema de producto



Nota: Elaboración propia

Para aquellas empresas que tienen puntos de ventas, este sistema se encuentra implementado y la experiencia de venta es la manera de hacerlo viable. A comparación con los dermocosméticos apoyados en los médicos, existe una restricción en cuanto que estos deben tener un conocimiento profundo del portafolio de la empresa y tener claridad sobre los beneficios de lo contrario no es posible que suceda.

Finalmente, los empresarios manifiestan tener información cruzada para fortalecer la creación del sistema de producto, de modo que facilitan el proceso de selección del cliente en su compra.

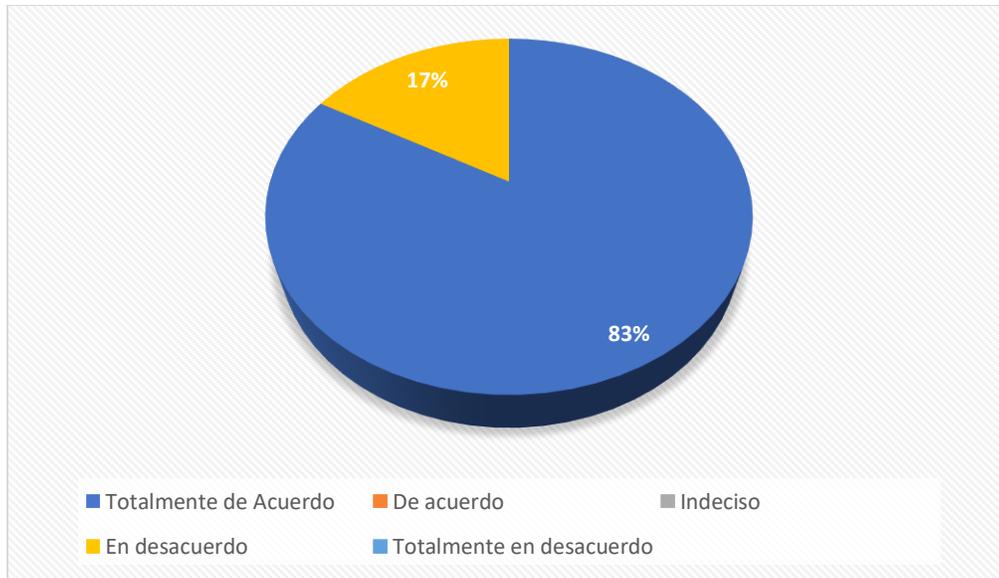
Ahora, la estadística descriptiva que soporta lo descrito:

Ilustración 32. La experiencia de venta de los productos cosméticos lleva al cliente a la compra de más de un producto.



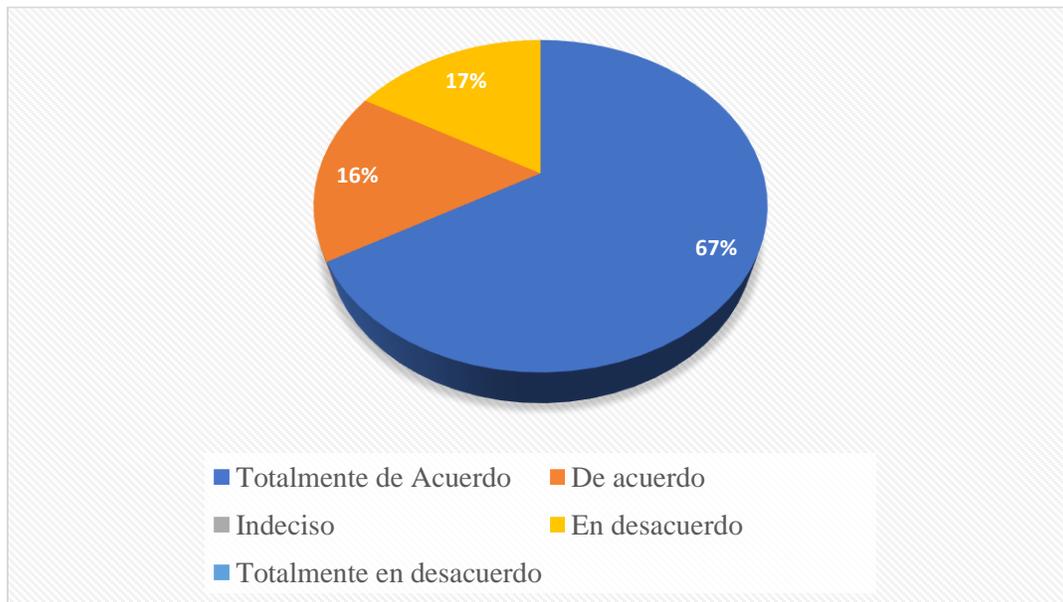
Nota: Elaboración propia.

Ilustración 33. Hay integración de 2 o más productos que el cliente requiera para robustecer el desempeño y la experiencia de cliente.



Nota: Elaboración propia.

Ilustración 34. Busca hacer análisis de información cruzada entre productos para impactar de mejor manera al cliente.



Nota: Elaboración propia

En este tipo de innovación, conforme las respuestas de los empresarios el 100% manifiesta que la experiencia de venta facilita que la compra de más de un producto, en este punto frente a los productos dermocosméticos se enmarcan en la receta de los médicos, luego dependiendo de la

enfermedad requiere de más de un producto y está sujeto a la información y conocimiento del portafolio

Por ende, se puede evidenciar que por lo general las empresas manifiestan tener integraciones entre productos (83%), ventas de al menos 2 productos o más para mejorar los resultados del cliente. Este mismo porcentaje de empresas, tienen la capacidad de analizar información cruzada para impactar al cliente.

Una de las empresas, definió que al no tener ventas hasta el momento ninguna de las afirmaciones le aplica.

Este tipo de innovación es uno de los que tienen mejor implementación, por el marco de la demanda y necesidad de los clientes

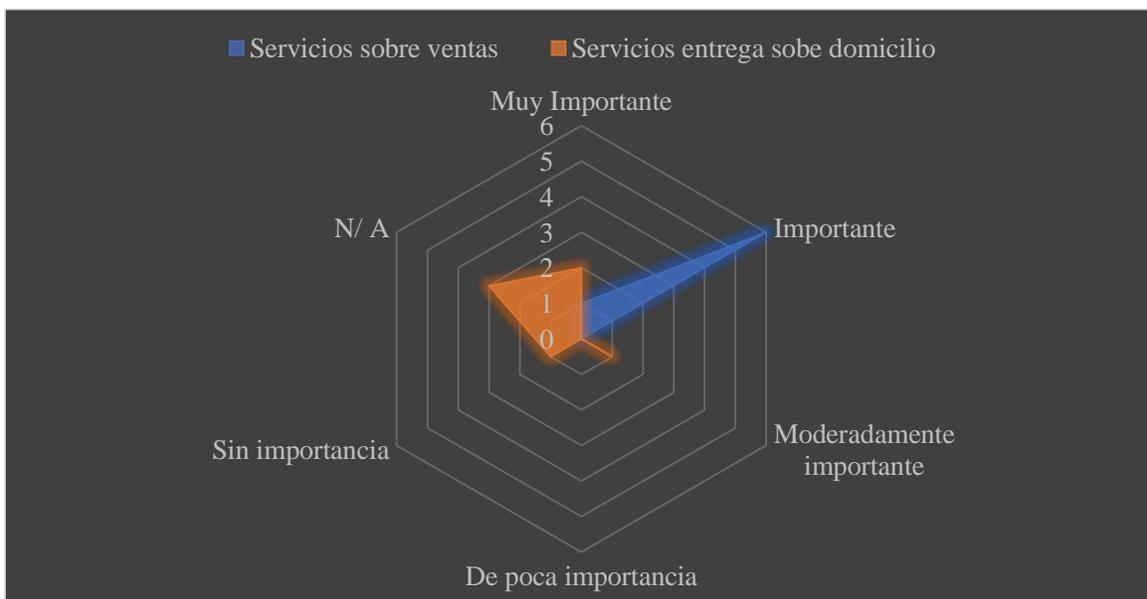
5.9 Servicio

Este tipo de innovación es otro espacio de oportunidad para fortalecer por parte de los empresarios, el servicio sobre las ventas tiene una incidencia importante sobre las ventas, sin embargo, manifiestan no tener diferencias significativas sobre la competencia.

Productos de venta libre tienen la fortaleza que genera las interacciones y posibles retroalimentaciones con respecto a la insatisfacción; esta característica es igual para todo, pero aquellos que tienen puntos propios puede hacer una sistematización de la información de manera que pueda ser una fuente de agregación de valor, para este caso es Dermafrance quién de forma constante evalúa puntos de mejora y propuesta de diferenciación.

Nicolás Cáceres gerente de Dermafrance, dice que, aunque los servicios pueden ser fácilmente replicables, este análisis hace que las marcas que comercializa tengan interés por parte de la población objetivo.

Ilustración 35. Servicios para venta



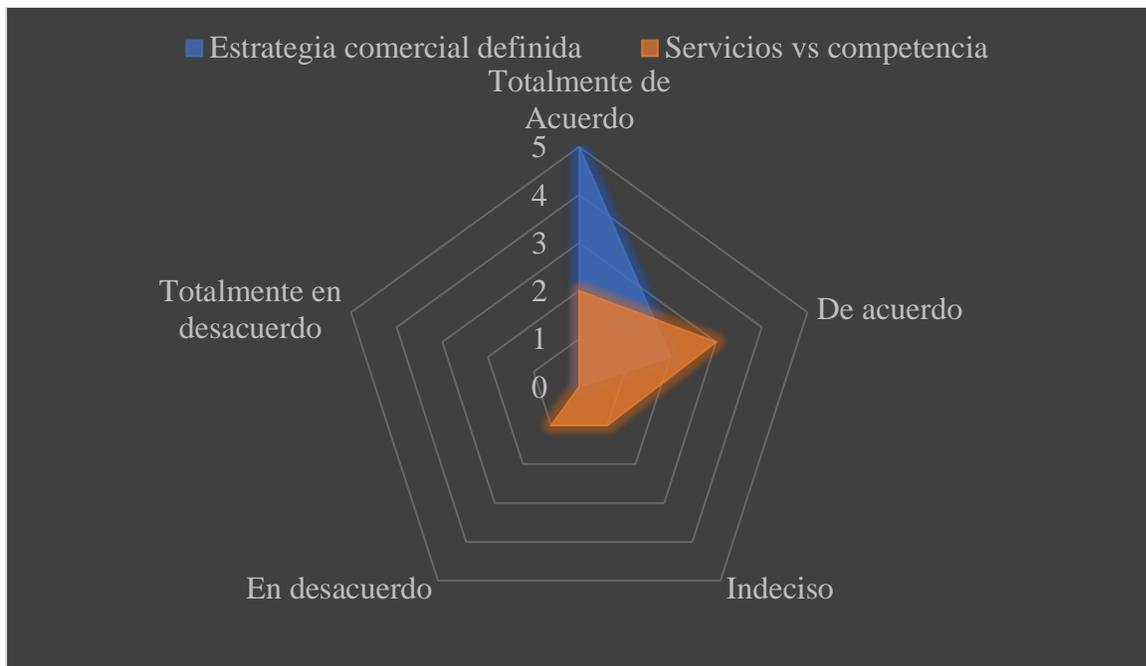
Nota: Elaboración Propia

Como se puede observar en la gráfica, L'Oréal, Pedro Pablo y Heel tienen servicios a domicilio o ventas por catálogo, en el primer caso hace parte de la forma como la empresa decidió ampliar el mercado, en el segundo caso es decisión con los médicos para la venta y con respecto al tercero hay agregación de valor para la entrega, con respecto a tiempos y costos.

La empresa Canabissalud se encuentra codificada en Cruz Verde, con el objetivo de masificar las ventas.

Las empresas de cosméticos no tienen un relacionamiento constante con el cliente, situación que se verá más adelante de forma más clara.

Ilustración 36. Estrategia



Nota: Elaboración propia

Todas las empresas de cosméticos manifiestan que tienen una estrategia comercial definida, aunque la evidencia frente a la investigación define que L'Oréal y Dermafrance son las que tienen procesos, métricas evidencias sobre la implementación.

En el caso de dermocosméticos, el servicio de venta es consultivo, pero no existe configurado como tal el servicio posventa, porque consideran que no lo requieren.

En aplicación de la encuesta, las empresas dicen que sus servicios son diferenciales frente a la competencia, ahora los servicios ofrecidos tienen similitudes y es complejo identificar las diferencias.

Algunas cifras estadísticas que evidencian estos resultados se encuentran a partir de aquí:

Ilustración 37. Los servicios prestados al cliente tienen una incidencia sobre las ventas



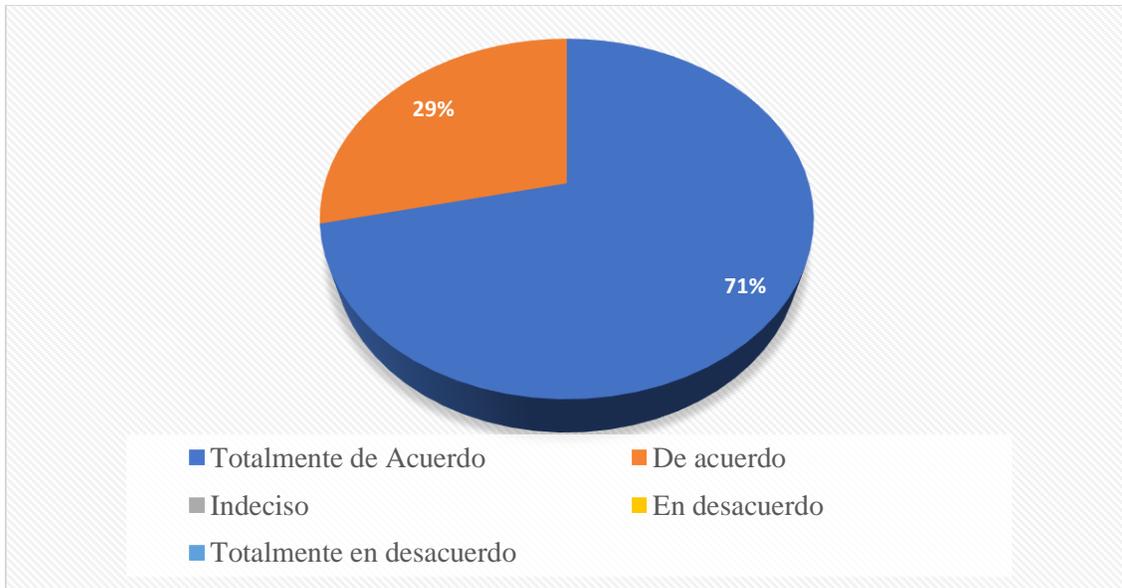
Nota: Elaboración propia.

Ilustración 38. En los casos que la venta sea por catálogo o domicilio, la presentación, el tiempo de entrega y conexión postventa son:



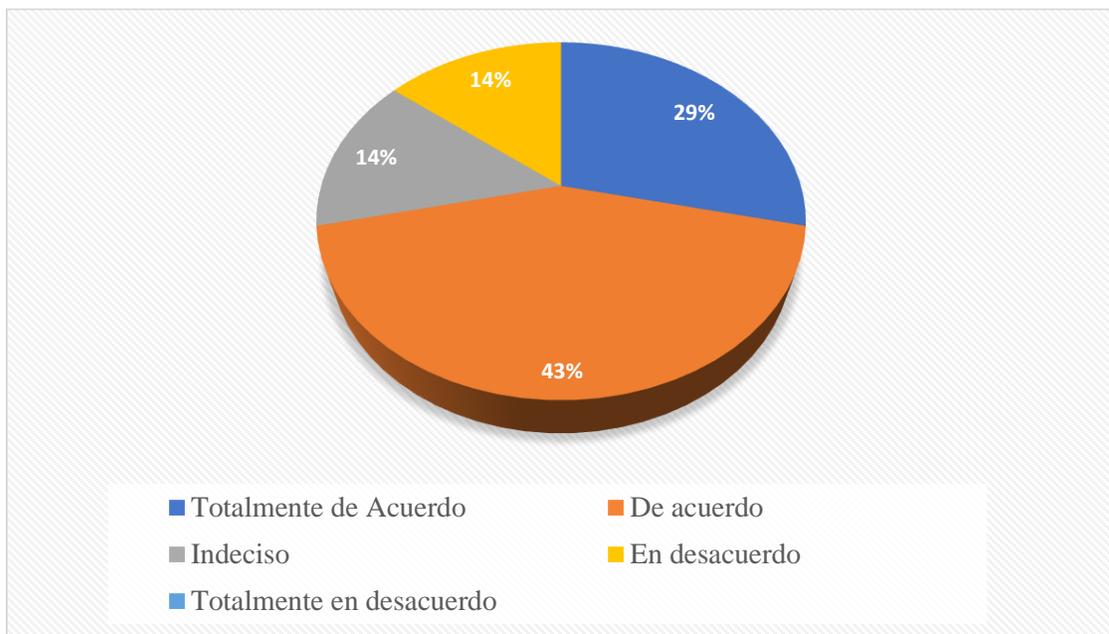
Nota: Elaboración propia

Ilustración 39. La fuerza comercial tiene una estrategia definida para posicionarse en el mercado



Nota: Elaboración propia

Ilustración 40. Los servicios dirigidos al cliente son significativamente mejores que la competencia



Nota: Elaboración propia.

El 100% de los empresarios afirman que los servicios prestados al cliente tienen una incidencia en las ventas, de forma particular empresas como Dermafrance y Heel, manifiestan tener una

estrategia específica en punto de venta, buscando principalmente en conocer a profundidad las necesidades del cliente y ofreciendo soluciones donde existe una interacción directa.

Se resalta que 3 empresas manifestaron que hacen ventas por catálogo o domicilio, validando que en la línea de dermocosmética requiere una asistencia prioritaria para la compra, de otra parte, el 25% de las empresas mencionaron que no tiene importancia o moderadamente importante definir tiempos de entrega y conexión posventa hacia el cliente.

El 50% de las empresas afirman que es muy importante que el tiempo de entrega y conexión posventa es necesario para la generación de valor.

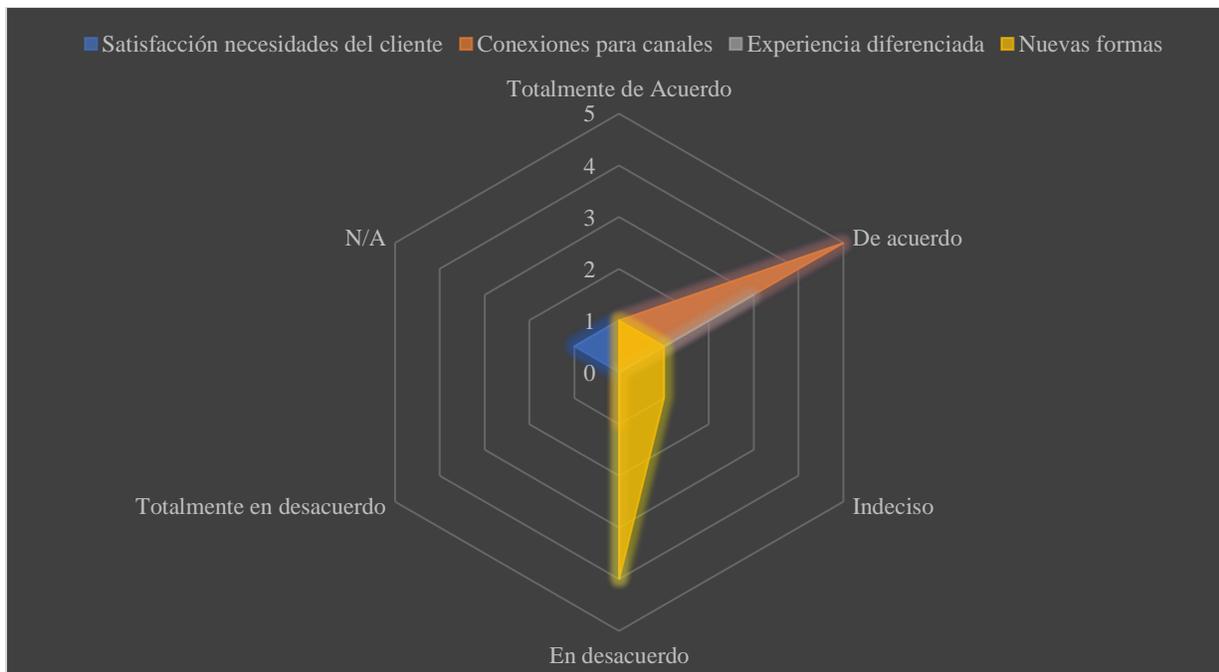
Todas las empresas tienen una estrategia definida para posicionarse en el mercado, pero el 72% de estas dicen que sus servicios al cliente son significativamente mejores que la competencia.

No hay evidencia de servicios posventa definido, de hecho, es de los aspectos de menor relevancia. Hay venta consultiva en los puntos de vista.

5.10 Canales

Este tipo de innovación tiene un nivel de contexto para aplicar, como se verá en la estadística descriptiva los canales no necesariamente requieren una propuesta adicional, tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos empresariales, por ejemplo, Canabissalud logró llegar a Cruz Verde para ampliar sus procesos de venta y este canal fue un resultado en términos de innovación.

Heel, desarrolla sus canales con los médicos haciendo alta inversión en la gestión del conocimiento, al mismo tiempo brinda herramientas para conocer a profundidad el portafolio y finalmente, tiene una experiencia de venta en sus propios puntos, de forma que los asesores puedan resolver de manera rápida y acertada las necesidades de compra.



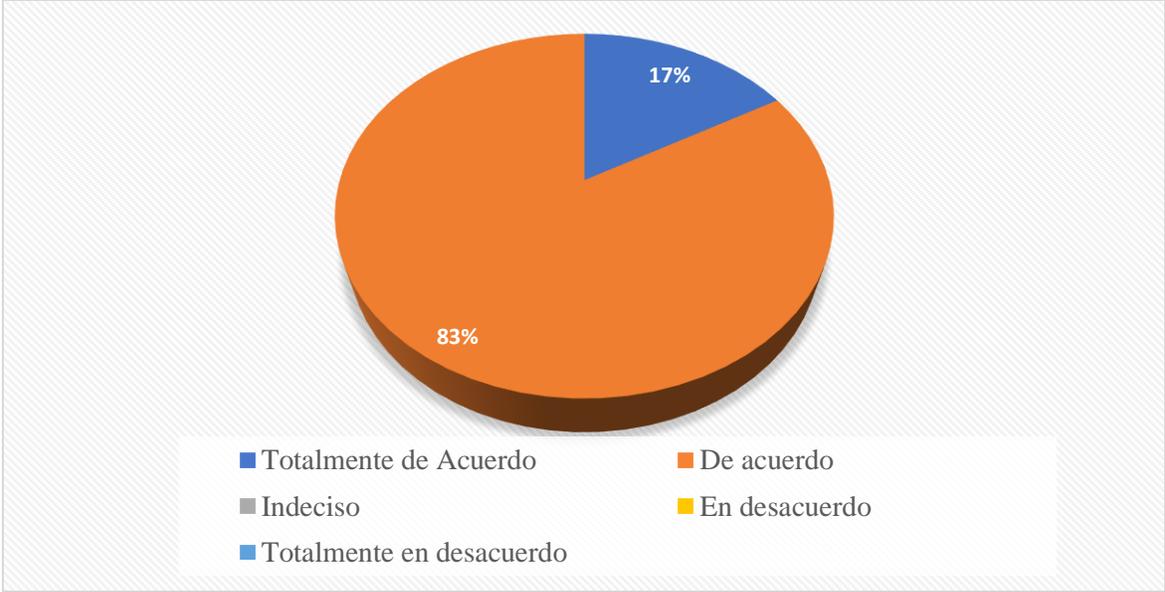
Nota: Elaboración propia

Dermafrance ha establecido métricas eficientes para validar la salida o ingreso de nuevos productos al portafolio, así como sugerencias de posibles desarrollos. Las conexiones de esta empresa con Bella Piel han incrementado los niveles de venta

De manera específica las empresas dicen que no han intentado nuevas formas de entregar los productos, pero llegar a un nuevo canal así este establecido previamente, para la empresa representa una mejora significativa (ej: Canabissalud)

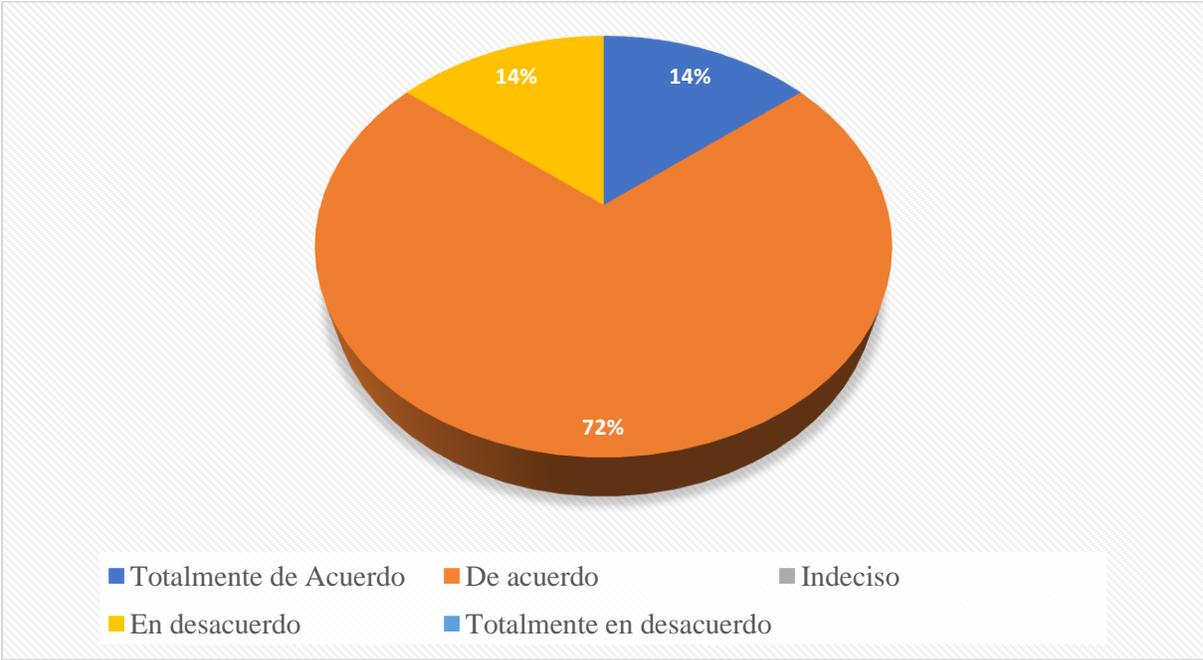
Resultados de estadística descriptiva

Ilustración 42. Los canales permiten satisfacer de manera rápida y eficiente las necesidades del cliente



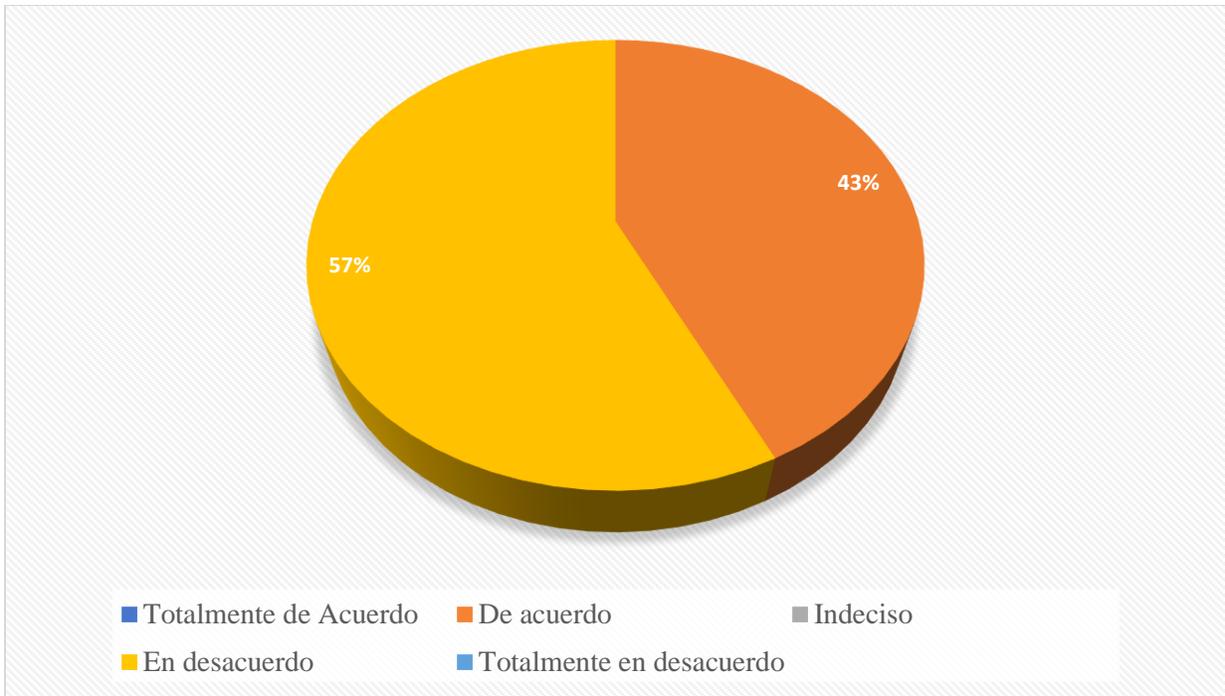
Nota: Elaboración propia.

Ilustración 43. Ha integrado conocimiento y conexiones para desarrollar los canales de la empresa.



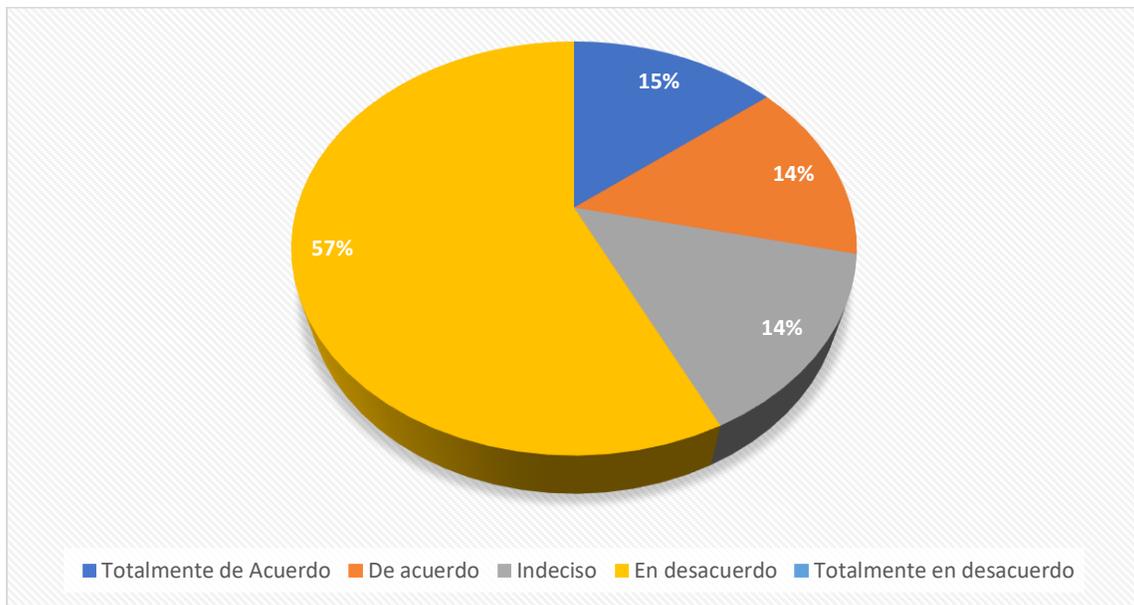
Nota: Elaboración propia

Ilustración 44. Los canales que utiliza ofrecen una experiencia al cliente diferenciada de la competencia



Nota: Elaboración propia.

Ilustración 45. Ha probado e implementado nuevas formas de entregar los productos en los últimos años



Nota: Elaboración propia

Una empresa manifestó que está en proceso de definición de canales y todavía no los ha utilizado para realizar ventas. Ahora bien, el 86% de las empresas mencionan que los canales que actualmente utilizan satisfacen de manera rápida y eficiente las necesidades del cliente.

Haciendo claridad que las empresas de menor tamaño con excepción de Dermafrance, L'Oréal y Heel tienen un portafolio reducido, luego ocupar los canales puede ser en menos tiempo que otras empresas

El 71% de las empresas dicen utilizar el conocimiento y conexiones para desarrollar los canales de la empresa, de forma sistemática Dermafrance, Heel y L'Oréal mantienen este resultado. El 57% de los empresarios mencionan que están en desacuerdo con ofrecer una experiencia diferenciada al cliente la evidencia indica que ocurre en algunos casos solo para quienes tienen puntos de venta propios.

El 72% de las empresas dicen que no han probado nuevas formas de entregar los productos en los últimos años.

Se precisa que, en las empresas de menor tamaño, la necesidad de operar nuevos canales para masificar su comercialización es interpretada como innovación; esto en concordancia con que el modelo de negocio no nació con este tipo de variables definidas, sino que requieren esfuerzos organizacionales para cubrir los canales.

5.11 Marca

Health and Pharma manifiesta que aún no tiene definida su marca, todavía está en proceso de desarrollo comercial, por eso para este tipo de innovación no responde en ninguna de las líneas de la entrevista estructurada.

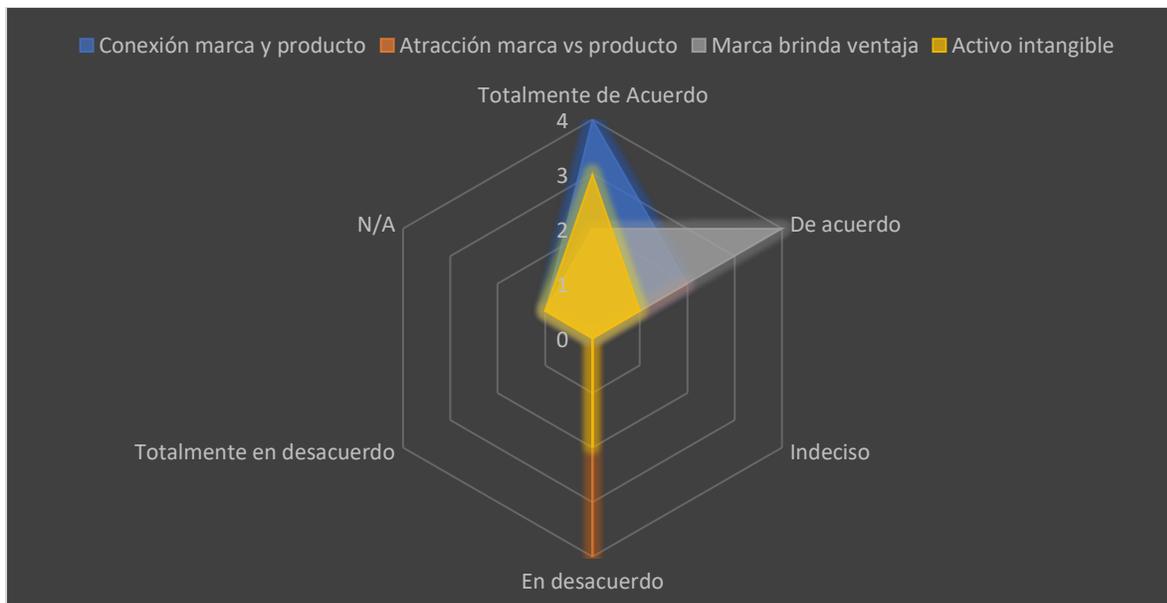
En este tipo de innovación tiene una evidencias interesantes, la primera de ellas tiene relación con la expectativa de los gerentes entre la definición de la marca y el producto, lo primero es que los gerentes afirman que una conexión entre la marca y el producto, esto como iniciativa de definición, algo que se debe resaltar es que solamente dos empresas (Pedro Pablo Sas y Farma de Colombia), manifiestan que la marca fue diseñada para que fuera más atractiva que los productos, luego aquí hay una innovación de este tipo pensando en su explotación.

Todas las empresas consideran que la marca brinda una ventaja, pero dos empresas no identifican la marca como un activo intangible (Heel y Farma de Colombia), es decir tienen dificultades para identificar la generación de valor a través de esta insignia.

Con base a la anterior descripción en el caso de Farma de Colombia existe una disonancia porque la definición de la marca está pensada como posicionamiento en el mercado, así como el reconocimiento necesario para la generación de venta, pero no percibe el valor asociado de la misma. Esto indica una brecha que podría ser cerrada en cuanto al de desarrollo de habilidades gerenciales para un mejor aprovechamiento.

Puede ser importante, validar la entrevista con otro miembro de la organización para validar si es una visión corporativa o individual.

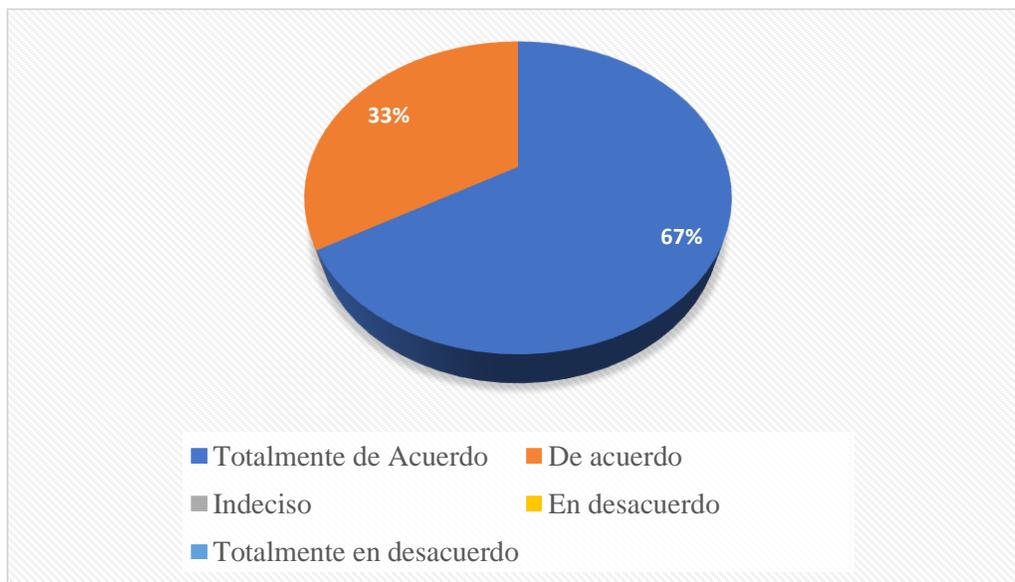
Ilustración 46. Marca



Nota: Elaboración propia

La estadística que describen la afirmación anterior se detalla a partir de los siguientes gráficos

Ilustración 47. Existe una conexión entre el producto y la marca



Nota: Elaboración propia

Ilustración 48. La marca fue diseñada para que sea más atractiva que los productos



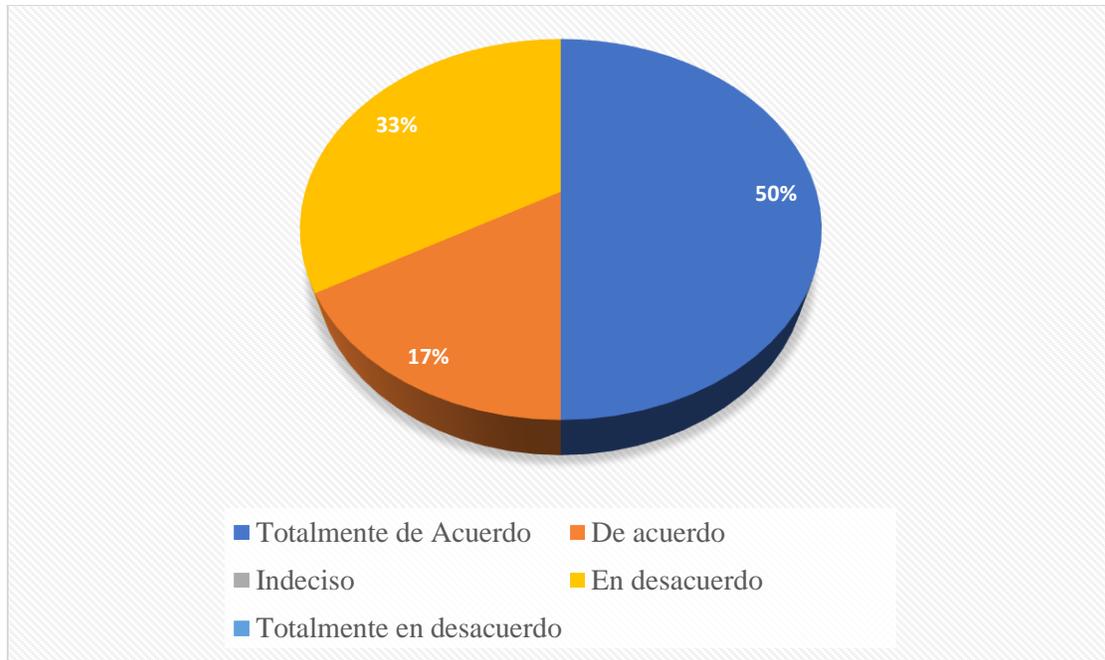
Nota: Elaboración Propia

Ilustración 49. El reconocimiento de la marca brinda ventajas para la compra de los productos



Nota: Elaboración propia

Ilustración 50. La marca es entendida como un activo intangible para la empresa



Nota: Elaboración propia

El 67% de las empresas manifiestan que se encuentran “totalmente de acuerdo” que hay una conexión entre el producto y la marca, el 33% de las misma mencionan estar “de acuerdo” con la conexión. Lo anterior, entendido de forma que la marca refleja de manera clara la intención y el objetivo del producto.

En cuanto a la afirmación “La marca fue diseñada para que sea más atractiva que los productos” únicamente, el 33% de las empresas indican que el desarrollo de marca tenía esa intención, mientras que el 67% de las empresas menciona estar en “desacuerdo” con la mencionada afirmación.

Como se mencionó previamente puede ser una definición estratégica para la explotación de valor mediante este tipo de innovación, de la forma como se plantea desde la organización es intencional, pero debe validarse con actores externos si la percepción del mercado es igual.

Frente a la afirmación “El reconocimiento de la marca brinda ventajas para la compra de los productos”, 33% de las empresas manifiestan “totalmente de acuerdo” mientras que el 67% afirman estar “de acuerdo” y finalmente, el 50% de las empresas afirman con estar “totalmente de acuerdo” en cuanto a la marca es entendida como un activo intangible, el 33% se encuentra en “desacuerdo” y el 17% “de acuerdo”.

Se evidencia que la mayoría de los gerentes encuentran valor en la marca y que apoyadas en esta se puede generar innovación.

De manera cualitativa, se pudo establecer que las empresas de menor tamaño no realizan pruebas o cambios a la marca de manera recurrente, principalmente porque están buscando posicionar y obtener reconocimiento por parte del mercado. Puede salir más costoso, establecer nuevas contribuciones en este tipo de innovación a excepción de dos empresas pueden asumir el costo o hacer mediciones de top of mind o top of heart.

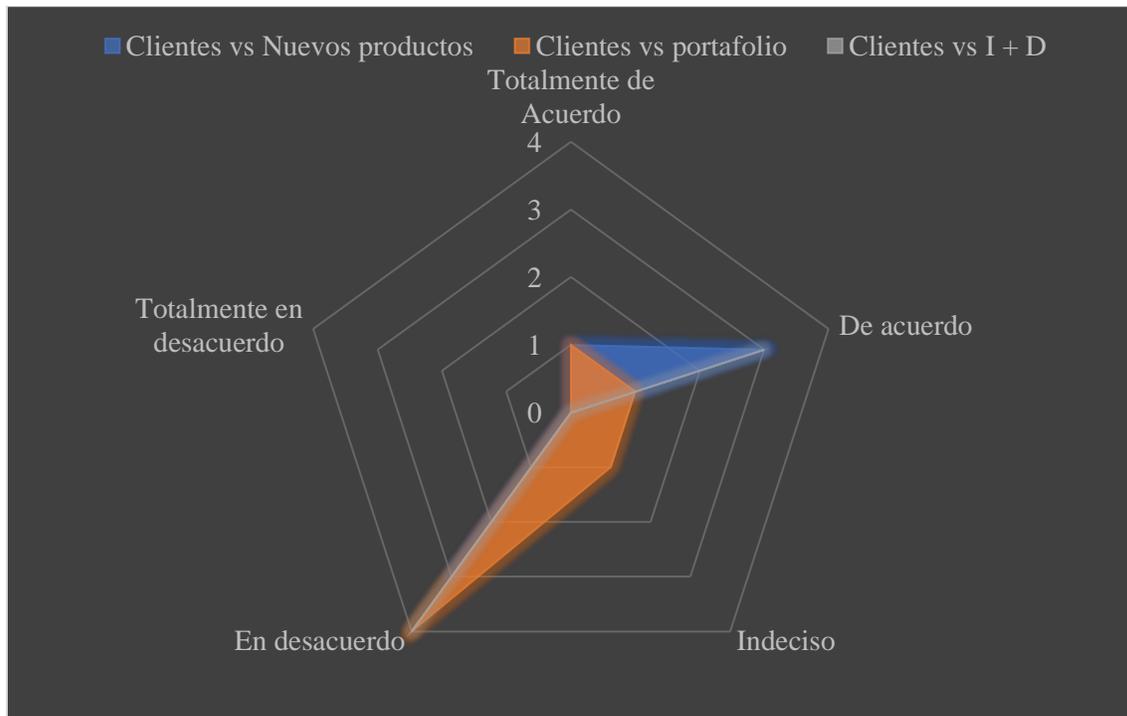
Para finalizar, las empresas se sienten satisfechas con tener una marca definida que el mercado pueda hacer uso en términos de venta, sólo empresas como L’Oréal y Heel han apalancado en gran medida sus ventas con el reconocimiento de una marca (Vogue y Engystol). En cuanto a esta última, están realizando esfuerzos para desligar los productos cosméticos del reconocimiento que genera “Engystol”, aunque estos productos son nuevos en el mercado y vienen fortaleciéndose en para tener un market share esperado.

5.12 Compromiso del cliente

En este tipo de innovación no tiene alta relevancia para el sector cosméticos, puesto que la interacción con los clientes es reducida, como se ha dicho a lo largo de todos los tipos de innovación se enfoca principalmente en los puntos de venta directa.

Hay una relación poco cercana en el involucramiento del cliente para definir el portafolio, para asociarlo en los procesos de investigación y desarrollo, luego la captura de la necesidad viene desde la realización de investigación en los casos que se aplican y en otros tienen una mirada más hacia replicar ejercicios que pueden ser exitosos.

Ilustración 51. Compromiso del cliente

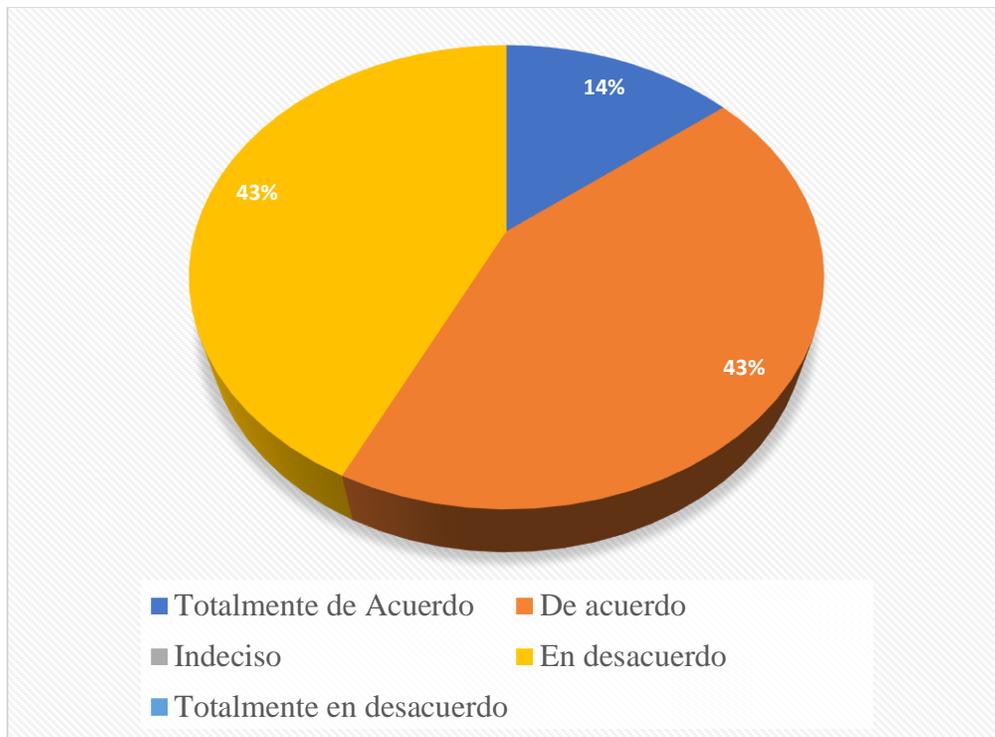


Nota: Elaboración propia

Los procesos de nuevos productos vienen con la idea de observar el entorno, pero no hay evidencia que exista un proceso sistémico para involucrar a los clientes en la definición de necesidades, es una oportunidad interesante para revisar por parte de las empresas participantes.

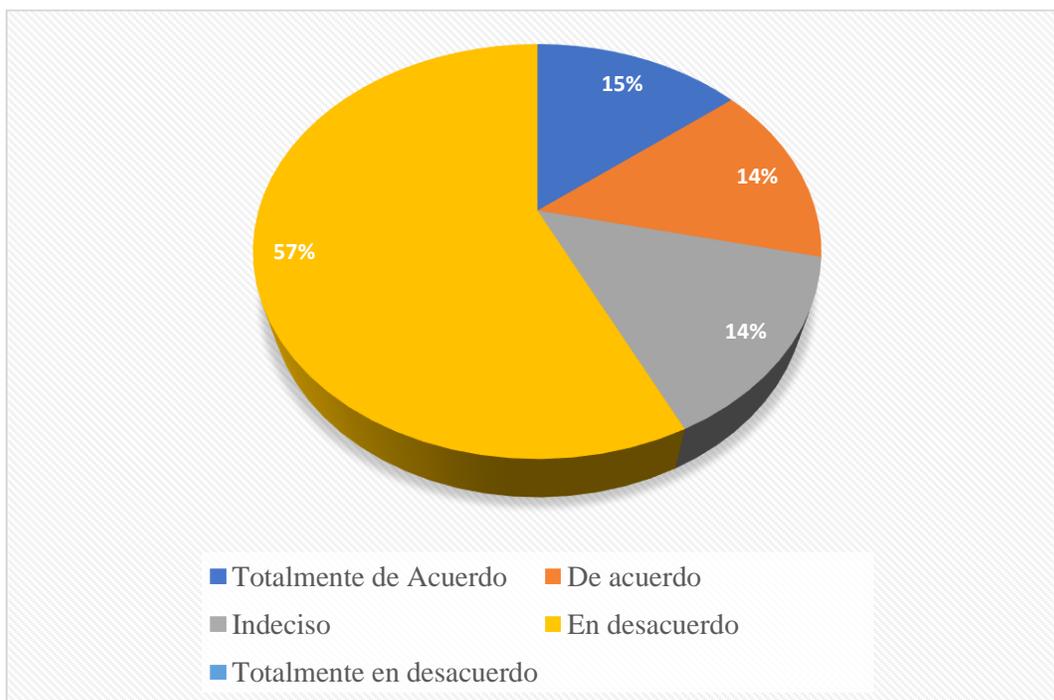
Algunas cifras de estadística descriptiva se verán a continuación

Ilustración 52. Los clientes hacen parte del desarrollo de nuevos productos



Nota: Elaboración Propia

Ilustración 53. Vincula al cliente en los procesos de definición del portafolio



Nota: Elaboración Propia

Ilustración 54. Los clientes se vinculan en el proceso de investigación y desarrollo



Nota: Elaboración propia

Las empresas afirmaron que el 57% involucran a los clientes como parte del desarrollo de nuevos productos en una porción del proceso de compra y el 43% mencionan que no los tienen en cuenta. En cuanto a la definición del portafolio, sólo el 28% de los empresarios manifiestan estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” en la vinculación de clientes, mientras que el 57% están en “desacuerdo” y el 14% manifiesta estar indeciso.

Sólo el 43% de las empresas dicen estar “de acuerdo” en el proceso de investigación y desarrollo.

Esto indica, que las empresas de forma natural recogen la necesidad a través del acceso a conocimiento o movimiento del mercado, pero la interacción con el cliente es baja.

Empresas como Heel, L’Oréal y Health and Pharma tiene mecanismos de investigación y desarrollo, las dos primeras como estructura definida desde la casa matriz, mientras Health lo hace como valor y capacidades que tienen al interior de la empresa.

Esta necesidad viene como resultado de investigación, pero no hay una validación de necesidades, las cuales pueden ser vistas como otro método de identificar las condiciones del entorno.

En la línea dermocosmética viene de la conversación con los médicos, uso mayoritario de nuevas moléculas y en pocos casos según la muestra hay procesos de investigación y desarrollo definidos para la creación de productos.

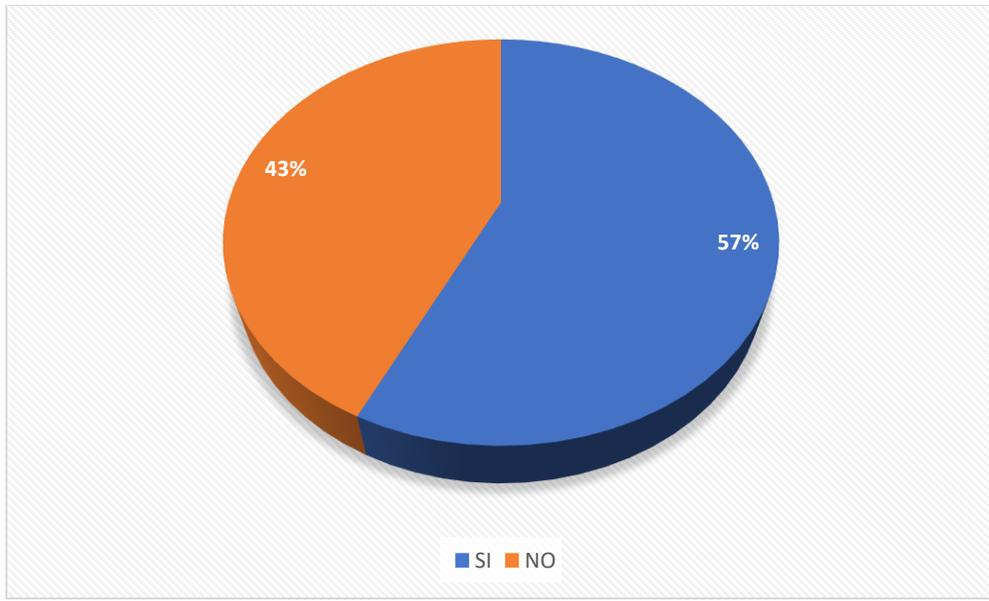
Se puede establecer que el cliente no tiene un canal establecido frente a servicios posventa o mecanismos de comunicación que promuevan una interacción más cercana.

Heel a través de los puntos de venta y basados en la reputación de los medicamentos facilita la llegada de clientes, en L'Oréal la reputación de marca y productos facilita la venta, pero en las demás es un espacio no estructurado.

5.13 Resultados Objetivo Especifico 3

Desde la necesidad de utilizar el modelo de Doblin, fue útil revisar si existían algunas métricas especializadas en valorar la innovación de forma interna y los resultados fueros los siguientes:

Ilustración 55. ¿Posee métricas de innovación o indicadores que le permita evaluar el desempeño?



Nota: Elaboración propia

Las empresas que tienen mediciones de innovación, donde son el 57% de las misma tienen identificados indicadores como:

- Agenda académica
- Venta de productos
- Sellout
- Engagement rate
- Inversión en innovación
- Desarrollo de productos
- Registros sanitarios
- Inversión en I + D + i
- Tiempo de salida
- Meta de venta
- Market Share

- Recetas

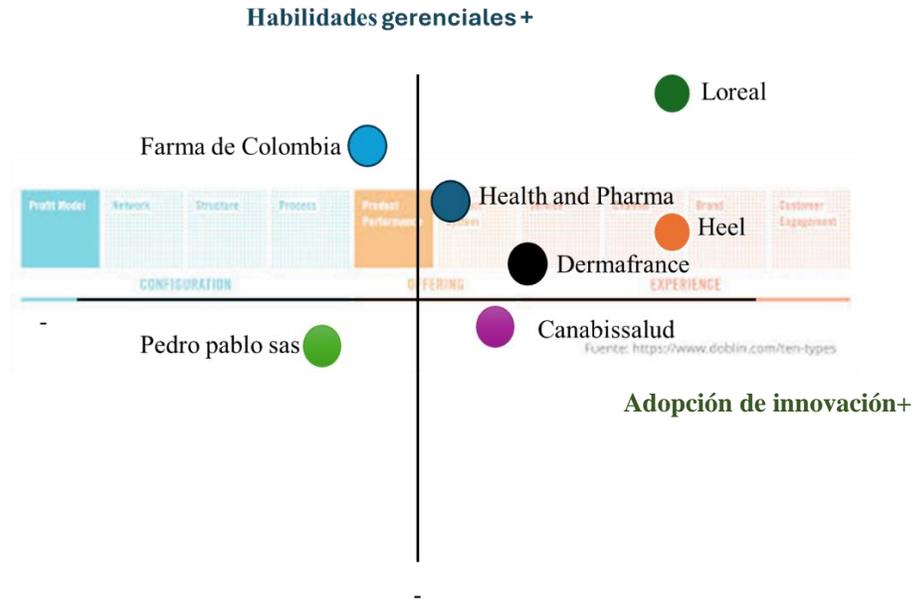
El identificó de manera clara que un determinante son las habilidades gerenciales y adicional basado en el de modelo de Doblin (1998) se realizó una clasificación de las empresas de manera que pudiera tener en cuenta las habilidades gerenciales y el concepto de adopción de innovación a lo largo de la cadena de valor de cada empresa.

Este análisis se construye basado en las respuestas del formato, sumado al análisis cualitativo de la entrevista estructurada de manera que se pueda establecer una referencia entre las variables seleccionadas, haciendo claridad que las habilidades gerenciales parten del concepto de innovación que se describió al inicio de la sección de resultados, esta clasificación prioriza las características cualitativas.

El concepto de innovación de cada uno de los gerentes refleja de igual manera el alcance en la implementación, el instrumento utilizado no diferencia si es visión individual o corporativa.

La cual se ve representada en la siguiente gráfica:

Ilustración 56. Analisis individual de empresas



Nota: Elaboración propia

Una vez se realizó la publicación de los tipos de innovación con base en el modelo Doblin, la firma Deloitte en el marco de la investigación de Keeley et al., (2013), definió de manera adicional 100 tácticas que pueden ser utilizadas por las empresas como herramientas para potenciar la innovación en cada uno de los tipos de forma que a continuación, se describe una tabla que contiene varios elementos de sugerencia para que las empresas analizadas puedan adoptar aún más el concepto de innovación

Se tomó la referencia de las oportunidades que los gerentes manifestaron para proponer acciones que contribuyan al cierre de brechas en el proceso de adopción de la innovación, de forma que en la siguiente tabla se plantean acciones para cada empresa con base en las tres grandes clasificaciones del modelo de Doblin (1998) configuración, oferta y experiencia.

Tabla 5. Matriz de propuestas

Empresas	Configuración	Oferta	Experiencia
Loreal	1. Universidad Corporativa: Desarrollo de habilidades específicas para el fomento de la innovación 2. Sistema de incentivos: Búsqueda de incentivos para mejora la identificación de habilidades para el liderazgo y la innovación		1. Centro de experiencia: Crear un centro donde el cliente puede interactuar con los productos con costos mas bajos en sus canales tradicionales. 2. Comunidad: Crear una comunidad para los clientes se sientan parte de un movimiento
Heel	1. Membresías: Podrían establecer mebresías para los Heel Lovers, de forma que sean los primeros en recibir las novedades especialmente conociendo las necesidades individuales de los clientes. 2. Centro de competencias: Centralizar información, de manera que se recojan la experiencia y aprendizaje para mejorar la eficiencia		1. Extensión de marca: Apoyarse en la fortaleza de la marca "Engystol" para crear porductos cosméticos que se alineen con lo valores de la marca
Health and Pharma		1. Seguridad: Establecer mecanismos que incrementen la seguridad del cliente bajo el uso de los productos. 2. Foco: Hacer evidente la población objetivo que se quiere atender, de manera que se evidencie el beneficio de los productos	1. Servicio suplementario: Ofrecer un servicio adicional que pueda cobrado al cliente final como parte de la compra de los productos. 2. Venta directa: Definir un mecanismo que las ventas lleguen al cliente y no dependa de los médicos
Dermafrance	1. Financiación: Crear un mecanismo de ingreso que no dependa de la venta específica del producto sino de pagos estructurados de planes con tasas de interés involucradas. 2. Colaboración: Asociarse con algunos de los actores que podría ser competencia pero podría atender un objetivo común		1. Lealtad: Crear un programa de lealtad para crear descuentos en porductos de lata generación de valor. 2. Experiencia: Habilitar una experiencia que pueda ser improbable por parte de la competencia
Farma de Colombia	1. Premium: Crear un producto con un margen mayor pero con características superiores a la competencia	1. Funcionalidad: Vivencia experiencial para facilitar la interacción del cliente	1. Flagship store: Crear un showroom para hacer conexión con la marca y priorizar los atributos
Canabissalud	1. Diseño estratégico: Definir una herramienta que defina una oferta, marcas y experiencias. 2. Colaboración: Asociarse con algunos de los actores que podría ser competencia pero podría atender un objetivo común		1. Pop up presence: Crear ambientes temporales para mostrar los beneficios o aumento de ventas. 2. Cross-selling: Definir espacios y lugares donde pueda haber una alianza que genere información y venta
Pedro pablo sas	1. Base: crear un producto con un bajo margen para aumentar la demanda de productos y posteriormente vincular nuevos productos	1. Estilo: Incluir un estilo o imagen a los productos para generar más reconocimiento	1. Certificación: Crear un producto o marca que asegure ciertas características de un tercero

Nota: Elaboración propia, tomado de Deloitte “*Ten types of innovation*” (2022).

Así las cosas, una vez ejecutada la estrategia desde plantear un formato de recolección de innovación basado en el modelo de Doblin (1998), analizar la información recogida, contrastar con respecto a las habilidades gerenciales y la adopción de la innovación, para finalizar con una propuesta de soluciones en el marco del mismo modelo aplicando soluciones a esas brechas identificadas.

De esta manera la hipótesis “Abordar la perspectiva de innovación de Doblin es acertado para evaluar la innovación en el sector cosmético de Bogotá definiendo un marco metodológico” es un adecuado porque se puede identificar el desarrollo de la innovación por cada eje entendiendo las limitaciones que tienen las empresas de menor tamaño y su respectiva perspectiva de aplicación.

Hay evidencia que las Mipymes si hacen innovación, en el contexto en el que se desempeñan y en línea con el modelo definido.

6 Conclusiones

En primer lugar, frente a la pregunta de investigación: **¿Cómo puede el marco de los 10 tipos de innovación de Doblin ayudar a superar las barreras de innovación, específicamente la escalabilidad y el prototipado, en las mipymes colombianas?**, El estudio demuestra que el marco de los 10 tipos de innovación de Doblin es una herramienta eficaz para medir y comprender la innovación en las Mipymes del sector cosmético de Bogotá. Este enfoque permite identificar las fortalezas, nivel de adopción y oportunidades en las diferentes áreas de innovación empresarial, proporcionando una visión integral y específica que trasciende la innovación de producto, tradicionalmente dominante en este sector.

El marco de Doblin permite evaluar la innovación teniendo en cuenta varias dimensiones, otorgando un marco de evaluación diferenciado frente a métricas tradicionales, las cuales suelen centrarse únicamente en productos y resultados financieros. Este modelo, al abarcar aspectos como redes, procesos, estructura organizativa y experiencia del cliente, facilita la adopción de la innovación, evidenciando soluciones acotadas en empresas con limitación en el acceso a recursos. En este estudio, su aplicación evidenció que, aunque las empresas de cosméticos innovan principalmente en el desarrollo de productos, existen avances en áreas como redes, desempeño del producto, canales de distribución y compromiso del cliente.

Las barreras que tradicionalmente se evidencian para hacer las mediciones desde la literatura en primer lugar están a un nivel de observación macro, sugiriendo desde la perspectiva de política pública que las fortalezas y la visión prospectiva está orientada hacia el desarrollo y uso de ingredientes, con énfasis en naturales y fabricación de nuevos productos con potencial de exportación. Ahora bien, la investigación identifica y resalta que en efecto las empresas tienen una

fuerte tendencia hacia el desarrollo de productos, pero existen fuertes limitaciones en los procesos de investigación y desarrollo, dado que la capacidad de relacionamiento con el conocimiento es bajo, conforme se evidencia en los hallazgos, no se percibe a la academia como un fuente importante para uso de la innovación y unido con las oportunidades de mejora en las habilidades gerenciales puesto que se centralizan las decisiones y por ende aspectos de mercado en una única persona.

Con relación a esto, la investigación produce como resultado que existe énfasis en el proceso de fabricación, pero no nace necesariamente de la investigación y desarrollo; dada la necesidad de generar ingresos, se priorizan los lanzamientos.

Tal como lo menciona la literatura, los empresarios están orientados al uso de indicadores financieros y aún cuando la preferencia de innovación es el desarrollo de productos no tienen mediciones alrededor de la efectividad de este proceso.

Sumado a lo anterior, las métricas como número de patentes, inversión en innovación o I +D + i, personal con doctorado son métricas que se encuentran por fuera del radar de las Mipymes y en varios casos, este tipo de resultados no son comparables.

En este punto, el modelo de Doblín presenta opciones que acercan la racionalización del concepto de la innovación a la situación de las (Mipymes), utilizando un marco sensible a la realidad de dichas empresas. Los diagnósticos de mayor uso a nivel nacional como el Informe Nacional de Competitividad, tiene un panorama con una visión elevada sobre la capacidad real acceso, uso y adopción con relación a la innovación.

Los estudios de comparabilidad al interior del país no terminan definiendo la realidad del tejido empresarial por el tipo de métrica utilizadas.

El ranking de innovación de la Andi, tiene un acercamiento importante para validar los avances, pero presenta limitaciones frente a que no existe una clasificación empresarial desde el tamaño y de entrada la literatura evidencia que la infraestructura puede ser una herramienta para acelerar el desarrollo de la innovación y desde luego el acceso a recursos financieros, talento humano y conocimiento.

Podría ser interesante que este sistema de medición pudiera tener en cuenta el tamaño empresarial y validar los tipos de innovación que se relacionan con la segmentación. Esto ayudaría a acercar el conocimiento en el segmento empresarial de menor tamaño.

Siendo evidente que conforme con los contextos en los que se desarrollan las empresas, una debilidad en el sector cosméticos es que no hay fortaleza financiera para contar con laboratorios, luego esto sugiere que hacer uso o desarrollo de conocimiento no es de fácil acceso para las Mipymes, en los hallazgos fue evidente que sólo una empresa hacía investigación y desarrollo como capacidad inicial del equipo gerencial

En este sentido, el top 3 de los tipos de innovación que más se destacan son:

- **Desarrollo del producto:** El desarrollo y mejora de productos, especialmente con ingredientes naturales, es la innovación más sobresaliente en una empresa, donde se resalta que los ingredientes deben ser importados por los requerimientos de calidad y volúmenes. Este tipo de innovación refleja un enfoque en diferenciarse mediante la calidad y alinearse con las tendencias del mercado.
- **Redes:** Aunque todavía de manera informal, algunas empresas comienzan a generar relaciones colaborativas con proveedores y maquilas, principalmente para mejorar procesos operativos y logísticos.

- **Canales y compromiso del cliente:** Se observan esfuerzos aislados por optimizar la experiencia del cliente y vincularlo en procesos de desarrollo, lo cual abre una ventana de oportunidad para estrategias más sistemáticas e integradas.

Las empresas de menor tamaño tienen una mayor agilidad en el proceso de toma de decisiones, haciendo claridad que es centralizada, sigue imperando la estructura piramidal, aunque las dimensiones permiten que sea flexible en algunos casos.

La evidencia más destacada con respecto a la innovación tiene que ver con las habilidades gerenciales, porque para que exista todo un sistema de innovación con métricas y dedicación de recursos, se requiere que el equipo gerencial desarrolle habilidades alrededor de la concepción del riesgo, apertura del negocio para colaborar con otros y vinculación del conocimiento.

Por ejemplo, uno de los empresarios mencionaba que “el negocio es mi pasión pero no quería crecer”, de esta manera ya había una definición frente al proceso de crecimiento, fue interesante descubrir que en el sistema de producto hay una estrategia funcional para las empresas de cosméticos y está en el marco de la necesidad del cliente.

Existen oportunidades de mejora frente al involucramiento del cliente en los procesos de adición de nuevos productos.

Durante el proceso de crecimiento de las empresas, una de las formas es establecer nuevos canales. Así las cosas, las Mipymes de cosméticos identifican la necesidad de llegar a lugares naturalmente no explorados para aumentar su participación del mercado.

Finalmente, las tácticas de Doblin son una herramienta útil para establecer mecanismo que le ayuden a comprender el concepto de innovación de una forma más amplia y especialmente de fácil acceso para llevar soluciones al interior de la empresa. Planteando soluciones de manera

preestablecida, para que las empresas de menor tamaño puedan acceder a soluciones de fácil interpretación

La encuesta mixta, es una herramienta útil para que los empresarios pudieran tener mayor nivel de entendimiento sobre la innovación y los diferentes tipos usados en los modelos de negocio que tienen cada una de las empresas

En este sentido, el marco de Doblin y materializado en la encuesta mixta implementada, acerca un sistema de métrica más acorde a la capacidad de evolución de las Mipymes específicamente en el sector cosmético para validar que efectivamente realizan innovación en el contexto de desarrollo de cada empresa, adicionalmente la investigación define que es de alta trascendencia la valoración de las habilidades gerenciales como catalizador de la innovación y su aplicación en los tipos de innovación.

El formato elaborado debe profundizar en indicadores más sensibles con respecto a la capacidad de diferenciar si la persona que atiende la entrevista puede separar su percepción de la implementación corporativa.

Finalmente, la capacidad de relacionarse con otros actores de la cadena para facilitar el uso de conocimiento e información relevante para desarrollar nuevos productos o procesos. En cuanto a marca, los gerentes manifestaron que sus empresas la tienen, sin embargo es procedente utilizar métricas sensibles para evaluar su impacto.

Así las cosas el objetivo general tiene cumplimiento con respecto a los resultados evidenciados y plantea que el modelo Doblin, es una herramienta útil para superar los procesos de prototipado y facilita el escalamiento empresarial.

6.1 Contribuciones

En primer lugar, este trabajo logra conceptualizar un instrumento que permite evaluar los avances en términos de innovación basado en el modelo de Doblin (1998), este formato fue elaborado con base en los determinantes identificados por Saunila y Ukko (2014) aplicado en una escala de Likert, en una entrevista estructurada para evaluar el desempeño y el entendimiento de la innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector cosmético.

Una de las razones por las cuales que se seleccionó este sector, tiene que ver con algunas características de base que facilitaban el proceso de evaluación: i. Es un sector intensivo en conocimiento, precisamente por las implicaciones del producto. ii. Conforme lo descrito en el marco teórico, el potencial que tiene el país con relación a la bioeconomía y generación de nuevos productos. iii. Identificar la concepción de innovación desde la gerencia, de forma que se pueda ver su aplicación en la gestión empresarial.

Se resalta que el concepto de innovación de las empresas de cosméticos está orientado hacia el desarrollo de productos y definen su modelo de negocio hacia la consecución de este objetivo. En cuanto al uso de las redes, las empresas priorizan las conversaciones con los laboratorios y las maquilas dado que la debilidad en la infraestructura es una barrera para el afianzamiento en el mercado por parte de las empresas.

El uso y la generación de conocimiento, se encuentra limitada a la perspectiva de nacimiento de las empresas y su alcance con respecto a la interpretación de la innovación. Las empresas que desde su nacimiento adoptaron la investigación como herramienta de diferenciación para la creación de productos, las demás entienden las tendencias en el mercado, ya sea en ferias o la experiencia en la conversación con los médicos.

Las empresas muestran estructuras piramidales y centralizadas para la toma de decisiones, características que pueden impedir el desarrollo de la innovación, sin embargo, el hecho que las empresas tienen un tamaño acotado, facilita la comunicación y se unidades flexibles para reaccionar ante las necesidades del mercado.

En el sector y los productos cosméticos establecen sistemas de producto, donde la necesidad del cliente puede estar resuelta en 2 o más productos, los gerentes manifestaron que los procesos de comercialización se encuentran basados en la demostración de beneficios para que exista la posibilidad de recompra.

La marca en varios casos se encuentra en posicionamiento y todavía tienen limitaciones en la explotación, pero desarrollar la marca como necesidad para ingresar a un mercado lo hicieron todas las empresas.

6.2 **Limitaciones**

Se puede identificar sesgos relacionados con la innovación y sus habilidades gerenciales, puesto que el uso de la palabra innovación es bastante común sin que necesariamente exista claridad en cómo se puede aplicar

Es una muestra no representativa de mercado, luego los resultados identificados no pueden ser extrapolables a otros sectores, el instrumento propuesto tiene algunas afirmaciones específicas de la cadena de valor de cosméticos, luego su aplicación requerirá establecer y conocer el sector.

El instrumento diseñado no deduce de manera clara si una visión del gerente o corporativa, esto requeriría una medición más sensible que pueda establecer la diferenciación.

7 Referencias

Boutaleb, F. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report Adapting to a “New Normal” Design and production: Witchwood Production House GEM Policy Influence: Examples from the UK, Guatemala and the USA 6 Key GEM Definitions and Abbreviations* 8. <http://www.witchwoodhouse.comBBRDesignhttps://bbrdesign.co.uk>

Boyle, F., Hadgraft, R., Lindsay, E., & Ulseth, R. (2022). Aalborg Universitet Innovating Engineering Education at Greenfield Sites Transferable Insights from Doblin’s Model of Innovation Innovating Engineering Education at Greenfield Sites: Transferable Insights from Doblin’s Model of Innovation.

Cámara de Comercio de Bogotá. (n.d.). *Consulta descripción de actividades económicas*. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *Programa de gestión de la innovación*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/servicios/haz-crecer-tu-empresa/innovacion-empresarial/programa-de-gestion-de-la-innovacion>

Carmona-Lavado, A., Gimenez-Fernandez, E. M., Vlaisavljevic, V., & Cabello-Medina, C. (2023). Cross-industry innovation: A systematic literature review. *Technovation*, 124. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102743>

de Cooperación, O., & Desarrollo, Y. (2018). *Manual de Oslo GUÍA PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN Tercera edición Es una publicación conjunta de OCDE y Eurostat eurostat EUROPEAN COMMISSION.*

Cho Pan, L. (2020.). *TAXONOMÍA VERDE DE COLOMBIA.*

Garcia, R., & Calantone, R. (2002). *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review.*

Grazzi, M., & Pietrobelli, C. (n.d.). *FIRM INNOVATION AND PRODUCTIVITY IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN.*

Intellectual Property Organization, W. (n.d.). *Global Innovation Index 2023 – Innovation in the face of uncertainty.* <https://doi.org/10.34667/tind.48220>

INVIMA. (n.d.). Consulta de registro sanitario. INVIMA.

https://consultaregistro.invima.gov.co/Consultas/consultas/consreg_encabcum.jsp

Compite. (2022). Informe nacional de competitividad 2022-2023. Compite.

<https://www.compitem.com.co>

Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008) Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, 50-59

Katila, R. (2021). Measuring innovation performance. Innovation for Sustainable Development Review – Belarus. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511753695.020>

Keeley, L., Pikkil, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten types of innovation*. John Wiley & Sons. offering-20221202-doblin-10-types-brochure_download-02. (n.d.).

Kogabayev, T., & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59–72. <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0005>

Kraus, S., Ribeiro-Soriano, D.E., & Schüssler, M. (2017). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in entrepreneurship and innovation research – the rise of a method. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 15 - 33.

Programa de Transformación Productiva (2016.). *Evaluación y reformulación estratégica del Plan de Negocios del sector de Cosméticos y Aseo*.

Papell, M., Medina, F., & David Domínguez Jdominguez, J. (2020). *CONSTRUCCIÓN DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL CIERRE DE BRECHAS DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE*

VALOR DE INGREDIENTES NATURALES PARA COSMÉTICOS-ESTUDIO DE OFERTA NACIONAL.

Papell, M., Medina, F., & David Domínguez Jdominguez, J. (2020). *CONSTRUCCIÓN DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL CIERRE DE BRECHAS DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE INGREDIENTES NATURALES PARA COSMÉTICOS*

Registro Único Empresarial y Social (n.d.). Consulta del registro. Confecámaras

<https://ruesfront.rues.org.co/detalle>

Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>

O'Connor, G. (2008). Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach*. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 313-330. <https://doi.org/10.1111/J.1540-5885.2008.00304.X>.

Salfore, N., Ensermu, M., & Kinde, Z. (2023). Business model innovation and firm performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Heliyon*, 9(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16384>

Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 162–176.

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0123>

Saunila, M. (2017). Understanding innovation performance measurement in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2016-0005>

Sheth, A., & Sinfield, J. v. (2022). An analytical framework to compare innovation strategies and identify simple rules. *Technovation*, 115. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102534>

van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., de Bakker, F. G. A., & Martí, I. (2019). Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. *Business and Society*, 58(5), 887–918. <https://doi.org/10.1177/0007650318789104>

Vilà, J., & Macgregor, S. (2010). *Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180)-28023 Madrid*.