

## DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS, UN ANÁLISIS DESDE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE MARKETING

### DESIGN OF NEW PRODUCTS, AN ANALYSIS FROM THE DYNAMIC MARKETING CAPACITY

Álvaro Enrique Santamaría Escobar<sup>1</sup>  
Hugo Gaspar Hernández Palma<sup>2</sup>  
Serna Ortiz, Esmider Alberto<sup>3</sup>

#### Resumen

El propósito de este trabajo consistió analizar la innovación de marketing en las empresas manufactureras del sector lácteo en la Costa Caribe Colombiana desde el enfoque de capacidades dinámicas. El estudio de naturaleza analítica interpretativa se apoyó en el paradigma cualitativo, desde donde se realizaron entrevistas a profundidad, observación, documentación y se aplicó un cuestionario; finalmente se utilizó triangulación. Se identificaron los constructos principales respectivamente: innovación de marketing y capacidad dinámica de marketing (diseño de nuevos productos, integración con los proveedores e integración con los clientes). De acuerdo con los hallazgos, se concluye que los empresarios deben desarrollar proyectos destinados al fortalecimiento de sus configuraciones y presupuestos de investigación desarrollo e innovación, de los procesos de monitoreo e inteligencia del mercado, a acrecentar el uso de y las tecnologías de la información, el uso de aplicaciones de software de procesamiento de datos tradicionales, pero también el uso masivo de datos, sin olvidar la innovación en la administración de la cadena de suministro, para contribuir con la identificación de oportunidades y la confrontación o evasión de las amenazas, desarrollar nuevas y creativas formas de mercadeo, fortalecer la gestión de alianzas estratégicas y desarrollar indicadores sectoriales.

**Palabras clave:** capacidades dinámicas, innovación en marketing, capacidad dinámica de marketing, diseño de nuevos productos, capacidad absorptiva, gestión del conocimiento.

Fecha de recepción: Julio de 2020 / Fecha de aceptación en forma revisada: Septiembre de 2020

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia. MBA. Profesor Asociado Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Sucre. <https://orcid.org/0000-0002-7710-5973> Correo Electrónico: [alvaro.santamaria@unisucre.edu.co](mailto:alvaro.santamaria@unisucre.edu.co)

<sup>2</sup> Especialista en Diseño y Evaluación de proyectos, Magister en Sistema de Gestión. Docente Universidad del Atlántico. Email: [hugoghernandezpalma@gmail.com](mailto:hugoghernandezpalma@gmail.com). Orcid: 0000-0002-3873-0530.

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Gerenciales, Especialista en gestión Gerencial, Administrador de Empresas. Docente Catedrático en la Universidad de La Guajira. Riohacha, La Guajira. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5922-5680>. [esmiderserna@uniguajira.edu.co](mailto:esmiderserna@uniguajira.edu.co)

### Abstract

The purpose of this work was to analyze marketing innovation in manufacturing companies in the dairy sector in the Colombian Caribbean Coast from the perspective of dynamic capacities. The study of an interpretative analytical nature was based on the qualitative paradigm, from where in-depth interviews, observation, documentation were carried out and a questionnaire was applied; finally, triangulation was used. The main constructs were identified respectively: marketing innovation and dynamic marketing capacity (design of new products, integration with suppliers and integration with customers). According to the findings, it is concluded that entrepreneurs must develop projects aimed at strengthening their research budgets, development and innovation, monitoring processes and market intelligence, to increase the use of and information technologies, the use of traditional data processing software applications, but also the massive use of data, not forgetting innovation in supply chain management, to help identify opportunities and confront or evade threats, develop new and creative forms of marketing, strengthen the management of strategic alliances and develop sector indicators.

**Key words:** dynamic capacities, marketing innovation, dynamic marketing capacity, new product design, absorptive capacity, knowledge management.

### Introducción

El dinamismo y la incertidumbre actual de la economía ha propiciado el acelerado cambio de los factores demográficos, económicos, tecnológicos, regulatorios, sociales y ambientales en el mundo (Santamaría-Escobar, Vega, & Barrios, 2018), lo cual exige de las organizaciones la renovación periódica de sus recursos y sus capacidades (Teece D. J., 2007; Wang & Ahmed, 2007), y en esencia el ajuste de los mismos, a la velocidad a la cual las empresas están innovando sus productos, sus procesos y en general sus operaciones de marketing, haciéndolas más dinámicas, para el logro de la ventaja competitiva. En general, la presión competitiva obliga a las empresas a acelerar los procesos de desarrollo para acortar los ciclos de vida del producto (Miller, 2001).

En ese sentido, las capacidades dinámicas han sido consideradas uno de los temas de mayor interés en la agenda estratégica; su propósito es explicar qué mecanismos utilizan las organizaciones para ajustarse al cambio y superar la incertidumbre. (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009, Barreto, 2010).

Con relación al enfoque de capacidades dinámicas, la academia continúa haciendo grandes esfuerzos por identificar los factores de éxito de las empresas sobresalientes en entornos hipercompetitivos (Barreto, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Éste enfoque afirma que la ventaja competitiva sostenible deriva de los recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables e insustituibles (VRIN) que una empresa controla y con los cuales puede desarrollar su estrategia (Barney, 1991), lo cual está relacionado estrechamente relacionado con la innovación de marketing y en general con la capacidad dinámica.

De hecho, los autores seminales de los microfundamentos en capacidades Dinámicas, desagregaron en tres los elementos esenciales constitutivos de las capacidades dinámicas: “*sensing, seizing and reconfiguring*”, las cuales traducidas al español significan “capacidad de detectar” las oportunidades y las amenazas, “capacidad de aprovechar” las oportunidades y “capacidad de reconfigurar” los activos (bienes intangibles y tangibles) de los negocios de la empresa respectivamente (Teece D. J., 2007; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece & Pisano, 1994).

De hecho, algunas organizaciones desarrollan habilidades para sobrevivir e incluso sacar provecho del ambiente que les rodea, mientras que otras, no consiguen superar la carga de incertidumbre o complejidad que la competencia les impone (Barrales, 2008). Ciertas organizaciones, por su parte, después de un tiempo se ven involucradas en una dinámica de inestabilidad, limitaciones e incertidumbre que se manifiesta en bajos costos, lo que obliga a muchas de ellas a recurrir a una diversidad de estrategias para reducir la incertidumbre (Morúa, 2017).

Este panorama describe perfectamente el entorno en el cual operan las empresas del sector lácteo del Caribe colombiano, las cuales están expuestas a impactos generados por la inestabilidad de los precios, desbalances constantes entre la oferta y la demanda, estacionalidad, incremento de vendedores frente a pocos compradores, subutilización de la capacidad instalada, tratados de libre comercio, y asimetrías con respecto a las grandes empresas nacionales e internacionales, todos éstos factores que afectan directamente el desempeño empresarial (Fedegán, 2013; Santamaría-Escobar, 2018).

Con esta problemática como motivación, es importante, por tanto, la identificación de capacidades dinámicas de marketing, que poseen las organizaciones del sector lácteo, que les permiten sobrevivir, e incluso posicionarse, a pesar de la hipercompetitividad y la turbulencia existente. Más específicamente, la identificación de las Capacidades de Innovación de Marketing desde la perspectiva de las DMC, pues, aunque algunas empresas siguen operando, otras podrían ceder el terreno ante la competencia o incluso desaparecer.

El enfoque de capacidades dinámicas registra hace más de dos décadas investigaciones en el ámbito de la innovación de productos y procesos, estudios que han sido relacionados por algunos investigadores con el mejoramiento del rendimiento empresarial, y el ajuste de los recursos y las capacidades al dinamismo del entorno (Camisón & Villar-López, 2014; Camison & Villar-López, 2010; Forés & Camisón, 2016; Protogerou, Caloghirou, & Lioukas, 2012; Pavlov & El Sawy, 2011).

Desde inicios de la década de los 70s, el interés científico por la innovación de productos, ha ido en aumento. Durante la década de los 80s, varios investigadores orientaron su investigación más hacia el proceso. Como consecuencia, se propusieron una gran cantidad de modelos de innovación de productos basados en innovación de procesos, que, principalmente se enfocaron en el *proceso de gestión* de diseño de nuevos productos NPD (Saren, 1984).

Sin embargo en su gran mayoría la agenda de la investigación en innovación se ha centrado en la innovación tecnológica, y específicamente con énfasis en la innovación de productos en el logro de la ventaja competitiva sostenible (Maier, Maferi, Maier, & Bitan, 2019; Miller, 2001), dejando de lado el estudio otras dimensiones/constructos en innovación, como la innovación en marketing (Cuevas-Vargas, Parga-Montoya, & Estrada, 2020; Lee, Lee, & Garrett, 2019; Medrano, Cornejo-Cañamares, & Olarte-Pascual, 2020; Ramirez, Parra-Requena, & Ruiz-Ortega, 2018), por tanto, la innovación en marketing y organizacional, deben ser incluidas en soporte de la innovación tecnológica (Gonzalez-Blanco, Coca-Perez, & Guizado-González, 2019) pues están directamente relacionadas.

Se tiene una ventaja competitiva sostenible, cuando los competidores existentes o potenciales no pueden imitar, o cuando el costo de la imitar es muy alto. Con base en la teoría de recursos y capacidades, los recursos corporativos deben aprovechar las oportunidades / neutralizar las amenazas, ser raros, no imitables, y no tener la tendencia a tener iguales cambios en los recursos humanos (Kuncoro & Susiani, 2018).

Según el diccionario de negocios, la innovación de productos es "el desarrollo y la introducción en el mercado de un bien o servicio nuevo, rediseñado o sustancialmente mejorado.

Los ejemplos de innovación de productos por parte de una empresa pueden incluir la invención de un nuevo producto; especificación técnica y mejoras de calidad hechas a un producto; o la inclusión de nuevos componentes, materiales o funciones deseables en un producto existente (BusinessDictionary.com, 2020)

Sin embargo en lo que respecta a la innovación de marketing, desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, esto no ha sido así; al papel del marketing no se le ha dado relevancia (Estrada, López-Salazar, & Méndez, 2019), se puede observar que en ocasiones los puntos de vista o posiciones en torno a las capacidades dinámicas de marketing-DMC se discuten de manera muy superficial, o no tienen en cuenta las premisas de la opinión de capacidades dinámicas-DC (Barrales-Molina, Martínez-López, & Gázquez-Abab, 2014); aunque recientes investigaciones han reflexionado acerca de la importancia que tiene en el ámbito estratégico (Barrales-Molina, Martínez-Lopez, & Gazquez-Abab, 2017; Bortoluzzi, Kadic-Maglajlic, Arslanagic-Kalajdzic, & Balboni, 2018; Ledesma-Chaves, Arenas-Gaitan, & García-Cruz, 2020; Riswanto, Hurriyaty, & Gaffar, 2019), exaltando al marketing como función empresarial con el privilegio de conocer de cerca las necesidades de los clientes, los canales de distribución, los productos de la competencia, las alianzas, la administración de las relaciones con el cliente CRM, la administración de la cadena de suministro SCM, la orientación al mercado MO y la competencia en redes, entre otros aspectos.

Reconocidos investigadores del área de marketing han registrado en sus agendas un notorio interés de por la creación de capacidades dinámicas (Bruni & Verona, 2009; Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009; Fang & Zou, 2009; Maklan, S. and Knox, S., 2009) es el caso de (Fang & Zou, 2009) quienes son reconocidos como gestores del término de capacidades dinámicas de marketing (DMC), tras identificar diferentes mecanismos de comercialización para la renovación de recursos y capacidades organizacionales.

En síntesis, el conocimiento y la orientación al mercado actúa como motivador para propiciar la adaptación de la empresa a los mercados en su evolución (Bruni & Verona, 2009), y formar capacidades dinámicas de marketing, capaces de mejorar la innovación organizacional (Roach, Ryman, Jones, & Ryman, 2018).

Es importante aclarar desde la literatura gerencial, el rol que cumplen la capacidad de absorción y la gestión del conocimiento, en la creación de capacidades dinámicas (Zahra & George, 2002), considerados los dos principales componentes en los cuales se segmentan las DMCs, y con los cuales se puede explicar el rol que cumplen las DMCs en la organización (Barrales-Molina, Martínez-López, & Gázquez-Abab, 2014). De manera más específica, (Martelo Landroquiz, Barroso-Castro, & Cepeda-Carrión, 2011) explican la generación de Capacidades Dinámicas de Marketing, al comprobar una fuerte conexión entre la gestión del conocimiento KM y la administración de las relaciones con el consumidor CRM; integración que según los autores, ayuda a absorber el conocimiento del mercado (a través de CRM) y difundirlo (integrarlo) al resto de la organización.

Definir las DMC usando la capacidad absorptiva y la gestión del conocimiento, permite incorporar tanto a la explotación como la exploración del conocimiento del mercado como dimensiones del éxito de las capacidades dinámicas (Easterby-Smith & Prieto, 2008).

El proceso de creación de capacidades dinámicas es construido por la integración continua y la coordinación de todas las actividades de la organización, por un lado, a nivel interno, representada en la planificación de procesos, capacidades de información de proceso y capacidades de automatización, y por otro lado, externamente, representada en las alianzas estratégicas, cooperaciones virtuales y relación con los proveedores (Arafa & Elmaraghy, 2011).

El concepto de DMC usa la capacidad de absorción y la gestión del conocimiento, lo cual permite incluir la exploración y la explotación del conocimiento del mercado como dimensiones de las capacidades dinámicas (Easterby-Smith & Prieto, 2008).

Las DMC cumplen la función de absorber e integrar el conocimiento del mercado a toda la organización, en ese sentido, el área de marketing, debe antes, tener la capacidad de absorber y asimilar el conocimiento del mercado (Bruni & Verona, 2009; Fang & Zou, 2009; Narasimhan, Rajiv, & Dutta, 2006; Wang & Ahmed, 2007), para luego poder integrarlo a la organización haciendo uso de la gestión del conocimiento (Cepeda & Vera, 2007; Easterby-Smith & Prieto, 2008).

Según (Zahra & George, 2002), la capacidad de absorción es un conjunto de rutinas y procesos a través de los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento para producir capacidades dinámicas, (Cohen & Levintal, 1990, p.128), la definen como "la capacidad de una empresa para reconocer el valor de la información externa nueva, asimilarla y aplicarla a fines comerciales".

Según recientes investigaciones, paradójicamente, las capacidades dinámicas de marketing, no habían sido relacionadas, con la capacidad de absorción y la gestión del conocimiento, a pesar de que el conocimiento del mercado es su característica esencial; de la misma manera, las investigaciones en DMC, tampoco habían relacionado las capacidades esenciales identificadas como microfundamentos de las DC (capacidad de detección, aprendizaje, integración y coordinación) (Barrales-Molina, Martínez-López, & Gázquez-Abab, 2014).

La innovación en Marketing tiene que ver con la implementación de nuevos métodos de mercadeo que involucran cambios significativos en el diseño o empaque del producto, la colocación del producto, la promoción del producto o el precio (OECD, & Eurostat, 2007).

Según (Camison & Villar, 2011), específicamente, la innovación de marketing incluye cambios significativos en el diseño del producto, que incluyen cambios en la forma y apariencia del producto que no alteran las características funcionales del producto. También incluye cambios en el embalaje de los productos. Los nuevos métodos de comercialización en la colocación de productos implican principalmente la introducción de nuevos canales de ventas. Las innovaciones en la promoción de productos implican el uso de nuevos conceptos para promover los bienes y servicios de una empresa. Finalmente, las innovaciones en la fijación de precios implican el uso de nuevas estrategias de fijación de precios para comercializar los bienes o servicios de la empresa.

El objetivo más significativo de este documento es la determinación acerca de la existencia de capacidades de innovación de marketing, en las empresas manufactureras del sector lácteo de la costa caribe colombiana, el ámbito de las capacidades dinámicas. La discusión y el análisis de los hallazgos, en este sentido, intenta contribuir a aclarar el vacío existente para las capacidades dinámicas de marketing; aunque todavía es prematuro hablar de un marco suficientemente robusto que soporte este reciente abordaje teórico.

Este artículo comienza describiendo los principales aspectos teóricos relacionados con el enfoque de las capacidades dinámicas, introduce aspectos claves de la emergente agenda investigativa en capacidades dinámicas de marketing DMC, y conecta ello a la innovación de marketing. Una vez hecha la introducción, a continuación, se describe la metodología, se muestran los resultados y finalmente, se extraen las principales conclusiones y discusiones.

### Metodología

El estudio de naturaleza analítica interpretativa y enfoque cualitativo, analizó las características de la innovación de marketing en las principales empresas manufactureras del sector lácteo *en la costa caribe colombiana desde la perspectiva de las capacidades dinámicas*.

Las técnicas e instrumentos para la recolección de la información fueron entrevistas a profundidad, observación, documentación, y se aplicó un cuestionario para la recabación de la información; finalmente se utilizó la técnica de triangulación.

A partir de la entrevista se obtuvieron descripciones acerca de la realidad empresarial. A partir del cuestionario realizado a expertos, se obtuvo la percepción de personas claves. Los expertos fueron personas con más de cinco años de experiencia en las empresas del sector; entre ellos: los gerentes generales, gerentes de producción, gerentes de calidad y gerentes de centros de distribución. El cuestionario tuvo un baremo compuesto por una escala de siete opciones, donde la opción uno (1) corresponde la más baja valoración y la opción siete (7) a la máxima valoración.

La muestra de tamaño  $n= 75$ , se escogió de manera probabilística, proyectando de esa manera la posibilidad de realizar en futuras fases investigativas de mayor alcance, correlacionales, o modelos con ecuaciones estructurales SEM.

Es importante aclarar, que este trabajo, se limita a la fase descriptiva analítica, en donde se identifica la existencia de variables en un sector, para posteriormente tener la posibilidad de avanzar a estadios superiores en el continuum investigativo (Hurtado, 2012).

Se efectuaron recorridos de observación *in-situ*, haciendo uso de un diario de campo para la recolección de datos e información. Finalmente, para la recabación documental, se obtuvo y analizó información relevante, documentos corporativos, normatividad, publicaciones e informes relacionados.

Con el fin de alcanzar mayor validez interna y externa en la investigación, se utilizó la triangulación de datos e información, obtenidos a través de las diferentes técnicas e instrumentos. Según (Brewer & Hunter, 2006) la triangulación metodológica, entendida muchas veces como sinónimo de triangulación o eclecticismo metodológico, parte del supuesto básico de que las debilidades de cada método individual han de ser compensadas por la fortaleza contrabalancadora de otro método (Samaja, 2018).

El análisis de los datos recolectados mediante las entrevistas, las observaciones y la revisión documental, fue cuidadosamente sometido al proceso de triangulación, lo cual a partir de aspectos significativos permitió identificar puntos de convergencia fundamentales.

En este sentido, se aclara que “la repetición de los resultados”, otorga mayor validez a los hallazgos, teniendo en cuenta que los puntos convergentes fueron obtenidos de interlocutores diferentes, y además de la síntesis de resultados producto de las diferentes técnicas e instrumentos después de hacer un minucioso escrutinio de la información suministrada.

### Resultados

En este aparte del artículo, se describen los principales resultados encontrados a partir de un minucioso escrutinio de los datos recabados en cada una de las técnicas e instrumentos utilizados; es importante resaltar aquí, que la coincidencia entre los resultados obtenidos desde los diferentes métodos, constituyen un elemento fortalecedor la veracidad de los resultados. Después del análisis de resultados se sintetizaron de manera concreta los puntos de convergencia, o ideas fuerza fundamentales.

En términos generales se pudieron identificar variables constitutivas que representan las existencias de cada uno de los constructos principales hallados. Los principales constructos

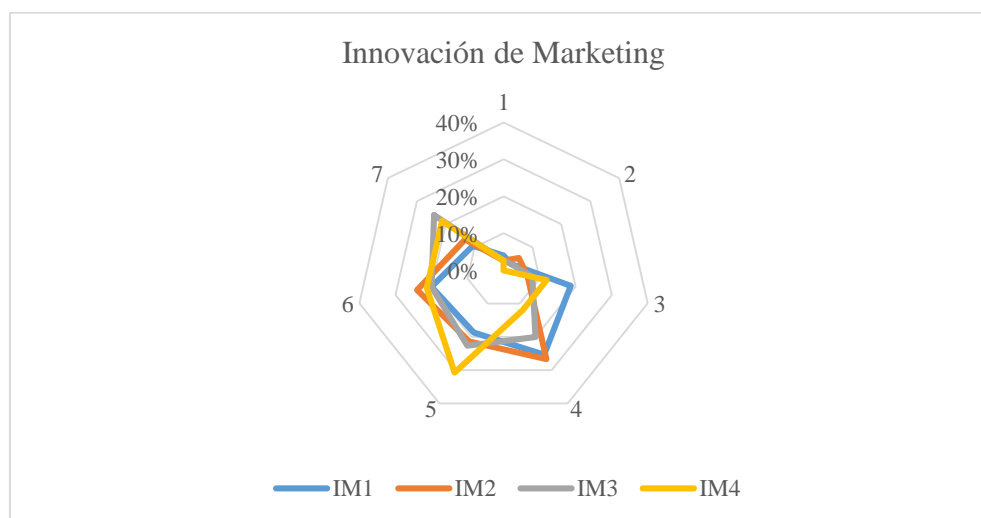
identificados fueron: innovación de marketing, capacidad dinámica de marketing (sus dimensiones o sub constructos, diseño de nuevos productos, integración con los proveedores e integración con los clientes. Para describir esto a continuación se describen de manera detallada, cada uno de los hallazgos, consolidándose así el método inductivo. Es importante recordar que “el razonamiento inductivo se encuentra en el proceso de diseño de generalizaciones estadísticas, en una forma de razonamiento por analogía” (Haig, 2019, p.5).

Es importante mencionar que las descripciones obtenidas a continuación corresponden a una elaboración intertextual basada en la recolección de datos e información con las diferentes técnicas y métodos investigativos.

### ***Innovación de Marketing***

En cuanto a los resultados en este aparte, en la innovación de marketing, se evidenció desde el cuestionario, una frecuencia acumulada de al menos el 75% en cada una de las variables analizadas, esto es (IM1-75%, IM2-85%, IM3- 87%, IM4-85%), ver tabla. 1; a continuación, se describe minuciosamente cada una de ellas.

Figura 1 *Frecuencias acumuladas en innovación en marketing*



Fuente: *elaboración propia*

Tabla 1 *Frecuencias relativas y absolutas en innovación en marketing*

	Frecuencia relativa				Frecuencia acumulada			
	IM1	IM2	IM3	IM4	IM1	IM2	IM3	IM4
1	4%	3%	3%	3%	1	4%	3%	3%
2	3%	5%	3%	0%	2	7%	8%	3%
3	19%	7%	8%	12%	3	25%	15%	15%
4	25%	27%	20%	12%	4	51%	41%	27%
5	19%	21%	23%	31%	5	69%	63%	57%
6	20%	24%	20%	21%	6	89%	87%	79%
7	11%	13%	24%	21%	7	100%	100%	100%

Fuente: *elaboración propia*

Analizando la figura.1 y la Tabla.1 se puede observar hasta qué punto las empresas han utilizado recientemente métodos de marketing que implican cambios significativos por primera vez en cuanto a la *diferenciación del producto por diseño* (IM1). El 75% de los gerentes encuestados manifestaron haber percibido muy a menudo cambios que marcaron diferencias significativas en el diseño de sus productos en los últimos tres años; estos cambios son notoriamente significativos en la forma, en el aspecto y en el diseño del producto; estos cambios entran a formar parte de nuevos conceptos de comercialización, que no modifican las características funcionales de utilización del producto. Por otra parte, se hacen modificaciones a los empaques y los envases tendientes a mejorar el aspecto del producto, para hacerlos más atractivos y con imagen renovada. Se introducen cambios significativos en la forma, el aspecto o el gusto de productos (como la introducción de nuevos sabores, colores, presentaciones, etc.), con el fin de captar nuevos segmentos de mercado. Estas innovaciones no sólo se asocian a las propiedades del producto en sí, sino a modificaciones en el diseño del empaque, las etiquetas, los colores, los sabores, las texturas, y en general las propiedades organolépticas, haciéndolos más atractivos para los clientes.

En cuanto a la *distribución del producto* (IM2), el 85% ha utilizado recientemente mejoras en cuanto a la movilización de sus mercancías, se aclara que algunas empresas poseen sus propios medios de distribución, y la gran mayoría hace distribución a través de terceros. Existen vehículos modernos con sistema de refrigeración autónomo, y sistemas de geolocalización satelital. Los gerentes coinciden en que la distribución es uno de los aspectos que carga significativamente los costos para la compañía.

*La publicidad, la promoción y las relaciones públicas para el producto* (IM3), presentan cerca del 87% de las veces recientes modificaciones las cuales. Se utilizan nuevos conceptos y medios para promocionar los bienes o servicios de la organización. Entre ellos se mencionan el desarrollo y el lanzamiento de una nueva imagen de marca de los productos existentes con la finalidad de colocar el producto en nuevos mercados o con la finalidad de renovar su imagen. Esta es una de las estrategias utilizadas para expandir la penetración del producto en otros mercados de la geografía nacional. Cabe anotar que este tipo de inversiones varían en proporción al tamaño de la compañía. Las empresas grandes, utilizan medios masivos de comunicación y redes sociales para divulgar sus pautas publicitarias. Las Pymes optan por hacer otro tipo de promociones en los sitios de comercialización generalmente asociadas al precio, o a empaquetamiento múltiple.

En lo relacionado con la *política de precio* (IM4), el (85%) de las veces a la larga y en promedio, introducen nuevas estrategias para incentivar las ventas, y aunque el gobierno tiene regulados los precios para el productor primario y manufacturero, se hace uso de nuevos métodos de fijación de precios de acuerdo con los diferentes segmentos de mercado. Cabe anotar que, con la regulación de los precios, el margen de modificación puede variar con ciertas limitaciones dentro de márgenes asociados el contenido proteínico, el mejoramiento de la calidad, y la variación de la oferta y la demanda sujeta a la estacionalidad climática y a la producción.

### **Capacidad Dinámica de Marketing**

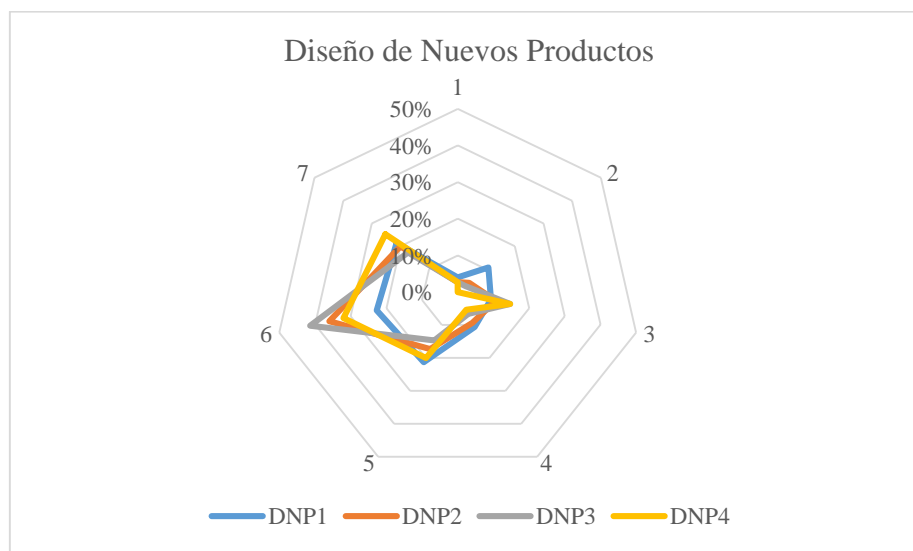
A continuación, se describen los resultados asociados a la capacidad dinámica de Marketing, la cual se subdivide en tres dimensiones. Estas son: diseño de nuevos productos, integración con el proveedor e integración con el cliente.



### Diseño de nuevos productos

En lo relacionado con el diseño de nuevos productos DNP, se muestra en la figura 2 y la tabla 2, la frecuencia relativa acumulada de los datos obtenidos.

Figura 2 *Diseño de nuevos productos*



Fuente: *elaboración propia*

Tabla 2 *Frecuencias relativas y acumuladas*

	Frecuencia relativa				Frecuencia acumulada			
	DNP1	DNP2	DNP3	DNP4	DNP1	DNP2	DNP3	DNP4
1	4%	3%	3%	3%	1	4%	3%	3%
2	11%	4%	3%	0%	2	15%	7%	3%
3	9%	11%	15%	15%	3	24%	17%	17%
4	11%	9%	7%	5%	4	35%	27%	23%
5	21%	17%	15%	20%	5	56%	44%	43%
6	23%	36%	41%	32%	6	79%	80%	75%
7	21%	20%	17%	25%	7	100%	100%	100%

Fuente: *elaboración propia*

En relación al diseño de nuevos productos, aproximadamente el 65% las empresas, a la larga y en promedio, hacen esfuerzos significativos en el desarrollo de nuevos productos (DNP1). Las empresas medianas y grandes, hacen un número alto de introducciones de nuevos productos, nuevas materias primas, y modificación de los productos existentes. Además, impulsan el concepto de productos saludables.

Las empresas grandes hacen un número alto de diseños de nuevos productos DNP; introducen nuevas materias primas, modificación de los productos existentes, generan diversidad de sabores y presentaciones en yogures, helados y leches saborizadas. Promocionan por la producción de sabores tradicionales típicos de la región, acudiendo a las tradiciones y gustos típicos de la región, entre otros sabores.

Las empresas grandes hacen innovaciones en materia de procesos de ultra pasteurización, y envases asépticos, lácteos funcionales, yogures o bebidas fermentadas con beneficios para los sistemas gastrointestinal e inmune, quesos frescos como madurados. Se observa gran variedad de productos, diversidad y versatilidad en los envases, y sobre todo ventajas sobresalientes en el mix de productos.

Las empresas pequeñas y medianas, por su parte, no modifican las características de los productos con frecuencia, tienen baja frecuencia en la modificación de empaques.

La tasa de sus innovaciones es lenta.

El 73% regularmente introduce los dos tipos de innovaciones, incrementales y radicales en los productos (DNP2). Las empresas propician el desarrollo de productos existentes y la innovación en productos totalmente nuevos, e inexistentes, generando nuevos sabores, tamaños, fórmulas o empaques y distintos multi-empaques, esto con mayor énfasis en las medianas y grandes.

La percepción reinante en los encuestados, es que los nuevos productos han proporcionado una fuente crucial de resultados para la empresa (DNP3) en el 73% de los casos, y el desarrollo de nuevos productos le ha dado a aproximadamente al 77% de los empresarios una ventaja sobre sus competidores (DNP4)

#### *Integración con el proveedor*

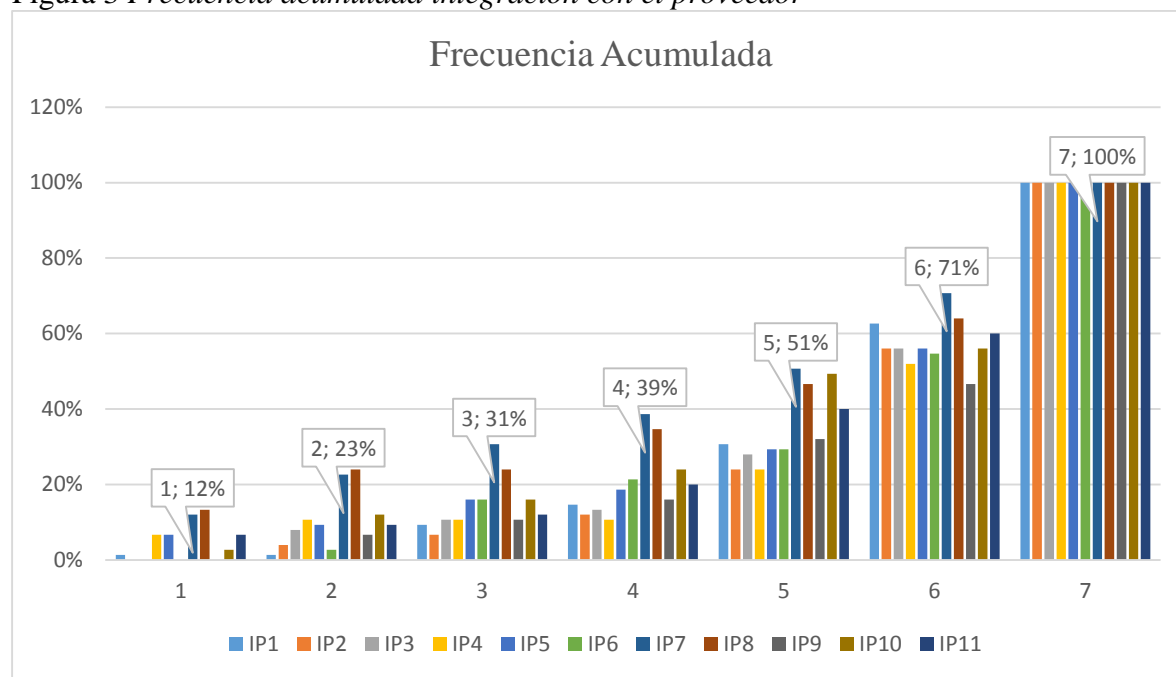
Para la identificación de la existencia de la capacidad dinámica de marketing en las empresas del sector lácteo, se pudo establecer desde la teoría una fuerte relación de la misma con la innovación de marketing. A partir de ello se hicieron indagaciones acerca de la existencia de conocimiento interno o externo, que contribuye con la existencia y formación de capacidades dinámicas de marketing, haciendo gala de los procesos de explotación y explotación, y de hecho sustentados en la gestión del conocimiento y la capacidad de absorción; se aclara que en la investigación estos aspectos, se limitaron al alcance del objetivo, por tanto se asocian a acciones relacionadas con la innovación en marketing y capacidades dinámicas de marketing, esencialmente.

Los resultados en términos generales muestran la existencia de dos constructos, en este aparte relacionado con DMC, estos son: la integración con el proveedor y la integración con el cliente. A continuación, se describe cada uno de ellos.

En cuanto a la integración con el proveedor se observa que el indicador con mayor frecuencia acumulada en la marca de clase 5 es IP7, la cual tiene un porcentaje acumulado de 51%, esto significa que en general, al menos todos los indicadores de integración con el proveedor superiores a esa clase, tendrán como mínimo un 49% de las veces restantes, oportunidad de pertenecer a las clases 6 y 7, lo cual indica que aproximadamente el 49% de los encuestados, mantiene “altas”, y “muy altas” relaciones de integración con sus proveedores.

Para ilustrar esto, a continuación, se describen cada uno de los indicadores. Para hacerlo, se presenta a continuación la figura 2 y la tabla 2, respectivamente, las cuales muestran la frecuencia acumulada de cada indicador analizado.

Figura 3 Frecuencia acumulada integración con el proveedor



Fuente: *elaboración propia*

Tabla 3 Frecuencia acumulada Integración con el proveedor

Frecuencia Acumulada

	IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	IP7	IP8	IP9	IP10	IP11
1	1%	0%	0%	7%	7%	0%	12%	13%	0%	3%	7%
2	1%	4%	8%	11%	9%	3%	23%	24%	7%	12%	9%
3	9%	7%	11%	11%	16%	16%	31%	24%	11%	16%	12%
4	15%	12%	13%	11%	19%	21%	39%	35%	16%	24%	20%
5	31%	24%	28%	24%	29%	29%	51%	47%	32%	49%	40%
6	63%	56%	56%	52%	56%	55%	71%	64%	47%	56%	60%
7	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	IP7	IP8	IP9	IP10	IP11
	69%	76%	72%	76%	71%	71%	49%	53%	68%	51%	60%

Fuente: *elaboración propia*

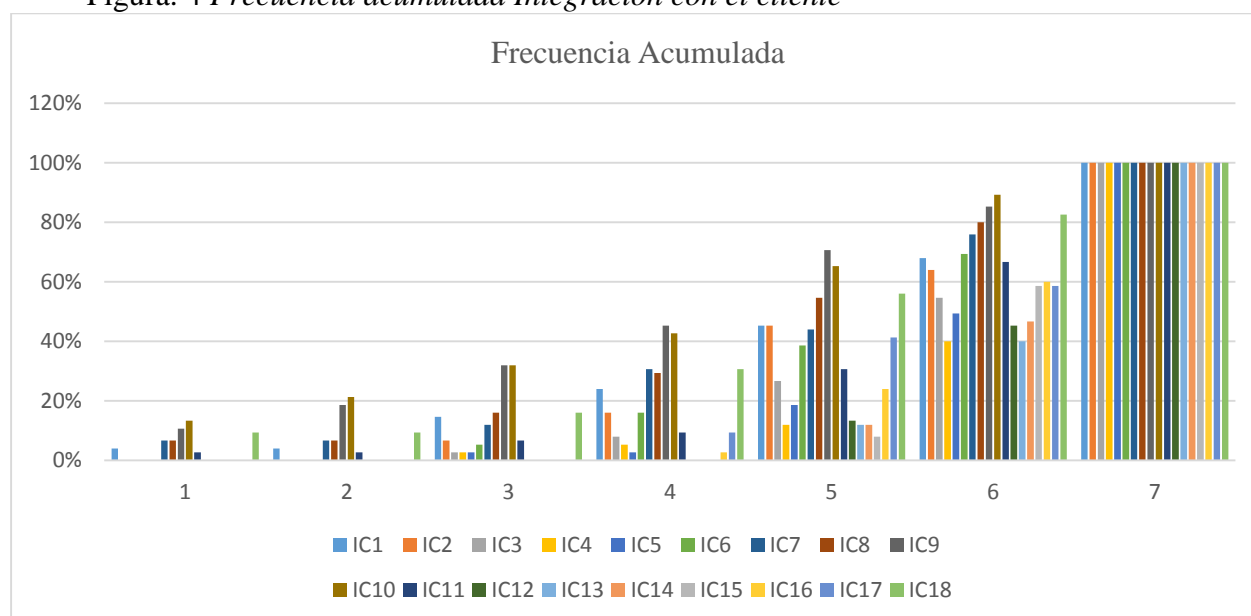
Revisando uno a uno los indicadores o variables de integración con el proveedor que representaron recientes y significativos cambios en los últimos tres años, se pudo determinar que, las organizaciones establecen relaciones estables y duraderas con sus principales proveedores IP1 el (69%) de las veces, las empresas trabajan con los proveedores claves para mejorar su calidad IP2 el (76%) de las veces, los proveedores la relación como una alianza a largo plazo IP3 (72%), hay un fuerte consenso en las empresas de que la participación del proveedor es necesaria en el diseño y desarrollo del producto IP4 (76%), las empresas intercambian frecuentemente información con nuestros principales proveedores, formal y/o informalmente y de manera oportuna IP5 (71%), los empresarios aseguran el suministro estable de materia prima con sus

proveedores principales IP6 (71%), los empresarios comparten información confidencial (financiera, producción, diseño, investigación y/o competencia) con sus proveedores clave IP7 (49%), se ha establecido un sistema ágil de pedidos con el proveedor principal IP8\* (53%), se ha desarrollado un nivel de asociación estratégica con el principal proveedor IP9\* (68%), la empresa ayuda a nuestro proveedor principal a mejorar su proceso para satisfacer mejor nuestras necesidades IP10\* (51%), nuestro proveedor tiene un expediente (record) de entrega puntual a nuestra empresa IP11\* (60%).

#### *Integración con el cliente*

De manera análoga, a continuación, se presenta la descripción asociada a la integración con el cliente. Para ilustrar esto, se describen los indicadores respectivos. Se presenta a continuación la figura 4 y la tabla 4, respectivamente, las cuales muestran la frecuencia acumulada de cada indicador analizado.

Figura. 4 Frecuencia acumulada Integración con el cliente



Fuente: *elaboración propia*

Tabla. 4 Frecuencia acumulada Integración con el cliente

	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6	IC7	IC8	IC9	IC10	IC11	IC12	IC13	IC14	IC15	IC16	IC17	IC18
1	4%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	7%	11%	13%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%
2	4%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	7%	19%	21%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%
3	15%	7%	3%	3%	3%	5%	12%	16%	32%	32%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	16%
4	24%	16%	8%	5%	3%	16%	31%	29%	45%	43%	9%	0%	0%	0%	0%	3%	9%	31%
5	45%	45%	27%	12%	19%	39%	44%	55%	71%	65%	31%	13%	12%	12%	8%	24%	41%	56%
6	68%	64%	55%	40%	49%	69%	76%	80%	85%	89%	67%	45%	40%	47%	59%	60%	59%	83%
7	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6	IC7	IC8	IC9	IC10	IC11	IC12	IC13	IC14	IC15	IC16	IC17	IC18
	55%	55%	73%	88%	81%	61%	56%	45%	29%	35%	69%	87%	88%	88%	92%	76%	59%	44%

Fuente: *elaboración propia*

Revisando uno a uno los indicadores o variables de integración con el cliente que representaron recientes y significativos cambios en los últimos tres años, se pudo determinar que el grado de integración o intercambio de información entre su organización y sus principales proveedores en la mayoría de los casos fue alto o muy alto, como se puede apreciar en la tabla 4, la cual ilustra la frecuencia acumulada, de cada uno de los indicadores de integración con el cliente, y relaciona como altos y muy altos los indicadores que en las marcas de clase 6 y 7, acumulan los máximos porcentajes del total de los encuestados en cada caso, ver tabla 4, parte inferior.

Se puede observar que la mayoría de los indicadores presentaron altos porcentajes de representatividad de relaciones de integración con el cliente en las marcas de clase altas y muy altas, 6 y 7 respectivamente. Para una mayor comprensión y dado el alto número de indicadores del constructo, se realizó un cálculo adicional a la tabla de frecuencia, consistente en la diferencia entre el 100% acumulado y la frecuencia acumulada hasta la 5ª marca de clase; observe esto en la parte inferior de la tabla 3.

En contraste con lo anterior, se observa excepcionalmente, que los indicadores IC9 (29%), IC10 (35%), indicadores que acumularon en las clases inferiores a la 6, es decir de la 5 hacia abajo, el 71% y el 65% respectivamente, dejando tan sólo para la representatividad de las marcas de clase altas y muy alta (6 y 7), tan sólo un 29% y un 35% respectivamente.

Por lo demás, se puede afirmar que el grado de integración o el intercambio de información entre las organizaciones y sus principales clientes fue alta y muy alta. Lo cual se describe a continuación, para mayor comprensión.

Los empresarios tratan al máximo de *anticipamos y respondemos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes* IC1- 55%, para lo cual desarrollan estudios de mercado, y hacen monitoreo del entorno, de los precios y de la competencia, de las innovaciones, de las promociones.

Aquí es fundamental el uso avanzado de datos masivos, en especial, en manos de las empresas de mayor tamaño, las cuales realizan estudios con el uso de herramientas avanzadas para el análisis de datos. Se ha evidenciado en las empresas de mayor tamaño el incremento del uso de tecnologías de la información, el uso de software especializados de procesamiento de datos a la manera tradicional, pero también el análisis de información masiva de datos, para el estudio del comportamiento del cliente, en relación a su frecuencia, y características de compra, como también en asocio al precio.

Las empresas pequeñas tienen algunas limitaciones en este sentido, sin embargo, permanentemente están en comunicación con sus principales clientes, por medios tradicionales de comunicación, y en comunicación frecuente, *face to face*.

Los empresarios *enfatan en la evaluación de las quejas de los clientes formales e informales* IC2- 55%. Normalmente los empresarios atienden las quejas y los reclamos hechos por sus clientes. Las empresas, tienen en cuenta los comentarios de los clientes para el mejoramiento de los productos, y en especial cuando del cuidado de la calidad se trata. Muchos de ellos acogen sugerencias tendientes a mejorar alguna característica organoléptica del producto, como el sabor, la textura entre otras.

Los empresarios, *interactúan con los clientes para establecer la fiabilidad, la capacidad de respuesta y otros estándares*, IC3-73%. Existe una práctica muy común de obtener retroalimentación, de la percepción que tiene el cliente acerca del producto, de la calidad y de la atención brindada. Las empresas que utilizan los almacenes de cadena, tienen impulsores en los almacenes de grandes superficies, y manejan estrecha comunicación con las secciones del servicio al cliente de dichos establecimientos.

*Satisfacer las necesidades del cliente es el objetivo central de los empresarios IC4-88%*, en ese sentido, se involucra a los clientes claves en la etapa de diseño / desarrollo del producto IC5-81%. Las empresas medianas y grandes realizan paneles de degustación, para lo cual seleccionan y preparan previamente a los panelistas en la identificación de sabores y texturas. No hay *un fuerte consenso en las firmas acerca de que la participación del cliente es necesaria en el diseño / desarrollo del producto*, IC6-61%; Sin embargo, las opiniones al respecto no fueron del todo desalentadoras, pues muchas empresas tienen sus laboratorios y áreas de investigación y desarrollo, además de los creativos para hacer sus innovaciones, con el concurso de los clientes. Las pequeñas empresas, por su parte trabajan este aspecto de manera más artesanal, y en ocasiones recurriendo a las tradiciones y costumbres alimenticias típicas de la costa caribe. En síntesis, se pudo percibir que las organizaciones, cuentan con *la participación clave de sus clientes en nuestros equipos de proyectos IC7- (56%)*. Se *intercambia información con los clientes clave con relativa frecuencia, formalmente y / o informalmente y de manera oportuna IC8-(45%) de las veces*.

Los empresarios son muy reservados a la hora *de compartir información confidencial (financiera, producción, diseño, investigación y / o competencia) con nuestros principales clientes*, IC9-(29%). Esto se explica fácilmente, debido a las condiciones de inseguridad del país, y porque tradicionalmente, en términos de negocios, los empresarios son individualistas y con tendencia a la dispersión y atomización de los negocios, más que a la asociatividad, aunque existen ejemplos interesantes de cooperativas lecheras.

El *grado de vinculación con nuestros principales clientes a través de medios computarizados, internet, redes y correos electrónicos es bajo con IC10\*-(35%)*. *Grado de comunicación con nuestro mejor cliente, mejora sustancialmente alcanzando en este indicador IC11-69% de los encuestados*.

El establecimiento de *un sistema ágil de pedidos con nuestro cliente principal es IC12-(87%)*. Asegurar el suministro de producto terminado es un factor fundamental, para los clientes, de nuestras compañías. En ese sentido los empresarios hacen *seguimiento a nuestro cliente principal en busca de retroalimentación IC13- 88%*. El seguimiento al cliente principal generalmente es clave para el empresario, en especial en las empresas medianas y grandes, sin dejar de lado las pequeñas. *La frecuencia de los períodos de contacto con los principales clientes es alta con IC14-88%*. Toda vez que estos clientes soportan en gran medida la estabilidad y la liquidez de los negocios manufactureros, y en consecuencia se debe tener un trato especial con ellos.

Los principales clientes, comparten el pronóstico de la demanda con los empresarios lácteos, el *IC15 (92%) de las veces*, esto facilita la realización de los planes de producción en el corto, y mediano, y facilita la realización de ajustes y adecuaciones de las instalaciones y la tecnología disponible; Aquí se manifiesta en gran medida, la gestión relacionada con el monitoreo del entorno, la reconfiguración de los activos y el aprovechamiento de las oportunidades.

*Las compañías tienen un expediente excepcional de la entrega a tiempo a nuestro cliente clave, aunque este aspecto debe mejorar pues su indicador es IC16\*-54%*

*El plazo para cumplir con los pedidos de los clientes (el tiempo que transcurre entre la recepción de la orden del cliente y la entrega de las mercancías) es corto - (lead time), en un IC17-59% de las veces. Las empresas pueden modificar rápidamente los productos para satisfacer las necesidades de los clientes principales el 54% de las veces, IC1\*8-54%*.

A continuación, se presentan de manera sintética los resultados, haciendo uso de la técnica de triangulación.

Tabla 5 *Triangulación*

Entrevistas	Observación	Documentación	Cuestionario	Puntos de convergencia
<p>Numero alto de Introducción de nuevos productos, Diseño de nuevos productos DNP; nuevas materias primas, sabores, tamaños, fórmulas o empaques y distintos multi-empaques.</p> <p>Grandes: Innovaciones en materia de procesos de ultra pasteurización, y el envase aséptico; lácteos funcionales; y saludables.</p> <p>Ventajas sobresalientes en el mix de productos.</p> <p>Nuevos y modernos sistemas de transporte.</p> <p>Se utilizan nuevos conceptos y medios para promocionar. Entre ellos se mencionan el desarrollo y el lanzamiento de una nueva imagen de marca de los productos existentes con la finalidad de colocar el producto en nuevos mercados o con la finalidad de renovar su imagen.</p> <p>Las relaciones con los clientes y con los proveedores son sumamente importantes.</p> <p>Vínculos estrechos con clientes y proveedores. Comunicación a diario con clientes y proveedores. Estudio de los hábitos y necesidades de nuestros consumidores. Desarrollo de nuevos proveedores estratégicos de abastecimiento.</p> <p>Grandes: La empresa realiza investigación a sus consumidores, competidores y canales de distribución. Investigación de hábitos y necesidades de los consumidores, y contacto directo con nuestros consumidores. Hace benchmarking</p> <p>Micro y Pequeñas: La empresa no tiene un programa escrito y presupuestado asignado a la innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos.</p> <p>Medianas y Grandes: Las empresas tienen (...). Asegurar la planeación de los proyectos. Alianzas están centradas en el desarrollo conjunto de nuevos productos con beneficios funcionales, (Probióticos y prebióticos, Vitaminas y minerales, Proteínas y péptidos bioactivos), empaques mejores, proyectos de mejoramiento de productividad, benchmarking.</p> <p>Grandes: Efectividad de la empresa en el establecimiento de programas orientados al desarrollo interno de las competencias de adquisición</p>	<p>Nuevos productos. Leche pasteurizada, leche entera, leche descremada, deslactosada, leche semidescremada, mantequilla, crema de leche, queso para untar, queso mozzarella, queso americano, queso doblecrema, yogurt, avena, kumis, postres, yogurt con probióticos, bebidas lácteas fermentadas semidescremadas, yogurt descremado, 0% grasa con proteínas, queso fresco, blando, semimagro, con dulce de frutas, fortificado con hierro, zinc, ácido fólico, vitamina D y vitamina B12; arequipe, postres, helados, malteadas. Suero.</p> <p>Nuevos sabores.</p> <p>Se observaron algunos vehículos especializados.</p> <p>Se observó en los supermercados como se utilizan nuevos conceptos y medios para promocionar.</p> <p>Se pudo observar el trato que los empresarios daban a sus clientes y sus proveedores directamente en las plantas.</p> <p>Se observa en general todas las empresas mantienen buenas relaciones con los clientes y los proveedores.</p> <p>Seguimiento a precios y características del producto.</p> <p>Monitoreo constante del entorno industrial, gubernamental y de los competidores.</p> <p>Micro y Pequeñas: La empresa no tiene un programa escrito y presupuestado asignado a la innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos.</p> <p>Medianas y Grandes: Las empresas tienen (...). Asegurar la planeación de los proyectos. Alianzas están centradas en el desarrollo conjunto de nuevos productos con beneficios funcionales, (Probióticos y prebióticos, Vitaminas y minerales, Proteínas y péptidos bioactivos), empaques mejores, proyectos de mejoramiento de productividad, benchmarking.</p> <p>Grandes: Efectividad de la empresa en el establecimiento de programas orientados al desarrollo interno de las competencias de adquisición</p>	<p>Registro Sanitario. Ministerio de Salud y Protección Social, Resolución 2674 De 2013 –artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 –INVIMA. Plantas, supermercados, heladerías, páginas web, otros medios publicitarios. Catálogos y listas de productos.</p> <p>Grandes: Vínculos para el desarrollo de nuevos proveedores estratégicos de abastecimiento.</p> <p>Monitoreo del entorno: Investigación de tendencias de consumo, asistencia a ferias, visitas a otras regiones, revisiones macro económicas y análisis de industria. Investigación de tendencias de consumo. Unidad de Seguimiento de Precios. MADR</p> <p>Micro y Pequeñas: No existen programas escritos de I+D. Medianas y Grandes: programas escritos y presupuestados asignados a la innovación y desarrollo de productos y procesos.</p>	<p>IM1-75%, IM2-85%, IM3- 87%, IM4-85%</p> <p>DNP1-75, DNP2-73, DNP-73%, DNP-77%</p> <p>IP1-69%, IP2-76%, IP3-72%, IP4-76%, IP5-71%, IP6-71%, IP7-49%, IP8-53%, IP9-68%, IP10-51%, IP11-60%</p> <p>IC1-55%, IC2-55%, IC3-73%, IC4-88%, IC5-81%, IC6-61%, IC7-56%, IC8-45%, IC9-29%, IC10-35%, IC11-69%, IC12-87%, IC13-88%, IC14-88%, IC15-92%, IC16-76%, IC17-59%, IC18-44%</p>	<p><b>Innovación de Marketing-IM / Diseño de nuevos productos -DNP</b></p> <p>Diferenciación del producto por diseño</p> <p>Distribución del producto.</p> <p>Publicidad, promoción y relaciones públicas para el producto</p> <p>Políticas de precios</p> <p>Las empresas coinciden en la innovación de productos como una estrategia clave.</p> <p><b>Capacidad Dinámica de Marketing DMC</b></p> <p><b>IP / IC</b></p> <p>Relaciones frecuentes con proveedores y clientes (diario).</p> <p><b>Inteligencia de mercados, /Investigación del Mercado</b></p> <p>Monitoreo constante del entorno industrial, gubernamental y de los competidores.</p> <p><b>Planes y Programas de I + D</b></p> <p>Grandes y Medianas coinciden en el desarrollo de planes y programas de I + D. Tendencia a adecuar las plantas, y los procesos, para la realización de I+D+i, en torno al diseño de nuevos productos.</p>

<p>de productividad, benchmarking. Grandes: Efectividad de la empresa en el establecimiento de programas orientados al desarrollo interno de las competencias de adquisición tecnológica de centros de I + D, proveedores o clientes (capacidad de adquisición de competencias tecnológicas).</p> <p>Modificación de instalaciones, grandes inversiones, en instalaciones y equipos. Asegurar la disponibilidad de los recursos económicos. Priorizan la innovación de procesos y productos.</p>	<p>tecnológica de centros de I + D, proveedores o clientes (capacidad de adquisición de competencias tecnológicas).</p> <p>Medianas y grandes: Adecuación de plantas, laboratorios, cuartos fríos, tanques, nuevos equipos y utensilios en acero. Medianas y grandes: Adecuación de sus instalaciones. Laboratorios, nuevos equipos de ultra-pasteurización (UHT), maquinas pulverizadoras, maquinas descremadoras, nuevas maquinas embolsadoras, nuevos cuartos fríos, equipos y utensilios en acero. Mejoras en flujos productivos, cadena de frio, almacenamiento, SCM.</p>			
--	--	--	--	--

Fuente: *elaboración propia*

### Conclusiones y Discusión

De acuerdo con el objetivo de esta investigación, se identificaron los principales constructos y dimensiones existentes relacionadas con la innovación de marketing. En este sentido se pudieron observar, cambios relacionados con la diferenciación del producto por diseño, forma y apariencia, como por ejemplo cambios en el sabor, el color, la textura, entre otros. Además, en estas industrias se hacen cambios funcionales que provocan un efecto importante para la salud, en términos de bienestar. También se observó la implementación de novedosos mecanismos de mercadeo que involucran cambios en los empaques y los embalajes.

Se pudieron detectar, innovaciones en los mecanismos de distribución del producto, publicidad, promoción y relaciones con los clientes y los proveedores, todos estos aspectos tendientes a satisfacer los gustos y las necesidades de los clientes, pero también a mejorar la penetración del mercado en nuevos segmentos. En cuanto a las políticas de precios, se observaron algunos cambios un tanto limitados por la regulación estatal, algunos de ellos combinados con ingeniosas estrategias publicitarias.

En lo relacionado con la capacidad dinámica de marketing, se pudieron identificar en el sector sus principales dimensiones, toda vez que estas representan una directa relación con la innovación en marketing, estas son el diseño de nuevos productos, la integración con los proveedores y la integración con los clientes.

En cuanto al diseño de nuevos productos se evidenciaron grandes esfuerzos, con mayor notoriedad en las empresas de tamaños grandes y medianas, dados los costos que esta actividad implica para las finanzas de la empresa. En este sentido, las grandes y medianas empresas, evidenciaron en sus instalaciones inversiones hechas en nuevos laboratorios, equipos de última generación para la ultra pasteurización, máquinas embolsadoras, descremadoras etc. y en la realización de proyectos de I+D+i con personas calificadas o equipos de investigación y desarrollo. Este aspecto debe ser fortalecido pues, si bien se evidenció la realización de proyectos de investigación y desarrollo, la mayoría no desarrolla proyectos propios, ni cuenta con personal a cargo del diseño, la investigación y el desarrollo de productos de manera permanente.

Se identificaron altos grados de integración con los proveedores y con los clientes en términos generales. Por motivos de seguridad los empresarios de forma moderada, comparten información confidencial (financiera, producción, diseño, investigación y / o competencia) con los proveedores clave), y en mucha menor proporción lo hacen con los clientes, esto debido a las condiciones de inseguridad de país.



Los empresarios regularmente desarrollan los dos tipos de innovaciones, incrementales y radicales en sus productos. Ellos consideran que los nuevos productos, a pesar del esfuerzo que deben realizar, son una fuente crucial para la obtención de resultados para la empresa. Algunos afirman tener en sus nuevos productos una ventaja sobre sus competidores directos.

Con base en las percepciones de los gerentes de las empresas del sector lácteo de la costa caribe colombiana, se encontró, que las actividades de innovación de marketing con mayor relevancia fueron el desarrollo y diseño de nuevos productos, diferenciación del producto por diseño (donde se destacó la realización de innovaciones de sus envases, con el fin de mejorar la imagen de sus productos para hacerlos más atractivos), la publicidad, la promoción, las relaciones con el proveedor y con el cliente, y la distribución del producto.

Sin embargo, se recomienda continuar haciendo esfuerzos significativos encaminados al desarrollo y adopción de nuevos métodos de comercialización, nuevos sistemas de distribución, el desarrollo de nuevos conceptos y medios para promocionar los bienes de la organización, y el desarrollo de nuevas estrategias para incentivar las ventas. Se percibe que a algunas de estas actividades no se les ha prestado la suficiente atención, por lo tanto, los gerentes de las empresas del sector lácteo, deben incursionar con mayor decisión en el desarrollo de su función de marketing, para arriesgarse en el diseño nuevos métodos de comercialización, nuevos canales y métodos de distribución, lo que les permitirá aumentar sus ventas y lograr una mayor participación en el mercado.

Este estudio tuvo como limitante que se limitó a la percepción de los gerentes acerca de los últimos tres años previos a la realización del estudio. Por tanto, se sugiere para futuras investigaciones ampliar, de ser posible el intervalo de análisis, a por lo menos 10 años, con un estudio longitudinal y complementariedad cuantitativa con el uso de ecuaciones estructurales.

Se deja claro que las estadísticas del sector, aún tienen limitaciones o vacíos, lo cual también debe mejorar; según la (OECD, & Eurostat, 2007) las empresas, de forma continua, efectúan cambios en los productos, los procesos, y captan nuevos conocimientos, lo cual ha empezado a transformar el ámbito de la medición a nivel empresarial. Es más difícil medir un proceso dinámico, que una actividad estática; en consecuencia, las variables que con acierto mejoran los rendimientos de las empresas, tienen una importancia fundamental la función estratégica. Para obtener datos relevantes y fijar políticas sectoriales adecuadas, se han de medir variables que contemplen el dinamismo del entorno y la innovación.

En síntesis, de acuerdo con los hallazgos, se concluye que los empresarios deben desarrollar proyectos destinados al fortalecimiento de sus configuraciones y presupuestos de investigación desarrollo e innovación, al fortalecimiento de los procesos de monitoreo e inteligencia del mercado, a acrecentar el uso de y las tecnologías de la información, el uso de aplicaciones de software de procesamiento de datos tradicionales, pero también el uso masivo de datos, sin olvidar la innovación en la administración de la cadena de suministro.

Esto implica enfocar los esfuerzos de inversión en actividades y áreas, a las cuales no se les ha prestado la suficiente atención, como es el caso del área de marketing, (específicamente en actividades de innovación en marketing y capacidades dinámicas de marketing), la cual se encarga, en complementariedad con otras áreas funcionales, y con participación de los clientes y los proveedores, de adquirir el conocimiento necesario para posteriormente, integrarlo al resto de la organización, en función de esfuerzos coordinados de gestión y absorción del conocimiento, lo cual prepara a la organización para asimilar de manera adecuada las nuevas e innovadoras formas de hacer marketing, y en general las implementación de nuevas tecnologías.

Los esfuerzos realizados en la detección, reconfiguración de los activos y aprovechamiento de oportunidades, en el ámbito de la innovación en marketing, teniendo en cuenta las

posibilidades de inversión según el tamaño empresarial, la identificación clara del segmento del mercado, y la diferenciación del producto, son redituados con el logro de la ventaja competitiva sostenible.

### Referencias bibliográficas

- Arafa, A., & Elmaraghy, W. H. (2011). Manufacturing strategy and enterprise dynamic capability. *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 60(1), 507-510. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2011.03.051>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrales, M. V. (2008). *Construcción de capacidades dinámicas para generar innovación y ajuste de flexibilidad: la influencia moderadora del dinamismo de las rutinas organizativas*. Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada.
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abab, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397-416. doi:<https://doi.org/10.1111/ijmr.12026>
- Barrales-Molina, V., Martínez-Lopez, F. J., & Gázquez-Abab, J. C. (2017). Dynamic Marketing Capabilities: An Integrative Framework Proposal to Absorb and Manage Market Knowledge. En *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World* (págs. 176-176). Springer, Cham.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Bortoluzzi, G., Kadic-Maglajlic, S., Arslanagic-Kalajdzic, M., & Balboni, B. (2018). Innovativeness as a driver of the international expansion of developing markets' firms. *International Marketing Review*.
- Brewer, J., & Hunter, A. (2006). *Foundations of multimethod research: Synthesizing styles*. Sage.
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20, 101-107.
- BusinessDictionary.com*. (14 de 06 de 2020). Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/product-innovation.html>
- Camison, C., & Villar, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.
- Camison, C., & Villar-López, A. (2010). Análisis del papel mediador de las capacidades de innovación tecnológica en la relación entre la forma organizativa flexible y el desempeño organizativo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(45), 115-143.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60, 426-437.
- Cohen, W. M., & Levintal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-163.

- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., & Estrada, S. (2020). Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 66-79.
- Domench, A. P., & Villegas, G. M. (2014). Crisis de la valoración contable en el capitalismo cognitivo. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(52), 103-116.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19, 235-249.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, 51-58.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Estrada, S., López-Salazar, G. L., & Méndez, S. (2019). Reseña del Libro . En A. C.-G. Giuliani, *Escuelas de pensamiento de marketing: un enfoque latinoamericano* (14 ed., Vol. 10, págs. 235-236). Teuken Bidikay: Pearson.
- Fang, E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40, 742-761.
- Fedegán. (2013). Proyecto de Ley para el sector Lácteo: ¿Qué piden los ganaderos al Gobierno? Una propuesta para la reconversión productiva de la ganadería bovina necesaria para hacerle frente al impacto de los TLC. Carta No. 135. 14-33.
- Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of business research*, 69(2), 831-848.
- Gonzalez-Blanco, J., Coca-Perez, J. L., & Guizado-González, M. (2019). Relations between technological and non-technological innovations in the service sector. *The Service Industries Journal*, 39(2), 134-153.
- Haig, B. D. (2019). The importance of scientific method for psychological science. *Psychology, Crime & Law*, 26(5), 527-541.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación, Guía para la comprensión holística de la ciencia*. (4a ed.). Bogotá: (E. Q. y C. Sypal, Ed.).
- Kuncoro, W., & Susiani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-192.
- Ledesma-Chaves, P., Arenas-Gaitan, J., & García-Cruz, R. (2020). "International expansion: mediation of dynamic capabilities.". *Marketing Intelligence & Planning*.
- Lee, R., Lee, J. H., & Garrett, T. C. (2019). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 99, 507-515.
- Maier, D., Maftai, M., Maier, A., & Bitan, G. E. (2019). A review of product innovation management literature in the context of organization sustainable development. *Amfiteatru Econ*, 21, 816-829.
- Maklan, S. and Knox, S. (2009). Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing*, 43, 1392–1410.
- Martelo Landroguéz, L. S., Barroso-Castro, C., & Cepeda-Carrión, G. (2011). *Creating dynamic capabilities to increase customer value*.
- Medrano, N., Cornejo-Cañamares, N., & Olarte-Pascual, C. (2020). "The impact of marketing innovation on companies' environmental orientation". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(1), 1-12. doi:10.1108/JBIM-10-2018-0319
- Miller, W. L. (2001). Innovation for business growth. *Research-Technology Management*, 44(5), 26-41.

- Miller, W. L. (2001). Innovation for business growth. *Research Technology Management*, 44(5), 26-41. doi:10.1080/08956308.2001.11671451
- Morúa, R. J. (2017). El emprendedor, su proyecto y sus limitantes desde un enfoque dinámico y cognitivo: reflexiones de una intervención en campo. *Projectics*, 16(1), 51-67. doi:<https://doi.org/10.3917/proj.016.0051>
- Narasimhan, O., Rajiv, S., & Dutta, S. (2006). Absorptive capacity in high-technology markets: the competitive advantage of the haves. *Marketing Science*, 25, 510-524.
- OECD, & Eurostat. (2007). Manual de Oslo. Analysis . 30. doi:10.1787/9789264065659-es
- Pavlov, A. P., & El Sawy, A. O. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42(1), 239-273.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- Ramirez, F. J., Parra-Requena, G., & Ruiz-Ortega, M. (2018). From external information to marketing innovation: the mediating role of product and organizational innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Riswanto, A., Hurriyaty, L. A., & Gaffar, V. (2019). Empirical Assessment of the Role of Product Innovation in Dynamic Marketing Capabilities and Company Performance. *Quality-Access to Success*, 20(173).
- Roach, D., Ryman, J., Jones, R., & Ryman, H. (2018). Enhancing Innovativeness: The Role of Dynamic Marketing Capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(4), 563-576.
- Samaja, J. (2018). La triangulación metodológica (Pasos para una comprensión dialéctica de la combinación de métodos). *Revista Cubana de Salud Pública*, 4(22). Obtenido de <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/1381/1049>
- Santamaría-Escobar, Á. E. (2018). *Diseño de un modelo gerencial para el mejoramiento del desempeño empresarial basado en el enfoque de las capacidades dinámicas*. Tesis doctoral, Universidad del Zulia, Ciencias Sociales, Maracaibo.
- Santamaría-Escobar, Á. E., Vega, M. Y., & Barrios, P. I. (2018). Innovación de productos: un análisis de las empresas del sector lácteo en la Costa Caribe Colombiana. En N. L. Niebles, Á. E. Santamaría-Escobar, N. W. Niebles, M. Y. Vega, & P. I. Barrios, *Herramientas gerenciales para la sostenibilidad de la Costa Caribe Colombiana* (págs. 21-40). Barranquilla: Ediciones Corporacion Universitaria Latinoamericana & Universidad de la Guajira. doi:<https://doi.org/10.32012/cul.9>
- Saren, M. A. (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process", *R&D Management*, 14(1), 11-24. doi:10.1111/j.1467-9310.1984.tb00504.x
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and corporate change*. 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

- The International Journal of Management Reviews. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. (2007). *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Villegas, G. M. (2016). NIIF y MIPYMES: retos de la contabilidad para el contexto y la productividad. *Cuadernos de administración*, 29(53), 49-76.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities : A Review and Research Agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), 3151. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absortive Capacity: A Review, Reconcetualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.