

La innovación en las pequeñas y medianas empresas industriales de Montería, Córdoba, Colombia (2013-2018)

Innovation in small and medium-sized industrial companies in Monteria, Cordoba, Colombia (2013-2018)

Iván Darío Sepúlveda Calderin

Administrador de empresas

Universidad Pontificia Bolivariana

ivandarios200@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-8372-5394>

Colombia

Patricia Milena Cassab Martínez

Magister en innovación para el desarrollo empresarial

Universidad Pontificia Bolivariana

patricia.cassab@upb.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0002-1873-485X>

Colombia

Nicolás Ganem Espinosa

Administrador de empresas

Universidad Pontificia Bolivariana

nicolas_ganem@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8377-2521>

Colombia

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue identificar los tipos de innovación de las pequeñas y medianas empresas industriales (PYMEs) del municipio de Montería, en el período 2013-2018. Se utilizó una metodología de enfoque cualitativo de tipo descriptivo con técnicas de recolección de datos encuestas con preguntas abiertas y cerradas para una muestra de 26 PYMEs. Como principal resultado se encontró que el 34% de las PYMEs aplican un tipo de innovación semi-radical, orientada a mejoras en el modelo de tecnología con la implementación de cambios o avances tecnológicos para la mejora de productos y procesos, mientras que un 35% de estas, hacen mejoras en el modelo de tecnología y de negocio, pero a pequeñas escalas necesarias a situaciones que le exige el entorno.

Palabras clave: Matriz de innovación, PYMEs, Tecnología, Negocio, Tipo de Innovación

Abstract

The objective of this research was to identify the innovation types of small and medium-sized industrial enterprises (SMEs) in the municipality of Montería in the period 2013-2018. A qualitative and descriptive approach methodology was used with data collection techniques, surveys with open and closed questions for a sample of 26 SMEs. As the main result, it was found that 34% SMEs applies a type of semi-radical



innovation aimed at improvements in the technology model with the implementation of changes or technological advances to improve products and processes, while 35% of these make improvements in the technology and business model, but on small scales, necessities to situations that the environment demands.

Key words: Innovation matrix, SMEs, Technology, Business, Kind of innovation

Introducción

Esta investigación nació de la necesidad de estudiar las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) industriales del municipio de Montería, ya que estas son empresas que mantienen un tradicionalismo con enfoque de modelos familiares, donde no buscan un cambio o una innovación por estar conformes con su modelo de negocio actual. Esta situación genera una incógnita al no conocer como sobreviven las empresas ante eventuales crisis económicas, como la crisis financiera mundial del 2008, la cual provocó cierres de empresas y caídas económicas en distintos países (Anónimo, 2008). En este contexto, este artículo plantea como proposición teórica que hay una necesidad manifiesta de innovar y adaptarse a nuevos entornos cuando se presentan crisis económicas.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2019), una PYME es entendida como el grupo de Micro, Pequeña y Mediana Empresa donde su personal es de menos de 10 trabajadores y máximo 200, con unos activos hasta los 15,000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, esto basado en la Ley 590 para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Una PYME industrial es la cual compra bienes o materias primas y los vende luego de una transformación, estas empresas se caracterizan por la utilización de tecnología, maquinaria y demás herramientas que le facilitan la finalidad, la cual es la transformación para comercializar el producto final.

Las PYMEs industriales del municipio de Montería en momentos de crisis se ven estancadas o no logran avanzar, la innovación no es vista como uno de sus pilares fundamentales porque se continúa con el tradicionalismo, mirando la innovación solo como la actualización de maquinaria y equipo.

Para este proyecto se tomó como referencia la teoría de Dávila, Epstein y Shelton (2005) en su libro *Making Innovation Work*, donde se explican los tipos de innovación que se aplican en las empresas. Este libro permitió ahondar en los tipos de innovación que



aplican las PYMEs en Montería y ayudó a comprender la situación que se evidencia en muchas PYMEs industriales del municipio de Montería.

Según Dávila *et al.* (2005), la innovación se define como un cambio nuevo para la empresa, lo que quiere decir que, cada vez que una organización replantea su modelo de negocio, lo hace cambiando o agregando nuevos productos, esto permite una apertura a nuevos mercados y a un mejor aprovechamiento de los recursos. De igual manera, el añadir tecnologías de punta que favorezcan la reducción de los tiempos de la cadena de producción es beneficioso para la empresa y puede ser una innovación favorable para estas empresas que se dedican a la transformación.

Mulet (2005) comenta que la innovación es todo cambio que genera un valor; esta definición hace referencia al valor añadido a procesos, productos o servicios y la forma como a partir de esos cambios puede mejorar la gestión. En este contexto, se refiere a un proceso complejo, que muestra a un mercado nuevas ideas y nuevos métodos de producción generados por la empresa, apoyados en conocimientos previos que revelen cambios que aporten valor.

Las ideas que normalmente generan valor son de tres tipos, a saber: comerciales, organizativas y tecnológicas. Las comerciales nacen del conocimiento comercial y se caracterizan por ser innovaciones lentas, sin dejar de ser importantes; por su parte, las innovaciones organizativas y tecnológicas son las de mayor importancia, en razón de que se pueden obtener mayores y mejores resultados a la hora de aplicarlas (Mulet, 2005; Velázquez, 2017).

Por su parte, en el manual de Oslo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OECD y Oficina Europea de Estadística-Eurostat, 2005), se define a la innovación como la introducción de un producto nuevo (bien o servicio) o significativamente mejorado, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.



Por lo tanto, la innovación es la introducción de un nuevo producto o significativamente mejorado, ya sea un bien o servicio; puede también basarse en procesos o métodos de mejora que pueden aplicar la empresa en sus prácticas internas; la OECD habla de que una innovación puede ser definida como la introducción de una o más innovaciones (OECD y Eurostat, 2005).

Retomando a Dávila *et al.* (2005) explica los tres tipos de innovaciones: incremental, semi-radical y radical. La primera, que es la innovación incremental, conduce a pequeñas mejoras o cambios en productos existentes y procesos empresariales, es decir, se orienta al modelo de negocios o la tecnología de la empresa. Se puede ver como un ejercicio de resolución de problemas con un objetivo claro. Es el tipo de innovación que más se evidencia en la mayoría de las empresas y destinan en promedio un 80% a innovar.

La innovación semi-radical puede proporcionar cambios cruciales para el entorno competitivo que una innovación incremental no logra. Implica un cambio sustancial en el enfoque del modelo de negocio o la tecnología de una organización, pero no a ambos (Dávila *et al.*, 2005; Yrigoyen, 2013).

La innovación en las PYMEs no debe estar limitada por los recursos financieros o humanos, al contrario, estas empresas tienen mayor posibilidad de permitir a sus empleados generar ideas para la mejora de productos o procesos. De igual manera, los empleados tienen un contacto directo con el cliente, lo que permite que exista un proceso de cocreación entre ellos, donde el usuario pueda sugerir mejoras y diseños a la empresa; si bien es cierto que no son una innovación disruptiva, puede que pequeñas innovaciones generen mayores impactos y beneficios en la empresa (Proenca y Jiménez, 2020).

Por su parte, Suárez (2018), indica que las características de una Empresa Innovadora son las siguientes:

- Tener una estrategia de innovación definida
- Tener visión para identificar y anticipar las tendencias del mercado
- Capacidad para obtener, asimilar y aplicar información tecnológica y económica

- Aptitud para lograr la cooperación interna (en toda su estructura funcional) y externa (con los centros de investigación, de educación superior, de asesoría, clientes, pro-veedores y otros)
- Predisposición y aceptación del cambio
- Interés constante por la superación profesional de todo el personal

Una innovación radical es un cambio significativo que afecta simultáneamente tanto al enfoque de modelo de negocio como a la tecnología de una empresa. Las innovaciones radicales suelen traer cambios fundamentales al entorno competitivo en una industria, debido a que plantea la consecución de objetivos y razón de ser la organización. Son muy pocas las empresas que hacen este tipo de innovación debido al gran riesgo y a los grandes costos que estos puedan implicar. En la **figura 1** se muestran los modelos y tipos de la Matriz de innovación expuesta por Dávila *et al.* (2005).

Matriz de innovación

Tecnología	Nueva	Semi-Radical	Radical
	Cercana a existir	Incremental	Semi-Radical
		Cercana a existir	Nueva

Modelo de negocios

Figura 1. Matriz de innovación. Fuente: Dávila *et al.* (2005)

Metodología

Enfoque y tipo de investigación

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, teniendo en cuenta que según Bonilla-Castro y Rodríguez-Sehk (2005, p.320), “La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, además, implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados”.



El tipo de investigación que se usó es el descriptivo, ya que se basa en aclarar las características de la población la cual se está estudiando, apoyado en la estadística descriptiva. Este enfoque utilizó encuestas a las empresas por medio de recolección de datos que nos permitieron conocer el tipo que tienen las PYMEs industriales de Montería. Este método se aplicó en una población de 29 PYMEs industriales registradas en la Cámara de Comercio de Montería durante 2018, cuya actividad es la fabricación, elaboración y procesamiento de productos. La herramienta de investigación utilizada fue una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, desarrollada en base a las teorías de Dávila *et al.* (2005) y el planteado por OCDE y Eurostat (2005) en el Manual de Oslo.

Fuentes de investigación, técnicas e instrumentos

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Como fuente de información primaria se diseñó una encuesta que permitió captar información de las PYMEs industriales del municipio de Montería registradas en la Cámara de Comercio de Montería durante 2018.

Por otra parte, las fuentes secundarias utilizadas en el desarrollo de la investigación fueron: libros, tesis de grado y demás documentos de internet depositados en bases de datos especializadas.

Encuesta

Para la recolección de los datos del presente estudio se seleccionó como técnica para la recolección de la información una “encuesta”, la cual fue desarrollada mediante Google Forms® y con las herramientas de esta misma plataforma se procesó la mayor parte de los datos haciendo uso de la estadística descriptiva. La encuesta constó de nueve preguntas, incluyendo preguntas de la información general de la empresa, para identificar los tipos de innovación y otras para conocer la implementación de la innovación. Estas preguntas fueron respondidas por gerentes o personal administrativo de la gerencia (Anexo 1).

Revisión documental

El uso de bases de datos especializadas estuvo articulado en el proceso de investigación a la revisión de documentación. “En todo proceso de indagación lógica es frecuente, cuando no habitual, que en la fase inicial el investigador presente con vaguedad el objeto de estudio o se le dificulte incluso su enunciación” (Valencia, 2003). En este caso, para tener claro el tema a tratar, se hizo revisión de libros de autores reconocidos, sobre los tipos de innovación y el grado de innovación y algunos artículos científicos.

Población y muestra

La población para esta investigación estuvo conformada por 29 PYMEs industriales del municipio de Montería registradas en Cámara de Comercio al año 2018 y la muestra obtenida, después de haber aplicado la fórmula, el tamaño de la muestra fue de 26 PYMEs industriales. Cabe resaltar que, de las tres empresas restantes, una de ellas cerró sus operaciones y las otras dos se negaron a compartir su información (**figura 2**).

La fórmula aplicada para determinar la muestra:

$$n = \frac{NZ^2pq}{NE^2 + Z^2pq}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

E = Error estadístico (0.06 o 6%)

N = tamaño de la población

Fases de la investigación

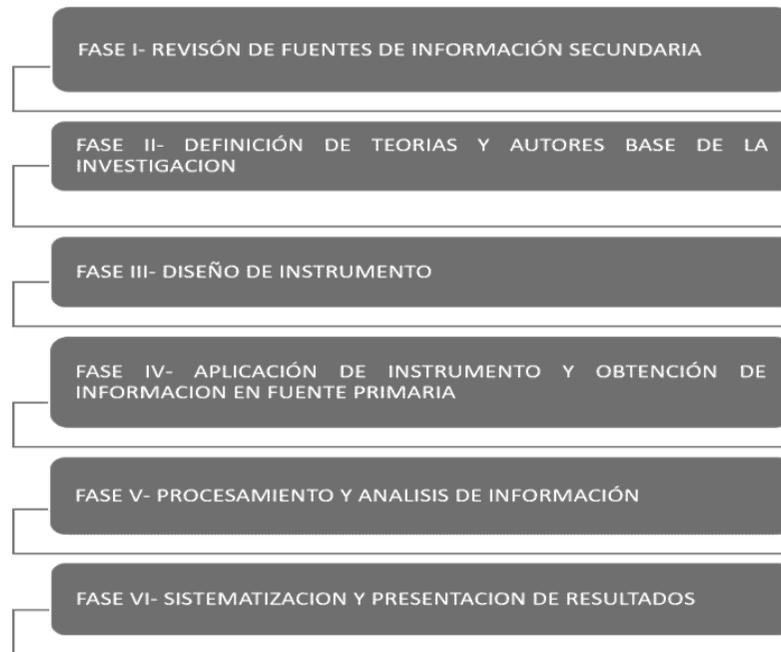


Figura 2. Fases de la investigación. Fuente: Elaboración propia

Resultados y discusión

Los resultados de los tipos de innovación más relevantes de las 26 PYMEs industriales de la ciudad de Montería se organizan en cuatro grupos según la razón social de cada empresa (Dávila *et al.*, 2005), a saber: transformación de materias primas, industria de alimentos, textiles y fármacos (**figura 3**).



Figura 3. Matriz de innovación: Transformación de materia prima. Fuente: elaboración propia

Transformación de materia prima

Se pudo identificar que, de las 26 PYMEs industriales seleccionadas en la muestra, el 50% (13) se dedica a la actividad económica de transformación de materia prima. El 54% de ellas ha aplicado la innovación por medio de ambos modelos (modelo de negocios y tecnología) a una pequeña escala, lo que las ubica en el tipo de innovación incremental, además realizan mejoras en procesos, productos y herramientas tecnológicas. Así mismo, con el valor agregado a productos mejoran rentabilidad e ingresos.

Por otra parte, el 38% ha aplicado un modelo de tecnología con innovación semi-radical a través de nuevos productos o servicios, mejores procesos tecnológicos y tecnologías de apoyo. Por último, se identificó que solo el 8% de las industrias que hacen parte de este grupo, aplican el modelo de negocios con innovación semi-radical, donde el mayor interés es mejorar el canal de distribución y su cliente final para tener una mayor rentabilidad y venta de los productos (**figura 4**).

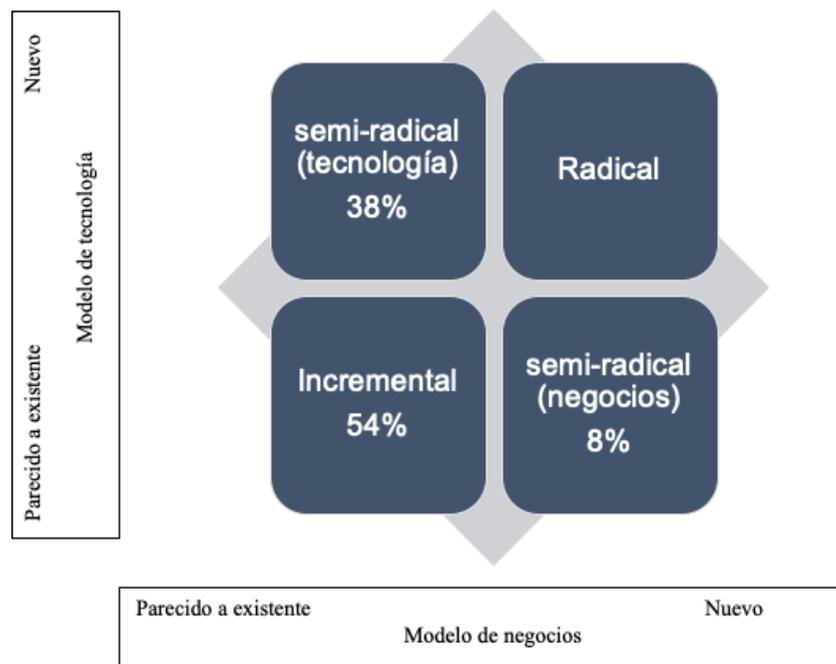


Figura 4. Matriz de innovación: Transformación de materia prima. Fuente: elaboración propia tomando el modelo de Dávila *et al.* (2005).

Industria alimentaria

Se pudo identificar que, de las 26 PYMEs industriales seleccionadas en la muestra, el 35% (9) se dedican a la actividad económica de la industria alimentaria. El 34% de estas empresas aplican una innovación semi-radical orientada en el modelo de negocios que está basado en mejorar el valor agregado, cadena de suministro y cliente objetivo. Así mismo, la gestión para mejorar la eficiencia del servicio es fundamental para añadir valor a los clientes objetivos.

Con respecto al modelo centrado en tecnología, el 22% de las industrias alimentarias aplican una innovación semi-radical y el 22% de las empresas aplican ambos modelos a gran escala, lo que permite identificar que el tipo de innovación que utilizan es radical, ya que trata de hacer nuevas mejoras y poder mejorar su rentabilidad económica y calidad del trabajo. Por último, un 22% de las industrias aplican ambos modelos a pequeña escala, lo que muestra una innovación incremental (**figura 5**).

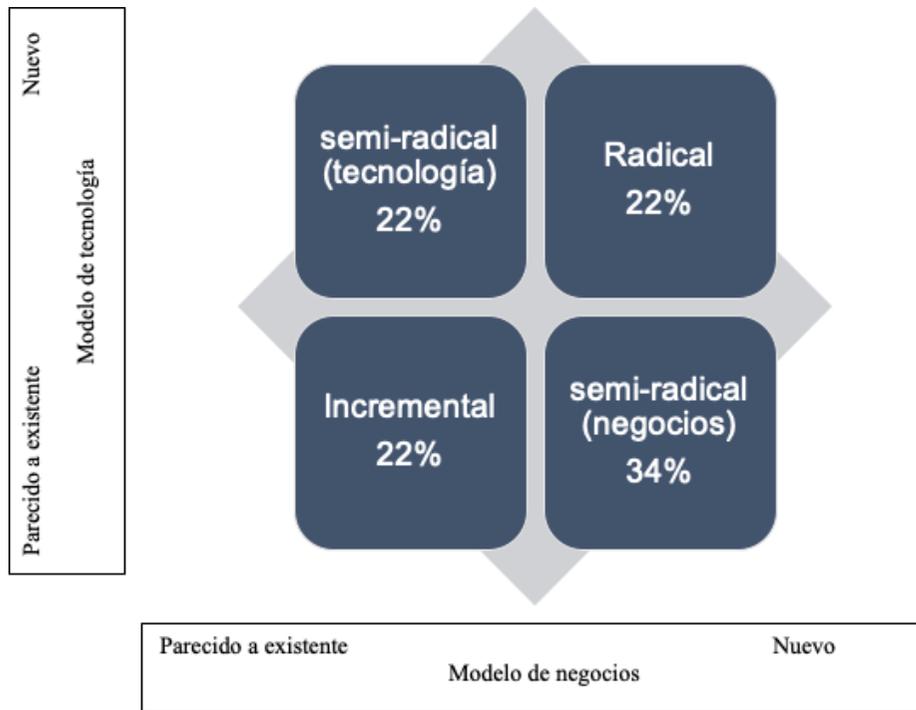


Figura 5. Matriz de innovación: Industria alimentaria. Fuente: elaboración propia tomando el modelo de Dávila *et al.* (2005)

Industrias textiles

Respecto a este tipo de industria, el 12%, es decir, tres empresas PYMEs industriales del municipio de Montería focalizan su actividad económica en los textiles. El 66% de ellas aplican mejoras en su modelo de negocios, por lo que la innovación que aplican es semi-radical, donde los cambios están enfocados a mejorar aspectos de agregar valor al cliente final. El 34% de las industrias textiles realizan mejoras en su modelo de tecnología, desarrollan una innovación semi-radical, por medio de la mejora de nuevos procesos tecnológicos que ayudan a reducir costos y a obtener el mayor beneficio de los procesos (**figura 6**).

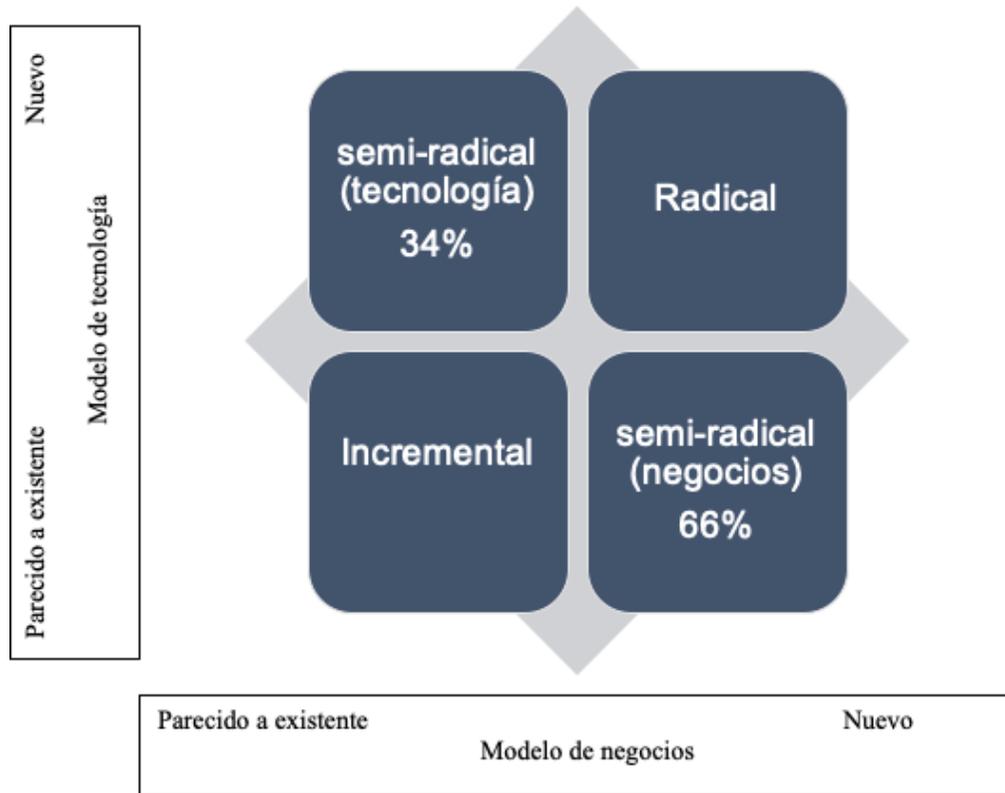


Figura 6. Matriz de innovación: Industrias textiles. Fuente: elaboración propia tomando el modelo de Dávila *et al.* (2005)

Producción de fármacos

Se identificó que el 100% (que corresponde a una empresa) de las PYMEs industriales que se agrupan en la producción de fármacos, realiza cambios o mejoras a gran escala de su modelo de tecnología, por lo cual tiene una innovación Semi-radical, realizando avances en maquinarias y tecnologías para apoyar actividades funcionales de la organización. Lo anterior debido a que esta PYME necesita la implementación de maquinaria con tecnología actualizada para ofrecer nuevos productos, servicios o productos significativamente mejorados (**figura 7**).

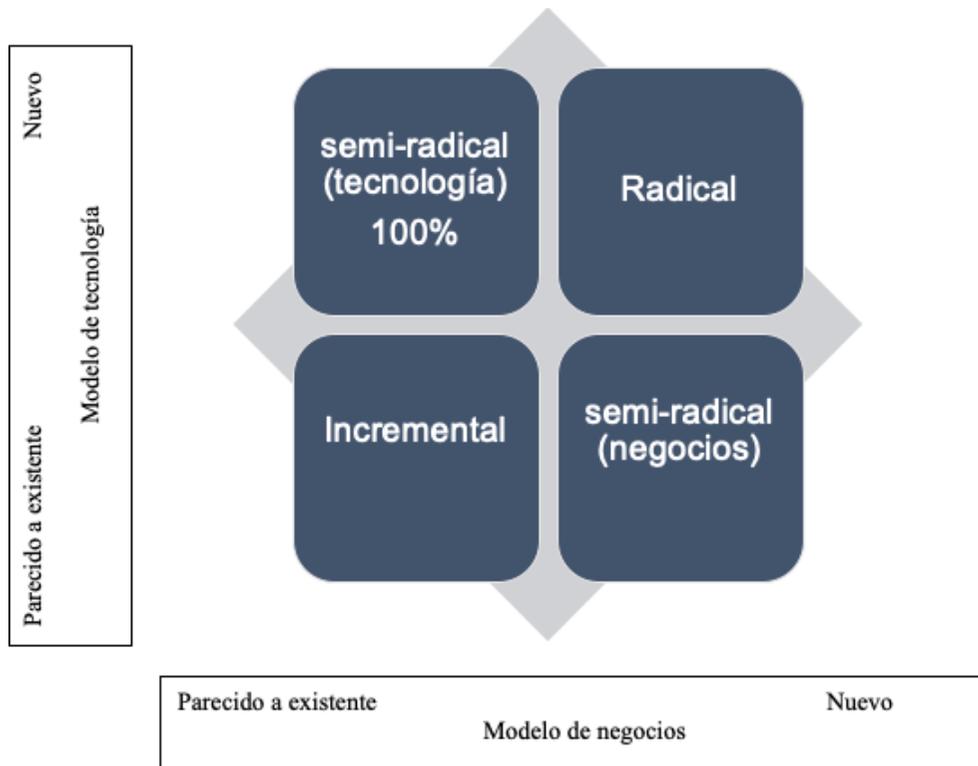


Figura 7. Matriz de innovación: Producción de fármacos. Fuente: Elaboración propia tomando el modelo de Dávila *et al.* (2005)

Consolidación de los Tipos de Innovación PYMEs industriales

En general, el tipo de innovación más relevante en las PYMEs industriales del municipio de Montería es el incremental, es decir, que el 35% de estas realizan cambios o mejoras en el modelo de tecnología o modelo de negocios a pequeña escala. Seguido de un 34% de las PYMEs que tienen una innovación semi-radical enfocada en el modelo de tecnología, es decir, realizan cambios en sus procesos o en la manera de realizar productos con tecnologías nuevas. Por otro parte, el 23% de ellas aplican una innovación semi-radical orientada a un modelo de negocios, donde los factores valor agregado, cadena de suministro y el cliente objetivo son los priorizados (**figura 8**).

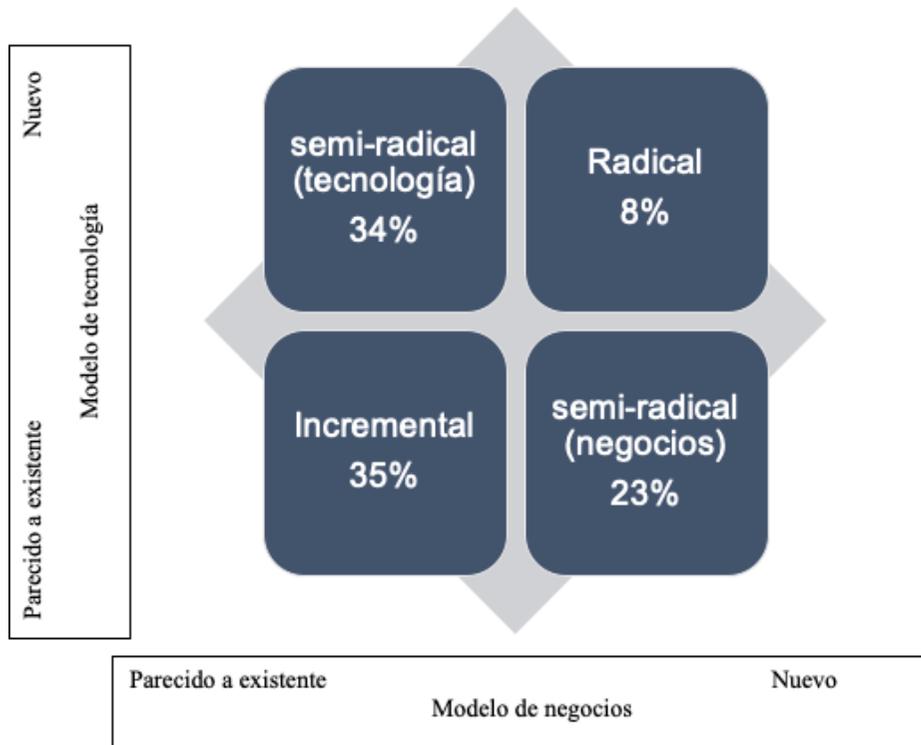


Figura 8. Matriz de innovación: Consolidación Pymes industriales. Fuente: elaboración propia tomando el modelo de Dávila *et al.* (2005)

Conclusiones

La innovación, tanto en procesos como en productos, para estas industrias es necesaria y causa un mayor impacto positivo en las PYMEs industriales del municipio de Montería. Por otro lado, se encontró que la innovación en la gestión de marketing y redes sociales no es significativa para el selectivo de empresas, debido a que el 87% de la muestra (22), transforman materia prima y su motivación está orientada a optimizar procesos con el fin de minimizar costos e incrementar rentabilidad operacional.

En general, la innovación impacta directamente tanto al desempeño interno y externo de las PYMEs, como a su desempeño en general. La innovación las hace salir de la tradicionalidad y monotonía con la que realizan sus procesos y les permite crear muchas más oportunidades en el mercado, de manera que las empresas puedan tener mayor beneficio desarrollando cambios, haciéndolas más productivas; un claro ejemplo de esto puede ser la incorporación de una nueva tecnología que ayude a reducir tiempos, costos o



capital humano en la transformación del producto; otro ejemplo sería la mejora de un producto que abarque más mercado y pueda llegar a más público objetivo, generando mayores ganancias.

Por otra parte, la mayoría de las PYMEs industriales del municipio de Montería, que representan el 57%, aplican la innovación semi-radical, debido a que solo hacen mejoras en su modelo de tecnología con la implementación de mejoras de producto y procesos con la ayuda tecnológica, así como también aplican mejoras a los modelos de negocio al implementar nuevos productos, presentaciones y puntos de venta. Un 15% (cuatro PYMEs) ha aplicado una innovación incremental que se orienta a la adopción de un modelo de negocios, en donde hay mejoras en la cadena de suministro, valor agregado y cliente objetivo, a muy pequeña escala.

De acuerdo con lo anterior, se recomienda para futuras investigaciones, explorar la percepción de los empleados, conocer el estilo de liderazgo de los gerentes e implementar liderazgos democráticos y participativos, donde no sean los líderes quienes tengan la única decisión. También se recomienda aplicar las tendencias virtuales del E-Commerce frente a la innovación, con el fin de evaluar si esto mejora la gestión de las organizaciones. La innovación es una necesidad para sobrevivir, más que para ser atractivo. Técnicas como el crowdsourcing cada vez son más relevantes, las cuales buscan que exista una co-creación y diseño de parte de las empresas y los clientes.

Literatura citada

Anónimo. (17 de septiembre 2008). Colombia y la crisis financiera internacional. *El Espectador*. Colombia. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/opinion/editorial/articulo-colombia-y-crisis-financiera-internacional/>

Bonilla-Castro, E. y Rodríguez-Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=reoiwoqual4c&lpg=pa17&ots=tz6qyjxsf8&dq=m>

https://www.researchgate.net/publication/260111111_The_Dilemma_of_Managing_Innovation_in_Social_Sciences

Dávila, T., Epstein, M. J. y Shelton, R. (2005). *Making innovation work. How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. New Jersey, USA: Prentice Hall. Recuperado de: <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780131497863/samplepages/0131497863.pdf> .

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-MINCIT. (2019). *Definición tamaño empresarial micro, pequeñas, mediana o grande*. Recuperado de: <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-mediana>

Mulet, J. (2005). La innovación, concepto e importancia económica. VI Congreso de Economía de Navarra. Recuperado de: <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OECD) y Oficina Europea de Estadística-Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3era. Edición. OECD y Eurostat. Recuperado de: http://portal.uned.es/pls/portal/docs/page/uned_main/launiversidad/vicerrectorados/investigacion/o.t.r.i/deducciones_fiscales_por_innovacion/resumen_manual_de_oslo/oecdoslomanual05_spa.pdf

Proenca, J. y Jiménez, F. (2020). Diseño de servicios para la gestión de innovación incremental en PYMES. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 1-20. Recuperado de: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7480>

- 
- Suárez, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, (24), 120-131. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiYIMqNsJ7tAhWiGVkFHfcOD9MQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6839735.pdf&usg=AOvVaw0F3aWjPoE-KZI9o5G44eI1>
- Valencia, V. (2003). *Revisión documental en el proceso de investigación*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. Univirtual. Recuperado de: <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>
- Velázquez, J. (2017). La experiencia, un nuevo valor agregado en la economía del siglo XXI. *El Cronista*. Argentina. Recuperado de: <https://www.cronista.com/3dias/La-experiencia-un-nuevo-valor-agregado-en-la-economia-del-siglo-XXI-20170505-0010.html>
- Yrigoyen, J. (2013). Explorando distintos tipos de innovación en micro y pequeñas empresas peruanas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, 1-11. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242013000300062&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Anexo 1

ENCUESTA:

Tipos de innovación empresas industriales

Identificar los tipos de innovación de las pequeñas y medianas (PYMEs) industriales del municipio de Montería en el período 2013-2018.

- 1. Nombre de la empresa**
 - 2. Actividad económica a la que se dedica**
 - 3. Tiempo de permanencia en el mercado (años)**
 - 4. ¿Cuántos productos nuevos han incorporado desde sus inicios?**
 - A. De 1 a 3
 - B. De 4 a 6
 - C. De 7 a 10
 - D. Más de 11
 - 5. ¿En qué utiliza la empresa tecnología actualizada?**
 - A. Procesos de producción
 - B. Prestación de servicios
 - C. Transformación de materia prima
 - D. Sistemas operativos y administrativos
 - E. Otro:
 - 6. La innovación de la empresa se ha dado mediante:**
 - A. Modelo de tecnología (Nuevos productos o servicios, mejores procesos tecnológicos y tecnologías de apoyo)
 - B. Modelo de negocios (Valor agregado, cadena de suministro y cliente objetivo)
 - C. Ambos modelos a gran escala
 - D. Ambos a pequeña escala
 - 7. SI ha reducido sus costos, ¿De qué manera lo ha hecho?**
 - A. Uso de nuevos materiales
 - B. Reorganización del proceso productivo
 - C. Incorporación de nuevos bienes de capital (equipos de trabajo)
 - D. Cambios en los canales de distribución
 - E. Cambios en la estrategia de marketing
-



F. Mejora en el aprovechamiento de la mano de obra

G. Capacitaciones de personal

H. Otro:

8. ¿Cómo aplica la diferenciación en productos?

A. Modificación en las prestaciones o características del producto

B. Lanzamiento de nuevos productos

C. Búsqueda de nuevos nichos o mercado

D. Otro:

9. ¿En cuál de estas innovaciones ha realizado mejoras?

A. Innovaciones de producto (productos nuevos, productos significativamente mejorados)

B. Innovaciones de proceso (procesos nuevos, procesos significativamente mejorados)

C. Innovaciones en organización

D. Innovaciones en comercialización o mercadotecnia