

Productos innovadores y la estrategia de innovación: Estudio de caso en el sector cosmético colombiano

Área de investigación: Teorías de la administración y de la organización

Mónica Silvana María Varón Parra

Docente en formación, Universidad Nacional de Colombia,
Colombia

msvaronp@unal.edu.co

Luz Alexandra Montoya R.

Universidad Nacional de Colombia
Colombia

lamontoyar@unal.edu.co

Iván Alonso Montoya R.

Facultad de Minas
Universidad Nacional de Colombia
Colombia

iamontoyar@unal.edu.co



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Clayton G. B. Martins / Pexels (Imagen de stock) / Fotografía: Andrés López Ochoa

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Productos innovadores y la estrategia de innovación: Estudio de caso en el sector cosmético colombiano

Resumen

El modelo propuesto por los autores expone dos supuestos: el primero, que un enfoque integrado entre tecnología y mercado en el proceso de desarrollo de nuevos productos influye positivamente en el desempeño del producto; y el segundo, que las características tecnológicas y funcionales, así como los lenguajes y mensajes del producto desarrollado influyen positivamente en el desempeño del producto, siguiendo a Zurlo (2002), la relación entre el producto y el consumidor puede ser analizada como la relación entre dos dimensiones: Funcional y semántica. Con el fin de identificar el perfil y características de los productos innovadores, se realizó un estudio de caso, en el que se analizaron los productos innovadores de una empresa del sector cosméticos, uno de los sectores industriales más importantes para Colombia, definido como un sector emergente dentro del programa de transformación productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Palabras clave: innovación, estrategia, producto innovador, desempeño del producto.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

CONGRESO INTERNACIONAL
CONTADURIA
ADMINISTRACION
E
INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Productos Innovadores y la estrategia de innovación. Estudio de caso en el sector cosmético en Colombia

Introducción

La innovación nace de la sutil y tacita dinámica en los modelos socio – culturales y resulta en la propuesta de significados y lenguajes radicalmente nuevos que frecuentemente implican un cambio en los regímenes socioculturales (Verganti, 2009). Una innovación radical de diseño conlleva al desarrollo de nuevos significados que cambian el contexto socio – cultural (Dell’era & Bellini, 2009). En este sentido, los productos innovadores son el resultado no sólo de mejoras tecnológicas, sino también de la integración de variables socio – culturales al diseño en el proceso de desarrollo de nuevos productos. De esta forma, en el Desarrollo de Nuevos Productos, se tienen tres perspectivas, las dos tradicionales: technology push y market pull; y una tercera, en la que académicos y empresarios empiezan a poner gran atención, que es el design driven. Desde esta última perspectiva, se combinan tanto las variables de mercado, como las variables tecnológicas, para dar como resultado productos que son exitosos en el mercado y que generan nuevos contextos socio – culturales.

El modelo propuesto por los autores es el resultado de una revisión bibliográfica amplia, en la que se ha encontrado que existen ya grandes avances en el tema a nivel internacional, sin embargo, esta es una aplicación al contexto colombiano, y específicamente al sector cosmético. Dicho modelo, expone dos supuestos: el primero, que un enfoque integrado entre tecnología y mercado en el proceso de desarrollo de nuevos productos influye positivamente en el comportamiento del producto; y el segundo, que las características tecnológicas y funcionales, así como los lenguajes y mensajes del producto desarrollado influyen positivamente en el comportamiento del producto, siguiendo a Zurlo (2002), la relación entre el producto y el consumidor puede ser analizada como la relación entre dos dimensiones: Funcional y semántica

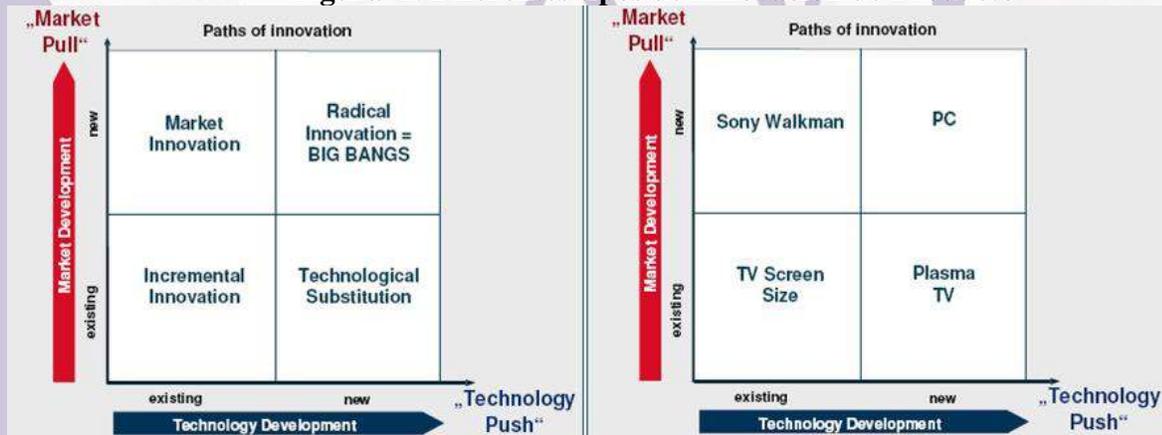
Con el fin de identificar el perfil y características de los productos innovadores, se realizó un estudio de caso, en el que se analizaron los productos innovadores de una empresa del sector cosméticos, uno de los sectores industriales más importantes para Colombia, definido como un sector emergente dentro del programa de transformación productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Fundamentos Teóricos

Hasta hace algún tiempo, la innovación era algo que se hacía dentro de la organización, la creación de novedades era algo que correspondía a los ingenieros y científicos, actualmente muchas organizaciones también incluyen a los consumidores (Kjell & Ridderstrale, 2005). Se presenta el debate entre las estrategias Market pull y Technoloy push, este debate se ha dado desde Schumpeter (1934) quien argumentaba que los empresarios se impulsaban por las oportunidades tecnológicas; otros como Schmookler (1962) indicaban que aumentos en la demanda eran precedidos por incrementos en la actividad inventiva durante el ciclo económico. De acuerdo con Freeman (1982), las investigaciones al respecto tienden a estar del lado de Schmookler, concluyendo que la “necesidad” del usuario es el más importante conductor de la innovación (Astebro & Dahlin, 2003). Lo cierto es, que existen innovaciones que se originan del desarrollo tecnológico y otras de las necesidades del mercado y no por tener uno u otro origen, dejan de ser innovaciones. Dosi (2000) sugirió que una innovación implica el entendimiento de

ambos, tecnologías y mercados, los cambios en los paradigmas tecnológicos son principalmente technology push mientras las innovaciones incrementales con paradigmas tecnológicos existentes son principalmente market pull. En la Figura 1 se observa la matriz de innovación donde se ubican las formas de innovación de producto que se pueden generar, ya sea en un mercado nuevo o existente o con una tecnología nueva o existente.

Figura 1. Diferentes tipos de Innovación de Producto



Fuente: Bruszies, 2009

Pero en un mundo de evolución constante, se habla ahora de una tercera fuente de innovación que constituye una estrategia de muchas organizaciones actuales, el DISEÑO. Estrategia conocida como Design Driven. El Diseño ha cobrado gran importancia y recibido mucha atención entre profesionales y académicos. El diseño es la nueva arma de la competitividad (Nordstrom & Ridderstrale, 2005).

Enfoques Estratégicos de Innovación

La innovación puede definirse como la aplicación del conocimiento para la introducción de nuevos o mejorados procesos o productos al mercado donde son valorados y aceptados. La innovación de producto puede darse en dos direcciones, halada por el mercado (Market Pull) o empujada por la tecnología (Technology Push). Pero cuando se habla de la integración de estos, se habla de Diseño (Design Driven).

El enfoque estratégico llamado Market Pull es en donde la innovación comienza del análisis de las necesidades del usuario y luego busca las tecnologías y lenguajes que pueden satisfacer tales necesidades. Se caracteriza por el rol dominante de la comprensión de las necesidades del mercado por encima de la introducción de nuevas tecnologías. Aquí, la principal fuente de innovación es el mercado, y el desarrollo de nuevos productos es una consecuencia directa de las necesidades explícitamente manifestadas por los consumidores. Sin embargo, el principal supuesto es que las necesidades de los consumidores son elementos explícitos que pueden ser identificados, capturados y convertidos en requerimientos para nuevos productos capaces de satisfacer tales necesidades (Dell'era & Bellini, 2009)

El segundo enfoque, el llamado Technology Push, es el resultado de la dinámica de la investigación tecnológica y el desarrollo de nuevas tecnologías. Esta perspectiva considera que la

innovación se deriva de las actividades de investigación y desarrollo de la empresa, quien, a través de la exploración y explotación de las oportunidades tecnológicas, crea nuevos productos.(Dell'era & Bellini, 2009)

Por su parte, en el tercer enfoque, el Design Driven, la innovación nace de la sutil y tacita dinámica en los modelos socio – culturales y resulta en la propuesta de significados y lenguajes radicalmente nuevos que frecuentemente implican un cambio en los regímenes socioculturales (Verganti, 2008). Una innovación radical de diseño conlleva al desarrollo de nuevos significados que cambian el contexto socio – cultural (Dell'era & Bellini, 2009). De acuerdo con Norio Ogha (Ex CEO de Sony), el diseño es lo único que diferencia un producto de otro en el mercado.

Tabla 1. Aportes a Cada Enfoque de Innovación

Market Pull Innovation	Technology Push Innovation	Design Driven Innovation
Stein and Iansiti, 1995 Leonard and Rayport, 1997 Seybold, 2001 Thomke and Von Hippel, 2002 Chayutsahakij and Poggenpohl, 2002	Abernathy and Clark, 1985 Henderson and Clark, 1990 Tushman and Anderson, 1990 Christensen and Rosembloom, 1995	Verganti, 2003 Dell'era, 2009 Butter, 1987 Van Onck, 1994, 2000 Monō, 1997 Krippendorff, 1989 Lloyd and Snelders, 2003 Durgee, 2006 Margolin and Buchanan, 1995

Fuente: Dell'era & Bellini, 2009

Design Driven

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

La palabra diseño, proviene del italiano disegno, dibujo, designio, signare, signado "lo por venir" el acto de diseñar como prefiguración es el proceso previo en la búsqueda de una solución. Referente al signo, significación, designar es diseñar el hecho estético de la solución encontrada. Darle significado a las cosas. Las innovaciones inspiradas en el diseño son llevadas a cabo principalmente por la visión de nuevos lenguajes y significados que pueden hacer un producto exitoso (Verganti, 2009)

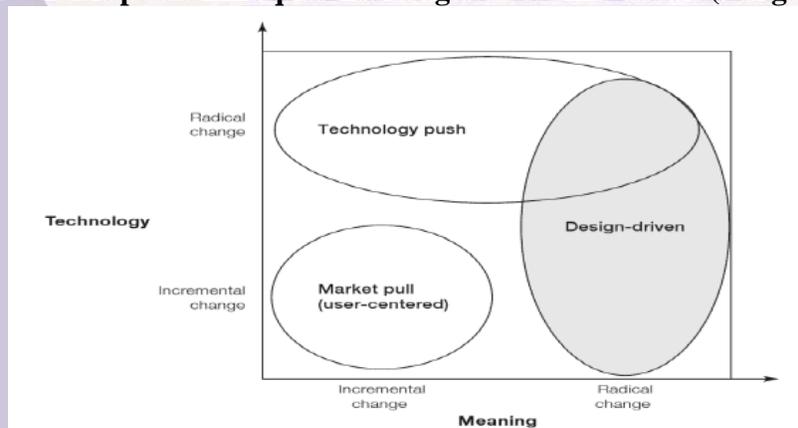
Verganti¹ (2003) cuestiona la simplificación de la dicotomía entre Market Pull vs Technology Push y las funciones técnicas vs la dimensión semántica de un nuevo producto, proponiendo el Design Driven como un tercer enfoque capaz de reducir las polaridades existentes en la teoría tradicional. En el enfoque Design Driven, el grado de novedad depende no solamente de la disponibilidad de nuevas funciones, sino también, y especialmente, de la capacidad de generar nuevos mensajes y nuevos significados para los consumidores (ej: Swatch, que convirtió a los relojes no solamente en medidores del tiempo, sino en accesorios de moda) (Dell'era & Bellini, 2009).



Verganti (2003, 2008, 2009) desarrolla un mapa (Ver Figura 2) en el que ubica los diferentes enfoques de innovación y propone un modelo en el cual la innovación de diseño es el resultado de una red de procesos de investigación, donde el conocimiento sobre los lenguajes y significados es compartido entre firmas e intérpretes externos.

La Figura 2 muestra el mapa de enfoques estratégicos de innovación, en el que la innovación es el resultado de las funcionalidades del producto, su significado, o las dos. En el eje vertical se observa la innovación funcional que puede implicar un cambio incremental o radical de los aspectos tecnológicos; en el eje horizontal se observa el aspecto semántico, donde la innovación se muestra también como más o menos radical. En particular, la innovación de significados es incremental cuando un producto adopta un lenguaje de diseño y entrega un mensaje que está en línea con la actual evolución del modelo sociocultural. Los usuarios probablemente perciban este producto como un producto de moda, y tal vez con estilo ya que se ajusta a las actuales definiciones de belleza. Sin embargo, la innovación de significados puede ser también radical, lo que sucede cuando un producto tiene un lenguaje y entrega un mensaje que implica una importante o totalmente nueva reinterpretación de los significados (Verganti, 2009).

Figura 2. Mapa de Enfoques Estratégicos de Innovación (Verganti, 2009)



Fuente: Verganti, 2009

De acuerdo con Dell'era & Bellini (2009) y siguiendo a Verganti (2009), el technology push y el design driven no están tan alejados, de hecho la relación que existe entre los dos enfoques es clara, mientras en el enfoque technology push, el conductor es el desarrollo de nuevas tecnologías, en el enfoque design driven, el conductor es la semántica y los significados que tiene el producto resultante, pero los lenguajes y significados del producto pueden ser modificados actuando sobre las tecnologías. Por su parte, la relación entre el enfoque market pull y design driven recae principalmente en el hecho que un consumidor puede manifestar necesidades explícitas desde una perspectiva semántica únicamente cuando la innovación es incremental. Una innovación radical desde el design driven, sin embargo, conduce hacia el desarrollo de nuevos significados que cambian el contexto socio-cultural. De este modo, siempre y cuando el grado de innovación sea incremental, los dos enfoques pueden coincidir y operar complementariamente. Este sin embargo, no es el caso cuando el grado de innovación es radical, ya que el mercado o el consumidor no es capaz de manifestar necesidades coherentes que puedan estimular en las organizaciones el desarrollo de nuevos productos y nuevos significados que rompan con el pasado.

http://co
informac
Teléfono

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

En este sentido, Verganti señala las siguientes proposiciones:

- Cuanto más radical es la innovación de diseño, menos puede ser generada por un enfoque de mercado.
- Cuanto más la tecnología representa un medio para generar un cambio en el significado, mas el enfoque technology push puede ser considerado design driven

Las características principales del enfoque de diseño son (Dell'Era & Verganti, 2009):

- Es un proceso de investigación en red.
- Se extiende ampliamente fuera de los límites de la empresa, incluyendo a los usuarios, pero también y sobre todo a los intérpretes
- Se basa en el intercambio de conocimientos (sobre modelos socioculturales, significados y lenguajes de producto).
- Se incluye la acción de influir y modificar el régimen socio-cultural. (A través de los intérpretes mismos y su influencia)

Verganti, presenta el Diseño como un tercer enfoque y una tercera estrategia para el desarrollo de nuevos productos, reconociendo grados de innovación, Radical e Incremental, y definiendo claramente que el proceso de Innovación en los tres enfoques, pero sobretodo en el enfoque de diseño, es un proceso comunicativo en el que interactúan diferentes actores que hacen parte de la red creativa de una firma. Por lo general, el enfoque de mercado concibe una interacción con los consumidores, el enfoque tecnológico, una red especializada de I&D, pero el enfoque de diseño involucra tanto el contexto social y cultural como el contexto tecnológico y la interacción entre ellos.

El producto innovador

Existen varias definiciones de producto (Ver Tabla 2; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) que han sido ampliadas desde el punto de vista de mercadeo, y no se refieren a la simple producción de un bien. Aquí, se entenderá por producto el resultado del proceso innovador ofrecido al mercado para satisfacer un deseo o necesidad, combinando aspectos tangibles e intangibles.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Tabla 2. Definiciones de Producto

Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o necesidad; incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas (Kotler, 2003).
Conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados. La segunda dimensión se basa en los criterios subjetivos tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. (Bonta & Farber, 2004)
Un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. (Stanton, Etzel & Walker, 2007)
El producto es la oferta con que una compañía satisface una necesidad (McCarthy & Perrault, 1997)
El producto es todo aquello, bien o servicio, que sea susceptible de ser vendido. El producto depende de los siguientes factores: la línea, la marca y por supuesto la calidad. (Romero, 1997)
Conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización. (AMA, 2006)
El producto es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características. El producto se define también como el potencial de satisfactores generados antes, durante y después de la venta, y que son susceptibles de intercambio. Aquí se incluyen todos los componentes del producto, sean o no tangibles, como el envasado, el etiquetado y las políticas de servicio. (Diccionario de Marketing, 2003)

Fuente: <http://www.promonegocios.net>

La innovación de producto, se presenta cuando las características de un producto cambian, y existen dos clases de innovación según el grado de originalidad: las innovaciones incrementales, que consisten en mejoras que se realizan sobre un producto ya existente y las innovaciones radicales que constituyen aplicaciones nuevas de una tecnología o combinación original de nuevas tecnologías y en desarrollar un producto o servicio que hasta el momento nadie había considerado (Qui & Wang, 2006).

De acuerdo con Zurlo (2002), la innovación es el resultado de la relación entre el producto y el consumidor, la cual puede ser analizada como la relación entre dos dimensiones: Funcional y semántica (Figura 3). En este modelo interpretativo, las herramientas (Tools) se refieren a las características intrínsecas del producto; los resultados (results) describen la interacción entre el producto y el usuario, mientras la efectividad (effectiveness) expresa la relación de dicha interacción. Al dividir la dimensión funcional de acuerdo a estos tres niveles, es posible identificar tecnologías, funciones y comportamientos, y desde este punto de vista, una firma puede desarrollar nuevas tecnologías que al incorporarlas en el producto, permiten el acceso a nuevas funcionalidades y mejora el comportamiento percibido por el consumidor. Así mismo, desde la dimensión semántica, este modelo muestra que una organización puede innovar creando

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria

http://co
informac

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

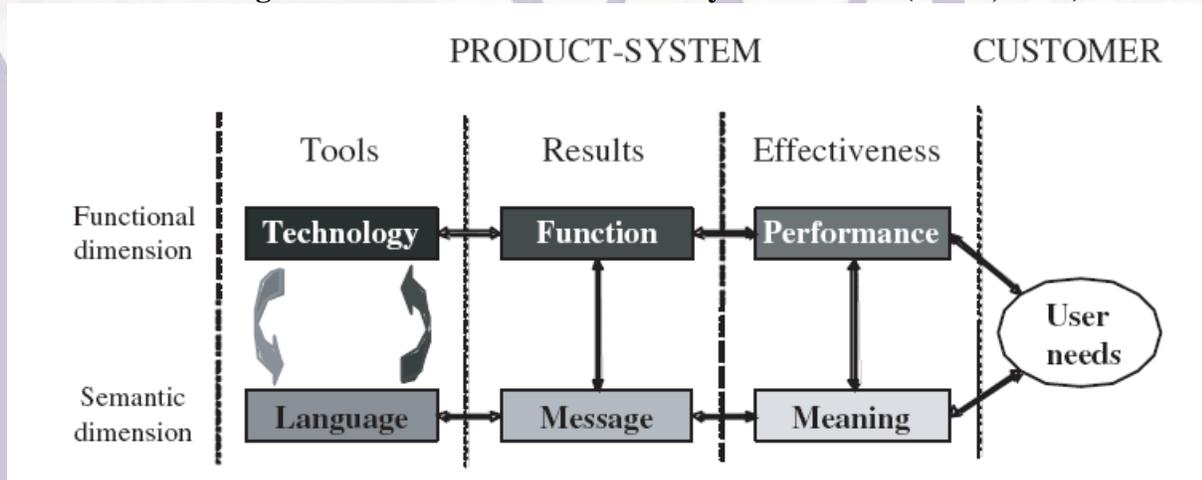
52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

nuevos lenguajes, proponiendo nuevos mensajes y significados para el consumidor (Dell'era & Bellini, 2009)

Figura 3. Dimensiones Semánticas y Funcionales (Zurlo, 2002)



Fuente: Dell'era & Bellini, 2009

Así, un producto innovador es el resultado de un proceso creativo, en el que se combinan la Dimensión Funcional y la Dimensión Semántica del Producto a través del Diseño que es la innovación integrada entre función y forma (Verganti, 2003).

Dimensión Funcional del Producto

La dimensión funcional del producto, comprende tanto sus características funcionales como tecnológicas. Existen diferentes definiciones de tecnología, de acuerdo a Castellanos (2003), algunas de ellas como la de Gaynor (1999) y Sumanth (1999) coinciden en que la tecnología es el medio para llevar a cabo una tarea, incluyendo el conocimiento y los recursos necesarios para producir un bien o servicio. Dosi (2000), define la tecnología como el conjunto de conocimientos prácticos y teóricos, saberes, metodologías, procedimientos, experiencias y por supuesto, dispositivos físicos y maquinaria.

Existen diferentes tipos de tecnologías:

- Duras: Equipos y Maquinaria
- Blandas: Conocimientos y Experiencias

De esta forma, en el proceso innovador de Desarrollo de Nuevos Productos, la tecnología como herramienta en la dimensión funcional, se vale de equipos y maquinaria (tecnología dura) para producir un bien o servicio de acuerdo a unos conocimientos y experiencias (tecnología blanda) adquiridos a través del proceso mismo de I&D.

Nuevas tecnologías, es decir, nuevos conocimientos y recursos se traducen en nuevas funciones para un producto. Las características funcionales, se refieren a las funciones mismas del producto y a sus características técnicas. Definen el para qué sirve un producto, cual es su uso. En este sentido, se habla del beneficio principal del producto, respondiendo a la pregunta ¿Qué problema se está buscando resolver con dicho producto? (Kotler, 2003). Entre las características técnicas y

funcionales de un producto, se encuentran: capacidad, tamaño, características fisicoquímicas y organolépticas, ingredientes, condiciones climáticas, factores ambientales, características de empaque, embalaje y almacenaje.

Dimensión Semántica del Producto

La dimensión semántica, se refiere a aquella que permite crear nuevos significados capaces de actuar sobre la evolución de los modelos socio – culturales que gobiernan la sociedad actual. De acuerdo a Dell'Era, C., Marchesi, A., Verganti, R., & Zurlo, F., (2008), la dimensión semántica en el Desarrollo de Nuevos Productos es capaz de modificar los significados incorporados en los productos con el fin de que puedan evolucionar con la sociedad.

En la literatura, varios autores han desarrollado conceptos alrededor de la dimensión semántica del producto, brindándole a esta dimensión diferentes nombres, algunos de ellos son:

McDonagh-Philp and Lebbon (2000): “emotional domain”, “soft design”, o “soft function”,
Desmet (2002): “added emotional value”, “emotional fit” y “product emotions”
Durgee (2001): “product’s soul”
Marzano (2000): “product experience”

Todos estos conceptos, buscan relacionar el producto con una dimensión, en la que se generan lenguajes y mensajes, que crean un significado para la sociedad. Actuando sobre la dimensión semántica del producto, una compañía puede crear nuevos lenguajes y proponer nuevos significados en relación a los modelos socioculturales que gobiernan el contexto en el que el producto es desarrollado. Un conjunto de signos puede ser utilizado para transmitir un mensaje a los consumidores, estos signos son llamados lenguajes, Van Onck (2000) los clasifica de la siguiente forma (Dell'Era, C., Marchesi, A., Verganti, R., & Zurlo, F., 2008):

De acuerdo a su Topología:

Color
Material
Superficie
Forma
Textura

De acuerdo a su Mereología:

Continuidad
Interrupciones
Agujeros
Límites
Jerarquías
Dimensiones
Orientación

De acuerdo a su Morfología:

Reflexión
Agregación
Separación
Transformación

El Entorno y el Producto

Existen varios estudios que muestran como un producto y su desempeño, son el resultado de la interacción con su entorno, en especial, los factores socioculturales, cuando por ejemplo, las costumbres o preferencias de un grupo cultural son tenidas en cuenta o son el origen en el desarrollo de un nuevo producto. En un país, las creencias y su cultura, hacen que un producto tenga algunas características, y en general, para distintos segmentos de mercados, los productos apropian o se ven influenciados por los gustos mismos de ese mercado. La cultura, entre otros factores, es significativa en la aceptación de un nuevo producto (Yeniyurt, S., Townsend, J.,

http://co

informac

Teléfono

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

2003). Así mismo, procesos como la I&D que procuran el desarrollo de nuevos productos, se ven afectados por su entorno. No es igual un proceso de I&D en países donde existe una alta inversión en este tema, que en países con baja inversión. Y alrededor de ello, la forma de desarrollar nuevos productos es diferente. Sin embargo, cuando se incluye el enfoque del Diseño, un producto es el resultado tanto de la influencia de factores científicos y tecnológicos como de factores socioculturales.

Objetivos de Investigación

La investigación busca establecer, a través del estudio de caso, el perfil y características de los productos innovadores de una empresa del sector cosméticos colombiano, bajo los supuestos de que un enfoque integrado entre tecnología y mercado (diseño) en el proceso de desarrollo de nuevos productos influye positivamente en el desempeño del producto; y que las características tecnológicas y funcionales, así como los lenguajes y mensajes del producto desarrollado influyen positivamente en el desempeño del producto. El modelo que se presenta en la



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

Figura 4, busca mostrar dicha relación. Así mismo, se muestra la relación del entorno con el desempeño del producto, y con el enfoque estratégico.

Supuestos

- *Un enfoque integrado entre market pull y technology push (Design Driven) en el proceso de desarrollo de nuevos productos influye positivamente en el desempeño del producto*
- *El entorno socio - cultural, económico, científico y tecnológico, influyen positivamente en el desempeño del producto*
- *El entorno socio - cultural, económico y científico y tecnológico, influyen en el enfoque innovador y estratégico de la organización*
- *Un enfoque integrado entre la dimensión semántica y funcional en el proceso de desarrollo de nuevos productos influye positivamente en el desempeño del producto*

<http://congreso.informacongresos.com>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

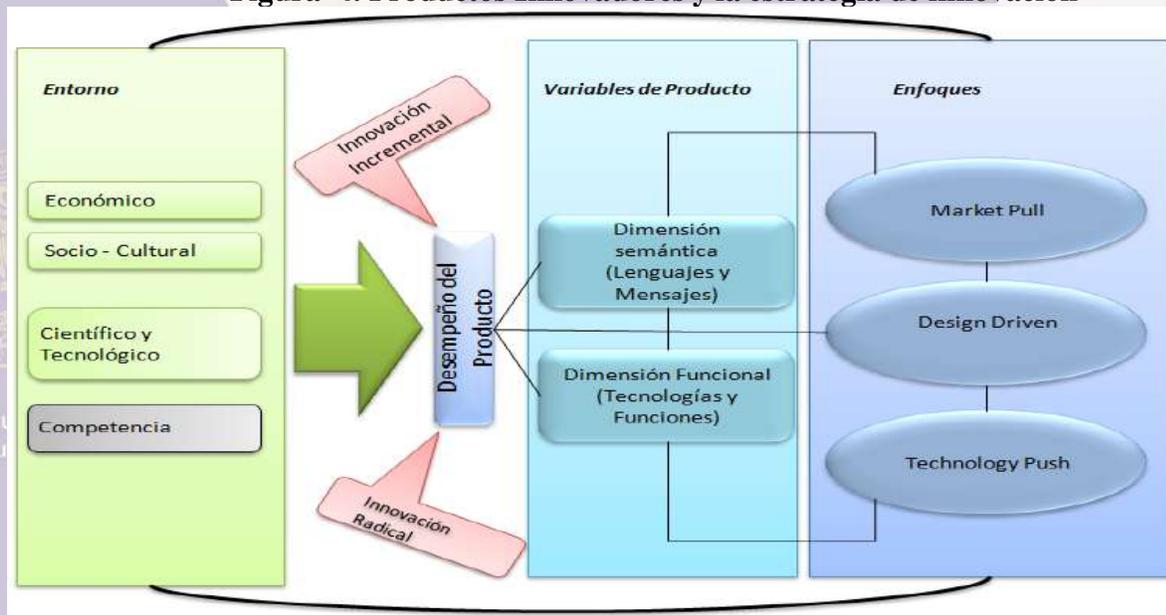
Fax 52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

XVI CONGRESO INTERNACIONAL

Figura 4. Productos Innovadores y la estrategia de innovación



Fuente: Elaboración Propia

Metodología

La estrategia a utilizar para el desarrollo de la investigación aquí propuesta es el Estudio de Caso. Según Yin (1994), el estudio de caso es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos” (Citado por Yacuzzi, 2005).

<http://congreso.fca.unam.mx>
informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado (Martínez, 2006). El estudio de casos, es especialmente válido cuando se presentan preguntas del tipo "cómo" o "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo (Yacuzzi, 2005).

El procedimiento metodológico a seguir para la realización del estudio de caso comprende los siguientes pasos, que se dividen en tres fases:

Fase 1 Diseño del Estudio

Fase 2 Realización del Estudio

Fase 3 Análisis y conclusiones

Siguiendo la metodología de Verganti (2009), de carácter exploratorio, aplicada al estudio de caso del sector cosmético colombiano, se realizó una entrevista a profundidad en la que se aplicó a su vez un cuestionario para recoger la información sobre los productos de la empresa, construido a partir de la revisión bibliográfica de las variables en estudio, retomando a Churchill (1979). La información sobre los productos y sobre el sector, fue complementada a partir de información secundaria recabada principalmente a través de internet consultando la página web de entidades gremiales, revistas y de la misma empresa.

Análisis de Datos

Mediante el estudio de caso se buscó caracterizar la estrategia de innovación para el desarrollo de nuevos productos que se presenta en una empresa del sector cosméticos, ya que teniendo en cuenta la complejidad del sistema de variables que caracterizan el problema, esta metodología permite desarrollar un análisis holístico y contextualizado (Dell'Era & Verganti, 2009).

El Sector

El Sector Cosméticos y Artículos de Aseo en Colombia es uno de los llamados Sectores de Talla Mundial, haciendo parte del programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) como uno de los sectores emergentes. El sector ocupa el 6° lugar en importancia en cuanto a tamaño en el país y genera cerca de 28.000 empleos y a través de la venta directa vincula a otras 700.000 personas. (Dinero, 2010). En 2010 el sector mostró comportamientos positivos en su producción y ventas en el mercado interno, creciendo 5.9% y 7.4% respectivamente (Accytec, 2011). Para el año 2010 la producción de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de higiene personal fue de \$5.431.341.908, donde el 47,16% de la producción correspondió a cosméticos y dentro de estos, el 45.41% de la producción correspondió a aseo personal; el 32,83% a productos de maquillaje, color y tratamiento y el 21.76% restante a perfumes y lociones (ANDI, 2011). (Ver **Figura 5, Figura 6**

y **Figura 7**) <http://co.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

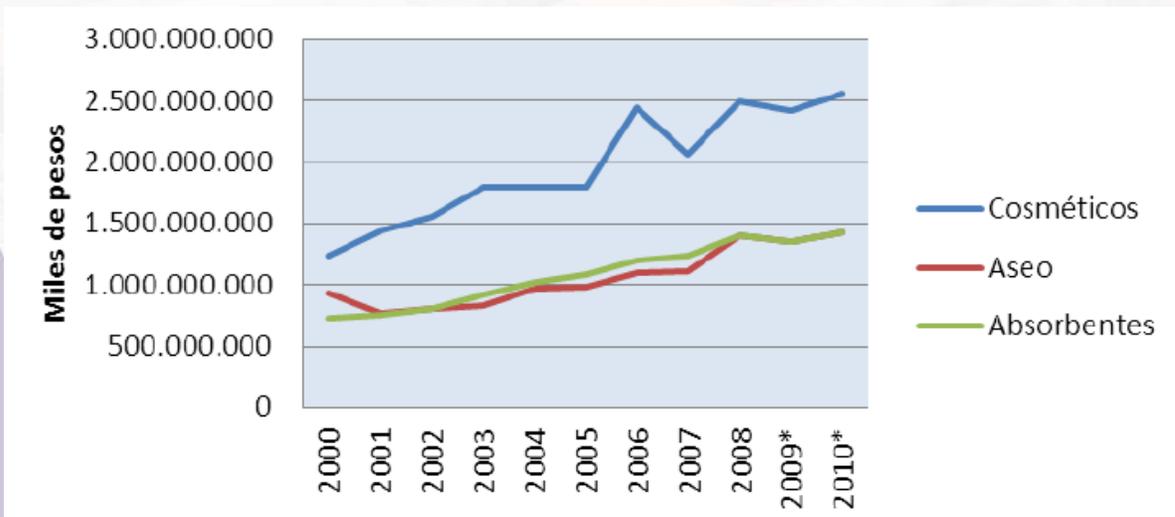
Fax

52 (55) 5616.03.08

Figura 5. Producción de Cosméticos (2000 – 2010)

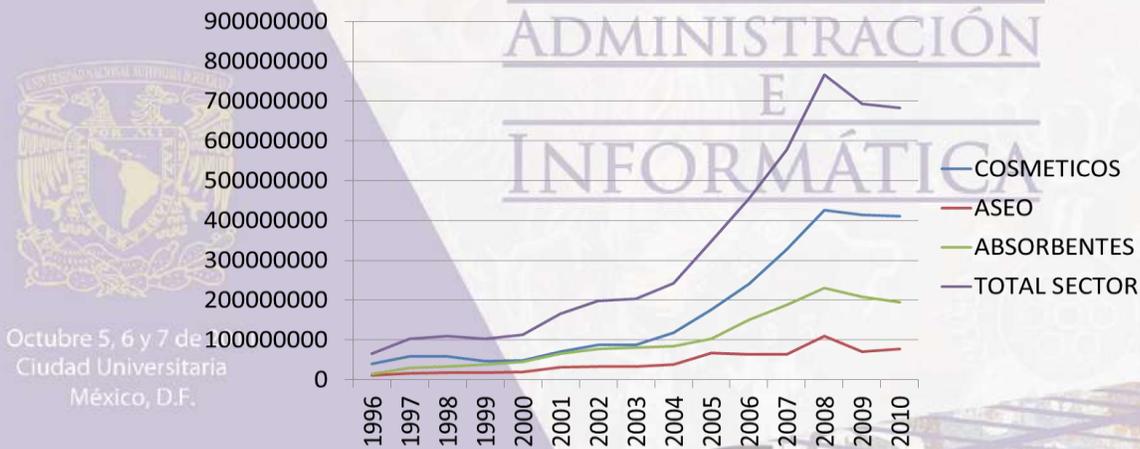
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Centros de Estudios y Administración



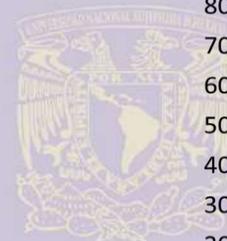
Fuente: Andi, 2011

Figura 6. Exportaciones del Sector Usd \$



Fuente: Andi, 2011

Figura 7. Balanza Comercial en Usd \$



Octubre 5, 6 y 7 de
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



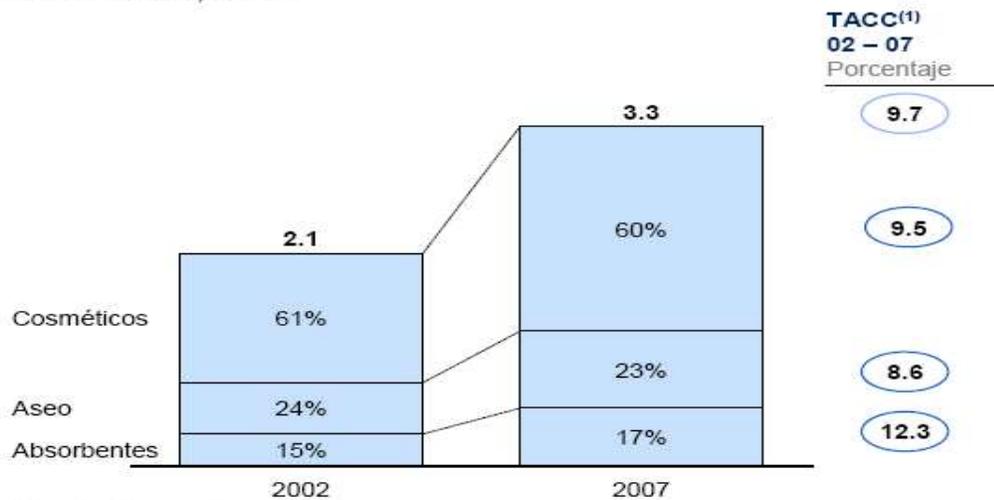
Fuente: Andi, 2011

De acuerdo con el documento elaborado por McKinsey para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el sector tiene un alto potencial de crecimiento, tras haber tenido en los últimos años una tasa anual de crecimiento de casi el 10% (

Figura 8).
 Ciudad de México, D.F.

Figura 8. Tamaño y Crecimiento del Sector en Colombia

US\$ Miles de Millones, 2007



(1) Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: MCIT, 2009

Según este mismo documento, el sector se ve influenciado por una serie de tendencias que marcan el desarrollo de la industria a nivel mundial:

- Incremento en la producción y demanda de productos con ingredientes naturales y con empaques orgánicos que no afecten ni la piel ni el medio ambiente.
- Incremento en la demanda de productos multiuso que requieren menor tiempo de dedicación al aseo personal y a la limpieza del hogar.
- Desarrollo de productos con mayor nivel de segmentación, que respondan adecuadamente a segmentos específicos como: productos para hombres, productos para mujeres mayores de 40, productos para adolescentes, etc.
- Desarrollo de productos para los "baby boomers", la generación que nació justo después de la segunda guerra mundial, que está en proceso de retirarse y que cuenta con un alto poder adquisitivo
- Desarrollo de productos orientados específicamente a la base de la pirámide, un mercado con alto potencial por su tamaño y alto nivel de crecimiento

La respuesta a estas tendencias por parte de las diferentes empresas alrededor del mundo, ha hecho que esta industria mantenga en los últimos años una tasa de crecimiento de alrededor del 8%, alcanzando en 2007 unas ventas de US\$450 mil millones (MCIT, 2009). El sector es altamente competitivo, con gran número de empresas tratando de captar un mayor mercado, lo que ha hecho, que se generen estrategias enfocadas fuertemente al mercadeo y publicidad, así como al desarrollo de nuevos productos y nuevas marcas (Castellanos, 2009). Entre los principales productores a nivel mundial se encuentran:

Figura 9. Principales Empresas Productoras de Cosméticos y Artículos de Aseo

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

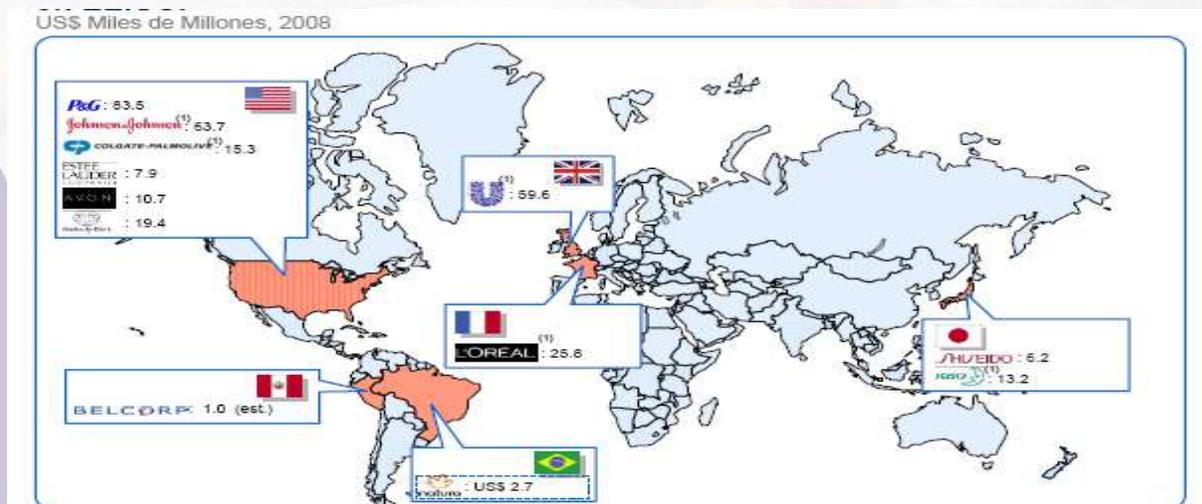
52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



Fuente: MCIT, 2009

Los Cosméticos

Según la decisión 516 de 2002 de la Comisión de la Comunidad Andina que armoniza las legislaciones internas de los países miembros en materia de productos cosméticos, éstos son definidos como “toda sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las diversas partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos o en los dientes y las mucosas bucales, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y protegerlos o mantenerlos en buen estado y prevenir o corregir los olores corporales”. La palabra cosméticos se deriva del griego Kosm tikos que significa tener el poder de decorar (Barel, 2001), de decorar el cuerpo humano, y teniendo en cuenta esto, se puede decir que los cosméticos son productos que mezclan tanto sus características funcionales y tecnológicas, como sus características de lenguaje y significado, haciendo que la belleza sea un concepto clave en el desarrollo de nuevos productos.

Y se habla de características tecnológicas y funcionales, ya que los cosméticos son productos complejos que involucran diferentes ingredientes y requieren un alto grado de investigación, ya que se está hablando de productos que afectan directamente al ser humano. En Colombia, por ejemplo, los cosméticos con ingredientes naturales constituyen la principal tendencia (Castellanos, 2009). Entonces, en el desarrollo de nuevos productos cosméticos, es muy importante el desarrollo científico y tecnológico, pero también lo es el aspecto sociocultural, por lo que características del producto, como su empaque, su diseño, color, olor, forma, que implican características de lenguaje y significado, tienen un alto grado de importancia (Topoyan & Bulut, 2008). Existe gran variedad de productos cosméticos. Estos se pueden clasificar de acuerdo a su uso, al tipo de consumidor, a la parte del cuerpo en la que se aplica el producto o al tipo de mercado a satisfacer (Ver Tabla 3).

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Tabla 3. Clasificación de los productos Cosméticos por criterios de agrupación

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Tipo de producto y su uso	Tipo de consumidor final	Parte del cuerpo en la que se aplica el producto	Mercado a satisfacer.
Línea de Maquillaje	Productos para mujeres	Productos capilares	Productos de gran consumo
Línea de fragancias	Productos para hombres	Productos faciales	Productos profesionales
Línea de Cuidado de la piel	Productos para adolescentes	Productos corporales	Productos de lujo
Línea de Cuidado personal	Productos para niños	Productos para manicure	Productos de cosmética activa
Línea Capilar	Productos para bebés	Productos para pedicure	
Línea de Higiene bucal			
Línea de Cosméticos para las uñas			

Fuente: Castellanos, 2009

En Colombia se encuentran empresas como Jolie de Vogue, que han sabido abrir mercados gracias al éxito de sus productos. Grandes empresas se encuentran en el sector, tanto nacionales como extranjeras, el 80% del mercado lo tienen unas 20 empresas, es decir, hay una alta concentración. Y el 65% de la producción es hecha por multinacionales, lo cual puede ser un punto a favor en el sentido de que se trata de inversión extranjera y de transferencia de tecnología y conocimiento (Dinero, 2003).

La Empresa

Una de las modalidades de las empresas de cosméticos, es trabajar como laboratorios, que desarrollan productos ya sea manejando líneas propias o en maquila para empresas más grandes. Esta, es una mediana empresa, con más de 20 años en el sector, que genera sus líneas propias, y desarrolla maquila para empresas grandes y centros de estética. La innovación tecnológica es base fundamental en el desarrollo de sus nuevos productos, en el cual se sigue un proceso sistemático desde la generación de la idea hasta su lanzamiento.

Maneja productos de maquillaje, productos faciales, corporales, capilares y fragancias. Maneja un enfoque market pull, en el que se observa lo que existe en el mercado, las necesidades de sus consumidores y se plantea el desarrollo de nuevos productos, pero sin dejar de lado los avances tecnológicos que se dan en el país y en el mundo. Sus productos generan cambios en el significado a través de nuevos lenguajes y mensajes e incluye la perspectiva del diseño en las diferentes características del producto. Esto es, a través de desarrollos tecnológicos, se ofrecen nuevos o mejores productos que transmiten mensajes de belleza y juventud. Y los productos desarrollados a partir de ingredientes naturales son una de sus fortalezas, sin olvidar aquí el contexto en el que han sido desarrollados, un planeta que se preocupa más por sus recursos naturales y un país en el que esta es su ventaja competitiva y comparativa.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfono: **Resultados**

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

De acuerdo a los objetivos del estudio, se analizaron los resultados del cuestionario y la entrevista, y se complementaron con información secundaria estableciendo para cada supuesto los siguientes resultados:

Un enfoque integrado entre market pull y technology push (Design Driven) en el proceso de desarrollo de nuevos productos influye positivamente en el desempeño del producto

Se observó un enfoque de Diseño, en el que en el proceso de desarrollo de nuevos productos se integran tanto la perspectiva de mercado como la del desarrollo tecnológico, creando productos cuyos resultados son positivos para la empresa.

El entorno socio - cultural, económico, científico y tecnológico, influyen positivamente en el desempeño del producto.

El sector, responde a cambios en su entorno, y se adapta rápidamente, siendo un sector altamente innovador, y esto se ha visto reflejado en su crecimiento en ventas tanto a nivel sectorial como de la organización en estudio.

El entorno socio - cultural, económico y científico y tecnológico, influyen en el enfoque innovador y estratégico de la organización.

La organización, no es indiferente al contexto en el que se encuentra, observa su entorno y los desarrollos tecnológicos que se realizan en el país y a nivel internacional. Así mismo, participa en ferias y eventos del sector y otros para conocer las tendencias de mercado, apoyándose también en estudios de mercados y mantiene relación estrecha con centros estéticos para conocer la opinión de sus clientes sobre sus productos. De esta forma, logran un enfoque de diseño que integra tanto la visión del mercado como la tecnológica.

Un enfoque integrado entre la dimensión semántica y funcional en el proceso de desarrollo de nuevos productos influye positivamente en el desempeño del producto.

El desarrollo de nuevos productos, tanto la dimensión semántica como funcional, son dirigidas con relevancia en el proceso. En general, los productos llevan a cabo nuevas funciones e introducen nuevas tecnologías para el mercado nacional. Así mismo, se establece que los productos de esta empresa generan nuevos significados para sus consumidores, transmiten valores simbólicos que lo diferencian y son el resultado de la adaptación a la evolución de los modelos socio – culturales.

De acuerdo a la

Figura 2, en la que Verganti (2009) establece el Mapa de Enfoques Estratégicos de Innovación, se puede ubicar la empresa caso de estudio, como una empresa que se está dirigiendo hacia un enfoque de Diseño, donde con cambios y mejoras incrementales en las características tecnológicas y funcionales de sus productos, se generan cambios radicales en los significados, a través de nuevos mensajes y lenguajes.

<http://coinformacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Figura 10. Mapa de Enfoques y Perfiles Estratégicos de Innovación: Caso Empresa Cosmética Colombiana

Dimensión Funcional	Cambio Radical de Tecnologías	Cosméticos Tecnológicos	Cosméticos Diseñados 
	Cambio Incremental de Tecnologías	Cosméticos para el mercado	
		Cambio Incremental de Significados	Cambio Radical de Significados

Dimensión Semántica

Fuente: Elaboración Propia a partir de Verganti (2009)

Conclusiones

El Desarrollo de Nuevos Productos, implica la generación no solo de nuevos desarrollos tecnológicos y de un bien en sí que cumple con ciertas funciones básicas, sino que es la integración de estas con lenguajes y mensajes que crean nuevos significados para una sociedad. El caso de los cosméticos es un caso interesante, teniendo en cuenta que estos productos se han generado por la necesidad humana de verse y sentirse bien. Un producto cosmético puede ser un producto genérico, con innovaciones tecnológicas incrementales, pero lo que lo diferencia en el mercado, es precisamente su dimensión semántica, aquella que le brinda al ser humano la sensación de belleza y estética. Y esto se logra con un enfoque integrado, un enfoque de Diseño, en el que se tienen en cuenta los avances tecnológicos y las necesidades del mercado. Pero también se observa que el entorno en el que se desarrolla el nuevo producto es determinante para lo que es su resultado final, en particular para los cosméticos, donde los patrones de belleza y moda que se generan desde otras industrias como la televisión, la música, el cine, etc. determinan las tendencias de desarrollo de nuevos productos. De esta forma la elección de un enfoque estratégico u otro, sea de mercado o tecnológico, tiene que ver con ese contexto en el que se desarrolla el nuevo producto, es por ello que en una industria como la cosmética, un enfoque de diseño es más adecuado, ya que el éxito de un producto cosmético está dado no sólo por su funcionalidad en sí, sino por lo que en esta industria llaman el claim, el mensaje que transmite: rejuvenecimiento, belleza, apariencia natural, frescura, etc.

Referencias Bibliográficas

- ANDI (2011). Informe estadístico del sector a Diciembre de 2010. Cámara Sectorial de la Industria Cosmética y de Aseo. Recuperado de: www.andi.com.co
- Barel, A. O.(Editor) (2001). Handbook of Cosmetic Science and Technology. New York, NY, USA: Marcel Dekker Incorporated. p 6. En
- Bruszies, (2009). Gerencia de la Innovación: Notas de Clase. Maestría en Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería de Sistemas e Industrial. Universidad Nacional de Colombia.
- Castellanos, (2003). Gestión Tecnológica: De un enfoque tradicional a la inteligencia. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Castellanos, (2009). Direccionamiento Estratégico de Sectores Industriales en Colombia a partir de Sistemas de Inteligencia Tecnológica. Bogotá: Centro de Investigaciones para el Desarrollo CID – Universidad Nacional de Colombia.
- Churchill, G.A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February 1979): 64-73
- Dell’Era, C., Marchesi, A., Verganti, R., Zurlo, F., (2008) "Language mining: Analysis of the innovation of dominant product languages in design-intensive industries", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss: 1, pp.25 – 50
- Dell’Era, C, & Bellini, E. (2009). How can product semantics be embedded in product technologies? The case of the italian wine industry. *International Journal of Innovation Management*, 13(3), 411-439. Retrieved from Business Source Complete database.
- Dell’Era, C., & Verganti, R. (2009). Design-driven laboratories: organization and strategy of laboratories specialized in the development of radical design-driven innovations. *R&D Management*, 39(1), 1-20. doi:10.1111/j.1467-9310.2008.00541.x.
- Desmet, P.M.A., Overbeeke, C.J. and Tax, S.J.E.T. (2002), “Designing products with added emotional value: development and application of an approach for research through design”, *The Design Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 32-47.
- Dinero, (2003). Cosméticos: Mercado en Alza. *Revista Dinero*. Recuperado de http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=9900&IdTab=1
- Dinero, (2010). De talla mundial: Cosméticos y Artículos de Aseo. *Revista Dinero*. Recuperado de http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/cosmeticos-articulos-aseo_72328.aspx
- Dosi,(2000). Innovation, organization and economic dynamics: selected essays. Reino Unido: Edward Elgar Publishing
- Durgee, J. (2001), “Soul branding: how to do it”, *Design Management Journal*, Vol. 12 No. 1.
- Kjell & Ridderstrale, (2005). Karaoke capitalism: daring to be different in a copycat world. Estados Unidos: Greenwood Publishing Group
- Kotler, (2003). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación
- Martínez, (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*. Recuperado de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf
- Marzano, S. (2000), “Suffusing design through the organisation”, *Design Management Journal*, Vol. 11 No. 1.

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

informacongreso@unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

- McDonagh-Philp, D. and Lebbon, C. (2000), "The emotional domain in product design", *The Design Journal*, Vol. 3, pp. 31-43.
- MCIT, (2009). Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia: Sector de Cosméticos y Productos de Aseo. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de www.andi.com.co
- Qui & Wang, (2006). Radical Innovation or Incremental Innovation: Strategic Decision of Technology-intensive Firms in the PRC. *Engineering Management Conference*,. Recuperado de IEEE International
- Topoyan & Bulut, (2008). Packaging Value of Cosmetics Products: An Insight from the view point of consumers. *ICOVACS*. Recuperado de http://kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/topoyan_bulut.pdf
- Verganti, R. (2003). Design as Brokering of Languages. The Role of Designers in the Innovation Strategy of Italian Firms. *Design Management Journal* 14(3):34-42 (Summer). Recuperado de <http://www.hbs.edu/units/tom/seminars/2003/rverganti.pdf>
- Verganti, R. (2009). Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 25(5), 436-456. doi:10.1111/j.1540-5885.2008.00313.x.
- Yacuzzi, (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA Recuperado de http://www.carmaster.com.mx/MYRNA_estudiosdecaso.pdf
- Yenyurt, S., Townsend, J. (2003) "Does culture explain acceptance of new products in a country?: An empirical investigation", *International Marketing Review*, Vol. 20 Iss: 4, pp.377 - 396
- Yin, (2009). *Case study research: design and methods*. Estados Unidos: SAGE
- Zurlo, F, R Cagliano, G Simonelli and R Verganti (2002). *Innovare con il design: Il caso del settore dell'illuminazione in Italia*. Il Sole 24 Ore.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
 Ciudad Universitaria
 México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
 Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510