



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

INGENIERÍA DE LA INNOVACIÓN PARA LA INCURSIÓN EN NUEVOS MERCADOS

Carlos Alberto Guillén Morales

Asesorado por la Inga. Helen Rocío Ramírez Lucas

Guatemala, abril de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA DE LA INNOVACIÓN PARA LA INCURSIÓN EN NUEVOS MERCADOS

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

CARLOS ALBERTO GUILLÉN MORALES

ASESORADO POR LA INGA. HELEN ROCÍO RAMÍREZ LUCAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

INGENIERIA DE LA INNOVACIÓN PARA LA INCURSIÓN EN NUEVOS MERCADOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 1 de agosto de 2011



Handwritten signature of Carlos Alberto Guillén Morales in black ink, featuring a large, stylized initial 'C' and 'G'.

Carlos Alberto Guillén Morales

Guatemala 25 de julio de 2012

Ingeniero:

César Urquizú

Director escuela

Mecánica Industrial

Estimado Ingeniero Urquizú:

Hago de su conocimiento que el trabajo de graduación titulado:

INGENIERIA DE LA INNOVACION PARA LA INCURSION EN NUEVOS MERCADOS,

Elaborado por el estudiante **Carlos Alberto Guillén Morales, carné 200313289,**

Ha sido asesorado por mi persona y revisado a conformidad, por lo que corresponde notificarle la finalización del trabajo en la fecha presente.

Helen R. Ramírez L.
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADO 6,384

Inga. Helen Roció Ramírez Lucas

Colegiado 6,384

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.0218.012

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **INGENIERÍA DE LA INNOVACIÓN PARA LA INCURSIÓN EN NUEVOS MERCADOS**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Alberto Guillén Morales**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑADA TODOS

Nora por Elizabeth García Tobar
Ingeniera Industrial
Colegiado N.º 8121

Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2012.

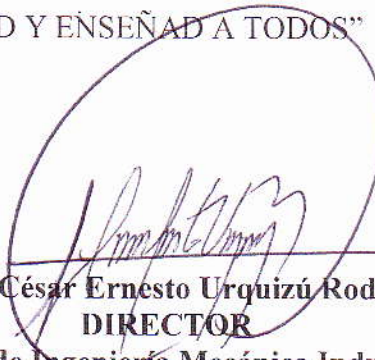
/mgp



REF.DIR.EMI.106.013

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de **INGENIERÍA DE LA INNOVACIÓN PARA LA INCURSIÓN EN NUEVOS MERCADOS**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Alberto Guillén Morales**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, abril de 2013.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **INGENIERÍA DE LA INNOVACIÓN PARA LA INCURSIÓN EN NUEVOS MERCADOS**, presentado por el estudiante universitario: **Carlos Alberto Guillén Morales**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, abril de 2013



/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por el don de la vida, la bondad, amor, confianza e infinidad de bendiciones en cada día de mi vida.
- Mis padres** Carlos Guillén y María Elena de Guillén. Por su confianza, por su esfuerzo, oraciones y amor, por las correcciones y ejemplos.
- Mi esposa** Mónica Zamora. Por ser la persona que Dios puso en mi camino para ayudarme a continuar y ser mi fuerza incondicional, por su amor y entrega.
- Mi hijo** Santiago. Porque la ilusión de tenerte en la familia dio la fuerza para este último esfuerzo.
- Mis hermanos** Javier y Elisa Guillén. Porque este sea el comienzo de una tradición profesional en la familia.

AGRADECIMIENTOS A:

La Universidad de San Carlos de Guatemala	Por cumplir su mandato de brindar educación de calidad.
Facultad de Ingeniería	Por brindar el conocimiento para aportarlo de retorno a la sociedad.
Mis catedráticos	Todos en general, por el aporte académico y personal de cada uno
Inga. Helen Ramírez	Por el tiempo dedicado y el compartir sus conocimientos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. GENERALIDADES	1
1.1. Descripción general de la empresa, breve historia	1
1.2. Organización y estructura ejecutiva	3
1.3. Servicios que brinda y segmentos de mercado que cubre	5
1.3.1. Descripción de los servicios que prestan	5
1.3.1.1. Relación o mezcla entre todos los servicios prestados con el concepto de innovación comercial	10
1.4. Técnicas de mercadeo actuales	12
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL	15
2.1. Mercado objetivo de las ventas de innovación comercial	15
2.2. Descripción del comportamiento de los clientes que han comprado un servicio	17
2.3. Determinación de los puntos a tratar para un proceso innovador	19

2.3.1.	Como se compone actualmente la organización de actividades en el proceso.....	22
2.3.2.	Alcance actual del proceso para un cliente	24
2.3.3.	Beneficios alcanzados por los clientes.....	25
3.	PROPUESTA DEL PROCESO	27
3.1.	Puntos básicos para desarrollar la ingeniería de la innovación	27
3.2.	Alcance esperado.....	28
3.2.1.	Áreas de la organización implicadas a la implementación	29
3.3.	Propuesta de proceso	32
3.3.1.	Elementos fundamentales para el desarrollo de un plan de innovación comercial	33
3.3.2.	Ejes de desarrollo del método propuesto	34
3.4.	Descripción general de cada punto del proceso.....	37
3.5.	El proceso relacionado para la determinación de nuevos mercados objetivos	40
3.6.	Costos estimados.....	41
3.6.1.	Rubros relacionados	42
3.6.2.	Descripción general de cada rubro, recurso humano, financiero, recursos físicos de oficina.....	43
3.7.	Propuesta de mercadeo según fundamentos del método.....	46
3.8.	Estimación del total de la inversión y tiempo de retorno (TIR, relación costo beneficio).....	48
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO	51
4.1.	Conocimiento del método por las autoridades de la empresa	51

4.2.	Capacitaciones necesarias para el recurso humano	52
4.3.	Utilización del método para establecer un mercado objetivo...	53
4.4.	Cronograma de actividades.....	55
5.	SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS	57
5.1.	Relación de producto, precio, plaza y promoción con el nuevo método y servicios vendidos con la nueva mezcla	57
5.2.	Sistemas a utilizar para un control de ventas y resultados.....	58
	CONCLUSIONES	59
	RECOMENDACIONES	61
	BIBLIOGRAFÍA.....	63
	ANEXOS	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Descripción de equipo de trabajo	4
2.	Experiencias y sectores de trabajo.....	8
3.	Listado de clientes.....	9
4.	Diagrama de relación de servicios	11
5.	Línea de acción de proceso.....	19
6.	Metodología.....	20
7.	Principios.....	21
8.	Alcance de proceso.....	25
9.	Fases del método.....	35
10.	Ciclo de vida de los proyectos.....	37
11.	Esquema de variables de mercadeo	47
12.	Flujo de efectivo	48

TABLAS

I.	Direcciones electrónicas de Grupo Zoom	2
II.	Elementos Marco Lógico.....	36
III.	Costos financieros.....	43
IV.	Recursos físicos	44
V.	Valores de recurso humano	45
VI.	Valores de recursos físicos y de oficina.	45
VII.	Estimación de beneficios para proyección a un año	50

VIII.	Esquema del resumen ejecutivo	51
IX.	Tabla de análisis por departamentos.....	52
X.	Cronograma de actividades.....	55

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
/	División matemática
=	Igualdad
i	Interés
X	Multiplicación
%	Porcentaje
Q	Quetzal guatemalteco
–	Resta
+	Suma

GLOSARIO

Costo-beneficio	Relación entre el capital invertido y los beneficios obtenidos.
Cronograma	Grafico que presenta de manera ordenada la consecución de actividades en un proyecto.
Holgura	Variabilidad entre un valor obtenido y el valor esperado.
Innovación	Estrategia enfocada a la competitividad en el mercado, basada en cambios varios en la institución.
Marco Lógico	Herramienta analítica diseñada para la `planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos.
Mercadeo	Proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

Neuromarketing	Aplicación de técnicas pertenecientes a las neurociencias al ámbito de la mercadotecnia, estudiando los efectos que la publicidad y otras acciones de comunicación tiene en el cerebro humano con la intención de poder llegar a predecir la conducta del consumidor.
Plaza	Elemento de la mezcla de mercadeo que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.
Precio	Valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo.
Presupuesto	Estimación financiera de los costos implicados para la realización de una actividad o proyecto.
Producto	Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.
Promoción	Difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.
Proyección	Herramienta que permite visualizar el futuro financiero de una empresa.

Resumen Ejecutivo	Documento de manera sintetizada que expone los datos más importantes de un estudio.
Retroalimentación	Consiste en la información que se proporciona a otra persona o institución sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.
Segmento de mercado	Grupo homogéneo del mercado que posea características y necesidades semejantes.
Tasa Interna de Retorno	Promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de una inversión, denotado por una tasa de interés.
Tiempo de retorno	Tiempo en que la inversión se recupera según los ingresos.
Valor de rescate	Valor asignado a una inversión al terminar el periodo de vida útil.
Valor presente	Valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.
Viabilidad	Condición que hace posible el funcionamiento del sistema , proyecto o idea al que se refiere.

RESUMEN

La innovación, en cualquier sentido a tomar dentro de una organización, no es solamente hacer las cosas diferentes, conlleva una planificación y estructuración de los pasos a seguir para llevar una correcta realización, tomando el fundamento que sin planificación se tiende a un desorden y mayores tiempos de ejecución.

En el incursionar del campo de vender innovación comercial, grupo Zoom ha encontrado dificultades de comprensión por parte de los clientes de que es lo que se les está comercializando, lo que se busca es realizar toda la ingeniería de mercadeo para evitar confusiones o malos entendidos al momento de promocionar, publicitar o vender innovación comercial, haciendo más efectivo el proceso de ventas.

La búsqueda de nuevos mercados y la introducción de productos o técnicas innovadoras, han hecho que la empresa tenga presencia en distintas áreas del comercio y la industria nacional, actualmente se está posicionando en el mercado de la innovación interior de las empresas, desde sus sistemas organizacionales, hasta las filosofías, políticas y estrategias operacionales.

Hace poco tiempo se ha desarrollado el concepto de innovación como un servicio a la venta, es decir la empresa vende un servicio que incluye, diagnóstico, asesoría e implementación de técnicas de innovación, cuyo objetivo es el incremento de la rentabilidad de la empresa.

En la actualidad se generan acciones como sesiones de mediación interna, diagnóstico empresarial, estrategias de ventas, estrategias de marca, entre otras.

Grupo Zoom se ve en la necesidad de generar un sistema de ingeniería para lograr captar la atención o introducirse en nuevos mercados con su servicio de innovación, se buscará obtener procedimientos para determinar nuevos nichos de mercado, acompañado del diseño de cómo implementar la innovación. En general se utilizará un método de investigación cualitativa, ya que se profundizará en un caso en específico, y se conceptualizará sobre la realidad del caso. En si esto corresponde a una investigación descriptiva, pues se describirán e identificarán rasgos y características del objeto de estudio

En el contenido del trabajo se esquematizará todos los procedimientos básicos y derivados que conlleva el implementar un proceso de innovación comercial dentro de las empresas que han sido clientes de Grupo Zoom, como antesala a el desarrollo de la ingeniería básica requerida para la atención de nuevos clientes que busquen el concepto de innovación empresarial, se busca establecer un orden de las técnicas de mercadeo relacionadas con la innovación a fin de hacerlas más eficientes.

La innovación como utilidad comercial se enfoca en productos, servicios y en innovaciones organizacionales, dando a conocer el alcance esperado a nivel interior de la organización y los beneficios en ingresos económicos por la diversidad de servicios o productos que estarán listos para comercializarse.

La propuesta de trabajo está basada en el enfoque de marco lógico de proyectos y el ciclo de vida de estos, como herramientas científicas para una correcta elaboración de cada situación.

Con el desarrollo o reestructuración del método se logra poder facilitar al equipo de ventas el lograr objetivos, también, tener sistematizado los pasos básicos que intervienen en la innovación para ser aplicados de una manera más efectiva y directa.

OBJETIVOS

General

Establecer un diseño de la ingeniería de la innovación para incursionar en nuevos mercados.

Específicos

1. Ordenar las técnicas de mercadeo actuales de la empresa relacionada con la innovación.
2. Establecer los procedimientos necesarios para identificar posibles segmentos de mercado.
3. Describir los procesos que implica la “innovación”, como servicio para una empresa, generando la ingeniería de la innovación.
4. Conocer el alcance que pueden tener los procesos de innovación comercial en una organización y las consecuencias positivas que genera.
5. Generar un documento que describa “qué es” y “cómo innovar”, según el método de Grupo Zoom.

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de nuevos servicios para generar ingresos, lleva implícito un proceso de innovación, el querer hacer cosas diferentes es innovar. Grupo Zoom, es una empresa que se caracteriza por la diversidad de productos y servicios, entre estos las consultorías, asesorías y acompañamientos. Siendo más específicos en servicios y productos que ofrece la empresa, relacionados a este tema están la mediación, en la que intervienen elementos como la negociación, aspectos importantes y fundamentales de la escucha activa y se presentan elementos para desarrollar la creatividad disruptiva.

El tema en cuestión que se tomará en análisis en los siguientes capítulos corresponde a la “innovación comercial”, describiendo los procesos actuales y las metodologías para su mercadeo. En este servicio se incorporan elementos propios de la innovación comercial, en donde el cliente realiza sus primeras sesiones para determinar los aspectos elementales que servirán para todo el desarrollo de un proceso.

Como servicio incorpora las estrategias de ventas, sistemas de comunicación y proyectos de *marketing*, se realizan planificaciones estratégicas y alianzas que busquen beneficios y facilidades según el plan diseñado.

Actualmente el tener en la cartera de servicios, el brindar una innovación comercial, creó la necesidad de formar junto con las estrategias de mercadeo, una enfocada directamente al nuevo servicio, la que se fue planteando y desarrollando.

Puesto que un servicio de innovación, el alcance que puede llegar a tener dentro de una empresa se extiende en recurso humano, clima organizacional, tecnología y mentalidad del personal; esta complejidad puede reflejar a la natural resistencia al cambio, que bajo una correcta planeación de las reacciones puede encaminarse de manera correcta.

Ha incursionado en el mercado, con su concepto de innovación, de una manera no sistematizada, lo que hiciera que al principio los clientes tuvieran confusión en cuanto a que era lo que se les vendía, la dirección de la empresa comprende el concepto de lo que le ofrece al cliente, pero se ha vuelto complicada la técnica de presentación del producto para que cualquiera capte de que se trata, lógicamente, por ser un “producto especial”, el que se ofrece y de carácter conceptual, tiende a ser mal interpretado y en muchas ocasiones se ha confundido con elementos de publicidad.

Los beneficios para el cliente van desde la diversificación de productos, ampliación de relaciones comerciales, mejora en las relaciones internas y servicio, entre otras. EL diseño y propuesta de un sistema esquematizado y basado en el pensamiento sistémico, pretende ser la herramienta que agilice y colabore en una mejor presentación del concepto a la venta. Desarrollar prácticamente un sistema de ingeniería en el que la empresa se pueda apoyar para la implementación.

Enmarcar la importancia de un nuevo proceso implica el ser explícitos en los beneficios que se obtendrán. La ingeniería de la innovación, presenta un efecto interno que puede ser aprovechado de una manera sencilla, pues va siendo consecuencia de ella misma; se muestra como un beneficio extra que de una manera correcta y planeada, puede ser de mayor beneficio de la institución.

Se refiere a la oportunidad de nuevos mercados o segmentos en los que se puede incursionar, pues la innovación como se ha visto, parte prácticamente de la demanda y de la identificación de necesidades en el mercado; está claro que una nueva necesidad surge de un cambio en un mercado ya existente o del surgimiento de uno nuevo o segmento de este.

En referencia a los costos en que se incurre, se reflejan relativamente bajos y con un análisis financiero positivo que alienta a realizar la inversión debido a su rápido tiempo de retorno y tasa interna aceptable. Los recursos necesarios no son ajenos a los ya propios de una institución, serán algunos pocos los que estén fuera de las cosas con las que se cuenta para el funcionamiento normal de la empresa.

1. GENERALIDADES

Es necesario conocer el entorno situacional y las características principales en que se genera la investigación con el propósito de comprender fácilmente o como ayuda para un mayor criterio analítico, los problemas, oportunidades, destrezas, entre otros que se presentan.

1.1. Descripción general de la empresa, breve historia

Grupo Zoom es un centro de innovación comercial, fundamentado en el desarrollo de estrategias en tres pilares de acción: la comunicación, procesos de Integración y la comercialización. A disposición de profesionales, comerciantes, pequeñas, medianas y grandes empresas del sector privado e instituciones del sector público.

La empresa tiene experiencia por más de diez años en distintos sectores del mercado nacional, en las áreas de: productora de eventos, productora de televisión, agencia de publicidad, consultores de marca, departamento de comercialización, *Outsourcing* y centro de innovación comercial. Para el inicio de la descripción general de la empresa, se da a conocer la visión y misión que contemplan como organización.

- Visión: “Ser el centro integrador de las más innovadoras experiencias de éxito comercial de origen hispano.”
- Misión: “Hacer de la innovación la filosofía de vida de las empresas”

Grupo Zoom es una empresa de innovación comercial en donde se trabaja desde la estrategia hasta la ejecución de factores como las ideas, métodos, alianzas, entre otras. Su misión la definen como: “fomentar la formación y transformación de empresa y empresarios”.

El tema en cuestión que se tomará en análisis en los siguientes capítulos corresponde a la “Innovación comercial”, describiendo los procesos actuales y las metodologías para su mercadeo. Actualmente, la empresa se ubica en la 4ta avenida 16-41 de la zona 10, ciudad de Guatemala; posee espacios virtuales para sus distintas macas tales como:

Tabla I. Direcciones electrónicas de Grupo Zoom

www.grupozoom.tv
www.innovacioncomercial.net
www.fotoyvideo.com.gt
www.doctormarca.com

Fuente: elaboración propia.

Dando a conocer más a fondo las distintas facetas de la empresa, se puede mencionar que se ha ido desarrollando con servicios y productos de una manera relacionada, basados en las primeras funciones que poseía, pues al inicio, se dedicaba básicamente a la producción audiovisual; luego, teniendo como base que sus producciones eran para fines comerciales, se empiezan a involucrar en este concepto, desarrollando servicios más integrales.

Uno de los servicios prestados con más frecuencia son los circuitos cerrados de televisión para eventos, esto fue el punto de partida para que la dirección de la empresa viera la oportunidad de ofrecer los servicios de producción y montaje, pues se tenía cercanía con las instituciones involucradas y se poseía la experiencia por medio de los servicios de televisión.

Por medio de la capacitación de las autoridades de la empresa, se amplió el catálogo de productos y servicios, enfocándose más al ámbito comercial y de mercadeo, en el que ha integrado a hora sus antiguos productos y servicios con las nuevas técnicas que están a disposición del cliente, logrando esquematizar todos estos para que el cliente tenga una gama conectada de la que se puede apoyar. Fue fundada por el ingeniero Otto Morales, quien en la actualidad dirige las operaciones y administración general.

1.2. Organización y estructura ejecutiva

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados.

Los departamentos de la empresa se puede estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz, en el caso de “Grupo Zoom”, se describen las actividades para concluir el tipo de organización que se tiene.

La empresa está constituida por 12 personas como puestos fijos, y se apoyan, según lo requieran los clientes por personal contratado por proyecto.

Básicamente esta es la manera en que se desarrolla, en una metodología por proyectos, considerando que cada cliente va formando algo similar a un expediente, donde se detalla el seguimiento, servicios y etapas en que ha participado la empresa con el cliente; esto con el fin de establecer futuros servicios a brindar y mostrar el progreso por acompañamiento y documentación histórica. Según el requerimiento y la magnitud de cada proyecto, así se toma apoyo de personal extra, el que básicamente figura como operativo o de apoyo, ya que las actividades básicas o de naturaleza de la empresa, siempre son dirigidas por el personal ya establecido como fijo.

Se presenta la descripción del equipo de personas que son fijas en la empresa, con el detalle del cargo que poseen y el orden jerárquico.

Figura 1. Descripción de equipo de trabajo



www.innovacioncomercial.net

NUESTRO EQUIPO

DIRECTIVOS Y CONSULTORES SENIOR	DIRECCION, RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACIÓN y LOGISTICA	CREATIVIDAD Y TECNOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Otto Morales, MBA, PMK, ING, C.E.O. Grupo Zoom Innovación Desarrollo Comercial Desarrollo Industrial Desarrollo Humano ✓ Leo Braun Innovación y Desarrollo Industrial ✓ Rodolfo Izeppi Innovación y Desarrollo Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beatriz González Administración Consultora de Innovación ✓ Jenny Solares Proyectos Nuevos y Relaciones Publicas ✓ Jocé Xicay Comunicación ✓ Fabiola González Eventos y Logística 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ José Juárez Producción de TV ✓ Moisés Sacalxot Creatividad y Diseño ✓ Marlon Castro Montaje de Eventos ✓ Gerardo Medina Desarrollo Web ✓ Wilmer Hernández Desarrollo Tecnológico

Fuente: www.innovacioncomercial.net. Consulta: enero de 2012.

El área financiera contable es cubierta por servicios profesionales externos, por lo que no se posee dentro de la institución en sí, a personal interno que se encargue de estas actividades. Tomando la descripción anterior, esto hace concluir que la empresa presenta una organización de tipo “por función”. Y cada uno de los colaboradores descritos en la tabla, hacen su requerimiento de recurso humano según la magnitud del proyecto a trabajar.

1.3. Servicios que brinda y segmentos de mercado que cubre

Dentro de otros sectores de experiencia de Grupo Zoom, se puede mencionar que ha incursionado en el área de producción de eventos, actividades varias como agentes de publicidad y consultores de marca, productores de televisión, con *spots*, material didáctico y presentaciones; poseen también un departamento de comercialización *outsourcing* y su más reciente incursión que es ser un centro de innovación comercial. Teniendo como eje de trabajo la filosofía que todos sus productos y servicios estén entrelazados para brindar soluciones integrales y obtener beneficios integrales.

1.3.1. Descripción de los servicios que se prestan

Siendo específicos en servicios y productos que ofrece la empresa, relacionados a este tema, están la mediación, en la que intervienen elementos como la negociación, aspectos importantes y fundamentales de la escucha activa y se presentan elementos para desarrollar la creatividad disruptiva.

En este servicio se incorporan elementos propios de la innovación comercial, en donde el cliente realiza sus primeras sesiones para determinar los aspectos elementales que le servirán para todo el desarrollo de un proceso de innovación comercial, desde los puntos personales como el lenguaje corporal,

manejo de discurso y comunicación efectiva, tomando los aspectos del negocio, pues se realizan análisis para determinar cuál es el verdadero , pasando por un análisis de problemas para convertirlos en oportunidades y con esto pasar a la asignación de acciones .

La innovación comercial como servicio incorpora estrategias de ventas, sistemas de comunicación y proyectos de *marketing*, se realizan planificaciones estratégicas y alianzas que busquen beneficios y facilidades según el plan diseñado. Este tipo de servicio va enfocado al plan operativo de las sesiones de mediación, da importancia a concretar y realizar planes de acción que van ligados a cada uno de los objetivos planteados, se realizan también análisis de estrategias actuales, para determinar su utilidad o nulidad para el nuevo proceso.

Posee un servicio de psicología, enfocado a planes comerciales, aquí intervienen elementos como el *neuromarketing*, conocer y manejar la psicología del consumidor y generalidades de la psicología industrial. Son sesiones en donde el eje central corresponde a aspectos puramente psicológicos enfocados al aspecto comercial, siempre relacionados con el punto inicial del proceso; se estudian todos los elementos de estos tres temas que se ven implicados en el plan de innovación, similar a un análisis de involucrados; se realiza uno de psicología y el alcance o que puede tener en el proceso de innovación.

Como otros servicios de ingeniería se brinda el diseño, análisis y adecuación de sistemas para cualquier tipo de organización, variando desde funcionales administrativos, hasta análisis de producción y eficiencia. En las producciones de televisión, es básicamente la realización de vídeos en que se tocan temas de sensibilización; otros han sido realizados con fines de

capacitación e inducción, como los solicitados por organizaciones no gubernamentales dedicadas a proyectos de desarrollo.

Otras producciones han sido con fines de integración, como vídeos de presentación institucional y los más generales, que son utilizados como herramientas de ventas para publicidad en canales de televisión.

Estos son productos propios para los planes anteriormente desarrollados que funcionan como herramientas de transmisión; también se realizan producciones a clientes en general que no necesariamente están implicados en un proceso de innovación comercial.

En el servicio de publicidad se integra toda la gama de una agencia publicitaria teniendo a disposición del cliente la creación y manejo de campañas publicitarias y herramientas para la toma de decisiones como estudios de mercadeo; se brinda el servicio de manejo y promoción en cuentas de redes sociales, el que se le ofrece a clientes cuyo segmento es propio a la utilización de estos medios; en puntos físicos se realiza el diseño y desarrollo de empaques y etiquetas, igualmente imagen corporativa y diseños en general.

Realización de campañas, estudios de mercado y encuestas, este servicio integra las herramientas para lograr una publicidad efectiva; se ofrece al cliente desde el diseño de un logotipo hasta el desarrollo y manejo de grandes campañas. En lo referente a montaje y organización, el cliente puede contar con la producción total de sus eventos, ya que se cuenta con equipo audiovisual como pantallas, amplificación, vídeo en circuito cerrado, cañoneras, plasmas y fotografía, teniendo la capacidad de cubrir eventos como lanzamientos y activaciones de marca.

Posee amplia experiencia en todo tipo de conferencias y seminarios, el manejo y producción general de congresos, de tipo médico, religioso y educativo.

Para mostrar los segmentos en que se ha incursionado, se muestra una imagen utilizada por la empresa para realizar presentaciones:

Figura 2. **Experiencias y sectores de trabajo**



www.innovacioncomercial.net

GRUPO ZOOM y sus experiencias:

Sector Privado


- ✓ **Productos**
 - Hierro
 - Plástico
 - Cosméticos
 - Construcción
 - Alimentos
- ✓ **Servicios**
 - Call Center
 - Turismo
 - Restaurantes
 - Telecomunicaciones, entre otros.

Fuente: www.innovacioncomercial.net. Consulta: enero de 2012.

En el siguiente listado de algunos clientes, se busca dar a conocer el nivel de instituciones que han tenido relación comercial con la empresa.

Figura 3. **Listado de clientes**

- Unidad de Normas y Regulaciones del Ministerio De Agronomía (UNR – MAGA)
- Ministerio De Economía (MINECO)
- Ministerio de Salud
- Secretaria de Integración Económica Centro Americana (SIECA)
- Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT)
- Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYT)
- Secretaria Presidencial de La Mujer
- Organización Panamericana de la Salud (OPS)
- AGEXPORT
- UNESCO
- Organización Internacional para la Migraciones (OIM)
- Asociación EO Guatemala
- MULTIPERFILES
- CANALES 3, 7, 11 y 13 de televisión nacional
- Grupo Central de Radios
- Superintendencia de Bancos (SIT)
- Banco de los Trabajadores
- Banco de Guatemala
- BANRURAL
- Banco Agromercantil
- Banco G&T Continental
- Federación Nacional de Fútbol de Guatemala (FEDEFUT)
- Federación Nacional de Motociclismo de Guatemala (FNMG)
- Asociación de Gerentes de Recursos Humanos (AGG)



Nuestros Clientes

Fuente: www.innovacioncomercial.net. Consulta: enero de 2012.

Para el manejo de segmentación, Grupo Zoom interrelaciona tres variables para identificación de clientes; estas son de tipo demográfico,

psicográfico y de comportamiento, entre las demográficas se incluyen características de edad de las instituciones y tamaño de ellas; las psicográficas son conocer el tipo de funcionamiento y comportamiento en el entorno.

Los beneficios de la segmentación de mercados tomando como base las observaciones hechas por el personal de la empresa, en el momento de preguntar acerca del tema “segmentos de mercado que cubren” son: la identificación de las necesidades más específicas para los submercados, poder focalizar las estrategias de *marketing*, poder optimizar los recursos empresariales de producción logística, toma de decisiones y métodos de mercadeos.

Otros beneficios es realizar publicidad más efectiva que se concentre en el segmento específico, el tener las herramientas para identificar un nicho propio en donde no se tenga competencia directa, esto fomentará las posibilidades de crecer rápidamente en áreas libres de peligros de competencia. Apoyado en esta descripción anterior de beneficios, se pretende dar forma a herramientas para mejorar los resultados presentes de la empresa.

1.3.1.1. Relación o mezcla entre todos los servicios prestados con el concepto de innovación comercial

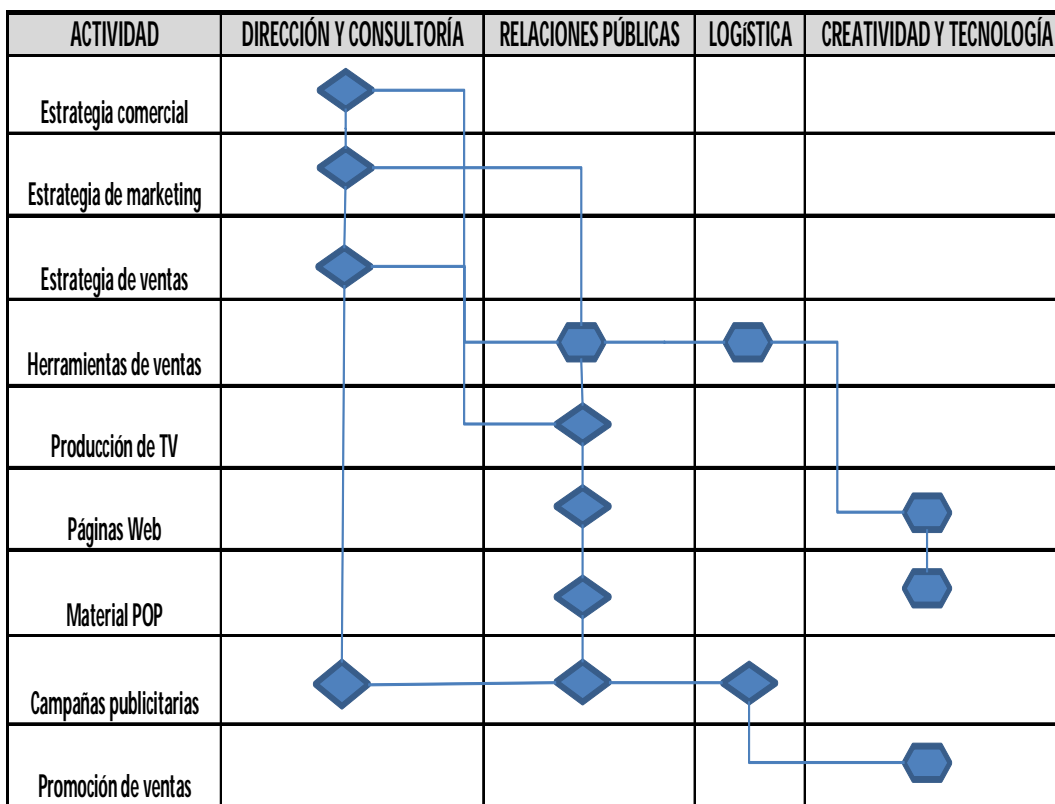
La diversidad comercial de los elementos a venta que se tienen en lista, poseen características de relación entre ellos, que sabiendo explotar y llevar una correcta ruta de ventas, se generan paquetes para el cliente en donde encuentra herramientas para el apoyo de su necesidad inicial.

Es así como ha desarrollado su manera de brindar servicios de una forma integral, en donde todos los elementos necesarios para la ejecución estén

predispuestos con inmediatez y bajo los mismos principios; además de ayudar a incrementar los ingresos por ventas, se tiene certeza de la calidad de los servicios, eliminando el riesgo de holguras por demoras.

Se mostrará un diagrama con el cual la empresa establece la relación y los nexos existentes entre los productos y servicios prestados en relación con la innovación comercial; este esquema es enfocado a poder encadenar al cliente los servicios y productos, al momento que se decida de tomar un proyecto de innovación, es como parte estratégica mercadológica para lograr ventas durante el proceso, pues se relacionan como algo integral para que la empresa obtenga todo lo requerido por parte de Grupo zoom.

Figura 4. **Diagrama de relación de servicios**



Fuente: www.innovacioncomercial.net. Consulta: enero de 2012.

1.4. Técnicas de mercadeo actuales

Explicando a qué se refieren las técnicas de mercadeo se muestran generalidades de qué son y cómo se estructuran; basados en la entrevista realizada al director de Grupo Zoom se identificaron subdivisiones en tres funciones básicas de la actividad que en base a ellas se va ejecutando el plan de mercadeo actual de la empresa y se desarrollan las ventas de servicios. La investigación trata de obtener todos los datos necesarios para encontrar o descubrir las necesidades de la gente, para producir y comercializar el producto o servicio que satisfaga estas necesidades detectadas.

Esta investigación además, debe proporcionar información acerca de la forma en que se puede elaborar el producto final (tecnologías), los grupos sociales a los cuales estará dirigido (mercado), las formas como será financiado el proyecto (finanzas), la manera como la gente se enterará de su existencia (publicidad), las regulaciones legales a las cuales se puede ver afectado y sus efectos en el medio ambiente comercial y empresarial interviniendo para la aplicación en esta área (relaciones públicas).

La producción es la fase en la cual se elabora una solución a las necesidades, que reúna características de viabilidad tecnológica, comercial y financiera; las que son determinadas por la fase de investigación a la cual el problema se ve sometido. La producción es el evento de implementación de la solución o elaboración del producto, es donde se condensa e integran servicios. La comercialización es la función de vender las soluciones en forma de productos tangibles o bien en la forma de servicios (productos intangibles).

Para venderse un producto, este debe previamente ser mostrado al público, de modo que resulte atractivo en precio y calidad (promoción); la base de control es realizada por la administración que según definen es la utilización eficiente de los recursos empleados ya sea en investigación, producción o comercialización.

La administración se ocupa de registrar hechos, ya sea contables financieros o bien de índole de retroalimentación, tecnológicos y otros, a modo de mantener informados a los entes operativos de la empresa mediante una sección que puede denominarse "información interna"; planifica y coordina las acciones a fin de obtener un resultado deseable; organiza dividiendo las responsabilidades y las operaciones por medio de la delegación; controla las operaciones de acuerdo con una política establecida por un directorio en el caso de las sociedades anónimas y por un dueño en el caso de una empresa limitada; finalmente, evalúa los resultados con relación a los objetivos planteados en la planificación.

La forma en que se combinarán los distintos instrumentos promocionales dependerá de las características del producto, mercado y competencia y de la estrategia perseguida por la empresa.

Las decisiones sobre promoción incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a: dirección de ventas, que incluye, por una parte las decisiones de tipo estratégico, como la configuración del equipo de ventas, la determinación de su tamaño, el diseño de las zonas de venta, la asignación a las mismas de los vendedores, la fijación de cuotas de venta, y la planificación de las visitas de los vendedores. Pero también incluye, por otra parte, decisiones más cotidianas, como la selección, formación, motivación, supervisión y remuneración de los vendedores.

Publicidad, propaganda y relaciones públicas, en donde las actividades persiguen en general, conseguir una imagen favorable del nuevo servicio y que se mejore la aceptación social de la entidad enunciante. Incluyen decisiones relativas al mensaje a transmitir, público objetivo al que se dirigen, medios de comunicación empleados, soportes específicos dentro de cada medio y proceso de diseminación de la información.

Promoción de ventas: incluye un conjunto de actividades, no canalizadas a través de los medios de comunicación, que tratan de estimular las ventas a corto plazo. Van dirigidas a distintos públicos (vendedores, intermediarios, consumidores) y los métodos utilizados consisten, fundamentalmente, en rebajas del precio, ofertas de mayor cantidad de producto por igual precio, cupones o vales descuento, muestras gratuitas y regalos; al ser este un nuevo servicio totalmente subjetivo, se ha desarrollado un sistema de “paquetes”, en los que se ofrecen por ejemplo “sesiones gratuitas” o descuentos por la contratación de capacitaciones.

En los instrumentos del *marketing* existe una coherencia tanto interna como externa. La coherencia interna ha consistido en observar las capacidades de la empresa, sus objetivos e intereses, para luego ser capaces de decidir y diseñar las variables del *marketing*, en función de sus recursos, con el fin de alcanzar metas. En el ámbito externo, se presenta especial atención, por un lado, al mercado objetivo, es decir, a quién va dirigido el nuevo servicio, y por otro, a la competencia, o lo que es lo mismo, a la situación del mercado.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL

La situación en que se encuentra la empresa, es la iniciadora del proceso de investigación para lo que se necesita entender las características, el entorno y técnicas o métodos específicos de utilización actual que son los ejes para la elaboración de la nueva propuesta de ser necesario.

2.1. Mercado objetivo de las ventas de innovación comercial

Actualmente, el tener en la cartera de servicios y el brindar una innovación comercial, creó la necesidad de formar junto con las estrategias de mercadeo, una que se enfocará directamente al nuevo servicio, la que se fue planteando y desarrollando, puesto que un servicio de “innovación comercial” implica un diagnóstico, ejecución y seguimiento, que se traduce a un paquete de sesiones, diseño de planes y productos para lograrlo.

Tal como se dio a conocer en la gráfica de la relación de todos los productos y servicios de la empresa, integrados a este nuevo concepto; por lo tanto se puede decir que el servicio tendería a ser de costo económico elevado; esto es relativo, pues dependiendo del diagnóstico y el tipo de empresa al que se le brinde la “innovación comercial”, así serán los elementos que requiera para que esta sea concretizada.

Como primer mercado objetivo, se fijó a los clientes actuales, pues se les ha acompañado en diversas actividades en las que se pudo obtener información de sus tendencias, situación actual y nivel económico que poseen.

El primero de ellos es el descriptor de comportamiento. Que responden a algunas interrogantes que enfocan las líneas de acción; cómo se comportan los potenciales compradores con relación al uso y la compra de un determinado producto o servicio; qué hacen con el producto o servicio. Algunos ejemplos: necesidades del potencial comprador, expresadas en términos de: beneficios que se tratan de alcanzar, criterios de elección, usos posibles del producto o servicio. Cuando se habla de un análisis de descriptores para mercados empresariales, se hace referencia a elementos como la demografía que incluye el sector en que se encuentra, tamaño de la empresa y la ubicación geográfica.

Las variables operativas que toman en cuenta la tecnología aplicada, su frecuencia de uso y las necesidades de uso existentes. El enfoque de compra se integra conociendo la estructura de compra, el proceso, recompra directa, hábitos modificados de adquisición y nuevas compras. Se analizan también los factores de situación que toma en cuenta: urgencia, aplicación específica, tamaños de compra, presupuestos asignados, situaciones de coyuntura competitiva para cubrir segmentos en los cuales la empresa desea enfocarse y elaborar ofertas del servicio específico y diferenciado, se utilizan las técnicas de mercadeo que ya maneja Grupo Zoom.

Para esto se debe hacer una identificación de segmentos homogéneos con clara diferenciación, determinando el tamaño y potencial del segmento lo cual concluyó en que las empresas que se han interesado por contratar servicios de producción de televisión para publicidad y videos institucionales, eran las más adecuadas y propensas a llevarles el nuevo servicio de “innovación comercial”, derivado que mostraban el potencial económico e interés institucional de generar cambios en sus ofertas, que lo que se le aplica más fácilmente es un proceso de innovación.

Al inicio se trabajó con los clientes ya existentes dándoles a conocer el concepto, por lo que los segmentos de mercado en los que se trabaja son los mismos que los descritos en la figura 2, que básicamente son empresas de sector público y privado, que incursionan en sectores como agricultura, organización, salud, educación, tecnología, alimentos, construcción, entre otros. Los clientes están clasificados como medianas y grandes empresas u organizaciones, pues se posee en la cartera tanto Ministerios del Estado, organizaciones no gubernamentales y empresas privadas.

Otro segmento que atiende es el de sector profesional, dando como punto notorio que muchos de los profesionales carecen de conocimiento o técnicas básicas de mercadeo para sus labores, y esto va íntimamente relacionado con la innovación comercial, porque radica en el cambio de las estrategias y métodos de cada profesional para dar a conocer y dar una oferta de sus servicios.

2.2. Descripción del comportamiento de los clientes que han comprado un servicio

Grupo Zoom tiene alrededor de 3 años de tomar los conceptos de “innovación comercial” con sus clientes y con nuevos mercados en los que se ha incursionado. Ahora bien se estableció un procedimiento de muestra de información sobre cómo o a qué se refería más específicamente un proceso innovador, sus alcances y beneficios, siguiendo explicaciones simples en charlas de venta del servicio en que se muestran conceptos como: las empresas están constantemente enfrentando los mismos obstáculos al intentar desarrollar nuevos productos, servicios o líneas de negocios.

En realidad, los desafíos en innovación son distintos en cada empresa y un consejo comúnmente implementado puede ser una pérdida de tiempo, e incluso nocivo, si se emplea en la situación inadecuada. Innovar es alterar algo introduciendo novedades internas, externas físicas o subjetivas.

La innovación también es necesaria en lo referente al *marketing*, en cuestiones como por ejemplo la estrategia de precios, las actividades promocionales, los canales de venta, el diseño y empaquetado del producto o la presentación y publicidad o promoción específica del servicio. Al dar a luz explicaciones al cliente como las anteriores, se hacía más fácil la comprensión del concepto, pues no eran más que situaciones en las que las empresas clientes podían estar inmersas en el día con día.

También de mucha importancia fue dar a conocer la utilidad de un proceso innovador que más que todo es que la innovación, es una herramienta específica, es un medio por el cual los empresarios explotan el cambio para un negocio diferente.

La innovación puede considerarse como una disciplina susceptible de aprenderse y de practicarse; por ello los empresarios innovadores deben investigar de manera consciente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para que esta sea exitosa.

Se obtuvo referencias que los clientes que optaron por el servicio de “innovación comercial”, lo tomaron como un sistema tipo *outsourcing* para el desarrollo de proyectos nuevos en sus empresas, como por ejemplo el lanzamiento y creación de un nuevo producto o la reestructuración organizacional de un departamento.

2.3. Determinación de los puntos a tratar para un proceso innovador

Para empezar el proceso, se hace necesario definir los elementos sobre los que se empieza a trabajar; Grupo Zoom posee un esquema básico que se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 5. Línea de acción de proceso

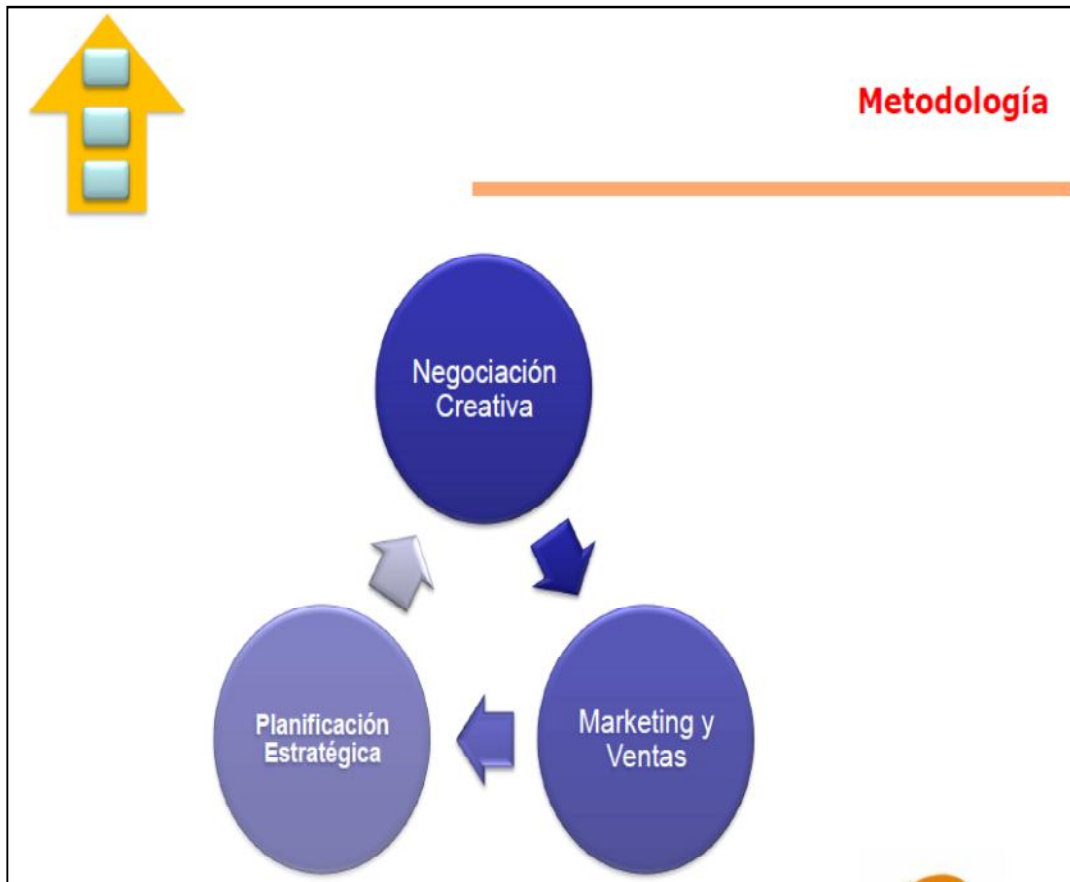


Fuente: www.innovacioncomercial.net. Consulta: enero de 2012.

El proceso se inicia básicamente con las ideas que se obtienen mediante sesiones de lluvias de ideas; luego de estas se piensa en posibles estrategias para las distintas ideas, depurando las no principales y dejando las elementales e importantes que aporten al objetivo principal, y como acción, se tiene todo el proceso de ejecución.

Desglosando e internando más en el proceso propio de Grupo Zoom, se procede en la primera sesión a tratar tres puntos referentes a la metodología:

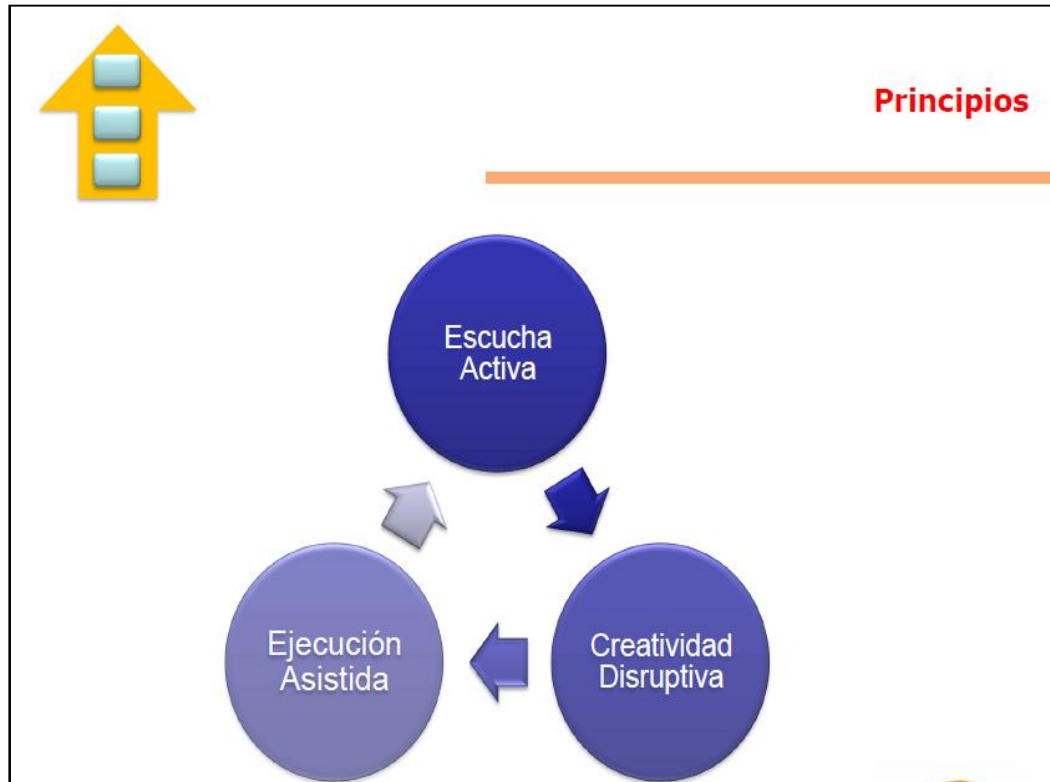
Figura 6. **Metodología**



Fuente: www.innovacioncomercial.net. Consulta: enero de 2012.

Luego se ponen en juego los principios bajo los que se trabaja el proceso; según lo ha desarrollado Grupo Zoom, estos no son más que puntos básicos en que el cliente tiene que capacitarse por medio de sesiones explicativas y ejemplificadoras.

Figura 7. Principios



Fuente: www.innovacioncomercial.net. Consulta: enero de 2012.

EL primer punto es la “escucha activa” del diagnóstico en donde se procede a escuchar al cliente de su situación actual, aquí se tiene lo que se le llama una “Planificación de la negociación”, se le llama así pues se entabla una negociación con el cliente relacionada con objetivos, intereses implicados y se esquematiza un sistema de negociación para conocer más a fondo al cliente; al mismo tiempo se le brindan técnicas de negociación, tomando en cuenta que el implementar “innovación” en su institución, requerirá convencimiento de su parte hacia el personal y como es lógico que a todo cambio se generan resistencias, ante estas, se les instruye acerca de estilos ante el conflicto y tácticas difíciles.

- Creatividad disruptiva:
 - Conocer los tradicionalismos del sector
 - Generar tormenta de ideas disruptivas
 - Valuar en equipo (técnica de sombreros)

- Ejecución asistida:
 - Tomar “acciones y mas acciones”
 - Plan y ejecución de este

2.3.1. Cómo se compone actualmente la organización de actividades en el proceso de venta del servicio de “Innovación Comercial”

Actualmente la empresa se basa en tres estrategias que se diseñaron especialmente para el servicio de “innovación comercial”, las que se describen a continuación:

La estrategia comercial: son los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar con la venta del nuevo servicio; esta estrategia busca orientar el proceso administrativo, establecer necesidades internas que la empresa requerirá con ofrecer el servicio, el definir participantes y asignar funciones.

Realizando una observación y entrevista se notó que el diseño de esta estrategia fue realizado por el director de “Grupo Zoom”, nombrando a una consultora de innovación y apoyada por una persona encargada de proyectos nuevos, obtuvieron las funciones extras dotándoles de una carga laboral mayor que es notorio por el comportamiento observado en una de las visitas realizadas.

Las personas encargadas, se ocupan de gestionar ventas y clientes, la primera enfocada a manejar un presupuesto para operaciones de ventas y la segunda es más que todo el servicio al cliente, conocer su nivel de satisfacción, mantenerlo en constante interés y contacto.

La estrategia de *marketing*: como estrategia, se conoce al proceso que permite a una empresa o negocios concentrar los limitados recursos en las mayores oportunidades para aumentar las ventas y lograr una ventaja que los haga competitivos frente a los demás y sostenibles los ingresos del negocio.

El diseño de esta, realizada también por el director, es básicamente integrado a la estrategia general de la empresa, pues el interés de dar a conocer el servicio de “innovación” se va incrustando en los clientes ya existentes, llevando paralelamente la información que tienen de ellos con la propuesta, y se entabla claramente al concepto de mercadeo llamado “estrategia de innovación”, que en un plan de *marketing*, busca llamar la atención por la novedad de lo que se ofrece.

Esto ya en práctica se maneja en contactos con el cliente, incrustando entre las charlas con frases que llamen su atención o generen una actitud de asombro, o notas curiosas que Grupo Zoom ha obtenido en sus análisis de mercado; por ejemplo en la visita realizada un cliente se mostró atraído con el comentario que le hizo el director referente a la competencia de jugos de frutas: “¿Sabes contra quién compiten los jugos Kerns? R// contra: Tampico, Del Monte, Del Frutal, etc.... y escucha esto: también compiten contra las tarjetas telefónicas de Q 10 y Q 5 (los niños ya no compran su juguito por poder hablar con sus amigos). ¿Qué te parece? Y vos, ¿sabes contra quién competís? ¡Investiga!”

Con este comentario se obtuvo la atención del cliente, a conocer más acerca de innovación en su investigación de mercado y la competencia relacionada con sus productos. El director procedió a introducirlo en el servicio de innovación que se tiene a disposición, y en ese caso específico se logró concertar una cita posterior para tratar el tema.

Estrategia de ventas: es enfocada al seguimiento de los clientes que se han interesado o han conocido el servicio de “innovación comercial”, la persona encargada de esta función es la relacionista pública, quien tiene a su cargo también parte de la estrategia comercial; el seguimiento se da por medio de llamadas telefónicas y envío de mensajes de correo electrónico con notas curiosas o frases que mantengan el interés de los posibles clientes.

2.3.2. Alcance interno actual del proceso para un cliente

Todo proceso de innovación va ligado a muchos niveles de la organización que lo contrate, se requiere la intervención del recurso humano, tecnológico, financiero y otros que se requieran y estén a disposición, el alcance va desde el clima organizacional, producción, organización y mentalidad del personal, que según entrevistas con el director de Grupo Zoom, es lo más complicado y extenso de realizar, dando como comentario que se llega a innovar en procesos, métodos y técnicas, pero es complicado el avanzar en innovar en el pensamiento de una persona; esto lo van realizando por medio de charlas formadoras y capacitaciones.

Es aquí donde intervienen las habilidades que se han enseñado a las autoridades de la organización cliente, en las sesiones de negociación creativa.

Generalizando el alcance para un cliente, existe una clasificación hecha por Grupo Zoom, que se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 8. **Alcance del proceso**



Fuente: www.innovacioncomercial.net. Consulta: enero de 2012.

El alcance total para casos específicos se define en las sesiones de diagnóstico, pues en estas se elabora una ruta de acción para la implementación de la innovación y todos sus implicados, entonces se llega a conocer las metodologías y herramientas que serán necesarias para el proceso.

2.3.3. **Beneficios alcanzados por los clientes**

Existe una frase manejada por Grupo Zoom, que es utilizada constantemente la cual dice: “Las empresas nacen, crecen, innovan o mueren” basados en ello se mencionan beneficios generales que se obtienen de un proceso de innovación, los que surgen del análisis o ruta de implementación,

pues cada nodo de esta ruta posee un objetivo, y la obtención de este se convierte en un beneficio.

En general los beneficios son: que se obtiene una mejora en la integración empresarial, apoyado de más desarrollo del clima organizacional; también se obtiene desarrollo comercial y mejoras en prácticas empresariales derivadas de los procesos de capacitación. También se ven afectadas las ventas de manera positiva consecuencia, de los cambios en estrategias; se genera un efecto de refrescar la imagen de las marcas implicadas o tomadas en cuenta, se logra incursionar en nuevos mercados, el cambio en filosofías y procedimientos, genera cambios personales en los empleados (a largo plazo), causa un efecto contra envejecimiento, ya que alarga la etapa de maduración de la empresa.

Al contratar el servicio de “innovación comercial” enfocado al desarrollo o lanzamiento de un nuevo producto, como *outsourcing*, el cliente obtiene: bajos costos en pasivos laborales por contratación de nuevo personal para el proyecto, también el no sobrecargar laboralmente a sus empleados con la implementación del proyecto y el manejo por personal experto en innovación, lo que disminuye el riesgo de fracaso del proyecto.

También logra tener un servicio integral que cubre desde planes de diseño, producción, mercadeo y ventas para sus nuevos productos con personal capacitado. Y todo este diseño de nuevas técnicas logra que no exista una sobrecarga de labores administrativas.

3. PROPUESTA DEL PROCESO

EL diseño y propuesta de un sistema esquematizado y basado en el pensamiento sistémico, pretende ser la herramienta que agilice y colabore en una mejor presentación del concepto a la venta. Desarrollar prácticamente un sistema de ingeniería en el que la empresa se pueda apoyar para la implementación del proceso.

3.1. Puntos básicos para desarrollar la ingeniería de la innovación

En el marco de la administración, se considera “innovación” a la utilidad comercial de una novedad y se diferencia de esta forma de la invención. Las innovaciones pueden realizarse en los siguientes puntos:

- En productos/servicios como innovaciones de productos
- En procesos de producción internos como innovaciones de procesos
- En la reorganización de una empresa como innovaciones organizacionales

En esta descripción, aparentemente general de los puntos básicos de la innovación, se puede apreciar cómo se unifican y están interrelacionadas, como se detalla a continuación:

Las nuevas técnicas tecnológicas tienen una influencia decisiva sobre el desarrollo de nuevos conceptos de productos y servicios y simultáneamente definen el punto de partida para el desarrollo de nuevas interfaces con el cliente así como un nuevo sistema de entrega de productos/servicios al cliente.

Particularmente, las nuevas tecnologías de información y comunicaciones han inspirado un gran número de innovaciones, las cuales han cambiado la forma de las actividades en áreas tales como *Marketing*, distribución y organización de procesos.

Así, la capacidad innovadora de una empresa no sólo depende de las competencias tecnológicas de los empleados sino que se basa incrementalmente en capacidades no tecnológicas, como inteligencia de mercados y/o inteligencia de servicios. Sintetizando los puntos básicos descritos, se pueden tener los siguientes: los que son procesos productivos, los procesos administrativos y los de distribución y ventas.

Todos ligados entre sí a lo que es innovación comercial, pues variará desde la idea que creó el producto o servicio, pasando por sus características de fabricación o forma de brindarse, hasta llegar al mercadeo y distribución; por lo que se puede observar que los campos de acción de la innovación poseen un gran alcance, el cual se detalla a continuación.

3.2. Alcance esperado

Considerando un análisis más profundo de lo que implica un proceso de innovación comercial, se detalla el alcance que puede llegar a tener si se ejecuta de una manera integral en toda la organización. Administrativamente, se espera que genere cambios en la forma de llevar la gestión de procesos, incluyendo un espacio de cambio en la filosofía de la empresa o la manera de ver las cosas en general. Generar cambios que ayuden a la mejora de los procesos tan simples, como el lograr el cumplimiento de los horarios de trabajo, generar una automotivación en los colaboradores e inculcar la cultura de la excelencia.

En niveles superiores o de desarrollo, se espera que logre una mayor visión de la que se posee actualmente, en cuanto a alcances de mercado de la empresa, servicios prestados o productos ofrecidos, lograr una reingeniería organizacional enfocada a mercados, por ejemplo, ver oportunidades de negocio que puedan nacer con el alcance de los productos o servicios actuales, tomando la inyección de la cultura de la excelencia, considerar nuevas formas de mercadeo o atención, buscar más allá de los procesos y técnicas conocidas para lograr mayores logros financieros, tener el objetivo de generar utilidades de la mano del desarrollo y superación de sus colaboradores y clientes.

Se busca que también genere el instinto de supervivencia empresarial, que no es más que poder identificar amenazas o el fin de los mercados que se cubren, debido a cambio de tendencias, generación de nuevos productos o desarrollo tecnológico. En el ámbito técnico se busca que se maximicen los recursos actuales, buscando nuevas formas de proceso o mejoras a los ya utilizados, las cuales hagan el producto o servicio de una mayor calidad, ya sea en menor tiempo o como mínimo al mismo costo de producción que con el método actual.

Dentro de este ámbito, también buscar nuevas oportunidades de creación de productos o servicios, identificar si es posible un crecimiento hacia delante u horizontal de la empresa.

3.2.1. Áreas de la organización implicadas a implementación

Todo proceso innovador está a cargo de un gerente que lleve a cabo las funciones del proyecto; esto implica que las tareas de gestión de la innovación delimitan de manera cercana con los de la gestión en general.

Decisiones acerca de la puesta en marcha de innovaciones muestran características específicas que se diferencian de las tareas de rutina en la administrativa:

La complejidad / multipaso, orientada hacia el futuro y la inseguridad y el riesgo, la creatividad y la imposición aclaran las diferencias sustanciales de la gestión de la innovación y la gestión en general de procesos rutinarios de una empresa. La tarea de la Gerencia de Innovación es “un trabajo orientado al proceso” y no un trabajo aislado, correspondiéndole una tarea integradora, ya que en el campo de los procesos de innovación intervienen diferentes departamentos. Este trabajo "interdisciplinario" es uno de los factores esenciales de éxito para las innovaciones.

La tarea decisiva de la Gerencia de Innovación es la aplicación de nuevas soluciones para un problema, garantizando que estas sean introducidas efectivamente en el mercado. El objetivo de los productos o procedimientos innovadores es, precisamente, asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa en el mercado. En el transcurso de los procesos innovadores, la tarea de la Gerencia de Innovación es preparar la decisión y presentar los fundamentos de esta decisión a la Gerencia General.

Esto comprende la representación de una situación grave o amenazadora, que abarca la creación de criterios para escoger proyectos, así como su aplicación lógica o la presentación del uso de variantes del producto en relación con la ampliación técnica y/o estética de las innovaciones. Los procesos de innovación se diferencian de otras actividades gerenciales especialmente por su grado de complejidad e incertidumbre. Además, dado que estos demandan un alto grado de recursos (humanos y financieros) el fracaso de un proyecto de innovación podría poner en peligro la continuidad de la empresa.

Por esta razón, la minimización de los riesgos en el marco de los procesos de innovación, especialmente para pequeñas y medianas empresas juega un papel preponderante. Hay que tener en cuenta puntos esenciales para la disminución de los riesgos en procesos de innovación, esencialmente en el área de ventas, cuando se refiere a un nuevo producto o servicio.

El poco margen para la planeación y la gran incertidumbre de las innovaciones, sobre todo en sus primeras etapas, requieren mucho más que la cooperación entre las partes de la empresa involucradas en el proyecto. Adicionalmente, una buena medida para la reducción de los riesgos de desarrollo suele ser la integración de clientes o usuarios en los procesos de desarrollo.

De parte del cliente, la empresa puede recibir pistas sobre problemas no resueltos en el mercado, así como ideas para desarrollar soluciones y oportunidades de implementar ciertas tecnologías ya existentes.

La información tanto correspondiente al mercado como a la tecnología puede conducir a la generación de ideas y conceptos para nuevos productos. En las etapas posteriores del proceso de innovación, la integración de los clientes en pruebas de productos o aplicaciones puede generar valiosos aportes para la mejoría de productos o servicios, o bien, para la prevención de falsos desarrollos.

Las empresas que en gran medida involucran a sus clientes en la obtención de ideas y en sus procesos de desarrollo, incrementan el éxito del lanzamiento del producto al mercado, a pesar del alto grado de incertidumbre de estas innovaciones.

La integración activa de clientes conduce a un mejor resultado, así como a implicaciones positivas durante el proceso de desarrollo de productos. Particularmente la integración de clientes conduce a una reducción de los tiempos de desarrollo. Además de esta ventaja aparecen también, en menor escala, reducciones de los costos de desarrollo, de la complejidad del producto y de la extensión del desarrollo.

Las empresas que integran activamente a sus clientes en estos procesos suelen figurar más entre las pioneras del mercado, que aquellas que lo hacen más reservadamente. Las pioneras, dada su ventaja de tiempo, pueden disfrutar temporalmente de una especie de “posición de monopolio” y acaparar las ganancias de las fases posteriores al lanzamiento.

La adaptación de un nuevo producto o de un nuevo servicio a los deseos de los clientes es una meta central de la gestión de la innovación. Sin embargo, ha de recordarse, que la capacidad del cliente para transmitir sus gustos y necesidades tiene límites. En la mayoría de los casos, los clientes se refieren únicamente a sus necesidades y problemas actuales, es decir, a situaciones que se encuentran dentro del margen de sus experiencias directas y su imaginación.

3.3. Propuesta de proceso

Se partirá del supuesto que “toda idea nace del conocimiento”, para este caso específico, se refiere a que es necesario conocer la actualidad para generar ideas que logren innovación. Como elemento primordial, el grupo o departamento de innovación será el encargado de liderar el proceso junto con todos los implicados que se unan al proyecto cada vez que se avance o se introduzca más en detalles o procedimientos específicos.

La idea del esquema del proceso propuesto es concebida mediante el estudio de distintos temas relacionados con la preparación y evaluación de proyectos, los cuales han servido como ejes de desarrollo y dieron como resultado los siguientes pasos: tener la información como fuente de la innovación, la creatividad grupal e individual, filtrar las ideas y el paso de ideas a proyectos.

3.3.1. Elementos fundamentales para el desarrollo de un plan de innovación comercial

Todo proyecto de innovación necesita elementos de los cuales su ausencia complica, interviene o suspende el avance; es necesario que se logre implementarlos dentro de la organización previo a un proceso de innovación. Estos elementos se definen a continuación:

- **Cultura de innovación:** generar dentro de los primeros implicados un ambiente que sea propenso y abierto al cambio. Mediante charlas en que se expongan casos de otras empresas u organizaciones y los beneficios obtenidos; se puede captar la colaboración de todos, en especial si alguno se encuentra anuente.
- **Acceso a la información:** se deberá proporcionar acceso a toda la información requerida y relacionada que se crea de importancia para el desarrollo de la innovación; puede ser referente a métodos de producción, maquinaria, soporte técnico, recursos humanos, financieros y productivos, o bien referente a investigaciones de mercado, archivos históricos de ventas o producción; cualquier dato que se crea de relevancia deberá estar a fácil acceso del departamento de innovación.

- Infraestructura y presupuesto necesario: este punto se vuelve fundamental, debido a que todo cambio dentro de la organización se ve reflejado en un costo, por lo que tendrá que existir la capacidad y disposición financiera para llevar a cabo el proyecto, seguido de que se debe contar con la infraestructura técnica y humana necesaria para su implementación; en caso contrario, la disposición financiera reflejará si es posible o no la contratación de recurso humano o de la maquinaria o equipo que se requiera.

3.3.2. Ejes de desarrollo del método propuesto

El método propuesto tiene base y ejes de realización científica, tomando como referencia para su esquematización los siguientes temas: la administración de proyectos, el Marco Lógico (EML) y el ciclo de vida de proyectos. Teniendo en cuenta aspectos importantes de cada eje, se explica cada uno de ellos.

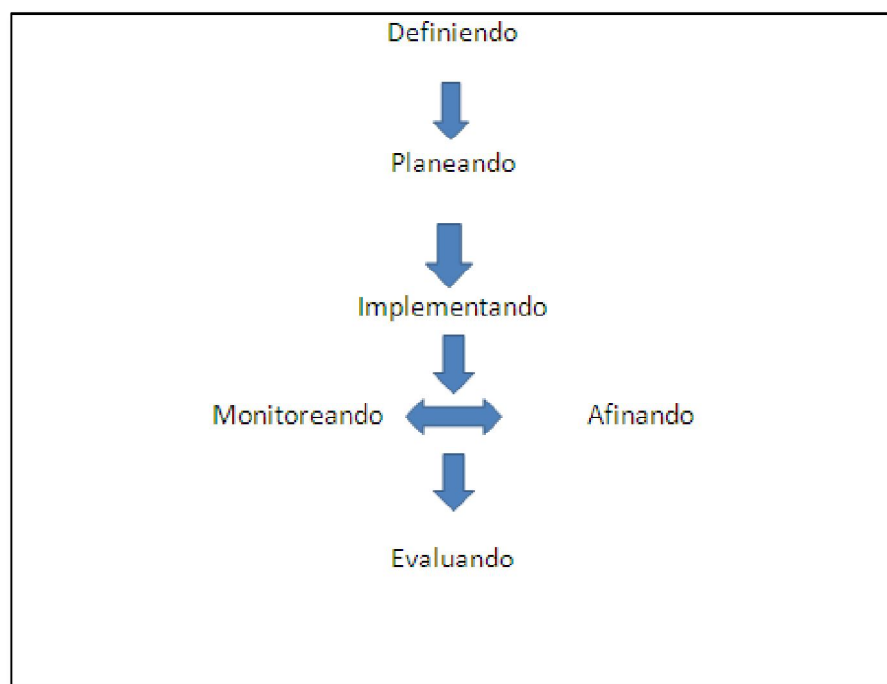
Es importante el tema sobre administración de proyectos, ya que el método se basa en tener una planeación, organización, dirección y control, para lograr un objetivo. Se debe cumplir demandas de alcance, tiempo, costo y calidad. La administración de proyectos ofrece nuevas alternativas de organización. En síntesis, se tomó como eje de desarrollo, tomando las funciones de la administración para enmarcar el método en una lógica sistémica:

- Planeación de los objetivos del sistema, vías de acción, políticas y procedimientos.

- Dirección adecuada, motivación y obtención de la productividad, resultados logrados/recursos consumidos.
- Control y seguimiento del rendimiento, asegurar el cumplimiento de las metas.

Al estructurar el método según las fases, puede presentarse en el esquema de la siguiente figura.

Figura 9. **Fases del método**



Fuente: elaboración propia.

El Marco Lógico (EML) permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad en un proyecto de desarrollo, que son la coherencia, la viabilidad y que sea evaluable.

Es una herramienta analítica de gran valor para estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

Tabla II. **Elementos del marco lógico**

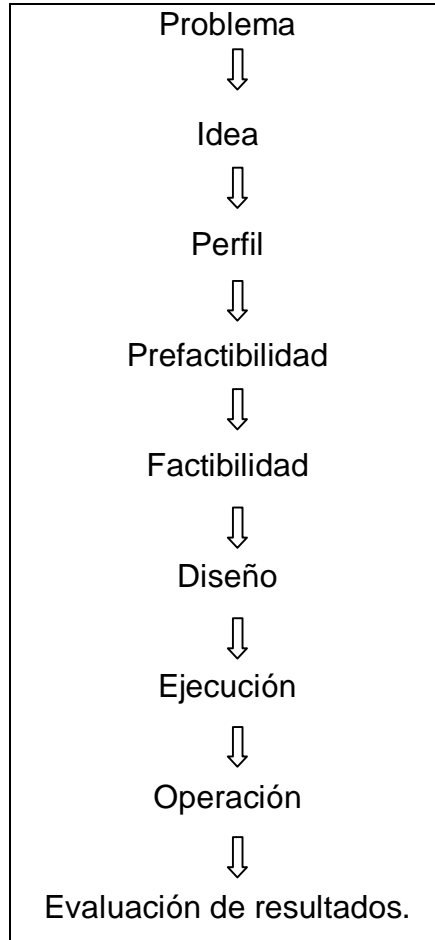
Palabras clave
Enfoque de Marco Lógico
Objetivo de desarrollo
Objetivo de proyecto
Causas, efectos, medios, fines
Matriz de Marco Lógico

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta la importancia del EML como eje de desarrollo, se puede decir que este clarifica el propósito y la justificación de un proyecto, identifica las necesidades de información, define claramente los elementos clave, analiza el entorno del proyecto desde el inicio, facilita la comunicación entre las partes implicadas e identifica las variables para medir el éxito o el fracaso del mismo.

Como toda nueva etapa o labor a instituirse dentro de la organización, para un mayor control de este proceso, se toma también como eje el ciclo de vida de proyectos, pues en sí prácticamente es un nuevo proyecto el que se elaborará y posee características que hacen más fácil identificar en qué punto se está ubicado en cualquier momento y orientar las labores y objetivos a los propios de esa etapa.

Figura 10. **Ciclo de vida de los proyectos**



Fuente: elaboración propia.

3.4. Descripción general de cada punto del proceso

El conocimiento de los proveedores, el canal, los clientes finales, el personal de la empresa, los competidores y las tendencias mundiales deben ser una fuente fundamental para la innovación en la empresa. Una correcta documentación permite la gestión de la información para la innovación, como paso previo a la generación de ideas.

Dedicarse específicamente a realizar observaciones en los productos o servicios actuales es la clave para obtener una información veraz, pues de esta depende el surgimiento de ideas.

Este tipo de información se plantea obtenerla por medio de sesiones grupales en donde los implicados aporten lo necesario para entablar la base informativa, es decir, que todos los relacionados en el proceso sean proveedores de datos históricos e información técnica.

Las sesiones conjuntas de creatividad, a través de lluvias de ideas u otras técnicas, pueden ser una herramienta muy eficaz para generar propuestas. Asignar un equipo de creativos permite manejar diferentes sesiones de creatividad e introducir los resultados en el sistema.

Las capacitaciones relacionadas con el tema de creatividad son otra herramienta complementaria que puede volver más eficaz las sesiones o lluvias de ideas, no solamente enriquecen el proyecto en el que se es partícipe, sino que puede tenerse hasta una innovación interna del mismo proceso en nuevas formas de comunicación o planificación estratégica para las tareas a realizar.

Al hacer referencia de “equipo de creativos”, no significa limitarse a un perfil de diseñadores o personal de publicidad, sino como ejemplo se puede mencionar a un ingeniero de planta que se distingue por su rápida capacidad de solución de problemas, o a un ejecutivo de ventas que es ágil en la persuasión de los clientes con sus técnicas de ventas, o a cualquier empleado de la institución que posea cualidades asertivas.

En estas sesiones se propicia el ambiente libre de bloqueos mentales, conceptuales, culturales o prejuicios de ejecución o emocionales, que psicológicamente limitan el pensamiento de una persona.

También es fundamental fomentar la creatividad de forma individual, ya que gran parte de las ideas surgen una vez terminadas las sesiones de creatividad conjuntas o de forma independiente a estas. Ofrece la posibilidad de alimentar esa capacidad creativa a través de técnicas basadas en pequeños ejercicios (dibujar esquemas de diversas maneras, escribir ideas de distintos modelos, imaginar que se está ejecutando ya la idea, usar analogías, etc).

Durante el proceso, los trabajadores, colaboradores y otros agentes ligados a la innovación abierta, pueden dar de alta nuevas ideas, llevándolas a la mesa en la siguiente sesión.

La creatividad ha de ser libre de todo prejuicio, pero una vez que las ideas han nacido, hay que realizar un análisis de cada una de ellas de manera más profunda en cuanto a la factibilidad y capacidad de generación de negocio de las mismas. Se pueden considerar distintos perfiles a evaluar, los que se crean de mayor importancia para cada caso; estos perfiles, como filtro técnico y filtro económico o de rentabilidad, seleccionarán las ideas de mayor beneficio y se reducirá la cantidad de opciones, buscando sintetizar una o varias ideas finales a las que se les dé paso para generarlas como proyecto.

Una vez filtradas las ideas, se conocerá el nombre de su creador para que pueda ser debidamente reconocido e incentivado. Las ideas pasan al estado de proyectos. Gracias al sistema de información y estadísticas, el gestor de innovación puede obtener los datos necesarios para retroalimentar, incentivar y acelerar el proceso innovador en la empresa.

3.5. El proceso relacionado para la determinación de nuevos mercados objetivos

Enmarcar la importancia de un nuevo proceso implica el ser explícitos en los beneficios que se obtendrán. La ingeniería de la innovación, presenta un efecto interno que puede ser aprovechado de una manera sencilla, pues va siendo consecuencia de ella misma; se muestra como un beneficio extra que de una manera correcta y planeada, puede ser de mayor beneficio de la institución.

Se refiere a la oportunidad de nuevos mercados o segmentos en los que se puede incursionar, pues la innovación como se ha visto, parte prácticamente de la demanda y de la identificación de necesidades en el mercado; está claro que una nueva necesidad surge de un cambio en un mercado ya existente o del surgimiento de uno nuevo o segmento de este.

Según el método, el primer punto del proceso de la innovación es la información, la que incorpora clientes, proveedores, canales de distribución, personal y otros. De estos distintos puntos es posible establecer nuevas puertas en donde entrar a establecer relaciones comerciales, por ejemplo: una empresa que está innovando los servicios que presta.

Exponiendo el caso que sea una empresa que se dedique a la serigrafía y que en su proceso innovador esté produciendo material publicitario como lapiceros y portapapeles, para lo cual establece relación con nuevos proveedores, como lo puede ser el fabricante de los lapiceros, con quien, al mismo tiempo de ser proveedor, ahora se tiene el contacto y la relación para poder ofrecer también los servicios de serigrafía e incluso de impresión publicitaria en los lapiceros, convirtiendo la relación comercial en un tipo de dos vías, en donde se puede ser proveedor y cliente al mismo tiempo.

Otro caso y el cual es implícito en el proceso de innovación, en que los servicios o productos nuevos que surgen del proceso se hacen con base en la demanda de un nuevo segmento o mercado, teniendo la posibilidad de ampliar la cartera de clientes por medio de la oferta de la diversificación que posee ahora la empresa; en pocas palabras “ahora se tiene más que ofrecer, entonces se tiene más a quien llegar”.

La innovación establece nuevas labores, relaciones, procedimientos y clientes, y es en la realización de estos en que los implicados deben poseer la capacidad de identificar nuevas oportunidades en las que se puedan expandir las relaciones comerciales, como se mencionó en el ejemplo; al tener nuevos contactos como los “proveedores”, es de ser aprovechados de todas las maneras posibles para beneficio propio, proyectando a corto o mediano plazo posibles alianzas estratégicas, en donde empresa y proveedor se constituyan y emprendan más líneas de crecimiento comercial.

3.6. Costos estimados

Todo nuevo proceso o actividad refleja la incursión en un costo de realización, no es la excepción un proceso innovador. Los costos de este, se pueden clasificar como una inversión y no como gasto, cuando de manera adecuada se lleva a buen término el proyecto, el que busca generar beneficios económicos e incrementar utilidades.

Se detallan los costos generales que se tienen, pues depende de cada proceso el que se posean nuevos o más costos, esto derivado de la individualización de cada caso, el alcance y los elementos que intervienen en él.

3.6.1. Rubros relacionados

Se clasificarán los rubros con una mejor distribución y planificación financiera para la elaboración de un presupuesto específico en la ejecución del proyecto.

Los recursos humanos serán todos aquellos miembros de la organización que se tomen como implicados para el proyecto, seleccionando como primera línea a todos los miembros en las sesiones de creatividad, pues de ellos se hará directamente notorio que están interviniendo en el proyecto. También a capacitadores o “*couches*” que puedan ser tomados en cuenta. Como segunda línea a todos los implicados como asistentes, secretarias y personal que se requiera para labores diversas como elaborar resúmenes, notas e impresiones.

Los recursos físicos de oficina incluyen las instalaciones a utilizar, oficinas, salas de conferencia o discusiones, mobiliario como mesas, sillas, pizarras, archivos, etc. Equipo de cómputo, cañoneras, scanner, impresoras, equipo de audio y vídeo. Aquí se clasificará la papelería y útiles necesarios en general.

Entre los recursos financieros interviene la suma del costo de cada uno de los recursos, desde sueldos del personal, determinando si el proyecto de innovación será remunerado como extra, o si serán pagadas las horas extraordinarias que se utilicen en las actividades paralelas al trabajo normal o si se tomará bajo el mismo sueldo de los empleados; también el costo de pago de honorarios de capacitadores o *couches*, tomando en cuenta el costo de papelería implicada como impresiones, cuadernos de trabajo, lapiceros y formatos para gráficas.

Otro punto es el costo financiero del uso de las instalaciones para desarrollar el proyecto, pues si se utilizan más horas al día, esto genera un costo de luz, agua y otros servicios en la duración del proyecto. Para establecer una mejor descripción de los costos financieros se da el siguiente listado de los principales.

Tabla III. **Costos financieros**

Sueldos, salarios y honorarios de personal implicado directamente en el proyecto
Papelería y útiles
Gastos de oficina (teléfono, internet, energía eléctrica, varios)
Depreciación de equipo de cómputo
Mobiliario que no se tenga a disposición

Fuente: elaboración propia.

3.6.2. Descripción general de cada rubro, recurso humano, financiero, recursos físicos de oficina

Los recursos humanos de primera línea están integrados por una consultora de innovación, una asistente de proyectos, un ejecutivo de ventas, un miembro del equipo de producción audiovisual y el director general. Entre los de segunda línea están: una secretaria y un asistente general.

El listado de recursos físicos de oficina es el siguiente:

Tabla IV. **Recursos físicos**

Sala de reuniones
Mesa de reuniones para trabajo
10 cuadernos de apuntes
1 caja de lapiceros
2 marcadores de pizarra
1 almohadilla para pizarra
1 computadora portátil
1 cañonera
1 caja de CD en blanco
1 impresora
1 ciento de hojas en blanco
2 cartuchos de tinta
1 pizarra pequeña
Fotocopias y papelería varias.

Fuente: elaboración propia.

En relación con los recursos financieros, se le adjudicará un valor a cada uno de los recursos a utilizar.

Respecto de los recursos humanos, se tomarán como referencia los salarios del personal involucrado, ya que se dedicarán a actividades fuera de las ordinarias, como tiempo estimado de un mes.

Tabla V. **Sueldos de recurso humano**

Consultora de innovación	Q 4 000,00
Asistente de proyectos	Q 3 800,00
Ejecutivo de ventas	Q 3 200,00
Miembro del equipo producción audiovisual	Q 3 000,00
Director general	Q 10 000,00
Secretaria	Q 3 200,00
Asistente general	Q 2 900,00
Total planilla:	Q 30 100,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Valores de recursos físicos y de oficina**

10 cuadernos de apuntes	Q 150,00
1 caja de lapiceros	Q 30,00
2 marcadores de pizarra	Q 20,00
1 almohadilla para pizarra	Q 10,00
1 caja de CD en blanco	Q 50,00
1 ciento de hojas en blanco	Q 15,00
2 cartuchos de tinta	Q 300,00
1 pizarra pequeña	Q 300,00
Fotocopias y papelería varias.	Q 500,00
Total gastos	Q 1 375,00

Fuente: elaboración propia.

Total general:

Recurso humano	Q 30 100,00
Recursos de oficina	<u>Q 1 375,00</u>
	Q 31 475,00

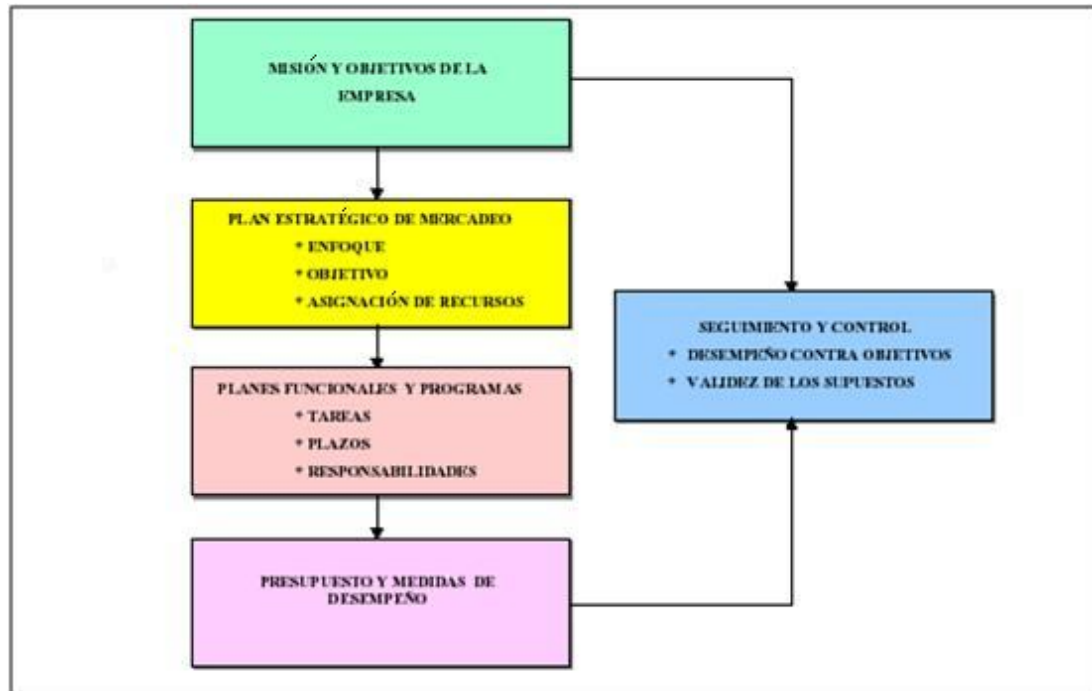
3.7. Propuesta de mercadeo según fundamentos del método

El eje de todo el desarrollo del método está de acuerdo con la innovación, por lo que se considera conveniente utilizar métodos bajo los mismos lineamientos para el mercadeo del nuevo servicio. La empresa, actualmente en relación con mercadeo, utiliza varias herramientas como las convencionales: páginas amarillas, publicidad electrónica, relaciones con la comunidad, correo directo, publicidad en revistas, volanteo ejecutivo o *Telemarketing*. Estas han sido efectivas y correctamente aplicadas a la gama de servicios a ofrecer, dando buenos resultados como la más utilizada, que es la visita personal.

Por la naturaleza conceptual del nuevo servicio, se necesita hacer una depuración de técnicas, y explotar las que sean apropiadas y logren comunicar correctamente de qué se trata lo que se ofrece ahora.

Se hace necesario establecer un mercadeo estratégico, de la mano con las herramientas ya mencionadas, para obtener un plan más concreto y que dé resultados a largo plazo. Fundamentalmente, el mercadeo estratégico se puede subdividir en dos áreas: la selección del mercado escogido como meta de la organización y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del mercado, entendidas estas como las necesidades insatisfechas de los consumidores del servicio, o como está planeado presentarlo, es hacer notar al consumidor sobre la necesidad del servicio.

Figura 11. Esquema de variables de mercadeo



Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de sintetizar el concepto de mercadeo estratégico, en el esquema anterior se podrá analizar cómo interactúan las variables de largo plazo en el proceso. El mercadeo estratégico inicia con la definición de la misión y visión de la empresa.

Este será el marco de referencia para proceder a establecer los lineamientos mercadológicos de largo plazo, que a la vez permitirá el establecimiento de un plan de mercadeo.

3.8. Estimación del total de la inversión y tiempo de retorno (TIR, relación costo beneficio)

El total de la inversión está basado en el total de los costos estimados, pues en este punto se consideró y asignó un valor a todos los elementos.

Costo total de la inversión = total de gastos

Recordando que el total de gastos es de Q 31 475,00

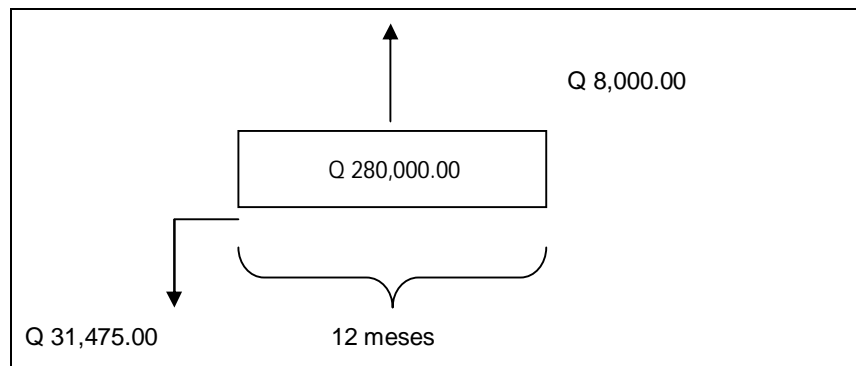
La tasa interna de retorno,(TIR) es que aquella que iguala los flujos de efectivo actualizados a la inversión inicial del proyecto a realizar, su cálculo es:

Valor presente neto (VPN) = 0

Proyección de ingresos anuales = Q 280 000,00

Valor de rescate = Q 8 000,00

Figura 12. Flujo de efectivo



Fuente: elaboración propia.

Factor de descuento = $1 + i$

Inversión = Q 31 475,00

Fórmula =

Valor presente (VP) = $\text{ingresos} + \text{valor de rescate} / \text{factor de descuento}$

VPN = VP – inversión

Tomando el VPN = 0, entonces,

VP= inversión, sustituyendo

$31,475 = 280,000 + 8000 / 1 + i$, despejando i

$1 + i = 288000 / 31475$

i = 8.15%

Teniendo en consideración que la tasa pasiva promedio en la banca guatemalteca es en promedio de 4.8%, se concluye que por el análisis anterior, el proyecto es viable a tener una mejor rentabilidad que un capital a depósito fijo.

Costo /beneficio:

Total de gastos: Q 31 475,00

Tabla VII. **Estimación de beneficios para proyección a un año**

Nuevos clientes interesados en el servicio	Q 100 000,00
Clientes actuales interesados en el servicio	Q 80 000,00
Crecimiento de ventas por clientes actuales, de otros servicios ligados	Q 50 000,00
Clientes nuevos que compran otros servicios	Q 50 000,00
Total de beneficios:	Q 280 000,00

Fuente: elaboración propia.

Relación: beneficios / costos

$$Q 280 000,00 / Q 31 475,00 = 8,89$$

Conclusión: el resultado es mayor a la unidad, lo que muestra el resultado es que por cada quetzal invertido se obtiene Q 8.89 de ganancia.

Tiempo de retorno:

El tiempo de retorno se establece fácilmente con la siguiente fórmula:

$$\{(Inversión-valor de rescate) / ingresos\} \times 12 \text{ meses}$$

Sustituyendo,

$$\{(31 475,00 - 8 000,00) / 280 000,00\} \times 12$$

Total tiempo de retorno: 1 mes

4. IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO

Corresponde ahora exponer la nueva propuesta para su puesta en marcha, seguida de la decisión de las autoridades de la empresa, por lo que se plantea desarrollarla de la siguiente manera.

4.1. Conocimiento del método por las autoridades de la empresa

Para dar a conocer la propuesta, se ha contemplado elaborar un resumen ejecutivo como documento de presentación, el que se planea utilizar en una reunión en donde se pueda exponer audiovisualmente y explicando en qué consiste cada punto o elemento requerido.

Es necesario captar la atención desde el inicio de la presentación, y es por ello que se contempla presentar los beneficios económicos que atraerá la propuesta, para luego pasar a los detalles de implementación del método.

Tabla VIII. **Esquema del resumen ejecutivo**

Breve descripción de la propuesta
Beneficios económicos esperados
Análisis financiero de la propuesta
Costo de la inversión
Presentación del método
Implicados en la realización

Fuente: elaboración propia.

Es importante que la gerencia y demás personal de primera línea estén presentes en la exposición; esto facilitará desvanecer dudas que surjan relacionadas con las áreas implicadas en el método propuesto, o también sirviendo como una mesa redonda en donde exista una comunicación de doble vía, enriqueciendo los elementos planteados.

4.2. Capacitaciones necesarias para el recurso humano

La necesidad de capacitaciones específicas se generará de conocer las competencias del recurso humano, relacionado con los elementos de importancia del nuevo método; por lo que se sugiere la siguiente tabla de análisis, que se aplica a cada departamento, la cual puede ser ampliada según se requiera.

Tabla IX. **Tabla de análisis por departamentos**

Factores a analizar	Fortalezas	Debilidades
Personas, relaciones		
Recursos, Tecnología		
Ubicación y comunicaciones		
Servicios		
Relación con los clientes		
Reputación de la empresa		
Conocimientos estratégicos		

Fuente: elaboración propia.

Dependiendo de las conclusiones obtenidas de la tabla anterior, se puede orientar el factor o factores que necesiten ser reforzados, y cuáles son los que brindan una mayor fortaleza para las actividades implicadas que se requieran,

asignando al departamento que posea esta característica, la labor que le corresponda dicha competencia

¿Cómo se pueden reconfigurar las actuales competencias para ofrecer más valor a los clientes?

¿Qué competencias se necesita desarrollar especialmente?

Por las generalidades y naturaleza conceptual del método, se propone que el personal que esté en relación directa, pueda realizar capacitaciones en:

- Neuromarketing; pues existe un alto grado de relación con las emociones del cliente para poder despertar su interés en innovar.
- Psicología del consumidor; dado que uno de los factores de influencia es en sí misma la innovación.
- Planificación estratégica; como apoyo y recordatorio sobre cómo implementar un plan para alcanzar objetivos.

4.3. Utilización del método para establecer un mercado objetivo

Recordando los puntos del método, estos son:

- Información fuente de la innovación
- Creatividad grupal
- Creatividad individual
- Filtrar las ideas
- De ideas a proyectos

Tomando esta propuesta, se pueden obtener datos históricos o informes de comportamiento de clientes actuales y también cuestionar al personal acerca de cuánto se sabe acerca de los clientes o si marcan de forma decisiva la evolución de los servicios que ofrecen. Las experiencias anteriores en la venta de otros servicios o productos, bajo un análisis actualizado o por medio de una rememorización, permiten encontrar elementos característicos para la segmentación necesaria.

Será una combinación de varios factores la que haga determinar por parte del equipo cuál será el mercado objetivo, considerando variables de importancia como:

- Capacidad de pago
- Nivel de vínculo comercial y profesional con la empresa
- Interés para desarrollarse
- Disposición ejecutiva o técnica de incursionar en el proceso

No solamente la información que se posea relacionada con los clientes actuales podrá ser fundamental, también las recopilaciones de investigaciones acerca de obtener nuevos clientes, atender nuevas necesidades, o con una combinación de la creatividad individual y grupal, para poder establecer la visión del mercado al cual se quiere llegar.

El mercado objetivo podrá ser considerado como el que luego de una vinculación de factores y características, presente la mayor oportunidad de éxito en la venta del nuevo servicio.

4.4. Cronograma de actividades

Según las actividades básicas a realizar, se ha desarrollado el siguiente cronograma:

Tabla X. Cronograma de actividades

	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
ACTIVIDAD	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5
PRESENTACIÓN DEL MÉTODO A AUTORIDADES	■																			
PRESENTACIÓN DEL MÉTODO A PERSONAL IMPLICADO		■																		
INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO EQUIPO		■	■	■																
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS INTERNAS DEL EQUIPO		■	■	■	■															
CAPACITACIONES						■	■	■	■											
ESTABLECIMIENTO DE MERCADO OBJETIVO											■	■	■	■						
SUMINISTRO DE ENSERES NECESARIOS PARA TRABAJAR	■	■	■	■																
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA																■	■	■	■	
CONOCIMIENTO DE LOS PLANES																				■
DISEÑO DE FORMATOS DE INFORMES Y ESTADÍSTICAS											■	■	■	■						

Fuente: elaboración propia.

El tiempo estimado es de cuatro semanas hábiles, teniendo la duración de cada actividad vista en días.

5. SISTEMAS DE RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS

Para complementar el ciclo del proyecto es necesario un sistema que brinde información respecto de la efectividad de lo implementado, estableciendo con datos reales la continuidad del método, su mejora o el cese de aplicación.

5.1. Relación de producto, precio, plaza y promoción con el nuevo método y servicios vendidos con la nueva mezcla

Es decisión de la empresa y del equipo de mercadólogos utilizar y adaptar la clasificación que más se adapte a las particularidades y necesidades del servicio; sin olvidar, que el objetivo final de la mezcla de mercadotecnia es el de brindar una ayuda paralela a un nivel táctico para conseguir la satisfacción de las necesidades del mercado objetivo mediante la entrega de un valor, a cambio de generar utilidades para la empresa. La mezcla de mercadeo a tomarse en cuenta con el nuevo método, básicamente tomará los criterios siguientes para establecerse:

- En el caso particular del producto, este se refiere en sí a un servicio, manteniendo sus elementos de originalidad, calidad, novedad y seguimiento postventa, acentuando lo intangible y pudiendo hacer un nexo con los otros productos que ofrece la empresa.
- La variable del precio es importante puesto que es de donde se obtienen ingresos, dando importancia a su formulación en a período de pago, condiciones de crédito y precios por etapas del servicio.

- Se incluirán todas las actividades que pongan a disponibilidad del mercado objetivo el servicio, considerando elementos como: canales, logística y cobertura.

La promoción abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Es importante porque aquí se posiciona y se da a conocer la existencia de la necesidad del servicio en el cliente; por la naturaleza intangible y conceptual, será importante desarrollar una correcta labor en publicidad, ventas personales, relaciones públicas y propaganda en general.

5.2. Sistemas a utilizar para un control de ventas y resultados

Las estadísticas y documentación presentan importancia por ser los elementos de los que surgen análisis y muestras situacionales de las ventas y/o ingresos a la empresa, Para el nuevo método se sugiere establecer sistemas regulares tradicionales que se adapten y muestren la información de utilidad.

Referente a las ventas, estas pueden basarse en un control estadístico detallado, dividiendo las mismas en servicios parciales y servicios totales, siendo los primeros todos aquellos que sean necesarios como integrantes del proceso, y los segundos claramente a las ventas de un servicio completado.

La importancia de medir los servicios parciales, radica en la duración del proceso, el cual no está limitado en tiempo; estos datos servirán para proyecciones de ingresos mensuales u otros. Para contar con un control de resultados, se puede incluir un sistema de retroalimentación, como encuestas, en donde el cliente pueda expresar arbitrariamente su percepción del servicio.

CONCLUSIONES

1. Las técnicas de mercadeo obtienen un orden basada en el Marco Lógico de proyectos, se prescinde del relativismo y criterio único como decisión final, relacionando al equipo de ventas con creatividad grupal y basándose en el mercadeo estratégico que toma la subdivisión del mercado a trabajar y sus características como variables centrales de operación.
2. Los procedimientos para la identificación de nuevos segmentos de mercado se basan en la propuesta en sí del nuevo método, que inicia con la información como fuente de la innovación, la creatividad individual y grupal y el filtro de esas ideas, para luego conformar un proyecto de identificación; en sí es tomar las ideas del equipo en general, luego de analizarlas, tomar las principales y desarrollar el plan de trabajo respecto de ellas.
3. La innovación como proceso implica pasos básicos que son la idea, estrategias y ejecución; cada una contempla subactividades como análisis interno de infraestructura, financiero, de clima organizacional, técnicas de mercadeo y nexos con clientes y proveedores; de aquí parten las consultorías, acompañamientos y asesorías para determinar la idea y concebir la estrategia.
4. Se crean cambios en la forma de llevar la gestión de procesos, incluyendo un espacio de cambio en la filosofía de la empresa. generar variantes que ayuden a la mejora de los procesos y la automotivación.

Para inculcar la cultura de la excelencia. En niveles superiores o de desarrollo, se logrará una mayor visión de la que se posee actualmente, en cuanto a alcances de mercado, servicios prestados o productos ofrecidos; una reingeniería organizacional que desarrolla el instinto de supervivencia empresarial, que no es más que poder identificar amenazas o el fin de los mercados que se cubren, debido a cambio de tendencias, generación de nuevos productos o desarrollo tecnológico.

5. La generación de este documento constituye una descripción textual de las implicaciones de realizar un proceso de innovación a través del método existente y el propuesto en la empresa Grupo Zoom, debido a que presenta la estructuración de la planeación y ejecución de un proceso.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que se dé más importancia a las técnicas de mercadeo, ya que en estas radica el crecimiento en ingresos y la cartera de clientes para la empresa. El problema que dio inicio a esta investigación conjugado con las capacidades y habilidades del recurso humano que se posee, puede convertirse en un potencial de gran magnitud para ser aprovechado.
2. Tomar en consideración la carga laboral de algunos miembros del equipo de trabajo; la amplia diversidad de funciones puede desencadenar en baja calidad de los resultados obtenidos en cualquier área en que se desarrollen, como consecuencia, una variante negativa en el rendimiento general de la empresa, en especial en el servicio al cliente.
3. Tomar en amplia consideración y tener la determinación para aplicar el método propuesto, pues conlleva beneficios económicos significativos, y aportaría al crecimiento de la empresa, no solamente en ingresos, sino en efectividad para llevar a cabo un proceso de innovación.
4. Establecer un control adecuado durante la aplicación del método, en relación con la correcta capacitación del personal para no desorientar los objetivos de la venta, mediante acompañamientos por parte de la Gerencia de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. DRUCKER, P.F. *The discipline of innovation*. USA: Harvard Business School Publishing, 2002. 245 p.
2. ESCORSA CASTELLS. *Tecnología e innovación en la empresa., dirección y gestión*. España: UPC, 1997. 324 p.
3. GETEC. *Factores que afectan a la innovación de éxito*, [en línea] <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia.htm>. [Consulta: 9 de noviembre de 2011].
4. CABRERA IVANCEVICH, J.M.,et, al. *Gestión, calidad y competitividad*. España: McGraw-Hill Interamericana, 2002. 287p.
5. SISTEMA MADRID. *Conocimiento para innovar*. [en línea] <http://www.madridsd.org/revista18/tribuna/tribuna1.asp>. [Consulta: 6 de noviembre de 2011].
6. ----- . *La innovación desde la perspectiva del conocimiento*, [en línea] <http://www.madridsd.org/revista18/tribuna/tribuna1.asp>. [Consulta: 8 de noviembre de 2011].

ANEXOS

Anexo 1. Página de presentación de la empresa

**“Las EMPRESAS nacen, crecen, se reproducen...
INNOVAN o mueren”**

Otto Morales



Ideas & Oportunidades

Formación y Transformación
de personas y empresas
Sesiones - Capacitaciones - Auditorías - Consultorías
De: innovación, Mediación y Negociación

www.innovacioncomercial.net



**Producción de Herramientas
INNOVADORAS en VIDEO**
Capacitación, ventas, integración, sensibilización,
teasers, lanzamientos.
Para Empresas: Privadas, Gubernamentales y No
Gubernamentales

www.grupozoom.tv



Innovación Web
Promoción en redes sociales, comunidades Web

Sistemas de Información
Asesoría - Auditoría - Desarrollo - Implementación

www.spotnetla.com



**El mundo
de las IDEAS.**



Fotografía, Video y Montaje
De eventos sociales,
empresariales y masivos

www.fotoyvideo.com.gt

PBX: (502) 2459-7777
www.innovacioncomercial.net

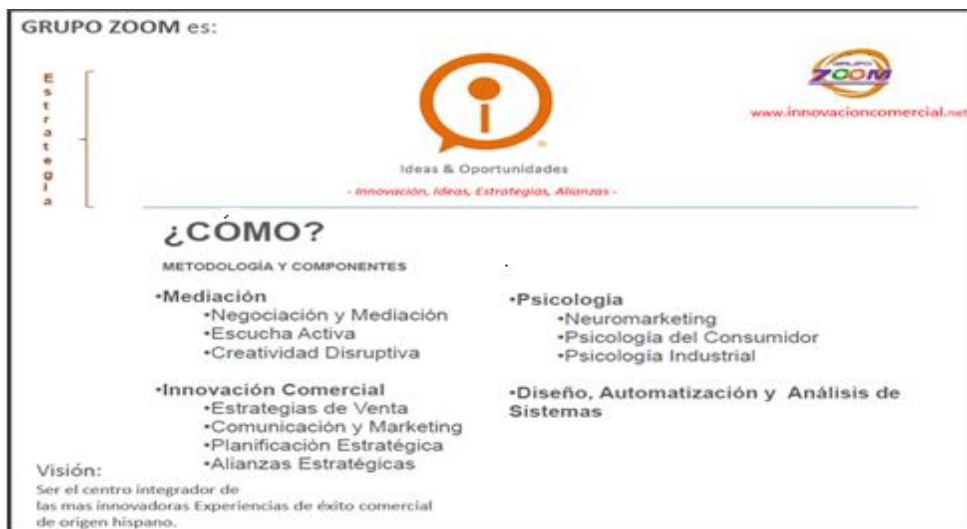
Fuente: presentación digital Grupo Zoom. Consulta: enero de 2012.

Anexo 2. Proceso de venta de servicios



Fuente: presentación digital Grupo Zoom. Consulta: enero de 2012.

Anexo 3. Metodología y componentes



Fuente: presentación digital Grupo Zoom. Consulta: enero de 2012.

Anexo 4. Planificación de la negociación



Principios

PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

- ✓ Definición de las Reglas del Juego
- ✓ Determinar a los actores (sombreros)
- ✓ Preparación Efectiva (Investigar y Conocer)
 - Alternativas
 - Posiciones
 - Argumentos
 - Intereses
 - Opciones
 - Legitimidad
 - Comunicación
 - Relación
 - Acuerdo

www.innovacioncomercial.net



Fuente: presentación digital Grupo Zoom, Consulta: enero de 2012.

