

La actual estructura competitiva y el panorama de nuestra economía, ralentizada por la caída del precio del cobre (Moras 2015), ha incrementado significativamente la importancia de la innovación en marketing, obligando a las empresas del sector industrial a orientar sus estrategias hacia el desarrollo de capacidades dinámicas de innovación. Esto, entendiendo por innovar en marketing el crear algo nuevo o significativamente diferente, que aporte un valor superior al existente, en cualquier área de marketing diferente a la funcionalidad y utilización del producto, es decir, desde el mix de marketing, el posicionamiento y la marca, hasta los estilos de segmentación y mercados meta (OCDE, 2005).

Así, uno de los focos de las empresas del sector debería ser la capacidad organizacional en temas de innovación en marketing, destacando el rol que tiene el grado de orientación al mercado, de colaboración y de gestión estratégica de proyectos que posea la firma como características determinantes de la capacidad de la misma para reconfigurar sus activos y competir en los negocios actuales, tanto emergentes como maduros (O'Reilly & Tushman, 2004).

Pese a ello, actualmente no explotamos el potencial beneficio de una propuesta diferente y sostenible en el sector industrial en marketing (Moras, 2015). De hecho, como revela la última Encuesta Nacional de Innovación Empresarial, sólo un 10% de las empresas realizan innovación en marketing (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014).

## »» Estudio exploratorio en el sector B to B en Chile

Con el propósito de sondear el grado de avance en materia de capacidades organizacionales de innovación en marketing industrial, la autora de este artículo dirigió la realización de un estudio a nivel exploratorio y descriptivo<sup>1</sup> durante los meses de octubre-noviembre de 2016, con la colaboración del equipo de ayudantes de investigación del Observatorio de Marketing Industrial<sup>2</sup> y apoyo de las empresas socias del Centro de Marketing Industrial (CMI), quienes participaron respondiendo el cuestionario.

El estudio fue aplicado a 105 empresas del sector B to B en Chile, pertenecientes principalmente al sector financiero (18.1%), distribuidoras (18.1%), minería (17.1%), siderúrgico (16.2%), agroindustria (15.2%) y de otros servicios (15.2%). Las entrevistas se realizaron a 41 gerentes (39%) y ejecutivos del área de Marketing y Ventas: 44 subgerentes (41.9%), 12 ejecutivos de ventas (11.4%) y 8 jefes del área comercial (7.6%). El estudio aborda 10 dimensiones que procederemos a explicar, entregando sus principales componentes en la siguiente tabla 1:

# Innovación en Marketing aplicado al sector Business to Business



## Leslie Valenzuela Fernández

PhD en Marketing  
Directora del Observatorio de Marketing Industrial (OMI)  
Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile

<sup>1</sup> Instrumento aplicado al estudio empírico está basado en revisión de la literatura y en algunos ítems del instrumento propuesto por el equipo de Investigación "Ciencia y Tecnología para el Desarrollo" con el proyecto "Cuantificación del Efecto Multiplicador de las Capacidades de Innovación Ligeras en la Empresa y su Impacto en el Progreso y Bienestar de Iberoamérica" en el cual la Doctora Leslie Valenzuela forma parte como miembro e investigador.

<sup>2</sup> La realización del estudio contó con la colaboración del equipo de ayudantes de investigación del OMI, estudiante de post-grado: Natacha Peñaloza, del programa Magíster en Marketing y del Diplomado en Marketing Industrial y estudiante de pre-grado Paola Pino de Ingeniería Comercial, ambas estudiantes de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile.

Tabla 1: Dimensiones y resultados del estudio empírico aplicado al sector B2B en Chile.

Dimensión	Ítems de más desempeño				Ítems de menos desempeño			
	1°	%	2°	%	1°	%	2°	%
Uso de métricas	Crecimiento de ventas	88.6%	Cobertura de la fuerza de ventas	84.8%	Crecimiento de ganancias por innovación	45.0%	Levantamiento información de mercado	49.4%
Factores necesarios para Innovar	Participación en ferias	61.9%	Apertura a conocer evaluación de clientes	57.1%	Investiga sistemáticamente	41.0%	Reconocer las innovaciones en otros mercados.	48.6%
Redes y relaciones	Contacto con Clientes actuales	61.9%	Contacto con Organismos Públicos	60.0%	Contacto con Asoc. empresariales	32.4%	Contacto con otras empresas del rubro	37.1%
Acciones para cooperar	Disposición a cooperar con proveedor	62.9%	Disposición a cooperar con clientes	57.1%	Disposición a cooperar con empresas del rubro	24.8%	Disposición a cooperar con Asociaciones	44.8%
Estrategias de innovación	Considera innovar en la planificación largo plazo	72.4%	Establece innovar como fuente de competitividad	62.9%	Gestiona la innovación	40.0%	Acepta errores inherentes a la innovación	48.6%
Gestión del conocimiento	Potencia al personal para que innove	72.4%	Identifica necesidades actuales y futuras de clientes	77.1%	Realiza benchmarking	48.6%	Gestiona transferencia de conocimiento	51.4%
Gestión de proyectos	Planifica los costos previstos	81.0%	Análisis de presupuesto	75.2%	Procedimiento estructurado de selección	39.0%	Planifica la generación de nuevos conceptos	59.0%
Habilitadores internos	Mantiene un adecuado clima organizacional	68.6%	Planifica la asignación de recursos específicos	55.2%	Mantiene un equipo especializado en I+D	37.1%	Mantiene personal con capacidades innovadoras	43.8%
Habilitadores externos	Mantiene contacto con los clientes postventa	80.0%	Mantiene una visión ampliada del producto	71.4%	Adopta prácticas comerciales de otras empresas	32.4%	Adopta mecanismos de gobierno pro innovación	50.5%
Inhibidores y Motivantes	Aumentar participación de mercado	98.1%	Cumplir con regulaciones y estándares	98.1%	Se necesitaría un área encargada de innovación	81.9%	Los riesgos económicos se perciben excesivos	72.4%

Fuente: Elaboración propia. Basado en los datos y análisis de los resultados del presente estudio, octubre-noviembre, 2016.

## Interpretación de resultados

**Uso de Métricas:** podemos notar que un 64.8% de la muestra señala la regularidad en la medición de ratios, siendo el puntaje más alto establecido entre las diversas dimensiones. Ahora bien, es también el de mayor dispersión según el tipo de indicador, donde los más altos se ligan a ventas y los más bajos a la innovación.

**Factores necesarios para innovar:** se destaca que sólo un 52% de la muestra señala que éste es un factor que se trabaja de forma regular. En esta línea, se evidencia poca orientación a sistematizar y estudiar la innovación.

**Redes y Cooperación:** corresponde a la dimensión donde se evidencian mayores carencias. En particular, sólo un 44.4% de las empresas señala establecer iniciativas de colaboración con agentes de forma frecuente, siendo el foco los clientes, mayoritariamente.

**Estrategias de innovación:** se evidencia un bajo nivel estratégico de la innovación en las empresas. Sólo un 54.4% de las empresas señala establecer un proceso formal del mismo. Así, señalan planificarla, pero luego no gestionarla.

**Gestión del Conocimiento:** podemos ver que las empresas se encuentran trabajando en pro de mejorar su gestión del conocimiento. En particular, se evidencia que un 62.7% de la muestra señala buscar identificar, desarrollar y transmitir internamente sus conocimientos y competencias clave. Lo anterior genera un panorama bastante auspicioso para el establecimiento de procesos de innovación constante en la empresa.

**Gestión de proyectos innovadores:** en línea con lo anterior, cuando se decide realizar un proyecto de innovación, las empresas evidencian buenos niveles de planificación y control de los mismos (68.7% de las empresas), pero el foco se encuentra en los costos, dejando de lado otras áreas (tiempo, personal, ideas, etc.).

**Habilitadores internos:** aspectos que guardan relación con la cultura orientada a la innovación, donde se potencia el compartir, el trabajo en equipo y se acepta el tomar riesgos. Así, podemos ver que los niveles obtenidos son bastante bajos: sólo un 47.1% de las empresas señala poseer una cultura adecuada para innovar.

**Habilitadores Externos:** son entendidos como el grado en que la firma se cuestiona el statu quo (canales, procesos, etc.) y apuesta a aprender de nuevas iniciativas del entorno. En particular, no se evidencia mayor tendencia a modificar la forma en que se realizan las cosas en las empresas, donde sólo un 54.1% de la muestra declara que lo hace regularmente.

**Inhibidores y motivantes:** los principales inhibidores señalados se ligan a temas de estructura organizacional y riesgos que se deben asumir. Por su parte, como motivantes, la muestra destaca objetivos orientados a las ventas, de estilo más reactivo y con miras en el corto plazo. Temas de las relaciones a largo plazo con agentes aparecen con apoyos en torno al 75% (11<sup>vo</sup> lugar).

## »» Conclusiones e implicaciones empresariales

Una de las constantes preocupaciones del sector B2B debiese ser la innovación en marketing, como un eje transversal relevante para enfrentar los desafíos actuales y futuros, incrementando la creación de valor y la rentabilidad para todos los actores (Agencia Xinhua, 2014; Leonidou, et al., 2010).

Ahora bien, el estudio evidencia una orientación en las empresas del sector a las ventas y el corto plazo en materia de inno-

vación y marketing. En particular, los principales motivantes dicen relación con las ventas, siendo más bien reactivos. Esto va en directa relación con la baja mirada estratégica de la innovación, donde se evidencian ciertos niveles de planificación, pero baja gestión y medición. Asimismo, existe poco trabajo de generar un entorno de innovación. De hecho, existe bajo trabajo de un entorno de fomento y apoyo (Sosa, 2011). En esta misma línea, se evidencia poco avance en la generación de redes y actividades colaborativas, donde el foco principal no sólo debiera ser el cliente, sino que también otros agentes de la industria que podrían generar valor. Esto es especialmente preocupante puesto que las relaciones pueden llegar a ser la clave del éxito comercial para el sector industrial (Moras, 2016). ■■■

### Referencias

- Agencia Xinhua. (12 de Diciembre de 2014). *América Economía*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-y-el-fin-del-super-ciclo-del-cobre>
- Leonidou, L. C., Barnes, B. R., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2010). Assessing the contribution of leading mainstream marketing journals to the international marketing discipline. *International Marketing Review*, 27(5), 491–518.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (Agosto de 2014). *8va Encuesta de Innovación en las Empresas, 2011-2012*. Obtenido de: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/02/Presentacion-Resultados-8va-Encuesta-Innovacion-1.pdf>
- Moras, R. (2015). *La gran mentira de la innovación*. Obtenido de Nueva Minería: <http://www.nuevamineria.com/revista/la-gran-mentira-de-la-innovacion/OECD> (2005). *Manual de Oslo*. European Communities: OECF.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). *The ambidextrous organization*. *Harvard business review*, 82(4), 74–83.
- Sosa, L. (2011). *¿Se puede gestionar la innovación?*. *América Economía*. Obtenido de: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/se-puede-gestionar-la-innovacion>