

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Innovación y desarrollo en Yakult

Trabajo de Grado

María Paula Díaz Montealegre

Colombia, Bogotá D.C

2020



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Innovación y desarrollo en Yakult

Trabajo de grado

Estudiante:

María Paula Díaz Montealegre

Tutor:

David Enrique Anzola Pinzón

Administración de empresas

Bogotá D.C.

2020

Contenidos

Glosario	4
Resumen	0
Palabras Clave	0
Abstract	1
Keywords	1
1. Introducción	9
2. Objetivos	12
2.1 General:	12
2.2 Específicos:	12
3. Contexto de la misión	13
3.1 Contexto del sector	15
3.2 Contexto de la organización visitada	17
4. Revisión de literatura	18
4.1 Conceptualización de la innovación	19
4.2 Tipologías de innovación	20
4.3 Proceso de innovación	22
4.4. Competencias para la innovación	24

5. Discusión	28
5.1 Éxito en Yakult.....	29
5.2 Innovación en producto nuevo.....	30
5.3 Innovación en producto ya existente	32
5.4 Innovación comercial.....	37
Conclusiones	38
Referencias.....	40

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Composición del PIB-Industria alimentaria	16
Ilustración 2. Evolución de la esperanza de vida en Japón.....	31
Ilustración 3. Evolución de las microbiotas con la edad.....	34
Ilustración 4. Preferencias de los consumidores	35
Ilustración 5. Estadística de Probióticos por regiones	36

Glosario

Asimilar

reflexionar a profundidad en un tema que uno pasa a hacer parte de ese hecho, esa experiencia, situación o conocimientos.

Bacteria anaeróbica

Esta es un tipo de bacteria que es capaz de vivir sin necesidad del aire.

Consumismo

compra excesiva de bienes y productos.

Cualificaciones

Preparación que se requiere posteriormente para la ejecución de una actividad.

Dialecto

lengua que se habla en un determinado territorio.

Estándares

tomar algo de antecedente o semejanza para poder comparar o medir cosas que se encuentren en un mismo grupo.

Flora intestinal

así se le denomina a un grupo de bacterias que habitan dentro del intestino humano.

Fomentar

apoyar a que una acción suceda o se lleva a cabo.

Fundamentado

Motivo en el cual se sustenta una acción o cualquier otro tipo de hecho.

Fúngicos

se le denomina así a la labor de cultivar hongos.

Inéditas

acciones, sucesos o cosas que anteriormente no se han dado a mostrar al público.

Lactobacillus casei

bacteria que vive sin la presencia del aire, ubicada en el intestino y en la cavidad bucal de los humanos.

Microbiota

microorganismos que se encuentran generalmente asociados a los tejidos sanos.

Persistencia

insistir constantemente en una cosa por largo tiempo, generalmente hasta lograr el objetivo que se quiere alcanzar.

PIB

producto interno bruto.

Posicionamiento

es el lugar que ocupa el servicio o producto que ofrece la empresa para el consumidor.

Probióticos

bacterias que aportan beneficios para el organismo.

Productividad

Capacidad de una empresa al momento de utilizar los recursos y la cantidad de productos que se obtienen de estos al menor tiempo posible.

Productos disruptivos

productos que entran al mercado generando una interrupción tan fuerte que logran que el mercado cambie.

pymes

contracción de pequeñas y medianas empresas.

Repercutir

influir de tal manera que incida en una determinada acción o cosa.

Saturado

llenar, ocupar o utilizar una cosa hasta el límite de su capacidad

Startups

empresas que se encuentran en nueva creación y presentan grandes posibilidades de crecimiento en el mercado.

Tipologías

esto es un estudio de las diferentes clases de clasificación para diferentes ciencias o disciplinas científicas.

WIPO

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

Yakult

empresa que vende bebidas a base de bacterias lácticas.

Resumen

Durante los últimos años, el mundo ha cambiado y, a su paso las empresas. Estas se vuelven cada vez más importantes e indispensables para la sociedad, tanto así, que ahora es uno de los motores de la economía mundial. Con esta situación tan notable, la opción del emprendimiento y fundación de nuevas empresas ahora es tendencia y una de las opciones más deseables para la mayoría de los jóvenes.

Con esta nueva tendencia la mayoría de los sectores están saturados, y entre esos sectores se encuentra el de bebida y alimentos, donde pertenece la empresa a tratar, Yakult. Por medio de esta empresa, se mostrará cómo es de importante la implementación de la innovación y llevar unánimemente con esta el desarrollo y crecimiento dentro y fuera de la empresa, de esta forma dándole valor agregado, atrayendo a los consumidores, generando cada vez más compradores y formar fidelización a la marca, logrando el éxito de la empresa y, junto a esta, también aportar para el progreso, desarrollo y economía del país.

Palabras Clave

Innovación, sector bebida y alimentos, emprendimiento, creación de nuevas empresas, valor agregado, atracción de clientes, éxito empresarial, progreso, economía, país.

Abstract

The world has change over the last few years and, as a result, companies become increasingly important and indispensable for society, to the extent to which they are now the engine of the world economy. In this remarkable situation, entrepreneurship and the creation of new companies has become one of the most desirable options for most young people.

Because of this new trend, most sectors are saturated, and among those sectors is the food and beverage sector, where Yakult belongs. Using this company as an example, it will be shown how important the implementation of innovation for development and growth inside and outside the company. It allows to generate added value, attract consumers, generate more and more buyers and build loyalty to the brand, achieving the success of the company and, together with it, also contribute to the progress, development and economy of the country.

Keywords

Innovation, food and beverage sector, entrepreneurship, creation of new companies, added value, attracting consumers, achieving the success of the company, progress, economy, country.

1. Introducción

Puede que el consumidor no se dé cuenta del impacto grande que genera la innovación. Este componente puede repercutir desde lo más pequeño, hasta generar un impacto global. Lo que quiero decir es que la innovación empieza cambiando el pensamiento y la vida del consumidor. Después, continúa con la expansión de la organización y va creciendo tanto que logra modificar la economía de un país o, incluso, puede llegar a generar un impacto a nivel internacional. Prácticamente, esto es lo que se quiere mostrar en este trabajo. Se va a reflejar la innovación como un sinónimo de avance, por medio de la empresa Yakult, donde se va a mostrar cómo ha hecho esta empresa para crecer y lograr llegar a miles de consumidores alrededor del mundo.

La innovación es lo que tiene en movimiento el mundo actual del consumismo y la guerra de las empresas por quedarse con los clientes. A medida que va pasando el tiempo, las personas inconscientemente van cambiando sus gustos, sus costumbres y se vuelven más exigentes, siempre están pidiendo algo nuevo y queriendo algo mejor. Además, que la creación de las pymes es exponencial. Todo esto causa que las empresas tengan que ir cambiando junto al mercado y buscando nuevas formas de atraer a los clientes. La innovación es la clave para lograrlo. Si esta no se aplica, la empresa se va quedando atrás hasta desaparecer. Es muy fácil copiar las cosas buenas que otras empresas implementan, pero la imitación no es algo que le dé valor agregado a la empresa, mientras que, si una organización entra con una estrategia diferenciadora e innovación, va a tomar la delantera frente a sus demás competidores y va a tener algo adicional que aportar al mercado, influyendo en el desarrollo, el progreso y la economía del país en el que se encuentre. Vuelvo y retomo, un claro ejemplo de una empresa

que ha sido capaz de mantener su posicionamiento en el tiempo y ha logrado expandirse frente a sus competidores y generar un avance a nivel internacional es Yakult, ya que siempre está buscando hacer su desarrollo y crecimiento de la mano a la innovación.

El desarrollo de este trabajo se realizó por el interés de conocer y mostrar a profundidad el porqué es tan importante, no solo la implementación de la ciencia, sino también la implementación de la innovación y el papel tan relevante que esta está tomando en el cambio de las organizaciones.

Para el desarrollo de este proyecto se realizó la búsqueda de la información por medio de páginas web, donde se incluye la página principal de Yakult, blogs, revistas científicas, noticias de la empresa, artículos académicos y una visita empresarial a la planta que Yakult tiene en México. En la visita se pudieron apreciar muchos aspectos internos de la compañía, junto con sus valores, procesos, estándares de calidad de vida del trabajador, los estándares de seguridad y salubridad que deben tener según la norma de los alimentos y bebidas, entre otras cosas. En la visita nos acompañaron varios trabajadores de la empresa, donde nos iban instruyendo y contando sobre la empresa y los procesos de innovación por los que ha pasado.

En la primera parte de este trabajo se dará un rápido contexto de México, su economía y su posición internacional frente al emprendimiento y la innovación. Se hablará del sector (alimentos y bebidas) y cómo este está posicionado y cuánto le aporta a México. Adicional, se dará a conocer un poco más de la empresa Yakult. En la segunda parte, se tendrá un amplio concepto de la innovación, cuáles son sus tipologías, procesos y competencias. Esto con el fin de poder comprender el porqué es tan importante y justificar que realmente es un tema muy amplio y fundamental para las organizaciones, es algo que tiene que ir ligado en cada área de

la empresa e ir acompañado de su crecimiento. Por último, se mostrarán grandes ejemplos de cómo Yakult ha implementado la innovación a lo largo de su historia y cómo esto ha ayudado a esta gran compañía a expandirse y ser tan poderosa a lo largo del tiempo. Además, se explicará qué son sus famosas *Lactobacillus casei*.

2. Objetivos

Para poder enfocarse en lo que se quería lograr en la realización del proyecto de misión empresarial, los objetivos presentados a continuación son los que orientaron el proyecto y le dieron sentido. El objetivo general se ve reflejado casi en todo el trabajo, pero se distingue más en la revisión de literatura y en la discusión. El primero de los específicos se aborda en toda la revisión de literatura y el último en la discusión.

2.1 General:

Describir las innovaciones que permitieron el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de Yakult.

2.2 Específicos:

- Comprender qué es la innovación, cuáles son sus estrategias y tipologías, a partir de una revisión de literatura.
- Identificar las competencias e innovaciones de Yakult y describirlas para mostrar cómo han permitido el desarrollo y crecimiento de la empresa.

3. Contexto de la misión

Estados Unidos de México, más conocido solamente como México, se encuentra en la parte baja de América del Norte, este está compuesto por 31 estados junto con su capital (Ciudad de México). es un país con una República federal, representativa, democrática y laica; Además cuenta con 112.336.538 habitantes según el censo de población y vivienda (Consejo Nacional de Población, 2010).

Para el 2017 Ciudad de México alcanzo un PIB de 568.445 millones de dólares, lo cual simboliza un crecimiento medio del 3,2%, superando la media nacional. con este aumento se logró suplir el 17% del total del PIB y adicional se hizo un aporte del 25% para el crecimiento económico del país. Gracias a estas cifras Ciudad de México quedo posicionada como la mayor economía del país, para el continente quedo de cuartas y a nivel mundial se posiciono como la undécima por paridad del poder adquisitivo (PPA) (PNUD, 2018). México cuantifica si IDH (índice de desarrollo humano) con un 0.774 lo cual hace referencia de que es alto, dejando al país establecido en el puesto 74 a nivel mundial (Expansión, 2018). En 1921, José Vasconcelos, quien era Secretario de Educación, promovió la educación en el país y elaboro una política educativa, para que esta sea la que logre desarrollar el país tanto cultural como democráticamente. Por esto es que el porcentaje que se lo otorgó del PIB como financiamiento de la educación pública es del 4,9%. el financiamiento que hace es inferior con respecto a seis países de la región pero se iguala a un país, dejándolo en el puesto 8 de 20 países (Muñoz Izquierdo, 2001)

Para el 2016, México ocupó el tercer lugar en América Latina y el Caribe con respecto al índice de innovación global y la posición 61 de 128 países concursantes (WIPO, 2016). México ha revolucionado los medios a nivel internacional con sus propuestas innovadoras: en primer lugar, el transporte del futuro: este dichoso transporte se logra por medio de una cápsula entre dos espacios permitiendo que las personas se desplacen, este sistema de desplazamiento logra tener un bajo costo operativo, el impacto negativo con el medio ambiente es mínimo e incrementa la seguridad. En segundo lugar esta, innovar para prevenir: Higia Technologies, es una compañía especializada en biosensores muy reconocida por la producción de EVA, un brasier capaz de detectar a tiempo el cáncer de mama, evitando llegar a mayores con la enfermedad (Deloitte, s.f.).

La importancia del emprendimiento en este país se ve reflejada en que las pymes, es decir, las pequeñas y medianas empresas producen el 52% del producto interno bruto (PIB) y aproximadamente un 70% del empleo. Además, está clasificado como el país que más ha fomentado y avanzado en la creación de startups. Para el 2017, México quedó en el puesto 75 de 137 países que fueron participes del ranking global del ecosistema emprendedor y dentro de los 4 países más importantes de América Latina (Publometro, 2017).

México desde hace cinco años ha ido creciendo exponencialmente en el emprendimiento, esto se debe en gran medida por las nuevas políticas que ayudan y fomentan el desarrollo de este. Según el reporte anual del *Global Entrepreneurship Monitor* (GERA, 2017), en la tasa de emprendedores participan activamente personas en un rango de edad entre 25 a 34 años, estas

personas representan el 6.9%. en México la opción de emprender es tan deseable que aproximadamente el 49% de las personas la consideran.

3.1 Contexto del sector

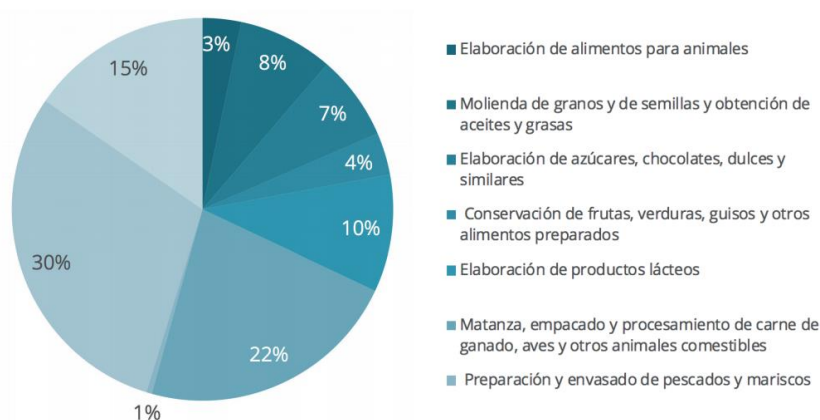
La empresa Yakult está dentro del sector de alimentos y bebidas. Esta industria tiene como deber cumplir con todos y cada uno de los procesos implicados en la cadena alimentaria, los cuales son: origen, transporte, recepción, almacenamiento, procesamiento, conservación, venta y consumo (ELIKA, 2017). La materia prima de esta industria consta principalmente de los productos que se sacan por medio de la agricultura, ganadería y fúngicos. Esta industria ha tenido un avance significativo, repercutiendo direccionalmente con el incremento de las posibilidades de los alimentos y dietas disponibles. Así mismo, se ve en aumento la rigurosidad y exigencia que se tiene que hacer con las normas de la higiene y de las leyes para los alimentos a nivel global (Rentokil, 2019).

Como es de esperar en la mayoría de los países, la industria de alimentos y bebidas en México es una de las que tiene mayor participación. Esto no se da solo porque cuenta con miles de empresas, sino porque esta se logra representar por docenas de asociaciones y adicionalmente esta crece un 4,3% en promedio todos los años. Aunque es difícil competir en este sector, las marcas que se encuentran compitiendo, son aquellas que han logrado adoptar la tendencia de los consumidores para sobrevivir en el entorno que cada vez se pone más competitivo (Brandwatch, 2019). La industria alimentaria logra superar la representación del 23% del PIB total para la industria manufacturera en México al igual su supera el 3.69% del

PIB nacional. Además, que la cantidad de trabajadores que labora en esta industria ronda, como mínimo, alrededor de unos 750,000 (CIAL & Dun & Bradstreet, 2018).

La industria de alimentos mexicana se compone por nueve subsectores, pero el más fuerte y que más aporte brinda es el de la panadería. Como es de esperar, esto se da gracias a la tradición gastronómica de este país, lo cual es la elaboración de tortillas. Por otra parte, otro subsector fuerte es el de carnes rojas y blancas, que da un 22% del PIB alimentario. El tercer subsector más fuerte es la producción de lácteos, representando un 10% (CIAL & Dun & Bradstreet, 2018).

Ilustración 1. Composición del PIB-Industria alimentaria



Fuente: (CIAL & Dun & Bradstreet, 2018, P.5).

Para la industria de alimentos procesados en América, el tercer productor más importante es México y uno de los proveedores más fuertes con los que Estados Unidos cuenta. Tan solo el

consumo interno de este sector logró 114.6 millones de dólares, además se tiene una expectativa de crecimiento del 5% entre el 2017 al 2021 (Storecheck, 2019).

3.2 Contexto de la organización visitada

El nacimiento de esta gran empresa Yakult, cuyo nombre inspirado en el dialecto espartano se traduce a yogurt, remonta desde la tragedia y la necesidad de sacar a un país adelante. En 1930, en Japón se vivía una gran tragedia que dejó a miles de personas muertas de hambre y a otros miles de muertos, debido a las infecciones intestinales causadas por la falta de aseo corporal y del ambiente. El Dr. Minoru Shirota, viendo esta situación y haciéndole frente, inició una investigación sobre bacterias lácticas, donde después de un tiempo creó la empresa Yakult en 1935, lo que quiere decir que tuvo éxito en separar, cultivar y fortalecer el *Lactobacillus casei*, el cual es el componente que reafirmo y fortifico el organismo de las personas, ayudándolas a sobrevivir a la fuerte problemática relacionada con los jugos gástricos y la bilis; esta bacteria anaeróbica que aporta muchos beneficios para el hombre, le dan por nombre *Lactobacillus casei* Shirota, en honra del Dr. Minoru Shirota (Yakult, 2013).

La misión de Yakult es: “contribuir a través de la investigación científica a fomentar un estilo de vida saludable bajo los conceptos establecidos por el Shirita-ismo”, su visión: “Seguir siendo la empresa líder a nivel mundial en la investigación y ventas de productos que contribuyan a la salud del pueblo, mediante el concepto de medicina preventiva” (Yakult, 2020). La empresa tiene 3 valores fundamentales, los cuales son: primero, el cliente, luego, el crecimiento de todas

las personas que ejercen dentro de la compañía, como ellos lo denominan el autodesarrollo y por último, y muy importante, la justicia que se maneja dentro de la compañía (Yakult, 2020).

Esta empresa comenzó con su planta original en Tokio, con la sociedad de Yakult Honsha Co. Ltd. Para el año 1935, el Dr. Minuru Shirota comenzó con la elaboración y distribución de Yakult en Fukuoka, Japón. En 1964, había crecido tanto que da alcance para realizar las primeras negociaciones fuera del país. De ahí en adelante esta empresa se expandió alrededor del mundo. (Recrea, 2010)

4. Revisión de literatura

Aunque es difícil por los muchos puntos de vista y opiniones, la innovación fue considerada como elemento esencial del progreso económico por economistas clásicos (Conca Flor & Molina Manchón, 2000). Los autores coinciden en que la innovación es una mejora, individual o colectiva, de algo nuevo o algo ya existente. “La innovación hace referencia a la aplicación de nuevos conceptos, productos, ideas, servicios y prácticas con el fin de observar mejoras en la productividad” (Gallardo Licháa, 2016, p. 25). Además, la innovación juega un papel tan importante, como lo expresa el Presidente Xi Jinping: “[d]ebemos poner la innovación científico-tecnológica en el centro de nuestro desarrollo nacional, acelerar el diseño al más alto nivel de la estrategia de desarrollo impulsado por la innovación, y debemos tener mapas de ruta e itinerarios para las tareas más importantes” (Reyes Mata, 2017, p. 59). A continuación, se revisan las aproximaciones de varios autores respecto a la innovación.

4.1 Conceptualización de la innovación

Tratar de dar una definición para la innovación no es algo fácil. Esta es una palabra que todos conocemos, pero casi nadie se pregunta cuál es su significado. Las empresas, bien sean Pymes o multinacionales, los grandes líderes y los líderes en proceso que quieren ser reconocidos y tener una gran diferenciación con sus competidores, se tiene obligatoriamente que preguntar por la innovación. Afuah (1999), nos muestra cuán profunda es la carencia de una sola y simple definición para poder conocer el verdadero funcionamiento de la innovación, que, cree, que se le puede dar sentido al contestar cuestiones tales como: ¿por qué cuesta tanto distinguir el potencial de la innovación?, ¿cuál es el origen de esta?, ¿cómo saber cuál es la innovación correcta?, ¿de cuál manera puedo hacer de estas una mejor utilidad?, y ¿es tan poderosa la innovación que una compañía puede solucionar problemas tales como la contaminación del medio ambiente a través de esta?

Por estas preguntas y la necesidad de respuestas, algunos autores dicen que: “[i]nnovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad” (Comisión Europea, 1995, p. 4). La innovación es la explotación del conocimiento y la valentía para asumir más riesgos que los demás, pero dando como resultado el éxito de la idea y una posición competitiva mejor que las demás compañías. (Ferrás, 2014), En 2004, el DTI (*Department of Trade and Industry*) adopta una

definición simple y clara: la Innovación es indagar, explotar y dar como resultado el éxito de nuevas ideas.

Después de tener entendido todo esto, es evidente que la innovación es un proceso donde se tiene que usar el conocimiento, contrario a lo que muchos piensan. Larry Keeley sostiene que la innovación no es casi nunca una invención tecnológica, sino que va más ligada al cerebro (Arboniés, 2009). Acompañado de la innovación no solo va el éxito, sino una mejora para toda la sociedad, permitiendo responder a los problemas y generar soluciones a las necesidades de las personas. Innovar es conducir hacia lo nuevo y aprovechar al máximo estas mismas. cuando se tiene éxito en la innovación genera que la empresa sea más competitiva, esto quiere decir que se ve beneficiado el valor de retorno económico en la compañía. La imaginación y la creatividad hacen parte de la innovación de la misma medida que lo hace la tecnología, los procesos y los productos. Es mejorar, voluntad de asumir riesgos, un liderazgo formidable que sea capaz de afrontar todas las incertidumbres sin sentirse derrotado (Ferrás, 2014).

4.2 Tipologías de innovación

“La innovación como elementos sustantivos para las estrategias de desarrollo, de reducción de la pobreza, de construcción de la Sociedad y del Conocimiento” (O.E.A, 2005, p. 9). Puede estar dada en cualquier ámbito de la organización. No tiene que ser esencialmente en los altos cargos de la compañía, puesto que la innovación se puede encontrar implementada en productos y procesos, ya sean nuevos o existentes, en su diseño, su empaque y/o su forma de mostrarse y

promocionarse al público. También se encuentra dentro de las costumbres de la empresa, la organización del trabajo, trato y comunicaciones externas.

Se distinguen principalmente cuatro tipos de innovación (OCDE, 2005)

4.1 Innovaciones de producto: hace referencia a la introducción o a la mejora de un producto o un servicio en el mercado. Para esto se pueden utilizar nuevas tecnologías o conocimientos o la combinación de ambas. Las mejoras se pueden dar en las características técnicas, componentes, la información integrada, facilidad de uso, diseño, materiales, entre otras muchas características funcionales.

4.2 Innovaciones de procesos: al igual que los productos, estos pueden ser nuevos o mejoras de los ya existentes. Su objetivo puede ser la simplificación de todos los costos, bien sea los de producción y/o distribución, además también se enfoca en la mejora de la calidad. Esto implicaría cambios en las técnicas, programas informáticos y materiales.

4.3 Innovaciones de mercadotecnia: estas tratan de darle mayor satisfacción al consumidor, de abrir nuevos mercados y/o de mejorar el posicionamiento. Esto implica nuevos procedimientos para comercializar, cambios de diseño y de promoción.

4.4 Innovaciones de la organización: esto se logra introduciendo un método organizativo que anteriormente no se haya aplicado en la empresa con fines

estratégicos. Esto mejorará los resultados de la empresa, logrará una reducción de los costos de los suministros, costos administrativos o de transacciones, mejora la satisfacción dentro del trabajo. Por lo tanto, mejorará la productividad y las relaciones que se tienen fuera de la organización.

Sin importar de cuál sea la tendencia o el patrón que lleva la industria o comercio, la innovación de productos disruptivos sigue un mismo modelo consistente, con el único propósito de formar sus correspondientes soluciones al problema del innovador, propiciar el desarrollo y crecimiento (Resumido, 2004). Por esto, para todas las partes y personas es posible innovar, aunque las implementaciones sean nuevas o no para la empresa (OCDE, 2005).

Hay que tener en cuenta que la innovación puede ser algo creado o la modificación de algo que ya existe. Esta decisión depende muchas veces del contexto en el que está viviendo la empresa y de la persona quien la dirige, la necesidad de las personas y el querer dar la solución a estas necesidades es lo que impulsa a la creación de nuevos productos, pero cuando ya se tiene la solución, las personas siempre están pidiendo y queriendo más. Ahí es donde se ve la oportunidad de mejorar los productos ya existentes, con el fin de lograr una mejor satisfacción de los consumidores.

4.3 Proceso de innovación

Los procesos de innovación no son fáciles de identificar, ya que depende del sector que estemos hablando o la necesidad que se esté cubriendo. Lo que es seguro es que la innovación parte del conocimiento de una persona y su persistencia (Pascual Portela, 2019). la innovación

tiene que obligatoriamente usar el conocimiento para generarlo y reforzarlo si es que se necesita, de esta manera creando productos, servicios y/o procesos, bien sean nuevos, o para lograr la mejoría de aquellos ya existentes, de esta manera se tiene casi de forma segura la victoria en el mercado. Las empresas innovadoras deben investigar de forma sensata todas las fuentes de cambios y los indicios de oportunidad para lograr la victoria de un nuevo descubrimiento (Drucker, 2004). Por lo tanto, es lograr que una idea se vuelva tangible y/o se pueda ejecutar. La OCDE (2005), define a la innovación como la totalidad de los procesos técnicos, comerciales, científicos y financieros que son útiles y esenciales para la elaboración e introducción en el mercado, de tal forma que los nuevos o mejorados productos tengan éxito. Pasa igual en los procesos del servicio, o el desarrollo y despliegue de una nueva investigación a un servicio social. La I+D no es el inicio y el fin, este es sólo uno de los pasos.

Drucker (1997, p. 64) argumenta que “la innovación sistemática consiste en la búsqueda, organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica”. Aunque hay diferentes procesos para llegar a la innovación, todos los autores están de acuerdo que el primer paso es que la innovación viene desde la mente de las personas y el último es la aplicación de la innovación. Formula: Innovación: Solución + Aplicación exitosa de dichas soluciones por un conjunto amplio de personas (Jaramillo Restrepo, 2012).

Es muy importante tener presente durante todo el proceso de innovación que, si se quiere marcar la diferencia, si se quiere sobresalir y hacer algo significativo y grande para toda la sociedad, el riesgo tiene que ser proporcional, también tiene que ser significativo (Ferrás, 2014).

Es correcto decir que para la innovación hay dimensiones que se abarcan dentro de la psicológica, de lo cultural y de lo emocional. Por lo tanto, se puede intuir la calidad o la magnitud de la recompensa que puede llegar a dar una innovación por el riesgo que se corre durante el proceso, siempre teniendo presente que, si la innovación es buena, mejorará a toda la sociedad; y, si no lo es, es mejor no seguir adelante con ese proceso.

4.4. Competencias para la innovación

La competencia normalmente se puede entender como la rivalidad o la oposición entre dos o más partes que aspiran a llegar a algún lado o a obtener alguna cosa. Además de eso, la competencia empresarial se entiende como una serie de procesos o actividades para lograr un propósito o llegar a una meta. Competencia es tener potencial, habilidades, recursos, conocimiento, atributos y la autoridad para satisfacer, sustentar e incrementar la mejora de la posición en la que se encuentra dentro del entorno. Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994) definieron el rendimiento como actividades de formación que involucran el uso de recursos que la empresa ya tiene y la exploración como actividades de aprendizaje que conducen a la adición de nuevos recursos. Este concepto se toma basado en los recursos que explican el éxito de una empresa en términos de sus competencias, tanto internas como externas. En pocas palabras, se refiere a la suficiencia de lograr algo mediante el uso intencional de componentes materiales y cognitivos que trabajan juntos (Danneels, 2002). Esto quiere decir que una competencia es poseer conocimiento, materiales, habilidades y aptitudes que sean empleadas y ejecutadas para lograr un objetivo propuesto. Por el contrario, poseer cualificaciones pero no usarlas o realizar

las actividades sin tener las cualificaciones adecuadas va a resultar en incompetencia (Ritter, & Gemünden, 2004).

Las competencias se pueden medir de dos maneras, competencias internas y competencias externas. Las internas se miden según el grado de desempeño en la ejecución de las funciones que se realizan dentro de la empresa y las externas se pueden evaluar en relación con los competidores (Ritter, & Gemünden, 2004).

Existen tres tipos de competencias, tradicionalmente se mencionan dos competencias muy fuertes y de alta importancia para el éxito de la innovación, que de una manera u otra van ligadas, las competencias tecnológicas y las competencias de mercadeo, estas dos competencias se pueden medir tanto interna como externamente, ya que estas dos repercuten en el desempeño y ejecución dentro de la empresa y también se evalúan sacando análisis frente al posicionamiento con sus competidores, ya que tanto los clientes como los nuevos conocimientos de tecnología son claves para el desarrollo de la innovación. Pero a estas se les extiende otra rama, las competencias gerenciales quienes se evalúan internamente ya que estas tienen la capacidad de reflejar el desempeño y buen manejo que se está haciendo en la organización (Ritter, & Gemünden, 2004).

4.4.1 Competencias gerenciales: Las competencias gerenciales básicamente son procesos que se aprenden a través de la vida y los estudios, que se convierten en hábitos para lograr los resultados esperados. Las empresas necesitan que los trabajadores tengan buenas competencias

porque son ellos los que le dan una buena gestión y manejo de las organizaciones. Además que se espera que impacten y transformen positivamente la calidad de sus productos y/o servicios.

Las diferentes competencias tecnológicas, las competencias de mercadeo y las relaciones interorganizativas son procesos de inversión, para poder hacer funcionar estas inversiones, la empresa tiene muchos más costos adicionales en los cuales administrar y distribuir las finanzas. Esto genera la necesidad que una empresa necesite competencias gerenciales que puedan hacer una buena gestión e inversión de los recursos económicos y humanos que poseen las organizaciones.

4.4.2 Competencias de mercadeo: Estas competencias tradicionalmente están encargadas de atraer clientes y vender los productos y/o servicios de la empresa. Exploran las necesidades, las prioridades, los métodos de compra, la distribución y como se llega a tener el acceso a las ventas hacia los consumidores. También se encargan de generar la reputación o el renombre de la empresa y/o de la marca que esta maneja en su portafolio.

Estas competencias son muy importante para la establecimiento y fortalecimiento de las relaciones interorganizativas, las cuales pueden ser utilizadas para vincular competencias tecnológicas con sus socios por medio de una red de innovación. Estas competencias permite que por medio de estas relaciones la empresa pueda obtener información, ofertas y colaboración de otras entidades. (Ritter, & Gemünden, 2004) citando a Ritter (1998), donde dicen que se desarrolló un concepto de competencia de mercadeo, como aquel que captura el nivel de desempeño de la tarea de administración de red y todas las capacidades de administración que poseen las personas que manejan las relaciones de la empresa.

El hecho de que la empresa pueda obtener, establecer y utilizar sus relaciones con las otras organizaciones, genera un refuerzo del entrelazamiento tecnológico y de la confianza que las otras partes depositan en la empresa. Esto es un factor muy relevante para el éxito de la innovación. Adicionalmente, las empresas con un alto grado de competencias de mercadeo logran obtener un conocimiento abundante del mercado (Li y Calantone, 1998), y tienen un proyecto de desarrollo de innovación más realista y orientado a los consumidores potenciales, donde se permite una estrategia más acertada de marketing relacional para vender productos y/o servicios.

4.4.3 Competencias tecnológicas: Estas competencias son la capacidad que una empresa tiene para entender, explorar y desarrollar internamente tecnología de punta. Esta ventaja que la tecnología le da a la empresa la puede poner de pionera en el mercado por medio del progreso de nuevos productos y procesos que se tiene en producción. En consecuencia, las probabilidades de un mayor éxito de innovación incrementan exponencialmente.

La tecnología le da a la empresa la capacidad de diseñar y hacer tangible un producto físico con ciertas características. Las competencias tecnológicas están relacionadas con el diseño, conocimiento de ingeniería, equipos de diseño, instalaciones, conocimientos de fabricación y procedimientos para el control de calidad.

Para concluir, si se quiere lograr la innovación, la empresa requiere tener una combinación de todas las competencias, pero las que más se relacionan y trabajan juntas son las competencias de la tecnología y las competencias de mercadeo. Así como lo

manifestó Danneels (2002), un producto integra los mercados y las tecnologías, estos dos no se pueden comprender como uno o el otro por separado. Las dos partes relacionadas tienen como objetivo innovador hacer físicamente el nuevo producto o desarrollar y dejar listo el servicio de tal manera que pueda funcionar, teniendo eso, poder promocionar y vender a los clientes fijos y potenciales.

La disponibilidad inmediata de competencia relacionada con tecnologías o consumidores, fomenta los productos con innovaciones que están apoyados en esas competencias, mientras que la falta de competencia relacionada con otras tecnologías o clientes conduce al descuido de otras posibilidades de innovación. Penrose (1959) vio los recursos como piezas de un "rompecabezas" que una empresa combina y recombina para producir resultados.

5. Discusión

Yakult es una empresa altamente innovadora que vela por la salud de la población, siempre esperando una mejora colectiva. Esto lo logran usando todo su capital intelectual para aportar soluciones innovadoras frente a problemas sociales. Esta empresa sacó a Japón de una grave situación sanitaria y logró poner la innovación, ciencia, mercadeo y tecnología como uno de los motores principales de la economía y desarrollo del país. Yakult ha aportado progreso, ha creado oportunidades y sacado adelante a todo un país por medio de la creación, transformación y mejoras de ideas innovadoras.

5.1 Éxito en Yakult

El éxito de Yakult se debe más que todo a su innovación en producto, como se ha ido exponiendo en este trabajo y recalcado en la revisión de literatura, no se puede discutir que la innovación es uno de los factores que generan el impulso de una mejora en general, desde uno como individuo, como organización o como país (Porter, 1990). El objetivo principal con el que es usada la innovación es para dar respuesta a las necesidades sociales, ambientales y a los retos económicos (Pascual Portea, 2019).

Por el año de 1930, Japón estaba pasando por una crítica situación sanitaria, donde la mayoría de la población estaba afectada. la mayoría de estas personas fallecieron a causa de la desnutrición crónica y las infecciones intestinales debido a la escasez de alimentos y a la mala calidad de vida e higiene. El Dr. Minoru Shirota, quien es el fundador y creador de la empresa Yakult, viendo esta situación y asumiendo el reto, empezó una investigación sobre bacterias lácticas, en las cuales vio la oportunidad para hacerle frente y aportar una solución al problema. Después de muchos intentos e investigaciones, el Dr. Minoru Shirota logró explotar esta novedad con éxito y, asumiendo el riesgo, sacó al mercado la bebida láctica con el nombre Yakult. Efectivamente, esta bebida fue la respuesta de la necesidad de toda una sociedad completa, aportando en gran medida a la nutrición y a la mejora del estado de salud de las personas. Además que esta se vendió de tal manera que toda la población podía adquirirla. La introducción de este producto al mercado Japonés le apporto al país desarrollo e innovación y, después de un tiempo, desde que la marca se hizo muy reconocida, ha apporto de una manera representativa a la económicamente del país.

Esto es un claro ejemplo que muestra que la innovación es producto del conocimiento, donde la ciencia y la tecnología son parte fundamental que ayudan para el desarrollo de este. La bebida Yakult no hubiera sido posible ejecutarla sin la ayuda de la ciencia y tecnología, sin la ayuda de las máquinas, de los procesos, de los componentes adicionales que ayudan a la conservación y a que las bacterias funcionen correctamente. Pero, aun teniendo todos los materiales y herramientas, esta idea no se hubiera podido ejecutar ni hacer de la manera correcta sin el conocimiento. Este es una fuente de información que logra hacer que las ideas funcionen. Teniendo en cuenta que el conocimiento lo lleva una persona, esta tiene que estar dispuesta a aportar lo que sabe con determinación, tiene que tomar un rol de líder, asumiendo riesgos y afrontando incertidumbres.

5.2 Innovación en producto nuevo

El nuevo producto es una herramienta para construir nuevas competencias relacionadas con los clientes y las tecnologías. En este tipo de innovación la empresa Yakult utilizó las competencias tecnológicas y de mercadeo, aunque se puede decir que utilizó en mayor medida las de mercadeo. En esta competencia se busca identificar cuáles son las verdaderas necesidades que los clientes están anhelando que sean suplidas, pero además investigar sobre cuál es el producto que aunque cueste construir tecnología adicional sea bien recibido en el mercado.

Estoy segura que a el Dr. Minoru Shirota no le fue muy difícil identificar cuál era la necesidad por la que estaban pasando sus clientes potenciales, la fuerte crisis sanitaria y desnutrición era muy evidente, pero su verdadero reto fue identificar ese producto esencial que

ayudara efectivamente con la solución al problema y generar una evaluación de mercado para que las personas acepten y compren el producto. Además de los esfuerzos y la tecnología implementada, tuvo que desarrollar nueva tecnología capaz de leer e identificar la bacteria y sus componentes efectivos en el organismo humano. Al final de todo el tiempo, esfuerzo y recursos invertidos, Yakult fue recompensada con ser la primera empresa en investigar, tratar, producir y comercializar productos con *Lactobacillus Casei* (Kirai, 2007).

La venta de estas bebidas a base de bacterias le ha dado un reconocimiento impresionante a la empresa y unas ventajas competitivas que le otorgan un posicionamiento fuerte frente a las demás compañías. Cuando una organización logra tener ventajas competitivas, es porque esta ha incluido nuevas tecnologías, un pensamiento y una forma diferente de hacer las cosas (Porter, 1990).

Los *Lactobacillus Casei* son una bacteria probiótica y anaeróbica de origen intestinal. Cada botella aproximadamente logra tener 6,5 mil millones de *Lactobacillus*. Estas bacterias son muy competentes para llegar vivas a su destino final, es decir, al intestino de cada consumidor, de este modo puliendo las propiedades del microbiota o flora intestinal. Ayudan a prevenir distintas enfermedades e infecciones gastrointestinales, perfeccionando la digestión, a regular el sistema inmune y a disminuir los dolores de la intolerancia a la lactosa y las incomodidades del estreñimiento (El Universal, 2019).

5.3 Innovación en producto ya existente

Para este tipo de innovación, la empresa también utiliza las dos competencias de tecnología y mercadeo, al igual que en la innovación por un producto nuevo, pero esta vez se enfoca más en las competencias tecnológicas. Esta implica atraer clientes a través de productos basados en una competencia tecnológica ya antes alcanzada y el foco central ya no se basa tanto en la necesidad del cliente. Al instante que ya se está viviendo ese momento, si la empresa quiere continuar, tiene que asumir con responsabilidad de gestionar eficientemente el capital intelectual y el desarrollar adecuado de sus activos intangibles, fundamentado en la creación permanente del conocimiento, talento e innovación en la organización (Bueno, 2008).

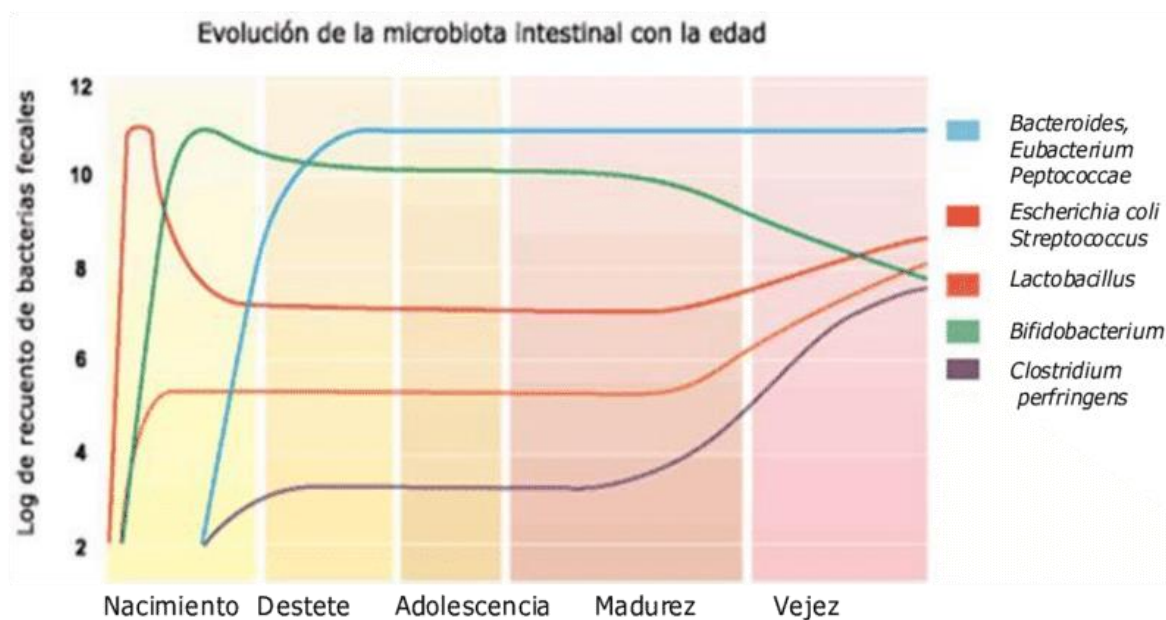
Es decir, aunque la crisis que vivo Japón ya había pasado, esta empresa necesitaba seguir con la venta de su producto. La bebida Yakult ya estaba realizada, lo cual implica que la tecnología para este producto ya estaba creada y además la necesidad central ya había sido satisfecha. Pero, para que la empresa pueda seguir en funcionamiento, tiene que seguir con sus ventas, entonces, es necesario atraer a más clientes sacando a relucir todos esos atributos buenos que aporta esta bebida y estos deben estar respaldados con los avances científicos y tecnológicos. Esta innovación es el canal por el cual se crean nuevos recursos originarios de riquezas o proveer a los recursos que ya están creados con mayores atributos para que generen la riqueza (Drucker, 2004).

Entendiendo eso, la empresa ha tomado ciertas acciones, con el fin de siempre estar aportándole beneficios a la sociedad de manera constante, por medio de la mejorar de sus

productos ya existentes y reconociendo oportunidades que se le presentan. Por esto, Yakult en 1967 estableció el Instituto Central Yakult, ubicado en Tokio, Japón. En este se realizan investigaciones gracias al avance que se tiene de la ciencia y la tecnología, hacia los estudios clínicos de los probióticos y, en el 2005, fundó el centro de investigación, el cual queda ubicado en Bélgica. Además, con ayuda de la Agencia de Exportaciones Aeroespacial de Japón, más conocida como JAXA, lleva el proceso de un estudio científico en la Estación Espacial Internacional (ISS). La investigación se hace con el objetivo de identificar cuáles son los efectos del sistema inmune y microbiota intestinal (flora intestinal) en astronautas que van a pasar largos periodos de tiempo en la estación, por medio de un consumo constante de probióticos. Yakult considera que este proyecto tendrá resultados positivos sobre la salud de astronautas que mejoraran los planes a futuro de reconocimiento espacial.

Estas ya famosas bacterias productoras de ácido láctico, a medida que pasan los años, van aumentando sus indicaciones terapéuticas por parte de los profesionales de la salud, gracias al reconocimiento de sus buenos beneficios a todo tipo de población, desde los niños hasta los adultos de tercera edad (Yakult, 2013).

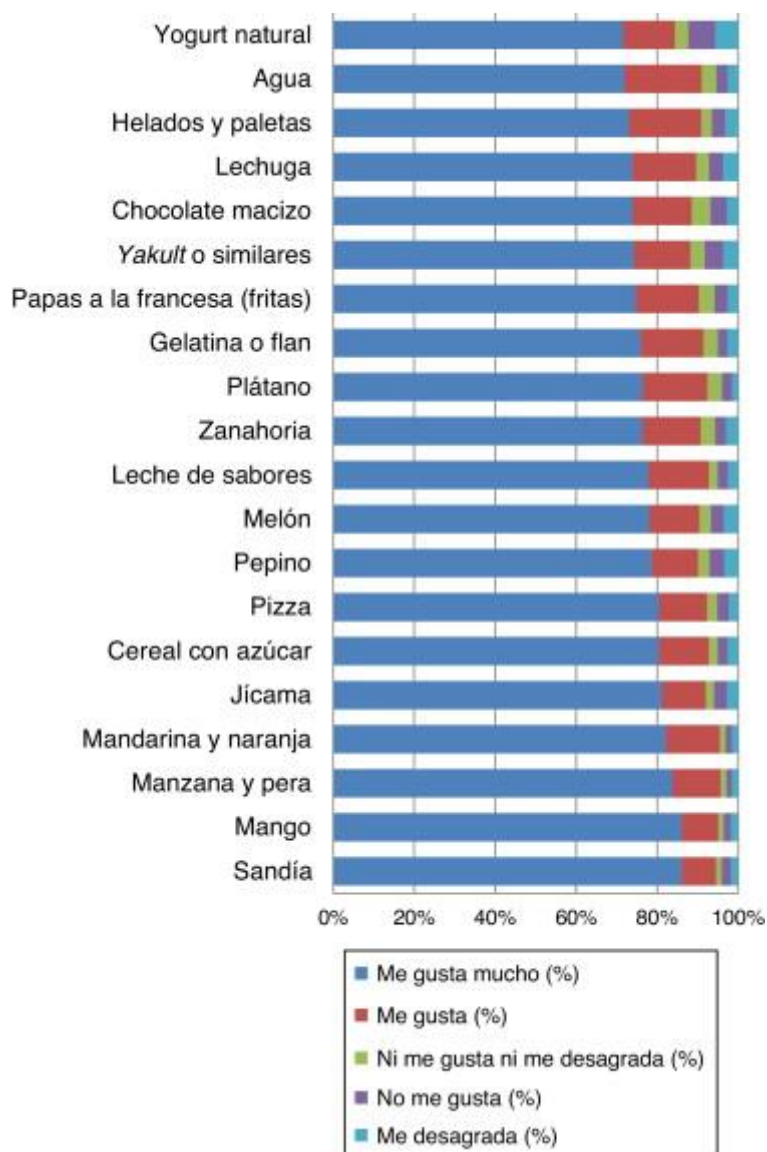
Ilustración 2. Evolución de las microbiotas con la edad



Fuente: Nistal (2011).

En la gráfica superior se ve reflejada la presencia que tienen las microbiotas intestinales a lo largo de la vida del ser humano, ahí se ve reflejadas que estas son importantes durante toda nuestra vida y que, por eso, el consumo de estos productos es importante y realmente sí ayuda al organismo en cualquier etapa de la vida.

Ilustración 3. Preferencias de los consumidores

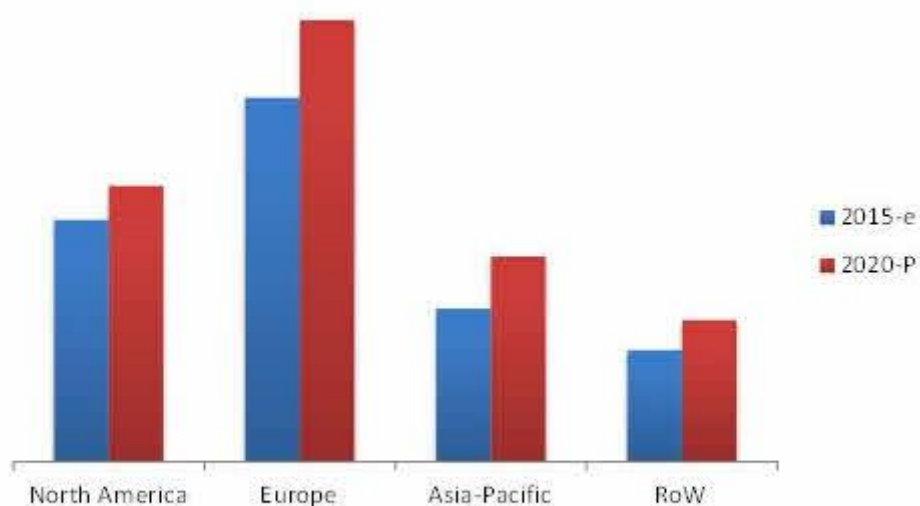


Fuente: González (2014).

En la gráfica superior se puede mirar el alto grado de aceptación que tienen este tipo de bebidas en el mercado, ya sea por recomendación médica o por decisión propia del consumidor. Además, aun refleja la oportunidad de clientes potenciales que puede llegar a tener la empresa y aun mejor, puede llegar a fidelizar a estos individuos a su marca.

Ilustración 4. Estadística de Probióticos por regiones

Probiotic Ingredients Market Size, by Region, 2015–2020 (USD Million)



E – Estimated, P – Projected

Source: MarketsandMarkets Analysis

Fuente: Brunel (2020).

La gráfica de arriba refleja cómo, a lo largo del tiempo, la venta de estos productos que contienen probióticos va siempre de forma ascendente. Yakult expandiendo la importancia científica y los resultados positivos del consumo de probióticos, tiene participación en 40 regiones y países a nivel internacional, donde a hoy en día se promedia que el consumo es aproximadamente unos 40 millones en tan solo este producto. Para México la demanda del producto inició en 1981, a la fecha esta bebida se encuentra en todos los estados que tiene la república mexicana (Yakult, 2015).

5.4 Innovación comercial

La innovación puede estar dada en cualquier parte de la organización. Esta no se trata de la jerarquía ni de posiciones. Por el contrario, entre más innovación externa e interna presente la compañía será mucho mejor.

Esta compañía con sus grandes valores y su objetivo de ayudar a las personas, es muy reconocida por su bebida a base de bacterias, pero también ha innovado de otras maneras. En 1963 da un cambio y empieza un sistema de ventas Cambaceo, que consiste en que el producto tenga alcance a todas las personas o en su defecto a la mayor parte de la población a lo extenso del mundo a un costo accesible. Pasado un tiempo del comienzo de las vetas de Yakult en Japón, se implementó otro sistema de reparto que es el puerta a puerta. Un curioso, pero innovador servicio que ofrece son las Yakult obaasan (Las abuelitas Yakult). Estas son mujeres de buena edad que reparten la bebida Yakult en bicicleta o en moto. De esta manera esta marca ha logrado expandirse en México, Gran Bretaña, China, Taiwán, Filipinas, Corea y USA.

Desde entonces, Yakult con sus competencias de mercado y sus relaciones interorganizacionales, se ha logrado expandir y atraer a miles de consumidores, ofrecido sus productos probióticos alrededor del mundo. También cuentan con otros canales de venta como el sistema de Pedido en Línea, supermercados, grandes y pequeñas superficies, tiendas, tiendas de conveniencia, etc.

Conclusiones

México, más que solo un país turístico ha demostrado que es un país muy competitivo con sus empresas y a la vez muy atractivo para grandes empresas del exterior. México ha entendido que una de las mejores formas de desarrollo del país y crecimiento de su capital es por medio del crecimiento educativo y empresarial, donde la tasa de emprendimiento le contribuyen más del 50% de los jóvenes, por esto, en este país las pymes generan el 52% del PIB y más del 70% del empleo (PNUD, 2018), de las ganancias y el crecimiento del PIB, el estado dedica el 4.9% a la educación (Muñoz Izquierdo, 2001). Es necesario recalcar y darle el mérito a México por los premios ganados en innovación y emprendimiento, llegando a quedar en la posición número 4 a nivel latinoamericano.

Como se pudo ver a lo largo de este proyecto, Yakult es una organización muy fuerte y poderosa, que ha logrado un crecimiento exponencial a nivel global, tanto así, que esta empresa, aunque ya lleva varios años en el mercado y se expande prácticamente por todos los países, no ha podido encontrar un competidor que le iguale a sus productos “bacterias”. Solo hasta algunos años atrás que se ve la presencia de otras compañías con el manejo de estos productos, pero, Yakult es la que tiene el mercado en sus manos.

Esencialmente esta empresa es la que tiene el mercado a su poder gracias a la implementación de la innovación interna y externa de la organización. Aparte de que Yakult es muy competitiva a nivel científico, también tiene una gran capacidad de innovar con cosas que

no necesitan de ser tan extravagantes, pero que sí marcan la diferencia y se hacen notar, como lo son con su servicio de casa a casa y sus abuelitas motorizadas.

No se puede negar que esta compañía va ligada a la innovación, y no solo lo hace con sus productos, empaques y presentaciones que están dirigidos de una forma directa a los consumidores, sino que busca otras formas de innovar en todas las áreas de la compañía. Está claro que es muy importante la ciencia, tecnología, mercadeo y conocimiento que maneja a esta compañía. Se puede decir que estas cosas son su motor principal para siempre estar mejorando y creciendo constantemente. Esta empresa busca ser más integral, imponiendo la innovación en los productos, procesos y todas las áreas que maneja la compañía. Yakult siempre está buscando tener una innovación sólida y llamativa, involucrando a todos los colaboradores, sistema de transporte y toda lo que simbolice a la organización.

Referencias

- Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. México, D.F.: Oxford University Press.
- Arboniés, Á. L. (2009). *La disciplina de la innovación: Rutinas creativas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Brandwatch. (2019). *Industria alimentaria en México: un sector en continuo crecimiento*. Recuperado 14 de febrero de 2020, de Brandwatch website: <https://www.brandwatch.com/es/blog/alimentos-bebidas-informe-2019/>
- Brunel, J. (2020). Tendencias y previsiones para 2020 del mercado de Ingredientes probióticos. Recuperado el 28 de mayo del 2020. De Food news Latam website: <https://www.foodnewslatam.com/paises/74-bolivia/5750-tendencias-previsiones-2020-mercado-ingredientes-probioticos.html>
- Bueno, E. (2008). *La sociedad del conocimiento: Una realidad inacabada*. Madrid: Plaza y Valdés Editores.
- CIAL & Dun & Bradstreet. (2018). Análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas – México. Recuperado 19 de octubre de 2019, de CIALDNB website: https://www.cialdnb.com/pdf/economic-analysis/food-and-beverages/MEX_Economic-Analysis_ES.pdf.
- Comisión Europea. (1995). *Libro verde de la innovación*. Bruselas: Unión Europea.
- Conca Flor, F.J. & Molina Manchón, H. (2000). *Innovación tecnológica y competitividad empresarial*. Alicante: Universidad de Alicante.

Consejo Nacional de Población. (2010). Gobierno mexicano. Recuperado 19 de octubre de 2019, de consejo nacional de población website: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/112787/2_DZM_2010_PAG_35-79.pdf

Danneels, E. (2002). The Dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.

Deloitte. (s.f.). Innovación en México. Deloitte. Recuperado 19 de octubre de 2019, de Deloitte México website: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/innovacion-en-Mexico.html>

Drucker, P. (1997). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Edhasa.

Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. Harvard Business School. Recuperado de <http://www.sela.org/media/3212238/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>

ELIKA. (2017). La Cadena alimentaria. Recuperado 13 de junio de 2020 de Elika Website: http://www.elika.net/datos/formacion_documentos/Archivo4/1.La%20Cadena%20Alimentaria.pdf

El Universal. (2019). *Qué es el Yakult y cuáles son sus beneficios*. Recuperado 20 de octubre de 2019, de El Universal website: <https://www.eluniversal.com.mx/menu/que-es-el-yakult-y-cuales-son-sus-beneficios>

Expansión. (2018). México – Índice de desarrollo humano. Recuperado 13 junio 2020 de datosmacro website: <https://datosmacro.expansion.com/idh/mexico>

- Ferras, X. (2014). *Una definición de innovación*. Recuperado 7 de octubre de 2019, de INNOVACIÓN 6.0 website: <https://xavierferras.com/2014/09/una-definicion-de-innovacion/>
- Gallardo Licháa, N. (2016). Diagnóstico de la innovación en la Universidad de oriente, núcleo Nueva Esparta, utilizando el modelo conceptual para la gestión de la innovación en el sector servicios: 7Ds. *Innovación Empresarial*, 2(1), 25-37.
- GERA. (2017). Global Entrepreneurship Monitor. Recuperado 20 octubre de 2019, de GERA website: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2016-2017-global-report>.
- González. M. (2014). Preferencias alimentarias y estado de nutrición en niños escolares de la ciudad de México. *Boletín médico del Hospital Infantil de México*, 71(6), Recuperado el 28 de mayo de 2020. De Scielo website: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-11462014000600006
- Jaramillo Restrepo, D. (2012). *Gerencia de la innovación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Kirai. (2007). Yakult y los lactobacillus casei. Recuperado 20 de octubre de 2019, de Kirai website: <http://www.kirainet.com/yakult-y-los-lactobacillus-casei/>
- Li, T. & Calantone, R. J. (1998): The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.

- Muñoz Izquierdo, C. (2001). Educación y desarrollo económico y social: Políticas públicas en México y América Latina durante las últimas décadas del siglo XX. *Perfiles educativos*, 23(91), 7-36.
- Nistal, M. (2011). Estudio y comparación de la microbiota intestinal en individuos no celíacos frente a pacientes diagnosticados de enfermedad celíaca. (Tesis de doctorado). Universidad de León). Recuperado el 28 de mayo del 2020. De Researchgate website: https://www.researchgate.net/profile/Esther_Nistal/publication/279509591_Estudio_y_comparacion_de_la_microbiota_intestinal_en_individuos_no_celíacos_frente_a_pacientes_diagnosticados_de_enfermedad_celíaca/links/5805e3c308aee314f68e3335/Estudio-y-comparacion-de-la-microbiota-intestinal-en-individuos-no-celíacos-frente-a-pacientes-diagnosticados-de-enfermedad-celíaca.pdf
- OCDE. (2005). Manual de Oslo (3ra edición). Paris: OCDE.
- O.E.A (2005). *Ciencia, Tecnología, Ingeniería e Innovación para el desarrollo: una visión para las Américas en el siglo XXI*. Washington: O.E.A.
- Pascual Portela, D. (2019). ¿Qué es innovación? Indra. Recuperado 7 de octubre de 2019, de <https://www.indracompany.com/es/blogneo/innovacion>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- PNUD. (2018). México en breve. Recuperado 20 de octubre de 2019, de El PNUD en México website: <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/countryinfo.html>
- Porter, M. (1990). *Ser competitivo*. Madrid: Deusto.

Publimetro. (2017). México, entre países con mayor emprendimiento en América Latina.

Publimetro México. Recuperado 19 de octubre de 2019, de publimetro website:
<https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2017/06/27/mexico-paises-mayor-emprendimiento-america-latina.html>

Recrea. (2010). Una historia de éxito. Recuperado el 1 de marzo de 2020. De Recrea website:

<http://recrea2009.blogspot.com/2010/09/yakult-una-historia-de-exito.html>

Rentokil. (2019). Norma y estándares de la seguridad alimentaria. Recuperado 13 de junio de 2020

de Rentokil Website: <https://www.rentokil.com/es/seguridad-alimentaria/normas-y-estandares-de-seguridad-alimentaria/>

Resumido. (2004). La solución del innovador. Recuperado el 13 de junio de 2020, de El mayor

portal de gerencia website:
[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Innovacion/\[PD\]%20Libros%20-%20La%20solucion%20del%20innovador.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Innovacion/[PD]%20Libros%20-%20La%20solucion%20del%20innovador.pdf)

Reyes Mata, F. (2017). *China, innovación y tradición: Nuevas relaciones de Estado-Mercado-Sociedad*. Santiago: Ril editores.

Ritter, T. & Gemünden, H. (2004). The Impact of a company`s business strategy on its technological competences, network competence and innovation success. *Journal of business research*, 57, 548-556.

Sitkin, S., Sutcliffe, K. & Schroeder, R. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19(3), 537-564.

Storecheck. (2019). *Tendencias en la industria de alimentos y bebidas*. Recuperado el 14 de febrero de 2020, de Storecheck website: <https://blog.storecheck.com.mx/sabescu%3%A1les-ser%3%A1n-las-tendencias-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-para-2019>

WIPO. (2016). Índice Mundial de Innovación de 2016: Suiza, Suecia, Reino Unido, EE.UU., Finlandia y Singapur, en cabeza; China en el pelotón de los 25 primeros. Recuperado el 19 de octubre de 2019, de WIPO website: https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2016/article_0008.html

Yakult (2013). Qué es lactobacillus casei shirota. Recuperado 20 de octubre de 2019, de Yakult lactobacillus website: <https://www.yakult.com.mx/2013/09/13/que-es-el-lactobacillus-casei-shirota-lcs/>

Yakult. (2015). About Yakult. Recuperado 20 de octubre de 2019, de Yakult & Yakult Light | Probiotic Drink website: <https://www.yakultusa.com/company/>

Yakult. (2020). Identidad corporativa. Recuperado el 19 de febrero de 2020, de Yakult website: <https://www.yakult.com.mx/identidad-corporativa/>

NOMBRE

David Enrique Anzola Pinzón

Fecha de aprobación: Jueves, 24 de junio de 2020