



PLAN DE INNOVACIÓN: CASO DE ESTUDIO EMPRESA HAPPY MONKEY

PROYECTO DE GRADO

ANDRÉS FELIPE SUÁREZ ROSERO

JUAN JOSÉ BOTERO ORTIZ

DIRECTOR DE PROYECTO

RONALD ROJAS ALVARADO

PH.D. GESTIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PREGRADO DE MERCADEO INTERNACIONAL

Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

2022

PLAN DE INNOVACIÓN: CASO DE ESTUDIO EMPRESA HAPPY MONKEY

AUTOR(ES)

ANDRÉS FELIPE SUÁREZ ROSERO

JUAN JOSÉ BOTERO ORTIZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

RONALD ROJAS ALVARADO

PH.D. GESTIÓN DE EMPRESAS



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PREGRADO EN MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| <b>RESUMEN</b> .....   | 5  |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | 6  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | 7  |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b> .....   | 8  |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....  | 10 |
| <b>OBJETIVOS</b> .....   | 12 |
| <b>Objetivo general</b> .....  | 12 |
| <b>Objetivos específicos</b> .....   | 12 |
| <b>ANTECEDENTES</b> .....  | 13 |
| Tabla 1. Términos y definición de los conceptos utilizados para el proyecto. ....                    | 14 |
| <b>Marco Teórico</b> .....   | 14 |
| Tabla 2. Contenido encuesta sobre Innovación para las empresas .....                                 | 15 |
| Tabla 3. Diferencias entre Océano Azul y Océano Rojo .....   | 17 |
| Imagen 1. Matriz ERIC .....  | 18 |
| <b>METODOLOGÍA</b> .....   | 21 |
| <b>RESULTADOS</b> .....  | 22 |
| Tabla 4. Resultados encuesta para evaluar la capacidad innovadora de la empresa<br>Happy Monkey..... | 26 |
| Imagen 2. Modelo canvas diseñado para la empresa Happy Monkey .....                                  | 27 |

|   |           |
|---|-----------|
| Imagen 3. Cuadro estratégico: innovación de la empresa Happy Monkey.....  | 28        |
| Imagen 4. Elaboración de matriz ERIC para la empresa Happy Monkey. ....   | 29        |
| Imagen 5. Propuesta Desing Thinking para mejorar la experiencia del cliente en la<br>página de domicilios .....       | 29        |
| Imagen 6: Página Web actual de la empresa Happy Monkey y prototipo 1, propuesta<br>de rediseño de la página web ..... | 30        |
| Imagen 7: Prototipo 2, propuesta para poder rastrear tu pedido en la página web ...                                   | 31        |
| Imagen 8: Prototipo 3, propuesta de chat con el domiciliario .....  | 31        |
| Imagen 9. Propuesta Design Thinking para crear fonde de innovación. ....  | 32        |
| Imagen 10. Propuesta Design Thinking para la creación del área de innovación. ...                                     | 33        |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>Conclusiones .....</b>   | <b>34</b> |
| <b>Recomendaciones.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>   | <b>37</b> |

## RESUMEN

El presente proyecto busca evaluar la capacidad innovadora de la empresa *Happy Monkey* perteneciente al sector gastronómico, específicamente al sector de las comidas rápidas en el Valle del Cauca, con el objetivo principal de crear un plan de gerencia de innovación.

Para lograr dicho objetivo, fue necesario acudir a herramientas de medición y diferentes modelos de gerencia de la innovación que nos ayudaron a obtener datos relevantes de los aspectos positivos, negativos y oportunidades de mejora de la organización. Además de ayudarnos a crear un panorama de cómo está la empresa frente a la competencia tanto a nivel departamental como nacional. Esta información nos será relevante para diseñar modelos, herramientas y estrategias que ayuden a *Happy Monkey* a mejorar en términos de innovación tanto en sus procesos como en el desarrollo de productos, que provoquen a mediano y largo plazo, sobresalir frente a la competencia y generar oportunidades de expansión.

***Palabras Claves:***

*Innovación, competencia, herramientas de innovación, estrategias, empresas.*

## **ABSTRACT**

This project seeks to evaluate the innovative capacity of the company Happy Monkey belonging to the gastronomic sector, specifically to the fast-food sector in Valle del Cauca, with the main objective of creating an innovation management plan.

To achieve this objective, it was necessary to use measurement tools and different models of innovation management that helped us to obtain relevant data on the positive and negative aspects and opportunities for improvement of the organization. In addition to helping us to create an overview of how the company is doing compared to the competition both at departmental and national level. This information will be relevant to design models, tools and strategies that will help Happy Monkey to improve in terms of innovation both in its processes and in product development, which in the medium and long term will help the company to stand out from the competition and generate expansion opportunities.

***Keywords:***

*Innovation, competition, innovation tools, strategies, companies.*

## INTRODUCCIÓN

La innovación ha permitido evolucionar tanto a la sociedad como a las organizaciones, que buscan solucionar diferentes problemáticas, de una forma más eficiente. Se define innovación como: “un producto o proceso nuevo, mejorado o una combinación de ambos. Que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los clientes potenciales o puesto en uso para mejorar los procesos de una organización”. (OECD, 2018, Pág. 20).

Durante el proyecto, se implementarán diferentes herramientas de gerencia de la innovación en la empresa *Happy Monkey*. Para lograr el objetivo general, primero se debe conocer cómo está la empresa en términos de innovación, qué estrategias aplica y sus resultados obtenidos frente a estas estrategias. Posteriormente, se deben implementar modelos de gerencia de la innovación mencionados en el Manual de Oslo y otros textos académicos y con base a ellos, se diseñarán propuestas que permitan a la organización mejorar en temas de innovación, comparándolos con el entorno internacional y haciendo uso de las nuevas tecnologías y herramientas modernas.

## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la innovación se ha convertido en un factor indispensable para el desarrollo social y económico de un país o región. Asimismo, es fundamental para garantizar la sobrevivencia y prosperidad de las organizaciones. El sector gastronómico, no es la excepción, este se caracteriza por su alta competitividad, en dicho escenario, las empresas que innovan en sus procesos (tanto culinarios como operativos) son las que resaltan y marcan una diferencia frente a la competencia. En ciudades como Cali, la competencia de restaurantes es bastante amplia, muchas marcas ofrecen la misma línea de productos y se encuentran ubicadas en los mismos puntos estratégicos.

A continuación, se resaltan diversos informes que darán contexto de cómo está Colombia y la región del Valle del Cauca en materia de innovación y competitividad.

En el informe del *Global Innovation Index 2022*, se rastrean las tendencias de innovación global más recientes, la desaceleración del crecimiento de la productividad y otros desafíos en evolución. Dicho informe, revela el ranking de las economías más innovadoras del mundo, clasificando el desempeño de innovación de alrededor de 132 países y sus economías, destacando las fortalezas y debilidades. “En el año 2021, Colombia ocupó el puesto 67 a nivel mundial con un nivel de innovación de 31.7 que es clasificado como medio - bajo. Sin embargo, para el año 2022 la mayoría de los países bajaron en su puntaje de innovación. Colombia no fue la excepción y su nivel de innovación bajó a un puntaje de 29.2, esto implica que, aunque Colombia subió al puesto 63, su nivel de innovación sigue siendo medio - bajo.” (WIPO, 2022)

En Colombia, el Índice Departamental de Competitividad (IDC) del Consejo Privado de Competitividad (CPC), es el encargado de evaluar los 32 departamentos del país y su nivel competitivo, por medio de 106 indicadores los cuales son asignados en 13 pilares y agrupados en



4 factores, los cuales son: condiciones habilitantes, capital humano, eficiencia de los mercados y ecosistema innovador. Las primeras posiciones las ocupan Bogotá, encabezando la lista, seguida de Antioquia y terminando en tercer puesto Santander, catalogados como los departamentos más competitivos del país. El Valle del Cauca ocupa la posición 6 del listado, y ha bajado dos posiciones respecto al año anterior. (Índice Departamental de Competitividad, 2022)

La encuesta de innovación del DANE (EDIT) analiza el desarrollo e innovación tecnológica de dos grandes sectores de la economía colombiana, el sector de la industria manufacturera (2019 - 2020) y el sector de servicios y comercio (2018 – 2019). La empresa *Happy Monkey*, que pertenece al sector de servicios y comercio, específicamente, en el sector de actividades económicas de alojamientos y servicios de comida, donde el 70,6% son catalogados como no innovadores y tan solo el 26,6% se considera innovadores. (Gobierno de Colombia, 2022)

Con base a la información presentada anteriormente, se concluye que las empresas nacionales, en especial, las pertenecientes al sector gastronómico ubicadas en el Valle del Cauca, presentan un nivel de innovación deficiente tanto en sus procesos como en sus productos. *Happy Monkey*, organización objeto de estudio del presente proyecto al pertenecer a este sector con bajos indicadores de desarrollo, es necesario que se investigue como está la empresa en términos de innovación y se diseñe un plan de gerencia de ser necesario. Para lograr a corto plazo mayor eficiencia en sus procesos y a largo plazo, una ventaja competitiva en el mercado.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas que buscan mantener su competitividad en el mercado, el cual se ha convertido en un entorno cada vez más complejo y cambiante, deben mejorar sus procesos de innovación, tanto en los productos y/o servicios que ofrecen como también en sus operaciones administrativas, logísticas, de fabricación, entre otros factores de sus cadenas de valor.

La capacidad innovadora y competitiva es medida por diferentes organizaciones y territorios, donde se da a conocer cómo están los países y economías a nivel nacional e internacional. Estos rankings son realizados teniendo en cuenta la capacidad de los territorios para generar desarrollo y oportunidades para la sociedad. Los informes más representativos en el escenario internacional y nacional son: el Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial, el Informe Nacional de Competitividad 2021 - 2022 del Consejo Privado de Competitividad. Con respecto a la capacidad innovadora, el principal referente internacional es el *Global Innovation Index* (GII) elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual en colaboración con el instituto *Portulans*, la Confederación de la Industria India (CII), la Confederación Nacional de la Industria de Brasil (CNI), Ecopetrol (Colombia) y la Asamblea de Exportadores de Turquía (TIM).

En el IGC 2021, Colombia ocupó el puesto 57 en el ranking internacional; en el GII 2022, ocupó el puesto 63. A nivel regional, el Valle del Cauca ocupa el puesto 6 en el Índice Departamental de Competitividad 2022, según el informe de la comisión Regional de Competitividad e Innovación.

Asimismo, otro indicador de la capacidad innovadora de las organizaciones se encuentra en el Informe Monitor. Esto revela que, aunque Colombia es una de las economías en donde más se emprende (31,1%), la tasa de fracaso es de (60%), en los primeros 5 años. (Monitor,2022)

En dicho escenario, la presente investigación permitirá identificar los factores que influyen en la capacidad innovadora de la empresa objeto de estudio. Asimismo, resaltaré algunas herramientas prácticas que configurarán la guía para implementar un plan innovador que será crucial para mejorar su capacidad competitiva.

## OBJETIVOS

### *Objetivo general*

Diseñar un plan de gerencia de innovación para la empresa *Happy Monkey* que permita el mejoramiento de su capacidad competitiva.

### *Objetivos específicos*

- Analizar diversas herramientas de medición y gerencia de la innovación en el campo organizacional.
- Diseñar una herramienta que evalúe la capacidad innovadora de la organización.
- Evaluar la capacidad innovadora de la empresa *Happy Monkey*.
- Elaborar el plan de gerencia de la innovación para *Happy Monkey* a partir de la literatura consultada.

## ANTECEDENTES

Es necesario conocer el significado de diversos términos clave en el área de la innovación; para tal fin, a través de la (Tabla 1), se abordan los más relevantes, según la literatura consultada.

| <b>Término</b>                     | <b>Definición</b>   |
|------------------------------------|---|
| Competencia                        | “Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”<br>(Real academia española, 2022)  |
| Creatividad                        | “Proceso cognitivo que comienza con la necesidad de interpretar una situación que supone un fallo o hueco en el funcionamiento o conocimiento acerca de algo, para lo cual se inicia la generación de soluciones, que se van comparando sucesivamente con una meta, y se continúa hasta ejecutar una serie de medidas que logran dar respuesta al fallo o rellenar el hueco”<br>(Teresa Huidobro Salas, 2002) |
| Innovación                         | “Es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso)”. (OECD, 2018)   |
| Innovación comercial               | “Es un producto o proceso comercial nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos comerciales anteriores de la empresa y que ha sido introducido en el mercado o puesto en uso por la empresa”. (OECD, 2018)   |
| Innovación de producto             | “Es un bien o servicio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes o servicios anteriores de la empresa y que ha sido introducido en el mercado”. (OECD, 2018)  |
| Innovación de procesos de negocio  | “Es un proceso de negocio nuevo o mejorado para una o más funciones de negocio que difiere significativamente de los procesos de negocio anteriores de la empresa y que ha sido puesto en uso por la empresa”. (OECD, 2018)   |
| Innovación organizacional          | “Es la implementación de un nuevo método de organización en las prácticas de negocio de la empresa, entorno laboral o relaciones extremas.”<br>(OECD, 2018)   |
| Investigación y desarrollo (I + D) | “Es el trabajo creativo realizado en forma sistemática, es decir, no ocasional, con el objetivo de generar un nuevo conocimiento (científico o técnico) o de aplicar o aprovechar un conocimiento ya existente o desarrollado por otro”. (Anllo & Suárez, 2008)   |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Empresa altamente innovadora | “Empresas constituidas en Colombia que realizan de manera sistemática, actividades conducentes a la innovación, mediante procesos claramente establecidos, recursos asignados y resultados verificables”<br>(Colciencias, 2016) |
|------------------------------|---|

Tabla 1. Términos y definición de los conceptos utilizados para el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

## Marco Teórico

### Herramientas Prácticas para la Gerencia de la Innovación

Para diseñar el plan de innovación es necesario primero definir diferentes modelos que ayudaran a evaluar la capacidad de innovadora de las empresas y a partir de esto, crear propuestas que ayuden a mejorar a la organización en términos de innovación, tanto en sus procesos como en sus productos.

### Medición de la capacidad innovadora de las organizaciones

En el escenario internacional y nacional, existen muchos modelos y herramientas para evaluar la capacidad innovadora de las organizaciones y de las economías. Una de las herramientas son las encuestas, estas permiten diagnosticar el estado real de la capacidad innovadora e identificar las potencialidades y los principales desafíos de las organizaciones.

| <b>Encuesta sobre Innovación para las empresas</b> |  |
|--|--|
| Datos generales                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad principal de la empresa.</li> <li>- Productos o servicios prestados</li> <li>- Sector al que pertenece la empresa</li> <li>- Ventas de la empresa, ventas por clientes</li> </ul>                                     |
| Innovación empresa                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en \$ para desarrollo en innovación</li> <li>- Cantidad de innovación; número de nuevas ideas propuestas, porcentaje de ventas de nuevos productos, satisfacción de los clientes con los nuevos productos.</li> </ul> |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Innovación producto/Servicio | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos productos introducidos al mercado en el último semestre.</li> <li>- Departamento de innovación en la empresa</li> </ul> |
| Innovación de procesos       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de innovación</li> <li>- Desarrollo de innovación</li> </ul>  |
| Innovación marketing         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos cambios en diseño, creación de marca y publicidad.</li> </ul>   |
| Innovación organizacional    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva practica comerciales, formación del personal, responsabilidades laborales</li> </ul>                                     |
| Barreras para innovar        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de barreras al momento de innovar</li> </ul>   |
| Financiación                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamiento de las actividades</li> </ul>   |
| Actividades de innovación    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa de innovación</li> <li>- Personas para cooperar</li> </ul>  |
| Innovación medioambiental    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar impacto medioambiental</li> </ul>  |
| Talento humano               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- # de empleados en la empresa</li> <li>- Capacitación de los empleados</li> </ul>   |

*Tabla 2. Contenido encuesta sobre Innovación para las empresas*

*Fuentes: Elaboración propia a partir del INE (2021) y del DANE (2021).*

La Encuesta de la Comunidad sobre la Innovación en Europa (CIS), “es una iniciativa de características únicas del programa comunitario de innovación y la Oficina Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT). Esta iniciativa se lleva a cabo dentro del marco del sistema de seguimiento de la innovación en Europa (EIMS)” (Europea, 2022). Las primeras encuestas que realizaron fueron fundamentales para obtener los primeros datos empresariales, logrando así que estos fueran comparables de acuerdo con los procesos y resultados de la innovación tecnológica en Europa. Con esto se generó una herramienta para el seguimiento de la innovación en Europa, que se comparaba con diferentes sectores y regiones.

### ***Design Thinking***

Es un modelo de innovación definido como “un método de resolución de problemas, con un enfoque de solución creativa de problemas y procesos pertinentes”. (*Design thinking: cómo guiar a estudiantes*, 2014). Esto permite que las empresas tengan formas correctas para solucionar sus problemas, conociendo su mercado, sus clientes y las necesidades que ellos tienen y se buscan satisfacer.

Las personas permiten que las empresas, que conocen sus necesidades, busquen suplirlas correctamente y que generen un impacto positivo en ellas; a través del *Design Thinking* se logra identificar realmente las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios de los productos y servicios ofertados por las organizaciones. Asimismo, el *Design Thinking*, ayuda a que las ideas ya establecidas, puedan ser reestructuradas para lograr que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que se le brinda, estas modificaciones se realizan analizando cómo son los procesos que se hacen y evaluando la eficacia que tiene cada uno de estos en la solución del propósito que tenga que cumplir cada proceso. El modelo tiene 5 etapas fundamentales para ser desarrollado:

1. Primero empatizar: Se adquiere conocimiento sobre el usuario y sobre el problema que se tiene y se busca lograr empatía con los usuarios que se analiza desde cerca.
2. Segundo definir: Dónde se debe diseñar un usuario al cual se le quiere dar la solución a la satisfacción de la necesidad que tiene con un producto o servicio el cual se busca crear.
3. Tercero idear: Donde se dan y desarrollan todas las ideas posibles que tengan pensadas para brindar al proyecto.
4. Cuarto prototipar: Donde se crean y diseñan prototipos reales de las ideas que sean más claras y prometedoras.



- Quinto evaluar: Donde se analizan las reacciones que tiene cada uno de los clientes respecto al prototipo y de ahí sacar conclusiones sobre, qué se debe y qué no, implementar del producto, servicio o idea que se está realizando.

### **Método Océano Azul**

El método Océano Azul creado por W. Cham Kim y Renée Mauborgne, consiste en crear un espacio no disputado en el mercado donde la competencia sea irrelevante. (Andalucía, 2019)

“El objetivo es que puedas conocer las herramientas y esquemas de análisis para que a través de un proceso sistemático puedas definir e identificar “un océano azul” dentro del “océano rojo”. (Renee Mauborgne W. C., 2004).

Diferencias entre Océano Azul y Océano Rojo:

| Océano azul                                     | Océano rojo                                      |
|---|--|
| Los espacios de mercados no están aprovechados. | No hay espacios de mercado o ya están saturados. |
| Hay oportunidades de crecer en el mercado.      | Las fronteras de las industrias están definidas. |
| La demanda no está identificada.                | La demanda está identificada                     |
| No existen reglas.                              | Si hay lineamientos y reglas ya estipuladas.     |
| Estos océanos emergen de los océanos rojos.     | Estos océanos no emergen de los océanos azules.  |

*Tabla 3. Diferencias entre Océano Azul y Océano Rojo*

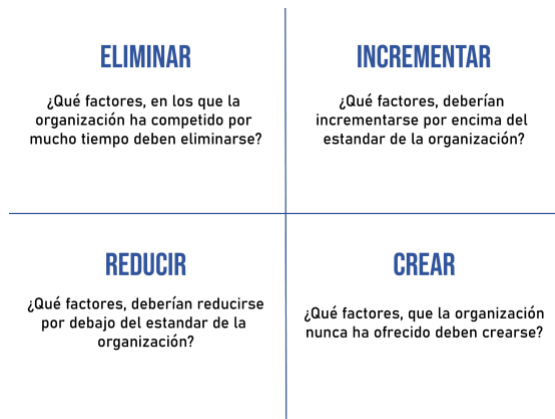
*Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos del libro “La estrategia del océano azul” y documento de página Andalucía Emprende*

### **Herramientas para construir el Océano Azul:**

- El cuadro estratégico:** “Permite plasmar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a través de las variables que lo describen. El aspecto clave es identificar “esas variables” para hacer un diagnóstico fiel a la realidad”. (Cham Kim/Mauborgne, 2004)

“El resultado después de realizar el cuadro estratégico es la curva de valor la cual es una representación gráfica del rendimiento relativo de una empresa en lo referente a las variables. Para elaborar una curva de valor del sector en el que compite un producto o servicio hay que visualizar y reflexionar qué aspectos diferenciales tiene la competencia y motivan el acto de compraventa de los clientes”. (Andalucía, 2019)

2. La matriz de ERIC (eliminar, reducir, incrementar, crear): Ayuda a tomar decisiones para construir una oferta que resulte diferencial en el mercado. La matriz trabaja bajo cuatro variables principales: Primero están las acciones que reducen costes, estas son Reducir y Eliminar. Segundo están las que incrementan diferenciación o utilidad, estas son Incrementar y Crear.



*Imagen 1. Matriz ERIC*

*Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos del libro “La estrategia del océano azul” y documento de página Andalucía Emprende*

## **Modelo CANVAS**

El modelo *CANVAS* es una metodología diseñada por Alexander Osterwalder, que permite brindarle un gran valor a las ideas de los negocios. Este modelo es una herramienta muy sencilla que permite que se pueda aplicar en cualquier escenario, como pequeñas, medianas y

grandes empresas, teniendo en cuenta la estrategia que tenga el negocio y el público objetivo al cual se dirijan.

Este modelo es una herramienta que permite analizar en plano completo lo esencial del modelo de negocio, en donde se diferencian las actividades más relevantes de las que no y se establece un punto de partida para desarrollar las ideas que se utilizaran para trabajar en él.

Este se desarrolla en 9 módulos;

1. El primer módulo es el segmento de clientes, donde debes ubicar clientes importantes, segmentos y sus necesidades.
2. El segundo módulo es una propuesta de valor, donde se pone la razón de ser de la empresa y la manera en la que satisfacen las necesidades de sus clientes.
3. El tercer módulo es canales, en este módulo se ubican los diferentes canales de comunicación, distribución y ventas. Incluyendo información como el método de compra, entrega y si son canales físicos o digitales.
4. El cuarto módulo es relaciones con los clientes, donde mencionas a los clientes con los que se interactúa.
5. El quinto módulo son las fuentes de ingresos, aquí ubicamos la estructura financiera, flujo de ingresos y sus fuentes primarias.
6. El sexto módulo son las actividades base, donde muestras las actividades centrales de operación para entregar la propuesta al cliente.
7. El séptimo módulo son los recursos clave, donde muestran todo tipo de recurso clasificado (marcas, patentes, certificados).
8. El octavo módulo son las asociaciones clave, donde ubicas las alianzas que tienen con los socios.

9. El noveno módulo son estructuras de costos, aquí ubicas la estructura de costos fijos y variables junto a las ganancias.

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la recolección de información que será útil para el desarrollo del plan de innovación de la empresa *Happy Monkey* fue de tipo cualitativa. La herramienta de medición utilizada fue la encuesta, la cual se diseñó con base a la encuesta de la Comunidad sobre la Innovación en Europa (CIS) y la guía para realizar una encuesta de innovación anexada en el marco teórico.

Con esta herramienta se busca medir el nivel de innovación de la empresa en diferentes ámbitos como: investigación y desarrollo de bienes y servicios, innovación y aplicación de nuevas tecnologías en procesos de logística, administración, mercadeo, fabricación y organizacionales. Además de comprobar la capacidad de la empresa para formular estrategias, aplicar patentes y analizar a la competencia

La encuesta consta de 55 preguntas y fue diligenciada por los dos gerentes que mayor conocimiento tienen en cuanto a inversiones en proyectos de innovación y características innovadoras tanto en sus productos como en sus procesos, el gerente general y propietario Andrés Román, junto con el gerente de mercadeo y ventas Juan Sebastián Ossa Gómez. Con base a esta investigación cualitativa de tipo descriptiva, se diseñará un plan de gerencia para la empresa que la ayude a mejorar en términos de innovación tanto en sus procesos como en los productos que ofrece. Provocando a corto y mediano plazo, mejorar experiencia con el cliente y hacer que la empresa sobresalga sobre la competencia.

## RESULTADOS

Como se evidencia en el Marco Teórico, existen diversas herramientas que sirven de soporte metodológico para evaluar (encuestas internacionales y nacionales en materia de innovación y competitividad) y gerenciar la innovación (*Design Thinking*, CANVAS, Oceano Azul, etc.)

En el Marco Teórico también se diseñó una encuesta para evaluar la capacidad innovadora en las organizaciones, a partir de la Encuesta de la Comunidad sobre la Innovación en Europa (CIS). Es de resaltar que se abordan aspectos claves como: financiación, recursos, aliados, resultados en materia de nuevos productos, procesos, estrategias de marketing y organizacionales, entre otros.

- Evaluar la capacidad innovadora de la empresa *Happy Monkey*.

A continuación, se resaltan los resultados de la aplicación de dicha encuesta en la empresa *Happy Monkey*. La cual tiene más de 20 empleados y cuenta con ingresos mensuales de \$120'000.000 millones. En cada pregunta el entrevistado debía puntuar del 1 al 5 como considera el nivel de su empresa en cada categoría, siendo 1 el equivalente a estar en total desacuerdo y la puntuación 5 a estar totalmente de acuerdo. Para una mayor comprensión y análisis, decidimos dividir las preguntas en los siguientes 6 subgrupos; innovación de producto, innovación de procesos, inversión en investigación y patentes, ayuda financiera, formulación de estrategias/capacitación del personal y demanda/competencia. En la siguiente tabla (Tabla 4), se encuentran cada una de las preguntas que se realizaron junto con su puntuación y con la información obtenida de cada uno de los subgrupos.

| Innovación de producto  |   |  |
|---|---|--|
| La empresa introdujo innovaciones en productos nuevos o significativamente mejorados.   | 5 | <p>La empresa <i>Happy Monkey</i> afirma haber innovado, ofreciendo un producto que, aunque es un plato típico de los países Latinoamericanos “salchipapa” y es ofrecido por organizaciones similares alrededor de estos países. Ellos afirman que han mejorado el producto ofreciendo una calidad superior en los ingredientes en comparación a la calidad que ofrece la competencia local (Cali). Ofrecen carne Angus certificada para la preparación de las hamburguesas y la carne molida que usan en las “salchipapas”, también el queso cheddar es de la más alta calidad y sus papas fritas, a diferencia de la competencia, son preparadas por encargo, esto hace que sean más crocantes y frescas al momento de consumirlas.</p> <p>En los últimos años, la empresa cambió el empaque de su producto, con recipientes de cartón y papel adherente de grasa de mayor calidad. Además, los recipientes están “brandeados” con el logo de la marca.</p> <p>En cuanto a la promoción del producto, la marca hace uso de las redes sociales para mostrar fotos y videos de los ingredientes y preparación de los productos que ofrece. Las imágenes suelen ser muy provocativas para que los clientes se motiven a comprar los productos de la marca. Además, hacen uso de influenciadores y suben testimonios de personas que dan buenas reseñas de la marca. Los precios de los productos varían de acuerdo con el sabor que se escoja y la cantidad de ingredientes que se decida colocar en el producto.</p> |
| Estas innovaciones de producto fueron creadas por organizaciones externas, trabajando en conjunto con ellas o adaptando productos que ya han sido creados por otras empresas. | 4 |  |
| Estas innovaciones de producto fueron nuevas para el mercado.   | 5 |  |
| Estas innovaciones de producto fueron nuevas en el país o en el mundo.  | 0 |  |
| La empresa ha realizado actividades de diseño para modificar la forma, apariencia o usabilidad de los productos.  | 4 |  |
| La empresa introdujo nuevos métodos de promoción o fijación de precios de los productos.  | 4 |  |
| Innovación de procesos  |   |  |
| La empresa introdujo métodos de fabricación nuevos o  | 0 | <p>Durante los últimos cinco años la empresa innovó en los procesos de distribución y logística del producto, diseñando junto con otra empresa de software una aplicación para realizar domicilios de los</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| significativamente mejorados.  |   | <p>diferentes productos que ofrecen a sus clientes. También, junto a una empresa de sistematización administrativa, innovaron en los procesos contables sistematizando su inventario y facturación. Sin embargo, aunque estos procesos de innovación fueron nuevos para la empresa, estos ya han sido implementados por otras marcas del sector. Por otro lado, la empresa requiere mejorar su organigrama y la delegación de funciones a cada empleado, ya que los empleados realizan varios trabajos al mismo tiempo. Lo que puede provocar que la calidad y optimización de alguno de estos procesos se vea afectada. Otro aspecto para mejorar es que la marca actualmente no cuenta con empresas asociadas, que puedan brindar beneficios a la empresa como, por ejemplo, alianzas con proveedores de materias primas. Por último, los empleados no generan ideas para innovar en los procesos, simplemente cumplen con el trabajo que se les asigna.</p> |
| La empresa introdujo actividades y compró recursos para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos y de distribución.   | 4 |  |
| Estas innovaciones de procesos fueron creadas por organizaciones externas, trabajando en conjunto con ellas o adaptando procesos que ya han sido creados por otras empresas. | 4 |  |
| Alguna de estas innovaciones de proceso fue nueva en el mercado.   | 1 |  |
| La empresa ha implementado nuevas prácticas de organización basados en funciones, procedimientos, responsabilidades laborales, toma de decisiones y relaciones externas.     | 1 |  |
| La falta de empleados cualificados en la empresa fue un obstáculo muy importante para la innovación.   | 3 |  |

Inversión en investigación y patentes



|   |   |  |
|---|---|--|
| La empresa realizó adquisición de conocimientos técnicos existentes, invenciones patentadas y no patentadas.  | 0 | En los últimos años, la empresa no ha invertido en investigaciones patentadas que se enfoquen en la innovación de productos y procesos. Tampoco ha buscado capacitar el personal en términos de innovación en procesos y desarrollo de producto, por tanto, el personal no busca innovar en ninguna actividad de la empresa y por el contrario se enfocan en cumplir únicamente con las funciones. El producto que la marca ofrece, aunque tiene algunas características que lo distinguen de la competencia, no es un producto patentado, ni tiene derechos de autor, ni registro de diseño industrial. Lo único que tiene un registro legal actualmente es el registro de marca. |
| La empresa implementó la formación de personal específicamente para el desarrollo o introducción de productos o procesos nuevos o significativamente mejorados. | 0 |  |
| La empresa aplicó para el registro de marca.  | 5 |  |
| La empresa aplicó para patente, registro de un diseño industrial o registro de derechos de autor.   | 0 |  |
| <b>Ayuda financiera</b>   |   |  |
| La empresa recibió alguna ayuda financiera de algún ente gubernamental u organización internacional para actividades de innovación.                             | 0 | La empresa no ha recibido ninguna ayuda financiera por parte de los entes gubernamentales, ni ministerios, ni asociaciones, ni organizaciones internacionales. Esta falta de financiación puede ser un obstáculo que ha imposibilitado a la marca a innovar en los productos y procesos.   |
| Para la empresa fue un obstáculo la falta de financiamiento interno o capital privado para la innovación.   | 4 |  |
| <b>Formulación de estrategias y capacitación del personal</b>   |   |  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| La empresa cuenta con un proceso formal para la formulación de la estrategia.                                       | 3 | La empresa no cuenta con personal que tenga la tarea específica de diseñar estrategias y creen enunciados que ayuden a generar una identidad de marca, como lo es la misión, visión, objetivos y valores. El único empleado que se preocupa por crear una identidad de marca actualmente es el gerente de mercadeo y ventas. El cual dirige todas las estrategias de marketing y publicidad en torno a esta identidad. También, la empresa no se preocupa por la inversión en nuevas tecnologías que ayuden a la innovación y mucho menos cuenta con el personal cualificado para desarrollarlas. |
| La innovación es tomada en cuenta dentro del plan estratégico de la organización.                                   | 3 |   |
| La empresa cuenta con capacidad financiera y personal cualificado para desarrollar e incorporar nuevas tecnologías. | 2 |   |
| <b>Demanda y competencia</b>  |   |   |
| La demanda incierta del mercado y la competencia fueron un obstáculo muy importante para la innovación.             | 3 | La empresa afirma que la demanda incierta del mercado y la alta competencia que hay en la ciudad de Cali, son factores que influyen y afectan en el desarrollo de ideas creativas para innovar.   |

*Tabla 4. Resultados encuesta para evaluar la capacidad innovadora de la empresa Happy Monkey*










*Fuente: Elaboración propia*

## **Propuesta modelo CANVAS**

A continuación, se presenta el modelo CANVAS que se elaboró para la empresa *Happy Monkey*. Esta herramienta se desarrolló a partir de la información que se tiene de la empresa que permitirá generar ideas de gran valor que ayudan a la empresa a mejorar en sus procesos, analizando lo esencial del modelo de negocio y diferenciando las actividades más relevantes de las que no.

**Modelo Canvas**

**Compañía: HAPPY MONKEY**

|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| <p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores.</li> <li>- Socios comerciales.</li> <li>- Inversionistas.</li> </ul>   | <p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricación del productos.</li> <li>- Venta de comida rapida.</li> <li>- Redes sociales.</li> </ul> | <p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingredientes de alta calidad.</li> <li>- Pagina web para realizar domicilios.</li> <li>- Buena actitud de los empleados hacia los clientes.</li> </ul> | <p><b>Relación con Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena atención del personal en el punto de venta físico.</li> <li>- Comunicación directa online a traves de pagina web y redes sociales.</li> </ul> | <p><b>Segmentos de Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas entre los 15 y 35 años, buscan de comida rapida deliciosa y con ingredientes de alta calidad.</li> <li>- Personas de estrato medio-alto no les importa tanto el precio con tal de tener un producto de buena calidad.</li> <li>- Personas que en la tarde y en las noches buscan de comida rapida para consumirla despues de una larga jornada de estudio, trabajo o noche social.</li> </ul> |
| <p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia prima.</li> <li>- Personal capacitado.</li> <li>- Servicio a domicilio.</li> </ul>  |  | <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Tiendas físicas.</li> <li>- Domicilios.</li> <li>- Paginas web.</li> <li>- Redes sociales.</li> </ul>   |  |   |
| <p><b>Estructura de Costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saláριο empleados.</li> <li>- Costos de los restaurantes.</li> <li>- Pago de impuestos.</li> <li>- Costos de comercialización.</li> <li>- Costos de materia prima y fabricación.</li> </ul> |  | <p><b>Fuentes de Ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de comida y bebidas.</li> <li>- Financiación con bancos debido a la expansión del negocio.</li> </ul>   |  |   |

*Imagen 2. Modelo canvas diseñado para la empresa Happy Monkey*

*Fuente: Elaboración propia basada en la Encuesta al Gerente General y Gerente de Mercado*

**Propuesta estratégica Océano Azul**

Cuadro estratégico: Con base a los resultados obtenidos de la encuesta y aplicando una de las herramientas pertenecientes al método Océano Azul. Se diseñó un gráfico donde asigna una puntuación a cada categoría que se diseñó en la encuesta y con base a la información que se obtuvo, se le asignó un nivel que va desde una puntuación baja hasta una puntuación alta. Esto ayudara a la empresa identificar más fácilmente los aspectos que debe mejorar.

### CUADRO ESTRATÉGICO: INNOVACIÓN DE LA EMPRESA HAPPY MONKEY

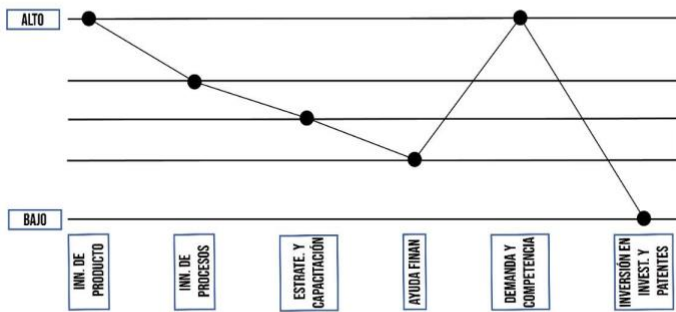


Imagen 3. Cuadro estratégico: innovación de la empresa Happy Monkey.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz ERIC: Con base a los resultados de la encuesta y teniendo el propósito de buscar aspectos que valora el cliente se recomienda a la empresa *Happy Monkey* a través de la matriz ERIC que aspectos debería eliminar, reducir, incrementar y crear.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos que generan pocas ventas y son menos atractivos para el cliente.</li> </ul>                                | <p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en la página web ya existente para domicilios para mejorar la experiencia al cliente.</li> </ul>       |
| <p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tiempo de preparación y entrega del producto, tanto en el restaurante como en el servicio de domicilio.</li> </ul> | <p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones de personal para mejorar en la atención al cliente y mejorar el rendimiento de sus procesos.</li> </ul> |

Imagen 4. Elaboración de matriz ERIC para la empresa Happy Monkey.

Fuente: elaboración propia.

## Propuesta de Design Thinking

### Enfoque en la experiencia con el cliente a través de la página web

Muchas de las ventas de los productos que ofrecen se están realizando a través de la página web de domicilio y la cifra tiende a incrementar. Por tal razón, es necesario mejorar la experiencia del usuario en esta plataforma que motive a que más usuarios pidan sus domicilios por este medio y hagan que la empresa no tenga necesidad de asociarse a otras organizaciones de domicilios, ya que cuentan con una página autónoma propia.



Imagen 5. Propuesta Design Thinking para mejorar la experiencia del cliente en la página de domicilios

Fuente: Elaboración propia

## Prototipos experiencia con el cliente a través de la página web

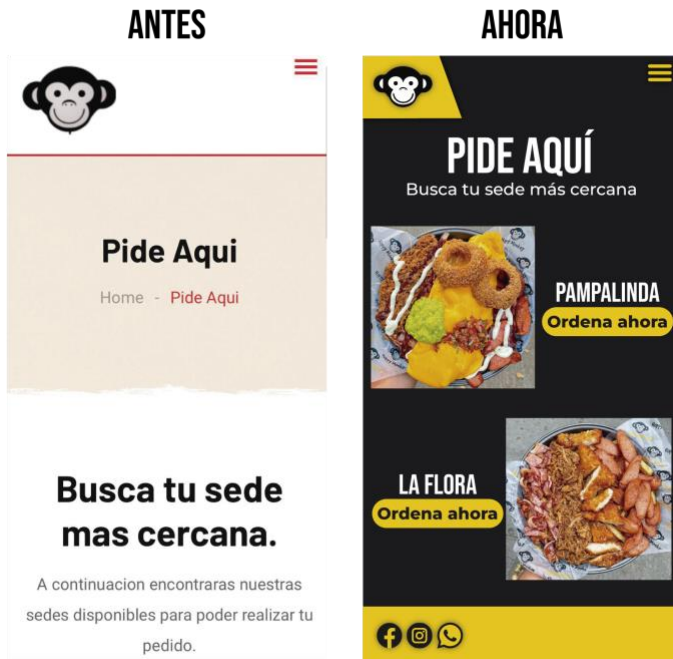


Imagen 6: Página Web actual de la empresa Happy Monkey y prototipo 1, propuesta de rediseño de la página web

Fuente: Elaboración propia

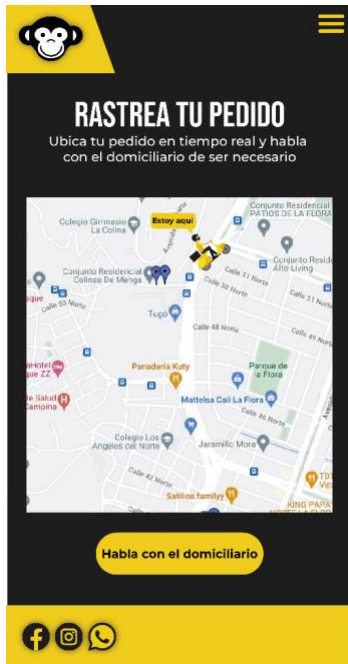


Imagen 7: Prototipo 2, propuesta para poder rastrear tu pedido en la página web

Fuente: Elaboración propia.



Imagen 8: Prototipo 3, propuesta de chat con el domiciliario

Fuente: Elaboración propia

## Enfoque fondo de innovación en la empresa

De acuerdo con la encuesta realizada a *Happy monkey*, uno de sus proyectos a mediano plazo es mejorar la eficiencia de su proceso de fabricación acortando el tiempo de preparación de sus productos. Para esto, es necesario primero la compra de equipos de cocina de alta tecnología que permitan reducir los minutos de cocción de los alimentos y segundo de un personal capacitado para utilizar estos equipos. Para todo esto, se necesita dinero. Por tal razón, una solución a esta problemática sería crear un fondo de innovación en la empresa.

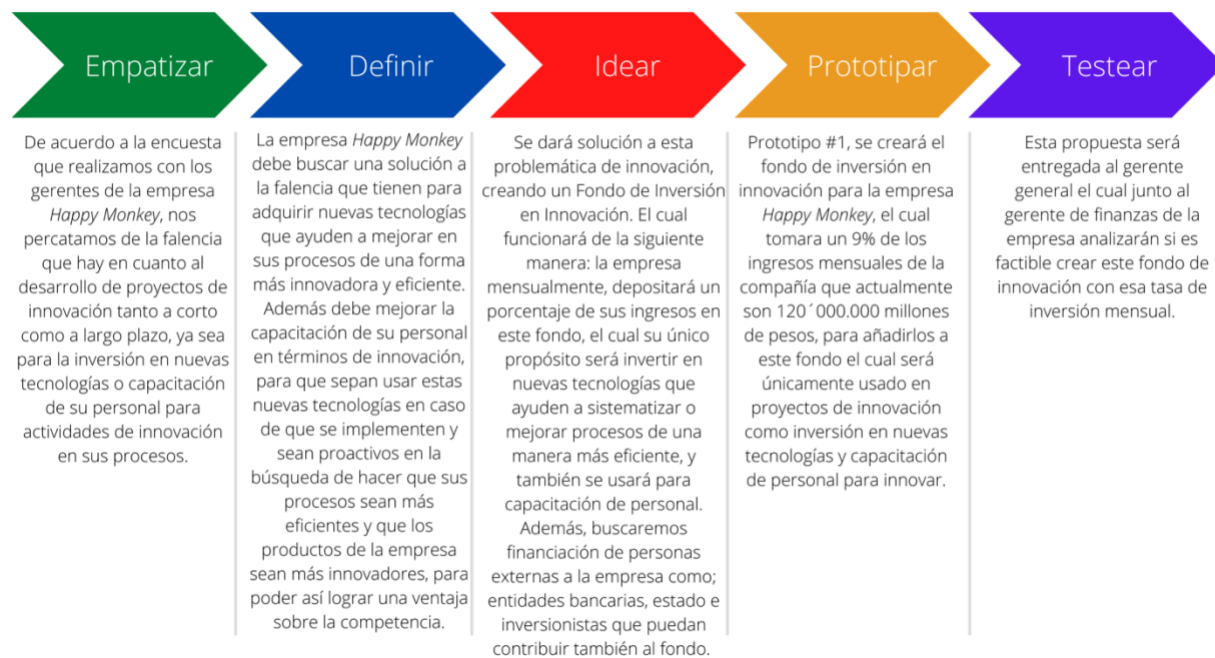


Imagen 9. Propuesta Design Thinking para crear fondo de innovación.

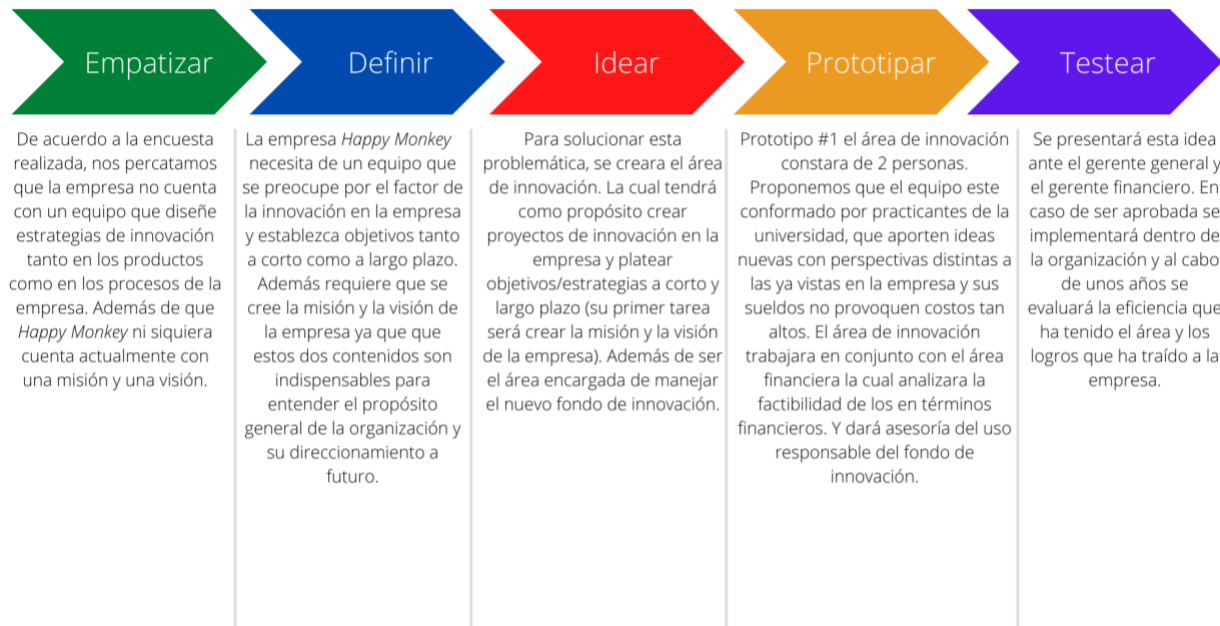
Fuente: Elaboración propia.

## Enfoque para creación de área de innovación en la empresa:

Con base a los resultados de la encuesta, observamos que la empresa tiene falencias para gestionar proyectos de innovación en las que este incluido la compra de nuevas tecnologías y la capacitación del personal para mejorar su desempeño dentro de la organización. Además, no



cuenta con un equipo que desarrolle estrategias y establezca objetivos a corto y largo plazo. Es por esto diseñamos la siguiente propuesta.



*Imagen 10. Propuesta Design Thinking para la creación del área de innovación.*

*Fuente: Elaboración propia.*

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Todas las propuestas se presentaron al gerente general, fueron aceptadas el prototipo de la página web, mapa de rastreo y apartado de chat. La información brindada por el modelo CANVAS y la matriz ERIC serán relevantes para que la empresa organice estrategias a su *target*. Por otro lado, la propuesta del área de innovación en la empresa sigue en revisión debido a los costos que generarían.
- Aunque varios indicadores y encuestas de innovación y competitividad que se hacen a nivel mundial y nacional resaltan el nivel regular que tienen las organizaciones del país en términos de innovación y la alta competitividad que hay en los departamentos especialmente las empresas del sector gastronómico, la empresa *Happy Monkey* ha hecho esfuerzos por innovar, creando un producto que, aunque es común, la calidad superior de sus ingredientes lo hace diferenciarse de la competencia.
- La empresa *Happy Monkey* ha innovado en sus procesos tanto de distribución, como de contabilidad de inventarios y facturación. Creando un sitio web para los clientes donde puedan realizar sus domicilios y sistematizar todo el proceso de inventariado de productos y ventas realizadas. Esto genera una ventaja competitiva sobre las empresas del sector que no han innovado en estos procesos y la ha posicionado junto con otras empresas pioneras que realizan inversiones en innovación operacional.
- La empresa se ha preocupado por crear una identidad de marca, buscando mostrarse a sus clientes como una organización que se preocupa por la calidad de sus productos. Esto lo vemos en su frase insignia “dignificando la comida rápida con ingredientes *top*” la marca crea contenido en sus redes sociales, mostrando en fotos y videos sus productos *premium*

acompañados de frases como “los ingredientes más *top*”, “hecha con los productos más *premium* del mercado” y “la mejor calidad porque tú lo vales”

- La empresa también se preocupa por el reconocimiento de la marca a través de sus diseños. Por eso “brandea” los diferentes empaques de sus productos con el logo de la marca el cual tiene un diseño minimalista y amigable para que sea mucho más fácil de recordar por los clientes.
- En la no hay una clara jerarquización en los puestos de trabajo, además, muchos de los trabajadores realizan diferentes funciones, esto puede provocar que la calidad de la tarea a realizar se vea comprometida ya que no hay un personal específico para cada función.
- La alta competencia en la ciudad de Cali donde hay varios restaurantes que ofrecen el mismo producto, sumado con la demanda incierta que hay en el mercado, también han sido factores que han afectado a la capacidad de innovación de la empresa.
- El mercado objetivo de la empresa *Happy Monkey* son personas entre los 15 y 35 años que buscan de una comida rápida con productos de calidad y no les importa pagar más por tener un producto con estas características. En este mercado, prefieren consumir estos productos en horas de la tarde y en la noche, después de realizar sus actividades del día a día, como lo son una jornada de trabajo, estudio o simplemente después de una noche social.

### **Recomendaciones**

- *Happy Monkey* debe mejorar la experiencia del cliente en la página web para realizar los pedidos, rediseñando la página con los colores afines de la marca y creando una interfaz que sea mucho más atractiva para el cliente, que genere un interés por permanecer en la página y consumir algún producto. Además, se debe mejorar el proceso de compra del consumidor en la plataforma añadiendo soluciones prácticas como el seguimiento y rastreo

del producto en tiempo real y la posibilidad de contactarte con el domiciliario para realizar sugerencias, preguntas o reclamos.

- La empresa no ha invertido en investigaciones ni ha buscado patentar ningún producto. Sin embargo, consideramos que no es necesario realizar ninguna patente debido a que su producto no es algo nuevo en el mercado, de hecho, es un producto típico de la región que la empresa ha buscado diferenciarlo de la competencia agregando un valor al producto como lo es la calidad en sus ingredientes. Además, el uso de estas patentes es buscado por empresas que fabrican productos únicos que son nuevos en el mercado como lo son las vacunas, fármacos y productos tecnológicos. *Happy Monkey* al ser una empresa pequeña no cuenta con el músculo financiero para invertir en estas patentes.
- El personal de la empresa no está capacitado para crear ideas de innovación en sus procesos ni tampoco cuenta con herramientas que lo ayuden a mejorar la eficiencia en sus operaciones. Por tal razón, es necesario que se realicen jornadas de capacitación de personal en innovación y eficiencia para que así los empleados puedan generar ideas creativas que lo ayuden a mejorar el procesos o producto que estén trabajando y para que también puedan realizar sus actividades diarias de una forma más eficiente.
- La empresa *Happy Monkey* debe buscar reducir costos, una opción viable puede ser, eliminar aquellos productos de bajo consumo por parte de los clientes que generan pocas ventas. Para que así el dinero que se usaba para los insumos de estos productos pueda ser utilizados para adquirir otras materias primas que se necesiten.

## REFERENCIAS

- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation . Obtenido de Massachusetts: Harvard Business School Presss.*
- Chesbrough, H. (2015). *Innovacion abierta. Innovar con exito en el siglo XXI . Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-Innovacion-abierta-Innovar-con-exito-en-el-siglo-xxi-Henry-Chesbrough.pdf.pdf>*
- Competitividad, C. P. (2022). *Indice departamental de competitividad.*
- Dane. (2020). *Encuesta de desarrollo e innovación tecnologica, sectores de servicio y comercio. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/Bol\\_EDIT\\_servicios\\_2018\\_2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/Bol_EDIT_servicios_2018_2019.pdf)*
- Dane. (2021). *Obtenido de Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica en la industria manufacturera: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin\\_EDIT\\_manufacturera\\_2019\\_2020.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_manufacturera_2019_2020.pdf)*
- Editores, L. (2022). *Legiscomex. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/>*
- Emis. (2022). *Proporcionando acceso a la mejor información sobre mas de 197 mercados emergentes. Obtenido de Emis in, on and for emerging markets : <https://www.emis.com/es>*
- Española, R. A. (2022). *Obtenido de Diccionario de la lengua española : <https://dle.rae.es/competencia>*

- estadística, I. n. (2020). Obtenido de Encuesta de innovación en las empresas 2020 :*  
[https://www.ine.es/daco/daco42/daco4221/ite\\_cues20.pdf](https://www.ine.es/daco/daco42/daco4221/ite_cues20.pdf)
- Europea, C. (2022). La encuesta de la comunidad sobre la innovación (CIS): Seguimiento de la innovación en europa. Obtenido de <https://cordis.europa.eu/article/id/10048-the-community-innovation-survey-cis-tracking-innovation-in-europe/es>*
- Eustat. (2022). Eustat, instituto vasco de estadística . Obtenido de Encuesta de innovación :*  
[https://www.eustat.eus/estadisticas/tema\\_187/opt\\_1/ti\\_Encuesta%20de%20innovaci%C3%B3n/temas.html](https://www.eustat.eus/estadisticas/tema_187/opt_1/ti_Encuesta%20de%20innovaci%C3%B3n/temas.html)
- Eustat. (2022). Instituto vasco de estadística . Obtenido de [https://www.eustat.eus/documentos/opt\\_0/tema\\_217/elem\\_11241/definicion.html#:~:text=Una%20innovaci%C3%B3n%20organizativa%20consiste%20en,sido%20utilizadas%20previamente%20por%20su](https://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_217/elem_11241/definicion.html#:~:text=Una%20innovaci%C3%B3n%20organizativa%20consiste%20en,sido%20utilizadas%20previamente%20por%20su)*
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo canvas en la formulación de proyectos . Obtenido de Cooperativismo y desarrollo :*  
<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- Mauricio Castillo, A. a. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación . Obtenido de Scielo :*  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000300006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300006)
- Minciencias. (2016). Actores del sistema nacional de ciencia , tecnología e innovación . Obtenido de Minciencias :*  
[https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor\\_files/politiciadeactores-snctei.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/politiciadeactores-snctei.pdf)
- MINCIT. (2019). Ministerio de comercio, industria y turismo . Obtenido de Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos :*

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

Osterwalder, A. (2016). *Generacion de modelos de negocio*. Obtenido de *Generacion de modelos de negocio*.

Pigneur, A. O. (2011). *Generacion de modelos de negocio* . Centro libros PAPP .

Renee Mauborgne, W. C. (2004). *La estrategia del océano azul* .

Renee Mauborgne, W. c. (2019). *Andalucia emprende* . Obtenido de *Como formular la estrategia de un oceano azul* : <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/Como-formular-la-estrategia-del-oc%C3%A9ano-azul.pdf>

Salas, T. H. (2002). *Una definición de la creatividad a través del estudio de 24 actores seleccionados* .

Santander, U. I. (2016). *Universidad Institucional de santander* .

Suarez, G. A. (2008). Obtenido de *Innovación: algo más que I+D. Evidencias iberoamericanas a partir de las encuestas de innovación: construyendo las estrategias empresarias competitivas* : [http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2019/09/Estado\\_2008\\_04-Innova.pdf](http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2019/09/Estado_2008_04-Innova.pdf)

USPTO. (2022). *Uspto, United States patent and trademark office* . Obtenido de <https://www.uspto.gov/>

WIPO. (2021). *World intellectual property organization*. Obtenido de *What is the future of innovation-driven growth*: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section1-en-gii-2022-at-a-glance-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>

WIPO. (2022). *World intellectual property organization* . Obtenido de *Global Innovation Index*: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2022/?utm\\_source=google&utm\\_medi](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/?utm_source=google&utm_medi)

*um=cpc&utm\_campaign=Global+Innovation+Index+2022+%28EN%29%3A+Search+  
Campaign&utm\_content=search+ads&gclid=Cj0KCQiAsoycBhC6ARIsAPPbeLvZRwlD  
T269FZI4cHncWNL8OEA3Jl6uZ5SnEqLLa3c4y*