

## **MÓDULO I: INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

### **ASIGNATURA 1: INNOVACION EMPRESARIAL**

#### **TEMA 2: Innovación**

## **CONTENIDOS**

IRUDESCA es un proyecto cofinanciado por la Unión Europea en el marco del Programa ERASMUS+.

Los contenidos son responsabilidad exclusiva de sus autoras y autores y del Proyecto IRUDESCA, y no reflejan necesariamente la opinión de la Unión Europea o de los gobiernos que ella representa.

Las entidades socias del Proyecto IRUDESCA han elaborado los Recursos Docentes de los tres Módulos del Programa Formativo y ostentan su propiedad y derecho de uso.

## Índice

- 2.1.- Definición de innovación.**
- 2.2.- Tipologías de innovación.**
- 2.3.- La estrategia de la innovación.**
- 2.4.- Técnicas de gestión empresarial enfocadas en agregar valor a las MIPYMES.**
- 2.5.- Casos de éxito.**

*“Los mercados son implacables. Gratifican todo lo que crea valor y pasan por alto o castigan todo lo que no lo hace” (Thomas A. Stewart, 1998:84)*

## Introducción

Según la OCDE, La innovación en las empresas es importante, pues estas son esenciales para convertir buenas ideas en empleo y riqueza. Vimos constatando que los periodos de recesión suelen venir acompañados de la creación de empresas de gran nivel innovador como «Microsoft, Nokia, Google y Blackberry (RIM) que nacieron o renacieron durante un periodo de crisis económica. De hecho, cerca de la mitad de las empresas de la lista "Fortune 500" en 2009 se formaron durante una recesión o un mercado bajista. Pero, por otra parte, cabe indicar que hasta el 40% de las nuevas empresas quiebran durante sus dos primeros años de vida., lo que añade importancia a la innovación constante.

Innovación es un término de moda en los últimos años y por tanto del que se ha usado y abusado hasta la saciedad. La innovación es lo que salva a las empresas, los innovadores son lo moderno, sin innovación no hay crecimiento, no hay futuro, etc. Pero muchas veces, no se tiene claro a qué nos referimos cuando hablamos de innovación y a menudo se confunde con otros términos como emprender, creatividad o investigación y desarrollo (I+D).

La concepción actual de innovación tienes distintas vertientes que se van orientando cada vez más a la innovación orientada al desarrollo sostenible de los países, poblaciones y organizaciones.

## Objetivos

Al finalizar el módulo en mención, los estudiantes serán capaces de:

- Identificar ideas creativas pasibles de transformarse en innovación
- Identificar tipologías de innovación
- Desarrollar Técnicas de gestión empresarial enfocadas en agregar valor a las mipymes.
- Identificar oportunidades centroamericanas en materia de innovación que fomenten el desarrollo económico del país.

**Palabras Clave: innovación, innovación de producto, proceso, gestión, modelo CANVAS**

## Contenido

### 2.1.- Definición de innovación

La definición «oficial» de innovación es la de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE/UE, 2005): «La innovación es un proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad

*proporcionada por un nuevo mercado y/o nuevo servicio y/o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito comercial del invento».* O sea la innovación es el resultado de un conjunto de actividades que transforman una idea, o una invención, en un bien, un servicio o un proceso que sea comercializable e implique una mejora de la oferta existente, o sea es la creación de algo nuevo o mejorado y su puesta en valor.

La innovación, especialmente la innovación tecnológica, se ha explicado en el pasado por algunos analistas como un proceso lineal que tenía su origen en la aplicación de unos inputs de conocimiento, que para la innovación tecnológica eran fundamentalmente los recursos en I+D, y resultaba en unos outputs en forma de nuevos bienes, servicios o procesos. Este modelo de algún modo sugería que la forma de ser más innovadores era precisamente aumentar esos inputs.

Hoy día casi todos los estudiosos coinciden en considerar la innovación como un procedimiento mucho más complejo que permite generar outputs no sólo sumando muchos inputs, sino realimentando los resultados de muchas actividades intermedias relacionadas entre sí mediante esta dinámica no lineal. Lo cierto es que la innovación siempre parte de la generación de una idea susceptible de aportar valor y concluye con su explotación fructuosa.

La novedad de una innovación puede surgir tanto de un descubrimiento científico como de la recombinación de una forma novedosa de conocimiento y tecnologías ya existentes.

**Y la novedad puede darse ya sea por aumentar la eficiencia, la comodidad o el coste o por otro motivo.**

La principal diferencia entre la creatividad y la innovación es el enfoque. La creatividad tiene que liberar el potencial de la mente para concebir nuevas ideas. Los conceptos que puede manifestar tienen distintas formas o pueden considerarse experimentos dentro de la propia mente.

La innovación es acerca de la introducción de cambios en sistemas relativamente estables. Es preocuparse por hacer una idea viable. Mediante la identificación de una necesidad no reconocida y no satisfecha, una organización puede utilizar la innovación para aplicar sus recursos creativos para diseñar una solución adecuada y obtener un retorno de su inversión.

***“Lo que a menudo falta no es creatividad en el sentido de la idea de creación, es la innovación en el sentido de la acción, es decir, poniendo ideas a trabajar”.*** Un buen proceso empieza con creatividad y termina con innovación.

La novedad de una innovación puede surgir tanto de un descubrimiento científico como de la recombinación de una forma nueva de conocimiento y tecnologías ya existentes. Y la novedad puede darse ya sea por aumentar la eficiencia, la comodidad o el coste o por motivo.

Para poder llevar a cabo una innovación con éxito necesitamos que lo que propongamos tenga éxito comercial, es decir, tenga una adopción importante dentro del segmento de clientes al que nos estemos dirigiendo. A diferencia de un invento, frecuentemente un evento aleatorio, accidental o circunstancial no impulsado por razones económicas ni competitivas, la innovación tiene como principal objetivo: la explotación comercial. Eso hace que en las metodologías de innovación, el estudio de cliente objetivo o la estrategia de comercialización tenga un peso tanto o más importante que la generación de ideas o la gestión de la I+D.

(Véase video y artículo sobre la importancia de la innovación: <http://www.iese.edu/es/conoce-iese/prensa-noticias/noticias/2013/abril/cinco-innovaciones-comerciales-exito> )

Es importante distinguir estos tres conceptos: Invención, creatividad e innovación, siendo que:

- **Inventoría**, es movida pelo deseo o necesidad de resolver un problema o proveer una nueva capacidad en la empresa, es una creación original de una idea o camino nuevo. Esta genera beneficios económicos cuando hay exploración económica de la misma.
- **Creatividad** es la creación o propuesta de algo nuevo o mejorado.
- La **innovación** es dicha exploración económica de la inventoría, a través de un producto nuevo o mejorado que satisfaz mejor que la competencia las demandas del mercado.

La creatividad e innovación también son a menudo confundidas, siendo que la creatividad es la generación de ideas nuevas y la innovación es valor que esta puede generar.

Se considera que la innovación puede surgir de varias formas (OCDE/UE, 1996):

- Inventoría, surgida en laboratorio de investigación, que genera flujos y conceptos tecnológicos o renueva la reserva de competencias técnicas;
- tomando la idea de otro sector de actividad buscando inspiración en otro sector de actividad y adaptando a sus procesos productivos a su industria (Benchmarking);
- proceso de búsqueda de nuevos mercados por explotar: basado en la innovación o en la re-configuración de productos y servicios existentes;
- Nuevo enfoque: introducción de un nuevo enfoque inédito e innovador en la actividad de la empresa.

## 2.2.- Tipologías de Innovación

El concepto de innovación aunque surgió con Shumpeter hace décadas, siempre fue un concepto albo de controversia con distintos entendimientos y definiciones, siendo que en los últimos años se va, cada vez más, normalizando, y se consideran varias tipologías de innovación vea video: <https://www.youtube.com/watch?v=m2EuvrKtPe0>:

### Innovación de producto, proceso, administrativa

La **innovación de producto** es el propio resultado innovador, que puede ser el producto o servicio concebido para beneficio del cliente/mercado actual, para beneficiar nuevos clientes, o para crear nuevos mercados.

Véase videos: <https://www.youtube.com/watch?v=1veDamo13Wk>, <https://www.youtube.com/watch?v=SSAZmb0jVJI>, <http://e.viagourmet.com/noticias/gourmet/vegetales-en-forma.html>; <http://www.foodtrendtrotters.com/2012/01/30/los-top-5-en-innovacion-alimentaria/>.

El efecto final del éxito en la comercialización de bienes nuevos o mejorados o en la prestación de servicios nuevos o mejorados, o también en la adopción de nuevos métodos de comercialización es un incremento de los ingresos percibidos por la empresa respecto a su situación anterior, antes de haber realizado esas innovaciones.

El indicador, por tanto, más significativo de la valorización de esas innovaciones es el incremento de las ventas imputables a ellas. Este indicador se puede desagregar en la forma que mejor convenga, distinguiendo por ejemplo el aumento de los ingresos procedentes de un mercado en particular, o aquel que es debido sólo a las innovaciones más radicales, o el que es imputable a las mejoras. Es habitual también relativizar este tipo de indicadores al esfuerzo empleado en la obtención de las innovaciones,

particularmente a la inversión. Se habla así de los retornos sobre la inversión en innovación. También es frecuente destacar el peso que tienen las ventas por innovaciones respecto al total de ventas de la empresa.

La **innovación de proceso** son las herramientas, conocimientos, instrumentos, y otros, utilizados entre el input y el output de la empresa. O sea, son nuevos o mejorados métodos para producir productos o servicios (nuevos o no) (vea video: <https://www.youtube.com/watch?v=s-3lx5sQmW4> )

La consecuencia más evidente de la puesta en operación de procesos productivos, comerciales o gerenciales, nuevos o mejorados, más eficientes es una reducción de costes que permite a la empresa una mayor productividad (vea video con ejemplo aplicable a la agricultura: <https://www.youtube.com/watch?v=QWNOBWNqgaU> ).

La mejora de la productividad es, por tanto, un indicador importante para evidenciar el valor derivado de este tipo de innovaciones. Los indicadores más individualizados permiten medir la reducción de costes que se ha producido en determinada operación, debido al cambio introducido en alguno de sus procesos.

(Reloj SWATCH: Ejemplo de Innovación de producto y Proceso: [https://www.swatch.com/es\\_mx/explore/history](https://www.swatch.com/es_mx/explore/history) o la creación de una editora por amazon.com: [http://www.eldiario.es/turing/autopublicar-amazon\\_0\\_191081062.html](http://www.eldiario.es/turing/autopublicar-amazon_0_191081062.html) ).

La **innovación de gestión o administrativa** que consiste en la implementación de nuevas prácticas, procesos y estructuras de gestión que representa un significativo alejamiento de las normas comunes con el objetivo de mejorar el trabajo interno de la empresa tentando cosas nuevas. Esta di respecto a las políticas de reclutamiento, asignación de recursos, y la estructuración de las tareas, autoridad y recompensa en la empresa. Este tipo de innovación está relacionada con la estructura social de la organización. El teletrabajo es un ejemplo de innovación de gestión.

La introducción del código de barras y del QR Code son ejemplos de innovación de gestión (aunque el QR Code, también puede ser entendido, según su funcionalidad, como innovación comercial).



O el nuevo servicio de Google que utiliza drones para repartir los encargos a domicilio: [http://economia.elpais.com/economia/2016/07/26/actualidad/1469521647\\_656996.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/07/26/actualidad/1469521647_656996.html) .

La **innovación comercial o de mercadeo** consiste en la innovación centrada el abordaje al mercado, como en los componentes del producto, como el envase, la marca, etc. La gestión de la cadena de distribución y la política de promoción (ejemplo de la AmazonGo: <https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc>)

Otro ejemplo de innovación comercial de la empresa P&G: Este tipo de innovación se apalanca principalmente con marketing, usando marketing creativo, packaging y/o promociones para hacer más atractivas las propuestas. Es un modo de explotar los actuales beneficios del producto y ayuda a que, mediante nuevo “marketing” nuevos clientes prueben el producto.



### **Innovación radical/disruptiva versus Incremental;**

También podemos clasificar la innovación según el grado de novedad:

La **innovación radical** presupone cambios sustanciales en las actividades de la empresa o industria, representando un alejamiento profundo de las prácticas actuales, además, la innovación Disruptiva, o sea, radicalmente “radical” puede, incluso, implicar una alteración profunda de la empresa o industria. Como en el caso del apareamiento de GPS, que revolucionó la forma como nos orientamos e impactó profundamente en la industria de los tradicionales mapas, o la introducción en el mercado de este vehículo automóvil que vuela (video de noticia: <https://www.youtube.com/watch?v=d4IMgZa4ebg> )

O, por ejemplo, estas innovaciones de la empresa P&G que crean nuevas categorías, cambian radicalmente alguna categoría existente o segmentos de clientes y se aplica tanto a categorías de productos low-end como high-end. Estas innovaciones conducen a un consumo incremental y les genera muchísimos beneficios por ser nuevas propuestas que generan nuevos segmentos.



La **innovación incremental** presupone cambios leves en las actividades de la empresa o industria, que no se alejan de las prácticas actuales, básicamente va a reforzar las capacidades de la empresa. Esta puede ser la agregación de características nuevas a un producto o nuevas o mejoradas utilidades que impacten en la percepción de los clientes sobre dicho producto o servicio.

(ejemplos de innovación incremental y radical:

<http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/03/10/ejemplos-de-innovacion-incremental-e-innovacion-disruptiva/> )

La innovación **no** ha de estar, obligatoriamente, basada en **novedad tecnológica**, esta hay que estar orientada a satisfacer las necesidades del segmento albo. Sea cual sea la necesidad que estemos satisfaciendo, que por veces no es evidente. Como en el caso de la adquisición de un coche, la necesidad evidente que estamos satisfaciendo es la necesidad de transporte, pero los coches de lujo (segmento *premium*) satisfacen primordialmente necesidades de status, reconocimiento y prestigio. Así que lo

importante es conocer muy bien nuestro público albo e innovar considerando sus necesidades, comportamientos y deseos.

Además, la innovación, depende del sector de actividad que se esté considerando, hay innovaciones que ya no son una novedad en un dado sector de actividad y si lo son en otro, por lo que la innovación puede ser generada totalmente por la empresa o puede ser adoptada del exterior.

### 2.3.- La estrategia de la innovación

La estrategia de innovación es simplemente un aspecto más de la estrategia global de la empresa, que es el que marca dónde la empresa quiere innovar y cómo quiere hacerlo. Determina las líneas de productos, servicios o procesos y las prácticas organizativas y comerciales que serán objeto de innovación, la intensidad de los cambios y el plazo temporal en que ocurrirán.

Una cuestión especialmente importante será el peso de los distintos tipos de innovación en la búsqueda de ventajas competitivas. Por otra parte, los modos de alcanzar la capacidad innovadora tampoco son ajenos a la estrategia de la innovación.

Son posibilidades a evaluar y decidir la generación interna o externa de tecnología propia, la compra de empresas innovadoras, el establecimiento de alianzas tecnológicas o comerciales, la colaboración con organizaciones de provisión de conocimiento o con agentes de soporte a la innovación, la compra de derechos sobre propiedad industrial o intelectual y, por supuesto, la potenciación de los recursos tecnológicos internos de marketing y de planificación.

En todo caso, la innovación en sentido amplio puede y debe contribuir a la estrategia de negocio, mejorando con ello su desempeño. Así, tomando como referencia la clasificación de estrategias de Porter (1980, 1985), la de:

- Liderazgo de costes se deberá apoyar en una **innovación** capaz de mejorar la productividad y deberá promover, por tanto, la innovación de **procesos** productivos, organizativos o comerciales, de forma que la puesta en el mercado de productos y servicios se consiga con un menor esfuerzo económico.
- La estrategia de focalización en mercados, productos o servicios puede beneficiarse de la **innovación incremental**, capaz de introducir mejoras en la oferta en la que la empresa está especializada, y también de la innovación comercial, dirigida a perfeccionar la atención a sus mercados y a consolidar en ellos su presencia.

Las dos estrategias anteriores son más bien de carácter conservador y en cierto modo defensivo; la segunda aún más que la primera, ya que basan la búsqueda de ventajas competitivas en mejoras de sus productos, servicios y procesos como defensa de su cuota de mercado.

- La estrategia de diferenciación es sin duda la más ambiciosa de las tres, probablemente la que es capaz de aportar un valor más sostenible. Ello no quiere decir que sea la más adecuada para todas las empresas, ya que también es la que conlleva mayor riesgo y la que demanda mayores recursos para el impulso de una innovación más radical. La estrategia de innovación tiene que ser necesariamente **dinámica y flexible**, pero a la vez **sostenida en el tiempo**. Los cambios en las condiciones del entorno de la empresa, en particular del mercado, pueden aconsejar reorientaciones en la estrategia de innovación para aprovechar oportunidades o hacer frente a nuevas amenazas, pero en ningún caso deben hacerla desaparecer.



Véase video, sumario: [https://www.youtube.com/watch?v=fBgXcAU9z\\_c](https://www.youtube.com/watch?v=fBgXcAU9z_c)

## 2.4.- Técnicas de gestión empresarial enfocadas en agregar valor a las MIPYMES.

La innovación, viene a menudo conectada con el emprendimiento, sin embargo, no todos los emprendedores son necesariamente innovadores. El cocinero que decide establecerse por su cuenta y abrir su propio restaurante es un emprendedor, pero no necesariamente un innovador ya que puede que su restaurante, por bien que funcione y buena que sea la comida, no haya creado nada nuevo y se dedique a servir paella o decida montar una franquicia.

Siguiendo con el paralelismo de la cocina, según Ferrán, un buen cocinero es alguien que ejecuta muy bien una receta conocida, por ejemplo una paella, mientras que un cocinero creativo es aquel que consigue modificar una receta conocida y le aporta un grado de diferenciación. Por ejemplo, el otro día probé, decía, una paella con huevo frito que estaba verdaderamente deliciosa, por extraño que parezca. Sin embargo, un cocinero verdaderamente innovador es alguien que se inventa nuevas técnicas, como Ferrán en su día inventó la deconstrucción o la esferificación, que hoy son tan populares entre los cocineros de vanguardia. Como podéis ver, ser un cocinero emprendedor que se lanza a la aventura de crear su propio restaurante requiere de unas habilidades muy diferentes a las de un cocinero que inventa nuevas técnicas de cocina.

Obviamente, la innovación es un proceso que requiere que el equipo tenga un espíritu emprendedor, pero tener en él a un emprendedor no innovador no garantiza el éxito.

El **Modelo de Negocio CANVAS** es una herramienta de análisis del modelo de negocio que permite analizar y explicar cómo una empresa consigue satisfacer el cliente al entregarles un producto o servicio diferenciador y ajustado a sus necesidades. Sus autores Alex Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation idearon este CANVAS que consta de 4 áreas y 9 bloques:





Con esta lógica y dinámica:



Este video, [https://www.youtube.com/watch?v=OoshJr\\_cEgY](https://www.youtube.com/watch?v=OoshJr_cEgY) presenta un resumen de cómo se puede utilizar esta herramienta.

Y este video: <https://www.youtube.com/watch?v=HzWNBwrPfGI> presenta la utilización del Modelo CANVAS para la UBER.

## 2.5.- Innovación- Casos de éxito

### Textil:

1. La marca **Blessus** ha lanzado la colección de prendas modulares que aporta a la moda una nueva forma de usar la vieja cremallera. A través de una cremallera invisible incrustada en la ropa, los vestidos largos se pueden transformar en vestidos cortos, túnicas y tops. La cosa fresca sobre la colección es que con apenas algunas piezas es posible formar una variedad de miradas perfectas para diversos tipos de ocasiones. Las capas de cada pieza se pueden cambiar para jugar con los colores. La colección Blessus sigue un estilo minimalista y elegante, ideal para las mujeres contemporáneas que gustan de vestir con practicidad y elegancia. Ropa modular <https://youtu.be/cBZh7iaCrl>
2. **PATAGONIA:** Desde el primer momento, Chouinard, el fundador de Patagonia, quiso vender artículos de calidad y con un impacto mínimo en el medio ambiente. Diez años después, en 1985, la empresa comenzó a donar el 1 % de sus ventas totales a organizaciones ambientales. No obstante,

para poder reducir el impacto del producto en todo su ciclo de vida era necesaria la colaboración del consumidor, ya que de este depende en gran medida el impacto ambiental asociado a los productos textiles. De ahí nace el programa Common Threads.



Textil-PATAGONIA.pdf

3. **Interface** se dedica al diseño, producción y venta de alfombras modulares con presencia en todo el mundo bajo las marcas InterfaceFLOR y FLOR, orientada a los mercados comercial, institucional y residencial.<sup>1,2</sup>.



INTERFACE-alfombras.pdf

4. **Ecoalf** nació en el 2009 con el objetivo de crear una marca de moda verdaderamente sostenible y vanguardista, utilizando una nueva generación de tejidos 100% reciclados con aspecto y texturas de gama alta. A pesar de la juventud de la empresa, cuenta con una red internacional que distribuye en Japón, Europa y Estados Unidos, donde ha establecido alianzas estratégicas con grandes almacenes multimarca. El 90% de la facturación proviene del mercado internacional.



TEXTIL-ECOALF.pdf

5. **Manufacturas Arpe** es una empresa familiar fundada en 1991 en la población de Areyús de Munt, a 40 km de Barcelona. Inicialmente centrada en la fabricación de bayetas industriales, ha evolucionado hasta el campo de la microfibra textil. Apostando por la innovación y la calidad, actualmente está especializada en la fabricación, el diseño y la personalización de las gamuzas y



toallas de microfibra mediante impresión digital.

TEXTIL-ARPE.pdf

6. Mud Jeans es una empresa de moda holandesa creada en 2012 que se dedica a la fabricación, venta y alquiler de vaqueros de algodón orgánico y reciclado. Su actividad incluye la venta y alquiler de productos, su reciclaje para la obtención de nueva fibra y la fabricación de nuevas prendas. Mud Jeans dispone de una cuarentena de puntos de venta en Europa y tres fuera del continente, así como una plataforma online de alcance global.



TEXTIL\_MUDJEANS.pdf

#### Envases:

1. Witte y Solá, una empresa familiar fundada en 1968, está especializada en el diseño y fabricación de tubos de aluminio, manteniendo una línea de actuación fundamentada en el servicio y la proximidad al cliente. El tubo de aluminio es un envase reciclable y ligero, cuyo tamaño y diseño es

ideal para contener productos de cierta densidad, ofreciendo una dosificación precisa. Además se trata del envase más adecuado para proteger las exigentes fórmulas de sectores como la farmacia, la cosmética, la alimentación o la industria química



envase-WYS.pdf

1. **PUMA:** Puma se planteó la necesidad de buscar una solución a uno de los problemas a los que el pequeño comercio debe hacer frente en relación con la sostenibilidad y el medio ambiente: los envases y embalajes, y de forma más concreta, las cajas de zapatos. Las cajas, aparte de suponer un coste para la empresa, generan millones de toneladas de residuos al año.



TEXTIL\_PUMA-ENVASE.pdf

Construcción:

1. **Cosentino** detectó una creciente demanda de productos más respetuosos con el medio ambiente en el sector de la piedra natural y las superficies por parte de los consumidores y arquitectos y, en particular, en lo referente a la certificación de edificios. Esto le motivó a crear una línea de productos ecológica: Silestone® Eco Line.



COSENTINO-construcion.pdf

ECOINOVACIÓN EN TURISMO:

1. **NH Hotel Group** es una de las 25 hoteleras más grandes del mundo y una de las principales de Europa. Nace en 1978 en Pamplona y en la actualidad la compañía opera cerca de 400 hoteles con alrededor de 60.000 habitaciones en 28 países de Europa, América y África.



TURISMO-NH HOTEL.pdf

## ALIMENTACIÓN

Salgot es una empresa familiar dedicada a la elaboración de delicatessen del cerdo, con unos cuarenta productos diferentes que agrupan más de un centenar de referencias. La empresa, fundada en 1928, destaca por su posicionamiento en el mercado de productos gourmet. En 2009 creó la primera granja de cerdos ecológicos e I+D en territorio español, con una producción anual de 800 cerdos de razas seleccionadas, en unas instalaciones más confortables diseñadas con criterios de eficiencia y uso de energías renovables.



ALIMENTACION-SALGOT.pdf

## Bibliografía/Recursos documentales

Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How Management Innovation Happens. *M.I.T. Sloan Management Review*, 47(4), 81-87.

Büschgens, T., & Bausch, A. (2012). Organizational culture and ambidexterity in innovation: evidence from china and germany. *Journal of International Management Studies*, 7(1), 1.

Carlo Domingo. El viaje de la innovación: La guía definitiva para innovar con éxito. Disponible: <http://www.elviajedelainnovacion.com/el-viaje-de-la-innovacion/>

Cotec (2010). La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial Análisis conceptual y empírico. Colección Innovación Práctica. ISBN: 978-84-95336-96-5 (disponible online: [http://informecotec.es/media/J13\\_Inn\\_Sentid\\_Amplio.pdf](http://informecotec.es/media/J13_Inn_Sentid_Amplio.pdf))

Jairo Siqueira (2012) Creatividad Aplicada – Aprende a ser creativo. Fundacion Innovacion disponible en: <http://innovacion7x24.com/blog/autores/libro-creatividad-aplicada/>

OCDE/UE. (2005). Oslo Manual. In. Brussels: OCDE.

OECD: invertir en innovación para potenciar el crecimiento, disponible en: <http://www.centroamericainnova.com/contenido/oecd-invertir-en-innovacion-para-potenciar-el-crecimiento.aspx>

Santos-Rodrigues, H. (2008). “Modelo De Análisis Del Capital Intelectual Bajo La Perspectiva De La Incidencia En La Capacidad De Innovación: Aplicación al sector de automoción de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal” – Tese de Doutoramento pela Universidade de Vigo, Espanha.

Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P. F., & Jardón, C. F. (2011). EL CAPITAL ESTRUCTURAL Y LA CAPACIDAD INNOVADORA DE LA EMPRESA/THE STRUCTURAL CAPITAL AND THE INNOVATIVENESS OF THE FIRM. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, 17(3), 69-89.

Santos-Rodrigues, H., Gonzalez-Loureiro, M., & Figueroa-Dorrego, P. (2012). System of Innovation and innovative SMEs: A Model to Measure the Intellectual Capital of SMEs. *Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital*, 411-420.

Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. *Omega Internacional Jornal of Management Science*, 24(6), 631-647.

<https://www.mindtools.com/brainstm.html>

<https://innocreatividad.com/2012/09/27/fases-del-proceso-creativo/>