

Administración de Empresas

Misión Internacional en Gestión de la Innovación

Sandra Estefania Miño Rosero

Código: 2204636

Milton Ricardo Ospina

Bogotá D.C. 22 de enero de 2021

Introducción

La innovación, vista como herramienta para el desarrollo económico y social de un país se posiciona como un elemento de suma importancia en Colombia y es tenida en cuenta como requisito en diferentes niveles de la sociedad, las empresas como base de la economía no están fuera de esta realidad y el mercado, no solo a nivel nacional, demanda innovación en todos los sectores, esta importancia es contrariada por la limitada inversión del país en ciencia e innovación, modelo que muchas empresas también siguen, dificultando la creación de proyectos y modelos de negocio innovadores.

La crisis del covid-19 debe verse como una oportunidad para las empresas que tuvieron que innovar enfocándose en los clientes sabiendo que la situación nos afectó a todos, que es un tema sensible y que el tiempo de cuarentena permitió reinventar las empresas como modelos de negocios que respondan a la nueva realidad. Por esto, para las empresas, el covid-19 fue un detonante de innovación, tras la incertidumbre inicial que generó una situación sin precedentes, las compañías aceleraron sus cambios internos y los planes que traían antes de marzo del 2020 quedaron atrás. Por ende, estas empresas hicieron cambios sobre la marcha, sobre todo los relacionados con tecnología, nuevas plataformas y clientes finales. Así mismo, los esfuerzos de las empresas se valorizaron, pues evidenciaron que el trabajo de años anteriores en innovación tiende réditos en los resultados de las empresas.

El presente ensayo se desarrolla de la siguiente manera: una primera parte que aborda el contexto de la innovación en la crisis actual, luego, se habla en general de la innovación en Colombia durante los años anteriores a la pandemia y el desarrollo de innovación del año 2020, posteriormente, se da una descripción de la conveniencia del desarrollo de las herramientas de

planificación como el mapa de empatía y el mapa de experiencia y cómo el modelo de negocios Canvas es un gran aporte a la innovación en tiempos de crisis, de la mano de un estudio de caso. Por último, se presentan las conclusiones obtenidas.

La Crisis del Covid-19 como Motor de Innovación en las Empresas Colombianas

Según (García Delgado, 2019), la innovación va más allá de la creación de una idea, pues esta requiere tomar elementos ya existentes, modificarlos, renovarlos o reformarlos y hacer de ello algo especial o nuevo. Es decir, que la innovación posibilita introducir un cambio novedoso para generar algo que tenga valor agregado e impacte a la sociedad. Gracias al auge tecnológico y al internet, las organizaciones se han visto en la obligación de competir en un mercado cada vez más globalizado, lo que ha llevado a innovar en nuevos modelos de negocio generando como resultado la satisfacción del cliente quien se ha convertido en el centro de los mismos. La crisis del covid-19 debe verse como una oportunidad para las empresas que tuvieron que innovar enfocándose en los clientes sabiendo que la situación nos afectó a todos, que es un tema sensible y que el tiempo de cuarentena permitió reinventar las empresas como modelos de negocios que respondan a la nueva realidad.

Es evidente que muchas empresas, en especial las Pymes, que anteriormente no contaban con una plataforma web para ofrecer y vender sus productos y servicios, tuvieron que adaptarse al contexto de la pandemia y fueron obligadas a establecer dichas plataformas o reinventar la oferta para llegar a los clientes, por otro lado, las empresas que ya tenían implementadas estas plataformas, tuvieron que innovar en la mejora de los canales de comunicación con los clientes.

(OCDE, 2015) define la innovación como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, bien o servicio de un proceso, de un nuevo método de comercialización, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores”. Además, aclara la importancia de medir la innovación por su relación directa con el progreso económico, permitiendo ver que la misma es una herramienta ligada al desarrollo.

El Manual de Oslo, que da las directrices para la recolección e interpretación de datos sobre innovación, recalca la importancia de la producción, explotación y difusión del conocimiento en el crecimiento económico de las naciones, lo que redundaría en el bienestar de la población, este mismo manual (OCDE, 2015) reconoce que los países latinoamericanos presentan un contexto socioeconómico diferente al de otras partes del mundo y acepta las adaptaciones a las metodologías que se utilizan para aplicar el modelo que plantea, permitiendo medirla, teniendo en cuenta la diversidad de las regiones, también, (OCDE, 2015) reconoce que la innovación tiene un impacto en las empresas, estos impactos son, los efectos sobre las ventas, la cuota de mercado, la mejora de productividad y la eficiencia.

Para (Beuchat, 2020), dada la situación actual existe una dualidad entre el presente (crisis) y la capacidad de focalizarse en el futuro; en el presente las empresas se enfocan en proteger a sus trabajadores y colaboradores, gestionar y cuidar clientes, cadenas de abastecimiento y el funcionamiento operativo, de forma que se eviten riesgos mayores y lograr la supervivencia de la empresa. Dentro del enfoque del presente, es necesario dar espacio y tiempo para pensar en cambios positivos a futuro, debe pensarse el futuro de la empresa luego de esta crisis. Por otro lado, el enfoque de pensar en el futuro, involucra no solo realizar un análisis de

los escenarios económicos e impactos sobre negocio, sino también, repensar la nueva industria, idear y realizar cambios estructurales al negocio, bien sea en la propuesta de valor, las operaciones, la tecnología o los recursos humanos. Es decir, esta crisis ha permitido ver el presente de la empresa de la mano que se trabaja pensando en el futuro.

Pero lo anterior, no es sencillo de lograr, pues estar focalizado en el presente en un momento histórico donde las barreras del tiempo y de conexión parecen haber desaparecido, donde nos ocupa 24 horas, 7 días a la semana, donde la sensación de agotamiento es generalizada y en muchos casos, no permite a las empresas ver la oportunidad de innovación, se puede decir, de acuerdo a (Beuchat, 2020) que las empresas dejan de lado la creatividad por pensar en eficiencia. Para salir del molde y crear una solución desde el pensamiento creativo, el autor propone la solución “pivote al propósito”, que no es más que dar otro uso a los propósitos actuales de los activos estratégicos de la empresa para llegar a una propuesta de valor, esta solución se puede realizar a través del modelo Canvas y las herramientas de planificación dirigida a clientes, pues a través de estas, se puede organizar y analizar la información de manera más ágil, facilitando la toma de decisiones y la adopción de distintas estrategias.

“Para las empresas, el covid-19 llegó como un detonante de innovación. Tras la incertidumbre inicial que generó una situación sin precedentes, las compañías aceleraron sus cambios internos y los planes que traían antes de marzo quedaron atrás” (Semana, 2020). Es decir, estas empresas hicieron cambios sobre la marcha, sobre todo los relacionados con tecnología, nuevas plataformas y clientes finales.

La innovación en Colombia es un proceso incipiente, que tiene grandes problemas de base, como las políticas públicas y la insuficiente inversión por parte de las empresas, lo que se puede ver reflejado en los indicadores de innovación, si analizamos el índice global de innovación desde el año 2017, donde Colombia ocupó el puesto 65 a nivel mundial, siendo quinto a nivel Latinoamericano, los pilares con menor rendimiento fueron instituciones y producción de conocimiento y tecnología; luego en 2019 pasó a la posición 67, después, en 2020 perdió una posición más quedando en la posición 68, manteniendo el quinto lugar a nivel latinoamericano; Latinoamérica sigue siendo una región con falencias en materia de innovación, (WIPO, 2020) resalta que a pesar de algunas iniciativas las inversiones públicas y privadas en investigación son bajas, sumado a un limitado uso de sistemas de propiedad intelectual, donde claramente Colombia sigue esta tendencia.

Según los resultados de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica 2018-2019, las actividades bancarias presentaron la mayor proporción de empresas innovadoras; las actividades de comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos, registro la mayor proporción de empresas no innovadoras (82,5%) (DANE, 2020). Durante este periodo, la actividad dedicada a educación superior fue la que registro el mayor porcentaje de empresas innovadoras en servicios o bienes nuevos, por su parte, las actividades bancarias registraron el mayor porcentaje de empresas innovadoras en servicios o bienes mejorados, estas últimas, también registraron el mayor porcentaje de empresas innovadoras en procesos. También se destaca el uso de las TIC para la innovación en técnicas de comercialización. En esta encuesta, las empresas calificaron diferentes obstáculos encontrados para innovar, asociados con la información y capacidades internas, con riesgos y el entorno, pero sin duda, en este periodo, la

escasez de recursos propios tuvo la mayor calificación, de igual manera los obstáculos asociados a la incertidumbre frente a la demanda de servicios y bienes innovadores.

De esta encuesta es muy importante resaltar los resultados frente a las fuentes de ideas para innovar, dentro de las fuentes internas más utilizadas estuvo la obtención de ideas de sus directivos; “en cuanto, a las fuentes externas a la empresa, se destaca internet, y los clientes, esta última, en los subsectores de centros de investigación y desarrollo, en desarrollo de sistemas informáticos y procesamientos de datos, y en transporte terrestre público automotor. Así mismo, los proveedores están entre las fuentes externas de los subsectores de actividad bancaria, salud humana, actividades de programación y/o difusión, telecomunicaciones y captación, tratamiento y distribución de agua” (DANE, 2020).

Los resultados anteriores son similares a los presentados en la encuesta para los años 2011-2012 y a su vez, concuerdan con lo expuesto por (Sanchez-Perdomo, 2015) sobre los estudios de innovación del usuario y como estos también pueden desempeñar un papel en la gestión de la innovación de una empresa.

La ANDI y la revista Dinero publican desde el 2016 el Ranking de Innovación Empresarial. Según (ANDI, 2018) esta es una estrategia para visibilizar a las empresas más innovadoras del país. Para el 2018, los tres primeros puestos fueron ocupados por, Cementos Argos, Grupo Familia y Ecopetrol.

Para el 2019, según (ANDI, s.f.) participaron en este Ranking 322 empresas, el top 3 fue Cementos Argos, Corona Industrial y Procaps, por su parte las tres empresas con menor puntaje fueron Alianza Team, Productos Ramo e Integra. Para este año, se concluyó que las empresas

obtienen 13,89% de ingresos por innovación; los mayores ingresos de una empresa fueron de \$62.850 millones, las ventas estuvieron alrededor de \$31.000 millones y las empresas invirtieron en innovación cerca de 0.5 billones de recursos propios. De esto último, se destaca que el 69% de las empresas utilizaron para innovar, recursos propios, el 14% recursos públicos nacionales y el 10% recursos de la banca privada nacional. Entre las actividades de gestión de la innovación de la empresa se destacan: capacitación al personal, contratación de consultoría y asistencia técnica, investigación y desarrollo, procesos de identificación, creación y selección de ideas, procesos para puesta en marcha de proyectos y lanzamientos al mercado, desarrollo y pilotaje de iniciativas con ensayos, testeos y validaciones. Por último, entre los propósitos de la innovación de las empresas, en este ranking, se destacaron: garantizar la sostenibilidad y competitividad de la compañía, mantener la propuesta de valor relevante en el mercado, consolidarse como una empresa que contribuye al desarrollo socioeconómico del país, abrir nuevos mercados y aprovechamiento de capacidades científicas y técnicas de su organización.

Para el año 2020, se evaluaron 242 empresas estas emplearon directamente 478.000 trabajadores y sus ingresos representaron el 29% del PIB de Colombia, ubicadas en 18 sectores de la economía. Según (ANDI., 2020) estas empresas apuntaron activamente a la innovación en plataformas tecnológicas, nuevos productos y modelos de negocios, también, en menor medida a mejorar servicios y productos existentes o a crear nuevos servicios; el impacto positivo que tuvieron con esta innovación se relacionó con la contribución al desarrollo de la sociedad y la contribución al desarrollo del medio ambiente. Entre los principales obstáculos que se encontraron para innovar, se encontraron, poca oferta de proveedores de tecnología en el país, dificultad para acceder a laboratorios y equipos especializados, falta de tiempo y falta de

voluntad de la dirección. La financiación fue principalmente por recursos propios, comparado con el año anterior, aumento la financiación por banca privada nacional. En este ranking se preguntó a las empresas sobre la situación de sus proyectos de innovación para los próximos 5 años teniendo en cuenta la situación de pandemia, a lo cual, el 64% de las empresas respondió que se adelantarán, el 23% se mantendrán igual y el 13% se retrasarán.

Según (El Tiempo, 2020) el 95% de las compañías respondieron en este ranking, que contaban con una estrategia de innovación, para el año 2018, este número era del 83%. Algunas empresas destacadas en innovación para este año fueron: Ecopetrol, quien fue número uno y contempla la innovación desde la tecnología del negocio y la implementación de la tecnología para modernizar la operación con la innovación en procesos; por su parte, Enel Codensa, define su estrategia de innovación mediante diversos proyectos que le apuestan a la innovación de la mano del desarrollo sostenible. Lo anterior, sustenta que la innovación no resulta del azar o en un golpe de suerte, sino de un trabajo metódico y dedicado.

El top 3 de innovación para el año 2020 fue: Ecopetrol, seguido de Grupo Nutresa y Familia. “Para este año, los esfuerzos de las empresas se valorizaron, pues evidenciaron que el trabajo de años anteriores en innovación tiende réditos en los resultados de las empresas. Casi todas las 242 compañías que decidieron medirse en este ranking dijeron haber realizado alguna innovación para ayudar al país en la atención de la emergencia” (Semana, 2020). Lo anterior, se sustenta en que empresas de sectores distintos a la salud, desarrollaron productos y servicios en esta área, así como plataformas para ayudar a las poblaciones y a las actividades más golpeadas con la crisis. Sin embargo, la meta de innovación de muchas empresas, se centra en las mejoras tecnológicas o de atención al cliente, basadas en la innovación de sus procesos, dejando de lado,

la innovación que pudo generarse desde las necesidades del cliente en otros aspectos diferentes a la atención.

Por otra parte y de acuerdo con (Endeavor Colombia, 2018) la innovación en grandes empresas suele ser difícil de afrontar, pese a tener una mayor disponibilidad de recursos, en comparación con emprendimientos o pequeñas empresas, los compromisos con los clientes y las costumbres de la empresa hacen que sea más difícil innovar. Un ejemplo de esto son las empresas Sodimac, el Grupo Argos y Bancolombia, cada una tiene un enfoque diferente para sus procesos de innovación; por un lado, Argos, su objetivo es aumentar la productividad; en Bancolombia, la innovación está más a nivel interno, apuntan a convertirse en una empresa con ADN de innovación y en Sodimac, está por encima de todas las cosas, el cliente. Estas empresas han implementado estrategias de innovación que permiten mezclar el negocio tradicional con su evolución y reinversión.

El Grupo Nutresa, compañía dedicada a la fabricación de alimentos y bebidas, “alcanzo ventas superiores a 2,65 billones en el primer trimestre del año 2020, para ellos, el covid-19 disparo la demanda en las marcas de víveres y otros alimentos básicos, mientras que el servicio de restaurantes se vio afectado” (La Republica, 2020). A pesar de los esfuerzos de los gobiernos por mitigar los efectos negativos del covid-19, para Nutresa, la menor dinámica por las restricciones para atención de la pandemia y el mayor desempleo, afectaron el ingreso en los hogares y por ende el consumo. Por lo cual, los hogares dedicaron un porcentaje mayor de sus ingresos a los alimentos de carácter esencial. Para afrontar la pandemia, Nutresa estableció cuatro prioridades: las personas y la salud, conciencia de la responsabilidad de garantizar el suministro de alimentos, el compromiso por proteger los empleos y cooperar con actores

públicos y privados para ser parte de la solución. Para cumplir con estos compromisos, incremento la comunicación a todos los canales de venta, se apoyó en matrices de impacto clasificando a los proveedores de acuerdo con su nivel de criticidad y construyendo alternativas para no suspender la operación.

De acuerdo con (Sanchez-Perdomo, 2015) en los últimos años, el concepto de innovación del usuario o innovación dirigida al cliente ha ganado un creciente interés y en particular, en el campo de la gestión de la innovación, sin embargo, son escasos los estudios sobre el rol que desempeña un usuario (cliente/consumidor) dentro de la gestión de innovación en países en vía de desarrollo. En Colombia, aunque la política nacional de innovación menciona que “la innovación puede darse no solo a través de actividades de I+D sino que puede darse por otras formas como la colaboración informal o formal, el aprendizaje con los usuarios y clientes, entre otros” (Ministerio de Ciencia & Departamento Nacional de Planeación, 2020), y define fuentes como centros de investigación o universidades y empresas que puedan llevar sus invenciones al mercado. Son pocos los sectores que utilizan estas formas y fuentes, así mismo, son pocos los estudios relacionados.

La academia podría jugar un rol más importante soportando la base de la innovación por medio de estudios que sirvan para generar empresas con esquemas de innovación más robustos traduciéndose en mayores beneficios para las mismas, sin embargo, la carencia de políticas públicas y la limitada inversión por parte de las empresas dificulta este enlace, ya que existe una incertidumbre con respecto al costo-beneficio de dichas inversiones en innovación.

De igual manera, el modelo de negocio que adopta cualquier empresa permite abrir el mercado para esta o hacer que el mismo se cierre considerablemente, es por esto que es casi una obligación que las empresas constantemente estén innovando en su modelo de negocio, forzarse a salir del esquema tradicional y evolucionar creando un valor agregado. Existen diversos enfoques y metodologías para crear un modelo de negocios innovador, en este caso, las técnicas que tienen como base los clientes y su satisfacción frente al producto o servicio ofrecido, como el mapa de empatía y el mapa de experiencia. Estas, pueden ser complemento a los estudios de mercado que pueden realizarse, pues la perspectiva de cliente sin duda, guiara la obtención de visiones de mercado más certeras.

La (Universitat Politècnica de Valencia, s.f.) define el mapa de empatía como una de las metodologías más utilizadas y eficaz para conocer los clientes, pues obliga a “ponernos en el lugar de nuestro cliente (empatizar)” con el objetivo de identificar, realmente las características que nos permitirán realizar un mejor ajuste entre nuestros productos o servicios, la demanda de innovación y sus necesidades o intereses” .

Es importante resaltar que la experiencia impacta en la rentabilidad, esto genera que una empresa cambie sus presupuestos decidiendo apostar más por la experiencia del cliente que en la propia imagen. Para (Medina, 2020) la experiencia del cliente se define como la interacción del cliente con todos los procesos de servicios físicos y digitales a través del Customer journey, generando en él una emoción consistente que logra concretar la marca de forma rentable. Por lo general, las empresas invierten casi todo siempre en el Customer Journey hasta la venta, sin tener en cuenta que la experiencia del cliente involucra procesos y/o actividades post-venta. “En un estudio realizado en Chile en mayo 2020, el 75% de los consumidores había tenido la intención

de cambiar de compañía durante los últimos tres meses respecto al sector de servicios” (Medina, 2020). Para solucionar este inconveniente, la autora plantea tres soluciones: primero, la empresa debe conectarse con las emociones que se sienten durante la crisis, como la ansiedad de la incertidumbre, es decir, estar presentes y/o disponer de canales de comunicación disponibles o mucho más fáciles, por ejemplo, páginas web y redes sociales, estas características fortalecidas durante la crisis, hicieron que muchas empresas se convirtieran en empresas digitales. Las empresas deben tener presente que el Customer Journey no se acaba con la venta, que este, incluye también la post-venta, es decir, la retención y la recomendación.

Segundo, conectar la operación con el cliente, por lo general este aspecto, conlleva problemas operacionales, tramites complejos y dificultad de comunicarse. En este sentido, la empresa debe comprender que es importante conectar los colaboradores y operación con los clientes para tener un impacto en el negocio. Es fundamental, identificar los momentos del journey más relevantes para priorizar esfuerzos y proyectos transversales, que reúnan a todas las áreas en una agenda única, enfocado en el cliente. Por último, reforzar donde se agrega valor, es decir, en los distintivos unido a una constante medición de la satisfacción u otros aspectos del cliente en relación con el servicio o producto ofrecido; esta estrategia es la utilizada por grandes compañías como el Grupo Nutresa.

De acuerdo con (Ferreira-Herrera, 2015) los planes de negocio han representado un aspecto fundamental en la formulación y gestión de proyectos. Pero el contexto tanto innovador como emprendedor en el que se desarrollan los negocios, genera la necesidad de modelos de negocios dinámicos y simples que respondan rápidamente a los cambios del entorno y presenten una visión organizada de la información con la que se cuenta. Esta es una definición muy

apropiada para el contexto actual, pues la incertidumbre que genera el covid-19, hace que las empresas ya establecidas o nuevas, generen productos, servicios o soluciones de forma rápida y que respondan a su necesidad; este modelo conceptualiza los principales elementos que forman parte de un modelo de negocios, así mismo, al ser gráfico, es mucho más fácil de entender y de mostrar toda la información en un lienzo, siendo aplicable y adaptable a diferentes sectores y tipos de empresas.

Un estudio de caso, donde se aplicaron estas herramientas, es presentado por (Marentes & Vargas Penagos, 2020) quienes diseñaron un modelo de negocio para el sector inmobiliario en el área metropolitana de Bogotá teniendo en cuenta el contexto de la pandemia del Covid-19, basado en el asesoramiento, administración responsable y la atención personalizada al cliente, para lograr esto, propusieron que sus colaboradores analizaran todas las necesidades y expectativas en el proceso de venta, compra o remodelación, actividades básicas del sector inmobiliario. Los autores utilizaron de forma secuencial el modelo EMOI, la matriz RMF, el mapa de empatía y el mapa de experiencia, para entender la relación de los clientes con la compañía y que necesidades o expectativas tienen en cada punto de contacto establecido; a partir de esta información utilizaron el modelo Canvas para realizar la descripción de su modelo de negocio. De este estudio es importante resaltar dos de sus conclusiones: “las herramientas utilizadas permitieron construir el modelo de negocio de la manera más integral posible al considerar todas las variables que influyen en dicho diseño y que el modelo Canvas llevó a la materialización final de la propuesta de valor y el potencial de inversión analizado por los autores en el sector inmobiliario” (Marentes & Vargas Penagos, 2020) y “El resultado es un modelo de negocio innovador completamente estructurado y funcional, brinda una mayor

claridad acerca de la importancia de cada herramienta usada, por ejemplo la matriz de clasificación y el mapa de empatía, facilitan la segmentación y entendimiento del cliente, cuya importancia para el desarrollo del modelo de negocio se evidencia en este punto, cada bloque permite revisar si lo anteriormente hecho es consecuente con el objetivo del taller al finalizar las tres actividades, cualquier idea de negocio e innovación que se plantea en un principio podría parecer tediosa o simple para llevar a cabo, pero al final de todo el proceso realizado se entiende completamente la estructura del modelo y se brinda todo lo necesario para la materialización de la propuesta de valor” (Marentes & Vargas Penagos, 2020).

Por otra parte, para (Mejía-Giraldo, 2018) el concepto de problema que fundamenta los modelos de creación de empresas Canvas y Lean Canvas, trae consigo consecuencias negativas pues es tomado desde el ámbito del consumo y la necesidad de generar necesidades o problemas en los futuros clientes. (Mejía-Giraldo, 2018) considera que “no es tan simple validar la innovación y el emprendimiento en sí mismo y de forma abstracta, desconociendo las características propias del proceso de creación empresarial, limitando su comprensión a la disposición que tendría un segmento de clientes a pagar por una nueva propuesta de valor o solución, que se materializa en productos y servicios”.

El ejemplo estudiado contradice a (Mejía-Giraldo, 2018) pues en el contexto de la crisis generada por el covid-19, las empresas no pueden simplemente tener una visión netamente monetaria o desde el consumo, pues las necesidades del cliente, han obligado a que muchas empresas se reinventen, innoven o mejoren pensando tanto en el cumplimiento de la necesidad del cliente como en la contribución que dicha mejora puede traer a la sociedad. Bajo este mismo

planteamiento, el modelo Canvas permite visualizar de una forma más ágil estas soluciones y contribuciones.

Conclusiones

El covid-19 aumentó la transformación digital de las empresas y en algunos casos, la ha iniciado, esto hace que los clientes y consumidores cobren mucha más importancia y generen una reevaluación de la manera de trabajo que puede verse reflejada en la automatización de procesos.

Conectarse con el cliente durante la crisis ayuda a: cuantificar el impacto de la crisis en los clientes, empatizar y satisfacer sus necesidades y demandas y reasignar recursos, por tal razón, las empresas deberían fortalecer y facilitar los canales de comunicación, moverse desde el momento de adquirir un cliente a retenerlo, cuidando todos los momentos de interacción, así, como medir la experiencia de los clientes de forma periódica.

La innovación orientada al cliente puede dar una luz a un nuevo campo de investigación en el área de la gestión de la innovación, pues fortalece el proceso de desarrollo de nuevos productos o servicios, creación de entornos o redes de innovación que involucren a los usuarios en los procesos de creación.

Los modelos de negocio pensados en responder a esta nueva realidad, y bajo los mismo exigencias de tiempo y demanda de soluciones o productos derivada de la misma, deben ser planteados de forma simple y concreta, innovadores y fáciles de entender, por esto, el modelo Canvas, es una solución apropiada al contexto.

Bibliografía

- ANDI. (16 de Agosto de 2018). *La ANDI destaca la creación de empresa y la innovación en el país*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/1186-la-andi-destaca-la-creacion-de-empresa-y>
- ANDI, s.f. (s.f.). *Resultados Ranking de Innovación 2019*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/22-innovacion-y-emprendimiento>
- ANDI. (Agosto de 2020). *Resutados Ranking de Innovación Empresarial*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/22-innovacion-y-emprendimiento>
- Beuchat, G. (2020). *Innovación en tiempos de Pandemia [Webinar]*. (CAF- banco de desarrollo de América Latina) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=ZCiP1GjbpcY>
- DANE. (27 de noviembre de 2020). *Boletín Técnico*. Obtenido de Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Sectores de Servicios y Comercio (EDITS) 2018-2019: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/Bol_EDIT_servicios_2018_2019.pdf
- El Tiempo. (27 de Agosto de 2020). *Empresas colombianas que más destacan en procesos de innovación*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/empresas-mas-innovadoras-en-tiempos-de-pandemia-534252>
- Endeavor Colombia. (18 de junio de 2018). *Panel de innovación corporativa con Taddy Hall: Grupo Argos, Grupo Bancolombia y Sodimac [Vídeo]*. Obtenido de

<https://endeavor.org.co/campus/seccion/aprende/como-estan-innovando-las-grandes-empresas-colombianas/>

Ferreira-Herrera, D. C. (6 de noviembre de 2015). El Modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 69-80.

doi:<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>Innovación social y solidaridad

García Delgado, L. K. (2019). *Aplicación del Mapa de Empatía: una Herramienta de Valor en los Modelos de Negocio*. Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35868/Garc%C3%ADaDelgadoLeidyKatherine2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La Republica. (26 de mayo de 2020). “*Hay un espacio enorme para crear nuevas experiencias, soluciones y productos*”.

Marentes, A. A., & Vargas Penagos, C. M. (2020). *Servicio de Asesoramiento Innovador de Compra y Venta del Sector de Bienes Raíces en la Zona Metropolitana de Bogotá*.

Obtenido de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/31039/2020carlosvargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medina, M. S. (19 de junio de 2020). Experiencias de clientes en tiempos de Covid-19

[Webinar]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=56WyEVZp-rk>

Mejía-Giraldo, J. F. (2018). Propósitos organizacio-nales como alternativa para los problemas

que proponen los modelos canvas y lean canvas. *Innovar*, 29(72), 31-40.

doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77891>

Ministerio de Ciencia, T. e., & Departamento Nacional de Planeación. (01 de Septiembre de

2020). *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2030 [Borrador]*.

Obtenido de

https://minciencias.gov.co/sites/default/files/documento_conpes_ciencia_tecnologia_e_innovacion.pdf

OCDE. (2015). *Manual de Oslo*. OCDE.

Sanchez-Perdomo, S. J. (2015). Innovación del usuario e identificación de usuarios innovadores:

un estudio exploratorio en Colombia. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(108), 85-94. doi:

<http://dx.doi.org/10.16925/co.v24i108.1262>

Semana. (20 de Agosto de 2020). *¿Cuáles son las empresas más innovadoras del país?* Obtenido

de <https://www.semana.com/empresas/articulo/estas-son-las-empresas-mas-innovadoras-del-pais/296258/>

Universitat Politècnica de Valencia. (s.f.). *Herramientas de Metaplanificación*. Misión

Académica 2020.

WIPO. (2020). *Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation?* Lowercase.