

Gestión de la innovación y capacidad competitiva del sector confección

Bibiana Tinjaca

Resumen: Frente al descenso de los índices de competitividad del sector confección en Risaralda/Colombia, surge la necesidad contundente de hacer transformaciones derivadas de la relación existente entre la gestión de la innovación en la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria de las confecciones. Para el abordaje del objeto de estudio se seleccionó una muestra significativa de 144 empresas. De manera que la investigación espera ser una herramienta útil para los empresarios que apunten a la alta competitividad en la visualización, no solo de nuevos horizontes de mercado, sino también de procesos innovadores y pertinentes para sacar de la crisis este sector.

Palabras clave: Innovación – Gestión de Innovación – Capacidad – Competitividad - Innovación Regional – Industria Confección

Abstract: Faced with falling levels of competitiveness of manufacturing in the department of Risaralda, entered in the Economic Report of the Department of Risaralda Regional ICER (National Planning Department, 2011), the need to blunt transformations arising from the relationship between the management of innovation in the competitiveness of micro, small, medium and large garment industry, widespread in the cities of Pereira and Dosquebradas. In order to approach the object of study, a significant sample of 144 companies, with which they conducted the field work, which incorporated in the design of instruments, the approach of variables related to the production chain, from the moment the product idea, until placed on the market in all its stages recognizing the added value that gives the level of product innovation, process, marketing and organizational. In conclusion, the research hopes to be a useful tool for employers Risaralda point to the high competitiveness on display, not only of new market horizons, but also innovative and relevant processes to draw from the crisis this sector.

Keywords: Innovation - Innovation Management - Capacity Competitiveness - Regional Innovation - Garment industry.

Introducción

Todos los sectores de la economía requieren ser impactados desde diferentes ámbitos para proyectarlos a nivel nacional e internacional, pero lamentablemente en ocasiones diversos factores generan estancamiento y descenso en su posicionamiento; este es el caso del sector textil confección. Esto se puede ver en el hecho que desde inicio del siglo XXI el Sector Confección ha presentado serias dificultades que proceden de diferentes hechos, los más contundentes han sido, por un lado, la recesión económica por la que atraviesa el país y por el otro, el alto índice de importaciones de productos manufactureros (Ciclos Económicos en Colombia, 2011) : telas, insumos, prendas de vestir, accesorios entre otros .En el caso de Risaralda, la producción manufacturera según el Informe de Coyuntura Económica Regional del Departamento de Risaralda ICER, muestra para el año 2005 un nivel de crecimiento de 9,2 y para el 2011 un 7,2; dada esta

tendencia decreciente del Sector Textil-Confección se hace urgente para esta región del país motivar este sector de la economía regional, catalogado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como uno de los Sectores de Clase Mundial más significativos en la generación de empleo en la región (CIDEM, 2004, pág.32). En la última década en el sector confección del departamento de Risaralda se ha presentado una desaceleración en la Competitividad, esto en relación a los productos que venden sus mayores competidores a nivel global, ya sean textiles, maquila o producto terminado, observando varios problemas en cuanto a: materias primas costosas, niveles de producción poco óptimos, falta de vigilancia tecnológica; sin embargo frente a las fortalezas que claramente se tiene en cuanto a calidad y diseño, se marca la diferencia en la relación costo/beneficio y la imposibilidad de enfrentar las condiciones de precio a las que el mercado asiático obliga a competir.

En el caso de las empresas risaraldenses se presume que la mayor parte de las microempresas carecen de procesos de gestión de la innovación, dado que un alto porcentaje de ellas maquila para las grandes marcas, en cuyo caso los estándares de calidad y diseño de su producto tipo exportación los exige el comprador. Estos confeccionistas subsisten de lo que producen día a día trabajando para otras firmas, por eso en medio de una economía de subsistencia al destajo, no les permite generar líneas propias en las que puedan plantear y desplegar estrategias de innovación para producción, marketing o procesos organizacionales

“El sector de la industria manufacturera y la construcción por segundo año consecutivo mostró crecimientos negativos, 2.4% y 5.8% respectivamente, pero hay que destacar que en menor proporción que en el 2008, precisamente siendo estos dos sectores perdedores de empleo al final de año.”(Gobernación de Risaralda, 2010, pág.18)

Es por eso que este estudio surge como una necesidad respecto a la difícil situación del sector textil confección del departamento de Risaralda, lo que incentivó a reflexionar acerca de la realidad de la empresa colombiana y su posición frente al panorama global en cuanto al descenso de los índices productivos del sector, los cuales resultan alarmantes y exigen que se cuestione la relación que tiene la gestión de la innovación con la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección textil en las ciudades de Pereira y Dosquebradas. Circunscribir el proceso de investigación a los municipios de Pereira y Dosquebradas, como zona vulnerable de la economía representativa del sector, permitió realizar un sistemático trabajo de campo, que incorporó en el diseño de instrumentos, el planteamiento de las variables relacionadas con la cadena productiva, desde el momento del diseño de producto, hasta su puesta en el mercado. Como objetivo principal se planteó determinar la relación existente entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas; para ello se requirió en primer término caracterizar las empresas objeto de estudio, en cuanto a variables de innovación y competitividad. En un segundo momento, al identificar las empresas que integran el sector confección, se determinaron las variables que caracterizan la relación de la innovación sobre la capacidad competitiva del sector confección. Para lograr estos, se realizó la descripción actual del sector, en qué condiciones se encuentra la innovación y la competitividad en el departamento de Risaralda y a manera de aportes se presenta la propuesta para generar procesos de innovación reactivadores del impulso competitivo del sector confección en el departamento de Risaralda, propuesta conducente a transformar el descenso financiero en el que hoy se encuentra.

Metodología

El método de esta investigación es de tipo cuantitativo, correlacional. En donde los estudios correlacionales con llevan a medir el grado de relación existente entre las variables propuestas; Competitividad y Gestión de la Innovación estableciendo como análisis de dicha investigación “Las empresas actuales de confección en Pereira y Dosquebradas”. De manera que, para la encuesta se consideró como población las empresas del sector confección registradas en las Cámaras de Comercio de Pereira y Dosquebradas a diciembre de 2011, información que fue filtrada para poder aplicar el instrumento sobre las empresas dedicadas netamente a las confecciones de prendas de vestir. Debido a que la información que suministran las Cámaras de Comercio (antes mencionadas) mezcla las PYMES de confecciones y textiles, se filtraron las bases de datos y fue necesario estratificarlas, de tal manera que para la selección de muestra se realizó el cálculo de la misma para una población finita con un nivel del confianza del 95% o superior y un margen del error entre el 2% y el 5%, para obtener el tamaño de la muestra total como se puede observar en la tabla 1. El tipo de muestreo a emplear es aleatorio estratificado, que consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos), que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica. Dando como resultado para esta investigación el que la muestra arrojó el que son 144 empresas para encuestar.

Por otra parte, a través del instrumento utilizado para la recopilación de datos se realizan preguntas que califican las variables (5), que parten de las actividades de innovación enunciadas por el *Manual de Oslo (2006)*, así pues, se identifican: las operaciones científicas, las operaciones tecnológicas, las operaciones organizacionales, las operaciones financieras y Las operaciones comerciales. En cada una de estas se ha tenido en cuenta aspectos que permiten valorar el producto, proceso, marketing y el nivel organizacional mediante criterios que buscan realizar cruces, de tal forma que podamos evidenciar la relación existente entre la gestión de la innovación teniendo como estructura metodológica el Manual de Oslo y la competitividad.

Indicadores de variabilidad

Los indicadores contemplados para son los sugeridas por el Manual de Oslo el cual distingue cuatro tipos de innovación; “*las innovaciones de producto, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización*” (OCDE y Eurostat, 2006, pág. 58).

Así pues, “innovación de producto es definida como la introducción de nuevos bienes y servicios, las reformas significativas de características funcionales o de utilización”(Cotec,2001). Por otra parte, innovación del proceso es la implementación de “*un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción, o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.*” (OCDE y Eurostat, 2006, pág. 59).

Por su parte, “*Una innovación de mercadotecnia, es la aplicación de un nuevo método de comercialización, que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación*”(OCDE y Eurostat, 2006, pág. 60).

Y finalmente, La innovación organizacional se constituye en “*la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa*” (OCDE y Eurostat, 2006, pág. 37).

Diseño y validación del instrumento

Para el diseño del instrumento se tuvo en cuenta la Guía Práctica de la Gestión en la Innovación de la Universidad de Navarra(2008) y la Guía de Gestión de la innovación CIDEM de Cataluña(2004), con las cuales se contextualizó una encuesta a partir de los instrumentos que cada una de ellas tiene validados a partir de cuestionamientos relacionados con: Generación de nuevos conceptos, desarrollo de producto, redefinición de los procesos productivos y comerciales, gestión del conocimiento y de la tecnología y la vigilancia tecnológica. De manera que la *Guía Práctica de la Gestión en la Innovación* de la Universidad de Navarra se encuentra un direccionamiento hacia la construcción de la innovación en las organizaciones, la clasificación de los procesos de innovación, dimensión estratégica, identificación de ideas para desarrollar, desarrollo de los proyectos y la explotación de los resultados. En segundo lugar, la *Guía de Gestión* de la innovación CIDEM de Cataluña contempla las siguientes variables: la cultura de la innovación, la generación de nuevos conceptos, el desarrollo de producto, la redefinición de los procesos productivos, la redefinición de los procesos de comercialización y finalmente, la gestión del conocimiento y de la tecnología.

Siendo así, el planteamiento en el instrumento está dado en cinco factores (indicadores o categorías de la gestión de la innovación- CIDEM) y en cada factor se aplican preguntas que a su vez califican los indicadores o categorías relacionadas con la competitividad. El cuestionario fue el instrumento utilizado para el registro de información, este fue diseñado para cuantificar, universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la encuesta. Su finalidad fue conseguir la compatibilidad de la información recopilada. Finalmente, para la validación del instrumento se retomó el Manual de Oslo, el cual es guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación, fue publicado originalmente por un acuerdo suscrito entre la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE^{1*}) y la evaluación de 4 expertos. Así pues, se procedió a hacer la prueba piloto con una población de 25 empresas a las cuales se les aplicó la encuesta dando como resultado el que se debía incluir un glosario de terminología técnica.

Resultados

Con el fin de determinar “La relación entre gestión de la innovación y capacidad competitiva del sector confección de Pereira/Dosquebradas 2011-2013”, al estratificarlas se consideró para su clasificación que la microempresa es aquella que cuenta con menos de 10 empleados; pequeña, entre 11 y 50; mediana, entre 51 y 200 y finalmente, grande empresa es la que posee un número superior a los 201 empleados (Ferraro, 2011)

A partir de allí, se encuentra un alto compromiso tanto de propietarios, como de directivos, en la medida que el 81% de las encuestas fueron respondidas específicamente por este grupo de personas; en las pequeñas empresas el 58% de sus propietarios fueron las encargadas de responder el instrumento de recolección de información, mientras en las grandes empresas la mayor proporción la realizó el gerente un 60%. Este comportamiento es coherente con las condiciones de

^{1*} Es un foro único en su clase en donde participan 30 países que trabajan juntos para afrontar los retos económicos, sociales, y medioambientales, en los que les sitúa la globalización. Está enfocado a entender y ayudar a los gobiernos a responder a los nuevos planteamientos del mundo actual, tales como la gestión de las empresas y la economía de la información.

administración de las empresas, como se esperaría desde una perspectiva microeconómica, en la pequeña empresa, los propietarios son los encargados de atender los aspectos relevantes de la empresa y en la gran empresa, se delegarían estos asuntos a los gerentes o diferentes formas de administración del negocio.

El comportamiento en términos de la persona encargada de resolver la encuesta a partir de la cual se realiza un acercamiento sobre la competitividad de las empresas de la cadena -confección en la pequeña y mediana empresa resulta disímil, se observa que cerca del 22% de ellos en la pequeña empresa resulta ser diseñadores o personal encargado de servicio al cliente y aunque sean trabajadores de las empresas, no tienen autonomía en la toma de decisiones, evidenciando que la responsabilidad ejercida por los administradores, está mediada por aspectos propios de los procesos de producción.

Con respecto a la antigüedad y tipo de empresa, se encuentra que el 40% de las grandes empresas tienen entre 6 y 10 años de constitución y el 60% data de una antigüedad entre los 21 y 40 años constituyéndose no solo en empresas con una gran trayectoria, sino, con un alto número de empleados; de igual forma, el 50% de las medianas empresas manifiestan tener una trayectoria entre 11 y 20 años.

En cuanto a la micro y pequeña empresa, cerca del 70% llevan menos de 10 años de trayectoria, encontrando que este tipo de empresas resulta ser más joven en el mercado del sector confección, sin embargo, el 1.5% de las microempresas posee una vida productiva superior a los 41 años de experiencia, por lo cual se infiere que se trata de pequeñas empresas con gran trayectoria en el mercado. Para el factor tecnológico, se consideró la organización del departamento de investigación y desarrollo, adquisición de nuevos productos, incorporación de nuevas tecnologías y máquinas en el proceso productivo, uso de tecnologías de la información y programas de vigilancia tecnológica que generen innovación en los procesos, con el fin de evidenciar los recursos, infraestructura y logro de los proyectos innovadores en el área comercial, publicidad, catálogos y folletos. El segundo grupo de elementos para establecer la relación entre gestión de la innovación y la capacidad competitiva, concentra factores administrativos asociados a herramientas de gestión para aumentar el valor agregado de los productos, clima organizacional favorable a la generación de ideas por parte de los trabajadores, planes para motivar y reconocer las iniciativas de los mismos, programas de capacitación y actualización en temas de innovación, creatividad y motivación, planificación de nuevos procesos para compras de insumos, comercialización y administrativos, así como planes para elaboración de nuevos productos, habilidad creativa en el momento de implementar nuevo proceso, planes de gestión a partir de necesidades y requerimientos de los clientes y procesos a partir de los cuales se mide el grado de satisfacción de los mismos. Inicialmente, se consideran las características de la microempresa y se aprecia que existe una gran preocupación para medir y controlar el grado de satisfacción de sus clientes, situación que explica la constante redefinición de planes de gestión a partir de las necesidades y requerimientos realizados por ellos (93.8% estuvieron de acuerdo), en este sentido, los empresarios de la micro empresas resaltan la importancia de la habilidad creativa dentro de su empresa, en el momento de implementar nuevos procesos (84.6% dijeron estar de acuerdo), garantizando con ello, el buen clima organizacional para estimular la generación de ideas por parte de sus colaboradores (72.3% estuvieron de acuerdo), quienes son en última instancia quienes tienen contacto directo con los Clientes y usuarios del portafolio de productos ofrecidos por la microempresa.

Sin embargo, se observan elementos importantes para fortalecer la gestión de la innovación y con ello la capacidad competitiva, en la medida que se evidencia una relativa potencialidad en programas de capacitación y actualización en temas de innovación, creatividad y motivación, potencializando los planes para estimular y reconocer las iniciativas de los trabajadores, que finalmente se traduzcan en la mejor satisfacción de los clientes.

Conclusiones

Teniendo en cuenta los aspectos que se derivan de los resultados, distinguiendo entre los 4 tipos de empresa micro, pequeña, mediana y grande, se perciben contrastadas diferencias. Los años de antigüedad se pueden considerar como un indicador de persistencia y resistencia en el mercado, las grandes industrias llevan una trayectoria establecida en el rango de los 21 a los 40 años.

Así pues, la creación de un modelo empresarial que no solo impacte un mercado sino que además se sostenga, tiene que ver con múltiples factores asociados y también el equilibrio de los mismos puede llegar a determinar los resultados obtenidos por las mismas. Bajo el anterior panorama se evidencia que gran parte de las microempresas no generan procesos de innovación, de hecho, cerca del 85% sostiene sus planes de producción por el esquema de negociación bajo la modalidad de maquila con grandes marcas.

De forma adicional, al encontrar que el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) reporta en el DANE las cifras más altas de desempleo a nivel de áreas metropolitanas, se puede inferir que el futuro del sector confección no es claro y por ende se requiere estudiar la relación de la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria con respecto a su grado de gestión de la innovación.

Para lo anterior se determinaron diferentes características de las empresas, en primer lugar las tecnológicas en donde la investigación concluyen que la respuestas de las micro, pequeñas, medianas y grandes industrias obedecen a una especie de orden temporal y de evolución empresarial, esto se muestra claramente ya que las micro empresas hacen mayor énfasis del aspecto tecnológico en la necesidad de la publicidad, creación de catálogos y folletos; las pequeñas empresas hacen un énfasis mayor en la creación de bases de datos y la recolección de información y utilización de las tics, y que las medianas y grandes empresas soportan la mayor importancia en las tecnologías aplicadas para la producción. Este hallazgo hace concluir que uno de los factores probables en la evolución de una visión empresarial que realmente trascienda los mercados, puede obedecer a un orden en la madurez de las empresas y que en el tiempo se generan nuevas necesidades y expectativas y otras se van resolviendo.

Por otra parte, se encuentran las características administrativas donde se puede identificar que se tienen en cuenta más las sugerencias y anotaciones hechas por sus clientes en las micro y pequeñas empresas; por su parte, las medianas y las grandes empresas tienen un poco menos en cuenta las apreciaciones de los mismos. Así pues, puede decirse que existe una relación más directa con el cliente en la micro y pequeña empresa, dado que se emprenden relaciones más directas en la prestación de servicios y atención a las sugerencias.

Se pueden resaltar los aspectos que tienen relación con los programas de capacitación en los que se miden mayoría en el micro, pequeña y mediana empresa y en minoría en la gran empresa. Estas diferencias pueden tener que ver con la elección de personal altamente calificado lo cual hace que la necesidad de capacitación sea menor en el caso de la gran empresa

Así mismo, en las características comerciales se notan marcadas diferencias en la manera como se toman las decisiones que tienen que ver con lo productivo, dado que mientras que las pequeñas, micro y medianas empresas en su mayoría no sobre determinan sus decisiones en la percepción ni del cliente ni de sus trabajadores, de igual forma no proponen servicios y/ o soluciones exclusivamente anticipándose a las necesidades de sus clientes, ni se supeditan a las sugerencias de los trabajadores para modificar sus programas de comercialización.

Así pues, esto puede deberse en gran medida a la diferencia que existe entre las micro, pequeñas y medianas frente a las grandes, en donde a manera de conclusión se pueden establecer variadas tendencias, entre ellas, la clara división del trabajo y las decisiones administrativas, en este caso el hecho de tener un departamento con políticas administrativas definidas que se apoya en estudios de marketing, benchmarking e inteligencia competitiva haciendo que la regularidad y armonía en los cambios de comercialización de productos sea un hecho planificado.

También se hallaron las características de factor científico en donde los procesos de investigación sobre impacto ambiental social y económico son producto de un valor agregado y acumulado histórico que las empresas entregan a la comunidad y/o región que las acoge, por lo tanto, es claro que la diferencia establecida en este aspecto por deja como resultado y conclusión que para la micro y pequeña empresa es tan sólo un ideal en la medida en que la antigüedad y éxito de una empresa debe estar directamente relacionado con la comunidad y el entorno ambiental que lo acoge y le suministra en cuanto a insumos para sus procesos y productos .

Finalmente se determinaron las características de factor financiero donde la micro empresa evidencia ciertas dificultades en la capacidad competitiva a partir de factores financieros, se determina relativamente baja disponibilidad para realizar inversión en el lanzamiento de nuevos productos/servicios y percepción favorable para reducir costos mediante campañas de economía de servicios como agua y energía eléctrica.

Por otra parte, la mediana empresa evidencia notablemente el desacuerdo de propietarios, gerentes y personal administrativo, con tener presupuesto designado para el desarrollo experimental en producción de diseños y propuestas piloto; considerando de igual forma inapropiadas las estrategias para financiación de equipo de trabajo designadas a la atención del cliente; en términos estructurales se encuentra fortaleza en el factor financiero, en la medida buscan reducción de costos a través de campañas de economía de servicios como agua y energía eléctrica, re direccionando los recursos hacia la investigación y desarrollo experimental I+D o inversión en el lanzamiento de nuevos productos/servicios.

En relación a la gran empresa, se presenta un crecimiento sobre reducción de costos a través de campañas de economía de servicios como agua y energía eléctrica, e inversiones para lanzamiento de nuevos productos/servicios; se perciben efectos positivos de la capacidad competitiva empresarial a través de la gestión en la innovación motivada por factores financieros específicamente para dirigirlos hacia el presupuesto asignado al desarrollo experimental para la producción de diseños y propuestas piloto, traducidos finalmente en una mayor inversión en el lanzamiento de nuevos productos/servicios.

Como conclusión de este proceso de investigación se puede decir, que la antigüedad de las empresas incide en la toma de decisiones, dado que cerca del 70% de las micro empresas no llega a los 10 años, es deducible que todo su esfuerzo este dedicado a resolver asuntos que le permitan

tener una estabilidad interna tanto de sus procesos como de sus productos y la puesta en el mercado de los mismos. En tanto que la gran industria ya ha resuelto asuntos como marketing, líneas productivas, estandarización de producto, departamentalización, se han resuelto un nivel más alto de acuerdo a las necesidades productivas, administrativas y comerciales, que la sociedad de consumo demanda todo ello de la mano con el crecimiento de su empresa; aspectos como: la experiencia, el reconocimiento y posicionamiento de marca.

Referentes Bibliograficos

CIDEM (2004). *Guía de Gestión de la Innovación*. Barcelona

DANE (2011). *Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos*. Banco de la República, Caldas.

DRUCKER, P. (1986). *La Innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios*. Buenos Aires, Argentina .

ESCORSA, P., & VALLS, J. (2006). *Tecnología e Innovación en la empresa*. UPC.

Embajada de Suiza en Colombia. (2011). *Estudios Sectoriales Proexport : Ciclos Económicos en Colombia*. http://www.colombiatrading.com.co/sites/default/files/estudio_prendas_-_efta_partet_1.pdf / (Junio de 2012).

Ferraro, Carlo . (2011). *Apoyo a las Pymes: Políticas de Fomento en América Latina y el Caribe*. <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/45410/lcr.2180.pdf> (Abril de 2012)

FUNDACION COTEC, *Innovación tecnológica ideas básicas*. México. 2001

Gobernación de Risaralda. (2010). *Informe de prensa, 11 de abril*.

GÓMEZ , Á., & CALVO, J. (2010). *La innovación factor clave del éxito empresarial*. Madrid: Rama.

ICER. Informe de Coyuntura Económica Regional 2011. (Agosto de 2011). *Dane.gov.co*. Recuperado el 2012, de http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/risaralda_icer__11.pdf

MARTÍNEZ, E., NARANJO, C., GARCÍA, J., GONZÁLEZ, C., VANEGAS , J., VÉLEZ, C., & LÓPEZ , M. (2011). *Creatividad e innovación 2*. Manizales: UAM.

MARTÍNEZ, Y., MOAQUEIRA, MUNOZ SECA , B., & RIVEROLA, J. (s.f.). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Folio.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Cultura.

MURILLO, G., GONZÁLEZ, C., & PERDOMO, G. (2010). *Gestión, poder, innovación y estrategias en organizaciones*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.

OCDE y Eurostat. (2006). *Manual de Oslo* (3 ed.). (J. Zamorano Orgallán, Trad.) Grupo Tragsa.

PORTER, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*.

PRADA, R. (2002). *Creatividad e innovación empresarial*. Tecnopress.

Universidad de Navarra. (2008). *Guía Práctica: la gestión de la innovación en 8 pasos*. Barcelona