

**VARIABLES REPRESENTATIVAS DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN
EL ANÁLISIS DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN DE LA INNOVACION**

SANTIAGO DUQUE SALDARRIAGA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
ESPECIALIZACION EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION
MEDELLÍN
2014**

**VARIABLES REPRESENTATIVAS DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN
EL ANÁLISIS DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN**

SANTIAGO DUQUE SALDARRIAGA.

**Trabajo de grado para optar por el título de
Especialista en sistemas integrados de gestión.**

Director de Proyecto:

JAVIER DARIO FERNANDEZ LEDESMA

MSc. En Ingeniería

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN.
MEDELLÍN
2014**

Nota de aceptación

Firma
Nombre:
Presidente del jurado

Firma
Nombre:
Jurado

Firma
Nombre:
Jurado

Medellín, 27 de Enero de 2014

CONTENIDO

RESUMEN.....	6
PALABRAS CLAVES.....	7
ABSTRACT.....	8
KEY WORDS.....	10
INNATION, MANAGMENT MODEL, CANVAS, CO-SOLUTION, MARKETS.....	10
1 INNOVACIÓN, UNA HERRAMIENTA PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO Y UNA GUIA AL ÉXITO CORPORATIVO.....	11
1.1 INNOVACIÓN COMO ELEMENTO DIRECTOR DE NUEVAS DINÁMICAS PRODUCTIVAS.....	11
1.2 PRECEDENTES HISTÓRICOS DEL ESTUDIO DE LA INNOVACIÓN.....	14
1.3 VARIABLES DE LA GLOBALIZACIÓN QUE IMPACTAN EN LA INNOVACIÓN.....	19
1.4 EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN COMO TENDENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN.....	28
1.5 INNOVACIÓN BASADA EN EL DESARROLLO DE INTANGIBLES, INNOVACIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS.....	39
2 MODELOS DE GESTIÓN, HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS CORPORATIVO.....	44
2.1 CAMBIO EN EL MODELO DE GESTIÓN, UN CAMBIO DE MENTALIDAD EN PRO DE LA INNOVACIÓN.....	44
2.2 CANVAS, UN MODELO VIABLE PARA LA GESTIÓN INTERDISCIPLINAR DE LOS NEGOCIOS.....	47
2.3 FUNDAMENTOS DE LA METODOLOGÍA CANVAS APLICABLE A UN MODELO DE GESTIÓN.....	49
2.4 MODELO DE GESTION CANVAS Y VARIABLES QUE LE CARACTERIZAN ...	52
3 CO-CREACIÓN UNA PROPUESTA PARA LA GENERACIÓN Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN BASADA EN LA COLABORACIÓN.....	73
3.1 MODELO DE CO - CREACIÓN.....	74
4 ELECCIÓN DE LAS VARIABLES REPRESENTATIVAS DE LA INNOVACIÓN Y MODELO BASE PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	81
4.1 VARIABLES DEDICADAS AL ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	81
4.2 VARIABLES SELECCIONADAS PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN APLICABLE A ECONOMÍAS EMERGENTES.....	85
4.3 ELECCIÓN DEL ESQUEMA BASE PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	89

5	CONCLUSION DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN, UN ENFOQUE CENTRADO EN EL ANÁLISIS DE MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN.	96
6	BIBLIOGRAFÍA.....	100

RESUMEN

La identificación de las variables representativas de un modelo de gestión basado en el análisis de mercadeo y comercialización de la innovación, tiene como propósito establecer los aspectos críticos que determinan como una organización define, direcciona y controla sus procesos, en especial aquellos que aportan un valor agregado al servicio o producto que se oferta en el mercado a través de la innovación.

Como antecedente hacia un modelo de gestión de la innovación, el presente trabajo sienta las bases para el desarrollo futuro de una herramienta que permita la gestión de la innovación al interior de la organización desde un enfoque sistémico.

Para garantizar esto se hace necesario emplear la innovación como elemento que renueva constantemente la oferta disponible en mercados existentes de productos y servicios de alto impacto y que posibilitan la creación de nuevos negocios.

Para abordar este trabajo se propone realizar un análisis de casos de estudio, determinando aquellas variables que posibilitaron las sostenibilidad económica teniendo en cuenta el contexto específico donde se desarrolla.

Una vez se han estudiado las variables relacionadas, serán presentados algunos modelos de gestión, tal es el caso del modelo CANVAS y el modelo de CO-SOLUCIÓN dado su reciente auge como modelos para la estructuración y regulación de nuevas organizaciones adecuadas al entorno globalizado y basados en factores de innovación.

Al abordar cada modelo se pueden determinar aquellos aspectos claves para el direccionamiento estratégico, al igual que los elementos fundamentales para el desarrollo e implementación de las propuestas de valor en cada uno de los segmentos de mercado objeto.

Finalmente, se logra generar un esquema entre variables representativas de la innovación y los modelos de gestión empresarial, que permiten configurar una propuesta de trabajo hacia el desarrollo futuro de un modelo de gestión de la innovación basado en el análisis del mercado.

PALABRAS CLAVES

INNOVACIÓN, GESTIÓN, CANVAS, CO – CREACIÓN, MERCADOS

ABSTRACT.

The purpose of identifying *the representative variables of an innovation based management model centered on the analysis of markets and commercial channels* is to assess the critical guide lines that establish how an organization defines, directs and controls every single process, moreover, it encourages understanding how the company adds value to its commercial proposal using innovative strategies.

As a first step in order to build an innovation management model, the present research creates a founding base for a future design of a corporate tool, uniquely crafted for every organization, a management asset that systematically approaches any organization no matter its state of development or the context in which the commercial trade it's been held.

The innovation management model as a tool has, as its main goal, to ensure the economical well fair over a long period of time.

In order to create the economical well fair, it is essential to use the innovation as the main constructive foundation of the management model due to its constant renewability that allows the continuous creation of new commercial propositions placed on existing markets along with the creation of new consumption trends on non-existing markets.

The study of various cases of analysis, including the review of academic and corporative literature is proposed as the fundamental methodology to comprehend the representative variables that take place on the essential role of creating economical sustainability on a specific organization.

It's also essential to understand the basics of a management model in order to establish some guidelines to build a management model based on the innovation variables that where established.

As for management models, two cases of study are going to be presented, the CANVAS and CO-SOLUTION models, both where picked given their recent increase on use as management tools capable to achieve innovations whether they are used on long established organizations or in the creation of new ones. Both viable to set guidelines and regulations to new organization taking into account the present global trade context.

Assessing each model allowed to establish the key principles used to strategically direct an organization, along with recognizing the fundamental elements involved in development each value proposals and putting the new designs on their specific markets.

The synergy that comes by mixing both variables of innovation and new management models might allow on a future work to develop an innovation management model based on markets analysis.

KEY WORDS.

INNATION, MANAGMENT MODEL, CANVAS, CO-SOLUTION, MARKETS.

1 INNOVACIÓN, UNA HERRAMIENTA PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO Y UNA GUIA AL ÉXITO CORPORATIVO

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

(Albert Einstein).

1.1 INNOVACIÓN COMO ELEMENTO DIRECTOR DE NUEVAS DINÁMICAS PRODUCTIVAS.

En el contexto histórico actual, el termino nuevas dinámicas productivas cobra importancia gracias a una transformación en el marco del desarrollo global bajo el cual se establecen cambios en múltiples dinámicas, algunas de las cuales fijan precedentes para el comercio en diversos mercados, hecho que regula el surgimiento, crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones.

Tal como lo establece (Tešić, 2012) la globalización como proceso histórico se ha caracterizado por una serie de cambios en múltiples dimensiones, algunos de los cuales se interrelacionan para formar espacios complejos de desarrollo en el mercado.

(Tešić, 2012) Indica un notorio predominio de factores sociales, políticos, tecnológicos, medioambientales y económicos, como dimensiones claves en el desarrollo de dinámicas propias del mercado.

Esta interrelación de factores produjo un cambio drástico en el contexto productivo, estableciendo retos y nuevas posibilidades para realizar negocios.

Quizá el reto principal se encuentra en la competitividad empresarial. Luchar por la sostenibilidad de una organización significa competir en un espacio multivariado del que obtener datos es mucho más complejo.

Tal como lo trata (Porter E, 1990), este nuevo medio exige conocer el mercado actual, ventajas competitivas y comparativas del modelo de negocio establecido y generar directrices de mejora basadas en el análisis de la competencia.

La posibilidad de crear negocios se establece ante la eliminación paulatina de fronteras comerciales, otorgando la importancia para trascender barreras geográficas, culturales, políticas y sociales a través del uso de la tecnología que logra introducir un producto o servicio, o un nuevo desarrollo a un mercado apenas antes conocido.

Al introducir productos y servicios a nuevos mercados se abre la posibilidad de establecer relaciones comerciales con nuevos consumidores y dado que toda

actividad productiva se centra en satisfacer sus necesidades, se refuerza el concepto de cliente como parte esencial de la organización, hecho que puede ser corroborado en la publicación presentada por (Agudelo Tobón, 2012).

En esta última propone entender al cliente como centro existencial de las dinámicas comerciales de toda organización.

Esta nueva tendencia organizacional que evoca a considerar al cliente como elemento fundamental para la organización, invita a generar y renovar constantemente las propuestas comerciales, ahora fundamentadas en el valor que aportan a sus consumidores.

Esta dinámica, adoptada globalmente, estableció la necesidad de competir constantemente por presentar propuestas con alto valor agregado, eliminando en el cliente la necesidad de acomodarse a un producto único gracias a la constante incursión de nuevas propuestas al mercado.

Desde la óptica del productor, la apertura global generó la necesidad de gestionar los procesos de investigación y desarrollo para entregar al cliente un “consumible” dotado de valor agregado estimado como “vital”, rol que asumió la innovación.

Tal como lo afirman (Yang, Jayashree, & Marthandan, 2012), la innovación debe ser comprendida como una estrategia para la generación de factores de inclusión

en nuevos mercados mediante la potenciación del valor agregado a los elementos producidos buscando perturbar la competencia.

Según (Christie, Rowe, & Koroglu, 2003) esto se logra mediante la formalización de estructuras y sistemas pensados para la toma de decisiones, elementos constitutivos de una herramienta de gestión por procesos fundamentada en la innovación.

Tal como lo establece (Taylor & Theyel, 2010), este tipo de herramientas dan solides a la organización en la medida en que eliminan la posible divergencia entre los productos desarrollados y los altamente consumidos en el mercado.

1.2 PRECEDENTES HISTÓRICOS DEL ESTUDIO DE LA INNOVACIÓN

La innovación como herramienta de gestión ha sido objeto de múltiples estudios gracias a su habilidad para posicionar corporaciones de diversas índoles como nuevos líderes en sus respectivos mercados, la gestión de la innovación será abordada según el tipo de mercado al cual se está aplicando, con el fin de identificar el tipo de variables representativas de cada modelo.

Inicialmente se aborda la innovación aplicada a modelos de negocio cuyo objeto de interés son intangibles, en este marco surgen trabajos como los postulados por (Yi long, Chung ling, & Shi, 2012) cuyo objeto de estudio se centra

en identificar la producción cultural realizada en sectores creativos, relacionada al ejercicio de la innovación.

Mediante el empleo de un modelo exploratorio basado en el estudio de casos, los autores probaron que la innovación en dicho ámbito se ve enmarcada en un modelo de desarrollo tecnológico aun cuando este no es su centro principal.

En un mercado donde lo esencial es proveer un servicio, la innovación es presentada como un elemento esencial para la creación de valores competitivos mediante nuevos modelos de desarrollo organizacional, nuevas interfaces de contacto con el cliente y la aplicación de la tecnología a la experiencia del usuario.

El trabajo presentado por (Luan Yuan & Cheng jui, 2010) se asemeja al esquema anteriormente presentado donde la gestión de la innovación en la industria de la prestación de servicios se desarrolla como una vía útil para la construcción de una industria hotelera sólida en el mercado taiwanés.

En este artículo los autores plantean que “la innovación es la clave para crear y consolidar ventajas competitivas en las organizaciones”, es necesario indicar que las organizaciones sujetas a análisis pertenecen a la industria de prestación de servicios, en un mercado donde la naturaleza del comercio está en constante evolución debido a la notoria importancia de Taiwán como centro de comercio de nuevas tecnologías en mercados globalizados.

El modelo empleado por estos autores también es similar al presentado por (Yi long, Chung ling, & Shi, 2012) y al que presentan (Guisado Gonzales & Villa Alonso, 2012), un modelo basado en la adquisición de información mediante el uso de encuestas, buscando obtener datos sobre la innovación y sus posibles aplicaciones a la industria.

Existe un factor diferenciador en dos de los casos, mientras que (Iuan Yuan & Cheng jui, 2010) emplean un modelo ANOVA para analizar los efectos positivos y negativos de la innovación en el sector servicios, (Guisado Gonzales & Villa Alonso, 2012) se valen de regresiones binarias para determinar que los fondos públicos son poco significativos en el ejercicio de innovar como actividad para la creación de valor en industria de bienes y servicios española.

Como segunda corriente de estudio se analiza la gestión de la innovación como actividad desarrolladora de mercados dedicados a la producción de consumibles tangibles.

En esta línea de acción se encuentra la publicación propuesta por (Pang Lo & Chih Hung, 2007), en ella se establece que tanto el progreso en la industria de la manufactura como el cambio rápido en entornos económicos son motivados por demandas en el mercado.

Con ánimo de suplir las demandas generadas se emplea la innovación tecnológica como herramienta para satisfacer al cliente y consigo desarrollar un nuevo estado del arte en la producción de un determinado elemento.

Las principales conclusiones dispuestas por (Pang Lo & Chih Hung, 2007) en relación a la gestión de la innovación como herramienta para el desarrollo de nuevos productos en industrias tecnológicas son:

- El desarrollo de nuevos productos crece a medida que la gestión de la innovación lo hace.
- El tamaño de la organización no es significativo para el desarrollo de un producto.
- El desarrollo de nuevos productos es significativo a medida en que hay tecnología para lograrlo.

Estos postulados, conclusiones finales encontradas en el artículo anteriormente citado, reflejan la relación directa del uso de la innovación como motor de desarrollo de un determinado sector industrial, más aun se presenta la gestión de la innovación como herramienta útil a cualquier organización dado que afirman son aplicables sin importar la escala de la misma.

Este tipo de factores serán de interés en el curso de la presente investigación dado el contexto heterogéneo de desarrollo industrial presente en Colombia.

Al igual que (Pang Lo & Chih Hung, 2007) , (Kira R & L G, 2011) afirma que existe una relación directa entre la innovación mediante el uso de nuevas tecnologías y el crecimiento del mercado a través del conocimiento de la demanda tanto presente como futura.

Más aun, en el trabajo (Kira R & L G, 2011) proponen la existencia de focos geográficos de innovación los cuales han sido generados debido al conocimiento de la demanda relacionada con el sector económico de interés y al conocimiento tecnológico que permite desarrollar una cierta capacidad instalada para suplir dicha demanda.

Este tipo de análisis es vital para el curso de la presente investigación basado en las ventajas comparativas que el territorio colombiano ofrece para el desarrollo adecuado de diferentes sectores económicos.

1.3 VARIABLES DE LA GLOBALIZACIÓN QUE IMPACTAN EN LA INNOVACIÓN.

Para generar una herramienta de gestión aplicable a una organización específica se debe partir de la identificación de las variables relacionadas con el contexto en que esta se encuentra.

En su trabajo (Tešić, 2012) destaca un notable avance en la definición y cuantificación de variables económicas, políticas y sociales, debido a la estructuración de un modelo global de comercio fundamentado en el flujo de capitales.

VARIABLES QUE ERAN POCO POSIBLES DE MESURAR FUERON ABORDADAS GRACIAS A LA HABILIDAD DE SEGUIR FLUJOS DE CAPITAL A TRAVÉS DE DIVERSAS BARRERAS, FENÓMENO QUE PERMITIÓ CUANTIFICAR EL IMPACTO CAUSADO POR ESTOS CAMBIOS MULTIDIMENSIONALES.

Las variables mencionadas por (Tešić, 2012) son abordadas a profundidad por (Dreher, 2006) para definir y ponderar el impacto de la globalización en la creación de redes que permiten interconectar actores en diferentes locaciones del globo, a este índice se le conoce por la sigla KOF.

Las variables de corte económico que componen el índice KOF se atribuyen al fomento del comercio a nivel internacional que permite el intercambio de productos, capitales e información sobre la percepción y pronóstico del mercado.

Las variables que conforman el segmento económico del índice KOF se dividen en dos tipos: variables destinadas al análisis de flujo y variables destinadas al análisis de las restricciones, estas serán presentadas a continuación.

Este tipo de variables pueden ser incorporadas al modelo como datos de entrada para canales de comercialización y distribución, afectando los tiempos y costos asumidos por fletes originados al exportar productos.

A nivel social las variables están ligadas a la habilidad de difundir información, ideas e imágenes corporativas.

En este ámbito de la globalización se estructuran dos grupos de variables, el primero de ellos destinado a los datos originados gracias a la integración entre personas y el segundo grupo destinado a los datos sobre el flujo de información.

Tabla 1: VARIABLES ECONÓMICAS RELACIONADAS AL ÍNDICE DE GLOBALIZACIÓN (KOF).

Tipo de variable	Nombre de variable	Definición
Variable destinada al análisis de flujo de capital	Comercio.	Relación entre exportaciones e importaciones. Relacionada con el producto interno bruto.
	Inversión de capital extranjero.	Reflejada en el análisis bursátil internacional.
	Ingreso por actividades en el extranjero.	Pago de nómina por trabajos a personal fuera del territorio o pago a inversionistas extranjeros.
Variables destinadas al análisis de las restricciones.	Barreras de importación.	Relacionada con las barreras arancelarias y como afectan el ingreso de productos a un mercado específico.
	Media arancelaria.	Estadístico que promedia las distintas barreras arancelarias a las que se ve sometida una economía.
	Impuestos internacionales.	Impuestos a pagar por ejecutar actividades comerciales en el extranjero.
	Restricción al uso del capital	Índice relacionado con la habilidad que tiene una organización multinacional de conformar una cede en un nuevo territorio.

Tabla 2: VARIABLES SOCIALES RELACIONADAS AL ÍNDICE DE GLOBALIZACIÓN (KOF).

Tipo de variable	Nombre de variable	Definición
Variables relacionadas a la interacción entre personas.	Turismo internacional.	Variable que analiza el ingreso de visitantes a un territorio específico.
	Población de inmigrantes	Variable estadística que analiza el porcentaje de extranjeros en un territorio
	Transferencias	Intercambio de artículos y divisas que ingresan a un territorio por parte de familiares foráneos.
Variables relacionadas al flujo de información	Uso de internet.	Medida estadística por cada 1000 habitantes que denota el acceso de información foránea.
	Acceso a televisión	Medida estadística por cada 1000 habitantes que denota el acceso de información foránea.
	Presencia de prensa internacional	Variable que cuantifica tanto importación como exportación en relación a la prensa.

Estas variables se integran a modelos de gestión de la innovación en organizaciones dedicadas a la comercialización de servicios, en especial aquellas dedicadas al turismo dado que alimentan pronósticos de mercadeo, temporadas y volúmenes de consumo permitiendo generar pronósticos útiles en canales de suministro y abastecer adecuadamente la organización para ejecutar eficientemente sus procesos.

La dimensión política se basa en la difusión de políticas de gobierno, para esta dimensión, las variables dispuestas son:

Tabla 3: VARIABLES POLÍTICAS RELACIONADAS AL ÍNDICE DE GLOBALIZACIÓN (KOF).

Tipo de variable	Nombre de variable	Definición
	Embajadas en el territorio	Numero de embajadas en el territorio.
	Membresía a organizaciones internacionales	Numero de organizaciones internacionales intr.- gubernamentales a la que se tiene acceso.
Variables basadas en la difusión de medidas legislativas	Participación en las misiones del consejo de seguridad de naciones unidas	Total de personal enviado a las misiones del consejo de seguridad de naciones unidas
	Tratados internacionales firmados	Numero de tratados firmados entre dos o más gobiernos que fueron depositados ante la oficina del secretario general de naciones unidas

Según lo expresa (ETH-Swiss Federal Insititue of Technology, 2013), la información sobre este tipo de variable se encuentra en reportes de organizaciones como World Bank, Universal Postal Union, Unesco, United

Nations, CIA, International Monetary Fund, International Telecommunications Union entre otras.

Para aplicar la información obtenida a partir de los datos de análisis del índice KOF es necesario desglosar la información e interrelacionarla con el modelo de gestión de la innovación.

Lo anterior se debe a que la interrelación de las variables dentro del método de ponderación que propone el índice refleja un punto histórico en un determinado contexto más no la tendencia que este lleva.

Esto implica que un índice de globalización, como medida para comprender el entorno, no basta para identificar a un determinado territorio como adecuado o propicio para el desarrollo globalizado.

Un ejemplo de esto sucede en países en periodos de transición, tales como las denominadas economías emergentes, ellas reflejan indicadores positivos que pueden ser atribuidos a esfuerzos previos al momento de análisis, mas no indican un estado actual de desarrollo tal que permita definir las como economías competitivas y potenciales candidatos a recibir los beneficios atribuidos a dinámicas comerciales globalizadas.

Basado en el análisis de las publicaciones generadas por (Tešić, 2012), (Dreher, 2006) y los documentos en línea presentados por (ETH-Swiss Federal Institute of Technology, 2013), se estructuró una serie de variables destinadas a analizar economías en periodos de transición haciendo uso de información relacionada con variables sociales, políticas y económicas que puntualizan en la construcción de entornos competitivos, donde la innovación se encuentra con un panorama económico destinado a la competitividad corporativa.

Las variables destinadas a analizar economías en transición se centran en el estudio de las empresas, mercados para el comercio, la bolsa y banca e infraestructura.

En economía de transición, se presentan variables relacionadas con desarrollo empresarial tales como:

Tabla 4: VARIABLES RELATIVAS AL DESARROLLO EMPRESARIAL EN ECONOMÍAS EN TRANSICIÓN.

Variable	Definición
Privatización del sector productivo.	Incidencia del sector privado en la economía de un territorio.
Participación del sector privado en el producto interno bruto.	Media estadística que cuantifica el porcentaje de aporte de la industria privada en el producto económico de un estado
Inversión de capital extranjero	Entendida como el capital monetario que ingresa producto de inversionistas foráneos
Barreras arancelarias	Relacionada con las barreras arancelarias y como afectan el ingreso de productos a un mercado específico.

En el análisis de mercados, las variables a considerar son:

Tabla 5: VARIABLES RELATIVAS AL ANÁLISIS DE MERCADOS EN ECONOMÍAS EN TRANSICIÓN.

Variable	Definición
Participación en las principales bolsas internacionales	Actividad financiera que trasciende las fronteras geográficas y permite adquirir recursos a menores costos.
Políticas para la competencia corporativa	Presencia de industrias tanto foráneas como locales que responden a dueños extranjeros.

En el marco financiero las variables se disponen de la siguiente forma:

Tabla 6: VARIABLES RELATIVAS AL MARCO FINANCIERO EN ECONOMÍAS EN TRANSICIÓN.

Variable	Definición
Reformas bancarias	Ajustes a las políticas bancarias que permiten el acceso a nuevos créditos.
Liberalización de las tasas de interés.	Reducción de las tasas de interés como incentivo a la creación y potenciación de la industria en un determinado sector económico
Organizaciones financieras no bancarias	Instituciones que permiten el acceso a micro créditos para dar fluidez a la pequeña industria

Por ultimo existen variables relacionadas con el desarrollo de infraestructura como agente movilizador de la economía, para este caso se genera la siguiente variable:

- Reformas a la infraestructura.

A continuación serán consolidadas de forma gráfica las variables aptas para economías tanto estructuradas como en desarrollo.

Tabla 7: VARIABLES ASOCIADAS AL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN.

Tipo de variable	Variable
Relativos a la economía.	Intensidad de tratados de libre comercio.
	Inversión directa de capital extranjero.
	Acuerdos y tratados externos.
	Participación del sector privado en PIB
	Privatización del sector público.
	Sistema bursátil con participación internacional.
	Políticas que permitan competencia corporativa.
	Reformas al sistema bancario
	Liberalización de las tasas de interés.
	Nivel de exportaciones e importaciones.
	Ingresos por actividades en el extranjero.
	Barreras de exportación.
	Barreras de importación.
	Media Arancelaria
Impuestos internacionales.	
Relativos al aspecto Social	Intensidad del turismo internacional.
	Usuarios de internet.
	Reformas a infraestructura.
	Acceso a televisión.
	Ingreso de prensa internacional.
	Número de inmigrantes.
Relativos al aspecto político	Remesas.
	Numero de embajadas
	Participación activa en Naciones Unidas.
	Tratados internacionales firmados
	Membresía a organizaciones internacionales.

La Tabla 1. Contiene las variables expuestas por (Tešić, 2012), (Dreher, 2006) y (ETH-Swiss Federal Institute of Technology, 2013), en ella se destacan aspectos relacionados con la globalización que repercuten en la innovación al determinar la existencia de entornos productivos, aptos para el ejercicio de la investigación y el desarrollo.

Al combinar las variables referentes al desarrollo social con algunos elementos relativos a la economía, enfocados en entornos emergentes, es posible desarrollar un concepto de innovación productiva ligado estrechamente al desarrollo de un país.

Es el caso de países como Perú, Colombia, Brasil entre algunos referentes ampliamente tratados en el libro publicado por (Vallejo Lopez & Sánchez Paredez, 2013), donde estas naciones adoptan una estrategia “corporativa” para publicitar su gastronomía y turismo como elementos diferenciadores a la corriente de consumo masivo.

Estas propuestas innovadoras buscan atender a un público objetivo que antepone la calidad de vida como valor agregado en cada producto, propuesta en la que se contraponen al ejercicio de consumo rápido proveniente de la corriente “fast food”.

Cabe destacar que las variables tratadas en la presente sección obedecen a un análisis global, por tanto favorece el desarrollo de la innovación de forma indiscriminada.

1.4 EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN COMO TENDENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN.

Existen casos aplicados por grandes corporaciones donde la innovación empleada como herramienta de gestión permitió desarrollar un análisis objetivo de un entorno altamente fluctuante basado en productos con ciclos de vida cortos, fenómeno que concluyo en el desarrollo de estrategias para la sostenibilidad corporativa por un periodo de tiempo considerable.

Según (Dittrich & Duysters, 2007) analiza el gigante corporativo NOKIA en su período de transición económica, situado entre 1992 al 2002.

Mediante el uso de tendencias de exploración y explotación para el desarrollo de la innovación la empresa de origen finlandés, NOKIA, logro reposicionarse como líder del mercado de teléfonos móviles por más de una década.

Las razones que llevaron al corporativo a emplear tendencias de exploración y explotación de la innovación se encuentran enmarcadas en el periodo de 1992

al 2002, situadas en un contexto de permanente cambio que vivió el sector tecnológico en el ámbito del mercado global, del cual NOKIA fue participe y líder.

Para comprender como el caso de análisis dispuesto por (Dittrich & Duysters, 2007) aporta a la identificación de las variables críticas de un sistema de gestión de la innovación se hizo necesario analizar el entorno descrito entre 1992 y 2002 dispuesto en la Tabla 8.

Tabla 8: CIRCUNSTANCIAS QUE PROMUEVEN LA INNOVACIÓN.

Sector	Variable	Efecto Esperado
Tecnología	Ambientes competitivos	Incremento en ofertas para satisfacer demanda
		Cambio tecnológico rápido y Constante. Competitividad.
	ciclos de vida cortos	Alta rotación de producto.
TIC - NOKIA	Asociación empresarial para Investigación.	Nuevas tecnologías.
		Apertura en canales de comunicación.
	Asociación empresarial para Desarrollo.	Nuevos productos. Apertura en canales de comunicación.

La anterior tabla refleja la necesidad de crear canales de comunicación entre organizaciones con el fin de desarrollar tendencias de exploración y explotación de la innovación, esto implica un cambio en la estructura organizacional, cambio que debe ser liderado por un sistema de gestión de la innovación.

Al valerse de herramientas exploratorias, es necesario que el sistema de gestión de la innovación vigile y controle la información sensible que viaja por los canales

de comunicación a otras organizaciones con el fin de evitar fugas que originen futuros declives en el mercado, suceso que años después vivió el antiguo gigante corporativo.

Al analizar las variables dispuestas al interior del caso NOKIA se encontraron ambientes competitivos y cortos ciclos de vida del producto, según (Agudelo Tobon, 2012) estas variables son fundamentales para la construcción de un sistema de gestión por procesos, dada su relación con las tendencias de consumo en el medio.

Según (JAW, CHEN, & CHEN, 2012), esta publicación correlaciona conductas de consumo con factores culturales en un sector tecnológico donde la alta demanda y constante cambio debido al corto ciclo de vida del producto fomentan alta competitividad en las organizaciones.

Según (JAW, CHEN, & CHEN, 2012), el alto crecimiento en sectores tecnológicos altamente competidos se debe al constante desarrollo de productos cuyo valor agregado invita a la construcción de identidad.

En esencia, la construcción de identidad se logra a través de dos vías, la primera de ellas se genera en el momento en que el usuario final puede personalizar el producto adquirido, plasmando rasgos característicos de su personalidad.

La segunda vía hace alusión a la construcción de una identidad entre el usuario y el producto adquirido se encuentra en la experiencia de uso establecida.

Según (Yi long, Chung ling, & Shi, 2012) la experiencia de uso hace alusión a como el producto se adapta al manejo que da el usuario, como interactúa con otros componentes del medio dando armonía y flujo a las acciones cotidianas.

Dado que el concepto de valor agregado se centra en la interacción fluida del producto con los demás elementos en el medio, el concepto de una vida útil prolongada se convierte en una barrera para la renovación de la experiencia.

De los trabajos de (Dittrich & Duysters, 2007), se pueden abordar dos grupos de variables, ellos son conocidos como “Asociación empresarial para la investigación” y “Asociación empresarial para el desarrollo”.

Ambos grupos de variables presentan lineamientos económicos propios de modelos en economías desarrolladas, se valen del modelo de asociaciones, variables descritas bajo una connotación social y política que permiten desarrollar conocimientos útiles a todas las organizaciones e incluso pueden llevar a investigar nuevos desarrollos.

Ahora bien, existen diferencias en los alcances propuestos bajo ambas modalidades de asociación, esto se debe a que apuntan a tendencias distintas.

La variable denominada “asociación empresarial para la investigación” presenta una serie de directrices de carácter cooperativista propio de la exploración de la innovación.

La exploración de la innovación, modelo de innovación también reconocido como innovación abierta (Open Innovación, su homólogo en inglés) permite desarrollar investigaciones con el uso de recursos colectivos.

Según (Dittrich & Duysters, 2007) se evidencia una tendencia en innovación con limitantes en el desarrollo de producto, para entender las barreras generadas se presentara en forma de tabla la secuencia lógica de desarrollo para este tipo de innovación.

Por otra parte se encuentra la explotación de la innovación, centrada en el desarrollo de productos y servicios, busca exponer los nuevos desarrollos generados de forma rápida y efectiva.

A diferencia de la exploración de la innovación, la explotación de la innovación emplea recursos financiados por quien busca ser beneficiado por el nuevo desarrollo.

Tabla 9: EXPLORACIÓN DE LA INNOVACIÓN.

Secuencia lógica de desarrollo.	Ventajas Organizacionales Adquiridas.
Investigación.	
Experimentación.	Desarrollo de conocimiento multidisciplinar.
Afrontar Riesgos.	
	Surgen alianzas de "lazos débiles":
	1. alianzas con compañías que se desempeñan en sectores diferentes al corazón tecnológico de quien motiva la alianza.
Generación colectiva de nuevas ideas.	2. Suelen ser convencidos de baja frecuencia para el desarrollo de pocos proyectos.
	3. Frecuentemente implican independencia económica de ambas partes.

Este tipo de tendencia en innovación presenta limitantes en cuanto al alcance posible con cada nuevo desarrollo debido en gran medida a la cuantiosa suma de recursos que se requieren para lograr un producto definitivo.

Para entender los alcances esperados se presentará, en forma de tabla, la secuencia lógica relativa al proceso.

Dado que ambas estrategias de innovación conllevan a desarrollos que facilitan la sostenibilidad de la organización, autores como (Dittrich & Duysters, 2007) , (Yi long, Chung ling, & Shi, 2012) y (Greve, 2007) recomiendan el uso combinado de ambos modelos.

Tabla 10: EXPLOTACIÓN DE LA INNOVACIÓN.

Secuencia lógica de desarrollo.	Ventajas Organizacionales Adquiridas.
Selección de tecnología	Ampliar el conocimiento específico.
Refinamiento tecnológico	Consolidar la tecnología seleccionada.

Ejecución de planes productivos en tecnología.	Creación de "Lazos fuertes" del desarrollo:
	1. Aumento de conocimiento específico.
	2. Desarrollo de un producto.
	3. Asociación de firmas en el mismo sector productivo.
	4. Relaciones de desarrollo a largo plazo.
	5. Se amplía el portafolio de productos.

En relación al desarrollo de la exploración y explotación de la innovación aplicadas a la creación y comercialización de bienes materiales, (Greve, 2007) Argumenta que es posible lograr transiciones entre ambos modelos gracias al desarrollo de aptitudes y actitudes organizacionales.

Gracias a estas cualidades, una organización puede obtener los beneficios de ambas tendencias para el desarrollo de la innovación, beneficios que serán tratados a continuación.

Tabla 11: BENEFICIOS DE LAS TENDENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA INNOVACION

Tipo de Innovación	Tendencia de la innovación	Objetivo del tipo propuesto
Innovación incremental	Explotación de la innovación	Realizar una mejora tecnología partiendo de la capacidad actual. Modificar productos o servicios existentes.
Innovación Radical	Exploración de la innovación	Desarrollo de nuevo conocimiento. Desarrollo de nuevas tecnologías.

A la luz de los trabajos de (Dittrich & Duysters, 2007), (Greve, 2007) y (Yi long, Chung ling, & Shi, 2012) surgen dos nuevas variables relacionadas a la

innovación que deben ser consideradas antes de configurar un modelo a una organización específica, estas son:

- Estructura organizacional.
- Nivel de investigación de la organización.

Dependiendo del nivel organizacional en el cual se ubiquen departamentos de Investigación y desarrollo les será más fácil adquirir recursos para el ejercicio de su actividad.

Con relación a la Estructura organizacional como variable que afecta el desarrollo de la innovación, (Greve, 2007) manifiesta que existen algunas condiciones del entorno que potencializan el desarrollo de ciertas áreas corporativas.

La estructura financiera de las organizaciones donde los procesos tecnológicos ocupan una parte esencial de su actividad comercial, se ve afectada por sectores novedosos de mercado y márgenes de acierto poco predecibles.

Para aquellas organizaciones que estructuran áreas de investigación y desarrollo, el uso de herramientas tecnológicas tales como los ERP (Sistemas de planificación de recursos empresariales) ligado a herramientas digitales para el desarrollo de producto (software CAD/CAM/CAE diseños y mecanizado asistidos por computadora) son fundamentales para el crecimiento del área.

El desarrollo adecuado de un modelo de gestión que vigile el crecimiento direccionado de cada entorno permite incrementar el margen de acierto a propuestas de mercado que culminan en innovaciones.

Hasta este punto se han determinado variables relacionadas con la tecnología y cómo su uso influye en la consecución de elementos innovadores.

Basado en el trabajo dispuesto por (Yalcinkaya, Calantone, & Griffith, 2006) se presentará un breve análisis de aquellas organizaciones destinadas a proveer la tecnología empleada para la ejecución de procesos de investigación y desarrollo que culminan en innovaciones.

Las organizaciones que proveen nuevas tecnologías a otras organizaciones asumen el rol de importadores, un rol activo en la construcción de innovación dado que actúan como administradores, entes reguladores de nuevos ingresos.

Se requiere considerar algunos elementos esenciales a la hora de establecer relaciones entre los importadores y las organizaciones con el fin de estructurar procesos de transferencia tecnológica aptos para la construcción de entornos favorables para la creación de propuestas innovadoras.

Los elementos a considerar son:

- Retroalimentación de la demanda establecida por el cliente final al importador tecnológico.
- Involucrar al importador tecnológico en la cadena de valor del producto o servicio ofertado.

Estos elementos se componen de una serie de variables que deberán ser vinculadas al modelo de gestión de la innovación planteado a toda organización que se valga del uso de la tecnología para el desarrollo de valor agregado (Ver Tabla 12.).

La Tabla 12 introduce variables independientes al tipo de organización, elementos ligados a la evolución de los procesos de investigación y desarrollo que culminan en la innovación; Estos elementos dependen directamente del importador lo cual dificulta su control.

Es necesario involucrar al importador en la cadena de valor dado que este tiene el poder de introducir nuevas tecnologías que aportan valor agregado al producto o servicio ofertado, ahora bien, el *good will* o buen nombre de la marca bajo la cual se ingresa la tecnología puede afectar el consumo dependiendo de las circunstancias organizacionales que presente.

Tabla 12: ELEMENTOS Y VARIABLES RELACIONADAS AL IMPORTADOR.

Elementos.	Variable.	Desarrollo de la variable.
	Mercados	Relativa a la oferta y demanda de activos

Retroalimentación de la demanda establecida por el cliente	Comunicación	Establecimiento de nuevos canales de comunicación
	Cliente	Estudios de tendencias de mercado (Economía)
		Estudio de costumbres y consumos (Cultura - Sociedad)
		Cambio en necesidades del cliente
Involucrar al importador tecnológico en la cadena de valor	Mercados	Desarrollo de procesos de valor agregado
	Cliente	Importación de procesos con Good Will
		Cambio en las necesidades finales

Un producto puede ser aceptado con mayor facilidad si presenta desarrollos, subsistemas o unidades de diseño que provengan de grandes productores de renombre internacional dado que trae consigo una disminución en el riesgo de implementación debido a procesos confiables de investigación y desarrollo.

Por otro lado se introducen variables antes no estudiadas, tales como los procesos de comunicación entre la organización y los diferentes actores o participantes de desarrollo, bien sea clientes o proveedores.

El establecimiento de canales de comunicación será un elemento a profundizar a la hora de establecer un modelo de gestión organizacional.

1.5 INNOVACIÓN BASADA EN EL DESARROLLO DE INTANGIBLES, INNOVACIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS.

Se presentara una sección dedicada al estudio de variables relacionadas al proceso de innovación en intangibles.

En el trabajo desarrollado por (Vallejo Lopez & Sánchez Paredez, 2013) se identifican siete casos de éxito en Latinoamérica donde el valor agregado desarrollado por una marca determinada se fundamenta en una innovación realizada a la forma de prestar un servicio.

Innovación que según el autor se debe a la pasión por servir, pues en cada uno de los casos de estudio las propuestas de valor presentadas trascienden el producto situándose en diferentes ámbitos de la organización que modifican la forma de interactuar con el cliente final.

A continuación se presentaran algunas dinámicas de cambio organizacional expuestas por (Vallejo Lopez & Sánchez Paredez, 2013), dinámicas que con el tiempo probaron ser medidas innovadoras en sus respectivos mercados:

- Clasificación de producto basado en el cliente objetivo.
- Desarrollo del concepto de producto como estilo de vida.
- Desarrollo de una experiencia.

La clasificación de un producto basado en un cliente objetivo implica segmentar mercados, factor que será abordado con mayor profundidad en secciones posteriores al realizar un análisis a modelos de gestión.

El desarrollo de un producto como estilo de vida significa desarrollar productos con identidad en el consumidor, productos icónicos de una cultura o segmento de una población cuyas características definan al consumidor.

El desarrollo de una experiencia indica establecer contacto personalizado con el cliente, aun cuando el producto o servicio adquirido este destinado a un nicho de mercado específico.

Para desarrollar estas tres características de la innovación basada en el servicio, se requiere el desarrollo del concepto de cliente específico, para lo cual se crean dos clasificaciones:

- Clientes internos.
- Clientes externos.

Este concepto se crea dada la importancia de establecer al cliente como un actor esencial en el desarrollo de la innovación.

El concepto de cliente externo se aborda tal como lo haría una organización que emplea procesos de investigación y desarrollo para el establecimiento de innovaciones en productos, visto en secciones previas.

El concepto de cliente interno abre un nuevo campo de análisis en cuanto a competencias y formación, variables que afectan a la innovación, dado que están ligadas a modelos de gestión del desarrollo organizacional, estas serán abordadas en secciones posteriores.

Acorde con el análisis desarrollado a las propuestas de valor agregado encontradas en los siete casos de estudio, existen una serie de variables que afectan el desarrollo de la innovación.

Estas variables fueron analizadas tomando en cuenta el contexto latinoamericano bajo el cual se desarrolla la actividad comercial de cada una de las empresas mencionadas en el trabajo desarrollado por (Vallejo Lopez & Sánchez Paredez, 2013), estas serán presentadas a continuación.

Tabla 13: VARIABLES DE LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS RELACIONADAS AL MERCADO.

Variables	Propósito principal
Canales de comunicación.	Establecer el estado del producto
	Determinar características del servicio
Investigación de mercados	Establecer nuevas líneas de negocio
Segmento de mercado objetivo	Establecer segmento de mercado
	Dominar el segmento de mercado objetivo
Estrategias de mercadeo	Establecer estrategias de contacto
	Experiencia sensorial al producto
Estructura organizacional	Flexibilidad en roles
	Designación de roles poco convencionales
Canales de comunicación	Apertura de nuevos canales de comunicación
Estudios de mercadeo	Almacenamiento de información relacionada al producto o servicio
Teorías de innovación en mercados	Análisis de mercados similares
	Análisis de mercados alternativos
	Recopilación de información en campo
	Diseño de estrategias de mejora
Estrategias para la gestión de la innovación	Generación de innovaciones
	Comunicación activa con el público objetivo
	Diseño de estrategias de mejora
Esquema organizacional	Dirección en desarrollo organizacional
	Perfil organizacional orientado al desarrollo corporativo
	Determinación de procesos críticos
	Procesos con posibilidad de out-sorce
Estrategias de diseño	Diseños maximizando valor agregado
	Diseño de experiencias al usuario
	Experiencia como valor agregado
Gestión del conocimiento	Sistema para la gestión del conocimiento
	Sistema para la toma de decisiones basado en conocimiento
Diseño de producto	Desarrollar productos de alta calidad
	Desarrollar experiencias únicas de contacto producto & Usuario
Análisis de mercados	Identificación de clientes objetivos
	Identificación de necesidades por sectores o segmentos de mercado
	Desarrollo de alternativas comerciales a necesidades de segmento

Algunas de las variables asociadas a la innovación en servicios, pueden ser correlacionadas con aspectos dispuestos en el mapa de procesos organizacionales enmarcado en la gestión por procesos, mapa dispuesto en la ISO 9001:2008 (Ver Tabla 14 y Figura 1).

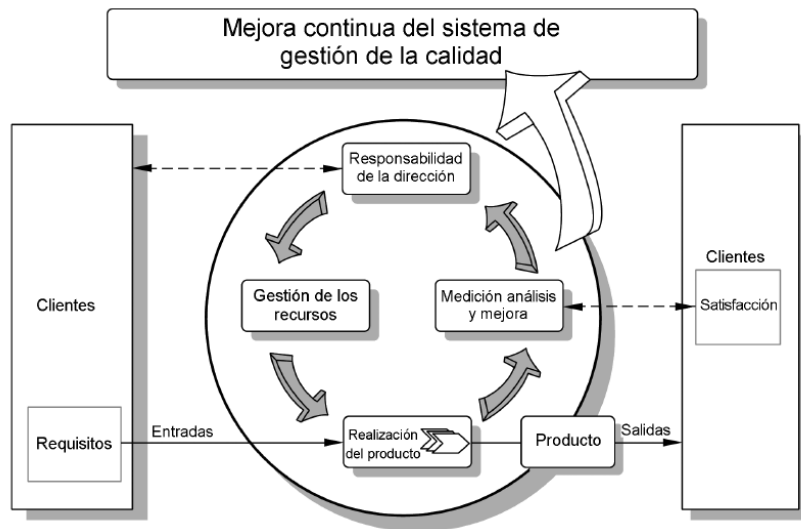


Figura 1. Mapa de la gestión por procesos.

Fuente: ISO. (2008). SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD - REQUISITOS. GINEBRA, SUIZA: Secretaria Central de la ISO.

Tabla 14. CUALIDADES PARA EL ÉXITO CORPORATIVO EN MERCADOS COMPETITIVOS

Tipo de proceso	Variable
Proceso Directivo	Tipo de estructura organizacional
	Métodos de diseño de procesos internos
	Métodos de diseño de procesos externos
	Políticas de gestión del talento humano
Proceso Operativo	Diseño de producto
	Diseño de espacios
	Diseño de experiencia de consumo

2 MODELOS DE GESTIÓN, HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS CORPORATIVO

2.1 CAMBIO EN EL MODELO DE GESTIÓN, UN CAMBIO DE MENTALIDAD EN PRO DE LA INNOVACIÓN.

Para entender la relación que existe entre los modelos de gestión y la innovación, es aconsejable acudir al trabajo realizado por (Govindarajan & Trimble, 2012), libro que trata la innovación como un mecanismo efectivo probado por múltiples compañías para crear accesos a mercados antes marginados y hoy identificados con grandes potenciales de retorno si se los trata como economías a gran escala.

El autor propone dejar de lado el proceso frecuente de adaptación a propuestas de valor desarrolladas para el primer mundo modificándolas y re adaptándolas para ser comercializadas con poco éxito en las economías marginadas.

Los modelos económicos, modelos de gestión empresarial tradicionalmente implementados por las grandes multinacionales del primer mundo, han empleado lo que los autores denominan como “glocalización”, una dinámica de la

globalización que se vale del reajuste de producto para la introducción a economías menos favorecidas.

La “glocalización” concepto que surge de la apertura de barreras económicas, posible gracias a la globalización, sugiere emplear procesos de adaptación de producto mediante el cambio de parámetros funcionales y la supresión de algunas funciones con el fin de reducir costos que permitan posicionar el producto al alcance de consumidores con menos capacidad adquisitiva.

Los modelos de gestión corporativa centrados en la “glocalización” frecuentemente fallan dado que establecen productos de bajo costo dejando de lado el contexto de desarrollo económico que enmarca la necesidad particular de cada sociedad.

La innovación inversa se creó como solución al problema de aproximación a mercados en desarrollo que vivieron organizaciones con modelos de gestión basados en la glocalización.

La innovación inversa se fundamenta en desarrollar verdaderas innovaciones, soluciones pensadas para sobreponerse a lo que los autores denominan como las cinco brechas en las necesidades de las economías en desarrollo.

Estas barreras contemplan aspectos problemáticos de las sociedades en desarrollo tales como el limitado acceso a nuevas tecnologías bien sea por falta de presupuesto o por falta de servicios que permitan una operación correcta y constante de las mismas.

Contemplan aspectos sociales, políticos y económicos como el desarrollo de nueva infraestructura que permita la construcción de un tejido social pensado para la generación equitativa de oportunidades.

Concibe además las brechas en la legislación que permiten el acceso a nuevas ideas de negocios fundamentadas en nuevas tecnologías e incluso tendencias culturales de consumo que modifican la demanda en los mercados.

Como puede observarse el conflicto de intereses va más allá de la supresión de funciones para reducir costos.

Incluso implica mucho más que solo la generación de nuevas tecnologías, que den como resultado productos de buen desempeño a un verdadero bajo costo, implica la creación de nuevos modelos de gestión para adaptar la investigación y desarrollo a sociedades emergentes.

Tal como lo expresa el autor (Govindarajan & Trimble, 2012) “Las oportunidades para la innovación inversa son mucho más amplias. No es solo

cuestión de hacer ajustes al diseño de producto. Muchas innovaciones inversas implican cambiar el modelo de negocio. Es posible que requieran nuevos procesos, procesos, nuevas sociedades e incluso, tal vez exijan crear una nueva cadena de valor. Adicionalmente, las innovaciones comerciales (es decir, innovación en la estrategia de orientación al mercado) también son muy lucrativas. Por otra parte, las innovaciones inversas más poderosas suelen ser innovaciones de plataforma, es decir, innovaciones que se pueden aumentar o disminuir de tamaño para tener diversas opciones de precio.”

2.2 CANVAS, UN MODELO VIABLE PARA LA GESTIÓN INTERDISCIPLINAR DE LOS NEGOCIOS.

Originalmente desarrollado como un método creativo para generar una propuesta de negocios basada en la integración de ideas en relación a una propuesta de valor, dando como resultado un modelo de negocio estructurado bajo una serie de pilares interconectados.

El modelo de gestión organizacional que será presentado a continuación surge a partir de la metodología Canvas para la generación de modelos de negocio.

La metodología fue originalmente dispuesta para estructurar nuevos negocios pero puede ser aplicada bajo la óptica de la ingeniería inversa a modelos de negocio establecidos.

Al aplicarla a modelos de negocio previamente estructurados traerá consigo un par de ventajas claras.

La primer ventaja presentada es la posibilidad de visualizar de forma holística la organización, sus procesos de integración para crear una determinada propuesta de valor.

Este primer hecho permitirá establecer que variables son esenciales a controlar dentro de los procesos organizacionales, determinado con esto que áreas son sensibles al negocio.

Según se establece en el trabajo dispuesto por (Govindarajan & Trimble, 2012), es en estas áreas sensibles del negocio en las cuales se debe aplicar el concepto de innovación pues trae consigo cambios revolucionarios en la forma de hacer los procesos, desarrollando en ultimas, propuestas de valor verdaderamente innovadoras.

La segunda ventaja se genera al analizar la organización por pilares, este hecho posibilita establecer una gestión esbelta de la compañía, determinado que actividades no generan un valor agregado al producto determinado, lo que permite crear modelos de asociación con otras organizaciones para establecer una actividad comercial de alta rentabilidad.

2.3 FUNDAMENTOS DE LA METODOLOGÍA CANVAS APLICABLE A UN MODELO DE GESTIÓN.

La metodología Canvas establecida en el trabajo publicado por (Osterwalder & Pigneur, 2009), es frecuentemente empleada bajo ingeniería inversa como un modelo de gestión a organizaciones existentes.

Tal como el autor lo describe, el “modelo” Canvas, brinda la posibilidad de establecer de forma racional, medios para crear, distribuir y recolectar valor agregado.

Este modelo de gestión emplea la innovación como un medio de ruptura a paradigmas de negocio preconcebidos, buscando generar un modelo de negocio sustentable, capaz de posicionar una organización como líder de su segmento de mercado.

Lo anterior se logra al establecer un modelo de gestión corporativa basado en nueve diferentes segmentos que describen de forma lógica como una organización genera ingresos, a continuación se describirá brevemente cada uno de los segmentos.

Tabla 15. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN LA METODOLOGÍA CANVAS

Segmentos de modelo.	Descripción del segmento
1. Segmento dedicado al cliente	Forma en la que una organización segmenta el mercado para diferenciar el tipo de clientes a tratar.
2. Segmento dedicado a las proposiciones de valor.	Forma en la que la organización satisface las necesidades establecidas para cada consumidor.
3. Segmento dedicado a los canales.	Forma en la que se entrega el valor agregado al consumidor establecido.
4. Segmento dedicado a las Relaciones con el Consumidor	Forma de establecer relaciones con cada sector o segmento de mercado y generar formas para mantener los canales establecidos.
5. Segmento dedicado a los flujos de retorno de capital	Los flujos de retorno de capital resultan del impacto positivo a propuestas de valor ofrecidas al consumidor.
6. Segmento dedicado a los Recursos clave	Son aquellos recursos requeridos para ofrecer los elementos con valor agregado.
7. Segmento dedicado a las actividades claves	Procesos clave del negocio para generar valor agregado en el producto.
8. Segmento dedicado a las alianzas estratégicas	Actividades que pueden ser adquiridas por fuera de la organización.
9. Segmento dedicado a las estructura de costos	Elementos constitutivos del negocio que resultan en costo de la organización.

(Osterwalder & Pigneur, 2009) Establecen un modelo de gestión que concibe una organización como el conjunto de segmentos descritos (ver Tabla 15) en constante interacción, de tal forma que la innovación puede y debe ser aplicada a cada uno de los pilares previamente esbozados.

Dicha visión contempla una interacción entre sistemas buscando crear una propuesta de valor efectiva, involucrando el segmento dedicado al cliente, a las relaciones, a la propuesta de valor y los canales.

Establece además como la organización debe proceder para materializar la propuesta de valor, para lo cual involucra los segmentos dedicados a las actividades clave, a los recursos claves y a los “socios” claves.

Por último, concibe como la organización capta el capital producto de la actividad comercial realizada, para ello emplea segmentos dedicados a las estructura de costos y a los flujos de retorno.

Esta interacción entre segmentos organizacionales puede ser vista de forma gráfica en la figura 2 que será presentada a continuación.

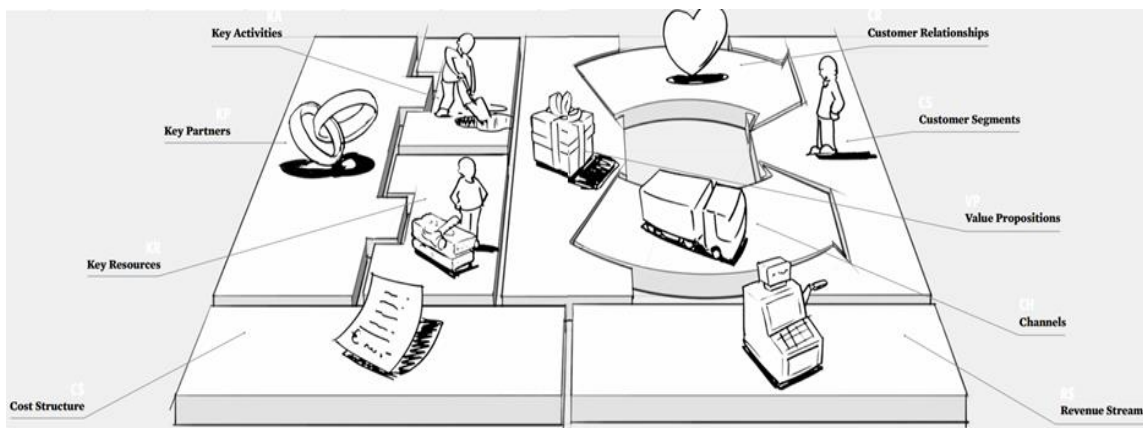


Figura 2. Segmentos del modelo Canvas para la gestión de la innovación.

Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). BUSINESS MODEL GENERATION. (T. Clark, Ed.) Amsterdam, The Netherlands: Business Model Foundry.

En la sección que será presentada a continuación se explica con mayor profundidad cada uno de los segmentos establecidos y las variables identificadas en los mismos.

2.4 MODELO DE GESTION CANVAS Y VARIABLES QUE LE CARACTERIZAN

El primer segmento a tratar es dedicado al cliente, este segmento es crucial para las organizaciones dado que permite analizar el público objetivo a tratar permitiéndole establecer con claridad quienes serán los usuarios definitivos del producto.

Tabla 16. **SEGMENTO DEDICADO AL CLIENTE.**

Objetivo del segmento.	Variables caracterizadas.
Generar agrupaciones de consumidores con el objetivo de identificar las necesidades específicas.	Perfiles de consumo.
	Tendencias de consumo.
	Comportamientos en consumo basado en necesidades.
	Clientes alcanzados por diferentes canales de distribución.
	Relaciones diferenciadoras entre Cliente y Empresa.
	Perfiles económicos sustancialmente diferentes.
	Disposición del cliente a pagar por Determinados aspectos del producto.

La tabla 16 contiene una serie de variables provenientes de un análisis preliminar al segmento dedicado al cliente objetivo.

Como puede observarse existe una necesidad organizacional clara por identificar el tipo de cliente objetivo a cada producto ya que de él dependerá el tipo de valor agregado a establecer, la capacidad adquisitiva relacionada, las relaciones que pueden llegar a generarse entre él y la marca entre otras.

Un modelo basado en la segmentación del mercado, identificando clientes frecuentes, permite generar predicciones y estimativos más acertados que el empleo de modelos generalizados.

Lo anterior es posible dado que al segmentar el mercado es viable desarrollar herramientas de gestión que permiten controlar la creación de productos específicos a necesidades puntuales de cada segmento.

Es aconsejable seleccionar un segmento de mercado a abordar, entendiendo con claridad cuales segmentos se dejan atrás. El seleccionar un segmento específico permitirá diseñar un modelo de gestión específico, fundamentado en una fuerte comprensión de las necesidades de un público sujeto a estudio.

La Tabla 17 contiene información sobre los tipos de mercados frecuentemente establecidos por las organizaciones y algunas de las características que cada segmento trae consigo.

Tabla 17. MODELOS DE NEGOCIO BASADOS EN TIPOS DE MERCADO.

Tipo de mercado	Características
Mercado de masas.	Propuestas de valor, Canales de distribución y relaciones con el cliente centradas en un grupo con características similares.
Mercado de nichos	Consumidores específicamente diferenciados. Propuestas de valor, Canales de distribución y relaciones con el cliente centradas en necesidades específicas.
Mercado por segmentos	Sustentados relaciones distribuidor - consumidor Modelos diferenciados por características esenciales. Propuesta de valor agregado, cadena de distribución, relación con el consumidor y Flujos de capital basados en la formulación de modelos específicos.
Mercados diversificados	Diferentes segmentos de mercado con necesidades y problemas diversos
Mercados multinivel o Plataformas multinivel	Emplea Segmentos de mercado diversos pero complementarios, donde un segmento de mercado se ve retroalimentado por el contiguo para generar valor.

El análisis de la Tabla 16 sumado a la información sobre segmentación frecuente de mercados dispuesta en la Tabla 17 debe dar como resultado un entendimiento claro de los segmentos de mercado principales sobre los cuales se centra la organización.

Este hecho permitirá construir un modelo único tomando en cuenta la información relevante al modelo operativo de cada organización.

El segundo segmento de mercado trata sobre la propuesta de valor, analiza cada actividad comercial que busca desarrollar un producto o servicio para dar solución a una necesidad.

Se entiende como propuesta de valor puesto que, cada solución a un problema específico deberá estar dotada de una serie de características apetecidas por el público objetivo, a continuación se presentarán las variables relativas al segmento establecido.

Tabla 18. SEGMENTO DEDICADO A LA PROPUESTA DE VALOR.

Objetivos del segmento	Variables caracterizadas.
Resolver una necesidad estableciendo una serie de beneficios claros a los consumidores.	Necesidades específicas del segmento de mercado. Relaciones individuales entre Cliente-Organización. Relaciones entre Segmento de mercado y Organización. Beneficios identificables por el segmento de mercado.
Desarrollar una propuesta de valor "única" mediante la cual se consolide la marca.	Desarrollo de nuevos productos. Desarrollo de nuevos servicios. Propuestas disruptivas en tendencias de consumo. Desarrollo de propuestas para la eficiencia corporativa. Propuestas para la confiabilidad de activos.

Se hace necesario resaltar que las propuestas de valor generadas por una organización no han de limitarse únicamente al desarrollo de productos.

Tal como fue descrito en capítulos anteriores, la innovación en servicios ha permeado este segmento de mercado haciendo rentable el tema de administración y gestión de activos intangibles como propuesta de valor para una organización.

La Tabla 19 contiene los elementos característicos empleados en la construcción de una propuesta de valor.

Tabla 19. ELEMENTOS PARA LA CREACIÓN DEL VALOR AGREGADO.

Elemento	Características
Novedad	Necesidades específicas a un segmento de mercado Necesidades no descritas en ofertas existentes
Desempeño	Mejoras a productos o servicios.
Personalización	Adecuación de soluciones a segmentos de mercados establecidos Economía a gran escala desarrolla márgenes de utilidad
Servicios operativos	Oferta de servicios complementario a un activo vendido. Garantizar la confiabilidad en la operación activos.
Diseño	Diseño basado en la experiencia de interacción con el usuario Posicionamiento de marca identifica al usuario
Marca	Desarrollo de valores corporativos que permitan identificar un segmento de mercado
Precio	Menor precio aumentando valor agrado Soluciones de bajo asequibles a nuevos segmentos de mercado
Reducción de costos	Propuestas para la eficiencia corporativa Aplicaciones para la gestión eficiente de procesos desarrollando márgenes de utilidad en negocios
Reducción de riesgos	Alternativas para garantizar la operatividad de un activo
Accesibilidad	Desarrollo de nuevas tecnologías. Desarrollo de nuevos modelos de negocio creando acceso a segmentos no concebidos
Conveniencia y Uso	Integración entre varias propuestas comerciales Integración en productos o servicios

Construir una propuesta de valor centrada en el establecimiento estratégico de los elementos requeridos por el segmento de mercado específico es crucial para un impacto positivo en el mercado.

La gestión de los canales establecidos por la organización será el siguiente segmento a abordar, en él se establecen relaciones con el medio que circunda la organización.

Tabla 20. SEGMENTO DEDICADO A LOS CANALES

Objetivo	Variables caracterizadas
Comunicación con el medio para garantizar valor agregado	Tipo de relación entre cliente y organización.
	Tipo de segmento de Mercado.
	Tipo de comunicación a establecer.
	Tipo de distribución a establecer.
Canales como una experiencia de cara al cliente	Tipología de las ventas.
	Medio de actualización de productos al cliente.
	Tipo de canal de retroalimentación.
	Tipo de soporte post compra

Tal como puede observarse en la tabla anteriormente presentada, los canales no están limitados a establecer contacto directo con el cliente final, un canal es aquel medio que establece una organización mediante el cual adquiere un ingreso de información.

Los canales más frecuentes se establecen con el mercado, con la cadena de suministro, canales de venta si se cuenta con una red de distribuidores autorizados y con el consumidor final.

Cabe destacar que no todos los canales requieren o permiten una comunicación bidireccional entre la organización y su contraparte, factor que en esencia permite obtener información veraz y de primera mano.

El tipo de canal configurado dependerá de las siguientes variables:

- Medio de comunicación empleado.

- Tipo de relación entre el operador y su contraparte.
- Tipo de mantenimiento o seguimiento a la relación.

La innovación ha permeado este tipo de segmentos del modelo en casos como el de Mahindra & Mahindra presentado en el trabajo de (Govindarajan & Trimble, 2012) empresa de la india que se posicionó en el mercado norteamericano en venta de tractores de baja potencia sobre su principal competidor, la multinacional *Jhon Deer*, empleando canales de venta directa al cliente, con contacto al cliente personalizado, mantenimiento a la relación con el proveedor de forma semanal.

El contacto frecuente permitió reforzar una propuesta de valor “única” con un elemento centrado en el establecimiento de activos confiables mediante una cadena de suministro orientada de cara al cliente y al estado de su máquina.

El contacto de cara al cliente consolidó un enfoque único a los nuevos y pequeños agricultores, segmento de mercado que era entendido como secundario o no prioritario debido a los bajos ingresos por venta unitaria, visión replanteada por los ejecutivos de *Mahindra & Mahindra* dado que el margen de ventas basado en el total de consumidores y el flujo de productos era significativo para implementar una innovación en la metodología de aproximación a este nuevo tipo de cliente.

Mediante una relación de cara al cliente con mantenimiento semanal, llamando al usuario, la empresa Mahindra & Mahindra estableció líneas de crédito y pago para la compra de maquinaria al segmento olvidado, esto le permitió establecerse como la número uno en línea de baja potencia en un mercado inicialmente dominado por americanos.

El análisis de las relaciones establecidas con el consumidor será el siguiente segmento de gestión a abordar.

Este segmento es complementario a los canales de comunicación dado que a través de ellos se logra establecer el tipo de relación deseada.

La relación ha sido probada como un elemento crucial para la innovación en industrias de servicios ya que a través de la interacción establecida entre la organización y consumidor final, se desarrollan lazos que fomentan una mejor experiencia con el producto.

Este tipo de experiencias como un servicio complementario a la actividad comercial tradicional permiten consolidar una identidad entre el producto y el usuario. Este fenómeno puede ser ampliamente consultado en el trabajo desarrollado por (Vallejo Lopez & Sánchez Paredez, 2013).

A continuación se presentaran las variables representativas del segmento dedicado a establecer relaciones entre las organizaciones y los clientes finales.

Tabla 21. SEGMENTO DEDICADO A LAS RELACIONES CON EL CONSUMIDOR

Variable caracterizada	Valor de variable
Tipo de interacción con el cliente	Personal
	Automatizada
Objetivo corporativo	Adquisiciones
	Retenciones
	Aumento en ventas
Estrategias	Agresivas. orientadas al dominio de mercados
	Pasivas. Orientadas a la retención de clientes.
	Aumento de margen de ganancia por cliente.

Es importante tener presente el propósito de una relación establecida previamente, es fundamental para realizar un proceso adecuado de gestión sobre la misma, ya sea para mantenerla o para modificarla.

Una vez comprendido el objetivo del segmento y algunas de las variables representativas del mismo, es necesario abordar las relaciones frecuentemente establecidas, esto se debe a las diferencias existentes en las variables constitutivas de cada relación.

La tabla presentada a continuación contiene un número considerable de relaciones establecidas frecuentemente por las organizaciones.

Tabla22. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CONSUMIDOR

Relaciones	Variable a caracterizar.
	Interacción humana con el consumidor
Asistencia personal	Proceso de atención en compra Proceso de atención post - venta
Asistencia personal dedicada	Interacción humana personalizada. Relaciones basadas en contacto comercial
Auto - Servicio	No se establece conexión directa con el cliente Herramientas para que el cliente encuentre su producto
Servicio automatizado	Procesos de selección automatizados Establecimiento de perfiles de usuario Tendencias de consumo
	Relaciones con la comunidad
Comunidades	Resolución de problemas entre usuarios Establecer tendencias de consumo por sectores
	CO-CREACIÓN de valor agregado
Co-Creación	Tipo de información de producto Evaluación de producto trae seguridad a nuevos consumidores Permite establecer diseños basados en el consumidor

Existe la posibilidad clara de investigar y desarrollar nuevas relaciones a partir de la mezcla de elementos contenidos en cada una de las relaciones presentadas anteriormente, Para lo cual se debe conocer los segmentos del modelo de gestión relacionados con la propuesta de valor, con el cliente y los canales establecidos, ellos determinaran condiciones propicias para cada relación.

A continuación se abordará el segmento dedicado al flujo de capital, este segmento es esencial dado que mide el desempeño de los procesos de investigación y desarrollo ejecutados en cada ámbito del modelo de gestión.

En general la sección del modelo de gestión denominada flujo de capital está diseñada para determinar y controlar de donde provienen los flujos de dinero, por tal motivo se espera poder determinar, por medio de controles estadísticos y el uso de indicadores corporativos cuando una medida innovadora impacta sobre la compañía.

Lo anterior puede ser observado tras realizar análisis comparativos entre flujos de capital que ingresa a la organización en periodos similares de años contiguos. Las variables características tienen como objetivo determinar cuál valor agregado es realmente importante para el cliente objetivo mediante el estudio del capital de ingreso producto de la rotación de productos y servicios, estas son:

- Flujos de capital constante.
- Flujos intermitentes o esporádicos.
- Ingresos únicos.

Dado que el tipo de flujo como variable única no es suficiente para describir si la condición de valor es apreciable para el cliente, es necesario correlacionarla con el tipo de actividad económica ejercida con el fin de determinar si flujo de ingreso esperado es en realidad el obtenido.

A continuación se describirán actividades económicas y su correlación directa con flujos económicos específicos con el ánimo de proporcionar un elemento de contraste a la hora de estimar la efectividad de la propuesta dispuesta.

Tabla 23. GESTIÓN DE LA GENERACIÓN DE INGRESOS

Tipo de ingreso	Factores
Venta de activos	Venta de derechos de uso sobre un producto o servicio Ingreso único producto de una transacción.
Venta de servicios	Incremento en uso directamente proporcional al flujo de capital obtenido. Flujo de capital constante.
Venta de suscripciones	Autorización de consumo continuo a un servicio. Captación de capital anual.
Renta o leasing	Renta de un activo determinado por un tiempo limitado Flujo de capital constante.
Licenciamiento	Renta por el uso de una propiedad intelectual Captación de capital anual.
Publicidad	Patrocinio de un producto. Flujo de capital constante.
Firmas comisionistas	Dinero generando a partir del movimiento de activos. Ingreso único producto de una transacción.

La innovación en este segmento está fuertemente ligada a la interacción o mezcla de características de múltiples modelos previamente establecidos que obedecen al enfoque particular de cada compañía.

El establecimiento, análisis y control de los recursos claves, segmento empleado para llevar a cabo la actividad comercial, actividad que la organización percibe como generadora de valor agregado será el siguiente segmento a desarrollar.

Su objetivo principal consiste en determinar los recursos esenciales para el desarrollo de la actividad comercial y establecer razones y proporciones de uso. En él es importante resaltar que la innovación proviene de múltiples vías.

Existe la posibilidad de innovar empleando procesos de *outsourcing*, ello implica determinar actividades que para la organización pueden no ser claves o simplemente delegables a un proveedor externo con el fin de disminuir costos, mejorar la calidad o mejorar tiempos de proceso.

Este tipo de mejoras impactan el segmento dedicado a las actividades claves debido a que presentan elementos que mejoran la propuesta de valor, hecho que se espera el cliente perciba y por ende adquiera el producto.

Tabla 24. SEGMENTO DEDICADO A LOS RECURSOS CLAVE

Variable a caracterizar	Valor
Destino del recurso establecido.	Crear propuestas de valor. Acceder al mercado objetivo. Acceder a nuevos flujos de capital
Tipos de recursos	Físicos Económicos Humanos Intelectuales
Forma de adquisidor de recursos	Propios Tipo de alianzas.

Por otro lado, siempre existe la posibilidad de innovar de forma radical, creando o re-estableciendo el modelo de negocio, realizando cambios en los recursos claves.

Sera necesario estudiar a fondo el tipo de recurso para determinar si su adquisición y manipulación puede ser delegada a un tercero o si por el contrario, esta hace parte de un proceso clave, por tanto afecta la calidad y confiabilidad del producto final.

La tabla que será presentada a continuación, describe el tipo de recurso que existe en una organización, información a evaluar a la hora de determinar cuáles son los recursos claves en cada corporación.

Tabla 25. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Tipo de recurso	Factores
Activos Físicos	Edificios
	Vehículos
	Maquinaria
	Sistemas
	Cadenas de distribución
Frecuentemente denominado capital intensivo	
Activos Intelectuales	Marca
	Propiedad sobre conocimiento
	Patentes
	Derechos de autor
	Intangibles corporativos - bases de datos.
Factor clave para la generación de valor agregado	
Humano	Desarrollo de aptitudes
	Desarrollo de actitudes
	Conocimiento
	Creatividad
	Diseño y desarrollo
Financiero	Dinero
	Líneas de crédito
	Bonos
	Acciones
	Aseguran captación de mercado

Como complemento a la gestión de la innovación que ha de ser ejecutada sobre el segmento dedicado a los recursos claves se describirá el segmento dedicado a gestionar los procesos claves de la organización. Este tiene por prioridad describir las actividades esenciales para que la organización sea competitiva en un determinado segmento de mercado.

Cabe destacar que este segmento, por tradición, es el de mayor enfoque por parte las organizaciones para presentar innovaciones radicales, dado que al modificar los procesos se modifica el núcleo central de la actividad productiva.

Es por esto que es vital emplear un análisis detallado del proceso, entendiendo que cada organización tiene múltiples procesos de distinta importancia.

La clasificación de procesos sujetos a análisis y control dentro de una organización puede ser realizada bajo el marco de la (ISO, 2008) dado que su enfoque esencial se encuentra en la integración de procesos.

A continuación se presentarán las variables características del segmento establecido.

Tabla 26. SEGMENTO DEDICADO A LAS ACTIVIDADES CLAVE.

variable a caracterizar	Objetivo organizacional
Tipo de producto. Tipo de servicio.	Generar estabilidad y sostenibilidad en el mercado
Tipo de proceso. Alcance del proceso.	Ejecutar los procesos corporativos de forma eficiente y eficaz.

En relación a la gestión de las actividades clave, es importante establecer si para una empresa es fundamental la producción de bienes materiales o si por el contrario, el valor agregado se encuentra en el desarrollo de servicios.

Esto se debe a que cada actividad contiene una serie de factores que deben ser incluidos en el modelo de gestión y que condicionan el enfoque que cada organización debe emplear a la hora de direccionar sus procesos de investigación y desarrollo.

En la actualidad las organizaciones han encontrado que desarrollar de una serie de valores agregados para un producto determinado es posible gracias a la interacción de múltiples factores contenidos en varios tipos de actividades.

Es por ello que cada organización debe emplear los lineamientos establecidos en el presente documento como una herramienta para la estructuración inicial del modelo de empresa sobre el que posteriormente realizará una gestión.

Tabla 27. GESTIÓN DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES.

Tipo de actividades	Factores
Producción	Diseño Manufactura Desarrollo Calidad Producción en masa Solución a necesidades Resolución de problemas Sectores de mercado - cliente específico Propio del sector servicios Requiere entrenamiento continuo Requiere gestión administración del conocimiento
Resolución de problemas	
Plataforma de negocios	Continuo flujo de datos Desarrollo continuo de la plataforma Mantenimiento continuo Análisis en tiempo real Contacto constante con clientes objetivos Contacto constante con proveedores

El segmento del modelo de gestión dedicado al análisis de las alianzas establecidas entre compañías es importante dado que estas traen acceso a nuevas oportunidades.

Este tipo de interacciones se emplean para solventar condiciones específicas del contexto socio económico bajo el cual opera una organización, hecho que según (Porter E, 1990) estable nuevas ventajas competitivas para cada organización.

A continuación serán detalladas las variables fundamentales del análisis de alianzas corporativas y algunos elementos esenciales de cada variable.

Tabla 28. **ALIANZAS CLAVE**

Aspecto a caracterizar	Valores o elementos de la variable.
Estructura organizacional.	Cadena de suministros Alianzas estratégicas Modelo de negocio. Riesgo financiero. Adquisición de recursos.
Tipos de alianzas	Alianzas estratégicas. <i>Join-ventures.</i> Seguridad financiera. Seguridad en cadena suministros.

Cada organización presenta necesidades específicas en su departamento de investigación y desarrollo, estas necesidades se convertirán en características esenciales a la hora de establecer nuevas alianzas comerciales.

A continuación se presentarán los tipos de alianzas comerciales.

Es necesario establecer de manera individual el tipo de alianza a consolidar y los beneficios que ella otorga en relación con el incremento a la capacidad de innovar.

Los factores constitutivos de cada alianza deberán alimentar al modelo en secciones como la enfocada en los procesos críticos y en la cadena de suministro.

Tabla 29. GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Tipo de alianza	Objetivo	Factores
Alianzas para la Administración.	Centradas en la administración y optimización de recursos y actividades claves.	Desarrollo de economías a gran escala Reducir costos Compartir infraestructura
Alianzas para la cooperación.	Reducción del riesgo y la incertidumbre.	Generar alianzas por áreas y competir en otras. Desarrollo de nuevas tecnologías.
Alianzas para la adquisición.	Adquisición de bienes y actividades claves.	Adquisición de conocimiento. Adquisición de licencias. Acceso a sectores comerciales.

El CANVAS como modelo de gestión, incluye un segmento dedicado a los costos, como parte esencial del modelo, el segmento se encarga de determinar el valor esencial de los recursos necesarios para ejecutar los procesos de valor.

Como primera medida será descrito el segmento de costos, estableciendo los objetivos del segmento y un esbozo inicial a las variables que en él se encuentran.

Tabla 30. ESTRUCTURA DE COSTOS

Objetivo	Tipos de variable	Variables o elementos de la variable.
Costos necesarios para operar el modelo de negocio.	Tipos de costos:	Valor agregado. Mantenimiento de las relaciones. Generación de ingresos.
Costear los recursos esenciales asociados a la actividad económica	Tipos de recursos:	Materiales, insumos y procesos claves. Actividades claves. Asociaciones claves.

Fuente: Autoría propia.

Una organización puede ser diferenciada por el enfoque al costo que preserva, en esencia, existen entonces dos grandes vertientes de las organizaciones.

Tabla 31. GESTIÓN DE COSTOS

Objetivo	Tipo de estructura	Factores
Minimización del costo siempre generando una estructura de costos esbelta.	Estructura centrada en costo	bajo costo del producto Maximización de la automatización Uso extensivo del <i>outsourcing</i>
Creación y maximización de las propuestas de valor	Estructura centrada en la propuesta de valor	Servicios personalizados Productos personalizables Atención personalizada Propuesta sentada en usuario

Es deseable lograr estructuras esbeltas en el segmento dedicado al costo dado que permite establecer productos competitivos, esto se logra empleando nueva maquinaria y desarrollando nuevos procesos, espacio activo para innovar constantemente.

Es importante resaltar que la innovación desarrollada debe orientarse a la reducción del costo sin comprometer significativamente el desempeño, de otro modo la característica económica establecida como valor agregado sustituirá la necesidad primordial, elemento que genera un rechazo al momento de la adquisición y consumo del producto.

Una aproximación profunda a este último razonamiento puede ser encontrada en el trabajo desarrollado sobre innovación inversa presentado por (Govindarajan & Trimble, 2012).

Basado en lo anterior se presentan algunas características de las estructuras de costos empleadas en diversos tipos de industrias, este elemento permitirá configurar segmento del modelo de gestión acorde a la organización analizada.

Tabla 32. ESTRUCTURAS CENTRADAS EN COSTOS

Tipo de estructura	Variables dominantes a optimizar.
Costos fijos.	Salarios fijos Costos de activos fijos Rentas.
Costos variables.	Materias primas Flujo de servicios
Basadas en economías de escala.	Acuerdos comerciales en materias primas. Acuerdos comerciales en servicios
Basada en abanico de oportunidades.	Cadena de distribución Marketing de producto.

3 CO-CREACIÓN UNA PROPUESTA PARA LA GENERACIÓN Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN BASADA EN LA COLABORACIÓN.

El modelo presentado por (Cornella, 2012) establece nuevos procesos de desarrollo y gestión organizacional que permiten generar vínculos entre organizaciones, vitales para enfrentar las dinámicas que se generan en el contexto mundial a raíz de la globalización.

La base del modelo es denominada Co-Sociedad, bajo la cual se establece la necesidad de generar una interacción sistemática de las unidades de desarrollo de diferentes corporaciones para establecer un poderío económico.

Esta interacción socio – económica se fundamenta en la globalización, pero a diferencia del modelo capitalista actual, el modelo de Co –Creación se apropia de múltiples pilares de la globalización incluyendo la apertura económica.

El modelo también define una nueva noción de sostenibilidad, en ella hace uso del principio esencial, todos los recursos existentes en el planeta son finitos, por tanto han de ser aprovechados de forma eficiente, reforzando entonces la noción de la co –existencia organizacional fundamentada en el uso cooperativo de los recursos.

A continuación serán ampliados algunos aspectos del contexto de desarrollo de la Co – Creación como modelo de gestión.

Tabla 33. CONTEXTO GLOBAL ENFOQUE A LA CO CREACIÓN.

Dimensión del contexto	Características de la dimensión
Sociedad	Relaciones humanas cooperativistas. Desarrollo de una economía por capacidades. Disposición de recursos acorde a necesidades.
Tecnología	Estructurar canales de cooperación. Apertura a la información. Modelo de trabajo global basado en interconexión.
Innovación	Adaptabilidad al entorno. Innovación abierta.
Ecosistema	Recursos limitados. Responsabilidad social. (Co - Solución) Responsabilidad medio ambiental. (Co - Uso)

(Cornella, 2012) Reconoce la CO-CREACION como un proceso disruptivo debido a que su naturaleza cooperativista se opone a la propuesta del modelo económico actual donde la construcción individual se basa en incentivar el desarrollo de un ambiente completamente competitivo.

3.1 MODELO DE CO - CREACIÓN.

El primer segmento del modelo está orientado al análisis del capitalismo como sistema socio – económico, en este (Cornella, 2012) describe la necesidad de emplear las dinámicas globales como herramientas para migrar a un capitalismo orientado al co – desarrollo en lugar de emplearlo para la supervivencia individual de cada organización.

A continuación serán presentadas las características del modelo económico basado en la propiedad privada, segmento que emplea el capital como herramienta de producción útil para el desarrollo cooperativo entre organizaciones.

- Las compañías han optado por emplear una filosofía originalmente estructurada a partir del modelo capitalista cuyo objetivo central es maximizar las ganancias en cortos períodos de tiempo.
- Existen brechas entre la filosofía propuesta por el modelo capitalista empleado por múltiples organizaciones y la conducta socialmente aceptada, conflictos ideológicos en aspectos como la responsabilidad social y el manejo medioambiental de los recursos que han ocasionado declives económicos.
- El constante surgimiento de pequeñas y medianas empresas es explicado a partir del cambio constante en tendencias de consumo, fenómeno que ha sido ampliamente explotado mediante el desarrollo de productos con cortos ciclos de vida, hecho que motiva a (Cornella, 2012) a pronosticar un futuro declive en el sistema productivo ante la escases de materias productivas.
- El sistema se fundamenta en la naturaleza competitiva del hombre, fenómeno que se contrapone a la propuesta emergente de un sistema económico basado en el cooperativismo.

El autor refuerza los argumentos anteriormente dispuestos mediante el uso de la siguiente imagen que contiene una gráfica de análisis donde muestra como el modelo capitalista ha perdido popularidad como modelo socio económico tomando como referencia las grandes potencias que gobiernan el presente contexto.

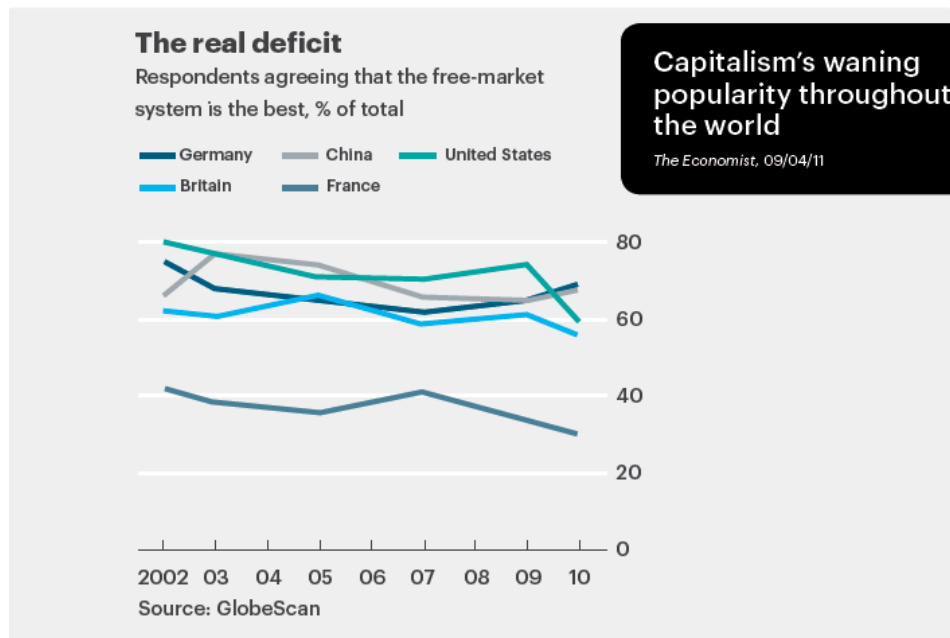


Figura 3. Declive en la percepción positiva del capitalismo a través de casi una década, percepción tomada de las grandes potencias económicas

Fuente: Cornella, A. (2012). THE SOLUTION BEGINS WITH CO - Towards a collaborative society and economy. Valencia, España: Zero Factory S.L.

A continuación se presentarán las propuestas de construcción de un modelo de gestión de Co-Creación, teniendo como precedente el modelo socio – económico capitalista. En síntesis la Tabla 33 contiene la adaptación de un modelo competitivo a un esquema cooperativo de compañía al que (Cornella, 2012) ha denominado CO-CAPITALISMO.

Tabla 34. CO-CAPITALISMO.

Gestión por proceso.	Propuesta
Gestión de la Información	Desarrollo de TIC'S Canales de comunicación en tiempo real.

Gestión de la producción	Desarrollos en producto basado en células de trabajo. Interacción del cliente en el desarrollo de producto. Intensifica el <i>Outsourcing y Freelance</i> . Incentiva el talento altamente productivo
Gestión del talento humano	Ambientes competitivos al interior de la organización. Permite la integración de conocimientos. Desarrollo de bancos de innovación. Generación disruptiva de ideas. Adquisición de fondos para patentes radicales. Vincula la ciencia a las necesidades corporativas.
Gestión del conocimiento.	Modelo de servicios. Desarrollo de una consciencia ecológica. Desarrollo de una consciencia social.

El siguiente segmento a resaltar se centra en la gestión de la innovación, empleando la terminología dispuesta por (Cornella, 2012), gestión de la co - innovación.

El modelo de gestión se fundamenta en la innovación abierta como modelo de innovación que concibe un alto potencial de desarrollo tanto interno como externo a la organización.

Basado en el conocimiento del gran talento potencial que presenta el mercado, el autor plantea un cambio organizacional en pro de establecer ambientes de búsqueda constante en los cuales se pretende encontrar:

- Productos afines a la organización.
- Personas con talentos requeridos por la organización.
- Personas con habilidades que pueden impactar en la organización.

Se potencian ideas como el licenciamiento y la adquisición de patentes.

Tabla 35. CO-INNOVACION.

Gestión por proceso.	Propuesta
----------------------	-----------

Gestión de la información	Monitoreo cooperativo para la búsqueda de información.
Gestión del conocimiento	Interacción multidisciplinaria para el desarrollo de conocimiento.
Gestión de las asociaciones	Desarrollo de asociaciones para el desarrollo tecnológico. Gestión eficiente de recursos organizacionales. Asociación para el desarrollo. Asociación para el uso de recursos.
Gestión de los mercados	Asegura la viabilidad organizacional de forma independiente. Permite competitividad individual en el mercado. Estrategias de cooperación en mercados comunes. Soluciona problemas del contexto operativo común.
Gestión de los procesos	Preserva procesos esenciales a la organización. Desarrolla procesos esenciales de forma eficiente Simplificar roles. Establece una organización esbelta. Permite espacios para el desarrollo de la innovación.

El siguiente segmento del modelo denominado Co - Creación presenta elementos de gestión afines a los establecidos en la Co –Innovación, dado que el segmento de creación se encuentra vinculado como cliente inmediato de la investigación, el desarrollo y la innovación.

La tabla 36 contiene tres segmentos a controlar relativos al modelo de gestión de la Co - Creación, ellos son la gestión de los procesos claves, del valor y los clientes.

Por último se encuentra un análisis dedicado a la gestión de los mercados y las redes que permiten el comercio.

Tabla 36. CO-CREACION

Segmento del modelo	Características
Cadena de valor	Cortos ciclos de vida de producto.

<p>Procesos claves</p>	<p>Productos destinados a segmentos específicos de mercado. Establece grupos multidisciplinares para el desarrollo compuestos de: Diseñadores - Centrados en el que hacer. Operadores - Centrados en cómo hacerlo. Negociadores - Establecen relaciones producto & mercado. Desarrollo rápido de prototipos y nuevas ideas Elimina el concepto de producir bajo demanda. Crea el concepto de producir bajo valor agregado Desarrollo de productos y servicios basados en deseos del cliente. Diseño de prototipos para desarrollar nuevas ideas Manufactura, base para la generación de conocimiento e innovación Departamentos de Investigación y desarrollo para generar innovación. Artesanía como valor agregado. Soluciones a la medida como valor agregado. Producción en tiempos aceptables a precios exequibles. Tecnológicos permite micro industria con eficiencias productivas.</p>
<p>Cliente</p>	<p>Cliente como agente interno de la compañía Compañía orientada a solucionar las necesidades del cliente. Estilo de vida del cliente como parámetro de diseño. Integra al cliente en el diseño del producto La personalización de un producto como valor agregado.</p>

Este tipo de segmento, también de carácter propositivo, busca garantizar el control de aspectos como las redes sociales, el manejo de los clientes, y las redes profesionales como fuentes de actualización constante para el talento humano requerido en la compañía.

A su vez, las redes que permiten la comercialización, sirven como medio de retroalimentación a las organizaciones.

Dentro del análisis de mercados, aspectos a controlar como el cliente, los mercados objetivos y el valor agregado, indicarán como es percibida la actividad productiva.

La Tabla 37 contiene cada uno de los aspectos mencionados anteriormente y cómo sobre estos se realiza gestión

Tabla37. CO-CREACION

Segmento del modelo dedicado al mercado	Características
Redes Sociales.	Permiten el desarrollo de problemas complejos Construcción activa y positiva de una colectividad Migra a lazos fuertes de interacción social Fomenta redes sociales para interacciones productivas.
Cliente = receptor	Adquisición y retransmisión de datos en tiempo real Cliente genera de información. Informa a consumidores futuros sobre productos de interés.
Redes profesionales	Permiten el acceso a profesionales especializados. Actualización curricular constante para garantizar vigencia. Requiere verificación de las credenciales suministradas. Independencia profesional y acceso global al empleo. CRM (Gestión de las relaciones humanas a candidatos) Bases de talento humano disponible a las compañías
Mercados	Redes sociales como plataformas de mercadeo Identificar segmentos y presentarles productos de sus intereses Potencial activo de generar transacciones. Caracterizar el mercado tomando una base de clientes globales. Establece un lenguaje de comunicación común.
Valor agregado personal	Contribución a un modelo educativo virtual Comparte conocimiento de forma gratuita. Permitiendo capacitación bajo educación virtual. Oportunidad de negocio unipersonal dictando cursos sobre temas de dominio de un usuario como segundo empleo

4 ELECCIÓN DE LAS VARIABLES REPRESENTATIVAS DE LA INNOVACIÓN Y MODELO BASE PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.

4.1 VARIABLES DEDICADAS AL ANÁLISIS DEL CONTEXTO.

Las variables relativas al contexto fueron tomadas de las publicaciones dispuestas por (Tešić, 2012), (Dreher, 2006) y los documentos en línea presentados por (ETH-Swiss Federal Insititue of Technology, 2013). Las variables fueron elegidas dado que promueven la construcción de entornos competitivos.

En economías de transición es fundamental definir sectores económicos y fomentar el desarrollo de la actividad comercial, esto se logra mediante el fortalecimiento de la industria existente y la generación de nuevas industrias. Condiciones del entorno que pueden ser evaluadas empleando las siguientes variables:

- Privatización del sector productivo

Publicaciones presentadas por (Dreher, 2006), (Tešić, 2012) y (ETH-Swiss Federal Insititue of Technology, 2013) argumentan que la privatización del sector productivo tiende a dinamizar la actividad económica en pro de la innovación y la competitividad en la medida en que permite que actores del sector privado accedan

a flujos de capital de forma ágil mediante una amplia variedad de organismos ya sean entidades bancarias u instituciones financieras no bancarias (IFNB).

Existen propuestas que se contraponen a los artículos previamente mencionados, tal es el caso de (Guisado Gonzales & Villa Alonso, 2012) en cuyo trabajo se establece una correlación positiva entre el uso de fondos estatales y regionales para el desarrollo de la innovación.

Ello indica que en economías en transición es necesario realizar un análisis detallado del contexto, tomando en cuenta la organización sobre la cual se establece el modelo de innovación y el sector económico al cual pertenece dado que ella puede verse beneficiada aplicando a políticas de desarrollo estatal en la medida en que se encuentra alineada a las políticas de desarrollo regional o patrio.

- Comercio.

Esta variable puede ser medida como la suma de las exportaciones e importaciones en bienes y servicios, como porcentaje del producto interno bruto.

- Inversión de capital extranjero.

Esta variable esta correlacionada a la estabilidad política y social de un territorio. Una alta inversión extranjera indica un territorio con un riesgo industrial

controlable y estimable por parte de los inversionistas por tanto actúa como estimativo de la estabilidad para el ejercicio de la producción industrial.

- Barreras arancelarias.

Tal como se indica en el (ETH-Swiss Federal Insititue of Technology, 2013), esta variable estima la medida en que un territorio permite el ingreso de nuevos productos a sus mercados, elemento que promueve la competitividad.

En el análisis de mercados, las variables a considerar son:

- Participación en las principales bolsas internacionales.

El grado de participación en bolsas internacionales puede ser medido como la cantidad de industrias que cotizan en dichas bolsas, del total de industrias en el territorio. Este índice permite estimar la existencia de grupos empresariales con la solvencia financiera necesaria para la creación de nuevas industrias relacionadas a sus clúster de trabajo.

- Políticas nacionales que permitan la competencia corporativa.

Esta característica se explica y valora en el documento (ETH-Swiss Federal Insititue of Technology, 2013) definida como “Capital Account Restrictions”.

En el marco financiero las variables se disponen de la siguiente forma:

- Reformas bancarias.

Permiten ajustar las tasas de interés para promover la creación y el fortalecimiento de la industria mediante políticas estatales

- Organizaciones financieras no bancarias.

Conocidas bajo la sigla IFNB (instituciones financieras no bancarias), permiten establecer líneas de préstamos a pequeñas y medianas empresas PYMES.

Este tipo de entidades fortalecen la construcción de un tejido industrial en economías en desarrollo debido al contexto cambiante que permite el desarrollo rápido de industrias para atender necesidades temporales.

Por ultimo existen variables relacionadas con el desarrollo de infraestructura como agente movilizador de la economía, para este caso se genera la siguiente variable:

- Reformas a la infraestructura.

4.2 VARIABLES SELECCIONADAS PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN APLICABLE A ECONOMÍAS EMERGENTES.

De las publicaciones generadas por (Dittrich & Duysters, 2007) y (JAW, CHEN, & CHEN, 2012) se destacan dos variables relacionadas a la exploración y explotación de la innovación que tienen impacto en economías en vías de desarrollo, estas son:

- Ciclos de vida cortos de producto.
- Ambientes altamente competitivos.

Se seleccionó como variable los ciclos de vida cortos dados que permiten renovar la experiencia de uso, generan flujos de ingreso constantes.

En economías en desarrollo, la cultura del consumo pronto en productos permite desarrollar industrias ecológicas en la medida en que evita el uso de agentes perseverantes, cadenas de frío o líneas de preservación de producto que frecuentemente encarecen los costos operativos del modelo de gestión en el ámbito de la cadena de suministro.

Ambientes altamente competitivos puede ser desglosado en una serie de variables tales como:

- Conocimiento de la oferta y demanda.

Permite estimar las necesidades productivas, evaluando la capacidad instalada factor que permite generar tendencias de crecimiento industria.

Para profundizar en la variable se sugiere revisar los elementos constitutivos de la misma, dispuestos en la Tabla7 en la sección de Estudios de mercado y Teorías de innovación en mercados.

- Cambio tecnológico constante.

En economías donde la creación e PYMES (pequeña y mediana empresa) consolida un alto porcentaje del PIB (producto interno bruto), el acceso a nuevas tecnologías permite dotar productos de nuevos valores agregados y lograr mayor eficiencia productiva.

Este tipo de variables se ven alimentadas directamente por variables del contexto como la presencia de IFBN.

- Segmentación de mercados.

Segmentar el mercado permite reconocer una serie de necesidades que alimentan el proceso de investigación y desarrollo como elementos esenciales del diseño.

Para profundizar en la variable se sugiere revisar los elementos constitutivos de la misma, dispuestos en la Tabla7 en la sección de Análisis de mercados.

De las publicaciones presentadas por (Dittrich & Duysters, 2007), (JAW, CHEN, & CHEN, 2012), (Greve, 2007) y (Yalcinkaya, Calantone, & Griffth, 2006) se seleccionaron las siguientes variables:

- Estructura organizacional.

Esta variable se ve influenciada por las políticas organizacionales establecidas por la dirección en la medida en que permite o restringe el uso de recursos corporativos para la generación de nuevos desarrollo.

Para profundizar en la variable se sugiere revisar los elementos constitutivos de la misma, dispuestos en la Tabla7 en la sección de Esquema organizacional y Estructura organizacional.

- Nivel de investigación.

Este tipo de variable puede ser desglosado en una serie de variables de menor envergadura lo cual las hace simples de estimar, tales como:

- Tipo de segmentación de mercados.
- Nivel de riesgo asociado a la actividad comercial.
- Acceso a herramientas tecnológicas.

Del trabajo presentado por (Vallejo Lopez & Sánchez Paredez, 2013) se seleccionaron las siguientes variables:

- Clasificación de producto basado en el cliente objetivo.

Variable que implica una segmentación de mercado y la apertura de canales que permitan establecer contacto entre la marca y los clientes objetivo.

- Desarrollo del concepto de producto como estilo de vida.

Similar a la variable anterior, impactara al modelo de gestión en el segmento de canales de comunicación, implica establecer en el cliente una imagen específica de un producto cuyas características de valor se encuentran alineadas al modelo de vida.

- Desarrollo de una experiencia.

Implica el desarrollo de elementos de diseño como valor agregado que hacen placentero el uso del producto.

Para profundizar en los elementos que componen estas tres variables, remítase a la Tabla 7, en las secciones dedicadas a Estrategias de diseño y Diseño de producto.

Dado que todo sistema de gestión, debe evaluar constantemente el desempeño de sus procesos, estimando acciones correctivas sobre los planes

ejecutados, se propone emplear la variable dispuesta en la Tabla 7 como Estrategias para la gestión de la innovación, segmentándola bajo sus principales componentes.

- Comunicación activa con el público objetivo.
- Diseño de estrategias de mejora.

4.3 ELECCIÓN DEL ESQUEMA BASE PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.

En relación al modelo de gestión se selecciona como base el modelo presentado por (Osterwalder & Pigneur, 2009) abordado en la sección denominada 2.4

MODELO DE GESTION CANVAS Y VARIABLES QUE LE CARACTERIZAN, en ella se describen cada uno de los nueve segmentos y las variables que cada pilar contiene.

Se postula como base del futuro modelo de gestión de la innovación basado en algunas ventajas comparativas, la primera de ellas se fundamenta en su habilidad para ajustarse a entornos cambiantes, característica esencial en economías en desarrollo.

La segunda habilidad consiste en establecer un modelo de gestión que conciba una compañía con la posibilidad de ejecutar cambios significativos en su estructura organizacional, este hecho posibilita crear un modelo de innovación continua.

Prima además sobre el modelo de (Cornella, 2012) dadas las brechas legislativas existentes en materia de protección a la propiedad intelectual, fenómeno descrito en el modelo de Co-Creación que representa un problema para la pequeña y mediana empresa dado que cuenta con escasos recursos para entablar litigios legales.

El modelo de gestión presentado por (Osterwalder & Pigneur, 2009) adaptado en el presente trabajo para direccionar los procesos de innovación al interior de la organización constituye el núcleo del modelo de gestión de la innovación a nivel organizacional.

A continuación se presentara una adecuación grafica del modelo de (Osterwalder & Pigneur, 2009) para la gestión de la innovación al interior de la organización, en ella se detallan cada uno de los pilares y en su interior se describen cada uno de los factores a controlar.

La Figura 4 representa gráficamente una mirada holística a cada uno de los segmentos organizacionales sobre los cuales es posible ejecutar procesos de gestión para direccionar la innovación, es pertinente resaltar que los factores dispuestos engloban variables de fácil estimación por la organización en tanto que pertenecen a la dinámica dispuesta por la alta dirección.

Cabe destacar que el aspecto más relevante de las variables presentadas consiste en que pueden ser modificadas mediante procesos de gestión, al reestructurar la organización es posible obtener cambios fundamentales en las premisas que permiten innovar.



Figura 4. Modelo de gestión de la innovación, representación esquemática de los pilares controlados por la organización.

Para una visualización profunda de cada uno de los segmentos mencionados y las variables establecidas visite la sección 2.4 MODELO DE GESTION CANVAS Y

VARIABLES QUE LE CARACTERIZAN, en ella encontrara tanto las variables dispuestas como algunos de los valores frecuentes.

Acorde a la investigación realizada en el segmento denominado 1.3 Variables de la globalización que impactan en la innovación; 1.4 Exploración y explotación como tendencias para el desarrollo de la innovación; 1.5 Innovación basada en el desarrollo de intangibles, innovación en el sector servicios. Existen una serie de variables que modifican la gestión de la innovación, variables que no fueron descritas en el modelo de gestión organizacional en tanto que pertenecen al entorno.

Este tipo de variables reflejan las tendencias del medio y establecen lineamientos para la interacción entre la organización y cada uno de los segmentos de mercado objetivos.

La presente investigación permitió posicionar algunas de las variables al interior del modelo de gestión de la innovación, al mismo nivel que se encuentra el modelo de gestión organización establecido por (Osterwalder & Pigneur, 2009) y adaptado en para la gestión de la innovación. Esto se debe a que algunas de las variables pueden ser reguladas fácilmente por la organización mediante la estructuración y modificación de estrategias de aproximación a los clientes objetivos.

Es por esto que aspectos como el desarrollo de experiencias, desarrollo de clientes y desarrollo de un producto con identidad se establecen como segmentos de la gestión de la innovación que pertenecen al control directo de la organización.

Procesos como la Investigación también se dispone como un segmento del núcleo del modelo en tanto que depende de las políticas organizacionales, en él se destacan aspectos como el desarrollo de herramientas y nuevas tecnologías que permitan una evolución constante del producto.

La Figura 5 contiene el núcleo del sistema de gestión de la innovación, en el se encuentran cada una de las variables relativas al modelo de gestión organizacional, a la interacción con el medio y al desarrollo de procesos de investigación que deben ser controladas por la organización para llevar a cabo un proceso de gestión de la innovación.



Figura 5. Núcleo del modelo de gestión de la innovación, representación esquemática de las variables controladas por la organización.

Por último, es necesario abordar cada una de las variables presentes en el medio que modifican la actividad comercial y por ende direccionan la gestión de la innovación. Aspectos como la dimensión política y económica de la región donde se oferta el producto inciden en la viabilidad de procesos de innovación en tanto que establecen cuan abierto se encuentra un determinado segmento a recibir un nuevo producto.

El aspecto social que contiene costumbres y tendencias del mercado se abordó como CONOCIMIENTO ESPECIFICO DEL MERCADO, en él se encuentran variables relativas al consumidor tales como los ciclos de vida de productos, apertura al cambio tecnológico y la apertura a la competitividad empresarial.

Es necesario resaltar que la obtención de información relativa a cada segmento requiere del uso de herramientas para la obtención de información y procesamiento de la misma, fenómeno que excede el control específico de una organización por tanto requiere la creación de procesos y actividades para la consecución de dicha meta.

La Figura 6 contiene la representación gráfica del modelo de gestión de la innovación incluyendo las variables exógenas con la información proveniente del entorno.



Figura 6. Conceptualizan esquemática del modelo de gestión de la innovación impactado por variables económicas y provenientes del mercado.

A lo largo de la presente investigación se encontró que las variables endógenas, pertenecientes al núcleo del modelo, dispuestas en la Figura 4 y Figura 5 existen para que la organización pueda re ajustar su esquema de operación conforme al cambio de variables exógenas dispuestas en la Figura 5 y Figura 6, estos cambios permiten innovar y buscan garantizar una perdurabilidad organizacional.

5 CONCLUSION DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN, UN ENFOQUE CENTRADO EN EL ANÁLISIS DE MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN.

1. La gestión de la innovación basado en la co – creación hace parte de un modelo que presenta una alta correlación con el análisis establecido en las secciones iniciales sobre el contexto global bajo el cual se desarrolla la economía y sociedad, esto se debe a la necesidad de establecer organizaciones afines en un contexto cambiante.

Este hecho permite concluir que como modelo en general, establece una visión amplia para la toma de decisiones en diversos ámbitos organizacionales.

Es también posible concluir que este es un modelo de un buen porcentaje de acerbidad en la medida en que establece interacciones entre las organizaciones y el entorno, permitiendo prever cambios en el contexto que afecten las organizaciones, tendencias de consumo y nuevos mercados, elementos directrices para la innovación.

2. Es notorio como aun cuando el modelo es completo en su desarrollo y abarca múltiples pilares, aún tiene falencias en cuanto a la protección de la propiedad intelectual, hecho citado en secciones precedentes.

Tomando en cuenta las brechas legislativas, la imposibilidad para determinar como una participación en ambientes colectivos influye en un desarrollo que resulta en una clara innovación de mercado para determinar porcentajes de participación, discriminando así las ganancias generadas, seleccionar este modelo como una herramienta de gestión para el co – desarrollo puede llevar a litigios por patentes desarrolladas, deteriorando el impacto potencial de los nuevos desarrollos generados.

3. La co – innovación generada en el modelo de gestión de la co – creación se desarrolla bajo un marco idealizado sobre la potencial conducta humana.

Tal como lo manifiesta el autor, El ecosistema es común por tanto el uso de recursos debe hacerse de forma envolvente, fenómeno que posibilita la participación del co-uso para generar co-soluciones.

Este tipo de postulados se contraponen al modelo conductual individualista que rige el capitalismo moderno, esto permite concluir que una posible practica del modelo implicaría la ruptura de múltiples brechas socio – culturales, producto de cambios radicales en el contexto o protecciones legales que hasta la fecha presentan dificultad, por tal motivo se concluye, es un modelo completo mas poco viable bajo las condiciones actuales.

4. El modelo de Canvas para la gestión empresarial es un modelo para la generación de innovaciones, apto para ser implantado de forma transversal a toda organización dado que es un modelo que se estructura acorde a las condiciones de cada organización.

Este hecho permite concluir que al establecer un desarrollo centrado en el modelo Canvas, más propuestas de innovaciones radicales se encontraran en organizaciones convencionales, dada la ruptura generada a paradigmas organizacionales.

5. El empleo de estrategias para el direccionamiento empresarial y la toma de decisiones tales como el modelo de gestión Canvas, permite a organizaciones emergentes adaptarse a entornos cambiantes y establecer factores diferenciadores para posicionarse en mercado

Quizá el aspecto más significativo de la implementación de este tipo de modelos radica en que al realizar un análisis trasversal de cada organización, aplicando los nueve pilares propuestos, se encuentran espacios poco convencionales para el desarrollo de la innovación, aplicando estrategias radicales de mercadeo y comercialización antes no estudiadas dada la óptica clásica de la administración.

6. Existe la necesidad de complementar el modelo Canvas para la gestión organizacional con un análisis más profundo del contexto, en especial cuando las organizaciones operan bajo múltiples naciones.

Esto se debe a que el modelo tiende a ser entendido como una estrategia de análisis transversal a cada organización más el contexto cambiante de economías emergentes tiende a modificar las propuestas de valor percibidas por diversos segmentos de mercado, alterando consigo el esquema que cada organización debe adoptar si desea ser competitivo en el entorno establecido.

6 BIBLIOGRAFÍA.

- Acevedo Kreutz, E., & Frenandez Mas, F. J. (2009). Google: Narrativa de una marca mutante. *Dossiê*, 89-107.
- Agudelo Tobón, L. F. (2012). *Evolucion de la Gestion por Procesos*. N.F: Icontec Internacional.
- Agudelo Tobon, L. F. (2012). *Evolucion de la Gestion por Procesos*. Bogota, Bogota D.C, Colombia: ICONTEC.
- Christie, M. J., Rowe, P. A., & Koroglu, R. S. (2003). High Technology Industry Association Move Entrepreneurs Into Global Markets. *Journal of Enterprising Culture.*, 147-166.
- Cornella, A. (2012). *THE SOLUTION BEGINS WITH CO - Towards a collaborative society and economy*. Valencia, España: Zero Factory S.L.
- Dittrich, K., & Duysters, G. (2007). Networking as Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Thepony. *THE JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT*, 510-521.
- Dreher, A. (2006). Does globalization affect growth? Evidence from a new Index of Globalization. *Applied Economics*, 10, 1091-1110.
- ETH-Swiss Federal Insititue of Technology. (01 de 01 de 2013). *2012 - KOF INDEX OF GLOBALIZATION*. Obtenido de Swiss Federal Institute of Technology Zurich:
https://www.kof.ethz.ch/static_media/filer_public/2012/09/16/rankings_2012_1.pdf
- ETH-Swiss Federal Insititue of Technology. (01 de 01 de 2013). *KOF - Measurin Index of Globalization*. Obtenido de Swiss Federal Institute of Technology Zurich:
http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2013/03/25/variables_2013.pdf
- ETH-Swiss Federal Insititue of Technology. (01 de 01 de 2013). *KOF Index of Globalization*. Obtenido de Swiss Federal Institute of Technology Zurich:
http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2013/03/25/definitions_2013.pdf
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). *REVERSE INNOVATON. CREATE FAR FROM HOME, WIN EVERYWHERE*. ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA: HARVARD BUSINESS REVIECO PRESS.
- Greve, H. R. (2007). Exploration and Explotation in Product Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 945-975.
- Guisado Gonzales, M., & Villa Alonso, M. (2012). How Public Founding and Firms Innovation Strategies Affect the Innovation of the Spanish Hotel Industies. *The public sector innovation journal*, 1-19.
- ISO. (2008). *SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD - REQUISITOS*. GINEBRA, SUIZA: Secretaria Central de la ISO.
- Iuan Yuan, L., & Cheng jui, T. (2010). A Study of the Seervice Innovation Activities of Tourist Hotels in Taiwan. *International Journal of ORganizational Innovation*, 156-174.

- JAW, Y.-L., CHEN, C.-L., & CHEN, S. (2012). MANAGING INNOVATION IN CREATIVE INDUSTRIES-A CULTURAL PRODUCTION INNOVATION PERSPECTIVE. *Innovation: Management, policy & practice*, 256-275.
- Kira R, F., & L G, T. (2011). The Impact of Local Demand on Innovation in a Global Industrie. *Strategic management Journal*, 42-64.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *BUSINESS MODEL GENERATION*. (T. Clark, Ed.) Amsterdam, The Netherlands: Business Model Foundry.
- Pang Lo, L., & Chih Hung, T. (2007). The Influence of Innovation Management on New Product Development Performance in Taiwan Hi-Tech Industries. *Reserch Journal of Business Management*, 20-29.
- Porter E, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Riview*, 71-91.
- Taylor, G., & Theyel, G. (2010). Globalization, Innovation and Sustainability Towards an Oportunity-Driven Design Phylosophy for Graduate Business Education. *Journal of Corporate Citizenship*, 93-102.
- Tešić, J. (01 de Mayo de 2012). Measuring Globalization in the context of transition process - The Case of Western Balkan Countries. *Journal of Economics and Business*, X, 33-47.
- Vallejo Lopez, G., & Sánchez Paredez, F. (2013). *Servicio con Pasión, Siete casos exitosos de Servicio al Cliente en América Latina*. Bogota D.C: NORMA.
- Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., & Griffth, D. A. (2006). AN EXAMINATION OF EXPLORATION AND EXPLOITATION CAPATIBILTIES, IMPLICATIONS FOR PRODUCT INNOVATION AND MARKETING PERFORMANCE. *Journal of International Marketing*, 63-93.
- Yang, X., Jayashree, S., & Marthandan, G. (2012). Ideal Types of Strategic Innovation an Exploratory Study of Chinese Cosmetic Industry. *Intenatrional Journal of Business and Management.*, 78-88.
- Yi long, J., Chung ling, C., & Shi, C. (2012). Managing Innovation in the Creative Industries - A Cultural Production Innovation Perspective. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 256 - 275.