

Trabajo De Grado

Informe de Semillero de investigación

Estado del arte de modelos de innovación: Modelo Canvas y Design Thinking

Mónica Alejandra Vargas Castelblanco

Universidad Antonio Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

2020

Trabajo De Grado

Informe de Semillero de Investigación

Estado del arte de modelos de innovación: Modelo de Canvas y Design Thinking

Mónica Alejandra Vargas Castelblanco

Proyecto de Grado como requisito para obtener el título de Administrador (a) de
Empresas

Director: Josué Vladimir Ramírez Tarazona

Universidad Antonio Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

2020

Tabla de Contenido

Lista de Anexos	4
Dedicatoria	5
Agradecimientos	6
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Identificación del Problema	11
Objetivos	12
Justificación	13
Marco Teórico	15
Marco Metodológico	18
Resultados	20
Modelo Design Thinking.....	20
Modelo Canvas.....	41
Conclusiones	60
Referencias	62
Anexos.....	71
Anexo 1.....	72
Anexo 2.....	72

Lista de Anexos

Anexo 1 2 72

Anexo 2 2 72

Dedicatoria

A Dios, primeramente, porque él me da todas las fuerzas para alcanzar cada uno de mis logros, a mi mamá por todos los esfuerzos que ha realizado para que yo sea una mujer profesional, a mis amigos que han estado conmigo cuando me he derrumbado, a mi pareja por las veces que he animado a seguir adelante a pesar de que siento que ya no pueda más y porque cada uno hace parte de mi felicidad con su compañía.

Agradecimientos

A Dios, porque es el que hace posible cada uno de mis pasos, a mi mamá por siempre estar para mí, a mi tutor de grado por ayudarme a sacar este proyecto adelante, a mi compañera, amiga y colega María Fernanda por ayudarme en todo lo que necesité, por ser mi mayor ayuda y tenerme paciencia cuando no supe hacer algo y a todas las personas que ya no están conmigo pero que hicieron parte de mi felicidad.

Resumen

El presente documento tiene la finalidad de recopilar todos aquellos documentos y datos que han servido para el desarrollo continuo y evaluativo de la innovación a lo largo del tiempo, se muestran dos temas principales para el desarrollo de esta investigación, uno de ellos es el pensamiento en diseño, más conocido como Design Thinking que es una herramienta que permite de manera directa y más dinámica realizar un proceso innovador en un determinado espacio, y por otro lado se muestra el modelo Canvas que es un lienzo utilizado mayormente por las organizaciones para crear una idea de negocio, se evidencian las investigaciones más relevantes de los últimos seis años para el modelo de innovación Design Thinking y las investigaciones más destacadas de los últimos cuatro años para el modelo de Canvas.

Abstract

This document is presented for the purpose of compiling all the documents and data that have served for the continuous and evaluative development of innovation over time, two main themes for the development of this research are shown, one of them is design thinking, better known as Design Thinking, which is a tool that allows directly and more dynamically to carry out an innovative process in a given space, and on the other hand it shows the Canvas model which is a canvas used mostly by organizations to create a business idea, highlights the most relevant research of the last six years for the Design Thinking innovation model and the most outstanding research of the last four years for the Canvas model.

Introducción

La línea de investigación por la cual se realiza el presente trabajo es la economía creativa.

La innovación es la herramienta que permite a las personas y a la sociedad en general, a salir de la zona de confort en la que cada uno se encuentra, es arriesgarse a los cambios, en este sentido, la innovación es la que permite un cambio seguro, con éxito y que sea conocido ante los demás. Esta innovación, nace con la necesidad de variación, tanto en productos, como servicios y también como empresas. Anteriormente el concepto de innovación era más una moda o un lujo en la muy pocas empresas le apostaban, porque significaba un dinero de más que muchas veces se consideraba innecesario, pues pensaban que la empresa funcionaba bien, sus clientes eran fieles y no tenían necesidad de gastar un dinero de más, pero con el pasar del tiempo, la sociedad fue cambiando, y con ella las empresas y el entorno en general. Es aquí donde nace la necesidad de innovar, vivimos en un mundo donde los gustos de las personas están cambiando constantemente, especialmente las generaciones, haciendo énfasis en la generación “millennials” quien para muchas personas, es la generación que lo tiene todo a la mano, aquella que no tuvo la necesidad de ir una biblioteca porque con un solo clic en el celular podía conseguir el libro que deseara, aquellas personas que no ven la necesidad de trabajar en una oficina ocho horas diarias, o quizás más, porque pueden trabajar desde los hogares, incluso generando mayor productividad. Pero es aquí donde está la base primordial de la innovación, la innovación nace por todas aquellas personas que se dieron cuenta que el cambio quizás no sea un lujo sino una necesidad constante

de desarrollo mundial. Probablemente si las personas no se hubieran dado cuenta que era posible hacer la vida más “fácil” o más amigable no hubiera existido la innovación, y seguiríamos viviendo sin un teléfono móvil para poder comunicarnos desde larga distancia, quizás con trabajo arduo y de larga jornada, considerándonos, como subdesarrollados, personas y/o empresas contemporáneas sin necesidad de cambio. La innovación, es un cambio constante que permite a tanto empresas como personas, a esforzarse por tener algo mejor, podría considerarse como una meta en la que cada uno se proyecta a lograr para conseguir un sueño deseado.

Identificación del Problema

2.1 Formulación del problema

De acuerdo con la investigación realizada, se formula la siguiente pregunta

¿Cuál es el estado del arte de la investigación de Modelos de Innovación Design Thinking o Pensamiento en Diseño y Lienzo de Canvas o Business Model Canvas?

El problema que dio pie a la investigación es, saber si las compañías utilizan o han utilizado los Modelos de Innovación Design Thinking o Pensamiento en Diseño y Lienzo de Canvas, o Business Model Canvas, para crear estrategias teniendo en cuenta todos los aspectos claves los cuales son plasmados de una forma fácil y rápida, generando siempre una propuesta de valor.

Objetivos

3.1 Objetivo General

Desarrollar el estado del arte de los modelos Design Thinking y Canvas que permitan tener mayor claridad de los acontecimientos y desarrollo que ha tenido la innovación a lo largo del tiempo.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar que las fuentes secundarias de búsqueda sean de carácter fiable y oficial que permitan tener un claro manejo de información, para esto se busca encontrar toda la información desde las bases de datos que brinda la Universidad Antonio Nariño que evite distorsión de información
- Identificar la información más clara y concisa que pueda presentarse a la hora de ser elegida para ser parte de la investigación, se pretende que la información este en formato pdf para tener mayor validez y mejor claridad de información
- Seleccionar de manera concreta información e indagar acerca de la temática principal, esto mediante el conocimiento que brindan expertos en el tema de innovación que permitan generar un mayor entendimiento no solo en la parte teórica, sino también en la parte práctica.

Justificación

El presente trabajo de investigación, pretende plasmar los conceptos más importantes del Modelo Canvas y el método de Design Thinking como estrategia empresarial, para el desarrollo de la innovación. La innovación está ligada al emprendimiento creativo, no se puede ser innovador si no se tiene espíritu creativo que permita generar nuevas ideas y que esas ideas sean llamativas no solo a nivel personal sino a nivel general, la innovación “puede manifestarse en cambios en los productos, cambios en los procesos, nuevos enfoques de mercadotecnia y nuevas formas de distribución” (Porter, 1990), cuando se tiene claridad de que se puede brindar a sociedad y que al mismo tiempo genere valor, se habla del emprendimiento creativo, el cual, se ha convertido en un motor de industria para la actualidad.

Es importante destacar que este tipo de emprendimiento al igual que la innovación, es de corta duración, ya que las personas están cambiando constantemente de gustos, este es el reto principal de la innovación, generar ideas nuevas en cortos lapsos de tiempo, y lo más importante hacer que los clientes compren y vuelvan una y otra vez a elegir el producto que se les brinda.

Ahora bien, el estado del arte nos permite recopilar la información más importante sobre un tema específico, en este caso, la innovación. Y a su vez, es el responsable de definir de forma concisa y específica el tipo de diseño que será presentado en la investigación y a su vez, como se llevará a cabo a partir de la previa y detallada investigación.

El estado del arte que se presenta, está basado en una investigación sobre el método Design Thinking y el modelo Canvas, los cuales tienen un papel fundamental en la innovación y en cómo hacer las ideas realidad, así mismo tener éxito en el desarrollo de la innovación empresarial.

Marco Teórico

La innovación radica en la necesidad que tienen las empresas de diversificar los productos o servicios que venden, actualmente vivimos en una sociedad que se enfrenta al constante cambio ya sea a nivel personal o a nivel laboral. Estamos cambiando constantemente de gustos y es aquí donde las empresas deben poner su mayor esfuerzo para poder ser innovador y así destacarse de las demás empresas. La innovación es el fuerte más importante que deben tener las organizaciones a la hora de lanzar nuevos productos o servicios. Es importante destacar que cada producto o servicio que quiera ser lanzado al mercado, debe ser pensado en la necesidad del cliente, y que dicha necesidad debe ser creada, es decir, se debe convencer al cliente que realmente necesita el producto o servicio que se le está ofreciendo.

1 Design Thinking

1.1 Definición

El Design Thinking “es la interacción de las necesidades de las personas, su viabilidad técnica y su viabilidad como negocio” (Brown)

EL pensamiento en Diseño, o Design Thinking es aquel método de innovación usado para la generación de nuevas ideas que permita conocer las necesidades del cliente, y por consiguiente darles una solución eficaz y eficiente, que permita a la empresa tener una mayor cantidad de clientes y con esto, mayor producción y mayores ganancias.

1.2 Lienzo de Canvas

1.2.1 Definición

La definición que dicta Alexander Osterwalder para el modelo Canvas es la siguiente:

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 15)

El modelo Canvas es un modelo empresarial que fue diseñado como estrategia para agregar un valor a una idea con el fin de hacer un negocio más productivo y a su vez más llamativo para los clientes, generando así mayor rentabilidad en los productos o servicios que se brindan.

1.3 Innovación

1.3.1 Definición

Según Joseph Schumpeter, la innovación se define como:

La introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria (Schumpeter, 1934)

La innovación es el proceso que permite la generación y aplicación de nuevas ideas para que se genere un valor agregado y, por consiguiente, una mejor calidad al producto o servicio que se está brindando, busca que sea de atracción para el cliente y la empresa pueda comercializarlo con facilidad generando mejores ingresos. La innovación requiere de habilidades creativas que permitan llevar una idea al mundo real.

Marco Metodológico

Esta investigación tiene como objetivo, ejecutar una investigación hermenéutica, de carácter cualitativo, los datos que se muestran, fueron tomados con fuentes secundarias, tomados de las fuentes bibliográficas, bases de datos de carácter oficial desde la página de la Universidad Antonio Nariño. Lo que permite saber con claridad el tema que allí se trata, esta investigación fue realizada con el fin de conocer a profundidad el pensamiento en diseño, más conocido como Design Thinking y profundizar conocimientos sobre el Modelo Canvas.

El estado del arte presentado, fue realizado con base a las fuentes de las bases de datos de la Universidad Antonio Nariño, primeramente, fueron realizadas en un formato de Excel (anexo 1 y 2) para posteriormente contextualizarlas y llevarlas a cabo en el presente trabajo. Se llevaron a cabo 74 investigaciones para el método Design Thinking y 48 investigaciones para el modelo de Canvas, para un total de 122 artículos que permitieron llevar a cabo la investigación. Para el manejo de artículos, se estableció que solo se tuvieran en cuenta las investigaciones de los últimos seis años para los artículos de Design Thinking y las investigaciones de los últimos cuatro años para el modelo Canvas.

El procedimiento llevado a cabo para la realización del estado del arte, se centra en las consultas realizadas en las bases de datos de la Universidad Antonio Nariño, brindadas en la página web de la universidad, a la que cada estudiante tiene acceso, según su usuario y contraseña correspondiente, después se realizó la búsqueda de recursos electrónicos, centrándose en las ciencias económicas y administrativas, la cual

según la facultad corresponde a la carrera de administración de empresas. Luego de esto se centró en la base de datos de “Emerald Insight” ya que era la que brindaba mayor acceso y detalle de la información en comparación con otras bases de datos, posteriormente, se realiza la búsqueda con la palabra clave “Canvas” o “Design Thinking” respectivamente para comenzar la búsqueda de los respectivos artículos llevados a cabo en la presente investigación.

Resultados

Modelo Design Thinking

La base de datos Emerald Insight brindada por la Universidad Antonio Nariño se llevó a cabo la investigación de modelo Design Thinking o pensamiento en diseño. Para la búsqueda de los artículos se enfatizó en la palabra clave “Design Thinking” que permitió encontrar 124.414 artículos de los cuales se eligieron setenta y cuatro artículos, estos fueron elegidos ya que cuentan con un acceso a pdf con información detallada en comparación a otros encontrados.

✚ El primer artículo encontrado en la base de datos, anteriormente mencionada fue la investigación, que lleva por nombre “Design Thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación” (Castillo-Vergara, Alvarez-Marin, & Cabana-Villca, 2014) Esta investigación, fue realizada en la Universidad La Serena, ubicada en el país de Chile, su objetivo era mostrar los factores externos, las tendencias y las fuerzas que rodeas a la organización, para lograr una visión sistemática. Tuvo una metodología en la que revisaron las diversas herramientas, 2014que, por sus características y conceptos de aplicación, que pueden de manera total o parcial ser utilizadas en el proceso del Design Thinking en las empresas en Chile. Posteriormente cada una de ellas fue clasificada en alguna de las etapas del proceso, y una descripción breve de la misma. De esta investigación, obtuvieron como resultado que los instrumentos y herramientas utilizadas en el proceso no son lejanos a la Ingeniería

Industrial, pero la técnica contribuye a la incorporación de otras especialidades para un trabajo interdisciplinario.

Para el año 2015, se desarrollaron 3 investigaciones del Design Thinking, presentadas a continuación:

✚ La primera de ellas fue la investigación “Design Thinking: afrontar los retos con la actitud de un diseñador” (Gasca, 2015) en el cual se planteó como objetivo analizar “Design Thinking: una disciplina que pretende aplicar el proceso de diseño como enfoque holístico para la resolución de problemas” para ello se planteó como metodología el denominado The double diamond Design process model, que consiste en “El “doble rombo” se divide en las fases de descubrir, definir, desarrollar y ejecutar, y representa además las diversas etapas divergentes y convergentes que hay en el proceso de diseño, mostrando los diferentes modos de pensar que los diseñadores utilizan en un proceso estándar”. (Gasca, 2015) Se obtuvieron los resultados en el cual “el verdadero reto a corto plazo está en alcanzar un punto óptimo de maduración en las empresas que permita al DT ser una entidad y realidad en su día a día. Sin duda, el camino es combinarlo con otros modelos como Agile, Lean startup, etc., nunca supeditado, pero tampoco como piezas de legos o entidades estancas e indisolubles que se deban poner tan solo una al lado de la otra”.

✚ La segunda investigación llevada a cabo fue “Diseño para la innovación del sector público en el Reino Unido: estrategias de diseño para cambios de paradigma”

(Sangiorgi, 2015) esta investigación tuvo como objetivo Proporcionar una imagen inicial de cómo algunas agencias de diseño están contribuyendo a un cambio de paradigma y cómo se están desarrollando en el futuro para informar mejor las políticas de diseño y el trabajo interdisciplinario, para esto utilizó la metodología de Revisión de la literatura sobre la reforma e innovación del sector público para informar estudios comparativos de agencias de diseño contemporáneas que trabajan para la reforma del sector público. Las entrevistas con siete diseñadores del Instituto de Innovación y Mejora del NHS, Participio, Unidad de Innovación, Uscreates, Collaborative Change, Futuregov y Snook se llevan a cabo para revisar su papel percibido para la reforma del sector público, sus enfoques de diseño, proyectos ejemplares y principales desafíos. Y concluyó, mediante un enfoque de diseño colaborativo, la consideración de que las diferentes estrategias implican el desarrollo de posibles modelos de negocios diferentes. Las tensiones creativas existentes aparecen entre las estrategias de integración y subcontratación, actuando como facilitadores frente a diseñadores, desarrollando roles de diseño y prestación de servicios.

✚ En USA, se desarrolló la investigación “Prácticas organizacionales para desarrollar el pensamiento estratégico” (Goldman, Scott, & Follman, 2015) que lleva por objetivo investigar las prácticas utilizadas por las organizaciones para desarrollar la capacidad de pensamiento estratégico de sus líderes, gerentes y otros empleados. Para el desarrollo de su metodología, se realizó un estudio interpretativo básico con ejecutivos de recursos humanos (RR. HH.) En una amplia gama de grandes organizaciones. Se entrevistó a los participantes y se revisó la información general sobre su organización y sus programas. Los resultados se verificaron a través de controles de miembros y triangulación. Y como conclusión, se dedujo que las organizaciones hacen un uso

limitado de la gama de enfoques para desarrollar el pensamiento estratégico, y muchas apoyan indirectamente su desarrollo a través de programas generales de liderazgo. La mayoría de los enfoques son experimentales y se centran en las élites. El uso de la literatura, la evaluación y los vínculos con los modelos de competencia son muy limitados.

Para el año 2016 se realizó 2 investigaciones, que se muestran a continuación

✚ En Colombia, la universidad Pontificia Bolivariana permitió llevar a cabo la investigación “Reflexiones sobre el impacto del pensamiento de diseño en procesos de formación e investigación en diseño” (Oliveros Niebles, Velásquez Restrepo, Hurtado, & Pérez Córdoba, 2015) su principal objetivo fue plantear una reflexión sobre el impacto del pensamiento de diseño en el proceso de formación en áreas afines. en aspectos metodológicos como la planeación de la actividad para lograr que se ejecuten todas las etapas del proceso y para ello, se desarrolló una actividad formativa práctica con aprendices de la Tecnología en Diseño de Calzado y Marroquinería del Centro de Diseño y Manufactura del Cuero -SENA; el propósito fue instarlos a lanzar una marca con el desarrollo de al menos un producto para el siguiente nicho de mercado y Como resultado final, cada grupo realizó una presentación ante un jurado conformado por dos instructores del área de diseño.

✚ La revista Journal of Service Management permitió llevar a cabo la investigación “Vinculación del diseño del servicio con la creación de valor y la investigación del servicio” (Andreassen, y otros, 2015) esta investigación, nace con el

objetivo de desarrollar un marco para comprender el diseño del servicio y cómo el diseño del servicio se relaciona con los conceptos centrales dentro del marketing de servicios. La metodología empleada fue del desarrollo de un marco conceptual, para las empresas, el diseño del servicio está creciendo en importancia y se ha convertido en una capacidad crucial para sobrevivir en la economía dominante en el servicio. El diseño del servicio aumenta la capacidad de mejorar no solo las experiencias de servicio sino también el diseño organizacional. Al relacionar el diseño del servicio con los esfuerzos de investigación dentro del marketing de servicios, se puede mejorar la creación de doble valor. Como tal, el marco conceptual retrata el diseño del servicio como un potenciador de la experiencia del cliente y el desempeño organizacional.

Para el año 2017 se llevaron a cabo 5 investigaciones, que se muestran a continuación:

✚ En Japón, se llevó a cabo la investigación “Análisis y pensamiento de diseño: roles organizacionales para la innovación” (Furue & Washida, 2017) en ella se tuvo como objetivo Sugerir primero escanear áreas focales en el desarrollo de nuevos productos (NPD) comparando con el pensamiento de diseño y, en segundo lugar, descubrir lo que las personas en diferentes ocupaciones esperan de NPD en función de escenarios futuros. Los autores colocan como metodología, el escaneo y el pensamiento de diseño en una matriz de estrategias de mercado de productos. Además, este estudio adopta varias encuestas de cuestionario de tipo abierto a empleados de empresas

japonesas que han participado en talleres de generación de ideas que tienen una perspectiva a mediano y largo plazo. Los autores descubrieron que las innovaciones generadas a través del escaneo pueden cubrir las áreas más difíciles e inciertas en la práctica en comparación con el pensamiento de diseño. Este manuscrito también revela que las categorías ocupacionales pueden dividirse en dos grupos de acuerdo con las diferentes expectativas de NPD: el grupo de expectativas de NPD de fuego rápido y el grupo de expectativas de NPD de floración tardía.

✚ En Taiwán, se publicó la investigación “Concepciones de aprendizaje en entornos de aprendizaje mejorados por la tecnología: una revisión de estudios de caso en Taiwán” (Chin-Chung, 2017) esta nace con el objetivo de Proporcionar una visión general de cómo los estudiantes y maestros en Taiwán conceptualizan el aprendizaje, especialmente en entornos de aprendizaje mejorados por la tecnología. Sus concepciones del aprendizaje revelan hasta qué punto la prevalencia del uso tecnológico en la educación ha facilitado a los estudiantes cultivar una concepción más avanzada del aprendizaje y desarrollar un enfoque de aprendizaje más profundo. En su metodología utiliza la revisión de un total de nueve estudios de casos relevantes, que cubren los contextos de las escuelas convencionales (desde las escuelas primarias hasta la universidad y las escuelas de educación general), así como los entornos mejorados por la tecnología (aprendizaje asistido por Internet y aprendizaje móvil); y participantes desde estudiantes de segundo grado hasta estudiantes adultos y maestros. Se resumen sus conceptos de aprendizaje y enfoques de aprendizaje preferidos. Los resultados de los estudios muestran las concepciones de los estudiantes y maestros taiwaneses sobre el aprendizaje en general y sobre el aprendizaje potenciado por la tecnología en particular.

Los estudiantes tendían a ser estudiantes pasivos para recibir instrucciones y consideraban los exámenes como un objetivo a corto plazo para su estudio, con enfoques de aprendizaje superficial comúnmente adoptados. A pesar de que la tecnología puede ayudar a promover su cultivo de una concepción más sofisticada del aprendizaje, muchos de ellos todavía optaron por la memorización memorística y la práctica como las principales formas de estudiar. Los potenciales de la tecnología para mejorar el aprendizaje, por lo tanto, no se han realizado plenamente.

✚ La investigación “Informes integrados y pensamiento integrado en las organizaciones del sector público italiano” (Guthrie, Manes-Rossi, & Levy Orelli, 2017) tiene por objetivo, explorar los vínculos entre los informes integrados (IR) y los procesos internos de las organizaciones, centrándose específicamente en investigar los mecanismos internos de cambio que pueden llevar a las organizaciones a adoptar la divulgación de IR y cómo esto impacta en el pensamiento integrado internamente. Esta investigación, se basa en análisis e ideas previas proporcionadas en la literatura académica de IR, así como en el análisis de varias directivas, pronunciamientos de políticas y marcos. El estudio también se basa en la literatura de cambio de contabilidad de gestión, utilizándola como una lente para observar la práctica de los primeros usuarios. Además, proporciona estudios de caso detallados que consideran los procesos internos de cambio en cinco adoptadores tempranos del marco de informes integrados (<IRF>) y si la adopción conduce a un "pensamiento integrado" interno. Se analizan cinco organizaciones italianas del sector público, y los autores hacen uso de documentos oficiales, comunicados de prensa y entrevistas semiestructuradas en profundidad con los principales actores internos. Finalmente, se concluye que la investigación destaca que los procesos de cambio en las organizaciones que adoptan IR es su adopción de una

forma de pensar, es decir, un pensamiento integrado, como resultado del proceso de internalización.

✚ En USA, se desarrolló la investigación que lleva por nombre “Pensamiento de diseño: ruptura de la fijación para nuevas relaciones entre organizaciones” (Lewis, Hayward, & Hornyak, 2017) esta, nace con el objetivo de mostrar cómo el pensamiento de diseño puede ser un enfoque útil para ayudar a las asociaciones interorganizacionales a crear niveles más altos de creación de valor para ambas partes. En ella, los autores anclan sus consejos conceptuales y prescriptivos en un estudio de caso de la vida real entre una gran empresa de logística y una empresa de tecnología global. El estudio de caso se realizó durante un período de varios años con muchas fuentes de datos recopilados: datos de entrevistas, observación, observación participante, presentaciones de archivo, etc. Y finalmente los autores muestran los factores que conducen a la rigidez en las relaciones interorganizacionales a lo largo del tiempo, y el ciclo de confirmación y explotación que realmente exprime la vida de las relaciones si las empresas no tienen cuidado. Ofrecen un enfoque prescriptivo para abordar este problema que debería ser valioso para muchas empresas en todo el mundo.

✚ En Canadá, la Universidad de Toronto, se llevó a cabo la investigación “Una metodología integradora para explorar creativamente las opciones de decisión” (Riel & Martin, 2017) la cual, nace con el objetivo de pensar a través de problemas difíciles o "perversos", un proceso que ofrece una mejor oportunidad de rechazar opciones falsas y de encontrar el camino hacia una solución innovadora alternativa. Para el desarrollo de la metodología, los autores dividen su proceso en cuatro fases, un ejemplo de caso

ilustra cada fase, finalmente, Las cuatro fases que conforman el pensamiento integrador 10: proceso: articular formas opuestas para resolver un problema molesto; analizar esos modelos opuestos para comprenderlos realmente; tratando de resolver los enfoques antitéticos de los modelos opuestos creando nuevos modelos que contengan elementos de las alternativas originales pero que sean superiores a cualquiera de ellos y probando las posibles nuevas soluciones.

Para el año 2018 se llevaron a cabo 8 investigaciones, las cuales se muestran a continuación:

✚ En India, se desarrolló la investigación que lleva por nombre “Definir y desarrollar una escala para medir el pensamiento estratégico” (Dhir, Dhir, & Samanta, 2018) publicada por la revista Previsión, la investigación tenía como objetivo derivar una definición sólida del pensamiento estratégico mediante el análisis horizontal de investigaciones pasadas y discusiones con profesionales, para esto, la metodología empleada, Incluye tres etapas generales: generación de ítems, desarrollo de la escala y evaluación de las propiedades psicométricas de la escala. De acuerdo a esto, se concluye que la composición ecléctica atraviesa vocaciones, religiones, sexo y edad para fortalecer la flexibilidad de aplicación de la escala. La escala resultante muestra fuertes propiedades psicométricas y se espera que sea útil para académicos, profesionales y organizaciones por igual.

✚ En China, la universidad de Administración “Universidad Jinan” se realiza la investigación “El pensamiento de diseño es ambidiestro” (Dan-Ling, 2018) la cual

llevaba como objetivo abordar la brecha teórica entre el pensamiento de diseño (DT) y la gestión. DT es un concepto estratégico en el mundo de los negocios actual, mientras que la discusión sobre el mismo todavía es insuficiente. La ambidestreza podría ser un concepto prometedor para explicar los beneficios de la DT en el ámbito de la gestión y la estrategia. Para esto, lleva a cabo una revisión exhaustiva de la literatura y un análisis teórico, y ofrece propuestas que involucran el resultado de la DT y el aprendizaje y la innovación ambidiestros. Como resultados de esta investigación, El autor sugiere la conexión entre DT y ambidestreza. Al debatir a fondo el efecto de los rasgos de la DT en la ambidestreza, el autor propone que la DT puede facilitar el aprendizaje ambidiestro, y el aprendizaje ambidiestro podría mediar las relaciones entre la DT y la innovación ambidiestra.

✚ En Italia, la revista de empresa social, publica la investigación “Institucionalizar el pensamiento de diseño en el emprendimiento social: un análisis contextual de los procesos sociales y organizacionales.” (Kummitha, 2018) que nace con el objetivo de Analizar varios procesos sociales y organizativos que promueven que las empresas sociales adopten el pensamiento de diseño para crear productos, que sean relevantes y viables entre los grupos de usuarios. Para su metodología, Adopta un método de estudio de caso cualitativo para comprender la práctica del pensamiento de diseño en las empresas sociales. Y finalmente Se encuentra que las empresas sociales adoptan el pensamiento de diseño como metodología mientras exploran soluciones para el terco espacio problemático. Sin embargo, ni las comunidades ni los equipos de emprendimiento social son conscientes de que están llevando a cabo prácticas de pensamiento de diseño. Esta investigación encuentra que los emprendedores sociales y sus equipos asumen roles de diseñador y llevan a cabo procesos de diseño mediante

consultas continuas con grupos de usuarios. Una de las principales razones para la adopción involuntaria del pensamiento de diseño está relacionada con la integración comunitaria y la participación de los usuarios en las prácticas cotidianas de las empresas sociales.

✚ En Australia, la investigación “La diversidad del equipo y su gestión en un equipo de codiseño” (Trischler, Kristensson, & Scott, 2018) nace con el objetivo de explorar las condiciones bajo las cuales un equipo de codiseño compuesto por profesionales internos y usuarios de servicios de vanguardia puede generar conceptos innovadores de diseño de servicios. Para la metodología, utilizó un diseño experimental de campo para realizar dos estudios. Se utilizaron observaciones y cuestionarios abiertos para examinar las matrices de comparación cruzada con expertos que calificaron los resultados generados y las pruebas t que se utilizaron para comparar las clasificaciones de resultados entre equipos de diferentes composiciones. Los resultados producidos por un equipo de codiseño parecen estar vinculados a la diversidad del equipo - relación de facilitación del proceso. Aportar una variedad de conocimientos y habilidades al equipo puede conducir a resultados originales, mientras que una gran disparidad entre los antecedentes de los miembros puede requerir grandes esfuerzos para facilitar un proceso de colaboración. La separación entre los objetivos de los usuarios puede dar como resultado un proceso impulsado por el usuario y resultados que son demasiado específicos para el mercado en general. Es probable que los equipos de codiseño que caracterizan la separación mínima, la variedad máxima y la disparidad moderada produzcan los resultados más prometedores.

✚ La investigación “Laboratorios de innovación sistémica: un laboratorio para problemas perversos” (Zivkovic , 2018) que fue desarrollada en Australia, al igual que la

anterior, nace con el objetivo de cuestionar la idoneidad de los tipos de laboratorio actuales para abordar problemas perversos. Se propone un nuevo tipo de laboratorio, un Laboratorio de innovación sistémica, que combina las características de los laboratorios existentes que son adecuadas para abordar problemas perversos. En su metodología, se identifican las características de las iniciativas que se consideran apropiadas para abordar problemas perversos y los tipos de laboratorio existentes que contienen cualquiera de estas características. Estos tipos de laboratorio son Laboratorios de Innovación Social, Laboratorios de Vida, Laboratorios de Vida Urbana, Laboratorios de Transición Urbana y Laboratorios de Innovación del Sector Público. Finalmente, al abordar problemas perversos, los laboratorios deben adoptar un diseño sistémico y no un enfoque de diseño de servicios. También deben centrarse en abordar problemas complejos, adoptar un enfoque de transición y basado en el lugar, permitir la acción coherente de diversos actores, involucrar a los usuarios como cocreadores, apoyar un enfoque de gobernanza en red y reconocer al gobierno como un facilitador del cambio.

✚ En Canadá, La investigación “Marco propuesto para estimar el esfuerzo en proyectos de diseño” (Benedetto, Moreira , Bernardes, & Vieira , 2018) que nace con el objetivo de proponer un diseño adaptativo como un enfoque prometedor para crear cambios adaptativos en las universidades. Guiada por un punto de vista filosófico pragmático, esta investigación siguió una teoría práctica para comprender las acciones y decisiones relacionadas con los cambios. En ella, se utiliza un enfoque explicativo secuencial de investigación mixta. Se utilizó un muestreo aleatorio estratificado de etapas múltiples para seleccionar a los encuestados que incluían personal y estudiantes. Se emplearon cuestionarios para 219 encuestados y entrevistas en profundidad con seis entrevistados relevantes seleccionados a propósito. Se utilizaron una muestra de t- test,

ANOVA y técnicas de análisis de contenido para analizar los datos. Y concluye en que el hallazgo de este documento reflejó que los principios del diseño adaptativo, sus principios y tácticas son herramientas importantes para liderar e institucionalizar iniciativas de cambio. Esto puede demostrar la importancia del enfoque si se acepta y se amplía como una teoría alternativa de gestión del cambio. Sin embargo, en la universidad objetivo, los líderes y los agentes de cambio rara vez utilizaron un enfoque de gestión del cambio que se asemeje al diseño adaptativo, que, a su vez, puede ser la razón por la que no se logran cambios adaptativos (profundos y generalizados) en la institución. En consecuencia, se reflejó que los negocios como de costumbre no son suficientes y, por lo tanto, las universidades tienen que actualizarse continuamente con enfoques de gestión de cambios actualizados como el diseño adaptativo. Además, se describió que las instituciones deberían revisar por qué y cómo están introduciendo cambios.

✚ En Ecuador, la Universidad Casa Grande permite desarrollar la tesis de investigación “memoria del proceso de Design Thinking realizado en el modelo de negocios Dermoboutique” (Vidal Ortiz, 2018) la cual nace con el objetivo de definir el mercado meta de Dermoboutique, identificando preferencias de marcas, tendencias de consumo, volúmenes de gasto en productos, de tal forma que se pueda tener una idea clara de quién es el usuario del negocio. Para su metodología, se utiliza una investigación mixta para contar con datos cuantitativos y cualitativos. Lo primero que se identificó es la población a investigar, la cual se delimita enfocándose en mujeres y hombres, económicamente activos, que viven en Guayaquil, en edades desde los 18 hasta los 59 años, de estratos socio-económicos medio, medio-alto y alto. Los resultados que se obtuvieron ayudaron a definir que el mercado meta de Dermoboutique es mujeres

en el rango de edades entre 25 a 59 años, de target socio económico medio-alto y alto, sin distinción de estado civil, económicamente activas. Este grupo se lo dividirá en dos cuando se desarrollen las estrategias de comunicación, quedando un grupo en edades entre 25 a 44 años y otro entre 45 a 59 años. Este rango de edades abarca grupos de mujeres que cuentan con poder adquisitivo propio, que tienen interés y necesidad de adquirir productos de cuidado de la piel ya sea para prevenir o para reparar.

✚ En el Reino Unido, la investigación “Papel de los diseñadores en el desarrollo de nuevos productos: un giro innovador en economías transformadoras” (Gasparin, 2018) lleva como objetivo presentar una revisión crítica de la literatura sobre la gestión del diseño. Su metodología, se basa en el análisis de la cadena de asociaciones entre los documentos (Latour, 1987). La estrategia para esta revisión se basa en la metodología descrita por Callon et al. (1986) al seguir la construcción de los argumentos. La primera búsqueda se realizó en EBESCO y Web of Science en busca de documentos relacionados con la gestión del diseño; "Administración de diseño"; innovar * y diseño * en la gestión, incluyendo título, palabras clave y resumen. Resultó en 8.216 artículos que se exportaron y descargaron en una base de datos. Y como resultado, surgieron cinco grupos: diseño como toma de decisiones racional, diseño industrial, gestión como diseño, diseño como propuestas de nuevo significado y diseño como construcción de redes.

Ahora bien, en el año 2019 se encontraron 4 investigaciones, entre ellas se encuentra una realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá – Colombia, las investigaciones son:

✚ En Colombia, la investigación “Design Thinking en el sector Fintech: una forma de pensar para innovar” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019) se desarrolla con el objetivo de sintonizar con las necesidades de los clientes del siglo XXI que buscan servicios financieros personalizados y novedosos. En la metodología, enfoca sus productos y servicios en “hacerle la vida más sencilla al cliente” y, por lo tanto, han conseguido tener una gran aceptación en el mercado”.

✚ En Irlanda, se desarrolló la investigación “Diseño de equipos de gestión de conflictos para llegar a consensos” (Kiernan, Ledwith, & Lynch , 2019) que lleva por objetivo explorar las actividades de conversación de los equipos de diseño para negociar conflictos de tareas y llegar a un consenso. Para el desarrollo de la metodología, se llevaron a cabo cuatro estudios de caso para analizar las actividades de conversación que los equipos utilizan en el curso de los proyectos de diseño. Y de acuerdo a esto, se identificaron las actividades de conversación que los equipos utilizaron para negociar conflictos y lograr consenso. Estas actividades de conversación están asociadas con la colaboración, la comunicación y las habilidades sociales que permiten a los equipos participar en el alto nivel de intercambio de información y negociación que se requiere para manejar el conflicto de tareas. También se discute cómo se usaron para negociar conflictos y ayudar a alcanzar un consenso.

✚ En México, se desarrolló la investigación “el Design Thinking como recurso y metodología para la alfabetización visual y el aprendizaje en preescolares de escuelas multigrado de México” (Magro Gutiérrez & Carrascal Domínguez, 2019) que nace con el objetivo de "Realizar un estudio sobre la influencia del Design Thinking como recurso

y metodología en contextos educativos, con el objetivo de promover un aprendizaje activo de los estudiantes preescolares en Escuelas Multigrado de México. " la metodología utilizada fue de carácter documental, puesto que se ha desarrollado a través de la revisión y análisis controlado de la literatura más representativa sobre el objeto de estudio. De acuerdo a esto las experiencias del Design Thinking como medio de enseñanza en la educación preescolar en México, fueron recopiladas a través información pública del nivel de preescolar. Dichas experiencias están ligadas a los movimientos maker que busca crear prototipos tecnológicos para solucionar situaciones reales e hipotéticas que permiten desarrollar en el niño creatividad y habilidades tecnológicas, específicamente en ciencias de la computación y electrónica.

✚ En USA, la Revista Internacional de Ciencia de la Innovación publicó la investigación "Representación matricial de ideas: estimular la creatividad utilizando álgebra matricial" (Tang, 2019) la cual, nace con el objetivo de presentar un nuevo enfoque para estimular la creatividad individual. Introduce una representación matemática para ideas creativas, seis operadores de creatividad y métodos de álgebra matricial para evaluar, mejorar y estimular ideas creativas, para su metodología, se introducen seis operadores de creatividad y álgebra matricial para estimular y medir ideas creativas. Los operadores de creatividad usan matrices de ideas como operandos. Los usos de los seis operadores se demuestran utilizando ejemplos multidisciplinarios del mundo real. Las métricas de novedad, utilidad y creatividad están en escalas de proporción, basadas en la Ley Weber-Fechner. Esta ley trata sobre la capacidad de las personas para discernir las diferencias en la intensidad de los estímulos. Como resultado, se muestra que los factores de novedad y utilidad no se consideran factores monolíticos,

irreducibles, factores cualitativos vagos "grumosos", sino conjuntos explícitos de variables elementales, específicas y medibles en escalas de razón. Esto mejora significativamente la agudeza y el poder discriminatorio en el análisis de ideas creativas. El enfoque de matriz de características y atributos y sus operadores de matriz son conceptualmente consistentes y complementarios con las teorías clave existentes en diseño de ingeniería y creatividad.

A lo largo del 2020 se han desarrollado diferentes investigaciones, algunas de ellas se muestran a continuación:

✚ En USA se desarrolló la investigación “Enfoque en el diseño: fortalecer la innovación para más ventas de productos y servicios” (Nakata & Bahadir , 2020) que nace con el objetivo de determinar si y cómo la gestión de tres aspectos del diseño (el papel estratégico del diseño, la subcontratación del diseño y la resistencia organizativa al diseño) contribuyen al éxito de las ventas de nuevos productos y servicios. El estudio se realizó a través de una encuesta en línea de gerentes de innovación con sede en los Estados Unidos. Las medidas se desarrollaron a partir de la literatura pasada. En total, 324 gerentes con al menos dos años de experiencia en innovación en diversas industrias completaron la encuesta. Los datos recopilados se verificaron para determinar la fiabilidad de la medición y luego se usaron para probar un modelo a través de análisis de regresión. El resultado del modelo fue significativo, y se descubrió que cada uno de los tres aspectos de la gestión del diseño influye en las ventas de innovación de maneras únicas. El papel estratégico mejora las ventas, la resistencia organizacional impide las

ventas y el outsourcing fortalece y luego reduce las ventas. No hay diferencia en los resultados si las empresas son fabricantes o proveedores de servicios, lo que indica que el modelo es robusto en todas las industrias.

✚ En España, se desarrolló la investigación “Innovación en la gestión de proyectos a través del encuadre y la redefinición de desafíos” (Sanz-Llopis & Ostermann, 2020) que tiene como objetivo investigar el marco y la redefinición de los desafíos de innovación como un enfoque para generar soluciones creativas en el campo de la gestión de proyectos. En su metodología, la investigación lleva a cabo una revisión de la literatura en el campo de la gestión de proyectos, seguida de siete entrevistas en profundidad con directores de innovación para determinar la opinión profesional. Finalmente, la utilidad de ICC se probó en tres estudios de caso. Como resultado, se muestra que la idea desafía la forma tradicional de la organización de gestionar proyectos de innovación. El ICC proporciona un mejor medio para gestionar proyectos que incorporan una gran incertidumbre, al tiempo que ayuda a generar soluciones más innovadoras.

✚ En Canadá se desarrolló la investigación “La década de la innovación: del benchmarking a la ejecución” (Brooke Dobni & Klassen , 2020) publicada para la revista de estrategia empresarial, esta investigación tiene por objetivo destacar los resultados de una Encuesta Global de Innovación de 407 organizaciones que representan a 33 países. Esta fue la tercera de las tres encuestas realizadas por los investigadores desde 2011. Para su metodología, se formularon diez ideas clave para medir el progreso de la innovación en las organizaciones, así como la práctica y el éxito de nueve métodos de innovación (análisis de datos, pensamiento de diseño, métricas de innovación, etc.))

utilizado para apoyar la ejecución de la innovación. Los datos de la encuesta se dividieron en dos grupos, innovadores altos y bajos, analizando sus puntajes de innovación mediante un análisis de conglomerados de K-means. Esto fue seguido por un análisis correlacional con las prácticas de innovación de estos grupos. También se recopilaron datos de encuestas cualitativas y se utilizaron para interpretar los resultados. De acuerdo a esto, comparando la Encuesta Global de Innovación con otras dos encuestas, los Ejecutivos canadienses de 2011 (n = 605) y la US Fortune 1000 de 2013 (n = 1,203) que usan la misma escala de medición de innovación, proporcionan una perspectiva longitudinal única. Los nueve métodos de innovación investigados en la Encuesta Global de Innovación proporcionan una visión original de cómo las organizaciones innovadoras altas y bajas están utilizando métodos para avanzar en la ejecución de la innovación.

✚ En Alemania, la universidad de Pforzheim publicó la investigación “La gestión de recursos humanos como una lucha continua por la legitimidad: un análisis crítico del discurso de los gerentes de recursos humanos como diseñadores de experiencia de los empleados” (Mahadevan & Schmitz , 2020) la cual nace con el objetivo de mostrar cómo las presuntas "tendencias de recursos humanos", como la reciente promoción del diseño de Experiencia del empleado (EX), nunca son ideas sin valor de una "mejor práctica" presumiblemente objetiva, sino más bien un vehículo para legitimar los recursos humanos en la organización, e investigar las implicaciones. Este estudio se basa en estudios críticos de gestión de recursos humanos. Nuestra metodología es el análisis crítico del discurso (CDA) de las ofertas de trabajo en línea relacionadas con "puestos EX". Este estudio destaca la relevancia de una perspectiva crítica de gestión de recursos humanos para ir más allá de los puntos ciegos

disciplinarios. Muestra el valor de CDA para recopilar información sobre los supuestos ocultos que subyacen a la teoría y práctica de GRH. El diseño EX se ha presentado como una nueva tendencia de recursos humanos de mejores prácticas, promoviendo la relevancia de los recursos humanos en la organización. Este documento muestra que esta tendencia está asociada con ganancias potenciales, así como con pérdidas potenciales. Los profesionales deben ser conscientes de estos riesgos para aumentar la probabilidad de un impacto positivo al implementar el diseño EX.

✚ En Estonia, se publicó la investigación “Conexiones entre cultura organizacional y desempeño financiero en empresas de servicio y producción de Estonia” (Reino, Rõigas, & Mürsepp, 2020) que tuvo como objetivo desarrollar las conexiones entre la cultura organizacional (CO) y el desempeño financiero en compañías de producción y servicios en Estonia. Para su metodología, se utilizó un cuestionario basado en el marco de valores competitivos (CVF) se utilizó para mapear la cultura organizacional. Se utilizaron seis indicadores de rendimiento diferentes de los informes anuales en la base de datos del Registro Comercial de Estonia durante un período de cuatro años. En el estudio se aplicó un análisis factorial confirmatorio y una correlación de rango de Spearman no paramétrica. Y como resultado, los autores encontraron que los tipos de OC están conectados entre sí y los opuestos teóricos en el CVF no son mutuamente excluyentes. Las fuertes correlaciones salen entre las culturas de clan y adhocracia, también confirmadas por estudios previos. Sorprendentemente, los tipos de Mercado y Jerarquía se correlacionaron más fuertemente en nuestra muestra en comparación con estudios anteriores. Como se esperaba, los tipos Clan-Adhocracy y Market exhibieron una fuerte correlación positiva con los indicadores financieros, pero al contrario de la hipótesis de los autores, el tipo Jerarquía también tuvo conexiones

positivas con los indicadores de desempeño. La cultura del mercado solo se relacionó significativamente con el rendimiento en años en que el tipo de Jerarquía también se correlacionó positivamente con el rendimiento. Las correlaciones que fueron positivas en algunos años bajo investigación se volvieron insignificantes en otros años.

✚ En Colombia, se publicó la investigación “Cultura, formulación de estrategias y desempeño de la empresa: un metaanálisis” (Borrero, Acosta, & Medina, 2020) que nace con el objetivo de explorar cómo la formulación de estrategia afecta el desempeño de la empresa para determinar si la formulación de estrategia racional / analítica es más efectiva que la formulación de estrategia emergente / reflexiva. Además, el artículo evalúa si dicha superioridad es válida para diferentes contextos culturales. En la metodología empleada, El metaanálisis se realizó mediante el procedimiento de Raju, Burke, Norman y Landis (RBNL) aplicado a un conjunto de datos de 43 estudios empíricos que informaron 54 tamaños de efecto sobre las relaciones estrategia- rendimiento. Y como resultado, se conoce que La implementación de un proceso formal de formulación de estrategias se relaciona positivamente con el desempeño de la empresa. Los enfoques de formulación racional / analítica son más efectivos que los enfoques emergentes / reflexivos para mejorar el rendimiento de la empresa, especialmente para las culturas con baja orientación futura, alta evitación de incertidumbre y alta distancia de potencia.

✚ En Italia, La Revista de Marketing Comercial e Industrial, publica la investigación “Modelos de negocios interconectados: debates actuales y agenda futura” (Jocovski, Arvidsson, & Ghezzi , 2020) que lleva por objetivo proporcionar una revisión de la literatura emergente para avanzar en la comprensión actual del concepto de modelo de negocio (BM) en un contexto en el que más de un actor participa activamente en el

desarrollo y la entrega de una oferta conjunta basada en Tecnologías de la información y la comunicación. Para el desarrollo de su metodología, se utiliza un enfoque de revisión sistemática de la literatura. La revisión se basa en 25 publicaciones seleccionadas sistemáticamente publicadas entre 2000 y 2018 y recuperadas de bases de datos bibliográficas y mediante un proceso de bola de nieve. Y como resultado de esta, los autores encontraron varias conceptualizaciones alternativas de un BM a nivel de red, que destacaron diferentes elementos como componentes centrales. En base a esto, los hallazgos de los autores sugieren que la literatura tiene una visión fragmentada de lo que implica el concepto de BM a nivel de red y de qué actores son relevantes. Por el contrario, existe un consenso de que una visión de una sola empresa es inadecuada para describir y estudiar arquitecturas de valor conjunto debido a su incapacidad para considerar a todos los actores involucrados y sus actividades y recursos. Por lo tanto, una vista orientada a la red, como un agregador relacional, se ve como un posible camino a seguir.

Modelo Canvas

En las bases de datos de la Universidad Antonio Nariño, Emerald Insight, se encuentran actualmente tres mil (3000) artículos con la palabra clave “Canvas” en los que se encuentran diferentes artículos de investigación que se desarrollaron a lo largo del tiempo. Las investigaciones presentadas a continuación, fueron elegidas por su acceso a la información en pdf que permita mayor claridad y validez frente a otras investigaciones encontradas.

Para el año 2016 se desarrollaron 4 investigaciones las cuales se muestran a continuación.

✚ En Italia, se llevó a cabo la investigación “Reconsiderando el modelo de negocio del club multideportivo: diseñando nuevas estrategias efectivas ante los cambios ambientales” (Antoldi, Capelletti, & Capelli , 2016) esta investigación fue publicada a través de la revista *Medición de la excelencia empresarial*. Esta investigación lleva por objetivo, discutir la importancia de reconsiderar el modelo de negocio en las organizaciones, para garantizar el éxito a lo largo del tiempo. El documento se basa en el análisis y desarrollo de las estrategias de diez "Società" Canottieri '- clubes multideportivos en el norte de Italia, se desarrolló a través de la metodología en la que Las estrategias de estos clubes se han estudiado mediante entrevistas detalladas, así como análisis de datos y documentos. Posteriormente, se llevaron a cabo dos talleres con la gerencia de los clubes, para recolectar evidencia de los desafíos para su sostenibilidad e identificar posibles estrategias para superar estos desafíos. Y sus resultados, Basándose en el marco de Canvas del modelo de negocio de Osterwalder y el enfoque de Demil et Lecocq al modelo de negocio (un enfoque penrosiano sobre la dimensión actual del cambio como un estado permanente de organización), el documento describe cómo los problemas emergentes recientes (cambios externos e internos) han desafiado El modelo de negocio tradicional de estos clubes. Finalmente, los autores identifican acciones específicas necesarias para (re) crear una nueva propuesta de valor y modificar la

organización de los clubes deportivos en el futuro, para asegurar la sostenibilidad y el éxito.

✚ En Canadá se desarrolló la investigación “El liderazgo como función habilitante para el florecimiento por diseño” (Elkington & Upward, 2016) que tiene como objetivo alertar al lector sobre la necesidad urgente de abordar el desafío y la oportunidad más apremiantes del siglo XXI, a saber, el liderazgo que permite el florecimiento para todos para siempre. Para el desarrollo de la metodología, se realizó una encuesta de la literatura sobre el desarrollo del liderazgo, así como una breve revisión de la literatura sobre el florecimiento. Y en sus resultados, Se destaca la realidad de que, hasta el momento, solo hay un pequeño número de organizaciones y líderes que han conceptualizado e implementado la noción de florecimiento por diseño y que se necesita mucha más investigación e implementación para demostrar la validez del modelo. Existe la necesidad de realizar una investigación cuasiexperimental en la que la práctica del desarrollo del liderazgo incorpora el elemento de florecimiento por diseño y luego la investigación de acción a través de la cual los resultados pueden medirse, modificarse y las mejoras continuas iteradas en el diseño organizacional.

✚ En Australia se llevó a cabo la investigación “Diseño de nuevos modelos de negocio: pensamiento y prueba de cielo azul” (Wrigley, Bucolo, & Straker, 2016) por medio de la Revista de estrategia empresarial, esta investigación fue realizada y publicada en el país de Australia, y tiene por objetivo, describir cómo un proceso de diseño de experimentación y creación de prototipos puede aplicarse al diseño de modelos comerciales a través del estudio de caso de la hipotética compañía de equipaje Packright. Su metodología, se basa en la investigación y exploración emergentes sobre la importancia y relevancia de los enfoques dinámicos e impulsados por el diseño para la

creación de modelos comerciales innovadores. Como resultado de esto, cinco metamodelos proporcionan un punto de partida tangible desde el cual una empresa puede comenzar a explorar diferentes perspectivas y obtener información sobre las capacidades internas y externas de su empresa.

✚ En Australia, se publicó la investigación “Seguridad alimentaria en Papua Nueva Guinea: la necesidad de ir más allá del "caso de negocio RSE" (Paiva Duarte & Young Imbun , 2016) para la Revista de Responsabilidad Social esta investigación, tiene por objetivo analizar las opiniones de los aldeanos de una región remota de Papua Nueva Guinea (PNG) sobre cuestiones de seguridad alimentaria en su comunidad y su nivel de satisfacción con las iniciativas de seguridad alimentaria proporcionadas por la empresa extractiva que operaba en sus tierras. Para el desarrollo de su metodología, se utilizó un Diseño cualitativo: datos recopilados a través de 14 entrevistas semiestructuradas, cara a cara y un foro de discusión con 20 aldeanos de Pawa, Muestra deliberada. Método de reclutamiento de bolas de nieve. Y como resultado, se muestra que La seguridad alimentaria fue identificada como una preocupación creciente entre los aldeanos, quienes también expresaron su descontento con los proyectos de seguridad alimentaria ofrecidos a través del programa de responsabilidad social corporativa (CSR) ofrecido por la compañía que opera en sus tierras. Los problemas de comunicación entre la empresa y la comunidad y la falta de confianza fueron evidentes. El estudio destaca la necesidad de que los profesionales de la RSE sean conscientes de la importancia de una comunicación efectiva con las comunidades locales. El estudio revela la importancia de un diálogo significativo entre la empresa y las comunidades de acogida, que puede conducir a una asignación más eficiente de los recursos y el empoderamiento de las comunidades de acogida

Para el año 2017 se realizaron 4 investigaciones, que se muestran a continuación

✚ En Italia, la Universidad de Palermo, se publicó la investigación “Apoyar el diseño del modelo de negocio de inicio a través del modelado de dinámica de sistemas” (Cosenz, 2017) esta, que nace con el objetivo de explorar cómo el modelado de dinámica de sistemas (SD) puede proporcionar un soporte metodológico para el diseño del modelo de negocio (BM) con la intención de comunicar mejor la estrategia comercial y gestionar el rendimiento. Para el desarrollo de la metodología se usó una revisión bibliográfica del campo y un análisis de las fortalezas y limitaciones de los marcos de BM convencionales, el artículo ilustra y analiza un enfoque que combina dicho marco con el modelado SD. Se seleccionó un diseño de estudio de caso único para explorar las implicaciones y limitaciones del uso de este enfoque combinado para el modelado de negocios. Y en sus resultados, se muestra que El apoyo metodológico proporcionado por SD al diseño de BM puede mejorar efectivamente la comunicación de la estrategia comercial y la gestión del desempeño a través de la adopción de una perspectiva sistémica y flexible capaz de identificar y analizar las principales relaciones de causa y efecto entre los elementos clave de la estrategia comercial. y el uso de una técnica de simulación que contribuye a comprender cómo opera una empresa y su posible desempeño a lo largo del tiempo.

✚ En Canadá, se desarrolló la investigación “Autorregulación y cumplimiento de las prácticas de cumplimiento por parte de la Asociación Reguladora de Investigación en Canadá: 1984 a 2008” (Lokanan, 2017) esta investigación nace con el objetivo de

examinar las prácticas de aplicación de la Investment Dealers Association of Canadá (IDA) y argumentar que la autorregulación simplemente no funciona en el sector financiero, ya que las sanciones disponibles no se aplican con suficiente severidad ni son las responsabilidades para la aplicación adecuada dividido entre autorregulación, comisiones provinciales de valores y la policía. Para su metodología los datos básicos de cumplimiento para el estudio provienen de los casos del tribunal de la AIF que se escucharon entre 1984 y junio de 2008. El enfoque teórico implica la invocación de artículos clásicos por parte de personas como Stigler, Posner y Becker, cuya esencia es que las instituciones considerarán actuar en su propio interés y no se puede esperar que actúe en interés público. Los resultados muestran que durante el período comprendido entre 1984 y 2008, la gravedad de las sanciones aumentó constantemente durante el período. Cuando se aumentaron los límites máximos de penalización, aumentaron las penalizaciones. Cuando en la última fase del período, los miembros públicos (es decir, los no miembros de la industria) presidieron los tribunales, las sanciones también aumentaron.

✚ La investigación titulada “¿Nueva gestión pública un reenvasado de técnicas existentes? Alguna evidencia de archivo de una compañía eléctrica irlandesa semi-estatal” (Quinn & Warren, 2017) tiene como objetivo, explorar, si, de manera similar a otras iniciativas de gestión, la nueva gestión pública puede ser un reempaquetado de conceptos ya existentes. Al surgir en los años setenta y ochenta como una forma innovadora de gestionar elementos del sector público, la nueva gestión pública afectó tanto la propiedad como la gestión de las empresas, servicios y servicios públicos del sector público. Se han realizado investigaciones mínimas previamente, utilizando fuentes de archivo históricas de entidades públicas, para explorar si los elementos del

concepto se originaron antes de la década de 1970. Su metodología, se basa en registros de archivo de una compañía eléctrica de propiedad pública, que abarca aproximadamente tres décadas desde 1946, durante las cuales la compañía emprendió un gran proyecto de inversión. Este estudio se basa en principios clave de lo que hoy se llama nueva gestión pública, examinando investigaciones previas para determinar si elementos similares estaban presentes en la organización del caso. Al revisar el progreso del proyecto de inversión, surgieron muchos de los elementos clave de la nueva gestión pública, incluso durante la primera parte del proyecto. Hay poca investigación histórica sobre los orígenes de la nueva gestión pública, y los hallazgos aquí sugieren que puede no ser completamente nuevo. Si bien esto no invalida en absoluto la investigación existente, sugiere que la nueva gestión pública puede ser, en cierta medida, un reempaquetado de las técnicas existentes anteriormente. Esto abre posibilidades para futuras investigaciones históricas en términos de cómo y por qué fue reempaquetado, y también qué fue o no fue reempaquetado.

✚ En Londres, se publicó la investigación “Marcas de herencia corporativa, identidad de rol aumentada y satisfacción del cliente” (Balmer & Chen, 2017) para la Revista Europea de Marketing, esta investigación, nace con el objetivo de explorar la satisfacción del cliente hacia la famosa marca de herencia corporativa china Tong Ren Tang (TRT) (establecida en 1669). Este documento examina las identidades de roles múltiples de la marca corporativa y, en particular, la identidad imperial duradera (identidad de roles) de la marca corporativa. Se utiliza, una metodología indicativa de estudio de caso basada en encuestas realizada con clientes chinos informa esta investigación y para sus resultados, se muestra que, la identidad de marca del patrimonio

corporativo de TRT y, además, su identidad de rol imperial fue destacadas en términos de satisfacción del cliente. La identidad de rol imperial aumentada de TRT no solo fue muy destacada, sino que, además, mejoró significativamente la reputación corporativa de la organización en términos de satisfacción del cliente.

Para el año 2018 se realizaron 4 investigaciones, mostradas a continuación.

✚ En Finlandia, se realizó la investigación “Lógica de servicio Modelo de negocio Lienzo” (Ojasalo & Ojasalo, 2018) esta investigación, nace con el objetivo de desarrollar un marco orientado a la lógica del servicio para el desarrollo del modelo de negocio. La "lógica de servicio" cubre los principios básicos de las tres lógicas comerciales contemporáneas centradas en el valor del cliente: lógica de servicio dominante, lógica de servicio y lógica de cliente dominante. Este estudio se basa en una investigación cualitativa empírica y desplegó el método del grupo focal. Los datos se generan en una serie de talleres interactivos de grupos focales co-creativos que involucran tanto profesionales como académicos. Como resultado, se desarrolló una nueva herramienta, llamada Service Logic Business Model Canvas. El nuevo lienzo es una versión modificada del original Business Model Canvas. Este estudio adopta la lógica de servicio en el pensamiento del modelo comercial y aumenta el conocimiento sobre cómo mantener las necesidades del cliente en el centro del desarrollo del modelo comercial.

✚ En Turquía, se realizó la investigación “Modelo de negocio de bancos islámicos en Turquía” (Hafsa Orhan, 2018) que nace con el objetivo de identificar inductivamente el modelo de negocio de los bancos islámicos (de participación) en Turquía mediante el uso de características bancarias, es decir, las relaciones del balance. La metodología parte de las características bancarias y termina con la identificación del modelo de negocio bancario de acuerdo con estas características bajo el supuesto de que existe un solo modelo de negocio (por ejemplo, el Modelo A) para todos los bancos islámicos turcos. Lo que el autor pretende encontrar son las propiedades de este modelo de negocio. Con respecto al método, se establecieron siete características bancarias del lado del pasivo y cinco características del lado del activo de los balances bancarios. Mientras representa estas características, el autor utiliza gráficos y tablas. Los datos necesarios se recopilan del Banco Central de Turquía. El marco temporal de los datos mensuales es de diciembre de 2005 a marzo de 2015. En total, hay 1356 observaciones. La propuesta de valor del modelo de negocio de los bancos islámicos turcos depende de la participación en la recaudación de fondos. En términos de segmentación de clientes, hay dominio del sector privado. Al usar los fondos, la principal preferencia son los préstamos, lo que significa que la propuesta de valor depende de los productos de préstamo, especialmente murabahah, Por lo tanto, las fuentes de ingresos dependen del recargo. En general, el modelo de negocio de los bancos islámicos turcos parece similar a la banca tradicional basada en la intermediación con algunas peculiaridades. También hay algunas evidencias que pueden interpretarse como signos de disminución de este papel tradicional, como la disminución de los depósitos, el aumento de los fondos de las instituciones financieras y la disminución de los préstamos.

✚ En Pakistán, se desarrolló la investigación “Un marco para la innovación disruptiva” (Rasool, Koomsap, Afsar, & Panezai , 2018) que nace con el objetivo de proponer un marco de cinco pasos para ayudar a las empresas a desarrollar innovaciones disruptivas y ofrecer una escala para evaluar su potencial disruptivo. Esta escala también se puede aplicar para identificar el potencial disruptivo de las innovaciones introducidas en el mercado por los competidores. En el desarrollo de su metodología, se usó un marco de evaluación, el marco fue diseñado sobre la base de criterios elegidos para identificar el potencial disruptivo de las innovaciones en las primeras etapas de desarrollo, basado en una comprensión teórica de la innovación disruptiva, sus desafíos y la consideración holística de la innovación como un proceso dinámico. Consiste en pasos que podrían servir como modelo de referencia durante el proceso de desarrollo de innovaciones con potencial disruptivo. Se discute un estudio de caso en detalle para demostrar la aplicabilidad del marco. Como resultado, se ha desarrollado un marco de evaluación simple pero completo para la innovación disruptiva, que puede ayudar a desarrollar innovaciones con potencial disruptivo en los entornos existentes de la empresa establecida. Un estudio de caso de la Wii demuestra que Nintendo podría haber planeado su producto disruptivo utilizando el marco propuesto. La mayoría de los trabajos de investigación en esta área se han centrado en las dificultades experimentadas por las empresas que enfrentan interrupciones y no lograron resaltar sus oportunidades; Este estudio sostiene que las empresas pueden crear intencionalmente innovaciones disruptivas. Los resultados de este estudio ofrecen a las empresas una herramienta que facilita un enfoque proactivo, ayudando a desarrollar nuevas innovaciones disruptivas e identificar las de sus competidores.

✚ En Finlandia, el Centro Universitario de Ciencias Aplicadas, publicó la investigación “Identificación de oportunidades y creación de identidad en organizaciones sin fines de lucro” (Elfving & Howard, 2018) Que nace con el objetivo de profundizar la comprensión de los autores sobre cómo la identidad influye en la percepción de oportunidades en organizaciones sin fines de lucro. Los autores amplían la discusión sobre la percepción de oportunidades al incluir los conceptos de identidad organizacional, cognición empresarial colectiva, co-creación y narración de historias. El estudio informa sobre un análisis cualitativo de entrevistas, observaciones, reflexiones y otro material producido durante un proyecto financiado por la Unión Europea llamado Förenings KICK. En total, se llevaron a cabo 35 talleres y conferencias sobre cómo desarrollar asociaciones para 345 participantes, que representan a 120 asociaciones. Como resultado, se muestra que, Una identidad colectiva es importante porque influye en cómo se perciben las oportunidades. Un espíritu de equipo débil y una identidad débil pueden incluso llevar a situaciones en las que los miembros eligen ignorar las buenas oportunidades porque sienten que perseguir las ideas les resultaría demasiado trabajo personal. Por el contrario, una identidad colectiva fuerte fomenta una atmósfera de confianza, lo que hace que los miembros estén más dispuestos a reconocer y buscar oportunidades. Este es un caso de estudio en un área geográfica limitada. Para garantizar la generalización, se necesita más investigación.

Para el año 2019 se desarrollaron 5 investigaciones las cuales se muestran a continuación

✚ En Brasil se realizó la investigación “Bloques de construcción para el desarrollo de un modelo de negocio de IoT” (Domingues Almeida, Costa Avalone, & Castro Fettermann, 2019) que tiene como objetivo, Identificar los principales componentes básicos para el desarrollo de un lienzo de modelo de negocio para las empresas que adoptan el IoT en sus negocios. Para su metodología, primero, los autores llevaron a cabo una revisión sistemática de la literatura para identificar el lienzo teórico, experimental y práctico del modelo de negocios IoT registrado en la literatura. Luego, los autores identificaron y analizaron las características de los bloques de construcción presentes en estos lienzos utilizando una técnica de agrupamiento estadístico. Con base en los resultados, los autores propusieron un marco con módulos estándar y opcionales para permitir arreglos flexibles y adaptarse a diferentes objetivos comerciales de IoT. Los resultados revelaron que el lienzo del modelo de negocios de IoT registrado en la literatura había sido diseñado para atender a dos conductores: las organizaciones de fabricación y servicio. Por lo tanto, en función de la frecuencia de los bloques de construcción presentes en el lienzo del modelo de negocio de IoT registrado en la literatura, se han propuesto dos marcos flexibles que pueden adaptarse para acomodar la inmensa variedad de posibilidades que ofrecen las tecnologías de IoT en el negocio de fabricación y servicios.

✚ En Italia, se llevó a cabo la investigación “Una metodología integrada para apoyar el desarrollo y la evaluación del desempeño de las derivaciones académicas” (Iazzolino, y otros, 2019) que nace con el objetivo de este trabajo es proponer una metodología integrada para evaluar las escisiones académicas (ASO) para apoyar tanto la fase de desarrollo como la evaluación del desempeño. Los ASO tienen características peculiares en comparación con otras empresas nuevas y el debate sobre su evaluación

aún está abierto. La metodología propuesta, que adopta un enfoque lean, enfrenta los problemas típicos que caracterizan el crecimiento de un ASO: la atención excesiva a los aspectos tecnológicos con respecto a los comerciales y de gestión; y la necesidad de sistemas de evaluación que intenten evaluar todas las áreas de riesgo y resaltar cualquier desalineación. La metodología se construyó también a partir de los resultados de un proyecto de investigación Erasmus +, cofinanciado por la Comisión Europea, llamado aceleración magra spin-off. Se desarrolló y probó un nuevo modelo de lienzo (lienzo de aceleración ajustada), más específico y adecuado para el contexto de los ASO. También se ha adoptado un enfoque lean para comprender la debilidad de los métodos tradicionales. La metodología propuesta podría ser utilizada por las oficinas de transferencia de tecnología en su actividad institucional de apoyo a los ASO. La metodología propone monitorear las principales áreas de riesgo (mercado, tecnología, implementación, gobernanza y finanzas). Para cada una de estas áreas, al principio, se propone un marco y una lista de verificación para respaldar la evaluación cualitativa del potencial de cada área. En la segunda parte, se propone un conjunto de métricas para monitorear los desempeños y comprender si el spin-off se está desarrollando en la dirección correcta. Además, la metodología se aplicó a las escisiones en la Universidad de Calabria (Italia), y el documento informa los primeros resultados obtenidos

✚ En Austria, la Revista de Gestión de Tecnología de Fabricación, publica la investigación “Innovación de modelo de negocio en pequeñas y medianas empresas: estrategias para proveedores y usuarios de la industria 4.0” (Marius Müller, 2019) que nace con el objetivo de objetivo principal, abordar aspectos de la industria 4,0 y profundizar en el papel que las PYME pueden tomar hacia la Industria 4.0 como

proveedor o usuario. Para el desarrollo metodológico, el documento utilizó un diseño de investigación exploratoria basado en 43 entrevistas de expertos en profundidad dentro de los tres sectores más importantes de la industria alemana, ingeniería mecánica y de plantas, ingeniería eléctrica y proveedores automotrices. Las entrevistas se llevaron a cabo con el personal líder de las respectivas empresas, incluidos 22 CEO. Asignan implicaciones del modelo de negocio a través de Industry 4.0, en referencia al Business Model Canvas, mientras que el documento delinea entre los proveedores y usuarios de Industry 4.0. Como resultado, el documento encuentra que los recursos clave y la propuesta de valor se encuentran entre los elementos más afectados del modelo de negocio, mientras que los canales son los menos afectados. Además, se pueden delinear características distintas entre los proveedores y usuarios de la Industria 4.0. En general, los modelos de negocio de los proveedores de Industria 4.0 se ven significativamente más afectados que los usuarios, a excepción de los socios clave y las relaciones con los clientes.

✚ En Suiza, La Revista de desarrollo de pequeñas y mediana empresas, publicó la investigación “Una herramienta visual para la estrategia de comunicación de identidad.” (Elikan & Pigneur , 2019) esta investigación, nace con el objetivo de Poder comunicar una identidad clara a las diferentes partes interesadas es crucial para las PYME y las nuevas empresas en el mundo actual, que se caracteriza por una innovación acelerada, una competencia creciente y consumidores cada vez más conectados. Sin embargo, esta puede ser una tarea compleja para organizaciones pequeñas. El propósito de este documento es proponer una herramienta visual que apoye a los emprendedores en PYMES y startups para desarrollar de manera colaborativa su estrategia de comunicación de identidad. Para su metodología, se utilizó un enfoque de investigación

en ciencias del diseño. Los autores proponen el diseño de una herramienta, así como algunas evaluaciones cualitativas preliminares. Los autores realizaron tres iteraciones entre diseño y evaluación, donde los resultados de las evaluaciones se implementan en el diseño. Y como resultado, Los autores demuestran cómo diseñar herramientas estratégicas para permitir a los equipos codiseñar su estrategia de comunicación de identidad y presentar la herramienta. Los autores también evalúan su uso y descubren a través de las evaluaciones preliminares que podría ser fácil de usar y útil para los profesionales.

✚ En USA, la Universidad Estatal Austin Peay, publica la investigación titulada “Una estructura de diseño de curso de fondo de inversión administrado por estudiantes” (Phillips, Volker, & Cockrell, 2019) una investigación que tiene como objetivo proporcionar un marco detallado de objetivos, procesos y soluciones que puedan servir como punto de partida para los instructores en el diseño de su propia experiencia en cursos de fondos de inversión administrados por estudiantes (SMIF) que sea relevante para todas las especialidades empresariales de pregrado. El diseño es adecuado para un público amplio sin experiencia previa en inversiones de capital, conduce a la competencia de gestión de cartera de capital y se concentra en gran medida en la comprensión de los elementos de un modelo comercial competitivo. Un aspecto notable de la pedagogía propuesta es que no requiere un texto, utiliza solo recursos del mundo real y es flexible en su ejecución. La pedagogía propuesta ha logrado un éxito a largo plazo al superar constantemente las expectativas de rendimiento. Según la literatura existente, muchos SMIF están restringidos a solo unos pocos estudiantes, desarrollan habilidades de manera desigual entre los participantes de la clase o no están formalmente organizados o ejecutados. Hay una falta de recursos en profundidad y

específicos disponibles en la literatura existente para ayudar a los diseñadores de cursos en un diseño y ejecución de SMIF. Este manuscrito llena este vacío al proporcionar un marco detallado de objetivos, procesos y soluciones que pueden servir como punto de partida para que los instructores diseñen su propia experiencia de curso SMIF.

Para el año 2020, se desarrollaron 5 investigaciones, mostradas a continuación

✚ En Australia, se desarrolló la investigación “El lienzo creativo del modelo comercial” (Carter & Carter, 2020) que fue publicada por la Revista de empresa social esta investigación tiene por objetivo presentar el Creative Business Model Canvas (CBMC), una reinterpretación de Osterwalder y Pigneur's CBMC (2010), en beneficio de la planificación comercial de un artista visual. Para su metodología, el estudio cualitativo que utiliza datos de entrevistas semiestructuradas para analizar y evaluar la efectividad del BMC de Osterwalder y Pigneur (2010) para que los artistas creativos lo utilicen para comprender el valor de su obra de arte más allá de los modelos comerciales tradicionales con fines de lucro. Se presenta un lienzo modificado para capturar una instantánea más clara de la práctica de las artes creativas con un enfoque en las propuestas de valor que poseen dimensiones de valor simbólico. Este estudio encontró que el valor simbólico de la práctica de un artista es difícil de capturar utilizando Osterwalder y Pigneur's CBMC (2010). Una propuesta de valor del artista se compone del artefacto, los servicios artísticos y la identidad del artista. El CBMC creativo, como un CBMC modificado, captura aspectos de la identidad artística, como los logros profesionales, la vida personal y la autenticidad del artista.

✚ En España, la Revista Internacional de Gestión de Proyectos en Negocios, publicó la investigación titulada “Innovación en la gestión de proyectos a través del encuadre y la redefinición de desafíos” (Sanz-Llopis & Ostermann, Emerald Insight, 2020) que nace con el objetivo de investigar el marco y la redefinición de los desafíos de innovación como un enfoque para generar soluciones creativas en el campo de la gestión de proyectos. El estudio aplica el Innovation Challenge Canvas (ICC), un nuevo modelo conceptual que redefine los desafíos de la innovación. La investigación lleva a cabo una revisión de la literatura en el campo de la gestión de proyectos, seguida de siete entrevistas en profundidad con directores de innovación para determinar la opinión profesional. Finalmente, la utilidad de ICC se probó en tres estudios de caso. La revisión de la literatura muestra que la gestión de proyectos ha prestado poca atención a la redefinición de los desafíos de innovación. Este estudio tiene como objetivo llenar este vacío orientando y adaptando la literatura tradicional sobre el encuadre a la gestión de proyectos. Desde un punto de vista práctico, el ICC se propone como un modelo que se puede utilizar para considerar los elementos más relevantes necesarios para redefinir un desafío de innovación y mejorar la gestión de esos proyectos.

✚ En Irán, la Universidad de Alzahra publica la investigación “La innovación del modelo de negocio como estrategia de respuesta” (Hosseinzadeh Shahri & Nematollahi Sarvestani, 2020) que tiene como objetivo, determinar las empresas, las innovaciones en los casos que han superado con éxito una disminución y también evaluar si estas innovaciones pueden considerarse como innovaciones de modelo de negocio. los datos se recopilaron del análisis de cuatro estudios de caso en diferentes negocios a través de entrevistas semiestructuradas con expertos internos relevantes. Los hallazgos revelaron que la innovación que se había tomado estaba relacionada con las

construcciones de su modelo de negocio existente. Por lo tanto, la innovación del modelo de negocio funciona como una práctica crítica de la estrategia de respuesta en el período de declive.

✚ En Suiza, la Revista Internacional de Sostenibilidad en la Educación Superior, publica la investigación “Las universidades hablan, los estudiantes caminan: promoviendo proyectos innovadores de sostenibilidad” (Heinrich Daub , Hasler, Hans Verkuil , & Milow, 2020) que nace con el objetivo de describir un enfoque innovador para integrar la sostenibilidad en las estructuras y procesos de una escuela de negocios sin crear resistencia. En su metodología, Una competencia de emprendimiento sostenible se incluyó como un programa independiente en una competencia de plan de negocios ya existente en la Escuela de Negocios FHNW. El documento muestra qué elementos estructurales de la competencia tuvieron que adaptarse a las necesidades de los empresarios sostenibles. Como resultado, Se describe los aspectos que deben considerarse y los pasos que deben tomarse para llevar a cabo una competencia de emprendimiento sostenible que respalde tantos proyectos de alta calidad como sea posible. Describe la importancia de desarrollar un instrumento independiente que satisfaga las necesidades específicas de los empresarios sostenibles en la planificación de proyectos. Se explica el plan de innovación sostenible.

✚ En Noruega, se desarrolló la investigación “Get Give Make Live: un estudio empírico comparativo de motivaciones para el emprendimiento tecnológico, juvenil y artístico” (Toscher, Dahle, & Steinert, 2020) que nace con el objetivo de explorar las motivaciones y los procesos de ideación de negocios de 776 empresarios de tres cohortes diversas de empresarios de tecnología, juventud y artes. En su metodología, utilizando un enfoque inductivo inspirado en la teoría fundamentada, las observaciones resultantes

del uso de un entorno de prueba digital basado en la web se codifican abiertamente, en el que 776 empresarios individuales han declarado sus objetivos para participar en el espíritu empresarial y realizaron un proceso de ideación comercial. El estudio deriva inductivamente una tipología de tipos de objetivos - "GET GIVE MAKE LIVE" - y encuentra que más allá de la búsqueda de oportunidades rentables, hay una considerable variación, complejidad y combinaciones de las razones por las cuales las personas se dedican al emprendimiento. Un total de 76 por ciento de la población en este estudio tiene más de un objetivo, y el 48% tiene más de un tipo de objetivo. Mientras que los emprendedores de las artes tendían a involucrarse en el emprendimiento para "EN VIVO" y los emprendedores tecnológicos estaban más inclinados a "OBTENER", el tipo objetivo observado con mayor frecuencia en todas las cohortes fue "HACER". Un total de 74 por ciento de los emprendedores adoptaron un enfoque efectivo y comenzaron a definir su idea de negocio con su competencia principal, sin embargo, los emprendedores tecnológicos fueron los más propensos a comenzar definiendo su mercado clave.

Conclusiones

Al realizar la investigación anteriormente mostrada, enfatizada en el estado del arte de la innovación, se encuentra que el Design Thinking tiene un fuerte desarrollo e implementación en las organizaciones pues son las de interés principal para el manejo de procesos tanto internos como externos, pero también puede ser implementado en cualquier sistema, incluso el educativo, siendo este el de mayor atención, pues centra a los estudiantes especialmente los que tienen un enfoque en materia de diseño. Por otro lado, el modelo Canvas se ve más implementado en las organizaciones pues es el que permite llevar un orden empresarial que maneje ideas prometedoras de negocio.

El trabajo de investigación presentado anteriormente cumplió con todos los objetivos propuestos, ya que todas las investigaciones son de carácter confiable porque se realizaron por medio de la base de datos que ofrece la Universidad Antonio Nariño, Emerald Insight, fuera de esto, también se llevó a cabo una investigación realizada en la universidad de casa grande, la cual se encuentra en el repositorio de la misma, y otra investigación fue encontrada en la base de datos de Vivat Academic, investigación que tuvo su énfasis en el aspecto académico. No se llevó a cabo ninguna investigación que tuviera como fuente una página de internet ya que muchas de ellas no son de información viable y es difícil la diferenciación entre aquellas páginas de carácter oficial y aquellas que no lo son.

Mis aportes con respecto a la investigación es que me hubiera gustado llevar a la práctica los conceptos aprendidos y poder crear yo diseñar en una empresa real un modelo de Design Thinking que me permitiera conocer a profundidad las diferentes

etapas y procesos que según la teoría se manejan en este método de innovación empresarial. Por otro lado, anteriormente, y a lo largo de mi carrera, desarrollé en algún momento el Modelo Canvas, pero al igual que el método de Design Thinking, me hubiera gustado desarrollarlo en una empresa real que me permitiera tener un mejor conocimiento, no solo a nivel teórico sino también a nivel práctico que me permitiera desenvolverme de una mejor manera a la hora de realizar labores y poner en práctica lo aprendido en el transcurso de mi carrera.

Por consiguiente, quiero resaltar que recomendaría en su totalidad utilizar tanto el modelo Canvas, como el método de Design Thinking ya que son factibles en las organizaciones que quieren salir de la zona de confort en la que se encuentran y quieren a su vez sorprender a los clientes, creando así una estrategia de retención de clientes, que permita a las empresas ser más llamativas a nivel global, y a su vez puedan ser más competitivas en comparación a las empresas que se encuentran trabajando en el mismo sector económico. es importante destacar que tanto el modelo Canvas como el método de Design Thinking son muy prácticos a la hora de desarrollar y/o llevar a cabo una idea. Resalto también los beneficios que conlleva ser innovador, tiene beneficios tanto monetarios como de reconocimiento de marca, el reconocimiento monetario, se ve reflejado en el valor agregado que aportan los productos o servicios con algún tipo de innovación que sea de carácter llamativo hacia el cliente, que genere además de compras y elección del producto o servicio que se brinda, y el reconocimiento de marca, se ve reflejado en el boca a boca de los clientes que han tenido acceso al producto o servicio que se brinda, reconociendo la calidad que ofrece la empresa a sus clientes con respecto a otras compañías.

Referencias

Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Cabana-Villca, R. (27 de 05 de 2014). *Scielo* .

Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii06314.pdf>

Domingues Almeida, T., Costa Avalone, M., & Castro Fettermann, D. (24 de Octubre de

2019). *Emerald Insight*. Obtenido de

[https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JSMA-07-2019-](https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JSMA-07-2019-0130/full/pdf?title=building-blocks-for-the-development-of-an-iot-business-model)

[0130/full/pdf?title=building-blocks-for-the-development-of-an-iot-business-model](https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JSMA-07-2019-0130/full/pdf?title=building-blocks-for-the-development-of-an-iot-business-model)

Balmer, J., & Chen, W. (2017). *Emerald Insight*. Obtenido de

[https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/EJM-07-2017-](https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/EJM-07-2017-0449/full/pdf?title=corporate-heritage-brands-augmented-role-identity-and-customer-satisfaction)

[0449/full/pdf?title=corporate-heritage-brands-augmented-role-identity-and-](https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/EJM-07-2017-0449/full/pdf?title=corporate-heritage-brands-augmented-role-identity-and-customer-satisfaction)

[customer-satisfaction](https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/EJM-07-2017-0449/full/pdf?title=corporate-heritage-brands-augmented-role-identity-and-customer-satisfaction)

Mahadevan, J., & Schmitz , A. (2020). *Emerald Insight*. Obtenido de

[https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/BJM-10-2018-](https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/BJM-10-2018-0368/full/pdf?title=hrm-as-an-ongoing-struggle-for-legitimacy-a-critical-discourse-analysis-of-hr-managers-as-employee-experience-designers)

[0368/full/pdf?title=hrm-as-an-ongoing-struggle-for-legitimacy-a-critical-discourse-](https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/BJM-10-2018-0368/full/pdf?title=hrm-as-an-ongoing-struggle-for-legitimacy-a-critical-discourse-analysis-of-hr-managers-as-employee-experience-designers)

[analysis-of-hr-managers-as-employee-experience-designers](https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/BJM-10-2018-0368/full/pdf?title=hrm-as-an-ongoing-struggle-for-legitimacy-a-critical-discourse-analysis-of-hr-managers-as-employee-experience-designers)

Andreassen, T., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J.,

Edvardsson, B., & Colurcio, M. (1 de Mayo de 2015). *Emerald Insight* . Obtenido

de [https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JOSM-04-2015-](https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JOSM-04-2015-0123/full/pdf?title=linking-service-design-to-value-creation-and-service-research)

[0123/full/pdf?title=linking-service-design-to-value-creation-and-service-research](https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JOSM-04-2015-0123/full/pdf?title=linking-service-design-to-value-creation-and-service-research)

Antoldi, F., Capelletti, E., & Capelli , C. (2016). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/MBE-08-2016->

0040/full/pdf?title=reconsidering-the-multi-sports-club-business-model-designing-effective-new-strategies-in-the-face-of-environmental-changes

Benedetto, H., Moreira, M., Bernardes, S., & Vieira, D. (2018). *Emerald Insight*.

Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-03-2017-0022/full/pdf?title=proposed-framework-for-estimating-effort-in-design-projects>

Borrero, S., Acosta, A., & Medina, A. (2020). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/ARLA-01-2018-0013/full/pdf?title=culture-strategy-formulation-and-firm-performance-a-meta-analysis>

Brooke Dobni, C., & Klassen, M. (2020). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JBS-11-2019-0209/full/pdf?title=the-decade-of-innovation-from-benchmarking-to-execution>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22730/2%20Design%20Thinking.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carter, M., & Carter, C. (2020). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/SEJ-03-2019-0018/full/pdf?title=the-creative-business-model-canvas>

Chin-Chung, T. (5 de Diciembre de 2017). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/AAOUJ-12-2017->

0038/full/pdf?title=conceptions-of-learning-in-technology-enhanced-learning-environments-a-review-of-case-studies-in-taiwan

Cosenz, F. (2017). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/MD-06-2016-0395/full/pdf?title=supporting-start-up-business-model-design-through-system-dynamics-modelling>

Dan-Ling, Z. (2018). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/MD-04-2017-0295/full/pdf?title=design-thinking-is-ambidextrous>

Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). *Dialnet Ingih* . Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/FS-10-2017-0059/full/pdf?title=defining-and-developing-a-scale-to-measure-strategic-thinking>

Elfving, J., & Howard, P. (24 de agosto de 2018). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JEC-07-2018-0044/full/pdf?title=opportunity-identification-and-identity-creation-in-non-profit-organizations>

Elikan, D., & Pigneur , Y. (2019). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JSBED-04-2019-0141/full/pdf?title=a-visual-tool-for-identity-communication-strategy>

Elkington, R., & Upward, A. (25 de Febrero de 2016). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JGR-01-2016-0002/full/pdf?title=leadership-as-enabling-function-for-flourishing-by-design>

- Furue, N., & Washida, Y. (19 de mayo de 2017). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/FS-11-2016-0051/full/pdf?title=scanning-and-design-thinking-organizational-roles-for-innovation>
- Gasca, J. (Diciembre de 2015). *Leaners Magazine* . Obtenido de <http://www.leanersmag.com/docs/publicaciones/08-design-acting/design-thinking.pdf>
- Gasparin, M. (16 de Octubre de 2018). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JABES-10-2018-0065/full/pdf?title=role-of-designers-in-developing-new-products-an-innovation-turn-in-transformational-economies>
- Goldman, E., Scott, A., & Follman, J. (2015). *Emerald Insight* . Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JSMA-01-2015-0003/full/pdf?title=organizational-practices-to-develop-strategic-thinking>
- Guthrie, J., Manes-Rossi, F., & Levy Orelli, R. (2017). *Emerald Insight* . Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-06-2017-0155/full/pdf?title=integrated-reporting-and-integrated-thinking-in-italian-public-sector-organisations>
- Hafsa Orhan, Z. (2018). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JIABR-10-2014-0037/full/pdf?title=business-model-of-islamic-banks-in-turkey>

Heinrich Daub , C., Hasler, M., Hans Verkuil , A., & Milow, U. (2020). *Emerald Insight*.

Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/IJSHE-04-2019-0149/full/pdf?title=universities-talk-students-walk-promoting-innovative-sustainability-projects>

Hosseinzadeh Shahri, M., & Nematollahi Sarvestani, M. (2020). *Emerald Insight*. Obtenido

de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JSMA-08-2019-0154/full/pdf?title=business-model-innovation-as-a-turnaround-strategy>

Iazzolino, G., Greco, D., Verteramo, S., Attanasio, A., Carravetta , G., & Granato, T. (2 de

Octubre de 2019). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/MBE-09-2019-0097/full/pdf?title=an-integrated-methodology-for-supporting-the-development-and-the-performance-evaluation-of-academic-spin-offs>

Jocevski, M., Arvidsson, N., & Ghezzi , A. (2020). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JBIM-06-2019-0292/full/pdf?title=interconnected-business-models-present-debates-and-future-agenda>

Kiernan, L., Ledwith, A., & Lynch , R. (4 de Noviembre de 2019). *Emerald Insight*.

Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/IJCMA-06-2019-0097/full/pdf?title=design-teams-management-of-conflict-in-reaching-consensus>

Kummitha, R. (2018). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/SEJ-12-2016->

0059/full/pdf?title=institutionalising-design-thinking-in-social-entrepreneurship-a-contextual-analysis-into-social-and-organizational-processes

Lewis, M., Hayward, S., & Hornyak, R. (2017). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JBS-07-2016-0074/full/pdf?title=design-thinking-breaking-fixation-for-new-relationships-between-organizations>

Lokanan, M. (2017). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JFRC-04-2016-0038/full/pdf?title=self-regulation-and-compliance-enforcement-practices-by-the-investment-dealers-association-in-canada-1984-to-2008>

Magro Gutiérrez, M., & Carrascal Domínguez, S. (15 de marzo de 2019). *Vivat Academia*. Obtenido de <https://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/1117/1448>

Marius Müller, J. (2019). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JMTM-01-2018-0008/full/pdf?title=business-model-innovation-in-small-and-medium-sized-enterprises-strategies-for-industry-40-providers-and-users>

Molineux, J. (2018). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JWAM-03-2017-0007/full/pdf?title=using-action-research-for-change-in-organizations-processes-reflections-and-outcomes>

Nakata, C., & Bahadir, S. (2020). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JBS-10-2019->

0203/full/pdf?title=spotlight-on-design-strengthening-innovation-for-more-product-and-service-sales

Ojasalo, K., & Ojasalo, J. (2018). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JRME-06-2016-0015/full/pdf?title=service-logic-business-model-canvas>

Oliveros Niebles, A., Velásquez Restrepo, S., Hurtado, M., & Pérez Córdoba, J. (2015).

Dialnet. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-ReflexionesSobreElImpactoDelPensamientoDeDisenoEnP-6302022.pdf

Paiva Duarte, F., & Young Imbun, B. (2016). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/SRJ-09-2015-0129/full/pdf?title=food-security-in-papua-new-guinea-the-need-to-go-beyond-business-case-csr>

Phillips, M., Volker, J., & Cockrell, S. (2019). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/MF-03-2018-0121/full/pdf?title=a-student-managed-investment-fund-course-design-structure>

Quinn, M., & Warren, L. (2017). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/QRAM-04-2017-0023/full/pdf?title=new-public-management-a-re-packaging-of-extant-techniques-some-archival-evidence-from-an-irish-semi-state-power-company>

Rasool, F., Koomsap, P., Afsar, B., & Panezai, B. (2018). *Emerald Insight*. Obtenido de

<https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/FS-10-2017-0057/full/pdf?title=a-framework-for-disruptive-innovation>

Reino, A., Rõigas, K., & Mürsepp, M. (2020). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/BJM-01-2019-0017/full/pdf?title=connections-between-organisational-culture-and-financial-performance-in-estonian-service-and-production-companies>

Riel, J., & Martin, R. (2017). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/SL-07-2017-0063/full/pdf?title=an-integrative-methodology-for-creatively-exploring-decision-choices>

Sangiorgi, D. (2015). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/FS-08-2013-0041/full/pdf?title=designing-for-public-sector-innovation-in-the-uk-design-strategies-for-paradigm-shifts>

Sanz-Llopis, J., & Ostermann, M. (2020). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-08-2019-0210/full/pdf?title=innovation-in-project-management-through-framing-and-challenge-redefinition>

Sanz-Llopis, J., & Ostermann, M. (14 de febrero de 2020). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-08-2019-0210/full/pdf?title=innovation-in-project-management-through-framing-and-challenge-redefinition>

Tang, V. (11 de junio de 2019). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/IJIS-06-2018->

0062/full/pdf?title=matrix-representation-of-ideas-stimulating-creativity-using-matrix-algebra

Toscher, B., Dahle, Y., & Steinert, M. (10 de Junio de 2020). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/SEJ-03-2019-0016/full/pdf?title=get-give-make-live-an-empirical-comparative-study-of-motivations-for-technology-youth-and-arts-entrepreneurship>

Trischler, J., Kristensson, P., & Scott, D. (2018). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JOSM-10-2016-0283/full/pdf?title=team-diversity-and-its-management-in-a-co-design-team>

Vidal Ortiz, M. (Agosto de 2018). *Universidad casa grande - Repositorio Digital*. Obtenido de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1398/5/Tesis1592VIDm.pdf>

Wrigley, C., Bucolo, S., & Straker, K. (2016). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/JBS-04-2015-0041/full/pdf?title=designing-new-business-models-blue-sky-thinking-and-testing>

Zivkovic , S. (2018). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://ezproxy.uan.edu.co:2172/insight/content/doi/10.1108/SEJ-04-2018-0036/full/pdf?title=systemic-innovation-labs-a-lab-for-wicked-problems>

Anexos

..\Desktop\FORMATOS DE ESTADO DEL ARTE.xlsx

Anexo 1

..\Desktop\FORMATOS DE ESTADO DEL ARTE.xlsx

Anexo 2

