



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **Caracterización de las prácticas de gestión de la innovación en empresas proveedoras de contenidos Colombianas**

**Rafael Leonardo Ochoa Urrego**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública,  
Maestría en Administración  
Bogotá, Colombia  
2011



# **Caracterización de las prácticas de gestión de la innovación en empresas proveedoras de contenidos Colombianas**

**Rafael Leonardo Ochoa Urrego**

Tesis de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración**

Director (a):

M.Sc. María Eugenia Morales Rubiano

Codirector (a):

Ph.D. Luz Alexandra Montoya Restrepo

Línea de Investigación:

Gestión de la Innovación

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública,

Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2011

*A Dios por darme la posibilidad de alcanzar este escalón en el camino de la vida.*

*A mis padres por su apoyo incondicional, paciencia y sabiduría que han ayudado a construir un sueño, un camino que recorro a diario y que disfruto enormemente.*

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer especialmente a la Profesora María Eugenia Morales, por su siempre oportuna guía y orientación, por brindarme la posibilidad de aprender de su experiencia y, sobre todo, por brindarme su amistad en este proceso.

Carolina, gracias por acompañarme estos meses, tu compañía me ha fortalecido como persona, efecto que se ha reflejado en este trabajo.

Ángela Camacho y Álix Rodríguez, de la Universidad Piloto de Colombia, gracias por sus palabras de aliento y apoyo, una mano amiga y unas palabras sabias ayudan a reconfortar el espíritu y a mantenerse en el camino correcto.

A Juanita León, de La Silla Vacía, Mario Lamo, de La Hojarasca, Mario Escobar, de la Súper Estación, Luz Marina Turga, de la ADE, Aglaya Alvarado, de El Catolicismo, y a Miguel Fernando Cantillo, de la Universidad Militar Nueva Granada, por compartir sus experiencias y permitir la realización del estudio en sus respectivas organizaciones.



## Resumen

Por casi dos décadas se ha presenciado el desarrollo del fenómeno de Internet y su influencia en las distintas facetas de la sociedad, incluyendo la alteración del funcionamiento de los modelos de negocio. Uno de los modelos de negocio donde más se ha percibido la inclusión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC – y la Internet es el de proveedores de contenidos, en el cual se han magnificado los efectos de dicha inclusión convirtiéndolo en un mercado de competencia global, con altas exigencias en innovación. Sin embargo, no se tiene claro si las organizaciones proveedoras de contenidos en Colombia desarrollan prácticas de gestión de la innovación en procesos acordes con las exigencias actuales.

En este sentido este trabajo de tesis tiene como fin aportar a la comprensión de las prácticas de gestión de la innovación en procesos utilizadas en las organizaciones proveedoras de contenidos colombianas, planteando un marco comparativo entre aquellas organizaciones consideradas como tradicionales y los nuevos modelos de negocio basados en las TIC y más específicamente sobre Internet.

Como resultado principal se encontró que existen comportamientos distintos para organizaciones proveedoras de contenidos en línea y tradicionales, siendo las primeras las que utilizan de manera sistemática la información recolectada de su entorno para el planteamiento de modificaciones en sus procesos; contrario a lo realizado por las organizaciones tradicionales las cuales, por el desarrollo histórico inherente a las mismas, basan la toma de decisiones para la realización de modificaciones del proceso en aspectos puramente internos.

**Palabras clave:** Gestión de la Innovación, Innovación en Procesos, Proveedores de Contenidos, Comercio Electrónico.

## Abstract

For nearly two decades have witnessed the growing phenomenon of Internet and its influence on the various facets of society, including the alteration of the functioning of business models. One model of business where it has been perceived over the inclusion of Information Technology and Communications - ICT - and the Internet is the content providers, which have magnified the effects of such inclusion in a market making global competition, with high demands on innovation. However, it is not clear if the content provider organizations in Colombia develop practices in innovation management processes in line with current requirements.

In this sense this thesis aims to contribute to the understanding of the practices of innovation management processes used in content-providing organizations in Colombia, posing a comparative framework for those organizations considered traditional and new business models ICT and more specifically on the Internet.

As a main result it was found that there are different behaviors for organizations that provide online content and traditional, the former being those that use information systematically collected from the environment to changes in the approach to its processes, contrary to what has been done by organizations which traditional, the historical development inherent therein, based decision making for the implementation of changes to the purely internal process.

**Keywords:** Innovation Management, Process Innovation, Content Provider, e-Commerce

# Contenido

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	<b>VII</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>XI</b>
<b>Lista de tablas</b> .....	<b>XII</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>13</b>
<b>1. Marco Metodológico</b> .....	<b>15</b>
1.1 Construcción del marco teórico-conceptual .....	15
1.2 Recopilación de información en las organizaciones seleccionadas.....	16
1.3 Marco comparativo de los esquemas construidos.....	17
<b>2. Marco Teórico-Conceptual</b> .....	<b>19</b>
2.1 Innovación .....	19
2.1.1 Características de la innovación en procesos .....	22
2.1.2 Fuentes de innovación .....	23
2.2 Características de las cinco generaciones de los modelos de gestión de la innovación.....	25
2.2.1 Primera generación – empuje tecnológico.....	25
2.2.2 Segunda generación – jalón de la necesidad o del mercado.....	25
2.2.3 Tercera generación – modelo de acoplamiento.....	26
2.2.4 Cuarta generación – Modelo integrado .....	26
2.2.5 Quinta generación – integración de sistemas y redes .....	27
2.3 Modelos de negocio de comercio electrónico B2C.....	28
2.3.1 Evolución histórica de los proveedores de contenidos. ....	29
<b>3. Resultados</b> .....	<b>35</b>
3.1 Análisis de las organizaciones .....	35
3.1.1 La Silla Vacía .....	36
3.1.2 La Hojarasca: .....	37
3.1.3 La Clase de Español .....	39
3.1.4 Radio Revista Proyección: .....	40
3.1.5 El Catolicismo .....	41
3.1.6 A Mover el Camello.....	42
3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO .....	42
3.2.1 Análisis organizaciones proveedoras de contenidos on-line.....	43
3.2.2 Análisis organizaciones proveedoras de contenidos tradicionales.....	45
3.2.3 Análisis comparativo entre los tipos de proveedores .....	46

<b>4. Conclusiones y otros hallazgos .....</b>	<b>49</b>
4.1 Sobre la definición de innovación, su tipología y los modelos de gestión de la misma	49
4.2 De las prácticas de gestión de la innovación caracterizadas.....	51
4.3 Otros hallazgos.....	53
<b>A. Anexo: Proyecto de Tesis .....</b>	<b>55</b>
<b>B. Anexo: Conceptualización .....</b>	<b>71</b>
B. 1. Síntesis de las definiciones de innovación .....	71
B.2. Tipos de innovación.....	72
B.3. Características de los tipos de innovación planteados por el manual de Oslo ...	74
B.3.1 Innovación en producto.....	74
B.3.2 Innovación en el mercado (Creación de mejoras para la función de mercadeo).....	75
B.3.3 Innovación en la gestión (Innovación organizacional) .....	76
B.3.4 Innovación Social.....	76
B.4. Clasificaciones de los modelos de gestión de la innovación .....	77
B.5. Clasificación de modelos de empresas de comercio electrónico B2C.....	81
<b>C. Anexo: Descripción de las organizaciones estudiadas .....</b>	<b>83</b>
C.1 La Silla Vacía .....	83
C.2 La Horajasca .....	84
C.3 La Clase de Español .....	85
C.4 Radio Revista Proyección.....	86
C.5 El Catolicismo.....	87
C.6 A Mover El Camello.....	90
<b>D. Anexo: Esquemas de gestión de contenidos de las organizaciones analizadas</b>	<b>93</b>
D.1 LA SILLA VACÍA .....	93
D.2 LA HOJARASCA .....	95
D.3 LA CLASE DE ESPAÑOL.....	96
D.4 RADIO REVISTA PROYECCIÓN .....	98
D.5 EL CATOLICISMO .....	99
D.6 A Mover El Camello.....	102
<b>E. Anexo: Divulgación de resultados.....</b>	<b>105</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>107</b>

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 2-1:</b> Relación entre los tipos de innovación InnovaRED (2003).....	23
<b>Figura 2-2:</b> Cinco generaciones de los modelos de la innovación. Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli (2008, pág. 325).....	27
<b>Figura 2-3:</b> Funciones en la sala de redacción multimedia. (Rojo, 2005) .....	31
<b>Figura 2-4:</b> Posibles relaciones de negocio en un ambiente de generación de contenidos móviles. (Berg, <i>et al.</i> , 2003).....	32
<b>Figura 3-1:</b> Esquema de Gestión de la Innovación en Procesos para La Silla Vacía. Elaboración Propia .....	36
<b>Figura 3-2:</b> Esquema de Gestión de la Innovación en Procesos para La Hojarasca. Elaboración Propia .....	37
<b>Figura 3-3:</b> Esquema de Gestión de la Innovación en Procesos para La Clase de Español. Elaboración Propia .....	39
<b>Figura 3-4:</b> Esquema de Gestión de la Innovación en Procesos para Radio Revista Proyección. Elaboración Propia.....	40
<b>Figura 3-5:</b> Esquema de Gestión de la Innovación en Procesos para El Catolicismo. Elaboración Propia .....	41

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 3-1:</b> Características relevantes de los esquemas de gestión de la innovación en procesos analizados. Elaboración Propia.....	47

# Introducción

A partir de la década de los 90 se ha presentado un fenómeno que ha revolucionado la forma en que el mundo se comunica, rompiendo paradigmas y fronteras que anteriormente se consideraban como inamovibles e insalvables. Dicho fenómeno es la masificación de Internet, acompañada de la inclusión de las TICs en los distintos ámbitos de la sociedad, alterando su funcionamiento de manera radical (Turban, Leidner, McLean, & Wheterbe, 2007).

Uno de los modelos de negocios que más ha sido permeado por el fenómeno de Internet es el de los denominados proveedores de contenidos, los cuales son aquellos que basan su funcionamiento en la gestión de todo tipo de contenidos, buscando que dichas publicaciones tengan un alto nivel de pertinencia y conveniencia para los usuarios a los cuales están destinados (Boiko, 2001). Estas condiciones hacen que dicho proceso de gestión no sea una tarea sencilla ya que los consumidores tienen acceso a información que puede nacer de un gran número de organizaciones que prestan el mismo servicio u ofrecen la misma información (Schiffman & Kanuk, 2005), que se encuentran geográficamente dispersas, lo que genera un fenómeno de competencia a nivel mundial (Drucker, 1999).

Teniendo en mente el panorama anterior la presente tesis tiene como objetivo general caracterizar las prácticas de gestión de la innovación en procesos en algunas organizaciones colombianas proveedoras de contenidos tanto on-line como tradicionales y así poder generar un marco de entendimiento del comportamiento de las organizaciones analizadas en función de su naturaleza (sean tradicionales u on-line), además de analizarlas a la luz de los planteamientos encontrados en la literatura.

Con el fin de alcanzar el objetivo general, el trabajo inicia con la construcción de un marco conceptual donde se recogen los aspectos principales de la innovación tales como distintas definiciones, taxonomías y clasificaciones de modelos de gestión de la

innovación. Seguidamente se presenta la caracterización de las prácticas de gestión de la innovación de las seis organizaciones analizadas, buscando hacer énfasis en aquellas características que permitieran realizar el símil con literatura analizada; presentando, seguidamente, la comparación entre los distintos esquemas caracterizados, para luego comparar las características principales de dichos esquemas con las generaciones de modelos de la innovación incluidos en la literatura y así poder generar una asociación entre las realidades observadas y los planteamientos teóricos.

# 1. Marco Metodológico

Este trabajo se realizó siguiendo una metodología cualitativa, buscando conocer cómo son los esquemas de gestión de la innovación en procesos en las empresas objeto de estudio; esto significa que en ningún momento se plantea la posibilidad de generalizar las conclusiones obtenidas a todas las organizaciones del tipo proveedores de contenidos. Sin embargo si se busca contrastar elementos teóricos relacionados con dicha gestión y los esquemas construidos a partir de la observación indirecta de las organizaciones. Adicionalmente esta investigación tiene un enfoque empírico, dado que se busca contrastar los planteamientos teóricos desarrollados con la realidad, entendiendo como tal los esquemas de gestión de la innovación de procesos de las entidades estudiadas.

A continuación se describen detalladamente cada una de las etapas de desarrollo del proyecto.

## 1.1 Construcción del marco teórico-conceptual

La primera etapa del proceso investigativo consistió en la recolección de información relacionada con las dos temáticas centrales: Gestión de la Innovación y Comercio Electrónico.

Con respecto a la primera temática se inició con la recopilación de documentos relacionados con la definición de innovación y los posibles tipos contemplados en la teoría, con el fin de poder generar una mirada rectora en el término, ya que se detectó que existen distintas posiciones sobre lo que se considera o no innovación. Posteriormente el proceso de recopilación se centró en sintetizar las características principales de las cinco generaciones de modelos de gestión de la innovación, con el fin de ganar argumentos al momento de contrastar los esquemas de gestión de la innovación observados en las organizaciones seleccionadas con la teoría recopilada.

De manera paralela se construyó el marco conceptual relacionado con los modelos de negocio de Comercio Electrónico. En esta sección se realizó un proceso similar al desarrollado con la temática anterior. Primero se construyó un marco referencial con respecto a la conceptualización del fenómeno del comercio electrónico, además de

conocer los distintos modelos de negocio enmarcados en esta modalidad, para llegar a la definición propia de proveedores de contenidos y el establecimiento de las características de dichos modelos de negocio.

La información analizada en ambas temáticas fue recopilada de literatura actual plasmada en artículos científicos, ponencias, blogs de autoridades en las temáticas; así como de textos considerados como clásicos, de tal manera que se pudiera construir una visión conjunta entre los avances permanentes y las consideraciones realizadas anteriormente y que han sido decantadas por la fortaleza de sus planteamientos.

## **1.2 Recopilación de información en las organizaciones seleccionadas**

Posteriormente se realizaron los contactos con cada una de ellas con el fin de obtener la autorización de acceso y la posibilidad de obtener información de su funcionamiento. Se consultaron diversas organizaciones de cada tipo (on-line y tradicionales) y se obtuvo respuesta de las siguientes organizaciones: La hojarasca, La silla vacía, La súper estación de Medellín, el departamento de Comunicación de la Asociación Distrital de Educadores, El Catolicismo y la Unidad de Recursos Educativos de la Universidad Militar Nueva Granada.

Originalmente se había planteado la necesidad de realizar la observación utilizando tres métodos distintos: entrevistas semi-estructuradas, entrevistas de grupo y encuestas dirigidas, cada uno de estos mecanismos orientados a un perfil de la organización. Sin embargo, al momento de analizar cada una de las organizaciones, y principalmente los proveedores de contenidos en línea, se modificó este planteamiento dejando únicamente la utilización de entrevistas semi-estructuradas diseñadas para aquellas personas que tienen la función de editores o directores del medio de comunicación. Esta decisión se tomó ya que las organizaciones analizadas cuentan con un número limitado de personas para la realización de los contenidos, y por lo que una misma persona cumple varios, o en ocasiones, todos los roles de la gestión de contenidos.

Dichas entrevistas fueron diseñadas buscando recolectar información relacionada con el mecanismo de decisión en el diseño del proceso de gestión de contenidos, y así identificar los parámetros organizacionales vigentes para tal fin. Los elementos principales considerados para la realización de la caracterización fueron las fuentes de decisión para el planteamiento de innovaciones en el proceso y su carácter interno o externo, la linealidad, secuencialidad o carácter iterativo del proceso de gestión de la innovación y los niveles de integración y flexibilidad de la organización con respecto a sus clientes y proveedores.

### **1.3 Marco comparativo de los esquemas construidos**

Como segunda fase se realizaron comparaciones entre los distintos esquemas de gestión de la innovación construidos, siendo estas divididas en tres etapas. En la primera etapa se compararon los esquemas de las organizaciones del tipo comercio electrónico y las empresas tradicionales separadamente, obteniendo elementos concurrentes dependiendo del grado de inmersión de los procesos en el fenómeno e-business. Posteriormente se realizó la comparación entre los dos tipos de modelos con el fin de establecer características propias de los proveedores de contenidos on-line que nazcan de su carácter “virtual”, además de identificar posibles elementos que hayan sido heredados de sus antecesores tradicionales. Por último se compararon cada uno de los esquemas construidos frente al marco teórico descrito anteriormente. Esta comparación tuvo como objeto clasificar los esquemas de gestión de la innovación caracterizados en alguna de las cinco generaciones de modelos planteadas por la literatura. Dicha comparación se realizó con los tres parámetros distintivos de dichas generaciones tales como el carácter interno o externo de sus fuentes de innovación, la linealidad, secuencialidad o carácter iterativo de sus procesos de innovación y la integración de la organización con sus clientes y proveedores, así como la flexibilidad del proceso o práctica de gestión analizada.



## **2. Marco Teórico-Conceptual**

### **2.1 Innovación**

“La innovación se ha convertido (...) en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de ámbitos, con el consiguiente riesgo de banalización y utilización meramente ideológica” (Méndez, 2002, pág. 1), razón por la cual el término innovación ha sido utilizado indistintamente para identificar el proceso de creación de innovaciones y el resultado de dicho proceso (Porter, 1990). Dicha confusión se suma a que la mayoría de la literatura define de manera muy vaga el término en cuestión, además de que no se hacen explícitas las condiciones para desarrollar innovación exitosa (Rothwell, 1992). Por esta y otras razones el entendimiento del proceso y el fenómeno que encierra la innovación no ha alcanzado la claridad suficiente (Becheikh, Landry, & Amara, 2006; Coombs, Narandren, & Richards, 1996).

Con el fin de establecer un marco orientador, se realizó una exploración de algunas definiciones de Innovación, Gestión de la Innovación y los modelos planteados para dicha gestión. Como primera medida, se realizó una síntesis de las definiciones de innovación (Ver Anexo B1) y de los tipos de innovación (Ver Anexo B2) que se encontraron en la literatura y que serán la base del trabajo que se desarrollará posteriormente.

En las definiciones recopiladas es posible identificar elementos distintivos de cada una de las propuestas de los autores, además de encontrar puntos convergentes entre las distintas posiciones. El primer elemento común que se encuentra es el hecho de que para que algo pueda ser considerado como innovación debe representar una creación o modificación significativa sobre algo. Este elemento lo comparte la definición de la OCDE y EUROSTAT (2005), López y Merino (2005), Arzola y Mejías (2007) y Cohen y Levinthal (1990). Sin embargo, el algo sobre el cual se realiza dicho cambio o creación no es concebido de la misma manera por todos los autores. La OCDE (2005) incluye no

solo productos, sino servicios y además los procesos o modelos utilizados al interior de las organizaciones y aquellos que sirven para relacionarse con su entorno; mientras que López y Merino (2005) plantean en su definición un ámbito mucho más amplio al no limitar los objetos en los cuales se puede generar innovación. Como complemento, y siguiendo con el objeto de la innovación, Arzola y Mejías (2007) incluyen a la tecnología como parte esencial de la innovación, sin limitar este concepto a instrumentos sino ampliándolo, además, a los conocimientos y métodos relativos a la producción. Este elemento tecnológico también es considerado por Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli (2008).

Las definiciones anteriores solamente hablan de innovación como un resultado; sin embargo, autores como Porter (1990) y Landau (1991) consideran la innovación no sólo como un resultado final (aunque Porter afirma que el término puede usarse sin distinción) sino como el proceso que lleva a obtener dicho resultado, característica que ya había sido vislumbrada por Arzola y Mejías (2007) al incluir la tecnología necesaria para la producción de los productos o servicios; aportando elementos para considerar a la innovación como un actividad sistemática.

Por otro lado, un elemento común que se encuentra en las definiciones es la necesidad de que las innovaciones sean incluidas y aceptadas en un mercado (Arzola & Mejías, 2007; Landau, 1991). No solamente se observa que la innovación debe ser aceptada, sino que esta misma debe responder a una necesidad existente en su entorno de tal manera que se puedan aprovechar las condiciones inherentes, con el fin de generar procesos de innovación e innovaciones (Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli, 2008; Naranjo, 2004) tendientes a mejorar la posición del ente innovador en el mercado y generando valor para ambas partes relacionadas en el intercambio comercial (Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli, 2008; Cohen & Levinthal, 1990). Como resultado de la combinación de estos elementos se puede decir que la innovación tiene una fuerte relación con su entorno, ya que este será el encargado de aceptarla, además de servir como referente para considerar algún desarrollo como innovador, condición coincidente con la definición aportada por López y Merino (2005) que condiciona la novedad a aquello que no haya sido visto en un contexto específico.

Como complemento a estas definiciones se encontró que se plantean distintos tipos de innovaciones. En el Manual de Oslo (OCDE y EUROESTAT, 2005) se plantea una de las clasificaciones más recurrentes en la literatura y es la que se suele impartir en las cátedras de innovación. Estas organizaciones definen cuatro tipos de innovación tales como la innovación en el producto mismo, en los procesos para fabricar el producto, en las técnicas utilizadas para mercaderarlo y en las prácticas de gestión, posición retomada por Arzola y Mejías (2007).

Un enfoque similar es planteado por Calvo (2006) quien, utilizando las categorías antes mencionadas, incluye en los productos la ampliación de los mercados asociados a estos como consecuencia de la innovación. Los procesos objeto de innovación están relacionados con el abastecimiento y la distribución de los productos y dentro de las prácticas de la gestión considera la capacitación de los trabajadores, así como el ambiente de trabajo dominante en la organización. Como elementos coincidentes con las dos posiciones anteriores Capó-Vicedo (2007) refina las cuatro categorías reemplazando las innovaciones en el proceso de mercadeo de los productos con los procesos que llevan a la organización a elaborar estrategias orientadoras. Como últimas clasificaciones de este segmento se encuentran las de Battini (1994) y Medina y Correa (2008) quienes coinciden en que las innovaciones pueden realizarse enmarcadas en la patentabilidad de los resultados. Las categorías planteadas por estos dos autores coinciden en cierta medida con las esbozadas por Arzola y Mejías (2007) siendo las innovaciones del dominio tecnológico las relativas a los productos, las innovaciones comerciales correspondientes a los procesos de mercadeo y las innovaciones organizacionales e institucionales coincidentes con las prácticas de gestión de la organización. Al revisar este grupo de clasificaciones se ve claramente que existe una orientación a clasificar la innovación acorde al impacto obtenido con la innovación y más específicamente en el objeto impactado por tal proceso.

Como visión alterna se encuentran las clasificaciones que determinan el grado de innovación relacionada con el estado anterior del proceso o producto objeto de innovación. Esta visión es soportada por Conrado (2002) quien plantea dos categorías para los resultados de la innovación y su impacto en el objeto innovado.

Es importante incluir en este análisis un tipo de innovación que abre el espectro de aspectos innovables y, sobre todo, incluye como resultados de innovación aspectos más

relacionados con el impacto positivo que puedan generar las organizaciones en su entorno, repercutiendo así mismo en la calidad de vida de todas las personas y entidades relacionadas directa o indirectamente a la misma, este tipo de innovación es el definido por Urrea como innovación social (Urrea, et al, 2000).

### **2.1.1 Características de la innovación en procesos**

Tal como se mencionó en el acápite anterior la clasificación de tipos de innovación más relevante es la planteada en el Manual de Oslo (OCDE y EUROESTAT, 2005), retomada por Capó-Vicedo, Expósito-Langa, & Masiá-Buades (2007), el Manual de Bogotá (Jaramillo, Lugones, & Salazar, 2001), Arzola y Mejías (2007), entre otros. La innovación en procesos, planteada dentro del esquema mencionado, es la tipología relevante para este estudio por lo que será expuesta a continuación. Las características de las tres categorías restantes, innovación en producto, en gestión y en el mercado, además de la innovación social, clasificación que viene tomando fuerza en la literatura, pueden ser encontrados en el Anexo B3

La Innovación en procesos es una de las tipologías más difíciles de realizar, por lo que su propósito es menos entendido en las organizaciones (Johns, 1999). La innovación en procesos o la innovación en tecnología de procesos consiste en adoptar nuevos o mejorados métodos de producción, mejoras que pueden provenir de la adquisición de equipos, la estructura del proceso de producción, la utilización de nuevos conocimientos generados o adquiridos o una combinación de las anteriores posibilidades. El objetivo de este tipo de innovaciones puede entenderse de dos maneras distintas. La primera es generar un producto nuevo o mejorado, cuya diferencia nazca del nuevo método de producción. Como segunda opción se encuentra la búsqueda de mayores niveles de eficiencia en los procesos de producción o entrega de los productos (Jaramillo, Lugones, & Salazar, 2001) con el fin de generar ventajas competitivas relacionadas con los costos de producción (InnovaRED, 2003). Sin importar cuál de los dos objetivos se busque o se obtenga, ambos pueden ser resumidos en el incremento de la productividad total de la organización (InnovaRED, 2003). Sin embargo, esta innovación no tiene que ser orientada exclusivamente al mejoramiento de los procesos centrales de la organización

sino que también puede estar enfocada hacia las actividades secundarias o de apoyo (Johne, 1999).

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se puede observar la relación de tres de los tipos de innovación mencionados por el Manual de Oslo. Se expone claramente que cada uno de estos tipos de innovación necesita una serie de insumos que generan un campo fértil para la generación de nuevas propuestas. Así mismo pone de manifiesto el objetivo máximo de la innovación y su gestión tal y como es el incremento de la competitividad de la organización. Para poder mejorar la posición competitiva de la organización es necesaria la generación de ventajas competitivas sostenibles; en la figura se observan dos tipos de ventajas generadas por sendos tipos de innovación. Dichas ventajas están asociadas a los costos, cuando se incrementa la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la organización. Así mismo se pueden generar ventajas competitivas basadas en la diferenciación del producto debido a innovación en diseño, tipo de comercialización o características agregadas al mismo resultado de procesos innovadores.

**Figura 2-1:** Relación entre los tipos de innovación InnovaRED (2003).



### 2.1.2 Fuentes de innovación

Para complementar esta mirada a la innovación y la gestión de la misma se hará un inventario de las posibles fuentes que pueden ser utilizadas por las organizaciones con el fin de generar o introducir innovación en sus procesos.

El considerar que existen diversas fuentes para la innovación significa ver los procesos innovadores como parte de un sistema, que influye en estos procesos, y acepta o

rechaza los resultados. Esta visión es planteada por Pulido (2005) quien incluye factores como las condiciones político-estratégicas y la infraestructura como fuerzas sistémicas. Así mismo afirma que las fuentes de innovación pueden partir de seis factores distintos tales como son la cooperación con proveedores y clientes, la adquisición e implantación de equipos, la mejora de procesos, los procesos de I+D internos, la colaboración con universidades y especialistas externos y la adquisición de propiedad intelectual.

Es importante recalcar que pocas veces la innovación se genera como un acto espontáneo y no programado, por el contrario la gestión de la innovación se basa en la “búsqueda deliberada y consciente de oportunidades de innovación” (Drucker, 2008, pág. 2). Drucker identifica dos tipos de fuentes para la innovación. En las primeras, conocidas como fuentes internas, se relacionan cuatro fuentes específicas de la innovación tales como los sucesos inesperados o eventos no considerados previamente pero que permiten la explotación con un enfoque distinto de los mismos productos o servicios ofrecidos. Como segunda fuente se incluyen las incongruencias considerándolas como labores, actividades, usos o condiciones que no tienen relación alguna con el objetivo central de un proceso determinado. También incluye las necesidades del proceso que responden a las adaptaciones necesarias detectadas para que dicho proceso se amolde de una mejor manera a la realidad puntual de la organización. Por último se consideran los cambios en la industria y el mercado, ya sean repentinos o paulatinos, que modifiquen las condiciones propias del mercado tales como su composición, la distribución, los clientes o competidores.

Como segundo grupo están las fuentes externas relacionadas con los cambios demográficos, considerada como la fuente externa de mayor confiabilidad, ya que es proyectable con alta certidumbre, garantizando en un porcentaje bastante alto la efectividad comercial de las innovaciones. También aparecen los cambios de percepción que tienen relación con el cambio de paradigmas ya sea dentro del mercado o dentro de la organización, que pueden modificar altamente la posición competitiva de la misma. Por último se plantea el nuevo conocimiento como fuente generadora de las innovaciones más sobresalientes y de mayor impacto en la historia (Drucker, 2008).

## **2.2 Características de las cinco generaciones de los modelos de gestión de la innovación**

“La innovación se ha convertido (...) en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de ámbitos, con el consiguiente riesgo de banalización y utilización meramente

En el Anexo B4 se encuentra la relación de las distintas clasificaciones de modelos de gestión de la innovación y el análisis detallado de las distintas propuestas encontradas. Como resultado de dicho análisis se pudo concluir que la propuesta que engloba de manera más completa la evolución posible en los modelos de gestión de la innovación es la planteada inicialmente por Rothwell (1994) y posteriormente retomada por Cagnazzo (2008), Hobday (2005), Ortiz y Pedroza (2006) y Trott (2005), entre otros. En este apartado se realizará un recorrido por las distintas características de las cinco generaciones de modelos de gestión de la innovación planteadas en dicha clasificación.

### **2.2.1 Primera generación – empuje tecnológico**

Se presentó durante los años 1950 y dominó hasta la segunda mitad de los sesenta. Se caracteriza por tener una fuerte orientación al empuje de los departamentos de I+D y su secuencia de actividades es altamente lineal y secuencial. El mercado recibe y acepta las innovaciones generadas que dependen directamente del tamaño del departamento de I+D y de los niveles de inversión en dicho departamento. El supuesto principal de esta generación es que la secuencia lineal de las actividades se desarrolla gracias a una progresión ordenada que nace del descubrimiento tecnológico, pasa por la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico, llegando a las actividades de producción. (Hobday, 2005; Ortiz & Pedroza, 2006; Trott, 2005).

### **2.2.2 Segunda generación – jalón de la necesidad o del mercado**

Desarrollada a finales de los años sesenta debido al incremento de la competencia, situación que generó una mayor variedad de productos ofrecidos en el mercado y por lo tanto un mayor nivel de negociación por parte de los clientes. El proceso continúa siendo lineal, pero el enfoque del proceso cambia ya que la fuerza principal que empuja la

innovación es un factor externo a la organización tal y como es la necesidad y los deseos de los clientes. El nuevo enfoque hace que se considere al mercado como la fuente principal de ideas para la generación de innovaciones y que la función del departamento de I+D sea de reacción y no de proposición (Hobday, 2005; Ortiz & Pedroza, 2006; Trott, 2005).

### **2.2.3 Tercera generación – modelo de acoplamiento**

A finales de los años 70 y principios de los años 80 se realizaron una serie de estudios que demostraron que, a pesar de que el proceso de generación de la innovación es secuencial, no siempre funcionaba de manera lineal y que por el contrario, se encontraba lleno de interacciones entre etapas avanzadas y etapas anteriores, generando ciclos de realimentación, incrementando así la posibilidad de aprendizaje y refinación del proceso y los resultados. Además de aceptar las interacciones recién descritas los modelos pertenecientes a la tercera generación encuentran un balance entre las visiones de las necesidades del mercado y las tecnologías generadas por I+D, creando, una alta interacción de dichas fuentes a través de una interface entre las dos facetas que puede tomar una organización; enriquecida por los conocimientos generados a través de la aplicación de la ciencia a los procesos de la firma innovadora (Hobday, 2005; Ortiz & Pedroza, 2006; Trott, 2005).

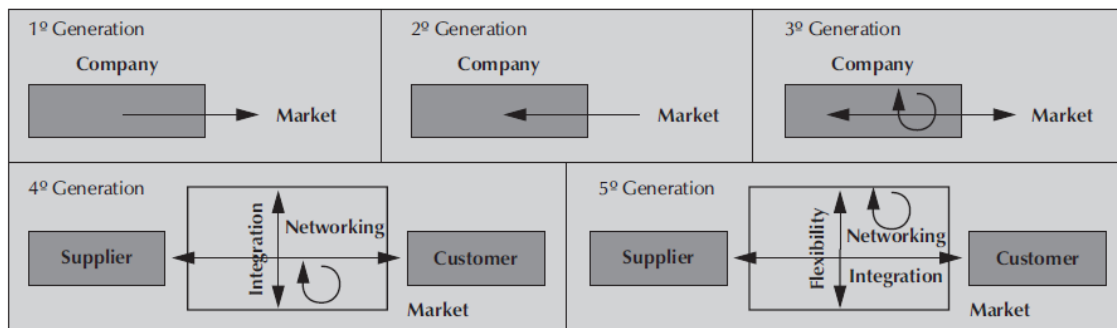
### **2.2.4 Cuarta generación – Modelo integrado**

En la segunda parte de los años 80 y los años 90 se replanteó el proceso de generación y gestión de la innovación. La constante de los modelos anteriores implicaba que el proceso era secuencial, ya sea lineal o iterativo. En la cuarta generación se reemplaza la secuencialidad por procesos desarrollados de manera paralela por equipos distintos que se encuentran integrados y coordinados por la misma organización. Se caracteriza por una integración entre el departamento de I+D y el de producción y se incluyen aspectos importantes como la colaboración horizontal expresada en acuerdos de riesgo compartido o alianzas estratégicas entre organizaciones (Hobday, 2005; Ortiz & Pedroza, 2006; Trott, 2005).

## 2.2.5 Quinta generación – integración de sistemas y redes

En las décadas de 1990 y 2000 se presentó un fuerte desarrollo en las tecnologías de la información, desarrollo que fue ampliamente implementado en las distintas organizaciones, dando la posibilidad a que dichas tecnologías jugaran un rol importante en el apoyo de la organización. Entre los avances más utilizados se encuentran las herramientas de Diseño Asistido por computador (CAD por sus siglas en inglés), los sistemas expertos y los paquetes de simulación de I+D y manufactura. Esta generación mantiene el precepto del paralelismo entre los equipos que, gracias a las herramientas tecnológicas, obtienen una mayor eficiencia y velocidad en la ejecución del proceso de innovación y logran fortalecer la integración tanto de los participantes internos de la organización, como de los externos tales como los proveedores, clientes y colaboradores, buscando, entre otras cosas, la posibilidad de realizar trabajos de diseño colaborativo, así como relaciones de riesgo compartido, redes de investigación colaborativa, arreglos colaborativos de marketing, entre otros (Hobday, 2005; Ortíz & Pedroza, 2006; Trott, 2005).

**Figura 2-2:** Cinco generaciones de los modelos de la innovación. Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli (2008, pág. 325).



En la Figura 2-2 se muestran de manera gráfica las características de las distintas generaciones de modelos de gestión de la innovación

Para concluir se pueden observar claramente tres características que distinguen a las cinco generaciones analizadas y que se consolidan como los elementos distintivos de un

modelo de gestión de la innovación desde el punto de vista teórico. La primera característica es la relacionada con las fuentes de innovación que utiliza el proceso o práctica de gestión de la innovación de las organizaciones; y su carácter interno o externo, tal como lo confirma Drucker (2008), y el peso que tiene cada una de estas fuentes en la toma de decisiones. Como segundo elemento importante se encuentra el funcionamiento interno de dicha práctica o proceso innovativo; siendo importante conocer si se lleva a cabo de manera lineal o iterativa, secuencial o paralela. Como tercer y último elemento se consideran los niveles de integración de la organización tanto con sus proveedores como con sus clientes y la flexibilidad del proceso.

## 2.3 Modelos de negocio de comercio electrónico B2C

En las últimas décadas se ha presentado en el mundo de las TICs una *“transformación de orden económico y tecnológico. En términos económicos, puede caracterizarse por tres grandes características: es informacional, es global y funciona en red [...] Información y conocimiento son variables decisivas en la productividad y en la competitividad”* (Castells, 1998).

Además, es indudable que el mundo se encuentra en un momento de cambios en la configuración de la sociedad y las relaciones de las personas, creando así un nuevo estadio conocido como “la era del conocimiento” o la “sociedad de la información” (Burch, 2005). La Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información – CMSI – en su Declaración de Principios define que esta Sociedad de la Información debe propender por el acceso igualitario de todas las personas tanto a las tecnologías de la información como al conocimiento mismo (Cumbre Mundial Sobre la Sociedad de la Información, 2004). En el mismo sentido, Castells (2000) habla de la *nueva* economía, la cual se caracteriza por ser global, organizada a partir de empresas en red y que se basa en la información y el conocimiento para generar mayor productividad y competitividad. En medio de este ambiente de nuevas oportunidades se han desarrollado algunas organizaciones que buscan aprovechar las posibilidades intrínsecas de esta “Sociedad de la Información” con el fin de potenciar sus modelos de negocio, generando así nuevas

ventajas competitivas; organizaciones que, por definición, son empresas con una alta intensidad de conocimiento que fluye dentro y fuera de la organización.

Este fenómeno se desarrolló paralelamente a la aparición, posterior crecimiento y consolidación de un nuevo sector de negocios como lo son los denominados comercios virtuales, donde el uso de las TICs, y más específicamente de Internet, va más allá de su utilización como herramienta de soporte para la producción o las actividades secundarias de la organización y se torna en la base fundamental del negocio hasta el punto que la tecnología misma actúa como elemento definidor de todos los objetivos esenciales de estas empresas. Existen diversidad de modelos de negocio que se han generado dentro del fenómeno de Internet, aquellos modelos más representativos se encuentran de manera esquemática en el Anexo B5.

Como es evidente Colombia no es ajena a estas transformaciones y por lo tanto el sector productivo del país ya ha empezado a recorrer el camino hacia la “virtualización” de sus modelos de negocio, ya sea utilizando este nuevo mundo para aumentar el impacto de sus mensajes de comunicación y marketing o para abrir la posibilidad de ofrecer sus productos o servicios a través de este conjunto de herramientas ampliando considerablemente las posibilidades de fortalecer sus posiciones de mercado e inclusive aumentar dichas posiciones gracias a las características inherentes de las tecnologías e-commerce, además de generar un aumento inmediato del valor percibido de la empresa por parte de los interesados en la misma (Barua, Yin, & Whinston, 2000).

### **2.3.1 Evolución histórica de los proveedores de contenidos<sup>1</sup>.**

Debido a que el centro de estudio de este trabajo son los modelos de negocio denominados *proveedores de contenidos*, se considera necesario profundizar en los conceptos principales relacionados con dichos modelos; esto con el fin de tener un mayor entendimiento tanto de su funcionamiento como de su evolución histórica ya que dicho modelo no inició con la inclusión de las tecnologías e-business en el mundo de los negocios, por el contrario, este modelo acompaña a la humanidad casi desde el principio

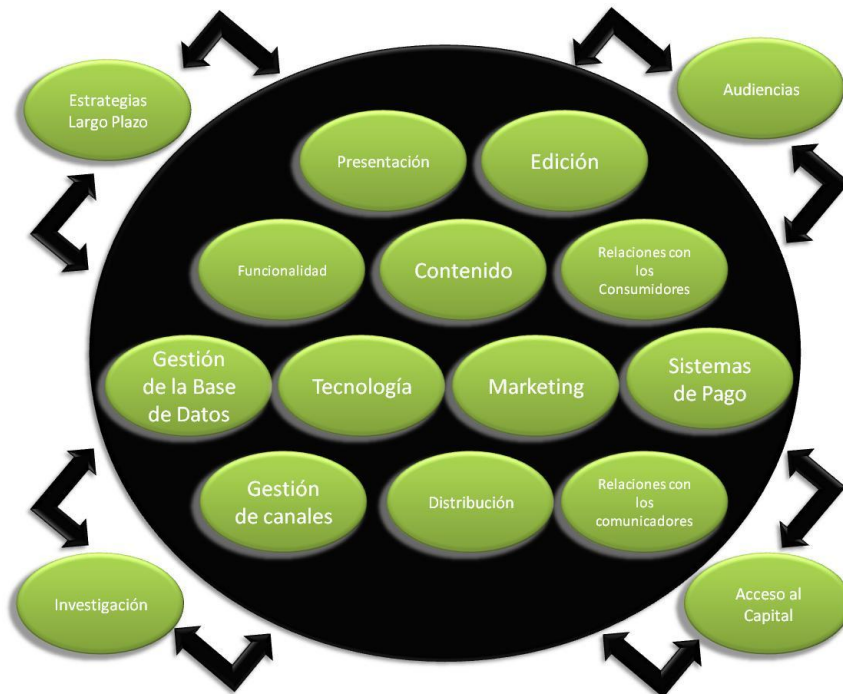
---

<sup>1</sup> Parte de este texto fue incluido en la ponencia “La convergencia tecnológica y su influencia en el modelo de negocio de proveedores de contenidos” (Ochoa & Morales, 2010)

de la civilización, además de que su desarrollo ha permeado cada uno de los rincones de la tierra (Barrera & Alvarez, 2004).

En su desarrollo estos modelos generaron una especialización a través de la tecnología que utilizan para plasmar y distribuir sus contenidos, siendo cada uno de los segmentos independientes y que, rara vez, generaban competencia entre ellos. Por el contrario, generaban información complementaria para el usuario, de tal forma que se pueden consultar distintas visiones de la misma información mediante el acceso a distintas plataformas tecnológicas de distribución de contenidos (Pizarroso, 1994). Sin embargo, este comportamiento cambió radicalmente al momento de la inclusión de las TICs como herramienta para la generación y distribución de contenidos, llegando a constituirse en una “reconversión tecnológica” de las salas de redacción (Rojo, 2005), de tal manera que “la sala de redacción (...) distribuirá sus contenidos a través de múltiples canales informativos, actuando como el epicentro de una compañía de servicios de valor añadido ... (de tal manera que) mientras que la sala de redacción actual se divide, típicamente, según los sectores de trabajo correspondientes a las etapas en el proceso de producción (pre-impresión e impresión) tales como la redacción, la corrección y la compaginación, su configuración futura corresponderá a las fases de distribución de la información” (2005, pág. 415). Este nuevo comportamiento se resume en la Figura 2-3.

Con estas condiciones el proceso de distribución masiva de contenidos ha tenido una reorientación explicada principalmente por la generación de una convergencia tanto tecnológica, como de servicios y regulatoria (Berg, Butterfield, Cosmas, Casagrande, Garrec, & M.Guiraudou, 2003) que es facilitada por las tecnologías del tipo e-business o e-commerce. Este fenómeno, explicado como la posibilidad de transportar varias tecnologías por un mismo medio utilizando un protocolo de comunicaciones común (convergencia tecnológica), genera la posibilidad de llevar distintos servicios al cliente sin instalaciones adicionales (convergencia de servicios); imponiendo nuevos retos a los entes regulatorios con el fin de que la legislación cubra el nuevo funcionamiento tecnológico, protegiendo de paso a los usuarios de los servicios (convergencia regulatoria) (Ochoa & Morales, 2010). Las múltiples facetas del fenómeno de convergencia han obligado a todos los participantes a plantear nuevas estrategias para, como mínimo incluirse en el fenómeno, y garantizar una posición aceptable dentro del mercado.

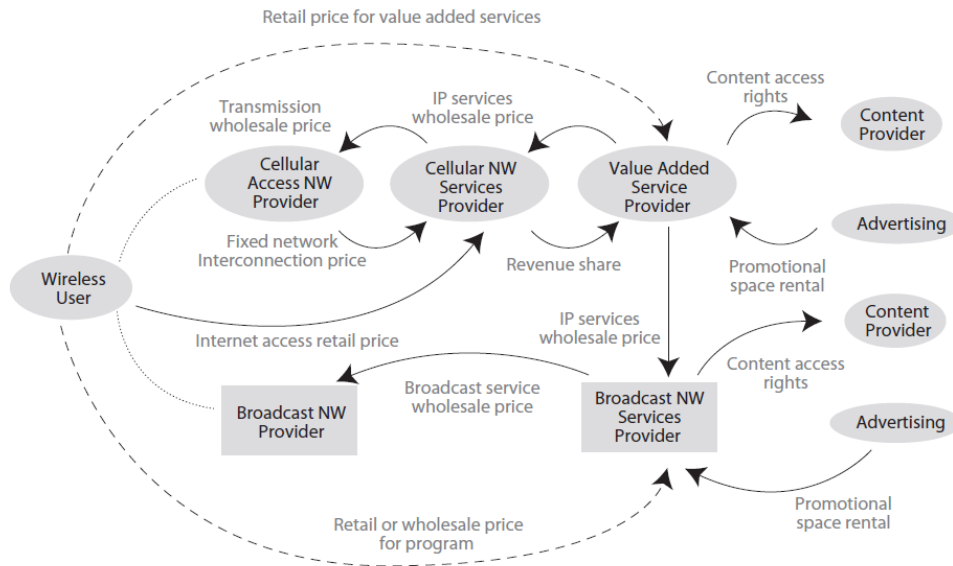
**Figura 2-3:** Funciones en la sala de redacción multimedia. (Rojo, 2005)

Berg *et. al.* (2003) proponen una arquitectura para un ambiente de generación de contenidos donde las funciones principales del sistema son desarrolladas gracias a la interacción de 4 subsistemas. El principal de todos es el *Subsistema Proveedor de Servicios* (SPS) que es aquel que nutre de servicios convergentes a los mecanismos de distribución encargados de transportar dichos servicios a través de tecnologías de difusión hasta el aparato receptor del usuario (2003). Es importante fijar que esta propuesta fue diseñada basada en la generación de servicios convergentes, entendiendo como tales la agregación de información puesta al servicio del usuario y generada de acuerdo con las necesidades y deseos de cada uno de ellos.

Este nuevo paradigma hace que el proceso deje de ser exclusivo de las organizaciones generadoras de contenidos y se consolide un proceso de reintermediación donde aparecen participantes con responsabilidades antes inexistentes; estableciendo

relaciones de negocio entre estos participantes. Dichas relaciones son expresadas en la Figura 2-4.

**Figura 2-4:** Posibles relaciones de negocio en un ambiente de generación de contenidos móviles. (Berg, *et al.*, 2003)



La transformación anteriormente descrita es explorada de una manera distinta por Orihuela (2002), quien plantea los 10 paradigmas que ejemplifican la orientación para los proveedores de contenidos de la era digital. El primero de estos paradigmas confirma la idea de la convergencia y clarifica el proceso evolutivo de un modelo ya que “los servicios de información online no sólo se orientan a targets con perfiles demográficos, profesionales o económicos similares, sino que se orientan a individuos, ya que la Red permite responder a las demandas de información específicas de cada usuario en particular” (2002).

El segundo de los paradigmas plantea que los proveedores ya no centran sus modelos en la distribución y venta de soportes (expresiones físicas del contenido) sino que por el contrario el objetivo es ofrecer “servicios multiplataforma a los que el usuario accede desde múltiples terminales en función de su situación y necesidades” (2002).

Adicionalmente, y como hecho más relevante, Orihuela plantea la necesidad de que la generación de estos servicios ya no sea realizada con una periodicidad establecida por el proveedor, sino que la información o los servicios debe ser proporcionados en *tiempo real* y debe poder facilitar la interactividad de tal manera que se tengan mecanismos de realimentación de carácter abierto, dinámico, global e inmediato dándole al usuario un papel protagónico tanto en la selección de los contenidos, como en la depuración y masificación de los servicios.



## **3. Resultados**

Tal y como se planteó originalmente se estudiaron seis organizaciones proveedoras de contenidos colombianas de las cuales tres de ellas responden a modelos puramente virtuales, mientras que las tres restantes son organizaciones consideradas tradicionales. Las organizaciones estudiadas fueron La Silla Vacía, La hojarasca, la franja de programación denominada La Clase de Español transmitida por La Súper Estación Medellín, por parte de las virtuales, el programa radial Radio Revista Proyección de la Secretaría de Prensa y Comunicaciones de la Asociación Distrital de Educadores, el periódico El Catolicismo y el programa de Televisión A Mover El Camello, producido por la Universidad Militar Nueva Granada – UMNG –, como proveedores tradicionales de contenidos. La descripción detallada de cada una de las organizaciones analizadas puede ser encontrada en el Anexo C.

Previo a la identificación de los esquemas de gestión de la innovación en proceso, fue necesario construir los esquemas de gestión de contenidos con los que trabaja cada una de las organizaciones comprendiendo el funcionamiento de cada organización e identificando aquellos elementos del proceso que pueden ser modificados y las motivaciones para dichas mejoras. Esta construcción se puede encontrar en el Anexo D.

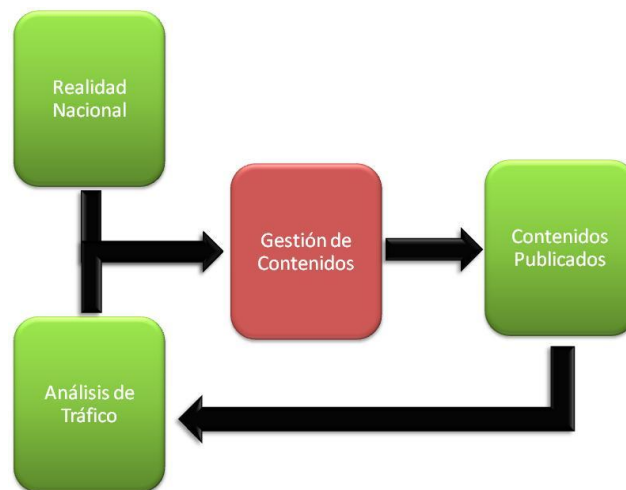
### **3.1 Análisis de las organizaciones**

A partir de este punto se van a exponer los esquemas de gestión de la innovación en procesos utilizados por cada una de las organizaciones, entendiendo esto como las actividades realizadas por dichas organizaciones para modificar o mejorar su proceso de gestión de contenidos. La descripción que se va a realizar se centrará en encontrar aquellas características que ayuden a su posterior clasificación con respecto a las cinco generaciones de modelos de gestión de la innovación explicadas en acápites anteriores.

### 3.1.1 La Silla Vacía

El esquema de Gestión de la Innovación en procesos construido para La Silla Vacía se muestra en la Figura 3-1.

**Figura 3-1:** Esquema de Gestión de la Innovación en Procesos para La Silla Vacía. Elaboración Propia



El esquema caracterizado se basa en la información que es recopilada del entorno; que es utilizada para organizar y modificar el proceso de generación de contenidos propio de la organización. Por otro lado se han diseñado los procesos de gestión de contenidos con el fin de poder publicar en horas que concuerden con los mayores niveles de tráfico del portal, por lo tanto una de las primeras actividades incluidas en el diseño del proceso es el análisis de dicho tráfico, permitiéndole conocer la rutina de lectura de los visitantes del portal y su respuesta a contenidos previamente publicados. Para el caso de esta organización la herramienta utilizada para la recopilación de información de tráfico es *Google Analytics*<sup>2</sup>. Como respuesta al comportamiento histórico de los lectores la organización decidió realizar dos publicaciones diarias, una en la mañana y otra en la tarde.

---

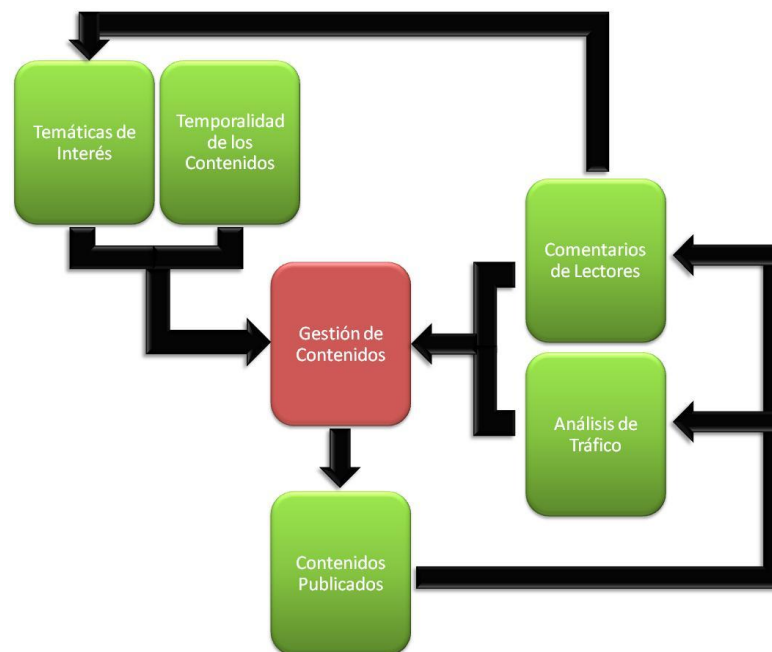
<sup>2</sup> *Google Analytics* es una solución de analítica web para empresas que proporciona información muy valiosa sobre el tráfico del sitio web ofrecida por Google Inc.

Por otro lado, el factor que más determina el funcionamiento de La Silla Vacía está representado en la necesidad de generar contenidos que respondan a la realidad nacional. El conocimiento de los temas de actualidad y conyunturales ayuda a definir los contenidos presentados y los tiempos en los cuales se debe publicar cada uno de ellos. Si bien se tiene establecido que durante el comité editorial realizado al principio de cada semana se definen las temáticas que serán cubiertas por las historias centrales, la organización permanece constantemente alerta a nuevas temáticas con el fin de generar contenidos oportunos y pertinentes; modificando la programación original, llegando hasta generar publicaciones adicionales, lo que modifica temporalmente el proceso diseñado, ya sea agilizando procesos o reorientando los esfuerzos de la organización en busca de satisfacer la necesidad de información de sus lectores.

### 3.1.2 La Hojarasca:

El esquema de gestión de la innovación caracterizado para esta organización se encuentra en la Figura 3-2.

**Figura 3-2:** Esquema de Gestión de la Innovación en Procesos para La Hojarasca. Elaboración Propia



Para el caso de La Hojarasca se han identificado cuatro fuentes de innovación en el proceso. Las dos primeras se centran en el análisis de las temáticas a incluir en cada una de las publicaciones. Los editores seleccionan las temáticas de acuerdo a su conocimiento del acontecer nacional, información que sirve para poder formular los tiempos de ejecución de las actividades propias del esquema de gestión de contenidos, siempre buscando mantener el carácter bimensual de la publicación y teniendo en cuenta que, al contrario de La Silla Vacía, La Hojarasca no busca generar información inmediatesta, sino que tiene como objetivo principal la creación de un espacio alternativo de difusión de la producción literaria. Sin embargo, y como segunda fuente, se encuentra la oportunidad de publicar contenidos que, de ser aplazada su publicación, perderían validez y atractivo para los lectores muy fácilmente. De tal manera que los editores tienen en cuenta no solo lo que sucede en el mundo, para la elección de las temáticas y fechas de publicación, sino que analizan durante la etapa de selección de contenidos la necesidad de acelerar el resto del proceso respondiendo a información interna de la organización.

Las dos fuentes de innovación restantes están centradas en el análisis de la respuesta de los lectores a la publicación, siendo representadas en los comentarios realizados por los lectores a cada uno de los contenidos publicados y en la distribución del tráfico en la página. Para el caso de La Hojarasca el análisis del tráfico se hace mediante la herramienta *alexa*<sup>3</sup> que permite no solo conocer la cantidad de usuarios que entran a un sitio web, sino que además realiza un discriminado de la distribución porcentual de las visitas a cada una de las páginas dentro del sitio. La información resultado del análisis de las reacciones del público es tomada en cuenta como elemento de decisión en la valoración de las temáticas a tratar durante una edición específica y en la determinación de los tiempos de ejecución de cada una de las actividades propias del esquema de gestión de contenidos. La principal manifestación de las modificaciones que surgen de los comentarios de los usuarios es el incremento en la producción de determinados tipos de contenidos dependiendo de la acogida de los lectores. Sumado a que la organización

---

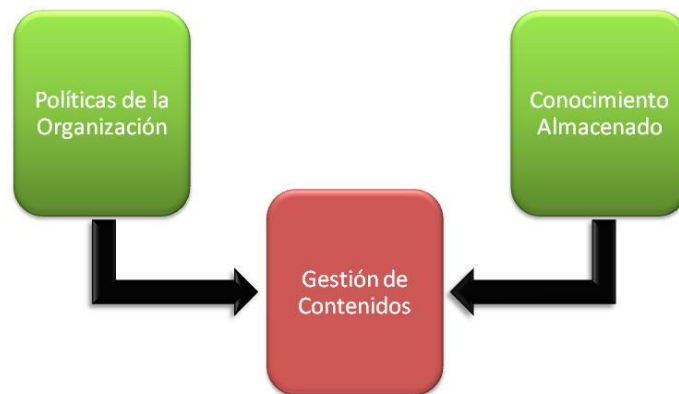
<sup>3</sup> [www.alexa.com](http://www.alexa.com) es una herramienta web para la medición de tráfico de una página en Internet. Hace parte del grupo Amazon.com

procura fortalecer aquellas áreas que considera más importantes con el fin de incrementar la aceptación por parte del público.

### 3.1.3 La Clase de Español

El esquema de gestión de la innovación en procesos, de esta organización se encuentra representado de manera sintética en la Figura 3-3.

**Figura 3-3:** Esquema de Gestión de la Innovación en Procesos para La Clase de Español. Elaboración Propia



Al momento de indagar sobre las modificaciones realizadas al proceso de gestión de contenidos, se encontró que se ha llevado a cabo de esta manera desde el inicio del espacio – agosto de 2009 – y que el proceso fue construido sobre la base de cómo se realizan estos programas en emisoras tradicionales. Adicionalmente, se han realizado pequeños ajustes al proceso en términos de tiempos, con el fin de amoldarlo a las necesidades propias de los presentadores.

Como segunda fuente de modificaciones al proceso de generación de contenidos se encuentran las políticas de la organización, las cuales han hecho que las personas involucradas en el proceso asuman responsabilidades adicionales, tal y como ocurrió a mediados del 2010 cuando la persona que fungía como directora, fue reasignada a otra área de la empresa, por lo que la dirección quedó distribuida en los presentadores.

El canal cuenta con medios de comunicación con sus oyentes, los cuales, por política corporativa, son revisados minuciosamente. Sin embargo estos no llevan a la

modificación del proceso de generación de contenidos, sino que están orientados al ajuste de los contenidos presentados en la Clase de Español, de tal manera que no pueden ser considerados una fuente de innovación en el proceso sino en el producto, aspecto que no compete a esta investigación.

### 3.1.4 Radio Revista Proyección:

El esquema de gestión de la innovación en el proceso utilizado por Radio revista Proyección puede ser esquematizado tal y como aparece en la Figura 3-4.

**Figura 3-4:** Esquema de Gestión de la Innovación en Procesos para Radio Revista Proyección. Elaboración Propia



En la recolección de la información, uno de los aspectos por el que se indagó de manera especial fue el proceso de transición entre el desarrollo de la radio revista en vivo a la versión pregrabada que actualmente funciona, transición que ocurrió en 2004. La decisión de dicha transformación fue tomada debido a la variedad de pensamientos incluidos en la ADE y la creciente imposibilidad de mantener una visión unificada del movimiento sindical. Los dos aspectos anteriores generaban que se presentaran discusiones durante el desarrollo en vivo del programa, afectando la imagen de la asociación frente a sus afiliados, debilitando el movimiento sindical de los educadores del distrito. Por tales razones la junta directiva del momento decidió el cambio de metodología, dejando a cargo de la secretaría de prensa la definición del proceso completo para su generación. Por lo tanto la primera, y única fuente de innovación nace de las decisiones propias de la organización, representada en su junta directiva.

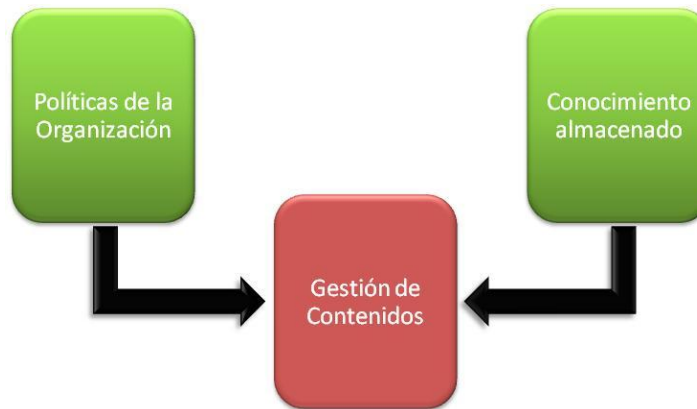
Radio Revista Proyección, no tiene estipulados mecanismos oficiales de realimentación con sus oyentes docentes, por lo que todos los comentarios recibidos se manejan de manera informal y no tienen influencia alguna en el proceso de realización del programa.

En ocasiones muy escasas, los comentarios son tenidos en cuenta para la modificación de contenidos, consecuencia poco relevante para los objetivos del proyecto de investigación.

### 3.1.5 El Catolicismo

En la Figura 3-5 se representa de manera sintética la práctica de gestión de la innovación en procesos de El Catolicismo.

**Figura 3-5:** Esquema de Gestión de la Innovación en Procesos para El Catolicismo. Elaboración Propia



Se pueden identificar claramente dos fuentes de innovación en procesos para la organización en cuestión. La primera está expresada en las decisiones propias de la organización y, principalmente, las tomadas por el consejo editorial, quien, al momento de posicionarse, establece los parámetros de funcionamiento de la publicación. Una manifestación clara de esta fuente fue la decisión de convertir el consejo editorial de una actividad quincenal a una semanal, obteniendo así un seguimiento mayor al proceso, además de descentralizar las responsabilidades de la edición, distribuyéndolas en todos los miembros del consejo.

La segunda fuente de refinación en el proceso es el conocimiento del mismo, el cual ha ayudado a la construcción de los manuales de redacción, estilo y diagramación. Sin embargo la construcción de los manuales per se no es la que genera el cambio en el proceso, sino que estos se han estado actualizando debido a que se encuentran diferencias manifiestas entre los plasmado en dichos manuales, y lo decidido o ejecutado

por cada uno de los participantes, poniendo de manifiesto la innovación progresiva y paulatina en el proceso de generación de contenidos en la organización.

La organización no cuenta con mecanismos oficiales de realimentación por parte de los lectores, ya que ésta solamente se presenta de manera aleatoria y es de carácter espontáneo como iniciativa propia de los lectores, principalmente sacerdotes, quienes plantean posiciones frente a los artículos incluidos y, en ocasiones, son incluidas en la sección de correo del lector. A pesar de esta comunicación, las opiniones de los lectores no son tenidas en cuenta para el refinamiento del proceso de gestión de contenidos, principalmente porque para los lectores es absolutamente invisible dicho proceso.

### **3.1.6 A Mover el Camello.**

Para el caso de A Mover El Camello el microproceso que rige el funcionamiento de la gestión de contenidos se encuentra formalizado mediante estatuto aprobado por el Consejo Académico de la UMNG y, con excepción de las dos primeras ediciones, todos los programas han sido realizados bajo el mismo proceso, sin que este sufra alteración alguna. Las únicas modificaciones que son susceptibles de realizar son aquellas relacionadas con la logística de apoyo a la etapa de realización, sin que esto modifique sustancialmente el quehacer de la organización. La única alternativa para realizar cambios sobre el proceso es la generación de una nueva propuesta a la Rectoría que sería analizada y aprobada por el mismo Consejo Académico el cual generaría unos nuevos estatutos de funcionamiento, situación que no se ha presentado ni se contempla para el corto plazo.

## **3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO**

Teniendo en mente la caracterización de los esquemas de gestión de la innovación en procesos de cada una de las organizaciones estudiadas, se procederá a encontrar elementos distintivos de los esquemas caracterizados con el fin de encontrar convergencias y divergencias entre ellos. Los elementos principales para el desarrollo de este análisis fueron la tipología de las fuentes de innovación utilizadas (internas o externas), el carácter lineal o iterativo de la práctica de gestión de la innovación, la

secuencialidad o el paralelismo de la misma, y los niveles de interacción, integración y flexibilidad de la organización con sus clientes.

### **3.2.1 Análisis organizaciones proveedoras de contenidos on-line**

En una primera instancia se analizarán los elementos convergentes entre los tres esquemas de gestión de la innovación utilizados por los proveedores de contenidos on-line, con el fin de encontrar aquellas características que pueden dar pie a la identificación de la generación a la cual pertenecen.

Al revisar los esquemas caracterizados para las empresas on-line se puede ver una fuerte diferenciación entre La Silla Vacía y La Hojarasca con respecto al esquema presentado por La Clase de Español. De tal manera que se expondrá el análisis partiendo de los puntos comunes que tienen las dos primeras organizaciones, para así contrastarlas con la tercera.

El primer elemento común que tienen los esquemas de La Silla Vacía y La Hojarasca es el hecho de que parten de analizar el medio, determinando las principales temáticas que este considera como predominantes y así poder definir tiempos y prioridades de ejecución de las actividades internas. Como complemento, analizan el comportamiento de los usuarios con el fin de determinar la mejor forma para la generación de contenidos. Ambos utilizan herramientas tecnológicas propias del mundo web para dicho análisis: sin embargo, La Hojarasca no sólo utiliza la información recolectada para determinar los tiempos de publicación, sino que la información directa de los usuarios le sirve para ajustar el tipo y cantidad de contenidos generados.

Una concordancia adicional se ve reflejada en el carácter propositivo de muchas de las acciones desarrolladas por estas organizaciones, como son la proposición de investigaciones de mayor envergadura, para el caso de La Silla Vacía, o la búsqueda del fortalecimiento de un género específico en La Hojarasca, buscando así no sólo responder a las necesidades del mercado sino también plantear posiciones distintas con el fin de atraer nuevos lectores, además de fortalecer y diversificar los intereses de los mismos. Como tercer elemento coincidente de los esquemas planteados se encuentra la realimentación que reciben los esquemas de gestión de la innovación de los resultados

obtenidos previamente. Esta realimentación además hace que los esquemas mismos pierdan la condición de linealidad y se conviertan en esquemas iterativos secuenciales, facilitando así la evaluación de las modificaciones incluidas, el refinamiento en la gestión y la mejor respuesta a las necesidades propias de las operaciones.

Con las dos primeras características convergentes en mente sería posible afirmar que los esquemas de gestión de la innovación en procesos de estas organizaciones pertenecerían a la segunda generación denominada Jalón de la necesidad o del mercado, modelos planteados en sectores con un alto nivel de competencia, donde los clientes tienen un poder de negociación mucho más alto. Sin embargo, los modelos de esta generación están caracterizados porque el proceso innovativo se considera lineal, además el papel de los equipos de I+D es puramente de reacción, y la organización nunca toma posiciones propositivas (Hobday, 2005; Ortiz & Pedroza, 2006; Trott, 2005), características que no concuerdan con los esquemas de gestión de la innovación caracterizados.

Al analizar las distintas generaciones se encuentra que la tercera generación de modelos de gestión de la innovación, denominados Modelos de Acoplamiento que se caracterizan por las interacciones entre etapas, además de generar un balance entre la valoración que se hace de las necesidades del mercado y las propuestas tecnológicas generadas por las organizaciones (Hobday, 2005; Ortiz & Pedroza, 2006; Trott, 2005), concuerda con el comportamiento de los esquemas de gestión de la innovación analizados, por lo que es posible afirmar que los esquemas utilizados por La Silla Vacía y La Hojarasca pertenecen a dicha generación de Modelos de Gestión de la Innovación.

Por otro lado, se tiene la práctica de gestión de innovación caracterizada para la Clase de Español. A diferencia de las dos organizaciones analizadas de manera inicial, esta organización no cuenta con la flexibilidad de las anteriores, ya que la transmisión de sus contenidos está programada para una hora y día específicos, lo que no le permite alterar la velocidad de sus ciclos. De manera adicional, La Clase de Español y sus contenidos no están supeditados a la pertinencia con respecto a las realidades nacionales, ya que cumplen con una labor puramente de entretención, haciendo que no sea relevante

analizar el contexto y modificar el proceso de gestión de contenidos en función de dichas realidades.

Las principales fuentes de innovación con las que cuenta La Clase de Español están ubicadas al interior, ya que las políticas internas o el conocimiento de las personas incluidas en el proceso, son los únicos factores determinantes para decidir realizar modificaciones. Este comportamiento parecería atípico a un proveedor en línea, sin embargo es coherente con la historia misma de la organización ya que la gestión de contenidos es más una adopción de lo que se realizaba en la emisora tradicional, que una creación o construcción propia para el mundo de Internet. Los elementos distintivos identificados permiten afirmar que la práctica de gestión de la innovación en procesos utilizada por La Clase de Español, pertenecería a la primera generación de modelos de gestión de la innovación o modelos de Empuje Tecnológico, caracterizados por un comportamiento puramente lineal, donde el mercado asimila las propuestas desarrolladas por la organización a partir de su propio desarrollo tecnológico (Hobday, 2005; Ortiz & Pedroza, 2006; Trott, 2005), sin que la opinión de los consumidores sea tomada en cuenta al momento de tomar decisiones respecto al diseño del proceso, comportamiento que presenta esta organización.

### **3.2.2 Análisis organizaciones proveedoras de contenidos tradicionales.**

Teniendo el resultado del análisis para las organizaciones on-line, se procede a seguir el mismo procedimiento para las organizaciones tradicionales.

Al realizar un paralelo entre las tres organizaciones analizadas se puede observar claramente una fuente de innovación común representada en las políticas de las organizaciones, lo que indica que los procesos son modificados de manera premeditada, tomando dicha decisión basada exclusivamente en condiciones y razones internas, ya sea buscando unificar criterios internos, para el caso de la Radio Revista Proyección, o responder a conveniencias detectadas, para el Catolicismo, o a determinaciones estatutarias del ente rector de la publicación, en el caso de A Mover El Camello. La tendencia a modificar los procesos de gestión de contenidos presentada en estas organizaciones es reforzado por el hecho de que los tiempos de ejecución de sus procesos de gestión de contenidos están determinados de manera fija, lo cual las obliga

a buscar una mayor eficiencia en el mismo, incrementando el determinismo en el comportamiento de sus procesos, minimizando las variaciones y las curvas de aprendizaje relacionadas con las mismas. Así mismo es clara la condición de linealidad y secuencialidad e los distintos esquemas caracterizados.

Teniendo en mente este comportamiento se puede afirmar que los esquemas analizados para las tres organizaciones tradicionales pertenecen a la primera generación, ya que las innovaciones nacen como resultado de los procesos internos, siendo motivadas puramente por condicionamientos propios de las organizaciones, además de que los procesos innovativos son puramente lineales.

De manera adicional, se observa que en El Catolicismo, se cuenta con una segunda fuente de innovación en proceso y es la relacionada con el conocimiento almacenado por los participantes en la gestión de contenidos. Dicho conocimiento les permite proponer mejoras graduales al proceso, orientadas al incremento de la eficiencia del mismo, sin embargo, y al ser una fuente puramente interna, esta variable adicional no modifica la clasificación de las prácticas de gestión de la innovación para dicha organización.

### **3.2.3 Análisis comparativo entre los tipos de proveedores**

Buscando establecer elementos distintivos entre los proveedores de contenidos on-line y tradicionales se representarán los elementos esenciales de cada una de las prácticas caracterizadas en la tabla 1.

Es fácil identificar que existe una fuerte diferenciación entre los elementos motivadores de la innovación en los esquemas utilizados por La Silla Vacía y La Hojarasca, comparados con los demás esquemas analizados. Los elementos ya fueron explicados previamente, por lo tanto en esta sección se buscará dar explicación a la fuerte diferenciación encontrada.

Un factor importante que condiciona el comportamiento de las dos organizaciones mencionadas es el hecho de que ambas fueron creadas y diseñadas completamente para desarrollarse en el ambiente on-line, lo cual las dota de características distintivas

frente a las demás, entre las cuales se encuentra la necesidad de romper con el paradigma de la periodicidad rígida, de tal forma que empiezan a responder de manera inmediata a los acontecimientos. Además, cambian la comunicación unidireccional, donde solo existe difusión de los contenidos, a una comunicación bidireccional caracterizada por la alta relevancia de la interacción con el usuario, interacción que permite conocer en tiempo real la respuesta del mismo a la información entregada por el proveedor (Orihuela, 2002).

**Tabla 3-1:** Características relevantes de los esquemas de gestión de la innovación en procesos analizados. Elaboración Propia

Característica	Variable de Análisis	Proveedores on-line			Proveedores Tradicionales		
		La Silla Vacía	La Hojarasca	La Clase de Español	Radio Revista Proyección	El Catolicismo	A Mover el Camello
Fuentes	Análisis del Medio	X	X				
	Análisis de Tráfico	X	X				
	Políticas Internas			X	X	X	X
	Conocimiento Interno			X		X	
Carácter del proceso o práctica	Lineal			X	X	X	X
	Iterativo	X	X				
	Secuencial	X	X	X	X	X	X
	Paralelo						
Integración con clientes y proveedores		No	No	No	No	No	No

Por otro lado se encuentran los tres proveedores de contenidos tradicionales que, tal y como se mencionó previamente, concuerdan con la necesidad de cumplir plazos específicos para la publicación de sus contenidos, sin posibilidad alguna de modificar dichos plazos. Además de esto, debido a su naturaleza tradicional no cuentan con la posibilidad de recibir y analizar información proveniente de sus usuarios de manera

automática y por lo tanto no tienen relevancia para la toma de decisiones y para la modificación de los procesos internos de las organizaciones.

Sin embargo nace la duda de porqué La Clase de Español, a pesar de ser un proveedor de contenidos on-line, no comparte la misma visión que sus dos compañeras de categoría. La respuesta a esta inquietud nace de la historia de la organización, ya que su participación en la red es un resultado a la imposibilidad de continuar su difusión por medios tradicionales y no de un diseño específico para su inclusión en la categoría de proveedores en línea; heredando completamente el proceso de generación de contenidos de la versión tradicional, sumado a que su modelo no ha sido permeado de manera tan fuerte por el fenómeno de Internet; haciéndolo un proveedor de contenidos con pensamiento tradicional utilizando un medio de transmisión distinto, tal y como lo es Internet.

## **4. Conclusiones y otros hallazgos**

### **4.1 Sobre la definición de innovación, su tipología y los modelos de gestión de la misma**

A pesar de que se han presentado y planteado distintas definiciones del concepto de innovación, estos planteamientos no contemplan de manera clara y concisa el fenómeno mismo, adicionalmente las definiciones analizadas contemplan algunos elementos comunes, tales como la necesidad de que sea aceptado por el mercado, el objeto de innovación y el objetivo buscado por la organización al iniciar procesos de generación de la innovación.

De las distintas definiciones de innovación se puede resaltar algunos elementos importantes tales como el hecho de incluir no solo el resultado final (resultado innovador) sino también el proceso que conlleva la generación de dicho resultado. Este resultado puede estar orientado tanto a los productos de la organización, a los procesos internos de la misma o a los procesos de relación de esta con su entorno. Estos tres conceptos incluidos comprenden más de una categoría en cada uno de ellos. El producto encierra no solo los bienes ofertados por la organización sino también los servicios ofrecidos a sus clientes. Los procesos internos de la organización incluyen los consideradas por Porter como Actividades Primarias o relacionadas directamente con la generación de los productos y las Actividades Secundarias o de apoyo a las actividades de core. En estos procesos se contemplan los de capacitación, generación y gestión tanto de conocimiento como tecnológico, los de generación, planteamiento e implantación de políticas y estrategias. Por último los procesos de relación con el entorno incluyen las actividades que realiza la organización para relacionarse directamente con los interesados, tales como sus clientes, socios, empleados, comunidad circundante, las entidades de control tanto públicas como privadas y, como es evidente, el gobierno y la leyes creadas por este.

Por otro lado un elemento indispensable y común en todas las definiciones de innovación está representado en que el resultado del proceso anteriormente mencionado debe considerar o plantear nuevas o distintas posiciones con respecto a lo establecido en el *estatus quo* reinante. Esto quiere decir que un resultado innovador es aquel que imprime cambios suficientes, ya sea por diseño, implementación o distintas formas de utilización, en elementos establecidos en el normal quehacer de la organización y que genera un mejor aprovechamiento de las condiciones reinantes del mercado. De esta última afirmación se puede partir para plantear un último componente relevante de las definiciones de innovación. El elemento concluyente del proceso innovador es que el resultado debe ser incluido y aceptado por el mercado; creando un impacto positivo en la posición de la organización en su entorno.

Agrupando los elementos anteriormente resaltados se podría afirmar que la innovación es *el resultado de procesos internos y sistemáticos de la organización tendientes al planteamiento de nuevos o mejores productos, procesos internos o procesos de relación con el entorno mediante el diseño, implementación o nuevas formas de utilización de elementos cotidianos con el fin de mejorar la posición competitiva y comparativa de la organización en su entorno.*

Como complemento se han planteado distintas taxonomías orientadas a clasificar los resultados innovadores y sus efectos en la organización. Existen dos grandes tipologías que agrupan a las clasificaciones analizadas; la primera es aquella que busca clasificar la innovación dependiendo del grado de innovación alcanzado e intenta establecer parámetros de medición para el impacto generado por dicha innovación en los distintos ámbitos de la organización. Algunos de los autores que proponen este tipo de clasificación son Conrado (2002), Marinova y Phillimore (2003), Nordfors (2009), Karamillo, Lugones y Salazar (2001), entre otros.

Como segunda familia de clasificaciones se encuentran aquellas propuestas que identifican la innovación dependiendo de la sección de la proposición de valor de la organización que es impactada con el resultado innovador, identificando así cuatro posibles clasificaciones tales como innovación en producto, mercado, gestión y procesos; siendo esta última la más relevante para la presente investigación. Los autores

principales que apoyan esta posición son Capó-Vicedo, Expósito-Langa, & Masiá-Buades (2007), el Manual de Bogotá (2001) y Arzola y Mejías (2007), evidentemente soportados en los planteamientos incluidos en el Manual de Oslo (2005). Adicionalmente, y en los últimos años, se ha venido desarrollando una nueva categoría para la innovación denominada innovación social, donde se incluyen aspectos relacionados no solamente con la explotación económica de una actividad específica, sino con el impacto positivo que puede generar una organización en su entorno, mejorando la calidad de vida de las personas que rodean la proposición de valor (Echeverría, 2008; Richer, 2005; Urrea, *et al*, 2000).

Recogiendo el análisis realizado sobre los modelos de gestión de la innovación, se encuentra una variedad de propuestas con grandes convergencias, siendo estas representadas de mejor manera por la propuesta evolutiva planteada inicialmente por Rothwell (1992) y posteriormente retomada por Cagnazzo (2008), Hobday (2005), Ortíz y Pedroza (2006) y Trott (2005), entre otros. La propuesta divide a los modelos de gestión de la innovación en cinco generaciones, en donde cada una de ellas se distingue por el origen de las fuentes de innovación; separándolas en internas y externas, además de la linealidad del proceso y los niveles de integración y flexibilidad que existen entre la organización y el sector, siendo estas tres características los elementos definitorios del funcionamiento de un modelo de gestión de la innovación.

## **4.2 De las prácticas de gestión de la innovación caracterizadas.**

Las organizaciones analizadas cuentan con distintos esquemas de gestión de la innovación caracterizados principalmente por su no formalización y realización de manera puramente intuitiva, sin que esto signifique que no reflejen el funcionamiento y las necesidades propias de las organizaciones, además de tener concordancia con los planteamientos teóricos analizados.

Los proveedores de contenidos tradicionales se distinguen por tener esquemas de gestión de contenidos con tiempos de ejecución preestablecidos y estáticos, determinados por la periodicidad propia de este tipo de publicaciones. Así mismo sus esquemas de gestión de la innovación en procesos se caracterizan por su linealidad y

por contar con fuentes de innovación puramente internas, siendo las políticas de la organización el principal elemento en el proceso de toma de decisiones, acompañado, en algunas ocasiones, por la posibilidad de plantear modificaciones al proceso de gestión de contenidos a partir de la experiencia propia de los participantes en los procesos. Estas características hacen que las alteraciones planteadas a los procesos sean esporádicas y generadas por eventos que impacten de manera importante la organización y condicionadas a procesos formales de análisis, estudio y aprobación por parte de entes internos de la organización, aumentando los tiempos empleados para la realización de dichas modificaciones.

Como complemento dos de los tres proveedores de contenidos on-line (La Silla Vacía y La Hojarasca) tienen esquemas de gestión de innovación iterativos, donde la evaluación de los resultados obtenidos con productos anteriores y la reacción de los usuarios tienen un importante papel en el refinamiento de los procesos propios de la generación de los contenidos. Cabe aclarar que para estas organizaciones es mucho más sencillo realizar dicha comprobación debido a que su funcionamiento se basa en herramientas tecnológicas que permiten el análisis en tiempo real de la respuesta de los lectores, que para los casos analizados se expresan en analizadores de tráfico que representan de manera inmediata el número de visitas generadas para cada uno de los contenidos. Adicionalmente, al basar su funcionamiento en herramientas con un alto carácter interactivo permite recopilar y analizar de una manera más ágil y pronta los comentarios explícitos de los usuarios, así como recopilar más rápido información de fuentes externas que lleve a publicar contenidos de manera más pertinente y oportuna. Las características mencionadas responden claramente a las transformaciones generadas al modelo de proveedores de contenidos por la inclusión de Internet en su funcionamiento (Berg *et al*, 2003; Orihuela, 2002).

Solamente un caso de los analizados para los proveedores on-line, La Clase de Español, tiene un comportamiento distinto a las demás organizaciones y se asemeja a sus pares tradicionales, contando solamente con fuentes internas como motivadores del proceso innovador en procesos y sin aprovechar completamente las herramientas propias de las tecnologías de Internet. Este efecto es explicado por el carácter heredado que tiene su proceso de la versión tradicional de la emisora, por lo que este nuevo proveedor se

comporta tal y como lo hacía su predecesor, considerando como importante la periodicidad fija de su publicación.

### **4.3 Otros hallazgos.**

En el proceso de análisis de organizaciones proveedoras de contenidos se buscaron distintas fuentes de información iniciando por las organizaciones que dominan el sector tal y como lo son la Casa Editorial El Tiempo (CET) y Publicaciones Semana (PS), buscando identificar las prácticas de gestión de la innovación que pudieran considerarse representativas en Colombia. Sin embargo, al momento de iniciar el estudio de dichas organizaciones se encontró, que los efectos de la inclusión de las tecnologías de la información en los proveedores de contenidos predichos por Rojo (2005) se habían cumplido de una manera importante tanto en la CET y en PS.

Los efectos principales encontrados se expresan en el aprovechamiento por parte de las organizaciones de la convergencia tecnológica en todas sus dimensiones, llegando el punto de tener mesas de redacción multimedia que facilitan la gestión de contenidos distribuidos entre distintas publicaciones, cada una con plataformas de presentación distintas. Estos hallazgos fueron incluidos en la ponencia titulada “La convergencia tecnológica y su influencia en el modelo de negocio de proveedores de contenidos” (Ochoa & Morales, 2010).

El gran efecto que la convergencia tecnológica ha generado en los modelos de negocio del CET y PS hizo que no fuera posible incluirlos en el estudio al ser imposible identificarlos como proveedores de contenidos on-line o tradicionales de manera excluyente.



## **A. Anexo: Proyecto de Tesis**

### **DATOS DEL PROPONENTE:**

**Nombre:** Rafael Leonardo Ochoa Urrego

**Código:** 940701

**Correo electrónico:** rlochoau@unal.edu.co

### **TÍTULO PROPUESTO**

***Caracterización de las prácticas de gestión de la innovación en empresas proveedoras de contenidos colombianas***

### **DATOS DEL DIRECTOR**

**Nombre:** María Eugenia Morales Rubiano

**Correo electrónico:** memoralesr@bt.unal.edu.co

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A ESTUDIAR**

En las últimas décadas se ha presentado un gran desarrollo de unas nuevas modalidades de negocio basados en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TICs–; modelos de negocio que, por el contexto y las características mismas del mercado en que se desenvuelven, requieren de procesos de alta calidad y con un importante componente de innovación. Dentro de estas nuevas modalidades existe un tipo de modelo de negocio donde las necesidades de innovación, y por lo tanto la gestión de la misma, juega un papel sobresaliente; las organizaciones que entran en esta clasificación son conocidas como proveedores de contenidos. Las modalidades anteriormente mencionadas basan su modelo de negocio en la gestión (creación, corrección, publicación y distribución) de distintos tipos de contenidos. Contenidos que son creados gracias a una serie de procesos diseñados internamente que garantizan la calidad y pertinencia del producto final. Es en aquellos procesos donde la gestión de la innovación se hace aún más necesaria, para garantizar la flexibilidad y velocidad requeridas sin abandonar los principios de calidad y pertinencia

A pesar de la imperativa necesidad de gestionar la innovación de los procesos de gestión de contenidos, en el contexto colombiano no es clara la utilización de esquemas sistemáticos para realizar dicha labor. Por lo tanto se plantea la necesidad de establecer, mediante la observación y caracterización de prácticas de innovación en procesos, los elementos particulares de gestión de la innovación en compañías proveedoras de contenidos tanto en el mundo “virtual” como en el mundo “real” con el fin de establecer un marco comparativo que establezca un punto de partida para el planteamiento de un modelo de gestión de la innovación para los procesos de gestión de contenidos en empresas proveedoras de contenidos en Colombia. Por lo tanto la investigación buscar responder, en casos puntuales, la pregunta ¿Qué elementos son recurrentes en las prácticas de gestión de la innovación utilizadas por empresas proveedoras de contenidos colombianas tanto en el mundo online como en el offline?

### **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde tiempos inmemorables, la innovación ha sido planteada como una actividad única de los seres humanos que crea la posibilidad de expandir los horizontes de tan diversos aspectos como el conocimiento mismo, la tecnología, los procesos o los productos entre otros. Es indudable que actualmente el mundo se encuentra en un momento de cambios en la configuración de la sociedad y las relaciones de las personas creando así un nuevo estadio conocido como “la era del conocimiento” o la “sociedad de la información” (Burch, 2005). Este término fue adoptado por la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información – CMSI – en su Declaración de Principios donde define que dicha sociedad debe propender por el acceso igualitario de todas las personas tanto a las tecnologías de la información como al conocimiento mismo (Cumbre Mundial Sobre la Sociedad de la Información, 2004). En el mismo sentido, Castells (2000) habla de la *nueva* economía, la cual caracteriza por ser una economía global, organizada a partir de empresas en red y que fundamentalmente se basa en la información y el conocimiento. En medio de este ambiente de nuevas oportunidades se han desarrollado algunas organizaciones que buscan aprovechar las posibilidades intrínsecas de esta “Sociedad de la Información” con el fin de potenciar sus modelos de negocio, generando así nuevas ventajas competitivas; organizaciones que, por definición, tienen alta intensidad de conocimiento, que fluye dentro y fuera de la organización. Debido a esta orientación hacia el conocimiento es indispensable pensar en la gestión de la innovación (OCDE y EUROESTAT, 2005, pág.

36), entendiéndose como innovación “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo modelo organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE y EUROESTAT, 2005, pág. 56).

Las organizaciones mencionadas anteriormente han sido denominadas y clasificadas de distintas maneras, siendo la más común aquella que está basada en el tipo participantes que se encuentran en la realización de la transacción. Gracias a este punto de vista nacen algunas categorías tales como B2B, e-commerce, C2B, C2C, Intrabusiness commerce y B2C (Turban, Leidner, McLean, & Wheterbe, 2007, pág. 178). Específicamente se entiende por B2C aquellas transacciones donde “los vendedores son organizaciones y los compradores individuos” (Turban, Leidner, McLean, & Wheterbe, 2007, pág. 178). Los negocios clasificados dentro de este tipo de negocios han tenido un interesante crecimiento en los últimos años en las distintas regiones del planeta. Para el caso de América Latina las empresas B2C vendieron 4.500 millones de dólares, lo que representa un incremento del 100% sobre las cifras encontradas para el 2002 (Naciones Unidas, 2003, pág. 21) Dicha tendencia se ha mantenido por algún tiempo y puede también ser visto en las cifras de ventas reportadas por las organizaciones norteamericanas donde se duplicó la participación de las ventas al detal entre los años 2001 y 2004 (United Nations Conference on Trade and Development, 2004). El fenómeno de crecimiento del comercio B2C ha sido potenciado por el creciente número de usuarios de Internet, por ejemplo en Colombia se presentó un crecimiento del 55,6% en el número de suscriptores a Internet entre el 2006 y el 2007 (Comisión de regulación de Telecomunicaciones, 2008). A pesar de esto el 45.8% de la población colombiana aún no utiliza Internet (Centro Nacional de Consultoría, 2006) lo que implica que todavía existen posibilidades de crecimiento en el país.

Por otro lado se han generado otras clasificaciones orientadas hacia la descripción de los distintos modelos de negocio que hay dentro de cada uno de las modalidades de transacción expuestas anteriormente, apareciendo categorías tales como las Tiendas Virtuales o e-retails, los bróker de transacciones, los bróker de información, los marketplace en línea, las comunidades virtuales y los proveedores de contenidos, entre otros (Turban, Wetherbe, & Ephraim, 2004). Los proveedores de contenidos son

entendidos como organizaciones que utilizan “datos, información y conocimiento comercializado a través de Internet u otro medio online... incluye periódicos online, magazines, bitácoras, música, podcasts, educación, bases de datos, consultoría y eventualmente experiencia e ideas” (Loebbecke & Huyskens, 2007, pág. 23); tipo de organizaciones que ha tenido un crecimiento en el interés de los comerciantes y muestra amplias posibilidades para el futuro (Loebbecke & Huyskens, 2007, pág. 24). Estos modelos de negocio están basados en la gestión de contenidos que “en el nivel más alto,... , es el proceso de hacer coincidir lo que *tú* tienes con lo que *ellos* quieren. *Tú* eres una organización con información y funcionalidades de valor. *Ellos* son un conjunto de audiencias definibles que quieren ese valor...es, en resumen, el proceso completo de recolección, gestión y publicación de contenido en cualquier salida” (Boiko, Understanding Content Management, 2001).

Sin embargo la creación de dichos contenidos no es una tarea sencilla ya que “los consumidores tienen mayor poder que antes” (Schiffman & Kanuk, 2005, pág. 4) porque tienen un acceso enorme a información, incluyendo gran cantidad de organizaciones que prestan el mismo servicio u ofrecen la misma información (Schiffman & Kanuk, 2005, pág. 4), “la conclusión de esto es que todos los negocios son mundialmente competidos... la competencia ya no es local – de hecho, ésta no conoce límites” (Drucker, Beyond the Information Revolution, 1999). Para poder responder a dichas exigencias los proveedores han implementado un proceso de gestión de contenidos que desde el punto de vista de McKeever “es una serie continua de fases iterativas de creación y desarrollo, reflejando el cambio continuo y la naturaleza dinámica del contenido que la organización mostrará” (2003, pág. 689). Sin embargo el proceso de gestión de los contenidos no es solo una implementación tecnológica, sino que se requiere que se diseñe un flujo de trabajo adecuado ya que la “ausencia de un flujo de trabajo establecido y un proceso de aprobación puede también resultar en errores costosos y/o embarazosos si un contenido no aprobado o incorrectamente planeado fuera cargado en un Web Site” (McKeever, 2003, pág. 690)

Con las características descritas anteriormente la gestión de la innovación y principalmente la innovación en los procesos de la gestión de contenidos juega un papel muy importante en las organizaciones proveedoras de contenido ya que según Boiko

(2004, pág. 344) en un mercado de alta velocidad, como lo es el mercado de contenidos en internet, el poder mantener una base importante de clientes parte de la capacidad de aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece la Web, tal como lo exponen en su ley número 8, *La Ley del Tiempo*, Al y Laura Ries: “Hágalo. Tiene que ser rápido. Tiene que ser el primero. Tiene que centrar su atención” (2006, pág. 103).

Para poder entender el proceso de gestión de innovación en las empresas proveedoras de contenidos en el contexto colombiano se considera necesario realizar la caracterización de las prácticas de gestión de la innovación en procesos de creación de contenidos en distintas organizaciones, de tal forma que se pueda identificar si existe un esquema particular de gestión de la innovación en las organizaciones estudiadas y así encontrar características relevantes de dichas prácticas que puedan ayudar a clarificar el estado de la gestión de la innovación en las empresas estudiadas. Este estudio aportará a las empresas elementos de juicio para valorar la forma en que realizan dicha gestión y así establecer posibles alternativas futuras para cada una de ellas, además de clarificar su condición frente a referentes de las distintas teorías encontradas en la literatura.

También se considera necesario poder realizar el mismo ejercicio en empresas denominadas tradicionales de tal forma que se pueda plantear un marco comparativo entre el mundo “real” y el “virtual” buscando aquellos puntos comunes y otros divergentes que ayuden a vislumbrar el estado de la gestión de la innovación en proveedores de contenidos. Este ejercicio aportará al conocimiento de las ciencias de la gestión a través del entendimiento de cómo se practica la gestión de la innovación en las empresas estudiadas, además de poder plantear puntos que se tienen o se deberían tener en cuenta a la hora de plantear esquemas de gestión de la innovación en empresas proveedoras de contenidos, aportando un primer elemento para la futura creación de un modelo de gestión de la innovación aplicable a este modelo de negocio.

## **REVISIÓN DE ESTADO DEL ARTE SOBRE EL PROBLEMA**

Con el fin de clarificar los conceptos relacionados con el proyecto de investigación aquí planteado se hará un recorrido teórico por las dos temáticas principales, gestión de la innovación y empresas de comercio electrónico, buscando así identificar las tendencias de dichos conceptos.

Como primera medida se analizará la gestión de la innovación y su evolución cronológica, partiendo de comprender el concepto mismo de innovación y sus distintas connotaciones y definiciones. Para la real academia de la lengua innovación es la “Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” (Real Academia de Lengua Española, 2008). Por su parte la OCDE y el EUROSTAT en su declaración del 2005 definen la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo modelo organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (pág. 36). Además se puede definir innovación como “crear o modificar lo existente, integrar lo que ya existe en forma antes no vista o aportar algo nuevo o todavía desconocido en un determinado contexto” (López Pérez, Merino Arends, & Irizar Etxeberria, 2005, pág. 46). Michael Porter afirma que el término innovación ha sido utilizado indiferentemente para hablar tanto del producto como del proceso de utilizar nuevo conocimiento, tecnologías y procesos para generar nuevos productos así como mejorar los productos (Porter, 1990). En estas definiciones se puede observar la marcada necesidad de relacionar la innovación con la comercialización de un producto, ya sea nuevo o mejorado para que cualquier idea nueva o novedosa sea considerada como innovación, afirmación que también hace L.Cagnazzo y su equipo de trabajo donde hablan de “los resultados económicos de la innovación” (Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli, 2008, pág. 320). Estos mismos autores también resaltan que en el concepto de innovación se encuentran dos factores importantes; el primero es la “novedad” y la necesidad de gestionar dicha novedad de tal manera que ellos como conclusión definen la innovación como “la concordancia entre una necesidad del mercado y una tecnología o un modelo de negocio que crea valor tanto para el productor y el consumidor. La innovación es hoy la fuente más importante de renovación y crecimiento para las organizaciones” (2008).

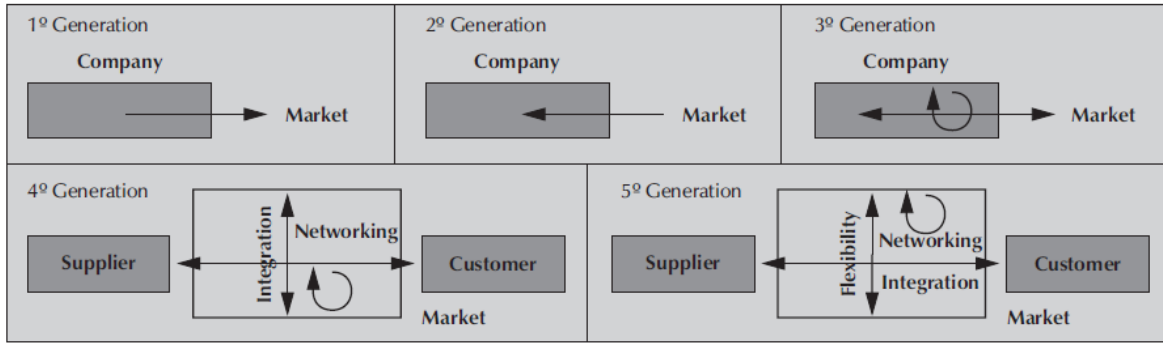
Indudablemente la innovación, tal como lo afirma Cagnazzo, es un proceso gestionable dentro de la organización. La idea de la gestionabilidad de la innovación es confirmada por Druker cuando afirma que la innovación es un proceso principal de la organización (*core process*) y por lo tanto debe ser organizada como una actividad sistemática (1994). En este punto de la discusión se hace evidente que la innovación “no se trata de un

evento aislado que tiene lugar alguna vez en la empresa, la innovación es un proceso que puede ser gerenciado y en el cual la organización debe estar permanentemente alerta y preparada para aprender de cada uno de los cambios y mejoras que en ella tienen lugar” (Cervilla, 2006). Sin embargo aún no es claro el concepto de gestión de la innovación. Según la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología la “**gestión de la innovación** organiza los recursos disponibles en el sistema (humanos, técnicos y económicos) dirigiéndolos hacia el objetivo de generar conocimiento, nuevos productos y/o mejora de los existentes, teniendo en cuenta también las fases de fabricación y comercialización” (2004), pero la organización de los recursos debe ser interiorizada por la organización, debe convertirse en una rutina de gerencia entendiendo dichas rutinas como “estructuras predecibles y regulares de comportamiento que conducen a esquemas repetitivos de actividad; ellas emergen como un resultado de experiencias aprendidas y compartidas con respecto a lo que parece trabajar bien” y precisamente la gestión de la innovación tiene que ver con la creación de dichas rutinas dentro de la organización, revisándolas, adaptándolas o reemplazando por nuevas rutinas que ayuden a la organización a responder de una mejor manera a las exigencias competitivas del mercado (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001). De manera complementaria la Agencia Navarra de Innovación afirma que “La gestión de la Innovación es la organización y dirección de los recursos tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de producción, distribución y uso” (de la Torre, Hernandez, & Velaz, 2008, pág. 7). De estas afirmaciones se vislumbra que el proceso de gestión de la innovación implica una actitud proactiva de actividades generadoras de conocimiento, buscando siempre la mejora de la organización (Natume, Carvalho, & Pilatti, 2007).

En este proceso de entender la gestión de la innovación es necesario conocer la evolución de los modelos planteados para realizar dicha gestión, identificando cuáles son los elementos principales que componen estos modelos y aquellos puntos de estudio que son considerados primordiales dentro de cada uno. La gran mayoría de los modelos analizados pueden ser clasificados en cinco generaciones (Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli, 2008) históricamente repartidas con características definitorias cada una de ellas. Los modelos de la primera generación fueron desarrollados durante la década de los 1950 y estaban basados en la idea de que la empresa, debido a sus desarrollos

tecnológicos, ofrece al mercado productos innovadores desarrollados al interior (KAMEOKA & KOBAYASHI, 2001). Además de esto la primera generación se caracteriza por tener procesos consecutivos, orientados a la innovación radical pero que le dan poca importancia tanto a la interacción con el cliente como a la retroalimentación de cada una de las etapas del proceso (Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli, 2008).

En la segunda generación se encuentran los modelos de gestión de la innovación desarrollados en entre los años 1960 y 1970 y son distinguidos porque las ideas innovadoras son generadas por la mente del consumidor y es a partir de allí donde la industria busca innovar para poder responder a las necesidades del comprador. En esta generación las innovaciones que son desarrolladas responden a un avance incremental, sin embargo siguen manteniendo, de manera general, las falencias de la primera generación. Como respuesta a estos dos enfoques nace la tercera generación de modelos de innovación que busca reconocer la necesidad de hacer innovación basados en ambos puntos de vista, del productor y del comprador, mediante la utilización de continuos ciclos de retroalimentación entre los procesos de gestión de la organización, además de la inclusión de mecanismos de cooperación y trabajo en equipo buscando el intercambio y construcción colectiva de información y conocimiento. La siguiente generación agrupa a los modelos conocidos como *Integradores*. Estos modelos consideran a la innovación como un proceso fundamental de la compañía, además de que desarrollan de manera muy avanzada los conceptos de colaboración y de trabajo en red (*networking*) que aparecen como pilares indispensables para el proceso de innovación. Por último se tiene la generación donde se presenta una *Integración Funcional* donde se terminan de desarrollar las prácticas de colaboración y trabajo en red potenciándolas gracias a la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs). La utilización de las TICs permite además la distribución paralela de algunas tareas, además de la alta interacción social que se puede generar alrededor de la utilización de estas herramientas tecnológicas. En la figura 1 se puede observar de manera esquemática las generaciones anteriormente descritas.



**Figura 1: Cinco Generaciones de los Modelos de la innovación. Fuente: (Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli, 2008, pág. 325)**

Ahora se recorrerá la literatura buscando elementos definidores del comercio electrónico y las distintas tendencias de desarrollo y evolución de este fenómeno.

Como primera medida el concepto de comercio electrónico se ha definido de múltiples maneras dependiendo del autor y la época en la que se haya generado la definición. Por ejemplo Gerardo Gariboldi dice que “las operaciones de comercio electrónico (son) aquellas realizadas enteramente a través de medios digitales de comunicación como Internet, Intranets, Extranets o sistemas de intercambio electrónico de datos (EDI)” (1999, pág. 3). Este mismo autor identifica que estas transacciones comerciales se realizan entre distintos actores llegando al punto de afirmar que “los actores del comercio electrónico pueden no ser humanos” (Giraboldi, 1999, pág. 4) y concluye que el comercio electrónico encierra “toda transacción comercial (...) realizada tanto por personas, empresas o agentes electrónicos a través de medios digitales de comunicación, en un mercado virtual que carece de límites geográficos y temporales” (Giraboldi, 1999, pág. 4). Las ideas de Girablodi son complementadas por Briz y Lazo al afirmar que el comercio electrónico genera condiciones especiales tales como su carácter globalizador, la interactividad y su condicionamiento por la tecnología (Briz & Lazo, 2001). Por otro lado Kalakota y Whinston proponen una definición compuesta que recoge la visión desde la perspectiva de las comunicaciones, los procesos de negocio, el servicio y la visión online (Kalakota & Whinston, 1996). Cada una de estas definiciones se muestra en la tabla 1.

Perspectiva	Definición
Comunicaciones	Entrega de información, productos o servicios o pagos vía líneas telefónicas, redes de computadores y otros medios.
Procesos de	Aplicación de tecnología en la automatización de las transacciones y

Negocio	los flujos de trabajo del negocio
Servicio	Herramienta que ayuda a cumplir el deseo de las firmas, los consumidores y los administradores de reducir los costos del servicio mientras se incrementa la calidad de los bienes y se incrementa la velocidad de servicio de entrega
Online	Provee la capacidad de comprar y vender productos e información en Internet y otros servicios en línea.

**Tabla 2: Definición Compuesta de comercio electrónico propuesta por Kalakota y Whinston (Adaptación de (Kalakota & Whinston, 1996))**

Como complemento a estas posiciones se encuentra que la Agencia canadiense de Estadística define comercio electrónico como las “transacciones transportadas a través de la mediación de canales computarizados que comprometen la transferencia de los títulos de propiedad de elementos tangibles o intangibles” (Statistics Canada, 1999).

Por su parte el profesor Turban define el comercio electrónico como el “proceso de venta, compra, transferencia, o intercambio de productos servicios y/o información utilizando las redes de computadores incluyendo Internet” (2007, pág. 177). Aquí se puede ver claramente la coincidencia entre la perspectiva de comunicaciones planteado por Kalakota y Whinston y en la definición generada por Turban; así mismo es recurrente la inclusión de características técnicas tales como la necesidad de la utilización de redes de computadores y, en general, medios de transferencia de datos e información electrónica como plataforma transportadora y facilitadora de las transacciones comerciales.

Ahora bien, ¿Cuándo inicia este fenómeno? Múltiples autores ligan la aparición de este tipo de transacciones con la aparición y masificación de Internet (Giraboldi, 1999) (Turban, Leidner, McLean, & Wheterbe, 2007) sin embargo mucho antes de que Internet apareciera como una opción comercial ya habían mecanismos que permitía a organizaciones privadas hacer intercambios comerciales a través de redes digitales de transmisión de datos tal como el conocido EDI (Electronic Data Interchange) (Zwass, 1996). EDI es una plataforma que fue implementada hacia la década de 1970 y tenía bastantes limitaciones debido a su condición de red privada, lo que solamente permitía la entrada a unos pocos participantes (Turban, Leidner, McLean, & Wheterbe, 2007). Sin

embargo a mediados de la década de 1990 apareció el desarrollo que generó la revolución del comercio electrónico, esta es Internet y más específicamente la WWW (World Wide Web) (Leiner, y otros, 2000) y eso acompañado de la aparición de los navegadores visuales que permitieron acercar a la población común a este tipo de iniciativas. (Chu, Leung, Hui, & Cheung, 2007).

En el desarrollo del comercio electrónico y los distintos modelos de negocio que se han planteado a su alrededor se pueden identificar dos grandes etapas, la primera etapa es la comprendida entre los años 1993 y 2000, donde se presentó un crecimiento desbordado en los niveles de inversión y la valoración de las empresas, situación que sumada a la crisis del sector de la tecnología luego del años 2000 y la preparación para el cambio de siglo y sus implicaciones tecnológicas lo que trajo consigo lo que se llamó el “crash” del 2000 o la quiebra de un número considerable de iniciativas .com. Posterior a esta crisis se dieron múltiples replanteamientos en la forma de diseñar, dirigir y establecer empresas de comercio electrónico. Las empresas generadas con estos nuevos paradigmas se conocen como las empresas de *Segunda Generación*. Existen proyecciones futuras donde se plantea la integración absoluta del comercio electrónico al funcionamiento de las organizaciones, del mercado y de la economía en general; esta nueva corriente se conoce como *Economía en Tiempo real* y recoge las expectativas de los involucrados en los mercados electrónicos y es la visión que ha orientado el desarrollo tecnológico, comercial y de gestión de los modelos de negocio electrónicos. (Chu, Leung, Hui, & Cheung, 2007) (Kalakota & Whinston, 1996) (United Nations Conference on Trade and Development, 2004) (Turban, Leidner, McLean, & Wheterbe, 2007)

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Caracterizar las prácticas de gestión de la innovación en procesos en algunas organizaciones colombianas proveedoras de contenidos tanto on-line como tradicionales.

### **Objetivos Específicos**

- Consolidar un marco donde se recojan los elementos principales de un modelo de gestión de la innovación desde el punto de vista teórico.

- Identificar y caracterizar las prácticas de gestión de la innovación en procesos de gestión de contenidos de tres empresas proveedoras de contenidos on-line colombianas.
- Identificar y caracterizar las prácticas de gestión de la innovación en procesos de gestión de contenidos de tres empresas proveedoras de contenidos tradicionales colombianas.
- Hacer un paralelo entre los esquemas de gestión de la innovación de las organizaciones estudiadas y buscar tanto convergencias como divergencias.
- Realizar un análisis comparativo entre las prácticas de gestión de la innovación identificadas en las empresas estudiadas y elementos principales de las cinco generaciones de los modelos de innovación

### **DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA**

La investigación será desarrollada con una perspectiva mayoritariamente cualitativa, incluyendo porciones cualitativas, buscando identificar las características más relevantes de las prácticas de gestión de la innovación en organizaciones proveedoras de contenidos colombianas. Las empresas estudiadas serán aquellas que son consideradas como proveedoras de contenidos tanto en su versión on-line como en su versión tradicional. Se plantea estudiar tres empresas de cada tipo y de tamaños similares con el fin de obtener datos e información comparable al momento de la realización de la caracterización de las prácticas de gestión de la innovación en procesos. Este trabajo busca atacar el problema a través de la observación directa, abandonando las ideas preconcebidas que describan el deber ser de los procesos, con lo que se busca tener una visión lo más objetiva posible de los fenómenos observados y así poder aportar elementos importantes para poder comprender las prácticas de gestión de la innovación en las empresas proveedoras de contenidos tanto en línea como tradicionales. Por lo anterior, y debido a que no se busca realizar una generalización de dichas observaciones, no es necesario que la muestra tenga una representatividad estadística que si sería necesaria en el caso de querer inducir el comportamiento de las empresas proveedoras de contenidos y los esquemas de la gestión de la innovación en procesos.

La caracterización de dichas prácticas de realizará basada en un proceso de observación directa combinada con la recopilación de información de fuentes bibliográficas de donde



**BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR**

- Boiko, B. (2004). Content Management Bible. Wiley Publishing, Inc.
- Boiko, B. (2001). Understanding Content Management. American Society for Information Science , 8 - 13.
- Briz, J., & Laso, I. (2001). Internet y Comercio Electrónico: Características, Estrategias, Desarrollo, Aplicaciones. Madrid: Mundi-Prensa.
- Burch, S. (21 de 04 de 2005). Universitat de Barcelona. Recuperado el 31 de 03 de 2009, de <http://www.ub.es/prometheus21/articulos/obsciberprome/socinfocon.pdf>
- Cagnazzo, L., Taticchi, P., & Botarelli, M. (2008). A literature review on innovation management tools. Rev. Administración, 316 - 330.
- Castells, M. (05 de 10 de 2000). Ciencias Sociales Hoy. Recuperado el 04 de 26 de 2009, de <http://aquevedo.wordpress.com/2008/06/01/la-nueva-economia-manuel-castells/>
- Centro Nacional de Consultoría. (2006). medición de factores multiplicadores para el cálculo de los usuarios de Internet en Colombia. Bogotá: Comisión de Regulación de Telecomunicaciones.
- Cervilla, M. A. (2006). Gestión de la innovación en productos: procesos y aprendizaje. Algunas experiencias en el sector venezolano de autopartes. Revista Espacios Digital .
- Chu, S.-C., Leung, L. C., Hui, Y. V., & Cheung, W. (2007). Evolution of e-commerce Web sites: A conceptual framework and a longitudinal study. Information & Management 44 , 154 - 164.
- Comisión de regulación de Telecomunicaciones. (2008). Informe Sectorial de Telecomunicaciones No.10. Bogotá: Comisión de regulación de Telecomunicaciones.
- Cumbre Mundial Sobre la Sociedad de la Información. (12 de 05 de 2004). Union Internacional de Telecomunicaciones. Recuperado el 31 de 03 de 2009, de <http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html>
- de la Torre, J. R., Hernandez, J., & Velaz, D. (2008). Guía práctica: La gestión de la Innovación en 8 pasos. Pamplona: Asociación de la Industria Navarra.
- Drucker, P. (10 de 1999). Beyond the Information Revolution. Recuperado el 10 de 04 de 2009, de The Atlantic.com: <http://www.theatlantic.com/doc/199910/information-revolution>
- Drucker, P. (1994). Innovation & entrepreneurship. New York: Harper & Row.
- Fundación Española para la Ciencia y la tecnología. (06 de 2004). Tecnociencia. Recuperado el 17 de 05 de 2009, de <http://www.fecyt.es/especiales/calidad/5.htm>

- Giraboldi, G. (1999). Comercio Electrónico: conceptos y reflexiones básicas. Buenos Aires: INTAL.
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1996). Electronic Commerce: A manager's guide. New York: Addison-Wesley Professional.
- KAMEOKA, A. I., & KOBAYASHI, K. (2001). A cross-generation framework for deriving next generation innovation process model. Tokyo: Japan Adv. Inst. of Sci. & Technol.
- Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., y otros. (4 de Agosto de 2000). Institute für InformationsSystem and Computer Medien. Recuperado el 15 de 05 de 2009, de A Brief History of the Internet: [http://www.iicm.tugraz.at/Ressourcen/Theses/cguetl\\_diss/diss\\_html/literatur/Kapitel02/References/Leiner\\_et\\_al.\\_2000/brief.html#Commercialization](http://www.iicm.tugraz.at/Ressourcen/Theses/cguetl_diss/diss_html/literatur/Kapitel02/References/Leiner_et_al._2000/brief.html#Commercialization)
- Loebbecke, C., & Huyskens, C. (2007). Online Delivered content: concept and bussines potential. En S. Barnes, E-business and V-business (págs. 23 - 42). Oxford: Butterworth - Heineman.
- López Pérez, S., Merino Arends, C., & Irizar Etxeberria, I. (2005). Innovación en la práctica: características comunes en empresas excelentes. Revista Empresa , 46 - 59.
- McKeever, S. (2003). Understanding Web content management systems: evolution, lifecycle and market. Industrial Management & Data System , 686 - 692.
- Naciones Unidas. (2003). CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO. Ginebra: Naciones Unidas.
- Natume, R. Y., Carvalho, H. G., & Pilatti, L. A. (2007). Gestão da tecnologia e inovação: o caso do Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos de uma empresa de nobreaks . Revista Espacios Digital , 20.
- OCDE y EUROESTAT. (2005). Manual de Oslo: Guia para la recolección e interpretación de datos sobre innovación. Bruselas: OECD / Euoepan Communities.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. New York: Macmillan.
- Real Academia de Lengua Española. (2008). DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Recuperado el 11 de 05 de 2009, de [www.rae.es: http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=innovaci%C3%B3n](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=innovaci%C3%B3n)
- Ries, A., & Ries, L. (2006). Las 11 Leyes inmutables de la creación de marcas en internet. Barcelona: Deusto.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). Comportamiento del Consumidor 8va Edición. México D.F.: Pearson. Prentice Hall.
- Statistics Canada. (1999). A reality Check to defining eCommerce. Statistics Canada.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New York: John Wiley & Sons Ltd.

Turban, E., Leidner, D. E., McLean, E. R., & Wheterbe, J. C. (2007). *Information technology for management: transforming organizations in the digital economy*. John Wiley & Sons.

Turban, K., Wetherbe, J., & Ephraim, M. (2004). *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*. John Wiley & Sons, Inc. .

United Nations Conference on Trade and Development. (2004). *e-Commerce and Development Report 2004*. New york - Genova: United Nations.

Zwass, V. (1996). *Electronic Commerce: Structures and Issues*. *International Journal of Electronic Commerce* , 3 - 23.

## B. Anexo: Conceptualización

### B. 1. Síntesis de las definiciones de innovación

**Tabla B1:** Síntesis de las definiciones de innovación. Fuente: Construcción propia

AUTOR	DEFINICIÓN
(OCDE y EUROESTAT, 2005) <sup>4</sup>	Introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o mercadotecnia, y de un nuevo modelo organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.
(López & Merino, 2005)	Crear o modificar lo existente, integrar lo que ya existe en forma antes no vista o aportar algo nuevo o todavía desconocido en un determinado contexto.
(Porter, 1990)	Innovación describe tanto el proceso para producir un producto nuevo como el producto mismo.
(Arzola & Mejías, 2007)	La innovación incluye una mejora tecnológica y su aplicación con el fin de conseguir una aceptación por parte del mercado, entendiendo la tecnología como el conjunto de conocimientos, métodos y herramientas utilizadas para producir bienes y servicios.
(Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli, 2008)	Una concordancia entre una necesidad del mercado y una tecnología o un modelo de negocio que crea valor tanto para el productor como para el consumidor <sup>5</sup> .
(Naranjo, 2004)	Es un proceso que consiste en conjugar oportunidades técnicas con necesidades.

---

<sup>4</sup> Manual de Oslo

<sup>5</sup> Traducción del autor

**Tabla B1:** (Continuación)

AUTOR	DEFINICIÓN
(Landau, 1991)	La innovación es un proceso en el cual no es suficiente la investigación científica, sino que los resultados de ésta se deben explotar de manera que sean comercializables.
(Cohen & Levinthal, 1990)	Actividad que mejora la utilidad que proporciona un producto o servicio en términos de su calidad, coste, velocidad o número de características.
(Schumpeter, 1934)	Proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas.
(Milles y Morris, 1994, citado por (Ortíz & Pedroza, 2006)	Proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso.
(Rothwell, 1994, citado por (Ortíz & Pedroza, 2006))	Un proceso que incluye la técnica, el diseño, la fabricación y las actividades comerciales y de gestión implicadas en la venta de un nuevo producto o el uso de un nuevo proceso de fabricación o equipamiento.
(Jaramillo, Lugones, & Salazar, 2001) <sup>6</sup>	Métodos que cambien las acciones de la firma, diferentes de los agrupados en el concepto de Innovación Organizacional que incluye la introducción de cambios en la estructura organizacional, la implementación de técnicas gerenciales avanzadas y la implementación de cambios (nuevos o substanciales) en la orientación corporativa de la firma.

## B.2. Tipos de innovación.

**Tabla B2:** Tipos de innovación. Fuente: Construcción propia

AUTOR	TIPOS DE INNOVACIÓN
(OCDE y EUROESTAT, 2005) (Arzola & Mejías, 2007)	Clasificación según el objeto innovado Mejora en el producto Mejora en los procesos productivos. Inclusión de nuevas prácticas de gestión organizacional. Creación de mejoras para la función de mercadeo

<sup>6</sup> Manual de Bogotá.

**Tabla B2:** (Continuación)

AUTOR	TIPOS DE INNOVACIÓN
(Battini, 1994) (Medina & Correa, 2008)	Clasificación según la posibilidad de patente <i>Innovaciones del dominio tecnológico</i> (innovaciones patentables) <i>Innovaciones en el dominio no material</i> Innovaciones en el campo comercial Innovaciones en el campo organizacional Innovaciones en el campo institucional.
(Conrado, 2002)	Clasificación de acuerdo con el grado de novedad que imprimen en el sistema Innovaciones incrementales Innovaciones radicales
(Marinova & Phillimore, 2003)	Según el efecto obtenido Replicación. Redefinición. Incremento progresivo. Incremento progresivo avanzado Redireccionamiento Reconstrucción/redirección Reiniciación Integración
(Calvo, 2006)	Innovación es generada con base en tres campos concretos: Renovación y ampliación de la gama de productos o servicios y de los mercados correspondientes; Renovación de los métodos de producción, abastecimiento y distribución; Cambios en la gestión, en la cualificación de los trabajadores y en la organización y condiciones de trabajo
(Capó-Vicedo, Expósito-Langa, & Masiá-Buades, 2007) (Jaramillo, Lugones, & Salazar, 2001)	Clasificación según el ámbito de implementación Innovación en procesos Innovación en productos Innovación en la elaboración de estrategias Innovación en el diseño organizativo

**Tabla B2:** (Continuación)

AUTOR	TIPOS DE INNOVACIÓN
(Schumpeter, 1934 <i>citado en</i> Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas, 2005))	Clasificación según el ámbito de implementación Innovación de nuevos productos Introducción de nuevos métodos de producción Apertura de nuevos mercados Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos. Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.
(Nordfors, 2009)	Innovación es invención más introducción al mercado, y esta se ha visto de manera incremental como un elemento crucial para las economías y los gobiernos.
(Jaramillo, Lugones, & Salazar, 2001)	Clasificación según la magnitud del cambio Incremental Radical Modular Arquitectural
(Urrea, Arango, Dávila, Mejía, Parada, & Bernal, 2000)	Innovación social: se entiende como capacidad de generar cambios en el medio social, orientados a estimular el desarrollo de otras empresas, la educación, capacitación, mejoramiento del nivel de vida de la población, generación de empleo de calidad, protección de medio ambiente. En este ámbito se incluye toda la intervención de las empresas (Urrea, et. al., 2000, p. 226).

### **B.3. Características de los tipos de innovación planteados por el manual de Oslo**

El tema central de este acápite es el identificar las características más relevantes de tres de los cuatro tipos de innovación planteados por el Manual de Oslo, complementándolas al incluir un tipo relacionado con la innovación social.

#### **B.3.1 Innovación en producto**

Tal y como su nombre lo indica la innovación en producto busca desarrollar nuevos o mejorados productos (Trott, 2005) ofrecidos por una organización con el fin de generar

mayores ingresos (Johne, 1999) e “implican cambios significativos de las características (tanto) de los bienes y (como en) los servicios” (Jaramillo, Lugones, & Salazar, 2001, pág. 23). Las innovaciones incrementales o radicales en productos buscan, en esencia, el crecimiento a largo plazo de la organización (Hart, 1996), y tienen como trasfondo la necesidad de mantener una fuerte presencia en el mercado (Johne, 1999). En ocasiones la innovación del producto no está relacionada directamente con las características propias de este, los productores identifican el “core” del producto, que representa las características propias y que identifican de manera única el producto y buscan complementar mediante la agregación a dicho core, con el fin de poder ofrecer su producto a distintos segmentos del mercado con un carácter innovador (Storey & Easingwood, 1998). En resumen, la innovación en producto busca la diferenciación de la competencia, implementando distintos niveles de innovación, generando productos reposicionados (cambio de imagen para cambiar la percepción del cliente), productos rediseñados (introducción de alguna modificación buscando mayor fiabilidad, seguridad, prestaciones o menor costo, sin modificar la constitución fundamental del producto) y productos nuevos (introducción de cambios en las características fundamentalmente diferentes a los productos existentes) (InnovaRED, 2003; Jaramillo, Lugones, & Salazar, 2001).

### **B.3.2 Innovación en el mercado (Creación de mejoras para la función de mercadeo).**

Toda organización necesita realizar un proceso de identificación clara y precisa de los segmentos de mercado a los cuales ofrecerá sus productos o servicios, esto con el fin de poder enfocar de mejor manera sus esfuerzos de comunicación y de servicio a los clientes que conforman el segmento específico. El proceso de innovación en el mercado consiste en lograr identificar nuevos y mejores mercados potenciales, así como nuevas y mejores opciones para poder atender los mercados potenciales tanto ya explorados como los recién determinados (Johne, 1999). Nuevas opciones que pueden estar expresadas, entre otras, por nuevas opciones de financiamiento, un nuevo enfoque de ventas, entre otros (Trott, 2005); así mismo se pueden expresar en la comercialización de nuevos productos, nuevos métodos de entrega o cambios en el empaque o el embalaje (Jaramillo, Lugones, & Salazar, 2001). En conclusión se puede afirmar que la innovación en mercado o en mercadotecnia son cambios organizacionales que “pueden incluir cambios en el diseño y el envasado de los productos, en la promoción y la colocación de

productos y en los métodos de tarificación de los bienes y servicios” (OCDE y EUROESTAT, 2005, pág. 24).

### **B.3.3 Innovación en la gestión (Innovación organizacional)**

Este tipo de innovación es el menos visible para el cliente de la organización y tiene relación con realizar “cambios en formas de organización y gestión del establecimiento” (Jaramillo, Lugones, & Salazar, 2001, pág. 37), además de incluir nuevos paradigmas en el esquema de gestión del proceso productivo tales como TQM (Total Quality Management), BPR (Business Process Re-engineering), entre otros (Trott, 2005). De igual forma, puede incluir un cambio de orientación estratégica de la organización y también es posible plantear la inclusión de la organización en redes productivas o colaborativas así como la decisión de internacionalizar las operaciones tanto de producción como de distribución (InnovaRED, 2003).

### **B.3.4 Innovación Social**

A diferencia de los tipos de innovación explicados anteriormente, la innovación social no tiene una orientación hacia los valores económicos y empresariales, sino que es fundamentada por valores sociales, y no sólo económicos (Echeverría, 2008). Se entiende por innovación social la capacidad de generar cambios en el medio social, orientados a estimular el desarrollo de otras empresas, la educación, capacitación, mejoramiento del nivel de vida de la población, generación de empleo de calidad, protección de medio ambiente. (Urrea, et. al., 2000, p. 226). Dichas innovaciones nacen de “nuevas formas organizacionales y prácticas sociales que contribuyen al mejoramiento de una situación o dan una respuesta inédita a una necesidad colectiva” (Richer, 2005, pág. 2). A pesar de que este tipo de innovación fue planteado hace casi una década, es solo hasta ahora que está tomando fuerza, debido a movimientos relacionados con la responsabilidad social empresarial, siendo considerada como uno de los avances más importantes en la gestión de la innovación de los últimos años.

## B.4. Clasificaciones de los modelos de gestión de la innovación

Para analizar los modelos de gestión de la innovación se buscaron distintos planteamientos de clasificación de dichos modelos los cuales fueron sintetizados en la Tabla B3.

**Tabla B3:** Clasificaciones modelos de gestión de la innovación. Fuente: Velasco & Zamanillo (2008).

AUTOR	Clasificación de modelos del proceso de innovación
(Marinova & Phillimore, 2003)	Primera generación (Caja Negra) Segunda generación (Modelos lineales) Tercera generación (Modelos Interactivos) Cuarta generación (Modelos Sistémicos) Quinta generación (Modelos Evolutivos) Sexta generación (Entornos Innovadores)
(Velasco & Zamanillo, 2008)	Modelos lineales Modelos por etapas Modelos interactivos o mixtos Modelos integrados Modelos en red
(Saren, 1984)	Modelos de etapas departamentales Modelos de etapas de actividades Modelos de etapas de decisión Modelos de procesos de conversión Modelos de respuesta
(Forrester, J., 1991 <i>citado por</i> Velasco & Zamanillo, 2008)	Modelos de etapas Modelos de conversión y modelos de empuje de Tecnología/Tirón de la demanda Modelos integradores Modelos decisión

**Tabla B3:** (Continuación)

<b>AUTOR</b>	<b>Clasificación de modelos del proceso de innovación</b>
(Rothwell, 1994, <i>citado por</i> (Ortíz & Pedroza, 2006))	Primera generación: empuje de la tecnología Segunda generación: tirón de la demanda Tercera generación: modelo interactivo Cuarta generación: procesos integrados de innovación. Quinta generación: system integration and networking.
(Padmore, T., Schuetze, H. y Gibson, H., 1998 <i>citado por</i> Velasco & Zamanillo, 2008)	Modelo lineal Modelo de enlaces de cadena Modelo de ciclo
(Hidalgo, A., León G., Pavón, J. ,2002 <i>citado por</i> Velasco & Zamanillo, 2008)	Modelo lineal Modelo mixto Modelo integrado
(Trott, 2005)	Serendipity Modelos lineales Modelos Simultáneos de acoplamiento Modelos interactivos
(Escorsa, P. y Valls, J., 2003 <i>citado por</i> Velasco & Zamanillo, 2008)	Modelos lineal Modelos de Marquis Modelos de la London Business School Modelos de Kline
(European Comission, 2004 <i>citado por</i> Velasco & Zamanillo, 2008)	Innovación derivada de la ciencia Innovación derivada de las necesidades del mercado Innovación derivada de los vínculos entre los actores de los mercados Innovación derivada de las redes tecnológicas Innovación derivada de redes sociales

**Tabla B3:** (Continuación)

<b>AUTOR</b>	<b>Clasificación de modelos del proceso de innovación</b>
(Cagnazzo, Taticchi, & Botarelli, 2008)	Primera generación (Technology Push-Models) Segunda generación (Market Pull-Models) Tercera generación (Couplin Models) Cuarta generación (Integrated Models) Quinta generación (Function Integration innovation Models)

Como clasificación pionera se encuentra la planteada por Saren en 1984 quien busca clasificar los procesos de innovación basándose en cómo se plantea el proceso y a qué estímulos responde la organización al momento de plantearlo.

Basados en elementos orientadores planteados por Saren (1984), Marinova y Phillimore (2003) plantean Seis Generaciones de modelos de gestión de la innovación las cuales tienen cierta relación cronológica de acuerdo a su aparición, ya sea en las organizaciones o los planteamientos teóricos. A medida que las generaciones transcurren cambia la relevancia que a la innovación dan las organizaciones, partiendo desde el punto en donde la innovación no tiene influencia y no es considerada por la empresa como un elemento diferenciador hasta el punto en el que la innovación y su gestión son los que definen el entorno mismo.

Un enfoque similar tomaron Cagnazzo, Taticchi, y Botarelli (2008) al plantear sus cinco generaciones de la gestión de la innovación, solo que estos autores, además de analizar la aparición cronológica de los distintos modelos, analizan también la relación que existe entre la organización y su entorno y quién y cómo influyen estos dos actores en la generación de innovación. Esta clasificación es recogida por Cagnazzo de la planteada por Rotwhell (1992). Algunas de estas categorías son recurrentes en otros autores tales como Forrester y su categoría de Empuje de la tecnología y Tirón de la Demanda, y por Hidalgo, León y Pavón en lo que ellos llaman el Modelos Lineal. Como ente estandarizador la Comisión Europea recoge estos mismos elementos y plantea dos de sus cinco categorías relacionándolas con quién genera el impulso innovador.

Por otro lado y con un enfoque funcional aparecen las clasificaciones que buscan identificar cómo es el proceso interno relativo a la innovación, siendo recurrente la aparición de modelos lineales (Padmore, Hidalgo, Trott, Escorsa, y Velasco entre otros) entendiéndolos como aquellos que ejecutan las actividades de manera escalonada y progresiva.

Además, aparecen los modelos por Etapas que agrupan las tres categorías iniciales de Saren y son planteados en un principio por Forrester y retomados posteriormente por Velasco. Forrester también plantea los modelos Integradores que fueron renombrados por Hidalgo como mixtos en donde agrupa los modelos de Marquis, Klaine (contemplados como categorías independientes por Escorsa), Rothwell y Zegveld. Estos modelos por etapas también son denominados Modelos Interactivos por Trott y por Velasco. Al revisar cuidadosamente esta categoría se puede ver que los modelos de carácter cronológico están incluidos en el modelo planteado por Forrester y los demás autores que posteriormente lo retoman.

Otra categoría recurrente en los procesos innovativos es la definida en un principio por Padmore denominada modelos de enlaces de cadenas. Planteamiento retomado por Hidalgo y luego por Velasco al momento de definir los modelos en los que el desarrollo de la innovación se realiza mediante etapas altamente solapadas e inclusive paralelas.

Por último, y debido a las condiciones de desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, se empezaron a ver fenómenos de trabajo en red por parte de las organizaciones, de tal manera que se crean modelos de gestión de la innovación basados en dicho componente y este nuevo funcionamiento. De tal manera que, complementando la categoría de enlace de cadenas de Padmore, la Comisión Europea plantea modelos de gestión donde la innovación nace de la interacción tanto de redes tecnológicas como sociales, categorías que son retomadas por Velasco y Zamanillo como una sola, denominada Modelos en Red, donde ya no sólo es la organización la encargada de generar y gestionar la innovación, sino que se involucra tanto a los proveedores como a los clientes en dicho proceso creador.

## B.5. Clasificación de modelos de empresas de comercio electrónico B2C

**Tabla B4:** Clasificación empresas B2C. Fuente: Construcción Propia.

Modelo	Características	Autores
Online Direct Marketing (e-retail, e-shop, Interactive self-service, PSP, Traditional Sales, Catalog Merchant, Click and Mortar)	El minorista vende directamente al cliente. Genera sus ingresos a partir de la diferencia entre el precio de compra y el de venta. Genera el proceso de reintermediación.	(Rappa, 2008) (Laudon & Laudon, 2008) (Turban, Wetherbe, & Ephraim, 2004) (Livnat, 2007) (Mahadevan, 2000) (Timmers, 1998) (Kalakota & Whinston, 1996)
Venta Directa del Fabricante (PSP, Direct Selling)	El fabricante realiza directamente la venta a sus clientes. Genera sus ingresos por la venta de sus productos. Reduce la intermediación del mercado.	(Rappa, 2008) (Turban, 2007) (Mahadevan,2000) (Emre, Hortacsu, & Syverson, 2006)
Portales (Informational)	Puerta de entrada a Internet. Ofrecen información general o específica sobre un tema. Genera ingresos por la publicidad y el alto nivel de tráfico que generan.	(Rappa, 2008) (Laudon, 2008) (Mahadevan,2000)
Creadores de Mercado (Auctions, e-mall)	Facilitan el encuentro entre compradores y vendedores. Generan sus ingresos con el cobro de cuotas por el uso de la plataforma y a través del cobro de comisiones por las ventas realizadas.	(Livnat, 2007) (Mahadevan,2000) (Timmers, 1998)

**Tabla B4:** (Continuación)

Modelo	Características	Autores
Brokers (Transaction Brokers, Information brokers, Auction Broker, Search Agent)	Ofrecen el servicio de intermediación en la realización de actividades propias del cliente. Generan sus ingresos por cuotas periódicas o porcentajes sobre las transacciones realizadas	(Rappa, 2008) (Laudon & Laudon, 2008) (Turban, 2007) (Livnat, 2007) (Timmers, 1998)
Virtual Communities	Agrupa personas con intereses comunes que buscan intercambiar información acerca de dichos intereses. El modelo de ingresos aún no es claro. Suele asociarse a otro tipo de modelos como mecanismo de fidelización	(Rappa, 2008) (Yahia, 2007) (Reingold, 2000) (Timmers, 1998) (Wellman, Salaff, Dimitrova, Garton, Gulia, & Haythornthwaite, 1996)
m-commerce	Basan su modelo de negocio en ofrecer servicios para dispositivos móviles	(Varshney, 2000) (Balasubramanian, Peterson, & Jarvenpaa, 2002) (Zobel, 2001)
Content Providers (Content Management System)	Proveen contenidos de manera completamente on-line. Generan los ingresos por publicidad y por la venta o suscripción a los contenidos proveídos.	(Loebbecke & Huyskens, 2007) (Boiko, Content Management Bible, 2004) (Boiko, Understanding Content Management, 2001)
Brochureware	Es una primera forma de hacer presencia en internet. Consiste en ofrecer una información básica de la compañía y agregar versiones digitales del material publicitario previamente distribuido en físico.	(Straub & Klein, 2001) (Carey & Gerk, 2002) (Hoque, 1999)

## **C. Anexo: Descripción de las organizaciones estudiadas**

A continuación se describirán las organizaciones estudiadas.

### **C.1 La Silla Vacía**

La silla vacía es una organización periodística centrada en la presentación de historias de corte político, con un alto enfoque crítico y que buscan describir “cómo se ejerce el poder en Colombia: en los personajes que mueven los hilos del poder, en las estrategias para alcanzarlo y mantenerlo, en las ideas e intereses que subyacen las grandes decisiones del país” (La Silla Vacía.com, 2010). Una de las características principales de los contenidos del portal de La Silla Vacía es que no solamente presentan las historias de manera separada, sino que por el contrario buscan establecer las relaciones que existen entre distintas historias y cómo estas explican las condiciones de poder en el país. Las operaciones de La Silla Vacía inician hace año y medio, gracias al financiamiento recibido por el Open Society Institute. La organización está dirigida por Juanita León García Directora Editora, tres periodistas y dos practicantes.

El portal cuenta con cinco secciones a saber:

- Historias: diariamente se publican dos historias centrales, que responden a las necesidades y realidades más sobresalientes en el quehacer político del país. Estas historias son desarrolladas por algunos de los periodistas asociados a la organización, aunque en ocasiones, y por motivos de pertinencia, la construcción puede hacerse de manera colectiva. La hora de publicación ha sido coordinada con las horas donde se presenta un mayor nivel de tráfico de usuarios lectores.
- La Movida: La movida reúne a personajes nacionales que han sido invitados por La Silla Vacía a debatir sobre el tema más importante de cada día, el cuál es

planteado como eje de la discusión por nuestro equipo. Los lectores pueden adherirse a las opiniones presentadas por los invitados.

- El Blogueo: en esta sección La Silla Vacía abre 15 blogs de temáticas distintas, donde los administradores de cada uno de los blogs pueden plantear posiciones sobre las temáticas seleccionadas, a las cuales los usuarios pueden replicar mediante comentarios.
- La Butaca: semanalmente la periodista Olga Lucía Lozano G, editora creativa de La Silla Vacía, expone distintas temáticas agrupadas en tres secciones “BARRA LIBRE: Un vistazo irónico a la realidad nacional a través de muchos ojos y lecturas”, “ESTO NO ES BONITO: Arte y realidad nacional” y “DESDE EL VACIO: Todo lo que pueda meterse en un multimedia”
- Querido Diario: en esta sección el equipo de trabajo de La Silla Vacía escribe confidenciales diarios, relativos a los movimientos del poder más importantes del país.

## C.2 La Hojarasca

Es un proyecto de la Alianza de Escritores y Periodistas (AEP), organización generada por un grupo de trabajadores intelectuales con el fin de abrir mejores vías y métodos de comunicación, donde los colaboradores puedan difundir sus actividades, publicaciones, intenciones, ideas y aspiraciones sin tener que recurrir a los medios altamente dependientes de los poderes económicos, dentro de una perspectiva revigorizada de libertad, igualdad y fraternidad universales. (La Hojarasca, Alianza de Escritores y Periodistas, 2004). La primera edición de La Hojarasca se presenta en octubre de 2004 con la presentación del manifiesto de la organización, donde los miembros fundadores, Iliana Dueñas Acero, Benjamín Losada, Claudio Ochoa, Viviana Arciniegas, Enrique Santos Molano, Mario Lamo Jiménez, Néstor Hernando Parra, Gerardo Jumí y Alberto Abello, establecen los principios orientadores de la asociación y declaran a La Hojarasca como “un periódico destinado al ejercicio de la crítica literaria y audiovisual, y al registro minucioso del movimiento intelectual” (La Hojarasca, Alianza de Escritores y Periodistas, 2004) . Como complemento a esta primera edición se realiza la primera reseña dedicada a la novela *El arzobispo de terciopelo* de Enrique Santos Molano.

La Hojarasca ha presentado 50 números de carácter bimensual. En la actualidad los editores principales son Enrique Santos Molano y Mario Lamo Jiménez, llegando actualmente al millón de lectores (La Hojarasca, 2010).

La publicación tiene una sección principal donde los editores y colaboradores presentan sus reflexiones y creaciones literarias. Esta sección es complementada por una sección de enlaces elegidos por los editores, que sugieren a los lectores visiones complementarias a las generadas por La Hojarasca, combinado con la posibilidad de consultar blogs personales de los editores, ubicaciones que se actualizan de manera constante.

### **C.3 La Clase de Español**

La Súper Estación nace alrededor de 1982, como un canal de radiodifusión para público joven, en la frecuencia 88.9 FM de propiedad de Radio Súper. Hacia 1986 La Súper Estación alcanzó los mayores niveles de desarrollo, llegando a convertirse en una de las organizaciones referentes de su sector, en este punto la Súper Estación contaba con frecuencias en Bogotá, Medellín, Cali, San Andrés, el Eje Cafetero, Girardot, Ibagué, Girardota y Valle del Cauca. Hacia el comienzo de la década de los noventa las grandes cadenas radiales, Caracol Radio y RCN Radio, inician su incursión en el segmento juvenil con la creación de emisoras tales como Radioactiva y La Mega. En esta década la Súper Estación busca posicionarse gracias a una programación más cercana a los gustos de los oyentes, alejándose de los tradicionales listados tales como el *Billboard Hot 100*.

A pesar de los esfuerzos realizados por la Súper Estación, en la década del 2000 la cadena entra en crisis, causada por el incremento de la competencia y el cambio generacional. Como consecuencia de esto el 31 de Agosto de 2005 se hace la última emisión de todas las emisoras pertenecientes a la Súper Estación. Para el 1 de septiembre del mismo año, las frecuencias fueron arrendadas a RCN Radio, y la Súper Estación se convierte en una emisora on-line.

Para el caso de la Súper Estación Medellín, se decide convertirla, no sólo en una emisora de Internet, sino en un canal de videos musicales. Siendo toda la programación preprogramada y teniendo solamente una hora en vivo, franja denominada *La clase de*

*español*, en donde dos conductores conversan entre ellos, con los oyentes on-line y realizan la programación musical, en donde predominan los contenidos en español. Esta franja nace en agosto del 2009 y busca acercar a la audiencia a temáticas relacionadas con el rock en español y a noticias o datos importantes que rodean a este género y sus artistas. Por ser el único espacio en vivo desarrollado dentro del canal de videos de La Súper Estación Medellín, es esta sección la que se incluyó en el estudio.

## **C.4 Radio Revista Proyección**

La Asociación Distrital de Educadores – ADE – es una organización que agrupa a los educadores pertenecientes al magisterio del Distrito Capital y tiene dentro de sus objetos el asesoramiento a los docentes para que garanticen el efectivo cumplimiento de sus derechos y deberes como empleados públicos, además de la presentación de “memoriales respetuosos que contengan solicitudes que interesan a los afiliados en general” (Asociación Distrital de Educadores y Educadoras, 2007). Buscando el cumplimiento de este último objeto se creó la Secretaría de Prensa y Comunicaciones, a cargo de la Docente Luz Marina Turga, oficina que es la encargada de administrar la generación de todos los contenidos oficiales de la asociación y distribuirlos en distintos medios propiedad de la misma; dentro de los medios gestionados por la secretaria se encuentra el programa radial Radio Revista Proyección, el periódico Educador Distrital, el sitio web de la asociación, distintos volantes informativos, cartillas temáticas, La Boletina, publicación de la comisión de la mujer, entre otras. Al momento de indagar por las publicaciones relacionadas anteriormente se encontró que la mayoría carecen de periodicidad y por lo tanto incluirlas dentro del estudio no daría información relevante. Como publicaciones candidatas para el estudio se preseleccionaron el tabloide Educador Distrital y el programa radial Radio Revista Proyección, siendo este último el que se realiza de manera sistemática y por lo tanto puede aportar la mayor cantidad de información.

Radio Revista Proyección es una publicación semanal generada por la Secretaría de Prensa y Comunicaciones de la Asociación Distrital de Educadores – ADE con el objeto de servir como medio de comunicación con los afiliados a la asociación comprendidos por los educadores, rectores y administrativos del magisterio distrital y propende por el respeto de los derechos de los educadores, el fortalecimiento de la educación pública y el

ser un espacio para la generación de debates y la divulgación de la filosofía sindical. El programa es emitido todos los domingos a las 8:00 a.m. por la frecuencia 930 am de La voz de Bogotá, perteneciente al grupo Todelar.

La emisión radial está compuesta por las siguientes secciones:

- Editorial: se abre el espacio para que uno de los directivos de la asociación pueda realizar una reflexión editorial relacionada con los efectos coyunturales de la actividad docente.
- Sección Nacional: segmento dispuesto para la comunicación de información de carácter nacional, expresada en noticias y entrevistas a personajes del movimiento sindical a nivel nacional tales como Fecode, CGT, CUT, entre otros; además de personalidades de la administración nacional.
- Sección Distrital: este segmento presenta información de interés del magisterio distrital. La información puede estar representada en editoriales, entrevistas o comunicados generados tanto por la administración distrital como por la asociación misma
- Salud: notas de interés relacionadas con aspectos del cuidado de la salud de los docentes, las enfermedades generadas por la profesión y su tratamiento, entre otros.
- Condolencias: sección dedicada a manifestar condolencias a todos los docentes asociados que hayan perdido seres queridos.
- Invitación a eventos: información de eventos, conferencias y foros de interés para los educadores distritales.

## **C.5 El Catolicismo**

Este periódico es uno de los proveedores de contenidos más antiguos del entorno colombiano, fue fundado en noviembre de 1849 por el Arzobispo de Bogotá Monseñor Manuel José Mosquera, quien comprendía que era necesario abrir un espacio de reflexión sobre la principal problemática social de la época, que radicaba en la no existencia de una clase media que amortiguara el impacto entre la clase alta y el pueblo. En 1853 se proclama la Constitución Liberal de 1853, en la cual, entre otras cosas, se realiza la separación entre la Iglesia y el Estado y la libertad de expresión como derecho inalienable de todos los ciudadanos. Sin embargo acompañado de estas bondades se

deciden incluir ciertos poderes que incrementan los niveles de desigualdad, razón por la cual Monseñor Mosquera decide crear un periódico con una orientación religiosa, filosófica y literaria.

Debido a las fuertes críticas elevadas por Monseñor Mosquera, por hechos tales como la expulsión de los Jesuitas y la posibilidad de que los párrocos sean nombrados por la administración local, fue expatriado el 20 de junio de 1852. Para este tiempo El Catolicismo era el único medio de comunicación que contaba con corresponsales extranjeros. Luego de la expatriación de Monseñor Mosquera y la muerte de Rufino José Cuervo, principal colaborador de la publicación, José María Rivas Grott toma la dirección del periódico, iniciando la segunda etapa de la publicación, marcada, entre otras características, por pasar de ser quincenario a ser un semanario.

El periódico es una de las pocas publicaciones seriadas que ha tenido la oportunidad de presenciar los eventos más importantes de la historia colombiana, tales como la alta inestabilidad política en la época denominada por los historiadores como *La Patria Boba*, el Bogotazo del 4 de abril de 1949, el concilio vaticano segundo y el enfrentamiento ideológico que este plantea con la creación de políticas públicas y de estado en temas relacionados con la planificación familiar, entre otros. Todos estos acontecimientos han marcado la evolución de El Catolicismo como publicación, efectos marcados principalmente por la resistencia de los gobiernos de paso a las opiniones generadas por los colaboradores del periódico, llegando a veces al punto de forzar su cierre temporal. Dichos cierres han hecho que el periódico haya tenido, hasta el momento, diez etapas. La décima etapa inicia el 11 de septiembre de 2001, día en el cual se relanza el periódico con su primera edición, y se incluye dentro de las publicaciones la edición virtual del mismo. Esta última etapa puede dividirse en dos, donde la segunda parte inicia en diciembre de 2010, con el nombramiento del nuevo comité editorial, aunado con la nueva orientación de la Arquidiócesis para lograr una unificación de los medios de la Delegación de Comunicación de la misma.

Desde sus inicios el periódico ha tenido una fuerte orientación a poner de manifiesto la problemática social del estado colombiano, así como servir como orientación para la toma de decisiones de los creyentes con respecto a temáticas sociales y políticas. Todo

esto sin tener una filiación política con ningún partido o corriente ideológica. El periódico es una dependencia de la Arquidiócesis de Bogotá, sin embargo, y a pesar de que la dirección recaiga en Sacerdotes, la orientación de la misma es proporcionar una visión laica de la iglesia y de la política, sin olvidar los tres ejes fundamentales de la misma, aportados por el fundador: religión, filosofía y literatura.

En la etapa actual la publicación consta de 16 páginas por edición repartidas en distintas secciones, de las cuales las de regularidad son:

- Primera plana: artículo relacionado con fechas litúrgicas, siendo enfocado con un alto contenido social.
- Página de opinión: donde se incluye la columna editorial preparada por lo general por el director de la publicación, y una segunda columna desarrollada por alguno de los miembros del consejo editorial.
- Noticias: se presentan noticias especialmente de Bogotá y de interés eclesiástico. Este último tipo de noticias está compuesta por noticias locales, recogidas de las publicaciones de la Cancillería de la Arquidiócesis, nacionales, aportadas por la Conferencia Episcopal, e internacional recogidas de agencias tales como FIDES, ZENIT, ACIPRENSA, entre otras.
- Especiales: sección dedicada a temas específicos, que toman importancia por efectos coyunturales.
- Lecturas Dominicales: sección preparada por un diácono que busca orientar a los fieles en la reflexión de los textos bíblicos incluidos en las celebraciones dominicales.
- Formación: espacio para ayudar a los fieles en su formación teológica a partir de reflexiones relacionadas con la realidad nacional.
- Familia: artículo relacionado con la construcción de valores familiares y la conservación del núcleo familiar.
- Derechos Humanos: artículo aportado por el abogado Mario Madrid-Malo dedicado al análisis de la problemática del respeto de los derechos humanos en Colombia.

## C.6 A Mover El Camello

El programa de Televisión *A Mover El Camello*, es un espacio de 30 minutos, que se transmite semanalmente en el canal institucional, como parte de los mecanismos de difusión de las actividades desarrolladas por la Universidad Militar Nueva Granada – UMNG y su producción depende directamente de la Unidad de Recursos Educativos, la cual cuenta con otros medios de difusión tales como un periódico impreso y un programa radial.

A Mover El Camello nace el 9 de mayo de 2004, como parte del plan de imagen institucional, pero para el 2005 se transformó la idea original, convirtiéndolo en un espacio de difusión de todas las actividades desarrolladas al interior de la Universidad. Así mismo se vio la necesidad de orientar los contenidos generados a apoyar organizaciones innovadoras, de tal manera que A Mover El Camello se convirtió en un canal directo de interacción entre la Universidad y las empresas estatales y privadas, así como un foro de discusión de la realidad, donde la UNMG pueda plantear posiciones independientes nacidas de sus labores académicas.

Actualmente el espacio televisivo cuenta con cinco secciones a saber:

- **Emprendimiento y espíritu empresarial:** en esta sección se incluyen informes sobre organizaciones innovadoras, que hayan realizado proposiciones de alto impacto en las realidades colombianas. La sección de emprendimiento fue la semilla del programa y busca, principalmente, acercar a los televidentes a la idea de innovación y generación de valor. Las organizaciones incluidas en los informes se encuentran vinculadas, de alguna manera, a la Universidad, ya sea porque la institución aporte recursos para su funcionamiento, o porque algún egresado de la misma tenga participación activa en la propuesta de valor.
- **Innovación e Investigación:** una de las labores más importantes de una Universidad es la de generar, en su interior, procesos de investigación e innovación resultantes de los procesos investigativos propios de la institución. En esta sección se realiza la difusión de proyectos o productos de investigación o innovación, generados por grupos institucionales, docentes o estudiantes vinculados directamente con la institución.

- Proyección Social Universitaria: en esta sección se muestran las actividades de proyección social desarrolladas por las distintas unidades y divisiones de la Universidad, principalmente aquellas que generan un impacto en la sociedad ya sea a nivel barrial, local o nacional.
- Actividades Internas: espacio para la difusión de actividades de interés para la comunidad Neogranadina, tales como conferencias, charlas, seminarios, foros, entre otros.
- Información Institucional: en el año 2009 se generó una sección dedica a la difusión de mensajes institucionales, orientadas a incrementar el conocimiento de la comunidad en general sobre la Universidad, su funcionamiento, las ofertas existentes, entre otras.



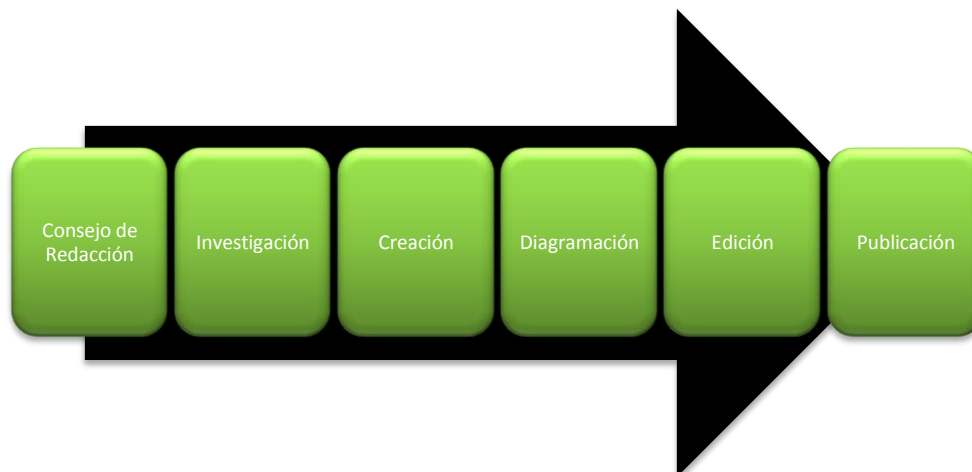
## D. Anexo: Esquemas de gestión de contenidos de las organizaciones analizadas

En este anexo se presentan los esquemas de gestión de contenidos que son utilizados por cada una de las organizaciones, buscando entender su funcionamiento actual y las modificaciones que sobre estos se han realizado.

### D.1 LA SILLA VACÍA.

El proceso de gestión de contenidos desarrollado por la organización en mención se muestra de manera esquemática en la figura D1.

**Figura D1.** Esquema de Gestión de Contenidos en La Silla Vacía. Fuente: Construcción Propia



La gestión de contenidos de La Silla Vacía se centra en tres tipos de contenidos. El primero está concentrado en historias centrales, una diaria, que se desarrollan por parte

de los periodistas principales de la organización; el segundo tipo de contenido son historias menores que complementan las historias principales y que responden a temas coyunturales que se presentan cada día. Por último, se tienen los contenidos especiales que no responden a necesidades inmediatas de información de los lectores sino que buscan profundizar en una temática específica, algunos ejemplos de estos contenidos son aquellos incluidos en la sección de La Butaca, de carácter semanal y con un enfoque cultural, o las investigaciones especiales que se desarrollan en la publicación.

Así mismo, la organización ha determinado dos horarios de publicación de sus contenidos nuevos, horarios que dependen directamente de los picos de tráfico que se presentan en el portal, buscando ofrecer a sus lectoras la nueva información de manera conveniente. Las historias principales suelen publicarse en horas de la madrugada con el fin de satisfacer a los lectores que acuden al medio en las primeras horas de la mañana; además las historias menores se suelen publicar hacia el medio día y así poder ofrecer contenido actualizado para los lectores de las primeras horas de la tarde.

El proceso de gestión de contenidos comienza cada lunes, cuando se reúne el consejo de redacción y decide sobre las temáticas principales que se tratarán durante la semana. A cada uno de los periodistas de planta se le asignan dos historias principales a la semana, además se esbozan las posibles historias complementarias o menores que se tratarán durante los primeros días de la semana, así mismo se decide qué día será publicado el contenido y el horario de publicación. La asignación es formalizada al generar un cronograma de publicación de los contenidos, estipulando el responsable principal y los colaboradores. Posteriormente el equipo periodístico realiza un proceso de consecución de información basada en la consulta de fuentes propias, bases de datos oficiales o información pública en Internet, actividades que son soportadas, además de los periodistas principales, por los practicantes con los que cuenta la organización. Cabe aclarar que el tiempo de duración de esta actividad es considerablemente diferente si se trata de una historia principal o una menor, siendo estas últimas construidas completamente en un promedio de 4 a 6 horas.

Cuando la información ha sido completamente recopilada se procede a realizar la diagramación del contenido. Esta construcción se realiza con un alto enfoque hacia el

diseño y la diagramación, ya que este factor es uno de los valores agregados que ofrece la organización. El proceso de diagramación es soportado por un manual de operaciones desarrollado por la organización y por un profesional en diseño que trabaja a destajo para la organización.

Con el contenido desarrollado en su totalidad, en términos de forma y fondo, se procede a realizar el proceso de edición, actividad que recae en la editora y directora, quien realiza correcciones relacionadas con el correcto uso idiomático y posibles modificaciones de visualización. Aprobado el desarrollo del contenido se procede a su publicación en la página para la consulta de los lectores.

## D.2 LA HOJARASCA.

El proceso de gestión de contenidos llevado a cabo en esta organización se desarrolla tal y como se muestra en la figura D2.

**Figura D2.** Esquema de Gestión de Contenidos en La Hojarasca. Fuente: Elaboración Propia



El proceso inicia cuando los editores principales de la publicación discuten aquellas temáticas que consideran de mayor interés para los lectores, con el fin de incluirlos en el número siguiente de la publicación. Esta determinación puede darse por situaciones coyunturales y relevantes para el país, luego de recoger las impresiones de los mismos usuarios o, como se desarrolló durante el año anterior con la revista del Bicentenario,

temáticas de largo plazo derivadas de discusiones propias del área editorial. Posteriormente se abre la convocatoria a los colaboradores para que desarrollen los contenidos que consideren y que estén relacionados con la temática central elegida. Los colaboradores se dividen en colaboradores permanentes, aquellos que realizan contribuciones en todas las publicaciones, y colaboradores espontáneos constituidos por escritores que realizan una o varias contribuciones sin ninguna continuidad. A pesar de tener definido el tema orientador de la publicación, dicha decisión no es excluyente, ya que es posible incluir contenidos no relacionados, cuando este, por ejemplo, sea solicitado por los lectores.

La siguiente etapa del proceso corre de nuevo por cuenta de los editores principales, los cuales realizan la selección de los contenidos evaluando la relevancia e importancia de los mismos. Los contenidos seleccionados son posteriormente revisados minuciosamente con el fin de garantizar su calidad idiomática. Completada la etapa de edición se procede a la construcción de maquetas de visualización de los contenidos, diseños que son revisados y modificados por los editores con apoyo del área de sistemas e información. Concluidas dichas revisiones se procede a la publicación en línea de los contenidos. Luego de que los contenidos han sido publicados se recogen las impresiones de los lectores que pueden ser realizadas de manera explícita, por medio de comentarios dejados por ellos en la página, o implícitas que nacen del análisis del tráfico cursado por los distintos contenidos incluidos en una publicación.

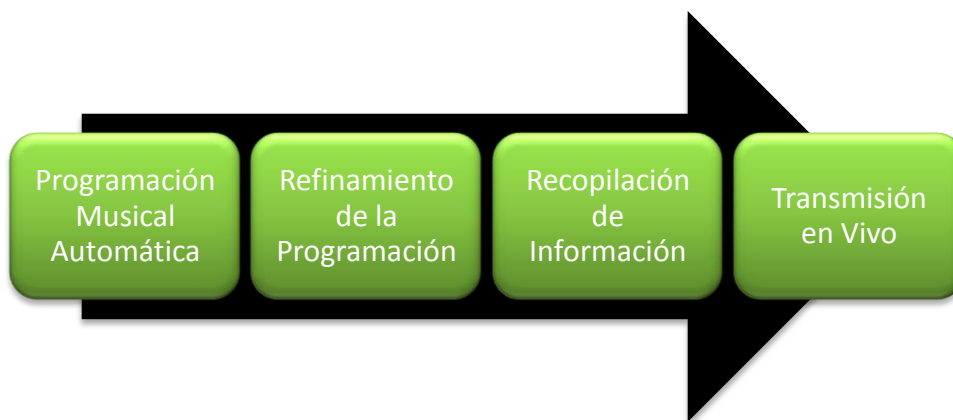
### **D.3 LA CLASE DE ESPAÑOL.**

La franja semanal de la clase de español, producida por la Súper Estación Medellín, es el único espacio de transmisión en vivo que se analizó en el estudio y por lo tanto tiene implicaciones diferenciales con respecto a los demás medios analizados. El proceso de gestión de contenidos para esta organización se encuentra descrito en la figura D3.

La primera característica distintiva del proceso de gestión de contenidos utilizado para la generación de la Clase de Español es la utilización de un software especializado el cual realiza, de manera automática, la selección de las canciones a incluir en cada segmento, basado en reglas de selección por género. Para la franja estudiada los temas

seleccionados son aquellos agrupados bajo el género de Rock en Español. Todos los viernes en horario previo a la emisión en vivo, los presentadores, que igualmente cumplen la labor de programadores y técnicos de sonido, revisan la selección realizada por el software, buscando refinarla con criterios de pertinencia para el día, donde son privilegiados aquellos que tienen un carácter más alegre y asociados con fiestas. Además del criterio anterior, es posible que, dependiendo de fechas coyunturales y significativas para el mundo del rock en español, se incluyan temas de alguna agrupación o artista específico. Como tercera medida se seleccionan canciones por solicitud, ya sea de los oyentes, como de los mismos presentadores.

**Figura D3.** Esquema de Gestión de Contenidos para La Clase de Español. Fuente: Construcción Propia.



Posterior al refinamiento de la programación musical, se procede al levantamiento de información relacionada con los artistas incluidos, buscando datos de interés, anécdotas, experiencias, entre otros. La información recopilada se utilizará para realizar comentarios en medio de la programación musical; sin embargo, dichos comentarios son complementados con la interacción que tienen los presentadores con los seguidores del canal, gracias a distintas herramientas de mensajería instantánea tal como el chat propio, el grupo en facebook y el correo electrónico.

En algunas ocasiones, dentro del contenido hablado de la franja se cuenta con artistas invitados, quienes comparten experiencias y comentan su quehacer artístico con la audiencia, no obstante, no existe un proceso establecido para la escogencia de dichos artistas, y mucho menos para determinación de las temáticas tratadas con ellos. De

manera adicional y con carácter esporádico, se incluye en el programa personal adicional con el fin de apoyar los temas técnicos tales como la modulación de sonido y el manejo de las cámaras web.

## D.4 RADIO REVISTA PROYECCIÓN.

Este es un espacio radial semanal de media hora, desarrollado por la Secretaría de Prensa y Comunicaciones que, a diferencia de la Clase en Español, es pregrabado, de tal manera que no existe la posibilidad de interactuar directamente con la radioaudiencia. El proceso de creación del programa se representa de manera sintética en la figura D4.

**Figura D4.** Esquema de Gestión de Contenidos para Radio Revista Proyección. Fuente: Construcción Propia



El proceso de preproducción de la radio revista consta de dos etapas, la primera es desarrollada durante los días miércoles de cada semana, día en el cual se reúne el comité editorial compuesto por el presidente de la asociación, el secretario general, la secretaria de prensa y los periodistas que trabajan a destajo con la ADE. Durante la reunión de comité editorial se decide quienes participan con las notas editoriales, se realiza el plan de entrevistas planteando los entrevistados, las preguntas y, en algunas ocasiones, el libreto de las intervenciones de los periodistas. La elección de los entrevistados se realiza de acuerdo con la pertinencia e importancia de dichas personas con respecto a las prioridades sindicales de la asociación. Como resultado final del comité editorial se tiene un esquema provisional de la emisión construido a partir del consenso de sus participantes.

Los dos días siguientes, jueves y viernes, son utilizados para la realización de las entrevistas a las personas seleccionadas, actividad desarrollada por los periodistas, ciñéndose a los lineamientos definidos por el comité editorial.

El día sábado se realiza la grabación del programa, en esta grabación participan los periodistas, la secretaria de prensa, los editorialistas y, en ocasiones, entrevistados. Esta actividad se realiza en los estudios de Todelar, entidad que contribuye con los equipos y el personal técnico. Posterior a la grabación de todos los contenidos, se realiza el proceso de edición, donde se ajusta la forma de presentación de los contenidos y se incluyen los contenidos grabados por los periodistas en días anteriores, la etapa de edición se realiza con el apoyo técnico de la cadena Todelar, supervisado por la secretaria de prensa con asesoría de uno de los periodistas del programa.

## **D.5 EL CATOLICISMO**

Esta publicación, adscrita a la Arquidiócesis de Bogotá, tiene como proceso principal de desarrollo de contenidos el expresado en la figura D5.

El proceso de gestión de contenidos inicia cada año cuando el consejo editorial preselecciona las temáticas principales de las ediciones del año siguiente, dichas temáticas tienen una relación directa con el calendario litúrgico, sin que estas inunden completamente cada una de los números de la publicación. Posteriormente, y para cada una de las ediciones, se realiza un proceso quincenal que inicia con un consejo de edición, el cual es realizado los viernes que coinciden con la fecha de publicación del número anterior, y que tiene como objeto realizar el diseño y aprobación de cada una de las 16 páginas que conforman la edición del periódico. Para realizar el diseño del contenido del periódico, el consejo recibe algunos artículos ya preparados con el fin ser incluidos en el número, y que están relacionados principalmente con las temáticas preseleccionadas previamente. Además, es posible que artículos preparados por comunidades colaboradoras se envíen al consejo para ser considerada su publicación.

**Figura D5.** Esquema de Gestión de Contenidos para El Catolicismo. Fuente: Construcción Propia



Luego de aprobar los artículos ya preparados, se continúa con el diseño temático de las demás páginas, así como con la selección de las personas encargadas para la realización de cada una de ellas, además se fija el orden en el cual se van a presentar y la longitud tentativa de cada una de las contribuciones. Este diseño busca concretar un total de 20 artículos, aproximadamente, de tal manera que, así se presenten incumplimientos por parte de los colaboradores, se tenga material suficiente para el desarrollo del número diseñado.

Posterior al trabajo de diseño realizado por el consejo, se realiza la preparación de cada uno de los artículos, para lo cual los colaboradores tienen una semana completa, siendo necesario que lleguen a la redacción del periódico a más tardar el jueves de la siguiente semana, para que puedan ser analizados por el segundo consejo editorial, el cual ocurre el viernes de la semana previa a la publicación y que tiene por objeto realizar la selección definitiva de los artículos que serán incluidos, además de llevar a cabo la revisión de la edición completa, de tal manera que para la finalización de este consejo se tiene el

material completo que será incluido en la publicación a distribuirse el viernes siguiente. Este paso dentro del proceso de gestión de contenidos fue incluido por el consejo editorial posicionado en diciembre de 2009, ya que anteriormente el consejo editorial solo se reunía en una oportunidad para cada edición, dejando a la redacción la responsabilidad de realizar la selección y revisión definitiva de la edición.

Posteriormente, se realizan las labores de corrección de estilo, a cargo de la redacción, desarrollada con el fin de garantizar el buen manejo idiomático a nivel de sintaxis y semántica, garantizando la libertad ideológica de cada uno de los colaboradores.

El martes posterior al segundo consejo, la redacción procede a recorrer las fuentes de información seleccionadas con el fin de construir la sección de noticias, tanto locales, nacionales e internacionales, seleccionando las notas de mayor interés, adaptándolas para la realidad nacional. En el proceso de selección de noticias se hace énfasis en aquellas que representen hechos positivos que, por no ser considerados como vendedores, no se difunden en otros medios de comunicación.

Ya completadas la etapas anteriores se procede a realizar el montaje y diagramación de los artículos seleccionados y corregidos, proceso que recae en la redacción y el equipo de diagramación de la publicación, que actualmente está compuesto por una sola persona. Como resultado se obtiene un boceto del número a publicar, borrador que es puesto a consideración del editor quien hace la revisión y aprobación definitiva el día miércoles durante las horas de la mañana. Teniendo en cuenta las sugerencias realizadas por el editor, la redacción y el diagramador hacen los últimos ajustes a la publicación y se hace la última lectura a todos los artículos para su posterior envío al outsourcing de impresión el mismo miércoles, culminando así el ciclo.

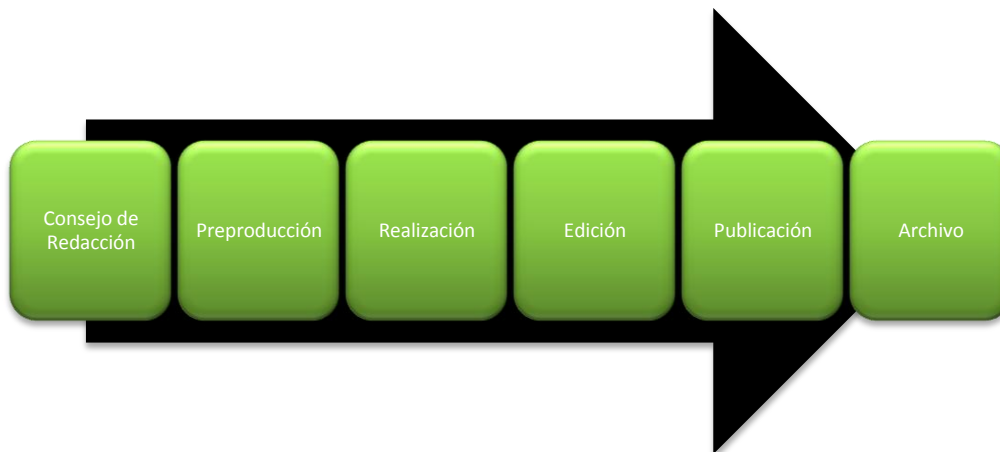
Cabe resaltar que El Catolicismo es uno de los proveedores de contenidos analizados que tiene formalizado su proceso, ya que actualmente cuenta con un conjunto de manuales que sirven como orientación tanto a los miembros del consejo, el editor, la redactora, el diagramador y a los colaboradores, sobre qué funciones les corresponden a cada uno de ellos y el cómo se deben realizar algunas de las tareas incluidas. Dentro de estos manuales los principales son el manual de funciones, el manual de estilo, el cual se

encuentra en proceso de actualización y ha sido construido basado en la experiencia recogida, el manual de redacción, que recoge las distintas reglas sintácticas y semánticas de la Real Academia de la Lengua Española y se considera poco necesario al saber que la redacción está cubierta por una sola persona, y el manual de diseño que se encuentra en construcción buscando recoger la experiencia vivida al interior de la publicación.

## D.6 A Mover El Camello

El programa televisivo semanal de la Universidad Militar Nueva Granada - UMNG se desarrolla basado en un proceso de gestión de contenidos formalizado e incluido como un microproceso del proceso de internacionalización y movilidad de la Universidad, siendo reconocido como uno de los procesos estandarizados más eficientes de la institución en el proceso de certificación en calidad de procesos. El microproceso se encuentra esquematizado en la figura D6.

**Figura D62.** Esquema de Gestión de Contenidos para A Mover el Camello. Fuente: Construcción Propia



Tal y como se observa en la figura, el proceso de gestión de contenidos inicia en la reunión semanal del Consejo de Redacción, desarrollada todos los jueves, y que tiene como objetivo la determinación de las temáticas a tratar en cada una de las secciones. Todos los miembros del consejo son libres de proponer alternativas que respondan a la realidad cercana a la Universidad y que tengan como objetivo divulgar información estratégica para la misma de acuerdo con las coyunturas presentes en cada momento

del tiempo. Posterior a la discusión de cada una de las opciones se realiza la selección de la misma mediante la consecución del consenso entre los participantes del consejo. El día siguiente a la realización del consejo editorial, el director realiza la etapa de preproducción, la cual inicia con la creación de un marco conceptual de cada una de las notas incluidas en las distintas secciones del programa. Dicho marco sirve como base para la selección de los invitados al programa, y de las locaciones a utilizar en la realización de cada una de ellas.

Ya confirmados los invitados a la emisión se procede a la fase de realización, en donde el director, la conductora y el camarógrafo recorren cada una de las locaciones realizando las entrevistas necesarias, además se realizan las tomas de apoyo para cada una de las notas y la construcción de los textos necesarios para complementar los aportes realizados por los invitados, siguiendo como principal orientación el marco conceptual preparado en la etapa previa. La realización de todo el contenido a incluir en cada una de las emisiones se realiza durante dos días, lunes y martes de cada semana. Posterior a la realización de todos los contenidos, se procede a realizar la edición de los mismos, labor desarrollada por el director del programa, fungiendo responsabilidades de editor conceptual, y el técnico de edición. Como resultado de esta etapa se obtiene el programa editado completamente, incluyendo el montaje de los efectos visuales y de sonido, dejando el resultado en el formato exigido por el canal institucional para su inclusión en la difusión de contenidos. Luego de las 12 horas de edición se transporta físicamente la grabación a las oficinas del canal, labor que se realiza los días jueves de cada semana. Luego de la emisión de cada viernes, el programa presentado es archivado en la sede de la UMNG cumpliendo así con los requisitos de auditoría del Ministerio de Educación.



## E. Anexo: Divulgación de resultados

Con el fin de validar cada una de las etapas de la tesis se realizaron diversas publicaciones de resultados parciales de investigación en eventos y revistas de distinta índole. En este anexo se relacionan las publicaciones desarrolladas.

Gómez, F., Díaz, H., & Ochoa, R. (2009, octubre). Marco base para el establecimiento de la base de empresas colombianas que utilicen las tecnologías e-business en las distintas modalidades Business to consumer. En: *Décimo primer simposio interno de investigaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia, pp 175 - 185.

Gómez, F., Díaz, H., & Ochoa, R. (2009). Reflexiones para la estructuración de una metodología de medición y clasificación de las empresas colombianas del tipo B2C. *Interfase*, Universidad Piloto de Colombia, pp. 21 - 28.

Ochoa, R., & Morales, M, (2009, octubre). Una aproximación a la gestión de la innovación en empresas de comercio electrónico B2C de economías emergentes. En: *Encuentro de Investigadores en prospectiva, innovación y gestión del conocimiento*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle, pp 65 - 79.

Ochoa, R., & Morales, M, (2010, agosto). La convergencia tecnológica y su influencia en el modelo de negocio de proveedores de contenidos. En: *V Congreso Internacional de Innovación para la Competitividad*. Guanajuato, México: CONCYTEG pp 1 - 26.

Ochoa, R., & Morales, M, (2011). Caracterización de las prácticas de gestión de la innovación en procesos de organizaciones proveedoras de contenidos en línea colombianas. *Economía, gestión y desarrollo*, Pontificia Universidad Javeriana de Cali (Artículo en evaluación)



## Bibliografía

Adams, K. (2006). Revista Venezolana de Gerencia (RVG). *National Center of Education and the Economy* , 1 - 59.

American Productivity & Quality center. (2003). *Content Management: A guide for your journey to knowledge best practices*. Houston: APQC.

Arzola, M. (2001). Comparación de la Capacidad Tecnológica del Sector Metal entre Aragón/España y Guayana/Venezuela mediante Categorías Universales: Perspectivas para la Cooperación Empresarial. . *Tesis Doctoral* . Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

Arzola, M., & Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* , 80 - 98.

Arzola, M., & Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* , 80 - 98.

Asociación Distrital de Educadores y Educadoras. (2007, Diciembre 12). *Estatutos de la Asociación Distrital de Educadoras y Educadores "ADE"*. Retrieved 01 03, 2011, from [http://www.adebogota.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65&Itemid=76](http://www.adebogota.org/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=76)

Balasubramanian, S., Peterson, R. A., & Jarvenpaa, S. L. (2002). Exploring the implications of m-commerce for markets and marketing . 30 (4).

Barrera, C., & Alvarez, J. T. (2004). *Historia del periodismo universal*. Barcelona, España: Ariel.

Barua, A., Yin, F., & Whinston, A. B. (2000, Mayo). *IEEE Xplore*. Retrieved 10 29, 2008, from <http://www.sinab.unal.edu.co:2365/stamp/stamp.jsp?arnumber=841787&isnumber=18198>

Battini, P. (1994). *Innovar para Ganar*. México: Editorial Limusa.

Becheich, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation* , 644-674.

BECHEICH, N., LANDRY, R., & AMARA, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation* , 644-674.

Behnken, E. (2004). The Innovation Process as a Collective Learning Process.

Berg, M., Butterfield, S., Cosmas, J., Casagrande, P., Garrec, D., & M. Guiraudou. (2003). Cismundus: Convergence of digital broadcast and mobile telecommunications. *International Broadcasting Convention* (pp. 589 - 598). IBC.

Boiko, B. (2004). *Content Management Bible*. Wiley Publishing, Inc.

Boiko, B. (2001). Understanding Content Management. *American Society for Information Science* , 8 - 13.

Briz, J., & Laso, I. (2001). *Internet y Comercio Electrónico: Características, Estrategias, Desarrollo, Aplicaciones*. Madrid: Mundi-Prensa.

Burch, S. (2005, 04 21). *Universitat de Barcelona*. Retrieved 03 31, 2009, from <http://www.ub.es/prometheus21/articulos/obsclberprome/socinfocon.pdf>

Cagnazzo, L., Taticchi, P., & Botarelli, M. (2008). A literature review on innovation management tools. *Rev. Administración* , 316 - 330.

Calvo, J. (2006). ¿Son las Actividades de I+D una buena aproximación a la Innovación Tecnológica? *Economía Industrial* , 173 - 184.

Calvo, J. L. (2006). ¿Son las Actividades de I+D una buena aproximación a la Innovación Tecnológica? *Economía Industrial* , 173 - 184.

Camargo, L. C. (2007). Virtua Educa Brasil 2007. *Elementos Claves Para Generar La Capacidad Emprendedora Para El Desarrollo De Organizaciones Innovadoras*.

Capó-Vicedo, J., Expósito-Langa, M., & Masiá-Buades, E. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. *EURE (Santiago)* , 119 - 133 .

Carey, J., & Gerk, J. (2002). Gettin Small Business Beyond Brochureware. *Collector* .

Castells, M. (2000, 10 05). *Ciencias Sociales Hoy*. Retrieved 26 04, 2009, from <http://aquevedo.wordpress.com/2008/06/01/la-nueva-economia-manuel-castells/>

Castells, M. (1998, Octubre). *La Factoría, Revista social*. Retrieved 11 04, 2008, from [www.lafactoriaweb.com](http://www.lafactoriaweb.com): <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm>

- Centro Nacional de Consultoría. (2006). *medición de factores multiplicadores para el cálculo de los usuarios de Internet en Colombia*. Bogotá: Comisión de Regulación de Telecomunicaciones.
- Cervilla, M. A. (2006). Gestión de la innovación en productos: procesos y aprendizaje. Algunas experiencias en el sector venezolano de autopartes. *Revista Espacios Digital* .
- Chu, S.-C., Leung, L. C., Hui, Y. V., & Cheung, W. (2007). Evolution of e-commerce Web sites: A conceptual framework and a longitudinal study. *Information & Management* 44 , 154 - 164.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* , 128 - 152.
- Comisión de regulación de Telecomunicaciones. (2008). *Informe Sectorial de Telecomunicaciones No.10*. Bogotá: Comisión de regulación de Telecomunicaciones.
- Comisión Europea. (2004). *Innovación y Transferencia de Tecnología Vol 4 N. 4*.
- Conrado, M. (2002). Estudio y Obtención de nuevos conceptos para travesía parachoques. *Trabajo de final de carrera* . Barcelona, Cataluña, España: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Coombs, R., Narandren, P., & Richards, A. (1996). A literature-based innovation output indicator. *Research Policy* , 403-413.
- COOMBS, R., NARANDREN, P., & RICHARDS, A. (1996). A literature-based innovation output indicator. *Research Policy* , 403-413.
- Cumbre Mundial Sobre la Sociedad de la Información. (2004, 05 12). *Union Internacional de Telecomunicaciones*. Retrieved 03 31, 2009, from <http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html>
- de la Torre, J. R., Hernandez, J., & Velaz, D. (2008). *Guía práctica: La gestión de la Innovación en 8 pasos*. Pamplona: Asociación de la Industria Navarra.
- Drucker, P. (1999, 10). *Beyond the Information Revolution*. Retrieved 04 10, 2009, from The Atlantic.com: <http://www.theatlantic.com/doc/199910/information-revolution>
- Drucker, P. (1994). *Innovation & entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Druker, P. (2008). La disciplina de la innovación. *Innovación Empresarial* .
- Echeverría, J. (2008). El Manual de Oslo y la innovación social. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura* , 609-618.

Emre, O., Hortacsu, A., & Syverson, C. (2006). *E-commerce and the Market Structure of Retail*. Chicago: University of Chicago and NBER.

Fundación Española para la Ciencia y la tecnología. (2004, 06). *Tecnociencia*. Retrieved 05 17, 2009, from <http://www.fecyt.es/especiales/calidad/5.htm>

Giraboldi, G. (1999). *Comercio Electrónico: conceptos y reflexiones básicas*. Buenos Aires: INTAL.

Gómez, F., Díaz, H., & Ochoa, R. (2009, octubre). Marco base para el establecimiento de la base de empresas colombianas que utilicen las tecnologías e-business en las distintas modalidades Business to consumer. En: Décimo primer simposio interno de investigaciones. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia, pp 175 - 185.

Hart, S. (1996). *New Product Development*. London: Dryden Press.

Hobday, M. (2005). Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries. *Technology Analysis & Strategic Management Vol. 17, No. 2*, , 121 - 146.

Hoque, F. (1999). *e-Enterprise: Where are you today?* Stamford: enamics, Inc.

InnovaRED. (2003). *Manual Básico de Innovación prar PYMES*. Toledo: InnovaRED.

Jaramillo, H., Lugones, G., & Salazar, M. (2001). *MANUAL DE BOGOTÁ*. Bogotá: RICYT / OEA / CYTED.

Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management Volume 2 · Number 1*, 6 - 11.

Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1996). *Electronic Commerce: A manager's guide*. New York: Addison-Wesley Professional.

KAMEOKA, A. I., & KOBAYASHI, K. (2001). *A cross-generation framework for deriving next generation innovation process model*. Tokyo: Japan Adv. Inst. of Sci. & Technol.

La Hojarasca. (2010, Octubre 01). *SEIS AÑOS MÁS TARDE...* Retrieved Octubre 04, 2010, from UN SALUDO HOJARASQUEÑO:  
<http://www.escriitoresyperiodistas.com/NUMERO50/saludo.htm>

La Hojarasca, Alianza de Escritores y Periodistas. (2004, Octubre).  
<http://www.escriitoresyperiodistas.com/>. Retrieved Agosto 15, 2010, from  
<http://www.escriitoresyperiodistas.com/mensaje1.html>

La Silla Vacía.com. (2010). *Nosotros*. Retrieved 10 08, 2010, from [www.Lasillavacia.com](http://www.Lasillavacia.com):  
<http://www.lasillavacia.com/nosotros>

LABEIN, F. (2004). *Fundación LABEIN*. Retrieved from ENTERTAIN: <http://www.sme-innova.com/entertain/jsp/index2.jsp>

Landau, R. (1991). How competitiveness can be achieved: fostering economic growth and productivity. *Technology and economics: Papers commemorating Ralph Landau's service to the National Academy of Engineering* (pp. 3 - 46). Washington, D.C.: National Academy Press.

Laso, I., & Iglesias, M. (2002). *Internet, Comercio Colaborativo y mComercio: Nuevos Modelos de Negocio*. Madrid, España: Mundi-Prensa Libros, S.A.

Laudon, K., & Laudon, J. (2008). *Sistemas de Información Gerencial*. México D.F.: Pearson Educational.

Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., et al. (2000, Agosto 4). *Institute für InformationsSystem and Computer Medien*. Retrieved 05 15, 2009, from A Brief History of the Internet: [http://www.iicm.tugraz.at/Ressourcen/Theses/cguetl\\_diss/diss\\_html/literatur/Kapitel02/References/Leiner\\_et\\_al.\\_2000/brief.html#Commercialization](http://www.iicm.tugraz.at/Ressourcen/Theses/cguetl_diss/diss_html/literatur/Kapitel02/References/Leiner_et_al._2000/brief.html#Commercialization)

Livnat, J. (2007). *Classification of E-Commerce Firms*. New York: NYU - Stern.

Loebbecke, C., & Huyskens, C. (2007). Online Delivered content: concept and bussines potential. In S. Barnes, *E-business and V-business* (pp. 23 - 42). Oxford: Butterworth - Heineman.

López Pérez, S., Merino Arends, C., & Irizar Etxeberria, I. (2005). Innovación en la práctica: características comunes en empresas excelentes. *Revista Empresa* , 46 - 59.

López, S., Merino, C., & Iriza, I. (2005). Innovación en la práctica: características comunes en empresas excelentes. *Revista Empresa* , 46 - 59.

Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet based E-Commerce. *42* (4).

Marinova, D., & Phillimore, J. (2003). Models of Innovation. In L. V. Shavinia, *International Handbook on Innovation* (pp. 44 - 53). Elsevier Science Ltda.

Mauthe, A., & Thomas, P. (2004). *Professional Content Managemen Systems: Handling Digital Media Assets*. West Sussex, England: Jhon Wiley & Sons Ltd.

McKeever, S. (2003). Understanding Web content managemen systems: evolutio, lifecycle and market. *Industrial Management & Data Systems* , 103 (9), 686-692.

McKeever, S. (2003). Understanding Web content management systems: evolution, lifecycle and market. *Industrial Management & Data System* , 686 - 692.

Medina Hernández, U., & Correa Rodríguez, A. (2008). *Cómo evaluar un Proyecto Empresarial: Una Visión Práctica*. Madrid, España: Diaz de Santos.

Medina, U., & Correa, A. (2008). *Cómo evaluar un Proyecto Empresarial: Una Visión Práctica*. Madrid, España: Diaz de Santos.

Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: . *EURE (Santiago): online* .

Naciones Unidas. (2003). *CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO*. Ginebra: Naciones Unidas.

Naranjo González, M. A. (2004). Innovación y desarrollo tecnológico: una alternativa para los agronegocios. *Revista Mexicana de agronegocios* , 237 - 250.

Naranjo, M. (2004). Innovación y desarrollo tecnológico: una alternativa para los agronegocios. *Revista Mexicana de agronegocios* , 237 - 250.

Natume, R. Y., Carvalho, H. G., & Pilatti, L. A. (2007). Gestão da tecnologia e inovação: o caso do Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos de uma empresa de nobreaks . *Revista Espacios Digital* , 20.

Nordfors, D. (2009). What is Innovation? *Roots of Innovations* , 4 - 7.

OCDE y EUROESTAT. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación*. Bruselas: OECD / European Communities.

Ochoa, R., & Morales, M, (2010, agosto). La convergencia tecnológica y su influencia en el modelo de negocio de proveedores de contenidos. En: V Congreso Internacional de Innovación para la Competitividad. Guanajuato, México: CONCYTEG pp 1 - 26.

Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas. (2005). *Manual de Oslo*. Bruselas: OECD.

OJEDA, M. C. (2002). ESTUDIO Y OBTENCIÓN DE NUEVOS CONCEPTOS PARA TRAVIESA PARACHOQUES. *TRABAJO DE FINAL DE CARRERA* . Barcelona, Cataluña, España: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA.

Orihuela, J. (2002). *Los 10 Paradigmas de la e-Comunicación*. Retrieved 01 02, 2010, from <http://www.agetec.org/ageteca/Los%2010Paradigmas%20de%20la%20e-Comunicacion.pdf>

Orihuela, J. (2009, 03 02). *Página web del Programa de Posgrado en Creación y Comunicación Digital de la Universidad de la Coruña*. Retrieved 01 02, 2010, from <http://mccd.udc.es/orihuela/paradigmas/>

OROBENGOA, M. (2005, 10 28). *Eskonews & Media*. Retrieved 05 18, 2009, from ERABERRITU, un modelo de referencia para la gestión de la innovación Escuchar art&iacuteculo - Artikulua entzun: <http://www.euskonews.com/0320zkb/gaia32003es.html>

Ortiz, S., & Pedroza, Á. (2006). ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología (GIInT)? *Journal of Technology Management & Innovation* , 64 - 82.

Pavitt, K. (2003). The Process of Innovation. *Science and Technology Policy research SPRU* , Paper nº 89.

Pizarroso, A. (1994). *Historia de la Prensa*. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Macmillan.

Pulido, A. (2005). *La innovación en el siglo XXI*. Madrid: CEPREDE.

Rappa, M. (2008, 01 01). *Business Models on the WEB*. Retrieved 02 09, 2009, from Digital Enterprise : <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>

Real Academia de Lengua Española. (2008). *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA*. Retrieved 05 11, 2009, from [www.rae.es](http://www.rae.es):  
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=innovaci%C3%B3n](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=innovaci%C3%B3n)

Reingold, H. (2000). *The Virtual Community: Homesteading the Electronic Frontier*. New York: MIT Press.

Richer, M. (2005). Innovación social y desarrollo local en un municipio andino. *Revista Venazolana de Economía Social* , 49 - 65.

Ries, A., & Ries, L. (2006). *Las 11 Leyes inmutables de la creación de marcas en internet*. Barcelona: Deusto.

Rojo, P. (2005). Prensa y convergencia tecnológica: Claves para la definición de un nuevo modelo de negocio periodístico en la Era Digital. *ZER* , 411 - 424.

Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990's. *R&D Management* , 221-239.

ROTHWELL, R. (1992). Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990's. *R&D Management* , 221-239.

Sarem, M. (2007). A classification and review of models of the intra-firm innovation process. *R&D Management* , 11 - 24.

Saren, M. (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process. *R&D Management* , 11 - 24.

- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del Consumidor 8va Edición*. México D.F.: Pearson. Prentice Hall.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Statistics Canada. (1999). *A reality Check to defining eCommerce*. Statistics Canada.
- Storey, C., & Easingwood, C. (1998). The augmented service offering: a conceptualisation and study of the impact on new service success. *Journal of Product Innovation Management Vol. 15 No. 4* , 335-351.
- Straub, D., & Klein, R. (2001). e-Competitive Transformations. *business Horizons* .
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Timmers, P. (1998). Business Model for Electronic Markets. *Electronic Markets* , 3-8.
- Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development Third Edition*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Turban, E., Leidner, D. E., McLean, E. R., & Wheterbe, J. C. (2007). *Information technology for management: transforming organizations in the digital economy*. John Wiley & Sons.
- Turban, K., Wetherbe, J., & Ephraim, M. (2004). *Information Technology for Management : Transforming Organizations in the Digital Economy*. John Wiley & Sons, Inc. .
- United Nations Conference on Trade and Development. (2004). *e-Commerce and Development Report 2004*. New york - Genova: United Nations.
- Urrea, F., Arango, L., Dávila, C., Mejía, C., Parada, J., & Bernal, C. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Colciencias.
- Varshney, U. V. (2000). Mobile commerce: a new frontier. 33 (10).
- Velasco Balmaceda, E., & Zamanillo Elguezabal, I. (2008). Evolución de las Propuestas sobre el proceso de innovación ¿Qué se puede concluir de su estudio? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa* , 127 - 138.
- Velasco, E., & Zamanillo, I. (2008). Evolución de las Propuestas sobre el proceso de innovación ¿Qué se puede concluir de su estudio? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa* , 127 - 138.

Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M., & Haythornthwaite, C. (1996). Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community. 22.

Yahia, I. B. (2007). NON COMMERCIAL B2C VIRTUAL COMMUNITIES: DEFINITION AND CLASSIFICATION AN EXPLORATORY QUALITATIVE STUDY. Paris: IADIS International Journal on WWW/Internet.

Zobel, J. (2001). *Mobile Business und M- Commerce. Die Märkte der Zukunft erobern.* Frankfurt: Hanser.

Zwass, V. (1996). Electronic Commerce: Structures and Issues. *International Journal of Electronic Commerce* , 3 - 23.