

# Trabajo Fin de Grado

Innovación y estrategia:  
Inteligencia estratégica

Innovation and strategy:  
Strategic intelligence

Autora

Leidy Johana Moreno Arteaga

Director

Pablo Pérez Benedí

Facultad de economía y empresa  
Marketing e investigación de mercados  
2017

**Autora:** Leidy Johana Moreno Arteaga

**Director del trabajo:** Pablo Pérez Benedí

**Título del trabajo:** Innovación y estrategia: inteligencia estratégica

**Titulación:** Marketing e investigación de mercados

**RESUMEN:** La realización de este trabajo de fin de grado se basa en analizar la evolución de los conceptos económicos de innovación y estrategia. El trabajo de investigación lleva consigo conocer su aportación a la empresa hoy en día, así como determinar qué otros factores clave han derivado de los mismos. Para el desarrollo del mismo se han planteado tres hipótesis a resolver. En la primera hipótesis se plantea la relación entre los conceptos de innovación y estrategia. En la segunda hipótesis se plantea si esta relación ha ido aumentando y fortaleciéndose. En la tercera hipótesis se plantea conocer si la innovación y estrategia convergen en un nuevo concepto económico, el cual ha sido introducido recientemente en la literatura científica económica, llamado inteligencia estratégica. La inteligencia estratégica ha sido un término empleado en contextos militares, su reciente integración al ámbito empresarial, busca proporcionar a la empresa del conocimiento íntegro y necesario para dirigir su futuro.

**SUMMARY:** The accomplishment of this final degree work is based on analyzing the evolution of the economic concepts of innovation and strategy. The research work leads to know their contribution to the company today, as well as determine what other key factors have derived from them. For the development of the same have been raised three hypotheses to solve. In the first hypothesis, the relationship between the concepts of innovation and strategy is presented. In the second hypothesis it is asked if this relationship has been increasing and strengthening. In the third hypothesis, it is proposed to know if innovation and strategy converge in a new economic concept, which has been recently introduced in the economic scientific literature, called strategic intelligence. Strategic intelligence has been a term used in military contexts, its recent integration into the business sphere, seeks to provide the company with the full and necessary knowledge to direct its future.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO. OBJETIVOS.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 CONCEPTO DE INNOVACIÓN .....	6
2.2 CONCEPTO DE ESTRATEGIA .....	9
CAPITULO III.CONTEXTUALIZACIÓN .....	12
3.1 GRAN RECESIÓN .....	12
3.2 LA GLOBALIZACIÓN .....	12
CAPÍTULO IV. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	14
4.1 INTRODUCCIÓN.....	14
4.2 INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA: REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA .....	15
4.3 INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA: ANÁLISIS DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE AMBAS .....	19
4.3.1 Gestión del conocimiento .....	19
4.3.2 Innovación de modelo de negocio .....	20
4.3.3 Innovación tecnológica.....	22
4.3.4 Inteligencia competitiva .....	23
4.3.5 Planificación estratégica .....	24
4.3.6 Prospectiva estratégica .....	25
4.3.7 Ventaja competitiva.....	27
4.4 INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA: TENDENCIAS EVOLUTIVAS Y SU CONVERGENCIA EN LA REDEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA.....	29
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES .....	33
BIBLIOGRAFÍA .....	34
ANEXO .....	35
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	44

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El panorama mundial empresarial actual se caracteriza por ser un entorno dinámico, variable y con diferentes tendencias, en él influyen distintos comportamientos como son los sociales, económicos, políticos y tecnológicos. Diversas crisis económicas, además del fenómeno de expansión del liberalismo económico, el capitalismo, que ha dado lugar a la globalización, ha llevado a los científicos y a las organizaciones a aumentar sus estudios en diversos campos económicos. Las consecuencias son la evolución de diversos conceptos económicos previamente existentes y el nacimiento de otros.

Dado al crecimiento de artículos científicos que hacen referencia a los conceptos de innovación y estrategia empresarial, en este trabajo de investigación, se realizará un análisis de la literatura científica, centrándose en ambos términos. Además, se estudiará cómo ha evolucionado hasta hoy estos dos términos, así como conocer qué otros conceptos empresariales han derivado de los mismos, y la aportación que hacen estos conceptos a las actividades de las empresas.

Para llevar a cabo esta investigación, se analiza en cada concepto llevado estudio, su evolución y la aportación al ámbito empresarial. Además, se describe en cada concepto el autor que realiza la aportación así como la revista que publica dicho estudio. La fiabilidad y validez de dicha información obtenida se medirá teniendo en cuenta el indicador de calidad de la actividad investigadora, el cual mide el impacto de una revista en función de las vistas recibidas por los artículos publicados y recogidos en la Web of Science (WOS). Este indicador es el Journal Citation Report (JCR).

## **1.1 PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO. OBJETIVOS**

El objetivo de este trabajo es conocer la evolución de los conceptos de innovación y estrategia empresarial, así como investigar nuevos términos que derivan de los mismos. Para ello, se realiza un análisis de la revisión de la literatura. En esta investigación, se detallará los autores y las revistas que hacen mención a dichos términos, así como la aportación que realizan dichos términos al ámbito empresarial.

En primer lugar, en el marco teórico que se presenta en este trabajo, se procederá a definir los conceptos de innovación y estrategia.

En segundo lugar, en la contextualización, se exponen los diversos acontecimientos económicos que afectan a las organizaciones.

Para finalizar, en el apartado de trabajo de investigación, se analizan los conceptos que derivan de innovación y estrategia, y la aportación de los mismos a las actividades de las empresas. Este análisis se llevará a cabo dando respuesta a tres hipótesis planteadas.

La justificación de la realización de este trabajo es poder determinar el nacimiento de nuevos conceptos económicos derivados de la innovación y estrategia, que puedan aportar nuevos conocimientos económicos.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se describen los conceptos de innovación y estrategia, y su evolución.

### **2.1 CONCEPTO DE INNOVACIÓN**

En este apartado se lleva a cabo la descripción y evolución del concepto de innovación.

En los inicios del pensamiento económico, Adam Smith (1776) define en su obra que el papel central de la innovación es el crecimiento de la riqueza. Más adelante, Shumpeter (1934) describe a la actividad innovadora como la fuerza más importante del crecimiento económico a través de su “destrucción creadora”. En este caso, la innovación abarcaría los siguientes casos:

- La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes.
- La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico; también puede existir innovación en una forma de tratar comercialmente un nuevo producto.
- La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si dicho mercado ya existía en otro país como si no existía.
- La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien, ha de ser creada de nuevo.
- La implantación de una nueva estructura en un mercado, como, por ejemplo, la creación de una posición de monopolio.

El Manual de Oslo (2005), define a la innovación cómo 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 método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

## **Origen**

El origen por el que se produce la innovación puede ser:

- Origen en tecnología. Son aquellas innovaciones desarrolladas por centros de investigación públicos y unidades de desarrollo de empresas. Estos hacen evolucionar una tecnología desde el laboratorio hasta el mercado.
- Origen en el mercado. Surge cuando las necesidades del mercado hacen un efecto tractor sobre la investigación solicitando nuevas tecnologías para utilizar.

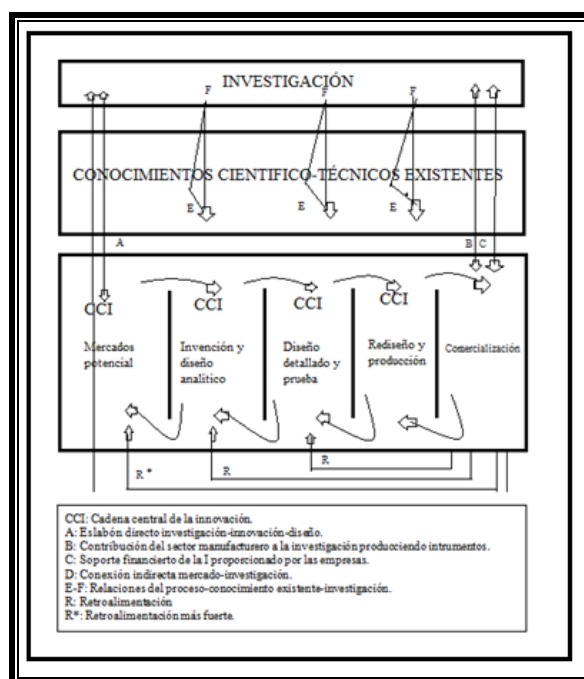
## **Ámbito de aplicación**

De la definición que aporta el Manual de Oslo (1995) se extrae que la innovación puede ser de: producto, proceso, mercado y organización. A continuación se realiza una descripción de cada ámbito de aplicación.

- Producto. Se produce con la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado, tanto en sus características, como en el uso final para el que está destinado. La innovación de producto se produce con la utilización de nuevos conocimientos o tecnologías, o en base a nuevas utilidades o tecnologías ya existentes.
- Proceso. Se produce cuando un proceso de producción o distribución aparece como nuevo o significativamente mejorado. Esta innovación se consigue por cambios significativos en las técnicas, materiales y/o programas informáticos. El objetivo es disminuir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados.
- Mercadotecnia. Se produce con la aplicación de un nuevo método de comercialización que la empresa no utilizaba anteriormente, el cual implica cambios significativos en el diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación. El objetivo es satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas.
- Organización. Se produce cuando se introduce un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. El objetivo es mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo, facilitando el acceso a bienes no comercializados o reduciendo los costes de los suministros.

## Proceso innovador

El proceso de innovación consta de diferentes actividades y han sido variados los estudios sobre este. Entre los distintos modelos planteados a lo largo de la historia del sobre el proceso de innovación, en este trabajo se hace referencia al modelo de Kline (1985). Aunque no hay un modelo único, este aporta la mayor explicación entre las distintas fases del mismo. El modelo interactivo de Kline, describe que la cadena central de la innovación se encuentra en permanente interacción con el área de la investigación y con el área del conocimiento; en cada etapa del proceso se recurre a los conocimientos existentes y si resultan insuficientes se generan las actividades de investigación precisas, siempre en una permanente interrelación multidireccional (Benavides, C.A., 1998).



**Imagén 1 Modelo interactivo de Kline**

Fuente: Elaboración propia a partir de Benavides (1998)

Para finalizar en relación al concepto de innovación, es preciso señalar la aportación que no sólo es en beneficio a la empresa por los cambios significativamente realizados, sino que además, la innovación realizada produce una mejora que afecta a la sociedad que es la que finalmente disfruta directa o indirectamente del cambio producido. Los procesos de innovación derivan en un progreso también del país en el que se realizan.



## 2.2 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

En este apartado se lleva a cabo la descripción y evolución del concepto de estrategia.

El concepto de estrategia nace en el año 1960 y ha ido evolucionando junto a los sistemas de dirección y los problemas tanto internos como externos a los que se enfrentan la empresa.

Ansoff (1965) describe estrategia como las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados. Más adelante, Johnson y Scholes (2001) describen la estrategia en la empresa como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

La finalidad de la estrategia en una empresa es realización de un plan de acción para crear y mantener ventaja competitiva. La ventaja competitiva crea una característica diferencial de una compañía con respecto a otra compañía competidora la cual le proporciona la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

### **Niveles de estrategia**

Johnson y Scholes (2001) describen los niveles de estrategia que se encuentran en una organización.

- Estrategia corporativa. Aquella relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
- Estrategia de unidad de negocio. Aquella que se refiere a cómo un competir con éxito en un determinado mercado. La unidad estrategia de negocio (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.
- Estrategia operativa. Aquella que se encarga de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

### **Criterios en una estrategia**

Mintzberg y Quinn (1995) citan estos criterios que se deben encontrar en una estrategia para que esta sea eficaz.

- Su horizonte temporal relativamente amplio.
- Los objetivos deben ser claros y los medios para alcanzarlos deben estar descritos.
- La estrategia debe ser consistente de manera que las metas y políticas que defina vayan en la misma dirección.
- Presentar una concentración de esfuerzos por parte de los integrantes de la empresa
- No debe agotar los recursos disponibles de la empresa por lo que debe ser factible con la situación y las capacidades de la empresa.
- Debe ser basarse en un liderazgo coordinado y comprometido
- Debe facilitar la creación de la competitividad de la empresa.
- Además debe ser flexible ya que el entorno es cambiante y la estrategia debe tener capacidad de adaptación a determinados cambios.

### **Proceso de dirección estratégica**

La dirección estratégica se encarga de la complejidad derivada de situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización Mintzberg y Quinn (1995). Johnson y Scholes (2001) presentan un modelo básico del proceso de dirección estratégica. Este modelo cita que la estrategia se compone de tres elementos: análisis estratégico, elección estratégica e implantación de la estrategia.

**1. Análisis estratégico.** Consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función a su entorno externo, sus recursos, competencias internas y las expectativas e influencias de los stakeholders. La finalidad es conseguir una visión de las influencias sobre el bienestar presente y futuro de la organización. Estas influencias son:

- El entorno. La organización se encuentra expuesta a un entorno con cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

- Las expectativas y propósitos. Conocer las expectativas de los stakeholders que influyen en el propósito de la estrategia.
  - Los recursos, competencias y capacidades. Implica conocer las fuerzas y debilidades de la empresa.
2. **Elección estratégica.** La elección estratégica consiste en el diseño de distintas opciones estratégicas con el fin de poder elegir una de ellas.
- Base de la elección estratégica. Hay diferentes aspectos para analizar la elección estratégica. Las bases de esta elección pueden verse influenciada con la necesidad de cumplir las expectativas de los stakeholders o también según cómo pretende la organización competir a nivel de la unidad estratégica de negocio.
  - Opciones estratégicas. Dados los distintos cursos de acción, se deben crear varias opciones estratégicas con el fin de que los directivos puedan reflexionar sobre los peligros de su desarrollo.
  - Evaluación y selección de estrategias. El proceso de evaluación es realizado por la dirección de la organización y esta está influido por los intereses de la organización, los valores de los directivos y la estructura de poder de la organización.
3. **Implantación de la estrategia.** Esta supone una acción organizacional. Teniendo en cuenta el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implantación de la estrategia va a depender del grado en el que los distintos componentes anteriormente citados se integren de forma efectiva.



Imagén 2 Proceso de dirección estratégica

## **CAPITULO III.CONTEXTUALIZACIÓN**

En este capítulo se describe la última gran crisis global que ha afectado a la economía mundial, y el fenómeno de expansión del liberalismo económico, el capitalismo, que ha dado lugar a la globalización.

### **3.1 GRAN RECESIÓN**

La crisis financiera del año 2008 se desató debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en el año 2006, dando lugar aproximadamente en octubre de 2007 a la llamada crisis de las hipotecas *subprime*. Primero afectó al sistema financiero estadounidense, y después al internacional, teniendo como consecuencia una profunda crisis de liquidez, y causando, indirectamente, otros fenómenos económicos, como una crisis alimentaria global, diferentes derrumbes bursátiles y, en conjunto, una crisis económica a escala internacional.

Las consecuencias de la crisis han sido las siguientes: en primer lugar, las carteras han sufrido una redistribución, eso quiere decir que los inversores se han desprendido de los activos de riesgo, para acudir a los activos refugio, sobre todo los bonos del estado. En segundo lugar, la crisis ha tenido un impacto sobre la política monetaria de los bancos centrales.

Las medidas para resolver la crisis han sido varias, como la inyección de liquidez desde los bancos centrales, la intervención y la nacionalización de bancos, la ampliación de la garantía de los depósitos, la creación de fondos millonarios para la compra de activos dañados o la garantía de la deuda bancaria. Estas medidas tienen como objetivo mantener la solvencia de las entidades financieras, restablecer la confianza entre entidades financieras, calmar las turbulencias bursátiles y tranquilizar a los depositantes de ahorro.

### **3.2 LA GLOBALIZACIÓN**

La globalización es un fenómeno económico que supone la expansión del liberalismo económico y el capitalismo. Las políticas y el desarrollo tecnológico de las últimas décadas han incitado a un aumento en el comercio, la inversión y los movimientos migratorios transfronterizos. Muchos observadores consideran que el mundo ha ingresado a una fase nueva, en términos cualitativos, de su desarrollo económico.

Ha adquirido un gran impulso debido a las políticas que han abierto las economías internas e internacionales, muchos gobiernos han adoptado sistemas económicos de libre mercado, lo cual ha creado nuevas oportunidades para el comercio y la inversión en el plano internacional. Los gobiernos también han negociado reducciones de las barreras comerciales y han suscrito

acuerdos internacionales para promover el comercio de bienes, servicios e inversión. Para sacarle partido a las nuevas oportunidades en los mercados extranjeros, las corporaciones han construido fábricas en el exterior y establecido acuerdos de producción y comercialización. Por lo tanto, una característica decisiva de la globalización es una estructura industrial y comercial financiera en el ámbito internacional.

La tecnología ha sido el otro factor fundamental que ha impulsado la globalización. Los avances alcanzados en las tecnologías de información han transformado considerablemente la actividad económica. Las tecnologías de información le han ofrecido a todo tipo de actores económicos individuales, nuevas herramientas para identificar y materializar oportunidades económicas, lo cual incluye análisis más rápidos y mejor documentados sobre las tendencias económicas en todo el mundo, una transferencia más fácil de bienes y la colaboración con socios distantes.

Entre los efectos de la globalización se pueden destacar los siguientes.

- La estandarización de productos significa que estos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuye. Si un producto necesita ser modificado significativamente para introducirse en otra región, este ya no es un producto estándar.
- La reducción de las barreras arancelarias, ha introducido el llamado consumo de productos masivos, permitiendo que tengan acceso a estos muchos países.
- La economía a escala puede hacer a los más competitivos con estrategias poco costosas, aumentando la productividad y distribuyendo los costos fijos entre un mayor número de unidades.

La globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados.

## **CAPÍTULO IV. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

El desarrollo del trabajo de investigación se realiza de la siguiente manera. Tras un análisis previo de diversos artículos científicos de innovación y estrategia, se analizan las palabras clave o “keywords”, que derivan de dichos artículos, y dan lugar a nuevos conceptos.

En respuesta al objetivo de este trabajo que es conocer la evolución de los conceptos de innovación y estrategia, así como conocer qué conceptos económicos han derivado de los mismos, se han planteado tres hipótesis. Estas hipótesis van a ser planteadas en cada subapartado de este capítulo, se va a dar respuesta a cada una de ellas, así como la justificación que acepta o rechaza dicha hipótesis.

Los diversos estudios en los que se basa este trabajo de investigación, se encuentran recogidos en el Journal Citation Report (JCR), es un indicador que mide el impacto de una revista en función de las citas recibidas por los artículos publicados. Actualmente es el indicador de calidad más conocido y valorado por los organismos de evaluación de la actividad investigadora.

Las hipótesis planteadas con las siguientes.

- ❖ **Hipótesis I.** Innovación y estrategia están relacionadas desde sus orígenes.
- ❖ **Hipótesis II.** La relación entre innovación y estrategia está aumentando y fortaleciéndose en las últimas décadas.
- ❖ **Hipótesis III.** La inteligencia estratégica es fruto de la convergencia de innovación y estrategia.

## 4.2 INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA: REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA

La revisión de la literatura científica se realiza de la siguiente manera: En primer lugar se estudia la relación de ambos conceptos desde los orígenes de los mismos, analizando las palabras clave que el autor ha citado en dicho estudio. Realizando el estudio de esta manera, se puede ver qué factores clave relaciona el autor, con el concepto estudiado (innovación o estrategia). Tras leer los factores clave tratados en el texto, se ha procedido a la lectura completa del mismo para comprobar la relación de los mismos con los conceptos de innovación y estrategia, y así, proceder al posterior análisis del factor clave.

La siguiente imagen es un artículo científico. En este artículo de innovación, el autor relaciona su estudio con diferentes palabras clave o “keywords”. Después de comprobar los factores clave citados en el trabajo, se ha procedido al análisis completo del artículo.

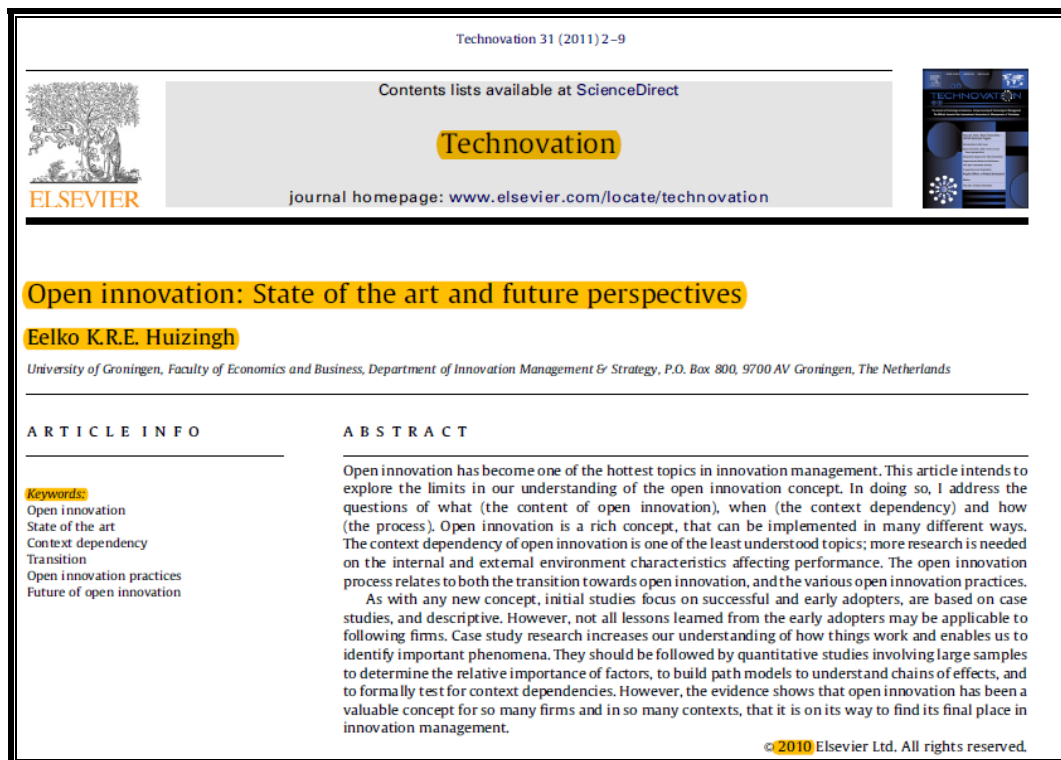
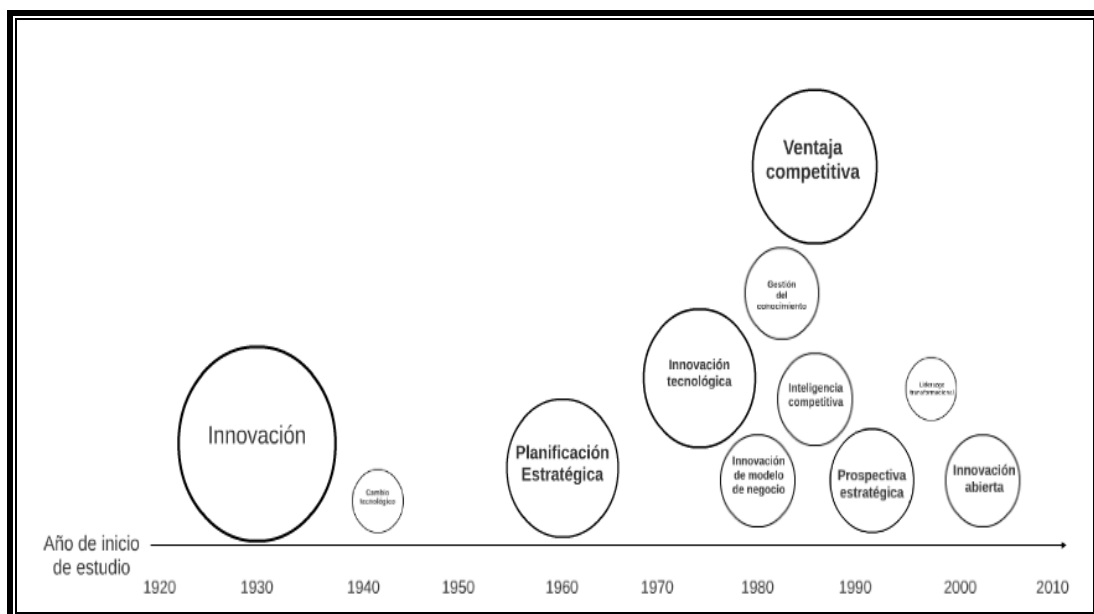


Imagen 3 Análisis de un artículo científico

En primer lugar, se presentan los factores clave que han derivado del concepto de **innovación**. Dichos factores clave se encuentran representados en la siguiente imagen según su orden cronológico de comienzo de estudio. Además, el diámetro de la circunferencia que representa a cada factor, significa el número de veces que esa palabra o “keyword” es nombrada en todos los artículos analizados.<sup>1</sup>

Los factores clave son: **Cambio tecnológico, planificación estratégica, innovación tecnológica, innovación de modelo de negocio, ventaja competitiva, gestión del conocimiento, inteligencia competitiva, prospectiva estratégica, liderazgo transformacional e innovación abierta.**

El concepto de innovación lo introduce Adam Smith en el año 1776, sin embargo, es Joseph Alois Schumpeter quién aportó más conocimientos sobre este término y su importancia en la dinámica del desarrollo económico. Desde la Teoría del desarrollo económico de Shumpeter en 1936, el concepto de innovación ha dado lugar al nacimiento del estudio de nuevos factores clave. Dichos factores clave sufren un gran incremento a partir de 1970 hasta la actualidad.



**Imagén 4 Factores clave derivados de innovación**

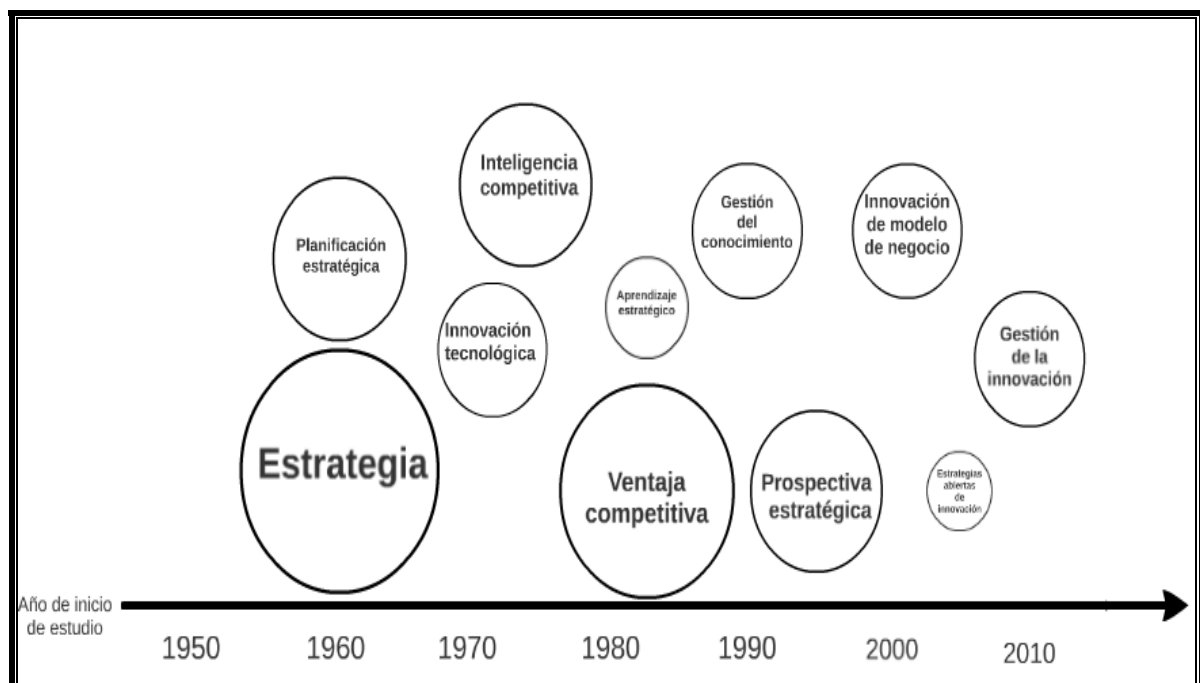
<sup>1</sup> En ANEXO se encuentra la tabla completa en la que a cada concepto se le relaciona con: Autor, año de publicación, revista, nombre del artículo y palabras clave “keywords” que ha citado cada autor en su estudio.



En segundo lugar, se presentan los factores clave que han derivado del concepto de **estrategia**. Dichos factores clave se encuentran representados en la siguiente imagen según su orden cronológico de comienzo de estudio. Además, el diámetro de la circunferencia que representa a cada factor, representa el número de veces que esa palabra o “keyword” es nombrada en todos los artículos analizados.

Los factores clave son: **Planificación estratégica, innovación tecnológica, inteligencia competitiva, aprendizaje estratégico, ventaja competitiva, prospectiva estratégica, gestión del conocimiento, innovación modelo de negocio, estrategias abiertas de innovación y gestión de la innovación.**

El concepto de estrategia nace en el año 1960 y ha ido evolucionando junto con los sistemas de dirección y junto a los problemas, tanto internos como externos a los que se enfrenta la sociedad y la empresa. Dichos factores clave sufren un gran incremento a partir de 1970 hasta la actualidad.



Imagén 5 Factores clave derivados de innovación

El incremento de factores clave correspondientes al concepto de innovación y estrategia nos revela lo siguiente que ha habido un incremento en la complejidad del concepto de innovación y estrategia. Esta complejidad se interpreta tras comprobar que ha habido un incremento de nuevos factores clave que derivan de los mismos. La razón de este incremento puede deberse a las siguientes razones:

- En primer lugar, la situación de los mercados es cada vez más compleja y difícil de analizar y prever, debido principalmente a los múltiples factores que intervienen en ellos y que son externos al ámbito empresarial.
- En segundo lugar, la situación actual mundial, que se ve afectada por diversas variables sociales, económicas, políticas y tecnológicas, lleva a las empresas a comenzar diversos estudios que les permitan interpretar con mayor exactitud cómo esas variables afectan a las empresas e integrarlas de la mejor manera posible en la organización.

**Resolución de la hipótesis I.** Innovación y estrategia están relacionadas desde sus orígenes. Hay siete factores clave que son compartidos por innovación y estrategia. Por lo tanto, se constata que existe relación entre innovación y estrategia, ya que cada vez comparten más factores clave. Estos factores clave compartidos son: Gestión del conocimiento, innovación de modelo de negocio, innovación tecnológica, inteligencia competitiva, inteligencia competitiva, planificación estratégica, prospectiva estratégica y ventaja competitiva.

### 4.3 INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA: ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE AMBAS

Tras el análisis realizado, se ha comprobado que hay siete factores clave que convergen tanto del estudio del concepto económico innovación como del concepto de estrategia. Estos factores clave son: **Gestión del conocimiento, innovación de modelo de negocio, innovación tecnológica, inteligencia competitiva, planificación estratégica, prospectiva estratégica y ventaja competitiva.** A continuación se procede al análisis de cada uno de ellos.<sup>2</sup>

#### 4.3.1 Gestión del conocimiento

**Evolución del factor clave.** Para (Ogiela, 2015) las técnicas avanzadas de gestión del conocimiento se centran en los procesos de recopilación de conocimientos, seleccionando los conocimientos actualmente utilizables para el desarrollo de la empresa / organización y también el conocimiento que no es necesario para el correcto desarrollo de la organización. Este conocimiento puede ser utilizado más tarde dependiendo del desarrollo de la organización y su entorno.

Las técnicas de gestión de conocimientos se centran no sólo en la utilización de los sistemas informáticos para gestionar eficazmente los conocimientos o la información, sino principalmente en la utilización de técnicas de intercambio de información en las autoridades competentes y su almacenamiento hasta que se vuelvan significativas para el desarrollo de la organización / empresa.

Las técnicas de división de información, el almacenamiento correcto de la información y su uso en las situaciones necesarias, implican la aplicación de problemas criptográficos que aseguran la seguridad de las soluciones utilizadas. La información puede dividirse en una organización de varias maneras.

El método de recreación segura de la información, sin revelar el contenido de esta información a un individuo autorizado, constituye un elemento importante de todo el proceso de división de la información. En consecuencia, este método debe ocultar información importante y estratégica que no se puede divulgar al público y debe emplear el intercambio de información y garantizar la más alta seguridad, ya que las personas no autorizadas no pueden acceder a las bases de conocimiento que contienen información estratégica.

---

<sup>2</sup> La relación completa de cada concepto, autor, año de publicación, revista de publicación, cuartil y/o citas y palabras clave relacionadas se encuentra en ANEXO.

**Interpretación.** El concepto de gestión del conocimiento aparece en la literatura científica desde 1990, sin embargo no se han encontrado artículos de calidad en esa fecha. Los artículos de calidad que hacen referencia al concepto comienzan a partir del año 2015. Todas las revistas en las que aparecen los estudios sobre este término están evaluadas por el Journal citation report (JCR) como Q1, lo que significa que tienen un alto factor de impacto en la actividad investigadora. Las revistas que han publicado artículos sobre este concepto son: Journal of Business Research y International Journal of Information Management. Entre los autores que han publicado estudios sobre este concepto en los artículos analizados, no se ha encontrado que destaque un autor que haya realizado diversos estudios sobre este mismo concepto.

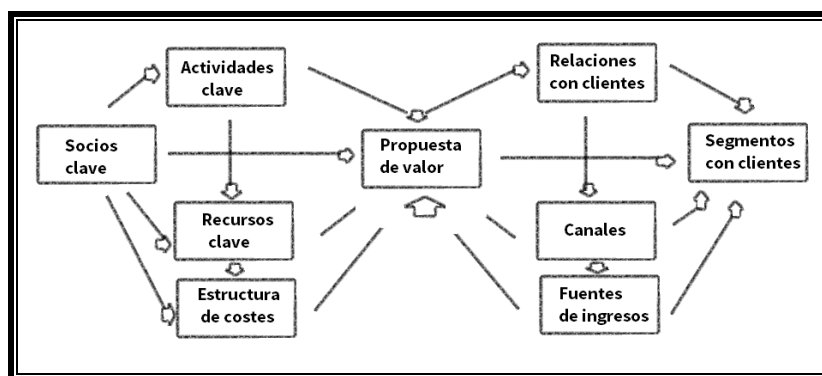
#### **4.3.2 Innovación de modelo de negocio**

**Evolución del factor clave.** Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma y a su red de aliados, con el fin de entregar este valor para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2004).

Para (Chesbrough, 2010) la innovación de modelos de negocios es de vital importancia para la empresa, sin embargo, es difícil de lograr, ya que las empresas deben una actitud proactiva hacia la experimentación del modelo de negocio. Con la planificación basada en el descubrimiento, las empresas pueden modelar las incertidumbres y actualizar sus proyecciones financieras a medida que sus experimentos crean nuevos datos. Efectuar acciones basadas en los resultados iniciales de los experimentos y generar nuevos datos que pueden apuntar hacia oportunidades latentes.

Su planteamiento es la construcción de mapas de modelos de negocio, los cuales permitirían aclarar los procesos subyacentes de los mismos y les permite considerar una serie de alternativas de los mismos para sus respectivos experimentos. A continuación se muestran los dos modelos propuestos para experimentar en la elección del modelo de negocio y elegir el adecuado para la organización.

La primera alternativa consiste en una descomposición en 9 puntos de lo que es un modelo de negocio.



**Imagén 6 La descomposición de 9 puntos de Osterwalder de un modelo de negocio**

Fuente: Elaboración propia a partir de (Marco Greco, 2016)

La segunda alternativa es la representación visual de los componentes de un modelo de negocio. Da la posibilidad de experimentar realmente con modelos de negocios alternativos permitiendo a las empresas simular varias posibilidades antes de comprometerse con inversiones específicas.

	Administración de negocios	Desarrollo de negocios	Gestión de relaciones	Servicio y ventas	Realización de producto	Control financiero y contabilidad
<b>Directo</b>	Planificación de negocio	Sector de desarrollo	Sector de cuentas	Planificación de ventas	Cumplimiento de planificación	Portafolio de planificación
<b>Control</b>	Rastro de unidad de negocio	Sector De administración	Relación de administración	Dirección de ventas	Cumplimiento de planificación	Reconciliación de conformidad
	Tasaciones de personal	Sector de producto	Administración de evaluación			
<b>Ejecutado</b>	Administración de personal	Entrega de producto	Administración de crédito	Ventas	Cumplimiento de producto	Cuentas de cliente
	Administración de producto	Campañas de marketing		Diálogo con el consumidor Enrutamiento	Documento de dirección	Libro mayor

**Imagén 7 Componentes del modelo de negocio**

Fuente: (Marco Greco, 2016)

**Interpretación.** El concepto de innovación de modelo de negocio aparece en la literatura científica a mediados de 1990, sin embargo no se han encontrado artículos de calidad en esa fecha. Los artículos de calidad que hacen referencia al concepto comienzan a partir del año 2010. Cuatro de las revistas que se han analizado, están evaluadas por el Journal Citation Report (JCR) como Q1, y otras dos revistas como Q2, lo que indica que estas revistas tienen un alto factor de impacto en la actividad investigadora. Las revistas que han publicado artículos sobre innovación de modelo de negocio son: Journal of Business Research y Long Range Planning. En cuanto el autor que destaca en la investigación de este estudio es Henry Chesbrough. Esto se refleja en una cantidad mayor de citaciones haciendo referencia a su

artículo *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. En el momento de realización de este trabajo, este artículo tiene 1723 citaciones.

#### 4.3.3 Innovación tecnológica

**Evolución del factor clave.** Según (Natali Hritonenkoa, 2010) el cambio tecnológico implica continuas innovaciones tecnológicas (avances y choques tecnológicos). Revela que la inversión óptima es cero inmediatamente antes y después de un avance tecnológico (efecto de anticipación directa) y contiene un conjunto de intervalos de límites de inversión cero (ecos de anticipación) antes del tiempo de ruptura. La vida óptima del capital oscila alrededor de una trayectoria de crecimiento equilibrada interior antes y cambia a una nueva trayectoria equilibrada después de la brecha. El cambio tecnológico es modelado como el aumento de la productividad del trabajo (el CT que aumenta la producción) o el aumento de la eficiencia de la conversión de recursos en trabajo útil (el CT que ahorra recursos).

Según (Hu, 2014) los modelos de negocio centrados en la eficiencia y en la novedad afectan al aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional está relacionado con los modelos de negocio centrados en la eficiencia y el desempeño de la innovación tecnológica y está relacionado con los modelos de negocios centrados en la novedad y el desempeño de la innovación tecnológica. Por lo que hay influencia de los modelos de negocio en el desempeño de la innovación tecnológica al mostrar la influencia indirecta de los modelos de negocio.

Para (Jorrit Gosens, 2015) la capacidad de utilizar y desarrollar tecnologías está íntimamente relacionado con el desarrollo económico. El retraso en el desarrollo económico se relaciona con una capacidad tecnológica más débil, mientras que desarrollo económico indica una creciente capacidad tecnológica. Además, el progreso económico depende del grado de éxito de estos de los países en incorporar tecnología extranjera en el sistema nacional, o lo que es lo mismo, el progreso económico depende de su “capacidad de absorción”. Lo que pueden hacer los gobiernos de las economías emergentes para mejorar las circunstancias nacionales es atraer actividades del extranjero. Es decir, el desarrollo de los sistemas de innovación de las economías emergentes está fuertemente influenciada su dimensión transnacional.

**Interpretación.** El concepto de innovación tecnológica aparece en la literatura científica a mediados de 1970, sin embargo no se han encontrado artículos de calidad en esa fecha. Los

artículos de calidad que hacen referencia al concepto comienzan a partir del año 2010. Las revistas que han publicado artículos haciendo referencia al término de innovación tecnológica, están evaluadas por el Journal Citation Report (JCR) como Q1, Q2, Q3 y Q4, por lo que no todas las revistas que publican artículos sobre este concepto tienen un alto impacto en la actividad investigadora. En cuanto a las revistas que han publicado artículos sobre este concepto nos encontramos con: Journal of Mathematical Economics, European Management Journal, Journal of Business Research, Journal of Macroeconomics y Technovation. Entre los autores que han publicado estudios sobre este concepto, en los artículos analizados no se ha encontrado que destaque un autor en concreto, es decir, que no se ha encontrado un investigador la que actualmente lleve a cabo un estudio constantemente del concepto. También cabe citar que las citaciones en todos los artículos son escasas, pues no supera ninguno de ellos las 30 citaciones.

#### **4.3.4 Inteligencia competitiva**

**Evolución del factor clave.** Para (Toit, 2003), debido a la inestabilidad del entorno, las empresas necesitan más habilidades de manejo de información si desean participar en un mundo que cambia rápidamente. Una inteligencia competitiva eficaz puede dar ventajas estratégicas. El éxito comercial dependerá cada vez más de desarrollar mejores sistemas de inteligencia y recursos, y eso significa una gestión de la inteligencia adecuada.

También para (Meng-Jung Shih, 2010) la inteligencia competitiva es un factor crítico para mejorar las ventajas competitivas. Esta información se puede obtener a través del examen de distintas patentes, y que las empresas la pueden utilizar para obtener una ventaja estratégica. Se pueden para detectar cambios en las tendencias. Los métodos informáticos eficientes están disponibles para ayudar a esta tarea.

Según (Sewdass, 2014) recomienda a las organizaciones fomentar una cultura de inteligencia competitiva creando consciencia de la misma entre los empleados y proporcionando sesiones de entrenamiento de inteligencia competitiva para los nuevos integrantes de la organización.

Según (Gabriela Opait, 2015) la inteligencia competitiva puede reforzar el posicionamiento estratégico en entornos dinámicos y desafiantes. Además, destaca la importancia de la documentación sistemática para el proceso de toma de decisiones. En los últimos años las empresas han destinado un menor presupuesto a este campo debido principalmente al contexto económico, es decir, a la crisis mundial. Por lo que, el presupuesto general de la

empresa destinado a investigaciones sobre inteligencia competitiva disminuye. Se destaca la importancia de una documentación sistemática para el proceso de toma de decisiones ya que es una herramienta de capacidad de gestión.

**Interpretación.** El concepto de inteligencia competitiva aparece en la literatura científica a mediados de 1980. Sin embargo no se han encontrado artículos de calidad en esa fecha. Los artículos de calidad que hacen referencia al concepto comienzan a partir del año 2000. Las revistas que han publicado artículos haciendo referencia al término de inteligencia competitiva, están evaluadas por el Journal Citation Report (JCR) como Q1, Q2, Q3 y Q4, por lo que no todas las revistas que publican artículos sobre este concepto tienen un alto impacto en la actividad investigadora. En cuanto a las revistas que han publicado artículos sobre este concepto nos encontramos con: Information & Management, International Journal of Information Management, Expert Systems with Applications y Journal of Business Research.

#### **4.3.5 Planificación estratégica**

**Evolución del factor clave.** El concepto aparece a finales de los 60 para traducir el hecho de que la planificación de empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar, en consecuencia, sus objetivos.

Según (Berry, 1993) es igualmente importante que adopten una orientación estratégica y apliquen procedimientos de planificación con el fin de lograr crecimiento y desarrollo. Y aunque muchos gobiernos centran su atención en actividades relacionadas con la innovación y el desarrollo no se deben ignorar los problemas de gestión que pueden afectar a la supervivencia de una empresa. Las implicaciones para los gerentes son las siguientes:

1. La planificación estratégica es importante para su crecimiento y desarrollo.
2. Durante las primeras etapas de la vida de la empresa la planificación estratégica no tiene por qué ser un proceso altamente formalizado.
3. Si se lleva a cabo la planificación estratégica formal o informal, los directivos deben enfatizar los elementos analíticos sustantivos del proceso, como: analizar el medio ambiente; Analizar la actividad competitiva; Evaluar las fortalezas y debilidades; Identificar y evaluar cursos de acción alternativos; Revisar los planes.



4. Las empresas exitosas experimentan una transformación estratégica a lo largo de su ciclo de vida a medida que maduran el negocio y sus tecnologías principales.
5. Una característica clave de las empresas exitosas es la calidad del liderazgo proporcionado por la administración que infunde su organización, cultura y prácticas.
6. La conciencia estratégica del emprendedor técnico determinará la naturaleza de la planificación utilizada dentro de la empresa.

Para (Heracleous, 1998) el propósito de la planificación es operacionalizar las estrategias desarrolladas mediante el pensamiento estratégico. Es un proceso analítico, convergente y convencional.

**Interpretación.** El concepto de planificación estratégica aparece en la literatura científica a finales del año 1960. Sin embargo no se han encontrado artículos de calidad en esa fecha. Los artículos de calidad que hacen referencia al concepto comienzan a partir del año 1993, por lo que se interpreta que en las últimas dos décadas este artículo ha tenido un incremento en su estudio. Las revistas que han publicado artículos haciendo referencia al término de planificación estratégica, están evaluadas por el Journal Citation Report (JCR) como Q1, Q2, Q3 y Q4, por lo que no todas las revistas que publican artículos sobre este concepto tienen un alto impacto en la actividad investigadora. Las revistas que hacen referencia al término son: Long Range Planning, Harvard business review, Technological forecasting and social change, Journal of Business Research y European Journal of Operational Research.

#### **4.3.6 Prospectiva estratégica**

**Evolución del factor clave.** El concepto nace en los años 90 donde la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y del proyecto de la empresa.

Según (Riccardo Vecchiato, 2010), la prospectiva estratégica está ligada intrínsecamente a la formulación de la estrategia empresarial, pues analiza los motores de cambio que pueden afectar a la estructura de la industria y a la empresa. Para estos autores, la rápida detección de factores no es suficiente, sino que además lo relevante es llegar a comprender las consecuencias de su efecto en las fuentes que rigen la competencia de la industria.

Para (René Rohrbeck, 2013) si es implementada la prospectiva estratégica en una empresa, esta aporta los siguientes valores a la misma: percepción mejorada, mayor capacidad para interpretar los cambios, mayor capacidad para proponer respuestas junto con una mayor capacidad para influir en los demás. Por lo tanto, la prospectiva estratégica no solo mejora la percepción del entorno, sino que también mejora la capacidad de interpretación antes los cambios y una da una propuesta adecuada como respuesta.

(Tobias Heger, 2013) proponen que para garantizar la competitividad a largo plazo, las empresas necesitan desarrollar la capacidad de explorar, planificar, y desarrollar nuevos campos de negocio. Identifica cuatro preguntas.

1. ¿Cuáles deberían ser las propiedades clave del producto?
2. ¿Quiénes son los actores relevantes, cuáles son sus intereses, y cómo se distribuye el poder entre ellos?
3. ¿Cuáles son las barreras y los impulsores para el campo empresarial?
4. ¿Tiene el nuevo campo de negocios el potencial de ser financieramente viable?

Más adelante Ricardo Vecchiato, cita que la prospectiva estratégica es un concepto que busca explorar la relación entre la previsión corporativa y la capacidad de la organización para responder con éxito a los cambios externos, es decir, dotar a la empresa de agilidad estratégica. Uno de los problemas más críticos es determinar el comodín de análisis, que supone la descripción de un evento que se asume por improbable, pero que tendría consecuencias graves para la organización (Vecchiato, 2014)

**Interpretación.** El concepto de prospectiva estratégica aparece en la literatura científica en la década de 1990, sin embargo no se han encontrado artículos de calidad en esa fecha. Los artículos de calidad que hacen referencia al concepto comienzan a partir del año 2010, por lo que se interpreta que en las últimas dos décadas este artículo ha tenido un incremento en su estudio. Las revistas que han publicado artículos haciendo referencia al término de prospectiva estratégica, están evaluadas por el Journal Citation Report (JCR) como Q1 y Q2, por lo que estas revistas tienen un alto factor de impacto en la actividad investigadora. La revista que ha publicado estudios sobre este concepto es: Technological Forecasting & Social Change. Las citaciones a los artículos analizados son escasas, pues no superan las 100 citaciones. También cabe citar que no destaca un autor en concreto en el estudio sobre este

concepto, es decir, no hay un investigador que actualmente lleve a cabo aportaciones constantes sobre el concepto.

#### **4.3.7 Ventaja competitiva**

**Evolución del factor clave.** El concepto de ventaja competitiva integrado en una organización proporciona una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Según Michel Porter, es la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible. Esta puede generarse dentro de la organización a través de dos vías. La primera es el liderazgo por bajo coste y la segunda es la diferenciación.

Para (Herrera, 2015) la innovación social es un método que además de crear valor social, le proporciona a la empresa ventaja competitiva. Las empresas privadas pueden participar en la innovación de muchas maneras, sin embargo, un enfoque disciplinado en innovación social aumenta la probabilidad de éxito de una empresa.

Según (Matt D. Peters, 2015) la calidad de la inteligencia de negocios que emplea una empresa mejora las dimensiones diagnósticas e interactivas de los sistemas de control y gestión mejorando así las capacidades de medición del rendimiento, que a su vez están positivamente asociados con la ventaja competitiva.

**Interpretación.** El concepto de ventaja competitiva aparece en la literatura científica en la década de 1980, sin embargo no se han encontrado artículos de calidad en esa fecha. Los artículos de calidad que hacen referencia al concepto comienzan a partir del año 2015. Las revistas que han publicado artículos haciendo referencia al término de ventaja competitiva, están evaluadas por el Journal Citation Report (JCR) como Q1, Q2 y Q3 por lo que estas revistas tienen un alto factor de impacto en la actividad investigadora. Las revistas que ha publicado estudios sobre este concepto son: Journal of Business Research, Journal of Operations Management y Business Horizons. En cuanto a las citaciones a los artículos analizados, estas no superan la cifra de 40 citaciones, es decir, son escasas referencias hacia este concepto, por lo que se interpreta que es un concepto nuevo en el ámbito de investigación. No se ha encontrado un autor que destaque en la investigación sobre este concepto.

**Resolución de la hipótesis II.** La relación entre innovación y estrategia está aumentando y fortaleciéndose en las últimas décadas. En el origen tanto de innovación como de estrategia, no había ningún factor clave compartido. Actualmente hay 7 factores que se comparten. El análisis de repeticiones de los factores clave en los artículos estudiados debería permitir confirmar un aumento del uso de estos factores como palabras clave, además del hecho de que cada vez más autores utilicen estas palabras clave en las dos disciplinas, tanto en innovación como en estrategia.

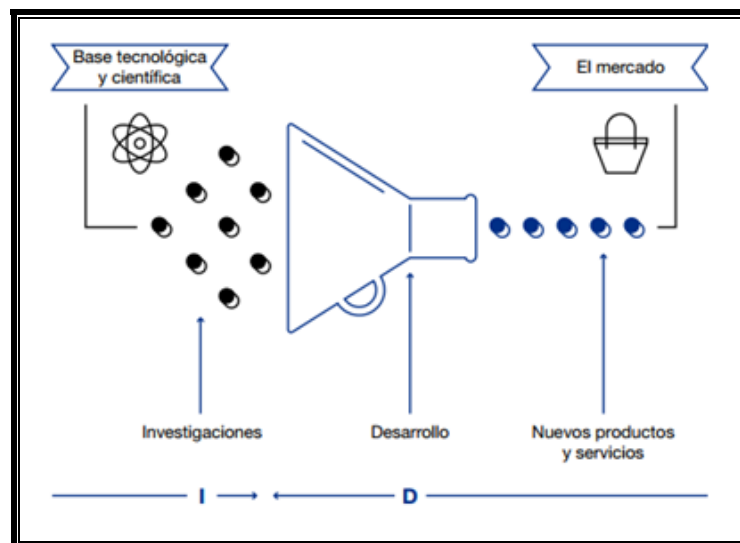
#### 4.4 INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA: TENDENCIAS EVOLUTIVAS Y SU CONVERGENCIA EN LA REDEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA

##### Tendencias.

**La primera tendencia** hacia donde se dirige el mercado es hacia la **innovación abierta**.

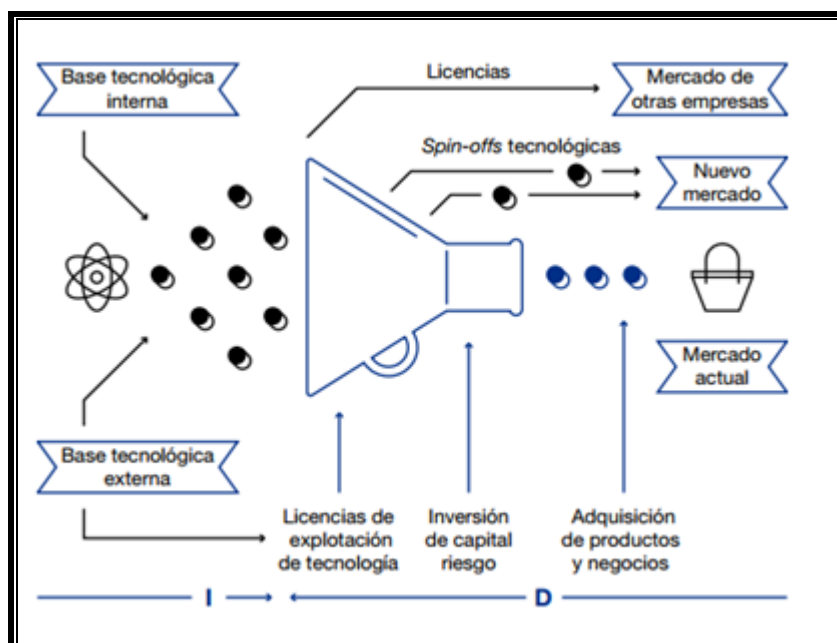
Esta tendencia fue introducida por Henry Chesbrough en el año 2003. Su definición es “La innovación abierta significa que las ideas valiosas, pueden provenir tanto de dentro o fuera de la empresa. Las empresas pueden de ampliar sus fronteras, es decir, aumentar sus prácticas tradicionales de I+D con la contratación de tecnologías externas a lo largo del proceso de desarrollo.”

El proceso de innovación cerrada consiste en el desarrollo de productos y/o servicios que nacen de la base científica y tecnológica de la empresa, después entran en fase de desarrollo, y sólo unos pocos finalmente serán lanzados al mercado.



**Imagén 8 Proceso de innovación cerrada**  
Fuente: Henry Chesbrough (2016)

El proceso de innovación abierta consiste en el desarrollo de productos y/o servicios, a diferencia de la innovación cerrada, pueden provenir de tecnologías tanto internas como externas de la empresa. El objetivo final de la innovación abierta es facilitar la introducción de ideas en el proceso de innovación, y la salida de las mismas al mercado.



**Imagén 9 Proceso de innovación abierta**  
Fuente: Henry Chesbrough (2016)

La propuesta de innovación abierta se encuentra ligada a modelos de negocios abiertos en los que las organizaciones adaptan su modelo de negocio a las necesidades de los clientes, beneficiándolos en crear mayor valor para la organización y mayor eficiencia. La tecnología que se encuentra actualmente disponible ayudar a la integración y desarrollo de la innovación abierta. La gestión del conocimiento es una base fundamental de la innovación abierta, en la que se demuestra que la empresa no sólo depende de su producción sino también del conocimiento que es capaz de generar o adquirir a través de otras fuentes.

La implantación de procesos de innovación abierta en la empresa favorece a la misma de la siguiente manera: Reducir los costes en innovación y reducir la inversión en I+D.

**La segunda tendencia** hacia donde se dirige el mercado es hacia la **cooperación**.

Esta tendencia ha sido introducida por Elinor Ostrom y en diversos estudios analizados en este trabajo se propone la cooperación como propuesta para solventar la externalización de determinadas acciones y colaborar para evitar ciertos problemas que puedan surgir.

Esto puede ser interpretado desde la prospectiva estratégica. En diversos estudios expuestos en este trabajo, la prospectiva estratégica brinda la posibilidad de anticiparse a diversos cambios, entre ellos, los cambios sociales que pueden afectar a la industria y a la posición

competitiva de la empresa. Además, el estudio de este cambio social interpretado por la perspectiva estratégica para lograr una mayor comprensión del mismo.

La integración de la cooperación se puede ejercer tanto en estados, organizaciones y empresas. Su finalidad es que el ser humano emplee la reciprocidad y las reglas sociales con el objetivo de eliminar la diversidad. Pues cuando los individuos actúan de este modo, existe la ventaja de que otros ganen en reputación para ser confiables y se comporten con reciprocidad. Por lo que la confianza, reputación y reciprocidad forman un conjunto de una segunda generación de modelos sobre decisiones racionales.

### **Inteligencia estratégica.**

Tras el análisis de diversos estudios científicos relacionados con innovación y estrategia, se ha encontrado que algunos artículos nombran a la inteligencia estratégica como un nuevo concepto económico.

Cabe citar que la inteligencia estratégica ha sido empleada más como un recurso para el estado que para las empresas. La descripción de inteligencia estrategia en la planificación militar es la siguiente: *“recolección, procesamiento, análisis y difusión de la información de alta relevancia estratégica. Más específicamente, la inteligencia estratégica se ha relacionado con la planificación militar, la inteligencia de seguridad nacional y la toma de decisiones estratégicas de las grandes empresas”* (Kuosa, 2011)

Aplicando este concepto en la empresa, la inteligencia estratégica aporta lo siguiente: obtener información precisa para la empresa, que administrada por las personas oportunas tratan de tomar decisiones sobre el futuro de la empresa. Además, para poder manejar el proceso de implementación de la inteligencia estratégica en la empresa, desde la dirección deben ser críticos en cómo manejan esa información. La información efectiva por parte de la dirección requiere prácticas de procesamiento específicas, empleados comprometidos con los valores de la empresa, tecnología y estrategias de negocio. La orientación a la información es un modo de referencia y sirve de herramienta para que pueda ser usada para lograr determinados niveles de efectividad en la empresa, además de ayudar a identificar aquellas áreas en las que puede haber mejoras. Integrando la orientación a la información, la compañía puede lograr obtener ventaja competitiva y liderazgo.

**Resolución de la hipótesis III. La inteligencia estratégica es fruto de la convergencia de innovación y estrategia.**

La inteligencia estratégica en el ámbito empresarial tiene ciertas de las características anteriormente descritas, compactadas en los nuevos factores clave que han derivado de innovación y estrategia. Los factores que comparten características con la inteligencia estratégica son: La vigilancia tecnológica, cuyo principal objetivo es recopilar información tecnológica. La inteligencia competitiva, cuyo principal objetivo es recopilar información de todos los actores económicos que afectan a una empresa. La prospectiva estratégica, cuyo objetivo principal es analizar el futuro para poderlo comprender e influir en él, esto se lleva a cabo identificando posibles escenarios futuros y minimizando el riesgo de una situación futura al disminuir la incertidumbre.

Además, las tendencias hacia donde se dirige el mercado como la innovación abierta y la cooperación, presuponen que la relación entre innovación y estrategia continuará creciendo. La innovación abierta necesita de la gestión del conocimiento ya que la empresa no sólo depende de su producción sino también del conocimiento que es capaz de generar o adquirir a través de otras fuentes. La cooperación propone que se emplee la reciprocidad y las reglas sociales con el objetivo de eliminar la diversidad.

Este hecho confirma que existe relación entre innovación y estrategia, e inteligencia estratégica, aunque no es posible confirmar la completa convergencia. Por este motivo, la resolución de la hipótesis no se puede concluir. Para aceptar o rechazar esta hipótesis se propone la realización de estudios sectoriales y empíricos.



## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

A continuación se realiza una valoración del objetivo inicialmente planteado, así como la exposición de posibles limitaciones a la hora de la realización de la investigación.

En cuanto a la consecución del objetivo planteado que era conocer la evolución de los conceptos de innovación y estrategia empresarial, así como investigar nuevos factores clave que derivan de los mismos, se puede decir que se ha cubierto de manera satisfactoria.

La primera hipótesis planteada en la que se busca conocer la relación entre el concepto de innovación y estrategia desde sus orígenes, ha permitido determinar que hay siete factores clave que son compartidos por innovación y estrategia.

La segunda hipótesis planteada es la que se busca conocer si la relación entre innovación y estrategia está aumentando y fortaleciéndose en las últimas décadas, ha permitido determinar que en los orígenes, innovación y estrategia no compartían ningún factor, y en la actualidad se comparten siete, por lo que si se ha producido un aumento en la relación de innovación y estrategia.

La tercera hipótesis planteada busca conocer si el concepto de inteligencia estratégica es fruto de la convergencia de innovación y estrategia. La inteligencia estratégica en el ámbito empresarial tiene ciertas de las características compactadas en los nuevos factores clave (vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y prospectiva estratégica) que han derivado de innovación y estrategia, por lo que sí ha relación entre innovación y estrategia, e la inteligencia estratégica. Sin embargo, para aceptar o rechazar esta hipótesis se propone la realización de estudios sectoriales y empíricos.

En cuanto a la aplicación y utilidad de este trabajo al ámbito empresarial y universitario cabe citar lo siguiente. Después del trabajo de investigación realizado, se plasma el origen, evolución y desarrollo de los conceptos de innovación y estrategia, además de la descripción de nuevos factores clave, se citan los autores y las revistas que llevan a cabo el estudio de los mismos. Por lo que a aquellas personas y/o instituciones interesadas en realizar una lectura de las mismas, lo pueden hacer a través del seguimiento de la bibliografía mencionada.

Por último, se va a nombrar una limitación encontrada a la hora de la realización de este trabajo, esta se dio al encontrar que en determinados estudios de calidad, cuyo resumen parecía interesante para incluir ese estudio en el trabajo, no pudo llevarse a cabo la lectura ya que muchos estudios no se encontraban disponibles para la lectura universitaria, estando la misma limitada a determinadas instituciones y/o mediante un pago económico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alexander Osterwalder, Y. P.** (2011). *Generación de modelos de negocio*.
- Berry, M.** (1993). Strategic Planning in Small High Tech Companies. *Long Range Planning*.
- Chesbrough, H.** (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*.
- Gabriela Opait, G. B.** (2015). The influences of competitive intelligence budgets on informational energy dynamics. *Journal of Business Research*.
- Heracleous, L.** (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? *Long Range Planning*.
- Herrera, M. E.** (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*.
- Hu, B.** (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*.
- Joel West, A. S.** (2014). Open innovation: The next decade. *Research Policy*.
- Jorrit Gosens, Y. L.** (2015). The role of transnational dimensions in emerging economy 'Technological Innovation Systems' for clean-tech. *Journal of Cleaner Production*.
- Marco Greco, M. G.** (2016). An analysis of the open innovation effect on firm performance. *European Management Journal*.
- Mario I. Kafouros, N. F.** (2014). The role of open innovation in emerging economies: Do companies profit from the scientific knowledge of others? *Journal of World Business*.
- Matt D. Peters, B. W.** (2015). Business intelligence systems use in performance measurement capabilities: Implications for enhanced competitive advantage. *International Journal of Accounting Information*.
- Meng-Jung Shih, D.R. L.L.** (2010). Discovering competitive intelligence by mining changes in patent trends. *Expert Systems with Applications*.
- Natali Hritonenkoa, Y. Y.** (2010). Technological innovations, economic renovation, and anticipation effects. *Journal of Mathematical Economics*.
- Ogiela, L.** (2014). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*.
- René Rohrbeck, J. O.** (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting & Social Change*.
- Riccardo Vecchiato, C. R.** (2010). Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and. *Technological Forecasting & Social Change*.
- Sewdass, N.** (2014). Current state of competitive intelligence in South Africa. *International Journal of Information Management*.
- Tobias Heger, R. R.** (2013). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting & Social Change*.
- Toit, A. d.** (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises? *Internacional Journal of Information Management*.
- Vecchiato, R.** (2014). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting & Social Change*.

## ANEXO

<u>FACTOR CLAVE</u>	<u>AUTOR</u>	<u>AÑO</u>	<u>REVISTA</u>	<u>CUARTIL Y/O CITACIONES</u>	<u>ARTÍCULO</u>	<u>FACTORES CLAVE RELACIONADOS</u>
<b>Business Strategy - Estrategia de negocios</b>	David J. Teece	2010	Long Range Planning	Q2 – 3077	Business Models, Business Strategy and Innovation	–
	David Martinez-Simarro	2015	Journal of Business Research	Q2- 2	How information systems strategy moderates the relationship between business strategy and performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estrategia de sistemas de información</li> <li>· Estrategia de negocios</li> <li>· Ventaja competitiva</li> <li>· Desempeño de la organización</li> </ul>
	Tina Saebi	2015	European Management Journal	Q2-58	Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Procesos de conocimiento</li> <li>· Estrategias abiertas de innovación</li> <li>· Modelos de negocio</li> <li>· Diseño organizacional</li> </ul>
	Kun-Huang Huarng	2015	Journal of Business Research	Q2	Spirit of strategy (S.O.S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estrategia de negocios</li> <li>· Negocios competitivos</li> <li>· Innovación</li> <li>· Internacionalización</li> <li>· Conocimiento</li> </ul>
	HI Ansoff	1965	McGraw Hill Companies	10825	Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion	–
	EM olson	2005	Journal of marketing	697	The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mercadeo estratégico</li> <li>· Orientación estratégica</li> <li>· Organización de marketing</li> <li>· Estrategia de negocios</li> <li>· Implementación de la estrategia</li> </ul>
	JB Barney	1986	Management science	7075	Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Implementación de la estrategia</li> <li>· Expectativas</li> <li>· Suerte</li> </ul>

<u>FACTOR CLAVE</u>	<u>AUTOR</u>	<u>AÑO</u>	<u>REVISTA</u>	<u>CUARTIL Y/O CITACIONES</u>	<u>ARTÍCULO</u>	<u>FACTORES CLAVE RELACIONADOS</u>
<b>Innovation</b> — <b>Innovación</b>	Henry Chesbrough	2010	Long Range Planning	Q2-1647	Business Model Innovation: Opportunities and Barriers	—
	Henry Chesbrough	2014	Research Policy	Q1-226	Open innovation: The next decade	—
	David J. Teece	1986	Research Policy	10489	Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy	—
	David J. Teece	2010	Long Range Planning	Q2-3082	Business Models, Business Strategy and Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Procesos de conocimiento</li> <li>· Estrategias abiertas de innovación</li> <li>· Modelos de negocio</li> <li>· Diseño organizacional</li> </ul>
	David J. Teece	2006	Research Policy	Q2-509	Reflections on “Profiting from Innovation”	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Adecuación</li> <li>· Activos complementarios</li> <li>· Activos intangibles</li> <li>· Estándares</li> <li>· Innovación tecnológica</li> <li>· Capacidades dinámicas</li> </ul>
	Ekre Huixingh	2010	Technovation	1155	Open innovation: state of the art and future perspectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Innovación abierta</li> <li>· Dependencia de contexto</li> <li>· Transición</li> <li>· Prácticas abiertas de innovación</li> <li>· El futuro de la innovación abierta</li> </ul>
	V van de vrande, Jpj de jong	2009	Technovation	1001	Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Innovación abierta</li> <li>· PYME</li> <li>· Los mercados de tecnología</li> <li>· Incidencia</li> <li>· Tendencia percibida;</li> <li>· Motivos</li> <li>· Retos de gestión</li> </ul>
	Henry Chesbrough	2006	Oxford University Press	3334	Open innovation: Researching a new paradigm	—

<b><u>FACTOR CLAVE</u></b>	<b><u>AUTOR</u></b>	<b><u>AÑO</u></b>	<b><u>REVISTA</u></b>	<b><u>CUARTIL Y/O CITACIONES</u></b>	<b><u>ARTÍCULO</u></b>	<b><u>FACTORES CLAVE RELACIONADOS</u></b>
<b>Knowledge management</b> – <b>Gestión del conocimiento</b>	Roberto Cerchione, Emilio Esposito	2015	Int. J. Production Economics	Q1	A systematic review of supply chain knowledge management research: State of the art and research opportunities	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Barreras</li> <li>· Factores que afectan a KM</li> <li>· KMSs</li> <li>· Conocimientos</li> <li>· Actuación</li> <li>· Cadena de suministro</li> </ul>
	Robert Nowacki a, Katarzyna Bachnik	2015	Journal of Business Research	Q1-4	Innovations within knowledge management	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Innovación</li> <li>· Innovación</li> <li>· Gestión del conocimiento</li> <li>· Creatividad</li> </ul>
	Arturo Calvo-Mora, Antonio Navarro-García, Rafael Periañez-Cristobal	2015	International Journal of Project Management	Q1-15	Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proyecto de gestión del conocimiento</li> <li>· Modelo EFQM</li> <li>· Metodología del proceso</li> <li>· Administración de suministros</li> <li>· Gestión de socios</li> <li>· Resultados empresariales</li> <li>· Mínimos cuadrados parciales</li> </ul>
	Pilar Fidel ,Waleska Schlesinger, Amparo Cervera	2015	Journal of Business Research	Q1-19	Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión del conocimiento del cliente</li> <li>· Orientación a la innovación</li> <li>· Colaboración con los clientes</li> <li>· Resultados de marketing</li> <li>· Proceso de innovación</li> </ul>
	Lidia Ogiela	2015	International Journal of Information Management	Q1-12	Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión del conocimiento</li> <li>· Información estratégica</li> <li>· Algoritmos criptográficos</li> <li>· Compartir secreto</li> </ul>

<u>FACTOR CLAVE</u>	<u>AUTOR</u>	<u>AÑO</u>	<u>REVISTA</u>	<u>CUARTIL Y/O CITACIONES</u>	<u>ARTÍCULO</u>	<u>FACTORES CLAVE RELACIONADOS</u>
<b>Business model innovation</b> – <b>Innovación de modelo de negocio</b>	Henry Chesbrough	2010	Long Range Planning	Q2-1723	Business Model Innovation: Opportunities and Barriers	–
	A Gambardella	2010	Long Range Planning	Q2-358	Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure	–
	Jaime E. Souto	2015	Tourism Management	Q1-33	Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Innovación turística</li> <li>· Innovación hotelera</li> <li>· Innovación de modelos de negocio</li> <li>· Innovación en el concepto de negocio</li> <li>· Innovación no tecnológica</li> <li>· Innovación tecnológica</li> <li>· Estrategia de innovación</li> </ul>
	Maria Elena Baltazar Herrera	2015	Journal of Business Research	Q1-5	Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Innovación para el impacto</li> <li>· Innovación social</li> <li>· Crecimiento inclusivo</li> <li>· Participación de los interesados</li> <li>· Co-creación</li> <li>· Innovación de modelos de negocio</li> </ul>
	Francesca Ricciardi, , Alessandro Zardini , Cecilia Rossignoli	2015	Journal of Business Research	Q1	Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aprendizaje Organizacional Adaptativo</li> <li>· Sintonización dual</li> <li>· Agencia integrada</li> <li>· Vacilación organizacional</li> <li>· Gestión paradójica</li> </ul>
	Ana M. Sariol	2017	Journal of Business Research	Q1	The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Poder del CEO</li> <li>· Innovación</li> <li>· Explotación</li> <li>· Exploración</li> <li>· Teoría de la conducta conductual</li> <li>· Origen CEO</li> </ul>

<u>FACTOR CLAVE</u>	<u>AUTOR</u>	<u>AÑO</u>	<u>REVISTA</u>	<u>CUARTIL Y/O CITACIONES</u>	<u>ARTÍCULO</u>	<u>FACTORES CLAVE RELACIONADOS</u>
<b>Technological Innovation - Innovación tecnológica</b>	Natali Hritonenko a, Yuri Yatsenkob	2010	Journal of Mathematical Economics	Q4-15	Technological innovations, economic renovation, and anticipation effects	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de capital vintage</li> <li>Cambio tecnológico</li> <li>Innovaciones tecnológicas</li> <li>Eco de anticipación</li> <li>Vida óptima del capital</li> </ul>
	Baoliang Hu	2014	European Management Journal	Q2-23	Linking business models with technological innovation performance through organizational learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de negocio</li> <li>Temas de diseño</li> <li>Aprendizaje organizacional</li> <li>Desempeño de la innovación tecnológica</li> </ul>
	Sara F. Jahanmir , Luis Filipe Lages	2015	Journal of Business Research	Q1-4	The late-adopter scale: A measure of late adopters of technological innovations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de la innovación</li> <li>Adopción tardía</li> <li>Laggards</li> <li>Lag-Usuarios</li> <li>Innovación tecnológica</li> <li>Sencillez</li> </ul>
	Hwan C. Lin	2015	Journal of Macroeconomics	Q3	The switch from patents to state-dependent prizes for technological innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patentar</li> <li>Premio</li> <li>Recompensa intertemporal</li> <li>Impuestos</li> <li>Crecimiento endógeno</li> <li>Dinámica de transición</li> <li>Bienestar</li> </ul>
	Jorrit Gosens , Yonglong Lu a, Lars Coenen	2015	Journal of Macroeconomics	Q3-24	The role of transnational dimensions in emerging economy 'Technological Innovation Systems' for clean-tech	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de innovación tecnológica</li> <li>Tecnología limpia</li> <li>Economías emergentes</li> <li>Cambiar la innovación global</li> </ul>
	Joshua Ignatius , Jasmine Yeap Ai Leen bn, T. Ramayah , Chai Kah Hin , Muhamad Jantan	2014	Technovation	Q1-18	The impact of technological learning on NPD outcomes: The moderating effect of project complexity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de nuevo producto</li> <li>Innovación de producto</li> <li>Aprendizaje Tecnológico</li> <li>Complejidad del proyecto</li> <li>Economías emergentes</li> </ul>

<u>FACTOR CLAVE</u>	<u>AUTOR</u>	<u>AÑO</u>	<u>REVISTA</u>	<u>CUARTIL Y/O CITACIONES</u>	<u>ARTICULO</u>	<u>FACTORES CLAVE RELACIONADOS</u>
<b>Competitive intelligence – Inteligencia competitiva</b>	Thompson S.H Teo	2001	Information & Management	Q2-214	Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Internet</li> <li>· Inteligencia competitiva</li> <li>· Calidad</li> <li>· Servicios</li> <li>· Uso de información</li> <li>· Modelo de ecuaciones estructurales</li> </ul>
	A.S.A. du Toit	2003	International Journal of Information Management	Q2-94	Competitive intelligence in the knowledge economy	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inteligencia competitiva</li> <li>· Economía del conocimiento</li> <li>· Sudáfrica</li> <li>· Industrias manufactureras</li> </ul>
	Meng-Jung Shih, Duen-Ren Liu, Ming- Li Hsu	2010	Expert Systems with Applications	Q1-112	Discovering competitive intelligence by mining changes in patent trends	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cambiar la minería</li> <li>· Análisis de patentes</li> <li>· Inteligencia competitiva</li> <li>· Descubrimiento del conocimiento</li> </ul>
	Nisha Sewdass	2014	Information & Management	Q1-23	Current state of competitive intelligence in South Africa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inteligencia competitive</li> <li>· Sudáfrica</li> </ul>
	Gabriela Opait, Gianita Bleoju, Rozalia Nistor, Alexandru Capatina	2015	Journal of Business Research	Q1	The influences of competitive intelligence budgets on informational energy dynamics	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inteligencia competitiva</li> <li>· Herramienta de creación de perfiles</li> <li>· Energía informacional</li> <li>· Coeficiente de variación</li> <li>· Método de trayectoria de los factores</li> </ul>
	Voon- Hsien Leea,, Alex Tun-Lee Foa, Lai- Ying Leong , Keng- Boon Ooi	2015	Expert Systems With Applications	Q1-2	Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión del conocimiento</li> <li>· Innovación tecnológica</li> <li>· Ventaja competitiva</li> <li>· Red neuronal artificial</li> </ul>



<u>FACTOR CLAVE</u>	<u>AUTOR</u>	<u>AÑO</u>	<u>REVISTA</u>	<u>CUARTIL Y/O CITACIONES</u>	<u>ARTICULO</u>	<u>FACTORES CLAVE RELACIONADOS</u>
<b>Strategic planning - Planificación Estratégica</b>	Maureen Berry	1993	Long Range Planning	Q3-292	Strategic planning in small high tech companies	–
	Henry Mintzberg	1994	Harvard business review	2362	The fall and rise of strategic planning	–
	Loizos Heracleous	1998	Long Range Planning	Q3-292	Strategic thinking or strategic planning?	–
	Michel godet	2000	Technologic al forecasting and social change	Q4-471	The Art of Scenarios and Strategic Planning	–
	Charlotta Sirén, Marko Kohtamäki	2015	Journal of Business Research	Q2-3	Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Planificación estratégica</li> <li>· Aprendizaje estratégico</li> <li>· Aprendizaje organizacional</li> <li>· Capacidades limitadas de aprendizaje</li> <li>· Rendimiento objetivo PYMES</li> </ul>
	Eva Suarez, Arturo Calvo-Mora, José Luis Roldánb	2015	European Journal of Operational Research	Q1-8	The role of strategic planning in excellence management systems	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión de la calidad</li> <li>· Planificación estratégica</li> <li>· Procesos de decisión del EFQ modelo</li> </ul>
	Frank Ruff	2014	Technologic al Forecasting & Social Change	Q1-7	The advanced role of corporate foresight in innovation and strategic management — Reflections on practical experiences from the automotive industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Previsión corporativa</li> <li>· Investigación futura</li> <li>· Planificación estratégica</li> <li>· Gestión de la innovación</li> <li>· Ambiente de negocios</li> <li>· Automoción</li> </ul>

<u>FACTOR CLAVE</u>	<u>AUTOR</u>	<u>AÑO</u>	<u>REVISTA</u>	<u>CUARTIL Y/O CITACIONES</u>	<u>ARTICULO</u>	<u>FACTORES CLAVE RELACIONADOS</u>
<b>Strategic Foresight - Prospectiva estratégica</b>	Riccardo Vecchiato, Claudio Roveda	2010	Technological Forecasting & Social Change	Q1-88	Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Previsión</li> <li>· Formulación de la estrategia</li> <li>· Incertidumbre</li> <li>· Micro y macro-medio empresarial</li> <li>· Tecnologías emergentes</li> <li>· Impulsores de cambio del mercado y no del mercado</li> </ul>
	Tobias Heger, René Rohrbeck	2013	Technological Forecasting and Social Change	Q2-74	Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Previsión estratégica</li> <li>· Exploración de campo de negocios</li> <li>· Gestión de la innovación</li> <li>· Innovación abierta</li> </ul>
	René Rohrbeck, Jan Oliver Schwarz	2013	Technological Forecasting & Social Change	Q2-78	The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Previsión estratégica</li> <li>· Creación de valor</li> <li>· Señales débiles</li> <li>· Orientación organizacional para el futuro</li> </ul>
	Riccardo Vecchiato	2014	Technological Forecasting and Social Change	Q1-14	Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Incertidumbre ambiental</li> <li>· Previsión corporativa</li> <li>· Adaptación</li> <li>· Inercia</li> <li>· Ventaja competitiva</li> </ul>
	Noah Raftord	2015	Technological Forecasting and Social Change	Q1-16	Online foresight platforms: Evidence for their impact on scenario planning & strategic foresight	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Planificación de escenarios</li> <li>· Previsión estratégica</li> <li>· Crowdsourcing</li> <li>· Participación en línea</li> <li>· Política pública</li> </ul>
	Frank Ruff	2014	Technological Forecasting and Social Change	Q1-7	The advanced role of corporate foresight in innovation and strategic management — Reflections on practical experiences from the automotive industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Previsión corporativa</li> <li>· Investigación futura</li> <li>· Planificación estratégica</li> <li>· Gestión de la innovación</li> <li>· Ambiente de negocios</li> <li>· Automoción</li> </ul>

<u>FACTOR CLAVE</u>	<u>AUTOR</u>	<u>AÑO</u>	<u>REVISTA</u>	<u>CUARTIL Y/O CITACIONES</u>	<u>ARTICULO</u>	<u>FACTORES CLAVE RELACIONADOS</u>
Competitive Advantage – Ventaja competitiva	Maria Elena Baltazar Herrera	2015	Journal of Business Research	Q1-22	Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Innovación social</li> <li>· Innovación social corporativa</li> <li>· Valor compartido</li> <li>· Método de estudio de caso</li> <li>· Co-creación</li> <li>· Ventaja competitiva</li> </ul>
	Hung-Chung Su, Suvrat Dhanorkar, Kevin Linderman	2015	Journal of Operations Management	Q1-10	A competitive advantage from the implementation timing of ISO management standards	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ISO 9001</li> <li>· ISO 14001</li> <li>· Normas de gestión</li> <li>· Estrategia competitiva</li> <li>· Capacidad de absorción</li> <li>· Ventaja de la anticipación</li> </ul>
	Jiwat Ram , Ming-Lu Wu , Roger Tagg	2015	International Journal of Project Management	Q1-45	Competitive advantage from ERP projects: Examining the role of key implementation drivers	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Implementación</li> <li>· Ventaja competitiva</li> <li>· Gestión de proyectos</li> <li>· Integración de sistema</li> <li>· Entrenamiento y educación</li> <li>· Reingeniería de procesos de negocio</li> </ul>
	Anne-Wil Harzinga, Alexandre Giroud	2015	Journal of Informetrics	Q1-16	The competitive advantage of nations: An application to academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ventaja comparativa revelada</li> <li>· Disciplinas académicas</li> <li>· Indicadores científicos esenciales</li> <li>· Productividad científica</li> </ul>
	Matt D. Peters , Bernhard Wieder, Steve G. Sutton, James Wakefield	2016	International Journal of Accounting Information Systems	Q2-3	Business intelligence systems use in performance measurement capabilities: Implications for enhanced competitive advantage	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inteligencia de Negocio</li> <li>· Ventaja competitiva</li> <li>· Diagnóstico e interactivo</li> <li>· Sistemas de control de gestión</li> <li>· Medición del desempeño</li> <li>· Calidad de sistemas</li> </ul>
	Andreas Hinterhuber , Stephan M. Liozu	2014	Business Horizons	Q3-31	Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Precio</li> <li>· Innovación</li> <li>· Ventaja competitiva</li> <li>· Estrategia para colocar precios</li> <li>· Tácticas de precios</li> <li>· Organización de precios</li> <li>· Resultados de la empresa</li> </ul>

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Modelo interactivo de Kline .....	8
Imagen 2 Proceso de dirección estratégica.....	11
Imagen 3 Análisis de un artículo científico .....	15
Imagen 4 Factores clave derivados de innovación .....	16
Imagen 5 Factores clave derivados de innovación .....	17
Imagen 6 La descomposición de 9 puntos de Osterwalder de un modelo de negocio .....	21
Imagen 7 Componentes del modelo de negocio .....	21
Imagen 8 Proceso de innovación cerrada .....	29
Imagen 9 Proceso de innovación abierta .....	30