

Diplomado Internacional en Negocios e Innovación de la industria 4.0 con la Universidad
Popular Autónoma del Estado de Puebla

Danna Marcela Lasso Ortiz

Working Paper

Para optar para el título de Negocios Internacionales

Dirigido por:

Huberto Librado Castillo

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C

Año 2020

Resumen:

El mundo en el cual nos enfrentamos hoy en día nos muestra grandes cambios, en donde se ve involucrada la tecnología, la optimización de los procesos y la reducción de los tiempos de lo que se quiere producir, desarrollar o hacer. Todos estos cambios se notan debido a las diferentes herramientas que se tienen al alcance de nuestras manos, ya que por medio de asistentes virtuales se puede desarrollar diferentes tareas, como programar y recodar las citas que se tienen o estar informados de algún tema que sea de nuestro interés. Estos grandes cambios generan nuevos procesos de innovación y desarrollo, denominándose la Cuarta Revolución Industrial, por lo cual es importante que nos actualicemos diariamente y estudiemos temas relacionados con este cambio que trae nuevas realidades al mundo donde nos desarrollamos.

Palabras claves: Innovación, Revolución industrial, Desarrollo, Automatización, Estrategia, Educación

Abstract:

The world in which we are faced today shows us great changes, where technology is involved, the optimization of processes and the reduction of the times of what we want to produce, develop or do. All these changes are noticeable due to the different tools that are at our fingertips, since by means of virtual assistants we can develop different tasks, such as scheduling and remembering the appointments that are had or being informed of any topic that our interest. These great changes generate new processes of innovation and development, called the Fourth Industrial Revolution, which is why it is important that we update ourselves daily and study issues related to this change that brings new realities to the world where we develop.

Keywords: Innovation, Industrial Revolution, Development, Automation, Strategy, Education.

Negocios e Innovación de la industria 4.0

Se ha observado que en el mundo actual en el cual nos encontramos alrededor del pasar de los años, la historia ha tenido cambios significativos basados en innovación y avances tecnológicos, es por esto que estos cambios inician con la primera revolución industrial comprendiéndose en el periodo entre 1750-1840 esta revolución fue llamada la era de la producción mecanizada, la principal fuente de energía en esta revolución estaba basada en el carbón, en 1774 se creó la máquina de vapor y el acero se comienza a producir permitiendo la construcción del barco a vapor, algunos automóviles y el ferrocarril, a su vez esto dio paso al desarrollo de la fabricación textil y la agricultura, generando el camino hacia la economía industrial y rural. Después de la primera revolución industrial, llega la segunda revolución industrial la cual está comprendida entre los años 1880-1930 y fue llamada la era de la ciencia y la producción masiva, la principal fuente de energía en esta revolución fue el petróleo y la electricidad, generando que se diera la producción masiva y la producción en cadena con energía eléctrica, se desarrollaron mucho más los automóviles y se comenzó la aviación brindando la expansión de los diferentes medios de transporte que ayudaron a la comercialización y desarrollo de las ciudades, por último se dieron nuevos materiales por parte de la industria química. La tercera revolución industrial fue comprendida entre los años 1945-2016 y se denomina la revolución digital, en esta revolución se comienzan hablar del desarrollo y utilización sobre la Inteligencia Artificial (IA), se desarrollaron las primeras computadoras en el año 1962 y nace el internet en 1990, también se dio el fenómeno de la transformación digital la cual ayudo a que diferentes compañías mejoraran sus procesos operativos y de comunicación por medio de

herramientas de la Tecnología de la Información y de las Comunicaciones (TIC). Con todo lo anterior se puede decir que las revoluciones industriales marcan un cambio profundo, rápido o violento de la manera en que la industria transforma, cambia o desarrolla las materias primas que se tienen para el uso y el consumo de la sociedad en la que se vive.

Por lo cual es evidente que el mundo se enfrenta a un nuevos paradigmas por los medios de producción innovadores o desarrollados en donde convergen las nuevas tecnologías digitales, biológicas y físicas. Dando paso a la biotecnología, creación de robots, inteligencia artificial, almacenamientos de energía, impresoras 3D, drones, entre otros nuevos avances que generan que el mundo se trasforme y cambie la manera como lo vemos actualmente ya que no solo cambia la naturaleza en sí que tiene el trabajo, si no también la vida misma.

Estas nuevas tecnologías traen consigo una serie de pensamientos, sensaciones y preocupaciones a lo nuevo a lo que nos enfrentamos, trayendo esperanza y miedo a lo desconocido, generando incertidumbre que debe ser tratada por políticas de inclusión digital para tener mucho más claro que pasara frente a diferentes temas como la desigualdad, el agotamiento de los recursos, la conciencia digital, la crisis climática, la contaminación y diferentes cambios que estás nuevas tecnologías pueden traer consigo. Sin embargo es importante aclarar que los cambios a los cuales se enfrenta el mundo deben ser debidamente tratados por diferentes sectores como el gobierno, el medio ambiente, la comunidad, el territorio y el sector privado; ya que lo que se busca es obtener u encontrar un beneficio para todos por las diferentes problemáticas y restos que se generan por esta cuarta revolución industrial , es por esto que día a día la información, el conocimiento y el

estudio que se brinda frente a estos nuevos retos son importantes para el crecimiento profesional e intelectual de las personas, para que así mismo se tengan profesionales capaces de enfrentar o solucionar los retos de esta nueva revolución. Por lo cual es importante tomar la decisión de estudiar vertientes que tengan que ver con temas relacionados con ciudades inteligentes, internet de las cosas, Big Data, ciberseguridad entre otros, para ser un profesional que se encuentra a la vanguardia de los cambios que enfrenta el mundo. Por consiguiente se decide iniciar los estudios en un Diplomado Internacional en Negocios e Innovación de la industria 4.0 con la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

El diplomado mencionado anteriormente se divide en cinco temarios principales de la siguiente manera:

1. Dirección estratégica y modelos de negocio socialmente responsables.
2. La Innovación y el Marketing en el desarrollo de negocios en el mundo digital.
3. Big Data y analítico de negocios.
4. Industria 4.0, análisis de Mega Tendencias y Liderazgo en las empresas del siglo XXI
5. Ponencias de expertos por parte de Universidades UPAEP, Oklahoma State University.

Estos temarios son abordados alrededor del diplomado para poder desarrollar habilidades de análisis, síntesis, investigación y pensamiento crítico. Con profesores calificados en cada una de las áreas a desarrollar. Por lo cual a continuación se va a especificar un poco más en los temarios mencionados:

1. Dirección estratégica y modelos de negocio socialmente responsables.

Se inicia partiendo de entender la naturaleza y los modelos de negocios sociales, debido que el mundo en el cual nos enfrentamos presenta diferentes desafíos tanto sociales como ambientales, los cuales buscan tener una solución constante por medio de diferentes actores del sistema internacional, es por esto que muchas empresas o personas piensan muy bien a la hora de aportar algún problema social a los cuales una comunidad se enfrenta, ya que como dijo la Doctora Judith Cavazos en el módulo ¹“cuando compras un problema social o ecológico, lo compras todo, lo que quiere decir es que son multifactoriales (vienen con muchos problemas)”(Cavazos-Arroyo,2019). Lo mencionado por la Doctora es de gran importancia porque dicho factor es el que genera que muchos actores no tomen la iniciativa de ayudar y aportar una solución a los desafíos sociales, debido a todos los problemas que podría traer consigo. Es por esto que con el fin de ayudar, muchos actores aportan desde la gestión de los negocios y la Responsabilidad Social Empresarial, diferentes estrategias que abarquen el medio ambiente y la sociedad en la que desenvuelven, muchos de los actores manejan esto con base a dos estrategias muy importantes que son el valor económico y el valor social para poder desarrollar soluciones sociales y buscar crear un capital social, por medio de negocios sociales que sean innovadores, que sean sostenibles financieramente y tengan una nueva forma de resolver un problema social.

También es importante tener claro que para todo esto, se debe tener una dirección estratégica para todos los modelos de negocio social y para cada uno de los modelos que impliquen las nuevas tecnologías que trae consigo la Industria 4.0. La estrategia se puede

llegar a entender según el Doctor Pablo Nuño ²“como la creación de una posición de valor único valioso y sustentable que involucra un conjunto de actividades” (Nuño, 2020). Lo cual indica que es muy importante que ahora los negocios tengan como base en su estrategia ser sostenibles con el tiempo y que a su vez esta estrategia involucre crear unas consistencias y alineamientos con las actividades de la organización. Es importante tener en cuenta dos cosas, la primera es que hay que adaptar la organización a la estrategia y no al revés, y la segunda es que la evolución de los productos inteligentes, conectados y con sistemas integrados está modificando radicalmente la estrategia y la competitividad de todas las empresas. Es por esto que se debe desarrollar una visión estratégica en donde se mire más allá de lo que se ve, acompañado de un pensamiento estratégico para definir el camino de la organización. Teniendo una dirección estrategia desarrollada y clara, se puede observar que los modelos de negocios sociales se clasifican por su nivel de integración y por su forma de operación. Cuando se habla por su nivel de integración se divide de la siguiente manera:

- Interna:
 - ✓ Los programas sociales están integrados a las actividades de la organización.
 - ✓ Autofinanciamiento.
- Externa:
 - ✓ Entidades separadas.
 - ✓ Dos misiones, enfoques y esfuerzos diferentes
- Integrada:
 - ✓ Privilegia el valor económico financiando con ello la parte social del negocio.

Cuando se habla de negocios sociales por su formato de operación, hace referencia a negocios que se preguntan ¿Cuál será la población beneficiaria?, ¿Quién va a ser el mercado o los clientes?, ¿Quién es la empresa social?, la cual se dividen de la siguiente manera:

- A. Modelo de apoyo al emprendedor: Son organizaciones que existen para apoyar a emprendedores sociales a crecer o establecerse, como un tipo de consultoría o acompañamiento durante el proceso. Un ejemplo de esto es la empresa Linio que es uno de los principales marketplace de América Latina, en donde aconsejan ciertas comunidades como el choco donde pueden vender su producto por medio de la plataforma con asesoramiento y acompañamiento en donde no piden, ni cobran ningún tipo de dinero.
- B. Modelo de Intermediario de mercado: la empresa social está en medio funciona como un intermediario entre los productores y el cliente, ya que los productores no le venden directamente al cliente. Un ejemplo de este es CECODES (el concejo empresarial colombiano para el desarrollo sostenible) quien funciona como intermediario entre Crepes & Waffles quien es la empresa y el productor de montes de maría que produce el frijol cuarentano rojo para que la empresa haga sus platos a base de su producto.
- C. Modelo de empleo: Este modelo no tiene intermediarios, la población beneficiaria está dentro de la empresa social, trabaja para ella y tienen un mercado definido al que la empresa social les vende. Un ejemplo de esto es una organización social mexicana llamada La Cana que busca crear oportunidades de trabajo para mujeres prisioneras en una de las cárceles mexicanas, el propósito es enseñar a las mujeres

prisioneras el oficio del tejido y bordado, con el fin de que se mantengan ocupadas durante el tiempo de su condena y que sean remuneradas por su trabajo. Con lo que obtienen de sus ventas sirve una parte para gastos y otra a un fondo que obtienen al salir de la cárcel, a fin de ser autosuficientes y evitar reincidir.

- D. Modelo de cuota por servicio: La empresa social vende un servicio directamente a un mercado y a una población que se beneficiaría con su producto o servicio. Como por ejemplo Clínicas del Azúcar la cual busca alianzas con laboratorios para obtener un bajo margen por mayor volumen, brindando medicina especial a los diabéticos.
- E. Modelo de vinculación al mercado: Este modelo se parece al intermediario, sin embargo la empresa social más que un intermediario es la empresa agente que conoce muy bien el mercado para que la población beneficiaria logre llegar al mercado objetivo con estrategias y metas claras. Un ejemplo de este modelo es TruTrade que es una empresa social que ofrece a pequeños agricultores de Kenia y Uganda una ruta confiable al mercado extranjero a precios justos para sus productos, lográndolos vincular a cadenas de valor y generando una plataforma de comercio y pago habilitado en línea. Todo esto para tener una mejor gestión de la cadena de suministros, y así mismo lograr volumen y economías a escala.
- F. Modelo de Micro franquicias: Parte de los principios de las franquicias, sin embargo las empresas sociales van dirigidas para microempresas e implica costos de compra, concesión de licencia, reglas y estipulación de compañía de franquiciado y micro financiamiento. Un ejemplo de este modelo es Sanergy quienes trabajan en diferentes iniciativas sociales, como en Kenia la cual tiene como concepto comercializar inodoros de alta calidad a precios bajos, la empresa también recoge

los diferentes desechos que se producen y los convierte en fertilizantes y energía renovable.

Todos estos modelos brindan una visión mucho más amplia de los diferentes negocios sociales que se pueden llegar a desarrollar en el mundo actual de la mano de la conectividad y herramientas tecnológicas, para llegar y brindar una solución sostenible a un problema que vive una determinada comunidad. Es importante tener en cuenta que una empresa busca un lucro y un negocio social busca la Auto sustentabilidad y para esto debe tener un proceso de gestión estratégica que se base en misión y objetivos con análisis del entorno, teniendo en cuenta una viabilidad económica y sostenible.

Por consiguiente sabemos que el mundo cambia y que para seguir en el mercado con los diferentes modelos de negocio ya mencionados y también para diferentes empresas, se debe implementar campañas digitales para lograr resaltar y ser visualizado en el mundo actual, por lo cual es relevante iniciar implementando el marketing digital para comunicarse con el público o el cliente de una manera mucho más directa y personalizada, definiendo diferentes estrategias que tengan como base el direccionamiento y la comercialización electrónico de los servicios o productos que se tengan, con el objetivo de llegar al usuario por diferentes canales de comunicación (Facebook, Google, ads, Banners, videos, Email, etc.). Generando que se tengan indicadores para que pueda ser medible todo tipo de interacción que se haya logrado con el usuario, con la implementación de las estrategias basándose en la identificación del cliente y el mercado potencial al cual se va llegar.

2. La Innovación y el Marketing en el desarrollo de negocios en el mundo digital.

La tecnología se fue desarrollando poco a poco con el pasar del tiempo iniciando con la primera generación (1G) la cual fue análoga y solo funcionaba con una antena, esta se desarrolló principalmente en occidente igual que la segunda generación (2G) que inicio a ser digital y no necesitaba una antena para su funcionamiento. La tercera generación (3G) nació en Japón con un teléfono mucho más desarrollado, sin embargo occidente se negaba a tomar totalmente esta tecnología y desarrollaron lo mismo pero con el nombre de (2.5G) lo que permitió que ya los dispositivos tuvieran acceso a internet y tomaran fotografías. La tecnología de cuarta generación (4G) llegó para el año 2010 donde ya se cuenta con aplicaciones móviles, ancho de banda y muchas más funciones que permitieron mayor la conectividad entre los usuarios; y por último la tecnología de quinta generación (5G) actualmente se está desarrollando las políticas para la implementación en varios países ya que esta permitirá que el tiempo de las actividades que se realizan en los dispositivos sea al instante. Todo esto con el objetivo de poder tener un ecosistema digital que favorezca a los usuarios que navegan y que sea un facilitador para los negocios por medio del internet. Sin embargo estos ecosistemas digitales traen consigo retos y ventajas a la hora de implementarlo en negocios electrónicos, como los siguientes:

Ventajas	Retos
Disponibilidad	Seguridad
Acceso a la información	Tratamiento de Datos

Menores barreras de entrada	Capacidad de comunicación
Personalización	Capacitación de clientes
Entorno social	Capacidad logística
Flexibilidad	Competencia

Estos son algunos de los retos y ventajas que trae este ecosistema, pero no solo para los negocios electrónicos que están iniciando, si no, también para grandes empresas como Amazon en donde cada día que pasa tienen que innovar, mejorar su seguridad, fortalecer infraestructura en la nube para tiempos de mucha demanda como se vive actualmente por la pandemia la cual atravesamos, también enfrentan competencia renovada y limitaciones de la entrega al día siguiente durante la pandemia. Por consiguiente esto nos lleva a que es importante innovar en algo nuevo o en una implementación exitosa que genere crecimiento, productividad y utilidad, teniendo en cuenta que la innovación que se implementa o desarrolla no siempre es necesaria que este de la mano en el producto o servicio final que se le brinda al cliente, puede estar en la producción, en el proceso, en la posición o en los paradigmas. Lo que quiere decir que es innovar en la forma en que se hacen las cosas tradicionalmente para obtener un entendimiento del mercado y una segmentación clara que permita un posicionamiento mucho más competitivo.

Los negocios digitales son el mundo de hoy, generan esa ventaja competitiva que siempre se busca a la hora de resaltar en el mundo de los negocios, sin embargo tiene que comunicar al consumir esa diferenciación que lo hace único de los demás, lo cual no es nada fácil y no siempre se identifica, cuando este factor se logra genera plus y captura un valor importante para el cliente. Por qué siempre se busca capturar al cliente, antes era importante que el

cliente se llevara el producto, ahora es importante hacer un producto que satisfaga al cliente y esto se evalúa por medio de herramientas, estudios, análisis como lo hacen con el Neuromarketing en donde aplican diferentes técnicas de la neurociencia para analizar los niveles de emoción, atención e impacto por estímulos que se brinda con productos, publicidad, experiencias que viven las personas y así lograr capturar al cliente objetivo, teniendo en cuenta que tenemos diferentes tipos de cerebro y que cada ser humano desarrolla uno más que otro, como por ejemplo tenemos Cortex que es un cerebro lógico, funcional, analítico, tienen capacidad de hablar, tiene el disco duro muy pequeño, dice muchas mentiras y es más inteligente; el siguiente es un cerebro límbico el cual es emocional y miedoso; el cerebro kinestesis produce sensaciones, no habla pero si siente, es feliz y es emocional; y por último se tiene el cerebro reptiliano el cual tiene un sentido de sobrevivencia, reproducción, dominación, defensa, protección y es el cerebro que nos descontrola. Todo esto se estudia para ver el cliente objetivo que cerebro desarrolla más y cuáles son las estrategias que se utilizarían para llegar a él, por medio de sus emociones y que no solo compre un producto o un servicio, si no que el consumidor pague más por la marca que el propio producto, ya que es importante darle valor a la marca por que el producto suele cambiar, pero la marca transporta emociones, sensaciones, pensamientos y hasta cuenta el storytelling (contar una historia a través de un personaje, símbolo, voz, etc.) de la empresa.

3. Big Data y analítico de negocios.

Los datos a medida que pasa el tiempo crecen cada día, sin embargo en los últimos años se evidencia la generación de datos masivos llamados Big Data que hacen referencia a un conjunto de datos, en donde su tamaño excede los programas y equipos estándares

disponibles que se tienen, no los pueden capturar, almacenar y analizarlos. Lo que genera que sus análisis creen valor en muchos sectores de la economía y el gobierno. Ya que el procesamiento de estos datos mejora el criterio para generar nuevas decisiones en los gobiernos y las empresas, al aportar información que permite que diseñen y monitoricen el tiempo real del comportamiento de los usuarios. Este acceso a los datos también permite que se pueda identificar y medir algunos problemas que hasta hace poco tiempo eran difíciles de identificar.

Por lo cual es importante que el procesamiento de estos datos masivos (Big Data) se den por una gestión de datos optimizada y dada por tres pasos cruciales, el primero es que se tengan y se almacenen los datos, el segundo es la limpieza y de la depuración de los datos y por ultimo el tercer paso es la preparación de esos datos para comenzar analizarlos. El análisis de los diferentes datos aumenta la productividad y habilita nuevos modelos de negocio, ya que optimiza los procesos y mejora las capacidades de monitoreo y predicciones que se desarrollan en una organización para tomar decisiones de implementación de estrategias en diferentes ámbitos.

4. Industria 4.0, análisis de Mega Tendencias y Liderazgo en las empresas del siglo XXI

La Industria 4.0 nació aproximadamente para el año 2011 en Alemania, describiéndola según el Doctor Pablo Nuño como “la digitalización de los procesos y los sistemas industriales, con la conexión entre varios elementos por medio del internet de los servicios y el internet de las cosas, todo para obtener mayor eficiencia y eficacia en los procesos de producción” (Nuño, 2020). Lo que quiere decir es que es una visión de la fábrica

inteligente (Smart Factories) haciendo parte de diferentes sectores y optimizándolos como por ejemplo la movilidad inteligente, la logística inteligente, los edificios inteligentes, los productos inteligentes y las redes inteligentes; Marcando una tendencia en donde se da automatización de la manufactura.

Estas tendencias marcan la historia y como se llevan los procesos hasta el día de hoy, dando paso a mega tendencias que afectan e impactan en un gran periodo de tiempo las variables culturales, ambientales, demográficas o políticas que se llevaban hasta el momento, siguiendo un proceso de cambio y un nuevo futuro. Las megas tendencias más importantes en el mundo actual, teniendo una visión sistemática y holística, son las siguientes:

- Globalización económica: Se tiene una creciente escala de comercio mundial, de bienes, servicios, flujo de capital financiero y humano, esto se debe a la rápida difusión de las tecnologías que generan interdependencia entre las economías y regiones.
- Tendencias demográficas y sociales: Con la Cuarta Revolución Industrial que se encuentran en marcha se dice que se tiende a cambiar completamente como nos relacionamos con el trabajo, ya que se necesitan nuevos empleos y para esto nuevas habilidades y estudios. Esto generara altos niveles de desempleo en el mundo trayendo consigo una crisis del mercado laboral.
- Movilidad, conectividad y autonomía: Las redes sociales actualmente es la principal plataforma de interconexión global, convirtiéndose en una herramienta que proporciona información a los individuos y a los grupos de cada organización. Donde se tendrán hogares conectados con automatización, energía, salud y entretenimiento; trabajos conectados con movilidad, utilización de la nube, capital

relacional e inteligencia colectiva; y por ultimo ciudades conectadas con ciudadanos conectados, digitalización de los sistemas financieros y gobiernos conectados.

- El conocimiento: El conocimiento se transformara y será digitalizados lo que agregara un valor añadido a los productos y servicios, con esto se generara que el acceso a internet sea un derecho y no un privilegio haciendo que el conocimiento no tenga frontera y se tenga una mayor convergencia tecnológica y mayor inteligencia colectiva que se sustenta en la economía de la colaboración.

Estas son algunas de las mega tendencias con las que se enfrenta el mundo de hoy mostrando cambios significativos para los procesos que se harán en un futuro en los gobiernos, hogares y empresas, por esto es tan importante que las empresas tengan un buen líder que sepa llevar a cabo todos estos cambios a los cuales las organizaciones del siglo XXI se enfrentan. El liderazgo en la cuarta revolución industrial tiene como base la capacidad de alinear y crear rápidamente equipos interconectados, empoderados, con visión y propósitos claros que pueda generar una resolución de problemas de una manera eficiente.

5. Ponencias de expertos por parte de Universidades UPAEP, Oklahoma State University

Finalmente es valioso tener en cuenta que la cuarta revolución industrial incluye niveles de digitalización en los procesos, lo que ocasiona retos por el riesgo que se presenta en la mano de obra por las nuevas máquinas que automatizan los procesos. Por lo cual es importante que se replanteen el tipo de educación que se lleva implementando por varias décadas, para generar nuevas estrategias en la educación y se desarrollen dentro de ella

nuevas habilidades que haga que las personas estén preparadas para el mundo al cual nos enfrentamos, teniendo habilidades blandas con capacidad de adaptaciones a las diferentes condiciones de cambio de la sociedad y la industria que los rodea.

Con todo lo anteriormente mencionado y cada temario visto en los módulos del Diplomado se pueden llegar a la conclusión que el estudio que se realizó fue una experiencia gratificante en todos los ámbitos, inicialmente en lo académico te abre mucho más la mente al mundo lleno de cambios al cual te enfrentas próximamente al graduarte y que es importante estar actualizado en todos estos temas y enfocarte o especializarte en uno en específico para poderse desarrollarse profesionalmente y no ser obsoleta en unos años. Lo más valioso que brinda este diplomado son la calidad de profesores con la que uno se encuentra, debido a que son profesores altamente calificados en estos temas y manejan las clases de una forma eficiente, en donde uno como estudiante se conecta y saca el mayor provecho de cada uno de ellos, debido a que los conocimientos adquiridos con los que cuentan y las experiencia que tienen hacen que el diplomado sea completo en cada módulo que se desarrolla.

Bibliografía:

- Cavazos-Arroyo, J. (2019, 10 julio). *The Influence of Marketing Capability in Mexican Social Enterprises*. Sustainability. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/17/4668>
- Cavazos Arroyo, J. (2019). *Gestión de empresas sociales - Creación del valor social y económico para conseguir el cambio social*. MaPorrúa- México. <https://maporrúa.com.mx/product/gestion-de-empresas-sociales-2/>
- Nuño de la Parra, P. (2020, 20 enero). *Estrategia y Competitividad*. Escuela de Negocios de Harvard.
- Michael E, Porter. (2013, 23 enero). *The Dutch Flower Cluster*. Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=40266>
- Michael E, Porter. (2008, noviembre). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Calderón- Valencia Cecilia y Mendoza Carlos, *La co.creación y su interacción entre la organización y el cliente*. Ideas CONCYTEG 3(195). 2018.
- Calderón-Valencia Cecilia. *Métricas de marketing asociadas a un contexto empresarial específico, una aproximación exploratoria*. Ideas CONCYTEG 12(157).2 017.