

**XX CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPÍRITU
EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD ICESI
2009**

**VINCI: PLATAFORMA PARA LA INNOVACIÓN
CONCEPTUAL DE NEGOCIOS SUR/PETITION Y LA
CONFIGURACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS
SUPERIORES.**

WILLIAM PÉREZ COTRINO¹
NEXUS GIP
Consultor Incubadoras De Empresas

¹ William Pérez Cotrino, Ingeniero Industrial, Consultor Incubadoras de Empresas, Gerente General NEXUS GIP, Docente Universidad Central. Kr 7 N° 48 - 27 Of. 505. Tel: 57-1-5740404. Email: williamcotrino@gmail.com

RESUMEN

Este trabajo presenta la plataforma VINCI como un mecanismo eficaz para el modelamiento de negocios superiores asegurando la innovación conceptual de los negocios. Este sistema ha sido validado en poblaciones heterogéneas (desde madres cabeza de hogar hasta universitarios e inventores). Se hace especial énfasis en la efectividad de los resultados que genera la plataforma, las metodologías diseñadas, así como las herramientas contenidas en el software y algunas recomendaciones que hacen la plataforma VINCI una herramienta replicable y adaptable en las unidades de emprendimiento, universidades, incubadoras de empresas, cámaras de comercio y colegios de Colombia.

Este novedoso concepto propone una plataforma de software on line, con servicios gratuitos para el modelamiento de negocios diferenciados.

La plataforma VINCI está conformada por los siguientes elementos:

- **Una Epistemología:** Un sistema de conocimiento y de valores.
- **Una Metodología:** Procesos y procedimientos para aplicar los conocimientos y los valores.
- **Una Tecnología:** Instrumentos de apoyo para aplicar los conocimientos y valores.

PALABRAS CLAVE: Conceptos de Negocios Innovadores, Modelos de Negocios Superiores, Empresas de base tecnológica, Modelo de incubación, Plataforma de Software.

ABSTRACT

This paper presents the platform VINCI as an efficient mechanism to model superior businesses assuring the innovation of business concepts. This system has been validated in heterogeneous situations (since single mothers to university entrepreneurs and inventors). There is a particular emphasis in the effectiveness of the results generated by the platform,

the designed methodologies as well as the tools contained in the software and some recommendations that makes the platform adaptable and applicable for entrepreneurial units, universities, chambers of commerce and schools in Colombia.

This innovative concept proposes an online software platform that offers free services for modeling unique businesses.

The platform VINCI is compound by the next elements:

Epistemology: A system of knowledge and values

Methodology: Processes and procedures for applying knowledge and values

Technology: Support instruments to apply knowledge and values

KEY WORDS: Innovative business concepts, Sur-petition business models, Technology based organizations, Software platforms.



VINCI

Plataforma Para la Innovación Conceptual de Negocios Sur/Petition

1. INTRODUCCIÓN

Con base en un análisis realizado a partir de la información de estudios de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica², los cuales identificaron el estado del arte en metodologías, software y herramientas para el modelamiento de negocios innovadores, se concluyó que aún existe un vacío importante en herramientas y metodologías efectivas para la innovación conceptual de empresas, generando ineficacia en cuanto a resultados deliberados, sistemáticos e innovadores en los modelos de negocios que configuran los emprendedores.

Por lo anterior, es necesario crear nuevas metodologías y plataformas tecnológicas de software que permitan conducir al emprendedor por una ruta de innovación conceptual efectiva en sus modelos de negocios.

VINCI nace como insignia del desarrollo de la plataforma de innovación conceptual como un mecanismo eficaz que asegura resultados en el proceso creativo de conceptualización de nuevas empresas. Su significado “VINCI”, es una analogía como Leonardo Da Vinci como un inspirador de creatividad en todas las dimensiones.

La plataforma VINCI fue concebida para que cualquier persona sin formación académica pueda usarla de manera sencilla, aplicándose de igual manera en proyectos productivos de población vulnerable o en proyectos de base tecnológica.

² ESTUDIO DE INTELIGENCIA VINCI. Estado del Arte de las herramientas, metodologías y software para el modelamiento de negocios innovadores. Jhon Tafur. Director de Inteligencia Competitiva NEXUS GIP. Bogotá 2007.

El Sistema lleva tres años de desarrollo y mejoramiento, siendo aplicado con emprendedores de base tecnológica en las incubadoras de empresas INCUBAR COLOMBIA e INCUBAR TOLIMA; a nivel académico ha sido aplicada en la UNIVERSIDAD CENTRAL con estudiantes de IV a X semestre de la carrera de administración de empresas y a nivel de población vulnerable se ha aplicado en más de 110 empresas creadas bajo el programa ULDE Puente Aranda (Unidad Local de Desarrollo Empresarial) auspiciado por la Alcaldía Local y de igual forma en el programa BOGOTA EMPRENDE en la línea de colectivos sociales.

Esta plataforma fortalece principalmente el eslabón de IDENTIFICACIÓN de la idea de negocio, según la cadena de valor para la creación de empresas creada por el SENA:

Figura 2: Cadena de Valor para la Creación de Empresas en Colombia.



Fuente: Elaboración Propia. Adaptado SENA.

Por otro lado, es necesario plantear algunos elementos clave para conceptualizar un negocio sur/petition³:

Anticipación a las Tendencias: Es necesario anticiparse al futuro observando tendencias que generan oportunidades de negocios.

Satisfactores Integrales a Necesidades Humanas⁴: a) Subsistencia, b) protección, c) afecto, d) entendimiento, e) participación, f) ocio, g) creación, h) identidad, i) libertad.

Combinación Forzada de Sectores: Muchos de los nuevos conceptos se generan a partir de la combinación de dos o tres sectores empresariales diferentes en un solo negocio que genera una propuesta de valor diferenciada. Ej: Combinar un cementerio con un bar y desarrollar un nuevo concepto.

Conjunto de Valores Excepcionales para el Cliente: Conjunto de beneficios excepcionales para el cliente.

Prospectiva del Proyecto Personal: Es diseñar el futuro con base en los sueños, creando una estrategia desde el presente para lograrlo.

Identidad, Cultura y Filosofía: La creación de una identidad propia genera huella en el mercado, promoviendo una filosofía singular (Ej: responsabilidad social, desarrollo sostenible, preservación del ambiente, entre otros).

Transdisciplina y Visión Sistémica: el pensamiento holístico o sistémico genera ordenamiento de las ideas, lo cual permite una comunicación asertiva y esto a su vez genera credibilidad y confianza, con lo cual se obtiene atractividad. La transdisciplina, integrada en el concepto de negocios el significado de la ética, conciencia ambiental, la humanística, la

³ De Bono, Edward. Más allá de la competencia. Paidós 1992.

⁴ Max Neef, Manfred. Desarrollo a Escala Humana. CEPAAUR, 1997

espiritualidad y el desear transformar la realidad hostil en ambientes de beneficios para todos, dejando una huella desde nuestra carrera como empresarios.

Gratuidad en los Servicios: Los modelos de negocios más exitosos del mundo se fundamentan en la creación de fuentes de ingresos no convencionales a partir de una primera fase de gratuidad de servicios.

Mercado de NO Clientes: Es necesario convertir los NO clientes en clientes, por lo cual, las nuevas empresas se enfocan en el mercado de los estratos 0, 1 y 2 (Base de La Pirámide). Esto permite a la vez, implementar esquemas de Responsabilidad Social Empresarial.

Inserción en Clusters o Minicadenas (modelos reticulares o en red): Desde la concepción de un nuevo negocio, es necesario insertarlo en redes de negocios y cadenas productivas que minimicen el riesgo que plantea el entorno.

Cambio de la Industria Tradicional (Ruptura): La idea de crear un negocio que cambie la forma de hacer negocios en una industria es atractiva para los emprendedores e innovadores disruptivos⁵, los cuales pueden romper paradigmas y dejar huella mediante la creación de monopolios de valor.

⁵ Chistensen Clayton. El dilema de los innovadores. Granica1997.

2. ESTADO DEL ARTE – Metodologías Y Herramientas Para La Elaboración De Modelos De Negocios Y La Generación De Conceptos Innovadores

“La mejor forma de tener una buena idea es tener muchas ideas”

Linus Pauling

En general, se considera que para comenzar a generar ideas de negocio se debe partir de la diferenciación entre las necesidades y los deseos, para luego introducir el concepto de innovación y su importancia para el desarrollo de un negocio o una economía.

GENERACIÓN Y EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

Es importante diferenciar entre ideas de negocios y oportunidades de negocios. Las primeras son solamente idea sin foco, las segundas son ideas que satisfacen a un mercado y tienen clientes potenciales.

Búsqueda de ideas de negocios

El proceso de búsqueda de ideas de negocios se nutre de diversas fuentes y existe abundante literatura al respecto. En la búsqueda de ideas de negocios se debe poner atención a dos temas: formas de buscar y fuentes de las ideas. Por formas de buscar se entiende “la metodología” mediante la cual se busca y por fuentes se comprende “a donde” buscarlas.

Formas de buscar

A la hora de buscar las ideas básicamente deben considerarse asuntos de creatividad y redes.

Aunque no existe una definición única, puede decirse que creatividad es la creación de algo nuevo y útil (Varela 1999). Pero más importante que un concepto, es aceptar que todas las personas son creativas, que no existen requisitos para ello y que no es una cuestión de

natura o genética. Todas las personas son creativas por naturaleza (el mejor ejemplo son los niños) pero como capacidad humana, la creatividad es susceptible de incrementar o mejorar.

El mundo de los emprendedores es un mundo de contactos, eso resume el segundo aspecto de la forma en la cual se buscan las ideas de negocios. Hay que mejorar entonces las capacidades de comunicación, es decir hay que aumentar las relaciones, y no perder oportunidades de conocer nuevas personas, sus ideas e intercambiar criterios sobre diversos temas.

El simple hecho de prestar atención a lo que otras personas tienen que decir puede producir ideas o dar pie para que en otro momento aparezcan las ideas de negocios.

En línea con lo anterior, hay que aprovechar los contactos actuales o buscar formas de generar unos nuevos, preferiblemente en el mundo empresarial. Existen redes personales (familiares y amigos), comerciales (de negocios) e institucionales (gobierno y sus entidades de apoyo, universidades y bancos, entre otros).

Fuentes y orígenes de ideas de negocios

Las fuentes de ideas de negocios son tan amplias como emprendedores puedan hallarse. Intentando clasificar la abundante literatura existente al respecto se tiene que las principales fuentes de ideas de negocios utilizadas por una serie de emprendedores exitosos incluidos en una investigación del Banco Interamericano de Desarrollo y Fundes Internacional (Kantis, 2004) son:

- Experiencias propias en trabajos anteriores o la universidad.
- Contactos, redes personales.
- Internet y medios de comunicación masiva.
- Franquicias.
- Ferias comerciales.

Las experiencias propias son situaciones en las cuales los emprendedores han detectado la posibilidad de hacer negocios con base en carencias que ellos mismos han sufrido, ya sea como empleados de otras empresas, como consumidor o como estudiantes. Todos en mayor o menos medida hemos atravesado por estas situaciones y en muchos casos los estudios demuestran que son el arranque de un exitoso negocio.

Como se mencionó anteriormente las redes de contactos también son una fuente importante de fuentes de ideas de negocios. Es decir, personas conocidas, por medio de las cuales se puede obtener información relevante que pueda convertirse en una idea de negocio.

Los medios de comunicación masiva, periódicos, revistas y la Internet constituyen una herramienta muy poderosa en la búsqueda de ideas de negocios. Una lectura reposada y con una mentalidad de buscar ideas de negocios, puede constituir una forma efectiva de generar ideas empresariales.

Una fuente cada vez más utilizada son las franquicias. La ventaja que poseen es que el emprendedor no debe preocuparse por los sistemas productivos, los cuales vienen definidos por el otorgante de la franquicia. El emprendedor en este caso debe velar por la inversión inicial (en algunos casos bastante elevada), por recibir la transferencia de la metodología productiva o del servicio y por aplicarla adecuadamente.

Otra fuente de ideas de negocios usadas por los emprendedores, del estudio citado, fueron las ferias comerciales. Aunque estas ferias pueden ser ideales en la búsqueda de información para valorar una idea preliminar también fueron útiles para emprendedores que buscaban una idea en algún sector en particular.

Además de las fuentes de ideas de negocios, es conveniente estudiar los orígenes de las mismas. Existe lo que se denominan orígenes generales y específicos.

Los generales son básicamente de tres tipos:

- Problemas: asuntos que la gente debe resolver.

- Necesidades: asuntos por resolver pero no tan apremiantes como los problemas.
- Deseos: cosas que la gente anhela pero que puede vivir sin ellos.

Los orígenes específicos por su parte son varios. Acorde al renombrado escritor Peter Druker (1985) los orígenes específicos de las ideas de negocios son los siguientes:

- Acontecimientos inesperados.
- Incongruencias.
- Necesidades de un proceso (mejoras, cambios, recortes).
- Cambios en sectores o mercados específicos.
- Cambios demográficos.
- Cambios de percepción social o cultural.
- Nuevos conocimientos.

3. DESCRIPCIÓN DE LA PLATAFORMA VINCI



**Modelo
de Negocio**

De acuerdo a la necesidad de diseñar modelos de negocios diferenciados, que tengan su esencia competitiva en ciertos procesos fundamentales claramente definidos desde la perspectiva humana dentro de la organización, se aplican una serie de instrumentos con el propósito de diseñar una empresa innovadora.

La plataforma VINCI está conformada por los siguientes elementos:

- **Una Epistemología:** Un sistema de conocimiento y de valores. Aquí se encuentra el marco de referencia donde se define la importancia de poseer un concepto diferenciador en los negocios sustentado en un modelo de negocio o rentabilidad.
- **Una Metodología:** Procesos y procedimientos para aplicar los conocimientos y los valores. Se han desarrollado formatos, matrices, formatos, bancos de datos, herramientas de apoyo en la aplicación del modelo.
- **Una Tecnología:** Instrumentos de apoyo para aplicar los conocimientos y valores. Se desarrolló el software VINCI como un elemento de apoyo al proceso de aplicación de la metodología.

Elementos de la Epistemología - VINCI

El marco de referencia de la plataforma es una integración sincronizada de diversos conceptos de interés para el modelo, tales como: Desarrollo a Escala Humana, Modelos Mentales Competitivos, Vigilancia Tecnológica, Inteligencia Competitiva, Programación Neurolingüística PNL, Mercado en la Base de la Pirámide, Estrategia del Océano Azul, Creatividad Empresarial, Planeación Prospectiva, Tendencias Tecnológicas, Asociatividad Empresarial, Tecnologías de Información, Modelos de Rentabilidad, Competitividad Empresarial, entre otros.

Elementos de la Metodología - VINCI

Con base en la naturaleza de la plataforma se crean escenarios de creatividad con música y color, matrices, instructivos, aplicativos con herramientas multimedia, diseño de mapas mentales y el software VINCI beta.

El marco metodológico de la plataforma está conformado por ocho (8) módulos que aseguran una secuencia de modelamiento, creando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. A continuación se citan los elementos:



1. Creencias del negocio y del emprendedor

- Mercado: Prioridades de los clientes
- Competencia: Estrategias de competición
- Sector: Supuestos y Creencias
- Tecnología: Supuestos y Creencias
- Empresa: Percepción
- Proyecto personal prospectivo
- *Caja de herramientas de inteligencia competitiva*
- *Banco de mega tendencias*

2. Esencia creativa - concepto de negocio

- Causa o proclama
- Matriz Necesidades humanas y Satisfactores sinérgicos
- Core: Competence (habilidades, destrezas), Processes (procesos y procedimientos), Business (definición del verdadero negocio).
- Combinación Forzada de Sectores
- Amplitud en la Definición del Negocio y divergencia - Mensaje central contundente
- *Banco de conceptos innovadores*

- *Banco de técnicas avanzadas de creatividad*
- *Banco de tendencias sectoriales*
- *Banco de prospectiva tecnológica industrial*

3. Utilidad excepcional - propuesta de valor

- Unidades estratégicas de negocios - UEN y productos
- Valufactura
- Curva de valor
- Matriz ERIC
- Política Estratégica de precios

4. Diferenciación y ventajas competitivas

- Activos Estratégicos (marcas, patentes, infraestructura, datos de clientes, etc.)
- Creación de Know how (conocimiento, técnicas, metodologías)
- Estrategias de I+D

5. Nichos de mercado inexplorados

- Ampliar fronteras del mercado (Mercado de NO Clientes)
- Base de la pirámide
- Selección nichos de mercado (delimitación geográfica, genero, rango de edades, etc.)
- Definición de estrategias de mercadeo con base en las UEN.
- Estrategias Creativas de Distribución.
- Estrategias de Interacción con los Clientes.

6. Fuentes de ingresos creativas

- Gratuidad en los productos o servicios principales
- *Banco de Fuentes de Ingresos Creativas*

7. Operación NO tradicional

- Modelos de rentabilidad
- Estructura organizativa
- Procesos outsourcing
- *Banco de modelos de negocios*

8. Red de valor

- Outsourcing

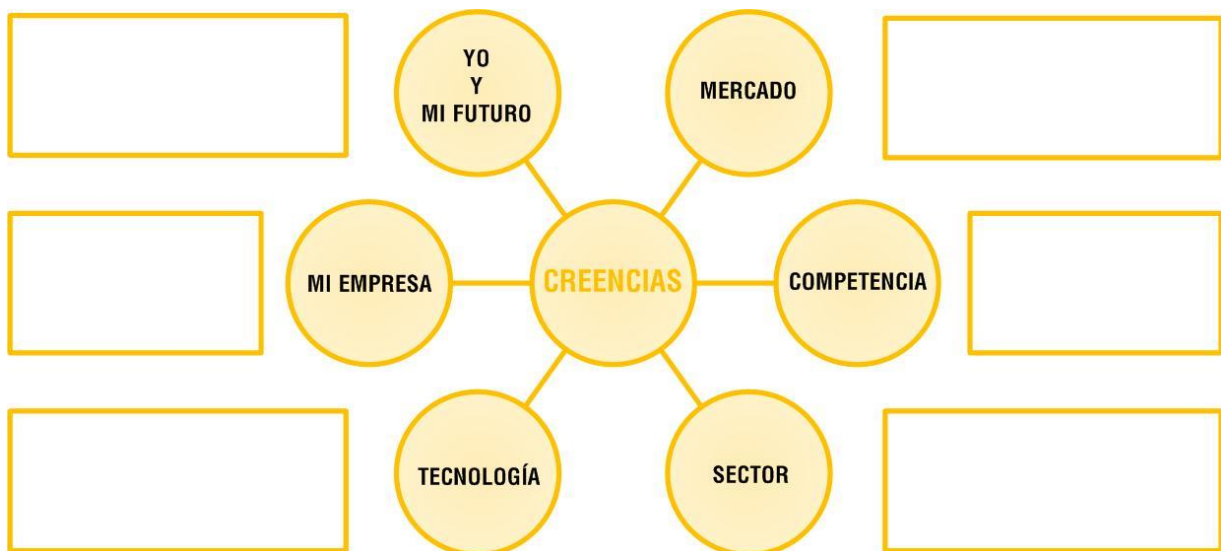
- Proveedores
- Aliados
- Coaliciones

Instructivo VINCI

Según Adrian Slywotzky un **Modelo de Negocios** representa la totalidad de la manera en que la empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia sus ofertas (o respuestas), define las tareas que realizará ella misma y las que subcontratará, configura sus recursos, acude al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios. Es el sistema completo encaminado a distribuir calidad a sus clientes y obtener un provecho de esa actividad.

“En el mundo de los negocios, gana el que tenga un modelo de negocios superior y no el que tenga el mejor producto” *DAVOS Suiza, Foro Económico Mundial 2006.*

CREENCIAS DEL NEGOCIO



ESENCIA CREATIVA

Causa o Proclama:

Muchos “emprendedores disruptivos” como los llama Clayton Chistensen en el dilema de los innovadores, los cuales transforman la forma de hacer negocios en la industrias y crean

nuevas realidades soportan todo su talante en una causa o proclama (Ej: La causa de los fundadores de google es “sistematizar la información del mundo”), que será el faro que ilumina la carrera empresa, por ello, es importante redactar una causa o proclama para su proyecto:

PROCLAMA O CAUSA

Necesidades Humanas⁶. ¿Qué necesidad satisface actualmente su negocio? ¿Qué necesidad le gustaría satisfacer en el futuro a sus clientes?:

Es una herramienta que le permite al emprendedor diseñar productos o servicios integrales, a diversas necesidades humanas al mismo tiempo, de tal forma que se crean “Satisfactores sinérgicos”.

Las necesidades humanas en el ámbito axiológico son: 1) Subsistencia, 2) Protección, 3) Afecto, 4) Entendimiento, 5) Participación, 6) Ocio, 7) Creación, 8) Identidad, 9) Libertad.

Ejercicio- Matriz Cruzada de Necesidades Humanas: Una (1) Necesidad Humana: Por favor diseñe un producto, servicio, proceso o valor agregado que le satisfaga al cliente la necesidad humana escogida.

Core competences (competencias fundamentales):

Es un instrumento que sirve para descubrir la verdadera esencia del emprendedor, brindando información relevante para re-enfocar la idea de negocio hacia conceptos innovadores más competitivos, sustentado en la habilidad, talento, sueños, expectativas, condiciones del sector, entre otros.

⁶ **Max Neef, Manfred.** Desarrollo a Escala Humana. CEPAAUR, 1997

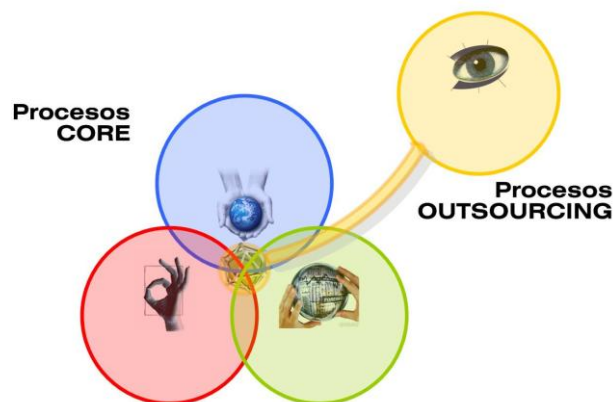
Una **Core Competence** es una habilidad esencial de la empresa, donde encontramos que:

- Esta habilidad es apreciada, o requerida por los consumidores, y, en consecuencia, están dispuestos a pagar más por ella.
- Es una habilidad difícil de imitar por los competidores, ya sea porque involucra "know how" que no está disponible, o por la experiencia o el dominio de esa habilidad logrado a través del tiempo, o la inversión realizada en investigación.

Core processes (procesos claves):

Un **Core Processes** es una actividad dominante o conjunto de actividades que se deben realizar en una manera ejemplar para asegurar la competitividad continua de una empresa porque agregan valor de forma excepcional.

Se trata de una actividad, o la integración de un conjunto de actividades (no un producto) que le permite el ingreso a diferentes mercados. Esto puede ser tanto el dominio de un proceso de producción, como una muy buena interacción con mis clientes que me permita definir el producto en función de sus necesidades, un formato único de canales de distribución, etc.



Core Business

¿Cuál debería ser el trasfondo de su negocio? Ej. Almuerzo Vs. Alimentación. ¿Cual es el eslabón más rentable de la cadena de valor donde se encuentra su negocio?

¿Cuál es tu Negocio Actual?

¿Cuál es tu Verdadero Negocio? Definición Amplia

Combinación De Sectores

Teniendo claridad en las necesidades humanas que se satisfacen o desean satisfacer a los clientes, se procede a desarrollar un ejercicio creativa que surge de la combinación forzada de sectores, es decir, se diseñan ideas de negocios, productos o servicios a partir de la combinación de tres (3) sectores, que ha simple vista son “incombinables”. Del ejercicio nacen resultados muy interesantes en materia de innovación.

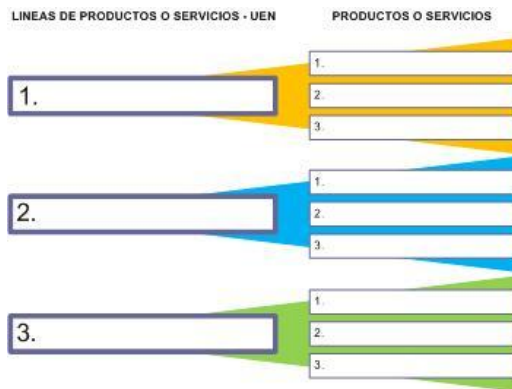
Mensaje Central Contundente: Toda gran estrategia tiene un mensaje claro y contundente:

MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE

UTILIDAD EXCEPCIONAL PARA LOS CLIENTES

Unidades Estratégicas De Negocios

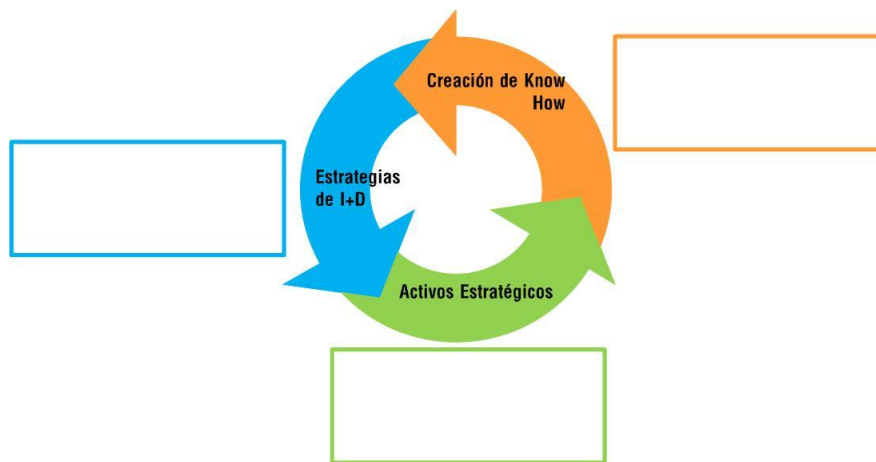
Por favor defina las tres (3) líneas de productos o servicios para su empresa, estableciendo para cada una de ellas los tres productos o servicios principales.



DIFERENCIACIÓN Y VENTAJAS COMPETITIVAS

En este módulo se identifican los elementos que generan fuentes de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

- Activos Estratégicos (marcas, patentes, infraestructura, datos de clientes, etc.)
- Creación de Know how (conocimiento, técnicas, metodologías)
- Estrategias de I+D



Componentes de la Tecnología – Software VINCI

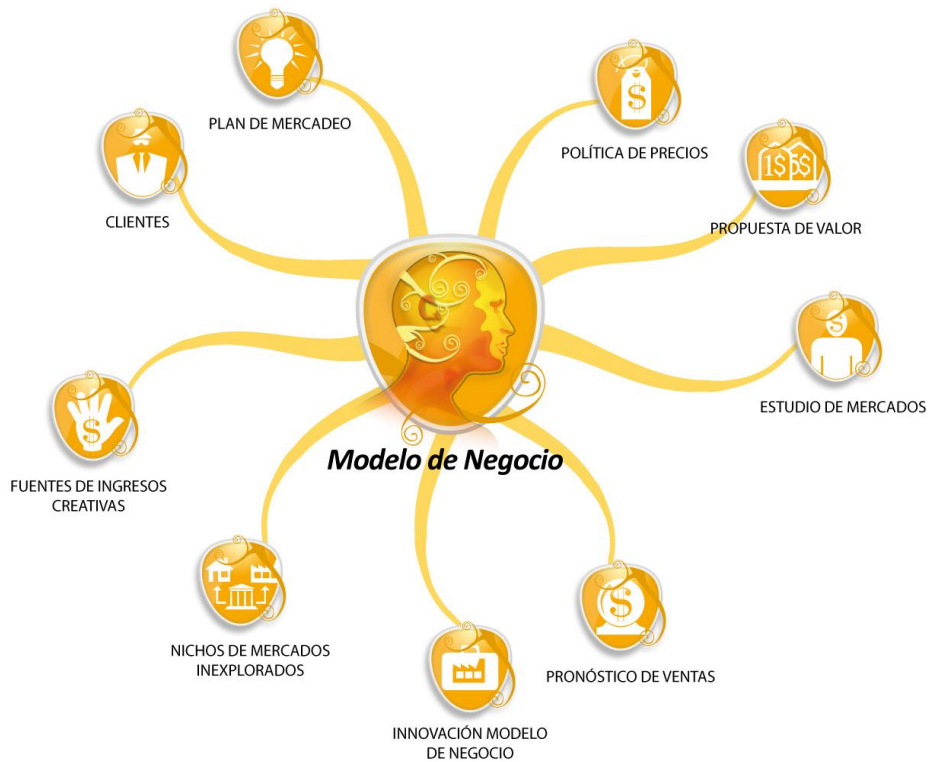
El software VINCI ha sido desarrollado bajo el concepto de mapas mentales (pensamiento irradiante) como un mecanismo que facilita la creatividad y el entendimiento de los usuarios.

Objetivo:

Diseñar e implementar plataforma para el diseño deliberado y sistemático de ideas de negocios con alto contenido de innovación con base en metodologías creativas, que permitan impulsar ideas de negocios con mayores posibilidades de éxito en el mercado.

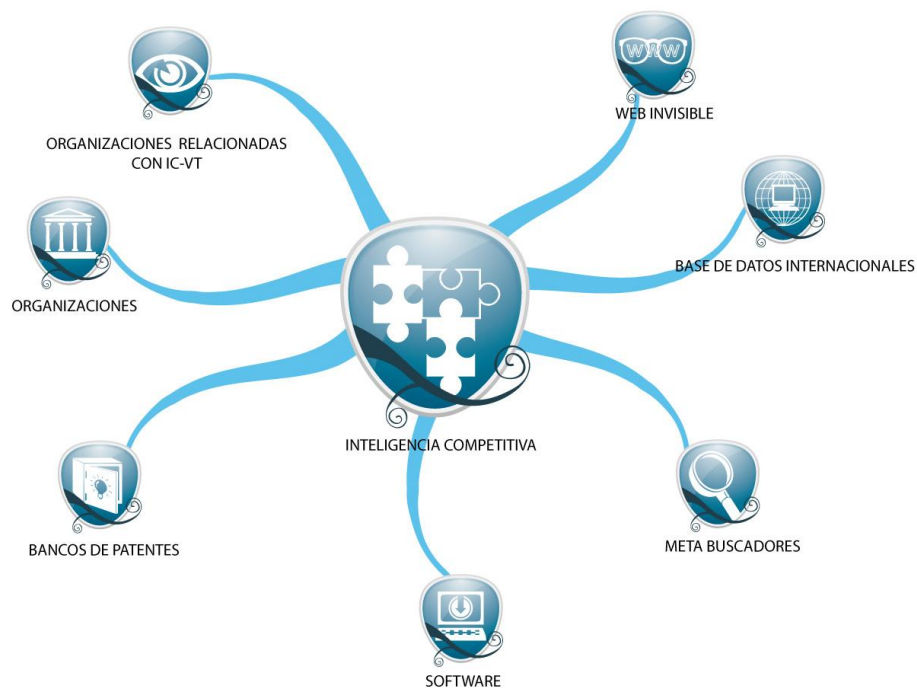
Conceptualización de Negocios

Este módulo facilita la aplicación de la metodología para el modelamiento de negocios innovadores:



Inteligencia Competitiva

En este módulo se encuentran herramientas de inteligencia competitiva para reestructurar las creencias de los emprendedores en cuanto el mercado, competencia, sector, entre otros:



RESULTADOS

Resultados:

Ideas de Negocios con Alto Contenido de Innovación

Banco de Conceptos Innovadores de Negocios a nivel mundial

Banco de Inteligencia Competitiva de Modelos de Negocios

Banco de Fuentes de Ingresos Creativas para los nuevos negocios

10 Empresas Creadas con modelos de negocios innovadores

CONCLUSIONES

- La innovación conceptual de negocios debe ser un imperativo para los nuevos emprendedores y su formación académica, como un ejercicio para la creación de riqueza desde lo conceptual y divergente, integrando modelos de negocios recientes y novedosos en una economía de mercado que migra de lo industrial a los cognitivo o conceptual.

- La generación de riqueza y monopolios de valor se crea a partir de conceptos innovadores de negocios y no a partir de máquinas o tecnologías.

Participantes:

- 300 Estudiantes Universitarios Administración V, VI y X Semestre.
- 50 Docentes SENA Regional Tolima.
- 1200 Estudiantes de Grado 10 y 11 Colegios Distritales Bogotá.
- 7 Ingenieros de I+D de la empresa NEXUS GIP.

BIBLIOGRAFÍA

- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Monitor Company. Creación de la ventaja competitiva para Colombia. Bogotá, Abril 1994
- CETISME. Inteligencia Económica y Tecnológica “*Guía para principiantes y profesionales*”. Comunidades Europeas. Madrid 2002.
- DE BONO, Edward. Más allá de la competencia: la creación de nuevos valores y objetivos en la empresa. Barcelona. Paidós. 1993a.
- ESCORSA, Pere. MASPONDS, Ramón. De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva en las empresas. Madrid. Editorial Pearson. 2001.
- ESCORSA, Pere. Tecnología e innovación en la empresa. Madrid. Editorial Pearson. 1999.
- FAIRBAKS, Michael. Arando en el Mar “*Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo*”. Mc Graw Hill. México D. F. 1997.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL. Reporte Global de Competitividad (RGC), 2006-2007.
- GODET, Michael. "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica" Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. Abril de 2000.
- MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Nordan Comunidad. *Segunda edición*, 2001

- MOJICA, Francisco José; GABIÑA, Juango. Análisis del siglo XXI: concepto de prospectiva, escenarios y tendencias que permiten hacer un examen del próximo siglo. Santa Fe de Bogotá: Alfaomega Grupo Editor, 1998.
- OECD. La Tecnología en la Economía. Paris.1992
- OECD. Manual de Frascati. 1993.
- OECD. El libro Verde de la Innovación. Comisión Europea. 1995.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de Sectores Económicos. CECSA1985. México 1998 3ra edición.
- PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño Superior. CECSA. Mexico 2001.
- PORTER, Michael. La ventaja Competitiva de la Naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1991.
- PORTER, Michael. Ser Competitivo “Nuevas Aportaciones”. México 1999.
- PRADA, Raymond. Creatividad e innovación empresarial. Bogotá. 2002
- SLYWOTZKY, Adrian J. La migración del valor de la empresa: cómo evitar la desvalorización de la empresa anticipándose a las estrategias. Barcelona. Editorial Paidós. 1997.
- SOLER, Luis Carlos. Innovación y Creatividad. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería Bogotá. 2002.
- STEINER, Roberto. MONTENEGRO, Santiago. Propuestas para una Colombia Competitiva. CAF. 2002.
- SVEIBY, Kart Eric. Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas: Como medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. París. Maxima. 2000.
- TAPSCOTT, Don; TICOLL, David; LOWY, Alex. Capital Digital: El poder de las redes de negocios. Ediciones Taurus. Barcelona. 2001.
- TIMMONS, Jeffrey. La mentalidad empresarial. Buenos Aires: Sudamérica. 1993.
- VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial.: Arte y Ciencia de la Creación de Empresas. Ed. Prentice Hall. Bogotá 2001.