

[Emprendimiento e innovación social]

MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA POR MEDIOS SOCIALES DIGITALES EN EL ÁREA DE MARKETING

Juan Pablo Baldomar
 Universidad de Flores y Universidad de Buenos Aires
 Argentina

RESUMEN

Se presentan y describen en forma sintética los elementos de un modelo propuesto de innovación abierta por medios sociales digitales con foco en el área de Marketing (OSDI: Open Social Digital Innovation). Como marco referencial del modelo propuesto se presentan los conceptos de Negocio Abierto y Negocio Social y se brindan algunas estadísticas respecto a la situación actual y futura del uso de los medios sociales en Latinoamérica. Adicionalmente se presentan sucintamente los modelos Canvas y Lean Canvas para abrir el interrogante sobre sus posibles usos como impulsores de las innovaciones organizacionales.

Palabras Clave:

Negocio abierto, negocio social, marketing, innovación abierta, medios sociales.

OPEN INNOVATION MODEL BY DIGITAL SOCIAL MEDIA IN THE MARKETING AREA.

ABSTRACT

The elements of a proposed model of open innovation by digital social media with a focus on the Marketing area are presented and described in a synthetic way (OSDI: Open Social Digital Innovation). As a reference framework of the proposed model, the concepts of Open Business and Social Business are presented and some statistics are provided regarding the current and future situation of the use of social media in Latin America. Additionally, the Canvas and Lean Canvas models are briefly presented to open the question about their possible uses as drivers of organizational innovations.

Keywords:

Open business, social business, marketing, open innovation, social media.



Copyright: © 2022 Baldomar, J. P.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](#) y a sus autoras.



CONTENIDO

NEGOCIOS ABIERTOS, NEGOCIOS SOCIALES E INNOVACIÓN ABIERTA Y SOCIAL. 3

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS Y LEAN CANVAS 4

Canvas de Osterwalder 5

Lean Canvas 5

MODELO CANVAS Y LEAN CANVAS Y SU APORTE A LA INNOVACIÓN 5

INTERNET Y LOS MEDIOS SOCIALES 6

EL ÁREA DE MARKETING FRENTE A LOS MEDIOS SOCIALES 8

MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA POR MEDIOS SOCIALES CON FOCO EN EL ÁREA DE MARKETING 10

CONCLUSIÓN 13



NEGOCIOS ABIERTOS, NEGOCIOS SOCIALES E INNOVACIÓN ABIERTA Y SOCIAL.

Es considerable la extensión del empleo de los términos de “empresa abierta” y de “innovación abierta” en la literatura académica sobre el área de empresariales, a la vez que su expansión en el reconocimiento de su uso práctico en las empresas.

En un reciente e importante relevamiento sobre la aplicación de la innovación abierta en grandes firmas, con la participación de Sabine Brunswicker y Henry Chesbrough, y mediante el empleo de una encuesta a gran escala sobre adopción y gestión de innovación abierta en grandes empresas se observa esta extensión en su empleo.

En el estudio que tiene correlato con relevamientos anteriormente desarrollados con la misma finalidad, los autores concluyen que la innovación abierta continúa siendo ampliamente practicada en alrededor del 80 por ciento de las empresas que respondieron (Brunswicker & Chesbrough, 2018)

En el trabajo de Khumalo y Van der Lingen (Khumalo & Van der Lingen, 2017, pág. 151) se destacan dos visiones de los negocios abiertos. Estas dos visiones, suelen encontrarse en las diferencias de visión de las escuelas de negocios americanas y europeas (Heikkila & Heikkila, 2013). Las escuelas americanas utilizan el concepto de negocio abierto en el contexto de la innovación abierta. Por otro lado, las escuelas europeas se han focalizado en la ontología y el diseño de metodologías de los modelos de negocios, con una visión que tiende a ver los dos conceptos como mayormente diferenciados. (Bouwman, de Vos, & Haaker, 2008) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Sin pretender ingresar en un debate pormenorizado sobre las diferencias sutiles en los tratamientos de los conceptos de negocio abierto, deseamos destacar algunas definiciones y características que resultan relevantes para comprender más sobre el fenómeno y para avanzar sobre las propuestas del presente trabajo.

Para David Cushman un Negocio Abierto (Open Business) es aquel que utiliza sus recursos disponibles para descubrir personas que se preocupan por el mismo propósito, reúne a esas personas y se une a ellas para lograr ese propósito; de esta forma está diseñado desde el principio para crecer a través de la participación, propiciando el convertir a los clientes en socios y considerándose

como plataforma para entregar un propósito compartido (Cushman, 2014, pág. 5).

Abordaremos entonces una serie de diferencias que Cushman (Cushman, 2014, pág. 6) plantea entre Negocios Abiertos y Negocios Sociales. En primera medida observa que los Negocios Sociales se focalizan en las herramientas, como las tecnologías y el software de gestión de medios sociales, mientras que los Negocios Abiertos se centran en los comportamientos, por ejemplo, en indagar en que hacen las personas y porque lo hacen. Se plantea así una diferencia de foco, donde Cushman destaca que si se inicia con las herramientas se está iniciando en el lugar inadecuado. Este enfoque es coincidente con lo que muchos proveedores de tecnologías sociales plantean al definir a los Negocios Sociales, observándolos como aquellos negocios con foco en las herramientas tecnológicas concretas, más que en el modelo de dirección del negocio (Cushman, 2014, pág. 5), es decir, un enfoque



más basado en lo meramente técnico que en la estrategia general del negocio.

En segundo lugar, Cushman plantea que los Negocios Sociales se centran más en los mensajes, y que los Negocios Abiertos se focalizan en la producción, entendida esta última como la búsqueda de realizar productos con y para la gente, centrándose en su necesidad. En un enfoque de negocios abierto, Cushman plantea que se obtendrá como uno de sus resultados un dialogo social, siendo una resultante de este (Cushman, 2014, pág. 6). Observamos aquí que el planteamiento es una diferencia de enfoque, en el cual un Negocio Abierto planteará como parte de sus resultados un dialogo social, mientras que centrarse en una primera medida en el mensaje social no necesariamente conllevará a un enfoque abierto. Es decir, no por “hablar socialmente”, por mantener conversaciones dentro de los parámetros que las prácticas de los medios sociales establecen, concluiremos en un negocio centrado en la gente y para la gente, como el enfoque que se plantea aquí que sí conllevan los negocios abiertos como parte de la aplicación de este. (Cushman, 2014, pág. 6).

En tercer lugar, Cushman plantea que los Negocios Sociales se centran en el cliente entendiéndolo como aquel al que le debo servir mis productos, con un enfoque más externo del mismo. Por otro lado, los Negocios Abiertos convierten en socios a los clientes, para trabajar con estos, junto a estos, impulsándolos en forma profunda dentro del proceso de producción, para producir lo que todos los “socios” quieren (Cushman, 2014, pág. 6).

Al observar nuestro modelo, que es planteado en este trabajo, deseamos desta-

car que se hace un considerable énfasis en los elementos del modelo que son considerablemente utilizados por herramientas tecnológicas, especialmente las vinculadas a los medios sociales. Pero a la vez el propio modelo presenta elementos que proponen una ampliación hacia lo que anteriormente describimos como Negocio Abierto.

Nuestro modelo posee en forma destacada los elementos que en forma prioritaria se encuentran operando en los medios sociales, vinculando estos con la innovación en las empresas, pero destacando a la vez considerables vinculaciones adicionales como parte de la contemplación de un enfoque abierto. De esta forma consideramos que nuestro modelo permite cubrir en buena parte, las miradas centradas en las herramientas tecnológicas de los medios sociales a la vez que se enmarca en un concepto de empresa abierta más estratégicos y amplio.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS Y LEAN CANVAS

Siendo la presentación de un modelo parte de los objetivos de este trabajo creemos conveniente conceptualizar a los modelos. Los modelos representan esquemas que permiten identificar y representar las variables que componen un fenómeno, así como reconocer sus interrelaciones. Siendo su objetivo principal brindar una descripción sintética de la realidad. (Stern, 2009, pág. 13).

Todo modelo puede ser conformado de diferentes formas, “podemos modelar algo al describirlo con palabras, al representarlo con diagramas o símbolos matemáticos o bien caracterizándolo con algún proceso



físico, como la corriente eléctrica" (Loudon & Della Bitta, 1996, pág. 641)

Como marco de referencia al principal modelo presentado en este trabajo, y en vistas a considerarse a los emprendimientos como un eje de significativa importancia en el marco del congreso para el cual se dirige este trabajo, se presentará el modelo Canvas y Lean Canvas en conjunto con comentarios sobre parte de su impacto en las innovaciones.

El Modelo Canvas es usado por muchas grandes, medianas y pequeñas empresas, así como en el diseño de emprendimientos. (Khumalo & Van der Lingen, 2017, pág. 151). Se desarrolló originalmente por Alexander Osterwalder y se encuentra ampliamente comentado en su libro Business Model Generation (Corma Canós, 2017, pág. 186), escrito por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, el cual lleva vendidos un millón de copias en treinta idiomas diferentes (Osterwalder A. , 2019), marcando parte de la significativa extensión del mismo.

El Lean Canvas "es una metodología con gran auge en el medio emprendedor" (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018) y proviene del modelo de Osterwalder. Se lo consideran más propicio para ser aplicado en el caso de una startup, mientras que el modelo original es considerado por algunos autores como de aplicación más precisa en empresas que ya se encuentran en operación (Corma Canós, 2017, pág. 186).

Se presentan ambos modelos a partir del libro "El Canvas de la Innovación", de Francisco Corma Canós para conceptualizarlos (Corma Canós, 2017, pág. 187).

Canvas de Osterwalder

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes
	Recursos clave		Canales de comunicación distribución	
Estructura de costos			Flujo de ingresos	

Lean Canvas

Problema	Solución	Propuesta de valor	Venta especial	Segmento de clientes
	Métricas clave		Canales	
Estructura de costos			Flujo de ingresos	

MODELO CANVAS Y LEAN CANVAS Y SU APOORTE A LA INNOVACIÓN

Los Modelo Canvas y Lean Canvas poseen un foco en la centralidad del cliente y en la creación de valor que los hacen propicios para la creación y sobre todo puesta en práctica de productos y procesos innovadores.

Ries, (Ries, 2012), considerado el padre del modelo Lean Startup, expresa en su libro "El método Lean Startup" su metodología que permite "crear empresas de éxito utilizando la innovación continua". (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018, pág. 81)

De esta forma, estos modelos, tienen una considerable relación con la innovación y pueden servir como parte del marco conceptual o como modelos relacionados al modelo propuesto. Se hace notar que el modelo propuesto se encuentra focalizado en funciones de innovación que hacen uso preponderante de los medios sociales y posee un sesgo en el área y las funciones del marketing, aunque contemplan, al presen-



tarse en un marco de empresa abierta, otras funciones y áreas del negocio a la vez que otras relaciones con personas y organizaciones de un contexto mayor.

Destacamos los beneficios de la innovación en la gestión de los negocios y de ahí la consideración de un modelo que se centre en la innovación, como el propuesto, como aporte a un modelo más integrador, aunque marcadamente sintético, como son los modelos Canvas y el Lean Canvas. Ya sea que se trate de negocios en su etapa de creación o ya establecidos, la inversión en Investigación y Desarrollo se encuentra fuertemente vinculada a la obtención de innovaciones y al crecimiento de la productividad, relevando estudios que constatan que las empresas cuyas actividades tecnológicas han dado lugar a innovaciones en proceso y/o producto presentan un crecimiento de la productividad del trabajo y total muy superior al resto de la

empresa (Corma Canós, 2017, pág. 19).

Al analizar la clásica secuencia de entrada – proceso – salida de los sistemas organizacionales podemos encontrar la generación de innovación “cuando las Salidas han sido aceptadas por el receptor con éxito” (Corma Canós, 2017, pág. 28). Observamos aquí una mirada congruente de esta afirmación con un enfoque de la innovación con centralidad en la disciplina del marketing que es la que nuestro modelo propone. De esta forma concluimos que la perspectiva del cliente (tanto interno como externo) del área de marketing es especialmente útil en el análisis de la aplicación de las innovaciones, ya que observan a este como eje del análisis de su éxito.

INTERNET Y LOS MEDIOS SOCIALES

Constituyendo los medios sociales uno de los ejes centrales de nuestro Modelo de Innovación Abierta Social Digital (OSDI, Open Social Digital Innovation) describiremos la situación actual de internet y los medios sociales, con un foco el Latinoamérica.

Notamos que continúa en aumento, a nivel mundial, la cantidad de usuarios en internet. Un cambio significativo en la forma de utilizar internet en los últimos años lo constituye el tipo de dispositivo que se utiliza para acceder a la misma. Los dispositivos móviles se vislumbran como la estrella en ascenso en los últimos años en referencia a los ingresos a internet. De esta forma “cada vez son más los usuarios que acceden a la web a través de aparatos portátiles como tabletas o teléfonos inteligentes, aunque continúa haciéndolo también mediante ordenadores de

escritorio” (Marketers - Adlatina, 2019). Para complementar la afirmación anterior podemos referenciar el relevamiento de Hootsuite y Wearesocial respecto a la participación de los dispositivos móviles frente al total de tiempo insumido en internet. En los últimos años se ha visto un continuo incremento de este indicador. Mientras en el año 2014 la relación era del veintiséis por ciento de tiempo insumido en internet por dispositivos móviles frente al tiempo total, en el 2015 era de treinta y dos por ciento, en el 2016 del treinta y siete por ciento, en el 2017 del treinta y nueve por ciento, del cuarenta y cinco por ciento en el 2018 y del cuarenta y ocho por ciento en el 2019 (Hootsuite y Wearesocial, 2019).

Al comprar algunos datos a nivel mundial podemos observar la fuerte influencia



actual de los medios sociales en general y el preponderante acceso que actualmente se realiza por medios sociales. Con una penetración de internet a nivel mundial del orden del cincuenta y siete por ciento y de sesenta y siete por ciento respecto a usuarios únicos de dispositivos móviles encontramos que la penetración de usuarios activos en medios sociales es de cuarenta y cinco por ciento y de usuarios de medios sociales por dispositivos móviles del orden del cuarenta y dos por ciento. Comparando estas cifras podemos ver la fuerte incidencia de los medios sociales sobre el total de usuarios de internet, habiendo una diferencia de doce puntos porcentuales entre los usuarios de internet y los activos usuarios de medios sociales. Por otro lado, encontramos solo tres puntos porcentuales al comparar a los usuarios de medios sociales en general, respecto a los que acceden a estos medios sociales por dispositivos móviles.

Si tomamos los mismos indicadores en perspectiva, y utilizando el mismo reporte podemos describir la evolución anual, del año 2018 al 2019. En la misma podemos ver que los usuarios en internet incrementaron en nueve coma uno por ciento, los usuarios de dispositivos móviles en un dos por ciento, los usuarios activos en medios sociales en un nueve por ciento y los usuarios en medios sociales por dispositivos móviles en un diez por ciento. Destacamos que estos incrementos representan número totales, y que deben entonces considerarse a partir del crecimiento población durante el mismo período, que fue del dos coma cinco por ciento, considerablemente por debajo de los indicadores antes enunciados, lo que da cuenta de un considerable incremento rela-

tivo de los aspectos relevados anteriormente (Hootsuite y Wearesocial, 2019)

Tomaremos el mismo estudio que se utilizó para el análisis mundial respecto al uso de internet, teléfonos celulares, medios sociales y acceso a medios sociales por dispositivos móviles para analizar más de cerca el mercado del continente americano (Hootsuite y Wearesocial, 2019). En este caso el mismo reporte analiza, respecto a los teléfonos móviles, un indicador diferente. No hace referencia a la penetración de estos, es decir al porcentaje de personas que utilizan los mismos sobre el total de la población, sino que hace referencia a la cantidad de suscripciones, y ubica estas en el orden al ciento cuatro por ciento respecto a la población americana total. Este porcentaje mayor al cien por ciento se explica por la existencia de más de una suscripción a telefonía móvil por parte de una misma persona. Hecha esta salvedad, es muy notable el uso que se hace

de la telefonía celular en la región.

La penetración de los usuarios en internet es del setenta y ocho por ciento, una penetración por encima de la media mundial. La penetración de los usuarios activos de medios sociales es del orden del sesenta y seis por ciento, y la de usuarios de medios sociales por dispositivos móviles del sesenta por ciento. Se destaca que ambos indicadores se encuentran también por arriba de la media mundial. Al analizar el crecimiento interanual, enero 2018 a enero 2019 encontramos que la población en América es de cero con nueve puntos por ciento, igual crecimiento que el relevado en las suscripciones a telefonía móvil. El resto de los indicadores presentan todas tasas de crecimiento considerablemente superiores a los



referidos al crecimiento poblacional, en el mismo período. En el caso de los usuarios en internet, estos crecieron un siete como siete por ciento, los usuarios activos por medios sociales un tres punto ocho por ciento, algo por debajo que el crecimiento de los usuarios en internet. Por último, los usuarios de medios sociales por dispositivos móviles crecieron en cinco por ciento.

Se hace preciso aclarar que a estos indicadores en América se los debe relativizar en función de la penetración de internet en la región, que es dispar. Mientras en Norteamérica la penetración de internet es cuasi absoluta, del orden del noventa y cinco por ciento, en Sudamérica es del setenta y tres por ciento, del sesenta y tres por ciento en centro américa y del cincuenta y uno por

ciento en el caribe.

A pesar de la considerable disparidad regional sobre la penetración de internet, esta diferencia se diluye considerablemente al analizar el uso de los medios sociales en la región, lo que da cuenta de la fuerte incidencia de los medios sociales en Centroamérica, el Caribe y Sudamérica.

Esta afirmación se pone de manifiesta al ver, que medida sobre el total de población, la penetración de los medios sociales en internet es del setenta por ciento, cuando esta subregión tenía una tasa de penetración de internet muy superior (noventa y cinco por ciento). La penetración de los medios sociales sobre el total de la población es del cuarenta y seis por ciento en el Caribe, del sesenta y dos por ciento en Centro América y de sesenta y seis por ciento en Sudamérica.

Otra fuente de información para reforzar este concepto del alto uso de los medios sociales en Latinoamérica lo vemos en el re-

levamiento de Comscore (Comscore, 2019) respecto al uso de las redes sociales en particular. Aquí encontramos que el ochenta coma nueve por ciento de los latinos acceden a Redes Sociales. Teniendo Argentina y Brasil un porcentaje de acceso mayor a la media, siendo este de ochenta y siete punto seis por ciento en el caso de Brasil y de ochenta y tres punto dos por ciento para Argentina. Al observar las audiencias multiplataforma, en mayores a quince años, encontramos que estas continúan en crecimiento medida la relación de abril 2018 a abril 2019. Creciendo en primer lugar Brasil con un ocho por ciento, México con un seis por ciento y Argentina con un cuatro por ciento. (Comscore, 2019)

EL ÁREA DE MARKETING FRENTE A LOS MEDIOS SOCIALES

En la actualidad reconocemos fácilmente la estrecha vinculación entre el área de marketing y los clientes, y el uso de las redes sociales como un medio de comunicación de estrecha relación con el cliente. Resulta clave para las empresas el entender los desafíos de la gestión de los medios sociales para estas. Como ejemplo de esta representación actual podemos observar que los medios sociales pueden convertir a cualquier persona en un crítico con alcance global inmediato, ya que los usuarios tienen la capacidad de elogiar o desaprobado virtualmente cualquier producto o servicio simplemente tocando sus teléfonos. (Deloitte, Noviembre 2017, pág. 15).

En Latinoamérica en general, podemos ver que, si bien la inversión en televisión sigue siendo líder, su desarrollo se lentifica en frente a nuevos formatos, destacándose que



“la publicidad digital está creciendo a un ritmo exponencial”. (DossierNet, 2017)

En Argentina en particular vemos que Havas, una de las empresas líderes en el mundo publicitario a nivel mundial reconoce que la proyección en inversión publicitaria para el 2019 es del veintiocho por ciento en cuanto a comunicaciones digitales, frente a un veinte por ciento de incremento cuando se toma la proyección publicitaria total en Argentina. (Redacción Adlatina, 2019)

El uso de las tecnologías en las empresas en general, y en el área de marketing en particular se incrementa continuamente, incorporando a soluciones basadas en dispositivos móviles, análisis de datos e inteligencia artificial como parte de las tecnologías de mayor crecimiento en los últimos años. Parte de estas tecnologías potencian el uso de los

medios sociales para su principal rol reconocido en las organizaciones, el de apoyar los objetivos comunicacionales. Pero cada vez más se abren posibilidades a mejorar su uso para crear, desarrollar y ayudar a implementar innovaciones, que es el eje de este trabajo y del modelo propuesto.

Como otra muestra de este énfasis en el desarrollo de las tecnologías en el área de marketing podemos citar el estudio de Forrester Research de abril del 2018 donde se detectó que el área de marketing, en los Estados Unidos de América, incrementaría su inversión en marketing tecnológico un veintisiete como uno por ciento en los cuatro años siguientes (MarketingDirecto, 2018).

Este reconocimiento en la importancia de las tecnologías sociales y móviles por parte de las empresas se observa ya hace varios años, como vemos en un informe del año 2013 de Deloitte, donde se afirma que

mientras que en el pasado las gerencias podrían haber descartado las tecnologías móviles o sociales como una “moda pasajera”, las mismas se encuentran profundamente arraigadas en la vida de las personas, tanto desde el punto de vista personal como laboral. (Deloitte, 2013, pág. 16)

Al momento de poner la lupa en inversiones más concretas en marketing tecnológico podemos observar un reciente informe de Deloitte basado en empresas medianas de Estados Unidos de América (Deloitte, Agosto 2018), donde se afirma que en el área de marketing se observa una centralidad en temáticas como la optimización en los motores de búsqueda (Search Engine Optimization) y en la adquisición y uso de herramientas de datos para rastrear y predecir los sentimientos del cliente.

A la vez se observa en el mismo estudio que los gerentes de talento (talent managers) operan en un lugar de trabajo hiperconectado donde las plataformas de colaboración y las redes sociales basadas en el trabajo se han convertido en algo habitual (Deloitte, Agosto 2018, pág. 12). Esta última afirmación se encuentra estrechamente vinculada a nuestro modelo, ya que estos acontecimientos marcan en parte el uso de tecnologías vinculadas al concepto de empresa social y empresa abierta. Este informe se encuentra basado en empresas medianas de norte América, pero esto muestra una tendencia que, dada la globalización imperante, puede contemplarse como una muestra de situación actual y/o tendencia a nivel global.

En coincidencia con nuestro modelo, el área de marketing considera a la información que puede obtenerse en los medios sociales como esenciales para el desarrollo del nego-



cio. Las nuevas tecnologías, como la computación en la nube y las soluciones de analítica han nivelado el mercado en el cual se desempeñan las empresas privadas dándole acceso a las empresas a plataformas tecnológicas que previamente eran inasequibles y han permitido transformar los datos en conocimientos claves (“insights”) para el negocio (Deloitte, Diciembre 2017, pág. 13).

MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA POR MEDIOS SOCIALES CON FOCO EN EL ÁREA DE MARKETING

Como parte de la tesis doctoral del autor del presente trabajo se ha desarrollado el modelo que se presenta en este documento. El modelo fue sustentado por un considerable relevamiento bibliográfico, consultas a expertos, relevamientos cualitativos por medio de entrevistas en profundidad a personal del área de marketing de grandes empresas de consumo masivo que operan en argentina y encuestas al mismo público objetivo. Posteriormente, en otra investigación orientada a empresas pequeñas y medianas de argentina, se continuó con indagaciones relacionadas al modelo propuesto.

A continuación, presentaremos cada componente del modelo, para una correcta visualización de este. Observamos tres núcleos centrales, la empresa, el proceso de innovación y la interacción social. A estos tres núcleos centrales se le adiciona la interacción con una serie de personas y organizaciones que influyen directamente sobre el modelo, como lo son las agencias de medios, los asesores, la competencia, el entorno y otros interesados en las interrelaciones.

Figura 1.



Modelo de innovación abierta por medios sociales con foco en el área de marketing

El primer componente está dado por la empresa. En la investigación llevada a cabo para sustentar el modelo nos centramos en grandes empresas de consumo masivo que operan en argentina, pero complementamos posteriormente con análisis derivados de este en pequeñas y medianas empresas argentinas. Consideramos que el modelo sería factible de ser extendido a otros tipos de organizaciones, de otras regiones geográficas aunque en todos estos casos se requeriría de una sustentación metodológica adecuada para poder expandir el modelo en forma completa o con los cambios que fuesen requeridos.

El modelo propuesto hace foco en la innovación mediada por el área de marketing, motivo por el cual se prioriza en forma destacada a la misma, de ahí que el componente “empresa” del modelo exponga en forma sobredimensionada esta área organizacional.

En el modelo, el área de marketing se contempla en forma amplia, integrando a todas las personas que cumplen funciones relativas al área. Este enfoque amplio es especialmente importante al momento de analizar micro y pequeñas empresas que no



siempre tienen el área de marketing conformada con claridad.

La sección “marketing” del modelo presenta tres componentes. En primer término, los líderes de marketing, en segundo término, se incluyen las funciones relativas a Gestores de Medios Sociales, dentro de los cuales se incluyen los Community Managers y los Social Media Managers que representan funciones extendidas para la gestión de medios sociales. Por último, se incluye al resto de las funciones del área de marketing bajo el título de Otras Funciones Comerciales, buscando la ampliación del “área de marketing” antes descrita.

Se adicionan en el análisis de la empresa dos áreas que se encuentran directamente relacionadas a las innovaciones en general. Estas son, la gerencia general, sobre todo para las innovaciones disruptivas y estratégicas y la clásica área de Investigación y Desarrollo (I&D), siempre entendida en forma amplia para acompañar el enfoque abierto que realiza el modelo.

En los procesos de innovación abierta el área o funciones de Investigación y Desarrollo ocupan un importante rol pero con una visión marcadamente diferente de sus actividades en modelos de innovación cerrada.

En el modelo propuesto, a todas estas funciones se las considera protagonistas esenciales de los procesos de innovación y se encuentran fuertemente relacionadas con el área de marketing.

Por último, e intentando marcar la integración y relación entre las diferentes personas que componen la empresa, típicas del tratamiento de empresa abierta, intercomunicada e de innovación abierta, se incluye al resto de la organización en una forma me-

nos destacada que las anteriormente enunciadas bajo el componente de “otras áreas / funciones”. El menor destaque obedece a la ya anteriormente destacada orientación al marketing que este modelo propone, situación que se aprovecha también para destacar la vinculación del marketing al resto de la empresa, que se enfatiza e internaliza en los modelos abiertos.

El segundo componente de mayor significatividad del modelo propuesto se encuentra conformado por el Proceso de innovación.

Se sintetizan las etapas del proceso de innovación en tres elementos; Generación de Idea, Investigación y Desarrollo y Co-

mercialización. De esta forma se sigue un modelo que prioriza la síntesis, como observamos en el modelo de Mount y Garcia Martinez, donde identifican al modelo de innovación partiendo del proceso de ideaación atravesando los distintos componentes de la investigación y el desarrollo y finalizando en la etapa de comercialización. (Mount & Garcia Martinez, 2014). Estos pasos representan una síntesis frente a modelos más extensos en referencia a las etapas que conforman el modelo. (Casado Díaz & Sellers, 2006, pág. 216) (Jiménez Zarco & Codina Mejón, 2011, págs. 258-264) (Kotler & Keller, 2012, pág. 573)

El tercer gran elemento del modelo está conformado por la “Interacción social”, donde se plasma la operatoria de los distintos jugadores de los medios sociales en relación con la empresa. El reconocer como estos operan vinculados con las posibles innovaciones que pueden iniciarse, contrastarse, mejorarse, corroborarse o distribuirse con intervención de estos participantes en forma sinérgica resulta clave para la efecti-



vidad en la representación del modelo. Podemos observar parte de la importancia en la gestión del conocimiento de estos actores en el escrito de Frederik von Briel y Jan Recker que destacan la necesidad de que la organización conozca quienes son y como puede motivarse a los que participan en una comunidad de innovación abierta, (von Briel & Recker, 2017, pág. 23).

El componente de la interacción social resulta en uno de los más detallados del modelo. En el siempre presente dilema de incorporar o eliminar componentes en los modelos, de forma de mantener la representatividad de la realidad, pero facilitando su representación, es en

este componente donde se decidió desagregar la mayor cantidad de elementos.

En el mismo se reconocen, alrededor de los “medios sociales” como eje central, los elementos con el siguiente criterio básico. En primer lugar, se incluyen a los voceros y los community managers, entendiendo en este campo a las personas que participan en los medios sociales desde la propia empresa, ya sea por pertenecer a esta en forma directa o por ser contratadas para desempeñar ese rol para estas. Aquí también, como en el resto del modelo, se desarrollan los elementos desde las funciones, y no desde el cargo concreto. En especial en las pequeñas empresas donde estos puestos laborales podrían no estar tan claramente definidos, en enfoque de funciones se vuelve más importante.

Estas funciones también se contemplan en forma más indirecta al analizar el componente de la “empresa”, al momento de analizar el área de marketing, ya que sus funciones son cumplidas en al área de marketing de las empresas o en funciones relacionadas al área de marketing, y se ve en esta función

un vaso comunicante estrecho entre estos dos elementos. Los otros cuatro componentes representan otras desagregaciones de usuarios que no tienen una pertenencia tan marcada con la empresa, aunque pueden tener más o menos relación con esta.

En los otros componentes hemos desagregado a los usuarios de los medios sociales que son “clientes” de la empresa desde la cual se observa el modelo, “los prospectos y clientes de la competencia”, a sabiendas que los clientes de la competencia pueden o no operar como prospectos, pero que pueden intervenir en el proceso de desarrollo de innovaciones de la empresa.

Se incluye en forma diferenciada a los “influencers”, por su fuerte énfasis en la comunidad digital ante su rol de influenciadores en la interacción social. Por último encontramos a “otros usuarios de medios sociales” no encuadrados en los anterior pero que con sus intervenciones en los medios sociales podrían operar en un proceso de Innovación Abierta Social Digital (OSDI).

Se destaca que no son pocos los casos donde un determinado usuario pertenece a más de un grupo, en un mismo momento y en relación con un mismo proceso de innovación.

De ahí que el modelo realiza una conjunción entre estos componentes, intentando con eso reforzar esta interacción propia del modelo. Se aclara que solo por un motivo de índole visual se decidió hacer conjunciones entre componentes que se visualizan uno al lado de otros, pero esto es solamente a modo de simplificación en la representación, ya que la conjunción puede ser también entre otros componentes. Por ejemplo, un cliente propio puede ser a la vez un cliente de la competencia.



CONCLUSIÓN

Se ha presentado en el presente trabajo los principales componentes y parte de los fundamentos de su inclusión e interacción dentro del Modelo de Innovación Abierta Social y Digital (OSDI: Open Social Digital Innovation). Se destacó que el modelo fue sustentado en grandes empresas de consumo masivo de Argentina pero que se contempla su factibilidad de uso en empresas de menor tamaño y de otros rubros y regiones geográficas. Esta ampliación se basa tanto en relevamientos bibliográficos como en estudios empíricos focalizados en pequeñas y medianas empresas argentinas y en la propia experiencia del autor del presente trabajo.

Como parte del encuadre del modelo se ha observado al inicio del trabajo algunos de los debates entorno a los modelos de organizaciones abiertas y de organizaciones sociales, destacando y justificando como el

modelo contempla ambos enfoques en forma complementaria, destacando el alcance estratégico del enfoque abierto y una mirada más táctica del enfoque social.

Se han desarrollado los reconocidos modelos de Canvas y Lean Canvas con la finalidad de observar parte de la vinculación de estos con la innovación y justificar así, en forma introductoria, su relación y posibilidad de compatibilidad con el modelo propuesto, que tiene una mayor focalización y centralidad en el análisis, desarrollo e implementación de los procesos de innovación empresarial.

Por último, y como parte del encuadre del modelo de Innovación Abierta Social y Digital (OSDI) se brindaron algunas estadísticas actuales respecto al uso de internet y

los medios sociales para observar la vigencia e importancia de estos en la vida de las personas y de las empresas. Se presentaron análisis no solo de coyuntura sobre este amplio uso de los medios sociales, sino de proyecciones que dan muestra del crecimiento en el uso de los medios sociales, sobre todo mediados por dispositivos móviles.

Se destaca como conclusión final la posibilidad de realizar otras observaciones para encuadrar y sustentar el modelo, gran parte de las cuales se efectuaron en otros escritos y en la tesis doctoral del autor del presente trabajo y las oportunidades que se consideran que se abren para continuar con investigaciones que puedan profundizar, brindar mayor sustento o proponer modificaciones u adaptaciones del modelo a diferentes circunstancias y particularidades organizacionales presentes en diferentes áreas de los negocios y en distintas regiones.

REFERENCIAS

- Arcese, G., Flammini, S., Lucchetti, M. C., & Martucci, O. (2014). The evolution of open innovation in large firms. Polish Society of Commodity Science, Cracow University of Economics and International Society of Commodity Science and Technology. Cracovia, Polonia: 19th IGWT Symposium - Commodity science in research and practice current achievements and future challenges.
- Bouwman, H., de Vos, H., & Haaker, T. (2008). Mobile service innovation and business models. Heidelberg (Alemania): Springer Science & Business Media.
- Brunswick, S., & Chesbrough, H. (02 de Enero de 2018). The Adoption of Open Innovation in Large Firms. *Research-Technology Management*, 61(1), 35-45.
- Casado Díaz, A. B., & Sellers, R. (2006). Dirección de Marketing: Teoría y práctica (978-84-8454-527-9 ed.). Alicante, España: ECU.
- Chesbrough, H. W. (2006). Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Comscore. (2019). Key Measures - Media metrix multi platform - Abril 2018-2019 - Latin America (población 15+). Comscore.
- Corma Canós, F. (2017). El canvas de la innovación: Inova practicando. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Cushman, D. (2014). The 10 principles of open business. London:



- Palgrave Macmillan UK. doi:10.1057/9781137347046
- Deloitte. (2013). 2013 From exponential technologies to exponential innovation - Report 2 of the 2013 Shift Index series. Deloitte University Press.
- Deloitte. (Agosto 2018). Technology in the mid-market. Deloitte.
- Deloitte. (Diciembre de Diciembre 2017). Global perspectives for private companies - plans, priorities and expectations. Deloitte Insights.
- Deloitte. (Noviembre 2017). Technology in the mid-market-Closing the gap - A Deloitte Growth Enterprise Services report. Deloitte Press.
- Djellassi, S., & Decoopman, I. (2013). Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 683-692.
- DossierNet. (18 de Abril de 2017). En Latinoamérica, el 32% de la publicidad digital será destinada al segmento móvil en 2017. DossierNet.
- Fundación Bancaria La Caixa. (2017). Explicar utilizando modelos. El modelo ecosistema. Barcelona: Fundación Bancaria Caixa d'Estalvis.
- Heikkilä, M., & Heikkilä, J. (2013). Collaborative Business Model Innovation Process for Networked Services. *Co-Created Effective, Agile, and Trusted Eservices*, 133-147.
- Hootsuite y Wearesocial. (2019). *Global Digital Yearbook*. Hootsuite y Wearesocial.
- Jiménez Zarco, A. I., & Codina Mejón, C. (2011). Decisiones sobre productos y marcas. En I. Rodríguez Ardura, *Principios y estrategias de marketing* (págs. 256-264). Barcelona: UOC.
- Khumalo, M., & Van der Lingen, E. (Noviembre de 2017). The open business model in a dynamic business environment. 28(3), 147-160.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México, México: Pearson Educación.
- Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*(84), 79-95.
- Loudon, D. L., & Della Bitta, A. J. (1996). *Comportamiento del Consumidor - Conceptos y Aplicación*. Mc Graw Hill.
- Marketers - Adlatina. (29 de Mayo de 2019). Apps: se llevan el 92% del tiempo mobile, pero sólo se usan diez. *Marketersbyadlatina*.
- MarketingDirecto. (17 de Agosto de 2018). Las empresas están aumentando sus inversiones en tecnología. *MarketingDirecto*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/las-empresas-estan-aumentando-sus-inversiones-en-tecnologia>
- Mount, M., & Garcia Martinez, M. (1 de Septiembre de 2014). Social Media: A Tool for Open Innovation. *California Management Review*, 56(4), 124-143. doi:<http://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cmr.2014.56.4.124>
- Naqshbandi, M. M., & Kamel, Y. (2017). Intervening role of realized absorptive capacity in organizational culture-open innovation relationship: Evidence from an emerging market. *Journal of General Management*, 42(3), 5-20.
- ON24. (17 de Abril de 2017). ¿Cómo se reparte la torta de la publicidad mobile? ON24. Obtenido de <https://www.on24.com.ar/economia/cmo-se-reparte-la-torta-de-la-publicidad-mobile/>
- Osterwalder, A. (24 de Septiembre de 2019). *Alexosterwalder*. Obtenido de <http://alexosterwalder.com/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation - A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles* (Vols. 8416029504, 9788416029501). España: Penguin Random House.
- Ramírez, M. S., & García-Peñalvo, F. J. (Enero de 2018). Co-creation and open innovation: Systematic literature review. *Comunicar*, 26(54), 9-18.
- Redacción Adlatina. (4 de Enero de 2019). En la Argentina, la inversión en medios durante 2019 crecería menos que la inflación. *Adlatina*. Obtenido de <http://www.adlatina.com/publicidad/en-la-argentina-la-inversi%C3%B3n-en-medios-durante-2019-crecer%C3%ADa-menos-que-la-inflaci%C3%B3n>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.
- Samela, G. (17 de Febrero de 2019). Stephen Allan: "Argentina está por debajo del promedio en inversión publicitaria online". *Clarín Economía*.
- Stern, J. E. (2009). Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing. En M. Á. Vicente, *Marketing y Competitividad* (Primera Edición ed., págs. 4-28). Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Educación.
- Telam. (23 de Mayo de 2015). Afirman que las empresas invierten cada vez más en tecnología. *Telam*.
- von Briel, F., & Recker, J. (2017). Lessons from a failed implementation of an online open innovation community in an innovative organization. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 35-46.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.

