

## **Innovación en la Gestión Organizacional: El caso de AIESEC en Colombia**

**Juan Carlos Martínez Torres**

*Investigaciones, MAnagement VIsion, [juanfcb10@gmail.com](mailto:juanfcb10@gmail.com)*

**Malori julio herrera**

*Investigaciones, MAnagement VIsion, [malorijulioherrera@gmail.com](mailto:malorijulioherrera@gmail.com)*

### ***Resumen***

Actualmente el entorno en el que se mueven las sociedades, está caracterizado por estar inmerso en ambientes globalizados, los mercados abiertos, los fenómenos cambiantes y dinámicos, y la socio-economía del conocimiento. Hoy en día las empresas deben estar a la altura de las exigencias de sus respectivos mercados, es así como el concepto de innovación ha ganado fuerza en los procesos organizacionales en todo el mundo. Este artículo busca presentar un análisis de los procesos de gestión de la innovación de la Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales AIESEC –a través de sus oficinas en Colombia, como factor diferenciador y esencial en sus operaciones. Entender la forma en que las estrategias y herramientas en la gestión de la innovación a nivel organizacional, influyen en los procesos de una institución con presencia en 124 países y naciones bajo un mismo esquema y direccionamiento estratégico.

### ***Palabras clave***

Innovación organizacional, Gestión Estratégica, Gestión de la Innovación, Desarrollo empresarial

## **1 Introducción**

Innovar es una característica innata del ser humano, muestra la capacidad del mismo de auto superarse y encontrar nuevas posibilidades. A nivel empresarial y organizacional, estas posibilidades aumentan en la medida en que aumentan los recursos y el conocimiento (Arraut Camargo, Amar Sepúlveda, & Duque Ramírez, 2009). Gracias a estas premisas el mundo ha evolucionado pues ha entendido la sinergia poderosa entra la ciencia, la tecnología y la innovación.

El desarrollo empresarial está dado por la correcta utilización de los recursos institucionales, en el mundo han existido diversos casos de éxito permiten entender mejor el comportamiento de diversos ambientes y ecosistemas (Monitor Group, 2009); se han diseñado estrategias y herramientas extrapolables a casi cualquier organización en pro de generar sostenibilidad y éxito comercial. En la búsqueda de generar un mayor valor agregado en los productos y servicios en el mercado, aparecen en el mundo, avances y aportes que desencadenaron el concepto de innovación, a partir del cual las sociedades del conocimiento desarrollaron estudios con el fin de perfeccionar su implementación y uso.

Los cambios a nivel organizacional son orientados a conseguir mejoras en el rendimiento y mejoras en los resultados (CEIM, 2011), sin embargo muchas veces no se entiende la innovación como un proceso estratégico sino como un simple upgrade de procesos o un "hacer las cosas de manera diferente". Evidenciar la importancia de la innovación como un elemento trascendente para el crecimiento a nivel de mejora de: procesos, productos, mercadeo y modelo de negocio, implica la evaluación de factores dinámicos y específicos (Koval, 2014) de acuerdo a la organización en la que se implementen; no obstante los entornos afines son claves para adaptar esquemas, herramientas y formas de trabajo.

## 2 AIESEC como organización.

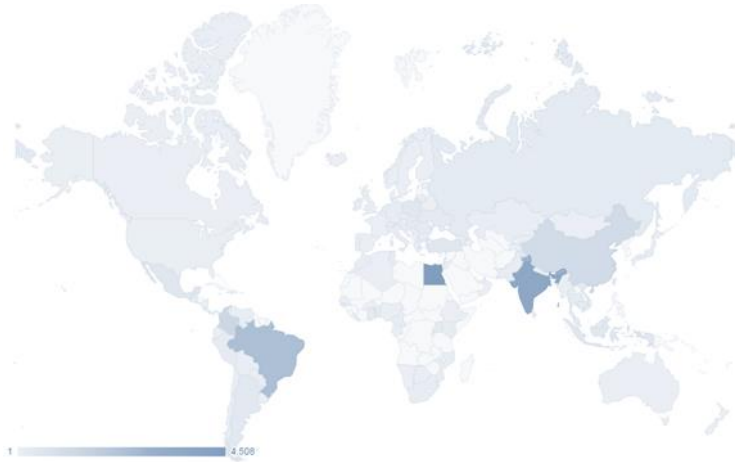
Como una organización sin ánimo de lucro o como una entidad no gubernamental, AIESEC “Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales”, tiene presencia en 124 países y naciones en el mundo, con 66 años de experiencia, cuenta con más de 1700 oficinas locales, donde trabajan voluntariamente más de 86.000 jóvenes, en colaboración de 2400 universidades aproximadamente (AIESEC en Colombia, 2014), buscando desarrollar el potencial de jóvenes estudiantes mediante experiencias de intercambio de voluntariado o de prácticas profesionales.

El funcionamiento de AIESEC en todas sus oficinas tanto locales como nacionales, se alinean bajo un mismo esquema de trabajo, en los cuales se direccionan procesos de talento humano, comercialización, mercadeo, finanzas entre otros. Éstos procesos se apuntan al resultado de cuatro programas: programa de miembros de equipo, programa de líderes de equipo, programa de voluntariado y programa de prácticas profesionales (AIESEC Internacional, 2011). Estos programas reflejan el progreso de todas las oficinas en resultados, entendidos en cantidades de experiencias entregadas; para lo cual se utiliza el modelo RA-MA-RE.

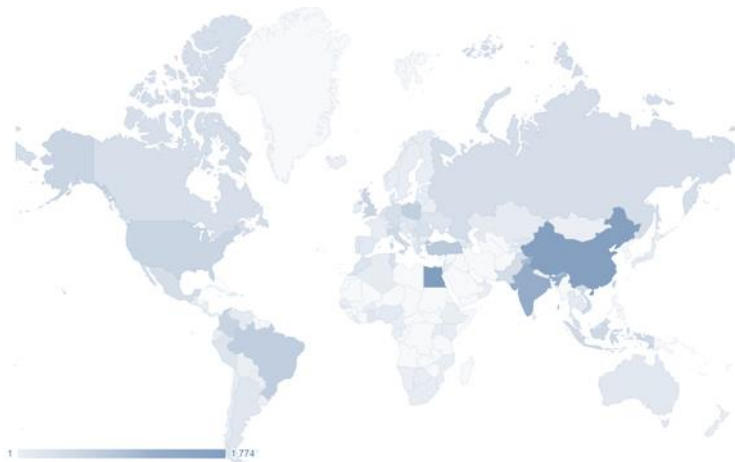


**Figura 1.** Modelo de medición del flujo de los procesos.

Este modelo permite hacer seguimiento de la gestión que se genera sobre las experiencias de intercambio. De esta forma en el momento en el que se crea un registro en el sistema de una futura experiencia (RAISE), inicia el proceso de seguimiento, seguido a ello se procede a enlazar el mejor aspirante a un rol determinado (MATCH), finalmente en el momento en el que el registro involucra el inicio de la experiencia se produce la realización de la misma (REALIZED).



**Figura 2.** Formas disponibles de pasantías (MyAIESEC AFT - 29.05.2014)



**Figura 3.** Formas disponibles de intercambistas (MyAIESEC AFT - 29.05.2014)

Si bien es cierto esos registros que son reflejados en ambos mapas reflejan “raise”, que eventualmente se convertirán en “realized”, que posteriormente se traducen en aproximadamente 20.000 intercambios. Gracias a esto, 8.000 empresas y ONG’s en todo el mundo apoyan los programas de AIESEC, buscando contar con perfiles profesionales ideales para sus organizaciones.

## 2.1 AIESEC en Colombia

Esta organización cuenta con 56 años de experiencia en Colombia y 19 oficinas locales (a mayo de 2014), AIESEC hace presencia en ciudades como: Armenia, Cúcuta, Manizales, Medellín, Pereira, Tunja, Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena, Montería, Santa

Marta, Sincelejo, Valledupar, Cali, Ibagué, Neiva, Pasto, Popayán y Tuluá(AIESEC en Colombia, 2014).

**Tabla 1.** Top 20 de Países con mayor cantidad de formas en plataforma (MyAIESEC AFT - 29.05.2014)

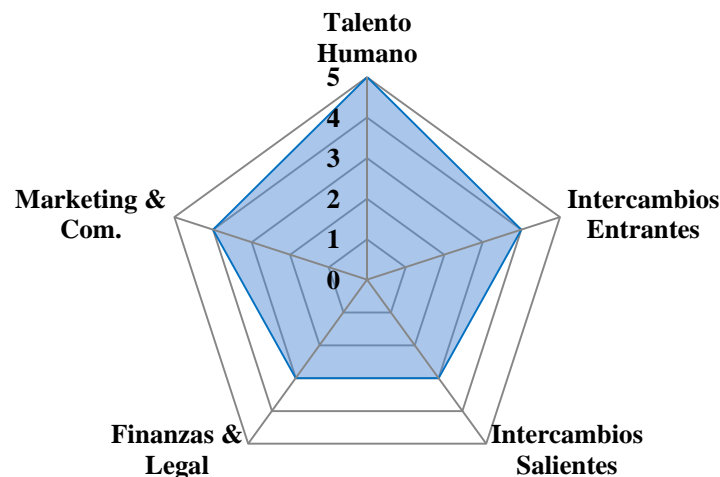
PASANTÍAS			INTERCAMBISTAS		
	País	Formas Disponibles		País	Formas Disponibles
1	Egipto	4508	1	Egipto	1774
2	India	3640	2	China	1695
3	Brasil	2388	3	India	1229
4	<b>COLOMBIA</b>	<b>1258</b>	4	Turquía	745
5	China	1071	5	Brasil	668
6	México	444	6	Polonia	636
7	Turquía	411	7	Taiwán	588
8	Indonesia	401	8	<b>COLOMBIA</b>	<b>549</b>
9	Polonia	389	9	Estados Unidos	541
10	Argentina	342	10	Reino Unido	508
11	Taiwán	342	11	Indonesia	442
12	Togo	297	12	Italia	434
13	Vietnam	261	13	Vietnam	406
14	Rusia	255	14	México	365
15	Ghana	238	15	Pakistán	352
16	Rumania	237	16	Rusia	349
17	Hungría	232	17	Alemania	338
18	Ucrania	231	18	Canadá	328
19	Uganda	206	19	Hong Kong	320
20	Sri Lanka	204	20	Malaysia	310

En cuando a resultados se refiere, AIESEC en Colombia, es considerada como una de las redes más importantes a nivel internacional hasta tal punto que durante los últimos 3 años ha estado en el top 5 de los países pertenecientes a la red, demostrando así las capacidades y el talento del recurso humano Colombiano en el desarrollo de operaciones complejas y de carácter internacional.

### 3 AIESEC en Colombia y la innovación dentro de sus procesos.

Factor fundamental dentro la cultura organizacional de AIESEC en toda su red internacional, aquellas metodologías innovadoras, emergentes y/o de vanguardia que aporten a la gestión organizacional, son aplicadas con fines de mejorar aspectos educacionales y de resultados; no obstante la selección, diseño e implementación de los mismos recae sobre las oficinas nacionales y de la oficina internacional. Generar mayor impacto en la sociedad es una meta e ideal de AIESEC, para lograrlo las oficinas locales están obligadas a crecer y posicionarse en las ciudades en las que hacen presencia (Hadi Pranowo, 2012). El tamaño de las oficinas locales depende de la complejidad del entorno en el que se encuentran y de las capacidades del recurso humano que lo integran. De esta forma entre mayor tamaño tenga la oficina más especializadas se hacen sus operaciones y cuenta con mayor capacidad para gestionar sus procesos e implementar metodologías o modelos más complejos (Mutis & Ricart, 2008).

Los procesos de AIESEC tanto en Colombia como en el mundo, varían de una a oficina a otra bajo las condiciones ya mencionadas, aun así, es posible relacionar procesos de: talento humano, intercambios entrantes (de voluntariado y de prácticas profesionales), intercambios salientes (de voluntariado y de prácticas profesionales), finanzas & legal y marketing & comunicaciones; como elementos en común que tienen todas las oficinas y bajo las cuales se edifica su estructura organizacional. En relación a lo anterior, se buscó diagramar la percepción del nivel de innovación involucrado en cada una de las áreas ya mencionadas, por parte sus líderes, en este caso, los miembros de las juntas directivas de las oficinas de AIESEC presentes en Colombia.



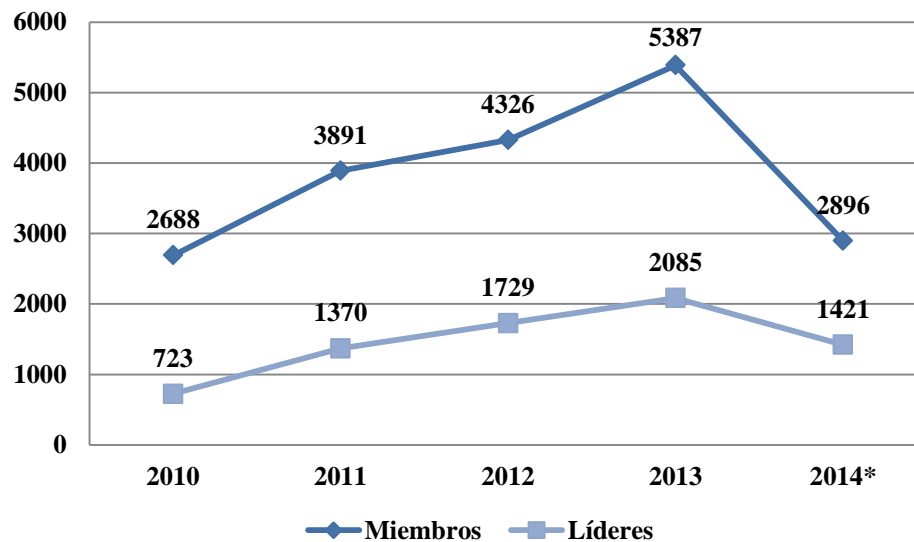
**Figura 4.** Percepción del nivel de innovación por áreas.

Tal como refleja la figura anterior, los procesos en los cuales hay mayor nivel de innovación dentro de AIESEC en Colombia son: el talento humano con un nivel “muy alto”, los

intercambios entrantes y los procesos de mercadeo y comunicaciones presentan un nivel “alto”; mientras que los intercambios salientes y los procesos de finanzas y legales presentan niveles “medios” o “normales” de innovación. Así mismo se ha manifestado por parte de los directivos de AIESEC en Colombia, que dicha tendencia enmarca en gran parte el por qué de los resultados en cuanto a experiencias entregadas y el rendimiento e impacto de los equipos de trabajo en las diferentes oficinas.

### 3.1 Innovación en talento humano

Como ya se ha mencionado, AIESEC busca desarrollar el potencial de los jóvenes, una de las estrategias que utiliza para desarrollar competencias es otorgarles oportunidades de liderazgo; los programas de miembros y líderes de equipo están diseñados bajo un esquema de un ambiente global de aprendizaje (Lafarga Canales, Vargas Hernández , & Jorba Mata, 2013). Una experiencia de miembro de equipo brinda la oportunidad de participar de procesos organizacionales en pro de resultados específicos, los cuales son planificados y presupuestados estratégicamente bajo el programa de líder de equipo; es así como los roles que organizacionalmente se requieren para desarrollar todos los procesos son ofrecidos a la membresía para que puedan escalar, tanto profesional como organizacionalmente. Las juntas directivas de los comites locales, nacionales e internacionales, cuentan con un periodo de un año de gestión, lo que garantiza un constante cambio generacional y libera roles que se convierten en oportunidades de crecimiento para miembros de la organización.



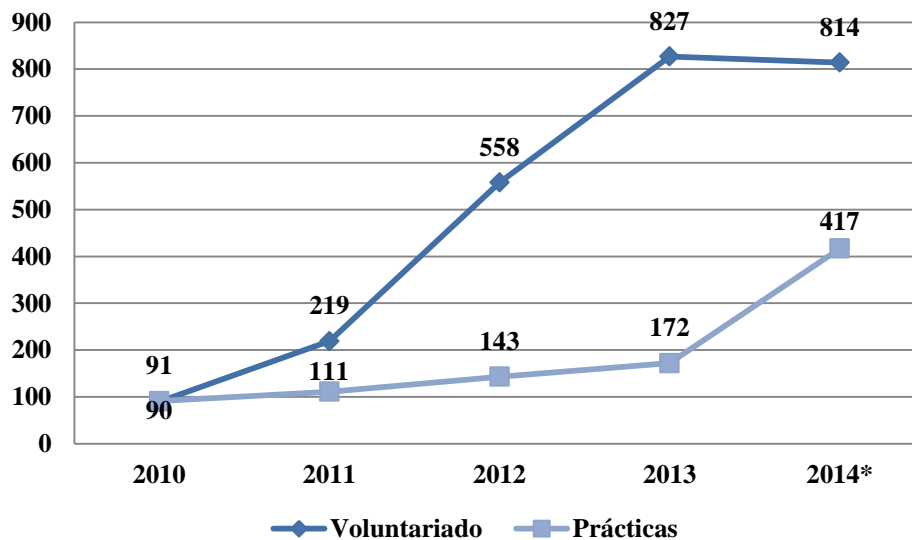
**Figura 5.** Reporte anual de resultados para Miembros y Líderes de equipo.

\*Datos a septiembre de 2014

Dentro de las herramientas de gestión de innovación implementadas en pro de mejorar procesos de talento humano, se pueden identificar: “Assessment Center” (Talleres por competencias), “Performance Assessment Tool” (herramientas de seguimiento), “Global Competency Model” (modelos de competencia), “Learning Curves” (curvas de aprendizaje), Educational Cycles (ciclos de formación y educación) y Coaching & Mentoring (Entrenamiento y mentoría). En este sentido, en opinión de algunos vicepresidentes de talento humano de comités de Colombia la implementación de estas herramientas de gestión, permite que los entornos de desarrollo del recurso humano resulten fundamentales, pues facilitan el trabajo y fortalecen los procesos (Aguilera Castro, 2010), lo que se refleja en resultados positivos y con tendencias de crecimiento como los mostrados en la figura 5.

### 3.2 Innovación en procesos de comercialización.

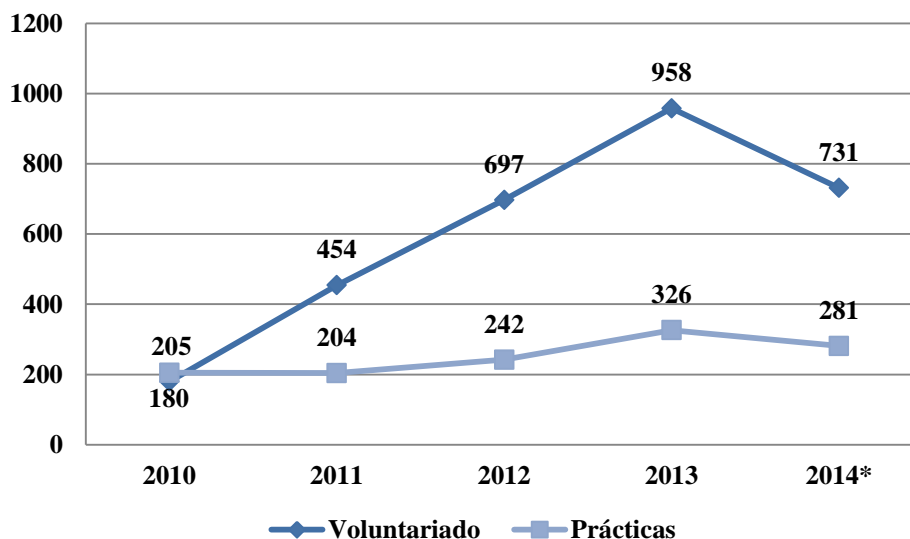
Dentro de los elementos vitales para la organización, los programas de intercambios representan el factor de generación de sostenibilidad en el modelo de negocio de AIESEC. De esta forma los intercambios salientes y entrantes tanto de voluntariado y de prácticas profesionales, representan el CORE de la organización.



**Figura 6.** Reporte anual de resultados para experiencias entrantes de intercambio.

\*Datos a septiembre de 2014





**Figura 7.** Reporte anual de resultados para experiencias salientes de intercambio.

\*Datos a septiembre de 2014

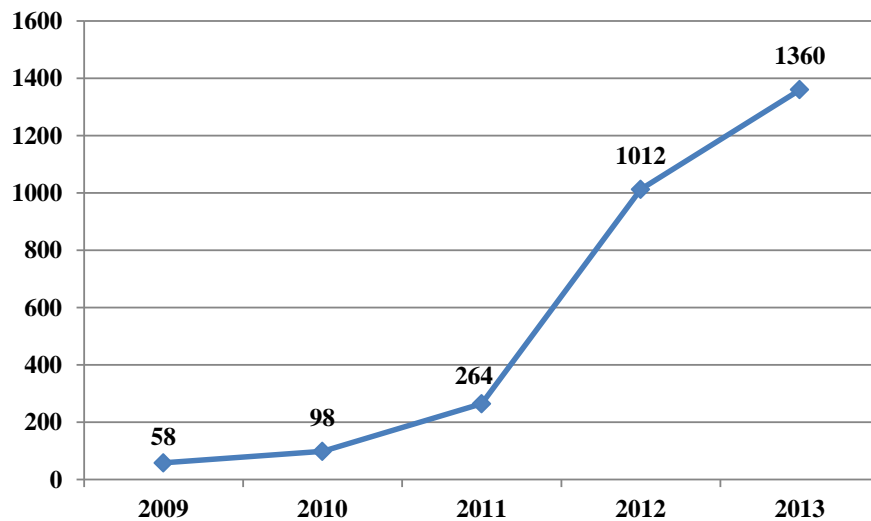
Dentro de las herramientas innovadoras de gestión para el desarrollo de procesos de comercialización están: BHAG (Proyección de metas ambiciosas), Group Development (Modelo de crecimiento de equipos de trabajo), Performance Assessment Tool (Herramientas de seguimiento), Balance Score Card (Cuadro de Mando Integral), Educational Cycles (ciclos de formación y educación) y Coaching & Mentoring (Entrenamiento y mentoría). Estas son utilizadas en gran parte para diseñar planes de acción y de seguimiento de procesos, además de que proporcionan indicadores de gestión necesarios para evaluar el progreso periódico de las metas pautadas (Mutis & Ricart, 2008).

### 3.3 Innovación en procesos de apoyo

El CORE de AIESEC se centra en la consecución de las experiencias ofrecidas a través de cada uno de sus 4 programas, y en torno a estos, giran las proyecciones de las oficinas locales; de esta misma manera apuntando de esta manera a brindar soporte para la obtención de los resultados esperados, se implementan herramientas y estrategias de: mercadeo, relaciones públicas, negociación, comunicaciones, de finanzas y legales.

Por lo anterior, se trabaja en la gestión y formalización de alianzas con diversas Instituciones de Educación Superior (IES) presentes en las principales ciudades del país, junto con diferentes organizaciones y empresas entre las que se destacan: Deloitte, Bolsa de Valores de Colombia, Sabmiller, Grupo Carvajal, Gerdau ICETEX, Suramericana, ADF, Edge, Novartis, Frisby, Colombina, Publik, Marca País, AIG Visión Mundial, Compass y Google. Enmarcan el

reconocimiento y la confianza del entorno educativo y empresarial, en la labor de AIESEC como actor de impacto en la sociedad Colombiana.



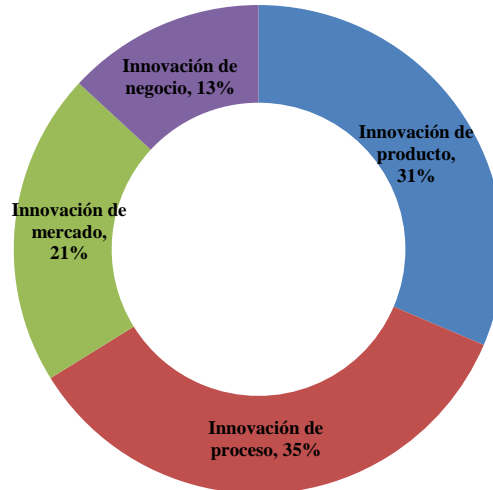
**Figura 8.** Cantidad de aliados de AIESEC en Colombia y sus oficinas locales (myaiesec.net)

Edificar 1360 alianzas durante 66 años de de presencia en Colombia, no resulta nada fácil, y esto se debe en gran parte, a la inclusión de procesos de seguimiento y de comunicación efectiva, entre las cuales se encuentran: Customer Relationship Management “CRM”, Search Engine Optimization “SEO”, minería de datos. De la misma manera en que AIESEC ha posicionado su marca en el mercado empresarial, ha ganado posicionamiento en su mercado principal, compuesto por jóvenes entre los 18 y los 30 años a los cuales ofrece los 4 programas ya mencionados anteriormente.

Las estrategias de posicionamiento de marca fueron adoptadas con mayor rigurosidad desde el año 2013, tanto en medios de comunicación locales y nacionales como en redes sociales donde se unificaron todos los esfuerzos de las diversas oficinas en cuentas únicas en las principales redes sociales: facebook, twitter, flickr y youtube. Con la intención de mitigar la eventual pérdida de tantos canales de promoción, las vicepresidencias nacionales de mercadeo, de negocios y de operaciones, lograron generar desde el 2013 alianzas estratégicas con AIESEC en Brasil, AIESEC en México y más recientemente AIESEC en Ecuador, para lo cual se gestionaron concursos y cientos de plazas para la generación de gran cantidad de experiencias, pero a su vez, para lograr mayor posicionamiento lo cual se reflejó en un incremento de un 200% en redes sociales durante año y medio.

## 4 Innovación a nivel organizacional.

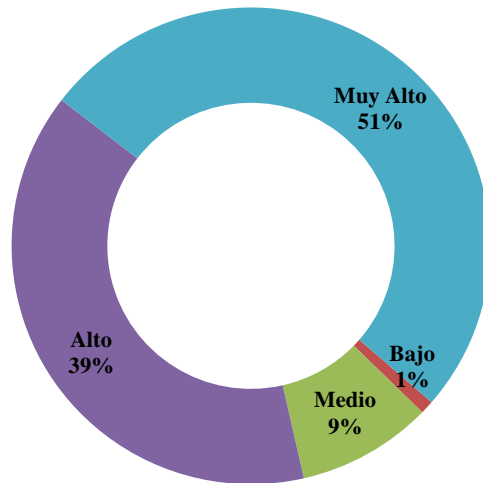
Por ser una organización a la vanguardia del entorno competitivo en el que se encuentra (Rivera Camino, 1999), AIESEC ha logrado un nivel aceptable de posicionamiento en la mayor parte de ciudades donde hace presencia en Colombia, y esto lo ha logrado gracias al trabajo y esfuerzo que se ha enfocado en los diferentes tipos de innovación.



**Figura 9.** Percepción de los tipos de innovación involucrados en los procesos.

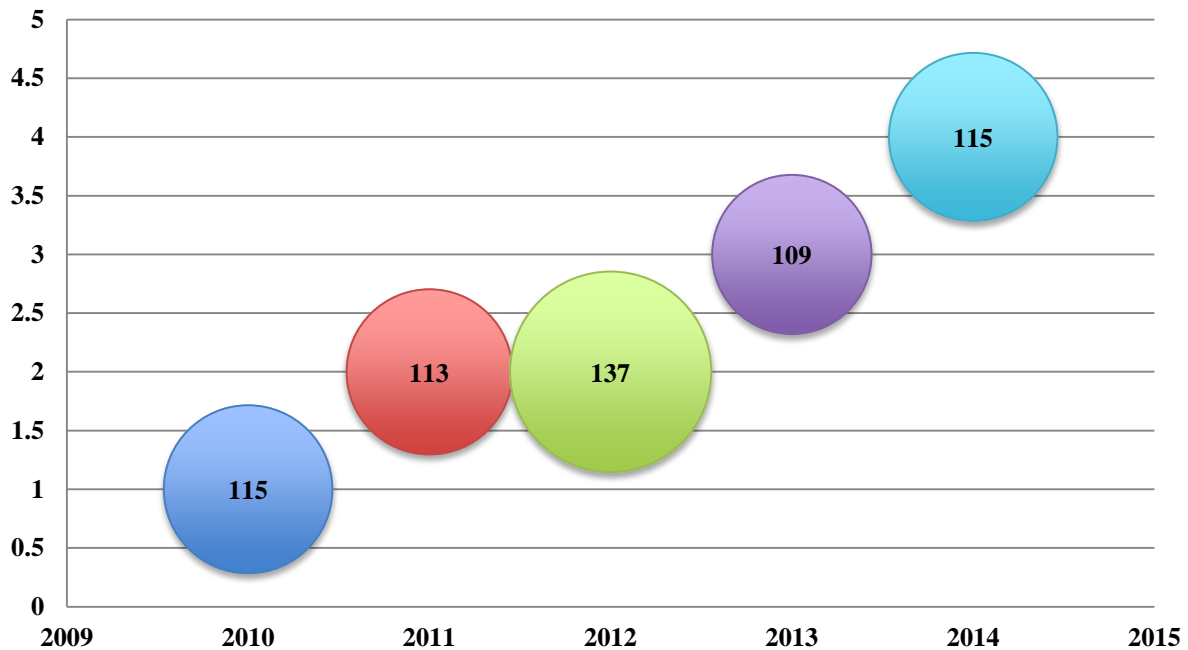
De acuerdo con el 35% miembros de las juntas directivas de las oficinas de AIESEC en Colombia y de los equipos de soporte nacional NST, la innovación de proceso es la que más se refleja en los procesos de AIESEC, seguido del 31% de innovación de producto, y el 21% y 13% de innovación de mercado y de negocio respectivamente.

Los procesos de AIESEC pueden ser considerados innovadores, dado que incorporan metodologías de vanguardia en pro de los procesos desarrollados, acorde con sus capacidades y con las características del entorno en el que encuentran. Por otra parte, como innovación de producto, año a año, se ha buscado incrementar el valor agregado de las experiencias tanto de intercambios como en membresía (Vela Rey, 2013), que se ofrecen a su mercado objetivo, aumentando las posibilidades de impactar a comunidades y jóvenes en todo el mundo; un ejemplo claro de esto es el producto de experiencias salientes de intercambio “multiplica tu impacto” en el que se ofrecen varias oportunidades de intercambio en diversos países y/o ciudades, con el fin de obtener mayor cantidad de experiencias y haciendo atractiva la oportunidad de impactar y conocer diferentes culturas.



**Figura 10.** Importancia de la innovación en los procesos.

La importancia de la innovación en los procesos de AIESEC como un modelo de negocio y como una plataforma de desarrollo de potencial del recurso humano, es entendida en la red nacional de Colombia como: de “*alta importancia*”; gracias a esta cultura organizacional, que trabaja competencias como: mentalidad global, responsabilidad social, inteligencia emocional, aprendizaje proactivo y perspectiva emprendedora (Lafarga Canales, Vargas Hernández , & Jorba Mata, 2013).



**Figura 11.** Percepción de la inclusión anual de la innovación en procesos.

Si bien es cierto los procesos de innovación no son fáciles de gestionar, y conforme al conocimiento del mercado de una organización (Alcaide, Bernués, Díaz-Aroca, Espinosa, Muñiz, & Smith, 2013), y a una planeación estratégica enfocada en explotar el potencial de sus capacidades con miras a generar un mayor aprovechamiento de las oportunidades del entorno y de sus recursos, se percibe el crecimiento de la inclusión de la innovación, dentro de los procesos de AIESEC en Colombia a través de cada una de sus oficinas, con una correspondiente percepción positiva, que proyecta una expectativa de crecimiento en el corto plazo.

En cuanto a las herramientas de gestión de la innovación de los procesos de AIESEC en sus oficinas presentes en Colombia, existen 4 herramientas que concentran el 51% de los esfuerzos de los miembros de las juntas directivas: El cuadro de mando integral (BSC), el entrenamiento y la mentoría, los ciclos educacionales y el CRM. Si bien es cierto, la innovación se centra en procesos y en asesorías, en especial en lo que cada ruta crítica de BSC da como enfoque y en la forma en cada coach direcciona procesos y estrategias las oficinas de AIESEC en Colombia.

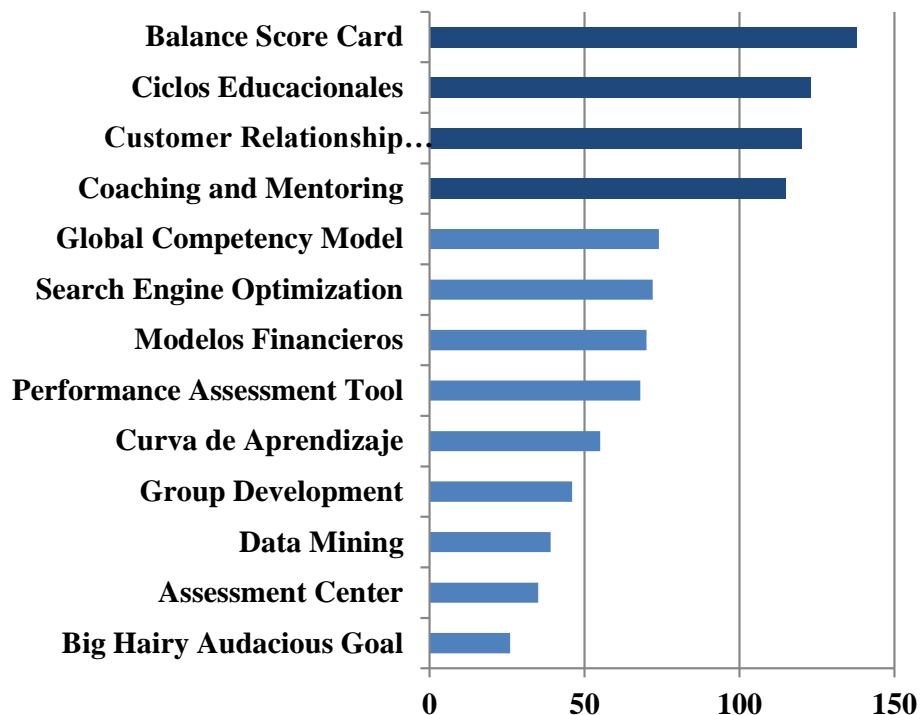


Figura 12. Herramientas que facilitan la gestión de la innovación en los procesos.

En opinión de algunos vicepresidentes, en AIESEC se innova por el corto ciclo de vida del recurso humano, lo que proporciona al ambiente organizacional nuevas ideas, perspectivas y formas de hacer las cosas, pero no por un plan definido y direccionado para alcanzar innovación en cuellos de botella críticos o en oportunidades de negocio a capitalizar con nuevas propuestas de valor o propuestas de mercado.

## **5 Conclusiones**

La gestión de la innovación en AIESEC la hacen adaptable y flexible. Estas deben mejorarse y reinventarse ya que son la base de los procesos organizacionales. En Colombia la cultura emprendedora de su población y la capacidad de los jóvenes que integran la red nacional son en muchos casos el secreto del éxito de esta organización.

Es necesario organizar y documentar información para saber hacia dónde enfocar los esfuerzos de gestión de la innovación. Esta a su vez requiere que el conocimiento sea transferido apropiadamente, de modo que cada vez más personas puedan participar y hacer sus aportes. De igual forma, es necesario abonar el terreno sobre el cual se desea innovar, de ahí que la estabilidad a través de modelos financieros adecuados en un primer paso en este proceso.

Las herramientas de gestión implementadas por AIESEC y sus oficinas en Colombia, son el resultado de la apropiación de métodos exitosos a nivel mundial, su implementación facilita la gestión de los procesos otorgándoles un valor agregado; el éxito de dichas herramientas representan la capacidad del talento humano de la organización para aplicarlas en entornos diferentes, en los que interactúan la cultura, las características del entorno y del mercado, así como también las capacidades propias de cada oficina, entendidas en los recursos disponibles que estas tienen.

En cuanto a mercadeo, las estrategias de comercialización, de posicionamiento tanto en redes sociales, como en mercados locales, refieren los esfuerzos de AIESEC de mostrar una marca comprometida y confiable, que trabaja por construir país mediante una población joven de profesionales con gran potencial.

## **Agradecimientos**

Agradezco a los miembros de las juntas directivas locales y nacionales de AIESEC en Colombia, por apoyar esta investigación y a los miembros del grupo de investigación Management Vision, por sus aportes metodológicos y conceptuales.

## 6 Bibliografía

- Aguilera Castro, A. (2010). Gestión humana y estrategia organizacional estudio de caso. *I Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA* (págs. 1-37). Cali: ASCOLFA.
- AIESEC en Colombia. (2014). *AIESEC en Colombia*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://co.aiesec.org/estudiantes/>
- AIESEC Internacional. (2011). *Ambientes globales de aprendizaje*. Recuperado el 2014, de [http://www.myaiesec.net/cms/aiesec/AI/Iberoamerica/SOUTHERN%20CONE%20-%20CHILE/AIESEC%20CONCEPCION/Estudiantes/Ambientes\\_de\\_aprendizaje\\_global.html](http://www.myaiesec.net/cms/aiesec/AI/Iberoamerica/SOUTHERN%20CONE%20-%20CHILE/AIESEC%20CONCEPCION/Estudiantes/Ambientes_de_aprendizaje_global.html)
- AIESEC Internacional. (2014). *AFT*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://live.myaiesec.net/aft/index.php>
- Alcaide, J. C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Marketing y Pymes Ebook.
- Aragón Sánchez, A., Rubio Bañón, A., Serna Jiménez, A. M., & Chablé Sangeado, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*(47), 4-12.
- Arraut Camargo, L. C., Amar Sepúlveda, P., & Duque Ramírez, J. (2009). Hacia un Modelo de Emprendimiento de Innovación Abierta Socialmente Responsable: Caso Universidad Tecnológica de Bolívar. *TEC Empresarial*, 3(1-2), 33-44.
- Buil Carrasco, I., Martínez Salinas, E., & Montaner Gutierrez, T. (2007). El comportamiento del consumidor ante la promoción de ventas y la marca de distribuidor. *Universia Business Review*, 22-35.
- Calvo Dopico, D. (2012). *Marketing e Innovación: I+D+I*. La Coruña: Universidad da Coruña.
- CDEE. (2011). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. Santiago de Cali,: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial.
- CEIM. (2011). *La Innovación un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.
- Directorate-General for Economic and Financial Affairs. (2009). *Economic Papers: The Diffusion/Adoption of Innovation in the Internal Market*. Brussels: European Communities.
- Fernández González, J. P. (2013). Alpina: un caso de innovación para la competitividad. *Revista de Ingeniería*(38), 78-85.
- Galán Ladero, M., Galera Casquet, C., & Valero Amaro, V. (2005). El marketing con causa como estrategia publicitaria. *4º SOPCOM: Repensar os Media: novos contextos da comunicação e da informação* (págs. 1764-1775). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Hadi Pranowo, K. (2012). Influence of internal marketing towards organizational performance with mediating role of organizational competences in not for profit organization AIESEC Indonesia. Diponegoro, Indonesia: Universitas Diponegoro.
- Koval, D. (2014). Analysis of Demand for International Interns in South Karelia. Case AIESEC. Lappeenranta, Sweden: Saimaa University of Applied Sciences.
- Lafarga Canales, L. B., Vargas Hernández, J. G., & Jorba Mata, A. (2013). Dirección estratégica de AIESEC como enfoque innovador aplicable a PYMES de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Gestión por competencias. *Innovaciones de Negocios*, 10(20), 159-174.
- Monitor Group. (2009). *Paths to Prosperity: Promoting entrepreneurship in the 21st century*. Monitor Group.
- Monitor Group. (2011). *Monitor Regional Competitiveness*. Monitor Group.



- Mutis, J., & Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*(2), 10-27.
- Renart Cava, L. G. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. Madrid : IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Richter, D., & Schäfermeyer, M. (2011). Social media marketing on multiple services – the case of the student run organisation AIESEC. *European Conference on Information Systems* (págs. 3049-3060). Helsinki: Tuunainen V, Nandhakumar J, Rossi M, Soliman W eds.
- Rivera Camino, J. (1999). La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 107-126.
- Vela Rey, A. M. (2013). *La Migración Temporal Asistida De Aiesec*. Bogotá, Colombia: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Vieira, A. L. (2013). Exploring Data Collection Innovations by Examining the Effects of Relationship Marketing on Performance in Times of Crisis. *Revista Innovar*, 24(53), 75-82.