



GERENCIA ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN: UN ANÁLISIS DEL ESTADO DEL  
ARTE Y ENFOQUES CLAVE (2010-2024)

Strategic Management of Innovation: A State-of-the-Art Review and Key  
Approaches (2010-2024)

Sergio Ortega Restrepo

Trabajo de grado

Asesora

Barbara Patricia Osorio Montoya

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO  
MEDELLÍN  
2025

## CONTENIDO

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
OBJETIVOS.....	4
GENERAL.....	4
ESPECÍFICOS.....	4
MARCO TEÓRICO.....	5
LA INNOVACIÓN.....	5
GERENCIA ESTRATÉGICA (GE).....	9
ENFOQUE.....	13
DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
ENFOQUE METODOLÓGICO.....	14
ESTADO DEL ARTE.....	14
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	16
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA.....	16
TÉCNICA DE ANÁLISIS.....	16
HERRAMIENTAS DE APOYO.....	17
PROCEDIMIENTO.....	17
RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	18
DESARROLLO DEL ESTADO DEL ARTE.....	18
ENFOQUES TEÓRICOS IDENTIFICADOS.....	23

ENFOQUES PRÁCTICOS IDENTIFICADOS .....	26
ASPECTOS RELEVANTES PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....	28
CONTRASTE ENTRE ENFOQUES TEÓRICOS Y PRÁCTICOS .....	33
CONCLUSIONES.....	35
CONCLUSIONES SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
CONCLUSIONES SOBRE LA METODOLOGÍA .....	36
REFLEXIONES FINALES.....	36
SUGERENCIAS PARA INVESTIGACIONES FUTURAS .....	37
REFERENCIAS .....	38

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de enfoques de innovación .....	7
Tabla 2. Comparativo de enfoques de gerencia estratégica .....	12
Tabla 3. Estructura RAE.....	18
Tabla 4. Frecuencia de palabras clave .....	20
Tabla 5. Enfoques de GEI .....	21
Tabla 6. Enfoques teóricos de GEI del 2010-2024 .....	26

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Procedimiento para desarrollo del trabajo .....	17
Figura 2. Frecuencia año de publicación de los documentos .....	19
Figura 3. Frecuencia país de publicación de los documentos .....	19
Figura 4. Aspectos relevantes para la GEI por frecuencia de mención .....	21
Figura 5. Particularidades regionales de la puesta en práctica de la GEI.....	22

## RESUMEN

En la últimas dos décadas, la gerencia estratégica de la innovación (GEI) se ha convertido en un área de estudio interdisciplinaria que fusiona campos de conocimiento como los estudios organizacionales, la gestión del conocimiento, la creatividad, la responsabilidad social y otros, con una fuerte influencia del contexto cultural y organizacional de cada región, país o ciudad. Conformando así, un concepto cambiante y complejo de apropiar para los gerentes en la teoría y en la práctica. El objetivo del presente trabajo es construir un estado del arte acerca de los enfoques utilizados en la gerencia estratégica de la innovación dentro del contexto organizacional entre los años 2010 a 2024.

La investigación se aborda a través de la selección y análisis de 54 documentos indexados en bases de datos académicas reconocidas, que dan cuenta de una porción relevante de conocimiento alrededor de la gerencia estratégica de la innovación en los últimos 14 años. Este análisis, da paso a la identificación de tendencias en su contenido, enfoques adoptados por los autores desde una perspectiva teórica, determinando cómo comprenden el concepto y desde una perspectiva práctica, determinando cómo ponen en práctica el concepto; así como también, aspectos relevantes para la aplicación práctica de la gerencia estratégica de la innovación en el contexto organizacional, un análisis de las particularidades regionales en la adopción y aplicación del concepto; y por último, un análisis cruzado entre los resultados encontrados y oportunidades para investigaciones futuras.

*Palabras clave: Innovación, gerencia estratégica, estado del arte, gerencia de la innovación.*

## **ABSTRACT**

In the last two decades, strategic innovation management has become an interdisciplinary area of study that merges fields of knowledge such as organizational studies, knowledge management, creativity, social responsibility and others, with a strong influence from the cultural and organizational context of each region, country or city. Thus, it forms a changing and complex concept to be appropriated by managers in theory and practice. The objective of this work is to build a state of the art about the approaches used in strategic innovation management within the organizational context between 2010 and 2024.

The research is approached through the selection and analysis of 54 documents indexed in recognized academic databases, which account for a relevant portion of knowledge around strategic innovation management in the last 14 years. This analysis leads to the identification of trends in its content, approaches adopted by the authors from a theoretical perspective, determining how they understand the concept and from a practical perspective, determining how they put the concept into practice; as well as relevant aspects for the practical application of strategic innovation management in the organizational context, an analysis of the regional particularities in the adoption and application of the concept; and finally, a cross-analysis between the results found and opportunities for future research.

**Keywords:** Innovation, strategic management, state of the art, innovation management.

## INTRODUCCIÓN

La innovación es una parte fundamental de las empresas modernas. Si bien el papel estratégico de la innovación es permitir a las organizaciones ajustarse a los cambios en los entornos, también es vital para su subsistencia en mercados crecientemente exigentes. Por lo tanto, la innovación ha alentado transformaciones revolucionarias en diferentes industrias. Mientras algunas organizaciones abrazaron la innovación como una herramienta para generar una ventaja competitiva, existen algunas que consciente o inconscientemente al renunciar a ella, adoptan una posición de desventaja.

En los últimos años, la gerencia estratégica de la innovación (GEI) se ha convertido en un área de estudio interdisciplinaria que fusiona campos de conocimiento como la gestión del conocimiento, los estudios organizacionales, la creatividad, la responsabilidad social, entre otros. Su naturaleza y carácter emergente, así como su carácter multidimensional, dificultan a las organizaciones encontrar enfoques que integren eficazmente la innovación en sus estrategias; de ahí la necesidad de analizar cómo las empresas la gestionan.

La gerencia estratégica de la innovación exige enfoques resilientes y flexibles; las empresas tienen que sortear las olas de ambigüedad y volatilidad de su entorno, moldeado por las ya habituales disrupciones tecnológicas, los cambios en el mercado y las eventuales crisis globales. A esta problemática, se ha sumado una variable adicional: la sostenibilidad, que se ha convertido en motivo para construir modelos de negocio que contribuyan a una mejor sociedad. En este campo de juego multifacético y muy móvil, la gerencia debe prestar cuidadosa atención a qué aspectos merecen su foco.

Este trabajo pretende explorar los enfoques dominantes en la gerencia estratégica de la innovación entre 2010 y 2024. A partir de una revisión del estado del arte, se revisarán de manera cualitativa las tendencias, enfoques y aspectos relevantes en el campo, con base en 54 fuentes de bases de datos académicas (Scopus, Web of Science, entre otras), además de informes y textos técnicos. Además de sintetizar una porción de la literatura existente, este estudio intenta ofrecer una investigación que aporte al entendimiento del avance del conocimiento en el área de la gerencia estratégica de la innovación. El reconocimiento y la análisis de los enfoques más empleadas no solo ayudan a comprender su influencia en el período considerado, sino que también brindan instrumentos teóricos y prácticos para reforzar la competitividad organizacional. Por lo tanto, los hallazgos de este estudio serán de uso académico y significativos para los profesionales en una era donde el concepto de innovación se está volviendo crucial para la continuidad de las empresas.

El trabajo se estructura en capítulos. A continuación, se presentan los capítulos del estudio: objetivos, planteamiento del problema, justificación, objetivos generales y específicos, marco teórico, diseño metodológico, desarrollo del estado del arte, resultado y análisis y conclusiones.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La innovación es un tema de gran interés y posicionamiento estratégico en los estudios académicos y en las estrategias organizacionales, ya que se percibe como un motor del progreso económico y social. El uso empresarial de la innovación se ha posicionado estratégicamente como una herramienta importante para entornos competitivos y cambiantes, sin embargo, volverla una fuente de capacidad organizacional no es tarea fácil.

En este caso, la gerencia estratégica de la innovación se presenta como un campo que pretende llenar algunos vacíos en responder a la pregunta ¿cómo implementar y gerenciar la innovación en una organización?. La innovación es erróneamente asociada a un proceso de invención; más bien, es el resultado de una gerencia alineada con la estrategia de la organización, que logra implementar de forma exitosa en un mercado alguna solución o producto que genera valor (OCDE y EUROSTAT, 2018). La optimización de los recursos, la unidad de la estrategia empresarial con iniciativas innovadoras y la capacidad de adaptación a un entorno en constante cambio son aspectos que suman a construir una capacidad de innovar. Sin embargo, la implementación deliberada de la innovación puede ser complicada dada su multidimensionalidad y su naturaleza emergente. Estas dificultades exigen enfoques de gestión más ágiles y adaptables que puedan superar limitaciones como el bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo y la ausencia de capacidades organizacionales dinámicas.

Los estudios sobre innovación, desde un punto de vista histórico, han puesto de manifiesto su asociación con el progreso económico y la perdurabilidad de las organizaciones. Las bases teóricas sobre las que se asienta la relación entre innovación y competencia fueron establecidas por autores como Schumpeter (1934) y Peter F. Drucker (1985); enfoques más recientes como la innovación abierta (Chesbrough, 2003) y las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) han cambiado por completo el paradigma de cooperación y flexibilidad que existe en este ámbito.

Dada la variedad de conceptos interrelacionados y disparidades en su puesta en práctica en el contexto organizacional, el presente estudio pretende responder a la pregunta: ¿Qué enfoques de gerencia estratégica de la innovación han dominado entre 2010 y 2024? Este análisis es necesario para identificar las principales tendencias, enfoques y aspectos relevantes en el conocimiento existente y definir posibles vías de aporte en el ámbito de la gerencia estratégica de la innovación en las organizaciones.

## JUSTIFICACIÓN

Gestionar la innovación en el entorno organizacional actual es un desafío continuo desde el punto de vista teórico debido a la diversidad de perspectivas, herramientas y paradigmas que influyen en su comprensión y aplicación. Esta diversidad requiere que los gerentes tomen decisiones estratégicas en un entorno lleno de incertidumbre y dinamismo. Cada enfoque proporciona una visión específica de cómo gestionar la innovación; por ejemplo, Damanpour y Schneider (2009) exponen el papel fundamental de las personas como impulsoras de la innovación, enfatizando la importancia de los factores culturales y estructurales dentro de una empresa. Por otro lado, Peter F. Drucker (1985) describió la innovación como una disciplina estructurada que puede aprenderse y aplicarse siguiendo un proceso organizado que no depende exclusivamente de rasgos personales.

Estas perspectivas no son estáticas, sino que evolucionan según el contexto social, político, cultural y económico que los rodea. Para los gestores de innovación, esta diversidad significa la necesidad de tomar decisiones rápidas y estratégicamente consistentes. Sin embargo, se enfrentan a diferentes marcos teóricos, herramientas y métodos que intentan simplificar lo que es esencialmente un fenómeno muy complejo y multifacético. Incluso, autores como Szczyrba y Pacsi (2023) señalan que el azar puede jugar un papel decisivo en el resultado del proceso de innovación, dificultando su control y predicción.

Por lo anterior, el estudio se centra en el análisis de los enfoques estratégicos de gerencia de la innovación utilizados en el período 2010 a 2024. Este análisis permitirá identificar los enfoques, tendencias y aspectos relevantes para su aplicación; proporcionando a directivos, académicos y profesionales, herramientas valiosas para la toma de decisiones. También, busca analizar su relevancia general en una variedad de contextos organizacionales, brindando apoyo crítico para fortalecer las estrategias de innovación alineadas con la estrategia específica de cada organización. Como elementos diferenciales, el trabajo incluye no solo una perspectiva teórica de los conceptos revisados, sino también una práctica que ejemplifica cómo las organizaciones aplican la teoría; y también, profundiza en la manera en que el contexto regional condiciona la adopción de ciertos enfoques de gerencia estratégica de la innovación.

En última instancia, este trabajo aportará a proporcionar a los gerentes de innovación una base sólida que les permita enfrentar los desafíos de su rol y alinear sus decisiones con los objetivos estratégicos de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Construir un estado del arte acerca de los enfoques utilizados en la gerencia estratégica de la innovación dentro del contexto organizacional entre los años 2010 a 2024.

### **ESPECÍFICOS**

- Comprender las ideas planteadas por los autores acerca de la gerencia estratégica de la innovación en el contexto organizacional.
- Identificar los enfoques utilizados en la gerencia estratégica de la innovación dentro del contexto organizacional y aspectos relevantes para su aplicación.
- Analizar los enfoques y los aspectos relevantes identificados en cuanto a su contribución a la gerencia estratégica de la innovación dentro del contexto organizacional.

## MARCO TEÓRICO

Para lograr los objetivos de este estudio, el marco teórico desarrolla cuatro conceptos fundamentales: innovación, gerencia estratégica, estado del arte y enfoques. La primera parte explora diferentes perspectivas que abordan la pregunta central: ¿qué es la innovación? posteriormente, se profundiza en las principales explicaciones de la gerencia estratégica, haciendo hincapié en cómo se vincula con la promoción de la innovación organizacional. Seguidamente se proporciona una descripción del concepto de estado del arte, que constituye la base metodológica de este estudio; y finalmente, se define el concepto de enfoques como una herramienta clave para el análisis de fuentes seleccionadas.

Para definir las bases teóricas de la investigación en el presente marco teórico, fue necesario consultar publicaciones anteriores al periodo determinado de consulta para los documentos a analizar (2010-2024), con el fin de incluir las posturas de autores seminales de cada temática.

### LA INNOVACIÓN

La innovación se conceptualiza desde diferentes perspectivas, cada una de las cuales refleja aspectos únicos que enriquecen su comprensión y aplicación en contextos organizacionales. La perspectiva económica de Schumpeter (1934) una de las más antiguas y reconocidas, introdujo la idea de innovación como un proceso combinatorio de integración de recursos y conocimientos existentes para crear algo nuevo y comercializable. Schumpeter enfatizó el vínculo entre la creación y su viabilidad económica, distinguiendo la innovación de las invenciones que carecían de un enfoque comercial. Contrastándola con una definición reciente del Manual de Oslo, OCDE y EUROSTAT (2018) define la innovación como un producto o proceso nuevo o mejorado que es significativamente diferente de productos o procesos anteriores y que una organización pone en uso o proporciona a los usuarios. El marco distingue entre innovación empresarial, que se centra en resultados medibles, como productos, servicios o procesos, y actividades de innovación, que se centran en esfuerzos para lograr dichas mejoras. Con base en esta definición, la innovación se clasifica en dos tipos principales: innovación de productos, que introduce nuevos bienes o servicios al mercado; e innovación de procesos, que mejora los métodos organizativos al coordinar áreas como la logística, la producción, el marketing y los sistemas de entrega (OCDE y EUROSTAT, 2018). Las anteriores dos posturas sirven como primera muestra de lo que se elabora de aquí en adelante, un variado número de definiciones que entienden la innovación desde ángulos singulares.

Un aspecto importante del análisis de la innovación es su relación con el conocimiento, según el Manual de Oslo de OCDE y EUROSTAT (2018) la innovación resulta de actividades basadas en el conocimiento que implican la

aplicación práctica de nueva información. Este conocimiento puede ser interno, generado dentro de la organización; o externo, proveniente de colaboradores o actores externos. Además, los conceptos de novedad y utilidad se vuelven relevantes pues la percepción de los usuarios sobre estas dimensiones determina el valor de una innovación. Finalmente, el valor generado es otro componente clave pues los usuarios sólo adoptarán una innovación si creen que puede proporcionar beneficios tangibles o intangibles como ahorro de tiempo, mayor rentabilidad o reconocimiento social (OCDE y EUROSTAT, 2018).

Desde una perspectiva más orientada al cliente, Rogers (2003) define el concepto de innovación como la creación de algo nuevo o mejorado que sea significativo para los clientes; en su enfoque, la adopción de una innovación no se limita a las percepciones de su utilidad, sino que también depende de la capacidad de la organización para lograr su difusión efectiva. Esto pone en perspectiva el desafío de vincular el valor percibido por el usuario con la capacidad de una empresa para comunicar y comercializar la innovación.

Peter F. Drucker (1985), por su parte, propuso una visión funcionalista a través de su concepto de innovación sistémica y la definió como una herramienta clave para los emprendedores. Esta visión enmarca la innovación como una disciplina basada en principios y procesos que cuando se aplican adecuadamente, pueden ayudar a identificar oportunidades estratégicas en el entorno. Peter F. Drucker (1985) identificó siete áreas clave de cambio que generan innovación, incluidos: cambios internos, como demandas de procesos y conflictos de mercado; y cambios externos, como cambios demográficos o avances en el conocimiento. En su opinión, el éxito de la innovación depende de la capacidad de la organización para diagnosticar estos factores y alinearlos con la estrategia.

Uno año después, Van De Ven (1986) conceptualiza la innovación sobre la novedad percibida, un concepto relativista que afirma que, si bien un concepto puede parecer imitativo para el entorno, puede ser innovador para las personas involucradas, dependiendo de su punto de vista. Damanpour y Schneider (2009), por otro lado, adoptan una perspectiva que se centra en el comportamiento humano y definen la innovación como el desarrollo o adopción de nuevas ideas o comportamientos. Este enfoque se centra en los individuos como origen y destino de las innovaciones, enfatizando el papel de la toma de decisiones individuales en la adopción de innovaciones dentro de las organizaciones. La interacción entre las personas y las estructuras organizativas se convierte en un factor clave para promover un entorno innovador.

Continuando en un marco más contemporáneo, Chesbrough (2003) introdujo la innovación abierta para redefinir las dinámicas tradicionales fomentando la colaboración entre organizaciones. Este enfoque extremadamente vigente, permite a las empresas aprovechar ideas y tecnología externas mientras comparten sus propios recursos, ampliando la probabilidad de éxito.

¿Y qué hay de la sostenibilidad y el beneficio a la sociedad? El caso de Borken et al. (2016) es uno de muchos recientes que elaboran el concepto de innovación sostenible; una innovación que integra objetivos sociales y ambientales con objetivos económicos. Este enfoque aborda desafíos globales como el cambio climático y la desigualdad, proponiendo el desarrollo modelos de negocio que pueden tener un impacto positivo en múltiples niveles, no solamente el económico.

Para finalizar este recorrido de posturas devolvemos el reloj tres décadas con Nonaka y Takeuchi (1994) quienes enfatizan el papel del conocimiento como base para la innovación a partir de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional. También, en sus estudios del mismo año proponen el modelo SECI o modelo de conversión del conocimiento, que describe cómo las personas de una organización transforman el conocimiento tácito en conocimiento explícito y viceversa, creando un ciclo continuo de aprendizaje organizacional. Al facilitar la colaboración y la interacción, el modelo SECI potencia la creatividad y asegura que el conocimiento acumulado se traduzca en ventajas competitivas sostenibles.

A continuación, se presenta una matriz comparativa que sintetiza los principales enfoques del concepto de innovación desarrollados por diversos autores. Esta herramienta permite contrastar sus definiciones, fortalezas y limitaciones, facilitando una visión integral de cómo cada enfoque contribuye al entendimiento y aplicación estratégica de la innovación en contextos organizacionales.

Tabla 1. Comparativo de enfoques de innovación

<b>Enfoque</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Limitaciones</b>
<b>Innovación combinatoria</b>	Schumpeter (1934)	Considera la innovación como un proceso combinatorio que integra recursos existentes para crear algo nuevo y comercializable	Establece la relación entre innovación y viabilidad económica, conectando la creación con el mercado	Carece de un enfoque específico en factores sociales o ambientales
<b>Innovación desde la medición</b>	OCDE y EUROSTAT (2018)	Define la innovación como un producto o proceso nuevo o mejorado que se diferencia significativamente y se pone en uso o disposición de usuarios	Ofrece un marco estructurado para medir y categorizar la innovación en organizaciones	Se centra en la medición, lo que puede dejar de lado aspectos cualitativos de la innovación

<b>Enfoque</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Limitaciones</b>
<b>Innovación centrada en el valor</b>	Rogers (2003)	La innovación se centra en la creación o mejora significativa de algo que sea valioso para los clientes	Enfatiza el valor percibido por el usuario, alineando la innovación con las necesidades del cliente	Depende de la percepción subjetiva de los usuarios, que puede ser variable
<b>Innovación sistemática</b>	Peter F. Drucker (1985)	Plantea la innovación como un proceso sistemático que identifica oportunidades estratégicas mediante principios replicables	Proporciona una metodología replicable para identificar oportunidades y minimizar el riesgo de fracaso	Enfatiza la planificación, limitando la capacidad de adaptación a cambios rápidos
<b>Innovación desde la novedad percibida</b>	Van De Ven (1986)	Define la innovación desde la perspectiva de la novedad percibida, incluso si es una imitación de algo ya existente	Resalta la importancia de las percepciones individuales y la gestión interna de relaciones organizacionales	Puede ser menos aplicable en contextos donde la innovación requiere factores externos significativos
<b>Innovación desde el comportamiento humano</b>	Damanpour y Schneider (2009)	Entiende la innovación como el desarrollo y adopción de nuevas ideas o comportamientos, destacando el rol de los individuos	Subraya el papel del comportamiento humano como motor de la innovación en las organizaciones	La adopción depende de decisiones individuales, lo que puede limitar su aplicabilidad organizacional
<b>Innovación abierta</b>	Chesbrough (2003)	Propone la colaboración externa e interna para generar ideas y tecnologías, superando los límites tradicionales	Fomenta la colaboración y la integración de recursos externos, acelerando la innovación	Requiere una gestión compleja de alianzas y presenta riesgos de propiedad intelectual

Enfoque	Autor	Definición	Fortalezas	Limitaciones
<b>Innovación sostenible</b>	Borken et al. (2016)	Busca integrar objetivos económicos, sociales y ambientales en modelos de negocio sostenibles	Promueve el triple impacto (económico, social y ambiental) como eje estratégico	Puede ser costosa y compleja de implementar, especialmente para Pymes
<b>Innovación desde la creación de conocimiento</b>	Nonaka y Takeuchi (1994)	Describen la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional como motor de aprendizaje organizacional e innovación continua	Facilita la gestión del conocimiento organizacional, creando ventajas competitivas sostenibles	Demanda alineación cultural y entornos propicios para la colaboración, lo que puede no estar disponible en todas las organizaciones

## GERENCIA ESTRATÉGICA (GE)

La gerencia estratégica ha sido estudiada desde múltiples perspectivas teóricas por autores mundialmente reconocidos, cada uno de los cuales ha hecho contribuciones significativas a la comprensión y desarrollo de la disciplina. Empezando en orden cronológico, Mintzberg y Waters (1985) profundizaron en la complejidad de la formulación de estrategias, destacando la coexistencia y las tensiones entre estrategias deliberadas, estrategias planificadas con precisión y estrategias que surgen espontáneamente en respuesta a circunstancias cambiantes. Los autores clasifican las estrategias en varias categorías, como planificadas, empresariales, ideológicas, generales y de proceso, cada una de las cuales tiene un impacto único en las organizaciones. Este enfoque enfatiza la importancia de la flexibilidad gerencial, permitiendo a las organizaciones adaptarse a realidades cambiantes, actuar sin un conocimiento completo del entorno y descubrir capacidades únicas a medida que surgen. (Mintzberg y Waters, 1985) contribuyeron al campo desafiando la dualidad entre estrategias planificadas y emergentes, y enfatizando la relevancia de comprender, no sólo el contenido de la estrategia, sino también el proceso de formación de esta.

Unos cortos años después de los planteamientos de Mintzberg y Waters, E. Porter (1987), uno de los autores más influyentes en este campo, separó conceptualmente la estrategia corporativa de la estrategia competitiva, en otras palabras, redefinió la piedra angular de la gerencia estratégica, la estrategia. El primero de estos dos

bloques define en qué negocio o negocios debe competir una organización y cómo deben administrarse todas sus divisiones, mientras que el segundo busca obtener una ventaja competitiva sostenible a través de un posicionamiento único en la industria y la creación de valor diferenciado para los clientes de cada negocio en el que se compite. Por otro lado, E. Porter (1987) introdujo el concepto de cadena de valor, un marco interconectado con la estrategia competitiva que identifica y optimiza las relaciones dentro y fuera de una organización para generar una ventaja competitiva. Además, destaca la importancia de estrategias exitosas de diversificación, reestructuración organizacional y transferencia de habilidades, sugiriendo que estas prácticas deben estar alineadas con las capacidades organizacionales para maximizar el valor entregado a los accionistas en el largo plazo.

Cuatro años más tarde, March (1991) introdujo los conceptos de exploración y explotación de manera complementaria como equilibrios fundamentales en la gerencia estratégica. La exploración está asociada a la investigación y el desarrollo o incubación de nuevas oportunidades, impulsando la innovación disruptiva, mientras que la explotación apunta a optimizar las capacidades existentes y asegurar la sostenibilidad organizacional. Este equilibrio es fundamental, especialmente en industrias donde los ciclos tecnológicos se están acelerando, por lo que la innovación incremental es tan importante como la innovación disruptiva.

En los años siguientes a los planteamientos de March, la gerencia estratégica y por extensión, la gerencia estratégica de la innovación (GEI) evolucionó hacia un enfoque más dinámico, lo que refleja la necesidad, hoy más presente que nunca, de poner la innovación como un núcleo importante de la estrategia organizacional. Este desarrollo es particularmente importante en entornos empresariales complejos y cambiantes. Bajo este marco de incertidumbre, las capacidades dinámicas propuestas por Teece et al. (1997) se consideran recursos clave para que las organizaciones integren, construyan y reconfiguren sus capacidades internas y externas en respuesta a los cambios del entorno. Desde esta perspectiva, la innovación no es un evento aislado sino un proceso continuo de adaptación estratégica que permite a las empresas anticiparse a los cambios y posicionarse efectivamente en los mercados emergentes de su campo competitivo.

Adelantando una década la línea de tiempo del campo de gerencia estratégica llega Ansoff (2007) y su planteamiento de la GE como “el proceso de alineación externa e interna” El primero, tiene como objetivo vincular la estrategia de la organización a las turbulencias del entorno, mientras que el segundo, integra tracción estratégica, cultura, capacidades gerenciales y capacidades logísticas para maximizar el resultado competitivo de la organización. El autor destaca elementos clave como los recursos económicos disponibles, el desempeño de la gerencia y las presiones estratégicas, que pueden traducirse en decisiones relacionadas con la asignación de recursos, la adaptación al entorno y los ajustes estratégicos necesarios para garantizar la sostenibilidad organizacional.

Entrando ya en el periodo definido para el presente estudio, Lafley y Martin (2014) en su libro *Playing to Win: How Strategy Really Works* propusieron un enfoque práctico y reflexivo de la estrategia con la metodología *Playing to Win* como centro. Este enfoque define la estrategia como un conjunto de decisiones interrelacionadas sobre dónde competir y cómo ganar, una clara relación con los planteamientos de Porter. Lafley y Martin (2014) sostienen que estas decisiones guían las capacidades organizacionales clave y permiten a la empresa influir en su entorno competitivo; Además, Martin introduce el pensamiento integrador como pilar central, desafiando la idea de que las organizaciones deben elegir entre opciones aparentemente opuestas, en cambio, aboga por combinar elementos de ambos para encontrar soluciones innovadoras y sostenibles.

Recorriendo por un momento campo común entre la innovación y la gerencia estratégica, durante las últimas décadas, la ODCE generó una serie de productos de conocimiento centrados en innovación, en donde la gerencia estratégica juega un papel vital. Según el Manual de Oslo por OCDE y EUROSTAT (2018), la gerencia estratégica implica no solo la capacidad de reposicionar una empresa en el mercado a través de innovación exitosa, sino también la implementación de sistemas y culturas que fomenten un flujo continuo de ideas innovadoras (OCDE y EUROSTAT, 2018). Por lo tanto, la innovación gerenciada en consonancia con la estrategia organizacional, habilita un aprovechamiento integral de la inteligencia colectiva de la organización, de una cultura flexible que premie la creatividad y el trabajo colectivo para la transformación; en últimas, da toque sistémico a la operación del negocio, que a su vez permite adaptarse a las condiciones cambiantes.

Retomando autores de lleno dedicados al campo de la estrategia y rescatando la evolución significativa del concepto a lo largo de los años, en su libro *Estrategia emergente: la muerte de la planificación estratégica*, Salazar (2021) critica los rígidos modelos tradicionales de planificación y propone un enfoque dinámico de la estrategia. Según Salazar (2021), la estrategia emergente se refiere a un conjunto de acciones no planificadas que surgen de las interacciones y decisiones diarias dentro de una organización; si estas acciones resultan efectivas en la práctica, podrán incorporarse formalmente a la dirección estratégica incluso convirtiéndose ellas mismas en una estrategia adaptativa. Este enfoque enfatiza el aprendizaje organizacional, la flexibilidad y la experimentación como elementos clave para que las organizaciones puedan hacer frente a entornos altamente inciertos.

La incorporación de estas perspectivas al marco teórico del trabajo amplía la comprensión de cómo las organizaciones equilibran enfoques reflexivos y emergentes en sus estrategias. Este análisis es particularmente importante en entornos de alta incertidumbre, donde la flexibilidad y la capacidad de respuesta operativa son fundamentales para garantizar el éxito sostenible. A continuación, se presenta una matriz comparativa (Tabla 2) que resume los enfoques principales sobre la gerencia estratégica, destacando las contribuciones de autores clave. La tabla permite identificar las definiciones, fortalezas y limitaciones de cada enfoque, proporcionando una base para analizar cómo estos conceptos han evolucionado e

influido en la integración de la innovación como un eje estratégico dentro de las organizaciones.

Tabla 2. Comparativo de enfoques de gerencia estratégica

<b>Enfoque</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Limitaciones</b>
<b>Estrategias Deliberadas y Emergentes</b>	Mintzberg y Waters (1985)	Diferenciación entre estrategias planificadas (deliberadas) y aquellas que emergen de forma espontánea en respuesta a cambios del entorno.	Reconoce la flexibilidad y la adaptabilidad como esenciales en entornos dinámicos.	Menor énfasis en la planificación estructurada frente a lo emergente.
<b>Ventaja Competitiva</b>	E. Porter (1987)	Creación de una posición única en la industria que permita a la organización obtener una ventaja sostenible frente a sus competidores.	Enfatiza la importancia de la diferenciación para la sostenibilidad competitiva.	Requiere una comprensión profunda del mercado y puede ser difícil de sostener a largo plazo.
<b>Capacidades Dinámicas</b>	Teece et al. (1997)	Habilidad de integrar, construir y reconfigurar capacidades para adaptarse a entornos cambiantes y generar innovación continua.	Fomenta la capacidad de innovación y la resiliencia organizacional en mercados volátiles.	Alta dependencia de capacidades gerenciales sofisticadas y recursos significativos.
<b>Gerencia Estratégica Clásica</b>	Ansoff (2007)	Proceso de alineación entre las condiciones del entorno, la estrategia organizacional y las capacidades internas para alcanzar objetivos organizacionales.	Proporciona un marco estructurado para la toma de decisiones estratégicas.	Enfoque rígido que puede ser insuficiente en entornos altamente cambiantes.
<b>Pensamiento integrador y jugar para ganar</b>	Lafley y Martin (2014)	Introduce el pensamiento integrador como medio para superar dicotomías y una metodología basada en elecciones estratégicas para determinar dónde competir y cómo ganar.	Promueve una combinación de creatividad y estructura que maximiza oportunidades en contextos complejos.	Requiere un alto nivel de habilidad gerencial para implementar estrategias integradoras con éxito.
<b>Estrategia emergente</b>	Salazar (2021)	Define la estrategia emergente como un conjunto de acciones no planificadas que surgen	Permite que las organizaciones integren	Depende de la capacidad de la organización para identificar

<b>Enfoque</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Limitaciones</b>
		de la práctica diaria y pueden convertirse en una estrategia adaptativa.	aprendizaje continuo y respondan con flexibilidad a la incertidumbre.	y formalizar acciones emergentes.

## **ENFOQUE**

En el campo de conocimiento de la gerencia, el término "enfoque" se utiliza para describir una forma específica de observar, analizar y actuar sobre los fenómenos organizacionales. Los métodos integran los principios e ideas que guían la investigación académica y la práctica administrativa; según (Koontz et al., 2012), este concepto puede entenderse como "una forma específica de estructurar el conocimiento que facilita la toma de decisiones y la resolución de problemas dentro de una organización" (Koontz et al., 2012). En esencia, los enfoques no sólo organizan la información disponible, sino que también guían las acciones de las personas en una organización. Desde una perspectiva teórica, los enfoques se basan en paradigmas que reflejan las principales tendencias dentro de la disciplina. Como señala Mintzberg (1989), "son estructuras conceptuales que ayudan a explicar cómo operan las organizaciones y hacen recomendaciones para una operación óptima" (Mintzberg, 1989). Ambos autores sostienen que los enfoques tienen una doble naturaleza: por un lado, explican cómo funcionan las organizaciones actualmente; por otro lado, sirven como marco para la mejora y transformación de proyectos.

Además, los enfoques no son estáticos, sino que evolucionan con los cambios económicos, sociales y tecnológicos que configuran el entorno empresarial; en el ámbito práctico, los enfoques sirven como guías para la acción gerencial, definiendo qué métodos usar, cómo evaluar los resultados y cómo interpretar la dinámica organizacional. Su transversalidad y presencia constante en el raciocinio humano, hace que los enfoques sean herramientas importantes, que si las organizaciones aprovechan correctamente, permiten alinear sus colaboradores con su estrategia.

A partir de estas ideas, el análisis del presente trabajo remite a las opiniones de Koontz, Weyrich y Mintzberg, cuyos conceptos proporcionan un marco útil para explorar cómo los paradigmas y modelos teóricos influyen en la forma en que las organizaciones integran la innovación en sus estrategias. Además, permiten identificar los principios clave que guían las decisiones estratégicas y su impacto en los resultados organizacionales.

## DISEÑO METODOLÓGICO

### ENFOQUE METODOLÓGICO

Este trabajo se basa en métodos cualitativos con el fin de explorar enfoques para la gerencia estratégica de la innovación en el período de 2010 a 2024, pretendiendo también ejecutar un análisis detallado de las principales tendencias y aspectos relevantes del campo a partir de fuentes académicas y documentales. Además de identificar las principales contribuciones, se empleó un análisis de cómo diferentes entornos geográficos impactan la aplicación de los enfoques en la gerencia estratégica de la innovación.

### ESTADO DEL ARTE

Para el problema de investigación bajo el cual se enmarca el presente estudio, hay una amplia cantidad de literatura relacionada con la gerencia estratégica de la innovación (GEI), orientada a diferentes campos del conocimiento dependiendo de su aplicación, y además publicada en distintos idiomas y múltiples bases de datos. Teniendo en cuenta lo anterior, este estudio adoptó un enfoque de análisis cualitativo de la literatura (estado del arte), centrándose en la recopilación, selección y revisión de textos académicos, informes técnicos y literatura profesional. El enfoque tiene como objetivo identificar perspectivas teóricas y aplicaciones prácticas relevantes para la gerencia estratégica de la innovación. Debido a su enfoque cualitativo, el estudio permitió una exploración detallada de conceptos, proporcionando una comprensión integral y profunda del campo.

Como metodología, en el diccionario Oxford lo define como “el uso de las técnicas o métodos más modernos y avanzados o como un adjetivo que califica a algo como lo mejor que puede presentarse en la actualidad” (Oxford Dictionaries, 2016) el estado del arte indaga un tema bien definido, se recopilan fuentes relevantes y se seleccionan mediante un conjunto específico de criterios de inclusión y exclusión. Hernández et al. (2014) destacó la importancia del estado del arte como herramientas claves para la investigación científica desde una perspectiva metodológica. Según su libro Metodología de la Investigación Hernández et al. (2014), este proceso permite al investigador obtener una visión general del tema de investigación, identificando avances, brechas y tendencias relevantes. Además, enfatiza que los estados del arte no sólo permiten a los investigadores comprender los marcos teóricos y prácticos, sino que también ayudan a demostrar la necesidad y relevancia de la investigación.

En adición a los conceptos de Hernandez, según la Universidad de Los Andes:

“El estado del arte es un tipo de investigación documental acerca de la forma en que diferentes autores han tratado un tema en específico (...) Este

ejercicio da cuenta de qué se ha hecho sobre una temática particular, hasta dónde se ha llegado, qué tendencias se han desarrollado, cuáles han sido sus productos y qué problemas se siguen tratando o estudiando en el campo” (Ramírez Gómez, s.f.).

El estado del arte no solamente es un método para organizar y analizar literatura, según la visión más interpretativa de Hart (1998), el estado del arte ayuda a "liberar la imaginación de la investigación en ciencias sociales" si bien la presente investigación yace en otro campo del conocimiento, un elemento propuesto por Hart es importante, y es que el estado del arte implica mucho más que el análisis de conocimiento previo, implica la reconfiguración del conocimiento con base en un marco teórico empleado por el investigador.

Sin embargo, no por ser cualitativo puede carecer de una estructura bien definida para consolidar el conocimiento, a este respecto Fink (2010), afirma que para lograr ofrecer una visión resumida de los desarrollos más significativos de un campo específico, el estado del arte debe implementar criterios sólidos de organización y categorización de los hallazgos de las fuentes, para posteriormente analizarlos. Asimismo, González Toro, López Otálvaro y Osorio Montoya (2016) recopilan las fases en la elaboración de un estado del arte, según una multiplicidad de autores; algunas de las fases corresponden a (1) Clasificación, categorización y conceptualización, en la cual se deben establecer criterios de orden y límites para separar ideas; (2) Planeación, fase en la cual se define en detalle el tema a consultar y se hace un rastreo inicial de fuentes; (3) Diseño y gestión, en donde se determinan las categorías de análisis en paralelo con la lectura lineal de las fuentes y la elaboración de un resumen bibliográfico o RAE (Resumen Analítico Estructurado); (4) Análisis, elaboración y formalización, en donde se debe hacer una lectura horizontal (cruzada) entre las fuentes, se analizan las tendencias estadísticas del contenido y se elabora un informe final de dichos resultados; (5) Interpretativa, durante la cual se nutre el análisis generando y validando nuevas hipótesis interpretativas; y finalmente (6) Extensión, fase que pretende encontrar y diseñar el mejor vehículo de socialización para los hallazgos.

Recogiendo lo anterior y en alineación con la investigación de Machado y Carvalho (2008) se puede concluir que el estado del arte no se limita a una simple recopilación de información, sino que constituye una herramienta crítica para situar una pregunta de investigación en su entorno teórico de conocimiento existente, por lo cual es también una excelente forma de encontrar vacíos además de conexiones y tendencias en las fuentes analizadas.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

La recopilación de información se realiza utilizando bases de datos académicas reconocidas como ScienceDirect, Sielo, Wiley, Springer, ProQuest, Scopus, Emerald y Google Scholar. También se consideraron informes, libros y entrevistas que agreguen valor al contexto organizacional. Para garantizar la relevancia de los hallazgos, las publicaciones seleccionadas se limitan al período 2010 a 2024; para asegurar coherencia con los objetivos de investigación se excluyeron documentos relacionados con los campos de la innovación social (como foco exclusivo) y la salud, por no coincidir con el enfoque de la investigación. El periodo de 2010 a 2024 se amplió exclusivamente para la consulta de fuentes del marco teórico.

## ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA

La estrategia de búsqueda se basó en una ecuación diseñada para abarcar múltiples perspectivas de la gerencia estratégica de la innovación. La ecuación utilizada fue: ("*strategic management*" OR "*innovation management*") AND ("*business*" OR "*companies*" OR "*organizations*") AND ("*innovation*" OR "*strategic innovation*"). La ecuación permitió capturar el conocimiento más relevante en la intersección entre gerencia estratégica e innovación organizacional.

## TÉCNICA DE ANÁLISIS

Luego de seleccionar los documentos para la realización del estado del arte, el análisis de los datos se llevó a cabo mediante un enfoque estructurado que incluyó:

- 1. Construcción de un RAE (Resumen Analítico Estructurado):** Se construyó una tabla que resume los metadatos de los documentos seleccionados (autor, título, año, fuente), acompañada de un análisis cualitativo de su contenido.  
El análisis cualitativo del contenido se basó en la lectura e interpretación de los documentos seleccionados, centrándose en la introducción, desarrollo / resultados y conclusiones, logrando así, extraer las ideas centrales que cada autor mencionaba de manera consistente.
- 2. Análisis temático:** A partir del RAE, se identificaron categorías conceptuales que permitieran agrupar enfoques y tendencias clave en el contenido; lo anterior se realizó con dos criterios, frecuencia de mención y afinidad entre los conceptos identificados.
- 3. Mapeos conceptuales:** Se abordaron los enfoques identificados, caracterizándolos y describiéndolos. Se utilizaron algunas representaciones gráficas para esta sección.

Este análisis proporciona una base sólida para evaluar cómo cada enfoque contribuye a la gerencia estratégica de la innovación.

## HERRAMIENTAS DE APOYO

Para asistir el análisis y garantizar el rigor metodológico, se utilizaron las siguientes herramientas:

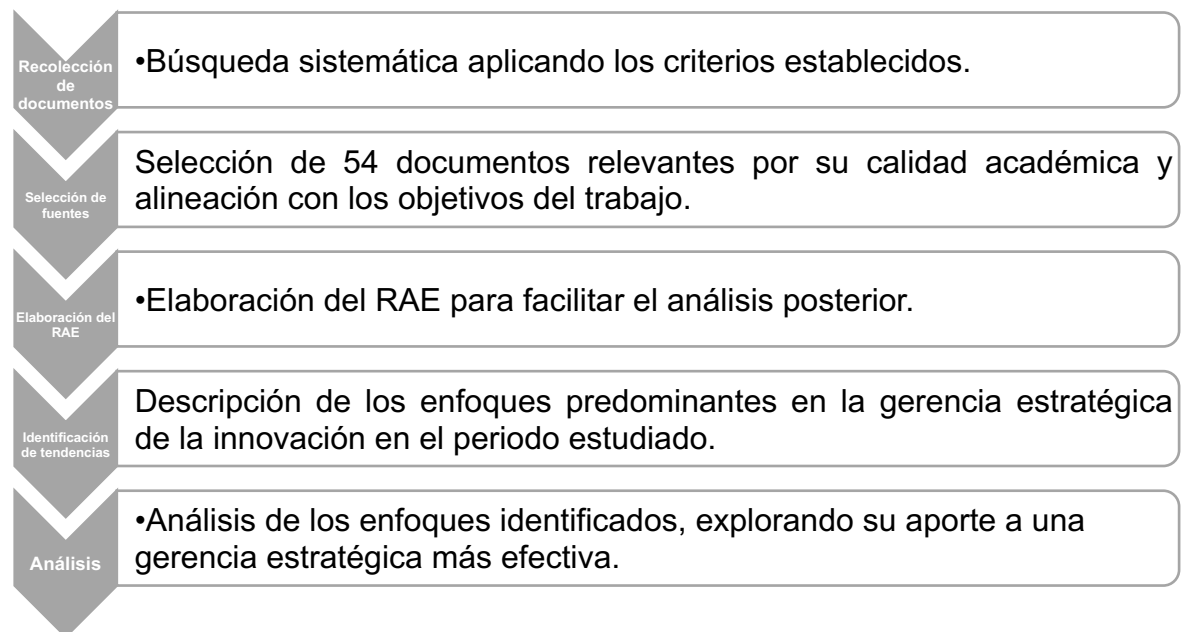
- **Mendeley:** Como unificador de las fuentes bibliográficas y generación del listado de referencias con Normas APA 7<sup>o</sup> edición.
- **Humata IA:** Como apoyo en la interpretación de textos de más de 100 páginas, como ayuda para resumir hallazgos importantes de estos documentos.
- **Otras herramientas de IA:** Para revisión de estilo del texto y mejorar la claridad y coherencia de ciertos párrafos explicativos del trabajo.

Nota importante: todo resultado de herramientas de IA fue revisado y verificado por el autor; integrado como un insumo más para la realización del trabajo.

## PROCEDIMIENTO

El desarrollo metodológico siguió las etapas mostradas a continuación en la (Figura 1).

Figura 1. Procedimiento para desarrollo del trabajo



## RESULTADOS Y ANÁLISIS

### DESARROLLO DEL ESTADO DEL ARTE

Este apartado presenta los resultados iniciales del estado del arte: estructura del RAE, frecuencia de años de publicación, frecuencia de países de publicación, frecuencia de palabras clave y frecuencia de aspectos relevantes para la aplicación e identificación de particularidades regionales en el contenido. Como resultado de la búsqueda sistematizada basada en los parámetros previamente definidos, se seleccionaron 54 documentos relevantes a partir de la lectura de sus títulos, palabras clave y resúmenes. Para obtener una visión general de su contenido, se llevó a cabo un Resumen Analítico Estructurado (RAE), en el cual se registró la información clave de cada documento en relación con los objetivos de la investigación como se mencionó en el apartado de diseño metodológico (ver Anexo 1). La estructura del RAE empleada incluyó los siguientes elementos:

Tabla 3. Estructura RAE

Estructura RAE
Numeración artículos
Autor(es)
Año
País de publicación
Título
Resumen
Palabras clave
Enfoque(s) de gerencia estratégica de la innovación
Aspectos relevantes en gerencia estratégica de innovación
Particularidades de su contexto

Posterior a la elaboración del RAE se procedió a tabular algunos de los campos recolectados en la tabla; en términos del año de publicación, los documentos tomados para el estado del arte se encuentran considerablemente dispersos en el lapso considerado (2010-2024) lo cual aporta variabilidad del contenido (ver Figura 2). Respecto al país de publicación, se aprecia una concentración en dos geografías: Estados Unidos con 20 documentos y Reino Unido con 6 (ver Figura 3) esta concentración no fue un sesgo deliberado durante la búsqueda, más bien responde a la disponibilidad de material en las fuentes consultadas utilizando los parámetros de búsqueda mencionados.

Figura 2. Frecuencia año de publicación de los documentos

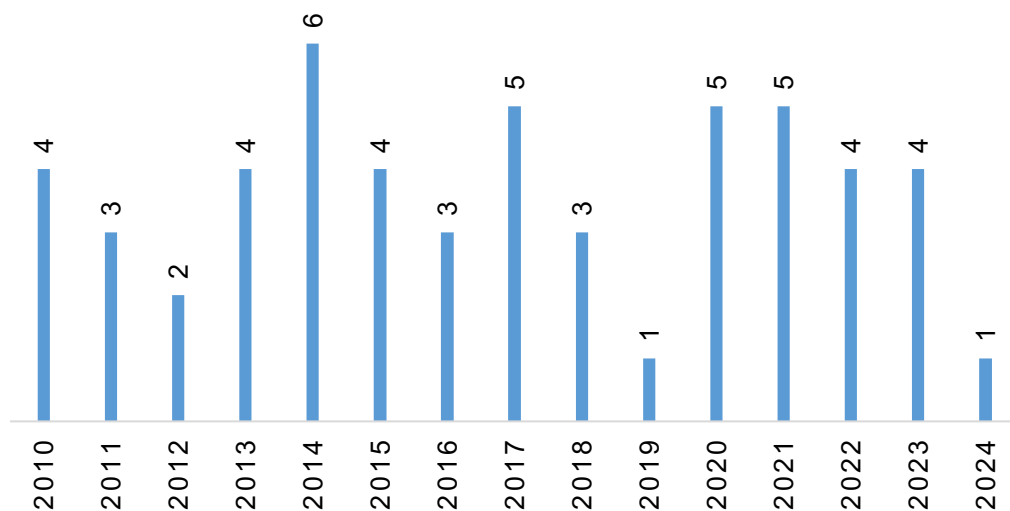
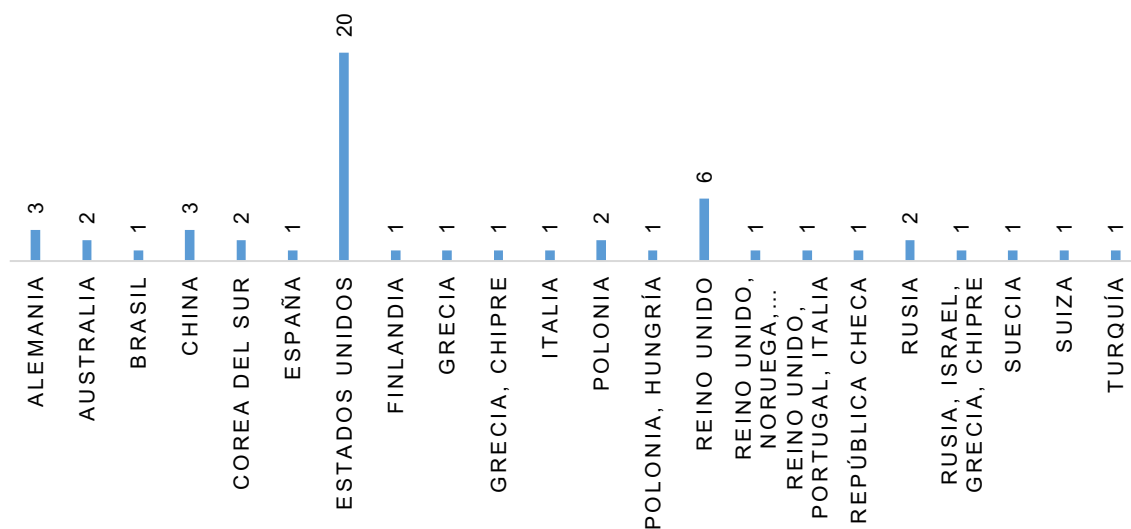


Figura 3. Frecuencia país de publicación de los documentos



Otros datos que se analizaron por su frecuencia, fueron las palabras clave, que dan cuenta de los conceptos más relevantes desarrollados en los documentos; se encontró que los documentos seleccionados de acuerdo a los parámetros de búsqueda, trataban mayoritariamente los conceptos de: Innovación, gerencia y gerencia estratégica, como se puede evidenciar en el recuento de las palabras clave de todos los documentos (ver Tabla 4).

Tabla 4. Frecuencia de palabras clave

<b>Palabra clave</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>INNOVATION</b>	23
<b>MANAGEMENT</b>	19
<b>STRATEGIC MANAGEMENT</b>	12
<b>DISRUPTIVE INNOVATION</b>	10
<b>INNOVATION MANAGEMENT</b>	9
<b>STRATEGIC INNOVATION</b>	8
<b>GROWTH STRATEGIES</b>	7
<b>ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT</b>	6
<b>OPEN INNOVATION</b>	6
<b>BUSINESS MODEL INNOVATION</b>	5
<b>ENTREPRENEURSHIP</b>	5
<b>SUSTAINABLE INNOVATION</b>	5
<b>TECHNOLOGICAL INNOVATION</b>	5
<b>EXPLORATION</b>	4
<b>EXPLOITATION</b>	4
<b>DYNAMIC CAPABILITIES</b>	4
<b>KNOWLEDGE MANAGEMENT</b>	4
<b>ORGANIZATIONAL CAPABILITIES</b>	3
<b>COLLABORATION</b>	3
<b>VALUE ANALYSIS</b>	3

El estado del arte no se limitó a analizar metadatos de los documentos, también consolidó a partir de la lectura de los mismos y análisis cualitativo, un resumen de los enfoques de gerencia estratégica de la innovación identificados, (Tabla 5) que a su vez fueron divididos en dos grandes categorías: enfoques teóricos (utilizados para la comprensión del concepto de gerencia estratégica de la innovación por parte de los autores) y enfoques prácticos (cómo proponen los autores llevar a la acción la gerencia estratégica de la innovación).

Tabla 5. Enfoques de GEI

<b>Enfoques</b>	<b>Categoría</b>
<b>Ambidextrismo organizacional</b>	Teórico
<b>Perspectiva basada en recursos</b>	Teórico
<b>Ecosistemas de innovación</b>	Teórico
<b>Sostenibilidad e innovación</b>	Teórico
<b>Teoría de la disrupción</b>	Teórico
<b>Gestión de la incertidumbre</b>	Teórico
<b>Modelos de innovación abierta</b>	Práctico
<b>Hoja de ruta integrada</b>	Práctico
<b>Alianzas estratégicas</b>	Práctico
<b>Transformación digital</b>	Práctico
<b>Serendipia en la innovación</b>	Práctico

Posterior a la identificación de enfoques utilizados por los autores, se identificaron los aspectos relevantes según los mismos, para llevar a la práctica en el contexto organizacional la gerencia estratégica de la innovación; el resultado de esta identificación en términos de frecuencia de mención se puede ver en la (Figura 4).

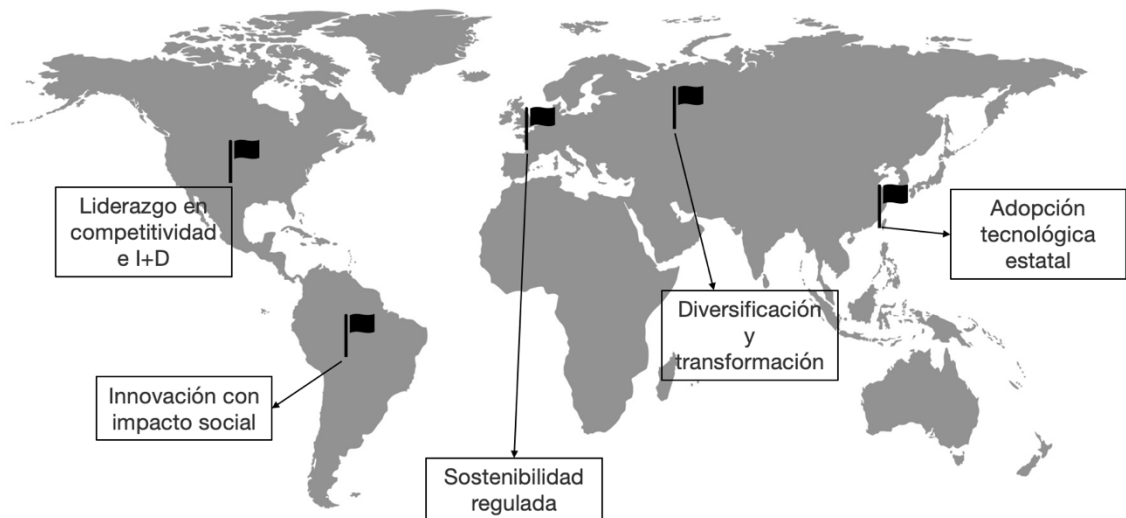
Figura 4. Aspectos relevantes para la GEI por frecuencia de mención



Finalmente, para no dejar por fuera del estado del arte la importancia del contexto (cultural, político, social, regulatorio, entre otros) se identificaron en los documentos las particularidades regionales que inciden de alguna forma relevante en la puesta

en práctica de la gerencia estrategia de la innovación en el contexto organizacional (Figura 5) Las particularidades culturales y normativas de los países donde se publicaron los documentos analizados tienen un impacto significativo en la forma en que las organizaciones manejan la gerencia estratégica de la innovación. Estas influencias regionales no solo establecen las prioridades estratégicas, sino que también afectan los métodos y enfoques utilizados para implementar la innovación en contextos específicos. Cada región presenta un conjunto único de condicionantes que, en conjunto, enriquecen la práctica de la innovación; La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** proporciona un resumen visual de estas particularidades, ilustrando cómo los contextos locales moldean las estrategias de innovación en diferentes partes del mundo

Figura 5. Particularidades regionales de la puesta en práctica de la GEI



Con base en el estado del arte, a continuación se resume y analizan los hallazgos más significativos obtenidos a partir de los 54 documentos relacionados con la gerencia estratégica de la innovación (GEI). En esta sección del capítulo de resultados y análisis, se describen los enfoques teóricos y prácticos identificados, junto con los aspectos clave que influyen en la implementación de la GEI, las especificidades culturales y geográficas que dan forma a estas prácticas en diferentes regiones y, finalmente, un análisis y comparación de la efectividad de estos enfoques. El análisis pretende proporcionar una visión amplia y estructurada de cómo las organizaciones gestionan la innovación entre 2010 y 2024 en alineación con su estrategia, integrando aspectos conceptuales y el impacto de su entorno en su aplicación.

En las ciencias de la administración, los métodos sirven como esquemas conceptuales que explican los fenómenos organizacionales y guían las decisiones estratégicas. Según Koontz et al. (2012), un enfoque construye el conocimiento necesario para resolver problemas y tomar buenas decisiones. Mintzberg (1989) enfatizó que estos métodos no sólo explican cómo opera la organización actualmente, sino que también predicen posibles mejoras y direcciones futuras. En este análisis, los enfoques teóricos difieren de los enfoques prácticos en su propósito y aplicación: los enfoques teóricos proporcionan un marco conceptual general para comprender fenómenos complejos, mientras que los enfoques prácticos se traducen en herramientas y métodos específicos adecuados para contextos organizacionales específicos.

## **ENFOQUES TEÓRICOS IDENTIFICADOS**

Los seis enfoques teóricos destacados en este análisis incluyen (1) ambidextrismo organizacional, que propone un equilibrio entre la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de ventajas competitivas actuales; (2) la Perspectiva Basada en Recursos (RBV), que enfatiza el papel de las capacidades y recursos internos como pilares de los ecosistemas de innovación; (3) los ecosistemas de innovación, que facilitan la colaboración entre múltiples actores para promover la innovación abierta; (4) el enfoque de sostenibilidad e innovación, que integra objetivos económicos, sociales y ambientales en las estrategias organizacionales; (5) la teoría de la disrupción, que analiza cómo responder a innovaciones que transforman industrias enteras; y finalmente, (6) la gestión de la incertidumbre, la cual propone la consideración de *hojas de ruta* y *prospectiva* para adaptarse a entornos que son cambiantes y complejos. Estos enfoques, que sientan las bases conceptuales, ofrecen una plataforma robusta para analizar y enfrentar los desafíos que están relacionados con la GEI en las organizaciones contemporáneas.

El primer enfoque identificado fue el ambidextrismo organizacional, es uno de los principios fundamentales de la gerencia estratégica de la innovación, porque enfatiza la importancia de equilibrar la búsqueda de nuevas oportunidades con la explotación de las ventajas competitivas existentes, March, (1991). Este equilibrio

no es un estado fijo, sino un proceso dinámico que requiere un ajuste constante ante los cambios en el entorno competitivo. Norris y Ciesielska (2019) enfatizan que este enfoque es particularmente importante en campos tecnológicos con ciclos de vida de productos cortos y expectativas de mercado que cambian rápidamente. Además, el éxito del ambidextrismo está intrínsecamente vinculado a la gestión del conocimiento, porque la capacidad de combinar exploración y explotación depende de la capacidad de la organización para capturar y transferir conocimiento explícito y tácito.

En línea con este enfoque, de acuerdo con Baruk (2018), las pequeñas y medianas empresas han sabido capitalizar su flexibilidad y agilidad para forjar alianzas estratégicas que les permiten competir de manera ambidextra y eficaz con grandes corporaciones, incluso en mercados complejos. Así mismo, Trzeciak et al. (2022) señalan que muchas empresas tecnológicas han desarrollado estructuras organizacionales flexibles que integran equipos de investigación y desarrollo con áreas operativas, promoviendo así tanto la innovación incremental como la radical, o la exploración con la explotación. Si bien, estos enfoques explican el éxito de organizaciones consolidadas, también, dichos enfoques presentan retos significativos, como la necesidad de contar con un liderazgo efectivo capaz de manejar las tensiones inherentes entre objetivos aparentemente contradictorios. Así mismo, podrían presentar desafíos en entornos dinámicos que en el presente, representan casi la totalidad de los entornos.

Pasando al segundo enfoque, la Perspectiva Basada en Recursos (RBV, por sus siglas en inglés) complementa en gran medida el concepto de ambidextrismo organizacional, pues como lo hace Barney (1991), se centrara en los recursos y capacidades internas como fuentes de ventaja competitiva. Este enfoque destaca la importancia de identificar y proteger recursos estratégicos, raros, inimitables y no sustituibles. También, Vishnevskiy et al. (2015) sostienen que el éxito en innovación depende, en gran medida, de la capacidad para alinear estos recursos con las demandas del entorno. Este enfoque no solo explica el éxito de organizaciones consolidadas, sino que también ofrece una guía práctica para que empresas emergentes logren un crecimiento sostenible.

Estos enfoques teóricos se elaboran en un marco conceptual que enfatiza la colaboración, y la adaptabilidad como elementos centrales de la GEI; bajo esa lógica, la RBV también se vincula con los ecosistemas de innovación (tercer enfoque) donde los recursos internos se amplifican al integrarse en redes colaborativas más amplias.

En este sentido, los ecosistemas de innovación actúan como redes colaborativas que conectan a empresas, instituciones académicas, gobiernos y otros actores clave; Shvetsova (2018) señala que estas alianzas no solo comparten riesgos y recursos, sino que también facilitan la creación de innovaciones que no serían posibles de forma aislada. Como concepto, los ecosistemas de innovación son particularmente importante en industrias altamente reguladas y tecnológicamente

complejas, como la farmacéutica y la automotriz, donde la mentalidad colaboración se convierte en un requisito fundamental para superar las barreras de entrada y acelerar el desarrollo tecnológico; Du y Chen (2018) enfatizan que los ecosistemas de innovación no solo amplían el acceso a recursos estratégicos, sino que también mejoran la capacidad de la organización para responder a las disrupciones externas. Un ejemplo sorprendente es Corea del Sur, donde las interacciones sinérgicas entre universidades, empresas de tecnología y el gobierno han impulsado importantes avances en áreas como la inteligencia artificial y la biotecnología. Sin embargo, el éxito de estos ecosistemas depende de una gerencia eficaz que minimice los conflictos de intereses y garantice una distribución justa de los beneficios obtenidos.

Hasta el momento, poco se ha tratado con relación a impactos diferentes al económico, y es allí donde el enfoque de sostenibilidad e innovación juega un papel crucial, pues introduce una dimensión ética en la estrategia empresarial al integrar objetivos económicos, sociales y ambientales. Borken et al. (2016) sostienen que las organizaciones deben ir más allá de la mera búsqueda de ganancias financieras y contribuir activamente al bienestar social y la protección ambiental; a su vez esto traerá mayores beneficios, como lo establecen Rubio-Andrés et al. (2022) al ilustrar cómo las empresas líderes adoptan principios de economía circular para optimizar sus cadenas de suministro, reducir los residuos y mejorar la eficiencia operativa. Este enfoque está naturalmente entrelazado con el ecosistema de innovación, ya que resolver desafíos globales como el cambio climático requiere una colaboración intersectorial y multidisciplinaria.

Pasando al siguiente enfoque, la teorías de disrupción propuesta por Christensen, (1997) complementa los enfoques anteriores al examinar cómo una tecnología o un modelo de negocio inicialmente considerado inferior puede redefinir una industria al atender a segmentos de mercado desatendidos y no necesariamente a través de innovación incremental. Por su parte, Walling et al. (2021) analizaron este fenómeno en industrias como la manufacturera, donde la digitalización ha transformado los procesos de producción tradicionales; en conexión con el enfoque anterior, la convergencia entre disrupción y sostenibilidad es particularmente importante, ya que muchas innovaciones disruptivas orientadas a la sostenibilidad enfrentan resistencia inicial antes de lograr una adopción generalizada. Este panorama resalta la importancia de estrategias proactivas y una comprensión profunda de las dinámicas que afectan la adopción de nuevos desarrollos en los mercados.

Por último, la gestión de la incertidumbre es de importancia central en entornos empresariales caracterizados por la volatilidad y la complejidad, como lo destaca Salazar (2021); este enfoque sugiere la consideración de herramientas como las hojas de ruta estratégicas y la prospectiva para prepararse con diferentes escenarios futuros (Vishnevskiy et al., 2016). Según Cavallo et al. (2014), estas prácticas no solo ayudan a reducir el riesgo, sino que también promueven una cultura organizacional más flexible y orientada al aprendizaje continuo. Este enfoque conecta y fortalece los principios mencionados anteriormente,

proporcionando un marco integral que combina la exploración de nuevas oportunidades, la colaboración efectiva y la sostenibilidad en una estrategia de innovación. Si bien este enfoque puede sonar como uno práctico, la relevancia del mismo no radica en las herramientas que propone, sino en la mentalidad de apertura a lo inserto que yace detrás de ellas, y por eso se agrupa en los enfoques teóricos.

Este conjunto de enfoques teóricos resumidos en la (Tabla 6) interrelacionados ofrece una perspectiva integral sobre cómo las organizaciones pueden gestionar la innovación de forma estratégica. Al combinar el ambidextrismo organizacional, la perspectiva basada en recursos, los ecosistemas de innovación, la sostenibilidad, la disrupción y la gestión de la incertidumbre, las empresas están más equipadas para enfrentar los desafíos del entorno global actual y aprovechar las oportunidades que surgen.

Tabla 6. Enfoques teóricos de GEI del 2010-2024

<b>Enfoque</b>	<b>Definición</b>
<b>Ambidextrismo organizacional</b>	Analiza la necesidad de equilibrar exploración y explotación para la innovación en entornos complejos.
<b>Perspectiva basada en recursos</b>	Identifica capacidades y recursos como claves para sostener la ventaja competitiva.
<b>Ecosistemas de innovación</b>	Considera redes colaborativas como base para desarrollar innovación abierta.
<b>Sostenibilidad e innovación</b>	Combina objetivos de sostenibilidad con estrategias de innovación.
<b>Teoría de la disrupción</b>	Estrategias frente a la innovación disruptiva en sectores tradicionales y emergentes.
<b>Gestión de la incertidumbre</b>	Mentalidad de apertura a la incertidumbre, uso de hojas de ruta y prospectiva para enfrentar entornos volátiles y ambiguos.

## **ENFOQUES PRÁCTICOS IDENTIFICADOS**

A diferencia de los enfoques teóricos, los enfoques prácticos se enfocan en la aplicación directa de herramientas, métodos y estrategias que promueven la innovación en contextos organizacionales específicos. Estos enfoques sirven como guías útiles que permiten a las empresas enfrentar desafíos concretos y aprovechar oportunidades estratégicas. A partir del análisis de los documentos y del RAE, se identificaron cinco enfoques prácticos clave: (1) Los modelos de innovación abierta, que facilitan el intercambio de información entre las organizaciones y sus socios estratégicos, promoviendo así una colaboración más amplia en la creación y desarrollo de ideas; (2) La hoja de ruta integrado, se presenta como una herramienta

clave para priorizar decisiones estratégicas, optimizar la asignación de recursos y establecer cronogramas claros para las iniciativas de innovación; (3) Las alianzas estratégicas, refuerzan la capacidad de las organizaciones para superar limitaciones de recursos y conocimiento mediante colaboraciones efectivas; (4) La transformación digital, que se ha convertido en un enfoque clave para integrar tecnologías emergentes y mejorar procesos innovadores, lo que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios; y por último; (5) La serendipia en la innovación, la cual resalta cómo el azar puede ser fundamental en descubrimientos significativos, enfatizando la importancia de mantener flexibilidad y apertura durante los procesos de exploración y desarrollo. Estos enfoques no solo son relevantes por su aplicabilidad, sino también por su capacidad de integrar colaboración, planificación estratégica y adaptabilidad tecnológica en las estrategias organizacionales, brindando soluciones efectivas a desafíos específicos. A continuación, se describirán los enfoques prácticos identificados.

Empezando por los modelos de innovación abierta, propuestos por Chesbrough (2003), se identifican como fundamentales para promover la colaboración entre empresas, universidades, *startups* y clientes; este enfoque, que se basa en el intercambio bidireccional de conocimiento, parte de la idea de que ninguna organización puede innovar de manera aislada. Según Shvetsova (2018), los ecosistemas tecnológicos que adoptan este modelo pueden acelerar el desarrollo de productos al compartir el acceso a patentes y tecnologías; un ejemplo notable se observa en la industria biotecnológica, donde los consorcios han logrado superar barreras técnicas y regulatorias, especialmente en momentos críticos como el desarrollo de tratamientos durante pandemias globales (Du y Chen, 2018). Sin embargo, la implementación de este enfoque presenta desafíos significativos, como la gestión de la propiedad intelectual y la alineación de intereses entre socios estratégicos con objetivos diversos.

Por otro lado, el segundo enfoque: la hoja de ruta integrada, se presenta como una herramienta clave y práctica para priorizar decisiones estratégicas y anticipar tendencias tecnológicas. Este enfoque combina una planificación estructurada con la flexibilidad necesaria para adaptarse a entornos dinámicos, permitiendo a las organizaciones alinear sus estrategias con una visión a largo plazo; Vishnevskiy et al. (2016) indican que las hojas de ruta integradas o mapas estratégicos han facilitado la transición hacia modelos más sostenibles en sectores como el de la energía, al integrar de manera efectiva perspectivas internas y externas con consideraciones claras del futuro. Además, Cavallo et al. (2014) subrayan que el uso de hojas de ruta no solo ayuda a identificar oportunidades futuras, sino que también promueve la coordinación entre equipos multidisciplinarios, mejorando la conexión entre las etapas de desarrollo e implementación; en entornos altamente volátiles, estas herramientas son invaluable para evaluar riesgos y estructurar planes de acción que aborden las incertidumbres del mercado.

En un entorno exigente, una práctica útil para materializar las hojas de ruta son las mencionadas en el tercer enfoque: Las alianzas estratégicas, fundamentales para

superar las limitaciones de recursos y conocimientos a través de la colaboración entre diferentes organizaciones. Estas asociaciones permiten acceder a capacidades complementarias, reducir los costos de innovación y facilitar la entrada a nuevos mercados; Trzeciak et al. (2022) señalan que este enfoque resulta especialmente efectivo en sectores complejos como las energías renovables, donde las alianzas público-privadas han fomentado la creación de infraestructuras sostenibles, generando beneficios como el financiamiento compartido y el logro de objetivos ambientales. Por otro lado, Shams et al. (2018) subrayan que la gestión de estas colaboraciones requiere habilidades avanzadas en gerencia, negociación y alineación estratégica para asegurar su éxito y minimizar posibles conflictos.

Pasando al tercer enfoque práctico se encuentra la transformación digital que ha cambiado de manera significativa cómo operan e innovan las organizaciones; este enfoque, impulsado por tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el *blockchain* y el *big data*, permite rediseñar modelos operativos para mejorar la eficiencia, la adaptabilidad y la personalización. Al respecto, Wallin et al. (2021) examinan cómo la adopción de tecnologías de Industria 4.0 ha facilitado la conexión entre máquinas, datos y procesos a través del Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) transformando no solo los procesos internos, sino que también promueve la creación de ecosistemas digitales que alteran las dinámicas del mercado, generando nuevas oportunidades de negocio; muestra de lo anterior, según Vishnevskiy et al. (2016), en sectores tradicionales como la manufactura, la transformación digital no solo aumenta la productividad, sino que también abre la puerta a la innovación disruptiva, cambiando las reglas del juego en mercados establecidos.

Por último, el quinto enfoque práctico es la serendipia en la innovación, destaca la importancia de los descubrimientos inesperados y su capacidad para transformarse en avances significativos. Aunque este enfoque es menos estructurado, resulta especialmente valioso en entornos donde la creatividad y la experimentación son fundamentales. Szczyrba y Pacsi (2023) argumentan que las organizaciones que fomentan una cultura receptiva a lo inesperado pueden convertir hallazgos fortuitos en innovaciones disruptivas; esto se logra a través de procesos iterativos y colaboraciones interdisciplinarias, que aumentan la probabilidad de hacer descubrimientos valiosos (Cavallo et al., 2014). Ejemplos históricos, como el desarrollo de nuevos materiales o medicamentos, demuestran cómo las organizaciones pueden beneficiarse de este enfoque al mantener una mentalidad abierta y flexible.

## **ASPECTOS RELEVANTES PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Teniendo claros los enfoques empleados por los autores para entender y aplicar la GEI en las organizaciones, en esta sección, se desarrollarán conceptualmente los aspectos más relevantes para la puesta en práctica de la gerencia estratégica de la

innovación en el contexto organizacional altamente competitivos y dinámicos, retomando conceptos de los enfoques identificados. Se identificaron seis aspectos relevantes: (1) Capacidades organizacionales; (2) La integración de tecnologías de vanguardia; (3) Gestión de la innovación como proceso; (4) Resiliencia y adaptabilidad; (5) Colaboración intersectorial y (6) Cultura organizacional; la gerencia de estos aspectos relevantes no solo mejoran el desempeño empresarial, sino que también responden a las demandas sociales, económicas y regulatorias del entorno; además, este análisis muestra cómo estos aspectos están interconectados, formando un marco integral para enfrentar los desafíos actuales de la innovación y aprovechar sus capacidad de palanca sobre la estrategia.

El primero de los aspectos relevantes son las capacidades organizacionales, un elemento clave en la gerencia estratégica de la innovación, ya que en ella yacen habilidades técnicas, capacidades gerenciales, procesos eficientes e idealmente, una cultura enfocada en el aprendizaje continuo. Las organizaciones que identifican o declaran explícitamente estas capacidades y se dedican a desarrollarlas tienden a adaptarse mejor a los cambios del mercado, lo que refuerza su competitividad en sectores en constante evolución (Norris y Ciesielska, 2019); este enfoque ha demostrado ser especialmente efectivo en empresas tecnológicas, donde estructuras organizacionales flexibles permiten equilibrar innovaciones tanto incrementales como disruptivas. Rubio-Andrés et al. (2022) destacan que estas capacidades no solo fortalecen la posición competitiva de las empresas, sino que también aumentan su capacidad para colaborar con socios externos, ampliando así su potencial innovador y su alcance estratégico.

Una capacidad organizacional muy frecuente en el periodo analizado es la incorporación de tecnologías avanzadas -no solamente digitales- el segundo aspecto relevante. Adoptar e integrar tecnologías como la inteligencia artificial, el *blockchain* y el *big data*, que se consideran herramientas esenciales para transformar los procesos internos y los modelos de negocio, permite a las organizaciones anticiparse a las tendencias del mercado y ofrecer soluciones personalizadas que las diferencian en entornos altamente competitivos (Wallin et al., 2021). Sin embargo, su integración conlleva desafíos significativos, ya que requiere una planificación estratégica cuidadosa que no solo aborde los aspectos técnicos de su implementación, sino también su impacto a largo plazo en la estructura y cultura organizacional (Vishnevskiy et al., 2016). Las empresas líderes han demostrado que una integración exitosa no solo mejora la eficiencia, sino que también genera nuevas oportunidades de negocio, convirtiéndose en un elemento central de su estrategia.

Por otro lado y pasando al tercer aspecto relevante se encuentra la gestión de la innovación concebida como un proceso que debe ser continuo y estructurado, abarcando desde la generación de ideas hasta su implementación y comercialización. Este enfoque integra cada etapa con el fin de maximizar la eficiencia y minimizar los riesgos, permitiendo a las organizaciones identificar oportunidades estratégicas, desarrollar soluciones viables y evaluar su impacto en

el mercado para asegurar su relevancia en entornos dinámicos (Trzeciak et al., 2022). Un aspecto fundamental en este proceso es la incorporación de principios de sostenibilidad, que son cada vez más prioritarios en sectores donde las demandas sociales y ambientales exigen generar valor más allá de lo económico. Rubio-Andrés et al. (2022) subrayan que esta integración no solo mejora la reputación corporativa, sino que también potencia la competitividad al alinearse con las expectativas globales.

En este contexto, la resiliencia y adaptabilidad organizacional, el cuarto aspecto relevante, se presenta como un factor clave para enfrentar incertidumbres y ajustarse a entornos cambiantes. Esta capacidad, entendida como la habilidad de anticipar, resistir y recuperarse de desafíos inesperados, se fortalece mediante herramientas como las hojas de ruta integradas y la prospectiva, que ayudan a alinear las acciones organizacionales con una visión a largo plazo (Vishnevskiy et al., 2016). Estas herramientas no solo ofrecen una guía clara para mitigar riesgos, sino que también refuerzan la capacidad de respuesta ante cambios regulatorios y disrupciones; en sectores altamente regulados como el farmacéutico, donde las transformaciones son constantes, estas prácticas son esenciales para mantener la competitividad (Cavallo et al., 2014).

El quinto aspecto relevante es la colaboración intersectorial, un elemento clave para la innovación, ya que facilita la interacción entre empresas, universidades y gobiernos, permitiendo superar limitaciones internas y potenciar la creatividad. Shvetsova (2018) destaca que este enfoque es especialmente importante en sectores como las energías renovables, donde los altos costos y las complejidades técnicas hacen que la colaboración sea esencial. Además, Trzeciak et al. (2022) indican que la colaboración intersectorial dentro de estos ecosistemas no solo impulsan la innovación, sino que también facilitan la expansión hacia mercados internacionales, creando nuevas oportunidades de crecimiento y consolidación.

Por último, la cultura organizacional se establece como un componente fundamental para fomentar la innovación de forma deliberada; diseñar un entorno que valore la curiosidad, promueva la experimentación y permita aprender de los errores es crucial para estimular la creatividad, el surgimiento de nuevas ideas y su correcta implementación (Szczyrba y Pacsi, 2023). En este contexto, el liderazgo juega un papel vital al fomentar una cultura centrada en la innovación, motivando a los equipos y alineándolos con los objetivos estratégicos; las empresas que incorporan valores como la sostenibilidad y la inclusión en su cultura corporativa logran un mayor compromiso entre sus empleados, lo que a su vez fortalece sus esfuerzos innovadores (Rubio-Andrés et al., 2022).

Este conjunto de enfoques y aspectos relevantes subraya la importancia de una gerencia estratégica de la innovación integral, que combine planificación, colaboración y adaptabilidad para enfrentar los desafíos de un entorno en constante cambio.

Retomando el elemento de entorno, es pertinente desarrollar las particularidades regionales que emergen a partir de él, como visto en la sección de Desarrollo del Estado del Arte; pues son también un aspecto relevante a tener en cuenta para la GEI. Como se ilustra en la (Figura 5) en Europa Occidental, las estrictas normativas, como las directivas de la Unión Europea sobre sostenibilidad, han llevado a las empresas a integrar la economía circular en sus estrategias. Estas regulaciones no solo buscan reducir las emisiones y mitigar el impacto ambiental, sino que también fomentan la colaboración entre universidades y empresas, facilitando la transferencia de conocimiento y promoviendo la innovación abierta (Vishnevskiy et al., 2016).

Cruzando al continente asiático, en Asia Oriental, países como Corea del Sur y China se destacan por el papel central del estado en el diseño e implementación de estrategias de innovación. Corea del Sur ha creado ecosistemas de innovación que se alinean con políticas nacionales que priorizan sectores estratégicos, lo que ha favorecido la rápida adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y la biotecnología. Por su parte, China combina una planificación estatal sólida con un enfoque en la escalabilidad tecnológica, con el objetivo de convertirse en un líder global en innovación digital (Du y Chen, 2018; Shvetsova, 2018). Estas dinámicas reflejan culturas que valoran la planificación a largo plazo y la ejecución disciplinada, aunque también enfrentan desafíos relacionados con la burocracia.

Un poco más al occidente, en Rusia y los países de Europa del Este, el panorama se caracteriza por una transición hacia economías más diversificadas y centradas en la innovación; las políticas gubernamentales han fomentado la inversión en sectores estratégicos como la tecnología espacial y las energías renovables. No obstante, las empresas se enfrentan a retos derivados de la inestabilidad política, económica y tensión geopolítica, lo que resalta la necesidad de fortalecer la gerencia para asegurar estrategias de innovación sostenibles a largo plazo (Shvetsova, 2018).

Pasando al continente americano, en América Latina, la innovación está profundamente conectada con objetivos sociales y económicos; países como Brasil y Colombia se enfocan en soluciones que beneficien directamente a las comunidades, destacando un fuerte compromiso con la sostenibilidad social y económica (Rubio-Andrés et al., 2022) siendo ciudades como Medellín y Sao Paulo referentes en este campo. Sin embargo, dichas regiones enfrentan normativas inestables que representan un desafío adicional, obligando a las empresas a desarrollar resiliencia y adaptabilidad ante un entorno regulatorio incierto (Cavallo et al., 2014).

Finalmente, hacia el norte del continente en Estados Unidos, el liderazgo en innovación tecnológica se basa en una cultura empresarial competitiva, respaldada por altos niveles de inversión en investigación y desarrollo; la colaboración entre *startups*, grandes corporaciones y universidades es un pilar fundamental, impulsada por un entorno normativo que promueve el emprendimiento y protege la propiedad

intelectual (Wallin et al., 2021). Sin embargo, el acceso desigual a recursos limita la inclusión de pequeñas empresas en ecosistemas de innovación más amplios, planteando desafíos relacionados con la equidad en el acceso a oportunidades.

Analizando este mismo aspecto desde otra arista, considerando las particularidades entre países desarrollados y emergentes se aprecia que, en los países desarrollados, factores como la estabilidad institucional, los altos niveles de inversión en I+D y las estrictas regulaciones de sostenibilidad crean un entorno muy favorable para la adopción de métodos avanzados. En regiones como Europa occidental y América del Norte, la sostenibilidad está profundamente integrada en los modelos de negocio, impulsada por requisitos regulatorios y la presión social para adoptar prácticas más responsables; un ejemplo claro es la adopción generalizada de principios de economía circular y reducción de emisiones, que pone de relieve cómo un marco regulatorio adecuado puede acelerar la innovación.

Por otro lado, los países emergentes enfrentan desafíos considerables, como deficiencias de infraestructura tecnológica, acceso desigual al capital y escasa estabilidad institucional; estas limitaciones complican la implementación de enfoques prácticos como la transformación digital, que requiere una base de recursos sólida y un entorno regulatorio propicio para adoptar tecnologías avanzadas. Sin embargo, estos países también poseen características únicas que pueden servir como ventajas estratégicas: su dinamismo económico, la flexibilidad de su modelo de negocio y su capacidad para experimentar con estrategias innovadoras, proporcionan un terreno fértil para soluciones creativas; por ejemplo, en países como India o Brasil, la transformación digital se centra en soluciones accesibles y escalables, como tecnologías móviles o plataformas digitales diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de los mercados locales.

Otra perspectiva interesante de análisis es la influencia cultural, otro factor clave a la hora de decidir cómo adoptar enfoques como la sostenibilidad o la transformación digital. En culturas con un fuerte sentido de colectivismo, como las del este de Asia, los ecosistemas de innovación y las colaboraciones intersectoriales tienden a prosperar; tomando como ejemplo nuevamente el caso de Corea del Sur, se evidencian importantes avances tecnológicos gracias a colaboraciones entre universidades, empresas y gobierno. En contraste, en culturas más individualistas, como la de Estados Unidos, la innovación está orientada hacia la competencia y la disrupción, con énfasis en la creación de ventajas individuales.

En términos de desarrollo sostenible, su adopción refleja las prioridades sociales y económicas de cada región, en Europa, la sostenibilidad está profundamente arraigada en los valores culturales y regulatorios, lo que facilita su integración en las estrategias comerciales. En los países emergentes, las cuestiones apremiantes relacionadas con el desarrollo económico y la reducción de la desigualdad a menudo dejan la sostenibilidad en un segundo plano. En contra de todo pronóstico, estos países han demostrado creatividad en el desarrollo de soluciones que abordan cuestiones tanto sociales como ambientales, demostrando que la

innovación puede ser inclusiva y sostenible a pesar de emerger en un entorno de escasez.

El anterior análisis muestra que, si bien los países desarrollados tienen las estructuras y los recursos para facilitar la implementación de enfoques avanzados, los países emergentes ofrecen un entorno igualmente valioso caracterizado por la agilidad y la adaptabilidad. En ambos casos, las particularidades regionales actúan como impulsores o limitaciones, enfatizando la necesidad de adaptar los enfoques de GEI y aspectos relevantes para su implementación a las condiciones culturales y geográficas de cada situación. Hacerlo no solo optimiza los resultados, sino que también garantiza que las estrategias de innovación sean relevantes, sostenibles y alineadas con las realidades locales.

## **CONTRASTE ENTRE ENFOQUES TEÓRICOS Y PRÁCTICOS**

Como una segunda etapa de análisis, este apartado desarrollará un contraste entre los enfoques teóricos y prácticos identificados para la GEI. En la GEI, la interacción entre enfoques teóricos y prácticos no solo muestra su carácter complementario, sino que también revela algunas tensiones inherentes a su implementación. Este trabajo examina los enfoques teóricos: ambidextrismo organizacional, la perspectiva basada en recursos (RBV), los ecosistemas de innovación, sostenibilidad e innovación, teorías de disrupción y gestión de la incertidumbre, que proporcionan marcos conceptuales para entender y estructurar la dinámica innovadora en las organizaciones. Por otro lado, los enfoques prácticos: modelos de innovación abierta, la hoja de ruta integrada, las alianzas estratégicas, la transformación digital y la serendipia en la innovación, actúan como herramientas específicas para llevar estas teorías a la práctica.

Al analizar esta dualidad, se identifican puntos clave de convergencia. Por ejemplo, el ambidextrismo organizacional, que sugiere equilibrar la exploración de nuevas oportunidades con la explotación de ventajas competitivas existentes, establece un vínculo directo con los modelos de innovación abierta; estos modelos permiten que las organizaciones integren exploración y explotación a través de colaboraciones externas, potenciando sus capacidades innovadoras. Sin embargo, mientras que la innovación abierta promueve un intercambio amplio de ideas y conocimientos, el ambidextrismo puede requerir un enfoque interno más controlado para maximizar el uso eficiente de los recursos disponibles. Esta contradicción obliga a las organizaciones a encontrar un delicado equilibrio entre apertura y control.

De manera similar, la perspectiva basada en recursos identifica en la hoja de ruta integrada una herramienta que alinea las capacidades internas con las demandas externas; según el RBV, la ventaja competitiva se origina en recursos estratégicos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. La hoja de ruta integrada, por su parte, ofrece un método para priorizar y proyectar el uso de estos recursos en escenarios futuros. No obstante, el éxito de esta integración depende de la

capacidad de las organizaciones para anticipar cambios en el entorno, lo que introduce incertidumbre, ya que los recursos estratégicos por sí solos no siempre aseguran la adaptación ante dinámicas externas impredecibles.

Por otro lado, la relación entre sostenibilidad, como enfoque teórico de innovación, y transformación digital, como enfoque práctico, revela tanto sinergias como tensiones. La sostenibilidad busca integrar objetivos económicos, sociales y ambientales en las estrategias organizacionales, mientras que la transformación digital promueve la implementación de tecnologías emergentes para optimizar procesos y abrir nuevas oportunidades de negocio. Estas dos perspectivas pueden complementarse, como cuando las tecnologías digitales permiten crear cadenas de suministro más eficientes bajo principios de economía circular. No obstante, no siempre se alinean de manera armoniosa; la adopción rápida de tecnologías disruptivas puede chocar con los recursos y el tiempo necesarios para implementar prácticas sostenibles de manera efectiva, este desajuste, especialmente evidente en sectores con avances tecnológicos acelerados, resalta la necesidad de establecer prioridades estratégicas que logren equilibrar la innovación tecnológica y la responsabilidad ambiental, evitando que una comprometa el desarrollo de la otra. A largo plazo, las organizaciones deben entender que la innovación y la sostenibilidad no son objetivos excluyentes, sino pilares que al integrarse, fortalecen su desempeño.

Para cerrar, el presente estado del arte permitió realizar un análisis integral de la gerencia estratégica de la innovación (GEI), analizando el contenido de la literatura consultada a la luz de los enfoques teóricos y prácticos. Los hallazgos resaltan la importancia de integrar la teoría y la práctica para abordar los desafíos que plantea la GEI en un entorno global o local pero siempre dinámico y en constante cambio; estas combinaciones permiten a las organizaciones equilibrar la exploración de nuevas oportunidades con el aprovechamiento de ventajas competitivas existentes, sentando las bases para una estrategia de innovación sostenible a largo plazo.

Otro aspecto relevante es el impacto de factores regionales y culturales en la implementación de estos enfoques; y cómo la dualidad entre la carencia de las economías emergentes y las bases sólidas de las economías desarrolladas, enfatiza la necesidad de diseñar enfoques individualizados adaptados a las especificidades de cada región. La cultura organizacional también se convierte en un determinante de la innovación; en este contexto, el liderazgo eficaz se posiciona como un catalizador clave que puede alinear los equipos con objetivos estratégicos y promover una cultura organizacional que integre principios de sostenibilidad e innovación. Las organizaciones que adoptan estas prácticas no solo incrementan el compromiso interno, sino que también fortalecen su ventaja competitiva en el mercado.

## CONCLUSIONES

### CONCLUSIONES SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Al iniciar el presente trabajo se propusieron varios objetivos específicos, conducentes al objetivo general:

**Comprender las ideas planteadas por los autores acerca de la gerencia estratégica de la innovación en el contexto organizacional.**

Se consultó y encontró una cantidad significativa de literatura de los últimos años alrededor de la GEI en fuentes indexadas, encontrando que hay una concentración de literatura disponible en Estados Unidos y Europa; los autores se mostraban encaminados a entender y explicar la GEI desde diferentes enfoques teniendo en cuenta las particularidades del contexto que los rodea.

A partir de la lectura de 54 documentos, se logró comprender las ideas planteadas por los autores acerca de la GEI en el contexto organizacional, siendo esta la base para desarrollar el segundo objetivo.

**Identificar los enfoques utilizados en la gerencia estratégica de la innovación dentro del contexto organizacional y los aspectos relevantes para su aplicación.**

Los enfoques fueron identificados a partir de la realización del RAE (Resumen Analítico Estructurado) el cual permitió condensar de forma organizada no solo los metadatos de los documentos, sino los enfoques que los autores empleaban para comprender la GEI o para proponer cursos de implementación de GEI. Con los enfoques identificados, se avanzó en clasificarlos en dos categorías correspondientes a su uso por parte de los autores: enfoques teóricos y enfoques prácticos.

Con los enfoques como base, se utilizó el RAE para identificar también los aspectos mencionados por los autores como relevantes a la hora de llevar a la práctica la GEI en el contexto organizacional. El cumplimiento de este objetivo específico requirió un profundo análisis cualitativo para conducir a una lista de enfoques y aspectos relevantes que reuniesen las ideas más relevantes de la literatura consultada.

Y por último, el tercer objetivo específico fue:

**Analizar los enfoques y los aspectos relevantes identificados en cuanto a su contribución a la gerencia estratégica de la innovación dentro del contexto organizacional.**

Tomando como base conceptual los documentos y el marco teórico del trabajo, se lograron analizar individualmente y de forma conjunta los enfoques teóricos,

enfoques prácticos, aspectos relevantes y particularidades regionales; a la luz de su contribución a la GEI dentro del contexto organizacional.

Se identificaron relaciones de complementariedad y también tensiones entre los conceptos, en especial los más orientados a la práctica; dicha dualidad acaba por resaltar la importancia primaria de una buena gerencia en las organizaciones, que es el proceso y las personas llamadas a administrar de la mejor manera posible estas tensiones para lograr salvaguardar, ejecutar o en casos redefinir, la estrategia de la organización.

Cumplidos los tres objetivos específicos, conviene acercarse al cumplimiento del objetivo general:

**Construir un estado del arte acerca de los enfoques utilizados en la gerencia estratégica de la innovación dentro del contexto organizacional entre los años 2010 a 2024.**

A partir de la realización del estado del arte acerca de los enfoques utilizados en la GEI en el contexto organizacional, se logró comprender los marcos teóricos y prácticos alrededor de este campo del conocimiento, y también analizar la necesidad y relevancia de la GEI. Logrando el objetivo general de la investigación, el resultado es un producto de conocimiento resumido y analítico que tiene un valor práctico para los gerentes de innovación o gerentes de organizaciones en pro de apropiar estos conceptos de forma práctica en sus organizaciones.

## **CONCLUSIONES SOBRE LA METODOLOGÍA**

El estado del arte sugiere una forma de analizar cualitativamente de forma organizada una serie de productos de conocimiento enmarcados en un tema y periodo bien definidos. Para la presente investigación, el estado del arte fue una metodología práctica y adecuada para lograr el cumplimiento de los objetivos de investigación, pues permitió tener un marco para organizar de forma lógica las características más relevantes de los documentos, y las ideas más importantes de su contenido para el posterior análisis del investigador.

## **REFLEXIONES FINALES**

La literatura consultada muestra que la innovación no es sólo una tendencia sino una necesidad estratégica para las empresas modernas; en un entorno cambiante, los enfoques y aspectos relevantes identificados proporcionan formas de adaptarse y evolucionar.

## **SUGERENCIAS PARA INVESTIGACIONES FUTURAS**

A partir de los hallazgos, se presentan varias líneas que podrían ser exploradas en estudios futuros, tales como:

Investigar cómo se aplican en la práctica los enfoques identificados en sectores clave de la economía colombiana -*contexto de particular interés del autor*- o realizar análisis comparativos sobre su aplicación en diferentes regiones del mundo.

Profundizar en el papel de la cultura organizacional y el liderazgo en la implementación de GEI.

Estudiar enfoques que permitan a las pequeñas y medianas empresas superar barreras relacionadas con recursos y capacidades limitadas, especialmente en regiones emergentes, para lograr una implementación efectiva de los enfoques identificados, que generalmente requieren un despliegue significativo de recursos.

## REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (2007). Strategic management: Classic edition. *Strategic Management: Classic Edition*, 1–251. <https://doi.org/10.1057/9780230590601/COVER>
- Baruk, J. (2018, January 18). *Strategic Aspects of Innovation Management*. <https://sciendo.com/de/article/10.14611/minib.26.12.2017.12>
- Borken, W., Horn, M. A., Geimer, S., Aguilar, N. A. B., & Knorr, K. H. (2016). Associative nitrogen fixation in nodules of the conifer *Lepidothamnus fonkii* (Podocarpaceae) inhabiting ombrotrophic bogs in southern Patagonia. *Scientific Reports* 2016 6:1, 6(1), 1–8. <https://doi.org/10.1038/srep39072>
- Cavallo, E., Ferrari, E., Bollani, L., & Coccia, M. (2014). Strategic management implications for the adoption of technological innovations in agricultural tractor: the role of scale factors and environmental attitude. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(7), 765–779. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.890706>
- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: Harmonizing speed, cost, autonomy and impact to scale your corporate venturing unit. *Harvard Business Press*. [https://books.google.com/books/about/Open\\_Innovation.html?hl=es&id=4hTRWStFhVgC](https://books.google.com/books/about/Open_Innovation.html?hl=es&id=4hTRWStFhVgC)
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail - Book - Faculty & Research - Harvard Business School*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>
- Schumpeter, J.A., (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers*. <https://papers.ssrn.com/abstract=4499769>

- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUN021>
- Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/J.IJIS.2018.03.003>
- E. Porter, M. (1987, May). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. <https://Hbr.Org/1987/05/from-Competitive-Advantage-to-Corporate-Strategy>. <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>
- Fink, A. (2010). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper* (3rd ed.). SAGE Publications.
- González Toro, C. I., López Otálvaro, C., & Osorio Montoya, B. P. (2016). *Sistema categorial para la gestión integral del conocimiento y la innovación en las organizaciones* [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. Medellín.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México. [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=SI208icAAAAJ&citation\\_for\\_view=SI208icAAAAJ:9ZIFYXVOiuMC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=SI208icAAAAJ&citation_for_view=SI208icAAAAJ:9ZIFYXVOiuMC)
- Koontz, Harold., Weihrich, Heinz., & Cannice, Mark. (2012). *Administración : una perspectiva global y empresarial*. [https://books.google.com/books/about/Administraci%C3%B3n.html?hl=es&id=Ea\\_JMQEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Administraci%C3%B3n.html?hl=es&id=Ea_JMQEACAAJ)

- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2014, June 6). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. <https://hbr.org/books/playing-to-win>
- Machado, R. J., & Carvalho, J. Á. (2008). *The state of the art as a research methodology*. Proceedings of the 2008 International Conference on Methodologies in Scientific Research, 45–56.
- March, J. G. (1991). EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING \*. *ORGANIZATION SCIENCE*, 2(1).
- Mintzberg, H. (1989). *Minzberg on Management: Inside our strange world of organisations*.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250060306>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 3–42. <https://doi.org/10.1287/ORSC.5.1.14>
- Norris, D., & Ciesielska, M. (2019). Towards a framework for innovation orientation within business and management studies: A systematic review and paths for future research. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 123–144. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2018-0051/FULL/XML>
- OCDE, & EUROSTAT. (2018). *Manual de Oslo*. <https://www.ovtt.org/recursos/manual-de-oslo/>
- Peter F. Drucker. (1985). Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principle Book Review. *Human Resource Planning*, 29(3), 1–293. [https://books.google.com/books/about/Innovation\\_and\\_Entrepreneurship.html?hl=es&id=y8VjugEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Innovation_and_Entrepreneurship.html?hl=es&id=y8VjugEACAAJ)
- Ramírez Gómez, M. J. (n.d.). *Estado del arte*. Retrieved December 21, 2024, from <https://leo.uniandes.edu.co/estado-del-arte/>

- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th Edition - Everett M. Rogers - Google Libros*.  
[https://books.google.com.co/books/about/Diffusion\\_of\\_Innovations\\_5th\\_Edition.html?id=9U1K5LjUOwEC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Diffusion_of_Innovations_5th_Edition.html?id=9U1K5LjUOwEC&redir_esc=y)
- Rubio-Andrés, M., del Mar Ramos-González, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of Managerial Science* 2022 16:7, 16(7), 2181–2211.  
<https://doi.org/10.1007/S11846-022-00520-0>
- Salazar, A. (2021). *La Estrategia Emergente*. <https://estrategiaemergente.com/el-autor>
- Shams, S. M. R., Vrontis, D., Weber, Y., & Tsoukatos, E. (2018, May 14). *Business Models for Strategic Innovation | Cross-Functional Perspectives*.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781351257923/business-models-strategic-innovation-riad-shams-demetris-vrontis-yaakov-weber-evangelos-tsoukatos>
- Shvetsova, O. A. (2018, October 4). *Development of environmental management in South Korea: Practice of industrial waste processing*. IEEE International Conference" Management of Municipal Waste as an Important Factor of Sustainable Urban Development"(WASTE).  
[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=vEpFQdIAAAAJ&citation\\_for\\_view=vEpFQdIAAAAJ:4TOpqqG69KYC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=vEpFQdIAAAAJ&citation_for_view=vEpFQdIAAAAJ:4TOpqqG69KYC)
- Szczyrba, M., & Pacsi, D. (2023). The Role of Serendipity in the Innovation Management Cycle. *Forum Scientiae Oeconomia*, 11(4), 145–156.  
[https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL11\\_NO4\\_7](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL11_NO4_7)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)

Trzeciak, M., Kopec, T. P., & Kwilinski, A. (2022). Constructs of Project Programme Management Supporting Open Innovation at the Strategic Level of the Organisation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 58. <https://doi.org/10.3390/JOITMC8010058>

Oxford Dictionaries (2016). *Definition of STATE OF ART in English*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press. [http://oxforddictionaries.com/definition/english/STATE OF ART](http://oxforddictionaries.com/definition/english/STATE%20OF%20ART).

Van De Ven, A. H. (1986). CENTRAL PROBLEMS IN THE MANAGEMENT OF INNOVATION. *Management Science*, 32(5), 590–607. <https://doi.org/10.1287/MNSC.32.5.590>

Vishnevskiy, K., Karasev, O., & Meissner, D. (2016). Integrated roadmaps for strategic management and planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 110, 153–166. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2015.10.020>