

Paradigma ICD: impulsando la creatividad y la competitividad en las organizaciones

Dra. Susana Ruíz Valdés

Universidad Autónoma del Estado de México

<https://orcid.org/0000-0001-6318-3009>

srv_cm@hotmail.com

Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia.

Universidad Autónoma del Estado de México

<https://orcid.org/0000-0003-1436-5214>

jart2005@gmail.com

María Luisa Hernández Martínez

Universidad Autónoma del Estado de México

mlhernandezm@uaemex.mx

RESUMEN

La innovación abierta se erige como un motor vital para el crecimiento empresarial al integrar conocimiento externo, dinamizar la innovación y reforzar la competitividad. La propuesta de Innovación Abierta para la Competitividad y el Desarrollo (ICD) enfoca en la colaboración externa como pilar de la innovación y la creatividad. Al receptar nuevas ideas, las organizaciones pueden agilizar el desarrollo de productos y servicios, mitigar riesgos y construir sólidas redes de colaboración. Implementar ICD implica establecer alianzas con diversos actores, desde startups hasta instituciones de investigación, y promover una cultura organizacional que fomente la colaboración y el aprendizaje continuo. A pesar de los retos, las empresas que adoptan ICD pueden experimentar un crecimiento sustancial y una mayor resiliencia en un mercado en constante cambio.

Palabras clave: competitividad, creatividad, innovación empresarial.

ABSTRACT

Open innovation stands as a vital engine for business growth by integrating external knowledge, boosting innovation and reinforcing competitiveness. The Open Innovation for Competitiveness and Development (ICD) proposal focuses on external collaboration as a pillar of innovation and creativity. By embracing new ideas, organizations can streamline product and service development, mitigate risks, and build strong collaborative networks. Implementing ICD involves establishing alliances with various actors, from startups to research institutions, and promoting an organizational culture that encourages collaboration and continuous learning. Despite the challenges, companies that adopt ICD can experience substantial growth and greater resilience in an ever-changing market.

Keywords: competitiveness, creativity, business innovation.

INTRODUCCIÓN

En la era actual, los negocios tradicionales enfrentan desafíos significativos en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo. La necesidad de adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y a los avances tecnológicos se vuelve crucial. Sin embargo, las estructuras organizacionales arraigadas en métodos convencionales pueden limitar la capacidad de innovación interna. Además, la falta de acceso a nuevos mercados y recursos especializados puede obstaculizar aún más su progreso.

En este contexto, la adopción del Paradigma de Innovación para la Competitividad y Desarrollo (ICD) emerge como una estrategia fundamental. Este enfoque promueve la apertura hacia colaboraciones externas con startups, proveedores tecnológicos e instituciones de investigación. A través de estas alianzas, las empresas tradicionales pueden obtener acceso a ideas frescas, conocimientos especializados y recursos necesarios para innovar de manera más efectiva. La colaboración con expertos tecnológicos facilita la implementación de soluciones avanzadas, la adopción de estrategias de marketing digital y la exploración de nuevos modelos de negocio.

Además, al cultivar una cultura organizacional basada en la colaboración y el aprendizaje continuo, estas empresas pueden estimular la creatividad y la innovación entre sus empleados. Este enfoque no solo impulsa el desarrollo de productos y servicios innovadores, sino que también fortalece la capacidad de la organización para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado de manera ágil y efectiva.

En el contexto actual de negocios, caracterizado por su dinamismo y competencia intensa, la adopción del modelo de Innovación Abierta para la Competitividad y Desarrollo (ICD) se presenta como una estrategia crucial para que las empresas tradicionales mantengan su relevancia y fortalezcan su resiliencia frente a los desafíos del mercado.

Este estudio tiene como objetivo principal desarrollar un marco metodológico exhaustivo para la implementación efectiva de la Innovación Abierta en empresas tradicionales. El enfoque es crear una estructura sistemática que abarque todas las fases del proceso de adopción de ICD: desde la identificación inicial de oportunidades hasta la ejecución y evaluación de iniciativas innovadoras. La metodología propuesta se diseñará considerando las particularidades y desafíos específicos que enfrentan estas organizaciones al integrar prácticas de innovación abierta.

El centro de atención de esta investigación radica en una pregunta esencial: ¿Cómo puede desarrollarse y aplicarse un marco metodológico completo para implementar eficazmente la

Innovación Abierta para la Competitividad y el Desarrollo en empresas tradicionales, teniendo en cuenta sus características únicas, desafíos específicos y necesidades particulares?

MARCO TEÓRICO

Exploración de la Innovación Abierta y su Impacto en la Competitividad Empresarial

La innovación abierta ha emergido como un paradigma disruptivo en el contexto empresarial contemporáneo, desafiando las convencionales barreras organizacionales y promoviendo una mentalidad colaborativa tanto dentro como fuera de las fronteras de las empresas. Este enfoque innovador reconoce que las mejores ideas y soluciones no siempre surgen internamente, sino que pueden encontrarse en la vasta red de conocimientos y recursos externos disponibles (Alvarez-Aros, Álvarez, 2018).

Los modelos de innovación abierta han ganado prominencia al ofrecer una alternativa dinámica a los métodos tradicionales de desarrollo e innovación. En este análisis, exploraremos los principios fundamentales de la innovación abierta, subrayando su importancia, los beneficios que ofrece y sus aplicaciones en el actual entorno empresarial.

En el núcleo de la competitividad empresarial reside su capacidad para ofrecer un valor distintivo en el mercado. Este valor se construye a partir de una combinación de recursos internos y el potencial humano alineado estratégicamente con los objetivos organizacionales (González, García, 2010). Sin embargo, este enfoque debe reconocer y adaptarse a los factores externos que influyen en su dinámica competitiva.

Según López y García (2010), se identifican tres impulsores internos de la competitividad, que son los recursos, los resultados y el potencial. Los recursos se refieren a los activos disponibles para las empresas para competir en el presente, mientras que los resultados se ven reflejados en la productividad obtenida. Por otro lado, el potencial se materializa a través de la innovación, representando el futuro de la empresa.

Además, el proceso competitivo implica una interacción colaborativa con los diversos actores del entorno empresarial. Estos incluyen las condiciones en las que operan, los clientes, la competencia, los proveedores y las industrias relacionadas. En este intercambio, es común influir y ser influenciado, fortaleciendo así a los diferentes participantes del mercado (Navas, 2015).

¿Qué incentivaría a su empresa a explorar nuevas vías de innovación colaborativa? Los motivos para adoptar la innovación abierta pueden variar considerablemente según los objetivos específicos y el

contexto de cada organización. Según Núñez (2015), existen varios propósitos comunes que destacan:

- **Ampliación del acceso al conocimiento externo:** La innovación abierta permite a las organizaciones acceder a una diversidad de ideas y experiencias que van más allá de sus límites internos.
- **Aceleración del proceso innovador:** Al aprovechar soluciones, tecnologías y propiedad intelectual existentes de fuentes externas, la innovación abierta puede acelerar significativamente el desarrollo de nuevos productos y servicios, ahorrando tiempo y recursos.
- **Mejora de la competitividad:** Al facilitar el acceso a nuevos mercados, tecnologías y modelos de negocio, la innovación abierta puede fortalecer la posición competitiva de una organización y estimular la innovación continua.
- **Mitigación de riesgos:** Compartir riesgos y costos es otro aspecto crucial de la innovación abierta. Al colaborar con otros, las organizaciones pueden reducir los riesgos asociados con el desarrollo y lanzamiento de nuevas iniciativas.
- **Estímulo de la creatividad y el aprendizaje:** La colaboración con socios externos fomenta una cultura de creatividad y aprendizaje dentro de la organización, impulsando así la innovación y la capacidad para abordar desafíos de manera innovadora.
- **Creación de redes y alianzas estratégicas:** La innovación abierta facilita la formación de asociaciones estratégicas que proporcionan acceso a nuevos mercados, talento y recursos, estableciendo así relaciones mutuamente beneficiosas y sostenibles.
- **Co-creación con los clientes:** Involucrar activamente a los clientes en el proceso de innovación puede conducir al desarrollo de productos y servicios que satisfagan mejor sus necesidades y expectativas, mejorando la satisfacción y la fidelidad del cliente.

Estos propósitos subrayan cómo la innovación abierta puede ser una poderosa estrategia para impulsar el crecimiento, la competitividad y la capacidad de adaptación de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

En este sentido, la innovación abierta tiene como objetivo principal aprovechar el conocimiento externo, acelerar la innovación, mejorar la competitividad, mitigar riesgos, fomentar la creatividad y la colaboración, lo que puede aumentar las posibilidades de éxito en un entorno empresarial en constante cambio.

La rápida entrada al mercado y la generación de valor a través de la innovación abierta, las organizaciones pueden aprovechar soluciones, tecnologías o experiencias previamente desarrolladas por otros, evitando así la necesidad de crear todo desde cero internamente. Este enfoque acelera

significativamente el proceso de desarrollo, pruebas y lanzamiento de nuevos productos o servicios (González, García2010).

Al tener acceso a una amplia variedad de ideas, perspectivas y conocimientos del mercado, las organizaciones pueden comprender más profundamente las necesidades y preferencias de sus clientes. Esto les permite crear productos y servicios que están más alineados con las expectativas del mercado objetivo, generando así un mayor valor para los clientes.

Sin embargo, aquí el tema central es crear un modelo de innovación abierta que fomente la colaboración con socios externos, como proveedores, clientes, instituciones de investigación o nuevas empresas. Estas colaboraciones facilitan el intercambio de costos, riesgos y recursos, lo que permite a las organizaciones abordar proyectos ambiciosos o explorar nuevas oportunidades de mercado que de otra manera serían difíciles de abordar por sí solas.

En el contexto empresarial, un sistema abierto de negocio se define por su enfoque dinámico hacia la interacción y adaptación al entorno externo. A diferencia de los sistemas cerrados que operan de forma aislada y dependen principalmente de recursos internos, un sistema abierto se caracteriza por estar constantemente involucrado con clientes, proveedores, competidores, reguladores y otros actores del mercado (Becerra, 2008).

Este enfoque no solo implica una mayor flexibilidad y agilidad, sino también una búsqueda activa de oportunidades de colaboración, innovación y aprendizaje del entorno externo. Las empresas que adoptan este modelo están preparadas para desarrollar nuevas ideas y productos mediante colaboraciones externas, así como para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y del entorno empresarial.

La estrategia de innovación abierta, fundamental en este contexto, no solo fomenta la creatividad y el crecimiento sostenible, sino que también promueve un cambio cultural y estratégico dentro de la organización, liderado desde los niveles superiores (Suárez, 2018). A pesar de los desafíos inherentes, las organizaciones que implementan la Innovación Abierta están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar nuevas oportunidades en un entorno empresarial en constante evolución.

La innovación abierta es un enfoque estratégico que busca aprovechar las ideas, conocimientos y colaboraciones externas para impulsar el desarrollo y la competitividad de una empresa. En contraste con la innovación interna tradicional, donde las empresas se basan principalmente en sus propios recursos, la innovación abierta busca activamente integrar conocimientos externos para alcanzar sus objetivos de innovación y crecimiento.

La implementación de la innovación abierta requiere un cambio cultural y estratégico significativo, con una mentalidad de colaboración, transparencia y aprendizaje continuo liderado desde la alta dirección. A pesar de los desafíos asociados, los beneficios potenciales en términos de crecimiento y competitividad son significativos para las organizaciones que están dispuestas a adoptar este enfoque innovador (Schrage, 2016).

En el actual panorama empresarial, las empresas tradicionales se encuentran con desafíos significativos que limitan su competitividad e innovación. Sus estructuras arraigadas y procesos establecidos a menudo las vuelven menos ágiles y adaptables a los rápidos cambios del mercado.

Estas organizaciones enfrentan barreras importantes que afectan su capacidad de evolucionar y prosperar:

1. **Cultura Organizacional Inflexible:** La resistencia al cambio arraigada en la cultura organizacional dificulta la adopción de nuevas tecnologías y métodos.
2. **Estancamiento en la Innovación:** La falta de iniciativas innovadoras puede llevar a un estancamiento en el desarrollo de productos y servicios, reduciendo su relevancia en el mercado.
3. **Limitaciones de Recursos:** Recursos financieros limitados y una base de talento menos flexible dificultan la inversión en investigación y desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías.
4. **Competencia Emergente:** La creciente presencia de nuevos actores disruptivos, como startups y empresas tecnológicas innovadoras, representa una amenaza para las empresas tradicionales que no están preparadas para competir en un entorno cambiante.
5. **Conexiones Externas Limitadas:** La falta de redes robustas limita el acceso a nuevas ideas, tecnologías y colaboraciones externas que podrían impulsar la innovación y el crecimiento.

Esto refleja que las empresas tradicionales enfrentan múltiples desafíos que las hacen menos competitivas y ágiles en un mercado dinámico y exigente. Superar estas barreras requiere adoptar enfoques innovadores y flexibles que fomenten la adaptabilidad, la colaboración externa y la innovación continua

METODOLOGÍA

Esta metodología se centra en la recopilación y análisis de datos existentes para comprender la implementación de ICD en empresas tradicionales, sin requerir la aplicación de intervenciones o la selección de una muestra específica.

- Enfoque: Investigación descriptiva.

- Unidad de análisis: No aplicable (la investigación se basará en análisis de datos secundarios y revisión bibliográfica).

RECOLECCIÓN DE DATOS

- Análisis de datos secundarios: revisión de informes y literatura relevante sobre la innovación abierta y su aplicación en empresas tradicionales.

- Investigación bibliográfica: búsqueda y revisión de artículos académicos y libros relacionados con ICD y su impacto en la competitividad empresarial.

Análisis de Datos:

- Síntesis de información: resumen y organización de los hallazgos de la revisión de datos secundarios y bibliográficos.

- Identificación de patrones: búsqueda de tendencias comunes y factores clave asociados con la implementación de ICD en empresas tradicionales.

Interpretación de Resultados:

- Análisis e interpretación de los hallazgos para comprender el estado actual para la implementación de ICD y su influencia en la competitividad y el desarrollo empresarial.

Propuesta del modelo

Nombre del Modelo: Innovación Colaborativa Dinámica (ICD)

Descripción General:

La Innovación Colaborativa Dinámica (ICD) es un enfoque disruptivo que re imagina el proceso tradicional de innovación. El modelo ICD (Innovación, Colaboración, Desarrollo) es una metodología que busca fomentar la innovación a través de la colaboración y el desarrollo de nuevas ideas y soluciones.

Pasos del Modelo ICD:

1. Identificación de Desafíos y Oportunidades (I):

- En esta etapa, se identifican los desafíos y oportunidades de innovación dentro de la empresa. Esto puede involucrar la realización de análisis internos y externos para entender las necesidades del mercado, las tendencias emergentes y las áreas de mejora dentro de la organización.

2. Generación de Ideas (I):

- Una vez identificados los desafíos y oportunidades, se lleva a cabo una sesión de lluvia de ideas (brainstorming) para generar nuevas ideas y soluciones que aborden estos desafíos. Se fomenta la participación de empleados de diferentes departamentos y niveles jerárquicos para garantizar una amplia variedad de perspectivas.

3. Selección y Priorización de Ideas (C):

- Después de la etapa de generación de ideas, se procede a evaluar y seleccionar las propuestas más prometedoras. Esto puede hacerse mediante técnicas de votación, análisis de costo-beneficio o evaluaciones de viabilidad técnica y comercial. Se priorizan aquellas ideas que tienen el potencial de generar un mayor impacto y agregar valor a la empresa.

4. Colaboración y Desarrollo (C, D):

- Una vez seleccionadas las ideas, se forma un equipo multidisciplinario para trabajar en su desarrollo. Este equipo puede incluir a personas de diferentes áreas de la empresa, así como colaboradores externos como proveedores, clientes o expertos en la materia. Se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos para enriquecer el proceso de desarrollo de las ideas.

5. Prototipado y Pruebas (D):

- Las ideas seleccionadas se desarrollan en prototipos o pilotos que pueden ser probados y evaluados en un entorno controlado. Esto permite identificar posibles fallos o áreas de mejora antes de su implementación a gran escala.

6. Implementación y Evaluación (D):

- Una vez que los prototipos han sido probados y refinados, se procede a su implementación en el mercado o dentro de la organización. Se monitorean los resultados y se recopilan datos para evaluar el impacto de las soluciones implementadas. Esto proporciona retroalimentación útil para futuros proyectos de innovación.

7. Iteración y Mejora Continua (I, C, D):

- El proceso de innovación es cíclico y continuo. Se fomenta la retroalimentación de todas las etapas del proceso para identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación futuras. Se promueve una cultura organizacional que valore la experimentación, el aprendizaje y la mejora continua.

Este modelo ICD se basa en la idea de que la innovación es un proceso colaborativo y continuo que requiere la participación de múltiples actores y la integración de diferentes perspectivas y habilidades. Al fomentar la colaboración y el desarrollo iterativo de nuevas ideas y soluciones, las empresas

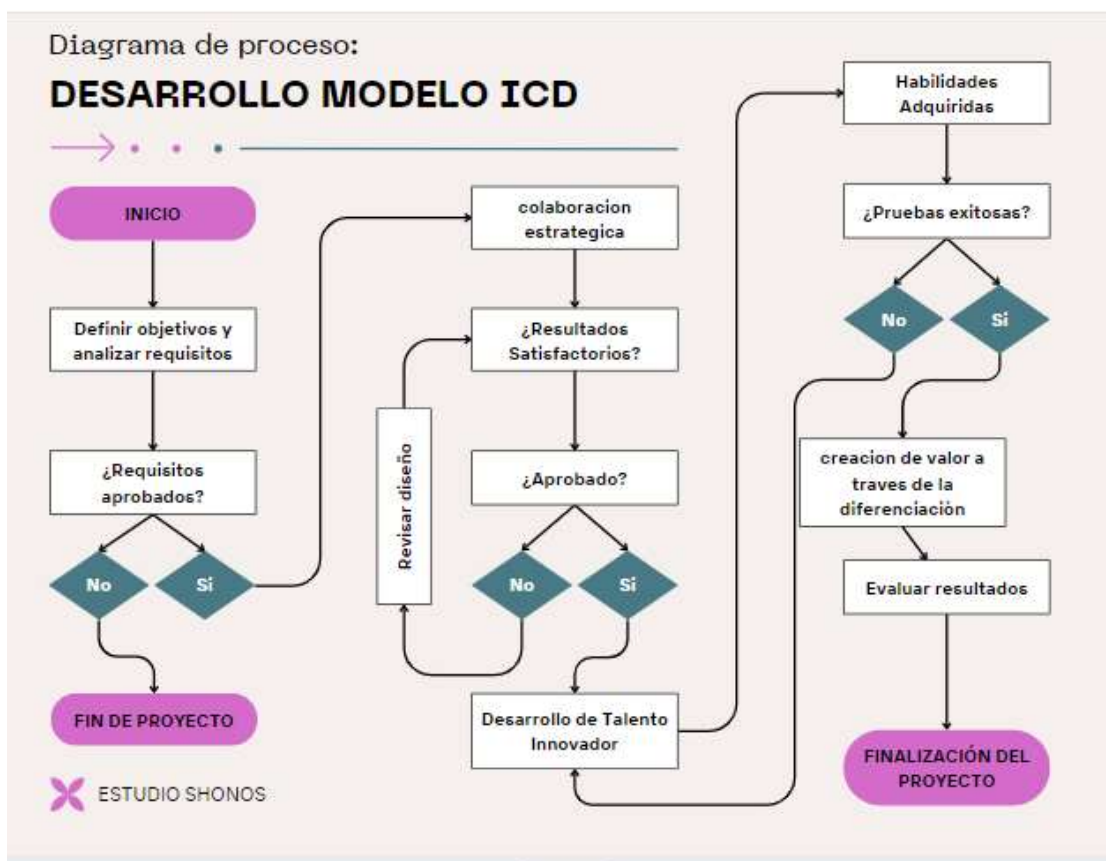
pueden generar un impacto significativo y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio.

En conjunto, estos elementos del modelo ICD trabajan en sinergia para impulsar la innovación, generar valor y fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado.

La competitividad en el mundo empresarial está estrechamente vinculada a la capacidad de las empresas para aprovechar su conocimiento. En lugar de centrarse exclusivamente en tener el mejor departamento de I+D+i, algunas empresas han comprendido que el mundo puede ser su principal fuente de innovación. La idea de innovación abierta implica integrar el conocimiento interno de una organización con el proveniente del exterior, incluidos clientes, usuarios, proveedores, centros tecnológicos y universidades, e incluso, en ciertos casos, competidores.

Figura 1.-

Desarrollo del modelo ICD Innovación continua y disruptiva



Fuente: Elaboración Propia

El diagrama proporcionado visualiza cómo la sinergia entre innovación, colaboración y desarrollo genera valor y fortalece la competitividad empresarial. Cada componente contribuye de manera distintiva al proceso integral, formando un enfoque holístico para potenciar el éxito organizacional.

Para enriquecer nuestro modelo ICD (Innovación, Colaboración y Desarrollo), es crucial considerar la integración de los siguientes elementos:

1. **Observación del Cliente:** Implementar un sistema estructurado para recopilar y analizar retroalimentación de los clientes. Esto permite comprender a fondo sus necesidades y preferencias, orientando así el desarrollo de productos o servicios innovadores que generen un valor significativo para ellos.
2. **Monitoreo del Entorno Competitivo:** Establecer un sistema continuo de monitoreo del entorno competitivo, incluyendo el análisis de estrategias de la competencia, tendencias de mercado y tecnologías emergentes. Esta información estratégica facilitará la identificación de oportunidades y amenazas, así como la adaptación proactiva de la estrategia de innovación empresarial.
3. **Gestión del Conocimiento:** Implementar herramientas y procesos efectivos para gestionar el conocimiento interno de la organización. Esto implica la captura, organización y distribución del conocimiento generado mediante la innovación y colaboración, asegurando su disponibilidad para futuros proyectos.
4. **Incentivos para la Innovación:** Diseñar un sistema de incentivos que motive y recompense la generación de ideas innovadoras y la participación activa en actividades colaborativas. Esto podría incluir premios, reconocimientos y oportunidades de desarrollo profesional para los empleados que contribuyan de manera significativa al éxito de la innovación empresarial.
5. **Estrategia de Comunicación:** Desarrollar una estrategia clara y efectiva de comunicación para promover una cultura de innovación y colaboración en toda la organización. Esto implica comunicar regularmente los objetivos, valores y logros relacionados con la innovación, fomentando la transparencia y la participación activa de los empleados en el proceso.

Además, para aumentar el valor del modelo ICD, es fundamental considerar los siguientes elementos adicionales:

1. **Análisis de Tendencias y Megatendencias:** Integrar un proceso para monitorear y analizar tendencias y megatendencias emergentes en el mercado y la industria, anticipando así cambios y adaptaciones proactivas.
2. **Métricas de Innovación y Desempeño:** Desarrollar métricas claras y relevantes para evaluar el éxito de las iniciativas de innovación y el desempeño general del modelo ICD, permitiendo un seguimiento efectivo del impacto generado.

3. Cultura Organizacional Innovadora: Fomentar una cultura que celebre la creatividad, la experimentación y el aprendizaje continuo, donde se reconozcan y valoren las contribuciones innovadoras de los empleados en todos los niveles de la organización.
4. Integración de Tecnologías Emergentes: Mantenerse actualizado sobre las últimas tecnologías emergentes y explorar su aplicación para impulsar la innovación y mejorar la competitividad empresarial.

Si aplicamos el concepto de "tándem" a nuestro modelo ICD (Innovación, Colaboración y Desarrollo), podríamos enfocarnos en cómo estos tres elementos trabajan juntos de manera coordinada para lograr un objetivo común de generar valor y competitividad para la empresa.

En este contexto, podríamos decir que la innovación, la colaboración y el desarrollo se complementan entre sí y se refuerzan mutuamente:

Innovación: Representa la generación de ideas y la creación de soluciones nuevas y creativas que pueden diferenciar a la empresa en el mercado y agregar valor a sus productos o servicios.

Colaboración: Implica trabajar en conjunto con otros actores, como socios comerciales, clientes, proveedores o incluso competidores, para aprovechar conocimientos, recursos y experiencias adicionales que impulsen la innovación y mejoren la competitividad de la empresa.

Desarrollo: Se refiere al crecimiento y fortalecimiento del talento interno de la empresa, así como al fomento de una cultura organizacional que promueva la innovación y la colaboración.

En conjunto, estos tres elementos forman un "tándem" que impulsa el éxito empresarial. La innovación alimenta nuevas ideas y enfoques, la colaboración amplía el alcance y los recursos disponibles, y el desarrollo fortalece la capacidad interna para aprovechar estas oportunidades de manera efectiva.

CONCLUSIONES

En conclusión, este estudio resalta los desafíos sustanciales que enfrentan las empresas tradicionales en un entorno empresarial dinámico y evolutivo. La adopción de enfoques innovadores, como la Innovación Abierta para la Competitividad y el Desarrollo (ICD), emerge como una estrategia vital para potenciar la capacidad de innovación, la agilidad empresarial y la resiliencia en un mercado altamente competitivo. La metodología de investigación empleada ha permitido profundizar en la implementación de ICD en empresas tradicionales mediante un análisis exhaustivo de datos secundarios y una revisión bibliográfica detallada. Además, la propuesta del modelo de Innovación Colaborativa Dinámica (ICD) introduce un enfoque disruptivo que fomenta la colaboración y el desarrollo iterativo de nuevas ideas y soluciones, potencialmente generando un impacto significativo

al ayudar a las empresas a mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante transformación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez-Aros, Erick Leobardo; Álvarez Herrera, Maritza (2018): Estrategias y prácticas de la innovación abierta en el rendimiento empresarial: una revisión y análisis bibliométrico. *Investigación Administrativa*, vol. 47, núm. 121.

Becerra Rodríguez, Fredy (2008): Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 18, núm. 32, julio-diciembre, 2008, pp. 27-45. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia

González-Sánchez Rocío, García-Muiña Fernando E. (2010): Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento.

López Rodríguez, José; García Lorenzo, Antonio (2010): Innovación abierta: desafíos organizacionales de este modelo de gestión de la innovación para las empresas. *Revista Galega de Economía*, vol. 19, 2010, pp. 1-13

Navas Silva, Santiago (2015): Estudio de la innovación abierta y su aplicación en el entorno empresarial actual. Caso Hércules de Armamento. Universidade da Coruña. Facultade de Economía e Empresa.

Núñez González, Claudia Lorena (2015): Innovación abierta hacia la creación de Pymes. Julio, 2015.

Schrage, M. (2016). Innovas o te quedas. Recuperado de <http://www.ibermatica.com/sala-de-prensa/entrevistas/michaelschrage-la-innovacion-no-va-de-ofrecer-nuevas-opciones-sino-en>

Suárez, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, (4), 120-130. Recuperado

de <http://www.revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/575>