

La organización como motor de innovación: El caso de AIESEC en Colombia

The Organization as Innovation Engine: The case of AIESEC in Colombia

Recibido: 3 de diciembre de 2014 • Aceptado: 7 de abril de 2015

Para citar este artículo: J. Martínez y M. Herrera, «La organización como motor de innovación: El caso de AIESEC en Colombia», *Ingenium*, vol. 16, n.º 32, pp. 57-70, junio, 2015.



Juan Carlos Martínez Torres*
Malory Julio Herrera**

Resumen

Actualmente las sociedades se caracterizan por estar inmersas en ambientes globalizados, donde los mercados son dinámicos, cambiantes, abiertos y competitivos. Las Organizaciones que prevalecen deben ajustarse a las exigencias del entorno y generar valor a sus procesos. Conceptos tales como la innovación han tomado su lugar en los procesos organizacionales exitosos. La innovación organizacional es el pilar de este análisis donde se estudiara en detalle el caso de AIESEC (internacional - Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales) y su presencia en Colombia; dicha entidad se encuentra en 124 países y naciones con un esquema de direccionamiento estratégico paralelo y herramientas de gestión de innovación organizacional que representan factores diferenciadores nacionales, que han impactado significativamente al entorno internacional.

Palabras clave

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

* Administrador Industrial, Grupo de Investigación Management Visión, AIESEC. E-mail: juancmartineztorres@gmail.com

** Profesional en Comercio Internacional, Grupo de Investigación Management Visión. AIESEC. . E-mail: maloryjulioherrera@gmail.com

Abstract

Currently societies are characterized by being immersed in globalized environments where markets are dynamic, changing, open and competitive. The Organization must comply with prevailing environmental demands and enhance value for its processes. Concepts such as innovation have taken place in successful organizational processes. Organizational innovation is the cornerstone of this analysis where we study in detail the case of AIESEC (international - Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales) and its presence in Colombia; that entity is in 124 countries and nations with a scheme of parallel strategic direction and management tools for organizational innovation representing national differentiating factors that have significantly impacted the international environment.

Key Words

Organizational Innovation, Strategic Management, Innovation Management, Business Development

1. Introducción

Innovar es una característica innata del ser humano, muestra la capacidad del mismo de auto superarse y encontrar nuevas posibilidades. A nivel empresarial y organizacional, estas posibilidades aumentan en la medida en que aumentan los recursos y el conocimiento (Arraut Camargo, Amar Sepúlveda, & Duque Ramírez, 2009). La innovación se ha convertido en un eje fundamental para las economías y su desarrollo entendiendo la sinergia necesaria entre la ciencia, la tecnología y la innovación.

El desarrollo empresarial está dado por la correcta utilización de los recursos institucionales, en el mundo han existido diversos casos de éxito que permiten entender mejor el comportamiento de diversos ambientes y ecosistemas (Monitor Group, 2009); se han diseñado estrategias y herramientas extrapolables en las organizaciones, con el objetivo de generar sostenibilidad y éxito comercial. En esta búsqueda de generar valor agregado en los productos y servicios surgen aportes significativos que han respaldado el concepto de innovación dando herramientas a las sociedades del conocimiento para desarrollar y contribuir a la desambiguación del concepto e implementación.

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

2. Metodología

La investigación desarrollada fue de tipo descriptiva, y pretende caracterizar y dimensionar los resultados, impacto y procesos de AIESEC en sus oficinas de Colombia, en un periodo de tiempo de cinco años (2010 – 2014). Para tales efectos se recurrió a los sistemas de información y plataformas de gestión de procesos de la organización como fuente primaria y se aplicaron instrumentos de recolección de información (300 registros) y entrevistas con líderes de la organización en sus diferentes oficinas en Colombia.

3. AIESEC como organización

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

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



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

Este modelo permite hacer seguimiento de la gestión que se genera sobre las experiencias de intercambio. Cada proceso relacionado al intercambio de un candidato (EP-Exchange participant) es registrado en la plataforma internacional de AIESEC. Una vez creado el registro se da inicio al proceso de seguimiento. El registro (RAISE) corresponderá a una potencial experiencia de intercambio

Posterior se procede a enlazar el mejor candidato a un rol determinado (MATCH), finalmente en el momento en el que el candidato y la empresa que oferta la oportu-

tunidad de trabajo, inician su experiencia se produce la realización de la misma (REALIZED).

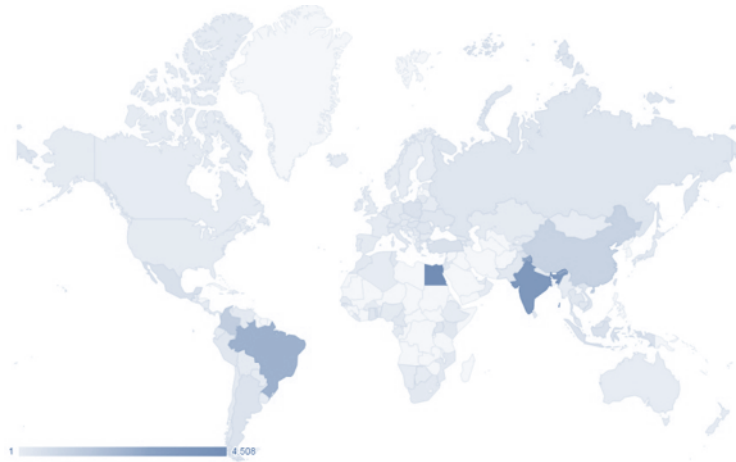


Figura 2. Registros disponibles de pasantías (MyAIESEC AFT - 29.05.2014)

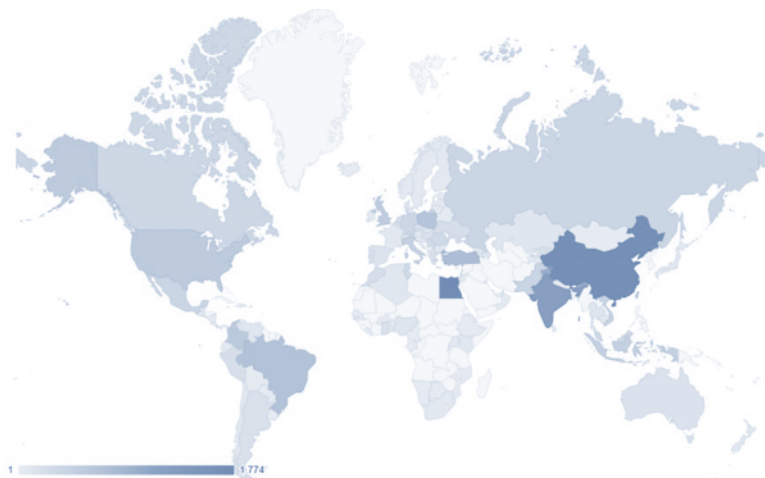


Figura 3. Formas disponibles de intercambistas (MyAIESEC AFT - 29.05.2014)

En los gráficos anteriores se reflejan los registros de “raise”, que eventualmente se convertirán en “realized”, traducidos en un aproximado de 20.000 intercambios. Hay más de 8.000 empresas y ONG´s en todo el mundo que apoyan los programas de AIESEC, buscando contar con perfiles profesionales ideales para sus organizaciones registradas en la plataforma de AIESEC International.

3.1. 3AIESEC en Colombia

En Colombia esta organización cuenta con más de 50 años de experiencia y 19 oficinas locales (mayo de 2014) teniendo presencia en ciudades como; Armenia, Cúcuta, Manizales, Medellín, Pereira, Tunja, Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena, Montería, Santa Marta, Sincelejo, Valledupar, Cali, Ibagué, Neiva, Pasto, Popayán y Tuluá (AIESEC en Colombia, 2014).

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

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

En cuando a resultados se refiere, AIESEC en Colombia, es considerada como una de las redes más importantes a nivel internacional, siendo top 5 de los últimos 3 en toda la red de países que conforman la organización. Lo que evidencia las capacidades y el talento Colombiano en el desarrollo de operaciones complejas de carácter internacional.

4. AIESEC en Colombia y la innovación dentro de sus procesos

La Innovación es un Factor fundamental dentro la cultura organizacional de AIESEC en toda su red internacional, aquellas metodologías innovadoras, emergentes y/o de vanguardia que aporten a la gestión organizacional, son aplicadas con fines de mejorar aspectos educacionales enfocados a resultados; no obstante la selección, diseño e implementación de dichas metodológicas recae sobre las oficinas nacionales y la oficina internacional

Generar impacto positivo en la sociedad es la meta e ideal de AIESEC, para lograrlo las oficinas locales están proyectadas para crecer y posicionarse en las ciudades en las que hacen presencia (Hadi Pranowo, 2012). El tamaño de las oficinas locales depende de la complejidad del entorno en el que se encuentran y de las capacidades del recurso humano que lo integran. De esta forma entre mayor tamaño tenga la oficina más especializadas se hacen sus operaciones y cuenta con mayor capacidad para gestionar sus procesos e implementar metodologías o modelos más complejos (Mutis & Ricart, 2008). Los procesos

de AIESEC tanto en Colombia como en el mundo, varían de una a oficina a otra aun así, todos los comités locales y nacionales cuentan con una estructura organizacional común donde es posible relacionar procesos de: de Talento Humano, Intercambios Entrantes (de voluntariado y de prácticas profesionales), Intercambios Salientes (de voluntariado y de prácticas profesionales), Finanzas & Legal, Marketing & Comunicaciones.

Teniendo en cuenta cada una de las áreas ya mencionadas, se consultó a los miembros de las juntas directivas de las oficinas de la organización en Colombia, sobre la percepción del nivel de innovación involucrado en dichas áreas.

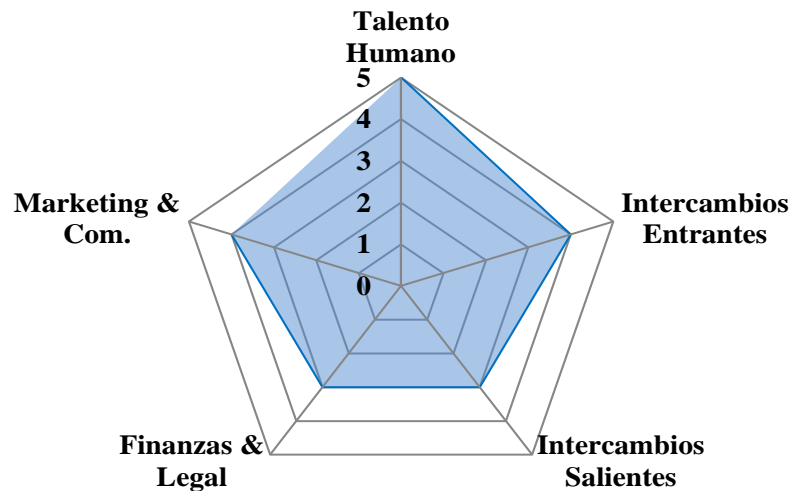


Figura 4. Percepción del nivel de innovación por áreas.

La figura anterior, muestra que los procesos en los que hay mayor nivel de innovación dentro de la organización en Colombia son: el talento humano con un nivel “muy alto”, los intercambios entrantes y los procesos de mercadeo y comunicaciones presentan un nivel “alto”; mientras que los intercambios salientes y los procesos de finanzas y legales presentan niveles “medios” o “normales” de innovación

Es de anotar que la tendencia en la percepción de los líderes consultados de las oficinas de AIESEC en Colombia, apunta a que existe relación directa entre experiencias entregadas y el rendimiento e impacto de los equipos de trabajo en las diferentes oficinas y cada una de sus áreas, razón por la cual se legitima el posicionamiento del país como referente dentro de la red y la capacidad del mismo de gestionar procesos de innovación exitosos.

4.1. Innovación en Talento Humano

AIESEC busca desarrollar el potencial de los jóvenes que hacen parte de la organización, una de las estrategias utilizadas es el empoderamiento, desde la asignación de roles de liderazgo que llevan al individuo al desarrollo de competencias, asumiéndose, un agente de cambio y de transformación para su entorno inmediato. Los programas de miembros y líderes de equipo están diseñados bajo un esquemas de ambiente globales de aprendizaje (Lafarga Canales, Vargas Hernández, & Jorba Mata, 2013).

Una experiencia de Miembro de Equipo brinda la oportunidad de participar de procesos organizacionales enfocados a resultados específicos, planificados y presupuestados de manera estratégica por un líder y/o directivo. Los roles que se requieren para desarrollar todos los procesos son ofrecidos a la membresía, de tal forma que los miembros puedan escalar organizacionalmente a partir de sus intereses y proyecciones profesionales. Las Juntas Directivas de los Comités Locales, Nacionales e Internacionales, cuentan con un periodo establecido de un año de gestión, lo que garantiza un constante cambio generacional y libera roles que se convierten en oportunidades de crecimiento para muchos miembros.

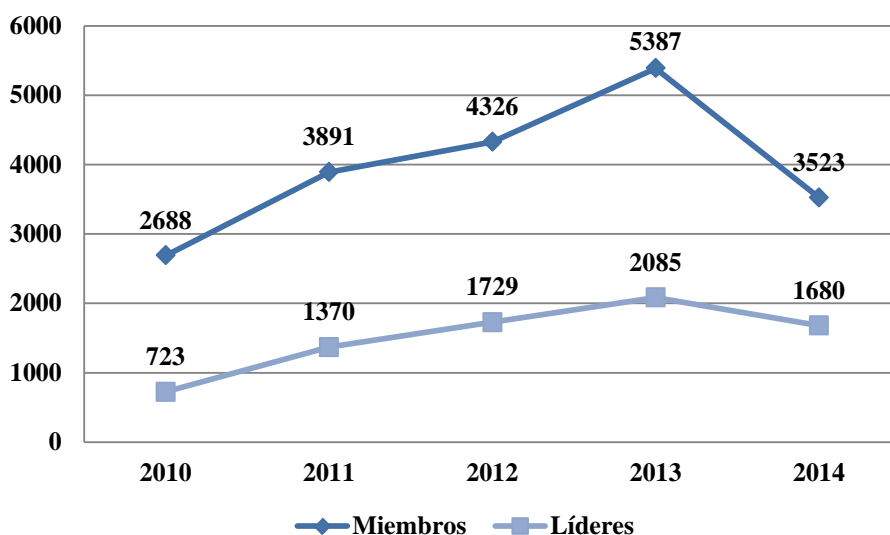


Figura 5. Reporte anual de resultados para Miembros y Líderes de equipo.

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

4.2. Innovación en procesos de comercialización

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

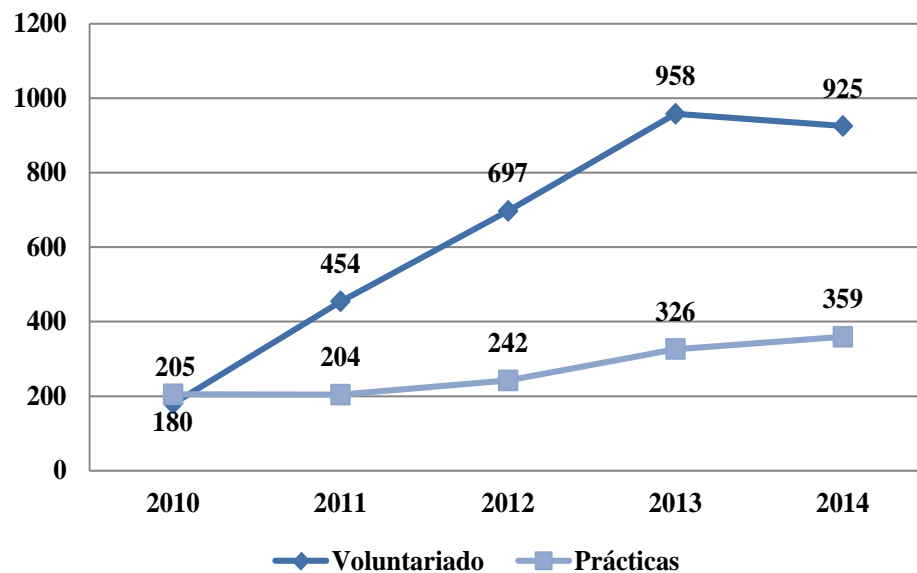


Figura 6. Reporte anual de resultados para experiencias entrantes de intercambio.

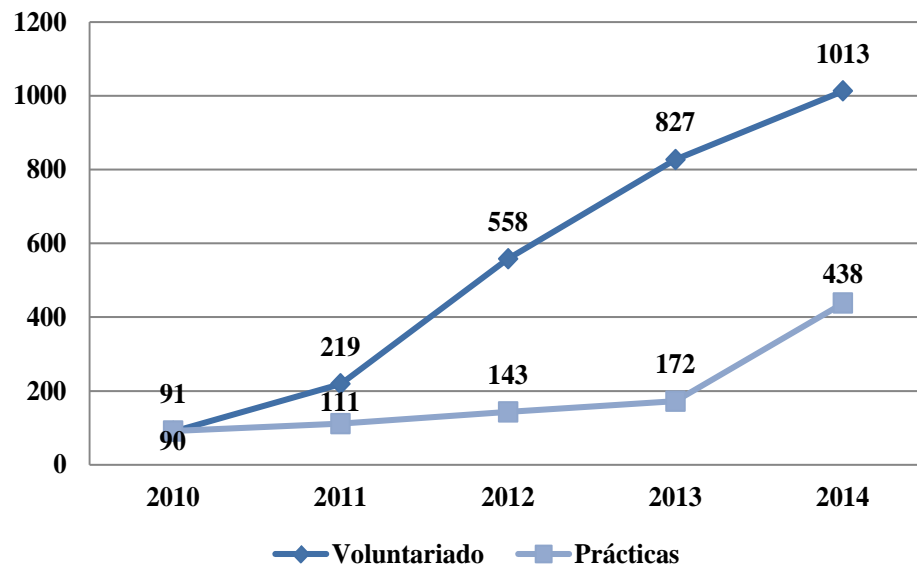


Figura 7. Reporte anual de resultados para experiencias salientes de intercambio.

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

4.3. Innovación en procesos de apoyo

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

Por lo anterior, se trabaja en la gestión y formalización de alianzas con diversas Instituciones de Educación Superior (IES) presentes en las principales ciudades del país, junto con diferentes organizaciones y empresas entre las que se destacan; Deloitte, Bolsa de Valores de Colombia, Sabmiller, Grupo Carvajal, Gerdau ICETEX, Suramericana, ADF, Edge, Novartis, Frisby, Colombina, Publik, Marca Pais, AIG Visión Mundial, Compass y Google. Estas alianzas respaldan el reconocimiento y la confianza de los diferentes sectores, en especial el educativo y empresarial, en la labor de AIESEC como actor de impacto positivo en la sociedad Colombiana.

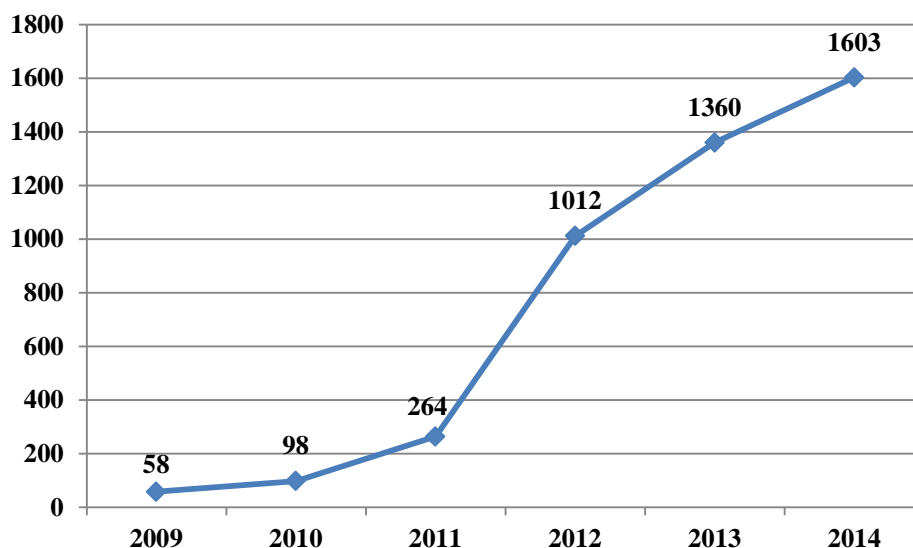


Figura 8. Cantidad de aliados de AIESEC en Colombia y sus oficinas locales (myaiesec.net)

Edificar más de 1600 alianzas durante 66 años de presencia en Colombia, no resulta nada fácil, y esto se debe en gran parte, a la inclusión de procesos de seguimiento y a la comunicación efectiva, entre lo que se destacan: Customer Relationship Management “CRM”, Search Engine Optimization “SEO”, minería de datos. De la misma manera en que AIESEC ha posicionado su marca en el mercado empresarial, ha ganado posicionamiento en su mercado objetivo, jóvenes entre los 18 y los 30 años a los que se les ofrecen los programas de intercambios y/o de membresía.

Las estrategias de posicionamiento de marca fueron adoptadas con mayor rigurosidad desde el año 2013, haciendo uso de medios de comunicación locales y nacionales además de las emergentes redes sociales, para las cuales se unificaron todos los esfuerzos de las diversas oficinas en las cuentas nacionales de: Facebook, twitter, flickr y youtube. Con la

intención de mitigar la eventual pérdida de tantos canales de promoción que representaron las cuentas de redes sociales de las oficinas locales las vicepresidencias nacionales de mercadeo, de negocios y de operaciones, lograron generar desde el 2013 alianzas estratégicas con AIESEC en Brasil, AIESEC en México y más recientemente AIESEC en Ecuador, para lo cual se gestionaron concursos y cientos de plazas para la generación de gran cantidad de experiencias, pero a su vez, para lograr mayor posicionamiento lo cual se reflejó en un incremento de un 200% en redes sociales durante año y medio.

4.4. Innovación a nivel organizacional.

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

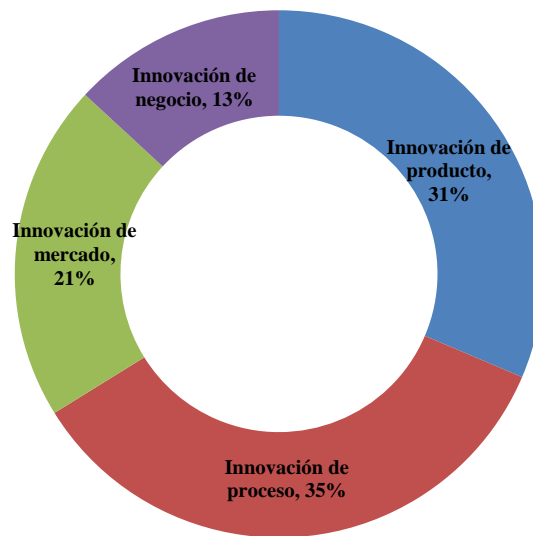


Figura 9. Percepción de los tipos de innovación involucrados en los procesos.

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

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

de experiencias y haciendo atractiva la oportunidad de impactar y conocer diferentes culturas.

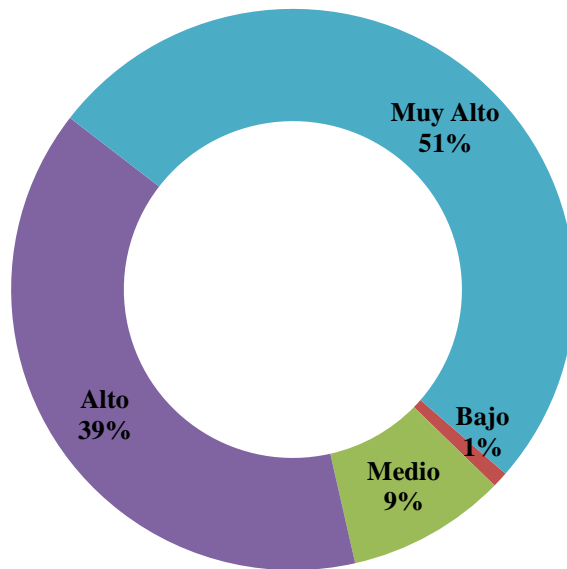


Figura 10. Importancia de la innovación en los procesos.

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

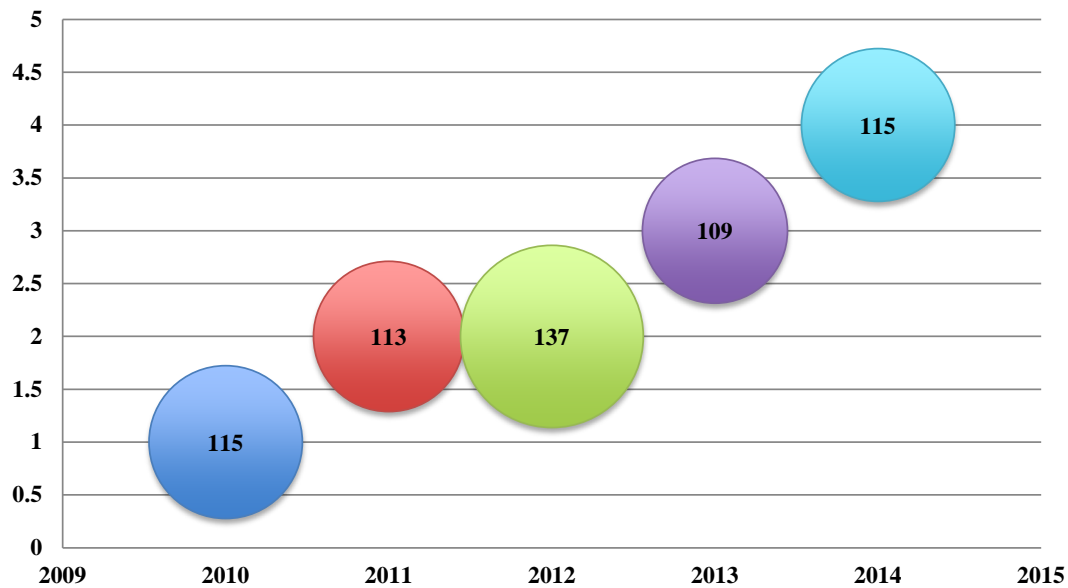


Figura 11. Percepción de la inclusión anual de la innovación en procesos.

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

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

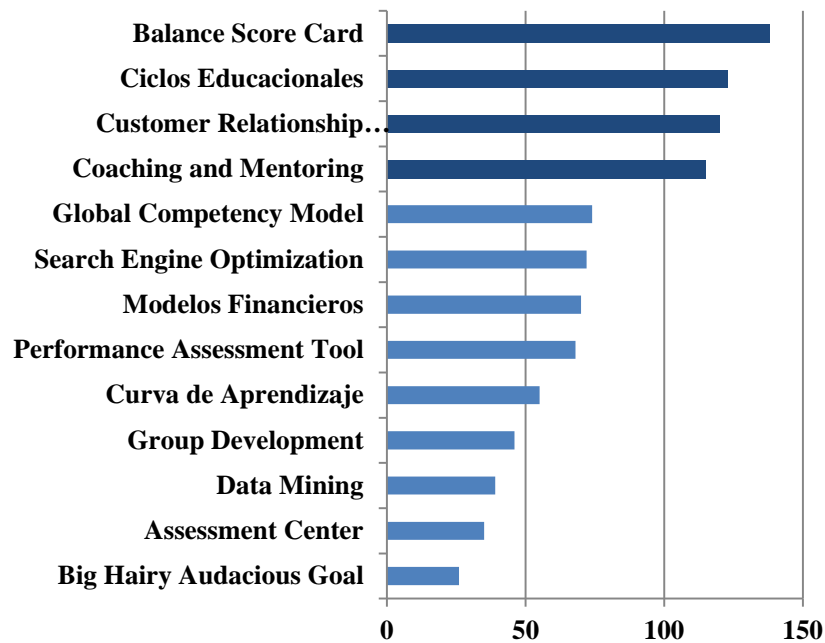


Figura 12. Herramientas que facilitan la gestión de la innovación en los procesos.

En opinión de algunos vicepresidentes, en AIESEC se innova por la corta duración de roles y del recurso humano, el cual es variado y dinámico, además de que es influenciado por diferentes culturas gracias a las experiencias de intercambios que se viven año tras año. Todos estos elementos proporcionan un ambiente organizacional ideal, con nuevas ideas, perspectivas y métodos de trabajo. No hay un plan inflexible al tiempo, direccionado a la innovación.

5. Conclusiones

La gestión de la innovación en AIESEC la hacen adaptable y flexible. Estas deben mejorarse y reinventarse ya que son la base de los procesos organizacionales. En Colombia

la cultura emprendedora de su población y la capacidad de los jóvenes que integran la red nacional son en muchos casos el secreto del éxito de esta organización.

Es necesario organizar y documentar información para saber hacia dónde enfocar los esfuerzos de gestión de la innovación. Esta a su vez requiere que el conocimiento sea transferido apropiadamente, de modo que cada vez más personas puedan ser parte activa y co-crear. De igual forma, es necesario abonar el terreno sobre el cual se desea innovar, de ahí que la estabilidad a través de modelos financieros que sean sostenibles y alineados con las apuestas organizacionales sea un primer paso en este proceso.

Las herramientas de gestión implementadas por AIESEC y sus oficinas en Colombia, son el resultado de la apropiación de métodos exitosos a nivel mundial, su implementación facilita la gestión de los procesos otorgándoles un valor agregado; el éxito de dichas herramientas representa la capacidad del talento humano de la organización para aplicarlas en realidades diversas, como las que proporciona Colombia.

En cuanto a mercadeo, las estrategias de comercialización, de posicionamiento tanto en redes sociales, como en mercados locales, refieren los esfuerzos de AIESEC de mostrar una marca comprometida y confiable, que trabaja por construir país aprovechando al máximo las potencialidades del talento joven.

Agradecimientos

Se agradece a los miembros de las Juntas Directivas Locales y Nacionales de AIESEC en Colombia por su apoyo, de igual forma a los Miembros de Management Visión, por sus aportes metodológicos y conceptuales.

Bibliografía

- Aguilera Castro, A. (2010). Gestión humana y estrategia organizacional estudio de caso. *I Simposio de Investigación.- Capítulo Suoccidente de ASCOLFA* (págs. 1-37). Cali: ASCOLFA.
- AIESEC en Colombia. (2014). *AIESEC en Colombia*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://co.aiesec.org/estudiantes/>
- AIESEC Internacional. (2011). *Ambientes globales de aprendizaje*. Recuperado el 2014, de http://www.myaiesec.net/cms/aiesec/AI/lberoamerica/SOUTHERN%20CONE%20-%20CHILE/AIESEC%20CONCEPCION/Estudiantes/Ambientes_de_aprendizaje_global.html
- AIESEC Internacional. (2014). *AFT*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://live.myaiesec.net/aft/index.php>
- Alcaide, J. C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R., Muñoz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Marketing y Pymes Ebook.
- Aragón Sánchez, A., Rubio Bañón, A., Serna Jiménez, A. M., & Chablé Sangeado, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia* (47), 4-12.
- Arraut Camargo, L. C., Amar Sepúlveda, P., & Duque Ramírez, J. (2009). Hacia un Modelo de Emprendimiento de Innovación Abierta Socialmente Responsable: Caso Universidad Tecnológica de Bolívar. *TEC Empresarial*, 3 (1-2), 33-44.
- Buil Carrasco, I., Martínez Salinas, E., & Montaner Gutierrez, T. (2007). El comportamiento del consumidor ante la promoción de ventas y la marca de distribuidor. *Universia Business Review*, 22-35.
- Calvo Dopico, D. (2012). *Marketing e Innovación: I+D+I*. La Coruña: Universidad da Coruña.
- CDEE. (2011). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. Santiago de Cali,: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial.
- CEIM. (2011). *La Innovación un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.

- Directorate-General for Economic and Financial Affairs. (2009). *Economic Papers: The Diffusion/Adoption of Innovation in the Internal Market*. Brussels: European Communities.
- Fernández González, J. P. (2013). Alpina: un caso de innovación para la competitividad. *Revista de Ingeniería* (38), 78-85.
- Galán Ladero, M., Galera Casquet, C., & Valero Amaro, V. (2005). El marketing con causa como estrategia publicitaria. 4º SOPCOM: *Repensar os Media: novos contextos da comunicação e da informação* (págs. 1764-1775). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Hadi Pranowo, K. (2012). Influence of internal marketing towards organizational performance with mediating role of organizational competences in not for profit organization AIESEC Indonesia. Diponegoro, Indonesia: Universitas Diponegoro.
- Koval, D. (2014). Analysis of Demand for International Interns in South Karelia. Case AIESEC. Lappeenranta, Sweden: Saimaa University of Applied Sciences.
- Lafarga Canales, L. B., Vargas Hernández, J. G., & Jorba Mata, A. (2013). Dirección estratégica de AIESEC como enfoque innovador aplicable a PYMES de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Gestión por competencias. *Innovaciones de Negocios*, 10 (20), 159-174.
- Monitor Group. (2009). *Paths to Prosperity: Promoting entrepreneurship in the 21st century*. Monitor Group.
- Monitor Group. (2011). *Monitor Regional Competitiveness*. Monitor Group.
- Mutis, J., & Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review* (2), 10-27.
- Renart Cava, L. G. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. Madrid : IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Richter, D., & Schäfermeyer, M. (2011). Social media marketing on multiple services – the case of the student run organisation AIESEC. *European Conference on Information Systems* (págs. 3049-3060). Helsinki: Tuunainen V, Nandhakumar J, Rossi M, Soliman W eds.
- Rivera Camino, J. (1999). La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 107-126.
- Vela Rey, A. M. (2013). La Migración Temporal Asistida De Aiesec. Bogotá, Colombia: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Vieira, A. L. (2013). Exploring Data Collection Innovations by Examining the Effects of Relationship Marketing on Performance in Times of Crisis. *Revista Innovar*, 24 (53), 75-82.