

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Prácticas e impactos de la gestión de la innovación en el desempeño organizacional de PYMES.

Opción de grado asistente de investigación

Presentado por:

Paula Valentina Duarte Cano

Bajo la dirección de:

David Enrique Anzola Pinzón

Bogotá, D.C.
2022

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**Prácticas e impactos de la gestión de la innovación en el desempeño organizacional de
PYMES**

Opción de grado asistente de investigación

Presentado por:

Paula Valentina Duarte Cano

Bajo la dirección de:

David Enrique Anzola Pinzón

Escuela de Administración

Bogotá, D.C.
2022

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito la Revisión de literatura titulada “Prácticas e impactos de la gestión de la innovación en el desempeño organizacional de PYMES”, en opción de grado de Asistente de Investigación II y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta Revisión no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

PAULA VALENTINA DUARTE CANO

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

PAULA VALENTINA DUARTE CANO

Tabla de contenido

Resumen	6
Palabras Clave:	6
Abstract	7
Keywords:	7
1. Introducción	8
2. Revisión de literatura	9
2.1. Metodología	9
2.2. Análisis de datos y hallazgos	10
2.2.1 Conceptos	10
2.2.2 Participantes	14
2.2.3 Empresas	17
2.2.4 Instrumento de medición	21
2.2.5 Variables.....	24
2.2.6 Resultados	27
2.2.7 Limitaciones	30
3. Implicaciones prácticas y/o conclusiones	32
4. Referencias bibliográficas.....	33

Resumen

Esta revisión investiga a partir de un supuesto evaluado, en donde cada empresa debe establecer estrategias que se basen en la implementación de procesos innovadores, ya que, una organización debe tener la capacidad de integración de alto nivel que gestiona y moldea múltiples capacidades, como el conocimiento y los recursos, basados en factores como la organización y los factores humanos a través de la innovación.

Los autores expusieron diferentes métodos tales como descriptivos, cualitativos y cuantitativos; Además de los hallazgos que se encontraron similares y respectivamente sus diferencias en diferentes artículos, estudiando diferentes países del mundo, así pues, en los resultados se evidencia que todavía faltan estudios que evalúen el impacto de la apertura en la internacionalización por lo que en gran mayoría tienen un enfoque cerrado a la innovación.

Palabras Clave: Innovación, gestión de la innovación, medición, manufactura, gestión del conocimiento, networking.

Abstract

This review investigates from an evaluated assumption, where each capacity must establish strategies that are based on the implementation of innovative processes, since an organization must have the capacity for high-level integration that manages and shapes multiple, such as the company. knowledge and resources, based on factors such as organization and human factors through innovation.

The authors exposed different methods such as descriptive, qualitative, and quantitative; In addition to the findings that were found to be similar and respectively their differences in different articles, studying different countries of the world, thus, in the results it is evident that there is still a lack of studies that evaluate the impact of openness on internationalization, so that in the vast majority They have a closed approach to innovation.

Keywords: Innovation, innovation management, measurement, manufacturing, knowledge management, networking.

1. Introducción

Hoy en día las organizaciones buscan analizar los diferentes conceptos que los transforman en las industrias, por ello a lo largo de esta revisión de la literatura, será de gran importancia comprender las diferentes practicas e impactos de la gestión de la innovación en el desempeño organizacional de PYMES. Tanto a nivel nacional como global, comprendiendo los diferentes puntos de vista de cada uno de los autores mencionados a lo largo de esta revisión.

Es importante determinar que los cambios que se están dando en el entorno hace que se genere un futuro incierto en las pequeñas y medianas empresas, porque se hace imposible asegurar la supervivencia de todas las organizaciones y empresas que buscan un crecimiento y desarrollo, las cuales no cuentan con los recursos suficientes para responder de manera rápida y adecuada a los cambios del entorno, ya que, presentan debilidades a nivel de capital, tecnología y recursos humanos, es importante contar con líderes dentro de la empresa que tengan en cuenta la innovación como un proceso de éxito, que junto al espíritu empresarial tendrá un efecto significativo en el desempeño financiero y el desempeño organizacional.

2. Revisión de literatura

2.1. Metodología

Para identificar los principales artículos para la revisión, bajo la guía de la profesora de cátedra y sus diferentes recursos académicos, se utilizaron variedad de palabras claves enfocadas a la investigación, consultando en la base de datos Web of Science (WOS) además, utilizando combinaciones de términos relacionados medición y gestión de la innovación. Se inicio con varios filtros de búsqueda para limitarlo en los últimos 5 años desde 2018 al 2022, los más citados, artículos, y principalmente management logrando 452 artículos. Además, se utilizaron los términos de búsqueda ("Innovation behavior", "Scientific innovations" "Technological change" "Knowledge management " "Management" "Organizations"). En adición se buscó en términos de ("Networking" "Professional Networking" "Business Networking" "Organizational Behavior") para limitar la búsqueda de resultados.

Cabe resaltar que, la búsqueda inicial arrojó 1.753 estudios publicados, una vez se limitó el contenido se dio a la respectiva descarga en Excel ya que, el siguiente paso a desarrollar es verificar respectivos títulos y abstracts para determinar si son relevantes para la revisión que se llevara a cabo. Los principales criterios de inclusión se enfocaron en la mayoría de los requerimientos planteados como la aprobación del profesor titular de investigación quien aportó una variedad artículos a esta revisión sobre gestión de la innovación y temas relacionados.

2.2. Análisis de datos y hallazgos

2.2.1 Conceptos

En este apartado se explicará cual es la importancia que las empresas, en especial las pequeñas y medianas empresas implementen la innovación en sus procesos organizacionales, los cuales le permitirán mantenerse en el mercado y poder con sus productos o servicios competir con otras empresas, es así como la mayoría de los autores que se abordaran se encuentran de acuerdo, que la innovación es considerada como un factor diferencial para las empresas, siendo una estrategia que permitirá sorprender y mantener a los clientes, además, de estar preparados a los cambios que el mercado tiene de manera constante, teniendo en cuenta que, por medio de la innovación se promueven oportunidades como la comunicación, la participación y la flexibilidad, y llevara a que las empresas innovadoras tengan éxito en el mercado.

La creación de una empresa está acompañada del diseño de la organización en todos sus aspectos de función, lo que contribuye al desarrollo de cada dependencia de manera organizada y de esta forma tener claro los servicios que prestará cada una. Actualmente las organizaciones no planifican con antelación el diseño de estrategias para mantenerse competitivas, lo que evidencia que hay un deficiente modelo de organización para enfrentar cambios y estos cambios puede hacer vulnerable a la organización.

La pequeña y mediana empresa vive un constate proceso de surgimiento, pero también de caída en el país, las crisis económicas han motivado a los colombianos a apostarle a sus proyectos de emprendimiento arriesgando sus recursos y capital (Salas Arbeláez, 2020). Dicho de otra manera, han optado por suplir sus necesidades laborales y financieras a falta de políticas del Estado que garanticen el desarrollo económico de la sociedad. Por esto es necesario plantearse tácticas y metodologías innovadoras, por las cuales puedan gestionarse mejoras en pro del

crecimiento y fortalecimiento de estas pequeñas y medianas fuentes de ingresos y empleo de la base social colombiana (Salas Arbeláez, 2020).

Las empresas deben desarrollar modelos de negocio, que se consideran importantes para poder entender la ventaja competitiva y el crecimiento sostenible de una empresa (Marin-Garcia & Tomas, 2016), esto debido a que, por medio de los modelos de negocio, se podrá implementar un proceso de innovación, que es lo que está llamando la atención en los últimos 15 años, debido a que, por medio de los modelos de negocio se puede proporcionar valor a los clientes, esto por medio del pensamiento de gestión y el compromiso con las actividades económicas (Aversa, Haefliger, Rossi, & Baden Fuller, 2015).

En las empresas debe generarse un intercambio de conocimientos, que hace referencia a los empleados o equipos de una organización quienes intercambian y discuten el conocimiento dentro de la organización, por medio de canales como discusiones, redes de conferencias y bases de conocimiento (Wang, 2009), estableciendo que, el intercambio de conocimientos se divide en el intercambio de conocimientos individual, intercambio de conocimientos en grupo (equipo), el intercambio de conocimiento organizativo y el intercambio de conocimiento Inter organizativo desde la ontológico, que está enfocado en que las empresas tengan un crecimiento constante y que permitirá que el acceso al conocimiento sea una estrategia organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Así pues, se debe tener en cuenta un factor importante como es la innovación, ya que, una organización innovadora se puede caracterizar como aquella que avanza en su camino hacia el desarrollo, siendo capaz de impulsar iniciativas innovadoras con el fin de beneficiar a la sociedad (Megias J, 2012). La innovación y el progreso que se da por la diversidad de organizaciones que se encuentran actualmente en el mercado, la innovación se relaciona con todo lo moderno, con todo aquello que genera un crecimiento en la ciudad, en las empresas, en la sociedad, con miras a

un futuro equilibrado económicamente. Por medio de la innovación dentro de las empresas, se sacarán adelante todos los proyectos propuestos, teniendo en cuenta la tecnología y valorando la riqueza intelectual de la sociedad, que ayudara a que se dé un crecimiento constante. (Brown et al., 2019)

Las PYMES requieren ser innovadoras para asegurar su crecimiento en el tiempo, considerándolo como un factor estratégico para el desarrollo, además, que se debe buscar la manera de promover oportunidades, como la comunicación, la participación y la flexibilidad, debido a que, esta se considera fundamental para una mayor innovación y que siendo empresas innovadoras tengan éxito en el mercado (Cefis y Marsili, 2006).

De igual forma, las pequeñas y medianas empresas, con el paso del tiempo se consideran como motores de innovación y su papel en las economías mundiales es cada vez más importante, por lo que, la mayoría de las estructuras económicas están compuestas por pymes (Hoffman et al.1998). Existe una fuerte evidencia de la manera en que las PYMES se encuentran presentes en varios sectores, involucrando innovaciones tecnológicas, siendo un elemento importante de éxito (Hoffman et al.1998). Por el aumento en la competencia y el rápido progreso tecnológico en muchas industrias, las pymes se están visto obligadas a desarrollar nuevos productos de forma más rápida y eficaz, y depende de su capacidad innovadora, lo que les permitirá lograr y mantener una ventaja competitiva en el mercado (Tardivo et al.2009).

Es importante que un negocio se centre en la innovación según las necesidades cambiantes que tienen los consumidores, esto permite que se pueda mantener una ventaja competitiva, confiando en la innovación, e integrándola en áreas no tecnológicas (Gupta et al., 2016; Foroudi et al., 2016a, 2016b, 216c; Wagner et al., 2011), mientras que para Tidd y Thuriaux- Alemán (2016), la innovación es una estrategia por medio de la cual se alcanzara el éxito, sin embargo, se debe tener en cuenta que cualquier ayuda administrativa que se utilice

puede afectar la implementación del proceso de innovación, por los rápidos cambios que surgen en el entorno, lo que genera un futuro incierto que no permite asegurar la supervivencia de todas las organizaciones que buscan un crecimiento y desarrollo sostenible (Moon Jun Kim, 2020).

Por lo tanto, se considera importante que dentro de las pequeñas y medianas empresas se implementen tecnologías digitales, que se basaran en los sistemas TIC, por medio de los cuales se estandarizará la información y se podrá permitir a las organizaciones codificar, almacenar, formalizar y distribuir de manera rápida cantidades cada vez mayores de conocimiento (Markus, Steinfield, Wigand y Minton, 2006; Williams, Dwivedi, Lal y Schwarz, 2009). Teniendo en cuenta que, las plataformas digitales vienen desafiando las propuestas comerciales tradicionales, ya que, la gestión de los flujos de información internos y externos permitirán un mejoramiento en el desempeño de las PYMES emprendedoras, permitiendo estimular el intercambio de conocimientos, la reducción de costos, la velocidad de innovación, las ganancias de reputación y la identificación de oportunidades, generando mayor rendimiento (Lin y Lin, 2016).

De esta manera se determina que las pymes, deben tener en cuenta la innovación abierta, que consiste en un modelo, por medio de la cual se describe cómo las organizaciones pueden innovar solicitando ideas de fuera de la organización o cómo pueden beneficiarse de sus actividades de innovación, teniendo en cuenta el conocimiento interno que tiene cada colaborador (Chesbrough, 2006). Determinando que existen tres categorías de innovación abierta como es la entrante, saliente y acoplada, siendo la más apropiada la abierta entrante, porque las ideas fluyen hacia la organización desde socios como clientes, proveedores, competidores, universidades o gobiernos y se utilizan con ideas desarrolladas internamente que tienen como propósito innovar y sorprender a los clientes (Popa et al., 2017).

Por otro lado, se determina que se requiere la implementación de la innovación y a su vez de la esbeltez, convirtiéndose en empresas ambidiestras, las cuales se encuentran enfocadas en

poder lograr un rendimiento organizativo que les permite mantener este desarrollo a largo plazo. La innovación viene generando un reto para las pequeñas y para las medianas empresas, ya que, necesita que estas puedan competir en el mercado y que, debido a la escasez de los enfoques para el desarrollo podrán mantenerse durante mucho tiempo acordes a la competencia del mercado. Siendo necesario destacar que los procesos innovadores en las pymes indias aún se encuentran incompletas y esto ocurre porque no existen pruebas sobre la implementación exitosa de modelos empresariales que sean sostenibles y que permitan que se pueda lograr un impacto positivo en el rendimiento de las mismas (Tantalo et al., 2012).

Finalmente, se hace necesario tener en cuenta que, en el entorno empresarial dinámico y globalizado es importante que, se dé la apertura de la estrategia de innovación, para que, cada vez más empresas especialmente las pymes recurran más a la información externa y a las colaboraciones de investigación que le permitan poder innovar y obtener ventajas competitivas, para esto es importante tener en cuenta la innovación abierta, debido a que, la innovación interna permitirá que se pueda dar una explotación externa y que se pueda tener la capacidad de absorción, que son los activos complementarios de la empresa (Popa et al., 2017).

2.2.2 Participantes

Los participantes fueron pequeñas y medianas empresas colombianas principalmente y se tuvieron en cuenta pymes indias e italianas, para ver qué factores diferencian estas empresas, para esto se tuvo en cuenta lo estudiado por gerentes y académicos de diferentes nacionales generando excelentes resultados, esto debido a que, el perfil de los gerentes estudiados corresponde a las áreas comercial y operativa, que son áreas importantes en la transformación, debido a que, tienen un papel esencial en el desempeño comercial y el crecimiento económico (Javad Izadi Z.D. et al., 2020). De otro lado, se tuvo en cuenta los estudios de académicos que representan las acciones

que las empresas deben desarrollar para lograr innovaciones efectivas (Pertuz & Pérez, 2021). Es por esta razón, que una de las recomendaciones que se realizan es tener en cuenta el espíritu empresarial en los gerentes lo que puede darles una ventaja competitiva en el mercado y tener el potencial para un mayor éxito (Moon Jun Kim, 2020).

Muchos estudios demostraron que la apertura en la innovación puede afectar positivamente el desempeño de la innovación, las contribuciones cuantitativas empíricas actuales apenas abordan el hecho de que no todas las fuentes pueden tener el mismo valor para las empresas innovadoras (Santoro et al., 2021). Es por esto que las pymes que se han tenido en cuenta permiten analizar la relación positiva entre la estrategia de abastecimiento de conocimiento y la internacionalización, lo que permite que se tengan en cuenta varias implicaciones tanto para los gerentes como para los académicos (Santoro et al., 2021). Por lo tanto, es importante que las pymes empiecen a comprender el impacto de las plataformas digitales en el desempeño de las empresas, que se encuentra limitada y que la mayoría de las empresas fracasan en sus intentos de adoptar dichas plataformas (Cenamor et al., 2019).

Es por esto que cada empresa deberá apoyar el intercambio de conocimientos y la colaboración entre las áreas funcional es de las empresas, para esto se hace necesario que exista una conexión entre las áreas, ya que, se desarrollara la confianza y la cooperación entre los miembros de la organización, y se tendrá un aumento de las oportunidades, porque cuando se establecen relaciones sociales informales, así como la accesibilidad, la comprensión profunda y el refuerzo de los conocimientos existentes (Adler y Kwon, 2002; Subramaniam y Youndt, 2005; Jansen et al, 2006). Teniendo en cuenta que, cuando existe una conexión entre áreas se podrá implementar mayor innovación, desde la comunicación abierta, la descentralización y la autonomía laboral, siendo elementos que permiten que se fomente la innovación.

Las pymes deben implementar modelos de negocio, ya que, esto se considera como una arquitectura para un producto o servicio y el flujo de información y otros recursos que se consideran necesarios para así poder lograr un negocio sostenible (Amit & Zott, 2001), por lo que, las pymes deberán vincular lo que está dentro de la empresa con lo que está fuera de ella, para que de esta manera exista un involucramiento de los diferentes grupos y en la manera en que se capta o se monetiza el valor (Baden-Fuller y Mangematin, 2013), determinando entonces, que un modelo de negocio le permite convertirse en un impulsor de la innovación (Francis y Bessant, 2005), siendo una herramienta para capturar su valor y que, se ha ido convirtiendo en un objeto de innovación en sí mismo (Schneider y Spieth, 2013).

Las pymes deben contar con un entorno altamente cooperativo que lleve a los miembros a alcanzar objetivos comunes y a que se puedan proporcionar conocimientos a los demás y aceptar la ayuda de otros (Davenport y Prusak, 2000; Heeseok y Byounggu, 2003; Jashapara, 2003), teniendo en cuenta que, un entorno altamente solidario es aquel que mostrara a la empresa que existe una preocupación por el bienestar de cada colaborador, y que permitirá que haya un desarrollo y que se motiva a cada uno a crear y a intercambiar conocimiento (Von Krogh et al, 2000; Mcdermott y O'Dell, 2001), cada intercambio de conocimiento le permitirá a las pymes que pueda ampliar su perspectiva y este abierto a los cambios que se pueden presentar en el entorno.

Es por esto que no solo se tienen en cuenta empresas colombianas, sino que se toman como ejemplo pymes de otros países como las pymes indias, tienen en cuenta las teorías de la esbeltez y de la innovación, y como estas pueden influir en el rendimiento financiero y del medio ambiente de las pymes, debido a que, la innovación se considera como un incremental o discontinuo (O'Reilly & Tushman, 2004). Además, de acuerdo a lo planteado por March (1991) y O'Reilly & Tushman (2004), relacionan que la explotación con el concepto de innovación incremental y la exploración con el concepto de innovación discontinua. Siendo, además,

importante que las empresas tengan presente el concepto de mejoramiento continuo y de la eliminación del despilfarro en los procesos, ya que, esto genera que las organizaciones pierdan no solo tiene sino recursos y dinero, por lo que se ha establecido el lema de que menos, es más, es decir, menos espacio, menos tiempo, menos equipo, menos material, menos recursos humanos y menos costos.

Por otro lado, se encuentran, las pymes italianas en cuenta que, estas empresas se encuentran sometidas a una presión creciente que les permita mejorar sus capacidades técnicas, organizativas y sociales y para aprovechar factores dinámicos como la innovación y la innovación y la competitividad (Scuotto et al., 2020). Por esta razón, las capacidades relacionadas con los grupos de interés se convierten en un motor para estas empresas y la manera de promover eficazmente el crecimiento cuando se enfrentan a las dinámicas condiciones dinámicas del entorno empresarial actual (Scuotto et al., 2020).

2.2.3 Empresas

En Colombia nacen varias empresas por la materialización de un sueño, es así como luego de una planificación y de una evaluación del desempeño de la misma, busca un crecimiento constante, es por esto que, las empresas buscan implementar practicas pensando en el crecimiento de la misma, para esto implementan estrategias como el uso de la tecnología y la innovación, que les permitirá poder ofrecer mayor calidad y estar la vanguardia de lo que el mercado impone y de esta manera tener un mayor desempeño, sin embargo, estas empresas deben tener en cuenta la crisis económica, la globalización, el aumento de la competencia y el auge del desarrollo de nuevas tecnologías, las cuales obligan a las pymes a reformular su estrategia, basadas en la gestión de la innovación, en la cual se tendrán que abrir sus fronteras y confiar más en fuentes externas de conocimiento (Santoro, Ferraris, Giacosa, et al., 2018)

Colombia es un país que se caracteriza porque sus habitantes son personas emprendedoras que buscan llevar sus ideas más allá de que sea solo un sueño, por lo tanto deciden crear empresa con el objetivo principal de generar empresa, que ayude al país a disminuir las tasas de desempleo que tiene el país, ofreciendo productos y servicios competitivos en el mercado y que además supla las necesidades del público objetivo, para esto se requiere que estas empresas tengan en cuenta el componente de motivación, el cual implica prácticas que mejoran la motivación, que incluye compensación y evaluación del desempeño (Jiménez Jiménez y Sanz Valle, 2005). Por su parte, el componente de oportunidad contempla flexibilidad para los colaboradores, comunicación continua y participación en las diferentes áreas de la empresa (Jiménez Jiménez y Sanz Valle, 2005).

Es importante tener en cuenta que las grandes empresas cuentan con sistemas y con personal que aporta conocimientos, los cuales están enfocados en poder impulsar y sostener las distintas estrategias, determinando que, la implementación de las prácticas en las pymes se ha convertido en un desafío para estas empresas, debido a que, no cuentan con recursos dedicados, habilidades internas, compromisos a largo plazo y altos costos de implementación, considerando que la innovación se encuentra enfocada en lo que ocurre dentro de los límites de la empresa, y se consideran como el resultado de la introducción de nuevos recursos humanos y de prácticas de trabajo como es la gestión de la calidad total, que permite que se pueda minimizar el nivel de existencias de las materias primas y de esta manera poder mejorar la eficiencia de cada proceso (Abdulmalek & Rajgopal, 2007).

Las pymes son sus modelos de negocio podrán crear, entregar y capturar valor, por medio de los insumos tecnológicos en resultados económicos (Chesbrough & Rosenbloom, 2002), que les permitirá a estas empresas poder crear, distribuir y retener el valor (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, aun no se ha investigado ampliamente en

lo que respecta a las pymes, ni con respecto a las pymes que trabajan con una nueva tipología de innovación, aunque se hace necesario que las empresas si implementen esta estrategia que se considera como un motor para mantener la ventaja competitiva y poder alcanzar el beneficio comercial a través de la ciencia y la tecnología (Gasparin et al., 2021).

Es importante que dentro de las empresas se comparta el conocimiento, que este se distribuya en toda la empresa y que involucre a las personas y a la tecnología cuando se este se genere, se reconozca o se obtenga (Oyemomi et al., 2019), debido a que, la estrategia de intercambio de conocimientos se considera como un ingrediente crucial de los programas de gestión del conocimiento tanto a nivel organizativo como individual (Oyemomi et al., 2019; Riege, 2005; Singh et al., 2019). Siendo importante tener presente que, el intercambio de conocimiento dentro de una organización permitirá que se pueda mejorar el aprendizaje tanto de las organizaciones como de los individuos, a su vez este conocimiento se ira convirtiendo como un activo intangible que servirá como fuente de ventaja competitiva (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Teece, 1998).

Entre dichas empresas se encuentran las pymes que tienen un potencial especial para ser habilitadas por la interacción con sus diversos grupos de interés (Scuotto et al., 2020). Es por esto que, esta interacción se convierte en una fuente importante para la creación de recursos generadores de valor inimitables y se denomina en la literatura como red de innovación (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Por lo que, basados en un modelo teórico se pretende analizar en qué medida las capacidades y el compromiso de las partes interesadas y el compromiso de las partes interesadas determinan la orientación a la innovación sostenible de las pymes en un contexto de conocimiento intensivo(Scuotto et al., 2020).

Con relación a las pequeñas y medianas empresas (pymes), la tecnología digital puede parecer compleja, porque el proceso se puede gestionar a través del conocimiento y la formación,

siendo la implementación de la tecnología digital necesaria para que las organizaciones sobrevivan en la sociedad actual, y puedan superar la dificultad de la transformación, esto por la experiencia irrelevante (Javad Izadi Z.D. et al., 2020). Sin embargo, las PYMES desarrollan tareas que permiten asignar y gestionar competencias para el éxito del proceso de innovación (Tidd y Thuriaux-Alemán 2016; Boly et al. 2014), que le permite estar respondiendo de manera rápida a los cambios en el entorno empresarial y a las diversas demandas de los clientes, enfatizando la importancia de mejorar las estrategias de gestión y el desempeño organizacional con base en el espíritu empresarial como un factor clave para el crecimiento y el desarrollo (Moon Jun Kim, 2020).

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por la crisis económica, la globalización, el aumento de la competencia y el auge del desarrollo de nuevas tecnologías, las pymes se han visto obligadas a reformular su estrategia, basadas en la gestión de la innovación, en la cual base tendrán que abrir sus fronteras y confiar más en fuentes externas de conocimiento (Santoro, Ferraris, Giacosa, et al., 2018). Es por esto que, es necesario tener en cuenta que, en el escenario socioeconómico actual, las empresas deben buscar obtener y mantener una ventaja competitiva por medio de la adopción de iniciativas de creación conjunta que aprovechen los recursos y competencias de las partes interesadas (Santoro, Ferraris, Giacosa, et al., 2018). Sin embargo, se requiere que las empresas investiguen un poco más sobre cómo la capacidad de la plataforma digital afecta el desempeño de la empresa por medio de una profunda renovación de la gestión de la red (Helfat & Raubitschek, 2018)

Teniendo en cuenta que, cuando las empresas buscan lograr una ventaja competitiva, estas están implementando la innovación abierta, que impulsa los cambios sociales, económicos y tecnológicos, desde la globalización permitirá que se pueda tener en cada empresa un mayor auge tecnológico, y que estas se adapten a las distintas tendencias del entorno empresarial, por lo que

su estrategia de innovación debe estar enfocada en las necesidades de la empresa, para evitar resistencia en los empleados y que se genere una falta de compromiso interno, que generara fuertes barreras para la adopción de las prácticas innovadoras, que generaran una afectación en el entorno interno de la empresa, sus conocimientos y su infraestructura (Popa et al., 2017).

2.2.4 Instrumento de medición.

Para comprender los objetivos de la investigación se utilizaron distintos instrumentos de medición, que arrojaron datos observables que representan conceptos o variables que el investigador tiene en mente, inicialmente se utilizan métodos descriptivos que permiten conocer a profundidad el tema del cual se está investigando, seguido de métodos cuantitativos, que permiten tener datos específicos que le aportan a la investigación y métodos cualitativos, en los cuales se conoce por medio de la entrevista las opiniones de las personas con relación al tema de investigación que fue elegido.

Métodos descriptivos

De acuerdo a las teorías relativas a la gestión del conocimiento, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, se tuvo en cuenta la ingeniería de software y la innovación abierta, esto por medio de la construcción de un modelo de investigación por medio del cual se comprenden los factores que afectan al intercambio de conocimientos, y a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, fue así como el estudio se centró en las pyme de China y por medio de la recolección de la información en línea de 457 empresa, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales que permitieron que se pudieran comprobar las hipótesis (Yao J, Crupi A, Di Minin A & Zhang X, 2020).

Esta metodología descriptiva permite conocer sobre la innovación desde tres áreas principales, en primer lugar, aunque el papel del compromiso de las partes interesadas en la gestión de la sostenibilidad está ampliamente reconocido (Bowen et al., 2005), que lo que busca determinar es como estas empresas están gestionando la innovación sostenible en un contexto de conocimiento intensivo, para esto se realizó una revisión bibliográfica, que permite conocer como las empresas están implementando este modelo de innovación y de qué manera se aplica al modelo interno de cada una de las organizaciones (Scuotto et al., 2020).

Métodos cuantitativos

Se elige la metodología cuantitativa debido a la naturaleza del tema, que pide que se tengan enfoques más detallados que permiten explorar las relaciones entre las variables que ya se utilizan en los estudios empíricos. A su vez por medio del enfoque cuantitativo, se podrán analizar muchas variables que permiten explorar las relaciones en profundidad (Cenamor et al., 2019). Además, de realizar una encuesta dirigida a las pymes del sector manufacturero en Suecia que permite probar las hipótesis propuestas, enfocados en pymes que ofrecen productos tangibles y, por lo tanto, tienen un proceso de innovación formalizado, se utilizó Suecia como contexto de investigación empírica por diferentes razones (Holgersson, 2013).

La medición es importante de acuerdo a la literatura que se tiene, por lo que se le aplica a los responsables y a los gestores de cada organización, por lo que, es importante realizar un estudio piloto con cuestionarios que permitirán constatar la información que se obtiene en las entrevistas, para de esta manera poder tomar decisiones con relación a la implementación de la innovación abierta en la empresa, debido a que, es importante tener en cuenta la opinión de los participantes para de esta manera evitar que se genere resistencia en cada uno de estos, sin

embargo, es importante que se tengan en cuenta las variables de control que influyen en el rendimiento de la empresa (Popa et al., 2017).

Para poder medir la esbeltez en las empresas, se utilizaron cuestionarios los cuales fueron extraídos de la literatura, la cual permite reflejar la capacidad que tienen las pymes para poder aplicar las medidas que se han ido adaptando a los estudios empíricos, y que estas puedan ser adecuadas al contexto indio, y al sector manufacturero, por lo que, se tuvieron en cuenta 5 preguntas sobre 5 dimensiones diferentes que se ajustan al grado de producción de las empresas y que permitirán conocer sobre el sistema de producción pull, la retroalimentación de los proveedores sobre la gestión de la calidad, la tasa de producción que se encuentra vinculada con la demanda de los clientes, además, que se pidió a los encuestados que en la escala Likert indicaran que tan de acuerdo o en desacuerdo estaban con los procesos que se están implementando.

El método de medición para los modelos de negocio, se basa en modelos de estudio exploratorio, por medio del cual las pymes adoptan un enfoque de teoría fundamentada (Strauss & Corbin, 1998), esto por medio de entrevistas y observaciones con profesionales, además, de emplear talleres sobre modelos de negocio en las pymes, que ofrecen contenidos culturales, los cuales se encuentran centrados en la conservación cultural, el objetivo del taller consistió en codiseñar un nuevo modelo de negocio para sus nuevos productos y servicios, esto permitió identificar que, existe una necesidad de tener un modelo de negocio social ad hoc para las pymes, y la creación de un prototipo de modelo de negocio basado en la literatura que se tiene (Gasparin et al., 2021).

Por un lado, se basó en 35 entrevistas en profundidad con gerentes y académicos de empresas multinacionales, lo que permitió obtener nuevos conocimientos empíricos (Javad Izadi Z.D. et al., 2020). Por otro lado, se tuvieron en cuenta artículos publicados entre 2012 y 2019,

que permitió recopilar y organizar información del tema, en las distintas bases de datos el término de búsqueda fue: “práctica de gestión de la innovación (Pertuz & Pérez, 2021). Finalmente se utilizó un método de muestreo aleatorio durante aproximadamente 3 semanas, del 8 de abril al 26 de abril de 2019, cuestionario diligenciado por 290 personas en una escala de 5 puntos de Likert y de los cuales 256 de ellos se utilizaron como datos de análisis final (Moon Jun Kim, 2020).

Se tuvieron presentes las tres principales ciudades como fueron Bogotá, Medellín y Cali, que son ciudades en las cuales se concentra el 80% de las pymes colombianas, aunque ciudades como Bucaramanga y Barranquilla se incluyeron para poder obtener información, sin embargo, ninguna empresa emitió respuesta alguna en estas dos ciudades, lo que motivó su exclusión, seguido a esto se aplicó una muestra aleatoria simple a los conglomerados seleccionados con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una probabilidad de éxito y fracaso del 50%. Para Medellín y Bogotá, las tasas de respuesta alcanzaron el 65%, mientras que en Cali alcanzaron el 85%, lo que conllevó a que las pymes de la ciudad de Cali tuvieran un peso más alto en la muestra total. La muestra estuvo conformada por 492 pymes conformada en un 42,07% por Bogotá, 39,23% por Cali y 18,7% por Medellín (Javad Izadi Z.D. et al., 2020).

2.2.5 Variables

Es importante tener en cuenta que, las variables en la investigación representan un concepto de gran importancia dentro de una investigación, debido a que, permite representar un atributo medible que cambia a lo largo de un experimento comprobando los resultados, y que permitirá que se pueda empezar a limitar el tema investigativo. Por lo tanto, estas variables se convierten en el resultado del proceso de conceptualización que permite separar características, particularidades, atributos, que facilitan la agrupación bajo una misma denominación de un

conjunto de fenómenos y que posibilita a la vez diferenciar un conjunto de elementos de otro denominado de forma diferente (Carballo Barcos G, Guelmes Valdés E, 2016).

Las variables en la organización se consideran de gran importancia. Según Calantone et al. (2002), la capacidad de la innovación de una organización se forma desde dos perspectivas diferentes, en las que se encuentran la variable de comportamiento y la adopción y gestión de innovaciones. Siendo importante tener en cuenta el uso de estos microdatos, los cuales permiten el análisis de la efectividad de las prácticas de gestión de la innovación que se aplican en una empresa y su relación con otras variables importantes para el desarrollo de las organizaciones (Pertuz & Pérez, 2021). Por lo tanto, se tiene en cuenta la estrategia de gestión como variable independiente y el desempeño organizacional como variable dependiente, además, de tener en cuenta el espíritu empresarial y las estrategias de gestión que permitirán mejorar el desempeño organizacional por medio de la generalización a varias clases, industrias y variables (Moon Jun Kim, 2020).

Las empresas pueden medirse a través de diferentes variables y una de ellas es el valor de su personal, siendo el capital humano uno de los factores para medir las variables organizacionales, es así como se define el capital intelectual como el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor, en la cual se envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, lo que implica básicamente el desarrollo de la gestión estratégica (Yao et al., 2020).

Entre las variables que se estudiaron se encuentra evaluación del desempeño, remuneración, participación, comunicación, flexibilidad, selección y capacitación, de acuerdo al momento AMO propuesto por Bailey (1993) y adaptado por (Marin-Garcia & Tomas, 2016), por

otro lado, como variable dependiente, se tuvo en cuenta la innovación desde las variables OCDE y Eurostat (2005), que permite medir la innovación a través de productos, procesos e innovación en los sistemas de gestión, teniendo en cuenta que, se adapta mejor en nuevos productos o volúmenes de inversión tienden a minimizar las actividades de innovación de las PYME y la variable de control, que es el número de colaboradores de acuerdo a la antigüedad y al género del gerente.

Además, de tener en cuenta las variables amplitud de búsqueda de conocimiento y profundidad de búsqueda de conocimiento (Laursen y Salter, 2006), las cuales permiten cuantificar el número de fuentes explotadas para adquirir conocimiento y la intensidad con que fueron explotadas. Por otro lado, la variable emprendedora, que es una fuente clave de flexibilidad e innovación (Gris, 2006; Varis & Littunen, 2010). Las pymes emprendedoras son pequeñas y medianas empresas que desarrollan o comercializan tecnologías nuevas o mejoradas de maneras nuevas o mejoradas (Holgersson, 2013), midiéndola desde el crecimiento de las ventas como indicador de desempeño (Cenamor et al., 2019).

A su vez se tuvo en cuenta la esbeltez, determinando que las pymes deben tener la capacidad de poder aplicar estas medidas, ya que, es necesario que las empresas desarrollen procesos innovadores que les permitan alcanzar un desarrollo y que, permita a las empresas competir en el mercado manufacturero basados en procesos de calidad, y enfocados en el crecimiento de las mismas, lo que permitirá que se pueda lograr un equilibrio y que la empresa tenga un mayor rendimiento en el mercado (Shashi et al., 2019).

Por otro lado, los modelos de negocio, que se aplica en grandes empresas y también se adapta perfectamente a las pymes, debido a que, con el impulso de la innovación estos modelos podrán ser más eficaces, y permitirá que se pueda lograr un crecimiento a largo plazo, además de poder crear y captar valores económicos, sociales, culturales y ecológicos, que le servirán a las

pymes están a la altura de las grandes empresas y que sus modelos también se conviertan en modelos exitosos y de gran importancia, basados en la innovación (Gasparin et al., 2021).

Y las capacidades relacionadas con los grupos de interés fueron definidas como una variable exógena y correlacionada con la responsabilidad ambiental, considerada por Ayuso et al. (2006, 2011) como su antecedente. Debido a que, las capacidades relacionadas con los grupos de interés se definieron como una combinación de la percepción de los grupos de interés, la integración de los grupos de interés y la transaccionalidad radical (Freeman, 1984; Gadenne et al., 2009; Hart & Sharma, 2005; Litz, 1996; Sharma & Vredenburg 1998). Sin dejar de lado la responsabilidad medioambiental, las capacidades medioambientales y la orientación a la innovación sostenible, la cual se entendió como una combinación de la responsabilidad social y la capacidad de respuesta social, motores clave de cualquier proceso de innovación que implica actividades para su desarrollo.(Santoro, Ferraris, & Vrontis, 2018)

2.2.6 Resultados

Es necesario tener en cuenta que, la innovación consiste en una estrategia fundamental para el éxito de las organizaciones, debido a que, las empresas utilizan diferentes prácticas para gestionar con éxito el proceso de innovación. Por lo que, (Javad Izadi Z.D. et al., 2020) hace como recomendaciones futuras que, los investigadores puedan investigar más líderes de diferentes industrias que le permita obtener más información y conocimiento del proceso comercial. Debido a que, esto resaltaré la importancia de ampliar el conocimiento sobre las prácticas organizacionales que se encuentran asociadas al éxito de los procesos de gestión de la innovación (Pertuz & Pérez, 2021). Por lo que, es importante tener presente que una estrategia de gestión es un patrón consistente en la toma de decisiones organizacionales que permitirán que se pueda hacer frente y competir activamente con los cambios organizacionales y ambientales (Moon Jun Kim, 2020).

Los resultados indican que las empresas se encuentran preparadas para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Sin embargo, es necesario determinar que, pocas empresas participan en los llamados mercados tecnológicos, esto porque, las actividades de innovación parecen residir en relaciones estratégicas con algunos clientes principales que representan una gran proporción de la facturación de la empresa (Van de Vrande et al.2009). Por lo que se considera necesario las empresas indaguen más sobre las estrategias innovadoras que se deben implementar y que permitirán un mayor desarrollo organizacional y estar acorde a los cambios repentinos que el mercado presenta.

Luego del análisis de los datos, la capacidad relacionada con los grupos de interés se pudo determinar que estas se encontraban correlacionadas de manera positiva con la orientación a la innovación sostenible a través de la responsabilidad medioambiental. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, las capacidades medioambientales de la organización no se correlacionaron significativamente con la orientación a la innovación sostenible, determinando que, las capacidades de los grupos de interés hacia la responsabilidad medioambiental están interesadas hacia la responsabilidad medioambiental de la organización orientadas hacia la innovación sostenible dentro de la organización (Scuotto et al., 2020).

Es importante que las PYME, conozcan los resultados, para poder realizar una identificación de las necesidades que se presentan en la organización y que deben ser abordadas para generar beneficios desde las para poder lograr un mayor crecimiento (Javad Izadi Z.D. et al., 2020). Teniendo en cuenta que los resultados se basaron en la aplicación de encuestas y estudios de casos, por lo que se hace necesario la construcción de un instrumento de recolección de datos que permita identificar prácticas de gestión de la innovación, con base en los artículos relacionados con las prácticas de gestión de la innovación en las bases de datos consideradas en esta revisión de alcance (Pertuz & Pérez, 2021). Sin dejar de lado, la influencia del desempeño

organizacional, la sensibilidad al riesgo, la progresividad y la innovación, que tienen una influencia positiva tanto en el desempeño financiero como no financiero (Moon Jun Kim, 2020).

De acuerdo a la investigación se pudo determinar que los hombres dirigen el 75,3% de las empresas, mientras que las mujeres dirigen el 24,7%, determinando que, el promedio de años de operación es de 30, mientras que el promedio de colaboradores es de 54, determinando que, las prácticas de recursos humanos más comunes de las PYME son la participación, la selección y la compensación, y estas empresas innovan principalmente en los sistemas de gestión, sin desconocer que existe una relación importante entre las prácticas de gestión de recursos humanos, la innovación y las variables demográficas, además, de tener en cuenta la relación que existe entre la antigüedad de la empresa con la compensación, la comunicación, la selección y la innovación en los sistemas de gestión y la innovación en general y en cuanto al género del directivo, existe una relación entre esto y la innovación de procesos.

Además, que, la implementación de la innovación permite mostrar la relación indirecta entre la capacidad y el rendimiento de la plataforma digital de las pymes y el impacto positivo en la capacidad de la red, debido a que, los resultados indican que la capacidad de red de las PYMES tiene un impacto positivo significativo en el desempeño. Por lo tanto, la difusión de las plataformas digitales genera beneficios en las pymes, generando nuevas oportunidades que permiten mejorar la eficiencia e impulsar la innovación (McAfee y Brynjolfsson, 2012).

Por lo tanto, la implementación de la innovación en las pymes conforma que se debe ser consciente de la necesidad de crear un clima apropiado para la innovación, lo que permitirá que pueda haber una tendencia creciente hacia la apertura, mejorando los procesos de la empresa y que la empresa tenga una ventaja competitiva, por lo que el rendimiento de la empresa debe ser subjetiva, y permitirá a los directivos poder medir el rendimiento, además, de tener en cuenta

factores importantes como la estrategia organizativa y el liderazgo, que estarán enfocados en el crecimiento de la empresa (Popa et al., 2017).

Es así como la innovación permite mostrar un impacto positivo significativo tanto de la esbeltez como de la capacidad de innovación en el rendimiento financiero y medioambiental. Además, los resultados de este trabajo muestran la importancia de considerar simultáneamente el adelgazamiento y la innovación, ya que el adelgazamiento no sólo tiene un efecto directo sobre el rendimiento medioambiental y financiero, sino que, también un efecto indirecto mediado por la innovación (Shashi et al., 2019).

2.2.7 Limitaciones

Es necesario tener en cuenta que, las principales limitaciones de las pymes es que tienen mayores dificultades para poder crecer, debido a que, tienen menos recursos, menor margen de ganancia, capacidades limitadas, menos oportunidades de expansión, por lo que es importante que estas empresas implementen estrategias de crecimiento y procesos innovadores, se recomienda que las pymes mejoren el rendimiento de la empresa por medio de la innovación entrante y saliente, por lo que los hallazgos empíricos sobre la innovación y la aplicación de la misma en las grandes empresas podrá también tenerse en cuenta para la implementación en las pyme y el crecimiento y rendimiento organizacional de las mismas (Lee et al ., 2010; Spithoven et al ., 2013).

Las pymes deben aprovechar las oportunidades que ofrece la adopción de prácticas ajustadas para llevar a cabo sus estrategias de innovación de productos y procesos, a su vez se podrá tener en cuenta que, las diferencias que existen entre los efectos directos e indirectos de las estrategias de innovación que podrán adoptarse para mejorar el rendimiento, sin embargo, se recomienda tener en cuenta identificar las políticas nacionales específicas, que permiten que se

pueda apoyar la competitividad de las PYMES indias individuales, los sistemas locales y las cadenas de suministro en la adopción de prácticas y así poder lograr un aprovechamiento de este potencial de innovación, que permite a las pymes desempeñar un papel fundamental en la mejora del rendimiento tanto financiero como de ecologización de la cadena de suministro (Shashi et al., 2019).

Por lo tanto, se recomienda que, en los modelos de negocio, se integren tres actividades principales que estarán relacionadas con: el contenido, que son las actividades que se van a realizar, con la estructura, que se basa en cómo y en qué secuencia se vinculan las actividades y la gobernanza, que es quién realiza las actividades, teniendo en cuenta, que esto se basa en un conjunto de actividades que permite la comprensión por medio de las herramientas que proporciona, esto haciendo énfasis en el diseño a nivel de sistema sobre la optimización parcial, y la arquitectura (Zott & Amit, 2010).

Siendo necesario tener en cuenta la orientación a la innovación sostenible de una organización, la cual se encuentra condicionada por ciertas limitaciones que son derivadas de la naturaleza de los orígenes de los datos, es decir, las PYME del sector manufacturero de alta tecnología en Italia, en el cual se identificaron ciertas limitaciones, como son que, los resultados se basan en las opiniones de las empresas de un sector manufacturero de alta tecnología, lo cual es indicativo de la existencia de un número limitado de empresas, de alta tecnología, lo que es indicativo de su participación, en cierta medida, en actividades de innovación, por lo que se recomienda tener en cuenta a futuro realizar investigaciones para estudiar la orientación hacia la sostenibilidad en organizaciones de un contexto caracterizado por un menor grado de intensidad de conocimiento y tener en cuenta la innovación sostenible en un contexto social, político y normativo específico (Scuotto et al., 2020)

3. Implicaciones prácticas y/o conclusiones

En términos de gestión, esta revisión sugiere que los gerentes de las diferentes PYME deben adoptar la innovación abierta para enfrentar el escenario internacional con las herramientas adecuadas. La estrategia de abastecimiento de conocimientos se considera esencial para las PYME. También se recomienda un estudio comparativo basado en los esfuerzos por adoptar una definición de PYME que sea representativa y que se pueda aplicar a empresas de otros países, además, de aplicarlo en empresas de otro tamaño, que se enfrenten a retos similares en términos de estrategias de innovación sostenible, desde un estudio comparativo que utilice datos de organizaciones con una gama más amplia de tamaños y de diferentes industrias y contextos sociales, políticos y normativos (Scuotto et al., 2020)

Las PYME, conocen los resultados, para poder realizar una identificación de las necesidades que se presentan en la organización y que deben ser abordadas para generar beneficios y poder lograr un mayor crecimiento, teniendo en cuenta que las pequeñas y medianas empresas, buscan un crecimiento de manera constante, por medio de la implementación de nuevas estrategias, que a su vez le permitirán seguir generando aporte social y económico, además, de tener en cuenta la estrategia de gestión, que aportará en la toma de decisiones organizacionales las cuales permitirán que se pueda hacer frente y competir activamente con los cambios organizacionales y ambientales, basados en los conocimientos de gerentes y académicos quienes aportaran sus ideas para lograr el crecimiento de estas.

Gracias a este artículo de revisión se pudo evidenciar las diferentes posturas de varios autores, además de unificar más de 10 artículos en esta revisión final

4. Referencias bibliográficas

- Brown, Foroudi, & Hafeez. (2019). Marketing management capability: The construct and its dimensions : An examination of managers' and entrepreneurs' perceptions in a retail setting. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 22(5), 609-637.
<https://doi.org/10.1108/QMR-10-2017-0131>
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>
- Gasparin, M., Green, W., Lilley, S., Quinn, M., Saren, M., & Schinckus, C. (2021). Business as unusual: A business model for social innovation. *Journal of Business Research*, 125, 698-709. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.034>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391-1399. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
- Holgerson, M. (2013). Patent management in entrepreneurial SMEs: A literature review and an empirical study of innovation appropriation, patent propensity, and motives. *R&D Management*, 43(1), 21-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2012.00700.x>
- Javad Izadi Z.D., Sayabek Ziyadin, Maria Palazzo, & Mendip Sidhu. (2020). The evaluation of the impact of innovation management capability to organisational performance. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4), 697-697-723. Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/QMR-04-2020-0052>

- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Moon Jun Kim. (2020). The Impact of Entrepreneurship and Management Strategies on Organizational Performance Perceived by Members: Focused on SMEs. *International Journal of Advanced Culture Technology(IJACT)*, 8(1), 26-37.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip&db=edsers&AN=edsers.372334&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Pertuz, V., & Pérez, A. (2021). Innovation management practices: Review and guidance for future research in SMEs. *Management Review Quarterly: Systematic Literature Reviews, Meta-Analyses, and Replication Studies*, 71(1), 177-213. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00183-9>
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting & Social Change*, 118, 134-142.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- Salas Arbeláez, L. (2020). The effect of human resource management practices and innovation: Colombian small and medium-sized enterprises: Efecto de las prácticas de gestión humana e innovación: Pequeñas y medianas empresas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 36(68), 44-57. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.9811>
- Santoro, G., Ferraris, A., Giacosa, E., & Giovando, G. (2018). How SMEs Engage in Open Innovation: A Survey. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 561-574.
<https://doi.org/10.1007/s13132-015-0350-8>

- Santoro, G., Ferraris, A., & Vrontis, D. (2018). Open social innovation: Towards a refined definition looking to actors and processes. *Sinergie Italian Journal of Management*, 36(Jan-Apr), Article Jan-Apr. <https://doi.org/10.7433/s105.2018.02>
- Santoro, G., Mazzoleni, A., Quaglia, R., & Solima, L. (2021). Does age matter? The impact of SMEs age on the relationship between knowledge sourcing strategy and internationalization. *Journal of Business Research*, 128, 779-787. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.021>
- Scuotto, S., Garcia-Perez, G.-P., Cillo, C., & Giacosa, G. (2020). Do stakeholder capabilities promote sustainable business innovation in small and medium-sized enterprises? Evidence from Italy. *Journal of Business Research*, 119, 131-141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.025>
- Shashi, Centobelli, P., Cerchione, R., & Singh, R. (2019). The impact of leanness and innovativeness on environmental and financial performance: Insights from Indian SMEs. *International Journal of Production Economics*, 212, 111-124. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.02.011>
- Yao, Crupi, Di Minin, & Zhang. (2020). Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 607-634. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2019-0445>