

ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR LA INNOVACIÓN EN PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD DE CALI

Nicol Andrea Valdez Martinez

Estudiante del programa de Administración de empresas, Universidad Santiago de Cali.

Correo: nicol.valdez00@usc.edu.co

Jachelinn Sarria Benavides

Estudiante del programa de Administración de empresas, Universidad Santiago de Cali.

Correo: jachelinn.sarria00@usc.edu.co

Jostin David Chantre Rivera

Estudiante del programa de Administración de empresas, Universidad Santiago de Cali.

Correo: jostin.chantre00@usc.edu.co

José Londoño Cardozo (Tutor)

Magister en administración, Profesor Tiempo completo de la Universidad Santiago de Cali.

Correo: jose.londono03@usc.edu.co

Resumen

Este artículo analiza cómo las pymes del sector comercial en Cali impulsan la innovación como herramienta para fortalecer su sostenibilidad a largo plazo. El objetivo fue identificar las estrategias de innovación más utilizadas por estas empresas, analizar su aplicación práctica y proponer acciones que respondan a las principales barreras identificadas. El estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo y diseño no experimental, utilizando entrevistas semiestructuradas aplicadas a diez pymes seleccionadas por su actividad dentro del sector comercial. A partir del marco teórico, se consideraron seis tipos de innovación: de producto, proceso, organizacional, marketing, tecnológica y abierta. Los resultados muestran que, aunque las empresas valoran la importancia de innovar, lo hacen de forma empírica, sin planificación formal, seguimiento ni evaluación de resultados. Las formas de innovación más presentes son la de producto, con ajustes al portafolio y diversificación según la demanda; la de marketing, con uso básico de redes sociales y promociones digitales; y la tecnológica, centrada en herramientas operativas como software contable y canales de venta en línea. Se concluye que la innovación es una práctica posible en contextos de recursos limitados si se orienta desde una lógica de mejora continua y se acompaña con herramientas adecuadas y formación técnica. El estudio propone estrategias accesibles para facilitar su adopción y sugiere ampliar el alcance de investigaciones futuras, involucrando a instituciones de apoyo empresarial para generar procesos de acompañamiento y transferencia de conocimiento que fortalezcan el ecosistema de innovación en las pymes locales.

Palabras clave: Cali, competitividad, estrategias, pymes, sector comercial, sostenibilidad, tipos de innovación

STRATEGIES TO FOSTER INNOVATION IN SMEs IN THE COMMERCIAL SECTOR OF THE CITY OF CALI

Abstract

This article examines how small and medium-sized enterprises (SMEs) in Cali's commercial sector leverage innovation to enhance their long-term sustainability. The study aimed to identify the most common innovation strategies adopted by these businesses, evaluate their practical implementation,

and suggest approaches to address key barriers. Using a qualitative, non-experimental design, researchers conducted semi-structured interviews with ten SMEs operating in the local market. The theoretical framework considered six types of innovation: product, process, organizational, marketing, technological, and open. Findings reveal that while SMEs acknowledge the importance of innovation, most engage in it informally, relying on intuition rather than structured planning or evaluation. Product innovation emerged as the most common, typically involving adjustments to offerings based on customer demand. Marketing innovation centered on basic use of social media and promotional tactics, while technological innovation was limited to operational tools such as accounting software and online sales platforms. The study concludes that innovation is feasible even with limited resources, provided it is framed as a process of continuous improvement supported by accessible tools and targeted training. Practical strategies are proposed to facilitate adoption, and the study recommends expanding future research to include a broader range of SMEs and to involve support institutions. These partnerships could enhance knowledge transfer, provide technical assistance, and strengthen innovation capabilities across the local SME ecosystem.

Keywords: Cali, commercial sector, competitiveness, innovation strategies, SMEs, sustainability, types of innovation

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan una parte sustancial del tejido empresarial colombiano. En el Valle del Cauca, este tipo de empresas conforma aproximadamente el 90 % del total de organizaciones, siendo predominantes en sectores como el comercio, la manufactura y los servicios (Becerra, 2024). En Cali, las pymes del sector comercial cumplen una función relevante en términos de generación de empleo, dinamismo económico y conexión con las dinámicas locales de consumo. Sin embargo, su papel se ve tensionado por una serie de retos vinculados a los procesos de transformación digital, la presión competitiva y la necesidad constante de adaptarse a un entorno cambiante.

Uno de los principales obstáculos que enfrentan estas empresas es la dificultad para incorporar prácticas de innovación que les permitan fortalecer su sostenibilidad y capacidad de crecimiento. Tal como lo señalan Ordoñez et al. (2023), las pymes suelen operar con recursos financieros limitados, baja disponibilidad de personal calificado y acceso restringido a tecnologías avanzadas. Además, existen barreras de tipo organizacional y cultural, como la resistencia al cambio o la falta de planificación estratégica, que afectan directamente su potencial innovador. En este contexto, la innovación se reconoce como una herramienta clave, pero poco explotada de forma sistemática.

El presente estudio parte de la necesidad de comprender cómo las pymes del sector comercial en Cali están abordando la innovación como parte de su estrategia de sostenibilidad. El problema de investigación se centró en identificar qué tipo de estrategias están utilizando

estas empresas para fomentar la innovación, qué barreras enfrentan en su implementación, y cuáles de esas estrategias resultan más efectivas según sus condiciones operativas. En respuesta a esta problemática, se planteó como objetivo general identificar las principales estrategias de innovación utilizadas por las pymes del sector comercial de Cali para fortalecer su sostenibilidad a largo plazo. A su vez, se establecieron objetivos específicos enfocados en describir los modelos de innovación más empleados, analizar su aplicación práctica y proponer acciones orientadas a superar los principales obstáculos identificados.

El marco teórico del estudio se construyó a partir de una revisión de literatura que permitió clasificar los distintos tipos de innovación aplicables a las pymes. En particular, se retomaron las definiciones del Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2007), que establece seis tipos: innovación de producto, de proceso, organizacional, de marketing, abierta y tecnológica. Cada uno de estos enfoques fue analizado en función de su aplicabilidad en contextos de recursos limitados y entornos de alta competencia. Además, se integraron aportes de autores como Oduro (2019), quien plantea que la innovación no solo se vincula a desarrollos tecnológicos, sino también a la capacidad de una empresa para generar valor mediante cambios graduales, centrados en las necesidades del cliente. Este enfoque fue complementado por Chang et al. (2021), quienes resaltan que innovar implica mejorar funcionalidades, rediseñar procesos y adaptar productos a nuevos usos, sin que ello necesariamente suponga grandes inversiones.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño no experimental y alcance descriptivo. La elección de este enfoque se justifica en la necesidad de comprender las percepciones, decisiones y prácticas de los empresarios desde su propia experiencia. El instrumento principal de recolección de información fue la entrevista semiestructurada, aplicada a diez empresarios de pymes comerciales en Cali que cumplían criterios de clasificación según el Decreto 957 de 2019. Las entrevistas permitieron captar tanto los discursos en torno a la innovación como las acciones concretas implementadas, las limitaciones percibidas y los resultados obtenidos.

Los hallazgos revelan que, si bien muchas de las pymes entrevistadas reconocen la importancia de innovar, pocas lo hacen mediante procesos sistematizados o con una planificación formal. La innovación aparece más como una reacción a demandas inmediatas

del mercado que como una estrategia deliberada. Las formas de innovación más presentes en las empresas analizadas fueron tres: la de producto, la de marketing y la tecnológica. En cuanto a la innovación de producto, se observaron esfuerzos por diversificar la oferta y adaptarla a las preferencias del consumidor, aunque sin estudios de mercado previos ni metodologías de desarrollo. Respecto a la innovación de marketing, se identificó un uso frecuente de redes sociales y acciones promocionales, en la mayoría de los casos realizadas de manera empírica, sin segmentación ni evaluación de impacto. La innovación tecnológica fue la menos desarrollada, concentrándose en herramientas básicas como software contable, canales de pago electrónico o plataformas de venta en línea.

A partir de estos resultados, se propuso un conjunto de estrategias centradas en estos tres tipos de innovación, con énfasis en la aplicación progresiva y adaptada a las capacidades reales de las pymes. Para la innovación de producto, se recomendó el uso de mecanismos de validación como prototipos o pruebas piloto, el rediseño de bienes existentes y la incorporación de elementos diferenciadores como la sostenibilidad o la identidad cultural. En marketing, se propuso estructurar las acciones promocionales a través de herramientas como Meta Business Suite, Canva o Google Analytics, con el fin de lograr una gestión más estratégica del posicionamiento digital. En el ámbito tecnológico, se planteó la adopción de soluciones accesibles y adaptables, además del fortalecimiento de vínculos con instituciones que puedan brindar acompañamiento técnico.

Las conclusiones del estudio confirman que existe una disposición favorable hacia la innovación entre los empresarios consultados, pero esta disposición no se traduce en capacidades instaladas dentro de las empresas. La innovación, tal como la entienden y practican las pymes analizadas, se encuentra fragmentada, orientada a la acción inmediata y desconectada de una visión estratégica. Las principales barreras identificadas —limitaciones económicas, escasa formación técnica, desconocimiento de herramientas y ausencia de planificación— explican esta desconexión. No obstante, también se evidencia que la innovación puede lograrse con recursos limitados si se parte de una lógica de mejora continua y de aprendizaje colectivo.

Con base en los hallazgos, se recomienda ampliar el alcance de investigaciones futuras que permitan comprender la dinámica innovadora en un espectro más amplio de empresas.

Estudios con mayor cobertura geográfica y sectorial podrían aportar insumos para políticas públicas, programas de formación y estrategias de fortalecimiento empresarial. Además, se plantea la importancia de articular estos procesos de investigación con entidades como la Cámara de Comercio, universidades o centros de desarrollo empresarial, con el fin de facilitar la transferencia de conocimiento y la implementación de acciones concretas. También se sugiere desarrollar espacios de formación donde se revise el concepto de innovación desde un enfoque práctico, accesible y contextualizado, que permita a los empresarios reconocer oportunidades y herramientas ya disponibles, pero poco conocidas o utilizadas.

El documento se organiza en cinco secciones. En primer lugar, se presenta la metodología empleada, incluyendo el enfoque, el diseño, las técnicas utilizadas y los criterios de selección de la muestra. Luego, se expone el marco de referencia, donde se desarrolla el concepto de innovación, su importancia para las pymes, y las distintas tipologías reconocidas en la literatura. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo, seguidos por la propuesta de estrategias enfocadas en superar las barreras identificadas. Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado.

Marco de referencia

Pymes y su importancia en la economía colombiana

Las pymes se caracterizan por su tamaño reducido y su limitado número de empleados. No obstante, su relevancia en la economía es significativa, dado que contribuyen a la generación de empleo y al fomento de la innovación. Para mantenerse en el mercado, estas empresas deben desarrollar estrategias que les permitan sostener su presencia, enfrentar la competencia con grandes corporaciones y superar obstáculos como la falta de conocimiento y la limitación de recursos.

En el contexto colombiano, el marco legal vigente establece criterios específicos para la clasificación de las empresas según su tamaño. El Decreto 957 de 2019 del Gobierno Nacional establece una nueva categorización basada en los ingresos por actividades ordinarias, dividiendo a las empresas en tres macro sectores económicos: manufacturas, servicios y comercio. A continuación, en la Tabla 1, se presenta la clasificación correspondiente al sector comercial:

Tabla 1 Clasificación del tamaño de las empresas en el sector comercio

| Tamaño | Comercio |
|------------------------|---------------------------------------|
| Pequeña empresa | Desde 44.769 UVT hasta 431.196 UVT |
| Mediana empresa | Desde 431.196 UVT hasta 2.160.692 UVT |

Elaboración propia con base en el decreto 957 de 2019 del Gobierno Nacional.

Con base en la Tabla 1, las pymes del sector comercial en Colombia corresponden a aquellas organizaciones legalmente constituidas que, en el año anterior, obtuvieron ingresos entre 44.769 y 431.196 UVT en el caso de las pequeñas empresas, y entre 431.196 y 2.160.692 UVT en el caso de las medianas empresas. Estas categorías serán consideradas en el presente estudio para la selección de las unidades de análisis.

Respecto a la importancia de las pymes en la economía colombiana, Camacho et al., sostuvieron que

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se consideran de suma importancia en el desarrollo económico de un país por su rol de generadoras de empleo, dinamización de la economía, creación de fuentes de ingreso de sectores vulnerables y desconcentración del poder económico. (2023, p.184)

Este planteamiento evidencia que las pymes desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico, particularmente en economías en desarrollo como la colombiana. Asimismo, las pymes no solo tienen un impacto positivo en la reducción del desempleo, sino que también promueven el desarrollo local al generar empleo dentro de sus comunidades.

No obstante, a pesar de su contribución al desarrollo económico, es fundamental que las pymes implementen estrategias de innovación de manera continua. La capacidad de innovar no solo asegura su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, sino que también fortalece su competitividad en un entorno de mercado dinámico.

Innovación

El concepto de innovación se ha construido a partir de la historia desde diferentes autores, inicialmente, se tiene que

La innovación se define como el proceso que transforma una invención, descubrimiento o idea sobre un nuevo dispositivo, proceso o sistema en su primera aplicación comercial exitosa. En este contexto, puede referirse a nuevos productos,

procesos y servicios, así como a nuevos mercados, fuentes de suministro y formas de organización. (Oduro, 2019, p.113)

De esta manera, la innovación se refiere a desarrollar un nuevo producto, o agregarle modificaciones a uno ya existente, también, cambiar o mejorar la forma en que se producen tanto los bienes como los servicios, o encontrar nuevas maneras de organizar el trabajo internamente. Además, busca agregar valor, y ayudar a las empresas a destacar en un mercado competitivo.

Mas allá de su definición, es importante destacar la relevancia de la innovación en el contexto de las pymes. Esta capacidad según un artículo publicado en un sitio web llamado Imaginamos, señala que es importante debido a que

permite crear un entorno favorable para la innovación, aprovechar el talento y el conocimiento de sus empleados, estimular la creatividad y la generación de ideas, impulsar la experimentación y el prototipado, acelerar la validación y el lanzamiento de soluciones, y medir y evaluar los resultados y el impacto de la innovación. (2024)

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que la innovación tiene múltiples beneficios para las pymes, entre ellos aprovechar sus talentos internos y mejorar los procesos de las compañías. Así mismo, les permite acceder a nuevas fuentes de financiamiento para de esta manera, incrementar las oportunidades de expansión y de crecimiento. Es por esto, que las pymes deben implementar la innovación en sus distintas operaciones para así, generar un mayor impacto y elevar su rendimiento.

Tipos de innovación

Ahora bien, la innovación se presenta de distintas formas (Tabla 2) y a continuación, se presentan cada una de ellas con mayor detalle.

Tabla 2 Taxonomía de innovación

| Tipos de innovación | Definición |
|----------------------------|--|
| Producto | Introducción de un bien o servicio nuevo o mejorado, con mejoras significativas en características técnicas, componentes, materiales, informática integrada, facilidad de uso u otras funcionalidades. |
| Proceso | Introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. |

| Tipos de innovación | Definición |
|---------------------|---|
| | Implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos |
| Organizacional | Introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa |
| Marketing | Aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación. |
| Abierta | Enfoque estratégico que fomenta la colaboración externa, aprovechando ideas, tecnologías y conocimientos de actores externos para mejorar la competitividad y explorar oportunidades. |
| Tecnológica | Proceso en el que una empresa desarrolla o mejora productos, servicios, procesos o modelos de negocio utilizando herramientas tecnológicas. |

Elaboración propia con datos de Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª edición, por OECD/Eurostat. 2007, p. 58-62.

Inicialmente se tiene la innovación de producto, donde Chang et al., menciona lo siguiente

La innovación de producto corresponde asertivamente a la introducción de un nuevo bien o servicio, o uno significativamente mejorado en cuanto a sus características o uso previsto, a través del cual se incluyen mejoras significativas en las características técnicas, componentes, materiales, facilidad de uso u otras características funcionales. (2021, p.621)

Después de haber mencionado la innovación de producto, es importante resaltar la relevancia de esta innovación para las empresas. De esta manera, es de destacar que esta innovación según la Universidad Internacional de La Rioja (2022) sirve para

Lograr incrementar su participación en el mercado y apalancarse en esa ventaja de diferenciación que le aporte esta innovación para ganar atractivo y clientes. Con frecuencia, una innovación de productos permitirá aumentar el valor de marca, algo que se traduce en mayores ventas porque se coloca como primera opción en la elección de los consumidores.

Este tipo de innovación según Porras (2024) “permite a las empresas aumentar su competitividad al desarrollar nuevas soluciones o mejorar las existentes, posicionándolas por encima de sus competidores e impulsando su reconocimiento”.

Seguidamente, se aborda la innovación de proceso, la cual se define como “un nuevo componente incorporado en las operaciones de producción o servicio de una organización, como materiales de entrada, especificaciones de tareas, flujos de trabajo, información y equipos necesarios para fabricar un producto o brindar un servicio” (Jeong & Chung, 2019, p.223). De lo anterior, se logra analizar que, esta innovación se refiere a la introducción de un elemento nuevo en los procesos operativos de la empresa, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de un servicio. Por otro lado, el impacto de este tipo de innovación en la productividad podría generar resultados positivos (Anwar & Sun, 2024). Estos autores afirman que esta innovación “implica mejoras en el proceso de producción o entrega” (p.2).

Al tomar como referencia lo anterior, la adopción de esta innovación podría conllevar a la mejora del rendimiento de las empresas, en el caso en que sean efectivos. Por lo contrario, si estos cambios en los procesos no logran generar resultados efectivos, las empresas pueden verse afectadas en distintos ámbitos, como lo es su desempeño.

Por otra parte, aparece la innovación abierta, la cual según Jain (2023), se define como “un enfoque estratégico que no sólo abarca los esfuerzos de colaboración, sino que también busca activamente aportaciones externas, que abarcan ideas, tecnologías y conocimientos”. Siendo esta, aquella que fomenta la colaboración externa y el intercambio de ideas entre agentes externos como las universidades, proveedores, otras empresas, entre otros.

Con relación a lo anterior, este tipo de innovación permite que las pymes puedan beneficiarse del conocimiento externo para resolver dificultades, generar nuevas ideas que contribuyan a tener nuevas posibilidades dentro del mercado, y a desarrollar productos innovadores.

Por otro lado, la implementación de la innovación abierta es de gran utilidad. Para García (2019) “además de fomentar el intercambio de ideas y conocimientos, la innovación abierta ofrece a las organizaciones numerosos beneficios, como la integración en redes socioeconómicas, la adopción de estándares industriales, y el fortalecimiento de su posición tecnológica y competitiva” (p.7). De todo lo anterior, se deduce que la innovación no solo implica el intercambio de conocimiento, sino también el fortalecimiento de la competitividad, la capacidad tecnológica y la creatividad para obtener ventajas competitivas, crear modelos de negocio centrados en el cliente, mejorar productos o servicios e impulsar la fidelización mediante la satisfacción de sus necesidades.

Otro tipo de innovación por resaltar es la innovación organizacional. Esta hace referencia a aquella que se da al interior de la organización. O sea, a los procesos administrativos y la estructura organizacional. La definición de este tipo de innovación ha evolucionado con el pasar de los tiempos, en donde se logran destacar definiciones como aquella propuesta por Arraut Camargo (2008) el cual dice que la innovación organizacional “es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado” (p. 188). Con base a esta definición se puede decir que esta innovación se da en los cambios tanto en la estructura interna como en los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, incluyendo modificaciones en la organización del trabajo, implementación de nuevos métodos de gestión y transformación de las relaciones externas como lo pueden ser las interacciones con el mercado.

De este modo, la innovación organizacional puede darse individualmente, de grupo o de la organización como un todo, destacando de esta manera un número limitado de características o variables definidas por Arraut Camargo (2008, p.190) (ver Tabla 3).

Tabla 3 Cambios en la estructura organizativa de la empresa

| Variable | Definición |
|--|--|
| En la composición | Movilidad de las personas dentro de la organización, reclutamiento, promoción o despido y cambios de recursos asignados entre las unidades de la organización |
| En la estructura | Se refiere a cambios en la estructura organizativa, incluyendo la centralización o descentralización de decisiones, reglas internas, sistemas de control y desigualdades de poder entre las unidades. |
| En las funciones | Estrategias de la unidad o de la organización, metas, visión y misión. Cambio en los atributos o funciones del producto |
| En los límites | Fusiones, adquisiciones, eliminación de unidades organizacionales, establecimiento de alianzas estratégicas, expansión o contracción organizacional por regiones, mercado o producto y/o servicios y condiciones políticas |
| En las relaciones entre las unidades y los niveles | Incrementar o disminuir los recursos entre las unidades organizacionales, flujos de trabajo entre las unidades, comunicación entre unidades, la cultura entre las unidades de la organización |
| En la actuación | efectividad como cumplimiento de metas, eficiencia como costo por unidad de producto, moral de los participantes como satisfacción en la calidad del ambiente de trabajo |

| Variable | Definición |
|------------------------|---|
| En el ambiente externo | producido por escasez o abundancia ecológica, turbulencia, incertidumbre, complejidad o heterogeneidad del entorno. |

Elaboración propia con datos de Organizational-type innovation in Cartagena de Indias manufacturing companies, por Arraut Camargo. 2008, p.190. Semestre económico, 11(22), 185-203

Por lo que se puede dar a conocer según la tabla anterior el hecho que este tipo de innovación genera la inmersión de distintas prácticas de carácter empresarial, afectando tanto el funcionamiento interno de la organización como las interacciones con el entorno externo con la finalidad de mejorar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, todo esto por medio de la introducción de procesos nuevos o mejorados en las diferentes áreas que se pueden identificar en las organizaciones.

Es por esto, que la innovación organizacional mejora el funcionamiento interno de las empresas, permitiéndoles adaptarse a los cambios, optimizar procesos, reducir costos, aumentar la productividad y fomentar la creatividad y colaboración mediante la asignación de responsabilidades a los empleados.

Continuando con los tipos de innovación, se identifica a continuación la innovación de marketing, donde se ve inmerso el uso de las nuevas tecnologías digitales, permitiendo a las empresas conectar de manera más efectiva con sus clientes. Ante este tipo de innovación se logra identificar la definición propuesta por Herrera et al., el cual dice que

es la puesta en marcha de nuevas técnicas, métodos o planes que impliquen nuevas o mejoras significativas de: estrategias, posicionamiento o segmentación; de comercialización, distribución o venta; de comunicación, promoción o publicidad; de políticas de fijación de precio; o de diseño de productos o de envases. (2020, p.51)

Esta definición propuesta por los autores da a conocer el hecho de que este tipo de innovación en la mercadotecnia busca mejorar aspectos clave de una organización para posicionar la marca dentro del mercado, por medio de distintos cambios en la estrategia comercial de la empresa logrando así obtener un mejor desempeño dentro del mismo.

Este tipo de innovación tiene como principal objeto según la OECD (2007) “satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas” (p.60), esto quiere decir que la innovación en marketing busca generar que los productos de una

empresa sean más atractivos para los consumidores, esto lo pueden conseguir buscando nuevos mercados o segmentando el mismo, ubicando aquel sector donde sus ventas puedan potenciarse y de esta manera incrementar las ventas de su producto.

Además de los conceptos ya mencionados, otro elemento fundamental a definir es la innovación tecnológica, que se puede entender como el “proceso mediante el cual una empresa crea un nuevo producto, servicio, proceso o modelo de negocio, o bien mejora significativamente las características de uno ya existente, utilizando como vehículo las herramientas tecnológicas” (Barrios, 2024).

De este modo, es relevante mencionar la importancia que tiene la digitalización en el mundo empresarial, y así mismo, en el ámbito de la innovación tecnológica, por lo que Zaverzhenets & Lobacz, indican que

La digitalización del papel y los procesos manuales brindan a la organización la oportunidad de recopilar datos automáticamente que se pueden utilizar posteriormente para aumentar la comprensión del proceso y mejorarlo mediante la reducción de los factores de riesgo, los factores de costo y el aumento de su producción. (2021, p.3808)

Con relación al concepto de innovación tecnológica, un claro ejemplo del impacto positivo que genera esta innovación, lo muestra un estudio realizado por Leguizamon, en el cual menciona que

El 75% de las empresas que implementaron operaciones electrónicas percibieron un alto grado de beneficio tecnológico, ya que redujeron significativamente el uso del papel, a la vez que simplificaron y automatizaron los procesos relacionados con la gestión de la información contable y financiera. (2024, p.196)

En este sentido, la innovación tecnológica tiene múltiples ventajas al ser aplicada en una organización ya que permite “aumentar la productividad, optimizar la toma de decisiones y mejorar la gestión, entre otras posibles ventajas. Puede tratarse de la automatización de procesos, la adopción de herramientas de análisis de datos o de nuevos sistemas de gestión, entre otros” (Repsol, 2024). Para concluir, este tipo de innovación trae muchos beneficios a las organizaciones, como mejorar la productividad y reducir notoriamente los costos de esta.

Metodología

Tipo de estudio

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, entendido como "el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes" (Mejía, 2007, p. 146).

Dado que la presente investigación buscaba comprender las percepciones y experiencias de los participantes en relación con el objeto de estudio, el enfoque cualitativo resultó ser el más adecuado.

Considerando que el objetivo del estudio es identificar las principales estrategias para fomentar la innovación en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial, se empleará un diseño no experimental. Según Hernández et al. (2010), este tipo de investigación comprende "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (p. 152). En este sentido, la investigación se enfocará en identificar las diversas estrategias de innovación implementadas por las pymes y en analizar cuáles resultan más beneficiosas según las características específicas de cada empresa.

Asimismo, dado que el tema de estudio cuenta con un sustento teórico suficiente, se llevará a cabo una investigación de tipo descriptivo, que "se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad." (Guevara, 2020, p.165). Esto permitirá examinar en detalle las estrategias que contribuyen a fomentar la innovación en las pymes del sector comercial de Cali.

La investigación se fundamentará en una perspectiva epistemológica constructivista, adoptando el método analítico como eje central del análisis. Esta elección responde a la necesidad de contar con un marco metodológico que facilite la interpretación y comprensión del fenómeno estudiado. En este sentido, Serrano et al. (2011) sostienen que el fundamento del constructivismo es el hecho de que "el conocimiento no es el resultado de una mera copia de la realidad preexistente, sino de un proceso dinámico e interactivo a través del cual la información externa es interpretada y reinterpretada por la mente" (p. 11).

En cuanto al método analítico, Lopera et al., (2010, p.4) señalan que, “si bien tradicionalmente se ha concebido como un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos, también puede entenderse como un proceso que parte de la observación de los fenómenos para llegar a la comprensión de sus causas”.

Además, el estudio empleará tres métodos de investigación complementarios. En primer lugar, se aplicará el método inductivo, útil para la formulación del planteamiento del problema, la redacción de los objetivos e hipótesis de trabajo, la selección y aplicación de los instrumentos de investigación, así como la elaboración de las conclusiones. En segundo lugar, el método histórico facilitará el desarrollo de la hipótesis, la redacción de los antecedentes y la construcción del marco teórico. Finalmente, el método analítico será esencial en la delimitación del tema, la formulación de las preguntas de investigación, la justificación del estudio, la revisión de antecedentes, el desarrollo del marco teórico y la elaboración de los instrumentos de recolección de información. efectos a las causas.

Fuentes de información

En la investigación se emplearán tanto fuentes primarias como secundarias. La selección de fuentes primarias se realizará a partir de palabras clave y términos de búsqueda específicos relacionados con el tema de estudio. En cuanto a las fuentes secundarias, Bernal (2010, p. 192) señala que “Las principales fuentes secundarias son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información”.

En este contexto, la principal fuente primaria de información estará constituida por una serie de entrevistas semiestructuradas dirigidas a empresarios pymes del sector comercial en la ciudad de Cali, con el propósito de recopilar datos de primera mano sobre sus estrategias de innovación. En contraste, las fuentes secundarias incluirán libros, revistas, artículos e informes, tanto de carácter académico como no académico. La recopilación de estos documentos se llevará a cabo a través de bases de datos académicas con acceso institucional de la Universidad Santiago de Cali, así como de otros sistemas de almacenamiento de información pertenecientes a entidades gubernamentales.

Instrumentos de investigación

Revisión de literatura

Uno de los instrumentos de investigación empleados en este estudio será la revisión de literatura, este proceso permitirá analizar las estrategias propuestas o implementadas en las pymes para fomentar la innovación, así como obtener la información requerida para el planteamiento del problema de investigación.

En el marco de este estudio, la revisión de literatura se llevó a cabo mediante una búsqueda en bases de datos académicas accesibles a través de la biblioteca de la Universidad Santiago de Cali, tales como *Scopus*, *Dialnet*, *ScienceDirect*, *SageJournals* y *Taylor & Francis Group*. Para ampliar la cobertura de la información recopilada, se emplearon palabras clave en inglés y español, incluyendo términos como “*SMEs*”, “*pymes*”, “*innovation*” y “*strategies*”. No obstante, el número de documentos obtenidos bajo estos criterios fue limitado, por lo que se ajustaron los parámetros de búsqueda para incluir términos como “*pequeñas empresas*”, “*estrategias de innovación*” e “*innovación en pymes*”, lo que permitió obtener un mayor número de fuentes relevantes.

Posteriormente, los documentos recopilados fueron analizados mediante la herramienta de inteligencia artificial *Scispace*, con el propósito de evaluar su pertinencia en relación con el objeto de estudio y garantizar la selección de fuentes adecuadas para la investigación. Todos los documentos revisados y por revisar cumplen con los criterios expuestos por García Molina & Chicaíza-Becerra (2011).

Entrevista

Como parte del enfoque cualitativo, se decidió emplear una entrevista como instrumento de investigación. Según Bernal (2010, p.256)

La entrevista es una técnica utilizada para recopilar información a través de un proceso directo de comunicación entre uno o varios entrevistadores y los entrevistados. Durante este intercambio, los entrevistados responden a preguntas previamente elaboradas con base en las dimensiones que se desean investigar, formuladas por el entrevistador.

Lo anterior, con el fin de describir las percepciones que tienen los empresarios de las pymes en el sector comercial de la ciudad de Cali sobre las principales estrategias que han contribuido a fomentar la innovación en sus empresas.

Respecto al tipo de entrevista que se implementará, será la entrevista semiestructurada donde Bernal (2010) señala que “La entrevista semiestructurada es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de esta para las diferentes personas a quienes está dirigida” (p.256). Este tipo de entrevista, caracterizada por su flexibilidad tanto en el formato como en el orden, estará dirigida a diferentes empresarios de pymes del sector comercial en la ciudad de Cali. Esta flexibilidad en la aplicación de las preguntas facilitara obtener respuestas profundas, abarcando cada uno de los temas centrales de la entrevista sin limitar la espontaneidad.

Análisis de la información

En el presente estudio, el análisis de la información se desarrollará en varias etapas. En primer lugar, el análisis de la información de soporte, correspondiente a los resultados de la revisión de literatura, se llevó a cabo mediante la utilización de matrices de lectura en Excel. Estas matrices fueron estructuradas en dos secciones principales.

En la primera sección, se registró la información bibliográfica de cada artículo revisado. En la segunda sección, se incluyeron los siguientes elementos: un resumen analítico del contenido, una síntesis de los principales aportes metodológicos y teóricos, el objetivo y el argumento central de cada documento, así como una reflexión crítica elaborada por el equipo investigador. Además, se incorporaron preguntas orientadoras alineadas con el tema de estudio, en concordancia con la metodología propuesta por Londoño-Cardozo y Pineda-Henao (2024). Esta herramienta permitió organizar y sistematizar la información de manera eficiente, facilitando su interpretación y asegurando su utilidad en las etapas posteriores del estudio.

En segundo lugar, la información obtenida a través de las entrevistas será analizada mediante un proceso de codificación, entendido como el procedimiento que "consiste en comparar la información obtenida para dar una denominación común o concepto a un conjunto de datos que comparten una misma idea o rasgo" (Bernal, 2016, p. 88).

Las categorías de análisis y el marco lógico, presentados en la Tabla 4, se organizaron siguiendo la metodología propuesta por Londoño-Cardozo & Pineda-Henao (2024). Una vez finalizado el proceso de codificación, se procederá a identificar patrones y relaciones entre las categorías establecidas, con el propósito de destacar las principales estrategias que las pymes emplean para fomentar la innovación. Este análisis se llevará a cabo a partir de un enfoque basado en el análisis del discurso, en coherencia con los planteamientos de Martínez (2024) y Vergara (2024). Dicho enfoque permitirá estructurar la información de manera sistemática, asegurando un análisis riguroso y fundamentado de los datos recopilados.

Tabla 4 Categorías de análisis

| Categorías de análisis | Subcategorías | Descripción |
|--------------------------------|---|--|
| Innovación en las pymes | Las pymes tienen una gran limitación de recursos para generar innovación | Las pymes enfrentan dificultades para innovar, debido a la falta de recursos financieros y tecnológicos adecuados. |
| | Las pymes tienen una gran limitación en la formación de capital humano especializado | La falta de personal capacitado y especializado dificulta la implementación de procesos innovadores en las pymes. |
| | Resistencia al cambio por parte de los trabajadores a las nuevas formas de trabajo | Los trabajadores pueden mostrar rechazo frente a la adopción de nuevos métodos, tecnologías o procesos, lo que puede dificultar la implementación de cambios organizacionales |
| Modelos de innovación | La innovación de producto es una de la más utilizada por las empresas para asegurar su sostenibilidad | La innovación de producto incluye el desarrollo de nuevas características, diseños más funcionales o la incorporación de tecnologías avanzadas para diferenciarse en el mercado y garantizar la sostenibilidad del negocio |
| | La innovación de procesos mejora el desempeño de las empresas | Se optimizan métodos y procedimientos usados en la producción, teniendo por objeto mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la calidad |

La innovación de marketing contribuye al posicionamiento de un producto o servicio

Se da en la aplicación de nuevas estrategias de promoción y comercialización para mejorar el posicionamiento de un producto o servicio.

La innovación organizacional mejora el desempeño de los trabajadores

Se enfoca en la mejora de la estructura interna de la empresa y la gestión del talento humano con la finalidad de mejorar la motivación de los trabajadores. Se basa en la colaboración con fuentes externas, como clientes y/o proveedores, para desarrollar nuevas ideas y acelerar la innovación dentro de la empresa.

La innovación abierta fomenta el conocimiento externo para acelerar el desarrollo de las empresas

Implica la adopción e integración de herramientas digitales y soluciones tecnológicas en la empresa para mejorar la eficiencia operativa y optimizar la toma de decisiones.

La innovación tecnológica permite la implementación de herramientas digitales para una mayor eficiencia

| | | |
|---|---|--|
| <p>Impacto de la innovación en el rendimiento de las pymes</p> | <p>La innovación aumenta los beneficios en las pymes, como los económicos</p> | <p>La adopción de innovaciones puede generar mayores ingresos, mejorar márgenes de beneficio y aumentar la rentabilidad.</p> |
| | <p>La innovación en las pymes mejora la eficiencia interna de la empresa</p> | <p>Los procesos innovadores pueden optimizar la eficiencia operativa, reduciendo costos y mejorando la productividad.</p> |
| | <p>La innovación mejora la satisfacción del cliente</p> | <p>La innovación permite ofrecer productos o servicios más atractivos y mejor adaptados a las necesidades del cliente, lo que aumenta la satisfacción y fidelidad.</p> |
| <p>Pymes e importancia en la economía</p> | <p>Las pymes no son importantes, dado que no generan los suficientes recursos</p> | <p>Se considera que las pymes no tienen un impacto significativo en la economía debido a sus limitados recursos.</p> |

| | |
|--|--|
| Las pymes son importantes, ya que generan empleo en el país | Las pymes son fundamentales para la economía, por su capacidad para generar empleo, especialmente en sectores locales. |
| Las pymes son importantes, ya que contribuyen al crecimiento del producto nacional | Las pymes juegan un papel crucial en el crecimiento económico, al generar producción y aumentar el producto interno bruto (PIB). |

Por lo que, al tomar como referencia las categorías de análisis previamente establecidas, se procedió con la elaboración de una serie de preguntas estructuradas en formato de entrevista, dichas preguntas se presentaran a continuación en la Tabla 5. Dichas preguntas fueron diseñadas con el objetivo de evaluar detalladamente cada una de las categorías, permitiendo así una recolección de información detallada y alineada principalmente con los objetivos del estudio.

Tabla 5. Preguntas empleadas en las entrevistas

| Secciones | Preguntas abordadas |
|---|---|
| Esta sección aborda preguntas relacionadas sobre la empresa, evidenciando el contexto y trayectoria de la empresa | 1. Hablar acerca de la empresa, ¿podrías contar un poco sobre la historia de la empresa y cómo comenzó todo, a qué se dedica y cómo ha cambiado o evolucionado hasta llegar a los mercados o sectores en los que está hoy? |
| Esta sección aborda preguntas relacionadas con los tipos de innovación desarrolladas en las empresas | 2. ¿Qué conoce usted sobre innovación? 2.1. ¿Cuáles han sido los nuevos productos que ha desarrollado en los últimos años? 2.2. ¿Han implementado algún cambio o mejora en sus procesos internos? Es decir, ¿Han hecho algún cambio para mejorar cómo trabajan? 2.3. ¿Cómo es la estructura organizacional de su empresa? Es decir, ¿cómo se reparten el trabajo en la empresa? 2.4. ¿Qué estrategias innovadoras han utilizado para conectar con su público? Es decir, ¿qué cosas nuevas han hecho para atraer y conectar con sus clientes? 2.5. ¿Ha implementado alguna herramienta tecnológica o digital en su empresa? |
| Esta sección aborda preguntas relacionadas con las estrategias que utilizan las pymes para llevar a cabo la innovación | 3. ¿Cómo ha logrado llevar a cabo las estrategias de innovación en la empresa? Es decir, ¿Cómo han puesto en práctica las nuevas ideas en la empresa? 4. ¿Qué obstáculos han enfrentado al momento de innovar y cómo los han superado? Es decir, |

¿Qué problemas han tenido al intentar hacer cosas nuevas y cómo los solucionaron?

5. ¿Cómo pueden comprobar si algo nuevo realmente está dando buenos resultados?

Teniendo en cuenta la tabla 5, la cual presenta la estructura de la entrevista, permitió explorar de forma integral el contexto, las prácticas de innovación y las estrategias aplicadas por las pymes del sector comercial en Cali. Al organizar las preguntas por secciones temáticas, se facilitó la obtención de información detallada, los tipos de innovación implementados y los factores que condicionan su desarrollo. Este enfoque favoreció la identificación de patrones comunes, barreras recurrentes y oportunidades de mejora, alineadas con los objetivos de la investigación.

Población y muestra

La población de este estudio estará conformada por diez pymes del sector comercial en la ciudad de Cali, aplicando un muestreo por conveniencia, que según Salgado (2019) indica que “El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilística donde las muestras de la población se seleccionan solo porque están convenientemente disponibles para el investigador” (p.32). Es por esto por lo que para la presente investigación se utilizara este tipo de muestreo, dado que la población de pymes en la ciudad de Cali es sumamente grande y no se requiere una muestra que represente a toda esta población.

Así mismo, se utilizará un muestreo no probabilístico, se seleccionarán empresas del sector comercial ubicadas en la ciudad de Cali que hayan implementado alguna estrategia de innovación o que se encuentren en proceso de adaptación para mejorar su sostenibilidad.

De igual forma, para la selección de las diez empresas a las que se aplicará la entrevista semiestructurada, se considerarán los siguientes criterios de inclusión: el tamaño de la empresa debe corresponder a la clasificación de pequeña o mediana empresa; debe pertenecer al sector comercial; debe operar en la ciudad de Cali; y debe contar con una antigüedad mínima de tres años de operación.

Resultados

Modelos de innovación más empleados en las pymes del sector comercial en Cali

A partir del conjunto de entrevistas realizadas a empresarios de pymes del sector comercial de Cali, se observa que la innovación es comprendida como un fenómeno deseable pero difuso, cargado de sentidos prácticos más que conceptuales. La mayoría de las respuestas hacen referencia a la *novedad* y al *cambio* como núcleos definitorios de la innovación, pero estos elementos se expresan más en función de la experiencia cotidiana del negocio que desde una apropiación técnica o estratégica del concepto. Esto se traduce en una visión de la innovación como algo que *se trae* o *se implementa* para resolver necesidades inmediatas del negocio, como mejorar ventas, atraer clientes o destacarse en el mercado local.

Estas concepciones revelan un enfoque pragmático, pero también fragmentado. Por ejemplo, varios entrevistados como el 03 y el 10 coinciden en que innovar es “traer algo nuevo”, ya sea un producto, servicio o sistema de atención. Esta idea resalta una relación directa entre innovación y diferenciación comercial, aunque limitada a lo observable o tangible. No se identifican referencias explícitas a procesos sistemáticos de innovación, ni a estrategias articuladas que respondan a una planificación empresarial. En este sentido, se percibe que la innovación, más que una práctica deliberada y continua, es entendida como una reacción ocasional a los cambios del entorno o una adaptación puntual a las preferencias del cliente.

El caso del entrevistado 07 es significativo, pues señala que, si bien su empresa no desarrolla productos nuevos, “tratamos de estar actualizados y tener lo que el cliente quiere”. Esto muestra que algunas empresas asumen la innovación como vigilancia del mercado y adaptación reactiva más que como creación proactiva de valor. Esta actitud podría limitar las posibilidades de diferenciación sostenida en el tiempo, ya que permanecer en el terreno de *lo que busca el cliente* puede llevar a una competencia centrada en la imitación o en la incorporación tardía de tendencias.

En contraste, algunos entrevistados expresan una noción más amplia y con mayor profundidad. El entrevistado 13, por ejemplo, señala que innovar es “crear algo... para mejorar la calidad de vida”, incorporando así una dimensión social y humana al concepto. Este tipo de reflexión indica una conciencia más elaborada sobre el propósito de innovar,

trascendiendo la lógica de mercado y acercándose a una visión de innovación con impacto social o transformador. A su vez, el entrevistado 14 introduce la idea de innovación desde el marketing, mencionando acciones como “la creación de letreros llamativos” y “cambiar la manera en que nos comunicamos con los clientes”, lo cual permite entrever una comprensión de la innovación más allá del producto, hacia ámbitos comunicacionales y de experiencia del usuario.

Las implicaciones de este panorama son relevantes. En primer lugar, se confirma que muchas pymes reconocen la necesidad de innovar, pero carecen de una conceptualización clara sobre cómo hacerlo de manera estratégica. Esta situación puede derivar en una implementación parcial o ineficaz de prácticas innovadoras, pues al no identificar con precisión los tipos de innovación (de proceso, organizacional, tecnológica, abierta, entre otros), las acciones quedan restringidas a lo que se percibe como novedad o mejora espontánea. En segundo lugar, se pone en evidencia una brecha entre el discurso académico o técnico sobre la innovación y el conocimiento empírico que los pequeños empresarios tienen sobre el tema. Esto refuerza la necesidad de programas de acompañamiento, formación y transferencia de conocimiento adaptados a la realidad de estas empresas, que fortalezcan su capacidad para reconocer, diseñar e institucionalizar procesos de innovación.

Finalmente, del análisis se infiere que las prácticas de innovación en las pymes analizadas dependen en gran medida del sentido común, la intuición comercial y la observación del entorno. Esta dependencia puede constituir un riesgo ante entornos de alta incertidumbre o competencia agresiva, donde se requiere de capacidades innovadoras estructuradas y sostenibles. Por tanto, si bien los empresarios entrevistados muestran disposición para innovar, es urgente traducir esa disposición en capacidades organizacionales reales, mediante estrategias que contemplen formación técnica, desarrollo de competencias digitales, financiamiento accesible y alianzas colaborativas para la innovación. Solo así será posible superar las concepciones reduccionistas del término y fomentar una cultura organizacional que valore la innovación como eje central del desarrollo empresarial.

De igual manera se logra evidenciar en este mismo contexto el hecho de que las pymes del sector comercial de Cali practican los tipos de innovación mencionadas anteriormente desde la innovación de producto hasta la tecnológica. Sin embargo, las principales o las más usadas

por este tipo de empresas hacen referencia tanto a la innovación de producto como a la innovación de marketing, en donde se logra identificar que los entrevistados tienen por concepto común de estos *traer un producto diferente al negocio y atraer la atención hacia el negocio* respectivamente, pero estos datos de manera empírica, en donde las pymes de este sector deciden poner esto en práctica basándose en factores que son vistos cotidianamente como la tendencia del consumidor y buscando de cierta manera dar a conocer y/o hacer notar el negocio, esto muestra el desempeño de las empresas por estimular la demanda y de esta manera impulsar las ventas.

Respecto a la innovación de producto, la mayoría de los entrevistados entiende la innovación como la introducción de nuevos productos o la adaptación de los existentes para ajustarse a los cambios en los gustos y demandas de los consumidores. Los entrevistados (01,02, 03, 08, 10, 16 y 17) coinciden en describir la innovación como un proceso de "traer cosas nuevas", de "implementar lo que está de moda", o de "ampliar el portafolio con base en lo que pide el cliente".

Por ejemplo, el Entrevistado 01 señala que han estado vendiendo gorras y ropa, ampliando su línea tradicional para captar un mercado más amplio. De manera similar, el entrevistado 02 describe que iniciaron con la venta de empanadas, luego añadieron otros productos a su menú, como perros calientes y salchipapas, indicando un progreso basado en las necesidades detectadas. De la misma forma, el entrevistado 03, destaca la necesidad de agregar nuevos productos para no caer en la repetitividad y el estancamiento comercial.

Con esta información se confirma lo expuesto anteriormente en lo que piensan los entrevistados sobre la innovación, donde es vista como una respuesta reactiva ante los cambios en el entorno, no como una creación intencionada ni como un proceso estratégico continuo. Es por esto, por lo que no se ve que haya una planeación clara de lo que será el proceso de innovación, ni investigaciones de mercado muy avanzadas o creación constante de nuevos productos. Más bien, lo que se evidencia es que las empresas se adaptan rápido y siempre están buscando cosas nuevas para mantener el interés de los clientes.

En relación con la innovación de marketing, las respuestas de los entrevistados se refieren mayormente al uso de estrategias de visibilidad digital para posicionar sus productos en el mercado. El uso de redes sociales como Tik Tok, Instagram y Facebook aparece de manera

repetida en las respuestas de los entrevistados (02, 05, 06, 08, 12, 14, 16), quienes hacen referencia a que el posicionamiento actual depende de hacer presencia en medios digitales.

Por ejemplo, el entrevistado 02 destaca el uso de *Tik Tok* e *influencers* para promocionar su marca, reconociendo la importancia de generar contenido viral para darse a conocer aún más. Asimismo, el entrevistado 06 implementa una estrategia de promoción a través de sorteos y pautas en redes sociales, mientras que el entrevistado 14 innova exhibiendo los productos de forma llamativa, y, además, implementa letreros llamativos para captar la atención de los clientes de manera creativa.

Este enfoque muestra una comprensión de la innovación en marketing que va más allá de la venta de productos, abarcando también aspectos de relación con el cliente, experiencia de marca y fidelización. Sin embargo, aunque se percibe un esfuerzo por actualizar las prácticas de marketing, no siempre existe un diseño estructurado detrás de estas acciones. La innovación de marketing también se presenta como respuesta a las tendencias más que como un proceso planificado y evaluado dentro de un plan comercial integral.

Otra de las innovaciones que más mencionaron los entrevistados hace referencia a la innovación tecnológica, donde se logra inferir que es vista como algo que impacta positivamente en la empresa y que quisieran incluir en su organización. En este sentido, la innovación tecnológica aparece como algo que “se implementa” para resolver necesidades específicas del negocio, mejorar su operación, incrementar las ventas o atraer clientes, antes que como un proceso vinculado a la planificación empresarial. Los entrevistados recurren a soluciones digitales que permiten facilitar procesos administrativos, optimizar métodos de pago, fortalecer la comunicación con el cliente o modernizar ciertos aspectos de la producción, pero estas acciones son en función de adaptarse a los cambios del entorno más que a prepararse de forma planificada para usar mejor la tecnología a largo plazo.

En el análisis de las entrevistas, se observa que muchos empresarios han optado por introducir herramientas digitales en sus negocios con el fin de alcanzar una mayor eficiencia operativa. Casos como el del entrevistado 01, quien señala “hemos implementado lo que es el Software para el inventario y la contabilidad del negocio”. Esto tiene como propósito mejorar la administración del negocio, tener un mayor control de los ingresos y gastos y optimizar la gestión de mercancías. De manera similar, el entrevistado 04 menciona que su innovación

tecnológica más relevante es “la implementación de un CRM” que facilita la organización financiera. Esta tendencia sugiere que para muchas pymes la incorporación de tecnología no responde tanto a una intención de transformación digital profunda, sino a una necesidad concreta de hacer más eficiente la operación diaria, generalmente ante el crecimiento del negocio o la exigencia de los clientes por servicios más ágiles. Sin embargo, esto limita las oportunidades de desarrollo más globalizadas dentro de la empresa, ya que se tiende a adoptar tecnologías en áreas específicas.

Otro punto importante que surge de las entrevistas es el esfuerzo de las pymes por adaptarse a los cambios en los métodos de pago, principalmente a través de la adopción de pagos digitales y del uso intensivo de redes sociales para ventas y promoción. Aunque estas innovaciones facilitan la relación con los clientes, en su mayoría se implementan de forma fragmentada y sin una planificación estratégica que integre, por ejemplo, el análisis de datos o el comercio electrónico. Sin embargo, algunos casos, como el del entrevistado 08 con la impresión 3D y el entrevistado 14 con la digitalización de procesos internos, muestran una visión más profunda del potencial transformador de la tecnología. En general, la innovación tecnológica en estas pymes sigue siendo una respuesta puntual a las necesidades inmediatas del entorno, lo cual expone a las empresas a riesgos frente a competidores que aplican procesos más estructurados. Por eso, es importante convertir las intenciones de innovar en hechos dentro de la empresa, apoyándose en capacitación, apoyo económico y trabajo en equipo con otros, para lograr crecer y competir mejor a largo plazo.

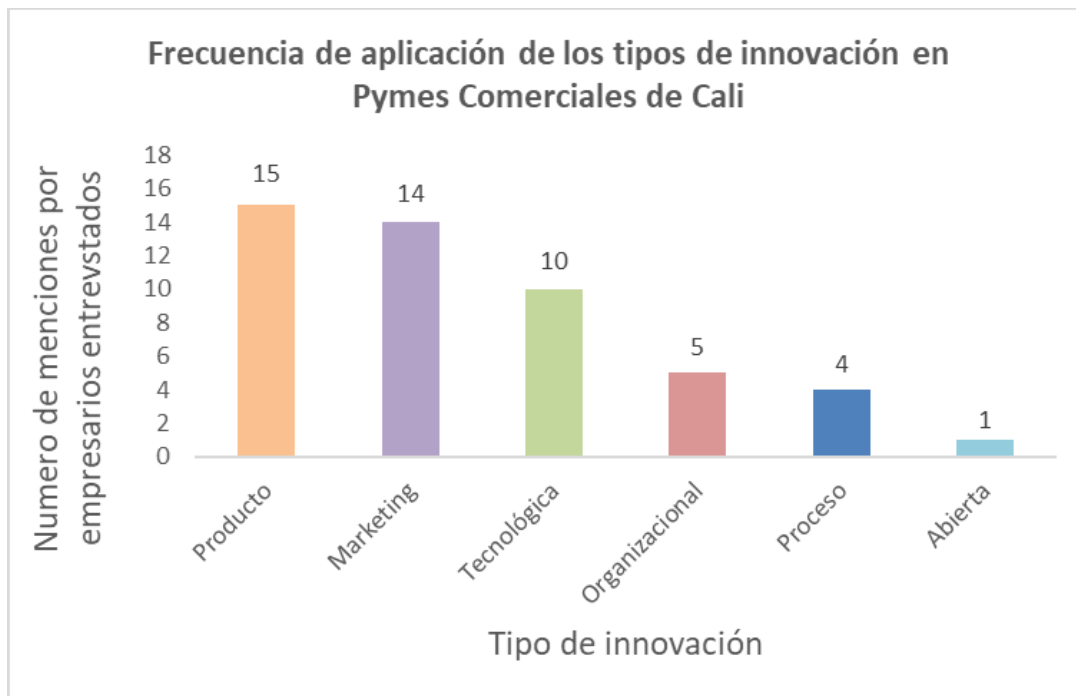
Además, las entrevistas reconocen que la innovación organizacional se enfoca más en cambios como la capacitación del personal, reorganización de turnos o rotación de empleados respondiendo a desafíos puntuales del negocio, sin estar vinculados a un plan de fortalecimiento organizacional. En empresas familiares, la distribución de funciones sigue basándose en la experiencia, sin una estructura formalizada. Un caso destacado es el del entrevistado 13, que para introducir esta innovación lo hace por medio de una prueba y error, en donde el jefe dice “vamos a trabajar con esto nuevo, lo implementamos, o sea se ensaya, ya tiene un tiempo acá y luego lo sacamos al mercado”, lo que refleja una mayor conciencia sobre la importancia de innovar en los procesos laborales. Aunque hay disposición para mejorar la gestión interna, se necesita capacitación en áreas como gestión de equipos,

liderazgo y planificación organizacional, para que la innovación se convierta en un motor de desarrollo empresarial a largo plazo.

Finalmente, de todas las entrevistas realizadas, únicamente el entrevistado 06 hizo referencia a la innovación abierta como una estrategia para fomentar el desarrollo empresarial. Este entrevistado mencionó “para implementar las nuevas ideas en la empresa nos basamos con otras empresas que son un poquito más grandes y con base a eso fue que nosotros implementamos las nuevas ideas”, lo que evidencia una apertura al conocimiento externo como una fuente de nuevas ideas. Sin embargo, el hecho de que solo un participante haya mencionado esta práctica sugiere que, en general, las empresas entrevistadas no adoptan de manera sistemática modelos de innovación abierta, lo cual podría limitar su potencial de crecimiento y adaptación en entornos altamente competitivos.

De acuerdo a lo anterior, se presenta la gráfica 1, correspondiente a la frecuencia de aplicación de tipos de innovación por parte de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en la ciudad de Cali.

Gráfica 1. Frecuencia de aplicación de tipos de innovación en pymes comerciales de Cali.



Teniendo en cuenta la gráfica 1, se logró identificar que los tipos de innovación con mayor frecuencia de aplicación en las pymes del sector comercial en Cali son la innovación de

producto, la de marketing y la tecnológica. Por el contrario, la organizacional, la abierta y de proceso, obtuvieron una menor frecuencia de aplicación por parte de éstas.

Propuesta de estrategias para innovar y superar barreras en las pymes

Si bien la innovación ha sido identificada a lo largo del estudio como un eje central para la sostenibilidad y crecimiento de las pymes comerciales en Cali, las entrevistas realizadas permiten observar que gran parte de estas organizaciones operan sin un enfoque estructurado en este aspecto. Las decisiones relacionadas con la innovación suelen responder a necesidades inmediatas, sin planificación previa ni análisis estratégico, lo que restringe el alcance de sus efectos y dificulta su sostenibilidad. En ese marco, se identificaron barreras comunes como el desconocimiento técnico, limitaciones logísticas, restricciones presupuestarias y baja visibilidad en el mercado.

Frente a este panorama, se propone la aplicación de tres tipos de innovación: producto, marketing y tecnológica. Esta propuesta responde directamente a los desafíos observados en los testimonios de los empresarios y busca facilitar una implementación viable desde las capacidades reales de las pymes analizadas.

Respecto a la innovación de producto, se evidenció que muchas empresas ofrecen bienes similares a los de su competencia, sin diferencias relevantes en calidad, diseño o funcionalidad. Esto debilita su propuesta de valor y limita su capacidad de posicionamiento. Por tanto, se plantea que las pymes realicen ajustes intencionados en su portafolio, centrados en atributos como presentación, materiales, opciones personalizadas o elementos culturales diferenciadores. Esta orientación no requiere desarrollos disruptivos ni grandes inversiones, sino procesos de adaptación progresiva alineados con las preferencias del consumidor, observadas mediante retroalimentación directa o pruebas a escala reducida. Casos como el del entrevistado 10, quien mencionó que “los productos nuevos no se venden como esperábamos”, muestran la necesidad de validar estas propuestas antes de su implementación definitiva.

Este tipo de innovación también se proyecta como una vía para responder a contextos donde el precio es un factor determinante. Las pymes podrían ofrecer versiones diferenciadas de productos actuales, orientadas a públicos sensibles al costo, sin sacrificar calidad,

incorporando materiales alternativos o mejoras en la funcionalidad que eleven el valor percibido. Estas decisiones no solo aumentan la competitividad, sino que permiten construir una identidad más clara frente al consumidor, especialmente en mercados como el caleño, donde se valoran los componentes culturales, las prácticas sostenibles y la personalización.

Por su parte, la innovación de marketing aparece como respuesta a otra de las barreras más visibles: la escasa presencia digital y el desconocimiento de herramientas de promoción. Las entrevistas indican que buena parte de las empresas consultadas no aprovechan los canales digitales para difundir su oferta, lo que restringe su alcance. Se propone entonces una estrategia basada en el uso progresivo de plataformas como redes sociales, mensajería empresarial y comercio electrónico, que permitan establecer contacto con nuevos públicos y mantener relaciones activas con la clientela actual. En palabras del entrevistado 8, “el mayor obstáculo ha sido el acceso limitado de los clientes a nuestros productos”, lo que sugiere que más que una falla en el producto, el problema radica en su visibilidad.

Este tipo de innovación no se limita al uso de medios digitales, sino que también incluye la formulación de propuestas de valor claras, la segmentación del público objetivo y el diseño de estrategias de fidelización. Acciones como colaboraciones con creadores de contenido, campañas promocionales o la mejora del empaque y la presentación visual, permiten fortalecer la percepción de marca. Estas prácticas, además de aumentar el reconocimiento, generan retroalimentación útil para ajustar el producto o el canal, fortaleciendo la conexión entre las distintas estrategias.

En términos de implementación, se sugiere fortalecer las capacidades internas mediante formación en herramientas de uso cotidiano, como Canva, Meta Business Suite y Google Analytics, las cuales permiten crear contenidos, programar publicaciones y evaluar resultados sin requerir personal especializado. Esto facilita que las decisiones de marketing respondan a indicadores concretos y no solo a intuiciones, como ocurre en varios de los casos analizados.

En cuanto a la innovación tecnológica, el estudio revela una dependencia de procesos manuales que afecta la productividad, la gestión de recursos y la capacidad de respuesta de las empresas. En este contexto, se plantea como prioridad la adopción de herramientas tecnológicas accesibles, centradas en tres áreas: gestión operativa (software contable, puntos

de venta), atención al cliente (canales de comunicación automatizados, CRM) y análisis de datos (tableros de control básicos). Estas soluciones no requieren una inversión elevada y muchas de ellas tienen versiones gratuitas o modelos de suscripción flexible, lo que las hace viables para empresas con recursos limitados.

La implementación de tecnología también se conecta con la necesidad de liberar tiempo operativo para otras actividades estratégicas. Automatizar tareas repetitivas permite que el equipo se enfoque en mejorar la oferta, optimizar procesos o consolidar relaciones con los clientes. Además, permite recopilar información estructurada sobre comportamientos de compra, rotación de inventario y preferencias, insumo clave para tomar decisiones informadas y reducir los márgenes de error en las apuestas comerciales.

Para facilitar esta transición, se recomienda establecer vínculos con instituciones que ofrezcan asesoría técnica y acompañamiento, como cámaras de comercio, incubadoras de empresas o programas públicos. Estos apoyos pueden acortar las curvas de aprendizaje, disminuir los costos iniciales y aumentar la tasa de éxito en la adopción de nuevas tecnologías.

Los tres tipos de innovación propuestos se fortalecen mutuamente. La tecnologización de procesos amplía la capacidad de desarrollar y adaptar productos, mientras que estos últimos alimentan los contenidos y estrategias de marketing. La información recopilada a través de plataformas digitales, a su vez, permite evaluar la respuesta del mercado y ajustar los ciclos de innovación. La implementación sinérgica de estas estrategias contribuye a reducir la improvisación, ampliar la capacidad de adaptación y consolidar un modelo de mejora continua.

Con relación a lo anterior, se presenta la gráfica 2, correspondiente a las estrategias de innovación para superar barreras en pymes ubicadas en el sector comercial de Cali.

Gráfica 2. Estrategias de innovación para superar barreras en pymes comerciales de Cali.



La gráfica presenta estrategias prácticas de innovación en producto, marketing y tecnológica, con el fin de superar las barreras en las pymes del sector comercial de Cali. Estas estrategias permiten a este tamaño de empresas diferenciarse, fortalecer su presencia en el mercado y optimizar su gestión, partiendo de sus capacidades y recursos disponibles.

Conclusiones

El estudio permitió observar que las pymes del sector comercial en Cali reconocen la innovación como un factor necesario para mantenerse operativas, relevantes y con posibilidades de crecimiento en contextos cambiantes. En los relatos recogidos a través de las entrevistas, se entiende que los empresarios valoran la innovación, pero la asocian principalmente con acciones prácticas, puntuales y adaptativas. Esta percepción centrada en lo inmediato y en la experiencia individual condiciona la forma en que las estrategias se implementan, reduciendo su potencial para generar mejoras sostenidas o efectos acumulativos en el tiempo. La innovación, aunque presente, no se articula como una línea estratégica formalizada, sino como una respuesta a necesidades operativas, observaciones del entorno o presiones del mercado.

Este abordaje reactivo se explica en parte por la ausencia de herramientas técnicas y por el desconocimiento sobre modelos de innovación que podrían adaptarse a las capacidades reales de estas organizaciones. Desde la revisión teórica se establecieron seis formas de innovación: de producto, de proceso, organizacional, de marketing, tecnológica y abierta, de acuerdo con el Manual de Oslo (2007). Este marco ofreció una guía para contrastar lo observado en campo y permitió identificar cuáles de estas formas son más reconocidas y aplicadas en la práctica por las pymes consultadas. Al hacerlo, se evidenció una concentración de acciones en tres frentes específicos: la innovación de producto, de marketing y tecnológica. Las otras tres, siendo la de proceso, organizacional y abierta, estuvieron ausentes o fueron apenas mencionadas, lo que indica un bajo nivel de apropiación conceptual y operativa de dichas estrategias.

En la innovación de producto, las empresas han mostrado una inclinación a diversificar su portafolio o ajustar características de los bienes que ya ofrecen. Estos cambios suelen estar motivados por la observación directa del comportamiento del cliente, por la necesidad de *ofrecer algo nuevo* o por el intento de replicar acciones de la competencia. Si bien estas decisiones demuestran capacidad de adaptación, también reflejan la falta de procesos sistemáticos para diseñar, validar y lanzar productos. La creación de nuevas ofertas depende más del ensayo-error que de estudios de mercado o de metodologías de desarrollo. A pesar de ello, este tipo de innovación aparece como la forma más tangible y asumida de modificar el negocio, lo que la convierte en una vía estratégica con potencial si se acompaña de conocimientos y herramientas para su implementación efectiva.

Este tipo de decisiones sobre el producto encuentra su complemento en las acciones de marketing. Las entrevistas muestran que las empresas hacen esfuerzos por posicionarse, atraer clientes y fortalecer su presencia en medios digitales. El uso de redes sociales, promociones o estrategias visuales en el punto de venta son prácticas comunes. No obstante, estas acciones se ejecutan de forma intuitiva, sin una planeación de fondo ni evaluación sistemática de resultados. Muchas de las decisiones de marketing surgen como reacciones inmediatas, y no como parte de una estrategia integral. Esto representa una limitación, pero también una oportunidad: las pymes ya están actuando sobre este frente, por lo tanto, con

orientación técnica y formación en herramientas básicas, podrían estructurar mejor sus esfuerzos y obtener resultados más consistentes.

En relación con la innovación tecnológica, se encontró que su incorporación es aún parcial y orientada principalmente a resolver necesidades administrativas u operativas. El uso de software contable, sistemas de facturación electrónica o plataformas básicas de venta en línea, demuestra que existe un avance, pero también evidencia una visión reducida del papel de la tecnología en la empresa. Según lo declarado por los entrevistados, no se reconocen usos más avanzados, como la automatización de tareas o la gestión de datos para toma de decisiones. Esta brecha responde tanto a la falta de conocimiento como a una percepción de la tecnología como algo complejo, costoso o poco necesario para las operaciones cotidianas de un negocio pequeño. Sin embargo, varias de las herramientas que podrían ser útiles para estas empresas son accesibles, gratuitas o de bajo costo, lo que abre un camino para fomentar su adopción. Estas observaciones confirman lo planteado por autores como Oduro (2019) y Chang et al. (2021), quienes destacan que innovar no implica necesariamente grandes inversiones, sino la capacidad de introducir mejoras graduales con base en el conocimiento del cliente y el contexto operativo. Sin embargo, también reflejan una desconexión entre la práctica empresarial y los marcos teóricos que promueven una innovación sistemática, continua y estratégicamente integrada.

Estas tres formas de innovación no solo son las más comunes, sino que además están interconectadas. El desarrollo o ajuste de un producto genera contenido valioso para estrategias de marketing, a su vez, las acciones de promoción permiten obtener retroalimentación del cliente que puede alimentar procesos de mejora del producto. La incorporación de tecnología, por su parte, puede facilitar tanto la producción como la distribución, la atención al cliente y el análisis de resultados. Esta interdependencia sugiere que, si bien las pymes suelen implementar estas innovaciones de forma aislada, existe la posibilidad de integrarlas en estrategias conjuntas que generen mayor impacto y eficiencia. Lo observado en este estudio indica que, al fortalecer una de estas dimensiones, se pueden activar mejoras en las otras, consolidando un ciclo de innovación continuo que contribuya a la sostenibilidad del negocio.

Ahora bien, si se observa el conjunto de entrevistas desde una perspectiva más amplia, queda en evidencia que los empresarios tienden a centrar sus respuestas en aspectos operativos e inmediatos. No hubo una reflexión profunda sobre la función estructural que cumplen sus empresas dentro de la economía regional o nacional, ni sobre su papel en la generación de empleo, en la construcción de tejido empresarial o en el desarrollo productivo. Esto no implica que estas dimensiones no existan, sino que no forman parte del marco interpretativo desde el cual toman decisiones. Esta desconexión entre la práctica empresarial y las dinámicas estructurales del entorno representa una limitación a la hora de identificar oportunidades de articulación institucional, financiamiento o participación en redes de colaboración.

Con base en estos hallazgos, se plantea la necesidad de ampliar el alcance de investigaciones futuras. Este estudio se desarrolló con una muestra reducida, útil para observar fenómenos en profundidad, pero insuficiente para establecer patrones generalizables. Sería pertinente realizar estudios con una cobertura mayor, que incluyan otros sectores económicos y distintos niveles de formalización, lo cual permitiría mapear diferencias por actividad, tamaño o ubicación territorial. Para alcanzar ese nivel de cobertura, se requiere mayor presupuesto, más tiempo de trabajo de campo y un equipo de investigación más amplio, idealmente articulado con instituciones académicas, cámaras de comercio o programas públicos de fortalecimiento empresarial.

También se recomienda que futuros estudios e iniciativas de formación estén acompañados por actores institucionales como la Cámara de Comercio de Cali, universidades o centros de emprendimiento. Estas entidades pueden facilitar el contacto con una muestra más diversa, pero también pueden operar como canales para transferir los resultados hacia programas de capacitación o asesoría empresarial. De este modo, los hallazgos no quedarían limitados al plano académico, sino que se convertirían en insumos para la transformación práctica de los negocios.

Es fundamental, además, promover espacios donde se revise y aclare el concepto de innovación. La investigación muestra que muchas empresas ya están ejecutando acciones que pueden calificarse como innovadoras, pero no las reconocen como tales. Otras, en cambio, consideran que innovar implica inversiones altas o capacidades que están fuera de

su alcance, desconociendo opciones accesibles como la adopción de herramientas digitales básicas, la reorganización de procesos internos o el rediseño de su propuesta de valor. La innovación, entendida como una práctica sistemática, continua y adaptada al contexto de cada empresa, aún no forma parte del lenguaje cotidiano ni del enfoque estratégico de buena parte de las pymes entrevistadas.

Desde esta perspectiva, se recomienda desarrollar actividades de formación centradas en casos locales, metodologías accesibles y uso estratégico de recursos ya disponibles. La apropiación práctica de estos conocimientos puede facilitar la incorporación progresiva de la innovación en las dinámicas internas de las pymes, sin necesidad de transformar radicalmente su estructura ni comprometer su viabilidad económica.

Referencias

- Anwar, S., & Sun, S. (2024). R&D, Product and Process Innovation, and Firm Performance: A Case Study of the Chinese Firms. *Arthaniti: Journal of Economic Theory and Practice*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09767479241247615>
- Arraut, L. C., (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(22), 185-203. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/694>
- Barrios, R. A. (2023, abril 25). INNOVACION. *Mindomo*. <https://www.mindomo.com/es/mindmap/innovacion04b0fa7690e244e4b210d76d14fedbbe>
- Becerra, A. M. (2024). Este es el impacto de las MiPymes del Valle del Cauca en la economía local. Noticias de Cali, Valle y Colombia. Diario el País. <https://www.elpais.com.co/economia/este-es-el-impacto-de-las-mipymes-del-valle-del-cauca-en-la-economia-local-2604.htm>
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación, tercera edición. PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernal, C. A. (2016). Metodología de la investigación, cuarta edición. PEARSON EDUCACIÓN.
- Camacho, T., Ramírez, F., & Bautista, J. (2023). Plataformas digitales en las PYMES como herramienta de sostenibilidad en tiempos de pandemia. *Revista Enfoques*, 7(26), 182–191. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i26.164>

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *Evolución de las empresas activas entre 2023 y 2024 por tamaño*. <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-activas/tamano>
- Chang, E., Mercado, N., Ovallos, D., Segarra, M., & Noguera, S. (2021). Product or process innovation? The dilemma for exporting SMEs in emerging economies: the case of the Colombian Caribbean. *Procedia computer science*, 198, 620-625. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.296>
- García, A. (2019). Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) en el contexto de la Innovación Abierta: una síntesis teórica. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 10(14), 101–120. <https://doi.org/10.33571/teuken.v10n14a5>
- García Molina, M., & Chicaíza-Becerra, L. (2011, febrero 21). Guía de fuentes para la investigación en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones para el Desarrollo - CID. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1766062>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández, R. Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. Mac Graw Hill Education.
- Herrera, J. M., Otálora, L. M., & Lozano, O. M. (2020). La innovación en marketing de las empresas agroindustriales de la Provincia de Sugamuxi. *Tendencias*, 21(2), 45-62. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.140>
- Imaginamos. (2024, febrero 8). *El motor de la innovación en PYMES*. <https://imaginamos.com/estrategias-de-innovacion-en-pymes/>
- Jain, N. (2023, julio 14). *¿Qué es la innovación abierta? Definición, tipos, modelo y buenas prácticas*. IDEASCALE. <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-innovacion-abierta/>
- Jeong, S. W., Chung, J.-E., & Roh, J.-S. (2019). Impact of External Knowledge Inflow on Product and Process Innovation of Korean SMEs: Absorptive Capacity as a Mediator. *Clothing and Textiles Research Journal*, 37(4), 219-234. <https://doi.org/10.1177/0887302X19860913>
- Leguizamón, Y. L. (2024). Innovación contable en las pymes a través de las operaciones electrónicas. *Apuntes Contables*, (33), 195–220. <https://doi.org/10.18601/16577175.n33.09>

- Londoño-Cardozo, J., & Pineda-Henao, E. F. (2024). Methodological construction for the analysis of social phenomena: Case of entrepreneurial decisions in university students. *Entramado*, 20(2), e10566. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.10566>
- Lopera, J. D., Ramírez, C. A., Zuluaga, M. U., & Ortiz, J. (2010). EL MÉTODO ANALÍTICO COMO MÉTODO NATURAL. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18112179017>
- Mejía, J. (2007). Sobre la investigación cualitativa: nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Revistas de investigación UNMSM*, 8(13), 277-299. <http://dx.doi.org/10.15381/is.v8i13.6928>
- Oduro, S. (2019). Impact of Innovation Types on SMEs' Performance in the Cape Coast Metropolis of Ghana. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 5(2), 110-127. <https://doi.org/10.1177/2393957519857251>
- OECD/Eurostat (2007), Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª edición, Tragsa, Madrid, <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>.
- Porras, E. (2024, noviembre 6). *La importancia de la innovación en las empresas para asegurar el éxito a largo plazo*. EGADE Insights. <https://blog.egade.tec.mx/innovacion-empresarial-crecimiento-empresa#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20de%20producto%20o,competidores%20e%20impulsando%20su%20reconocimiento>.
- Repsol. (2024, junio 21). *Un impulso al progreso*. <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/tecnologia-innovacion/innovacion-tecnologica/index.cshtml>
- Salgado, M. (2019). *MUESTRA PROBABILÍSTICA Y NO PROBABILÍSTICA*. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/108928>
- Serrano, J. M. & Pons, R. M. (2011). El constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(1). <http://redie.uabc.mx/vol13no1/contenido-serranopons.htm>
- Universidad Internacional de la Rioja. (2022, diciembre 20). *La importancia de la innovación de producto*. <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/innovacion-productos/>
- Zaverzhenets, M., & Lobacz, K. (2021). Digitalising and visualising innovation process: comparative analysis of digital tools supporting innovation process in SMEs. *Procedia Computer Science*, 192, 3805-3814. <https://doi.proxyusc.elogim.com/10.1016/j.procs.2021.09.155>