

## **Cultura de innovación: Retos y transformaciones de la pequeña y mediana industria en México.**

Elaborado por: Andrea Carolina Potes Villarreal

Asesor: Carolina Garzón Medina

*“Saber cómo pensar te hace aún más capaz de aquellos que apenas saben en qué pensar”*

Neil deGrasse Tayson

### **Resumen**

Este ensayo tiene como objetivo comprender el significado de la cultura de la innovación en las pequeñas y medianas empresas de Puebla, México, por medio de la puesta en marcha de estrategias innovadoras para el crecimiento y desarrollo de sus productos y servicios, así como los desafíos que tuvieron que afrontar, los procesos de adaptación y resultados exitosos de dichos procesos de innovación. Las reflexiones permiten inferir que si bien la cultura de la innovación es un tema de tiempo, esfuerzo y cambio de mentalidad, se logra cuando de la mano del liderazgo, el trabajo en equipo y la confianza, se generan resultados satisfactorios garantes del posicionamiento de las empresas.

**Palabras Clave:** Cultura de innovación, cultura organizacional, pymes, estrategias

La cultura de innovación se puede definir como un sistema dinámico de una organización que está en constante cambio y evolución, esto, con la habilidad de llegar a tener lógicas de adaptación emergente y continua con el fin de potencializar los talentos individuales y así poder obtener la innovación como parte integral de la que se abre durante el proceso de la experimentación (Gobierno Digital, 2021). Es por ello, que la cultura de la innovación va de la mano con la cultura organizacional, ya que gracias a la cultura es posible detectar problemas en cuyos equipos impiden el crecimiento y la innovación de una organización y que idealmente se establezcan estrategias de mejora.

En línea con lo anterior, las pequeñas y medianas empresas cada día se enfrentan a un mercado en constante cambio, lo que genera competitividad entre las empresas y las obliga a plantear estrategias para cumplir con las expectativas que requiere el mercado. En ese sentido, de acuerdo con Martínez (2014) “la innovación se ha convertido en una importante variable empresarial estratégica. La Necesidad de adaptarse a los cambios e incluso generarlos a través de una política agresiva de innovación la ha convertido en una

actividad para la obtención de importantes ventajas competitivas” (p.3) lo que lleva a las organizaciones a aplicar estrategias que promuevan el crecimiento interno, teniendo en cuenta la importancia de empezar a tener una cultura sólida y coherente que ayude en los procesos y actividades de innovación.

Con referencia a México, específicamente en el Estado de Puebla, según Zambrano, (2022), Puebla, tiene el cuarto lugar con mayor número de empresas, las cuales albergan en diferentes municipios un total aproximado de 343.579 empresas (INEGI, 2022). Al respecto, las pequeñas y medianas industrias de Puebla, México, han venido viviendo una serie de transformaciones, adoptando la cultura de innovación con un conjunto de resultados positivos tanto internos como externos, pero ¿cómo ha sido este camino por la ruta de cultura de la innovación?

Al respecto es importante precisar algunos datos importantes. Puebla fue fundada el 16 de abril de 1531 como Puebla de los Ángeles, hoy se llama la heroica Puebla de Zaragoza, está conforma por 217 municipios, cuenta con 18 parques industriales y/o tecnológicos, es una metrópoli mexicana, capital y más poblada, representando el 52% de la población del país con un total de 6,583,278 habitantes, segregados por género, se registran 48% hombres y 52% mujeres (Consejo Estatal de Población- COESPO, 2022). Además, ocupa el segundo lugar de los 32 Estados que cuentan con facilidades para la apertura de un negocio, según la Secretaría Económica (2017), hay 22.227 establecimientos registrados en Puebla, 22 son empresas agropecuarias, 4 dedicados a la minería, 4 a la energía eléctrica y el agua, 625 en construcción, 1534 en manufacturera, 12,242 en comercio y 8,086 en transporte, comunicaciones y servicios, por lo que 2,199 se dedican a la industria, y los negocios (INEGI, 2022).

Según las actividades productivas que realizan en el Estado de Puebla estas se concentran principalmente en los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles; el comercio de bienes y servicios; la fabricación de maquinaria y equipo; la construcción, y el transporte, correos y almacenamiento. Las industrias estratégicas más importantes del Estado son: automóviles y autopartes, metalmecánica, química, plásticos, vestuario, muebles, agroindustria, alimentos frescos y procesados, turismo, artículos de decoración, mármol, minería, servicios médicos y las tecnologías de la información - TICs.

El Estado de Puebla aporta el 3.2% del PIB Nacional ocupando el 2do lugar, en la industria textil (INEGI, 2022). Por su ubicación, Puebla cuenta con una amplia infraestructura, una red integral de comunicaciones, carreteras y un aeropuerto internacional, y se ha convertido en un importante foco de actividad económica en la región y en el sureste del país. (Gobernación de México, 2016). Al respecto es importante destacar, que existen aproximadamente 434.673 establecimientos, 99% de estas son micro, pequeñas y medianas empresas según los datos brindados por (EPIN, 2022), en ese sentido es el quinto Estado de la República con más PYMES, por lo que juegan un papel importante en la economía mexicana ya que generan más de 459 mil empleos, de los cuales el 75,4% se encuentran en la industria y manufactura.

Sin embargo, las MiPymes poblanas, producen la mayoría de sus productos para el mercado nacional por que con frecuencia sus productos no están contando con los estándares de calidad y diseño que son requeridos en los mercados internacionales, ni cumplen con los permisos y normas necesarios para la exportación, por esta razón, el Gobierno Municipal de Puebla, junto con la alianza de Banca Afirme han venido brindando el apoyo a MiPymes con el acceso a créditos, con el objetivo de acelerar la reactivación económica a partir de los financiamientos que se le otorgan a los emprendedores que buscan iniciar o expandir sus negocios brindando así mismo la oportunidad de generar empleo (80% de los empleos derivan de las MiPymes) (Hernández, 2022).

Lo anterior indica que Puebla puede llegar a ser uno de los lugares con más interés para el establecimiento de nuevos negocios, emprendimiento, crecimiento, desarrollo e innovación, pues aparte del apoyo gubernamental, cuenta con centro de emprendimiento e innovación empresarial, donde estudiantes universitarios y todos los residentes del Estado que quieran desarrollar y promover sus ideas, productos y negocios puedan hacer intercambio de conocimientos que permitan la capacitación, formación y apoyo a las pequeñas y medianas empresas de Puebla. Este tipo de actividades permiten que la unión entre los negocios ya establecidos y estudiantes sea mucho más estrecha, lo que da lugar a propuestas e ideas que allanan el camino y crecimiento hacia la innovación y se abran oportunidades al mejoramiento, intercambio de conocimientos, formación de equipos de trabajo y lo más importante a la construcción de una cultura de innovación.

En correspondencia con lo anterior, el objetivo principal de este ensayo se enfoca en comprender la cultura de la innovación de las MiPymes del Estado de Puebla México a

través del enfoque de la transformación, tomando como base algunos interrogantes que se han venido suscitando en esta disertación asociados con: ¿cuáles han sido los retos de la transformación que han llevado a que las MiPymes del Estado de Puebla entren en el proceso de adopción de la innovación? ¿Qué ha representado para las MiPymes ser parte de la cultura de la innovación? ¿Cuáles son los aciertos y desaciertos que han tenido que afrontar?

La cultura de la innovación en palabras de Paz, Paz y El Kadi (2014) permite a los empleados adoptar una actitud de futuro, tomando las actividades del presente para alcanzar la visión propuesta, a través del trabajo en equipo multidisciplinario y de alto desempeño, por consiguiente otros autores, como Towe (2004, citado en Hernández & Villa, (2011) indican que según que la innovación es solo un paso dentro del proceso de una idea, consistiendo en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que los cambios pueden ofrecer para la innovación social o económica (Olmos, 2021; Drucker, 1985), por lo mismo Acuña (2016) señala que la innovación incluye no solo nuevas tecnologías, sino también nuevos métodos y formas de hacer las cosas que hasta pudieran parecer irrelevantes. La innovación se manifiesta en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de vender, de entrenar, de organizar, etc., haciendo que la innovación se pueda dar en cualquier actividad de la cadena de valor y así la empresa pueda conseguir ventajas competitivas sostenibles.

En línea con lo anterior, la es un término que normalmente se define en un contexto económico, pero tras abandonar los límites discursivos, se ha venido permeando en otros ámbitos y otras esferas, por lo que a hoy por hoy, de acuerdo con Gonzales (2012) existen diferentes tipos de innovación, a través de los cuales se ha venido sustentando la transformación en las empresas, es como, se encuentra, a) la *innovación radical*, que cambia el escenario de una marca, ya sea en el mercado o en la dinámica empresarial, b) la *innovación incremental*, que añade novedades, ya sea en el producto, la marca o los métodos de producción, sin promover un cambio muy brusco, c) la *innovación disruptiva*, que sigue al mercado más que a una marca. Es un movimiento escalable que llega a muchas personas al mismo tiempo.

Así también, existen otros tipos de innovación de productos, servicios, procesos de producción, modelo de negocios, tecnología, logística, marketing, organizativa, entre otros. Claramente, la innovación mantiene un concepto esencial “ideas que generan valor”, esto se cumple sin importar el entorno y/o contexto siempre y cuando se accione y genere valor para el mundo, pues se podría decir que este término siempre que se implemente conlleva a un objetivo principal, el cual es ayudar a crecer, mejorar y beneficiar a la sociedad.

Ahora, la cultura, según Bericat, (2016) indica que “es un multiverso, compuesto de ideas, valores y emociones, contenido en la conciencia y en la comunicación, incrustado en el modo de vida, y orientado hacia la virtud o perfectibilidad humana, con el que los miembros de un grupo social experimentan y construyen los significados y sentidos de su vida” (p.12), esto conlleva a deducir que entre la cultura y la sociedad hay un vínculo fuerte, pues claramente para que exista cultura debe de existir sociedad y sin cultura no podría tener sentido la raza humana, ya que se carecería de pilares fundamentales como el lenguaje para la comunicación y la racionalidad sería notablemente limitada.

Teniendo en cuenta lo mencionado y aplicándolo en contextos organizacionales, se sabe que una empresa es conformada por empleados, lo que forma una sociedad y por lo tanto se construye una cultura, es por eso que las empresas establecen valores y normas que permitan el orden entre la diversidad cultural, y construir una cultura organizacional que permita la unión y el trabajo en equipo, por medio de la innovación, ya que la cultura al ser construida por la sociedad parte de diferentes ideologías, lo que conlleva a generar ideas y de allí alimentar la innovación. En correspondencia, la necesidad de implementar una efectiva cultura de innovación para el caso del Estado de Puebla, ha supuesto que se constituyan estructuras inteligentes que potencialicen las competencias y habilidades del talento humano mediante la creatividad y la innovación y a través del aprovechamiento del capital intelectual, las tecnologías de la información y comunicación, así como las herramientas que contribuyan al desarrollo organizacional resaltando el talento humano (Gonzales, García, Lucero, & Romero, 2014).

En línea con lo anterior, alinear la cultura la filosofía de gestión empresarial para las MiPymes ha supuesto que los valores, actitudes además de los comportamientos sean más congruentes con su accionar, fomentando la proactividad, mejora continua, calidad para

aprobar el aprendizaje organizacional, destacando que la cultura de la innovación es una alternativa efectiva para gestionar el cambio, fomentando el pensamiento innovador. Siguiendo este razonamiento, la relevancia de construir una cultura de innovación en las empresas MiPymes del Estado de Puebla, ha sido esencial porque las ha permitido ser mucho más competitivas, eficiente, ya que les ha permitido estar involucradas, con el personal, por lo mismo aspectos destacables asociados con la creatividad, han venido siendo claves dentro del cambio de paradigma pues les ha permitido generar la necesidad de la ruta a tomar para desarrollar primero una innovación interna, ya que deben promover mecanismo que permita que las diferentes áreas sean parte de la gestión y la colaboración de los proyectos innovadores (Lloveras, Martínez, Piauelo, Rowan, 2009).

De acuerdo con esto, la cultura organizacional es clave dentro de la innovación, porque es la columna esencial de toda organización, siendo el comportamiento de cada individuo fundamental para ello, pues la suma de estos comportamientos individuales, permite alcanzar sus objetivos, ser productivos y eficientes, al respecto Cruz (2001, citado en Peña, Díaz, Chávez, López, & Vázquez, 2018) refiere que “las organizaciones son un sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipo a partir de los objetivos a alcanzar, sobre la utilización de recursos de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno” (p.24), por lo tanto, para una organización, es necesario tener una cultura fuerte y ampliamente difundida entre sus empleados, porque la cultura organizacional permite diferencias entre las empresas en aspectos como los valores, creencias, costumbres, actividades y procesos, donde esta cumple con la auténtica personalidad de cualquier organización, dando como resultado que todos los empleados actúen de acuerdo con una cultura establecida (Chiavenato, 2004).

Como se ha mencionado anteriormente, El Estado de Puebla cuenta con 354.886 empresas en total, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2022) ha venido representando el 99% de las empresas generando así más empleo en la industria, comercio y manufactura, por lo que se dice que hoy en día Puebla juega un papel importante en la economía mexicana. De acuerdo con BUAP (2021) menciona que en el 2004 Puebla representaba el 3,4% del total de la economía mexicana, lo que implica que en ese año llegó a ocupar el noveno (9) puesto dentro de la economía estatal del país

y hoy en día es el quinto (5) Estado de la República con más pymes, teniendo un crecimiento exitoso dentro de la economía mexicana.

De acuerdo con la Entidad Federativa de Puebla (2022) Puebla ha logrado ser una ciudad exportadora, logrando que en el 2021 las ventas internacionales crecieran un 16,3% comparado al 2020, los productos con mayor crecimiento en ventas fueron los automóviles y otros vehículos diseñados para el transporte público, incluyendo también partes y accesorios de vehículos, y otros productos como pan, pasteles, galletas y entre otros productos de pastelería. Esta dinámica que se ha venido representando en estos últimos años no ha disminuido, pues a pesar de que Puebla fue una de las ciudades de México que sufrió el golpe de la pandemia en el 2019 y su comportamiento en las exportaciones bajaron brutalmente, de la misma manera aumentaron en el 2020, llevando a hoy un comportamiento estable.

Entre las actividades principales productivas que ha desempeñado Puebla son los servicios inmobiliarios, alquiler de bienes tangible e intangibles, comercio de bienes y servicios, fabricación de maquinaria y equipo, construcción, transporte y almacenamiento. Las industrias estratégicas más importantes en el Estado son: la industria automotriz y autopartes siendo marcas como Volkswagen y Audi, las más representativas, incluso llegó a posicionarse en el puesto 11 en la participación de sus exportaciones no petroleras y parte de esas exportaciones fueron concentradas en vehículos de transporte, lo que representó el 67,7% en total, 53,1% en choches, 10,9% en partes de vehículos y tractores y el 3,65% en vehículos automóviles para mercancía (Gonzalo Castañeda, 2017).

Como lo hemos venido mencionando, la innovación ha llegado ser un factor clave para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, pues como bien sabemos las empresas que no optan por la innovación dentro de sus estrategias están corriendo el riesgo de no ser competitivas y desaparecer del mercado y lo más importante de la mente del consumidor (Cuevas, 2019). Hoy en día, a raíz de los diferentes cambios que se ha venido atravesando y sobre todo desde pandemia las empresas han tenido que venir replanteando estrategias para seguir innovando y desarrollando y así optimizar el crecimiento, productividad y calidad para cumplir con las expectativas de la demanda, lo que obliga a los administradores pensar en diferentes estrategias que ayuden al crecimiento de la empresa, al respecto Martínez, Monserra y Serafín (2014) refieren que “ los empresarios están conscientes de la necesidad de innovar, muchos de ellos

encuentran grandes barreras al desarrollo de este tipo de actividades” (p. 93) , lo que indica que los altos directivos y líderes con el paso del tiempo ven la oportunidad de generar cambios pero el conformismo y “*el tiempo es una de sus barreras*” tal como lo afirma Andrews (2006, citado en Guerra, 2010).

Siguiendo con este razonamiento, Martínez, Monserra y Serafín (2014) en su estudio sobre la innovación en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, investiga la percepción de los administradores de las pequeñas empresas , destacando la pregunta principal ¿ Que lo motiva para ser innovador? Destacando entre las diferentes respuestas, el hecho de “*incrementar ingresos*” y por siguiente generar un mayor “*crecimiento de la empresa*”, lo que ha conllevado a entender que de alguna manera los administradores de las pequeñas empresas en su mayoría no tienen un propósito claro, entiendo que para ellos su propósito en cuanto a la innovación es generar ingresos. Así también el mismo estudio destaca, que entre los factores que han contribuido a la innovación se encuentra: los “*Procesos*” con una media de 4.36, *Productos* con una media de 3.57 y por siguiente *estructura organizacional* con una media de 3.25, por lo que se puede deducir que el interés de la cultura de innovación está en auge, siendo esta la oportunidad de un fortalecimiento interno como externo y crecimiento.

Con base en lo anterior, dentro de las barreras que más ha puesto a prueba la innovación en las MiPymes de Puebla se encuentra la poca confianza, ignorando la idea de que el trabajo en equipo incluye también al personal ya que como se mencionaba anteriormente, la experiencia que los empleados manejan les permite pensar en posibles soluciones que ayuden al proceso estratégico para la innovación. Si se sigue ignorando esta idea de desconfianza con el Talento Humano de las empresas, claramente es una de las barreras que no solo puede llegar generar un mal ambiente laboral, sino también un estancamiento en la empresa (Corona, Flores, Rosas, 2017). En correspondencia, algunos casos exitosos en Puebla que han venido mostrando la superación de estas barreras, se encuentran asociados con el caso de “Ben & Frank” nació en el 2015 luego de que sus fundadores constataran malas experiencias de compra y mientras hacían un MBA en Chicago, decidieron vender lentes por internet, todo a único precio menos que el de las grandes ópticas, sin embargo para pandemia tuvieron golpe como todos los negocios, uno de sus primeros puntos tuvo que ser cerrado durante pandemia lo que produjo claramente bajas ventas, esto los llevó a pensar estratégicamente en ¿cómo podían empezar a vender más?.

Sus fundadores crearon un filtro de Instagram que les permitiera dar a conocer sus nuevos modelos de lentes y lo llamaron “probador de lentes virtual” donde pueden ponerse los lentes y mirar el diseño y color, que al escoger los direccionaba a un botón para pagar en línea y una vez pago su pedido llegaba a su hogar (Digitalegia, 2021). Claramente aquí se pudo ver que hubo un proceso de innovación en cuanto al producto, pero esto también ha llevado analizar que para poder plantear una idea de estas tuvieron que trabajar en equipo para poder afrontar la crisis que estaban presentando, lo que podemos evidenciar una cultura innovadora en este equipo de trabajo y que al ya tener varios puntos en México y entre esos ubicados también en Puebla transmitir la motivación a sus empleados de trabajo, se puede evidenciar que trabajan mucho de la mano y que es muy importante la transmisión de valores, confianza y buenas prácticas de la gerencia hacia sus empleados.

Por otra parte, otro ejemplo ha sido el de Yakult, que es una empresa que fabrica bebidas a base de leche fermentada, el éxito en la implementación de una cultura de innovación ha estado en trabajar el árbol de ideas donde los empleados escribían en papeles de colores ideas que pudieran aportar en los diferentes procesos y productos y de esta manera se pudieran recolectar para evaluarlas e implementarlas en diferentes proyectos de la empresa. Por consiguiente, practicaban juegos que les permitiera a los empleados vivir los valores que son establecidos por la empresa y expresaban que realmente era bastante difícil porque mucho de los empleados, sobre todos operarios de la planta no se sujetaban a estas dinámicas que la empresa establecida, era un trabajo arduo donde claramente buscaban intentar hacer que esas personas se hicieran parte de la organización pero que no era sencillo de llevar. El aspecto decisivo que llevó a generar un cambio hacia la cultura de la innovación estuvo indiscutiblemente en el fomento del trabajo en equipo, la estabilidad, el crecimiento y la permanencia, reflejado en las ventas, transmitiendo estos valores a sus asesores externos y que se ha podido ver reflejado un crecimiento tanto interno como externo (Sánchez, Hernández y Zerón, 2017; Peraza, Dzib, Mexicano, Méndez & Delgado, 2020).

Con base a lo anterior, se puede destacar que los líderes son el factor más importante en crear una cultura de innovación, contagiar a sus colaboradores de ese espíritu de innovación es un factor clave, para desafiar las actividades de transformación planificadas por lo que esto implica evaluar de manera minuciosa un conjunto de personas que estén abiertas al cambio, se responsabilicen de sus diferentes actividades y sobre todo que se identifiquen con la empresa. Finalmente, vivimos en un mundo de grandes y acelerados

cambios donde hoy en día no se vale decir que “las cosas siempre se han hecho así” o “para que cambiarlo si como se ha venido haciendo ha dado resultado”, ya que para innovar es fundamental adquirir una actitud de apertura mental, dotando a los colaboradores de herramientas como la confianza, fomentando la curiosidad y facilitando la creatividad de las personas, esto permitirá atraer, desarrollar, reconocer y motivar el talento innovador de los colaboradores, ser consiente que para la innovación ocurra errores pero de los cuales vendrá el aprendizaje continuo al punto de encontrar la idea idónea para la empresa (Kato, 2019).

En conclusión, el Estado de Puebla, con el transcurso de los años ha venido creciendo en cuanto a pymes, como se ha comentado anteriormente, esto le ha permitido visualizar que tiene un Talento Humano que le ha permitido seguir innovando en cuanto sus productos y servicios, sin dejar atrás el turismo. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede analizar que las pequeñas y medianas empresas de Puebla desconocen las ayudas del Gobierno y los centros de apoyo para la innovación, lo que sí es importante que pueda realizar campañas en los lugares de Puebla con muchos más establecimientos haciendo conocer estos apoyos hacia la innovación y también de capacitación, para comenzar a implementar adecuadamente una cultura de innovación y eliminar el conformismo en los negocios, pues los acelerados cambios hace que a veces se caiga en el conformismo. Innovar es fundamental para adquirir una actitud de apertura mental, el cual también es importante para que las empresas generen oportunidades de cambio y transformación, atrayendo de esta manera nuevas oportunidades de negocio, del que Puebla está siendo testigo en estos momentos.

## **Referencias**

- Acuña, p. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-la-innovacion-como-proceso-su-S2215910X1600015X>
- Bericat, E. (2016). ¿Que es la cultura? Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/309609989\\_Que\\_es\\_la\\_cultura#:~:text=La%20cultura%20es%20definida%20como,y%20construyen%20los%20significados%20y](https://www.researchgate.net/publication/309609989_Que_es_la_cultura#:~:text=La%20cultura%20es%20definida%20como,y%20construyen%20los%20significados%20y)
- BUAP. (2021). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Obtenido de <https://buap.mx/>

- COESPO Consejo estatal de población. (2022). Secretaria de Gobernación, gobierno de Puebla. Obtenido de <https://coespo.puebla.gob.mx/puebla-en-cifras>
- Corona, L; Flores, N; Rosas, H. (2017), Impacto de las pymes en la economía Mexicana. <https://promep.sep.gob.mx/archivospdf/MEMORIAS/Producto2410836.PDF>
- Cuevas, H. (2019) Los efectos de la cultura organizacional en la innovación de las pequeñas empresas de un país en desarrollo. [https://www.researchgate.net/publication/338410517\\_LOS\\_EFECTOS\\_DE\\_LA\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_LA\\_INNOVACION\\_DE\\_LAS\\_PQUEENAS\\_EMPRESAS\\_DE\\_UN\\_PAIS\\_EN\\_DESARROLLO\\_THE\\_EFFECTS\\_OF\\_ORGANIZATIONAL\\_CULTURE\\_IN\\_THE\\_INNOVATION\\_OF\\_SMALL\\_BUSINESS\\_OF\\_A\\_DEVELOPING\\_CO](https://www.researchgate.net/publication/338410517_LOS_EFECTOS_DE_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_EN_LA_INNOVACION_DE_LAS_PQUEENAS_EMPRESAS_DE_UN_PAIS_EN_DESARROLLO_THE_EFFECTS_OF_ORGANIZATIONAL_CULTURE_IN_THE_INNOVATION_OF_SMALL_BUSINESS_OF_A_DEVELOPING_CO)
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2022). INEGI. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/>
- Entidad Federativa de Puebla. (2022). Gobierno de México. Obtenido de <https://datamexico.org/es/profile/geo/puebla-pu>
- EPIN. (2022). Lista de empresas pymes, industrias y negocios en Puebla. Obtenido de <https://pymes.org.mx/entidad/Puebla.html>
- Gobernación de Ciudad De México. (s.f.). Cultura comunitaria. Obtenido de <https://culturacomunitaria.cdmx.gob.mx/proyectos-culturales/innovacion-cultural>
- Gonzales, F. G. (2012). Conceptos sobre innovación. 57. Obtenido de [https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf)
- Gonzales, J; García, L; Lucero, C; Romero, N ( 2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: Prácticas para gestionar la innovación en las empresas. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418004.pdf>
- Gonzalo Castañeda. (2017). Reporte sobre la Complejidad económica del estado de Puebla. 70. Obtenido de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/310734/PUEBLA.pdf>
- Hernández, L., & Villa, M. (2011). La innovación y el desarrollo de productos dinamizadores del marketing. 20.
- Hernández, M. (2022). Pueblas otorgara créditos a MiPymes con la bolsa de 25 millones de pesos. El economista. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Puebla-otorgara-creditos-a-mipymes-con-bolsa-de-25-millones-de-pesos-20220426-0112.html>
- INEGI. (2022). Reporte Estadísticos de las pymes en Puebla, México. Obtenido de INEGI. (12 de 3 de 2017). ‘[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)’, Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos>
- INEGI. (2022). Sistemas de cuentas nacionales México. Obtenido de [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)

- Kato, E. (2019), Universidad Autónoma de Querétaro, México, Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. [https://www.redalyc.org/journal/212/21259805005/html/ Comment end](https://www.redalyc.org/journal/212/21259805005/html/Commentend)
- Lloveras, E; Martinez, R; Piauelo, C; Rowan, J (2009) Libro: Innovación en cultura, una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto. [https://www.academia.edu/570281/Innovaci%C3%B3n\\_en\\_cultura\\_Una\\_aproximaci%C3%B3n\\_cr%C3%ADtica\\_a\\_la\\_genealog%C3%ADa\\_y\\_usos\\_del\\_concepto](https://www.academia.edu/570281/Innovaci%C3%B3n_en_cultura_Una_aproximaci%C3%B3n_cr%C3%ADtica_a_la_genealog%C3%ADa_y_usos_del_concepto)
- Martínez. R, M. M. (2014). Cultura de innovación en las pequeñas empresas constructoras de Puebla - México. Puebla, México: REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS. Obtenido de <https://www.theibfr.com/download/rgn/2014-rgn/rgn-v2n3-2014/RGN-V2N3-2014-8.pdf>
- Olmos, J. A. (2021). La innovación, un tema recorriendo los caminos de la teoría de la administración.
- Paz, J., Paz, J., & El Kadi, O. (2014). Cultura de innovación como plataforma de desarrollo organizacional. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/298764355\\_CULTURA\\_DE\\_INNOVACION\\_COMO\\_PLATAFORMA\\_DE\\_DESARROLLO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/298764355_CULTURA_DE_INNOVACION_COMO_PLATAFORMA_DE_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL)
- Paz, J; Paz, J; El Kadi, O. (2014). Cultura de innovación como plataforma de desarrollo organizacional. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/298764355\\_CULTURA\\_DE\\_INNOVACION\\_COMO\\_PLATAFORMA\\_DE\\_DESARROLLO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/298764355_CULTURA_DE_INNOVACION_COMO_PLATAFORMA_DE_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL)
- Paz, J; Paz, J; El Kadi, O. (2018). Cultura de innovación como plataforma de desarrollo organizacional. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/298764355\\_CULTURA\\_DE\\_INNOVACION\\_COMO\\_PLATAFORMA\\_DE\\_DESARROLLO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/298764355_CULTURA_DE_INNOVACION_COMO_PLATAFORMA_DE_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL)
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A., López, C., & Vázquez, B. (2018). La Cultura organizacional en una pequeña empresa. 10. Obtenido de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n3-2018/RGN-V6N3-2018-8.pdf>
- Peraza, X; Dzib, J; Mexicano, G; Mendez, L; Delgado, G, (2020) Analisis de la evolucion de las Pymes en México, <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/39-analisis-de-la-evolucion-de-las-pymes-en-mexico.pdf>
- Sánchez, Y; Hernández, N; Zéron, M (2017) Estrategias de negocio en pymes familiares del norte de México: Estudio Comparativo, revista venezolana de gerencia, Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/290/29055964002/html/>
- Secretaria de Economía. (2016). Gobierno de México. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/articulos/puebla-y-sus-principales-sectores-productivos-y-estrategicos#:~:text=Entre%20las%20principales%20actividades%20productivas,el%20transporte%2C%20correos%20y%20almacenamiento.>

Universidad Autónoma de Perú. (2022)¿Qué es la Innovación? Obtenido de <https://www.autonoma.pe/comunidad/blogs/que-es-innovacion/>

Zambrano, J. (2022). Pueblas, cuarto lugar con mayor número de empresas. El Sol de Puebla. Obtenido de <https://www.elsoldepuebla.com.mx/local/puebla-cuarto-lugar-con-mayor-numero-de-empresas-8354732.html>