

**La Innovación como Pieza Clave en la Planeación y Estrategia de Empresas Pyme en  
Colombia**

**Gabriela Núñez Jiménez**

**Working Paper Presentado para Optar al Título de  
Profesional en Negocios Internacionales**

**Asesor**

**Humberto Librado Castillo**

**Universidad Santo Tomás  
División de Ciencias Económicas y Administrativas  
Facultad de Negocios Internacionales**

**Colombia**

**2021**

## **La Innovación como Pieza Clave en la Planeación Estratégica para Empresas Pyme en Colombia**

**Gabriela Nuñez Jimenez**

### **Resumen**

En este artículo se describe cómo se puede relacionar e implementar la innovación como una variable clave en el proceso de planeación y creación de estrategias, tomando como campo de estudio las pequeñas y medianas empresas, las cuales tienen como parte importante estas variables dentro de sus procesos para así cambiar y encontrar una convergencia entre ellas, asegurando la sustentabilidad de la PYME. El objetivo del presente trabajo es analizar y buscar alternativas que garanticen el éxito en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas, identificando sus errores más comunes y como se hubiesen podido solución de manera permanente. A su vez se espera citar a pensadores influyentes y tomar ejemplos de empresas que hayan implementado las variables anteriormente mencionadas para así implementarlas y asegurar la supervivencia de las pymes a largo plazo.

**Palabras Clave:** Negocios, estrategia, planeación, innovación, competitividad, Planeación estratégica, permanencia en el tiempo.

### **Abstract**

This article describes how innovation can be related and implemented as a key variable in the planning process and strategy creation, taking as a field of study the small and medium enterprises, which have as an important part these variables within their processes to change and find a convergence between them, ensuring the sustainability of the SME. The objective of this work is to analyze and look for alternatives that guarantee the success in the performance of small and medium enterprises, identifying their most common mistakes and how they could have been solved in a permanent way. At the same time, it is expected to quote influential thinkers and

take examples of large companies that have implemented the variables mentioned above to implement them and ensure the survival of SMEs in the long term.

**Key Words:** Business, strategy, planning, innovation, competitiveness, strategic planning, permanence in time.

### **Introducción**

Para las Pymes en Colombia, uno de los mayores riesgos es ser competitivos en el mercado sin tener que cambiar su razón y esencia debido a que carecen de una planeación adecuada y estrategias que le permitan estar al nivel de los otros mercados. Por ende, al cabo de 2 años es probable que esta empresa que comenzó con una planeación pobre, pocos procesos, estrategias comunes y cero innovaciones, muera. Debido a esto, las pequeñas y medianas empresas han procurado mantenerse dentro de su zona de confort para evitar ser devorados por grandes compañías. Sin embargo, acorde a las cifras presentadas en Portafolio (2020), del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las pymes en Colombia representan el 80% del empleo y el 90% del sector productivo nacional por lo que es importante asegurar su supervivencia y encaminarlas al camino del éxito.

Es importante tener en cuenta postulados e ideas base a la hora de hablar de estas tres variables. El interés por investigar la estrategia organizacional se ha incrementado por organizaciones que están supeditadas a los agentes externos haciendo que los gerentes la comiencen a usar como un medio para un fin, siendo este la distinción y ayuda para ser competitivo en el mercado y la economía. (Miles y Snow, 1978 citado en Bárcenas, 2010). Teniendo en cuenta lo anterior, es indispensable para una empresa establecer estrategias que al cumplirlas generen valor, sin embargo, una estrategia mal planteada puede llegar a ser el talón de Aquiles de una organización.

Por otro lado, una vez se haya definido planeación y estrategia se con continuará al paso más importante, pues se deben implementar en la organización un factor diferencial. Tal y como lo menciona Bárcenas (2010), citando a Cooper (1984) y Hurley y Hult (1998), Se han realizado múltiples estudios relacionados con innovación, desde las áreas de estudio humanista, científico y administrativo. La innovación no es una variable que solo se pueda aplicar a la planeación o

estrategia desde un solo punto de vista, sino que desde diferentes ciencias se podrá complementar y perfeccionar las metas y planteamientos desde el día cero.

Con el fin de promover el avance de estas pequeñas y medianas empresas, es importante mencionar que es gracias a la creatividad que la innovación logra tomar un papel protagónico en su implementación a la fase de planeación y estrategia. Adicional a eso, se busca definir cada variable: planeación, estrategia e innovación y a su vez se hará énfasis en las empresas Pyme aplicando uno a uno cada postulado pues no es un secreto que la clave para el éxito de cualquier empresa es comenzar con una buena planeación, elegir una estrategia que ayude a marcar la diferencia e implementar productos y servicios innovadores que aseguren lo anterior. La idea es unir estas tres variables, convirtiéndolas en una fórmula conjunta de éxito que permitan la supervivencia de éstas, identificando así a futuro la forma más innovadora de crear una buena planeación estratégica que se ajuste a un contexto de cambio y altas exigencias y le permitan avanzar hacia una gestión que le asegure resultados y le permita superar los límites inicialmente establecidos.

El artículo se desenvolverá inicialmente dando un contexto de la problemática actual de las pymes en Colombia, se definirá estas 3 variables antes mencionadas en este orden: planeación, estrategia e innovación. En simultaneo se trabajará con el caso de estudio de la empresa BlackBerry donde se haya aplicado todo nuestro postulado, los errores que cometieron y se quiere prevenir ajustándolas y dando una posible solución a estos errores partiendo desde nuestra idea de involucrar estas 3 variables como indispensables en el proceso de formación de una empresa. Finalmente se dará paso a las conclusiones.

### **Desarrollo**

En Colombia, la carrera por sobrevivir de las pymes se vive a diario. Uno de sus mayores retos está en lograr ser competitivos en un mercado donde todo existe y cambia con la misma velocidad con que pasan los días; si una empresa no genera procesos con una debida planeación y estrategias aptas, es posible que haga parte del 70% de empresas que fracasan en los primeros dos años después de su nacimiento, aunque es de admirar que el 30% que logra sobrevivir provee empleo a el 80% de la población colombiana según cifras del DANE. El expresidente

del Programa de Transformación Productiva Felipe Torres en un artículo del periódico El espectador (2018), menciona que: “El país necesita más empresas con cultura de la productividad: que planeen, definan indicadores, midan sus procesos, aumenten la calidad, reduzcan sus costos y optimicen los recursos para tener una oferta más competitiva en el mercado local e internacional”. Partiendo de lo anterior, el principal error radica en la falta de conocimiento de los factores que influyen en su desempeño y por ende las lleva al fracaso, es necesario entender los problemas iniciales que se pueden presentar y encontrar alternativas a corto, mediano y largo plazo, una vez conocido todo esto, se podrán incluir ajustes que lo lleven hacia la mayor productividad.

Una empresa debe comenzar sus procesos con la mentalidad de innovar en ellos desde el inicio de sus actividades pues de no ser así en cada paso que se podrá convertirse en parte del común y no destacar en el mercado que como se ha mencionado día a día acaba con más de la mitad de pequeñas y medianas empresas. La capacidad que tenga una empresa para lograr implementar la innovación dará como resultado el éxito de sus productos y/o servicios desde el día 0 en adelante.

## **Planeación**

La planeación será la primera variable que se estudiará, con esta se dan los primeros pasos en la creación de una empresa, se analiza el entorno en el que se quiere ingresar, el mercado y la situación actual. En este primer paso se logra establecer la misión, visión, objetivos, etc. que dan estabilidad al proyecto que se quiere construir; es como si se hablara del proyecto haciendo analogía a la construcción de una casa, la cual necesita bases, antes de comenzar con el segundo piso para evitar que se derrumbe. La planeación permite establecer objetivos y definir cómo se van a alcanzar, organizando las áreas y los recursos para así evaluar los resultados de manera crítica y enfocada a las bases propuestas.

Las pymes planean a medida que van realizando ventas y no considerando factores internos o externos que si influyen en las finanzas y que restringen un óptimo crecimiento (Hernández y Mendoza, 2006). Según Ibrahim, Angelidis y Parsa (2004) Que las organizaciones realicen una adecuada planeación asegura un mejor desempeño. Así mismo, se ha enfatizado que

la planeación formalizada en donde se deja por escrito los planes genera el aumento de las ventas a diferencia de las ventas cuando se planea de forma informal (Rue e Ibrahim, 1998).

Uno de los errores más grandes que comenten las pymes suelen ser las decisiones tomadas según los recursos que posean al comienzo de sus actividades como empresa, pues sea un inicio prospero o escaso los recursos suficientes marcan la pauta para un diagnostico propio a cerca del tiempo de supervivencia que poseerá esta. En caso de que las ventas no vayan de la forma que se espera es común asumir una posición de derrota mientras que si van de manera positiva se desarrolla un ambiente optimista. Sin embargo, este resultado no siempre es el diagnóstico correcto al éxito o fracaso pues si una empresa no planea de la manera correcta, no distribuirá sus recursos de manera adecuada y puede llegar a generar deudas y problemas que al largo plazo sea su sentencia de muerte. La solución a este problema está en lo que se ha hablado, una buena planeación desde el inicio asegura que los gastos, el stock y demás procesos sean establecidos al comienzo y permita distribuir las prioridades. Es importante destacar que sin un profesional bien sea administrador, contador o con conocimientos afines que haga un pronóstico realista que prepare y ayude a la compañía a definir metas claras y posibles de alcanzar es imposible hablar de una planeación exitosa.

Otro error común es la carencia de indicadores que deben existir para el cumplimiento de objetivos y metas ya establecidas para llegar a estándares tanto financieros como logísticos y de otras áreas que aseguren el éxito de la pyme. Para esto se debe encontrar un punto de equilibrio que permita saber cuál es la demanda y así mismo ofrecer el producto o servicio teniendo en cuenta los estudios de mercado y demás análisis indispensables para de esta forma evitar deudas y poder establecer indicadores claros para que los demás procesos no sufran ni se desordene.

Por último, como se mencionó antes la falta de un correcto análisis de mercado tiene como consecuencia que no se determine el mercado a donde se quiere llegar y, por ende, aunque exista una alta demanda de dicho producto/servicio, muchas veces no se dirige al mercado adecuado y se puede cometer el error de ofrecerlo a uno saturado o sin interés alguno. Siempre existirá una demanda para lo que se quiere ofrecer, el secreto está en encontrar el nicho adecuado.

Un ejemplo claro de falta de planeación es el caso expuesto por Gómez, S. (2018) de la empresa BlackBerry, que tuvo un periodo de éxito efímero de 4 años y debido a su falta de planeación y adaptabilidad en el mercado sin de mencionar sus fallas en los sistemas dieron como resultado la caída y sepultamiento de su empresa. Hernández y Mendoza (2006), hacen hincapié en la importancia de que un gerente cree planeas a largo plazo, aseguran que es una prioridad encontrar la respuesta a las externalidades que son imposibles prever pero que debe existir en el esquema empresa donde se considere todo, desde lo menos probable en adelante. Este tipo de planeación no lo realizó BlackBerry, pues cuando comenzaron a presentarse problemas que nunca previeron, dieron soluciones demoradas y crearon desconfianza en sus consumidores y una ventaja para la competencia; justamente es esto lo que se quiere prevenir en las pymes, respuestas lentas a problemas que se pudieron prever.

La planeación es entonces el primer paso que define los siguientes pasos que se convertirán en metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Como se mencionó antes se deben crear para cada problema una estrategia que ayude a superarlo en el futuro pues las pyme hoy en día como vayan creciendo las ventas, así mismo implementan diferentes estrategias que compensen los problemas que surgen, maximizando el riesgo al no tener un plan de acción ante cualquier externalidad. Es común encontrar empresas que surgen a partir de una idea inicial y aunque no es malo, a medida que van teniendo éxito su idea suele ser perfeccionada por la competencia y abarcar el mercado que se tenía planeado, es por esto qué son necesarias estrategias que ayuden a cumplir los indicadores propuestos en la planeación y sean un mecanismo de defensa contra la competencia.

## **Estrategia**

Cuando se habla de estrategia, se está especificando la manera en que la empresa comenzará a definir como creará valor. La estrategia es saber entender la dinámica del mercado y la compañía, ver sus diferentes vértices y variables y saber que todo el tiempo existe algo nuevo. Así mismo también implica mantener en el radar a la competencia y no eliminarla pensando que se está trabajando solo pues la razón de ser por la que la estrategia se convierte en pieza fundamental es plantarse en el campo de batalla y saber cómo defenderse, por lo tanto no se

puede ignorar a la competencia así se hable de una organización sin ánimo de lucro. Se debe aclarar que no son los objetivos y las acciones para el día a día sino aquello que le permita al negocio encontrar un lugar propio diferente a la competencia en el mercado al que se está dirigiendo para llegar a ser rentable y sostenible en el tiempo.

Esta variable no se desempeña sola, pues es gracias a la planeación que se pueden definir estrategias acordes a las bases ya previamente establecidas y se podrán distribuir correctamente los recursos y evitar errores o pérdidas en el futuro. Sin embargo, aunque la creación de estrategias comerciales parezca imposible debido a que se está ajustando a un consumidor que día a día cambia sus gustos y tendencias al igual que la empresa y el producto/servicio que se está ofreciendo, no se convierte en una limitante cuando las bases propuestas en el periodo inicial de planeación están correctas. Adicional a esto D. Schendel (2005) para la revista Ideas, destaca que aun cuando una organización no sea consciente de tener una estrategia, todas las organizaciones poseen una sobre la cual actúan.

Hoy en día, cuando se habla de estrategia, se toma como enfoque principal dar valor a mercados que tienen alta competitividad y son innovadores por medio de ideas organizadas y listas para implementar y dar cumplimiento a objetivos establecidos en la fase de planeación. Alfred DuPont Chandler Jr. (1962) define la estrategia como una pieza clave a la hora de definir las metas en la compañía y la implementación y asignación de recursos que a largo plazo permitirán alcanzar dichas metas. Partiendo de esto, la estrategia se adecua a una perspectiva, un objetivo y/o a un modelo pues se debe pensar en ella como si se hablara de una red en donde se deben atrapar ideas, pensamientos, experiencias y expectativas que sirven como guía en la toma de decisiones para así crear valor agregado basado netamente en el cliente, ir un paso adelante para así no solo generar valor sino afianzamiento e identidad con lo que se quiere ofrecer. Esta red va dirigida a el mercado ya establecido anteriormente y gracias a ella es como se puede tener el material para organizar y llevar a cabo lo que se pretende en la fase de planeación.

Al momento de tomar decisiones, es importante resaltar que se trata de empresas pyme para ser claros en el planteamiento de estrategias que concuerden con los objetivos establecidos y asegurar su cumplimiento y considerarse un caso de éxito. Existen estrategias que ayudan a la

competitividad con respecto a las empresas que son la primera fuente de esto, la cual tiene como meta obtener una ventaja competitiva en el mercado. Las pymes deben ser claras al elegir el tipo de estrategia que quieren implementar pues no basta con tener buenos objetivos sino se tiene un medio para llegar a ellos.

Si se retoma el ejemplo de BlackBerry, una vez llegados a la cima con su plan, dejaron de crear estrategias que dio como consecuencia la pérdida de su posición en el mercado pues dejaron de pensar en lo versátiles que pueden ser sus clientes, las estrategias de mercadeo, de logística y de las diferentes áreas fueron ignoradas ya acaparadas por la inicial y perdieron el foco. En este caso se puede evidenciar que ellos perdieron su identidad y la capacidad de mejorar de la mano de sus clientes; el crear estrategias a corto plazo fue una de las causantes de su declive.

Es por esto por lo que las pymes deben entender 4 factores importantes para crear una estrategia acorde a lo que se busca. Primero, debe estar formulada a largo plazo y así abarcar todo lo que les permita llegar a la meta que es ser sostenibles en el tiempo con una utilidad positiva. Segundo, se debe tener una propuesta de valor diferente a las demás, donde se plantee un modelo de negocio que asegure lo que anteriormente se propuso. Tercero, se deben definir específicamente el foco al que se quiere dirigir nuestra estrategia, que se quiere hacer, a quién y cómo. Muchas veces se cree que se deben crear estrategias generalizadas que abarquen todos los objetivos y coincidan con nuestra misión, visión, etc. pero la verdad es que entre más enfocado se este y se dirija la estrategia, mayor oportunidad de éxito se podrá alcanzar. Finalmente, una ventaja competitiva ayudará a destacar en el mercado y es aquí en donde la innovación será la mejor aliada para lograr este punto.

## **Innovación**

Nuestra última variable y la responsable de fortalecer las mencionadas anteriormente es la innovación, que es “el resultado de un proceso dinámico en una organización que involucra factores internos y externos” (Tiwiri y Buse, 2007), considerada como un “conductor para generar ventajas competitivas sustentables en la actualidad” (Nieto y Santamaría, 2010). Se ha convertido en el eje fundamental de las empresas siendo esta tan importante que ya es una necesidad pues una empresa que no logre implementar la innovación es sus actividades, procesos

y productos/servicios tenderá a desaparecer. Muchas de las empresas pyme hoy en día ven como una barrera la implementación de modelos comerciales innovadores pues él no contar con recursos hace imposible incluir en sus procesos la innovación. Sin embargo, se debe destacar que el secreto de éxito es contar no solo con la respuesta a las necesidades de nuestros clientes sino en crear necesidades como en el caso de Apple con el exitoso iPhone o el caso de Airbnb.

Las pymes tienen una ventaja más grande a las multinacionales pues al apenas iniciar en sus procesos pueden ser más permisivas en ajustar sus estrategias y objetivos y adecuarlas a lo que el cliente necesite. Como lo dijimos anteriormente, el cliente está cambiando continuamente al igual que el mercado y el entorno y esa es la gran ventaja que tienen las pymes pues al ser pequeñas se pueden ajustar rápidamente a ellos y por eso se debe siempre ir un paso adelante.

Escuchar y conocer a los clientes es lo principal. Aquí se puede hacer mencionar nuevamente a la analogía de la casa. Una vez definidas las bases, proseguimos al diseño; como se quiere que los demás la vean, pues ya se sabe con qué material se va a construir, la altura que tendrá y su distribución, solo nos falta el último toque para empezar a construir y eso es el diseño de todo. Para llegar esto se debe pensar en 4 factores claves que determinarán el foco de nuestro proceso de innovación para asegurar su éxito:

1. **El cliente como centro de todo.** Una vez definidos en los procesos anteriores el mercado, y el foco a donde y a quien se quiere vender. El modelo del negocio debe enfocarse en dar solución a la necesidad que se está creando, que tecnologías se deben implementar para ser más innovadores y sobre que estrategias se aplicará la innovación.
2. **Todo sirve.** Pensar en implementar innovación para algunos es sinónimo de hacer algo desde cero. Sin embargo, se pueden reutilizar los procesos y estrategias anteriores con el fin de mejorarlas, se elimina aquello que no es relevante y si se hace bien se puede implementar en otras áreas de la compañía renovando todo el modelo y ajustando lo que en serio importa.
3. **Step by step.** Las decisiones no se toman individualmente, es importante que se tomen en equipo y así la cabeza de la organización no sufrirá los daños de pensar todo por el mismo. Cosa por cosa y con las personas adecuadas que tengan el conocimiento del negocio, de esta manera se asegura un porcentaje mayor de éxito. En la implementación del proceso de innovación no hay afán. Menos, es más.

4. **Copiar casos de éxito NO es buena idea.** Aunque a la empresa x le vaya muy bien vendiendo a su manera, el proceso de innovación no se centra muchas veces en lo que se hace bien sino en aquello que no logran hacer de la mejor manera. Aunque la competencia muchas veces opaque los procesos si se observa de forma crítica se podrá rescatar no lo que se hace bien sino lo que los clientes buscan y se puede buscar la solución sin copiar el proceso.

En el caso de estudio que se ha ido analizando, BlackBerry en cuanto a su proceso de innovación el error de esta compañía fue implementar cambios de manera tardía cuando ya el mercado estaba ajustado a la pantalla táctil y ellos seguían con su teclado por lo que sus clientes potenciales lo vieron como copia y no un intento de innovación además de perder el foco a su mercado inicial quienes fueron personas gubernamentales y de negocios. A pesar de que BlackBerry tuvo muchas oportunidades para salvarse una mala estructura en la planeación y toma de decisiones erradas y de manera apresurada la llevaron a su fracaso. El querer innovar para tratar de ganar el mercado perdido, los hizo perderlo todo pues debieron mantener aquella porción del sector que no había renunciado a ellos. Cuando las empresas están divididas, carecen de planeación, de un líder, sus estrategias no cumplen con lo esperado, por más innovadores que seamos continuará el desafío que su propio crecimiento le impone y por ende estará condenada al fracaso.

La razón por la cual BlackBerry fue llevada al fracaso está en la traición a sus propios principios. Cuando no se es fiel a lo inicialmente planteado, se toman decisiones equivocadas, se implementan estrategias que no engranan con la visión y no están dirigidas al mercado objetivo no hay otro pronóstico que el de la ruina.

Cuando se incluye la innovación al factor empresarial se está incluyendo cambios a el producto o servicio al que se dedica nuestra compañía o a los diferentes procesos en los que se desenvuelven dentro de la misma con el objetivo de llegar a ser más productivos cada día. Cuando se quiere innovar empresarialmente, se está dispuesto a modificar aquello que se está ofreciendo, bien sea el producto o proceso con el fin de lograr mejores resultados. Lo importante dentro de esta variable es que logrando una buena innovación (que no necesariamente debe incluir algo nuevo, sino que marque la diferencia) es posible superar a los competidores,

obteniendo una ventaja y ofreciendo un producto o servicio que vaya acorde con lo que están buscando en el mercado al que se quiere llegar.

Como se ha venido hablando, si una empresa incluye desde el inicio estas tres variables a todos sus procesos, áreas y toma de decisiones se puede asegurar un inicio y la supervivencia de la empresa pyme superando los 2 años iniciales. En el caso BlackBerry, como hemos solucionado paulatinamente se puede aprender tres puntos en donde de haberse aplicado nuestras tres variables quizá no hubiesen fracasado.

1. Olvidaron que el entorno y los clientes cambian todo el tiempo. Por eso las estrategias no pueden ser generales sino específicas a los objetivos que queremos lograr tanto corto, mediano y largo plazo.
2. La competencia innovó a tal punto que se les hizo imposible incluir en sus procesos el mismo nivel de innovación pues estaban seguros que con su mismo modelo siempre iban a triunfar. La innovación se aplicó tarde y dio como resultado un efecto rebote pues perdió más clientes.
3. Fueron lentos. Tanto en planeación como en creación de las estrategias no supieron engranarlas y trabajarlas de la mano, sino que fueron desordenados y demorados dando como resultado una implementación errónea del proceso de innovación.

Finalmente, el éxito de una empresa pyme teniendo en cuenta todo lo anterior, radica desde el inicio con una excelente planeación y una gran estrategia, donde se definan objetivos y metas claras, los roles de cada empleado y un excelente gerente visionario enfocado que tenga claro los pasos que debe tomar para así llegar al final. Adicional a eso es importante implementar dentro de las estrategias, innovación y evitar caer en la monotonía y repeticiones de la competencia, la innovación dentro de las de estrategias permitirá abolir aquellas dudas y decisiones extra que alejan al consumidor de nuestro lado y lo arrastran de forma involuntaria a la competencia.

## Conclusión

En conclusión, se espera que las empresas pyme que lleven a cabalidad una buena planeación estratégica y logre innovar en sus procesos serán más competitivas que las empresas que no lo hacen desde el inicio. Adicional a esto, existirá un pauta entre los dirigentes de las pymes que deciden abordar la planeación como un ítem indispensable en la creación y manejo de procesos empresariales en donde al unir cada variable y trabajar como una única fórmula de éxito cada área de la compañía será reflejo de aquellos objetivos e ideas creativas que ayuden a su cumplimiento pese a que este planteamiento sea cuestionado por muchas otras pyme las cuales en varias ocasiones no han necesitado de un proceso de planeación pues con la idea inicial y la clientela que mantiene han logrado crecer en el mercado. Sin embargo, empresas que carecen de planes de acción son las que en situaciones como la pandemia actual mueren primero y tienen que recurrir a la venta de su idea o en el mejor de los casos comenzar de cero con una planeación que ahora se adecue a la nueva realidad perdiendo no solo parte de su patrimonio sino de su esencia como empresa en general.

Cada proceso que se cree con un grado de innovación en sus productos o servicios aseguran para la pyme una correcta gestión que fomenta paulatinamente nuevas ideas que ayudan a crecer a la misma y así genera nuevos procesos de cambio en donde como se ha visto en este trabajo no puede funcionar sin la ayuda de una excelente planeación y un correcto uso de estrategias en los que se incluya su desenvolvimiento a corto, mediano y largo plazo y confirmen el éxito al generar el cambio y así visualizarse en el tiempo, sobreviviendo en la economía actual que es cada vez más competitiva.

## Referencias

- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Estados Unidos.
- El Espectador. (2018, octubre 29). ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años? Economía. <https://www.elespectador.com/noticias/economia/porque-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos/>
- Gómez, S. (2018). Instituto de Marketing Ágil. Obtenido de <https://www.institutodemarketingagil.com/single-post/2017/11/09/la-trampa-del-%C3%A9xito-casoblackberry#:~:text=El%20Fracaso%20de%20BlackBerry%20se,todo%3A%20traicionar%20tus%20propios%20principios.>
- Hernández, M. y Mendoza, J. (2006). Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 2(3), 137-162.
- Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P. y Parsa, F. (2008). Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research. *International Journal of Management*, 25(1), 95-110.
- Nieto, M.J. y Santamaría, L. (2010). Technological collaboration: Bridging the innovative gap between small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 44-69.
- Portafolio (2020, enero 8). ¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para el 2020?. <https://www.portafolio.co/tendencias/como-fortalecer-la-competitividad-de-las-pymes-para-el-2020-536946>
- Rue, L.W. y Ibrahim, N.A. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24-32.
- Rueda, R. M. (6 de Julio de 2006). Innovación estratégica: una alternativa gerencial. Obtenido de *Revista Semana*: <https://www.semana.com/innovacion-estrategica-alternativa-gerencial/34715/>
- Roberto Estrada Bárcenas, M. A. (2010). *Planeación estratégica e innovación como proceso de cambio*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 2021

Tiwiri, R. y Buse, S. (2007). Barriers to innovation in SME's; Can the internationalization of R&D mitigate their effects? Ponencia presentada en el First European Conference on Knowledge for Growth: Role and Dynamics of Corporate R&D, Sevilla, España.

Westreicher, G. (29 de mayo de 2020). Innovación Empresarial. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-empresarial.html>