



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Estrategias empresariales que fomentan la innovación*

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Chuqui Muñoz, Marlit Isabel  
<https://orcid.org/0000-0001-5975-514X>

Flores Puskaric, Katia Nelly  
<https://orcid.org/0000-0003-0790-1541>

**ASESOR**

Gómez Carbonel, Piero Enrique  
<https://orcid.org/0000-0003-0984-5846>

**Lima, 13 de marzo del 2021**

## RESUMEN

La presente investigación se centra en dar a conocer las diversas posturas desarrolladas en relación con las principales estrategias con las que se produce innovación de productos y servicios. Para ello, se ha realizado una investigación sistemática de fuentes publicadas comprendidas entre los años 2015-2020, con la finalidad de recobrar información que se ha centrado en la implementación de estas estrategias en las diferentes empresas en todo el mundo, por lo que se han planteado, fundamentalmente, cuatro objetivos que constituyen el contenido del trabajo. En un primer momento se busca establecer cómo las empresas aprovechan las políticas públicas de los mercados en que operan para generar innovación, y en qué medida resultan ser un impulso o un obstáculo en el desenvolvimiento de estas. Luego de ello, se ha planteado la importancia de los cambios tecnológicos que impulsan la innovación, los beneficios que proporciona su implementación y su adaptabilidad en las empresas. También se ha propuesto una definición de cómo se entiende el alcance de la explotación de las ideas dentro y fuera de la empresa, además de los beneficios que puede proporcionar su aplicación. Finalmente, se ha analizado el rol que tiene la competencia empresarial, tanto interna como externamente, como un motivador de innovación. La principal conclusión a la que llega esta investigación es que, si bien no existe una estrategia definida que produzca innovación de productos y servicios por sí sola, esta se da en condiciones multifactoriales.

**Palabras clave:** *innovación, políticas públicas, tecnología verde, competitividad empresarial, explotación de ideas*

## ABSTRACT

This paper focuses on expose different positions regarding the main strategies developed in order to produce innovation of products and services. For this purpose, a systematic investigation of published papers between the years 2015-2020 has been carried out, with the aim of gathering information that has focused on the implementation of these strategies in different companies around the world. Indeed, it has been extended four objectives that represent the content of the investigation. Firstly, the research it is seeking about how companies take advantage of the public policies of the markets in which they operate to generate innovation, and how important result in order to be whether an impulse or an obstacle to their development. After this, the importance of technological changes that drive innovation, the benefits provided by their implementation and their adaptability in companies have been discussed. Also, a definition of how to understand the scope of the exploitation of ideas inside and outside the company has been proposed, besides the benefits that its implementation can provide. Finally, the role of business competition, both internally and externally, as a motivator of innovation has been analyzed. The main conclusion reached by this paper is that, although there is no defined strategy that generates product and service innovation by itself, it occurs under multifactorial conditions.

**Key words:** *innovation, public policies, green technology, business competitiveness, exploitation of ideas.*

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>ABSTRACT</b> .....	3
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>II. METODOLOGÍA</b> .....	9
<b>III. IMPLEMENTACIÓN O APROVECHAMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA GENERAR INNOVACIÓN</b> .....	10
<b>3.1. Relación positiva</b> .....	10
<b>3.1.1 Gestión de recursos</b> .....	10
<b>3.1.2 Gestión y protección del medio ambiente</b> .....	13
<b>3.2. Relación negativa</b> .....	15
<b>3.2.1 Normativas restrictivas</b> .....	15
<b>IV. CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA QUE IMPULSAN LA INNOVACIÓN</b> .	17
<b>4.1. Tecnología sostenible</b> .....	17
<b>4.2 Tecnología de redes</b> .....	19
<b>4.3 Plataformas digitales</b> .....	23
<b>4.4 Inteligencia artificial (IA)</b> .....	24
<b>4.4.1. Relación positiva</b> .....	24
<b>4.4.2. Relación negativa</b> .....	26
<b>V. LA EXPLOTACIÓN DE IDEAS COMO INNOVACIÓN</b> .....	28
<b>5.1 Explotación interna</b> .....	28
<b>5.1.1 Unidades de negocios</b> .....	28
<b>5.1.1.1 Relación positiva</b> .....	28
<b>5.1.1.1 Relación negativa</b> .....	30
<b>5.1.2 Experiencia del colaborador interno</b> .....	30
<b>5.1.2.1 Relación positiva</b> .....	30
<b>5.1.2.2 Relación negativa</b> .....	32
<b>5.2 Explotación externa</b> .....	32
<b>5.2.1 Experiencia del colaborador externo</b> .....	32
<b>5.2.2 Potenciales consumidores</b> .....	33
<b>VI. LA COMPETENCIA EMPRESARIAL COMO MOTIVADOR DE INNOVACIÓN</b> .....	34
<b>6.1. Competitividad externa</b> .....	35

<b>6.1.1. Recursos externos</b> .....	<b>35</b>
<b>6.1.1.1 Relación positiva</b> .....	<b>35</b>
<b>6.1.1.1 Relación negativa</b> .....	<b>37</b>
<b>6.2. Competitividad interna</b> .....	<b>37</b>
<b>6.2.1. Recursos internos</b> .....	<b>37</b>
<b>6.2.1.1 Relación positiva</b> .....	<b>37</b>
<b>6.2.1.2 Relación negativa</b> .....	<b>40</b>
<b>6.2.2 El recurso humano</b> .....	<b>40</b>
<b>6.2.2.1 Relación positiva</b> .....	<b>40</b>
<b>6.2.2.2 Relación negativa</b> .....	<b>45</b>
<b>VII. CONCLUSIONES</b> .....	<b>46</b>
<b>VIII. REFERENCIAS</b> .....	<b>49</b>

## I. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se caracteriza por la hipercompetitividad que puede apreciarse en diferentes ámbitos o situaciones (a nivel social, laboral y personal); no siempre esta categoría se asocia a una connotación negativa, pues en el contexto vigente suele valorarse positivamente: muchas veces ser competitivo con sigo mismo tiene que ver con el deseo de superación. Esta es una característica de la personalidad que ayuda a explotar las propias capacidades, optimizar el máximo rendimiento personal y a estar siempre activos para aceptar cualquier desafío, lo que está relacionado con el crecimiento o progreso del individuo y con el desarrollo personal o profesional.

Del mismo modo que los individuos, las empresas buscan destacarse sobre las demás y tienen necesidades de diferenciación, por ello recurren a estrategias con las que generan innovación para la producción de sus productos o servicios. La innovación en sí es una de las principales palancas de crecimiento y de creación de valor para las empresas. La innovación de productos o servicios representa una estrategia orientada a ganar competitividad en el mercado, sea por las tradicionales actividades de reducción de costos de producción o distribución, así como por el aumento de las ventas, la fidelización de clientela o el aumento en la participación en el mercado, etc. La innovación de servicios tiene una gestión muy similar. Los avances en las tecnologías de información y comunicación tienen un aporte importante, pues facilitan las diversas opciones de innovación; sin embargo, no todo gira en torno a la investigación, el desarrollo o la tecnología.

Para Porter (1990), la innovación no solo está asociada a la competencia, el liderazgo y la promoción de ideas, sino que también resalta el valor que adquiere con respecto a cómo se logra aportar novedades a través de la explotación de ideas, de la competitividad, de la creatividad, de la tecnología, del liderazgo y la voluntad de asumir riesgos y afrontar incertidumbres. Es en este contexto en el que deja de representar un campo estático de negociación, como se propuso en *Las Cinco Fuerzas* (Porter, 2008) hace más de veinte años atrás, pues las barreras, las diferencias o límites empresariales cada vez son más difusos y cambiantes. En la actualidad, las empresas operarán más integradamente con su entorno, e incluso podrían fusionar su propia cadena de valor con la de sus clientes, socios y proveedores.

A partir de este panorama, se entiende la necesidad de abordar la innovación como estudio: lograrla se ha convertido en un eje transversal de la Administración. Este trabajo apunta a entender las principales estrategias con las que se produce innovación de productos y servicios.

En el tercer capítulo se han revisado aquellas fuentes que consideran las políticas públicas en su rol determinante a la hora de implementar innovación, pues las acciones tomadas por el gobierno buscan la manera más idónea de dar solución a una problemática que puede estar afectando a los clientes y/o las organizaciones. Debido a ello, estas empresas deben regirse a dichas normativas, implementando cambios y generando innovaciones en sus productos y servicios con la finalidad de responder de manera eficiente a las necesidades del mercado.

En el cuarto capítulo, se realiza una exploración sobre los cambios tecnológicos, versátiles y cambiantes, y cómo las empresas reaccionan rápidamente a estos cambios que les impulsan a innovar. Los principales cambios que fomenta la tecnología es el incremento de la participación en el mercado internacional, brindándoles oportunidad a pequeñas empresas para que puedan tener acceso con facilidad a sus clientes a través del Internet y redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y Foursquare) sin importar dónde se encuentren.

En el quinto capítulo, el trabajo se enfoca en entender la explotación de ideas, que es una estrategia de innovación que fomenta el éxito entre las empresas, ya que aumenta su potencial de crecimiento. Para ello, se ha destacado la explotación de ideas internas y externas. La primera está relacionada con el comercio intraempresarial, puesto que es muy utilizado por parte de las empresas que buscan extraer ideas que han tenido acogida en sus mismas unidades de negocio para así adaptarlas y/o aplicarlas en otras de sus unidades de negocio y/o empresas de su mismo grupo. La segunda se relaciona con la nueva modalidad de los espacios de trabajo, más conocido como el *coworking*, que permite intercambiar y explotar ideas y/o experiencias entre colaboradores de otras empresas y/o rubros, así como también la nueva manera de captar ideas de posibles consumidores con el fin de poder consolidar la marca.

En el sexto capítulo se analiza cómo la competitividad externa e interna fortalece la innovación por parte de las empresas, dado que para ingresar a nuevos mercados deben fortalecer su ventaja competitiva, ya no basta la aplicación de estrategias habituales relacionadas al *marketing mix*, sino que desde su propia peculiaridad les permita

impulsar nuevas acciones, y de allí extenderlas a su entorno circundante. Los recursos externos en los cuales se apoyan las empresas son: la intermediación por medio de los revendedores, la importación de insumos para mejorar su calidad y capacidad, la gestión verde que influye en los mercados actuales, las políticas públicas, las plataformas digitales y la tecnología de la información; de igual manera los recursos internos, tales como la servitización, combinando la innovación de productos y servicios, el buen desempeño de las unidades de negocio y brindando respuestas rápidas; por último, el recurso humano: promoviendo la satisfacción de los trabajadores, eligiendo un profesional idóneo y fomentando el mejor estilo de liderazgo de acuerdo con la organización.

Por tanto, hoy en día la innovación forma parte de las estrategias de las empresas, convirtiéndose en uno de los temas más analizados en los mercados nacionales e internacionales. Pero se debe tener en cuenta que para los autores investigados no existe una estrategia definida que produzca la innovación de productos y servicios por sí sola, sino que esta se da en condiciones multifactoriales.

## **II. METODOLOGÍA**

La investigación realizada es de tipo básico-descriptiva, a partir de la revisión bibliográfica de distintos artículos académicos publicados principalmente en el periodo 2015-2021. Las fuentes bibliográficas seleccionadas se encuentran en los cuartiles 1 y 2 del Journal Citation Reports y Scimago. Primeramente, se consignó un total de 40 fuentes para luego reducirlas a solo 30; en una etapa posterior se consideró ampliar a 10 fuentes más que permitieran describir a profundidad cada uno de los capítulos. En total, se están considerando 39 fuentes. Esto apunta a señalar que se ha procurado crear un cuerpo de estudio de primer nivel, de modo que se puedan recuperar análisis concluyentes respecto al tema abordado.

### **III. IMPLEMENTACIÓN O APROVECHAMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA GENERAR INNOVACIÓN**

#### **3.1. Relación positiva**

Un primer grupo de autores sostiene que las políticas públicas influyen de manera positiva en la implementación de innovaciones de productos y servicios dentro de una empresa. Desde una perspectiva tradicional, las políticas públicas han servido como un soporte para gestionar los recursos a través del otorgamiento de ciertos beneficios que motivan a las empresas a innovar en sus productos y servicios.

##### **3.1.1 Gestión de recursos**

Por su parte, Shu et al. (2016) sostienen que la preocupación pública y los problemas ambientales han ido creciendo en los últimos años; por ello, se ha examinado una variedad de programas relacionados con temas ambientales, a fin de contrarrestar los daños ocasionados por las empresas y la población en general. Asimismo, la gestión verde es el resultado de las presiones institucionales externas para obtener ciertos beneficios y gestionar sus propios recursos para generar estrategias de innovación en sus productos, como reducciones de impuestos y apoyos fiscales. El gobierno chino premia a las empresas responsables con el cuidado del medio ambiente a través del acceso a recursos escasos y un trato preferencial en la medida en que estas obtienen asistencia, como políticas, incentivos y programas favorables del gobierno y sus oficinas administrativas. Además, ser verde no se inicia a nivel de empresa, sino mediante la presión de instituciones externas, como el gobierno, el público, las leyes y regulaciones.

Estos incentivos permiten la investigación, y con esto el desarrollo de nuevos productos y servicios. Por ejemplo, el 24 de abril de 2014, China emitió enmiendas a la Ley de Protección Ambiental que apuntan explícitamente a promover el desarrollo verde; y el Consejo de Estado chino está interesado en hacer crecer la industria de la protección del medio ambiente hasta convertirla en una industria pilar nacional por medio de un mayor apoyo a las empresas en forma de exenciones fiscales y subvenciones (Shu et al., 2016). Adicionalmente, el gobierno requiere que las empresas logren cierto número de patentes de innovación, que desarrollen avances tecnológicos o exploren áreas estratégicas de importancia nacional. Un ejemplo que ayuda a ilustrar esta situación es el Programa de Electrificación del Municipio en 2002 y la Ley de Energía Renovable en 2006 que impulsó el Estado Chino con la finalidad de desarrollar la industria de la

energía solar fotovoltaica. Gracias a ello, se logró estimular la industria a convertirse en líder en la fabricación de células solares en 2007 (Shu *et al.*, 2016).

En esa misma línea, Shu *et al.* (2019), mediante un estudio a partir de un esquema integrador Conciencia-Motivación-Capacidad [AMC], dan a conocer cómo las empresas en una economía emergente pueden ecologizarse; es decir, pueden desarrollar un entendimiento interno a través de la apreciación y gestión de sus propios recursos, exploración e innovación, así como el análisis de su entorno por medio de la apreciación del interés por parte de los clientes, estrategias de la competencia y las decisiones gubernamentales. La adopción e implementación de prácticas de la gestión verde en las empresas motivan a los gerentes a realizar ciertos ajustes, tales como reducir controles, experimentar nuevas prácticas comerciales, promover la flexibilidad organizativa y la reasignación de recursos, con la finalidad de mejorar el desempeño de la empresa a través de una mejor reputación, mayor eficiencia en la producción y, sobre todo, la diferenciación en sus productos y servicios novedosos.

En las economías emergentes el gobierno juega un papel importante en las operaciones comerciales; en otras palabras, el gobierno decide hasta qué punto una empresa puede beneficiarse de las políticas, programas y recursos de incentivos gubernamentales, y alinea sus actividades con las expectativas del gobierno. Asimismo, este proporciona accesos a recursos exclusivos y selectivos a bajo costo, como permisos y licencias, lo que podría motivar a las empresas a emprender prácticas ecológicas aplicadas a productos y servicios novedosos para el interés del cliente. Además, el apoyo del gobierno motiva a las empresas chinas a realizar prácticas medio ambientales al proporcionar incentivos adicionales, financiamiento bancario a tasas más bajas, generosos subsidios ambientales, incentivos fiscales y acceso a tecnologías y mercados que favorezcan a las industrias a gestionar sus recursos para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

La gestión ecológica, por intermedio de las políticas públicas, mejora el rendimiento financiero de una organización. En primer lugar, ayuda a introducir productos respetuosos con el medio ambiente que sean novedosos en el mercado y que se puedan vender a un precio superior. En segundo lugar, podría mejorar la reputación de la empresa mediante una imagen positiva con respecto a la competencia, mejorando la lealtad del cliente (Shu *et al.*, 2019). Esto indica que el apoyo del gobierno es una motivación importante para volverse ecológico, y como una fuerza reguladora podría

concientizar a las empresas para volverse ecológicas a través de la solución de problemas medioambientales. Un hecho que ilustra muy bien esta idea es el caso de la Agencia Estadounidense de Protección Ambiental (EPA), que, a principios de la década de 1990, patrocinó el “Programa de Luces Verdes”, el cual alentó a las empresas estadounidenses a invertir en la instalación de tecnologías de iluminación ecológica, lo que ayudaría a solucionar los problemas sociales y medioambientales.

Sin embargo, esta posición ha sido cuestionada por Antolín-López et al. (2016), quienes, por medio de un análisis de las políticas públicas, sostienen que las empresas nuevas, en comparación con las empresas ya establecidas, son las que se enfrentan a un sinnúmero de obstáculos y restricciones, dado que la falta de recursos limita sus opciones estratégicas y las sitúa en desventaja a la hora de sacar un nuevo producto al mercado. Es decir, las empresas nuevas presentan características distintas que afectan su capacidad de innovación y, por lo tanto, influyen en sus patrones de innovación de sus productos, ya que son más propensas al fracaso por falta de recursos suficientes para enfrentarse a ciertas barreras externas del mercado. Por ello, las políticas públicas, a través de los instrumentos públicos, son alineadas y direccionadas para brindar soporte a estas empresas nuevas, las cuales necesitan recursos para implementar innovaciones en sus productos y servicios.

Para Antolín-López et al. (2016) los instrumentos más utilizados por los gobiernos actualmente en todo el mundo son los préstamos para la financiación de los proyectos de innovación, ayudas para la creación de redes, implementación de ferias comerciales para que las empresas nuevas puedan exhibir sus productos y servicios, y así puedan captar nuevos clientes. No obstante, en la Unión Europea se ha logrado demostrar que los préstamos para la financiación de los proyectos de innovación, las ayudas para la creación de redes y la implementación de ferias comerciales para que las empresas nuevas puedan exhibir sus productos y servicios resultan ser más efectivas que los instrumentos públicos tradicionales como las subvenciones a fondo para adquirir recursos y/o activos y las reducciones de impuestos, los cuales no resultan ser muy efectivos para gestionar los recursos de las empresas (Antolín-López et al., 2016).

Por su parte, Gherghina et al. (2020) señalan que la reforma regulatoria ha sido un instrumento importante de políticas públicas en los países desarrollados y en proceso de desarrollo. Así, los gobiernos del Reino Unido han apuntado a las pequeñas empresas como beneficiarias de tales reformas, con el objetivo de gestionar sus recursos mediante

la reducción de costos de cumplimiento y contribuir al crecimiento económico y el bienestar público por medio de mercados más competitivos. Estas reformas regulatorias están diseñadas para respaldar y motivar a las pequeñas empresas a implementar innovaciones para competir con las grandes empresas; asimismo, están orientadas a contrarrestar riesgos específicos que pueden estar afectando a las empresas y a los seres humanos en general.

Un hecho que ilustra muy bien esta idea es la implementación de la Ley del Reino Unido, influenciada por la Unión Europea, que permite a las empresas de diferentes tamaños presentar distintos tipos de cuentas en *Companies House* (Financial Reporting Council 2015). Con este instrumento, las grandes empresas tienen la obligación de presentar cuentas completas, resumiendo los ingresos y gastos durante el periodo contable y un balance general detallado, mientras que las medianas, pequeñas y microempresas deben presentar información más corta y menos detallada. Este nuevo sistema de regulaciones financieras tiene como propósito impulsar nuevas inversiones por parte de las empresas de menor tamaño para la generación de nuevos servicios y productos que mejoren su productividad en el mercado en el que compiten, porque el objetivo principal del gobierno es que las pequeñas empresas tengan la posibilidad de optimizar sus recursos al obtener mayor ventaja para invertir en nuevos productos y servicios.

Por su parte, Schøtt y Jensen (2016) enfatizan en la importancia de la creación de redes para implementar innovaciones de productos y servicios en las empresas. Por esto, las políticas gubernamentales son diseñadas para proporcionar apoyo y fomentar la innovación mediante leyes y reglas formales que faciliten el intercambio de recursos entre empresas para la innovación de productos y servicios. Para ello, los entornos institucionales pueden ser unos más favorables que otros, dependiendo del país de origen y el nivel de desarrollo económico que van a impulsar a las empresas a desarrollar estrategias para obtener una mejor competitividad en el mercado.

### **3.1.2 Gestión y protección del medio ambiente**

Otro grupo de autores sostiene que las políticas públicas, a través de los beneficios institucionales, median el efecto de la gestión ecológica en la innovación de productos y servicios. Shu et al. (2019) enfatizan cómo las políticas públicas medioambientalistas pueden influir positivamente en las empresas, con mayor

participación y compromiso ecológico, mediante incentivos, preferencias tributarias, licencias o permisos, y accesos a nuevas tecnologías o mercados. Tal es el caso de la EPA al Programa de luces verdes, en la década de los 90, donde el gobierno chino realizó su proyecto propio, despertando la participación e inversión de Osram (subsidiaria del grupo Siemens) por 60 millones USD (aproximados).

De igual modo, las leyes regulatorias medioambientalistas influyen de manera positiva para implementar estrategias innovadoras dentro de una organización. A partir de ello, la gestión verde se puede convertir en un resultado importante de las presiones institucionales externas para obtener beneficios, tales como reducciones, apoyos fiscales, incentivos y programas favorables del gobierno y oficinas administrativas como políticas; siempre y cuando las empresas cumplan con todos los requisitos necesarios, y a la medida en que una empresa en particular obtiene asistencia. Es el caso del gobierno chino, que estableció el Ministerio de Protección Ambiental en 2008 y enmendó la Ley de Protección Ambiental en 2014, con el objetivo de desarrollar la protección ambiental (Shu et al., 2016). Si bien esto depende del mercado y de las instituciones formales que están relativamente en los países desarrollados, las economías emergentes a menudo carecen de mercados de factores estables y marcos legales creíbles. Para ello, los mecanismos mediadores externos y los beneficios institucionales formales e informales juegan un rol complementario al permitir que la gestión ecológica fomente la innovación de productos en China (Shu et al., 2016).

Complementando la posición de Shu et al. (2016), Jin et al. (2020) enfatizan sobre el desempeño ambiental corporativo, que es cada vez más responsable con el cuidado del medio ambiente, lo cual motiva a las empresas a ser más responsables con el medio ambiente. Por ello, las políticas públicas han proporcionado evidencia empírica del impacto positivo de la innovación en la inversión ambiental en las empresas. Tal es el caso de China, donde los factores institucionales ejercen una influencia crítica en las operaciones corporativas, tomando en cuenta el impacto de la política ambiental y el nivel de internacionalización para examinar la relación positiva entre la innovación corporativa y las empresas. Por ejemplo, en el 2015 la nueva Ley Ambiental afectó en gran medida las decisiones de operación y gestión de las empresas, por lo que se agregó en el modelo de línea de base de la política ambiental la relación entre innovación corporativa y la inversión ambiental.

## **3.2. Relación negativa**

A pesar de lo positiva que puede resultar la influencia que tiene la implementación de políticas públicas en el desarrollo de nuevos productos y servicios a través del financiamiento y acceso a recursos, otro grupo de autores ha encontrado alcances sobre el impacto negativo que generan las políticas públicas en la implementación de estrategias de productos y servicios dentro de una empresa.

### **3.2.1 Normativas restrictivas**

Es necesario conocer cuáles son los principales actores e instituciones que operan en múltiples escalas y que contribuyen a la innovación en cualquier lugar geográfico: individuos, organizaciones, gobiernos centrales, gobiernos locales, universidades, empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro, empresarios, etc. En cambio, las instituciones incluyen un sinnúmero de normas, creencias y expectativas que guían el comportamiento de los actores durante todo el proceso de innovación. Es decir, aunque el poder de los actores depende en gran medida de las instituciones, estas son moldeadas y modificadas por los actores, y pueden ser cambiadas de manera incremental o radical. Un ejemplo que permite entender esto es el caso ocurrido a principios de la década de los 2000: los esfuerzos para ampliar el acceso al tratamiento para el VIH/sida se vieron obstaculizados por estrictas normas internacionales de propiedad intelectual que impedían que los países en desarrollo utilizaran versiones genéricas de medicamentos contra el VIH de menor costo. Sin embargo, gobiernos en países en desarrollo y expertos en salud desafiaron la aceptabilidad moral de esta regla de propiedad intelectual y lograron cambiar las normas para permitir mayor flexibilidad, sobre todo en entornos de escasos recursos (Anadón et al, 2016).

En esta misma línea, Long (2019) señala que el gobierno fomenta la implementación de leyes regulatorias que facilitan u obstaculizan las innovaciones de productos y servicios en las empresas. Este es el caso de la empresa de telecomunicaciones Zhongxing Telecommunications Equipment (ZTE), proveniente de China, quien fue denegada para realizar actividades de comercio con Estados Unidos en los próximos siete años, debido a que habría violado algunas disposiciones de acuerdo de conciliación por fraude y exportación de equipos a Irán. Por lo tanto, esta empresa tendría prohibido comprar componentes de empresas estadounidenses y viceversa, por lo que estas disposiciones gubernamentales han dificultado a las empresas de ambos

países para la implementación de innovaciones en sus productos. Asimismo, esto contribuyó a millonarias pérdidas económicas para ambos países, ya que China es el principal proveedor de materia prima para las empresas en todo el mundo, incluidas las empresas estadounidenses necesitan insumos para innovar sus productos.

Además, todos los países protegen los productos de propiedad intelectual mediante leyes sobre patentes, derechos de autor y marcas comerciales, lo que no solo trae consigo efectos positivos, sino que también es el principal obstáculo para implementar innovaciones de productos y servicios en las empresas, pues cada invento sucesivo se basa esencialmente en la explotación de ideas de sus predecesores. Es decir, para sacar al mercado un producto o un servicio nuevo, las empresas generalmente realizan un estudio exploratorio para tener claro qué estrategia se va a utilizar. Las leyes de los derechos de propiedad intelectual pueden obstaculizar la innovación futura por varias razones. Primero, las tarifas cobradas por los propietarios actuales de innovaciones pueden incrementar el costo de las innovaciones futuras, por lo que las empresas necesitarían tener recursos suficientes para tener acceso a ello. Segundo, los licenciatarios exclusivos existentes de innovaciones pueden prohibir que otros utilicen las innovaciones existentes para mantener los beneficios económicos del monopolio, donde los más perjudicados son los clientes al no tener otras opciones de compra a precios más accesibles.

Por lo tanto, el gobierno debe determinar el nivel de protección de los derechos de propiedad intelectual que se adapte a sus necesidades y formular leyes y reglamentos pertinentes, de acuerdo con las condiciones del mercado. Por ejemplo, en 2012 la implementación piloto del seguro de aplicación de patentes en 20 ciudades a nivel de prefectura en China aumentó el litigio de patentes, el valor de la patente y el nivel de innovación de las empresas en las áreas piloto. Es decir, se evidencia en mayor escala el nivel de protección de los derechos de propiedad intelectual de las patentes autorizadas en los listados locales para aportar mayor valor de mercado a las empresas y así promover el crecimiento económico (Long, 2019).

## **IV. CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA QUE IMPULSAN LA INNOVACIÓN**

A estas investigaciones se suman las que centran su foco de atención en los cambios tecnológicos que impulsan a las empresas para implementar estrategias de innovación a través de la adopción y uso de nuevas tecnologías en el mercado global.

### **4.1. Tecnología sostenible**

Un primer grupo de investigaciones centra su atención en la utilización de recursos naturales como fuente de innovación tecnológica en países con economías desarrolladas y economías emergentes. Para estos autores, la idea central de la gestión verde es proteger el medio ambiente y emplear tecnologías operativas que minimicen su impacto medioambiental. Shu et al. (2016) sostienen que el gobierno chino condiciona a las empresas multinacionales para que compartan su tecnología de punta con las empresas locales, y así puedan operar en igualdad de condiciones. El objetivo de esta solicitud es demostrar la preferencia del gobierno por las tecnologías de vanguardia y dar un salto a sus tecnologías locales en posiciones de liderazgo a nivel mundial. Esto estimula a las empresas chinas a centrarse más en la innovación radical que en la incremental.

Al igual que Shu et al. (2016), Shu et al. (2019) defienden la idea de que la adopción de la gestión verde influye en el desempeño financiero y el desempeño de innovación de la empresa. Del mismo modo, las empresas pueden proporcionar ofertas de mercado ecológico y con ello impulsar la creación de nuevos productos, así como la implementación de novedosas maquinarias para dar lugar al aprovechamiento de oportunidades de desarrollo como la venta de tecnología verde, lo cual implica la inversión e instalación de tecnología de iluminación energéticamente eficiente para controlar la contaminación ambiental. Para esto existieron desarrollos anteriores que luego se trasladaron a este tipo de aplicaciones. Por ejemplo, a principios de la década de 1990, la EPA patrocinó el “Programa de Luces Verdes”, que alentó a las empresas estadounidenses a invertir en la instalación de tecnologías de iluminación ecológica, incentivado por esta política. En 1996 el gobierno chino lanzó el “Proyecto de Luces Verdes en China”, el cual significaría una inversión de 400 millones de RMB por parte

de la empresa OSRAM, una subsidiaria de propiedad total de Siemens, que implementaría tecnología de iluminación moderna y ecológica (Shu et al., 2019).

De esta manera, una propuesta precedente remarca que los avances en otros países resultan novedosos e innovadores en otros mercados. Tal es el caso de China, quien, por ser el país más contaminado a nivel mundial, es muy relevante dar a conocer cómo las empresas han realizado los cambios mediante innovaciones tecnológicas globales que contrarresten dicha problemática. Un hecho que sustenta muy bien esta idea es la emisión del primer Reglamento sobre divulgación Ambiental en el 2007, por medio del cual las empresas deben dar a conocer periódicamente sus prácticas comerciales y la utilización de tecnología verde para contribuir con el cuidado y la protección del medio ambiente.

En esa misma línea, Anadón et al. (2016) sostienen que la tecnología sostenible es un subconjunto de conocimientos completos y el principal objetivo de modificarla es para satisfacer con mayor eficacia las necesidades de los usuarios individuales para innovar en los productos y servicios de la empresa. Es decir, en ocasiones no solo se modifica, sino que se sustituye una tecnología por otra nueva y más eficaz; por ejemplo, la sustitución de los combustibles fósiles por energías renovables significó una mejora tecnológica incremental en las economías de escala para las grandes empresas con una importante posición en el mercado. Asimismo, se implementaron tecnologías en espacios de nichos protegidos, los cuales han permitido la interacción de los usuarios, generando la retroalimentación necesaria para otros desarrollos. Tal es el caso del diseño de las estufas de biomasa limpias para Darfur, que dio como resultado 14 iteraciones de modelo de estufas, lo que sirvió de modelo para la adecuación de cocinas locales.

A pesar de lo positivo que puede resultar el uso de la tecnología verde para el impulso de innovación empresarial, Anadón *et al.* (2016) también encuentran que la tecnología sostenible tiene ciertas barreras en todo el proceso de innovación: desde la fase de invención de una tecnología hasta su selección, producción, adaptación, adopción y retiro. También, sostienen que el proceso para lograr este tipo de desarrollo no se sigue los mismos procesos de innovación para la tecnología pues incluye muchos más participantes: gobiernos locales o estatales de manera que cumpla con los lineamientos que estos establecen. Debido a ello, recomiendan que los actores conozcan la importancia de los circuitos de retroalimentación que conecten actividades en diferentes etapas de innovación para que puedan seleccionar y promover su adopción y utilización de la mejor

manera. Incluso, este problema es más frecuente cuando los actores externos no están familiarizados con los entornos locales y son fanáticos por tecnologías específicas. En efecto, para Anadón *et al.* (2016) la falta de involucramiento de los gestores que implementan procesos tecnológicos innovadores o que se encuentran involucrados en el desarrollo de estos puede tener un efecto contraproducente para las empresas.

De esta manera, los regímenes tecnológicos bloqueados por las barreras existentes en todo el proceso de innovación tecnológica crean retrasos en la forma en que puede mejorar tanto el bienestar inclusivo como los entes que están interconectados a dicha tecnología. Por ello, la innovación de tecnología sostenible puede tener consecuencias negativas en la medida que surgen impactos imprevistos. Por consiguiente, el sistema de innovación requiere de la integración de consideraciones sociales e idiosincrásicas de los contextos locales en todas las escalas (Anadón *et al.*, (2016).

#### **4.2 Tecnología de redes**

En otra línea de investigación, los autores destacan especialmente la tecnología de redes como una herramienta importante para optimizar recursos mediante la implementación de innovaciones en productos y servicios en las empresas locales, nacionales e internacionales.

Por un lado, se encuentran los autores que sostienen que la utilización de la Internet es una herramienta para establecer una comunicación rápida y a bajo costo, tanto interna como externa. Así, la innovación tecnológica es una estrategia que facilita el desarrollo sostenible y juega un papel importante en el logro de objetivos sociales, crecimiento económico y en el bienestar humano.

En concordancia, el trabajo de Rachinger *et al.* (2019), aplicado a las industrias automovilísticas y las industrias de los medios, respalda la posición con respecto a la utilización de la digitalización como un factor muy importante en todas las industrias, ya que tiene un impacto en las estrategias corporativas y desafía a los modelos de negocios existentes para su adaptación. Así, a través la combinación de diferentes tecnologías (tecnologías en la nube, sensores, Big Data, impresión 3D), las empresas abren posibilidades imprevistas de innovación para ofrecer oportunidades y crear productos y servicios radicalmente nuevos a partir de los cambios tecnológicos, de acuerdo con el requerimiento del mercado globalizado. Además, para Rachinger *et al.* (2019) estos

desarrollos tienen la capacidad de cambiar las formas en las que las empresas colaboran entre sí y la relación que establecen con sus clientes. Es decir, una empresa exitosa en el mundo digital tiene que estar atenta a los cambios tecnológicos y a la tendencia de consumo del mercado para aprovecharlas, dado que de esto depende, en su mayoría, que las empresas no quiebren y puedan mantener su posición competitiva en el mercado, para competir con otras empresas en igualdad de condiciones.

Un hecho que ilustra muy bien esta idea es que durante el año 2010 los desarrollos fueron la revolución móvil y las redes sociales, los que permitieron la transformación digital en casi todos los modelos de negocios, por lo que las empresas han tenido que adaptarse en la medida en que la digitalización afecta las actividades corporativas, dependiendo de los recursos y capacidades disponibles.

En el análisis de cómo la tecnología impulsa la innovación en los entornos de trabajo colaborativo, Heerwagen et al. (2004) sostienen que estos ambientes requieren espacios óptimos, muebles y sobre todo tecnología moderna para el intercambio de información entre los presentes. Así, se promueve un clima laboral que puede aportar con ideas novedosas a diferentes rubros empresariales. Para ello, los avances y cambios tecnológicos ayudan a mantener un alto nivel de flujos de información que son valiosos para la toma de decisiones y mantener una comunicación activa con la empresa. Así, al presentarse problemas en las empresas, es probable que para solucionarlas se requiera de tecnologías grupales y herramientas que faciliten la medición a través de tecnologías de visualización, como bases de datos compartidas, pantallas de información, etc.

Por su parte, Von Haartman y Bengtsson (2015) sostienen que las compras globales influyen en la aplicación de estrategias innovadoras para las empresas locales. De esta manera, abren las puertas al conocimiento externo y a la innovación basada, por lo general, en la estandarización de productos y la utilización de tecnologías de la información (TI). Por ello, los proveedores ubicados en todo el mundo resultan ser componentes esenciales que aportan conocimientos técnicos y novedosos, y solo están disponibles en ciertos lugares del mundo. Esto resulta verdaderamente innovador para las empresas que luchan por encontrar proveedores locales que cumplan con componentes innovadores para explotarlos y aplicarlos eficientemente en la innovación de productos y servicios de la empresa. Para ello, las empresas optan por introducir productos e interfaces avanzados que permitan una mejor interacción con los proveedores para que los procesos de innovación e integración resulten ser más eficaces.

Por ejemplo, la utilización de herramientas comunes como el correo electrónico, reuniones basadas en la web o sistemas ERP, posibilitan la interacción en tiempo real con toda la red de proveedores en todo el mundo.

Asimismo, para Plugge et al. (2020) la estrategia orientada al servicio es el resultado de la manera en que las empresas realizan servicios comerciales internos, tales como estrategia comercial con las organizaciones que requieren de apoyo en sus procesos comerciales o en lo referente a temas relacionados a las finanzas, contabilidad, recursos humanos (RR. HH.), adquisiciones o servicios de TI. Para ello, la utilización de los recursos existentes en la empresa, como la tecnología, los medios de comunicación, etc., es indispensable para intercambiar información de una empresa a otra, ya que, debido a la concurrencia de los rápidos desarrollos comerciales y los desafíos de la digitalización, las organizaciones hoy en día buscan varios enfoques que impulsan a las empresas a innovar constantemente y a que la orientación al servicio empresarial tenga alta capacidad de respuesta.

En ese orden de ideas, Imudeen et al. (2020) sostienen que la gestión y aplicación de las TI dentro de la empresa monitorea y da soporte en temas de seguridad en todos los procesos de la empresa. Las TI son herramientas en las que se almacena gran cantidad de información; por tanto, estas centran sus esfuerzos en prevenir riesgos mediante el almacenamiento de información y la optimización de recursos. Es decir, los cambios constantes han logrado que las TI adquieran diferenciación innovadora gracias al avance tecnológico y al fácil acceso a la red de Internet.

No obstante, aunque Ilmudeen *et al.* (2020) encuentran aciertos en su análisis, también presentan hallazgos sobre ciertos obstáculos en la utilización de la Internet para las organizaciones que se han vuelto más descentralizadas y globales, por lo que la implementación de las TI se ha convertido en un verdadero desafío para los involucrados en la utilización de estas herramientas. Gracias a esta perspectiva, las empresas se ven obligadas a evaluar otros recursos y elementos de sistemas de información a nivel de empresa, tales como la predisposición de los colaboradores para la utilización de las TI, prácticas de gestión, procesos, etc., los cuales necesitan trabajar en sinergia para obtener un impacto en el rendimiento empresarial.

En una posición negativa similar, Tohãnean et al. (2020) encuentran que la tecnología basada en redes (sobre todo la Internet), aplicada a las pyme, contiene ciertos riesgos para las empresas, debido a que, para obtener ventajas competitivas y mantener

altas cuotas de mercado, las empresas deben adaptarse constantemente no solo implementando la última tecnología disponible, sino también creando sus propias innovaciones de productos y servicios. O sea, cambiar el modelo de negocio mediante la introducción de componentes tecnológicos pone a las empresas en alto riesgo. Por un lado, las empresas medianas son más flexibles a los cambios, los procesos de toma de decisiones son más rápidos y pueden adaptarse con mayor facilidad a los cambios bruscos; por otro lado, son más vulnerables a los cambios del mercado y dependen de flujos financieros constantemente.

Desde otra orilla, se alinean los autores que señalan que las redes sociales son medios de comunicación eficaces y que su uso está sujeto a cambios bruscos en la tecnología, el cual resulta muy económico para las empresas que deseen innovar en sus productos y servicios. En esa línea de investigación, Cripps et al. (2020) señalan que las empresas utilizan las plataformas de redes sociales para acceder al conocimiento externo, información y recursos colectivos de empleados y clientes en todos los rincones del mundo; esto implicaría que se convierta en una herramienta poderosa para la innovación de productos y servicios. Tal es el caso de Twitter, red social que canaliza el ingreso de nuevas ideas de negocio a través del *crowdsourcing*, dicha información valiosa es extraída desde fuera a partir de clientes potenciales o colaboradores motivados por obtener un beneficio económico o reputacional. Es decir, esta herramienta está sujeta a los cambios tecnológicos y actualmente su uso es necesario por la forma de operar de los negocios. Si bien las redes sociales son canales que favorecen a las empresas para captar nuevos conocimientos o para dar a conocer sus nuevos productos o servicios, también es casi determinante para que otras empresas decidan copiar su modelo de negocio, ya que la información compartida en las redes sociales es pública, por lo general.

Desde ese segmento, los estudios de Schaarschmidt et al. (2020) van más allá del solo hecho de implementar nuevas tecnologías como la digitalización, redes sociales, plataformas móviles, etc. dentro de una empresa, sino que se necesita del apoyo y la eficiente utilización por parte de los empleados y líderes de la empresa. Sin estas condiciones, es común la resistencia por parte de los colaboradores a la utilización de la tecnología de redes, lo que puede terminar generando un problema de rotación de personal y retraso de actividades. Esto indica que la interacción del comportamiento humano con los procesos impulsados por la tecnología es de gran importancia, puesto que la mayoría de los procesos de una organización están relacionados con la tecnología

y los sistemas de información. Un ejemplo de ello se representa toda vez que encargados de la logística de la empresa no registran en el sistema los datos de la manera correcta. Ello implica que los cálculos fallen, desviando recursos y tiempo, lo que afecta directamente la productividad de la empresa.

Complementando la idea de Schaarschmidt et al. (2020), los estudios realizados por Bouwman et al. (2018) sostienen que, tanto en los casos de usuarios como de proveedores, las redes sociales influyeron en menor cuantía, debido a que estos, a menudo, se asocian con nuevos canales digitales solo para analizar y utilizar la información relevante, principalmente para las pyme. Este caso se presenta en la empresa familiar española de hamburguesas *fast food*, al estilo estadounidense, inaugurada en Madrid en 1981, la cual posee una buena reputación en lo que respecta a la comida, pero existen muchas quejas acerca del mal servicio y atención al cliente. El restaurante cuenta con un administrador de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y Foursquare); sin embargo, su uso no ha resultado eficaz para dar solución a las numerosas quejas por parte de los clientes, debido a que solo se limitan a la interacción con los clientes para la publicación de las promociones del día. Para dar solución a esta situación, la empresa se ha planteado el objetivo de desarrollar un sistema que solucione estas deficiencias exploradas mediante la combinación de las redes sociales con sus sistemas de restauración internos.

### **4.3 Plataformas digitales**

Otro de los temas que destaca la literatura revisada es la utilización de las plataformas digitales por parte de las empresas para implementar estrategias innovadoras en sus productos y servicios. Por su parte, Gupta et al. (2016) señalan que para las grandes marcas su principal aliado en la comercialización y venta de sus productos y servicios en el extranjero es la red de pequeñas y medianas empresas (pyme) locales como revendedores de su marca. Por ello, la tecnología y la información facilitan la innovación de *marketing* en mercados competitivos. Es decir, el aumento o la transformación de los canales comerciales mediante el uso de la tecnología requiere ventajas en recursos para dar inicio al intercambio de información y conocimiento sobre oportunidades disponibles en el mercado, por lo que la interacción entre comprador y vendedor puede facilitar la explotación de ideas novedosas para abordar oportunidades fortuitas. En otras palabras, la práctica del *marketing* innovador juega un rol importante

para ofrecer los productos y servicios de manera homogénea y armoniosa dentro de un ecosistema local; o sea, la idea de innovación de *marketing* en un entorno internacional integra teorías de *marketing*, distribución y ventas, a través la creación de canales adicionales de publicidad a partir de las redes sociales y plataformas digitales.

Complementando la posición de Gupta et al. (2016), Cripps (2020) sostiene que las redes sociales, especialmente Twitter, facilita la construcción de relaciones comerciales no solo con las empresas, sino también con los clientes en tiempo real y a muy bajo costo. En consecuencia, el *marketing* digital canaliza la información por medio de la utilización de Twitter como una herramienta que permite dar a conocer los contenidos de *marketing*, tales como promociones, anuncios, etc. Es decir, las redes sociales están sujetas a los cambios tecnológicos y a la tendencia de consumo del cliente; por ello, las prácticas de *marketing* digital son muy importantes para que las empresas den a conocer sus productos y servicios, diferenciados de la competencia de forma rápida y efectiva.

#### **4.4 Inteligencia artificial (IA)**

En la cuarta línea de investigación, los autores destacan, en especial, la inteligencia artificial (IA) como una herramienta tecnológica que complementa las habilidades humanas para fortalecer la toma de decisiones de los gerentes que pretenden implementar innovaciones de productos y servicios dentro de su empresa. Para ello, se ha considerado que la utilización de la IA puede tener una influencia positiva para las empresas que logran hacer un uso eficiente de esta. Sin embargo, otro grupo de autores resalta el valor negativo que puede llegar a tener en la mejora empresarial.

##### **4.4.1. Relación positiva**

Un primer grupo de autores sostiene que la IA tiene una influencia positiva en las empresas, la cual se acompaña con el rápido desarrollo tecnológico y la sustitución de la organización humana.

Por su parte, Haefner et al. (2021) señala que la IA ayuda a las empresas a organizar la gestión de la innovación, pues llega a motivar a los gerentes a realizar diversas innovaciones tecnológicas mediante la automatización de todos los procesos de la empresa. Esta fuente resalta que la finalidad de la IA no es reemplazar la inteligencia humana, sino que ambas formas de pensamiento y respuesta pueden complementarse

para obtener mejores resultados. De esta manera, estas tecnologías crean un valor económico para las empresas que deseen implementarlo. Es decir, la IA está fuertemente vinculada a mejores condiciones para la innovación, ya que el nivel de capacidad de procesamiento de información indica que el sistema de IA tiene la capacidad de ayudar a los gerentes a procesar una gran cantidad de información y conocimientos con la finalidad de tomar mejores decisiones.

En esta línea, Mikalef y Gupta (2021) sostienen que la IA ha sido, para muchos académicos y profesionales, un conjunto de tecnologías revolucionarias, y que en la actualidad se ha convertido en una de las prioridades tecnológicas para las empresas. No obstante, es poco probable que las técnicas de IA generen ganancias competitivas por sí mismas, lo cual se debe a que se adquieren fácilmente en el mercado y están sujetas a replicación. Así, la implementación de IA, al igual que cualquier tecnología nueva en una empresa, necesita desarrollar un conjunto de recursos para aprovechar de manera efectiva sus inversiones y generar valor comercial. Esto puede apreciarse en las innovaciones de diseño que Philippe Starck ha logrado en los cambios de las nuevas sillas que utilizan la IA a través del *software* especializado, proporcionado por Autodesk, en su paquete de *software* Fusion 360. Solo gracias a este sistema el diseñador pudo superar sus prejuicios desarrollados a lo largo de los años y crear nuevos conceptos creativos, documentando algunos de los beneficios potenciales que la IA pudo tener en la creatividad de las personas y como extensión en las organizaciones.

Sin embargo, una de las principales razones por las que la IA aún no ha proporcionado los resultados esperados son los retrasos en la implementación y la decisión de los gerentes para aplicar la reestructuración en todos sus procesos. A pesar de ello, para Mikalef y Gupta (2021) las tecnologías de IA son consideradas como uno de esos recursos necesarios, aunque insuficientes para desarrollar una capacidad de IA que permita modificar o implementar sistemas nuevos e innovadores que contribuyan a mejorar las actividades empresariales.

Desde el punto de vista de Feijóo et al. (2020), la IA está cada vez más integrada en los procesos empresariales y en la iniciativa de los gerentes para realizar innovaciones de productos y servicios en la empresa. Por esta razón, la IA promete enormes beneficios para la humanidad, pues facilitará el trabajo en casi todas las áreas del trabajo y la vida diaria. De hecho, para Feijóo et al. (2020) la IA se está difundiendo ampliamente y su poder está aumentando de forma rápida; por esta razón, es respaldada por las condiciones

y cambios tecnológicos y sociales propicios, pues se espera ampliamente que los países que hacen uso de la IA dominarán económica y geopolíticamente en las próximas décadas.

#### **4.4.2. Relación negativa**

En oposición a las ideas expuestas hasta aquí, otros autores destacan especialmente a la aplicación de la IA como una influencia negativa para algunas áreas de la empresa y la sociedad.

Desde una perspectiva más general, Feijóo *et al.* (2020) incluyen en su estudio una visión más amplia respecto a su posición para la implementación de tecnologías de la IA en las empresas. Países como China y Estados Unidos están promoviendo la utilización de la IA en las empresas, por lo que están propensos a fomentar el desempleo masivo, afectando más a los trabajadores de ingresos medios a bajos. Por ello, los aspectos más amplios de derechos humanos, éticos, legales, económicos y sociales de la IA, aclararán si realmente va a servir positivamente al ser humano, puesto que se cree que este es un nuevo rol para un proceso del llamado *diplomacia de nuevas tecnologías*. Es más, la tecnología y la innovación ya se han convertido en temas clave en las relaciones internacionales, debido a que la IA se está impulsado por completo en las grandes corporaciones en el sector privado. Para ello, la tarea de la diplomacia tecnológica basada en la IA necesitaría expertos que no solo estén dominados por la política exterior convencional, sino también en el dominio de la tecnología y sus implicaciones para las empresas, la sociedad y las naciones.

En línea con lo expuesto por Feijóo *et al.* (2020), Wirtz *et al.* (2018) reafirman la idea de que la IA puede mantener una relación negativa en las empresas que decidan reemplazar por completo a la inteligencia humana por sistemas de IA, como sucede con robótica, que no es capaz de sentir ni expresar emociones reales al igual que los humanos. En este sentido, las respuestas emocionales imitadas podrían ser suficientes para determinar muchos tipos de encuentros más frívolos; inclusive durante la interacción y encuentros más largos y con mucha interacción puede resultar más evidente que las emociones expresadas no son naturales.

Desde esta perspectiva crítica, Rampersad (2020) respalda la idea de que en el futuro los robots y la IA serán capaces de reemplazar muchas ocupaciones y que los desafíos del trabajo estarían caracterizados por una mayor automatización robótica

avanzada y centralizada en la IA, pues los cambios bruscos de la tecnología y la transformación de la industria se han convertido en un indicador clave para que las empresas obligatoriamente implementen diversos tipos de innovaciones. Por ello, es relevante que los profesionales de primera línea sean capaces de brindar soluciones creativas para enfrentar los desafíos globales, porque de lo contrario la implementación de la robótica en las diferentes áreas de las empresas podrían provocar la falta de trabajo para los profesionales.

## **V. LA EXPLOTACIÓN DE IDEAS COMO INNOVACIÓN**

De acuerdo con una línea de investigación, la explotación de ideas implica la destreza de incorporar conocimientos a las operaciones de las empresas, depurando y ampliando las actividades, capacidades o recursos existentes en los procesos. Esto corresponde con la búsqueda de conocimientos existentes en la organización.

Además, la explotación y exploración de ideas son conceptos complementarios entre sí. Sin embargo, la primera (por su orientación de optimización a los recursos productivos presentes, con carácter de corto plazo, y fuertemente ligada a estructuras mecánicas, acopladas y burocráticas, es decir, en favor al beneficio operativo más que estratégico) suele ser relegada o reducida frente a las actividades exploratorias (Gupta 2006).

La explotación de ideas se ha asumido como una estrategia de innovación que fomenta el éxito entre las empresas, dado que aumenta el potencial de crecimiento de estas. De hecho, es muy utilizada por parte de las empresas que buscan extraer las ideas que han tenido acogida para así adaptarlas y/o aplicarlas en sus unidades de negocio o a otras empresas (Fauchart 2009). De esta manera, establecen relación con la innovación por la explotación de ideas internas o externas, ya sea por la experiencia de sus colaboradores y/o potenciales consumidores.

### **5.1 Explotación interna**

#### **5.1.1 Unidades de negocios**

##### **5.1.1.1 Relación positiva**

En relación con un primer grupo de investigaciones, Fauchart et al. (2009) han anotado que la explotación de ideas internas es la esencia del perfeccionamiento y la extensión de las competencias, tecnologías y paradigmas existentes, que a menudo conducen al éxito temprano, ya que cuando encuentran esa buena idea, luego, para sobrevivir, solo deben explotarla. Además, mencionan que los mercados más grandes conducen a una caída en la edad en que las empresas pasan a la explotación y disminuye, mientras que la participación de las empresas en la explotación y en el mercado aumenta con el tamaño de este y llegan a la conclusión de que el aumento de la competencia afecta a las empresas con menor potencial y tamaño. Por lo tanto, las empresas con mayor potencial para comercializar internamente tienen facilidad de expandir su potencial aún

más rápido. Esto implica que las empresas pasen a la explotación más rápidamente; es decir, las empresas explotarán su idea para encontrar un producto viable. Una situación planteada por Fauchart et al. (2009) es que el emprendimiento de un nuevo producto parte de una referencia en el mercado y de cierta potencialidad de desarrollo; sin embargo, al desarrollar dicho producto podría ser exitoso, por lo que seguirían explotando la idea o, en su defecto, tendrían que explorar nuevas ideas para poder hacer lo mismo en un producto diferente.

De acuerdo con lo expuesto por Fauchard et al.(2009), Tabrizy (2015) reafirma la idea de que el comercio intraempresarial se ha vuelto muy importante en estos últimos años: el 22 % de importaciones y el 26 % de exportaciones estadounidenses el 2009 fueron por comercio intraempresarial. Esto suele suceder en empresas multinacionales que han tenido más probabilidad de innovar, y han sido aquellas que se encuentran entre las empresas que han desarrollado o explotado capacidades, tareas e ideas de innovación relativamente altas dentro de su organización y dependen menos de entidades externas, puesto que, al desarrollar ideas nuevas en empresas ya establecidas, pueden comercializar al interior de estas (filiales o subsidiarias). Los resultados hallados por Tabrizy (2015) muestran que las empresas con productos y profesionales internos innovadores, en lo posible, no subcontratan o externalizan sus esfuerzos innovadores a otras empresas. Por ello, este grupo de autores menciona que las empresas pueden innovar gracias a la participación en el intercambio de tareas o ideas entre sus empresas gracias a la experiencia de sus propios colaboradores o a través de otras empresas por experiencia de colaboradores externos.

Desde otro punto de vista, Schøtt et al. (2016) mencionan que otra manera de explotación de ideas se da mediante las redes de contacto. Esto se debe al aumento de conocimientos científicos y productivos que impulsan a las empresas a que desarrollen y se beneficien a través de la innovación, al reunir ideas y recursos en manos de otros socios que pueden estar conectados en su mismo entorno, como no interno o externo. Por lo tanto, estos aportan novedades, por medio de la recombinación, que pueden estar enfocadas en esfuerzos internos y en relaciones externas. Según Schøtt et al. (2016), las posibles redes de contacto con las que las empresas pueden beneficiarse y asociarse son proveedores, clientes, competidores, universidades, consultores, institutos privados e institutos gubernamentales. Desde un enfoque estructural, los estudios confirman los

beneficios de la creación de redes de empresas medidos por tamaño, fuerza, diversidad y otros para la innovación en las empresas.

#### **5.1.1.1 Relación negativa**

En otro orden de ideas, Fauchard et al. (2009) mencionan que una empresa no solo debe enfocarse en la explotación de ideas dentro de esta, sino que también las empresas pueden seguir una estrategia de innovación diferente, o sea, pueden explorar el espacio tecnológico en la búsqueda de una nueva tecnología y no solo explotar trayectorias tecnológicas existentes. Además, señalan que muchas veces se asocia la búsqueda de un “producto viable” con la estrategia de innovación: exploración, y esta, al final, se asocia con la explotación cuando la empresa realmente decide ofrecer dicho producto.

Por otro lado, Tabrizy (2015) menciona que existe una relación inversa para la comercialización intraempresarial y se podría deber al hecho de que las empresas administradas por familias se enfrentan a ciertas restricciones (crediticias y otras) relativamente más severas; por lo tanto, es menos probable invertir en este tipo de estrategia y pueden verse limitadas a innovar.

De la misma manera, Schøtt et al. (2016) señalan que no siempre las redes de contacto pueden tener un impacto positivo; en algunos hallazgos se pudo verificar que el impacto de algunos tipos de redes de contacto no están significativamente asociados con la innovación de las empresas. Ciertos tipos de redes incluso muestran impactos negativos en la innovación de las empresas, lo que también puede deberse a la estabilidad general de las instituciones reguladoras que puede afectar la colaboración entre empresas. Un claro ejemplo que describe esto es cómo la inestabilidad institucional en Rusia, causada, en parte por el control político descentralizado, llevó a los gerentes rusos a adoptar visiones de corto plazo en su colaboración entre empresas. En contraste, los gerentes de China apuntaban a colaboraciones entre empresas en un largo plazo, pues la regulación del Estado asegura su estabilidad al centralizar sus decisiones y campo de acción.

### **5.1.2 Experiencia del colaborador interno**

#### **5.1.2.1 Relación positiva**

Desde una segunda línea de investigación, Heerwagen et al. (2004) mencionan que los espacios de trabajo colaborativos, en cuanto a innovación de un producto o un servicio en una empresa, ocurre cuando la aplicación de innovación es una prioridad, es decir, cuando se utilizan para generar, compartir y evaluar nuevas ideas y desarrollar nuevas soluciones. La utilización de estos espacios colaborativos individuales o grupales es beneficiosa para explotar aspectos cognitivos, para el intercambio de información y para recibir retroalimentación rápida del otro sin caer en las distracciones y, sobre todo, siguiendo la línea de las metas organizacionales.

De acuerdo con el artículo de Gandini (2015), que menciona sobre las formas de los espacios de trabajo y cómo estos influyen en la innovación hoy en día, el *coworking* es considerado como una estrategia para innovar la forma en que las organizaciones permiten compartir espacios de trabajo entre los trabajadores autónomos y los independientes (multifuncionales), con el propósito de fomentar y mejorar la construcción de sus redes de contacto y la adquisición de nuevos conocimientos, a fin de enfocarse en la innovación de sus productos o servicios. Igualmente, esta estrategia, enfocada en los espacios de trabajo, permite la transferencia de nuevos conocimientos e ideas entre miembros de una misma red de contacto. Esta transferencia o circulación de información permite que los colaboradores sean más productivos y puedan obtener valiosos resultados, que son la innovación de sus productos o servicios.

En el mismo orden de ideas, Oksanen et al. (2013) mencionan que el entorno físico es considerado una estrategia para fomentar la innovación por ofrecer espacios creativos y atractivos donde la innovación florece, y lo demuestran estudios realizados, donde señalan que el entorno físico en el que trabajan las personas afecta tanto el rendimiento como la satisfacción laboral, así como el bienestar emocional, porque las vuelve más creativas, hace que se involucren más y aporten ideas más innovadoras. Todo ello lo puede lograr un entorno físico iluminado, donde quizás no se condicione un tipo de vestimenta; incluso los colores de los ambientes de trabajo pueden influir y generar sensaciones positivas, como se mencionó líneas arriba.

Por su parte, Plugge et al. (2020) enfatiza sobre la importancia de la estrategia orientada al servicio, la cual está fuertemente influenciada por la capacidad e iniciativa de los gerentes y colaboradores de una organización para compartir sus conocimientos en el día a día. Por ello, el autor menciona que mediante el intercambio de información de una persona o un grupo organizacional a otra dentro de la misma red de negocios se

puede lograr explotar nuevas ideas. No obstante, cuando una empresa orientada al servicio opera en diferentes zonas o regiones es muy importante que haya una sólida interconexión entre los colaboradores, a fin de que exista un claro objetivo organizacional. De esta manera, se irían explotando nuevas ideas, nuevas costumbres y formas de solución a los problemas; o sea, mientras que los procesos estén modularizados, las estrategias organizacionales orientadas al servicio se implementarán eficazmente.

### **5.1.2.2 Relación negativa**

Acerca de los espacios colaborativos, Heerwagen et al. (2004) menciona que estos también tienen impactos negativos en el trabajo individual, como resultado del aumento de las distracciones por ruido y las interrupciones en el trabajo en curso. Señala que los efectos son más dañinos para las tareas individuales que requieren un trabajo mental complejo y enfocado. Las principales quejas de los trabajadores se debieron a la pérdida de privacidad (la falta de espacios para escapar y pensar), de confidencialidad (los inconvenientes asociados con el almacenamiento de su trabajo todas las noches), al incremento de interrupciones (las dificultades para concentrarse debido al ruido y las interrupciones) y a la necesidad de buscar personas con frecuencia para pedir apoyo o sugerencias, entre otras.

## **5.2 Explotación externa**

### **5.2.1 Experiencia del colaborador externo**

Desde otro enfoque, Gandini (2015) y Oksanen y Ståhle (2013) señalan que las formas de los espacios de trabajo influyen en las experiencias de los trabajadores, dado que estos pueden explotar nuevas ideas e intercambiarlas por conocimientos adquiridos de colaboradores de su misma empresa o de otras. Además, es considerado una estrategia para fomentar la innovación, por ofrecer espacios creativos y atractivos, donde las ideas e innovación florecen; esto lo demuestran estudios realizados, los cuales señalan que el entorno físico en el que trabajan las personas afecta el rendimiento y la satisfacción laboral, al igual que el bienestar emocional; vuelve más creativas a las personas, lo que hace que se involucren más y aporten ideas más innovadoras. También, señalan que algunas empresas están optando por romper las barreras tradicionales de las formas de trabajo y están explotando la nueva manera de trabajo, que es a través del *coworking*,

considerado hoy en día como la tercera ola de trabajo virtual, donde las tareas (trabajo) se pueden realizar en cualquier lugar y en cualquier momento. Este tipo de espacios ha empezado a expandirse gracias a las llamadas “ciudades creativas” de las economías avanzadas—Berlín, Londres o París en Europa; y Nueva York o San Francisco en EE. UU—. En un estudio de espacios de *coworking* en Austin (Texas), Spinuzzi (2012) sostiene que el *coworking* es el ejemplo más eminente de los nuevos modelos de 'trabajo distribuido', tendencia reciente en las organizaciones del trabajo en la economía del conocimiento.

### **5.2.2 Potenciales consumidores**

En la tercera línea de investigación, Cripps et al. (2020) señalan que las redes sociales, en especial Twitter, son un medio que canalizará la interacción y el ingreso de ideas novedosas de forma eficaz y efectiva entre la empresa y el público básicamente segmentado. Es así como la práctica del *crowdsourcing* (externalizar o tercerizar de manera abierta una tarea) ayuda a la empresa a explotar los conocimientos externos a través de la convocatoria de una gran cantidad de público, quienes van a aportar creatividad a determinados proyectos dentro de una organización. En este sentido, clientes y colaboradores externos van a aportar conocimientos y habilidades propias de manera independiente, y van a darle al público la posibilidad de ser escuchados y valorados; asimismo, al implementar esta práctica dentro de una empresa, obtendrá una mejor visibilidad de la marca y, sobre todo, una imagen innovadora ante la competencia.

Por parte de Shu et al. (2019), estos autores desarrollan que las empresas impulsan la explotación de crear nuevos productos o servicios respetuosos con el medioambiente, que cada vez más se vuelven atractivos al gusto de sus clientes y les permita ofertarlos a un precio mayor. Esto redundará en la mejora de la reputación o imagen pública de la marca, lo que le permite cautivar la fidelidad de su clientela, incrementando los ingresos por ventas. Así, ello genera retornos claros para la inversión realizada, lo que proporciona la reducción de los costos operativos y la ventaja de ser pioneros en el mercado a aquellas empresas que buscan beneficiarse de la ecología explotando oportunidades de mercado exclusivas. Para Shu et al. (2019), una empresa puede lograr un mayor rendimiento de sus inversiones y ganancias solo cuando los nuevos productos desarrollados son reconocidos, apreciados y aceptados por los clientes.

## **VI. LA COMPETENCIA EMPRESARIAL COMO MOTIVADOR DE INNOVACIÓN**

La cuarta línea de investigación señala que uno de los factores que motiva a las empresas a innovar es la competencia, puesto que para ingresar a nuevos mercados deben fortalecer su ventaja competitiva. Esto las impulsa a que tomen la decisión de innovar o no. Hoy en día, la creciente competencia en los mercados nacionales e internacionales fomenta a las empresas a mejorar sus productos e implementar métodos más eficientes, a fin de obtener un mejor desempeño en los mercados, mejorar la percepción entre los clientes y adaptarse a las amenazas externas e internas. Es así como entra a tallar la innovación. Todo esto se realiza con el propósito de responder a las necesidades que requieren los clientes en los mercados globales.

Por ello, este capítulo enfatiza los factores que impulsan la competitividad de manera interna y externa a través de la colaboración con otros agentes que operan en un mercado innovador. Para entender estos procesos, se ha desarrollado una clasificación de acuerdo con las posturas de los autores, quienes han sido identificados en tres aspectos importantes dentro de este campo de investigación. Por un lado, se han ordenado aquellos análisis que se enfocan en el uso de recursos externos para mejorar la competitividad (por medio de revendedores, insumos y capacidades externas, la gestión ecológica, políticas públicas y la tecnología información); por el otro, se han organizado a quienes consideran mejorar la competitividad mediante recursos internos y del recurso humano (servitización, producto ecológico, mejora en los procesos, respuestas rápidas, satisfacción del personal y el liderazgo). Si bien es cierto, en primera instancia, que podrían existir algunas similitudes teóricas en dichos aspectos, el presente estudio las desarrolla paralelamente en su conjunto y las concibe en su coexistencia e interacción, dado que un estudio aislado de estas, podría resultar, además de sesgado, muy poco orgánico, pues entender la organización como un sistema cerrado lo alejaría de su plano social.

## **6.1. Competitividad externa**

### **6.1.1. Recursos externos**

#### **6.1.1.1 Relación positiva**

Por una parte, Gupta et al. (2016) concuerdan que la competitividad externa de una empresa refleja su capacidad para atraer un mercado mediante la utilización de ideas innovadoras de *marketing*. Se encuentra el caso de los revendedores que, por intermedio de empresas grandes y la utilización del *marketing* digital, logran mantener su competitividad y adaptabilidad de acuerdo con la tendencia de consumo de los clientes a nivel global. Para ello, crean nuevos canales de distribución para aportar valor agregado a los productos o servicios. Un ejemplo de esto es el mercado de automóviles que se ha visto condicionado a fortalecer su marca para obtener una ventaja sobre los competidores en la última década, como es el caso de las marcas de alta gama “que están menos relacionadas con el mercado local: más bien, su ventaja competitiva se basa en una fuerte identificación de la marca y es probable que el consumidor se sienta atraído por la imagen de la marca premium que por el distribuidor local” (Parment, 2008, p. 250, citado por Gupta, 2016, 5672-5673).

De este modo, Karlsson et al. (2016), señalan que, debido a una competencia en crecimiento, la innovación depende cada vez más de insumos y capacidades para que sus productos puedan competir a nivel mundial. Las empresas, en general, ya no pueden enfocarse en los insumos y capacidades que se pueden otorgar internamente, pues la innovación de productos depende de las importaciones de insumos y sistemas de diversos tipos por los efectos de la globalización. Para competir en el mercado mundial se requiere un flujo continuo de productos nuevos y mejorados; esto quiere decir que tanto la importación como la exportación actúan como conducto para la entrada de conocimientos a la empresa, en particular para empresas de una industria en declive. Por lo tanto, la importación y exportación afectan de forma positiva a las empresas para conseguir la innovación de sus productos, así como la innovación compleja.

Por otro lado, Shu et al. (2019) indican que los mercados son más competitivos y cada vez más se enfocan en la gestión ecológica, haciendo que las empresas la adopten como una estrategia para obtener beneficios potenciales, mayor diferenciación de productos y una mejor reputación de la empresa. Por esto, las empresas por presión de una actividad intensa de competencia a veces deben reorientar su holgura organizativa a

respuestas comerciales a corto plazo (guerra de precios o promociones), distraendo la conversión deseada de los recursos deficientes en prácticas de gestión ecológica. Las empresas con mayor cantidad de recursos reales, es decir de mayor holgura organizacional, se encuentran más dispuestas a participar en prácticas de gestión verde (Shu et al., 2019). Para ello, pueden reducir controles, experimentar nuevas prácticas comerciales, promover la flexibilidad organizativa, o reasignar recursos para facilitar la aceleración al cambio ambientalista de la empresa.

Considerando a Gherghina et al. (2020), señalan que el aprovechamiento de las políticas públicas da como respuesta la competitividad; es decir, la empresa, al obtener ciertos beneficios a partir de dichas regulaciones, maximizará la productividad de sus recursos internos y también estará preparada para competir en el contexto del mercado con las grandes empresas en igualdad de condiciones, contrarrestando los riesgos actuariales, socioculturales y políticos. Además, los autores mencionan que la competitividad interna de una empresa está relacionada con la capacidad de producir bienes y servicios de calidad, con el mejor precio y en el momento oportuno; y no solo esto, sino que también dependen de la capacidad de las empresas para competir, desarrollar y aumentar sus utilidades. La competitividad depende del progreso, de la innovación y de la capacidad de autocambio que puede implementar cada empresa para alcanzarla.

Otro punto de vista es el Rachinger et al. (2019), quienes plantea el uso de la digitalización como un medio que abre nuevas formas de que la empresa pueda relacionarse con los clientes y empleados por medio de las redes sociales, por ejemplo, mejorando la competitividad de la empresa. Además, menciona que, si la empresa no posee estos recursos, debe desarrollar una red de socios para obtenerlos externamente.

A través de este agente externo se mide el uso eficiente de la tecnología en los modelos de negocio, porque existen múltiples oportunidades tecnológicas, pero la gente no sabe cómo usarlos e implementarlos adecuadamente. Debido a ello, apunta que las grandes empresas, por su experiencia y capacidad, pueden implementar plataformas novedosas para facilitar a sus clientes el consumo de los nuevos productos y servicios con mayor facilidad: es así como estas grandes empresas obtienen competitividad y son difícilmente copiadas.

En este orden de ideas, Ilmudeen (2020) menciona que las TI son un habilitador vital para el éxito de una empresa, pues son parte esencial de los procesos comerciales y

se extienden a todas las funciones del negocio. Por ello, la gestión de las TI tiene efectos positivos en cada uno de los aspectos relacionados con las áreas de la empresa, dando como resultado que esta sea más competitiva a partir del proceso de creación de valor empresarial. En efecto, la gestión y la implementación de estrategias de TI pueden estar relacionadas con la reducción de costos, distinción de los productos con los de la competencia, la mejora de la calidad del producto, introducción de nuevos productos antes que la competencia, mejorar la eficiencia en los procesos, diversificar productos, un servicio al cliente de calidad, comercialización intensiva e identificar nuevos mercados.

#### **6.1.1.1 Relación negativa**

En el estudio de Rachinger et al. (2019) se menciona que la digitalización tiene algunas consecuencias negativas, como es el caso de algunas empresas que la introdujeron en su modelo de negocio y tuvieron que terminar relaciones con otros socios debido a su falta de competencias digitales y a no poder cumplir con los nuevos requisitos. De igual manera, explican que algunas empresas afirmaron que la digitalización requería la contratación de nuevos empleados con competencias digitales o señalaron la importancia de desarrollar las competencias de los empleados existentes, puesto que los empleados actuales necesitan las habilidades para lidiar con las tecnologías digitales y para poder aprovechar las oportunidades digitales requieren de empleados calificados.

Igualmente, Ilmudeen (2020) señala que los sistemas de TI físicos simplemente no pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible, debido a que son fáciles de replicar y sus rivales lo pueden copiar de forma fácil, por lo que la empresa tiene que ver capacidades únicas como habilidades gerenciales y la inclusión de estrategias comerciales para poder alcanzar la innovación de sus productos o servicios.

## **6.2. Competitividad interna**

### **6.2.1. Recursos internos**

#### **6.2.1.1 Relación positiva**

En un sentido similar, Asikainen (2015) menciona que hoy en día las empresas tienen mercados más competitivos y no solo basta con enfocarse en la fabricación de sus productos, sino que están incursionando en el campo de los servicios. Por eso, están

optando por la servitización, que ayuda a mejorar la competitividad interna al respaldar la diferenciación de los productos, la creación de clientes leales y el aumento de las ganancias. Del mismo modo, indica que las empresas de servicios más innovadoras valoran a los competidores como fuente de información para investigar y desarrollar innovación. Las razones para innovar provienen de las necesidades de estos clientes y de la competencia, ya que los servicios pueden ser complementarios a los productos que ofrecen, lo que mejoraría la relación con el cliente al incrementar la tasa de fidelización a través de sus servicios posventa.

Por el contrario, Tohãnean et al. (2020) afirman acerca de la competitividad interna que el nivel de implicancia en la sociedad y los problemas ambientales ha ido aumentando paulatinamente como una forma de patrocinio para dar a conocer el papel que las empresas actuales desempeñan en la sociedad. Esto garantizará la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones a partir de sus propios recursos. Para ello, los autores hacen mención de que las empresas deben adaptarse de manera constante, no solo implementando la última tecnología, sino también creando sus propias innovaciones con la finalidad de evitar riesgos y obtener flexibilidad. Además, explica que la internacionalización y el desarrollo del modelo de negocio innovador son estrategias de competitividad para la pyme, pues con estos se podría lograr un desarrollo sostenible en una economía empresarial global. Así, estas empresas son más flexibles, pero a la vez más vulnerables ante los cambios del mercado. Por tanto, es importante que las innovaciones tecnológicas y no tecnológicas trabajen de la mano para una posición firme ante la tendencia del mercado globalizado.

Desde esta forma de establecer las relaciones comerciales, los clientes, de acuerdo con la tendencia de consumo, optan por adquirir productos o servicios de empresas que mantienen un equilibrio ético: aquellas que son impecables en cuanto a su actuación frente a sus *stakeholders*; por lo que la competitividad interna será el principal motivador para que las organizaciones sean más flexibles y rentables a largo plazo. Cabe señalar que la innovación no tecnológica, a diferencia de la tecnológica, es un soporte para gestionar el riesgo en la empresa, dado que resulta ser difícilmente imitada o copiada por otras empresas, debido a que se refieren al ámbito organizativo (ajustes en el área de RR.HH., contabilidad, etc.) y de comercialización (técnicas de ventas, cálculos de costos, etc.).

En este sentido, Exposito et al. (2019) explican que la innovación como estrategia puede influenciar en la pyme para incursionar en los mercados internacionales al momento de importar y/o exportar, pues hoy en día las actividades de las pyme, con respecto a la exportación e importación, obedecen a las ventajas competitivas adquiridas y a su capacidad, que se ve influenciada por su perfil innovador. Además, mencionan que las empresas pueden combinar la innovación de productos y procesos para lograr ventajas y con mayor probabilidad de iniciar actividades de comercio internacional, mientras que las empresas que solo involucran una sola de estas estrategias tienen posibilidades, pero son más bajas al momento de querer entrar a competir en los mercados internacionales. La mayoría de los exportadores interactúan con las empresas de mercados externos para incorporar insumos de mejor calidad, lo que contribuye a que estas empresas aumenten sus ventajas competitivas.

Del mismo modo, Seifzadeh et al. (2019) indican que el buen desempeño de las unidades de negocio dentro de una organización garantiza la competitividad interna y externa de la empresa, la cual busca la excelencia operacional y el liderazgo de producto para lograr los niveles más altos de desempeño de las unidades de negocio frente a sus competidores directos e indirectos. Para ello, los controles corporativos van a ser los vigilantes del desempeño y resultado de cada unidad de negocio. Si los resultados no son favorables, es necesario realizar ajustes como un mecanismo de control para implementar estrategias necesarias, a fin de contrarrestar las deficiencias existentes, tomando como un soporte los recursos existentes de las demás unidades de negocio, porque todos juntos hacen parte de la organización competitiva. Cabe señalar que los controles estratégicos juegan un rol importante para determinar los niveles más altos de desempeño de la unidad de negocio; pues cada una se desempeña de diferente manera, es decir, utilizan distintas estrategias y recursos, y, por consiguiente, los resultados van a ser diferentes.

También Yun (2020) indica que el rendimiento de la empresa es un motor fundamental en la implementación de innovaciones; o sea, la decisión de las organizaciones a innovar resulta sumamente costosa y riesgosa debido a la incertidumbre del éxito de la innovación. Por tanto, es importante medir la capacidad, la experiencia y los recursos de la empresa a la hora de implementar nuevas estrategias. Es preciso señalar que una respuesta rápida por parte de la empresa a la aplicación de cambios proporciona una ventaja competitiva que garantizaría el rendimiento organizacional frente a la competencia. Contrario a la propuesta, la presión externa resulta una motivación que

lleva a estas empresas a aplicar ciertas estrategias que respondan al análisis de la demanda, la competencia, las políticas públicas y la tecnología que interactúan en el mercado.

#### **6.2.1.2 Relación negativa**

A pesar de todo lo beneficioso que puede resultar la introducción de los sistemas digitales en una empresa, Tohãnean et al. (2020) encuentran que el uso de la digitalización dentro de los procesos internos busca cambiar el modelo de negocio mediante la introducción de componentes tecnológicos y sostenibles, lo que pone a las empresas en alto riesgo. Estos tipos de cambios en el entorno empresarial, y cualquier intento de desarrollo, están asociado con un cierto grado de riesgo, lo cual quiere decir que en algunas ocasiones se puede identificar el riesgo, lo que permitiría predecirse y evitarse, mientras que otras no, por lo que la empresa debe ser ágil y estar preparada para afrontar situaciones desconocidas. Los riesgos son inevitables durante el proceso de innovación, y los impactos negativos en la empresa podrían ser: pérdidas financieras, conflicto de intereses, posicionamiento incorrecto en el mercado.

Por su lado, Yun (2020) indica que el desempeño organizacional tiene un doble impacto en la adopción temprana de la innovación. Por una parte, puede presentar un impacto negativo para las organizaciones con bajo desempeño, pero positivo para aquellas con muy alto desempeño; por otra, este contexto negativo del desempeño hace que las empresas sobrevaloren los efectos de la innovación, por lo tanto son más propensas a adoptarlas.

### **6.2.2 El recurso humano**

#### **6.2.2.1 Relación positiva**

En el análisis de Schaarschmidt et al. (2020), se recalca la importancia de la percepción externa hacia la empresa y, sobre todo, la capacidad de liderazgo y los valores que tienen los líderes hacia los subordinados, haciéndoles sentir importantes, flexibles y valiosos para el progreso de la empresa. Por esta razón, los autores explican que promoviendo la satisfacción de los trabajadores una organización logra ser competitiva con obligaciones recíprocas, dado que se considera al personal un recurso valioso que, al sentir compromiso con su trabajo, aportará con ideas valiosas e innovadoras para

competir en el mercado, sea directa o indirectamente. De este modo, el recurso humano aporta a su empresa con ideas innovadoras a partir de su valoración positiva como un elemento institucional clave.

También se encuentra el punto de vista de Xiu et al. (2017), quienes establecen que la práctica de recursos humanos tiene que ser flexible e innovadora para una mejor adaptabilidad de las organizaciones a los cambios ambientales y también para reaccionar rápidamente ante las contingencias del entorno. Por ello, el área de Recursos Humanos es un medio que facilita a la empresa elegir al mejor profesional idóneo para un puesto específico de trabajo, quien aportará con nuevas ideas basadas en su experiencia para aplicarlas en la empresa. O sea, las prácticas innovadoras del recurso humano pasarán por evaluaciones de desempeño, capacitaciones, incentivos, desarrollo y participación de los nuevos colaboradores en la toma de decisiones, que están estrechamente asociados con el desempeño de la empresa. Cabe señalar que el capital humano es un recurso muy valioso para la competencia empresarial y, en la mayoría de los casos, resulta ser difícilmente imitado por otras empresas. Además, los autores señalan que hoy en día se está innovando por el liderazgo femenino, pues las empresas que buscan flexibilidad estratégica y una mejor productividad pueden elegir como CEO a una mujer, porque los resultados muestran que el liderazgo femenino puede tener una ventaja sobre el liderazgo masculino en la flexibilidad estratégica en una organización; adicionalmente, se encuentra que las mujeres líderes siguen un estilo de liderazgo más participativo, interactivo y relacional.

En el caso de Solaimani et al. (2019), enfatizan la importancia del aprendizaje colectivo, colaborativo y multifuncional dentro de una organización, lo que permite asumir al colaborador como un acumulador de conocimientos que aportará valor a la cultura de aprendizaje de una organización, puesto que el personal calificado es un recurso necesario para medir la competitividad de una empresa frente a los cambios bruscos del medio ambiente externo y a la competencia misma. Es así como las empresas se ven en la necesidad de motivar intrínsecamente a los colaboradores mediante formas no financieras, que van a dar como resultado un alto nivel de compromiso y desempeño por parte de los empleados, generando competitividad interna a través del intercambio de conocimientos y resolución colaborativa de problemas. En el estudio también sostienen que la innovación en las empresas puede fomentarse por medio de un enfoque

integrador: uno que requiere la interacción armoniosa de todas las partes de la empresa para lograr un aprendizaje individual y colectivo.

Desde una perspectiva diferente, Lei et al. (2020) mencionan que la capacidad de innovación es considerada como uno de los factores clave que constituyen la mejora de las ventajas competitivas en una empresa en el siglo XXI. Esta capacidad es reconocida como el principal motor de crecimiento y desarrollo que ayuda a la empresa a adaptarse al cambio y a superar los tiempos turbulentos del entorno empresarial. Por ello, las empresas buscan explorar formas efectivas para mejorar la capacidad de innovación, y es donde estas dependen de manera directa del tipo de liderazgo que sea más apropiado a seguir por los líderes que buscan impulsar la capacidad de innovación en la organización. De la misma manera, los autores destacan el estilo de liderazgo transformacional como aquella capacidad que tiene un líder para impulsar a sus seguidores de forma moral y motivarlo. En este sentido, lo perciben como uno de los estilos de liderazgos más eficaces, que aporta resultados clave a las organizaciones como capital de conocimiento, capital humano y mejora el desempeño en la innovación. Este tipo de liderazgo afecta la capacidad de innovación al crear un clima laboral positivo y colaborativo, que fomenta las habilidades y prácticas para que el colaborador tenga más capacidad en ser creativo e innovador. Además, menciona que un líder transformacional considera a sus colaboradores como un capital valioso en la organización y los estimula directa e indirectamente, tanto a las personas como a las organizaciones.

Desde otro ángulo, Miller et al. (2020) mencionan que las relaciones de alta calidad entre los trabajadores y sus líderes pueden influenciar positivamente en su compromiso laboral y su capacidad para generar innovación e implementar ideas novedosas. En el estudio realizado a un grupo de colaboradores *millennials*, se ha encontrado que esta generación opta por tener un tipo de líder transformador que les ofrezca capacitación, *coaching* y apoyo. Sin embargo, otro grupo de colaboradores, pertenecientes a la generación X y *baby boom*, buscan más independencia por medio de un tipo de líder que les ofrezca autonomía y apoyo, así que necesitan para comprometerse un estilo de liderazgo participativo.

En el sector analizado de minoristas comestibles en EE. UU., se descubrió que este tipo de organizaciones adopta un estilo de liderazgo más autocrático y transaccional que resulta en un entorno de trabajo más rígido, donde carecen de confianza mutua y respeto profesional, lo que genera las continuas amenazas de despidos y altas tasas de

desempleo, mostrando falta de compromiso laboral. Es por ello que Miller et al. (2020) mencionan que para obtener una ventaja competitiva es muy importante el liderazgo transformacional por lo estimulante para la creatividad que puede resultar y, con esto, se motivaría la innovación. De forma diferente, el estilo autocrático promueve la competitividad, con el propósito de mejorar la productividad a través de la amenaza del despido. Es fundamental contratar y desarrollar líderes organizacionales que fomenten un comportamiento laboral creativo con intercambio de ideas de alta calidad con sus empleados; estos intercambios de alta capacidad de ideas y creatividad estimulan al colaborador a ser más innovadores y comprometidos laboralmente.

Los autores encuentran cómo un modelo de liderazgo para intercambios de alta capacidad se apoya en un estilo de liderazgo adaptativo: el líder es capaz de adaptar sus necesidades a las de sus subordinados a través de interacciones sociales expresadas en un interés genuino, aprecio y valor por sus roles laborales y de desempeño. Cuando un líder es capaz de adaptarse a las necesidades de sus colaboradores y tiene las habilidades y temperamento para evocar el intercambio de alta calidad, el empleado se siente empoderado, lo que lo motiva a un compromiso para mejorar la agilidad organizacional y perpetua a la innovación. De forma diferente, un líder dominante y autoritario reduce la creatividad de sus colaboradores. Otro tipo de liderazgo que los autores mencionan es el estilo de liderazgo relacional entre los colaboradores y sus líderes, dado que estos se enfocan en las altas cualidades éticas relacionadas al servicio, el cuidado y el empoderamiento de los trabajadores para promover el más alto nivel de creatividad e innovación.

En la investigación de Sanda et al. (2017) se menciona que algunos gobiernos, como el de Ghana, tienen política liberal en el sector de telecomunicaciones, a lo que se debe la intensa competencia entre las empresas que operen en el mismo sector. Así, estas deben competir en igualdad de condiciones, lo que ocasiona que las empresas de la industria de telecomunicaciones de Ghana requieran que revisen constantemente la eficiencia y eficacia de sus operaciones para enfrentarse a la intensa competencia. Debido a ello, deben incluir el aspecto de liderazgo de sus funciones de gestión e innovación, por lo cual una de las características a analizar y mejorar es la de su recurso humano, que es una herramienta competitiva importante en este rubro. Por esta razón, su recurso humano debe ser muy creativo e innovador, y uno de los factores que estimulan este

comportamiento del colaborador es el estilo de liderazgo, así como la cultura organizacional, entre otros.

Para este rubro, Sanda et al. (2017) señalan que los gerentes de las empresas de telecomunicaciones utilizan un estilo de liderazgo transaccional y estilos de liderazgos auténticos para mejorar en los empleados su creatividad e innovación. Los autores señalan que un líder auténtico influye en la creatividad de los empleados, en la innovación y en el flujo relacionado con el trabajo en las empresas, mientras que el liderazgo transaccional destaca el intercambio que tiene lugar entre los líderes y sus colaboradores. Este intercambio se basa en discutir o debatir con los otros lo que se requiere, y especificar las condiciones y recompensas que recibirán por cumplir sus requisitos.

Los autores Li et al. (2017) indican que para un mundo que cambia rápidamente, quien no logra ser innovador se quedará rezagado. Hoy en día, las universidades buscan a líderes que deben ser creativos no solo para sobrevivir, sino para competir en la actualidad, por lo que el liderazgo juega un papel muy importante para influir, adaptarse, moverse, aprender y para liderar e innovar. Señalan, además, que la innovación es proporcional a la cultura organizaciones cuando esta crea valores como aprendizaje y desarrollo, y se fomenta la toma de decisiones participativas. Las universidades están optando por fomentar la innovación a través de sus líderes. Al respecto, Li et al. (2017) encuentran que el liderazgo transformador es el proceso en el que los líderes y seguidores intercambian ideas y ambos pasan a un nivel de mayor motivación, mientras que el liderazgo transaccional es el intercambio entre líder y seguidores, donde los subordinados cumplen con sus responsabilidades y deberes según las instrucciones del líder, mientras que los seguidores esperan beneficios positivos que incluyen elogios, reconocimientos y otros. Por ello, la mayoría de los líderes y gerentes de las organizaciones y universidades necesitan conocer varias formas de innovación que aún no se han equipado en otros países como China, Rusia, India, entre otros. Las principales universidades innovadoras del mundo tienen, en su mayoría, un estilo de liderazgo transformacional que desencadena directamente la innovación; y el estilo de liderazgo transaccional puede ser tomado como una segunda prioridad en los institutos de investigación, porque un entorno diferente exige una estrategia diferente.

Por último, Paulsen et al. (2013) señalan que la ventaja competitiva de un negocio depende de la innovación continua de los productos, servicios y procesos de la

organización. El objetivo es explorar cómo los líderes pueden promover un clima para la creatividad que influye en los resultados más innovadores de sus grupos de trabajo. Los autores consideran que los líderes transformacionales pueden desempeñar el cambio tanto personal como organizacional; además, el papel de este líder es ayudar a los empleados a cumplir y superar las expectativas sobre su desempeño; también mencionan que es uno de los tipos de liderazgos que todavía presenta un enfoque ampliamente aceptado y apoyado en la actualidad.

Por otro lado, señalan que, a pesar del rico nivel que mantiene este tipo de liderazgo, pocos estudios mencionan cómo los líderes transformacionales construyen los esfuerzos de los miembros del equipo para ser innovadores bajo las influencias contextuales y situacionales del cambio organizacional. No obstante, la efectividad del liderazgo transformacional parece deberse a su papel en el aumento de la identificación de los individuos con el grupo. En tal sentido, el estudio muestra que los líderes que alientan al empleado a identificarse con su equipo y crean un clima positivo apoyan la creatividad y la innovación de la organización.

#### **6.2.2.2 Relación negativa**

Desde otro enfoque, Xiu et al. (2017) señalan que una barrera para la flexibilidad estratégica son los altos directivos, por la insensibilidad a la retroalimentación negativa del mercado y por la incapacidad de atender la retroalimentación. Esto impide que una organización realice ajustes oportunos en la estrategia para mejorar su capacidad para aprender. El análisis de los resultados de la aplicación de la teoría de la congruencia de roles ha demostrado que la percepción de las líderes femeninas es negativa toda vez que asuman un estilo de alto nivel de autoridad, dominante o se basan en el liderazgo transaccional.

Acerca del liderazgo, Miller et al. (2020) señalan que, en algunas ocasiones, las relaciones de alta calidad entre los trabajadores y sus líderes pueden influenciar de forma negativa. Esto suele suceder cuando los líderes creen tener una relación positiva con los trabajadores y no se percatan que de que realmente tienen una relación social negativa con algunos de sus empleados, quienes afirman que están experimentando una relación negativa que afecta el compromiso laboral.

De forma similar, Li et al. (2017) concluyen que, si la organización es refrenada con un liderazgo autocrático, la influencia y el impacto van de arriba hacia abajo, por lo

que las ideas se entorpecen con los muros de la discriminación. Si las puertas de la alta dirección están cerradas para la creatividad y la innovación organizacional, entonces en la cultura institucional existe solo como un nombre y prevalece el cinismo, que son indicadores de un cambio desalentador.

## **VII. CONCLUSIONES**

Luego de la revisión sistemática de una serie de estudios e investigaciones comprendidos entre los años 2015-2020, la principal conclusión a la que llega esta investigación es que no existe una estrategia definida que produzca innovación de productos y servicios por sí sola, sino que esta se da en condiciones multifactoriales. En efecto, la generación de innovación se logra a partir de estrategias entrelazadas, de manera que la empresa pueda servirse de ellas para determinar el mejor camino, dependiendo de su rubro, sus recursos, su capacidad de riesgo, sus sistemas operativos, entre otros factores. Para ello, se han organizado cuatro principales estrategias que, en los últimos años, han captado la atención de la academia especializada.

En el tercer capítulo se ha establecido que para ciertos autores las políticas públicas juegan un papel determinante a la hora de implementar innovaciones de productos y servicios en una empresa; es decir, el gobierno, mediante los instrumentos públicos, promueve el crecimiento y el desarrollo de las empresas que carecen de recursos y, por lo tanto, influyen en sus patrones de innovación. Así, para las empresas que por diferentes razones no cuentan con los recursos suficientes a la hora de decidir implementar estrategias innovadoras, el gobierno, por medio de leyes regulatorias, otorga ciertos beneficios para mejorar su desempeño y afrontar los riesgos en el mercado frente a la competencia.

De una forma distinta, para otro grupo de autores, las políticas públicas pueden influir de manera negativa en la capacidad de innovación de una empresa, puesto que las normas restrictivas obstaculizan el desarrollo y la implementación de innovaciones de productos y servicios en una empresa. En otras palabras, las leyes impuestas por el Estado, al tener el carácter de obligatoriedad, terminan frenando el desarrollo de nuevos productos y servicios en el mercado, por lo que limitan a las empresas a continuar operando por temor a multas, sanciones o clausuras, porque algunas normas pueden ser más estrictas que otras, dependiendo del tipo de gobierno y el país de origen.

En el cuarto capítulo, referente a los cambios tecnológicos que impulsan la innovación, se planteó que para algunos autores los cambios en la tecnología son cada vez más acelerados y las empresas deben adecuarse a ellas, así como a la tendencia de consumo de los clientes. Esto resulta en una valoración positiva de lo que supone el uso de la tecnología en las empresas para desarrollar productos y servicios. Sin embargo, se ha encontrado que esta postura se opone a la de otros autores, quienes piensan que los cambios en la tecnología contienen en sí mismos ciertos riesgos si esta no es utilizada de manera efectiva en áreas como la rotación de personal y la pérdida de empleo. Por este motivo, las organizaciones buscan la tecnología que más se adapte a sus necesidades y, sobre todo, que esta sea utilizada de manera eficiente por todo el personal de la empresa. Si bien los cambios tecnológicos impulsan la innovación, el tipo de tecnología garantiza la participación de las empresas en mercados internacionales, sin importar el tamaño de la empresa, el rubro de operaciones y el lugar donde se encuentren. Asimismo, permite automatizar recursos y procesos a través de la utilización de recursos digitales como la Internet, las redes sociales, la IA y diversas plataformas digitales, que van a servir como un canal para facilitar la implementación de innovaciones mediante la interacción entre las empresas y los clientes.

En relación con lo analizado en el quinto capítulo, se puede decir que, aunque las empresas pueden descubrir y decidir asumir el sendero de la innovación como apuesta a su futuro, el cómo y cuándo empezar no lo hallan específicamente en un manual o asesoría. Sin embargo, el crecimiento de las empresas depende no solo de estos parámetros, sino también de la interacción con otras empresas. Por esto, para los autores revisados, la explotación de ideas es una herramienta de innovación asequible, pues puede iniciar aplicándose en un plano muy íntimo (explotación de ideas internas: redescubriendo sus actuales productos o servicios, revaluando su estructura organizacional, otorgando participación y escucha activa a su recurso humano, orientando sus espacios de trabajo a la interacción y libre discurrir de ideas entre sus unidades de negocio). Luego de ello, de forma paulatina se pasaría a extenderlas a sus planos circundantes (explotación de ideas externas: fomentando la interacción con organizaciones complementarias, afines; el intercambio de experiencias, la generación de nuevas ideas entre ellas; la revaloración al medio ambiente, la responsabilidad que implica y su inclusión para mejores prácticas). Este resulta ser, entonces, todo un proceso

constante de carácter holístico que depende mucho de la constancia mostrada por la empresa por mantenerse competitiva.

Los principales hallazgos desarrollados en el sexto capítulo apuntan a entender cómo la competencia genera presión constante de los factores externos e internos sobre las empresas, como la vertiginosidad del consumo, la aparición de nuevas necesidades (cada vez más peculiares) y las variadas, pero constantes respuestas de la competencia. Esto llevaría a pensar, en primera instancia, que solo las grandes empresas podrían mantenerse a salvo o que el emprendimiento sea una verdadera misión imposible con fecha de caducidad próxima; no obstante, la sola valoración del predominio participativo en el mercado muchas veces hace perder de vista las cualidades más plausibles que llevan a ella. Así es como la adaptabilidad, traducida en el entendimiento del mercado local, de la tendencia de los mercados globales, la relación o interdependencia con estos, del claro conocimiento del potencial propio (la experiencia, valoración del aprendizaje del recurso humano y el estilo de liderazgo asumido) y su capacidad de reacción y respuesta oportuna frente a dicha presión, muestra que estos factores alientan al empleado a identificarse con la organización y crean un clima positivo, el cual fomenta la creatividad y la innovación en la organización.

Por último, la innovación puede ser un proyecto o iniciativa propia, sin esperar la regulación del Estado; además, en estos tiempos no es una opción, sino una necesidad indispensable en las organizaciones, especialmente en las privadas.

## VIII. REFERENCIAS

- Anadon, L. D., Chan, G., Harley, A. G., Matus, K., Moon, S., Murthy, S. L., y Clark, W. C. (2016). Making technological innovation work for sustainable development. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(35), 9682-9690. <https://www.pnas.org/content/113/35/9682.short>
- Antolín-López, R., Martínez-del-Río, J., y Céspedes-Lorente, J. (2016). Fomentando la innovación de producto en las empresas nuevas: ¿Qué instrumentos públicos son más efectivos? *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 38-46. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252315000350>
- Asikainen, A. L. (2015). Innovation modes and strategies in knowledge intensive business services. *Service Business*, 9(1), 77-95. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11628-013-0219-5>
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., y de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105-124. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DPRG-07-2017-0039/full/html>
- Cripps, H., Singh, A., Mejtoft, T., y Salo, J. (2020). The use of Twitter for innovation in business markets. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(5), 587-601. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MIP-06-2019-0349/full/html>
- Exposito, A., y Sanchis-Llopis, J. A. (2019). The effects of innovation on the decisions of exporting and/or importing in SMEs: empirical evidence in the case of Spain. *Small Business Economics*, 55, 813-829. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-019-00184-3>
- Fauchart, E., y Keilbach, M. (2009). Testing a model of exploration and exploitation as innovation strategies. *Small Business Economics*, 33(3), 257-272. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-008-9101-6>
- Feijóo, C., Kwon, Y., Bauer, J. M., Bohlin, E., Howell, B., Jain, R., ... y Xia, J. (2020). Harnessing artificial intelligence (AI) to increase wellbeing for all: The case for a new technology diplomacy. *Telecommunications policy*, 44(6), 101988. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030859612030080X>
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera*, 15(1),193. <http://ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/15-1gandini.pdf>
- Gherghina, Ş. C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., y Simionescu, L. N. (2020). Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation. *Sustainability*, 12(1), 347. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/1/347>

- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., y Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671-5681. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316302776>
- Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., y Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120392. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004016252031218X>
- Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M., y Loftness, V. (2004). Collaborative knowledge work environments. *Building research & information*, 32(6), 510-528. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09613210412331313025>
- Ilmudeen, A., y Bao, Y. (2020). IT strategy and business strategy mediate the effect of managing IT on firm performance: empirical analysis. *Journal of Enterprise Information*, 33(6), 1357-1378. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEIM-03-2019-0068/full/html>
- Jin-Fang, T., Chao, P., Rui, X., Xiao-Tong, Y., Chen, W., Xu-Zhao, J., y Yu-Li, S. (2020). Corporate innovation and environmental investment: The moderating role of institutional environment. *Advances in Climate Change Research*, 11(2), 85-91. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1674927820300216>
- Karlsson, C., y Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why? *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483-1506. [https://ideas.repec.org/a/kap/jtecht/v41y2016i6d10.1007\\_s10961-015-9453-4.html](https://ideas.repec.org/a/kap/jtecht/v41y2016i6d10.1007_s10961-015-9453-4.html)
- Lei, H., Leaungkhamma, L., y Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481-499. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-06-2019-0245/full/html>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., y Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33-47. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPL-06-2017-0026/full/html>
- Long, X. (2019). Scientific and technological innovation related to real economic growth. *China Political Economy*, 2(1), 108-122. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CPE-04-2019-0012/full/html?utm\\_source=TrendMD&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=China Political Economy TrendMD 0](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CPE-04-2019-0012/full/html?utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=China Political Economy TrendMD 0)

- Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. Madrid: Harvard Business Press. [https://www.planetadelibros.com.ar/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://www.planetadelibros.com.ar/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf)
- Mikalef, P., y Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720621000082>
- Miller, L., y Miller, A. F. (2020). Innovative work behavior through high-quality leadership. *International Journal of Innovation Science*, 12(2), 219-236. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2019-0042>
- Oksanen, K., y Ståhle, P. (2013). Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space. *Journal of knowledge management*, 17(6), 815-827. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-04-2013-0136/full/html>
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., y Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595-610. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534811311328597/full/html>
- Plugge, A., Nikou, S., y Bouwman, H. (2020). The revitalization of service orientation: a business services model. *Business Process Management Journal*, 1463-7154. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-02-2020-0052/full/html>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. <https://bit.ly/2LUNofN>
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., y Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-01-2018-0020/full/html>
- Rampersad, G. (2020). Robot will take your job: Innovation for an era of artificial intelligence. *Journal of Business Research*, 116, 68-74. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303118>
- Sanda, A., y Arthur, N. A. D. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 274-295. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AJEMS-07-2016-0098/full/html>

- Schaarschmidt, M., y Bertram, M. (2020). Digital Business Intensity and Constructive Process Deviance: A Study of Reactions to Digitisation-Focused Process Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 24(07), 2050065. <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919620500656>
- Schøtt, T., y Jensen, K. W. (2016). Firms' innovation benefiting from networking and institutional support: A global analysis of national and firm effects. *Research Policy*, 45(6), 1233-1246. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733316300294>
- Seifzadeh, P., y Rowe, W. G. (2019). The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 364-381. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-10-2018-0114/full/html>
- Shu, C., Zhou, K. Z., Xiao, Y., y Gao, S. (2016). How green management influences product innovation in China: The role of institutional benefits. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 471-485. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-014-2401-7>
- Shu, C., Zhao, M., Liu, J., y Lindsay, W. (2019). Why firms go green and how green impacts financial and innovation performance differently: An awareness-motivation-capability perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-27. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10490-018-9630-8>
- Solaimani, S., Talab, A. H., y van der Rhee, B. (2019). An integrative view on Lean innovation management. *Journal of Business Research*, 105, 109-120. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631930459X>
- Tabrizy, S. S. (2015). An empirical assessment of the effects of trade in innovative tasks on innovation output. *Southern Economic Journal*, 82(1), 307-334. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.4284/0038-4038-2013.157>
- Tohănean, D., Buzatu, A. I., Baba, C. A., y Georgescu, B. (2020). Business Model Innovation Through the Use of Digital Technologies: Managing Risks and Creating. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 758-774. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=888540>
- Von Haartman, R., y Bengtsson, L. (2015). The impact of global purchasing and supplier integration on product innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(9), 1295-1311. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-03-2015-0128/full/html>
- Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., y Martins, A. (2018). Brave new world: service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907-931. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-04-2018-0119/full/html>

- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., y Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-09-2016-0252/full/html>
- Yun, C. (2020). Early innovation adoption: Effects of performance-based motivation and organizational characteristics. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 790-817. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2019.1666725>