

Para citar este capítulo siguiendo las indicaciones de la séptima edición en español de APA:
Quintero Arango, L. F. (2025). Innovación, emprendimiento y objetivos de desarrollo sostenible en pymes del sector comercio y servicio. En C. Chamorro González (Ed.), *Estudios en el marco de los ODS: una mirada desde las ciencias administrativas* (pp. 10-28). Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. <https://doi.org/10.21501/9786287765092.1>

Innovación, emprendimiento y objetivos de desarrollo sostenible en pymes del sector comercio y servicios¹

Innovation, entrepreneurship, and sustainable development goals in SMEs in the trade and services sector

Luis Fernando Quintero Arango*

¹ Este trabajo se deriva del proyecto de investigación "Contexto del emprendimiento a partir de la política pública", propuesto en la convocatoria interna de la Universidad Católica Luis Amigó y aprobado en el año 2022.

* Doctor en Proyectos por la Universidad Internacional Iberoamericana, Campeche, México. Magíster en Dirección de Marketing, Universidad Viña del Mar, Chile. Especialista en Negocios Internacionales, Universidad Pontificia Bolivariana. Administrador de empresas, Universidad Cooperativa de Colombia. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Católica Luis Amigó, Medellín, Colombia, e integrante del grupo de investigación GORAS de la línea de investigación "Capacidades de Innovación y Gestión del Conocimiento". Correo electrónico: luis.quinterora@amigo.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6268-065X>

Introducción

En la actualidad, la terminología administrativa evoluciona constantemente, adoptando diferentes tipos de constructos que son trasladados, en ocasiones de manera irreverente, a los entornos organizacionales, sin una adecuada comprensión de su significado real y su pertinencia para las empresas. Términos como innovación, emprendimiento, revolución industrial, inteligencia artificial, *blockchain* e internet de las cosas han logrado posicionarse en los ambientes empresariales. Sin embargo, aunque su uso es excesivo, su aplicación intensiva en los procesos organizacionales, especialmente en pequeñas y medianas empresas (en adelante *pymes*), sigue siendo limitada (Vernaza Arroyo et al., 2020).

Con el fin de brindar un sustento empírico y de acuerdo con el objetivo de este trabajo, se tomarán los constructos de emprendimiento e innovación como ejes centrales para vincularlos a la estrategia de transformación del sector empresarial de las *pymes*. Para Lizarro Guzmán (2022), ambos términos se encuentran enmarcados como elementos esenciales de las organizaciones actuales, ya que se caracterizan por la utilización de la tecnología y la creación de unidades productivas que surgen de diversos tipos de emprendimientos. En ese sentido, en un primer momento abordaremos el concepto de innovación, para luego profundizar en el de emprendimiento.

La innovación y el emprendimiento pueden vincularse al objetivo de desarrollo sostenible número 9, enfocado en la industria, la innovación y la infraestructura. Este objetivo busca dar respuesta a las necesidades actuales de la Agenda 2030, que aporta a la reducción de la pobreza, la protección del planeta y la prosperidad.

En primer lugar, el emprendimiento, entendido como una estrategia de creatividad e innovación, representa un camino desafiante pero gratificante. Según Salazar et al. (2019), puede ofrecer soluciones innovadoras a un problema o generar oportunidades para satisfacer necesidades del mercado. Aunque el recurso financiero prima para iniciar y desarrollar un negocio, existen muchos otros factores igualmente críticos para el éxito del emprendimiento. No hay una fórmula única para orientar estrategias exitosas ni un perfil específico que clasifique a los emprendedores. Lo que sí es claro es que el emprendimiento puede ser desarrollado por cualquier persona, sin distinción alguna. Lo valioso radica en tener una idea innovadora, una visión clara y un plan de acción, así como la capacidad de trabajar con empeño, asumir riesgos y aprender de los errores (Lizarro Guzmán, 2022).

En la misma línea, el emprendimiento debe estar articulado a los procesos de innovación, partiendo desde el objeto social de la empresa, donde se integre la tecnología con las transformaciones y mejoras en las actividades que esta desarrolla. Busenitz et al. (2003)

definen el emprendimiento como un constructo emergente que se adhiere a otras áreas del conocimiento con el fin de fundamentar su base epistemológica y lograr una aplicación coherente en los diferentes escenarios y contextos donde se utiliza.

El emprendimiento puede ser una fuente importante de creación de empleo, especialmente en economías en desarrollo, donde contribuye a reducir las tasas de desempleo y a mejorar la economía local, impactando positivamente en la calidad de vida de las comunidades. Además, el emprendimiento puede ser un motor clave para la innovación y el crecimiento económico, ya que los emprendedores suelen introducir nuevos productos, servicios y procesos en el mercado, lo que mejora la calidad de vida y estimula la economía. En este sentido, es posible lograr una diversificación económica mediante el diseño de nuevos productos o servicios que impacten favorablemente en el mercado y en los clientes.

Por otra parte, Islam et al. (2022) abordan el constructo de innovación desde aspectos clave para su implementación en diferentes áreas de una organización. Por ejemplo, incluyen transformaciones que agreguen valor a las actividades empresariales, como la adaptación de soluciones alineadas con las realidades empresariales para favorecer su desempeño, los procesos de certificación, mejoras en los tiempos de respuesta a las quejas, reclamos o felicitaciones de los clientes, la implementación de *software* en áreas específicas de la empresa o una sistematización que vincule todos sus procesos.

Asimismo, Schumpeter (1978) señala que la innovación es un proceso que introduce algo diferente en el mercado, permitiendo la creación de un producto o servicio inédito, así como la exploración de mercados considerados como inexplorados. Esto responde a las necesidades que los potenciales clientes puedan tener ante esta nueva oferta.

La innovación y el emprendimiento son conceptos estrechamente relacionados que juegan un papel vital en el desarrollo económico y social de un país. La innovación se refiere al proceso de crear algo nuevo o mejorar lo existente, mientras que el emprendimiento implica la capacidad de convertir una idea en un negocio viable. En conjunto, estos constructos pueden impulsar la generación de empleo, el crecimiento económico y el desarrollo de soluciones eficaces para los problemas de la sociedad (Ávila Angulo, 2021).

Tal como sostiene Fernández-Esquinas (2020), la innovación incluye aspectos de orden social, particularmente aquellos vinculados con lo cultural, es decir, los patrones de comportamiento de la sociedad basados en creencias, valores, principios y mitos, entre otros. Asimismo, desde el ámbito social, se integran elementos relacionados con los grupos y comunidades, los estratos sociales y los niveles de estudios y formación (Godin, 2017).

En este contexto, el objetivo de la investigación que motivó este capítulo consiste en describir cómo los gerentes de *pymes* pertenecientes a dos sectores económicos de la ciudad de Medellín perciben la innovación y el emprendimiento, basándose en las experiencias desarrolladas a lo largo del tiempo desde la constitución de sus negocios. Esto incluye su inicio como emprendimientos hasta su consolidación como empresas, así como las adaptaciones realizadas mediante procesos de innovación que han mejorado tanto las condiciones internas como externas de la empresa frente al mercado. Además, se explora si en su funcionamiento consideran o han contemplado aspectos relacionados con los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible, particularmente con el noveno, que es el que abarca la industria, la innovación y la infraestructura.

La pregunta de investigación que guio el proyecto fue: ¿qué factores perciben los gerentes de las *pymes* para implementar la innovación, el emprendimiento y el ODS 9 en sus empresas?

Marco referencial

En este apartado se presentan algunos de los principales referentes teóricos relacionados con el tema de este trabajo, es decir, la innovación y el emprendimiento en las *pymes*. En el caso de la innovación, se consideran diferentes tipologías según sus características, aplicabilidad, alcance y objetivos. Por su parte, el emprendimiento se clasifica según las formas en que se desarrolla y se consolida dentro del ecosistema empresarial. En relación con el ODS 9, se abordan sus condiciones, indicadores y características generales.

El primer concepto que se presenta es la definición global de la innovación como un elemento adaptable en el ámbito empresarial, para lo cual se toman en cuenta diferentes acepciones, comenzando con la del Manual de Oslo. A continuación, se analiza la innovación disruptiva y su aplicación en las *pymes*, seguida de la innovación basada en modelos de negocio, específicamente en los sectores de comercio y servicios. En esta misma línea, se aborda la innovación desde los procesos incrementales. Respecto al emprendimiento, se examinan dos ejes centrales: el emprendimiento en *pymes* y el emprendimiento social. Por último se establece la relación con el ODS 9.

Innovación como concepto de adaptación en la organización

La innovación suele ser definida desde cuatro áreas primordiales para las empresas (Sergeeva & Alí, 2020; Organización de Cooperación y Desarrollo Económico & Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas, 2005).

En primer lugar, la innovación en la producción y la gestión de proyectos se centra en el diseño o la mejora de productos y servicios. A este respecto, las *pymes* pueden evaluar sus procesos y determinar cómo mejorar sus productos tangibles o intangibles a partir de la innovación.

En segundo lugar, la innovación en los procesos facilita la distribución y la cercanía del producto o servicio con el cliente. Esto permite un cambio en los insumos o materias primas, así como en la logística de entrada y salida del proceso productivo.

El tercer elemento es la innovación en el área de mercadeo, cuyo objetivo es diseñar estrategias en el posicionamiento o modificar etiquetas y envases, lo que puede fortalecer la marca ante los clientes. Por último, se encuentra la innovación en la organización, un factor enfocado en el desarrollo de una estructura organizacional dinámica y adaptada a las necesidades del entorno. Esto permite que una *pyme* responda de manera efectiva a las circunstancias endógenas y exógenas que enfrenta.

Fomentar la innovación como un concepto de adaptación en la organización requiere crear una cultura interna basada en la creatividad, el pensamiento crítico y la experimentación. Esto implica promover la tolerancia al error y el aprendizaje continuo, así como involucrar a todo el equipo en el proceso de innovación. Además, es importante contar con recursos adecuados para la investigación y el desarrollo, así como establecer una estrategia clara que oriente los esfuerzos de innovación hacia áreas clave y prioridades estratégicas (Robayo Acuña, 2016).

Innovación disruptiva: una aplicación en pymes

Para Jiménez-Montecinos (2020), el concepto de innovación disruptiva se define como la capacidad de una empresa, especialmente una *pyme*, para transformar los productos o servicios que ofrece, logrando mejoras significativas con impacto en sus clientes. Este tipo de innovación está relacionado con el aprovechamiento de espacios vacíos en el mercado que suelen ser desatendidos por las grandes empresas. Esto permite a las *pymes* ingresar con sus productos o servicios y cumplir con las expectativas de los clientes.

Lo valioso de la innovación disruptiva radica en su capacidad para generar eficiencias, ofreciendo al cliente una experiencia significativa que mejora las condiciones de atención y fomenta una mayor cercanía entre la empresa y el consumidor final. En esta misma línea, Antonio y Kanbach (2023) argumentan que la innovación disruptiva mejora la competitividad de una *pyme* al integrar tecnología para fortalecer los procesos, productos y servicios que ofrecen al mercado, beneficiando directamente al cliente. Hoy en día, es posible aprovechar aspectos de la inteligencia artificial y del internet de las cosas, siempre considerando la ecuación costo y beneficio.

Por su parte, Fernández y Valle (2018) señalan que la innovación disruptiva representa un desafío para las *pymes* debido a la escasez de recursos y capacidades para desarrollar investigaciones y nuevos productos o servicios que promuevan la innovación. Entre las estrategias que se pueden implementar al respecto se encuentran la colaboración y asociación con otras empresas o instituciones que puedan aportar recursos y conocimientos especializados, trabajando en beneficios comunes y de impacto colectivo. Asimismo, se pueden fomentar las compras conjuntas que beneficien a *pymes* del mismo sector, reduciendo costos por unidad, desarrollar encadenamientos productivos entre empresas similares y consolidar colectivamente aspectos logísticos y de transporte.

Innovación a partir del modelo de negocio

Fajardo-Vanegas y Aguilar-Pazmiño (2022) plantean que las *pymes* deben considerar cómo adaptar su negocio a las necesidades actuales del contexto empresarial. Esto implica realizar un análisis del entorno que permita identificar cómo responder al mercado desde el modelo de negocio propuesto o ajustar aspectos necesarios para competir en el sector. En este sentido, Antonio y Kanbach (2023) proponen que las *pymes* deben conocer sus realidades y fortalezas para responder a las necesidades del cliente y del mercado, analizando siempre si la empresa cuenta con los recursos adecuados para satisfacer tales necesidades.

De igual forma, Robayo Acuña (2016) señala que una *pyme* debe estar atenta para responder al mercado en un factor central clave, a saber, su propuesta de valor. Dicha propuesta permite fortalecer las relaciones con su segmento de clientes a través de una red de fortalecimiento interno en las áreas de la empresa, lo que se reflejará en la fidelización de su mercado objetivo, la generación de fuentes de ingreso y de experiencias que aseguren su permanencia en el mercado.

Por otro lado, como destacan Fernández y Valle (2018), el modelo de negocio en sí mismo puede representar una innovación, siempre y cuando la empresa cuente con los recursos necesarios y la disponibilidad para atender las demandas del mercado. De lo

contrario, entrar en inversiones o adquirir endeudamientos puede ser contraproducente y puede poner en riesgo la viabilidad de la compañía. Por ello, es esencial realizar un análisis del costo y beneficio frente a este tipo de innovaciones.

Innovación a partir de procesos incrementales

La innovación en procesos incrementales no debe considerarse un proceso aislado, sino como parte de una estrategia integral de innovación dentro de la empresa. Según Rivas Gómez y Vallejo Duque (2022), así como Audretsch y Belitski (2021), las *pymes* que buscan mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución deben ser capaces de innovar en diversos aspectos de su negocio. Esto incluye la mejora de procesos, la creación de nuevos productos o servicios y la implementación de tecnologías innovadoras. Aunque la innovación en procesos incrementales es una herramienta clave, su éxito depende de su integración dentro de una estrategia de innovación más amplia.

Una de las principales ventajas de este tipo de innovación es que puede implementarse de manera gradual, sin necesidad de grandes inversiones. Esto permite a las *pymes* mejorar sus procesos de forma continua y adaptarse a los cambios del mercado sin afectar su flujo de caja. Además, fomenta la participación y el compromiso de los empleados, quienes, al ser los más familiarizados con los procesos, pueden aportar ideas valiosas para su mejora (Limas-Suárez, 2020).

De esta manera, la innovación en procesos incrementales se convierte en una estrategia viable y adaptable, capaz de responder a las necesidades de un mercado cada vez más competitivo. Rivas Gómez y Vallejo Duque (2022) enfatizan que este tipo de innovación se enfoca en perfeccionar los procesos existentes en las *pymes*, buscando aumentar su eficiencia y eficacia sin realizar cambios radicales en la estructura o estrategia de la organización. Las *pymes* que adoptan este enfoque pueden obtener beneficios significativos, como la reducción de costos, la mejora en la calidad del producto o servicio, la optimización de tiempos de entrega y el incremento en la satisfacción del cliente (Audretsch & Belitski, 2021).

Emprendimiento desde las *pymes*

En el contexto actual, las empresas, independientemente de su tamaño, deben adaptarse a las necesidades del entorno para garantizar su permanencia en el tiempo. Según López-Lemus y de la Garza Carranza (2020) y Amorós et al. (2012), para negocios emergentes constituye un reto ingresar al mercado y competir con empresas consolidadas y posicionadas. Esto no solo se debe a que apenas se adentran en el sector empresarial, sino

también a la escasez de recursos necesarios para su consolidación. En estas condiciones, el capital operativo es esencial para asegurar la supervivencia los primeros años. Por ello, emprender no debe limitarse a la creación de una unidad productiva, sino que también implica persistir y avanzar con el proyecto empresarial que se propuso y se planteó desde su inicio.

Orozco et al. (2015) señalan que el emprendimiento actual es más complejo que en décadas pasadas. Hoy en día, las empresas posicionadas y consolidadas en distintos sectores tienden a ocupar la mayoría de los mercados, los cuales ya de por sí son limitados. Sin embargo, estas empresas no siempre responden a las expectativas de los clientes, lo que crea posibilidades para que las *pymes* identifiquen oportunidades de negocio en el mercado y satisfagan las exigencias de los clientes con soluciones innovadoras y diferenciadas.

Aunque puede parecer que emprender es un proceso complicado, existen aspectos favorables para las *pymes*, como la flexibilidad para la toma de decisiones, la posibilidad de iniciar atendiendo al mercado natural y la capacidad de realizar ajustes rápidos según las tendencias y el comportamiento de las ventas en el segmento donde compiten.

Emprendimiento social desde las *pymes*

En una sociedad cada vez más compleja en sus dinámicas y comportamientos, el sector empresarial y la administración de empresas han dado lugar al concepto de emprendimiento social. De acuerdo con Ocampo Eljaiek (2016), este tipo de emprendimiento es vinculante e integrador, ya que su interés central es responder a problemáticas sociales, culturales y ambientales. A partir de ideas conjuntas, busca ofrecer soluciones innovadoras y pertinentes a las problemáticas del entorno, con propósitos y fines comunitarios que generen un impacto positivo en la comunidad y beneficien a la mayoría de sus ciudadanos, en función de las necesidades y el contexto en el que se está desarrollando el emprendimiento social.

El emprendimiento social está estrechamente vinculado con el objetivo de desarrollo sostenible número 9, que se enfoca en la industria, la innovación y la infraestructura. Este enfoque no se limita al beneficio económico ni a la utilidad del negocio, sino que busca crear valor social y ambiental, con una visión de largo plazo que promueva un cambio sostenible en la sociedad. El objetivo es beneficiar tanto a los participantes del emprendimiento como a las comunidades en su entorno (Sánchez-Álvarez et al., 2022).

Además de enfocarse en resolver problemas, el emprendimiento social busca involucrar a las comunidades y empoderar a las personas para que sean agentes de cambio. Según Méndez Bravo et al. (2022), esta forma de emprendimiento también se basa en la

colaboración y asociación con actores clave, como gobiernos, organizaciones sin fines de lucro, cooperativas y empresas privadas, para abordar los desafíos sociales de manera más efectiva. El emprendimiento social puede alinearse con propuestas de la economía solidaria y el cooperativismo, en las que se promueve el equilibrio y la igualdad en función del tipo de negocio y del contexto donde se consolide.

Objetivo de desarrollo sostenible número 9

Es pertinente destacar que los objetivos de desarrollo sostenible comprenden un total de diecisiete metas globales. En el caso específico de esta investigación, el enfoque se centra en el ODS número 9: “Industria, innovación e infraestructura”, el cual está directamente relacionado con el tema de las *pymes*, aunque otros ODS pueden ser aplicables a futuras investigaciones.

El ODS 9, según Haro Sarango et al. (2023), busca promover en las empresas, especialmente en aquellas clasificadas como pequeñas y medianas, la adopción de aspectos relacionados con la innovación y la infraestructura. Esta implementación puede contribuir a mejorar la reputación de la empresa y favorecer el posicionamiento en el mercado. Es importante señalar que, aunque los ODS no son de cumplimiento obligatorio, generan un impacto favorable para las organizaciones que los toman en cuenta y logran adaptarlos dentro de la empresa.

De acuerdo con Ochoa Henao (2019), lograr que las *pymes* tengan un acercamiento con este tipo de estrategias, definidas por entidades multilaterales como la Organización de Naciones Unidas, favorece su desarrollo y competitividad, especialmente para aquellas unidades productivas que implementan y se alinean con los principios de este objetivo.

Metodología

El proceso de investigación se llevó a cabo con base en los principios del enfoque cualitativo. Según Galeano (2007), este tipo de investigación se centra en identificar las realidades de las personas a partir de sus experiencias vividas y el contexto en el que se desarrollan.

El método utilizado fue la fenomenología, que brinda un sentido y una comprensión directa de las experiencias vividas por los participantes. Para este propósito, se diseñó una entrevista que, siguiendo lo planteado por Martínez (2006), permite conocer e identificar,

de manera personal, el significado que los individuos atribuyen a las situaciones según sus experiencias. Dicha entrevista se aplicó a los siete gerentes de *pymes* en la ciudad de Medellín, pertenecientes a los sectores comercio y servicios.

Metodológicamente, la investigación tuvo un alcance descriptivo. De acuerdo con Bernal (2010), este tipo de estudio busca describir de forma natural los aspectos relacionados con los constructos del emprendimiento y la innovación en las empresas. Esto, además, se vinculó con el análisis del ODS 9. Asimismo, la investigación se clasificó como no experimental, ya que no se manipularon variables, y se realizó en un solo momento, es decir, fue de carácter transversal.

Por otro lado, la técnica de recolección de información utilizada fue la entrevista semiestructurada, la cual, según Álvarez-Gayou Jurgenson (2003), permite profundizar en un tema de forma clara y exhaustiva, de manera que facilita la aproximación a lo que se tiene contemplado en el objetivo de la investigación y favorece la interacción entre los diferentes aspectos abordados en los temas propuestos para la entrevista. Además, genera una conexión significativa entre el entrevistador y el entrevistado, lo que posibilita un análisis más detallado de los aspectos centrales de la investigación, así como de otros temas transversales a las empresas, como las ventas, el mercado y la competencia.

Los participantes del estudio fueron siete empresas *pymes* de los sectores comercio y servicios. La selección se realizó por conveniencia, facilitada por el acceso y la disposición de los gerentes de las organizaciones, quienes de manera activa atendieron a la convocatoria y participaron en la investigación. Los criterios de inclusión se establecieron a partir del acceso e interés manifestado por los gerentes. En total, participaron tres empresas del sector comercio y cuatro del sector servicios, todas clasificadas como pequeñas o medianas empresas, y formalmente constituidas.

El análisis de los resultados se realizó utilizando categorías de primer orden y subcategorías de segundo orden de tipo descriptivo. Según Galeano (2007), este enfoque permite contextualizar y describir de forma precisa las respuestas de los participantes a través del análisis categorial.

Las siete *pymes* fueron seleccionadas mediante el método de conveniencia de acuerdo con la disponibilidad de los gerentes para participar en la entrevista semiestructurada. Antes de acceder a la información, los gerentes tuvieron la oportunidad de leer el consentimiento informado, asegurándose de tener completa claridad sobre la intención de la investigación y la finalidad de la información recolectada. Asimismo, se garantizó la confidencialidad de los datos personales y empresariales.

En la Tabla 1 se presentan las categorías y subcategorías construidas a partir del objetivo general de la investigación, que consistió en describir cómo los gerentes de *pymes* de distintos sectores económicos de la ciudad de Medellín perciben la innovación y el emprendimiento, basándose en las experiencias acumuladas desde la creación de sus empresas.

Tabla 1. *Categorías y subcategorías*

Categorías	Subcategorías
Innovación empresarial	Innovación como concepto en las <i>pymes</i> Innovación disruptiva. Innovación a partir del modelo de negocio Innovación a partir de procesos Innovación incremental
Emprendimiento empresarial	Emprendimiento desde las <i>pymes</i> Emprendimiento colaborativo en las <i>pymes</i>
Sector de las <i>pymes</i>	Sector servicios Sector comercio
Objetivo de desarrollo sostenible	ODS 9

Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la entrevista semiestructurada realizada a los gerentes de las *pymes* participantes en el estudio. El objetivo consistió en describir cómo perciben la innovación, el emprendimiento y su conocimiento acerca del ODS 9.

Se destaca que el concepto de innovación es reconocido como un factor importante para las *pymes*. Sin embargo, en algunos casos, los modelos o tipos específicos de innovación no son conocidos. A pesar de ello, logran conectar elementos relacionados con la generación o transformación de nuevos productos o servicios, lo que puede convertirse en un proceso innovador de orden incremental dentro de las organizaciones.

Según Antonio y Kanbach (2023) es fundamental articular procesos innovadores entre empresas de un mismo sector para aprovechar economías de escala y optimizar las transformaciones internas de las *pymes*. Para los gerentes de las pequeñas y medianas empresas, la innovación es algo complejo de alcanzar, pero reconocen que deben implementar cambios en sus negocios para responder a las demandas del mercado y de los consumidores. De lo contrario, enfrentan el riesgo de cerrar sus negocios.

En la Tabla 2 se presenta el análisis de la innovación empresarial, abordando los resultados relacionados con la primera categoría propuesta: el significado de la innovación desde la perspectiva del sector al que pertenecen las *pymes* y la manera en que cada gerente conceptualiza este factor. Aunque se identifican ciertas debilidades, los gerentes buscan

alternativas para lograr un cambio en su concepción del proceso interno de innovación. Este proceso incluye la realización de un análisis de costos y beneficios asociados a invertir en equipos o *software* que permitan desarrollar actividades internas que logren una sincronía al interior de la *pyme*.

Tabla 2. Interpretación del concepto de innovación

Sistematización y análisis de respuestas	
Innovación en las <i>pymes</i>	Un aspecto común en las empresas es la innovación en Fintech, es decir, en formas de pago implementadas tanto para ellos como para los proveedores. En realidad, innovar en el sector comercio es complejo, ya que a veces se trabaja únicamente para suplir las actividades del día a día (Entrevistado 4). Aunque se cuenta con algunos <i>softwares</i> , estos no están actualizados ni alojados en la nube. Son útiles, pero no brindan toda la información necesaria para la toma de decisiones.
Innovación a partir del modelo de negocio	Aunque el modelo de comercio se centra en ofrecer y comercializar productos, la innovación es limitada. Claro que hemos mejorado en algunos canales de distribución, especialmente por medio de la web, que nos permite tener trazabilidad de los envíos (Entrevistados 1, 5 y 3). En función del servicio que se presta, se han implementado informes en línea para los proveedores, permitiendo así el acceso a la información en línea. El modelo de negocio queda en un segundo plano; lo importante son las ventas y la rentabilidad que se puede generar para los inversionistas.

En la Tabla 3 se presentan los resultados relacionados con la segunda categoría, que aborda el significado del emprendimiento desde las realidades específicas de las *pymes* y la forma en que estas pueden establecer alianzas con otras organizaciones para fortalecer, en particular, los procesos productivos y el relacionamiento con proveedores. En el análisis del emprendimiento empresarial, entendido como la oportunidad de proponer nuevas microunidades de negocio, se identificó que los elementos financieros y de recursos no permiten identificar oportunidades claras para las *pymes*. Esto se debe a que se requieren inversiones y la consolidación de estrategias que, a futuro, permitan que estas nuevas unidades productivas funcionen de manera eficiente y contribuyan a la consolidación de la productividad y competitividad.

Tabla 3. Emprendimiento empresarial

Emprendimiento desde las <i>pymes</i>	Dentro de las empresas, es escaso el emprendimiento interno. Aunque ocasionalmente se contempla crear una nueva unidad de negocios relacionada con el objeto social principal, esta no llega a consolidarse, puesto que implica iniciar otra unidad productiva sin haber fortalecido el emprendimiento vigente. El proceso es costoso y, a veces, engorroso debido al papeleo y permisos requeridos. En las <i>pymes</i> no existe una cultura del emprendimiento, algo que sí se logra evidenciar en empresas medianas y grandes.
Emprendimiento colaborativo en las <i>pymes</i>	Entre empresas del mismo sector no se observa un trabajo colaborativo para fortalecer el emprendimiento. Sin embargo, sí se presenta cierto relacionamiento con proveedores que suministran insumos a varias de estas empresas. El trabajo colaborativo es bajo y generalmente se limita a interacciones puntuales por necesidades específicas, como asesorías o reuniones del sector.

Por último, en la Tabla 4 se exponen los resultados relacionados con los sectores a los que pertenecen las *pymes*: servicios y comercio. Ambos sectores son diversos y dinámicos en su oferta, lo que demuestra que la forma de realizar negocios varía incluso entre organizaciones del mismo nivel empresarial.

Se encontró que, para ofrecer servicios, las empresas requieren una mejor preparación en el uso de algunos sistemas de información y tecnología robusta. Es esencial contar con un servicio de internet de velocidad máxima para garantizar una adecuada respuesta a las necesidades de los clientes y ofrecer seguridad en las transacciones. La interacción personal y la construcción de relaciones son indispensables en las *pymes* de servicios, ya que se reflejan en la consecución de una experiencia significativa para los clientes o, por el contrario, pueden evidenciar falta de empatía y calidad en la presentación del servicio. En ese sentido, la confianza y la reputación desempeñan un papel crucial en la ejecución del objeto social de las empresas de este sector.

Por otro lado, en el sector comercio, la naturaleza tangible de los productos vendidos exige cumplir con estándares de calidad y seguridad para que el cliente perciba que compra productos con condiciones óptimas. En estas *pymes* se identificó que los inventarios suelen tener una rotación media o baja, lo que sugiere que el flujo de caja derivado de las ventas no es bueno. Sin embargo, en fechas especiales, los ingresos de un mes logran compensar los de otro. En términos de infraestructura tecnológica, estas empresas cuentan con sistemas sencillos que les permiten controlar ventas, ingresos y salida de inventario.

Tabla 4. Sector de la *pyme*

Sector de la <i>pyme</i>	Sector servicios	<p>Aunque el sector servicios es importante y crece por la diversificación de la oferta y la demanda, también es intensivo en inversión de capital. Para ser competitivo y mantenerse en el mercado, la tecnología y la innovación juegan un papel fundamental.</p> <p>Es un sector dinámico y cambiante, con la aparición constante de nuevos competidores. Sin embargo, la informalidad de algunas empresas deteriora la imagen de las empresas formalmente constituidas.</p> <p>Existen oportunidades significativas, pero estas requieren de innovación e inversión. Además, el sector servicios es especialmente sensible a factores como la calidad de la atención y los tiempos de respuesta.</p>
	Sector comercio	<p>El sector es altamente informal, lo que dificulta identificar de manera clara los competidores directos.</p> <p>Hay una amplia oferta de productos dirigidos a diferentes estratos socioeconómicos, donde el precio es sensible a la capacidad de gasto del cliente.</p> <p>Es un sector volátil en ingresos y ventas, con una marcada temporalidad y estacionalidad en las ventas. Esto hace necesario hacer presupuestos específicos por meses. Por ejemplo, durante enero y febrero las ventas suelen ser bajas.</p>

Finalmente, los aspectos relacionados con el ODS 9. Particularmente, siete gerentes muestran un desconocimiento o desinterés por explorar este tipo de estrategias globales. Aunque consideran este objetivo interesante, no lo perciben como prioritario dentro de su

modelo de negocio. En este aspecto, los resultados muestran un panorama general que evidencia una falta de conocimiento sobre este objetivo, lo que dificulta su aplicación efectiva, especialmente en el contexto de la investigación.

Dentro de las necesidades y requerimientos de las *pymes*, es menester fortalecer aspectos clave de innovación, logística, formalidad en los procesos, así como contar con un personal capacitado y motivado para el desarrollo de las actividades. Asimismo, se requiere fomentar el trabajo en equipo entre *pymes* del mismo sector, ya que actualmente prevalece un egoísmo entre colegas que no contribuye a la consolidación de los negocios y que, en última instancia, lleva a los clientes a buscar otras alternativas para encontrar lo que necesitan.

Tanto el sector comercio como el de servicios son dinámicos y requieren atención constante de diferentes factores externos que no se pueden pasar por alto, como la tasa representativa del mercado, las tasas de interés, el costo de los fletes y las dinámicas propias del sector en términos de talento humano. Es crucial contar con personal capacitado que aporte a la consolidación de las *pymes*.

Los gerentes identifican un tema transversal en sus procesos: la gestión y la toma de decisiones. Sin embargo, enfrentan limitaciones al momento de tomar decisiones objetivas debido a la ausencia de indicadores de gestión que permitan medir y comparar las actividades que se realizan dentro de la organización. Esto imposibilita la mejora en áreas específicas y limita la capacidad de los colaboradores para determinar cómo ofrecer un mejor servicio y atención.

Para cerrar este apartado, es importante destacar que las *pymes* representan un motor fundamental de la economía. Por ello, deben enfocarse en potenciar sus negocios mediante la implementación de mejoras al interior de sus procesos, a través de la innovación en sus diferentes formas. Asimismo, es indispensable que el emprendimiento responda a las realidades propias del mercado y del contexto nacional.

Discusión

A partir de los hallazgos, se realiza la discusión central del manuscrito, vinculando las proposiciones del marco referencial con los resultados obtenidos. De esta forma, se abren diálogos convergentes o divergentes respecto al emprendimiento y la innovación en las *pymes* participantes en la investigación.

En primer lugar, es importante destacar cómo los empresarios, a partir del concepto de innovación, logran adaptarse a las situaciones que se presentan en el día a día. Esto se observa en la transformación de algún proceso interno, como la implementación de herramientas y plataformas digitales para recaudos y pagos. Con esto se ha logrado la incorporación de un proceso que anteriormente no se tenía contemplado, lo que constituye un avance innovador para este tipo de empresas. La transformación de procesos se considera como una actividad de innovación (Sergeeva & Ali, 2020; Robayo Acuña, 2016; Organización de Cooperación y Desarrollo Económico & Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas, 2005). Por ello, este cambio ha permitido a las *pymes* mejorar sus procesos internos, a partir de la facilitación y eficiencia de recursos tanto para sus clientes como para las actividades de la organización.

Por otro lado, y en línea con lo planteado por Jiménez-Montecinos (2020) y Antonio y Kanbach (2023), la innovación disruptiva puede acercar a las *pymes*, aunque estas deben explorar otras alternativas potentes para configurar una propuesta integral dentro del mismo negocio. En este sentido, la innovación en el modelo de negocio se presenta como un elemento valioso para que las empresas de los sectores comercio y de servicios realicen transformaciones radicales en la propuesta de valor. Es así como tres de las siete *pymes* participantes han optimizado sus canales de distribución, acercando de manera efectiva sus productos o servicios a los clientes. Como argumentan Antonio y Kanbach (2023), una fortaleza significativa para una empresa, particularmente para una *pyme*, radica en la mejora sustancial de algún proceso interno.

Los participantes señalaron que aún falta concretar una estrategia que permita fortalecer e implementar la innovación en todos los procesos. Identificaron como limitantes la alta inversión y los recursos tecnológicos necesarios, razón por la cual este aspecto no se considera una prioridad. En este sentido, Rivas Gómez y Vallejo Duque (2022), así como Audretsch y Belitski (2021), argumentan que la innovación debe implementarse de manera gradual y que no es indispensable transformar toda la empresa de forma significativa. Proponen que se inicie con el proceso más sensible y central para el negocio (*core business*), con el fin ir encaminando la empresa a responder a esa necesidad de innovación con una idea de transformación organizacional adaptada al cambio.

Por otra parte, al analizar el constructo del emprendimiento, se evidencian divergencias en la comprensión que las *pymes* tienen de este concepto. Los participantes perciben que su propia empresa representa ya un emprendimiento y, por tanto, no consideran viable abrir nuevas unidades de negocio. Este fenómeno está alineado con lo planteado Orozco et al. (2015), quienes plantean que crear un emprendimiento que impulse otros negocios es particularmente complejo para las *pymes*, ya que su estructura financiera y de prospectiva de negocio pueden limitar tanto sus actuaciones empresariales como su diversificación en unidades productivas diferentes.

Desde el aspecto colaborativo entre las *pymes*, Sánchez-Álvarez et al. (2022) destacan la importancia del trabajo en equipo y la solidaridad entre empresas. No obstante, los resultados evidencian una baja colaboración y vinculación entre las empresas del mismo sector. La interacción conjunta se limita principalmente a algunos proveedores y a reuniones del sector organizadas por los gremios. Es necesario fortalecer el trabajo colaborativo y en equipo, de modo que se puedan atender las necesidades del mercado y aprovechar las oportunidades de negocio.

Aunque los objetivos de desarrollo sostenible no son de cumplimiento obligatorio, las *pymes* de los sectores comercio y servicios no los consideran prioritarios ni relevantes para aplicarlos en sus realidades empresariales. En cambio, prefieren enfocarse en otras estrategias que impacten de forma positiva en sus negocios, especialmente en el corto plazo.

Conclusiones

Para concluir, un aspecto general a destacar es la limitada capacidad de las *pymes* participantes para llevar a cabo procesos y proyectos de innovación que propicien transformaciones internas de alto impacto. Aunque reconocen la necesidad de mejorar procesos productivos, tener mejores indicadores de eficiencia, aumentar ventas y ganar participación en el mercado, el análisis de la relación costo y beneficio suelen llevar al abandono de iniciativas por falta de financiación.

Asimismo, las *pymes* consideran que para implementar la innovación, en cualquiera de sus tipologías, necesitan apoyo de entidades financieras que ofrezcan créditos más flexibles. La ausencia de estas condiciones impide inversiones en procesos o equipos de última tecnología, ya que muchas de estas empresas tienen flujos de caja insuficientes para cubrir obligaciones financieras que requieran alta erogación de dinero.

Por otra parte, el emprendimiento se reconoce como el punto de partida de los gerentes o dueños de negocios para establecer sus unidades productivas. Sin embargo, consideran prioritario afianzar primero el negocio actual antes de explorar nuevas oportunidades en otros mercados.

Finalmente, se observa que, aunque el sector productivo colombiano está compuesto en un 90 a 95 % por *pymes*, muchas de estas empresas tienen una antigüedad promedio de cinco a seis años en el mercado. Este dato evidencia una debilidad notoria, ya que factores externos podrían afectar la permanencia de estas empresas en el entorno empresarial.

Referencias

- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós.
- Antonio, J. L., & Kanbach, D. K. (2023). Contextual factors of disruptive innovation: A systematic review and framework [Factores contextuales de la innovación disruptiva: Una revisión sistemática y un marco]. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122274>
- Amorós, J. E., Fernández, C., & Tapia, J. (2012). Quantifying the relationship between entrepreneurship and competitiveness development stages in Latin America [Cuantificación de la relación entre la iniciativa empresarial y las fases de desarrollo de la competitividad en América Latina]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 249-270. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-010-0165-9>
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Three-ring entrepreneurial university: in search of a new business model [Universidad empresarial de tres anillos: en búsqueda de un nuevo modelo empresarial]. *Studies in Higher Education*, 46(5), 977-987. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896804>
- Ávila Angulo, E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Revista Investigación & Negocios*, 14(23), 32-48. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). Prentice Hall.
- Busenitz, L. W., West III, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions [Investigación sobre el espíritu empresarial emergente: tendencias pasadas y direcciones futuras]. *Journal of Management*, 29(3), 285-308. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00013-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00013-8)
- Fajardo-Vanegas, P., & Aguilar-Pazmiño, C. A. (2022). Innovación del modelo de negocio y su impacto en las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 7(1), 35-47. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/581>
- Fernández-Esquinas, M. (2020). Innovación: una perspectiva sociológica. *Revista Española de Sociología*, 29(3), 5-37. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.55>
- Fernández, E., & Valle, S. (2018). Tecnología disruptiva: la derrota de las empresas establecidas. *Innovar*, 28(70), 9-21. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n70.74404>

- Galeano, M. E. (2007). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Editorial EAFIT.
- Godin, B. (2017). *Models of Innovation. The History of an Idea* [Modelos de innovación. La historia de una idea]. The MIT Press.
- Haro Sarango, A. F., García Paredes, N. E., Moreno Ávila, A. S., Salguero Gualpa, S. G., & Freire Nieto, M. E. (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS 9–Industria, Innovación e Infraestructura: un análisis mediante modelos estadístico y algorítmico. *Tesla Revista Científica*, 3(2), e216. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i2.e216>
- Islam, N., Wang, Q., Marinakis, Y., & Walsh, S. (2022). Family enterprise and technological innovation [Empresa familiar e innovación tecnológica]. *Journal of Business Research*, 147, 208-221. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.004>
- Jiménez-Montecinos, A. (2020). La innovación disruptiva en tiempos de crisis. Una reflexión en la memoria del profesor Clayton M. Christensen. *Journal of technology management & innovation*, 15(4), 3-4. <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/3594>
- Limas-Suárez, S-J. (2020). El panorama actual de la innovación: un análisis en empresas colombianas altamente innovadoras. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-24. <https://doi.org/10.17081/dege.12.2.3970>
- Lizarro Guzmán, N. (2022). Docencia universitaria: creatividad e innovación con herramientas digitales. *Pensamiento Americano*, 15(29),15-29. <https://doi.org/10.21803/penamer.15.29.446>
- López-Lemus, J. A., & de la Garza Carranza, M. T. (2020). El papel de la gestión del emprendimiento y la innovación en relación con los resultados de las pymes en México. *Suma de Negocios*, 11(24), 12-23. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n24.a2>
- Martínez, M. M. (2006). *Ciencias y Arte en la metodología cualitativa*. Trillas.
- Méndez Bravo, J. C., Méndez Bravo, M. A., & Bolaños Piedrahita, C. J. (2022). Emprendimientos sociales y su efecto en la reactivación económica en tiempos de pandemia. *ReHuSo*, 7(3), 31-45. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v7i3.5149>
- Ochoa Henao, E. (2019). *ODS número 9 industria, innovación e infraestructura y número 17 alianzas para lograr los objetivos y su efecto en las pymes para Colombia* [Trabajo de grado, Institución Universitaria ESUMER]. Repositorio ESUMER. <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/2025>

- Ocampo Eljaiek, D. R. (2016). El emprendimiento social en la formación integral. *Revista EAN*, (81), 175–190. <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1554>
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico & Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3.ª ed.). <https://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>
- Orozco, E., Bateman, C., & Torres, M. (2015). El estado y condiciones para el emprendimiento en las pequeñas y medianas empresas de Santa Marta, Colombia. *Verbum*, 10(10), 13–23. <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/verbum/article/view/464>
- Rivas Gómez, A. M., & Vallejo Duque, L. P. (2022). *Influencia de la cultura organizacional en la innovación radical e incremental: un análisis en organizaciones del sector servicios en Colombia*. Repositorio Institucional Universidad de Manizales. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/6165>
- Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Salazar, F., González, J., Sánchez, P., & Sanmartin, J. (2019). Emprendimiento e innovación: agentes potenciadores de la Empresa familiar. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*, 4(2), 247-265.
- Sánchez-Álvarez, C., Boada Reyes, C. S., Arévalo Sabogal, L. D., & Acosta López, N. (2022). Emprendimiento Social y Trabajo Social Colombiano. Análisis de Caso. *Revista Lasallista de Investigación*, 19(1), 118-134. <https://doi.org/10.22507/rli.v19n1a7>
- Schumpeter, J. A. (1978). *Capitalism, socialism, and democracy* [Capitalismo, socialismo y democracia]. Harper Torchbooks.
- Sergeeva, N., & Alí, S. (2020). The Role of the Project Management Office (PMO) in Stimulating Innovation in Projects Initiated by Owner and Operator Organizations [El papel de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el fomento de la innovación en proyectos iniciados por organizaciones de propietarios y operadores]. *Project Management Journal*, 51(4), 440–451. <https://doi.org/10.1177/8756972820919215>
- Vernaza Arroyo, G., Medina Sánchez, E. P., & Chamorro Quiñonez, J. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 163-174. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33240>