

**LA INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO, UNA ESTRATEGIA  
PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES**  
**INNOVATION IN BUSINESS MODELS, A STRATEGY FOR THE COMPETITIVENESS OF  
MSMES**

**Sandra Lucia Aguirre Franco,<sup>a</sup>**

Fundación Universitaria Iberoamericana, Colombia

([sandra.aguirre@doctorado.unini.edu.mx](mailto:sandra.aguirre@doctorado.unini.edu.mx)) (: <https://orcid.org/0000-0002-2595-0649>)

**Diana del Consuelo Caldera González**

Universidad de Guanajuato, México

([dccaldera@ugto.mx](mailto:dccaldera@ugto.mx)) (<https://orcid.org/0000-0003-2116-2538>)

---

**Información del manuscrito:**

**Recibido/Received:** 02/11/2023

**Revisado/Reviewed:** 26/03/2024

**Aceptado/Accepted:** 04/04/2024

---

**RESUMEN**

**Palabras clave:**

innovación, modelo de negocios,  
competitividad

El objetivo es hacer un análisis documental sobre los conceptos de innovación, modelo de negocios y competitividad que permita entender el quehacer empresarial de las MiPymes y sus implicaciones hacia la creación de valor, mediante el incremento de clientes o usuarios de los productos o servicios ofrecidos y las ventajas competitivas, siendo este un aporte al lector, abordando de igual manera factores estratégicos que tiene la innovación y que conlleven a establecer las tendencias investigativas sobre el tema. Es un trabajo documental en el cual se consultaron diversas fuentes como revistas, libros y demás literatura ubicada en Scopus, Scielo, Google scholar y demás bases de datos para tener un marco de referencia estructurado. Si bien los modelos de negocio permiten tener una organización estructurada, las nuevas dinámicas empresariales fundamentadas en los avances tecnológicos aunados a la innovación, son imprescindibles y permiten atender de manera oportuna las demandas del mercado, siendo este un elemento que coadyuva a la adaptabilidad de nuevos procesos innovadores en cada eslabón de la cadena productiva, como a la creación de valor, siendo este un escenario de gran relevancia para el consumidor final, como también una respuesta desde la responsabilidad social empresarial a cada una de sus partes involucradas.

---

**ABSTRACT**

**Keywords:**

innovation, business model,  
competitiveness.

The objective is to make a documentary analysis on the concepts of innovation, business model and competitiveness that allows to understand the business work of MSMEs and their implications towards the creation of value, through the increase of customers or users of the products or services offered and the competitive

---

<sup>a</sup> Autor de correspondencia.

advantages, this being a contribution to the reader. also addressing strategic factors that innovation has and that lead to the establishment of research trends on the subject. It is a documentary work in which various sources were consulted such as magazines, books and other literature located in Scopus, Scielo, Google scholar and other databases to have a structured frame of reference. Although business models allow for a structured organization, new business dynamics based on technological advances coupled with innovation are essential and allow market demands to be met in a timely manner, this being an element that contributes to the adaptability of new innovative processes in each link of the production chain. as well as the creation of value, this being a scenario of great relevance for the end consumer, as well as a response from corporate social responsibility to each of its parties involved.

---

## Introducción

Los aportes teóricos encontrados en revistas como Long Range Planning, Strategic Entrepreneurship Journal, Journal of Business Models y el Journal of Cleaner Production, coadyuvan a reflexionar sobre las nuevas dinámicas empresariales que se han presentado en el transcurso del siglo XXI, no sin olvidar lo planteado por Porter (2005), quien considera que aspectos como la innovación, la competitividad, el valor compartido entre otros, conllevan a que las organizaciones tenga un reconocimiento diferenciado en su sector, teniendo como base:

[...] la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores [...] (OCDE, 2005, citado en Acosta, et al., 2017-409)

De acuerdo con el objeto social de las organizaciones, se deben establecer las variables financieras, comerciales, tecnológicas, entre otras que se adapten a su contexto empresarial, como a la dimensión de su modelo de negocio, el cual desde la perspectiva de la innovación han de tener condiciones *sine quanon* alineadas entre ellas. El objetivo de este trabajo es hacer un análisis documental sobre los conceptos de innovación, modelo de negocios y competitividad que permita entender el quehacer empresarial de las MiPymes y sus implicaciones hacia la creación de valor.

Si bien desde el contexto académico se aborda este tema, bajo denominaciones como emprendurismo, plan de negocio, innovación, entre otros, no se dejará de establecer que la innovación en los negocios es más una condición de decisión, de gestión organizacional y desde la perspectiva de desarrollo que tenga el empresario o dueño del negocio, por lo cual se deben definir las acciones necesarias, con los recursos físicos, económicos, tecnológicos y de conocimiento, para hacer de la innovación una realidad empresarial acorde a las necesidades de los diversos actores empresariales.

## Método

Para la construcción de este artículo se recurrió al análisis documental producto de otras investigaciones, que se han llevado a cabo en torno al tema de la innovación como estrategia para el desarrollo de nuevos modelos de negocio, y que les permiten a las empresas permanecer en el mercado siendo competitivas, es así, como se hizo un rastreo bibliográfico en bases de datos especializadas como Scopus, Scielo, Google Scholar, entre otros que permitieron reconocer las diversas variables de la innovación, la competitividad y demás factores, empresariales propios de los modelos de negocio. De igual manera se recurrió a datos consolidados en el trabajo de grado de doctorado, "Gestión Empresarial Sustentable: Una propuesta de modelo de negocio para las MiPymes de la Ciudad de Manizales, Colombia, bajo la autoría y dirección de las autoras de este documento.

## Resultados

Para la conformación de un modelo de negocio, se considera necesario tener en cuenta lo que proponen Osterwalder y Pigneur (2010), con relación a la misión, la visión, los valores y los principios, como pilares del quehacer estratégico de la organización y que

buscan generar valor económico y social a los productos y/o servicios que se prestan, destacando la importancia de sus grupos de interés, y que conllevan a que la estrategia sea flexible en relación a la cultura organizacional y la estructura de la firma, así como lo propone Bock et al., (2012), quien considera a la innovación como un factor que permite reconfigurar el quehacer estratégico de la empresas, teniendo como base el entorno a donde se quiere llegar y los factores internos que se deben de intervenir para alcanzar los resultados propuestos.

De acuerdo con los planteamientos que proponen Ramírez et al., (2019), la estrategia, se convierte en el enfoque que debe de tener el modelo de negocio, así como lo establecen Maucuer y Renaud (2019), al colocar la estrategia en función del desarrollo organizacional, la estrategia no puede ser propuesta, aceptada y validada a espaldas del entorno en el cual se ubica la empresa, esta debe responder tanto a las necesidades de sus grupos de interés, como a las dinámicas del mercado.

Para Canizales (2020), la innovación es el estado que cumple una organización, entre su permanencia o desaparición en su entorno empresarial, implica estar alerta de los cambios constantes respecto al quehacer de la competitividad, y es desde esta perspectiva que el factor humano, se convierte en un elemento fundamental de la innovación, cada vez que, mediante la implementación de procesos de capacitación en gestión empresarial, se genera valor en los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en las organizaciones, lo que permite su supervivencia, de igual manera la adopción de nuevos procesos y procedimientos innovadores, le permiten atender de manera oportuna las exigencias del mercado, más aún si se habla de un mercado globalizado.

Respecto al concepto del Modelo de Negocio, Toniut (2020) reconoce que desde hace años atrás Drucker (1954) y Levitt (1960), ya lo planteaban, cuando consideraban que cada organización debe de hacerse la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? (Drucker, 1954), reflexionaba bajo esta pregunta que los empresarios no deberían de mirar hacia adentro del negocio sino hacia afuera, conocer la percepción del cliente y demás actores externos, lo que le permite estar atentos a la dinámica de los mercados, entre otros; por su parte Levitt (1960), considera que se deben reconocer las necesidades de los clientes, para atenderlas de manera oportuna. Estos dos escenarios conllevan a que se pueda establecer la importancia del cliente y demás actores externos a la organización en su quehacer innovador, lo cual debe de alinearse con la generación de valor y la competitividad.

De igual manera hace referencia a que la innovación, debiese entenderse como una constante en los procesos y los procedimientos de las organizaciones, ya que estos obedecen a la incorporación de la tecnología, siendo esta una estrategia para la generación de valor en los procesos y los procedimientos que soportan el modelo de negocio, pero sin dejar de reconocer el valor de las personas en esta incorporación, de igual manera se tiene en cuenta lo que la innovación representa en la gestión organizacional, cada vez que su dinámica conlleva a repensar y replantear el modelo de negocio, sin dejar perder su esencia, pero sí incorporando nuevas variables conducentes a que perdure en el tiempo.

Toniut (2020) considera que no existe una sola definición de modelo de negocio, que bien pueda aplicarse a todas las empresas, ni aun en teoría, cada vez que se deben de reconocer las características de cada una de ellas y hacer las adopciones pertinentes, siendo este un factor fundamental de la innovación, por lo que hace una descripción de los diversos conceptos que exponen autores como los mostrados en la Tabla 1.

**Tabla 1*****Autores que proponen elementos constitutivos de los modelos de negocio***

Nombre del Autor	Elementos del Modelo de Negocio
Smith & Linder (2005)	Elecciones estratégicas, creación de valor, redes de valor y captura de valor.
Johnson et al. (2008)	Propuesta de valor, recursos y procesos claves.
Zott & Amit (2009)	El contenido, la estructura y su forma de gestión.
Demil & Lecocq (2009)	Los recursos y competencias, la organización interna y externa y proposición de valor.
Osterwalder & Pigneur (2010)	Clientes, oferta, infraestructura, viabilidad.
Casadesus-Masanell & Ricart (2011)	Las políticas, los recursos tangibles y la administración.

*Nota.* Adaptado de Toniut (2020).

De acuerdo con los aportes que han hecho los autores antes mencionados, se puede establecer que algunos de ellos coinciden en las características *sine quanon* de los modelos de negocio (Tabla 2).

**Tabla 2*****Características sine quanon de los modelos de negocios***

Característica	Autores	Observaciones
Perfil del Cliente	Smith & Linder (2005) Johnson et al. (2008) Ricart, (2009) Osterwalder & Pigneur (2010) Teece (2012)	Considerado como el primer paso para llegar con el producto o servicio a los consumidores finales atendiendo de manera oportuna sus necesidades.
Recursos	Smith & Linder (2005) Johnson et al. (2008) Demil & Lecocq (2009) Osterwalder & Pigneur, (2010) Casadesus & Ricart (2011)	Son el factor esencial una vez se determina el producto o servicio a ofrecer, se articulan los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, acompañado de la gestión del conocimiento para la generación de valor.
Actividades, Acciones o Procesos	Smith & Linder (2005) Johnson et al. (2008) Zott & Amit (2009) Demil & Lecocq (2009) Osterwalder & Pigneur (2010) Casadesus & Ricart (2011) Teece (2012);	Se consideran las secuencias lógicas y articuladas de los recursos y las personas para el logro de los objetivos propuestos en torno a los productos o servicios a ofrecer.
Sistemas de costos y estructura financiera	Smith & Linder (2005) Johnson et al. (2008) Osterwalder & Pigneur (2010) Teece (2012)	Todo modelo de negocios se debe de acompañar de un plan financiero que conlleve a establecer sus costos y su rentabilidad en el pequeño, mediano o largo plazo.
Propuesta de Valor	Smith & Linder (2005) Johnson et al. (2008) Demil & Lecocq (2009) Osterwalder & Pigneur (2010) Teece (2012)	Se considera el factor que genera diferenciación con otros productos servicios que ofrece la competencia, buscando siempre satisfacer las necesidades del consumidor.

*Nota:* Adaptado de Toniut (2020).

Uno de los factores a tener en cuenta en el quehacer de las empresas está relacionado con la responsabilidad social empresarial, por lo que Coronel et al. (2019), proponen que las condiciones de productividad deben de estar marcadas por la contribución que se haga a la sociedad a través de la generación de valor. Es así como Escudero (2014), considera que el fortalecimiento empresarial debe obedecer a la atención de las necesidades del cliente, al manejo de los costos y a la revalorización de la empresa, siendo estos escenarios propios de la innovación.

Otros de los autores que consideran la importancia de las relaciones con el medio empresarial o con los grupos de interés son Barragán et al. (2017), quienes establecen que estas relaciones deben de enfocarse a la atención de sus necesidades, teniendo como base las políticas del quehacer ambiental, económico y social que debe de tener toda organización, tal y como lo propone Schwalb y García (2013), quienes consideran también que los sistemas de información y comunicación, han de ser útiles para dar a conocer los procesos y procedimientos de cada uno de los eslabones productivos y su propuesta de valor en cada uno de los procesos que se definen desde que se ingresan los materiales hasta su respectiva disposición final sin que genere cualquier tipo de contaminación y así sea fuente de generación de valor.

Desde la perspectiva de la competitividad, se retoma lo expuesto por Carrasco et al. (2021), quienes la conciben como la capacidad misma que tiene las empresas, independiente de su tamaño, de producir bienes y servicios, que les permite atender de manera oportuna las exigencias del mercado, fortaleciendo siempre sus procesos para que estos sean de calidad, sin que se afecten los costos. Asimismo, consideran que la productividad refleja la importancia de la competitividad organizacional, teniendo como base los factores de producción que por siempre se han reconocido: tierra, capital y trabajo y que el conocimiento se una a ellos para fortalecer su quehacer empresarial competitivo.

Así, la propuesta de valor, la estructura de costos, el segmento de mercado, la productividad, el marketing, el financiamiento, entre otros permiten que las MiPymes desarrollen sus procesos y procedimientos de forma innovadora, como también acompaña la toma de decisiones que no solo debe notarse en lo físico de la empresas, sino en los procesos intangibles como lo son la comunicación, el aprendizaje organizacional, la relación con las partes interesadas y demás conceptos que coadyuvan al posicionamiento y sostenibilidad de las empresas y que deben de desarrollarse de manera sistémica, es decir que todos los colaboradores sean partícipes de ello.

Otro elemento que se debe de considerar en el quehacer competitivo y productivo de las MiPymes, es la implementación de los procesos administrativos y organizacionales tal y como lo proponen Carvallo et al. (2021), quienes consideran que la implementación de los procesos administrativos y organizacionales, favorecen su dinámica empresarial, cada vez que les permite tener un mayor conocimiento de sus factores internos y externos y adecuarse a los cambios que exige el entorno empresarial al cual pertenecen.

Si bien la planeación y toma de decisiones están interrelacionados se consideran fundamentales para marcar el desarrollo de la empresa, y alcanzar niveles de competitividad, de igual manera se considera que la interacción e interrelación entre las áreas de mercadeo, producción, finanzas y personal, permiten que los procesos de innovación y desarrollo se consoliden de manera sistémica, lo cual conlleva a que la productividad sea más efectiva y eficiente.

En la Tabla 3, se presenta una revisión conceptual de la sostenibilidad presentada por algunos autores que las han considerado el factor esencial en el quehacer de los modelos de negocio de las empresas de hoy y que contribuyen a la competitividad y la productividad de las empresas.

**Tabla 3***Tabla de autores y aportaciones en investigaciones previas*

Autores	Aporte
<b>Bernal (2008)</b>	En su estudio, concluyó que la conexión de esta generación con los fabricantes de la industria de autopartes permite a las empresas de terminales repartir los costes de montaje y concentrar los esfuerzos y recursos para la prestación de servicios profesionales a los clientes.
<b>Cortes y Valencia (2015)</b>	Opinan que la industria metalmecánica es uno de los sectores industriales más importantes de Colombia, conformado por pequeñas y medianas empresas porque su cuota de mercado es alta.
<b>Grisales y Londoño, (2015)</b>	Concluyen que: para la industria metalmecánica, la tecnología y su aplicación contribuyen en gran medida a la creación de competitividad organizacional y ventaja competitiva al posicionar a la empresa y permitir que sus diversos procesos se beneficien en tiempo y costo, los cuales repercuten en el producto final.
<b>Ramirez y Vela (2016)</b>	Confirman el diagnóstico de la empresa incluye determinar el perfil de riesgo existente de la empresa preguntas y proporcionar referencias específicas en el sistema integrado de gestión QHSE.
<b>Martínez y Rodríguez (2017)</b>	Manifiesta que: gracias al alto efecto multiplicador y las oportunidades de empleo de calidad, es considerado uno de los sectores más importantes de la industria manufacturera y es un eslabón importante en la estructura productiva de varios sectores de la economía nacional.
<b>Centro de Economía Regional [CERE] (2017)</b>	Manifiestan que: el sector metalmecánico es uno de los sectores más importantes de la industria manufacturera y a este trabajo se presentan las principales variables económicas consideradas.
<b>Ahmad et al. (2018)</b>	Concluyen que: la mayoría de las herramientas P-SPD y SPD se basan en una perspectiva de ciclo de vida.
<b>Antequera (2012)</b>	Formuló una propuesta metodológica de análisis de la sostenibilidad regional utilizando la visión sistémica para su conceptualización, aplicando el paradigma de la sostenibilidad para su análisis, la metodología de indicadores, lo innovador de proceso, fue que aplicó un análisis comparativo entre dos regiones.
<b>Ruiz (2018)</b>	Concluyó que la política de responsabilidad social corporativa es el desafío a corto plazo para la mayoría de las empresas es integrar esta política en la estrategia, el negocio y el modelo operativo de la empresa. Y plantea que, las definiciones y criterios de clasificación de las PYMES en América Latina han sido objeto de discusiones analíticas y metodológicas.
<b>Trujillo (2018)</b>	Con su estudio, describe las interrelaciones entre los procesos de gestión de inventario y mantenimiento, la asignación de repuestos, la resolución de problemas, los esfuerzos para reducir los costos de tiempo de inactividad y mantener el inventario lo más bajo posible.
<b>Andrade y Salinas (2018)</b>	Para lograr un control suficiente del proceso y para obtener la ventaja competitiva que conduce al éxito en una organización, es necesario comprender y definir completamente los principales procesos en estudio.
<b>CEPAL (2019)</b>	Afirma que en el sector comercio, las microempresas dominan tanto en el número total (96,9%) como en el número de empleados (60,5%), existen microempresas en otros sectores de actividad económica, pero menos que en otros sectores (62%).
<b>Alzate et al. (2019)</b>	Proponen el modelo de implementación del sistema de control integrado, el cual se construye en dos etapas, dicho modelo se refiere a los procesos y actividades que se deben considerar para cumplir con los requisitos normativos y garantizar la eficacia y eficiencia del sistema.
<b>Jimenez (2019)</b>	Resaltan los procesos de gestión de innovación y marketing (Mapa de Competitividad del BID y analizan modelos exitosos desarrollados por algunas empresas para que otras en industrias iguales o similares los adapten para gestionar la transferencia de conocimiento y tecnología entre empresas e industrias.

Autores	Aporte
<b>Valladares y Eduardo (2019)</b>	Resaltan que el modelo de negocio de la SEDEMI está enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que los objetivos de innovación deben tener en cuenta este enfoque.
<b>Cortes et al. (2020)</b>	Identifican indicadores que permitan el análisis y evaluación del desempeño y “competitividad de la industria.
<b>Ampuero y Pizarro (2020)</b>	Expresan que la sostenibilidad empresarial desde el punto de vista de las relaciones públicas.
<b>González et al. (2020)</b>	Ven a la organización como un organismo vivo y siguiendo los constantes procesos de cambio propuestos por la teoría de sistemas.
<b>Dambiski et al. (2021)</b>	Identificó relaciones teóricas entre todas las variables, siendo las más fuertes entre redes-innovación abierta, información-conocimiento e innovaciones de producto y proceso. Revela una investigación académica líder que estima que las empresas con un fuerte compromiso con la sostenibilidad superan a sus para en el mercado de valores en un 11%.
<b>Malnati (2021)</b>	Investigó los modelos de gestión empresarial para la sustentabilidad, en el sector de la metalurgia se define su operación como “un proceso importante en muchas operaciones de fabricación modernas, y aunque la práctica del metalizado no es nueva, probablemente la industria solo esté arañando la superficie de su potencial”.
<b>Villasana (2021)</b>	Expresa que las prácticas inadecuadas de GC conducen a problemas de corrupción, violaciones de los derechos de los accionistas minoritarios y pérdida de valor comercial. Por lo tanto, es necesario profundizar esta relación en nuevos mercados, como los mercados latinoamericanos.
<b>Pinochet (2021)</b>	Plantea que los esfuerzos de gestión del conocimiento deben centrarse en la creación de conocimiento, un proceso que es en gran parte responsable de lograr resultados óptimos para las organizaciones, especialmente en términos de productividad”.
<b>Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2022)</b>	El aporte de este estudio, son los lineamientos para la producción de piezas fundidas y otros productos de metales comunes y las nuevas inversiones en forma de inversión extranjera directa en la mayoría de los países en desarrollo crean nuevos puestos de trabajo y oportunidades de desarrollo.
<b>Foro Económico Mundial (2022)</b>	Opina que “El futuro de las personas y del planeta dependerá de la inversión de capital durante los próximos 10 a 20 años que impulse un crecimiento económico limpio, ecológico, funcional y saludable que nunca”.
<b>Steiner (2022)</b>	Manifiesta que, el papel del sector privado en los nuevos senderos de desarrollo económico sostenible de pequeñas y medianas empresas. Promover el diálogo entre los sectores público y privado y la sociedad civil sobre temas específicos de desarrollo o sectores industriales.
<b>López y Peñalosa (2023)</b>	Aseguran que los consumidores responsables se preocupan por una serie de factores, incluidos el origen del producto, la fabricación, la producción, los regímenes represivos, los derechos humanos, las relaciones laborales, el desarrollo de armas estatales, las pruebas con animales y las donaciones políticas
<b>Metalmecánica Internacional (2023)</b>	Resalta que existe un gran debate sobre cómo implementar con éxito la transición a la energía limpia; lo cual consiste en hacer un plan de energías renovables alternativas, y aprovechar al máximo los residuos.

*Nota.* Describe a modo de resumen los autores y sus aportes realizados. Corresponde a un resumen del estado del arte de esta investigación. Elaboración propia (2023).

## Discusión y Conclusiones

Para la competitividad, los procesos de innovación se consideran necesarios, desde la perspectiva de los modelos de negocio, cada vez que se articulan e interactúan con los

diversos sistemas empresariales y organizacionales que la integran, es así como las dinámicas del mercado, las condiciones financieras y tecnológicas deben de ser condiciones *sine quanon*, para que las MiPymes se adapten rápidamente a las nuevas dinámicas que exige el sector, es así como Jiménez (2021), considera tener en cuenta elementos de la gestión como lo son la planeación, la toma de decisiones, la organización, el trabajo en equipo, entre otros que articulados a la estrategia empresarial definida por la dirección busca alcanzar niveles de competitividad y productividad.

Si bien la innovación se ha venido consolidando como un elemento esencial en el quehacer empresarial y que le permite a las organizaciones permanecer en el medio y adaptarse a los cambios, esta debe estar relacionada con la generación de conocimiento que se da en su interior gracias a los aportes que hacen los colaboradores, ya sea desde su experticia o su paso por los centros educativos, de igual manera se debe tener en cuenta que la competitividad de una empresa, está centrada en la competitividad de sus colaboradores.

Las MiPymes, se han venido afianzando como las empresas que dinamizan la economía a cualquier nivel, ya sea local, regional o nacional, siendo este el escenario, para que, desde la innovación y la competitividad, se generen estrategias de crecimiento, ya sea mediante encadenamientos productivos, con empresas del mismo sector o sectores complementarios.

De igual manera se considera un reto para las MiPymes, su estructura administrativa y organizacional desde la perspectiva de la generación de valor en cada uno de sus procesos y procedimientos, lo que conlleva a que a su permanencia en el mercado sea cada vez más competitiva y productiva es así como el modelo de negocio debe reconocer en primer lugar al cliente, que es quien adquiere los productos o servicios que se ofrecen para satisfacer sus necesidades, de igual manera se deben considerar los recursos y reconocer que capital humano es quien le da valor a los recursos propios del quehacer productivo de la organización y que en conjunto conllevan a la generación de valor.

Los procesos de innovación bien pueden establecerse como respuesta a las exigencias del mercado, ya sea desde la generación de nuevos productos o servicios o desde el mejoramiento de procesos y procedimientos en pro del mejoramiento de los ya existentes, pero teniendo como base lo que proponen Sánchez et al. (2018), al considerar el talento humano como el factor primordial en los procesos de innovación, es así como las organizaciones debieran propender por tener procesos continuos de capacitación y actualización en las nuevas tendencias tecnológicas, lo que facilita su adaptabilidad, además de tener presente que los desarrollos tecnológicos, producto de la transferencia de conocimiento, conllevan a que se ofrezcan productos más innovadores y acordes con las exigencias del mercado.

Los aportes que hacen Ramírez et al. (2021), se enmarcan en la importancia que tiene para las empresas, definir estrategias conducentes a la generación de valor agregado en cada una de las acciones ya sea de producción o de servicio que se llevan a cabo en la organización y que se denotan en el contexto externo con el cual interactúa, si bien se reconoce esta como un sistema, en donde los procesos de mejoramiento o de innovación deben de impactar en todas sus áreas, lo cual conlleva al cumplimiento de los indicadores de competitividad.

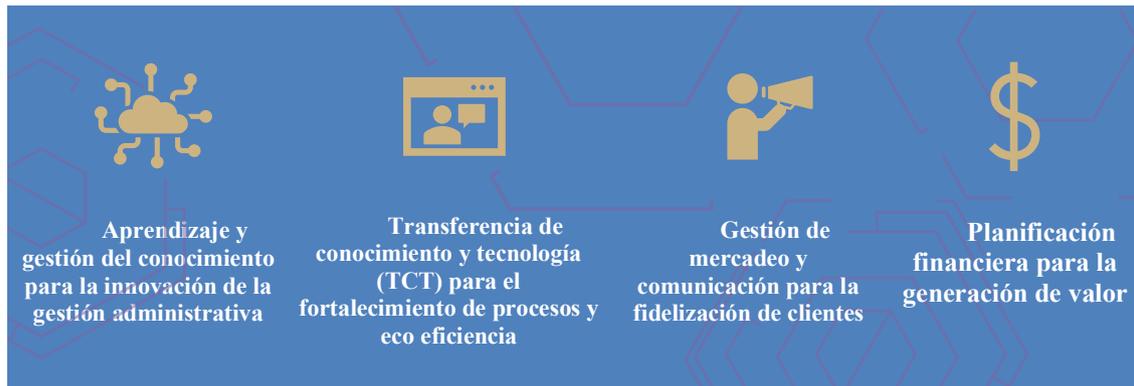
Para las MiPymes del sector metalmecánico, estos escenarios se hacen visibles en la medida a que se integran con las grandes empresas para el desarrollo de algunas partes de sus procesos productivos, por lo que se considera que la generación de encadenamientos productivos o clúster, deben estar alineados con la estrategia de crecimiento y desarrollo de las empresas intervinientes, de igual manera permite la

vinculación de colaboradores que sin alto grado de formación académica, sí tiene gran experiencia técnica, lo cual es fundamental a la hora de desarrollar nuevos productos o servicios.

Bien se puede establecer que la innovación en los modelos de negocio, se sustentan desde cuatro variables, que coadyuvan de manera articulada a que el modelo no solo sea visible, sino que pueda adaptarse a las exigencias del entorno empresarial en donde se ubique, es así como, a continuación, se denota cada una de las variables.

### Figura 1

VARIABLES DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LAS MiPymes



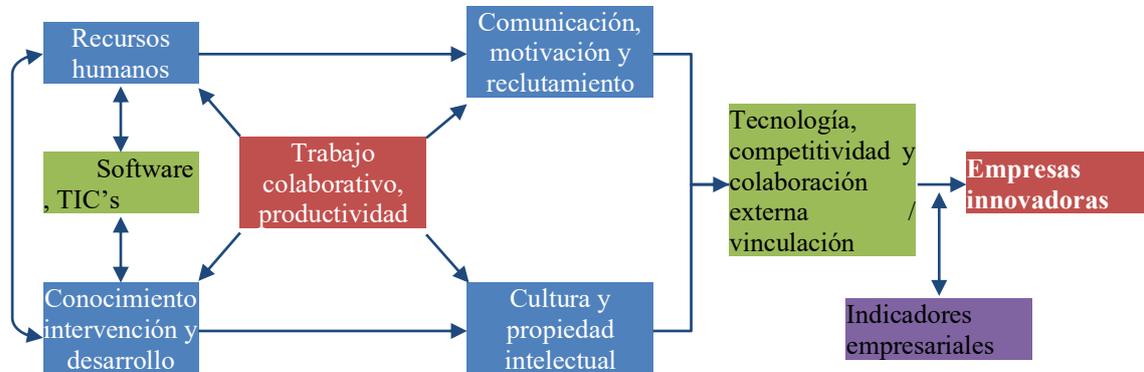
Nota. La figura ilustra las variables del modelo.

Se enuncian ahora los factores que hacen parte de cada una de las cuatro variables del modelo.

- Variable uno: aprendizaje y gestión del conocimiento para la innovación de la gestión administrativa.
  - Políticas de la colectividad,
  - La relación trabajo – familia y
  - Los planes de carrea de los trabajadores.
- Variable dos: transferencia de conocimiento y tecnología (TCT) para el fortalecimiento de procesos y ecoeficiencia
  - El aprovechamiento de calor de la planta,
  - Lineamientos para la mejora de la calidad de aire,
  - La gestión del a climatización,
  - El reúso de productos y componentes
  - La optimización de la capacidad productiva.
- Variable tres: gestión de mercadeo y comunicación para la fidelización de clientes
  - Estrategia de marca,
  - Lineamientos para el análisis de la competencia,
  - Acciones para el green marketing,
  - Sugerencias para la estrategia de comunicación.
- Variable cuatro: planificación financiera para la generación de valor
  - Acciones para a mejorar el margen de utilidad de la empresa,
  - Guía para establecer el presupuesto de inversión,
  - Indicadores para análisis de rentabilidad, liquidez y capacidad de endeudamiento.

De igual manera a continuación se presentan los elementos de la gestión empresarial y en la cual se ubican cada uno de ellos y que se complementan entre ellos de manera sistémica, buscando siempre ser competitivos.

**Figura 2**  
Elementos de gestión empresarial para la innovación



*Nota.* Describe los elementos de un modelo de gestión organizacional para la innovación en las pymes, tomado de Ríos et al., (2022).

Lo anterior conlleva a que los modelos de negocios no sean estáticos sino dinámicos, que sus procesos y procedimientos se lean desde la perspectiva sistémica conducente al logro de la competitividad y la productividad que exige el sector empresarial.

De igual manera, bien puede considerarse un aporte al quehacer académico desde la enseñanza del emprendimiento, en donde el concepto de innovación se convierte en un escenario que solo se aprende en la práctica, cuando se combinan de manera estratégica cada uno de los elementos de la gestión empresarial y se alinean con el quehacer de la sustentabilidad, siempre con el único fin, tener un modelo de negocio innovador y competitivo.

## Referencias

- Acosta, B., Rueda, I., Cueva, F., & Ibrobo, P. (2017). Innovaciones introducidas en las empresas: identificación y comprensión. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 406-426. <https://www.redalyc.org/journal/290/29055964005/29055964005.pdf>
- Ahmad, S., Yew, K. W., Tseng, M. L., & Peng, W. W. (2018). Sustainable product design and development: A review of tools, applications and research prospects. *Resources, Conservation and Recycling*, 132, 49-61. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S092134491830020X#preview-section-abstract>
- Alzate- Ibáñez, A., Ramírez, J., y Bedoya, L. (2019). Modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental en una empresa siderúrgica. *Ciencias Administrativas*, 13, 2-12. <https://doi.org/10.24215/23143738e032>
- Ampuero, S., y Pizarro, D. (2020). *La sostenibilidad empresarial desde el punto de vista de las relaciones públicas*. Universidad de San Martín de Porres [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7656/AMPUE RO\\_ZS.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7656/AMPUE RO_ZS.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Andrade, C., y Salinas, W. (2018). *Diseño e implementación de un sistema de planificación, programación y control de la producción de planchas en una empresa*

- metalmecánica aplicando los principios de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624065/SALINAS\\_WR.pdf?sequence=4](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624065/SALINAS_WR.pdf?sequence=4)
- Antequera, J. (2012). *Propuesta Metodológica para el análisis de la sostenibilidad regional*. [Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Catalunya]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/119731/TJAB1de1.pdf?sequence=1>
- Anzola, P; Bayona-Sáez, C; García-Marco T. (julio-diciembre 2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores. *Universia Business Review*, 46, 70-93.
- Baden-Fuller, C y Morgan, M S. (2010). Business Models as Models. *Longa Range Planning*, 43, 136-171.
- Barragán, J., Guerra, P., & Vilalpando, P. (2017). Mercadotecnia y Responsabilidad Social Corporativa: propuesta de modelo de negocio estratégico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(1), 33-48.
- Bernal, M. D. (2008). *Diagnostico del Sector de Autopartes en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9604/tesis29.pdf?sequence=4>
- Bock, A.; Opsahl, T., George, G. & Gann, D. (2012) The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.
- Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>
- Carrasco Vega, Yajaira Lizeth, Mendoza Virhuez, Nil Edinson, López Cuadra, Yelka Martina, Mori Zavaleta, Rómulo, & Alvarado Ibáñez, Juan Carlos. (2021). Competitividad empresarial en las PYMES: retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13 (5), 557-564. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000500557&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500557&lng=es&tlng=en)
- Carvalho Monsalve, Y. E., Gonzaga Anazco, S. J., Urdaneta Montiel, A. J., & García Salto, M. B. (2021). Competitividad En Las Mipymes. Propuestas De Mejoras En Los Procesos Administrativos Y Organizacionales De La Provincia De El Oro-Ecuador. *Revista De Humanidades Y Ciencias Sociales Y Multidisciplinaria*, 7(1), 18-34. <https://100cs.cl/index.php/cs/article/view/191>
- Centro de Economía Regional [CERE]. (2017). Análisis de las principales variables económicas del sector metalmecánico en Argentina 2011 - 2017. *Universidad Nacional de San Martín*. [https://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia\\_regional/\(A4\)%209-Analisis%20del%20sector%20Metalmecanico%20en%20Argentina.pdf](https://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia_regional/(A4)%209-Analisis%20del%20sector%20Metalmecanico%20en%20Argentina.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2019). *MIPYMES en América Latina un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf)
- Coronel, V. C., Buñay, J., Chabusa, J., & Acosta, M. (2019). El marketing de la responsabilidad social en el sector metalmecánico ecuatoriano. *Revista Espacios*, 40(20), 1-5.

- Cortes, J. A., Rivera, M. L., Hernández, A. P., y Renán, H. S. (2020). Análisis de la competitividad en el sector metal mecánico de Colombia. *Aglala*, 12(2). <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1974>
- Cortes, C., y Valencia, L. M. (2015). *Planeación estratégica de las Pymes del sector Metalmeccánico*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3441/Planeaci%3f%b3n%20estrat%3fa9gica%20de%20las%20pymes%20del%20sector%20metalmecc%3fa1nico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dambiski, G., de Resende, L. M. M., Pontes, J., Gomes, H., & Mendes, L. (2021). Innovation and Management in MSMEs: A Literature Review. *Highly Cited Papers*, 11(4) <https://doi.org/10.1177/21582440211052>
- Drucker P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Escudero, M. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Editex S.A.
- Grisales, H. E., y Londoño, A. S. (2015). *El uso de las Tecnologías*. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://repositorio.utp.edu.co/items/ab2a0dc0-ae66-4fe0-8bd3-242ca76f6eee>
- Foro Económico Mundial. (2022, 15 de julio). *4 pasos para que el crecimiento económico sea sostenible, resiliente e inclusivo*. <https://es.weforum.org/agenda/2022/07/4-pasos-para-que-el-crecimiento-economico-sea-sostenible-resiliente-e-inclusivo/>
- González, M., Perez, R., y Perilla, R. (2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial,. *Revista Espacios*, 41(29), 172-187. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p13.pdf>
- Greenwood R. G. & Wren D. A. (1998). *Management Innovators*, Oxford University Press, New York.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª Ed.). McGraw-Hill.
- Jimenez Quintero, J. D. (2019). *Elementos de gestión de la innovación y marketing para la competitividad del sector metalmeccánico Manizales*. Ridum Umanizales. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/5545>
- Jiménez Quintero, J. D. (2021). *Elementos de gestión de la innovación y marketing para la competitividad del sector metalmeccánico Manizales*. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/5545>
- Levitt, T. (1960) Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38, 45-56.
- López Celis, DM, & Peñalosa Otero, ME. (2023). Influencia de las variables demográficas y la responsabilidad social empresarial en la compra de los colombianos. *CARA: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 21 (2), 34-45. <https://doi.org/10.24054/face.v21i2.1104>
- Malnati, P. (2021). *5 innovaciones prometedoras para los acabados de superficies en metales*. Product Finishing. <https://www.pf-mex.com/articulos/5-innovaciones-prometedoras-para-los-acabados-de-superficies-en-metales>
- Martínez, K., y Rodríguez, J. (2017). *Uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC's) para la mejora de la productividad en las pequeñas empresas del sector metalmeccánico del rubro de mobiliario metalmeccánico de Lima Metropolitana*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622674/JOS\\_EPH\\_RG.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622674/JOS_EPH_RG.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Maucuer, R. y Renaud, A. (2019). *Business Model Research: A Bibliometric Analisis of Origins & Trends*, Management, Forthcoming.
- Metalmeccánica Internacional. (2023). *¿Cómo lograr la transición energética en la industria manufacturera de LATAM?* Metalmeccánica.

- <https://www.metalmecanica.com/es/noticias/como-lograr-la-transicion-energetica-en-la-industria-manufacturera-de-latam>
- OCDE. (2005) *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre Innovación*. (3a. ed.). París: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2022). *Producción de metales básicos*. <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/basic-metal-production/lang--es/index.htm>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley y Sons, Inc.
- Pinochet, G. (2021). Redes de Explicitación del Conocimiento y su Relación con la Productividad en Pymes. *Journal of Technology Management and Innovation*, 16(1), 67-78. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242021000100067>
- Porter, M. (2005) *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño*. Editorial Cecsca Compañía Editorial Conti.
- Ramírez Molina, R., Ríos-Pérez, J., Lay Raby, N. y Ramírez Molina, R. (2021). *Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: una revisión teórica*. Corporación Universidad de la Costa. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/8929>
- Ramírez, M.C., Rodríguez, M del P., & González, J P. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información tecnológica*, 30(6), 177-192. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600177>
- Ramirez, F. S., y Vela, C. A. (2016). *Guía de Implementación para un Sistema Integrado de Gestión QHSE para una empresa metalmecánica bajo normas internacionales*. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/474/Isaza%20Res-trepo%2C%20Lizeth%20Andrea%20-%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ríos, L., Carmona, E., y Ruvalcaba, L. (2022). Factores que influyen en la Gestión de la Innovación en empresas financiadas por el Gobierno Federal. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19), 37-67. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.133>
- Rojas, A. T., Monroy, C. R., & Peluso, N. B. (2011). La innovación abierta como elemento de análisis en las pequeñas y medianas industrias. Caso sector metalmecánico. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 8(2), 5-28.
- Ruiz, F. (2018). *Las empresas españolas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/empresas-espanolas-y-los-ods.html>
- Salgado, L. A. R., & Londoño, A. A. O. (2020). El impacto del modelo de negocios en las capacidades dinámicas (No. 018708). Universidad del Norte. [https://www.researchgate.net/profile/Luis-Rosado-13/publication/345776962\\_The\\_Impact\\_of\\_Business\\_Model\\_on\\_Dynamic\\_Capabilities/links/601b3d8592851c4ed54908ee/The-Impact-of-Business-Model-on-Dynamic-Capabilities.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luis-Rosado-13/publication/345776962_The_Impact_of_Business_Model_on_Dynamic_Capabilities/links/601b3d8592851c4ed54908ee/The-Impact-of-Business-Model-on-Dynamic-Capabilities.pdf)
- Sánchez Ramírez, L. de la C., Duany Sánchez, E., & Pozo, M. A. (2018). Método colaborativo investigativo para la gestión del contenido en diferentes áreas del conocimiento. *Revista Innova ITFIP*, 2(1), 6-13. <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/21>
- Schwalb, M., & García, I. (2013). Dimensiones de la responsabilidad social del marketing. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(63), 434-456.
- Steiner, A. (2022). *El PNUD y el Sector Privado*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/es/socios/sector-privado>

- Toniut, H. R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*, (22), 139-156.
- Trujillo, L. (2018). *Modelo Integral de Gestión de Repuestos para Mantenimiento, en empresas intensivas en uso de capital*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/41022/TrujilloAlvaradoLeonardo2018..pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Valladares, G., y Eduardo, N. (2019). *Determinación del nivel de innovación dentro del sector metalmecánico aplicando un modelo de evaluación de capacidades, resultados e impactos. Caso de estudio: SEDEMI S.C.C.* Bibdigital EPN. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20580>
- Villasana, L., Hernández, P., y Ramírez, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>