

**PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA CONCEITUAL PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO ABERTA EM PME FAMILIARES**

Luis Angel Viteri ; <https://orcid.org/0000-0001-8476-5526>
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

Mercy Escalante - Ludena ; <https://orcid.org/0000-0002-1492-9377>
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO



PROPOSAL OF A CONCEPTUAL STRUCTURE FOR THE IMPLEMENTATION OF OPEN INNOVATION IN FAMILY SMEs.

ABSTRACT

Open innovation (OI) is one of the forms of innovation with the highest and best performance in modern management. It supposes the creation of multiple opportunities for the companies, without restrictions in the diverse typologies of these. SMEs, therefore, are organizations that must be committed to understanding, developing, and implementing applications derived from open innovation. Argued in the constant need of this business category to generate both new development opportunities, as well as improvements in its processes, thus arises the objective of this work; propose a conceptual structure for the implementation of open innovation management in family SMEs. Also motivated by the few existing studies in the literature on the implementation of IO in family SMEs. The methodology used for this research has been exploratory and with a qualitative approach. The proposal identified 4 dimensions, which are: Baseline, OI Ecosystem, Early OI, and Capital OI.

Keywords: Open innovation, family SMEs, implementation model, innovation ecosystems, ambidextrous innovation.

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA CONCEPTUAL PARA IMPLEMENTACIÓN DE INNOVACIÓN ABIERTA EN LAS PYMES FAMILIARES.

RESUMEN

La innovación abierta (OI) es una de las formas de innovación con mayores y mejores desempeños en la administración moderna. Supone la creación de múltiples oportunidades para las empresas, sin restricciones en las diversas tipologías de estas. Las pymes, por tanto, son organizaciones que deben estar comprometidas en la comprensión, desarrollo e implementación de aplicaciones derivadas de la innovación abierta. Argumentado en la constante necesidad de esta categoría empresarial de generar tanto nuevas oportunidades de desarrollo, así como mejoras en sus procesos, surge así, el objetivo del presente trabajo; proponer una estructura conceptual para la implementación de gestión de innovación abierta en pymes familiares. Motivado también por los escasos estudios existentes en la literatura sobre implementación de OI en PYMES familiares. La metodología empleada para esta investigación ha sido exploratoria y con abordaje cualitativa. La propuesta identificó 4 dimensiones, las cuáles son: Baseline, OI Ecosystem, Early OI y Capital OI.

Palabras Clave: Open innovation, Pymes familiares, modelo implementación, ecosistemas de innovación, innovación ambidiestra.

Introducción

Las empresas en la actualidad habitan en un entorno incierto e inclusive desconcertante. Según Cascio (2020) el entorno actual es frágil (brittle), ansioso (anxious), no lineal (nonlinear) e incomprensible (incomprehensible) llamado también mundo BANI. Así, se vuelve imperativo, entonces, para las organizaciones cambiar y adaptarse al nuevo entorno, buscando nuevas estrategias y herramientas para sobrevivir a las grandes turbulencias del mercado (Caio, 2015).

Muchos autores comparten la opinión e importancia del proceso innovador como medio de adaptación y desarrollador de oportunidades. Open innovation nos ofrece un paradigma de amplio contexto, el mismo que se ha ido revalorizando y ampliando a lo largo de los años; actualmente, incluye la innovación del modelo de negocio, productos y servicios de la empresa dando así mayor relevancia a las múltiples colaboraciones, comunidades y ecosistemas integrales, de igual manera, como paradigma supone la integración de un modelo vertical por el cual las iniciativas de innovación son parte de la cultura de toda la empresa. (Chesbrouhg, 2017).

Observamos por ello la importancia de investigar el impacto e implementación de un paradigma tan novedoso e importante, en las pequeñas y medianas empresas familiares. Existen diversos modelos de implementación de open innovation, principalmente en grandes firmas; aunque también diversos modelos propuestos de aplicación en Pymes (Caio, 2015; Van de Vrande 2009). Sin embargo, los modelos existentes para implementación no contemplan o recogen las particularidades de una empresa familiar.

Las empresas familiares, y en especial las pymes, cuentan con características muy propias, una cultura enriquecida por la propia cultura familiar y desafíos muy singulares (Gallo, 2021). La dinámica propia de la empresa familiar, así como el interés en la continuidad del negocio y del espíritu emprendedor comparten intereses con el paradigma de OI; pues este representa una oportunidad de cambio, mejora y desarrollo de oportunidades que permitan la sostenibilidad del proyecto empresarial familiar.

Es así y con el interés de contribuir a superar de alguna forma este vacío existente en la literatura, esta investigación tiene el objetivo de proponer una estructura conceptual para implementar OI en PYMES familiares.

Este artículo está organizado de la siguiente manera, luego de la introducción se encuentra el marco conceptual de la investigación, en la sección 3 se incluye la metodología empleada, para seguidamente en la sección 4 presentar la propuesta conceptual de implementación de OI en PYMES familiares, finalmente en la sección 5 se consideran las reflexiones finales y futuros trabajos.

Marco conceptual

El entorno actual plantea desafíos para todas las organizaciones; sin embargo, esta realidad es enfrentada de distintas formas y magnitudes para muchos entendidos; la empresa más pequeña suele enfrentarse a un entorno externo más incierto que una empresa más grande (Arenhardt et. al, 2018). Así también dentro de este significativo grupo empresarial podemos distinguir un segmento particular, las empresas familiares. Las mismas que en términos de Tápies (2011) son la forma de propiedad y gestión mayoritaria en todo el mundo. En atención a ello la revisión literaria de la presente investigación aborda un análisis e interrelación de conceptos vinculantes al desarrollo de estrategias aplicadas para pymes familiares y su adaptabilidad al nuevo entorno.

1.1. Paradigma de la innovación abierta en las pymes.

En este escenario de constantes desafíos, la innovación se ha vuelto cada vez más importante para la supervivencia de las pymes y para establecer una ventaja competitiva frente a sus competidores (Arenhardt et. al, 2018). Efectivamente la innovación supone una herramienta de gestión trascendental para que las pymes puedan sobresalir en este entorno tan cambiante y desafiante; aún más las que son familiares.

Estas últimas están asociadas a ciertas particularidades, una de ellas es su valoración en el campo empresarial. La misma que trasciende más allá de la evaluación financiera, siendo para las empresas familiares un añadido, su capacidad para continuar y preservarse en el tiempo. En palabras de Elo et. al, (2018) *“Si bien la investigación de la empresa familiar se ha centrado intensamente en la relación empresa - familia, se ha pasado por alto en gran medida el factor tiempo. Nosotros entendemos el tiempo no solo como una secuencia de eventos y resultados económicos; sino también, como el paso generacional hacia una noción dependiente del camino donde la historia familiar: sus hitos, fracasos y reestructuraciones importan”*. Por ello, el paradigma de la innovación toma una importancia más que relevante para implementar en las pymes familiares, supone un modelo que asegura su continuidad.

Particularmente la innovación abierta (OI) es un nuevo concepto que abraza en palabras de Chesbrough (2017) la integración de un modelo vertical, por el cual las actividades de innovación se dirigen hacia el desarrollo interno de productos y servicios que son distribuidos por la empresa; así también se define la innovación abierta como un proceso distribuido de innovación deliberada en la administración de conocimiento, que fluye por toda la organización, pudiendo utilizar o no mecanismos pecuniarios para su desarrollo, facilita la co-creación de diversos actores empresariales.

El paradigma de la OI puede ser implementado en cualquier tipo de empresa del mundo (Mortara et. al, 2009); sin embargo, las pymes innovan de forma diferente a las grandes empresas pues tienen menos recursos y a menudo enfrentan más

incertidumbre, así como barreras a la innovación; estas deficiencias pueden ser parcialmente superadas por su integración en los sistemas de innovación (Arenhardt et. al, 2018; Gallo, 2004; Elo et. al, 2018). Muchos autores coinciden, también, que, para lograr una implementación eficiente del paradigma innovador, así como para su ecosistema, se requiere un soporte por parte del Gobierno en su rol promotor de políticas atractivas para la innovación, de igual manera es vital un cambio en la cultura organizacional de la pyme; restructuración que suponga la incorporación de nuevos actores y pensamientos transaccionales de incentivo a la innovación (Arenhardt et. al, 2018; Caio et. al, 2015).

En términos de liderazgo y cultura organizacional la literatura es abundante, en la tabla 1 se ha sintetizado los enfoques principales tanto para pymes como para gestión de la innovación. Así se presentan diversas interrelaciones detectadas en ambos campos de interés para la presente investigación. En general se concluye que el liderazgo, compromiso, gestión de equipos y gestión del cambio requerido por las pymes familiares para conseguir su continuidad en el mercado y tiempo son muy similares a los demandados por la gestión de innovación. Se infiere, por tanto, que existe un alto grado de correlación entre los enfoques analizados; sin embargo, esta correspondencia debe ser sujeto de un análisis más profundo y técnico para ser comprobada. Ver tabla No 1 Interrelación de aportes en tópicos de liderazgo y cultura organizacional para pymes familiares e innovación, en siguiente página.

1.2. Liderazgo y cultura organizacional en pymes innovadoras

Tabla 1
Interrelación de aportes en tópicos de liderazgo y cultura organizacional para pymes familiares e innovación.

Gestión pymes familiares	Interrelación	Gestión innovación
<p>CREACIÓN DE EQUIPOS Los emprendedores que construyen con éxito buenas empresas familiares son, sin duda, maestros de la CONVIVENCIA. La convivencia es la que existe entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa, con el resto de sus empleados y con los demás miembros de la familia. (Gallo, 2021)</p> <p>Con foco en crear potenciales ventajas de la empresa familiar, se debe insistir en el desarrollo de mecanismos para poder transformarlas en ventajas reales y minimizar los riesgos de esta estructura de propiedad. Por ejemplo la adopción de equipos de trabajo profesionales conformados por miembros familiares y no familiares, donde prime la meritocracia y valoración del conocimiento por encima del nivel de familiaridad: Diseño de buen gobierno, reglas claras entre las tres esferas: familia, propiedad y empresa. (Tápies, 2011)</p>	<p>Las empresas familiares que prevalecen en el tiempo demandan la creación de equipos multidisciplinares, eficientes y organizados de bajo un esquema profesional. Que favorezca una convivencia y reconocimiento idóneo tanto para miembros familiares y no familiares. Esta condición es, de igual manera, una condición ideal en la gestión de equipos inmersos en innovación abierta.</p>	<p>GESTIÓN DE EQUIPOS En cuanto a los procedimientos que apoyan una implementación de innovación abierta, es posible observar que por tratarse de una PME's no existe una estructura para un equipo enfocado en innovación; sin embargo, todos los miembros de la organización deben actuar como actores de un equipo que está abierto a innovaciones, siendo así, una gestión estratégica de la empresa hacia los colaboradores y los incentiva a promover ideas y actúan como facilitadores de las mismas. (Caio, 2015)</p>
<p>COMPROMISO Dado que el paso del tiempo puede promover su erosión a medida que los miembros de la familia evolucionan y cambian sus preferencias e intenciones, lograr el nivel necesario de unidad y mantenerla viva requiere un aporte de energía importante y creciente. Esta energía en las empresas familiares es el doble COMPROMISO de todos los implicados. (Gallo, 2021)</p> <p>El modelo de escalas F-PEC scale mide el nivel de compromiso de la familia con la empresa. Asociando un correcto balance entre poder, gestión y experiencia con un alto nivel de compromiso medido por el involucramiento y participación activo de los miembros familiares. (Tápies, 2011)</p>	<p>Tanto la eficiente gestión de la innovación como la gestión de empresas familiares demandan un alto nivel de compromiso por parte de la alta dirección.</p>	<p>COMPROMISO La cultura interna de la empresa permite verificar la disposición de sus directivos y funcionarios en su compromiso con la innovación. La cultura del ambiente externo debe favorecer las innovaciones. (Caio, 2015)</p>
<p>LIDERAZGO Si no hay líder se da una dirección por equipo que resulta siempre difícil, pues el equipo está formado por personas que tienen capacidades muy distintas y derechos políticos similares. El líder de la empresa familiar debe estar preparado para adaptarse constantemente, tanto a los cambios en la empresa como en la familia. (Gallo, 2004)</p>	<p>Gestión de pymes y de innovación demandan un estilo de liderazgo adaptativo y transaccional.</p>	<p>LIDERAZGO La innovación requiere un arduo trabajo de liderazgo, principalmente de un estilo transformacional que permita el cambio de paradigmas en toda la organización así como la integración de las diversas opiniones conductas frente a la innovación. (Koziol-Nadolna, 2020)</p>
<p>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO La adquisición de conocimiento en la empresa implica confiar en la información e intenciones de los demás; entendiéndose que este puede ser recogido tanto por miembros familiares como no familiares. El conocimiento, adquirido con el propio esfuerzo y sustentado en la confianza, y la voluntad, la puesta en práctica del amor por el proyecto, están íntimamente ligados. Bien unidos dan lugar a la positiva espiral virtuosa de "saber más para amar más". (Gallo, 2021)</p>	<p>En ambas gestiones observamos una tendencia vital en valorar las fuentes generadoras de conocimientos e innovaciones. Siendo estas de carácter transaccional en la organización.</p>	<p>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Para implementar innovación abierta es necesario utilizar uno de los siguientes abordajes de liderazgo en gestión del conocimiento; top Down y bottom-up. Donde el primero es referido a las iniciativas concebidas por la alta gerencia de la empresa y el segundo ocurre principalmente por el interés de los colaboradores. (Mortara et al, 2019)</p>
<p>GESTIÓN DEL CAMBIO "Una de las grandes ventajas de las empresas familiares es su agilidad para cambiar" (Gallo, 2004)</p> <p>La matriz: tamaño de la familia, tamaño de la empresa familiar. Insiste en la necesidad de conseguir que la empresa familiar crezca y evolucione, de manera especial cuando la familia aumenta y se desea que toda ella esté unida en su empresa familiar. Por tanto este crecimiento necesariamente estará ligado a cambio y adaptación, características ampliamente practicadas en las empresas familiares. (Gallo, 2004)</p>	<p>Las empresas familiares llevan en su ADN la capacidad de adaptarse al cambio y reinventarse de manera ágil. Esta característica le permite adoptar el modelo de gestión innovador de una manera mucho más eficiente y temprana versus otras organizaciones.</p>	<p>CAMBIO CULTURAL Para que estas organizaciones sobrevivan es preciso innovar y ello incluye innovación no solamente en productos y servicios, sino también, en su modelo de negocio, también en su forma de construir nuevos relacionamientos. (Caio, 2015).</p> <p>Las pymes innovan de forma diferente a las grandes empresas. tienen menos recursos y, a menudo, enfrentan más incertidumbre y barreras a la innovación. estas deficiencias pueden ser parcialmente superadas por su integración en los sistemas de innovación. (Arenhardt et. al, 2018)</p> <p>Por lo general, las pymes que emplean un modelo de innovación pueden establecerse rápidamente y ponerse en funcionamiento para producir rendimientos rápidos. (Arenhardt et. al, 2018)</p>

1.3. Desafíos para las pymes familiares innovadoras

Las empresas familiares como ya hemos comentado centran su atención en la innovación como un modelo que les permite adaptarse ágilmente a los cambios del entorno, de esta manera, incrementan sus posibilidades de continuar funcionando en el tiempo. Según Gallo (2021) la continuidad no significa permanecer en el mismo negocio durante décadas e incluso siglos, pero sí significa continuidad en el espíritu empresarial, la creación de empleo, la profesionalización del modelo de negocio y las oportunidades de inversión.

Bajo estas premisas la pyme familiar debe considerar un cambio de enfoque en su gestión y/o la madurez de algunas capacidades para poder implementar un modelo de gestión de innovación de manera exitosa.

Los académicos proponen que las pymes familiares deben desarrollar una adecuada estructura organizacional, así como formalizar e institucionalizar sus procesos y procedimientos, con la finalidad de poder conocer y establecer una adecuada estrategia que favorezca el crecimiento y éxito en el mercado. (Arenhardt, et. al, 2018; García et. al, 2019; Maldonado-Guzman et. al, 2017; Olaru et. al, 2017).

Uno de los grandes retos de las empresas familiares es la lucha contra el nepotismo. La posible falta de habilidades (talento o inadecuada e insuficiente formación) de los miembros de la familia, la falta de voluntad de la familia para desarrollar capital social debido a la desconfianza hacia los externos, conflictos de la familia que pudieran afectar a la imagen de la empresa, y que la familia use la empresa (y sus activos financieros) con objetivos personales, drenando recursos de la compañía. (Tápies, 2011). Por ello una construcción temprana de un protocolo familiar claro, objetivo y aceptado por toda la familia, facilitará la construcción de un esquema orgánico que favorezca la innovación transaccional, desarrollo de equipos multidisciplinarios y continuidad de la empresa en el tiempo. Como menciona Gallo (2004) hay que tener presente que las buenas empresas familiares, las que llegan a ser multigeneracionales y exitosas, tanto en cada tipo como en la evolución de uno a otro, no caen en la trampa de confundir la capacidad de los miembros de la familia para desempeñar las responsabilidades que les correspondan con el hecho de que sean propietarios, a la hora de su incorporación y de la asignación de responsabilidades.

1.4. Desafíos para las pymes en los ecosistemas de innovación

Los ecosistemas como marcos relacionados con la generación de redes, alianzas estratégicas y cooperación fue establecido por Moore (1993); sin embargo, fue Chesbrough (2012) quien acuñó una definición más precisa sobre ecosistemas de innovación *“Las empresas deben asociarse con otras empresas, universidades, gobierno y otros socios de interés para que puedan innovar de forma más dinámica y segura; compartiendo riesgos y resultados, agregando valor para la empresa y sociedad, co-creando así en un ecosistema de innovación.*

Los ecosistemas de innovación son en estos días, los entornos idóneos para la generación de OI; aunque para las pymes es una necesidad su participación en estos ambientes, los mismos representan un gran desafío. Según, Arenhardt et. al (2018) la falta de recursos y el bajo poder de negociación dificultan que las pymes se apropien de los resultados de la innovación cuando colaboran con socios más grandes; es por ello por lo que la actuación de la pyme en estos entornos debe realizarse de manera responsable, y en opinión de esta investigación, cuando las capacidades requeridas para la profesionalización han sido maduras.

Aun así, es innegable que la participación en estas redes ofrece a las pymes muchas oportunidades entre ellas: Gestionar adecuadamente el conocimiento, complementar recursos estratégicos con los demás actores del entorno, desarrollo tecnológico, reducción de riesgos, crecimiento empresarial. (Arenhardt et. al, 2018; Chesbrough, 2012; Caio, 2015).

De igual manera, es vital la participación de los Gobiernos bajo un rol activo y principal promotor de la innovación nacional en todas las ramas. Por tanto, los estados deben legislar políticas atractivas para todos los sectores empresariales en términos de desarrollo innovador. La innovación multidisciplinaria es la herramienta que permitirá la creación de nuevas oportunidades para desarrollo nacional (Concytec Perú, 2016; Ministerio de Producción del Perú, 2021).

1.5. Oportunidades para las pymes familiares con OI

De la literatura revisada y comentada en los párrafos anteriores abrazamos la idea de las ventajas que la OI puede ofrecer a las pymes familiares que logren implementar exitosamente un modelo de gestión de innovación.

Las PYMES deben esforzarse por desarrollar el aprendizaje organizacional y las habilidades relacionadas con el conocimiento orientadas externamente, utilizando así el conocimiento externo para construir un cuerpo de conocimiento más amplio; las empresas deben invertir en sus capacidades tecnológicas o aprovechar las capacidades de los proveedores a través de colaboraciones (Arenhardt et. al, 2018). Bajo estas premisas la OI ofrece según Chesbrough (2017) 2 variantes en aprovechamiento de la pyme: Inbound, la empresa permite el acceso de conocimiento innovador de fuentes externas; Outbound, La empresa permite que el conocimiento no utilizado y el infrutilizado se exteriorice para otros negocios o modelos de negocio. Esta variable ha sido poco estudiada y menos entendida.

Las oportunidades Inbound deben estar dirigidas a la mejora interna de la pyme. Por intermedio de herramientas como el crowdsourcing y los startups las pymes desarrollan su I+D obteniendo mejores probabilidades de éxito en desarrollo y reducción de costes fuera del core business (Christensen et. al, 2019; Davenport et. al, 2019; Vander Schee, 2009). Estas iniciativas podrían estar dirigidas hacia el desarrollo de IA Data Driven que facilite la toma de decisiones de la alta dirección; de esta manera la pyme podrá especializar sus procesos y mejorar su performance en el mercado.

Por otro lado, las iniciativas Outbound deben ser contempladas y desarrolladas cuando la pyme cuente con un nivel de madurez amplio en términos de OI. Este amplio conocimiento de la gestión de innovación le permitirá capitalizar innovaciones internas por medio de su externalización. Supone, en rigor, la comercialización de sus innovaciones fuera del core business por medio de su propiedad intelectual; además de ello, esta investigación cree profundamente en la oportunidad de las pymes en comercializar el capital socio tecnológico o lo que definimos como la combinación del relacionamiento eficiente y exitoso entre tecnología de IA y personas en las organizaciones, que conduce a una fuente de ventaja competitiva para una empresa (Makarius et. al, 2020).

Donelley (1964) desarrolló un marco teórico en el cuál afirmaba que las empresas familiares eran altamente capaces de afianzar y capitalizar en forma de valor múltiples relaciones interpersonales; inclusive el resultado de estas aplicados en la industria y las máquinas de diversos rubros. Esto nos permite considerar el potencial de las pymes rentabilizando su experiencia desarrollando capital socio tecnológico. Sin embargo, por ser este un tema poco desarrollado y abordado debemos considerarlo como un gap dentro de la literatura.

Metodología de Investigación.

Esta investigación es exploratoria (Vergara, 2012), porque es un tema aún poco estudiado en la literatura. Sobre los datos existentes se realizó una extensa revisión de literatura. El análisis de esta literatura fue cualitativo, en el cual se definieron categorías de análisis a fin de permitir identificar las dimensiones base; para seguidamente realizar la propuesta del framework conceptual a ser considerado en la sección siguiente.

Como limitaciones del estudio, se considera el hecho de que la propuesta se ha basado exclusivamente en la revisión intensa de literatura. La propuesta pretende ser en el futuro aplicada a empresas pymes familiares peruanas.

Propuesta del Framework.

La presente propuesta establece 4 dimensiones a contemplar para conseguir una eficiente implementación de OI en Pymes familiares. Estas dimensiones abordan conceptos y estrategias de importancia; los mismos que han sido fundamentados como parte de la revisión teórica de esta investigación.

Las 4 dimensiones del framework propuesto, deben ser abordadas de manera secuencial por las citadas pymes, con el propósito de que puedan desarrollar los conceptos y estrategias planteadas en cada dimensión. La adquisición de ciertas estrategias no es exclusiva de la dimensión en la que se han planteado; sin embargo, en visión de esta investigación se ha considerado que sería adecuado que las estrategias se adquieran o se perfeccionen en cada dimensión planteada; con la

finalidad de garantizar un adecuado desempeño en implementación a través de la pirámide propuesta.

Ver Figura No 1 Diagrama piramidal Dimensiones para Implementación Innovación Abierta en Pymes.



Figura 1 – Diagrama piramidal Dimensiones para Implementación Innovación Abierta en Pymes.

Fuente: Autor.

A continuación, la descripción de cada dimensión:

Dimensión Baseline (Línea Base): Esta dimensión explora los paradigmas, filosofías y estrategias que la pyme deberá tener ya asimiladas para continuar en el ascenso de la pirámide de implementación. La correcta adopción y perfeccionamiento de los conceptos propuestos se encuentran alineados con garantizar el grado mínimo de profesionalización y continuidad del negocio requerido por las pymes que deseen implementar innovación abierta dentro de su gestión.

- *Cultura organizacional:* Es importante conocer y definir la cultura propia de la pyme, con el interés principal de establecer el grado disposición de los mandos de dirección con respecto a su compromiso para la implementación de una gestión basada en innovación. Las empresas familiares, en especial las pymes, tienen una cultura particular con respecto a las empresas no – familiares; esta cultura muchas veces se ve enriquecida por la propia cultura familiar. Sin embargo, es también la falta de identidad cultural propia de la empresa, en contraste con la cultura familiar, la que muchas veces impide gestionar los cambios requeridos para la implementación de nuevos enfoques de gestión.

- *Protocolo familiar:* Orientado a establecer con claridad, funcionalidad y profesionalismo el marco a seguir para la gestión de la empresa familiar. Brindando así un órgano de ejecución y de dirección para los planes de la empresa familiar.
- *Agremiación:* Las pymes deben iniciar un primer acercamiento al networking por intermedio de agremiación en diversos gremios empresariales de interés en su rubro; por ejemplo, Cámaras de Comercio, Asociaciones de Productores, etc. Estas redes de contacto iniciales permitirán que la empresa desarrolle competencias de relacionamiento interno y externo valiosas en futuro nivel de relacionamiento multisectorial (Ecosistemas de innovación).
- *Gestión de procesos:* Orientada a la profesionalización y autoconocimiento de la pyme sobre su modelo de negocio, procesos, procedimientos y tareas.
- *Data Driven:* La pyme y sus directivos deben contar con compromiso y cultura de gestión basada en el análisis de datos. Valorando la recolección y análisis técnico - metodológico de la data y su aporte para la toma de decisiones a lo largo de toda la organización.

Dimensión Eco Open Innovation: Referido al primer acercamiento e interacción de la pyme en ecosistemas de innovación, de preferencia de open innovation, mediante su inclusión y participación en círculos de innovación con actores multisectoriales.

- *Ecosistema de innovación:* Participación en redes de innovación multisectoriales. Con vinculación del Gobierno, Universidades y proveedores de innovación.
- *Liderazgo 5.0:* Adopción de una filosofía de liderazgo para todo el núcleo familiar empresarial bajo el paradigma 5.0. Es vital para toda empresa y en especial las pymes, cuyos directivos asuman correctos y eficientes modelos de liderazgo; sin embargo, este paradigma se vuelve muchísimo más relevante en una pyme familiar debido a las líneas de sucesión. La brecha transgeneracional entre los actores de la línea de sucesión de una empresa familiar supone un gran reto para la gestión y la continuidad de la empresa en el tiempo; es así como una adopción multigeneracional de liderazgo resulta sumamente necesaria. En nuestro modelo de implementación se profundiza en un liderazgo 5.0; pues este paradigma supone el modelo de gestión idóneo para el desarrollo innovador en un entorno BANI.
- *Orgánico 5.0:* La estructura orgánica de la pyme debe concebirse, bajo un modelo moderno orientado a la creación de redes. Más ágil, interconectada entre departamentos y personas, que fomente la creación de valor en equipos.

Dimensión Early Open Innovation: Esta dimensión explora la interacción temprana de la pyme con el desarrollo de innovación abierta. La empresa asume un rol principal como ente interesado en desarrollo y obtención de innovaciones. Las primeras experiencias de una pyme en esta dimensión podrán estar orientadas especialmente en iniciativas de OI inbound. La organización realiza labores de I+D con esfuerzos externos, como estrategia para reducir costos y maximizar la posibilidad de éxito; estas iniciativas podrían ser desarrolladas en mayor medida por intermedio de Start Up's o crowdsourcing. Consideramos, también, que

uno de los intereses principales de las pymes en esta dimensión será la inversión en inteligencia artificial que complemente o facilite el análisis de Data para toma de decisiones.

Dimensión Capital Open innovation: En la cúspide del modelo de implementación se propone la dimensión orientada a iniciativas de capitalización para la pyme bajo aplicación de OI. Es decir, un modelo de adopción outbound OI. En esta dimensión la pyme ha desarrollado y madurado todas las estrategias gerenciales propuestas en cada una de las dimensiones anteriores; con ello, sus capacidades internas de gestión de innovación son profesionales colaborativas. De igual manera, ha desarrollado exitosamente una relación altamente productiva entre sus departamentos laborales y la tecnología de apoyo; siendo así, ha logrado conseguir un intangible raro, valioso y difícil de imitar: Capital socio tecnológico (Makarius et. al, 2020). Tanto este recurso como las propias innovaciones patentadas por la pyme ofrecen en esta dimensión una oportunidad de capitalizar la OI exteriorizándolas en el mercado. Dando a lugar a nuevas conveniencias y rentabilidades producto de la comercialización de estas y/o mediante a la creación nuevas divisiones de negocio.

Reflexiones finales.

En este trabajo se ha resaltado la importancia de OI en Pymes familiares como un paradigma contemporáneo de sobrevivencia y competitividad en los nuevos entornos inciertos y de cambio continuo. De igual manera, se presenta OI como una herramienta que ayuda la continuidad y sucesión en las empresas familiares, asegurando así la sostenibilidad del proyecto emprendedor.

Se propuso, así, una estructura conceptual con 4 dimensiones que permitan la implementación de OI en dichas empresas. Estas son: Baseline, OI Ecosystem, Early OI y Capital OI. Cada dimensión está pensada en favorecer el desarrollo de capacidades y madurez de la pyme, de esta manera, asegurar una exitosa implementación de OI y

Como futuros trabajos se pretende realizar un estudio cuantitativo para definir de mejor forma cada una de las dimensiones propuestas; así también seguidamente, la aplicación del modelo en Pymes familiares peruanas. La intención es validar la estructura propuesta a fin de tornarla más robusta.

Referencias

- Arenhardt, Daniel L., de Oliveira-Simonetto, Eugênio & Oliveira-Rodrigues, Glauco (2018). Importance of innovation for european SMES: perception of experts, *Dimensión Empresarial*, 16(2), 21-37. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i2.1450> JEL: O32, Q55
- Caio, G., Nakamura, R., Bispo, F., Escalante, M., & Pérez, J. (2015). Innovación abierta en pequeñas y medianas empresas – Propuesta de estructura conceptual. En: *Altec Brasil*.
- Cascio, J. (2020). *Enfrentando la Era del Caos*.
- Henry Chesbrough (2017) *The Future of Open Innovation*, *Research-Technology Management*, 60:1, 35-38, DOI: 10.1080/08956308.2017.1255054
- Chesbrough, H. (2012). *Innovación abierta: Como crear y rentabilizar con la tecnología*. En: Porto Alegre: Bookman.
- Christensen, I., & Karlsson, C. (2019). Open Innovation and the effects of Crowdsourcing in a pharma ecosystem. *Journal of innovation & Knowledge*, 4(4), 240-247. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.008>.
- Concytec. (2016). *Política Nacional para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI*. DOI: https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2019). How artificial intelligence Will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24-42. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Decreto Supremo N° 009-2021-PRODUCE (24 de marzo de 2021). *Normas Legales*, N° 15944. *Diario Oficial El Peruano*, 25 de marzo de 2021.
- Gallo, M.-A. (2021). Coexistence, Unity, Professionalism and Prudence. *European Journal of Family Business*, 11(1). <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v11i1.11973>
- Gallo, M. (2004). *Tipologías de las empresas familiares*. *Revista empresa y Humanismo*.
- García-Vidales, M.-Y., Maldonado-Guzmán, G., & Pinzón-Castro, S.-Y. (2019). Influencia de las prácticas de innovación abierta en el rendimiento del negocio en Pymes familiares y no familiares en México. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 370-378. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3202>
- Vander Schee, B.A. (2009), "Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 26 No. 4, pp. 305-306. <https://doi.org/10.1108/07363760910965918>
- Koziół-Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 59. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/admsci10030059>.

- Makarius, E., Mukherjee, D., Fox, J., & Fox, A. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262-273. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.045>.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J.A., Pinzón-Castro, S.Y. and Kumar, V. (2020), "Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs?", *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2017-0139>
- Moore, J.F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Mortara, L., Napp, J. J., Slacik, I., & Minshall, T. (2009). How to implement open innovation: Lessons from studying large multinational companies. University of Cambridge Institute for Manufacturing.
- Olaru, M., Dinu, V., Keppler, T., Mocan, B., & Mateiu, A. (2015). Study on the open innovation practices in Romanian SMEs. *Amfiteatru Economic*, 17, 1129-1141.
- Elo, M., Sandberg, S., Servais, P., Basco, R., Cruz, A. D., Riddle, L., & Täube, F. (2018). Advancing the views on migrant and diaspora entrepreneurs in international entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(2), 119-133.
- Tápies, J. (2011). Empresa familiar: Un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32), 12-25.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives, and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.