LA IMITACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ALTERNATIVA EFICIENTE PARA LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

Organizational Imitation: An Effective Strategy for Competitiveness in Colombian Organizations

Giovanny Enrique Valencia Zúñiga

https://orcid.org/0009-0002-8122-8973
giovanny.valencia@correounivalle.edu.co

Egresado,
Universidad del Valle.

Angela Victoria Arenas Duque

https://orcid.org/0009-0009-2283-3568
arenas.angela@correounivalle.edu.co

Egresada,
Universidad del Valle.

José Londoño-Cardozo

https://orcid.org/0000-0002-5739-1191
jodlondonoca@unal.edu.co

Profesor Catedrático,
Universidad del Valle, Seccional Yumbo.

Investigador del Grupo de Estudios Neoinstitucionales–GEN,
Universidad Nacional de Colombia.

Resumen

Este documento explora la imitación como una estrategia de innovación en el contexto empresarial colombiano, destacando su relevancia frente a la innovación disruptiva en economías emergentes. El objetivo principal es analizar cómo las organizaciones, especialmente las pymes, pueden utilizar la imitación para mejorar su competitividad sin incurrir en los altos costos asociados a la investigación y desarrollo (I+D). La metodología incluye una revisión sistemática de la literatura, donde se recopilan estudios sobre imitación, isomorfismo organizacional y competitividad. Los resultados

Cita este capítulo

Valencia Zúñiga, G.E; Londoño-Cardozo, J; Arenas Duque, A.V. (2026). La imitación organizacional: una alternativa eficiente para la competitividad en las organizaciones colombianas. En: *Tendencias de investigación en administración: del espíritu científico a la acción organizacional.* Londoño-Cardozo, J; Pineda-Henao, E.F. (Editores científicos) (pp. 55-78). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2026.

indican que la imitación no solo es una alternativa viable para las empresas con recursos limitados, sino que también puede ser un catalizador de innovación incremental, permitiendo mejoras continuas en productos y procesos. La discusión sugiere que, en el contexto colombiano, la imitación es clave para la supervivencia empresarial, ya que ofrece una forma de minimizar riesgos y aprovechar innovaciones ya probadas. Las conclusiones apuntan a la necesidad de políticas públicas que fomenten la adopción de esta estrategia, facilitando la colaboración entre empresas, universidades y el Estado. La imitación, bien implementada, puede contribuir al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en Colombia.

Palabras clave: Capacidad de absorción, competitividad empresarial, innovación incremental, isomorfismo organizacional, estrategias empresariales.

Introducción

La imitación en las organizaciones ha sido vista durante mucho tiempo como una estrategia de menor relevancia en comparación con la innovación disruptiva, que se asocia con avances revolucionarios y con la capacidad de transformar industrias completas. La innovación disruptiva tiende a ser percibida como el ideal al que deben aspirar las empresas, especialmente en economías desarrolladas donde abundan los recursos para financiar proyectos de investigación y desarrollo (I+D). No obstante, en economías emergentes como la colombiana, la realidad empresarial es muy distinta. Las limitaciones en recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como la volatilidad del entorno, imponen barreras significativas a la capacidad de las organizaciones para apostar por innovaciones radicales. En este contexto, la imitación emerge como una estrategia no solo pragmática, sino también esencial para la supervivencia y el crecimiento empresarial.

Lejos de ser simplemente una réplica de productos o procesos ya existentes, la imitación en las organizaciones puede ser vista como un proceso adaptativo, mediante el cual las empresas observan, aprenden y adaptan prácticas exitosas a su propio contexto, mejorando sus capacidades y eficiencia. En lugar de reinventar la rueda, las empresas que recurren a la imitación pueden concentrarse en optimizar lo que ya ha sido probado en otros mercados o sectores, lo cual resulta especialmente valioso cuando los recursos

son limitados. Este documento explora cómo la imitación, adecuadamente implementada, puede ser una fuente de innovación incremental que permite a las empresas mejorar continuamente sus procesos y productos, creando un valor significativo en mercados competitivos.

En el contexto colombiano, donde muchas empresas, particularmente las pequeñas y medianas (pymes), enfrentan barreras significativas para acceder a recursos de investigación y desarrollo (I+D), la imitación ofrece una alternativa estratégica para competir en mercados globalizados. Al recurrir a la imitación, las organizaciones pueden reducir el tiempo y los costos asociados a la creación de nuevas ideas desde cero, al mismo tiempo que minimizan los riesgos inherentes a la incertidumbre del mercado. A diferencia de la innovación disruptiva, que requiere grandes inversiones y un alto grado de incertidumbre en cuanto a su éxito, la imitación permite a las empresas basarse en prácticas ya validadas y ajustar esas soluciones a sus necesidades particulares. En este sentido, no se trata de una simple reproducción, sino de una adaptación inteligente que responde a las especificidades del entorno local. El valor de la imitación en economías emergentes radica en su capacidad para democratizar el acceso a innovaciones, permitiendo a las empresas que no disponen de amplios recursos mantenerse competitivas y, en muchos casos, prosperar en sectores industriales clave.

En este contexto, este documento presenta los resultados de una revisión de literatura acerca de la imitación que se realizó con el propósito de identificar las bases teóricas para el planteamiento de un proyecto de grado realizado por estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle en Cali cuyos resultados finales pueden consultarse en el documento de Arenas-Duque et al. (2026). A continuación se presenta un ordenamiento de este documento.

En términos metodológicos, el estudio se basa en una revisión sistemática de la literatura, siguiendo los criterios estándar en las ciencias empresariales. Se recurrió a la búsqueda de artículos, libros y otros estudios relevantes en bases de datos como Scopus, Web of Science, Dialnet y Google Académico. La elección de estos recursos permitió ampliar el espectro de análisis, dado que la literatura sobre imitación en Colombia es escasa y dispersa. La búsqueda incluyó términos clave tanto en español como en inglés, tales como "imitación organizacional", "estrategias de innovación", "isomorfismo" y "competitividad empresarial", lo que facilitó una recopilación exhaustiva de estudios que permitieran establecer un marco teórico y conceptual sólido.

Este enfoque metodológico se complementa con herramientas tecnológicas avanzadas, como el uso de inteligencia artificial para optimizar la búsqueda de información y garantizar la inclusión de estudios recientes y relevantes.

El marco teórico que se desarrolla en el documento parte de una revisión de los principales enfoques sobre la imitación en el ámbito organizacional. Uno de los conceptos centrales es el de isomorfismo organizacional, propuesto por autores como Dimaggio y Powell, que describe cómo las organizaciones tienden a parecerse entre sí debido a presiones normativas, coercitivas y miméticas. El isomorfismo mimético se convierte en una de las principales formas de imitación, en la cual las organizaciones, enfrentadas a la incertidumbre, optan por replicar las prácticas, estructuras y modelos de otras organizaciones percibidas como exitosas. Esta tendencia hacia la homogeneización es particularmente relevante en el contexto colombiano, donde muchas empresas adoptan modelos foráneos para reducir riesgos y mejorar su competitividad, aunque con frecuencia sin realizar las adaptaciones necesarias para el contexto local.

La imitación se explora también desde un enfoque más práctico, examinando su potencial para generar innovación incremental. A diferencia de la innovación disruptiva, que busca transformar por completo un sector o industria, la innovación incremental se basa en pequeñas mejoras o adaptaciones de lo ya existente. En este sentido, la imitación no es una mera réplica, sino un proceso mediante el cual las empresas adoptan lo mejor de las prácticas ajenas, las modifican y las ajustan a sus propios contextos para ofrecer productos y servicios mejorados. Esto es especialmente relevante en sectores como el manufacturero, agroindustrial y tecnológico de Colombia, donde las empresas deben equilibrar la necesidad de innovar con la realidad de recursos limitados. La capacidad de una organización para asimilar y adaptar el conocimiento externo —lo que se conoce como capacidad de absorción— se convierte en un factor crítico para el éxito de las estrategias de imitación.

Este estudio también pone en evidencia la relación entre la imitación y las políticas públicas en Colombia. En este punto, el análisis se centra en cómo el entorno institucional y las políticas gubernamentales pueden fomentar o inhibir el uso de la imitación como una estrategia de innovación. Se destacan iniciativas como iNNpulsa Colombia, una entidad creada en 2012 con el propósito de promover la innovación y el espíritu empresarial en el país. iNNpulsa ha desempeñado un papel clave en la promoción de la imitación como una

vía para mejorar la competitividad, ofreciendo recursos y programas que permiten a las empresas colombianas adoptar las mejores prácticas de sus pares internacionales, ajustándolas a las necesidades y condiciones locales.

Asimismo, el documento aborda cómo las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia se benefician de la imitación. En un entorno donde los recursos para la investigación y desarrollo son limitados, las pymes encuentran en la imitación una forma eficaz de acceder a tecnologías y procesos que de otra manera estarían fuera de su alcance. A través de la imitación, estas empresas pueden mejorar su capacidad innovadora sin incurrir en los altos costos y riesgos de la creación de nuevas tecnologías o productos. El estudio resalta cómo, mediante la imitación, las pymes pueden evolucionar hacia formas más sofisticadas de innovación, lo que les permite diferenciarse en el mercado y mejorar su competitividad.

En el apartado de resultados y discusión, el análisis se centra en cómo la imitación puede ser una respuesta racional y adaptativa a las condiciones del entorno empresarial colombiano. Se destaca que la imitación no solo permite a las organizaciones reducir los riesgos asociados a la innovación, sino que también les facilita el acceso a mercados más competitivos. En este sentido, la imitación se convierte en una estrategia de **supervivencia y crecimiento**, especialmente en sectores donde la inversión en I+D es limitada. Sin embargo, el éxito de esta estrategia depende en gran medida de la capacidad de las empresas para adaptar de manera efectiva las innovaciones que imitan, ajustándolas a las particularidades del mercado local y las demandas de sus clientes.

Por otro lado, se explora la importancia de la colaboración entre las empresas, las universidades y el Estado en el éxito de las estrategias de imitación. Este enfoque colaborativo es fundamental en el contexto colombiano, donde muchas empresas carecen de los recursos necesarios para innovar de manera independiente. A través de acuerdos de colaboración, las organizaciones pueden compartir conocimientos, tecnologías y prácticas, lo que facilita el proceso de imitación y mejora su eficacia. Este aspecto es especialmente relevante en sectores como el tecnológico y el manufacturero, donde la innovación depende en gran medida de la capacidad de las empresas para aprender de otras y aplicar ese conocimiento de manera estratégica.

Finalmente, en las conclusiones del documento se subraya la relevancia de la imitación como una estrategia de innovación viable para el contexto co-

lombiano. Aunque tradicionalmente se ha visto como una opción de menor valor en comparación con la innovación disruptiva, la imitación ofrece beneficios significativos en entornos donde los recursos son escasos y la incertidumbre es alta. No obstante, se destaca que la imitación, para ser exitosa, debe ir más allá de la simple copia de lo que otras empresas han hecho. Las organizaciones colombianas deben desarrollar su capacidad de absorción para poder adaptar y mejorar las innovaciones que imitan, diferenciándose de sus competidores y creando valor adicional para sus clientes.

El análisis también sugiere que, a medida que las políticas públicas en Colombia sigan evolucionando, es fundamental que el Estado apoye la adopción de estrategias de imitación a través de incentivos y programas que promuevan la transferencia de tecnología y el aprendizaje colaborativo. De esta manera, las empresas colombianas, especialmente las pymes, podrán no solo imitar, sino también innovar y crear soluciones originales que contribuyan al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.

Metodología

Los resultados y el análisis presentados en este documento provienen de la aplicación de una metodología cualitativa. Se llevó a cabo una revisión de la literatura, seguida de una síntesis cualitativa, con el fin de identificar documentos relevantes para analizar la implementación de la imitación como estrategia de innovación en las organizaciones.

En cuanto al diseño, la revisión se realizó siguiendo los criterios estándar de las ciencias empresariales (Chicaíza-Becerra et al., 2017; Rao y Moon, 2021). Se buscaron artículos, capítulos de libros y otros resultados de investigación pertinentes al tema. Para localizar los documentos, se utilizaron criterios de búsqueda tanto en español como en inglés, enfocándose en términos como *imitación en las organizaciones*, *imitación como innovación*, *imitation*, *innovation*, *organizational learning*, *isomorphism* y *competitive strategy*, entre otros. Inicialmente, se realizó la búsqueda en Science Direct y Sage Journals, pero debido a la especificidad del tema, fue necesario ampliar las fuentes de búsqueda. Finalmente, se incluyeron bases como Business Source Complete de EBSCOHost Dialnet, Econpapers y Google Académico, además de las ya mencionadas.

Debido a la novedad y especificidad del tema, se consideraron documentos de todas las fechas disponibles, ya que la limitada cantidad de publicacio-

nes relacionadas hizo necesario abarcar todo el rango temporal indexado en las bases de datos. También se emplearon herramientas de inteligencia artificial para optimizar la búsqueda de información. En particular, se utilizó SciSpace (PubGenius Inc, 2024) para localizar información adicional en bases de datos como JATS, PubMed, CrossRef, SciELO y Redalyc. El uso de esta herramienta amplió el universo de documentos disponibles, enriqueciendo así la búsqueda y los resultados obtenidos.

El análisis de la información se realizó mediante la creación de matrices de lectura y resúmenes, lo que permitió identificar categorías temáticas compartidas y las interrelaciones entre ellas. Estos métodos son característicos de una síntesis cualitativa (Bearman y Dawson, 2013; Seers, 2012; Thomas y Harden, 2008).

Marco teórico

En este apartado se introduce el marco teórico que aborda la imitación organizacional como una estrategia de innovación. La imitación se entiende como el proceso mediante el cual las organizaciones adoptan prácticas o estructuras de otras consideradas exitosas, especialmente en contextos de incertidumbre. Esta estrategia está relacionada con el concepto de isomorfismo organizacional, que explica cómo las empresas tienden a parecerse entre sí debido a presiones externas y sociales.

Además, se exploran distintas perspectivas teóricas que explican la imitación. Desde su papel en la adaptación y supervivencia de las organizaciones, hasta su uso como respuesta frente a la competencia y la incertidumbre en el entorno empresarial. Este enfoque permite comprender cómo la imitación puede ser un mecanismo clave para la innovación incremental en contextos con limitaciones de recursos.

La imitación en las organizaciones

La primera definición formal de imitación en el contexto de las organizaciones se atribuye a March y Olsen (1976). Estos autores introdujeron el concepto de *imitación organizacional* como un proceso mediante el cual las organizaciones imitan las prácticas, estructuras organizativas y comportamientos de otras organizaciones que son percibidas como exitosas o adecuadas en un contexto específico, especialmente cuando la imitadora se encuentra en momentos de incertidumbre (March y Olsen, 1976). Las organizaciones fre-

cuentemente adoptan modelos y prácticas de otras organizaciones no solo por la racionalidad técnica o económica, sino también porque estas prácticas son vistas como socialmente apropiadas o legitimadas dentro de su entorno (Dimaggio y Powell, 1999; March y Olsen, 1976).

Dicho esto, se puede relacionar con el concepto de isomorfismo organizacional. El cual corresponde a un proceso coercitivo que obliga a las organizaciones a parecerse a otras en condiciones ambientales similares (Dimaggio y Powell, 1999; Meyer y Rowan, 1977). Ello es el resultado de imitar a otras organizaciones para adaptarse al entorno, y el aprendizaje depende de la comunicación y la transmisión del conocimiento. Este implica la transferencia efectiva de las organizaciones a la institucionalización, lo que lleva a una homogeneidad en las prácticas, los procesos y la gestión entre las organizaciones (Bolomope et al., 2022; Dimaggio y Powell, 1999; Freitas, 2023; Meyer y Rowan, 1977). Esto se puede encontrar en organizaciones de similar naturaleza en donde se toma el ejemplo de la organización de mejores resultados y se busca replicar sus prácticas y por consiguiente sus resultados.

Según Bolomope et al. (2022), existen tres tipos principales de isomorfismo e influyen en la forma en que las organizaciones operan y toman decisiones. Se trata del normativo, coercitivo y mimético. El normativo se produce cuando las organizaciones adoptan normas y valores similares para ganar legitimidad en su entorno (de la Reza y Lara, 2012; Misoczky, 2006). El coercitivo se produce cuando se presiona a las organizaciones para que cumplan con las expectativas externas, como las regulaciones o los estándares de la industria (da Silva Vicente y Portugal, 2014; Dimaggio y Powell, 1999; Ganga et al., 2017). El mimético, por su parte, se produce cuando las organizaciones imitan las acciones de otras en situaciones inciertas o ambiguas, lo que lleva a la homogeneidad en los enfoques de toma de decisiones (Bisognin Gonçalves Severo, 2024; Prado Gimenez et al., 2020). La imitación en las organizaciones también es abordada por otros autores. Para Hannan y Freeman, "las organizaciones aprenden y cambian a través de procesos de selección, variación y retención" (2009, p. 26) para ellos a esto se le llama "la teoría de la población ecológica" (2009, p. 26). Según el marco teórico desarrollado por Hannan y Freeman, las organizaciones, al enfrentarse a la incertidumbre, no solo buscan adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, sino que también recurren frecuentemente a la imitación de modelos exitosos como una estrategia de supervivencia. Este comportamiento de imitación está profundamente vinculado a los procesos de variación, selección y retención, que forman parte central de la teoría ecológica organizacional (Amburgey y Rao, 1996; Hannan y Freeman, 2009; Singh y Lumsden, 1990).

Hannan y Freeman argumentan que las organizaciones operan en un entorno donde la incertidumbre y las limitaciones estructurales restringen sus capacidades para adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del entorno. Como resultado, en lugar de innovar continuamente, las organizaciones a menudo tienden a imitar las prácticas y estructuras de aquellas que han tenido éxito en condiciones similares. Este fenómeno hace parte del mencionado isomorfismo mimético y ocurre cuando una organización adopta características de otras organizaciones, no necesariamente por razones de eficiencia técnica, sino porque estas prácticas son percibidas como legítimas y adecuadas dentro del campo organizacional (2009).

Este proceso de imitación puede ser entendido como parte del ciclo evolutivo que describe la ecología organizacional. La variación ocurre cuando nuevas prácticas y estructuras emergen dentro de una organización o en el campo organizacional. A medida que estas prácticas se difunden, el entorno selecciona aquellas que son más adecuadas para las condiciones imperantes, eliminando las menos eficientes. Las organizaciones que sobreviven a este proceso de selección tienden a retener y perpetuar las prácticas exitosas, lo que a su vez incrementa la homogeneidad dentro del campo organizacional (Hannan y Freeman, 2009).

No obstante, Hannan y Freeman consideran que la imitación no garantiza el éxito, ya que no todas las organizaciones poseen los recursos o la capacidad de replicar exactamente los mismos resultados. A pesar de esto, la adopción de prácticas legitimadas dentro del campo organizacional puede proporcionar un aumento en la legitimidad percibida por parte de actores externos, lo cual es crucial para la obtención de recursos y la sostenibilidad en el tiempo (2009).

Por otro lado, para Lieberman y Asaba (2006) la imitación entre las organizaciones tiene su origen en lo racional y descarta las aspiraciones ritualistas de ésta. Un acto de imitación puede verse como irracional ya que el resultado de este ejercicio deriva en un ambiente de incertidumbre, su aplicación puede producir innovaciones o amplificar los errores propios y de los de la empresa que imita. Este autor también define la imitación como una respuesta a la incertidumbre del ambiente.

En su estudio, Lieberman y Asaba exponen dos categorías de imitación. Se trata de las teorías basadas en la información y las basadas en la rivalidad. Dentro de las teorías basadas en la información se encuentran, en primer lugar, las teorías económicas donde se destacan las “cascadas de la informa-

ción" (2006, p. 368) en la cual los imitadores ignoran su información interna y replican las decisiones tomadas por otros; y en segundo lugar, las teorías de sociología y ecología organizacional en donde se evidencia que las compañías de mayor tamaño y crecimiento son las mejores candidatas para imitar, una vez los actores sociales adoptan cierto comportamiento, este se toma como institucionalizado (Lieberman y Asaba, 2006).

Por otro lado, las teorías basadas en la realidad, evidencian que el *statu quo* busca ser protegido mediante la imitación de los movimientos de los competidores (Lieberman y Asaba, 2006). Aquí emerge el concepto de minimización de riesgo donde el ejercicio de imitación entre dos o más compañías genera un crecimiento o contracción similar.

Según Barney (1991) desde el nivel estratégico y competitivo los recursos que se buscan imitar son los que forman parte de una ventaja competitiva sostenible y que cumplen cuatro condiciones: ser valioso, raro, difícil de imitar y no sustituible por otros recursos equivalentes. Una ventaja competitiva sostenible adquirida a través de la planeación formal también es altamente imitable pues se adquiere mediante el aprendizaje. Por otro lado, la tecnología física tales como herramientas o robots son fácilmente imitables.

En contraste, los sistemas de procesamiento de información y la buena reputación ganada a través de la historia son elementos difícilmente imitables debido la especificidad de cada empresa. Esto último porque implica una complejidad social en el interior de una organización que es difícilmente imitable, teniendo en cuenta que los equipos de trabajo humano no son idénticos en dos empresas (Barney, 1991).

Como lo señalan Cohen y Levinthal (1990) es de gran importancia que las empresas inviertan en su capacidad de absorción para explotar eficazmente el conocimiento de las empresas de investigación cooperativas y de fuentes externas. La absorción del conocimiento desde una fuente externa no es garantía de éxito. Es necesario contar con un conocimiento previo para poder comprender en que campo es necesario introducir nuevos desarrollos o tecnologías. No basta con imitar el conocimiento de una fuente externa. "El conocimiento se asume como útil a la firma porque incrementa el conocimiento a su vez que las ganancias, mientras que el incremento del conocimiento de la competencia las disminuye" (Cohen y Levinthal, 1990, p. 141).

Según Cohen et al. (2000) las empresas utilizan una serie de mecanismos para proteger sus innovaciones frente a competidores, y no se limitan exclu-

sivamente al uso de patentes. Entre estos mecanismos destacan el secreto, los tiempos de ventaja y las capacidades complementarias en marketing y fabricación. Aunque se podría asumir que las patentes son el principal recurso de protección, en realidad las empresas de diversas industrias suelen recurrir a la confidencialidad. Esto se debe a que, en algunos sectores, las patentes no solo pueden ser costosas y revelar información sensible, sino que también pueden ser evadidas a través de ingeniosas estrategias de invención alrededor de la patente. "El secreto es comúnmente el mecanismo dominante, especialmente en industrias donde el proceso es difícil de vigilar o la complejidad del producto aumenta la posibilidad de mantenerlo oculto" (Cohen et al., 2000, p. 15)

Así, en sectores como el químico, semiconductores y equipos médicos, las empresas tienden a preferir el secreto sobre las patentes, especialmente en innovaciones de procesos, ya que resulta más efectivo para evitar la copia y proteger la ventaja competitiva. Por ejemplo, las compañías dedicadas a producir semiconductores, maquinaria y elementos aeroespaciales optan por mantener en secreto sus desarrollos y emplear tiempos de ventaja. De manera similar, las empresas de autopartes combinan el secreto con estrategias de comunicación, mientras que las industrias del acero consideran los tiempos de espera su mejor defensa. De esta forma, el secreto se consolida como una alternativa flexible y eficiente frente a las patentes, dadas sus limitaciones y costos (Cohen et al., 2000; Mezzanotti y Simcoe, 2023; Thomä y Bizer, 2013).

En general, la mayoría de las empresas utilizan más de un mecanismo para protegerse de la competencia. Entre las razones para optar por patentar se encuentran: evitar ser copiado; impedir que otras empresas patenten invenciones relacionadas, lo que se conoce como "bloqueo de patente" (Cohen et al., 2000, p. 21). Con obtener ingresos por licencias; fortalecer su posición en negociaciones; prevenir demandas por infracción; medir el desempeño de sus desarrollos y mejorar la reputación de la empresa.

La imitación en Colombia

Para introducir la imitación en el contexto colombiano Juliao-Rossi et al. (2019) Exponen que la imitación en el contexto de la innovación implica analizar cómo las empresas replican o adaptan productos o tecnologías ya existentes en lugar de crear innovaciones completamente nuevas. Para las

empresas colombianas, esta estrategia es especialmente relevante porque les permite utilizar innovaciones previas para mejorar su competitividad.

Juliao-Rossi et al. (2019) Distinguen entre dos tipos principales de innovación. El primero es la invención, que se refiere a la creación de productos nuevos destinados a mercados internacionales. El segundo es la imitación, que abarca el desarrollo de nuevos productos para uso interno de la empresa o la introducción de productos nuevos en el mercado nacional. El estudio subraya que ambos tipos de innovación son esenciales para que las empresas mantengan una capacidad de innovación continua.

La investigación también identifica varios factores determinantes que apoyan la persistencia en la innovación. Uno de estos factores es el acceso a recursos financieros externos; las empresas que pueden obtener financiación tienen más capacidad para invertir tanto en estrategias de imitación como de invención. La colaboración y el aprendizaje mediante la interacción con socios y partes interesadas externas también juegan un papel fundamental ya que mejoran la capacidad de una empresa para innovar, especialmente a través de la imitación.

Además, se resalta la importancia de la inversión continua en investigación y desarrollo (I+D). En las organizaciones que adoptan estrategias de imitación, la investigación y desarrollo (I+D) desempeña un papel crucial en la mejora y adaptación de productos ya existentes, lo que les permite incrementar su competitividad en el mercado (Zhou y Wu, 2010). El documento también sugiere que la innovación exitosa, ya sea a través de la imitación o la invención, requiere una combinación estratégica de diversas habilidades y capacidades. Estas capacidades, generalmente tecnológicas y la innovación de productos son esenciales para que las empresas adapten y mejoren su oferta, especialmente en entornos turbulentos. Según el enfoque de capacidad de absorción, una empresa necesita buscar, identificar y transformar el conocimiento nuevo para lograr innovaciones de producto exitosas, lo que está directamente vinculado con la mejora de la competitividad a través de la I+D (Zhou y Wu, 2010).

Este argumento sustenta que las organizaciones no solo dependen de la imitación pasiva, sino que emplean la investigación y desarrollo para adaptar lo que han aprendido de otras empresas exitosas y aplicarlo a sus propias circunstancias competitivas (Zhou y Wu, 2010). Para las empresas que se enfocan en la imitación, es vital integrar de manera eficaz sus recursos para

adaptar con éxito innovaciones existentes (Juliao-Rossi et al., 2019)distinguishing between innovation based on invention (new products for the international market.

El estudio de Juliao-Rossi et al. (2019) también indica que las políticas públicas deben enfocarse en reducir las barreras que dificultan la innovación persistente. Esto incluye mejorar el acceso a recursos financieros y fomentar el aprendizaje mediante la colaboración con agentes externos, lo cual puede apoyar tanto estrategias de imitación como de invención. La imitación se presenta como una estrategia viable de innovación para las empresas colombianas, especialmente cuando se cuenta con recursos financieros adecuados y un entorno favorable para el aprendizaje y la colaboración.

Por su parte, Cruz Díaz y Gómez Echeverry (2018) indican la colaboración que se puede establecer entre la academia, las empresas y el Estado. En Colombia, la promoción de programas de innovación abierta por parte del gobierno ha sido fundamental para impulsar el crecimiento empresarial y fomentar la colaboración. Estos programas animan a las empresas a adoptar prácticas innovadoras, incluyendo la imitación, como una estrategia para mejorar sus productos y procesos. Al observar y replicar modelos de éxito de otras empresas, las organizaciones pueden adaptarse e innovar de manera eficiente sin necesidad de comenzar desde cero. A continuación se presentan algunos de estos programas en el contexto colombiano.

INNpulsa Colombia, creada en 2012, juega un papel clave en la promoción de la innovación y el espíritu empresarial en el país. Esta entidad apoya a las empresas en la implementación de estrategias innovadoras, incluyendo la imitación, para estimular el crecimiento y aumentar la competitividad en el mercado. iNNpulsa proporciona recursos y marcos que fomentan el aprendizaje entre empresas y la adopción de las mejores prácticas (Cruz Díaz y Gómez Echeverry, 2018)

Por otra parte, los acuerdos de colaboración entre entidades como Finagro y la Universidad de La Gran Colombia son ejemplos de cómo la imitación puede integrarse en las estrategias de innovación (Cruz Díaz y Gómez Echeverry, 2018). Estas asociaciones permiten a las organizaciones compartir conocimientos y experiencias, facilitando la imitación de estrategias exitosas en contextos similares. Este enfoque colaborativo puede generar nuevas soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.

Los resultados de los procesos de innovación abiertos y colaborativos sugieren que universidades, empresas y el Estado pueden utilizar la imitación como una estrategia de integración efectiva (Bernal-Torres y Frost-González, 2015). Al desarrollar y ejecutar proyectos estratégicos basados en las lecciones aprendidas de otros, estas entidades pueden mejorar su impacto en el desarrollo económico, social, cultural y ambiental en Colombia.

Siguiendo la misma línea de Juliao-Rossi et al. (2019), para Cruz Díaz y Gómez Echeverry (2018), la imitación como estrategia de innovación ofrece importantes beneficios al permitir a las empresas colombianas minimizar los riesgos asociados con el desarrollo de nuevos productos. Al analizar y replicar innovaciones exitosas, las empresas pueden ahorrar tiempo y recursos mientras obtienen ventajas competitivas. Este enfoque resulta particularmente ventajoso en economías en desarrollo como la de Colombia, donde los recursos pueden ser limitados para las áreas de investigación y desarrollo (I+D).

En consecuencia, la imitación se presenta como una estrategia valiosa de innovación en Colombia, apoyada por iniciativas gubernamentales y esfuerzos colaborativos entre diversas partes interesadas. Esta estrategia no solo promueve el crecimiento empresarial, sino que también enriquece el panorama de la innovación en el país (Cruz Díaz y Gómez Echeverry, 2018).

Sulistiyani et al. (2013) menciona que la imitación puede ser clave en las estrategias de innovación para las pequeñas y medianas empresas (pymes) en países en desarrollo, especialmente en sectores en crecimiento. Aunque el documento no menciona ni directa o indirectamente a Colombia, es posible extrapolar los aspectos importantes que mencionan para su aplicación en el país (ver Figura 2.1).

Figura 2.1. *Aspectos importantes del modelo de imitación según Sulistiyani et al.* (2003)



Fuente Adaptado de Sulistiyani et al. (2013)

Resultados y discusión

La imitación en el contexto colombiano puede ser entendida como una respuesta adaptativa y racional frente a las condiciones del entorno económico y empresarial, caracterizado por limitaciones en recursos y capacidades para la innovación radical. Esta estrategia permite a las organizaciones aprovechar innovaciones ya probadas y replicarlas con el fin de mejorar su competitividad, reducir riesgos y acceder a nuevos mercados. A diferencia

de otros enfoques más tradicionales de innovación que se centran en la invención de nuevas tecnologías o productos, la imitación se posiciona como una vía viable, especialmente para sectores industriales donde la inversión en investigación y desarrollo (I+D) es limitada (Juliao-Rossi et al., 2019).

En Colombia, sectores como el manufacturero, agroindustrial, tecnológico y de servicios recurren a la imitación como una estrategia empresarial válida para mantenerse competitivos en un entorno altamente dinámico. Esta práctica empresarial está vinculada con la necesidad de las organizaciones de adaptarse a la presión competitiva y a la demanda de mejorar constantemente los productos y servicios ofrecidos sin asumir los altos costos y riesgos asociados a la innovación disruptiva. En este sentido, la imitación no debe ser vista como una práctica de menor valor frente a la invención, sino como una estrategia complementaria que facilita el acceso a innovaciones de manera más eficiente (Maldonado-Pinto y Portilla-Barco, 2020)para lo cual se utilizó como metodología la hermenéutica, ya que se interpretaron los resultados de las entrevistas y la revisión de algunos documentos. Entre los principales hallazgos, se estima que la industria manufacturera colombiana ha adquirido una cierta cultura de innovación; el talento humano de las organizaciones participa activamente en todos los procesos de innovación; en los trabajadores jóvenes se detecta una alta capacidad creativa y, finalmente, la innovación está presente en toda la gestión administrativa, en la actualización o mejora de los productos y se desarrolla de forma continua e incremental. Con respecto a la innovación tecnológica, los resultados arrojan que esta facilita el trabajo, si se cuenta con los equipos, la maquinaria y las herramientas adecuadas. La estrategia tecnológica es un proceso que involucra todo, especialmente, cuando el objetivo es la satisfacción total del cliente. También fue posible detectar que la estrategia tecnológica es una forma de pensar y constituye una política de innovación. Algunas compañías no protegen sus inventos con patentes, sin embargo, los más organizados sí lo hacen. En conclusión, la industria manufacturera colombiana innova en productos, procesos y servicios, y también apoya el desarrollo del sector con estudios de mercado y tendencias.

Desde una perspectiva de investigación, estudiar la imitación en el contexto colombiano implica abordar varios elementos clave. En primer lugar, se debe considerar cómo las empresas seleccionan las innovaciones a imitar, lo que puede estar influenciado por factores como la incertidumbre en el entorno, la percepción de éxito de las organizaciones líderes en el mercado y

las presiones regulatorias o normativas que obligan a adaptarse a ciertos estándares o prácticas industriales (Lieberman y Asaba, 2006). En este punto, es pertinente resaltar el rol del isomorfismo mimético, en el cual las organizaciones imitan las acciones de otras que perciben como exitosas en contextos similares (Dimaggio y Powell, 1999).

Un segundo aspecto relevante es la implementación efectiva de las innovaciones imitadas. No se trata solo de replicar prácticas o tecnologías, sino de adaptarlas al contexto específico de cada organización o sector. En el contexto colombiano, esta adaptación es crucial, dado que muchas veces las innovaciones provienen de mercados o industrias con realidades económicas, sociales y tecnológicas muy diferentes. La capacidad de absorción, entendida como la habilidad de las organizaciones para asimilar y utilizar de manera efectiva el conocimiento externo, juega un papel central en el éxito de las estrategias de imitación (Cohen y Levinthal, 1990). Para que las empresas colombianas logren implementar innovaciones imitadas de manera exitosa, deben contar con los recursos humanos, tecnológicos y financieros adecuados que les permitan no solo copiar, sino también mejorar y ajustar dichas innovaciones a sus necesidades específicas (Juliao-Rossi et al., 2019).

Otro elemento para considerar en la investigación sobre la imitación es la influencia que esta estrategia puede tener en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Si bien la imitación puede ser vista como una estrategia de bajo riesgo, su éxito a largo plazo depende de la capacidad de la empresa para diferenciarse de sus competidores. En este sentido, la imitación puede actuar como un trampolín hacia la innovación incremental, donde las empresas que inicialmente imitan tecnologías o productos logran, con el tiempo, introducir mejoras y personalizaciones que les permitan diferenciarse en el mercado (Maldonado-Pinto y Portilla-Barco, 2020). Este enfoque puede ser particularmente útil para las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia, que enfrentan restricciones más significativas en términos de recursos, pero que, a través de la imitación, pueden mejorar su capacidad innovadora y su posición competitiva (Sulistiyani et al., 2013).

La investigación sobre la imitación en Colombia también debe abordar la interacción entre las políticas públicas y las estrategias empresariales. El entorno institucional juega un papel crucial en la promoción de la innovación y, por tanto, en la adopción de estrategias de imitación. Las políticas gubernamentales que fomentan la transferencia de tecnología, la cooperación en-

tre empresas y universidades, y la creación de incentivos financieros para la innovación pueden facilitar la implementación de prácticas de imitación en diversos sectores (Cruz Díaz y Gómez Echeverry, 2018). Un ejemplo de esto es el papel que juegan entidades como iNNpulsa Colombia, que promueven el emprendimiento y la innovación empresarial a través de programas que fomentan tanto la creación de nuevas ideas como la adopción de prácticas exitosas de otras empresas (Cruz Díaz y Gómez Echeverry, 2018).

En términos metodológicos, una investigación cuyo objetivo sea analizar la imitación como estrategia de innovación en un sector específico de la economía colombiana puede adoptar un enfoque mixto, que combine métodos cualitativos y cuantitativos. El análisis de casos de estudio es una herramienta útil para identificar cómo las empresas en diferentes sectores han implementado estrategias de imitación y cómo han adaptado dichas prácticas a su entorno local. Esto puede complementarse con encuestas o entrevistas a líderes empresariales y expertos en innovación para obtener una visión más profunda de los factores que impulsan la imitación y los desafíos que enfrentan las organizaciones al implementar esta estrategia (Juliao-Rossi et al., 2019).

Un enfoque más cuantitativo podría incluir el análisis de datos sobre inversión en I+D, indicadores de innovación y desempeño empresarial en sectores que tienden a recurrir a la imitación. Este análisis permitiría identificar patrones en la adopción de innovaciones imitadas y su impacto en el crecimiento y la competitividad de las empresas. Al comparar sectores o industrias, también sería posible determinar en qué contextos la imitación es más efectiva como estrategia de innovación, así como los factores que contribuyen a su éxito o fracaso (Zhou y Wu, 2010).

Una investigación que aborde la imitación en un sector específico debe tener en cuenta también las dinámicas de colaboración entre las empresas y otros actores del ecosistema de innovación, en el documento de Arenas-Duque et al. (2026) se desarrolla esta idea en el sector de la chocolatería y los dulces en las principales empresas de este sector. En Colombia, la colaboración entre empresas, universidades y el Estado ha sido clave para fomentar la adopción de tecnologías y prácticas innovadoras (Bernal-Torres y Frost-González, 2015). Los acuerdos de colaboración permiten a las organizaciones compartir conocimientos y experiencias, lo que facilita el aprendizaje y la imitación de estrategias exitosas en contextos similares. Este enfoque colaborativo puede

ser un motor clave para el crecimiento de la innovación en Colombia, especialmente en sectores donde las empresas carecen de los recursos necesarios para innovar de manera independiente (Cruz Díaz y Gómez Echeverry, 2018).

Finalmente, el estudio de la imitación en Colombia ofrece una oportunidad para analizar no solo los beneficios de esta estrategia, sino también sus posibles limitaciones. Aunque la imitación permite a las empresas reducir costos y riesgos, también plantea desafíos relacionados con la originalidad y la protección de la propiedad intelectual (Cohen et al., 2000). En sectores donde la innovación está protegida por patentes u otras formas de propiedad intelectual, las empresas pueden encontrar obstáculos para imitar prácticas o productos sin infringir derechos legales. Además, la imitación puede llevar a una homogeneización del mercado, donde las empresas pierden su capacidad de diferenciarse entre sí, lo que podría resultar en una menor competencia y un estancamiento en el desarrollo de nuevas ideas (Lieberman y Asaba, 2006).

Conclusiones

La imitación como estrategia de innovación en Colombia presenta un campo de estudio que, si bien ha sido explorado parcialmente, ofrece un vasto potencial para ser profundizado, especialmente en sectores donde los recursos para innovación radical son limitados (ver Figura 2.2). En un país como Colombia, donde muchas empresas enfrentan restricciones económicas y estructurales, la imitación se convierte en una alternativa viable para mantenerse competitivas en el mercado local e internacional. Sin embargo, es necesario comprender a fondo las dinámicas específicas que caracterizan a la imitación en este contexto, más allá de simplemente replicar lo que otros han hecho. Esto implica analizar no solo los factores que facilitan o inhiben la adopción de esta estrategia, sino también los mecanismos por los cuales las organizaciones logran adaptar y personalizar las innovaciones imitadas, de modo que puedan ofrecer valor adicional y diferenciarse de sus competidores.

Figura 2.2. *Panoramas del estudio de la imitación como innovación en Colombia*



Ahondar en este tema resulta crucial porque permite entender cómo las empresas colombianas pueden aprovechar las innovaciones externas de manera eficiente, pero también cómo pueden superar las barreras asociadas a la imitación. En el contexto colombiano, donde la capacidad de inversión en investigación y desarrollo es limitada para muchas empresas, la imitación puede ser la clave para sobrevivir en un entorno global cada vez más competitivo. No obstante, el éxito de esta estrategia depende en gran medida de la capacidad de adaptación y absorción que tengan las empresas. No se trata solo de copiar modelos exitosos de otras empresas o países, sino de adaptar esas innovaciones a las particularidades del mercado local, la cultura empresarial y los recursos disponibles.

Explorar más a fondo la imitación en Colombia también puede arrojar luz sobre el rol que juegan las políticas públicas y el entorno institucional en el fomento de esta práctica. A medida que las instituciones gubernamentales y las políticas de apoyo a la innovación sigan desarrollándose, será fundamental identificar cómo estas pueden favorecer la adopción de innovaciones a través de la imitación, proporcionando los incentivos necesarios para que las empresas, especialmente las pymes, puedan acceder a tecnologías, conocimientos y prácticas que de otra manera estarían fuera de su alcance.

Además, el fortalecimiento de la colaboración entre empresas, universidades y el Estado es otro aspecto que debe ser explorado con mayor profundidad, ya que esta colaboración es esencial para que las empresas puedan no solo imitar, sino también innovar de manera incremental, basándose en las experiencias compartidas.

Un análisis detallado de la imitación en el contexto colombiano también podría revelar importantes implicaciones para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial a largo plazo. La imitación, cuando se ejecuta de manera estratégica, puede actuar como un punto de partida para desarrollos más avanzados, permitiendo a las empresas evolucionar hacia una mayor sofisticación en sus capacidades innovadoras. Por ello, es fundamental entender cómo las empresas pueden pasar de una simple imitación a una innovación incremental y, eventualmente, a la creación de soluciones originales que contribuyan al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, investigar la imitación en el contexto colombiano ofrece una valiosa oportunidad para identificar cómo las empresas pueden protegerse de la competencia y, al mismo tiempo, crear un entorno de aprendizaje continuo. El análisis de las ventajas y riesgos asociados a la imitación puede proporcionar lecciones cruciales sobre cómo equilibrar la necesidad de mantenerse competitivos en el corto plazo, con el objetivo de crear innovaciones más sólidas y originales a largo plazo. En este sentido, la imitación no debe verse como un fin en sí mismo, sino como una estrategia dinámica que, bien gestionada, puede conducir a un crecimiento sostenido y a la diferenciación en el mercado.

Referencias

Amburgey, T. L., y Rao, H. (1996). Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions. Academy of Management Journal, 39(5), 1265-1286. https://doi.org/10.5465/256999

Arenas-Duque, A. V., Zuñiga, G. E. V., y Londoño-Cardozo, J. (2026). Imitation as an Innovation Strategy: Evidence from the Colombian Chocolate and Confectionery Sector. Revista Universidad y Empresa, 28(52), 1-42. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.15845

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Ad-

vantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bearman, M., y Dawson, P. (2013). Qualitative synthesis and systematic review in health professions education. Medical Education, 47(3), 252-260. https://doi.org/10.1111/medu.12092

Bernal-Torres, C. A., y Frost-González, S. (2015). Innovación abierta en empresas colombianas: Reto a superar. Revista Venezolana de Gerencia, 20(70), 252-267. https://doi.org/10.31876/revista.v20i70.19996

Bisognin Gonçalves Severo, M. A. (2024). Análise das estratégias de empresas de food delivery sobre práticas de isomorfismo mimétic [Universidade Federal de Santa Catarina]. https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/255669

Bolomope, M., Amidu, A.-R., Levy, D., y Filippova, O. (2022). Organizational isomorphism and property investment decision-making amidst disruptions: Evidence from listed property trusts in New Zealand. International Journal of Strategic Property Management, 26(3), Article 3. https://doi.org/10.3846/ijspm.2022.16947

Chicaíza-Becerra, L. A., Riaño Casallas, M. I., Rojas-Berrio, S. P., y Garzón Santos, C. (2017). Revisión sistemática de literatura en Administración (No. 3011931). Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones para el Desarrollo - CID. https://doi.org/10.2139/ssrn.3011931

Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152. https://doi.org/10.2307/2393553

Cohen, W. M., Nelson, R. R., y Walsh, J. P. (2000). Protecting Their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and Why U.S. Manufacturing Firms Patent (or Not) (SSRN Scholarly Paper No. 214952). https://papers.ssrn.com/abstract=214952

Cruz Díaz, M. R., y Gómez Echeverry, E. (2018). La innovación abierta y colaborativa: Una experiencia de articulación entre el estado y la universidad. Criterio Libre, 16(28), Article 28. https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2131

Da Silva Vicente, S. C., y Portugal, M. (2014). Isomorfismo Coercitivo: As Implicações das Pressões Institucionais no. Anais do III SINGEP e II S2IS. https://singep.org.br/3singep/resultado/494.pdf

Reza, Ge., y Lara, A. (2012). Creación interdiciplinaria: El isomorfismo como criterio normativo. Argumentos (México, D.F.), 25(68), 223-237.

Dimaggio, P. J., y Powell, W. W. (1999). Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales (R. R. Reyes Mazzoni, Trad.). En W. W. Powell y P. J. Dimaggio (Eds.), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional (Primera, pp. 104-125). Fondo de Cultura Económica.

Freitas, V. B. de. (2023). Organization isomorphism and the search for knowledge and its influence on innovative performance: A study at APL Taquaral Goiás, Brazil. International Journal for Innovation Education and Research, 11(2), Article 2. https://doi.org/10.31686/ijier.vol11.iss2.4086

Ganga, F., Pedraja-Rejas, L., Quiroz, J., y Rodríguez-Ponce, E. (2017). Isomorfismo Organizacional (IO): Breves aproximaciones teóricas y algunas aplicaciones a la educacion superior. Revista ESPACIOS, 38(20). https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/17382031.html

Hannan, M. T., y Freeman, J. (2009). Organizational ecology. Harvard University Press.

Juliao-Rossi, J., Schmutzler, J., y Forero-Pineda, C. (2019). To persist or not? Determinants of product innovation persistence of Colombian manufacturing firms. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 18(2), 125-151. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2018-0887

Lieberman, M. B., y Asaba, S. (2006). Why Do Firms Imitate Each Other? Academy of Management Review, 31(2), 366-385. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208686

Maldonado-Pinto, J. E., y Portilla-Barco, L. F. (2020). Procesos de innovación en la industria manufacturera colombiana. Revista CEA, 6(11), 145-163. https://doi.org/10.22430/24223182.1395

March, J. G., y Olsen, J. P. (1976). Ambiguity and Choice in Organizations. Universitetsforlaget.

Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American journal of sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Mezzanotti, F., y Simcoe, T. (2023). Innovation and Appropriability: Revisiting the Role of Intellectual Property (Working Paper No. 31428). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w31428

Misoczky, M. C. (2006). O isomorfismo normativo e a análise de organizações de saúde. RAE eletrônica, 4. https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100009

Prado Gimenez, F. A., Hayashi Júnior, P., y Grave, P. S. (2020). Isomorfismo mimético em estratégia: Uma ferramenta para investigação. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 8, 35-59. https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n4p35-59

PubGenius Inc. (2024). SciSpace- Auto-format your paper to any journal in a click. https://typeset.io/t/about/

Rao, S., y Moon, K. (2021). Literature Search for Systematic Reviews. En S. Patole (Ed.), Principles and Practice of Systematic Reviews and Meta-Analysis (pp. 11-31). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-71921-0_2

Seers, K. (2012). What is a qualitative synthesis? Evidence-Based Nursing, 15(4), 101-101. https://doi.org/10.1136/ebnurs-2012-100977

Singh, J. V., y Lumsden, C. J. (1990). Theory and Research in Organizational Ecology. Annual Review of Sociology, 16(1), 161-195. https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.001113

Sulistiyani, R., Hadiwidjojo, D., Surachaman, S., y Salim, U. (2013). Imitation strategies for SME'S learning process towards innovation strategies. APMBA (Asia Pacific Management and Business Application), 1(2), Article 2. https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2012.001.02.4

Thomä, J., y Bizer, K. (2013). To protect or not to protect? Modes of appropriability in the small enterprise sector. Research Policy, 42(1), 35-49. https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.019

Thomas, J., y Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. BMC Medical Research Methodology, 8(1), 45. https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45

Zhou, K. Z., y Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. Strategic Management Journal, 31, 547-561. https://doi.org/10.1002/smj.830