

Artículo de Investigación, derivado del proyecto “Innovación empresarial para el sostenimiento de la competitividad regional en la gerencia del sector de las Mipymes del Distrito de Santa Marta en Colombia.”.

Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas.

Recibido 15.01.2018. ❖ Aprobado versión final: 26.06.2018 ❖ JEL: D02, M10, M11, M15

## **Identificación de estrategias de innovación en la gerencia del sector Mipymes en Santa Marta (Colombia).**

### **Identification of innovation strategies in the management of the sector Mipymes in Santa Marta (Colombia).**

**Zoraima Aurelia Donawa Torres - Eugenia Cristina Morales Martínez**

**VENEZUELA – COLOMBIA**

**Resumen:** El objetivo de la investigación fue la identificación de estrategias gerenciales, sector Mipyme de Santa Marta, Colombia. Se estudiaron bases teóricas de los autores Ohmae, Robert, David y Martínez. La metodología se basó en el paradigma de investigación positivista. Para la recolección de datos, se elaboró un cuestionario validado por expertos, aplicado a una población de 40 empleados, arrojando como resultado la aplicación de estrategias de innovación ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente, tradicional y oportunista o de nicho, concluyendo que el comportamiento gerencial refleja preocupación por obtener liderazgo técnico; no se asumen riesgos, para innovar, se busca ganar ventaja de errores de los demás, no comprar tecnología existente, vender productos sin cambiarlos, mejora de procesos operativos e identificar oportunidades en el mercado, demostrando total apoyo a la competencia regional.

**Palabras Claves:** Innovación, gerencia, estrategias de innovación.

**Abstract:** The objective of the research was the identification of strategies for management of the sector SMEs in Santa Marta, Colombia. Theoretical bases of the authors Ohmae, Robert, David and Martinez were studied. The methodology was based on the paradigm of positivist research. For the collection of data, developed a questionnaire, validated by experts, applied to a population of 40 employees, throwing as a result the implementation of innovation offensive, defensive, imitative, dependent, traditional and opportunistic strategies or niche, concluding that managerial behavior reflects the concern for technical leadership; not assume risk for innovation, seeks to gain advantage of the errors of others, don't buy existing technology, sell their products without changing them, improvement of improvement of operational processes and identify market opportunities, showing full support to the regional competition.

**Key Words:** Innovation, management, innovation strategies.

Zoraima Aurelia Donawa Torres, es Politóloga, con Maestría en Gerencia de Empresas, Doctora en Ciencias Gerenciales, Post Doctora en Gerencia de las Organizaciones. Docente Agregado A e Investigadora del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas, Venezuela.

Contacto: zdonawa62@hotmail.com



**Identificação de estratégias de inovação na gestão do sector das Mipymes de Santa Marta na Colômbia**

**Resumo:** O Objetivo da investigação, foi a identificação de estratégias de gestão do setor Mipyme de Santa Marta, Colômbia. Estudaram-se bases teóricas dos autores Ohmae, Robert, David y Martínez. A metodologia baseou-se no paradigma de investigação positivista. Para a recolha de dados elaborou-se um questionário, validado por expertos, aplicado a uma população de 40 empregados, resultando na aplicação de estratégias de inovação ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional y oportunista ou de nicho, concluindo que o comportamento gerencial reflete a preocupação em obter uma liderança técnica, não se assumem riscos para a inovação, se busca ganha vantagem dos erros dos outros, não comprar tecnologia existente, vende seus productos sem cambiá-los, melhora de processos operativos e identifica oportunidades no mercado, demonstrando total apoio à competência regional.

**Palavras-chave:** inovação, gestão, estratégias de inovação.

## Introducción

**L**a innovación es la fuerza de la economía contra la globalización, que obliga a los gerentes de las empresas a diseñar y utilizar eficazmente estrategias basadas en el conocimiento de un conjunto de instrumentos de gestión de sus recursos tecnológicos, que le permitan conocer, con la mayor exactitud posible, cuáles son los avances tecnológicos de sus competidores para posicionar, mediante la incorporación de nuevas tecnologías, sus productos y procesos en la batalla de la competitividad.

La innovación surge del pensamiento estratégico reflejado en el gerente que pretende conseguir lo que desea de la mejor forma, venciendo todas las dificultades, aplicando su juicio de valor basado en su experiencia, con el propósito de establecer las direcciones futuras, desarrollando su creatividad, para abrir paso hacia la innovación.

En esta línea, las empresas deben tratar de llevar a cabo estrategias innovadoras para obtener beneficios de sus fortalezas internas, con el aprovechamiento de las oportunidades externas, mitigando las debilidades internas y evitando o aminorando el impacto de las amenazas externas. Asimismo, las empresas con estrategias innovadores, con habilidades gerenciales hacia la innovación, tienden a elevar su productividad, y ésta determina la competitividad.

Estas estrategias de innovación, permiten a la gerencia de las organizaciones identificar el éxito en el mercado, sacar ventaja de los errores de los demás mejorando sus diseños, comprar tecnología existente, asociarse a empresas más grandes para incrementar su producción, tratar de vender bien el producto y mejorar sus procesos operativos para elevar la satisfacción del cliente.

---

Eugenia Cristina Morales Martínez, es Doctora en Gestión de la Innovación, Docente Catedrática e Investigadora de la Universidad de Magdalena, Colombia.

Contacto: eugeniam828@gmail.com



Sobre la base de estas ideas, se considera oportuno mencionar que las micro, pequeñas y medianas empresas “mipymes”, juegan un papel fundamental como unidades de explotación dentro del contexto socioeconómico de Colombia, al tomar en consideración su elevado número

de establecimientos que contemplan dentro de su estructura organizacional, la contribución a la generación de empleo y el incremento de empleados creativos o innovadores donde, la distribución de las tareas en función de las afinidades resulta fácil, dando origen al crecimiento de la producción en la realización de actividades empresariales en los sectores industriales, agropecuarios, comerciales de productos o de servicios tanto rurales como urbanos.

En este sentido, Tarapueza, Guzmán y Parra (2016), realizaron un estudio exploratorio sobre las estrategias e innovación en las Mipymes colombianas, en el cual explican el interés sobre las estrategias de innovación en la gerencia de estas empresas, para la introducción de cambios mediante de la diversificación de productos y servicios que permitan propiciar condiciones para estimular los procesos de innovación.

En virtud de estas acotaciones, se precisa la inminente importancia de las estrategias de innovación utilizadas por la gerencia del sector de las Mipymes, con el propósito de generar valor a los clientes con nuevos productos o servicios, integrando la tecnología y el mercado, para lograr una ventaja competitiva sostenible, que dure el mayor tiempo posible. En este orden de ideas, el presente artículo se desarrolla en el marco de esta preocupación reciente y tiene como objetivo identificar las estrategias de innovación en la gerencia del sector de las Mipymes del distrito de Santa Marta en Colombia.

## **Estrategias de Innovación**

Dentro de este marco, se hace necesario explicar los términos estrategias, innovación, gestión de la innovación y pensamiento estratégico, para exponer las estrategias de innovación con los autores que arguyen estos eventos. En palabras de David (2013, p. 11) “las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo, son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”. En este sentido, se puede colegir que la estrategia es un plan de acción elaborado por la gerencia, en el que se toman decisiones para transformar situaciones a largo plazo.

De igual manera, Daft (2011), comenta que una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo, a fin de alcanzar las metas organizacionales, distinguiendo que algunos gerentes consideran las metas y estrategias como intercambiables, pero para efectos de la gerencia estratégica, las metas son la dirección hacia la cual la organización quiere orientarse y las estrategias definen cómo llegar a dicho fin.

A pesar del gran incremento de estudios que abordan el papel y la naturaleza de la innovación, aun no se ha alcanzado una definición del concepto de innovación ampliamente adoptado. El término innovación, sin duda, es una palabra de moda y, como suele ocurrir con las palabras que se ponen de moda, se utiliza de forma muy diferente y adquiere múltiples significados según el contexto. En el mundo de la empresa, de las universidades, de las organizaciones, se está usando de forma constante como un elemento de valor y de diferenciación.

De la misma manera, Friedman (1994) citado por Robert (2006) considera la innovación como el proceso de generación de nuevas tecnologías, tanto de productos como de proceso. Es decir, una innovación de proceso (cómo se produce), supone la introducción de un nuevo método de producción o la modificación y mejoramiento de un proceso de producción o de gestión ya existente. Asimismo, agrega el autor, la introducción de un nuevo producto o de una característica particular en un producto con el que el mercado no está familiarizado aún, supone

una innovación de producto (qué se produce). Además, el proceso como tal, reconoce varios intentos para modelar los mecanismos que lo explican, éstos van desde el modelo lineal hasta el moderno concepto de sistema de innovación.

Robbins y Judge (2013) afirman que la innovación es la clase más especializada de cambio, ya que las organizaciones innovadoras utilizan dicha disciplina como una herramienta para reinventar su futuro, mediante la generación de ideas y la apertura de nuevos mercados, originada por la introducción de nuevos productos y servicios.

Por su parte Drucker (2002), menciona que la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente, es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un recurso. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico.

Afirma González (2011), que la innovación es una ventaja competitiva que todos los actores de la productividad deben alentar: las instituciones educativas, las empresas y las instancias gubernamentales. No será por decreto, debe ser a través de un plan estratégico de generación y fomento de la innovación, convencidos de que es una ventaja competitiva de carácter urgente. En este sentido, las empresas participan en mercados competitivos, en donde la innovación está presente y los cambios que se dan en el mercado o en la tecnología, incluido los avances de sus competidores, los obligan a participar y seguir en la misma línea.

Los autores Jones y George (2010), distinguen la innovación como un proceso para la creación o para el mejoramiento de bienes o servicios deseados por los clientes, o la búsqueda de nuevas formas de producir o proporcionar bienes y servicios; advierten que los gerentes deben crear en su organización un entorno en que la gente se sienta motivada para innovar. Por las consideraciones anteriores, las organizaciones exitosas deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción (Robbins y Judge, 2009).

Puede considerarse entonces que, para el gerente la gestión de la innovación es capacidad de reunir, organizar y optimizar, de una forma eficiente y eficaz, los recursos tecnológicos disponibles, con miras a la implantación y cumplimiento de la estrategia formulada por la dirección de la empresa. Sobre esta base, Ohmae (2007), define estrategia de innovación, como el comportamiento por el que una organización se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Las estrategias de innovación representan la coordinación de un conjunto de actividades y tareas, emanadas de planes de acción, que denotan un comportamiento organizacional en la realización de esfuerzos, aprovechando los recursos para la producción de bienes o servicios deseados por los consumidores, con el propósito de competir con éxito y obtener utilidades.

Por su parte, Friedmann, citado por Robert (2006), afirma que la innovación, surge del pensamiento estratégico reflejado en el gerente que pretende conseguir lo que desea de la mejor forma, venciendo todas las dificultades, aplicando su juicio de valor basado en su experiencia con el propósito de establecer las direcciones futuras desarrollando su creatividad, abriendo paso hacia la innovación.

Es importante señalar que las estrategias surgen del pensamiento estratégico, en tal sentido, conviene señalar algunas definiciones con el propósito de enriquecer las bases teóricas que sustentan el siguiente objetivo de esta investigación. De este modo, David (2003), afirma que

una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias innovadoras que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la gerencia estratégica

El pensamiento estratégico, según Ohmae (2007), es una combinación de los métodos analíticos, la elasticidad mental que los gerentes deben utilizar con el propósito de lograr obtener ventajas competitivas. El pensamiento estratégico individual, incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico en la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común, que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro con productos y procesos de innovación, de una manera satisfactoria para todos.

En este orden de ideas, Serna (2006), señala que el pensamiento estratégico, es la utilización de la intuición y la creatividad para la innovación, con el objeto de crear una perspectiva integrada de la empresa. En tanto que Hitt (2006), explica el pensamiento estratégico individual y el pensamiento estratégico de las organizaciones, así:

- a) El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras.
- b) El pensamiento estratégico de las empresas, es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Esto demuestra la importancia que posee la experiencia, la capacidad de emprendimiento y la creatividad en el pensamiento estratégico gerencial. A nivel gerencial, Morrisey (1996), afirma que el pensamiento estratégico a nivel individual comprende: el entendimiento holístico de la organización y su ambiente, la imaginación, creatividad y la visión de futuro; lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento de una coyuntura dada, después hacer el más completo uso posible del poder del cerebro para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa.

Por otra parte, hay que entender la innovación como un proceso, normalmente planificado y con fases muy definidas. El proceso de una innovación analiza necesidades, audiencias, soportes, herramientas de difusión, planifica, desarrolla la fase de difusión de los mensajes, evaluando la adopción o rechazo de la innovación.

Conviene mencionar que utilizar el concepto innovación en el entorno empresarial es, en la mayoría de los casos, una apuesta de posicionamiento más que un proceso estructurado, gestionado con una clara orientación al cambio. En esta dirección, se puede señalar que la dinámica que actualmente caracteriza a las organizaciones, exige cambios permanentes, así como una constante revisión de los procesos de los productos administrativos, que pretenden conducirla por la dirección adecuada, como lo señala Robert (2006).

Cada vez más, el papel de los gerentes cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos turbulentos, carentes de innovación y, por lo tanto, altamente inciertos, así como crear condiciones valiosas en la lucha constante por alcanzar las metas trazadas.

Las organizaciones innovadoras, son organizaciones que aprenden, aprenden haciendo y aprenden de los demás o sea, de sus clientes, de sus proveedores, de sus competidores, de redes

de académicos y de expertos, pero sobre todo, de sus colegas. El éxito de una organización está ineludiblemente asociado al éxito de la innovación para garantizar la eficiencia en los procesos.

En este aspecto, se afirma que, si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas, es lógico que, en consecuencia, la organización sea igualmente exitosa. En este contexto, comprender la necesidad de dirigir eficientemente las organizaciones, exige analizar variables asociadas al desempeño gerencial en la innovación de individuos que han asumido responsabilidades de conducción en estas empresas.

Las empresas participan en mercados competitivos, en donde la innovación está presente y los cambios que se dan en el mercado o en la tecnología, incluido los avances de sus competidores, los obligan a participar siguiendo en la misma línea. Asimismo, Martínez (2006), analiza las diferentes estrategias a las que se tienen que enfrentar las empresas en esta carrera por ser los primeros, siendo Innovadora ofensiva, innovadora defensiva, imitativa, dependiente, la tradicional y la oportunista o de nicho:

### **Estrategia Innovadora Ofensiva**

Es aquella que pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado, posicionándose primero frente a sus competidores, lleva la delantera en la introducción de nuevos productos o nuevos procesos. Las empresas que aplican esta estrategia, deben realizar investigación intensiva y dependen en gran medida de la investigación y desarrollo que ellas mismas generan.

La estrategia proactiva u ofensiva, dice Fernández (2005), se apoya en una política dinámica en investigación y desarrollo, cuyo objetivo principal es introducir constantemente nuevos productos en el mercado, aunque en algunos casos busca el liderazgo tecnológico a través del diseño de procesos productivos exclusivos. Señala que la empresa que desarrolla una estrategia proactiva asume un gran riesgo, por lo que espera obtener una elevada rentabilidad. No todas las empresas pueden ponerla en práctica, pues requiere habilidad para la innovación tecnológica, así como capacidad para identificar nuevas oportunidades de mercado y traducirlas rápidamente a productos comerciales (Fernández, 2005).

Según Martínez (2006), las empresas que tienen esta estrategia son intensivas en investigación, dependiendo en gran medida de una fuerte apuesta en investigación y desarrollo, por lo que, normalmente, solo las empresas que poseen grandes sumas de capital llevan a cabo este tipo de estrategias.

Siguiendo este razonamiento, también se puede intuir que las rentas obtenidas suelen ser astronómicas, ya que la introducción de una nueva tecnología en el mercado que suponga un avance científico tecnológico a nivel mundial, conlleva a obtener beneficios. También supone actuar como líder tecnológico con investigación científica constante, mediante la introducción continuada de productos y la creación de nuevos mercados a través de la identificación de nuevas necesidades del mercado, así como la manera de satisfacerlas. Si no se lleva a cabo de esta manera, puede pasar que empresas que son líderes puedan perder su liderazgo debido a no seguir innovando, afirma Martínez (2006).

### **Estrategia Innovadora Defensiva**

La diferencia entre esta estrategia y la ofensiva está en la naturaleza y en el ritmo de las innovaciones. El innovador defensivo no tiene como objetivo ser el primero, pero tampoco

quiere quedarse atrás en lo que se refiere a cambio. No quiere tomar el riesgo de ser el primero en innovar o no posee los medios para hacerlo, sin embargo, no copia las cosas tal cual, sino que saca ventaja de los errores de los demás y mejora sus diseños.

En opinión de Fernández (2005), las empresas que aplican esta estrategia vigilan constantemente el entorno, a la espera de atisbar productos nuevos con un alto potencial de crecimiento. Después, desarrollan un producto diferenciado que comercializan a un precio relativamente bajo.

A juicio de Martínez (2006), la estrategia innovadora defensiva se produce cuando el “competidor líder tecnológico” se mueve en el mercado, la empresa reacciona y se adapta a cualquier cambio, modificación o avance que se haya producido en el mismo, y busca en ese momento la ventaja competitiva que lo distinga. Esta estrategia es propia de empresas que no quieren ser las primeras del mercado, pero tampoco desean quedarse rezagadas, por lo que adoptan la estrategia de seguir al líder tecnológico de cerca con base en una inversión en desarrollo experimental y diseño, aunque nunca suele ser demasiado significativa.

El innovador defensivo no tiene como objetivo ser el primero, ya que no quiere asumir el riesgo de ser el primero en innovar, o no posee los medios para hacerlo, pero tampoco desea “quedarse atrás” en el cambio, saca ventaja de los errores de los demás y mejora sus diseños, no cambian sustancialmente los productos, procesos, materias primas, equipos u operaciones existentes, sino que llevan a cabo mejoras continuadas, considera Martínez (2006).

### **Estrategia Imitativa**

Este tipo de estrategia no tiene como objetivo superar a los demás, ni siquiera mantenerse en el juego, sino que se conforma con estar atrás de los líderes. Esta estrategia la llevan a cabo las empresas que no poseen una estrategia tecnológica ambiciosa o, empresas pequeñas que no pueden asumir el costo en investigación y desarrollo, que si pueden llevar a cabo los gigantes empresariales.

Se trata básicamente de comprar tecnología ya existente, a cambio de un pago por el uso de la patente del producto seleccionad, y, si esta compra se realiza de manera eficiente, teniendo en cuenta las características de la empresa y su posible evolución futura, la empresa podrá llegar a competir en el mercado y mejorar su posición competitiva en el mismo. La firma “imitativa” no tiene como objetivo ganarle a las demás, ni siquiera “mantenerse en el juego”; se conforma con ir detrás de las firmas líderes, Martínez (2006).

### **Estrategia Dependiente**

Freeman (1974) citado por Ohmae (2007), afirma que la estrategia dependiente, tiene un papel de seguidor en relación con las firmas que son más fuertes, este tipo de estrategia no pretende iniciar o imitar cambios en sus productos, a menos que sus consumidores o directores lo demanden. Esta estrategia la suelen llevar a cabo pequeñas y medianas empresas que se asocian a empresas más grandes, con más potencial económico, con el fin de invertir conjuntamente en avances tecnológicos, pudiendo así penetrar en mercados tecnológicos más avanzados o en transferir tecnología de la empresa matriz hacia la dependiente, para apoyar así sus procesos productivos (subcontratos), produciendo siempre de acuerdo con las especificaciones de la matriz.

Una empresa sigue una estrategia dependiente si sus ventas están concentradas en unos pocos clientes, o su capital es controlado por otra empresa. Esta estrategia la pueden seguir, tanto empresas innovadoras, como no innovadoras, aunque es un comportamiento típico de pequeñas y medianas empresas (Hidalgo, 2002).

En este caso, la empresa matriz puede aumentar significativamente su producción, sin tener que invertir en mano de obra, maquinaria e instalaciones, que porta la firma dependiente, esta le permite avanzar y alcanzar una tecnología difícilmente alcanzable para ella misma en otras condiciones, considera Martínez (2006).

### **Estrategia Tradicional**

En este tipo de estrategia, el producto cambia poco o simplemente no cambia nada, el dueño de la firma tradicional no ve motivo para cambiar su producto, porque el mercado no lo pide y la competencia no lo obliga a hacerlo. Muchas veces su diseño sí cambia, esto es lo que le da fuerza, aunque no se realicen cambios técnicos.

El producto de la firma dependiente puede cambiar muchísimo, pero siempre en respuesta a una iniciativa, una especificación desde afuera, desde la casa matriz. En cambio, la tradicional no ve motivo para cambiar su producto, porque el mercado no lo demanda y la competencia no la empuja a hacerlo. Aunque, si cambia su diseño, muchas veces no realiza cambios técnicos, ya que considera que el éxito de esta estrategia es saber “vender bien el producto”, afirma Martínez (2006).

### **Estrategia Oportunista o de Nicho**

Este tipo de estrategia se da cuando un empresario identifica una oportunidad en el mercado, que le permite encontrar un nicho importante, ofreciendo un producto o servicio que los consumidores necesitan, pero que nadie más había pensado en satisfacerlo. Existe siempre un empresario que detecta una oportunidad en un mercado rápidamente cambiante, que le permite encontrar un nicho importante y ofrecer un servicio o producto que los consumidores necesitan, pero que nadie más había pensado en suministrarlo.

Este tipo de estrategia puede ser muy rentable, ya que la empresa encuentra su nicho de mercado, su ventaja competitiva, que le permite competir basándose principalmente en una mejora de sus procesos operativos, consiguiendo así, mayor satisfacción para el cliente final y la sociedad en general, Martínez (2006).

Finalmente, se puede resumir que este grupo de estrategias de innovación, identifica el plan de acción que articula el comportamiento gerencial de una organización, que brinda la eficacia en productos o servicios para satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes, considerando los cambios y los requerimientos tecnológicos existentes, buscando el apoyo en otras organizaciones para incrementar su producción, estudiando la forma de vender el producto o servicio, sin cambios significativos e identificando las oportunidades en el mercado, de tal manera que permita a la organización su competitividad sostenible en el tiempo.

### **Metodología**

Esta investigación se realizó bajo el paradigma positivista, el tipo de investigación fue descriptivo, con un diseño de investigación transeccional o transversal, pues los datos se

recolectaron en un solo momento, en un tiempo único en las empresas en estudio, es decir en el campo de la investigación.

La población estuvo constituida por 40 empleados ordinarios de ambos sexos, diferentes edades, ocupando cargos de gerentes y personal administrativo de micro, pequeñas y medianas empresas: Unidad de Atención en Pacientes en Estado Crítico, Refrielectric S.A, Inversiones Agrícolas y Comerciales, Tecnología para el tratamiento de aguas. TECNOAGUAS y Morano Grupo SAS.

Como instrumento para la recolección de datos, se elaboró un cuestionario para cada sujeto de la población señalada, utilizando las categorías de respuestas de tipo Likert de 18 ítems, validado por siete expertos en el área. La confiabilidad del instrumento fue determinada por el método Alfa de Cronbach presentando un 0.97 de confiabilidad.

## Resultados

Los resultados reflejados en la tabla 3, revelan que 16 de los empleados que representan el 39% de los encuestados, seleccionaron la categoría de respuesta “Verdadero”; 14 de los empleados que representan el 36% de los encuestados, seleccionaron la categoría de respuesta “Completamente Verdadero”; 5 de los empleados que representan el 13%, seleccionaron la categoría de respuesta “Falso”; 3 de los empleados que representan el 8%, seleccionaron la categoría de respuesta “Completamente Falso”; y, finalmente 2 de los empleados que representan el 4%, seleccionaron la categoría de respuesta “Ni Falso, ni Verdadero”.

**Tabla 1:** Estrategias de Innovación

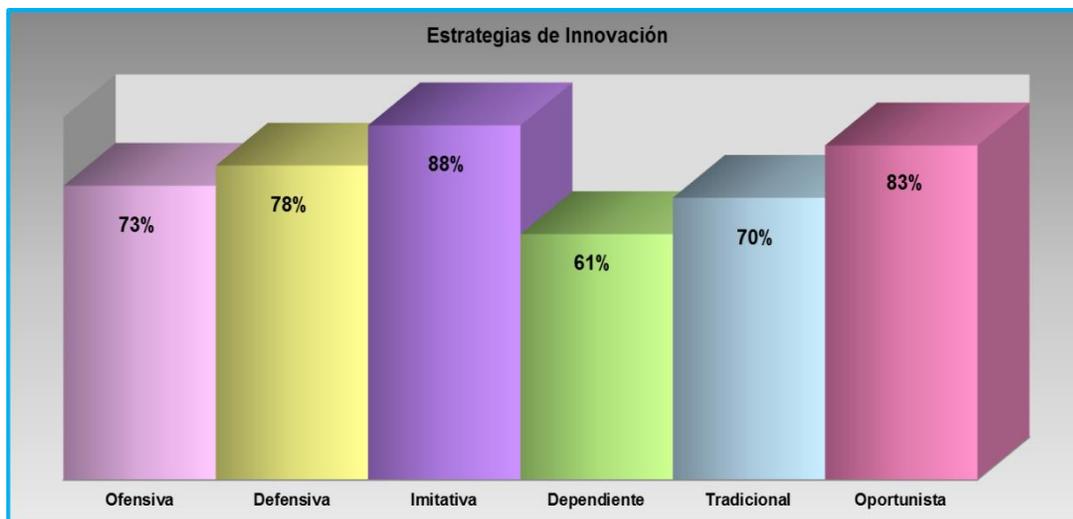
Categoría de respuesta	Ofensiva		Defensiva		Imitativa		Dependiente		Tradicional		Oportunista		$\bar{X}$	%
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
Completamente Verdadero	13	33	15	38	17	43	13	33	12	30	16	40	14	36
Verdadero	16	40	16	40	18	45	11	28	16	40	17	43	16	39
Ni Falso, ni Verdadero	0	0	2	5	0	0	6	15	2	5	0	0	2	4
Falso	7	18	4	10	3	8	7	18	6	15	4	10	5	13
Completamente Falso	4	10	3	8	2	5	3	8	4	10	3	8	3	8
TOTAL	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados

Del mismo modo, se observa que los resultados mostrados en el gráfico 1, permiten inferir que al sumar las categorías de respuestas positivas, 29 de los empleados que representan el 73% de los encuestados, afirman la presencia de la estrategia innovadora ofensiva, 31 de los empleados que representan el 78% de los encuestados, consideran la presencia de la estrategia innovadora defensiva, 35 de los empleados que representan el 88% de los encuestados, consideran la presencia de la estrategia innovadora imitativa, 24 de los empleados que representan el 61% de los encuestados, consideran la presencia de la estrategia innovadora dependiente, 28 de los empleados que representan el 70% de los encuestados, consideran la presencia de la estrategia

innovadora tradicional, y finalmente, 33 de los empleados que representan el 83% de los encuestados, consideran la presencia de la estrategia innovadora oportunista, como estrategias de innovación en la gerencia del sector de las PYME del distrito de Santa Marta.

Gráfico 1: Estrategias de Innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

En función de los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos en esta investigación, se identificaron las estrategias de innovación utilizadas por la gerencia del sector de las Mipymes del distrito de Santa Marta en Colombia. En consecuencia, se infiere que los gerentes, utilizando la estrategia innovadora ofensiva, se preocupan por conseguir el liderazgo técnico y de mercado, posicionándose primero frente a sus competidores, y son intensos en la investigación científica. De igual manera, se debe destacar que los gerentes hacen uso de la *estrategia innovadora defensiva*, al no tomar el riesgo para que la empresa sea innovadora, al no tener como objetivo ser el primero en el mercado y al buscar sacar ventajas de los errores de los demás.

En el mismo orden de ideas, cabe registrar que los gerentes no poseen una estrategia tecnológica ambiciosa, no luchan por ser los primeros en innovación, ni mantenerse en el juego, utilizan la compra tecnología ya existente a cambio de un pago por el uso de la patente del producto seleccionado aplicando la *estrategia imitativa*. Asimismo, la gerencia aplica la *estrategia dependiente*, realizando cambios en sus productos a partir de la demanda de los consumidores, invierte en tecnología, pero con otras empresas para poder penetrar en mercados tecnológicos, y se asocia con empresas más grandes.

Cabe destacar que la gerencia, haciendo uso de la *estrategia tradicional*, no mejora ni cambia sus productos, se propone vender bien sus productos y no tiene motivo para cambiar su producto. De igual manera, es necesario señalar que los gerentes se preocupan por ofrecer un producto o servicio que los consumidores necesitan, por mejorar sus procesos operativos e identificar una oportunidad en el mercado, aplicando la *estrategia oportunista o de nicho*.

## Conclusiones

Al describir las estrategias de innovación en la gerencia del sector de las Mipymes del distrito de Santa Marta, los resultados permiten inferir la presencia de las cualidades o características de las estrategias de innovación implementadas por los gerentes, con el propósito de obtener beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. De acuerdo con lo anterior, estas empresas se diferencian positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la organización para satisfacer mejor las necesidades del consumidor.

Del mismo modo, se puede concluir que la gerencia de estas organizaciones, vigila su posición frente a las capacidades tecnológicas para garantizar una ventaja competitiva, utiliza sus recursos para impulsar su desarrollo interno y su crecimiento externo, coordina esfuerzos para la producción de bienes o servicios con miras a satisfacer las necesidades de los consumidores y toma decisiones para controlar la eficiencia de sus operaciones sostenible en el tiempo.

Este artículo, busca sembrar un antecedente sobre el comportamiento gerencial en micro, pequeñas y medianas empresas, ante las estrategias de innovación, para la realización de futuras investigaciones.



## Referencias bibliográficas

1. DAFT, Richard. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. 10ª ed. Méjico: Cengage Learning Editores. 650 pp.
2. DAVID, Fred. (2003). Administración Estratégica. 9ª ed. Ciudad de Méjico: Editorial Pearson Educación. 336pp.
3. DAVID, Fred. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición. Ciudad de Méjico: Editorial Pearson Educación. 386 pp.
4. DRUCKER, Peter. (2002). De líder a líder. Ciudad de Méjico: Ediciones Granica s.a. 549 pp.
5. FERNÁNDEZ, Esteban. (2005). Estrategia de innovación. España. Thomson Editores. Pp.632.
6. GONZÁLEZ, Javier. (2011). Manual de transferencia de tecnología y conocimiento. 2ª ed. Ciudad de Méjico: Instituto de transferencia de tecnología y conocimiento. pp. 126.
7. HIDALGO, Antonio. (2002). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. España. Ediciones Pirámide. Pp. 560.
8. JONES, Gareth y GEORGE, Jennifer. (2010). Administración contemporánea. Sexta edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
9. MARTÍNEZ, Lorena. (2006). Gestión del cambio y la innovación en la empresa. Un modelo para la innovación empresarial. Ideas propias. España: Editorial S.L., Vigo. Pp. 152.
10. MORRISEY, George. (1996). Pensamiento Estratégico. México: Editorial Prentice Hall. Pp. 119.
11. OHMAE, Kenichi. (2007). La Mente del Estratega. México: Mc Graw Hill Interamericana. Pp. 202.
12. ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación. Pp. 718.
13. ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. (2013). Comportamiento Organizacional. Décima quinta Edición. México: Editorial Pearson. Pp. 676.
14. ROBERT, Michel. (2006). El Nuevo Pensamiento Estratégico. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Pp.245.
15. SERNA, Humberto. (2006). Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia: Editorial Panamericana. Pp. 414.
16. TARAPUEZA, Edwin, GUZMÁN, Beatriz y PARRA, Ramiro (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32. Pp. 170-180.

Para citar este artículo:	<b>Donawa, Zoraima Aurelia y Morales, Eugenia Cristina.</b> (2018). Identificación de estrategias de innovación en la gerencia del sector Mipymes de Santa Marta en Colombia. <i>Teuken Bidikay</i> Vol. 10 N°14. Medellín: Politécnico Colombiano.
---------------------------	---