



Artículo de investigación E12A01 Proyecto: "Innovación empresarial para el sostenimiento de la competitividad regional en la gerencia del sector de las MiPyME 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, M1 ❖ Pp. 157-170 ❖ doi:10.33571/teuken.v10n14a7

## **Estrategias de innovación en la gerencia de las MiPyME del distrito de Santa Marta, Colombia**

### **Innovation strategies in management of MiPyME sector of the District of 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 del sector de las 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 y aplicado a una población de 40 empleados, el cual arrojó como resultado la aplicación de estrategias de innovación ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente, tradicional y oportunista o de nicho. Se concluye que el comportamiento gerencial refleja la preocupación por obtener un liderazgo técnico, no se asumen riesgos para la innovación, se busca ganar ventaja de errores de los demás, no comprar tecnología existente, vender sus productos sin cambiarlos, mejora de procesos operativos e identificar oportunidades en el mercado, demostrando total apoyo a la competencia regional.

**Palabras clave:** 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 and 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.

**Keywords:** innovation; management; innovation strategies.



Zoraima Aurelia Donawa es politóloga con Maestría en Gerencia de Empresas, y Doctorado en Ciencias Gerenciales con Post Doctorado en Gerencia de las Organizaciones. Docente agregada e investigadora del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas. Venezuela.

Contacto: zdonawa62@hotmail.com



## Estrategías de innovación en la gestión del sector de Mipymes del distrito de Santa Marta, Colombia

**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, concludindo que o comportamento gerencial reflete a preocupação em obter uma liderança técnica, não se assumem riscos para a inovação, se busca ganha vantagem dos outros, não se compra 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 el campo 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 y abriendo paso a la innovación.

Las empresas deben tratar de llevar a cabo estrategias innovadoras para obtener beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y reducir el impacto de las amenazas externas. Así mismo, las empresas con estrategias y habilidades gerenciales innovadoras propenden por elevar su productividad y competitividad.



Eugenia Cristina Morales Martínez es Doctora en Gestión de la Innovación y Docente catedrática e investigadora del Universidad del Magdalena en Santa Marta, Colombia.

Contacto: eugeniama828@gmail.com



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, asociarse con empresas más grandes para incrementar su producción, tratar de vender bien el producto y mejorar sus procesos operativos para elevar la satisfacción del cliente.

Sobre la base de estas ideas, se considera oportuno mencionar que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME) juegan un papel fundamental como unidades de explotación dentro del contexto socioeconómico de Colombia. Las razones están dadas 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, Tarapuez, Guzmán y Parra (2016) realizaron un estudio exploratorio sobre las estrategias e innovación en las MiPyME colombianas, en el que explican el interés sobre las estrategias de innovación en la gerencia de estas empresas, para la introducción de cambios a través de la diversificación de productos y servicios que permitan propiciar condiciones para estimular los procesos de innovación.

La importancia de las estrategias de innovación utilizadas por la gerencia del sector de las MiPyME radica en su potencialidad para generar valor con nuevos productos o servicios, a través de la integración de la tecnología y el mercado para lograr una ventaja competitiva sostenible, que dure en el mayor tiempo posible. En este sentido, el artículo tiene como objetivo identificar las estrategias de innovación en la gerencia del sector de las MiPyME del distrito de Santa Marta en Colombia.

### **Estrategias de innovación**

Se presentan unas aproximaciones conceptuales de los términos estrategia, innovación, gestión de la innovación y pensamiento estratégico para explicar las estrategias de innovación planteadas por diferentes referentes teóricos. En palabras de David (2013: 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, la estrategia es un plan de acción elaborado por la gerencia, en el que se toman decisiones para transformar situaciones a largo plazo.



Por otro lado, Daft (2011) comenta que una *estrategia* es un plan para interactuar con el entorno competitivo, con el 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 que la organización quiere orientarse y las estrategias definen cómo llegar a dicho fin.

A pesar del incremento de estudios que abordan el papel y la naturaleza de la innovación, aún no se ha alcanzado una definición amplia y aceptada por la comunidad académica. El concepto de *innovación* es una palabra de moda y, por lo tanto, se utiliza de forma muy diferente y adquiere múltiples significados según el contexto. En el ámbito de la empresa, las universidades y otro tipo de organizaciones, la *innovación* se emplea como un elemento de valor y diferenciación.

En este sentido, Friedman (1994) citado por Robert (2006) considera la *innovación* como el proceso de generación de nuevas tecnologías, tanto de productos como de procesos. Es decir, una innovación de proceso (como 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. Así mismo, señala el autor que la introducción de un nuevo producto o una característica particular en este, con el que el mercado no está familiarizado aún, supone una innovación de producto (que se produce). Además, el proceso reconoce varios intentos para modelar los mecanismos que lo explican. Estos van desde el modelo lineal hasta el concepto moderno de sistema de innovación.

Robbins y Judge (2013) afirman que la *innovación* es la clase más especializada de cambio, porque las organizaciones innovadoras la utilizan 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 para explotar el cambio como una oportunidad de 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 le da valor económico.

Para González (2011) 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, incluidos los avances de sus competidores, los obligan a participar y seguir en la misma línea.

Los autores Jones y George (2010) la *innovación* es 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 el que la gente se sienta motivada para innovar. En este sentido, las organizaciones exitosas deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción (Robbins y Judge, 2009).

Otro de los conceptos es la *gestión de la innovación*, el cual puede considerarse como la capacidad del gerente 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. Ohmae (2007) define las *estrategias de innovación* como un comportamiento a través del cual 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 y abriendo paso a la innovación.

Las estrategias surgen del *pensamiento estratégico*, en tal sentido, conviene señalar algunas definiciones con el propósito de enriquecer las bases teóricas que sustentan esta investigación. David (2003) afirma que una empresa debe llevar a cabo estrategias innovadoras que permitan obtener beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o reducir 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 y la elasticidad mental que los gerentes deben utilizar, con el propósito de lograr 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.

Por su parte, 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. Mientras que Hitt (2006) explica el pensamiento estratégico individual y el pensamiento estratégico de las organizaciones:

- 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 y desarrolla la fase de difusión de los mensajes, evaluando la adopción o rechazo de la innovación.

Conviene mencionar que utilizar el concepto de 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 tal sentido, la dinámica que actualmente caracteriza a las organizaciones exige cambios permanentes, así como una constante revisión de los procesos y productos administrativos que pretenden conducirla por la dirección adecuada (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 aprenden haciendo y 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 asociado a la innovación para garantizar la eficiencia en los procesos.

En este sentido, si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas es lógico que, en consecuencia, la organización sea igualmente exitosa. 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 el que la innovación está presente y los cambios que se dan en el mercado o la tecnología, incluido los avances de sus competidores, los obligan a participar siguiendo la misma línea. Martínez (2006) analiza las diferentes estrategias a las que se tienen que enfrentar las empresas en esta carrera por ser los primeros: 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, según 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. 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 dependen 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.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que las rentas obtenidas suelen ser astronómicas, debido al desarrollo de una nueva tecnología en el mercado que suponga un avance científico tecnológico a nivel mundial. 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, así como la manera de satisfacerlas. No obstante, para Martínez (2006) la ausencia de innovación puede conducir a las empresas a perder su liderazgo en el mercado.

### **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, de ahí que su objetivo sea sacar ventaja de los errores de los demás y mejorar sus diseños.

Según 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, a través de 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 o no posee los medios para hacerlo, pero tampoco desea "quedarse atrás" en el cambio. Su propósito es sacar ventaja de los errores de los demás y mejorar sus diseños, sin cambiar sustancialmente los productos, procesos, materias primas, equipos u operaciones existentes, sino que se llevan a cabo mejoras continuadas (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 pueden llevar a cabo los gigantes empresariales (Martínez (2006).

Se trata de comprar tecnología ya existente, a cambio de un pago por el uso de la patente del producto seleccionado, 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.

## **Estrategia Dependiente**

Freeman (1974) citado por Ohmae (2007) afirma que la estrategia dependiente tiene un papel de seguidor, con relación a 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 transferir tecnología de la empresa matriz hacia la dependiente, para apoyar sus procesos productivos (subcontratas), de acuerdo a 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, lo que le permite poseer una tecnología difícilmente alcanzable para ella misma en otras condiciones (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 tiene motivo para cambiar su producto, porque el mercado no lo pide y la competencia no lo obliga a hacerlo. Muchas veces su diseño cambia y esto es lo que le da fuerza, aunque no se realicen cambios técnicos.



El producto de la firma dependiente puede cambiar, 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 se cambia su diseño, muchas veces no se realizan cambios técnicos, ya que considera que el éxito de esta estrategia es saber “vender bien el producto” (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. Otra de sus características es que 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, y alcanzar mayor satisfacción para el cliente final y la sociedad en general (Martínez, 2006).

Las estrategias de innovación antes enunciadas permiten identificar el plan de acción que articula el comportamiento gerencial de una organización, el cual posibilita la eficacia de los productos o servicios para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, teniendo en cuenta los cambios y requerimientos tecnológicos existentes, el apoyo en otras organizaciones para incrementar su producción, los estudios de formas de vender el producto o servicio sin cambios significativos y las oportunidades en el mercado. Todo esto con el propósito de que la organización incremente la competitividad y su sostenibilidad en el tiempo.

### **Metodología**

Esta investigación de tipo descriptiva se realizó bajo el paradigma positivista, 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 muestra estuvo constituida por 40 empleados de cargos gerenciales y administrativos, de ambos sexos y diferentes edades. Los participantes se tomaron de cinco MiPyME: 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 S.A.S.

Como instrumento para la recolección de datos se elaboró un cuestionario para cada sujeto de la muestra, 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 seguridad.

## Resultados

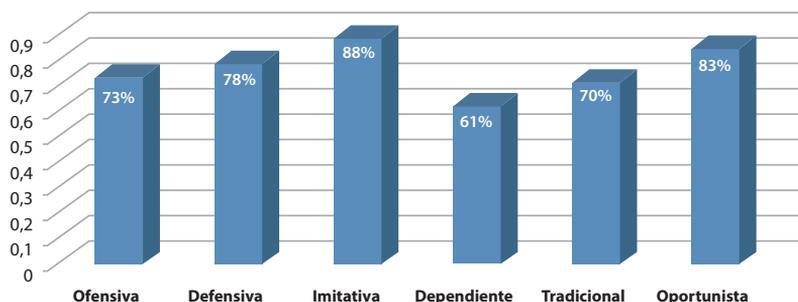
Los resultados reflejados en la tabla 3 revelan que 16 de los empleados, que representan el 39% de los encuestados, seleccionaron la categoría de respuesta "Verdadero"; 14 de los empleados, que representan el 36% de los encuestados, eligieron la categoría de respuesta "Completamente Verdadero"; 5 de los empleados, que representan el 13% del total de encuestados, escogieron la categoría de respuesta "Falso"; 3 de los empleados, que representan el 8%, optaron por 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		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Completamente Verdadera	14	13	12	15	14	16	18	17	17	13	15	12	13	13	10	17	15	16
Verdadera	15	16	17	17	16	15	17	18	19	11	10	12	17	16	15	17	17	17
Ni Falsa Ni Verdadera	0	0	0	2	1	2	0	0	0	5	7	6	2	3	1	0	0	0
Falsa	8	7	6	4	4	4	3	3	2	8	5	7	6	5	7	4	5	3
Completamente Falsa	3	4	5	2	5	3	2	2	2	3	3	3	2	3	7	2	3	4
TOTAL	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados que se muestran en la gráfica 1 permiten inferir que las estrategias de innovación implementadas en la gerencia del sector de las MiPyME del distrito de Santa Marta son: 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.

**Gráfica 1.** Estrategias de Innovación

**Fuente:** Elaboración propia.

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 MiPyME del distrito de Santa Marta en Colombia. En este sentido, se infiere que los gerentes al emplear 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, los gerentes hacen uso de la *estrategia innovadora defensiva* al no tomar el riesgo para que la empresa sea innovadora y no tener como objetivo ser el primero en el mercado, pero sacar ventajas de los errores de los demás.

En el mismo orden de ideas, los gerentes no poseen una estrategia tecnológica ambiciosa, no luchan por ser los primeros en innovación, ni mantenerse en el juego. Utilizan la tecnología ya existente a cambio de un pago por el uso de la patente del producto seleccionado, aplicando la *estrategia imitativa*. Así mismo, la gerencia aplica la *estrategia dependiente* al realizar cambios en sus productos a partir de la demanda de los consumidores, invertir en tecnología, pero con otras empresas para penetrar en mercados tecnológicos y establecer alianzas y asociaciones con empresas más grandes.

Cabe destacar que la gerencia al optar por la *estrategia tradicional* no mejora ni cambia sus productos. Se propone vender bien sus productos, mas no cambiar su producto. 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 MiPyME 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 reducir el impacto de las amenazas externas. En este sentido, 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, 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 las MiPyME ante las estrategias de innovación, para la realización de futuras investigaciones.

### Referencias bibliográficas

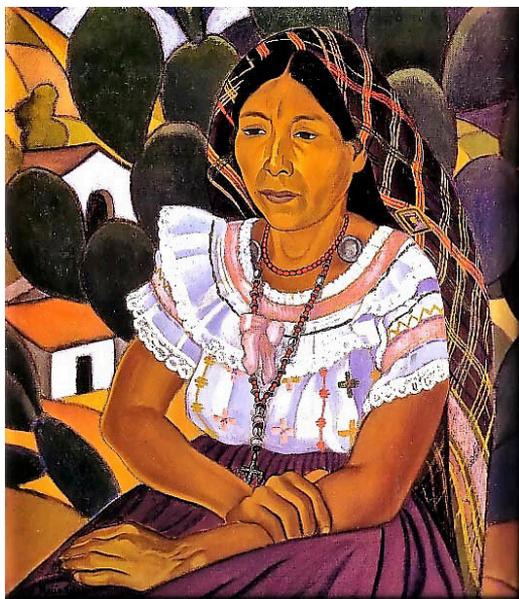
1. DAFT, Richard. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. Ciudad de Méjico: Cengage Learning Editores.
2. DAVID, Fred. (2003). Administración Estratégica. Ciudad de Méjico: Editorial Pearson Educación.
3. DAVID, Fred. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Ciudad de Méjico: Editorial Pearson Educación.
4. DRUCKER, Peter. (2002). De líder a líder. Ciudad de Méjico: Ediciones Granica.
5. FERNÁNDEZ, Esteban. (2005). Estrategia de innovación. Madrid: Thomson Editores.
6. GONZÁLEZ, Javier. (2011). Manual de transferencia de tecnología y conocimiento. Ciudad de Méjico: Instituto de transferencia de tecnología y conocimiento.
7. HIDALGO, Antonio. (2002). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Madrid: Ediciones Pirámide.
8. HITT, Michael. DE LARA CHOY, María Isabel. (2006). Administración. Ciudad de Méjico: Pearson Educación.
9. JONES, Gareth y GEORGE, Jennifer. (2010). Administración contemporánea. Ciudad de Méjico: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
10. MARTÍNEZ, Lorena. (2006). Gestión del cambio y la innovación en la empresa. Un modelo para la innovación empresarial. Ideas propias. Vigo: Editorial S.L.



11. MORRISEY, George. (1996). Pensamiento Estratégico. Ciudad de Méjico: Editorial Prentice Hall.
12. OHMAE, Kenichi. (2007). La Mente del Estratega. Ciudad de Méjico: Mc Graw Hill Interamericana.
13. ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. (2009). Comportamiento Organizacional. Ciudad de Méjico: Pearson Educación.
14. ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. (2013). Comportamiento Organizacional. Ciudad de Méjico: Editorial Pearson.
15. ROBERT, Michel. (2006). El Nuevo Pensamiento Estratégico. Ciudad de Méjico: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
16. SERNA, Humberto. (2006). Gerencia Estratégica. Bogotá: Editorial Panamericana.
17. TARAPUEZ, Edwin, GUZMÁN, Beatriz y PARRA, Ramiro. (2016). Estrategia e innovación en las MiPyME colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. En: Estudios Gerenciales, N° 32. Cali: Universidad Icesi.

Para citar  
este artículo:

**DONAWA**, Zoraima Aurelia y **MORALES**, Eugenia Cristina. (2019). Estrategias de innovación en la gerencia de las MiPyME del distrito de Santa Marta, Colombia. En: Teuken Bidikay, Vol. 10 N° 14. Medellín: Politécnico Colombiano. Pp. 157-120. doi:10.33571/teuken.v10n14a7



"India de Panchimalco" - José Mejía Vides.