



INNOVACIÓN IMITATIVA: UN ACERCAMIENTO DESDE MÚLTIPLES PERSPECTIVAS *IMITATIVE INNOVATION: AN APPROACH FROM MULTIPLE PERSPECTIVES*

Miguel David Rojas López, PhD

Universidad Nacional
Medellín, Colombia
mdrojas@unal.edu.co

Manuela Pérez Rodríguez

Universidad Nacional
Medellín, Colombia
mapero735@hotmail.com

(Recibido el 01-06-2016. Aprobado el 09-03-2017)

Estilo de Citación de Artículo:

M. Rojas, M. Pérez, “Innovación imitativa: un acercamiento desde múltiples perspectivas”, Lámpsakos, no. 17, pp 60- 68, 2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.21501/21454086.2025>

Resumen – La estrategia de innovación imitativa es utilizada por algunas organizaciones como una fuente de ventaja competitiva en un mercado que evoluciona día a día y de forma veloz. El objetivo del presente artículo, es realizar un acercamiento y estudio de las posiciones de diversos autores, y revisar argumentos que posibiliten un espacio para generar el desarrollo de nuevas contribuciones. Se realiza un análisis comparativo entre las hipótesis identificadas, y posteriormente se relacionan dichas hipótesis utilizando algunas variables. Finalmente, se concluye que las estrategias pueden variar en gran medida de una organización a otra, principalmente por el hecho de que las dinámicas y relaciones en materia de tecnología y mercado son singulares dentro de cada compañía, pero es necesario que se preparen para enfrentar los cambios del entorno con estrategias de innovación estructuradas y acordes con su cultura organizacional; además se evidencia la necesidad de profundizar en investigaciones y realizar más estudios prácticos referentes al tema, sobretodo en Latinoamérica.

Palabras clave: competencia, estrategia, innovación imitativa, organizaciones, políticas.

Abstract – *Imitative innovation strategy is used by some organizations as a source of competitive advantage in a growing market. The objective of this article is to approach the positions of various authors and review their arguments, allowing a space to generate new contributions. A comparative analysis between scenarios*

identified and a relationship with certain variables is performed. The conclusion is that strategies can vary greatly from one organization to another and is required a further research and practical studies, especially in Latin America.

Keywords: *competition, imitative innovation, organizations, policies, strategy.*

1 INTRODUCCIÓN

La innovación tecnológica es un tema que se fortalece a través del tiempo y que se desarrolla desde diferentes panoramas con fines económicos, sociales y académicos; es a raíz de la versatilidad que posee, que sirve como base para estudios en áreas que anteriormente no se creía tuvieran relación, pero que con los análisis que se despliegan al respecto, se obtienen resultados teóricos y prácticos que evidencian el significativo papel que juega. La literatura actualmente se centra en temas determinantes de la innovación como la estructura de mercado, el tamaño de la organización, la cantidad de conocimiento, investigación y desarrollo, condiciones para la apropiación de los beneficios de innovar, entre otros [1], lo que evidencia que la innovación adquiere un rol clave en la organización, lo que evidencia la necesidad de estudiar la gestión estratégica de la innovación, como un tema particular de influencia en las empresas [2].

La perspectiva estratégica se vincula de diversas formas con la actividad empresarial, y es la

organización quien en determinado momento debe evaluar las oportunidades que posee para sobrevivir en un medio dinámico, y debe estar en la capacidad de valorar cuáles oportunidades significan un futuro éxito que esté alineado a la consecución de los objetivos estratégicos planteados. La competencia es un factor que sufre cambios, en la actualidad, dicho elemento se posiciona en niveles muy superiores, lo que se constata con el aumento de productividad e innovaciones tecnológicas que intensifica la rivalidad entre las firmas a nivel nacional e internacional, la reducción de barreras arancelarias para aumentar las exportaciones e importaciones e indirectamente afectar el crecimiento económico de los países, y un sin número de elementos que se compaginan para ver que es necesario adoptar estrategias de innovación que sitúen a la organización en una posición aventajada competitivamente [3].

Según Freeman (1982), las opciones estratégicas de una compañía determinan la aparición y posterior éxito o fracaso de una innovación, por lo cual sugiere ciertas estrategias de innovación: ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente, tradicional y oportunista [4].

La estrategia imitativa de innovación, es particularmente, una estrategia muy utilizada en la actualidad dado que algunos piensan que la imitación es, en sí misma, algo más que una simple copia, y puede representar a menudo un paso a la innovación [5], y por esta razón existen diversas posiciones al respecto, algunas avaladas por resultados obtenidos luego de la utilización de la estrategia; otras basadas en la observación del alcance que le otorga la estrategia a la organizaciones que la emplean; y finalmente existen posiciones fundamentadas exclusivamente en los aportes teóricos de conocedores del tema, entre los cuales se afirma que las organizaciones que se valen de la imitación como estrategia de innovación no buscan deliberadamente patentar, aunque en determinada instancia esto pueda llegar a ocurrir. Como lo expone Robledo (2013), las empresas imitativas se caracterizan por introducir innovaciones con un retraso significativo frente a los líderes, esperando que las patentes se vuelvan de dominio público o si están vigentes, utilizan mecanismos como el licenciamiento para explotar los beneficios que puedan ofrecer; así mismo, se satisfacen con ser simplemente seguidores tecnológicos y aprender de los fracasos de otras organizaciones [6]. Lo anterior, puede sumarse a los argumentos de quienes están en contra de aplicar la estrategia de imitación para lograr objetivos estratégicos y de innovación. La importancia de esta temática radica en la necesidad que experimentan hoy en día las organizaciones de utilizar estrategias de innovación como un mecanismo clave para enfrentar la competencia. La estrategia imitativa de innovación tiene entonces diversos beneficios y a su vez limitaciones,

que es imprescindible conocer para determinar qué tan conveniente es o no, su aplicación.

Luego de identificar el problema o discusión relativo al conocimiento limitado sobre la estrategia de innovación imitativa, especialmente en una base de datos especializada como Scopus, se presenta una posición personal y posteriormente se realiza un reconocimiento de diferentes hipótesis propuestas por autores versados en la temática, que junto con las fuentes de evidencias permiten un acercamiento al estado del arte de la estrategia, y posibilitan un análisis que relaciona algunas variables con las diferentes posiciones estudiadas. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones.

2 ¿DE QUÉ SE TRATA LA DISCUSIÓN?

La problemática se centra en el conocimiento limitado de la estrategia de innovación imitativa, y en la necesidad que surge de identificar las posiciones que abordan los autores para contribuir en el tema, tomando como un rango de búsqueda, en términos temporales, los aportes realizados entre los años 1996 y 2015, usando como herramienta Scopus, una base de datos bibliográfica de resúmenes y citas de artículos de revistas científicas. La discusión se consolida en una serie de posiciones, las cuales servirán para conocer cómo se encuentra el estado actual de la literatura, dado que es indispensable reconocer diferentes perspectivas, para buscar dónde surgen oportunidades para nuevas contribuciones.

3 POSICIÓN PERSONAL

La innovación es un elemento esencial que se traduce en la adquisición de ventaja competitiva y proporciona la posibilidad de enfrentar contingencias propias de un entorno cambiante y globalizado. El ajuste a una cultura organizacional enfocada a la innovación y al fortalecimiento de iniciativas de I+D, es clave para aprovechar al máximo las oportunidades y afrontar las amenazas, por lo cual la adecuada elección de estrategias que permitan afianzar las fortalezas internas y, reconocer y atacar las debilidades, es crucial para subsistir en medio de estas dinámicas.

Usar estrategias imitativas es una opción comúnmente elegida por las organizaciones una vez conocen sus ventajas, relativas principalmente al incremento de la competitividad, dependiendo de su utilización y la industria dónde se apliquen; un costo de inversión menor comparado con la generación de innovación, menor riesgo con relación al asociado a seguir otras estrategias de innovación (ofensivas o defensivas), en las cuáles está presente la incertidumbre propia del logro de nuevos desarrollos; conllevan a que se considere una opción apropiada. Sin embargo, el tema del fortalecimiento del patentamiento que se afianza con el paso del tiempo, y en dónde los descubrimientos y desarrollos tecnológicos van de la mano con la

protección de los derechos de propiedad intelectual que rigen a la mayoría de los países, es una limitación para la aplicación de estrategias de imitación, que empleadas fuera de la ley, implican la imputación de sanciones que incrementan sus costos asociados, por lo cual es importante la intervención del gobierno con políticas en materia de innovación. En apartados posteriores se presenta una postura personal, y análisis de hipótesis planteadas por diversos autores.

4 AUTORES Y ARGUMENTOS

4.1 Ventajas y desventajas de implementar innovación imitativa

Según Zhang & Zheng (2013), las estrategias de imitación le permiten a una organización acceder rápidamente a otras áreas de negocio, reduciendo los costos asociados, sin desvíos e incluso ayudándola a conocer la demanda del mercado de forma rápida y precisa. Sin embargo, luego de analizar el comportamiento imitativo de varias compañías chinas, estos autores fundamentan su posición en que para destacarse entre los imitadores, se requieren métodos más eficaces que imitar velozmente; se necesita una "imitación creativa", simplemente perfeccionando y posicionando un producto o servicio. Por otra parte, las regulaciones y apoyo gubernamental no son suficientes, lo que es apoyado por Cheng & Tao (1999), desde su posición en la cual piensan que las dinámicas entre innovación e imitación se ven influenciadas por las políticas gubernamentales.

Adicionalmente, Zhang & Zheng (2013), conciben que copiar resulta menos costoso; evidenciándose que el plagio ayuda a las compañías a ser rápidamente aceptadas en el mercado, dejando a un lado la innovación original, la cual requiere mayor inversión de tiempo y recursos, e implica un riesgo alto. Concluyen que la innovación exitosa comienza desde la imitación, ya que evidentemente la innovación imitativa no deja de ser una forma de innovación [7].

No obstante, Zeng (2001) enmarca su posición en la afirmación de que el crecimiento económico es impulsado por la innovación por medio de sus interacciones con la imitación, específicamente por la posibilidad de que surjan innovaciones e imitaciones en el mismo sector al mismo tiempo, pero es el cambio en la política uno de los factores más relevantes dado que afecta la dinámica con los incentivos que promueva en términos de innovación; subsidiar la innovación no es necesariamente equivalente a los gravámenes que exige la imitación, por lo que, lo primero, acelera el crecimiento económico, mientras que los subsidios a la imitación hacen lo contrario, los efectos sobre el bienestar en ambos casos son ambiguos [8].

Así mismo, Kale & Little (2007), sostienen que en India las firmas con capacidades bajas y medias de innovación, encuentran en el aprendizaje por imitación

una sólida base para el desarrollo de la competitividad, en términos de una innovación avanzada. Las organizaciones en este tipo de países comienzan como imitadoras y usando esta estrategia, crean productos innovadores y sobresalen en mercados consolidados a nivel mundial. La imitación, si es legal, se convierte en una estrategia sagaz en la temprana industrialización, con la cual es más sencillo conseguir tecnología que no se creía posible utilizar. La adopción de patentes se fortalece con el paso del tiempo, lo que para los autores, afecta la aplicación de estrategias de imitación, reduciendo la oportunidad de algunos países de usar los conocimientos adquiridos con esta [9].

Kremen (1996), concibe que la estrategia de imitación consta de dos componentes esenciales: el seguimiento estratégico (compañías que se demoran en adoptar un producto o práctica) y el aprendizaje por observación (actividades dirigidas a compartir el conocimiento externo, como el *Benchmarking*); y que ambas ayudan a las empresas a beneficiarse de la experiencia de los pioneros y reducir las incertidumbres que acompañan la innovación. Pero para que la estrategia de innovación imitativa tenga éxito en su aplicación, se requiere una experiencia considerable para transferir una tecnología "prestada" a un entorno diferente de su origen, lo que implica que los resultados que se esperan sean lentos y conlleven un gasto considerable. Otra limitación en la aplicación de esta estrategia se relaciona con lo selectivos que son los países en adoptar prácticas que se ajusten a las circunstancias y a la cultura, las cuales difieren de las que posee el pionero de la innovación. Adicionalmente, son necesarias grandes inversiones en sistemas de información estratégica, que no son comprados fácilmente, sino que son desarrollados con paciencia y compromiso; por lo que el cálculo del costo real de una estrategia de este tipo es engañoso. Por medio del análisis, el autor determina que es una astuta estrategia bajo el aumento de competitividad [10].

Dependiendo de la aplicación, el *Benchmarking*, es considerado por algunos autores como una forma de innovación imitativa; como lo menciona Drew (1997), "*Is the art of finding out, in a perfectly legal and aboveboard way, how others do something better than you do, so you can imitate and perhaps improve upon their techniques*" [11]. Es una herramienta que permite desarrollar estrategias para obtener ventaja sobre los competidores. Pero los beneficios de ser una compañía pionera implican ventajas como liderazgo tecnológico, patentes, efectos por la curva de aprendizaje, la capacidad de adelantarse en la consecución de activos clave y evadir altos costos de transferencia relacionados. Las empresas que innovan son capaces de reinventar sistemas empresariales y de convertir el ambiente industrial en una ventaja, en lugar de aceptar pasivamente lo que les ofrece la competencia. La imitación tiene como limitación que quienes la

desarrollan a veces no son conscientes de lo que hacen, o de cómo están contribuyendo al éxito; el autor concluye que existen problemas complejos, por lo que esta estrategia no es igualmente efectiva para todas las organizaciones. Específicamente, el *Benchmarking* no es siempre una solución de bajo costo y útil para una rápida adquisición de conocimientos y generación de cambio organizacional [11].

4.2 Posiciones complementarias

En países desarrollados como China surge el debate acerca de la conveniencia entre aplicar estrategias imitativas o usar la innovación para el desarrollo de la competitividad en diferentes campos; las posiciones varían acorde al período histórico; pero luego de la apertura de China, la academia comenzó a inclinar la balanza a favor de los beneficios que ofrece la innovación. Zhenghong Chen (2009), expone que la estrategia imitativa se acepta en las etapas tempranas del desarrollo de un país, ya que es una manera de complementar las debilidades que posee, en materia de ciencia y tecnología. Pero cuando el país cuenta con la tecnología para apostarle a la innovación es un reto que se elige, dejando a un lado la imitación. Sin embargo, este autor mantiene una postura en la que considera que la imitación es una buena forma de comprar tecnologías comunes, que reducen de manera radical el costo de la investigación y desarrollo experimental, aunque desafortunadamente esto no aplique a campos donde se desarrolla alta tecnología [12].

Comparando la innovación original con la innovación imitativa, según Yang & Ji (2012), esta última es eficiente en la introducción de productos de firmas que entran al mercado, dado que se observa un éxito considerable, se incrementa la satisfacción de los clientes y es necesaria una menor inversión. Hay casos en los que por medio de la imitación, se logran mejoras significativas en la calidad de los productos [13], lo cual es un punto a favor de esta estrategia.

Ahora bien, Gemser & Wijnberg (2001), entienden la imitación como la acción de copiar al innovador, que ejecutan los otros competidores en una misma industria. Esta imitación puede ir desde copiar los más sencillos detalles, hasta inspirarse por el ejemplo de otros o seguir una tendencia de moda. Sin embargo, estos autores opinan que la imitación no siempre perjudica la posición competitiva del innovador, en ocasiones sirve como una manera de transferencia tecnológica para quien es imitado. La estrategia de imitación por competidores resulta ser particularmente beneficiosa para un innovador, en el caso de mercados en los que la utilidad se deriva del consumo de cierto producto y en el cual el número de consumidores aumenta respecto al número de otros consumidores que usan ese mismo producto o con la presencia de otros competidores que ofrecen productos similares o adaptaciones del producto. Estos autores se enfocan

en la existencia de una barrera, adicional a los derechos de propiedad intelectual, llamada "*The reputation mechanism*" o "Mecanismo de Reputación", la cual se basa en la reputación que desarrollan las organizaciones como elemento diferenciador, en este caso con la innovación; cuando una compañía percibe que el éxito se relaciona con la reputación de ser innovadora, esto provee un incentivo de innovar verdaderamente y no usar estrategias, como la imitación, para adquirir dichas innovaciones. Lógicamente, en compañías que no le otorguen tanto valor a la reputación como innovadoras, no tendrán dicho limitante para un comportamiento imitativo. Del estudio concluyen que la copia no es perjudicial para la imagen o reputación del innovador, incluso contribuye a la reputación de este, desde el punto de vista de que la firma es aceptada como líder del mercado, dado que las firmas que usualmente copian son competitivas en segmentos más pequeños [14].

Ulhøi (2012), piensa que el costo asociado a dicha estrategia es variable de unas industrias a otras. Por ejemplo en el caso de los imitadores farmacéuticos, estos se enfrentan a costos relativamente altos en comparación con imitadores en otras industrias, debido a que están sujetos a los mismos procedimientos rigurosos de aprobación reglamentaria a los que están expuestos los innovadores en la industria. Adicionalmente, el autor hace una diferenciación entre imitación cognitiva e imitación por observación; divide también las estrategias imitativas en réplica, mimetismo, analógica y emulación, siendo en ocasiones legales, por ejemplo cuando se emplean licencias. Concibe que algunos sectores se beneficiarían más si las estrategias innovadoras y de imitación estuvieran mejor sincronizadas, pero considera que las industrias con bajas barreras de entrada en términos de capacidades y *know-how*, son más propensas a desarrollar estrategias de imitación a diferencia de otras industrias con barreras de entrada más altas relacionadas con el conocimiento científico y/o tácito. Las ventajas de ser pionero, logran que muchos países elijan este tipo de estrategias, sobre todo aquellos que no están interesados en realizar tratados de libre comercio o seguir los estándares de los tratados de derechos de propiedad intelectual, si no que prefieren manejar sus propias reglamentaciones y aprovechar los beneficios que éstas les brindan [15]. Comparando los efectos de la innovación y estrategias de imitación en el desarrollo de nuevos productos, las estrategias de innovación imitativa tienden a mejorar el rendimiento del producto, y que en un mercado con demandas inciertas y rápido cambio en las tecnologías, dichas estrategias favorecen las estrategias de innovación [15].

5 FUENTES DE EVIDENCIAS

Para la realización de este documento se efectuó una revisión de literatura, utilizando la herramienta Scopus.

En la Figura 1 se puede observar el número de documentos relativos al tema de innovación imitativa, que han aportado autores entre los años 1996 y 2015; el mayor número de documentos, se sitúa en los años 2010 y 2013, en los cuáles se visualiza un total de 13 documentos, seguidos por 6 documentos en el año 2006.

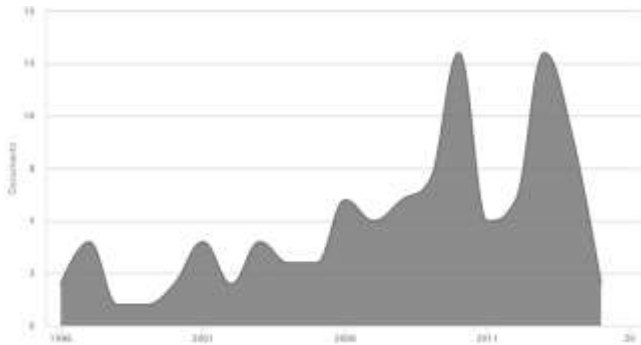


Figura 1. Documentos por año
Fuente: [16].

Por otra parte las Figuras 2 y 3, evidencian el número de documentos por año de acuerdo a la fuente y autor, respectivamente. En primer lugar, se observa que el mayor número de publicaciones corresponde a las realizadas por el *Journal Technology Analysis and Strategic Management*. Seguidamente, el número de publicaciones por autor es semejante, mientras que los números más altos de publicaciones son principalmente de instituciones como *Cranfield University* y *The University of Warwick*.

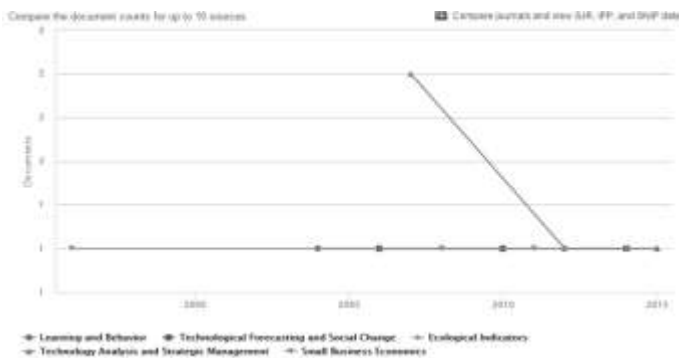


Figura 2. Documentos por año según la fuente.
Fuente: [16].

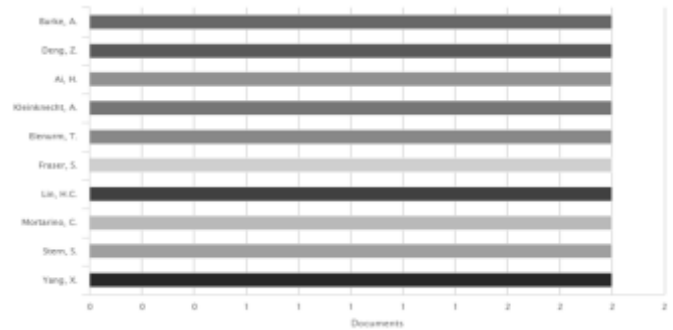


Figura 3. Documentos por autor.
Fuente: [16].

De la Figura 4 se puede concluir que Estados Unidos y China encabezan la lista de países con más publicaciones en Scopus, sobre innovación imitativa; publicando en este rango temporal, 22 y 16 documentos, respectivamente. Seguidas por Reino Unido e Italia, con 15 y 10 publicaciones.

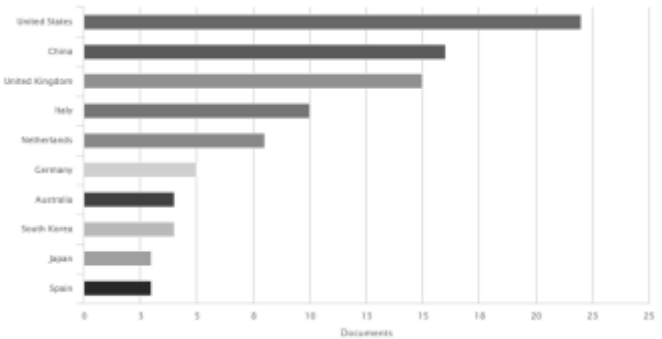


Figura 4. Documentos por año según el país.
Fuente: [16].

La mayor cantidad de información para la realización de este *paper* provino de artículos de conferencias del área de Ciencias Sociales y Humanidades.

La Tabla 1, presenta en síntesis las ideas más representativas de las posiciones anteriores, se construye para realizar un análisis de las evidencias encontradas, para facilitar el estudio de los resultados.

Tabla 1.

POSICIONES DE AUTORES.

Zhenghong Chen (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La estrategia imitativa se acepta con mayor frecuencia en las etapas tempranas del desarrollo de un país, es una manera de complementar las debilidades que posee, en materia de ciencia y tecnología. ✓ La imitación es una buena forma de comprar tecnologías comunes, que reducen de manera radical el costo de I+D.
Zhang & Zheng (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las estrategias de imitación le permiten a una organización acceder rápidamente a otras áreas de

	<p>negocio, reduciendo los costos asociados, sin desvíos y ayudándola a conocer la demanda del mercado de forma más rápida y precisa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ “Imitación creativa”, simplemente perfeccionando y posicionando un producto o servicio. ✓ Falta de regulaciones y apoyo gubernamental en temas de innovación. ✓ El plagio ayuda a las compañías a ser rápidamente aceptadas en el mercado. ✓ La innovación exitosa a menudo comienza desde la imitación.
Cheng & Tao (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámicas entre innovación e imitación se ven influenciadas por las políticas gubernamentales.
Kale & Little (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imitación como sólida base para el desarrollo de la competitividad, creando al final productos innovadores que sobresalen en mercados establecidos a nivel mundial. ✓ Imitación como estrategia para usar tecnología que se pensaba no sería posible utilizar. ✓ Patentes como limitación para el desarrollo de estrategias de imitación.
Yang & Ji (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La innovación imitativa es eficiente para firmas que estén entrando a nuevos mercados, hay satisfacción en los clientes, requiere una menor inversión, mejorando la calidad de sus productos.
Gemser & Wijnberg (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La estrategia de imitación no siempre perjudica la posición competitiva del innovador, en ocasiones puede servir como una manera de transferencia tecnológica para quien es imitado. ✓ Otra barrera para la imitación es “<i>The reputation mecanismo</i>” o “Mecanismo de Reputación”, el cual se basa en esa reputación que desarrollan las organizaciones como elemento diferenciador, percibiendo que su éxito se relaciona con la reputación de ser innovadora, esto provee un incentivo de innovar verdaderamente, y no imitar. ✓ La imitación contribuye a la reputación del innovador, de forma que es considerado líder del mercado, mientras que los imitadores se desenvuelven en segmentos más pequeños.
Kremen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Componentes de la estrategia de

(1996)	<p>imitación: seguimiento estratégico y aprendizaje por observación (<i>Benchmarking</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Imitación para aprovechar la experiencia de los pioneros y reducir incertidumbre. ✓ La imitación implica a su vez experiencia para reproducir la tecnología copiada y un gasto considerable asociado, el cual puede ser engañoso. ✓ Quién use dicha estrategia debe estar consciente de que las circunstancias y cultura pueden variar considerablemente con relación a quien están imitando. ✓ Estrategia astuta para el aumento de competitividad.
Zeng (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento económico impulsado por innovación a través de sus interacciones con la imitación. ✓ El cambio en la política es un factor relevante dado que puede afectar la dinámica por medio de los incentivos que promueva en términos de innovación. ✓ Efectos ambiguos en el bienestar, tanto cuando se usan estrategias de innovación como de imitación.
Drew (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Benchmarking</i> considerado como una forma de innovación imitativa. ✓ La imitación permite una ventaja competitiva. ✓ Ser pionero implica ventajas como liderazgo tecnológico, patentes, efectos por la curva de aprendizaje, capacidad de adelantarse en la obtención de activos clave y evadir altos costos de transferencia relacionados. Están en la capacidad de reinventar sus sistemas empresariales y de convertir su ambiente industrial en una ventaja. ✓ Una limitación de la estrategia de imitación es que quienes la desarrollan en ocasiones no son conscientes de lo que hacen, o de cómo están contribuyendo al éxito. ✓ Las estrategias de imitación tienen un considerable gasto asociado, y no siempre son útiles para una rápida adquisición de conocimientos y generación de cambio organizacional.
Ulhøi (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El costo asociado a las estrategias de innovación imitativa, es variable de una industria a otra. ✓ Diferenciación entre imitación

	<p>cognitiva e imitación por observación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Divide las estrategias imitativas en réplica, mimetismo, analógica y emulación. ✓ Mejor sincronización entre estrategias de innovación e imitación proporcionaría mayor beneficio. ✓ Las estrategias de innovación tienden a mejorar el rendimiento del producto, sobretodo en un mercado con demandas inciertas y rápido cambio en las tecnologías.
--	--

Fuente: elaboración propia.

6 ANÁLISIS

Para el interés del presente documento, la problemática se centra en la identificación de diversas perspectivas de autores que aportan a la temática, con el objetivo de hallar oportunidades para la generación de nuevas contribuciones. Cabe resaltar, que los argumentos encontrados en la literatura, apoyan puntos relevantes de la postura personal que se expuso previamente, los cuales en su mayoría están basados en casos de éxito, la observación y conocimiento de expertos en el tema. Los argumentos descritos, se diferencian unos de otros por la interpretación que le dan los autores a cuestiones como el origen de la estrategia, justificación del porque emplear el proceso imitativo, o la forma de explicación de dicho proceso de acuerdo a experiencias propias, consideraciones que a su vez originan actitudes específicas sobre asuntos como las ventajas o limitaciones vinculadas a dicha estrategia. Por lo anterior, se desarrolló en la Tabla 2 un análisis de algunas dimensiones con relación a las posiciones, utilizando como criterios el concepto de estrategia imitativa de innovación, las ventajas asociadas a su utilización y las limitaciones y barreras que obstaculizan su desarrollo.

Tabla 2.

ANÁLISIS DE DIMENSIONES VS POSICIONES.

Criterio	Análisis
Concepto	El concepto de innovación imitativa es entendido, por varios autores, como la acción de copiar al innovador, que ejecutan los otros competidores en una misma industria. Kremen y Ulhøi proponen ciertas divisiones de dicha estrategia, sobretodo con relación a cómo se lleve a cabo la imitación.
Ventajas	Las ventajas son variables dependiendo el punto de vista de los autores; Kale & Little, Kremen, Drew y Ulhøi, conciben las estrategias imitativas como una base para el desarrollo de la competitividad, por

	<p>medio del mejoramiento del rendimiento del producto; mientras que Zhang & Zheng y Yang & Ji, consideran que la competitividad que proporcionan dichas estrategias se relaciona con el rápido acceso a ciertas áreas de negocio, reduciendo los costos asociados, sin desvíos, ayudándola a conocer la demanda del mercado de forma más rápida y precisa, lo que a su vez se refleja en un aumento de la satisfacción del cliente.</p> <p>Chen, expone que dentro de las ventajas de utilizar estrategias imitativas de innovación se encuentra el hecho de que son una manera de complementar las debilidades que se posean en materia de ciencia y tecnología, lo que, apoyado por Zhang & Zheng, significa una aceptación más fácil dentro del mercado.</p>
Limitaciones	<p>Para autores como Zhang & Zheng, Cheng & Tao y Zeng, las dinámicas entre innovación e imitación se ven influenciadas por las políticas gubernamentales; según Kale & Little, ya que en la medida en que fortalecen el patentamiento refuerzan las barreras para la utilización de estrategias de imitación.</p> <p>Kremen, Drew y Ulhøi, manifiestan que otra barrera es el costo asociado a estas estrategias, el cual puede variar de una industria a otra y engañar, en la medida en que lleva implícitos costos relativos al entrenamiento de personal y experiencia para el manejo adecuado de las tecnologías copiadas. Drew, también evidencia que otra limitación es que quienes desarrollan innovación imitativa, no son conscientes de lo que hacen, o de cómo están contribuyendo al éxito.</p> <p>Gemser & Wijnberg, consideran que otra barrera es posiblemente “<i>The Reputation Mechanism</i>”, el cual se basa en la reputación que desarrollan las organizaciones como elemento diferenciador, percibiendo que el éxito se relaciona con la reputación de ser innovadora y dejando a un lado el empleo de estrategias imitativas dentro de las decisiones estratégicas.</p>

Fuente: elaboración propia.

7 CONCLUSIONES

Es importante considerar que las estrategias de innovación varían significativamente de una organización a otra, principalmente por el hecho de que las dinámicas y relaciones en materia de tecnología y mercado son singulares dentro de cada compañía, ya que involucran personal, recursos y conocimientos específicos, diferentes. Como lo menciona Robledo (2013), toda empresa aplica de alguna manera estrategias de innovación, aunque en ocasiones no esté plenamente consciente de ello.

Partiendo del problema planteado de conocimiento limitado, se evidencia que las posturas analizadas sirven como base para planteamientos futuros, ya que es indispensable reconocer los diferentes puntos de vista desde los cuales se aborda la temática, para buscar dónde surgen oportunidades para nuevas contribuciones, que complementen y reduzcan la limitación en dicho conocimiento. Sin embargo, la revisión de la literatura evidencia la necesidad de una investigación más considerable del tema en la herramienta bibliográfica Scopus, dada la falta de artículos relacionados con las estrategias de innovación imitativa desde un panorama de aplicación, sobretodo en Latinoamérica.

Se encontró que algunos de los puntos sugeridos en la posición personal, como que el uso de estrategias imitativas propicia el incremento de la competitividad dependiendo de su utilización y la industria dónde se apliquen, son argumentos reafirmados por las posturas de autores como Kale & Little, Kremen, Drew y Ulhøi. Con relación a la afirmación de que la innovación imitativa asocia un costo de inversión menor comparado con la generación de innovación, es visible la concordancia con los aportes de Chen, Zhang, Zheng, Yang & Ji. Finalmente, el tema del fortalecimiento del patentamiento como limitante para el desarrollo de estas estrategias, se relaciona puntualmente con los aportes de los autores Kale & Little.

Es recomendable que las compañías se preparen para enfrentar los cambios del entorno con estrategias de innovación estructuradas, y que estén acordes con la cultura organizacional, ya que la determinación de una buena estrategia es un elemento diferenciador que genera ventaja competitiva y posibilita supervivencia en el mercado.

8 TRABAJOS FUTUROS

Para profundizar acerca de la innovación imitativa, se sugiere motivar a investigadores que sitúan sus argumentos, análisis, demostraciones y conclusiones en la reconocida herramienta Scopus; para que continúen aportando publicaciones referentes al tema, complementando el estado actual de la literatura con investigaciones y desarrollos prácticos, especialmente

en países latinoamericanos, en donde se hace visible la falta de información. A partir de lo anterior, se establecerán fundamentos mediante los cuales se generen otro tipo de contribuciones al respecto, que probablemente sustentarán análisis posteriores.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] H. Zhou, R. Dekker, and A. Kleinknecht, "Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data," *Ind. Corp. Chang.*, vol. 20, no. 3, pp. 941–968, Apr. 2011 [Online]. Available: <http://icc.oxfordjournals.org/cgi/content/long/20/3/941>
- [2] Á. R. P. Zapata and S. O. Cantú, "Gestión estratégica de la tecnología en el predesarrollo de nuevos productos," vol. 3, no. 3, pp. 112–122, 2008.
- [3] J. Robledo, "Introducción a la Gestión de la Tecnología y la Innovación," 2013.
- [4] J. M. R. Devis, *La dinámica de la innovación tecnológica. Modelo HIPER 666*. Bogotá D.C: Universidad Nacional de Colombia, 2006 [Online]. Available: <https://books.google.com/books?id=kdqJkuvnS3oC&pgis=1>.
- [5] W. J. Baumol, "Difusión y adaptación de la tecnología: el crecimiento a través de la innovación imitativa," *ICE. Economía internacional: nuevas aportaciones*, pp. 5–16, Mar-2004 [Online]. Available: http://www.revistasice.info/cache/pdf/ICE_814_5-16__75808D60CEE51C2C553F6CB7619B8192.pdf.
- [6] M. Peltoniemi, "Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach," *Institute of Business Information Management; Tampere University of Technology*, Finland, 2014 [Online]. Available: <http://www.cse.tkk.fi/fi/opinnot/T-109.4300/2014/luennot-files/Peltoniemi.pdf>.
- [7] T. Zhang and W. Zheng, "Explore the driving factors behind the imitation and innovative imitation of Chinese Internet companies: A perspective of institutional theory," in *2013 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 2013, vol. 2, pp. 450–455 [Online]. Available: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84893689852&partnerID=tZOtx3y1>.
- [8] J. Zeng, "Innovative vs. imitative R&D and economic growth," *J. Dev. Econ.*, vol. 64, no. 2, pp. 499–528, Apr. 2001 [Online]. Available: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0035047958&partnerID=tZOtx3y1>.
- [9] D. Kale and S. Little, "From Imitation to Innovation: The Evolution of R&D Capabilities and Learning

Processes in the Indian Pharmaceutical Industry,” *Technol. Anal. Strateg. Manag.*, vol. 19, no. 5, pp. 589–609, Sep. 2007 [Online]. Available: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-34548562016&partnerID=tZOtx3y1>.

- [10] M. Kremen, “Imitation versus innovation: Lessons to be learned from the Japanese,” *Organ. Dyn.*, vol. 21, no. 3, pp. 30–45, Dec. 1996 [Online]. Available: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-43949166520&partnerID=tZOtx3y1>.
- [11] S. A. W. Drew, “From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance,” *Long Range Plann.*, vol. 30, no. 3, 1997 [Online]. Available: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0001516005&partnerID=tZOtx3y1>
- [12] Z. Chen, “A brief history of China’s Y-10: Imitation versus innovation,” *Technol. Soc.*, vol. 31, no. 4, pp. 414–418, Nov. 2009 [Online]. Available: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-70449526069&partnerID=tZOtx3y1>.
- [13] G. Yang and G. Ji, “Effects of strategic customer behavior on imitative innovation supply chain performance,” in *ICSSSM12*, 2012, pp. 800–803 [Online]. Available: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84866655845&partnerID=tZOtx3y1>.
- [14] G. Gemser and N. M. Wijnberg, “Effects of reputational sanctions on the competitive imitation of design innovations,” *Organ. Stud.*, vol. 22, no. 4, pp. 563–591, 2001 [Online]. Available: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0039784064&partnerID=tZOtx3y1>
- [15] J. P. Ulhøi, “Modes and orders of market entry: revisiting innovation and imitation strategies,” *Technol. Anal. Strateg. Manag.*, vol. 24, no. 1, pp. 37–50, Jan. 2012 [Online]. Available: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84855913898&partnerID=tZOtx3y1>.
- [16] Scopus, “Análisis de resultados,” 2015.