



UNIVERSIDAD  
LIBRE®

# Estrategias de capacidad innovadora para microempresas de confecciones de Juan de Acosta<sup>1</sup>

## Innovative capability strategies for clothing microenterprises of Juan de Acosta

DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6178>

**Jaime Eustorgio Fuentes González<sup>2</sup>,  
Carlos Eduardo Llanos Goenaga<sup>3</sup>, José María Mendoza Guerra<sup>4</sup>,  
Víctor Hugo Higuera Ojito<sup>5</sup>, Ricardo Antonio Simancas Trujillo<sup>6</sup>**

### Resumen

La presente investigación tiene como propósito proponer estrategias para el desarrollo de la capacidad de innovación en las microempresas de confecciones de Juan de Acosta teniendo en cuenta tres dimensiones: Monitoreo, diseño e implementación. De una población de 145 microempresas de confecciones de este municipio registradas en la Cámara de Comercio de Barranquilla, se seleccionó una muestra de 94 microempresas. Para la recolección de la información se aplicó una encuesta a los representantes legales de las microempresas seleccionadas, basada en preguntas sobre monitoreo, diseño e implementación. Para la dimensión monitoreo se propone la adquisición de equipos de tecnologías apropiadas y capacitación a micro y famiempresarios, para la dimensión diseño, liderazgo innovador, asociatividad entre microempresarios y con otros actores e imitación innovadora; finalmente, para la dimensión implementación, participación del Estado, desarrollo de productos y financiación.

### Palabras clave

Estrategia; Capacidad innovadora; Monitoreo; Diseño; Implementación.

### Abstract

The purpose of this research is to propose strategies for the development of innovation capability in clothing micro-enterprises of Juan de Acosta, taking into account three dimensions: Monitoring, design and implementation. A sample of 94 microenterprises was selected from a population of 145 clothing companies from this municipality registered in the Chamber of Commerce of Barranquilla. In order to collect the data, a survey was applied to the legal representatives of the selected microenterprises, based on questions about monitoring, design and implementation. For monitoring dimension, acquisition of appropriate technology equipment and training for micro and family entrepreneurs are proposed; for design dimension, innovative leadership, associativity among microentrepreneurs and with other actors, and innovative imitation are proposed; finally, for implementation dimension, State participation, product development and financing are proposed.

### Keywords

Strategy; Innovation capability; Monitoring; Design; Implementation.

**Fecha de recepción:** 19 de octubre 2019 **Fecha de aceptación:** 04 de enero 2020

<sup>1</sup>Artículo resultado de investigación del trabajo colaborativo entre la Universidad Autónoma del Caribe, la Corporación Universitaria Americana, la Universidad Simón Bolívar y la Universidad Libre Seccional Barranquilla.

<sup>2</sup>Docente Universidad Autónoma del Caribe. e-mail: jefg2508@gmail.com.

<sup>3</sup>Docente Corporación Universitaria Americana. e-mail: cllanos@coruniamericana.edu.co.

<sup>4</sup>Director Doctorado en Administración Universidad Simón Bolívar. e-mail: jmendoza@unisimonbolivar.edu.co.

<sup>5</sup>Profesor Catedrático e Integrante Grupo de Investigación Tendencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad Libre Seccional Barranquilla. e-mail: victorh.higuerao@unilibre.edu.co.

<sup>6</sup>Docente Investigador Corporación Universitaria Americana. e-mail: rasimancas@coruniamericana.edu.co.

**Como citar:** Fuentes González, J., Llanos Goenaga, C., Mendoza Guerra, J., Higuera Ojito, V., & Simancas Trujillo, R. (2020). Estrategias de capacidad innovadora para microempresas de confecciones de Juan de Acosta. *Dictamen Libre*, 13(26). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6178>

## Introducción

La función de la capacidad innovadora de un país, es el potencial que tiene este, como entidad política y económica, para producir un conjunto de innovaciones comercialmente viables (Porter y Stern, 2006): La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar (Porter, 1991).

Bravo-Ibarra y Herrera (2009) muestran la capacidad de innovación como el resultado de los procesos de creación, absorción, integración y reconfiguración de conocimiento, los cuales están soportados por cuatro tipos de recursos: Capital humano, liderazgo, estructuras y sistemas y la cultura organizativa; con base en ello, identifican un conjunto de buenas prácticas, que al ser integradas forman actividades innovadoras que ayudan a las organizaciones a adquirir la capacidad para innovar continuamente mediante proyectos (p. 301) de desarrollo de nuevos productos (Eisenhardt y Martin, 2000).

En sí, la capacidad de innovación explica los vínculos entre los recursos y capacidades de la empresa con su cartera de productos y mercados cuando la empresa opera en entornos de rápido cambio, tal como lo expresa Garzón (2015). La habilidad de la empresa para adecuarse a dichos entornos refleja la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva (Teece, Pisano y Shuen, 1997, p. 516; Teece, 2007, pp. 1.319-1.320). Por su parte, se ha comprobado por Cruz, Navas, López y Delgado (2009) que, cuando la organización desarrolla capacidad de innovación, obtiene, efectivamente, mejores resultados.

Al analizar la capacidad dinámica de innovación deben tenerse en cuenta tres dimensiones: Monitoreo, diseño e implementación.

**Monitoreo:** Consiste en estar atento, y realizar seguimiento del entorno, lo cual incluye la identificación de las variables, actores, estructura y dinámica del ambiente, que implica considerar bloques del mismo como el económico, tecnológico, sociocultural, gobierno y ambiental, considerando actores como clientes, competidores, proveedores, entidades públicas y aliadas, las relaciones entre ellos y la dinámica intrínseca (Mendoza, 2013).

Hoy en día, las empresas tienen que ser más competitivas, por lo cual es importante la innovación continua. Partiendo de la idea de que el desarrollo y la innovación tecnológica pueden ser el resultado de una gestión coordinada de procesos diseñados con ese propósito, y no por generación espontánea, puede diseñarse un modelo de gestión de tecnología que integre de forma explícita y sistemática las distintas actividades involucradas para aprovechar los recursos tecnológicos y de manera particular crear ventajas competitivas (Durán, s.f.). Dentro de dicho modelo se debe considerar el estar al tanto de los avances tecnológicos que puedan representar nuevas oportunidades o amenazas para los productos o servicios que cada organización ofrece en su mercado; es de alguna forma vigilar el entorno competitivo de manera oportuna. Esta vigilancia se puede realizar de varias formas, con distintas técnicas y metodologías, incluyendo el monitoreo tecnológico.

Para Labrada (2011), el monitoreo tecnológico incluye procedimientos para obtener información sobre tecnologías en desarrollo o en proceso de patente en una cierta área, normas técnicas y regulaciones relevantes para la organización, tecnologías emergentes que van apareciendo, así como el análisis de tendencias tecnológicas, entre otras cuestiones; por ello, uno de los elementos más importantes que proporciona el monitoreo tecnológico es ser una fuente de nuevas ideas (Higuera y Pacheco, 2018, p. 75).

Las actividades o procesos para llevar a cabo el monitoreo tecnológico deben considerar al menos tres variables: Cobertura geográfica, alcance –qué se va a monitorear, dado el mercado y tipo de productos- y tecnologías (Durán, s.f.). El resultado del monitoreo en el entorno se enfoca al aprovechamiento de las oportunidades del mercado y a la captación de nuevas ideas, pero a la vez le permite a la empresa detectar situaciones amenazantes y de crisis (Madse, 2010).

**Diseño:** En el caso de entornos volátiles como los actuales, en el diseño juega un papel importante la capacidad creativa de la empresa (Mendoza, 2013), la cual se basa en la imaginación organizacional (Mendoza, 2011). Tejada (s.f.) destaca principalmente que “el pensamiento para el diseño es propositivo y generador de valor”.

**Implementación:** Según Benítez (2012), es el proceso mediante el cual se toman decisiones para llevar a cabo una nueva estrategia o reforzar una ya existente. Para Mendoza (2013), consiste en señalar el camino, alinear los objetivos de la gente y las áreas hacia el direccionamiento estratégico de la empresa de tal forma que la respuesta al entorno sea apropiada e integral.

Entre los componentes para una buena implementación de las estrategias, Joyce (1991) dispone: 1) Determinar estrategias de mejora para llevar a cabo los cambios, 2) determinar las prioridades, 3) organizar las actividades, 4) establecer el plan de trabajo y 5) definir roles y funciones de las personas involucradas internamente.

Las confecciones de Juan de Acosta, son junto con el turismo los sectores claves para su desarrollo. Según informes suministrados por la administración municipal, se elaboran confecciones de ropa de hombre, de mujer, de niños, deportiva e industrial de forma artesanal: De acuerdo con estadísticas de cada 10 viviendas, 6 poseen máquinas para coser y se estima que más de 300 familias se benefician directa e indirectamente de esta actividad (Municipio de Juan de Acosta, 2012).

Orozco (2000) realizó un diagnóstico del sector de las confecciones en el municipio de Juan de Acosta, en el cual se reflejan baja productividad, carencia de innovación y mala comercialización de los productos. Por su parte, en un estudio elaborado para la Gobernación del Atlántico por ASAP (2008), se hizo un diagnóstico del sector de las confecciones de Juan de Acosta, encontrándose el atraso y la baja productividad en la que se encuentra el sector en el municipio.

## **Materiales y métodos**

Partiendo de una población de 145 microempresas de confecciones de Juan de Acosta registradas en la Cámara de Comercio de Barranquilla se tomó una muestra de 94 microempresas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 6%. Para la recolección de la información se aplicó a los representantes legales de las microempresas de la muestra una encuesta con un cuestionario de 13 preguntas sobre monitoreo (seguimiento del entorno, seguimiento a los productos, vigilancia competitiva, seguimiento de los procesos internos, seguimiento de los objetivos, prospección), 15 preguntas sobre diseño (técnicas de creatividad, técnicas de diseño de confección, acciones innovadoras, participación en grupos o redes de innovación, competencia innovadora) y 10 preguntas sobre implementación (liderazgo, motivación, respuestas al entorno, comunicación, promoción al cambio y coordinación), con base en cuyos resultados se propusieron objetivos a alcanzar y estrategias para el desarrollo de la capacidad de innovación en las microempresas de confecciones de Juan de Acosta.

## Resultados

Las pymes del sector de confecciones en Juan de Acosta presentan baja capacidad de innovación, donde además se puede evidenciar lo siguiente:

**Dimensión monitoreo.** En las empresas de confecciones de Juan de Acosta no se preocupan por realizar un seguimiento al entorno y a los productos, a los microempresarios en su mayoría les es indiferente analizar lo que sucede alrededor de sus organizaciones y en el sector; su labor se concentra en sus procesos internos y en el alcance de los objetivos propuestos, lo que se evidencia una visión cortoplacista y muy interna, que los aleja de lo que sucede en el entorno.

Realmente solo se aprecia un leve interés en materia de fortalecimiento de las organizaciones de empresas objetos de estudio para obtener vigilancia competitiva, compararse con lo que vienen realizando las empresas del segmento de la industria. Así como también, mostraron complacencia, por explorar y estudiar cada día más sobre el negocio de las confecciones.

**Tabla 1**  
Frecuencias de respuesta a preguntas de indicadores de la dimensión monitoreo

INDICADORES	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Seguimiento del entorno	1. En esta empresa se realiza un seguimiento a la moda y al estilo de la prenda a nivel regional , nacional e internacional	0	4	0	68	22
	2. Se estudian los gustos y preferencias de los consumidores	0	0	1	84	9
	3. Se conoce el comportamiento de los clientes	0	0	4	70	20
Seguimiento a los productos	4. En esta empresa de confecciones realizan la mezcla de productos existentes para obtener uno nuevo	0	3	1	79	11
	5. La empresa de confecciones usa símbolos como slogans, marquillas, etc. para la identificación del producto	2	4	0	66	22
Vigilancia competitiva de la muestra de empresas objeto de análisis	6. Se presenta con frecuencia la participación de nuevos competidores	0	7	1	78	8
	7. Se realiza seguimiento a los competidores de confecciones de las Pymes analizadas	0	39	8	45	2
	8. Se realiza seguimiento a la tecnología que se ofrece afuera	6	13	5	67	3
	9. Los proveedores imponen sus condiciones (precios) en las transacciones	10	29	1	49	5
	10 Se realiza seguimiento al poder de negociación de los clientes	1	18	3	65	7

INDICADORES	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Seguimiento de los procesos internos	11. Se hace innovación de los procesos	0	4	1	83	6
Seguimiento de los objetivos	12. Se le hace un seguimiento periódico a los objetivos de la empresa	0	11	2	74	7
Prospección	13. La empresa cuenta con amplia información sistematizada y actualizada que le faciliten las posibilidades que tenga en el futuro	17	45	2	26	4

1 = Muy en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Me es indiferente; 4 = De acuerdo; 5 = Muy de acuerdo. Fuente: Elaborado por autores.

**Dimensión diseño.** Con respecto a la misma: 1) Son precarias las técnicas de creatividad y el diseño de sus prendas en estas organizaciones y se dedican, en su gran mayoría, a realizar labores de maquilas para empresas de mayor tamaño con gran participación del mercado, especialmente en la ciudad de Barranquilla; 2) la poca creatividad y de diseño, hacen que estas empresas, no tengan acciones innovadoras para cubrir un mercado tan exigente y de diversos gustos y preferencias; 3) ninguna microempresa participa en redes o grupos de innovación, aunque están muy interesadas en el aprendizaje de competencias innovadoras.

**Tabla 2**  
Frecuencias de respuesta a preguntas de indicadores de la dimensión diseño

INDICADORES	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Técnicas de creatividad	14. Se estimula el uso de la imaginación en el personal	0	7	5	78	4
	15. Se usan las técnicas de creatividad en el personal	0	24	0	64	6
Técnicas de diseño de confección	16. La creatividad en el diseño de las prendas es novedosa	0	7	0	79	8
	17. Se capacita a los empleados en creatividad y en los diseños de prendas	18	47	1	24	4
	18. Se aplican técnicas propias en el diseño de sus prendas	1	4	1	82	6
Acciones innovadoras	19. Se realizan capacitaciones en los empleados	18	59	0	12	5
	20. La empresa es abierta al aprendizaje y la innovación de nuevos productos	0	3	5	80	6
	21. La empresa desarrolla innovación drástica o esencial	0	5	2	79	8

INDICADORES	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Acciones innovadoras	22. Se desarrollan diseños propios en la moda de sus prendas	18	59	0	12	5
	23. Se desarrollan nuevas prácticas de mercadeo	13	29	1	45	6
Participación en grupos o redes de innovación	24. La empresa realiza alianzas con otras confecciones de Juan de Acosta	11	57	0	23	3
	25. La empresa realiza alianza con confecciones diferentes a las de Juan de Acosta	5	70	2	15	2
	26. La empresa toma modas de otras confecciones y luego aporta creatividad	3	41	1	46	3
	27. Se participa en grupos o redes externas para fortalecer su innovación	6	43	3	40	2
Competencia innovadora	28. Se presentan altos niveles de competencia entre las mismas empresas de confecciones de Juan de Acosta	0	7	1	75	11

1 = Muy en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Me es indiferente; 4 = De acuerdo; 5 = Muy de acuerdo. Fuente: Elaborado por autores.

**Dimensión implementación.** Ausencia de liderazgo, tanto personal como de las microempresas, que les permita buscar su desarrollo y su proyección. Sin embargo, se puede apreciar una excelente comunicación entre cada una de estas microempresas, que puede servir de insumo para la formación de un liderazgo transformador.

En su mayoría, a los microempresarios se les nota una mediana motivación en su trabajo por la precariedad de sus procesos industriales y comerciales. Contrario a lo anterior, su actitud hacia promover una cultura de cambio es alta y para ello, el esfuerzo colectivo debe ser coordinado para lograr cohesión entre las empresas objeto de este análisis.

**Tabla 3**  
Frecuencias de respuesta a preguntas de indicadores de la dimensión diseño

INDICADORES	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Liderazgo	29. Se presenta un liderazgo, muy marcado y evidente en la empresa, orientado a promover el cambio	0	10	3	77	4
	30. Los empleados participan en las decisiones de la empresa	1	51	3	37	2
	31. Se exige un nivel de formación de los directivos y empleados	12	42	2	37	1

INDICADORES	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Liderazgo	32. Los directivos asisten a eventos de actualización tecnológica a nivel local, nacional o internacional	19	31	1	40	3
Motivación	33. La empresa incentiva económicamente a sus empleados que hacen aportes en la innovación	1	31	5	52	5
	34. La motivación de la empresa es no monetaria (Merito, Reconocimiento, etc.)	15	20	8	49	2
Respuestas al entorno	35. La empresa responde con rapidez a las exigencias del entorno	0	1	1	87	5
Comunicación	36. Las empresas de confecciones de Juan de Acosta se comunican entre sí	1	20	0	69	4
Promoción al cambio	37. En la empresa existe actitud positiva hacia el cambio interno	1	0	3	85	5
Coordinación	38. Otras empresas o instituciones cooperan con las empresas de confecciones de Juan de Acosta (Proveedores, gobierno, Universidades, otros)	21	37	1	32	3

1 = Muy en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Me es indiferente; 4 = De acuerdo; 5 = Muy de acuerdo. Fuente: Elaborado por autores.

## Discusión

A continuación, se presentan las conclusiones con base en las cuales se establecen objetivos y proponen estrategias para el desarrollo de la capacidad de innovación en las microempresas de confecciones de Juan de Acosta.

**Dimensión de monitoreo.** Los empresarios, en su mayoría, no realizan seguimiento al entorno ni de los productos elaborados y todas las acciones que esta exige. Así mismo, no hay consciencia en los empresarios del grupo de empresas analizadas de hacer vigilancia tecnológica y prospección. Se destaca que, en los indicadores de seguimiento a los procesos internos y seguimiento a los objetivos, los empresarios responden positivamente y concentran toda su atención, lo que refleja el alto nivel de concentración en actividades operativas y técnicas para el alcance de sus objetivos.

Con base en los resultados anteriores, las Pymes analizadas deben proponerse los siguientes objetivos: 1) realizar seguimiento al entorno, que les permita tener un conocimiento actualizado de los gustos y preferencias de los consumidores, de los vaivenes de la moda, cambios y tendencias de este sector; 2) generar una cultura de seguimiento a los productos, a fin de saber y comprender la dinámica presentada en los cambios, rotación, desplazamiento, simbolización y combinación de productos; 3) aumentar la vigilancia tecnológica y la prospección, buscando información actualizada a través de las TIC (tecnologías de información y comunicaciones) y

bases de datos, que les permita saber lo que vienen realizando otras empresas del sector, de posibles nuevos competidores, de los proveedores y clientes; saber cuáles son sus movimientos y actividades; 4) diseñar indicadores de gestión, que orienten las actividades de las Pymes analizadas en busca del alcance de objetivos claros y concretos que midan efectivamente el comportamiento organizacional de estas Pymes.

**Estrategias.** Se proponen las estrategias de adquisición de equipos de tecnologías apropiadas y capacitación a micro y famiempresarios.

Adquisición de equipos de tecnologías apropiadas. Adquirir bases de datos y equipos de tecnologías avanzadas, a través de recursos propios las Pymes o de terceros (Gobierno municipal, instituciones de educación superior, entre otras), con el fin de adquirir, analizar y difundir información actualizada sobre los movimientos de las otras empresas del sector, competidores, proveedores, clientes e información del gobierno, que les permita a las empresas estar actualizadas sobre las últimas tendencias de la moda, gustos y preferencias de los consumidores, insumos, análisis de costos, actualización de maquinarias y equipos. La adquisición de equipos, además de actualizar a las empresas del sector, permitiría elaborar diagnósticos e informes sobre el entorno de estas empresas, importante para elaborar propuestas de nuevos productos.

Capacitación a micro y famiempresarios. Se evidenció la debilidad de los micro y famiempresarios del conglomerado en análisis en términos de conocimientos y preparación de todos sus integrantes; adicionalmente, no presentan los recursos necesarios para invertir en formación. Por lo tanto, la capacitación permanente es una función significativa para el desarrollo de las empresas del sector.

Debido a la escasez de recursos, la capacitación debe ser ejecutada por instituciones especializadas, particularmente el Estado y en asocio con entidades especializadas, como el SENA, Alcaldía municipal, Secretaria de Desarrollo Económico departamental, Instituciones de Educación Superior (Universidades), entre otras. Estas instituciones se convierten en actores importantes para estas Pymes, no solo en la capacitación y formación del personal sino también, en el acompañamiento como agentes de desarrollo empresarial y en la definición de objetivos, metas e indicadores de gestión para evaluación y medición de los resultados.

Con la capacitación se busca generar personas altamente calificadas y preparadas para la solución de problemas con propuestas propias y excelentemente fundamentadas.

**Dimensión de diseño.** Las empresas pertenecientes a las Pymes analizadas no desarrollan ni fomentan técnicas de creatividad en su interior, concentrándose únicamente en labores operativas y rutinarias; además, no están interesadas en desarrollar técnicas de diseño y de acciones innovadoras, que las proyecte a realizar mejoras en el diseño, en la calidad y moda de sus productos para alcanzar resultados diferenciadores de las otras empresas del sector.

Igualmente, los pequeños empresarios encuestados, no están, ni les interesa, participar en grupos o redes de innovación constituidas y no presentan alianzas entre ellos, con lo cual se evidencia estar desconectados de los actores del entorno.

En general el indicador de competencia innovadora señala que no se evidencia una marcada competencia innovadora: Los empresarios están dispuestos a medirse por este indicador por considerarlo importante para la competitividad de las pymes.

Para que las Pymes de confecciones del municipio de Juan de Acosta puedan lograr mayor

competitividad en el sector, es necesario que alcancen los siguientes objetivos: 1) fomentar e implementar técnicas de creatividad y de diseño al interior de las organizaciones; 2) implementar acciones innovadoras, con el fin de proyectar a las empresas del sector, mejorar sus diseños y calidad en sus productos; 3) desarrollar alianzas y crear redes de innovación con otras organizaciones del sector, con el fin de obtener aprendizaje organizacional (Argote, 2003) y estar actualizadas permanentemente; 4) fomentar e incrementar la competencia innovadora en las empresas del sector.

**Estrategias.** Se proponen las estrategias de liderazgo innovador, asociatividad entre microempresarios y con otros actores e imitación innovadora.

Liderazgo innovador. Consiste en crear, diseñar nuevos productos y prendas de confección como resultado de las técnicas de creatividad desarrolladas por los integrantes de las diferentes empresas que constituyen clúster (Mendoza, 2006). Para ello, es necesario que los integrantes de estas empresas, adquieran competencias innovadoras a través de: 1) el aprendizaje de técnicas de creatividad y diseño, ya sea con el apoyo del SENA o entidades vinculadas a las Pymes en mención, como instituciones técnicas o universitarias, con programas especializados en estos conocimientos; 2) fomentar en cada microempresa una cultura innovadora, creando los espacios y los tiempos necesarios en su interior, con la participación de todos los agentes, para el desarrollo de la imaginación y la creatividad de nuevos productos y prendas de vestir; 3) estructurar en cada microempresa, un área con personal idóneo, para el desarrollo de funciones de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

Asociatividad entre microempresarios y con otros actores. Conocida también como estrategia de alianza emprendedora (Mendoza, 2006), consiste en unirse, asociarse y trabajar en equipos, con el fin de dar y recibir de otros, para dar soluciones a problemas comunes y beneficiarse mutuamente en muchos aspectos, tales como: 1) adquirir insumos con margen más bajo en los precios; 2) comprar, producir y comercializar bajo el concepto de economía de escala; 3) formar redes de innovación con otras entidades del sector o complementarias, como las universidades y el Estado; 4) acceder a recursos financieros especiales con entidades del Estado e instituciones financieras; 5) ofrecer otros servicios conexos a los asociados.

Imitación innovadora. Consiste en tomar lo mejor de los diseños desarrollados por otros, que, con un poco de creatividad, genere la elaboración de otros productos modificados, renovados, con valor agregado y competitivos (Mendoza, 2006). Para el desarrollo de esta estrategia, es necesario que los empresarios realicen un esfuerzo en: 1) participar en ferias y exposiciones de moda a nivel local, regional, nacional e internacional; 2) desarrollo de vigilancia innovadora, analizando a través de diferentes medios, las últimas tendencias en la moda, gustos y preferencias de los clientes.

**Dimensión de implementación.** El 91.5% de los directivos de las empresas de las Pymes encuestadas, no están dispuestos a formarse o capacitarse en compañía de todos los empleados, en actividades propias del negocio, de competencias directivas y en participar en eventos locales, regionales y nacionales de actualización tecnológica y de confecciones de prendas de vestir. Así mismo, aproximadamente un 58.5% de las empresas, no desarrollan técnicas de motivación a sus empleados.

Por otro lado, aunque no se evidencia que las empresas presentan una adecuada respuesta al entorno, este indicador señala que existe una disposición muy alta de los microempresarios a adquirir las competencias y habilidades necesarias para generar y diseñar propuestas innovadoras que respondan eficazmente a las exigencias del entorno. De igual manera, el indicador de la comunicación se presenta como fortaleza, mantienen y están con disposición a desarrollar una

buena comunicación. Otro punto a favor de las Pymes en análisis, considerada como otra fortaleza, la representa el indicador de promoción al cambio, señalando que aproximadamente un 96% de los microempresarios están en buena disposición de cambios en los procesos de confección de prendas de vestir, quienes están conscientes de elevar el nivel de producción y de competitividad de las empresas.

El último indicador perteneciente a la dimensión de implementación, lo representa la Coordinación: Aproximadamente un 62% de las empresas presentan debilidad en las relaciones con otros agentes diferentes a las Pymes analizadas, como proveedores, Estado, competencia, Universidades, entre otros, lo que indica que los mecanismos de coordinación son muy escasos. Para lograr un nivel alto de coordinación de modo que las empresas puedan implementar acciones estratégicas, con miras a mejorar su competitividad, deben proponerse alcanzar los siguientes objetivos: 1) capacitar al personal directivo y técnico para que puedan desarrollar un mayor liderazgo local y regional en el sector de confecciones; 2) motivar a todo el personal que hace parte de las empresas de las Pymes analizadas, que les permita ejercer dirección sobre las personas, claves para la implementación de nuevos conceptos y procesos en el sector de las confecciones; 3) diseñar e implementar propuestas innovadoras que den respuestas oportunas y adecuadas a las exigencias del entorno; 4) establecer y mantener mecanismos de excelente comunicación entre los integrantes de las microempresas, entre ellas mismas y con otras empresas; 5) promover el cambio en las microempresas del sector, a través de la realización de nuevas propuestas en los procesos de confección; 6) establecer mecanismos de coordinación con otras empresas del sector, con proveedores, competencia, gobierno local y regional, universidades y todas aquellas instituciones que contribuyan a la cohesión del grupo de las Pymes estudiadas, así como de su competitividad.

**Estrategias.** Se proponen las estrategias de participación del Estado, desarrollo de productos y financiación.

**Participación del Estado.** El gobierno local y regional contribuiría al fortalecimiento e integración de estas Pymes, a través de acciones públicas con el fin de hacer efectivas las políticas del gobierno de turno, como parte de su plan de desarrollo, mediante las siguientes actividades: 1) ejecutar un plan de capacitación dirigido a todo el sector de confecciones; 2) establecer una oficina de coordinación para los microempresarios del sector, que le permita establecer mejores comunicaciones entre las Pymes objeto de este análisis y con otras empresas; 3) diseñar sistema de información para los microempresarios, que proporcionen información actualizada de mercados, ferias, nuevas tecnologías, que sirva además, de mecanismo para desarrollar vigilancia tecnológica, competitiva y de monitoreo del entorno; 4) proporcionar asesoría y asistencia técnica, por intermedio de organismos especializados, acorde con las necesidades del sector; 5) ayudar a la consecución de recursos financieros y servir de garante para el fortalecimiento técnico y de servicio, que motive a todas de las empresas analizadas a buscar mayor crecimiento y competitividad.

**Desarrollo de productos.** Con esta estrategia se busca crear nuevos productos y servicios a partir del mejoramiento continuo de los procesos productivos de las Pymes en mención. Estos nuevos productos deben ser resultado de las técnicas de creatividad e innovación, que le permitan a las empresas del sector competir en diseño y no en precios. Para la implementación de esta estrategia, es necesario que la empresa se encuentre altamente capacitada y formada en competencias innovadoras, haber consolidado una estructura y cultura innovadora en su interior.

**Financiación.** Con el fin de desarrollar una fuerte capacidad de implementación en cada una de las empresas del sector de confecciones del municipio de Juan de Acosta, estas deben encontrar los

recursos financieros necesarios para ejecutar sus proyectos de formación, actualización y renovación tecnológica, desarrollo comercial y de relaciones con otras entidades. Estos recursos deben estar dirigidos a obtener: 1) capital de trabajo para el desarrollo de los procesos productivos y de innovación; 2) inversión en maquinarias y equipos para garantizar una adecuada respuesta a las necesidades del entorno; 3) acceso a recursos del Estado, créditos con entidades financieras privadas con intereses blandos o líneas de créditos de fomento, otorgadas por el gobierno a través de los bancos de fomento al esfuerzo industrial (Bancos de segundo piso).

## Referencias

Argote, L. (2003). Organizational learning and strategic change. Multi-Level Firms in Organizational Behavior and Strategy Research in Multi-Level Firms. Mimeo.

ASAP (2008). Análisis del sector de confecciones en el municipio de Juan de Acosta. Barranquilla: Gobernación del Atlántico.

Bravo-Ibarra, E. & Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301-320.

Cruz G., Navas, J. E., López, P. & Delgado, M (2009). Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento. En XV Congreso AECA, Valladolid, España.

Duran, E. (s.f). Monitoreo Tecnológico. México, D.F.: Fundación Precio Nacional de Tecnología A.C. Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). *Dynamic Capabilities: What are they?* California, Estados Unidos: Stanford.

Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.

Higuera, V. & Pacheco, G. (2018). Relaciones con actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y cooperación para la innovación en la industria manufacturera del Atlántico en el período 2013-2014. En V. Higuera, E. Contreras y J. Cárdenas (compiladores), *Innovación en la industria manufacturera del Atlántico en el período 2013-2014*. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Joyce, B. (1991). The doors to school improvement. *Educational Leadership*, 48(8), 59-62.

Labrada, N. (2011). Aplicación de la gestión tecnológica a proyectos hidrometeorológicos: Detección y registro de tormentas eléctricas (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.

Madse, E. (2010). A dynamic capability framework: Generic types of dynamic capabilities and their relationships to entrepreneurship. En S. Wall, C. Zimmermann, R. Klingebiel y D. Lange, *Strategic reconfigurations: Building capabilities in rapid innovation-based industries*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Mendoza, J. (2006). *Innovación por lo alto. Imaginación y acción en la empresa*. Colombia: Asesores del 2000.

Mendoza, J. (2011). The organizational imagination. *Ide@s CONCYTEG*, 6(74), 940-958.

Mendoza, J. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: Confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 63-85.

Municipio de Juan de Acosta (2012). Plan de desarrollo de Juan de Acosta. 2012-2015. Juan de Acosta, Colombia.

Orozco, T. (2000). Diagnóstico del sector de las confecciones en el municipio de Juan de Acosta. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Porter, M. & Stern, S. (2006). Innovación: La ubicación importa. En M. Porter (editor), *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona, España: Deusto.

Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1.319-1.350.

Teece, D.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Tejada, A. (s.f). El diseño como estrategia de innovación. Recuperado de [http://camara.ccb.org.co/documentos/8151\\_disenoestrategiasinnovacion.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/8151_disenoestrategiasinnovacion.pdf)