

**PROCESOS DE INNOVACIÓN APLICADOS EN EMPRESAS DE LA
INDUSTRIA DEL CUERO Y EL CALZADO, EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

NEYLA CAROLINA ORTEGA CARDONA

Código. 200220982

CLAUDIA JEANNETH HURTADO VALBUENA

Código. 200221431

UNIVERSIDAD EAN

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTÁ 2012

**PROCESOS DE INNOVACIÓN APLICADO EN EMPRESAS DE LA
INDUSTRIA DEL CUERO Y EL CALZADO, EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

NEYLA CAROLINA ORTEGA CARDONA

Código. 200220982

CLAUDIA JEANNETH HURTADO VALBUENA

Código. 200221431

Monografía y propuesta de modelo

TUTOR

MARÍA DEL PILAR RAMÍREZ

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C. 2012

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá 2012

DEDICATORIA

A quien inspira todo en mi vida.

A quienes han tocado mi corazón a lo largo del tiempo y me han enriquecido, a mi familia, con todo mi amor y alegría.

Claudia Hurtado

A Dios y la Virgen Siempre de mi mano.

A mis padres y hermanos por su compañía y lealtad gracias por caminar siempre juntos.

Al amor de mi vida, por entregar sin esperar, por confiar y creer, por su apoyo, gracias por estar siempre presente.

Carolina Ortega

AGRADECIMIENTOS

A Dios, pilar de nuestras vidas.

A nuestras familias por su apoyo, dedicación y confianza.

A la Universidad Ean, por contribuir en nuestra formación académica y profesional.

A María Del Pilar Ramírez por su guía y su liderazgo en la consecución del trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 ALCANCE DEL PROYECTO	14
2. OBJETIVOS GENERALES	15
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4 MARCO DE REFERENCIA	17
4.1 MARCO TEÓRICO	17
4.1.2 INNOVACIÓN EN COLOMBIA	20
4.2 LA INDUSTRIA DEL CUERO Y EL CALZADO EN COLOMBIA, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD	23
4.2.1 Caso industria del calzado Brasil	26
4.2.2 Caso colombiano	27
5 EMPRESAS OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	30
5.1 EL MMGO	30
5.2 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS	33
5.2.1 CALZADO BASSARI EU	33
5.2.2 MANUFACTURAS AGB	36
5.2.3 INDUSTRIAS CASALLAS LTDA.	38
5.2.4 CALZADO LISANTINY	40
5.2.5 CALZADO FORDIVA	42
5.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO INICIAL	44
6 PROPUESTA DE DESARROLLO PARA INSTRUCTIVO DEL MANUAL MMGO	46
6.1 EXPLICACIÓN PARA EL MICRO EMPRESARIO DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN	46
6.2 EL MODELO INNOVACIÓN DEL MMGO DESARROLLO DE LA PROPUESTA	47
6.2.1.1 Experiencia y conocimiento	47
6.2.1.2 Tener expertos	48
6.2.1.3 Obtención de información para el diseño	49
6.2.1.4 Participación de los trabajadores	50
6.2.2 Procesos de innovación	50

6.2.2.1 Fuentes del proceso	50
6.2.2.2 Alcance y protección	51
6.2.2.3 Manejo del conocimiento	52
6.2.3.4 Fuentes de conocimiento	53
6.2.4 Organización para la innovación	54
6.2.4.1 Tipo de organización	54
6.2.4.2 Roles	54
6.2.5 Tecnologías de soporte	55
6.2.5.1 Tipos de soporte	55
6.2.5.2 Tipos de Reservorios	55
6.2.5.3 Tipos de conexión	55
6.2.6.1 Evaluación de información	56
6.2.6.2 Resultados de la evaluación	56
6.2.7.1 Importancia	57
6.2.7.2 Relación con el cliente	57
6.2.7.3 Ambiente innovador	58
CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	60

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Calzado Basari	34
Tabla 2: Manufacturas AGB	37
Tabla 3: Industrias Casallas	39
Tabla 4: Calzado Lisantiny	41
Tabla 5: Calzado Fordiva	43

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1: Innovación y conocimiento calzado Bassari	33
Grafica 2: Innovación y conocimiento Manufacturas AGB	36
Grafica 3: Innovación y conocimientos Industrias Casallas	37
Grafica 4: innovación y conocimientos calzado lisantiny	40
Grafica 5: innovación y conocimientos calzado fordiva	42

RESUMEN

En esta investigación se aborda como la innovación y el conocimiento impacta de forma positiva en las organizaciones, y especialmente en empresas del sector del cuero y el calzado en Bogotá. Se tomó como principal fundamento básico, el modelo de modernización para gestión de las organizaciones (MMGO) de la universidad EAN, y a partir de este, se intentó explicar de forma clara y concisa, como las pequeñas empresas de este sector, pueden aplicar esta herramienta de tal manera que sus resultados sean más contundentes.

Se seleccionaron cinco pequeñas empresas del sector, se les aplicó la matriz del modelo (MMGO), y de esta manera se pudo conocer cuál era su situación actual, en cuanto a la aplicación de innovación y conocimiento dentro cada una de ellas. La matriz MMGO, establece cuatro estadios para medir la situación actual de cada empresa; en el primero, las empresas se encuentran en una etapa de implementación del proceso y en el cuarto el proceso ya está en una etapa de maduración y sería el escenario ideal para que una empresa pueda ser talla mundial.

Los resultados obtenidos mostraron que dichas empresas tiene una cultura innovadora muy limitada y su capacidad para compartir conocimientos, no va más allá del simple cumplimiento de una función, que cada empleado sabe hacer. Según la matriz MMGO, las cinco empresas se encuentran en estadio uno.

Luego de realizado este diagnostico, se tomó cada uno de los siete componentes que la matriz tiene en cuenta para medir la gestión en cuanto a innovación y conocimiento; a cada uno de estos componentes se le realizó otra subdivisión con la cual se intentó explicar a manera de instructivo, como las empresas pueden usar la herramienta de tal forma que sus resultados sean más eficientes.

Por último, se hacen las conclusiones que resultaron del trabajo y de esta manera culmina dicha investigación, la cual permitió ampliar conocimientos

teóricos aprendidos en la universidad, pero esta vez con la aplicación al sector real de economía.

Algunas de las palabras claves que permiten la identificación del trabajo son: INNOVACIÓN, CONOCIMIENTO, CREATIVIDAD, MODELO MMGO, SECTOR DEL CUERO Y EL CALZADO, PYMES, IDEAS, PARTICIPACIÓN, CULTURA COMPARTIR, DESARROLLO Y TECNOLOGÍA.

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se realiza una investigación para conocer la situación actual, en cuanto a innovación y conocimiento en cinco microempresas del sector del calzado y el cuero en Bogotá. La evaluación de la situación, se realiza mediante la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO de la Universidad EAN, capítulo de innovación y conocimiento.

Muchas veces, los microempresarios no cuentan con herramientas de gestión que les ayude diagnosticar la situación actual de su negocio y proponer acciones futuras que les permita adelantarse a los hechos, y de esta forma ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de sus operaciones. El modelo MMGO de la universidad EAN brinda esta oportunidad; sin embargo, su interpretación a veces resulta un poco compleja, debido a que se usa cierto lenguaje técnico que no es bien conceptualizado por los empresarios.

De esta manera se busca hacer un explicativo de forma fácil, del modelo MMGO, para que los empresarios lo entiendan de una forma clara y concisa, y lo aplique en pro de mejorar la productividad y competitividad de su empresa.

Para cumplir con el programa metodológico en la presentación de trabajos de grado, se realizó un marco teórico conceptualizando, la innovación y el conocimiento desde el punto de las teorías y el análisis de algunos casos de éxito en la industria del calzado, gracias a la implementación de planes innovadores a largo plazo con la participación del sector público y privado.

1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Vice rectoría de Investigación de la Universidad EAN, tiene dentro de su portafolio de servicios, una amplia gama de temas relacionados con el entorno empresarial y la productividad; en la actualidad se cuenta con modelo de gestión para la modernización de las organizaciones (MMGO), que permite establecer un plan de innovación, para las micro, pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de ayudarles gestionar sus procesos de una forma ágil y eficiente, mediante el uso de indicadores.

Sin embargo, aun existe el paradigma entre pequeños y medianos empresarios sobre la efectividad y la aplicación de estos modelos como herramienta de gestión, para ser más eficientes y competitivos en su sector. Las causas de este problema pueden ser múltiples, e incluso puede generarse en una mala experiencia de aplicación fallida anteriormente.

Es entonces cuando surge la necesidad de buscar alternativas que ayuden a dar un mejor uso de las herramientas del modelo MMGO, y para este se propone la elaboración de un instructivo del modelo, que permita orientar a las empresas del sector manufacturero del cuero, el calzado y la marroquinería; en la forma como se debe aplicar esta herramienta de gestión, de tal manera que se entienda y sus resultados se acerquen a lo que los empresarios esperan.

En problema radica en la falta de herramientas de fácil comprensión, para que los micro, pequeños y medianos empresarios del sector, puedan acceder a aplicar herramientas de gestión que les ayude a innovar sus procesos, mejorar su servicio y a la vez, convertir sus empresas en instituciones eficientes y competitivas.

1.1 ALCANCE DEL PROYECTO

Dentro de los diferentes sectores de la industria, existe en Bogotá un segmento muy importante en el desarrollo de la economía y la generación de empleo, como es el sector del cuero, el calzado y la marroquinería. Esta industria está compuesta en su mayoría por pequeñas empresas, que se agrupan en algunos sectores de Bogotá, como los barrios Restrepo y San Benito.

Para esta investigación se pretende tomar al menos cinco empresas de los tres subsectores mencionados anteriormente, a los cuales se les propondrá aplicar el instructivo del modelo MMGO, con el respaldo y la colaboración de la Universidad EAN.

De esta forma se busca recopilar información interna de las empresas seleccionadas, para conocer la situación actual y a partir de ahí, identificar los procesos que se pueden innovar o mejorar, de tal forma que les permita a estas empresas, ser más productivas y competitivas, en una industria cada vez más globalizada y abierta para los diferentes mercados del mundo.

2. OBJETIVOS GENERALES

Elaborar una propuesta instructivo de innovación basado en la metodología, MMGO de la Universidad EAN, para ser aplicado en cinco empresas de los subsectores manufactureros del cuero y el calzado en la ciudad de Bogotá.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un marco teórico basado referentes nacionales e internacionales, en donde se involucre información relacionada con innovación y creatividad aplicado en las organizaciones.
- Aplicar la matriz del modelo MMGO, para las áreas de Innovación y Conocimiento en las empresas escogidas, y determinar el estado actual de su gestión.
- Elaborar una propuesta de instructivo de innovación para ser aplicado en las cinco empresas escogidas, de acuerdo con la situación actual de la organización y el desarrollo de sus procesos.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones que resulten del desarrollo del proyecto de investigación

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación se realiza con el ánimo de interpretar la información recopilada desde otras fuentes y, proponer ideas e instructivos de forma innovadora; de tal manera, que los empresarios del sector del cuero, calzado y marroquinería, puedan aplicar modelos de innovación en sus organizaciones, con el ánimo de mejorar sus condiciones actuales y de esta forma convertirse en empresas líderes en su nicho de mercado.

La propuesta pretende tomar cinco empresas, de los subsectores mencionados anteriormente. En este sentido, se busca que a partir de los resultados obtenidos en estas organizaciones, se puedan desarrollar trabajos similares en cada subsector.

Como trabajo académico es justificable, porque le permite a los investigadores ampliar sus conocimientos en la aplicación de modelos de gestión organizacional en innovación y crear una fuente de información para que otros investigadores y académicos puedan realizar otros trabajos.

Para la universidad se justifica, porque ayuda a crear nuevas herramientas de gestión para que los empresarios y egresados de la universidad, conviertan sus ideas o negocio en empresas prosperas y competitivas en el mediano y largo plazo.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

En sus inicios los procesos de innovación y desarrollo eran vistos como un proceso de apoyo y no como un elemento primordial en la creación de la cadena de valor. Uno de los primeros autores que trató el tema, fue el economista Austriaco Joseph Schumpeter con el trabajo, “los ciclos de negocio, basados en la innovación”; allí el autor se refiere al papel que cumple el empresario emprendedor, en la innovación de los productos y las industrias en general. En 1942 aporta la teoría de la destrucción creativa, de la competencia y la adaptación de las empresas por la supervivencia; es decir, una lucha de lo nuevo por lo antiguo¹.

Schumpeter, define la innovación a través de la función de producción así: “si variamos la forma de la función producción, en vez de variar los factores, tenemos una innovación”, entonces “definimos simplemente la innovación como el establecimiento de una nueva función producción²”.

Las innovaciones se presentan en la manera de hacer las cosas, en los métodos de producción y el transporte, en la organización industrial, en la producción de un nuevo artículo, en la apertura de nuevos mercados y de nuevas fuentes de materias. Son tan importantes las innovaciones que de ellas dependen los periodos recurrentes de prosperidad del movimiento cíclico; fase que él considera como “la forma que toma el progreso en una sociedad capitalista³”.

¹ **RODRÍGUEZ José de Jesús**, Teoría de las fluctuaciones económicas, ciclos de los negocios, Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/jjrv/8b.htm>, consultado el 02 octubre de 2011

² **SCHUMPETER, Joseph**, a través de José Rodríguez, Teoría de las fluctuaciones económicas, ciclos de los negocios, Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/jjrv/8b.htm>, consultado el 02 octubre de 2011

³ **RODRÍGUEZ José de Jesús**, Teoría de las fluctuaciones económicas, ciclos de los negocios, Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/jjrv/8b.htm>, consultado el 02 octubre de 2011

En el mismo sentido los autores West y Farr, reconocen que "La innovación y la creatividad se asocian frecuentemente, no sólo con la prosperidad económica, sino con avances específicos en el conocimiento y la consiguiente mejoría de la salud y el bienestar de las personas. Los avances, éticamente orientados en medicina, educación, ciencias y psicología, son ejemplos de ello"⁴

Los mismos autores definen la innovación como: "La introducción y la aplicación o procedimientos, dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general"⁵.

El interés por la innovación no solo es aplicado en las ciencias administrativas, las comunicaciones y áreas relacionadas; hoy en día también se relaciona hacia otros campos como el de la sociología y la psicología.

R. Kanter, considerado uno de las autoridades en innovación organizacional, afirma que, "las innovaciones deben verse como un proceso, antes que como resultados o antecedentes. En este proceso las innovaciones pasan por un estadio de generación de ideas, en el cuál pueden introducirse variantes por parte de agentes internos o externos, para luego pasar a un estadio de construcción, movida por una coalición en la cual el poder es necesario para mover la idea hacia delante, hasta un estado de implementación en el cuál se desarrollan prototipos y eventualmente se desarrolla y se pone en práctica la producción o el servicio en cuestión"⁶.

La innovación entonces es mucho más que la sumatoria de la creatividad de las personas dentro de la organización, también se relaciona con la estructura

⁴ **WEST AND FARR**, a través de la biblioteca virtual, del consejo latinoamericano de ciencias sociales, Innovación, organización retos y perspectivas, pg. 4

⁵ **WEST AND FARR**, a través de la biblioteca virtual, del consejo latinoamericano de ciencias sociales, Innovación, organización retos y perspectivas, pg. 4

⁶ **GONZÁLEZ** América; Consejo latinoamericano de ciencias sociales, disponible en: <http://www.clacso.edu.ar>, consultado el 28 de septiembre de 2011

de la organización, el poder y su uso, la comunicación dentro y fuera de la empresa, así como las condiciones económicas externas que son sólo, unos pocos factores a mencionar en situaciones que afectan la innovación a lo largo del tiempo, como un proceso de variación⁷

Norton y Kaplan (1996), luego varias investigaciones dentro de las organizaciones, llegaron a la conclusión que la innovación es un proceso interno crítico, pues para muchas empresas es más importante ser eficaz, eficiente y oportunos, que la excelencia en los procesos operativos del día a día⁸.

Para estos dos autores, el ciclo de innovación es muy importante para las empresas que tienen largos ciclos de diseño y desarrollo; estos son los casos de industrias como la farmacéutica, la moda, productos químicos, el desarrollo de software entre otras industrias.

El proceso de innovación debe ser visto como una onda larga de creación de valor, en el que las empresas, primero identifican las necesidades, el mercado y los clientes; luego desarrollan los nuevos productos y servicios, que les permiten llegar a los nuevos clientes. La diferencia con procesos operativos, radica en que este solo se limita a entregar productos y servicios⁹.

Los procesos de innovación deben tener dos componentes esenciales: los directivos que se encargan de la investigación del mercado y el grupo de investigación que se encarga de crear y desarrollar los productos y servicios¹⁰.

El estudio de mercado se convierte en el proceso interno de mayor importancia, según Hamel y Prahalad, este, es la búsqueda de los espacios en blanco y las

⁷ **GONZÁLEZ** América; Concejo latinoamericano de ciencias sociales, disponible en: <http://www.clacso.edu.ar>, consultado el 28 de septiembre de 2011

⁸ **KAPLAN S. ROBERT Y NORTON P.** David, Cuadro de mando integral, Ediciones gestión 2000, pág. 111.

⁹ *Ibíd.* Pg. 112

¹⁰ *Ibíd.* Pg. 112

oportunidades que existen entre o alrededor de negocios basadas en productos y servicios.¹¹

El éxito de los procesos de innovación, no depende solamente de las estructuras adecuadas, en las cuales se pueden producir las innovaciones, sino también de las competencias adecuadas de las personas que actúan dentro de los equipos de trabajo¹².

Damampour y Evans, se refieren a las innovaciones técnicas como aquéllas que ocurren en “los sistemas técnicos de una organización y que están directamente relacionados con la actividad primaria de trabajo de dicha organización. Una innovación técnica puede ser la implementación de una idea para un nuevo producto o un nuevo servicio, o la introducción de elementos nuevos en las operaciones de producción o servicios de una organización”¹³.

Las innovaciones administrativas son definidas como “aquéllas que ocurren en el sistema social de una organización, la implementación de una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas”¹⁴.

4.1.2 INNOVACIÓN EN COLOMBIA

En Colombia, el tema de la innovación aun es muy nuevo y existen muchos factores externos de tipo político social, que impiden que el país avance en este tema. En un artículo presentado en la revista dinero, se habla de una investigación alrededor del mundo donde se le preguntó a cerca de 24.000 personas qué tan difícil era para gente como ellas iniciar un negocio en sus

¹¹ **KAPLAN S. ROBERT Y NORTON P. David**, Cuadro de mando integral, Ediciones gestión 2000, pág. 113

¹² **KRUGUER KARSTEN**, Proceso de innovación y difusión de conocimiento en las empresas Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, disponible en: <http://www.ub.edu/geocrit/sn-69-31.htm>, consultado el 5 octubre de 2011

¹³ **GONZÁLEZ** América; Concejo latinoamericano de ciencias sociales, disponible en: <http://www.clacso.edu.ar>, consultado el 5 octubre de 2011

¹⁴ *Ibíd.* pág. 13

respectivos países, hasta qué punto en su país se valora la creatividad y la innovación, si los emprendedores son valorados por la sociedad y si las personas con buenas ideas pueden por lo general ponerlas en práctica¹⁵.

Tomando en conjunto las respuestas a esas preguntas, el sondeo concluyó que Indonesia es el país con un ambiente más propicio para desarrollar nuevos negocios, en tanto Colombia tiene una cultura menos favorable. Las dos principales economías del mundo, EE.UU. y China, están entre las que más favorecen la innovación y la creatividad, según los resultados del sondeo.

Colombia resultó ser el país con el peor clima entre los 24 países analizados. El 67% de las personas entrevistadas allí, sienten que sería difícil iniciar un negocio propio. Los colombianos se muestran pesimistas cuando se les pregunta si los nuevos emprendedores son valorados: siete de cada cinco personas piensa que no, en tanto que el 59% dice que es muy difícil llevar ideas a la práctica.

La encuesta revela que, por lo general, la gente en los países en vías de desarrollo tiene más posibilidades que en el mundo desarrollado de salir con ideas para emprender nuevos negocios. El 76% de los entrevistados en Perú y el 73% de los ecuatorianos tenían más posibilidades de salir con una idea nueva. Esto comparado con un 29% de los alemanes, 37% de los británicos, 38% de los italianos y 42% de los franceses. Los entrevistados en Kenia y en Nigeria arrojaron porcentajes similares a los latinoamericanos, 79% y 70%, respectivamente¹⁶. El resultado de esta última pregunta muestra, como en países como Colombia, los innovadores y creativos tienen mayores

¹⁵ Revista Dinero 27 de mayo, disponible en: http://www.finanzaspersonales.com.co/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=1154, consultado en septiembre de 2011

¹⁶ Revista Dinero 27 de mayo, disponible en: http://www.finanzaspersonales.com.co/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=1154, consultado en septiembre de 2011

posibilidades de desarrollar nuevas ideas, debido a que aun hay déficit productos y servicios, para atender las necesidades del mercado de forma fácil y eficiente.

El senado de la república sancionó en 2009 la ley 1286 de Ciencia, Tecnología e Innovación, que tiene como objetivo lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de la economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional.

Específicamente. La ley busca desarrollar los derechos de los ciudadanos y los deberes del Estado en materia del desarrollo del conocimiento científico, del desarrollo tecnológico y de la innovación.

Objetivos específicos de la ley

1. Fortalecer una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento y la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanentes. Ley 1286 de 2009 2/28.
2. Definir las bases para la formulación de un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
3. Incorporar la ciencia, la tecnología y la innovación, como ejes transversales de la política económica y social del país.
4. Transformar el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas” Colciencias, actualmente establecimiento público del orden nacional, en el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación que se denominará Colciencias.
5. Transformar el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación -SNCTI-.
6. Fortalecer la incidencia del SNCTI en el entorno social y económico, regional e internacional, para desarrollar los sectores productivo, económico, social y ambiental de Colombia, a través de la formación de

ciudadanos integrales, creativos, críticos, proactivos e innovadores, capaces de tomar decisiones trascendentales que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas y que influyan constructivamente en el desarrollo económico, cultural y social.

7. Definir las instancias e instrumentos administrativos y financieros por medio de los cuales se promueve la destinación de recursos públicos y privados al fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación.
8. Articular y optimizar las instancias de liderazgo, coordinación y ejecución del Gobierno y la participación de los diferentes actores de la política de Ciencia, Tecnología e Innovación.
9. Fortalecer el desarrollo regional a través de políticas integrales de descentralización e internacionalización de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, de acuerdo con las dinámicas internacionales.
Ley 1286 de 2009 3/28
10. Orientar el fomento de actividades científicas, tecnológicas y de innovación hacia el mejoramiento de la competitividad en el marco del Sistema Nacional de Competitividad.
11. Establecer disposiciones generales que conlleven al fortalecimiento del conocimiento científico y el desarrollo de la innovación para el efectivo cumplimiento de la presente ley.

Con esta ley, se busca que Colombia aumente el presupuesto que se destina para hacer investigación, tanto del sector público como del sector privado y llevar al país a desarrollar una economía basada en el conocimiento, las tecnologías y la innovación, para mejorar la calidad de vida de la población.

4.2 LA INDUSTRIA DEL CUERO Y EL CALZADO EN COLOMBIA, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Según datos de la asociación colombiana de la industria del calzado, el cuero y sus manufacturas (ACICAM), durante el año 2010, las ventas del sector crecieron un 7,7%; sin embargo, esta variación se debió más al aumento del consumo interno, que a un crecimiento de las exportaciones, que finalmente es

donde la industria podría agregar un mayor valor y mejorar las condiciones de competitividad frente a otros mercados.

El mercado exterior de la industria del cuero y el calzado se focaliza principalmente en la región Andina; Estados Unidos y algunos países en Centroamérica. La disminución de las exportaciones en los últimos dos años se debió a la caída de las exportaciones a Venezuela, mercado que en 2009 alcanzó 3.6 millones de dólares y un año después tan solo superó el millón de dólares¹⁷.

Las exportaciones al mercado venezolano, son mas el resultado de la necesidad de este país por cubrir el desabastecimiento, derivado de la caída de la producción local; que a la gestión y la visión de internacionalizar el negocio por parte de los productores colombianos. La coyuntura económica que hoy enfrenta el comercio bilateral entre los dos países, refleja claramente la falta de diversificación del mercado y de alternativas de los exportadores colombianos cuando se trata de vender la producción.

En el mundo, la fabricación de calzado identifica tres regiones que proveen a los grandes consumidores; el de China e India con producción de bajo costo pero de baja calidad; el mercado europeo en cabeza de Italia, España y Portugal, con producto más costosos pero de mejor calidad, y por ultimo esta Brasil, que en los últimos veinte años, ha logrado triplicar su producción gracias a una estrategia enfocada en proveer zapatos de mujer a un precio medio/bajo para el mercado de los Estados Unidos, al cual provee cerca del 42%¹⁸.

La industria del cuero en Colombia a traviesa por una situación muy difícil, derivada de los problemas de contaminación que genera su explotación industrial en diferentes partes del país. A través de su historia el sector fue creciendo sin ningún control ambiental, pero en los últimos diez años, se han

¹⁷ ACICAM, Desempeño 2011, tomado de revista dinero del 02 febrero de 2011, disponible en www.dinero.com, consultado el 6 de octubre de 2011

¹⁸ Centro de desarrollo empresarial IMEBU, Industria del calzado y su visualización internacional, Bucaramanga 2011 pg. 23

establecido una serie de normas, que obliga a estas empresas a crear sistemas de control medio ambiental para el manejo de residuos tóxicos, vertimiento de aguas y manejo de malos olores.

Un ejemplo de la mala planificación de la industria del cuero, es el sector de San Benito en Bogotá, el cual está rodeado de áreas residenciales que tienen que soportar los malos olores y el vertimiento de residuos tóxicos al río Tunjuelito.

En algunos países como Argentina, España e Italia, se han desarrollado parques industriales, permitiendo así disminuir el impacto medio ambiental que el desarrollo de la industria genera.

Los problemas ambientales han ocasionado que en los últimos cinco años, el curtido de cueros en Colombia haya disminuido, y lo que está ocurriendo hoy en día, es que se está exportando la mayor parte del cuero que se produce en estado crudo.

Según cifras de ACICAM, el año pasado las exportaciones de cuero crudo a China crecieron 44%, lo que tiene inquieto al sector, no sólo por las importaciones desbordadas y a precios mínimos de zapatos y otros productos de la cadena que llegan de ese país, sino porque ahora se volvió un acaparador del cuero crudo o salado (sin procesar) que se produce; tanto, que está empezando a desabastecer el mercado nacional¹⁹.

Para el presidente de ACICAM, la disponibilidad de esta materia prima ha empezado a disminuir en el país, provocando un alza en los precios que llega hasta el 17%. “Nos preocupa enormemente porque nosotros tenemos una industria de curtiembre muy importante, pero no estamos exportando productos con valor agregado. Hoy el cuero sale directamente de los mataderos, se ‘sala’ para que no se pudra y se va para afuera. Y después a nosotros nos lo exporta

¹⁹ **FLÓREZ Luis Gustavo**, la crisis del cuero, tomado del Diario el espectador del día 02 de febrero de 2011

China procesado (a precios que pueden ser hasta 12 veces superiores al que se lo vendemos)²⁰.

En lo que tiene que ver con el crecimiento del sector, según Gustavo Flórez, presidente del gremio, la cifras son positivas: la producción de curtido y preparación de cueros creció un 36% entre enero y diciembre de 2010; en ventas, los cueros aumentaron 27,7%, la marroquinería 14,1% y la fabricación de calzado 7,5%. En exportaciones el escenario no fue tan positivo. Las ventas externas a Venezuela siguieron cayendo (88%), “en 2010 solamente exportamos a ese país US\$17,6 millones, cuando teníamos un promedio de US\$200 millones. Prácticamente hubo un cierre del mercado”.

Las importaciones crecieron 25% en toda la cadena; acaparando el mayor porcentaje los cueros. Solamente China y Panamá fueron responsables del 74% de las importaciones de calzado.

4.2.1 Caso industria del calzado Brasil

El caso de Brasil, merece un análisis especial, pues no solo ha logrado ser uno de los grandes productores mundiales en el segmento de precios medio bajo, si no que en los últimos años ha comenzado a posicionar productos de alta gama a nivel mundial, y es el único proveedor no italiano de marcas importantes como Gucci, Prada y Ralph Lauren.

Estos avances importantes en el sector los logró Brasil gracias que el Estado implementó políticas de ayuda al sector, que generó ventajas competitivas para que los fabricantes comenzaran a innovar e insertarse, al mercado mundial con productos diferenciados y de una calidad y precio medio, frente a sus más inmediatos competidores.

Los incentivos ofrecidos por el Estado brasileño iban desde la disminución de los impuestos, la implementación de estrategias comerciales y de promoción, y políticas de financiamiento a bajo costo. En lo que hace a la promoción

²⁰ **FLÓREZ Luis Gustavo**, la crisis del cuero, tomado del Diario el espectador del día 02 de febrero de 2011

comercial el apoyo para la creación de una base de datos y la participación en misiones y ferias, entre otros. Asimismo, se brindó asistencia técnica para el equipamiento, capacitación y acceso a tecnologías de avanzada con la finalidad de lograr una rápida innovación y modernización del sector²¹.

Todos estos cambios fueron de la mano con la implementación de estrategias y tácticas en la cadena de abastecimiento, pues la calidad de los cueros mejoró en la medida que se avanzó en la técnica de cría de ganado y la creación de parques industriales para optimizar los procesos de curtido, sin que esto tuviera un alto impacto sobre el medio ambiente.

4.2.2 Caso colombiano

Para el caso colombiano, la pregunta que resultaría, es que debe hacer el país para comenzar a abonar el camino y convertirse en el mediano y largo plazo en un proveedor mundial de calzado? El Centro de Desarrollo Empresarial y la alcaldía de Bucaramanga en un documento que llamaron “La industria del calzado y su visualización internacional”, consideran que el país tiene recursos básicos para desarrollar una producción que le permita incursionar competitivamente en el segmento de calidad media y alta, basada en la disponibilidad de cueros, la capacidad y experiencia de las curtiembres, la buena calificación y bajo costo de la mano de obra, sumada a la rica tradición artesanal y diseño local²².

Además se requiere de voluntad e inteligencia aplicadas al diseño de un programa sectorial estratégico, que incluiría la identificación de nichos de productos y mercados, calzado de vestir o informal, para mujer o hombre, etc. Es necesario brindar apoyo al sector privado para facilitar su modernización

²¹ Centro de desarrollo empresarial IMEBU, Industria del calzado y su visualización internacional, Bucaramanga 2011 pg. 23

²² Centro de desarrollo empresarial IMEBU, Industria del calzado y su visualización internacional, Bucaramanga 2011 pg. 24

(diseño, innovación, tecnología, equipamiento, calidad) y fomentar el surgimiento de jugadores globales (consorcios, firmas de trading)²³.

Pero más allá de los estudios y voluntades para identificar el camino que se requiere para llevar a la industria al mercado internacional, se requieren hechos, para no quedar en promesas y estudios fallidos. Para Luis Gustavo Flórez presidente de ACICAM, gremio que agrupa al sector del cuero y el calzado en el país, resulta preocupante el incremento desmedido de las exportaciones cuero crudo, pues según el empresario, esto incrementa hasta doce veces el precio de la materia prima al tener que reimportar el cuero ya curtido desde China, país al que se dirigen la exportaciones de cuero crudo.

Los empresarios de curtido de cueros en Bogotá, consideran que el Gobierno quiere que esta industria desaparezca, pues según ellos, no existe una política clara y cada día hay nuevas modificaciones a las normas ambientales, generando incertidumbre y sanciones que han llevado a que muchas empresas, salgan definitivamente del mercado.

El crecimiento desordenado, la falta de control y regulación ambiental en épocas pasadas, tiene hoy al Estado y los empresarios del sector, en la encrucijada de qué hacer con esta industria, pues los habitantes del sector de San Benito en Bogotá y los municipios de Villa Pinzón y Chocontà en Cundinamarca, no aguantan más los problemas de contaminación y los malos olores que se generan como producto de la explotación industrial en el proceso de curtido del cuero.

Durante el avance de esta investigación se conoció que un grupo de empresarios del San Benito en Bogotá (cerca de 100 empresas), se encuentran buscando un terreno en un sector aledaño a la capital, donde puedan crear un parque empresarial y con el apoyo de Estado se implementen los procesos y se adquieran las tecnologías que permitan reducir el impacto ambiental que esta industria genera. Según los empresarios estos parques

²³ Ibíd. pg. 24

industriales han permitido que la industria haya mejorado ostensiblemente en países como Argentina, España e Italia, con menor impacto ambiental y nuevas fuentes de empleo para población altamente vulnerable.

En lo que tiene que ver con la producción de calzado y de acuerdo con la información que se obtuvo en esta investigación, los pequeños empresarios requieren capacitación para superar la etapa de la copia de diseño y pasar a la Etapa de adaptación y creación de nuevos modelos, que les permita ser más competitivos y diferenciadores para ganar nuevos mercados. También se requiere cambiar la mentalidad y el conformismo que les ofrece la demanda local y empezar innovar para llegar al mercado internacional.

El tema innovación en los pequeños empresarios es prácticamente nulo, pues más allá de identificar, conocer que es lo está de moda y los modelos que más está consumiendo la población, no existe una cultura de transferencia de conocimiento de los empresarios hacia los colaboradores, muchos de los procesos se realizan de manera informal, los trabajadores participan muy poco aportando ideas, la maquinaria usada en la producción en promedio tiene más 12 años antigüedad, no existe ninguna persona que se encargue del conocimiento y la innovación y en general el pequeño empresario, conoce muy poco del tema innovación y lo que se hace es más el resultado del conocimiento empírico que el de una política y una culturización con el tema.

5 EMPRESAS OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 EL MMGO

El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones, es un paquete de herramientas prácticas de gestión para empresarios de PYMES colombianas que le permiten analizar rápidamente la situación de la empresa en cuanto a la madurez de las más importantes variables competitivas, tales como su direccionamiento estratégico, la gestión de la información, la innovación y el conocimiento, las finanzas y el mercadeo, entre otras.

Consientes de las necesidades de los microempresarios, la Universidad EAN, quiere apoyar el desarrollo económico nacional, generando conocimiento útil al empresario y a sus organizaciones, y aunque realiza reflexiones académicas muy serias sobre la teoría de punta, traduce estos conocimientos en modelos y herramientas prácticas, comprensibles, de lenguaje empresarial para la creación y la modernización de las empresas²⁴.

Para esta investigación se aplicará a las pequeñas empresas del calzado en Bogotá, el módulo de Innovación y conocimiento, el cual evalúa siete aspectos para determinar que tan cercanas están las organizaciones a desarrollar una cultura de innovación y conocimientos que les permita crecer, y ser más productivos y competitivos en el mercado.

Los aspectos que se evaluarán serán los siguientes:

- Gente para la innovación
- Proceso de innovación
- Relaciones
- Organización para la innovación

²⁴ UNIVERSIDAD EAN. Disponible en: <http://mmgo.ean.edu.co/>

- Tecnologías de soporte
- Medición de la innovación
- Cultura innovadora

Cada uno de los aspectos anteriores, se evalúa cuatro estadios y cada estadio tiene tres componentes que le permite determinar si dicho estadio se encuentra en etapa de implementación, desarrollo y maduración. El estadio ideal en el que deberían estar las empresas corresponde al estadio cuatro, pues en este escenario se gestionaría una empresa de clase mundial, capaz de enfrentar los nuevos desafíos de la globalización y la competencia perfecta del mercado.

- **Gente para la innovación:** En este aspecto se pretende determinar en qué estadio se encuentra la empresa en cuanto al desarrollo de habilidades de los colaboradores, para desarrollar nuevos conocimientos, agregar experiencias, identificar nuevos talentos que propongan ideas, capacidad para obtener y documentar información y el grado de participación que tienen las personas aportando ideas en el proceso de producción o prestación del servicio de la empresa.
- **Proceso de Innovación:** Aquí se tienen en cuenta las fuentes para desarrollar los procesos tales como, maquinaria y equipo, metodologías para el conocimientos del personal (el Know How). Se evalúan la planeación y el alcance de los proyectos, la protección y registros de nuevos desarrollos. También se tiene en cuenta el manejo que tienen con el desarrollo de cada proceso.
- **Relaciones:** En este ítem se identifican los mecanismos de desarrollo y las fuentes de información; en el primero se quiere saber si la empresa reconoce los actores internos y externos que influyen sobre el negocio y si se cuentan con personal experto que proviene de afuera para desarrollar nuevos proyectos.

- **Organización para la innovación:** Para este aspecto se mide como la empresa, organiza y gestiona los nuevos proyectos, si se crea una organización independiente y que capacidad tienen las personas para desenvolverse en uno o varios proyectos, también se identifica si la empresa tiene responsables para gestionar conocimiento e innovación, y como estos deben incorporarse y gestionarse de forma separada con la inserción de nuevas tecnologías.
- **Tecnologías de soporte:** Se mide en que estadio se encuentran aspectos importantes de las empresas tales como investigación y desarrollo, de qué forma se gestionan los nuevos desarrollos, se tiene documentado y se guardan archivos, se tiene un esquema sistematizado para el desarrollo de nuevos proyectos, de qué manera se comparte esta información con empleados proveedores y clientes.
- **Medición de la innovación:** Para esta sección se pretende identificar si las empresas tienen indicadores que permiten medir los resultados obtenidos en cada proyecto, no solo desde el punto de vista económico y comercial sino que además como el conocimiento y la transferencia de conocimiento produce resultados dentro y fuera de la empresa.
- **Cultura Innovadora:** En este aspecto se mide cómo la empresa, los dirigentes de la empresa y los empleados, perciben y piensan con relación a la innovación, de qué forma ser una empresa innovadora se ve reflejado en los resultados económicos, como impacta esto frente a la relación y las necesidades del cliente, y como la empresa fomenta y crea un ambiente propicio para la generación de nuevos conocimientos.

5.2 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS

Para esta investigación, se trabajaron cinco pequeñas empresas del sector del cuero y el calzado en la ciudad de Bogotá, los datos arrojados en la aplicación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones muestra que en su mayoría estas empresas se encuentran en estadio 1 y 2, y lo que se busca es llegar a ubicarlas en estadios 3 y 4.

5.2.1 CALZADO BASSARI EU

Tabla 1: Calzado Bassari

Nombre empresa	Cantidad de empleados	Productos	Ventas anuales	Nicho de mercado	Estilo de liderazgo	Formación del gerente	Tiempo en el mercado
CALZADO BASSARI	12	Calzado para dama	420.000.000	Mujeres de estratos y niñas 3 y 4	Autocratico	Profesional	9 Años

Es una empresa de origen familiar creada por el señor Cesar Martínez en el año 2002; en la actualidad la administración está en cabeza de su creador, y su principal actividad es la fabricación de Zapatos y Botas para damas y niñas.

Actualmente cuenta con 9 trabajadores permanentes y en épocas de temporadas altas llega a ocupar hasta 14 trabajadores.

Cuenta con maquinaria industrial con tecnología de nivel medio bajo y su capacidad máxima de producción se estima en unos 400 pares botas mensuales. Según el gerente hay maquinaria más avanzada, que podría mejorar la índices de producción pero es un poco costosa.

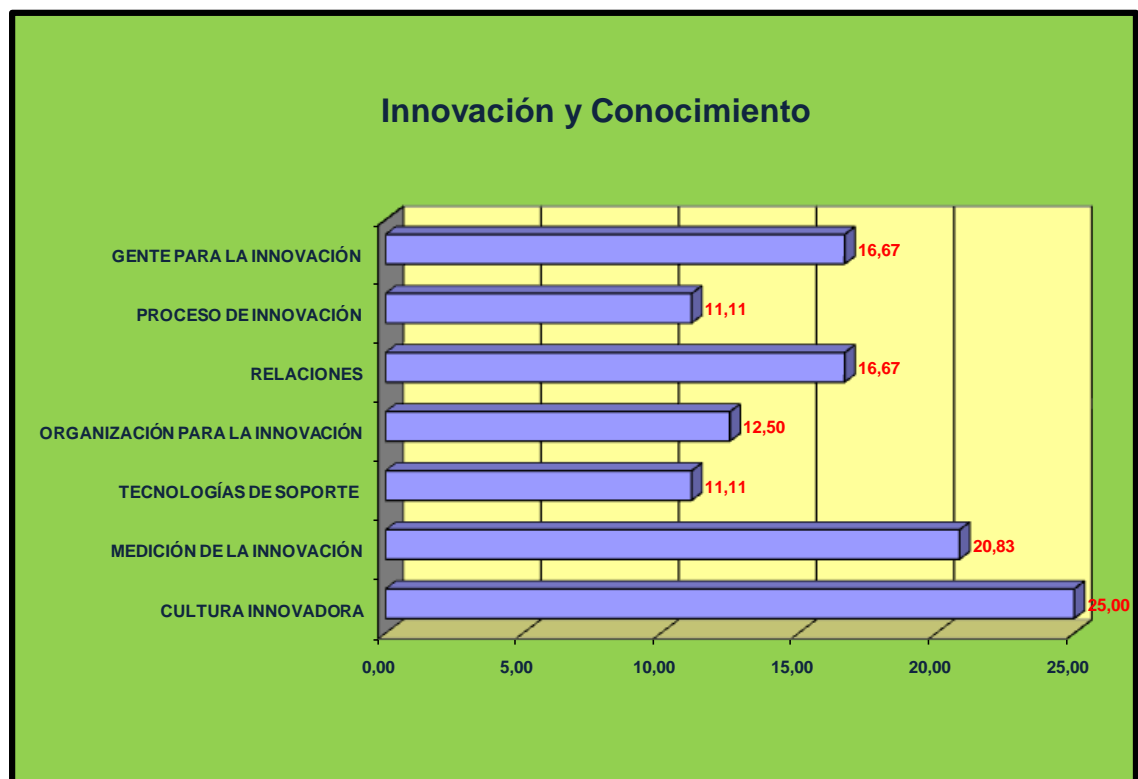
El segmento de mercado de los productos se cree que llega a personas de estratos 2, 3 y 4, pues hay artículos desde 30 mil pesos hasta 150 mil pesos aproximadamente dependiendo del modelo y la calidad de las materias primas usadas en la producción.

Para gerente de Calzado Bassari, las principales dificultades de la empresa y el sector en general, es la incapacidad de competir en precios con las

importaciones de productos que llegan de China; de igual forma considera que se ve afectado por el poco apoyo que reciben del Gobierno y el gremio en general, el cual considera que solo tiene en cuenta a los grandes productores y no a los pequeños “que generamos aproximadamente 100 mil empleos en sector del Restrepo en la ciudad de Bogotá”, dice Cesar Martínez.

Al aplicar la matriz del modelo MMGO, en la sección Innovación y Conocimiento se obtuvo la siguiente información:

GRAFICO 1: INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO CALZADO BASSARI



Todas las variables de la matriz analizadas, tienen un puntaje inferior a 25, lo cual quiere decir que se encuentran en estadio 1, según muestra el resultado en la grafica 1

De acuerdo con la información recolectada y lo que se percibió en la reunión con el gerente, es que todas la decisiones están en cabeza de él; hay una persona de confianza que sabe mucho del proceso, pero su estilo de dirección lo enmarca en un estrecho camino donde él quiere tener todo el control y muy

poca veces, se empodera a las personas a tomar decisiones pequeñas, expresar ideas y conocimientos.

- **Gente para la innovación:** Calzado Bassari obtiene un puntaje mínimo en este aspecto, pues los conocimientos son netamente de la gerencia, la participación de los trabajadores en cuanto al aporte de ideas, se encuentra en estadio 1, en etapa de maduración. Solo se ubica en estadio 2, la obtención de la información de parte de los clientes por parte de la gente del área de ventas
- **Proceso de Innovación:** En este aspecto la empresa es calificada en estadio 1, pues solo se obtiene lo mínimo necesario, en cuanto a las fuentes de los procesos, alcance, protección y manejo. No se comparte conocimientos entre la gerencia y los colaboradores.
- **Relaciones:** La calificación para el manejo de relaciones de Calzado Bassari es de 16 puntos, es decir, se encuentra en estadio 1. Apenas reconocen que existen actores internos y externos que influyen en la operación de la empresa.
- **Organización para la innovación:** El puntaje obtenido en este aspecto es de 12.5, donde la empresa, no tiene un encargado de la organización de los proyectos y los procesos, tampoco se desarrolla paralelamente a la empresa, esta función en teoría la hace el gerente.
- **Tecnologías de soporte:** La información documentada de los nuevos desarrollos es mínima, no se guardan archivos y los mecanismos de conexión están más relacionados con la experiencia, que con una forma de compartir conocimientos. El estadio en que se encuentra las tecnologías de soportes es el 1.

- **Medición de la innovación:** Existen muy pocos indicadores para determinar los resultados y en algunos casos se mide el desempeño de la empresa con el de la competencia. Este aspecto también se encuentra en estadio 1
- **Cultura Innovadora:** En este aspecto se mide cómo la empresa, los dirigentes de la empresa y los empleados, perciben y piensan con relación a la innovación, de qué forma ser una empresa innovadora se ve reflejado en los resultados económicos, como impacta esto frente a la relación y las necesidades del cliente, y como la empresa fomenta y crea un ambiente propicio para la generación de nuevos conocimientos. Aquí la empresa obtiene 25 puntos, donde la gerencia y los empleados consideran que la innovación es muy importante, pero poco se hace se practique y la empresa sea más productiva y competitiva

De esta forma se propone para esta empresa, trabajar las propuestas de intervención en las siete variables analizadas.

5.2.2 MANUFACTURAS AGB

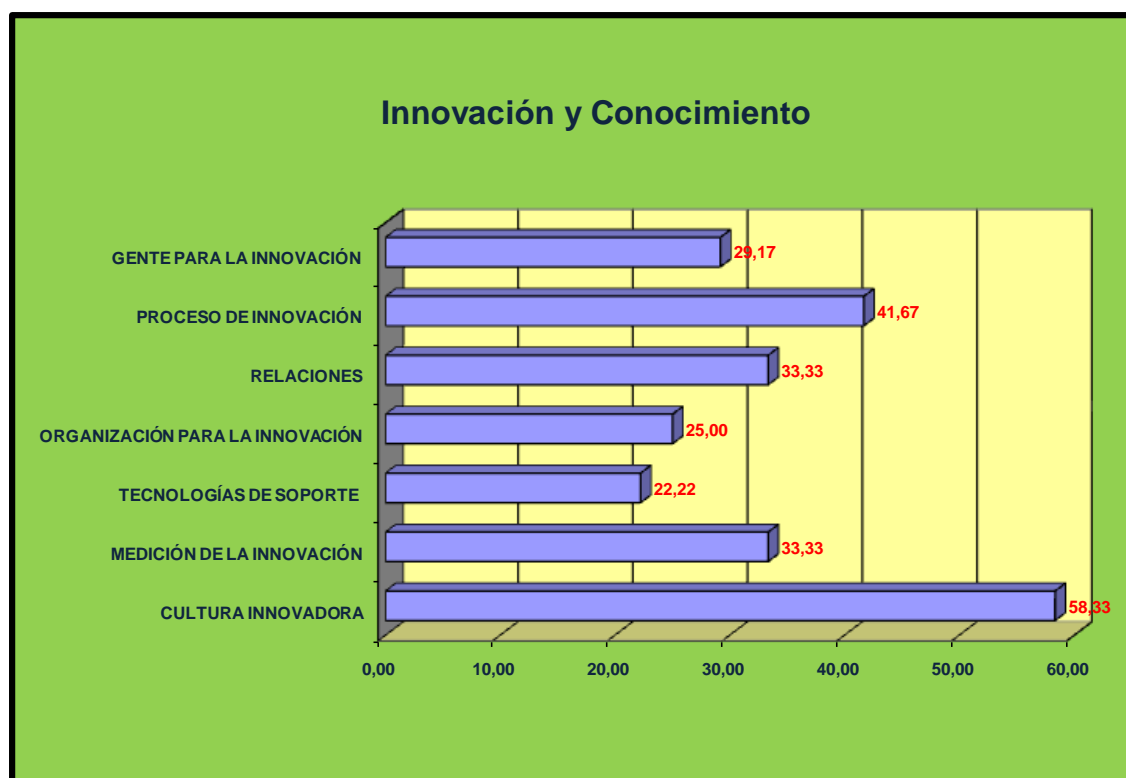
Tabla 2: Manufacturas AGB

Nombre empresa	Cantidad de empleados	Productos	Ventas anuales	Nicho de mercado	Estilo de liderazgo	Formación del gerente	Tiempo en el mercado
MANUFACTURAS AGB LTDA	16	Calzado para dama	650.000.000	Mujeres de estratos 3 y 4	Autocratico	Tecnologo	13 AÑOS

Manufacturas AGB LTDA., es una empresa de origen familiar, que se dedica a la fabricación de calzado para dama en el sector del Restrepo en la ciudad de Bogotá, cuenta con 16 empleados directos y tiene una trayectoria de más de 12 años en la industria. Sus productos se distribuyen a nivel nacional, los cuales llegan a un mercado de estratos 3 y 4.

Según el Sr Andrés Gutiérrez, estas empresas pueden llegar a tener un mayor crecimiento, pero se ha visto perjudicada por los bajonazos y la volatilidad de la economía colombiana de los últimos años, con lo cual se han visto disminuido los despachos. De otro lado también se siente afectados por la competencia extranjera, por la falta de apoyo de los gremios y el gobierno, pues según el gerente, hay muy pocos incentivos que ayuden a que el sector tenga un mayor crecimiento.

GRAFICA 2: INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO



La aplicación de la matriz MMGO en Manufacturas AGB Ltda., muestra que la mayoría de las variables analizadas se encuentran en el estadio 2, de acuerdo con la información entregada por el gerente de la empresa, Sr. Andrés Gutiérrez.

Las variables donde se identifican los mayores problemas, organización para la innovación y tecnologías de soporte, ubicadas en el estadio 1, (puntajes inferiores a 25), requieren una mayor atención en el desarrollo de este trabajo, en estos dos aspectos, pues hay mucha informalidad, dado que no se documenta la información y los conocimientos en la mayoría de las veces, tampoco existe

una visión compartida y no hay un desafío en los procesos, cuando se decide sacar al mercado un nuevo modelo o desarrollar un nuevo producto.

Las variables ubicadas en estadio 2 (puntajes entre 25 y 50), también requiere atención, pues hay que potencializarlas para llevarlas a estadios 3 y 4.

Para esta empresa se propone intervenir 6 de los siete aspectos evaluados en el grafico 2, y presentar las propuestas enfocadas a mejorar estas variables, con el objetivo de ubicarlas en un mejor estadio de gestión a fin que la empresa se mas competitiva y sostenible en el tiempo.

5.2.3 INDUSTRIAS CASALLAS LTDA.

Tabla 3: Industrias Casallas

Nombre empresa	Cantidad de empleados	Productos	Ventas anuales	Nicho de mercado	Estilo de liderazgo	Formación del gerente	Tiempo en el mercado
INDUSTRIAS CASALLAS LTDA.	16	Curtido de cueros	850.000.000	Industria del calzado y marroquinería	Autocrático	Profesional	14 años

Industrias Casallas, es una empresa dentro de la industria de las curtiembres en sector de San Benito en la ciudad de Bogotá, esta empresa creció a la par con la industria del ramo en general, sin tener en cuenta el impacto medio ambiental que la actividad genera en el sector.

Aunque reconocen el problema y saben que están expuestos a sanciones de parte de la secretaria local de ambiente, es muy poco lo que se hace para mejorar en este sentido. Pues según su gerente las condiciones cambian todos los días e implementar un proceso para disminuir el impacto ambiental es muy costoso y prácticamente llevaría a la industria a la quiebra.

La empresa actualmente está asociada con otro grupo de empresarios del sector, que gestiona que la autoridad competente les permita seguir con la actividad o buscar un lugar que les ofrezca garantías para seguir operando.

El proceso industrial de esta empresa, comienza con la compra del cuero crudo directamente en los mataderos en Bogotá, el cual es procesado hasta quedar

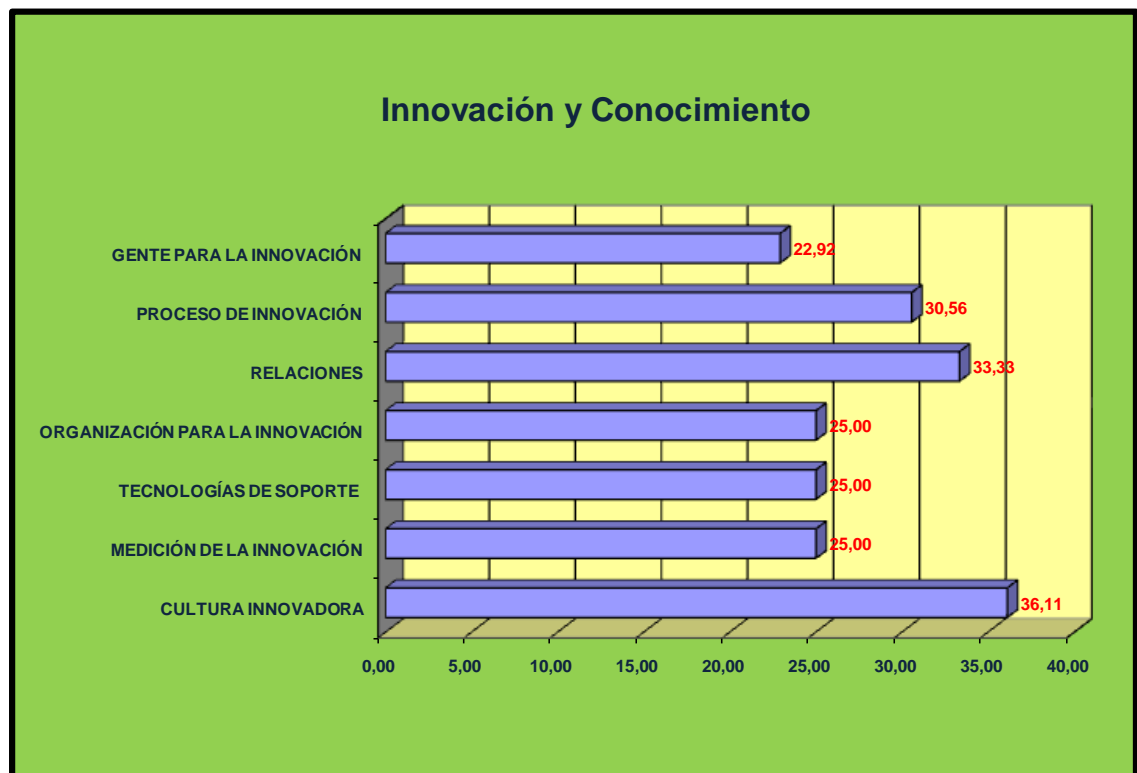
listo como materia prima para las marroquinerías, la industria del calzado y en general la manufactura que lleva cuero como materia prima.

La empresa exporta algunas cantidades de cuero curtido a Estados Unidos y Europa, cuenta con 22 empleados directos y algunos procesos se tercerizan con otras empresas del sector.

En la actualidad esta empresa está a la espera de una sanción por parte de la secretaria del medio ambiente de Bogotá, por el incumplimiento de algunas normas ambientales, según el gerente de concretarse esta sanción podría llevar a la empresa a cerrar sus operaciones, “pues la alcaldía lo que busca es sacarnos del negocio definitivamente”, afirma Germán Casallas, gerente de la empresa.

La evaluación y la aplicación de la matriz MMGO, para los aspectos de innovación y conocimiento, ubican a la empresa en promedio en estadio 2, pero con cuatro variables en estadio 1.

GRAFICA 3: INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTOS INDUSTRIAS CASALLAS



Las medidas para la innovación están en cabeza del dueño o gerente y en algunos casos se tienen en cuenta expertos externos. La organización de los proyectos se encuentra en desarrollo para pasar a estadio 2, se está empezando a implementar planes de negocio y existe algún manejo de nuevos conceptos en grupo.

Tampoco se documentan información sobre nuevas ideas y proyectos, estos no se gestionan de forma independiente para medir su verdadero alcance y aporte al crecimiento de la empresa; no se tienen indicadores para medir la producción, todo se hace con base en la experiencia adquirida.

Las tecnologías de soporte y la medición de la innovación se encuentran en etapa de desarrollo del estadio 1.

Las variables ubicadas en estadio1 (puntaje inferior a 25) y estadio 2, requieren ser analizadas y llevarlas a estadios 3 y 4, pues según las respuestas obtenidas, es la gerencia o el dueño la única persona que posee conocimientos y poco se hace para lograr que otras personas del equipo de trabajo lleguen a desarrollar habilidades que les permita expresar y exponer nuevas ideas.

Se propone la intervención de todas las variables evaluadas en la matriz de innovación y conocimientos y desarrollar el instructivo que permita a esta empresa ubicarse en un mejor estadio, para que sea más competitiva y rentable en la industria de curtiembres.

5.2.4 CALZADO LISANTINY

Tabla 4: Calzado Lisantiny

Nombre empresa	Cantidad de empleados	Productos	Ventas anuales	Nicho de mercado	Estilo de liderazgo	Formación del gerente	Tiempo en el mercado
LISANTINY SAS	20	Calzado para dama	756.949.000	Mujeres de estratos y niñas 3 y 4	Autocratico	Profesional	21 Años

Calzado Lisantiny, es una empresa familiar con más de 20 años de trayectoria en el mercado de calzado para dama, tiene su planta de producción en el

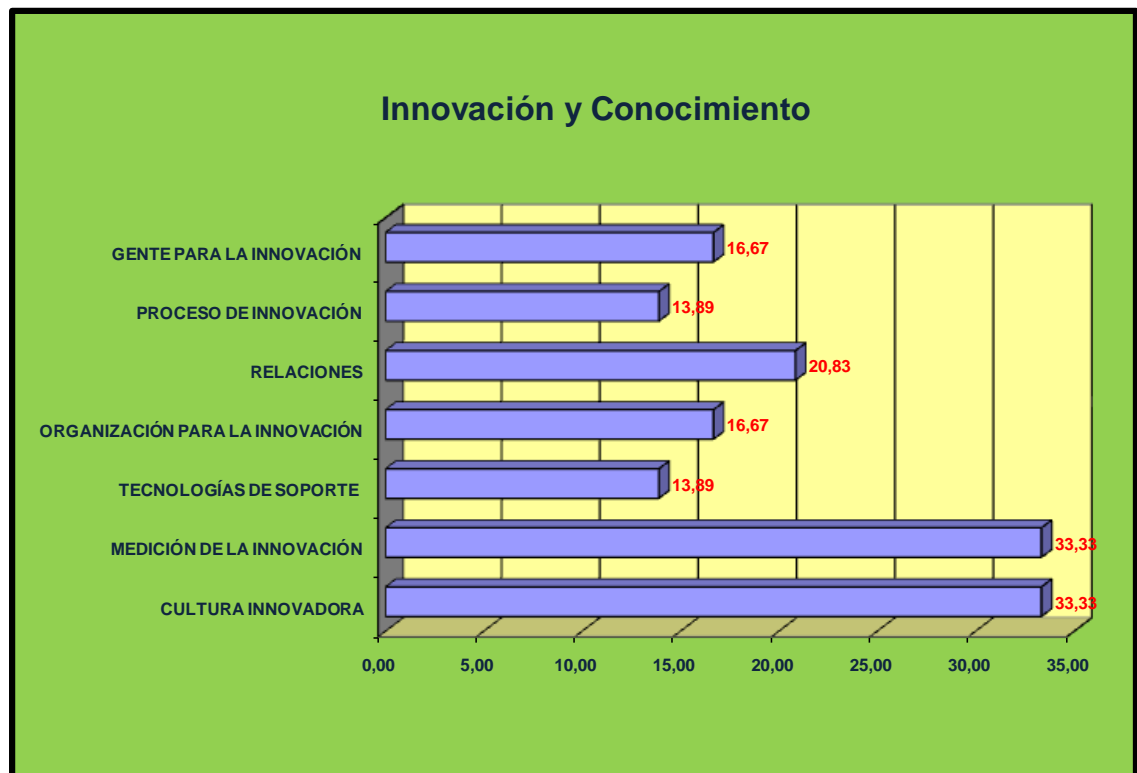
barrio Restrepo en la ciudad de Bogotá y tres almacenes propios de distribución en: galerías, plaza de las Américas y San Victorino. También distribuye para otros almacenes en Bogotá y el resto del país

La empresa produce aproximadamente 600 pares de botas y zapatos para dama al mes; la materia prima utilizada es principalmente cuero sintético; la colección se cambia cada 6 meses y sus modelos son producto de lo que se identifica en mercado de acuerdo a la competencia y las expectativas de los clientes.

La gerente de la empresa es Karen Reyes, hija mayor del dueño y creador Sr. Carlos Reyes, quien se encarga de la administración, de los puntos directos de venta en Bogotá y la gestión comercial con algunos clientes a nivel nacional.

La información recolectada a través de la evaluación de la matriz MMGO, muestra que la empresa se encuentra en estadio 1, situación que la podría estar haciendo perder competitividad y el no estar preparada para enfrentar la competencia nacional y extranjera.

GRAFICA 4: INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTOS CALZADO LISANTINY



Cinco de las siete variables estudiadas se encuentran en estadio 1 y la mayoría están en etapa de implementación y desarrollo. Las dos variables restantes están en estadio 2 pero se requieren ser potencializadas para llevarlas a estadio 3 y 4.

Es claro que la mayoría del conocimiento está en cabeza de los dueños, no se tiene personal experto que proponga ideas y solo en algunos casos se tienen en cuenta las expectativas de los clientes.

Muchas de las tareas se realizan de manera informal, y poco se documentan y se mide el alcance de cada proyecto. La empresa considera que es importante innovar, ya que esto permite mejorar la competitividad y llevar a la empresa a un mejor escenario económico.

La empresa tiene ciertas fortalezas en la medición de la innovación y la cultura innovadora, sin embargo, esto apenas se encuentra en la etapa de implementación del estadio 2.

Se propone para esta empresa, presentar una propuesta que ayude mejorar todos los aspectos evaluados en la matriz de tal forma que se desarrolle prácticas innovadoras, que la ubiquen en un mejor estadio de gestión, pues cuenta con una muy buena infraestructura que le permitiría ser más competitiva en el mercado.

5.2.5 CALZADO FORDIVA

Tabla 5: Calzado Fordiva

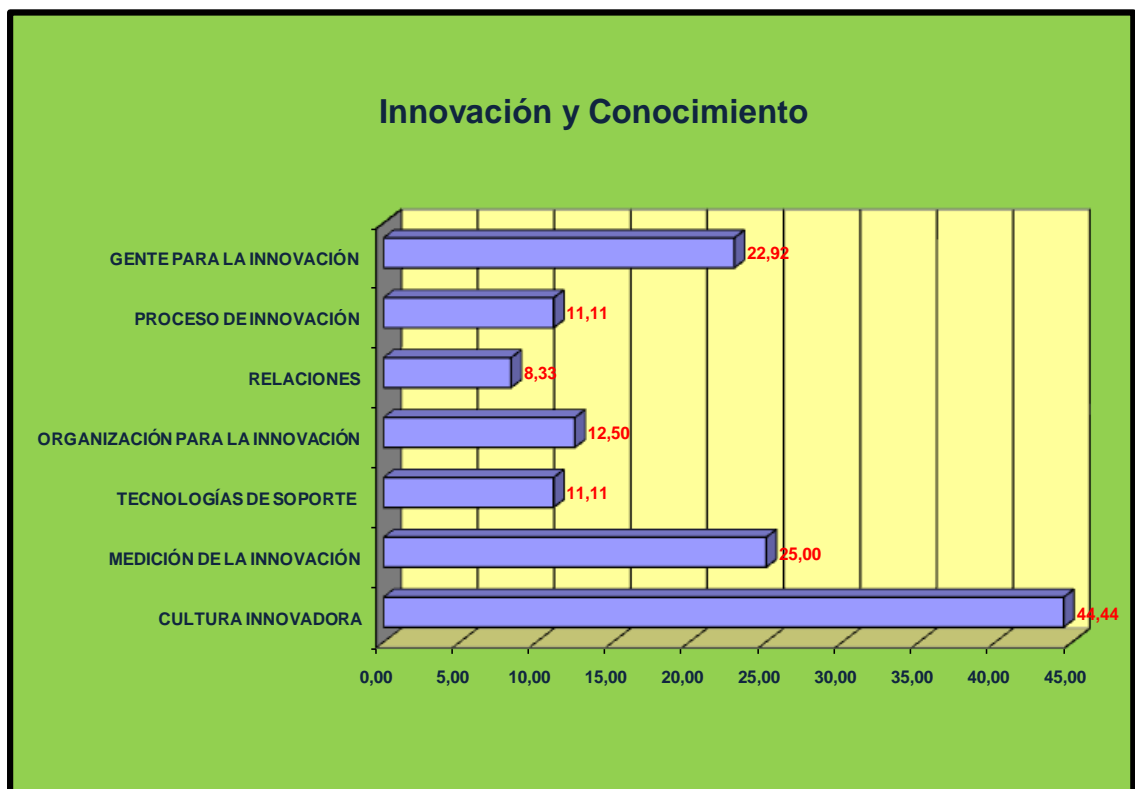
Nombre empresa	Cantidad de empleados	Productos	Ventas anuales	Nicho de mercado	Estilo de liderazgo	Formación del gerente	Tiempo en el mercado
CALZADO FORDIVA	9	Calzado para dama	485.600.000	Mujeres de estratos y niñas 2 y 3	Autocratico	Bachiller	8 Años

Esta es una empresa unipersonal que lleva 8 años produciendo y comercializando calzado para dama, la fábrica está ubicada en el barrio

Restrepo en la ciudad de Bogotá y desde allí distribuye para varios almacenes en todo el país.

La administración de la empresa está en cabeza de su dueño y creador Aurelio Salazar, quien además es quien se encarga de hacer contactos y gestionar gran parte de la labor comercial.

GRAFICA 5: INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTOS CALZADO FORDIVA



La evaluación de la matriz MMGO, para el área de innovación y conocimiento muestra que la empresa apenas llega al estadio 1, solo el aspecto de cultura innovadora alcanza el estadio 2.

De acuerdo con el gerente de la empresa, “contratar a veces personal experto es muy costoso y por ahora con los conocimientos propios es suficiente, mientras la empresa no sea tan grande”.

La empresa muestra dificultades en casi todas las variables evaluadas, pero principalmente, en los procesos de innovación, las relaciones, la organización y las tecnologías de soporte, donde su calificación apenas se quedó en la etapa

de implementación y muy poco se ha hecho para comenzar a desarrollar e iniciar acciones que permitan llevar a la organización a un mejor escenario de competitividad

Aunque se tiene la conciencia de que cultura innovadora es importante para el crecimiento y mejora de la competitividad de la empresa poco se hace para mejorar este aspectos.

El gerente considera que con los cambios de colección cada 6 meses, se hace lo necesario para cumplir con las ventas; sin embargo, considera que si se innovara y se planearan mejor las actividades, la empresa seria más grande y competitiva.

Para mejorar la situación actual de esta empresa, se hace necesario presentar propuestas para cada uno de los aspectos evaluados, en la matriz de innovación y conocimientos.

5.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO INICIAL

Las cinco empresas escogidas son pequeñas organizaciones de no más de 20 empleados y la mayoría se encuentran en estadio 1, según los resultados obtenidos con la aplicación de la matriz MMGO.

Los gerentes de estas empresas consideran que la innovación es importante para permanecer en el mercado y ser más competitivos; creen tener una cultura innovadora, pero poco se hace en la práctica para mejorar este aspecto.

Lo que se hace en cuanto innovación en las empresas evaluadas, se logra de manera informal y no hay un procedimiento sistemático que permita documentar los nuevos desarrollos; los conocimientos están casi siempre en cabeza de los dueños administradores, y muy poco se hace para empoderar a los colaboradores a sugerir ideas, desarrollar habilidades que genere una

cultura de trabajo en equipo y tener una visión compartida junto con los dueños.

Los resultados de la evaluación sobre prácticas innovadoras son muy similares en las cinco empresas, por lo tanto, es viable presentar una propuesta instructiva, que les permita mejorar su actual proceso innovador y llevar a las empresas a ser más competitivas y sostenibles en el tiempo.

6 PROPUESTA DE DESARROLLO PARA INSTRUCTIVO DEL MANUAL MMGO

Luego del análisis y la aplicación del MMGO, en cada una de las empresas estudiadas, se encuentra que la mayoría de ellas tienen muy poca cultura relacionada con la planeación, muchos aspectos evaluados en la matriz de innovación y conocimientos ni siquiera son contemplados por los dueños o gerentes de las empresas, tal vez por vivir el día a día o por desconocimiento de la existencia de estas herramientas de gestión, que les permite un mejor desempeño en el mercado.

6.1 EXPLICACIÓN PARA EL MICRO EMPRESARIO DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN

Lo primero que se debería aclarar y enseñarle al empresario es conceptualizar de forma clara y concisa sobre el que es “innovación” y como se define un proceso de innovación dentro de una empresa. A partir de allí, explicarle al empresario el camino que debe seguir para lograr que su empresa sea innovadora.

West y Farr, definen la innovación como: "La introducción y la aplicación o procedimientos, dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general"²⁵.

R. Kanter, afirma que, “las innovaciones deben verse como un proceso antes que como resultados o antecedentes. En este proceso las innovaciones pasan por un estadio de generación de ideas, en el cuál pueden introducirse variantes por parte de agentes internos o externos, para luego pasar a un estadio de construcción, movida por una coalición en la cual el poder es necesario para mover la idea hacia delante, hasta un estado de *implementación* en el cuál se

²⁵ GONZÁLEZ América; Concejo latinoamericano de ciencias sociales, disponible en: <http://www.clacso.edu.ar>

desarrollan prototipos y eventualmente se desarrolla y pone en práctica la producción o el servicio en cuestión”²⁶.

Tomando las definiciones de Kanter y Farr, la innovación está relacionada con la capacidad de las personas para generar ideas, luego introducirlas dentro de un proceso, teniendo en cuenta todos los factores y actores que intervienen, de tal forma que el resultado que se obtenga sea el más óptimo, es decir, que requiera menos recursos y ofrezca mayores beneficios para la empresa, generando así una ventaja competitiva frente a los demás.

6.2 EL MODELO INNOVACIÓN DEL MMGO DESARROLLO DE LA PROPUESTA

De acuerdo con el concepto de innovación explicado en el punto anterior, el Modelo MMGO de la universidad EAN, se acerca más a la definición de R. Kanter y en este sentido se propone lograr que el empresario pueda aplicarlo de una forma fácil e innovadora. A continuación se describirá y se aportarán ideas que permitan mejorar cada uno de los aspectos evaluados en el modelo MMGO.

6.2.1 Necesidades de gente para la innovación

6.2.1.1 Experiencia y conocimiento

La experiencia y el conocimiento, son dos aspectos que van de la mano y muy importantes para gestionar una organización; en la medida que haya mayor experiencia, habrá un mayor conocimiento y los conocimientos aplicados generaran mayores experiencias. A continuación algunos puntos a tener en cuenta.

- Es muy importante que el microempresario entienda la necesidad de que más personas diferentes a él, tengan conocimientos de todo cuanto se requiere para la obtención del bien o servicio; pues el objetivo de toda

²⁶ GONZÁLEZ América; Concejo latinoamericano de ciencias sociales, disponible en: <http://www.clacso.edu.ar>

organización es permanecer por muchos años en el tiempo y esto lo han demostrado las grandes organizaciones en el mundo, donde en la mayoría de ellas ya no existen sus gestores, pero las empresas permanecen igualmente exitosas con el pasar del tiempo.

- Pero para lograr que otras personas obtengan conocimiento se requiere capacitarlos y para llevar a cabo este proceso, lo ideal sería buscar ayuda externa, pues el gerente en muchos casos no cuenta con el tiempo y la metodología académica para enseñar a sus colaboradores; sin embargo, si él considera que tiene las herramientas necesarias y lo puede hacer, la idea es bienvenida.
- El escenario ideal es tener expertos encada una de las áreas, de tal forma que se transfiera conocimiento y se propongan ideas constantemente que a la postre se conviertan en innovaciones continuas que permiten optimizar los procesos.

6.2.1.2 Tener expertos

Los expertos en la organización son persona que aportan ideas innovadoras, asumen cierto liderazgo y tienen conocimientos importantes sobre el desarrollo de los procesos y el diseño del producto o servicio. En ocasiones, estas personas ocupan cargos operativos y sus ideas y aportes son poco observados y valorados. Los estilos de dirección juegan un papel importante, pues cuando hay una dirección participativa, resulta más sencilla la participación e identificación de personas expertas con ideas innovadoras. A continuación algunas recomendaciones:

- Cuando la empresa identifica personas que piensan diferente, tienen conocimientos, aportan ideas innovadoras y nuevos proyectos, hay que buscar la manera de sostenerlos y que compartan esos conocimientos con los demás.

- Crear políticas internas que favorezcan a las personas que aportan nuevos conocimientos y permiten que los demás aprendan y propongan nuevas ideas.
- Motivar la participación de las personas que aportan ideas y nuevos conocimientos a través de concursos, internos y reconocimientos públicos.

6.2.1.3 Obtención de información para el diseño

Un escenario ideal en este punto, según el modelo MMGO, es que la gente de ingeniería o de diseño reciba información o se relacione directamente con los clientes, es decir, que la producción del bien o servicio sea producto del engranaje entre lo que cliente requiere y lo que área de producción obtiene.

Para un microempresario con una operación relativamente pequeña, obtener información por una persona diferente a él, resulta a veces algo complicado, pues su organización no es lo suficientemente grande para tener una área de mercadeo o un departamento de ingeniería que se encargue de hacer estudios constantemente para identificar las necesidades de los clientes.

- Es recomendable, dejar un presupuesto para que un asesor externo identifique la información útil del mercado y luego la transmita a todos los miembros de la organización.
- Permitir por parte de la gerencia que haya un contacto directo entre las personas de producción y los clientes, en este sector es muy frecuente que la producción se realice bajo pedido directo del cliente mayorista, y es aquí donde resulta muy importante que el área producción y los clientes desarrollen conjuntamente los nuevos diseños.
- En la medida que la empresa haga las cosas bien, sus resultados le permita crecer y el gerente no logra captar toda la información, es indispensable

comenzar a crear las áreas que ayuden a mejorar la calidad de los procesos y conocer las necesidades del cliente.

6.2.1.4 Participación de los trabajadores

- La participación de los trabajadores resulta atractiva porque suple la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo, les da a las personas una sensación de realización. Se debe alentar la participación de los empleados en los asuntos en los que éstos pueden ayudar y aunque les escuchen con mucha atención, en asuntos que requieran de su decisión son ellos quienes tienen que decidir.
- Es importante crear los escenarios, en los cuales los colaboradores se sientan útiles e importantes, de esta manera se motivan y se comprometen con la empresa aportando ideas y nuevos conocimientos en el desarrollo del negocio.
- Cuando las pequeñas empresas comienzan a crecer y se incorpora gente nueva, se debe llevar los registros a través de las hojas de vida de los conocimientos y habilidades que cada que cada persona tiene en determinado proceso. Esto es muy importante pues en cualquier momento puede ser cuando se inicia un nuevo proyecto

6.2.2 Procesos de innovación

6.2.2.1 Fuentes del proceso

El estadio ideal en este punto según el MMGO, es negociar patentes y licencias de tecnología, es decir, el saber cómo hacer cada cosa porque alguien provee. Este proceso podría resultar de difícil acceso para un microempresario en la medida que no cuente con la capacidad económica suficiente para contratar o negociar estos servicios. Sin embargo, en lo posible se puede obtener conocimiento de fuentes externas a través de la participación

en eventos y seminarios que sirven como plataforma comercial para mercadear los productos, así como el compartir experiencias y casos de éxito con otros empresarios.

De igual forma el microempresario puede obtener información valiosa en desarrollo de su producto, a través de las diferentes redes de información que hoy existen, por ejemplo revistas especializadas, periódicos de negocios, gremio del sector e internet etc.

El modelo MMGO en su tercer estadio, habla del empleo de metodologías desarrollo de productos y solución de problemas, esto puede utilizado por el microempresario en la medida que su equipo de trabajo obtenga y comparta los conocimientos; dicha metodología puede ser desarrollada y aplicada a través del trabajo en equipo, mediante el establecimiento de una política, en la que se involucren todos los procesos y todas las personas con capacidades y habilidades para liderar proyectos. Cada vez que inicie un nuevo proyecto o una nueva colección de productos, estos deberían ser el resultado de la aplicación dicha metodología. La recomendación es no dejar nada al azar, que cada tarea lleve consigo una preparación y una adecuación, que ayude al cumplimiento de los objetivos.

6.2.2.2 Alcance y protección

El alcance y la protección al que refiere el modelo MMGO, tiene que ver con la capacidad de la empresa de planear, ejecutar, gestionar y proteger su modelo de negocio. Estos cuatro aspectos son muy importantes porque ayudan a identificar, cuales son las metas y objetivos a cumplir mediante la preparación de un plan, el seguimiento a los resultados y la protección de los mismos.

- Para gerenciar eficientemente un proyecto se requiere primero tener un plan que defina los objetivos estratégicos a cumplir, el plan debe desarrollar un estudio de mercadeo, un estudio técnico y operativo, un estudio administrativo y un estudio económico y financiero.

- En la etapa de ejecución del plan se deben establecer indicadores que permitan medir los resultados parciales, para hacer los ajustes o consolidar los procesos.
- Es muy importante para el empresario que ha logrado obtener desarrollos propios, registrarlos para proteger la propiedad intelectual, el cual debería ser el escenario ideal al que toda organización debe llegar.

6.2.2.3 Manejo del conocimiento

En los procesos de innovación, crear los espacios para compartir conocimientos es un aspecto que ayuda a que las ideas se multipliquen y se logren los resultados rápidamente; la gerencia de la empresa debe ser promotora y facilitadora, para que dichos conocimientos se compartan y se apliquen dentro de la organización

- Compartir el conocimiento dentro de la organización, siempre llevará mejores resultados, esto elimina la eventualidad de que las personas se vuelvan indispensables y aumenta la posibilidad de que otros puedan crecer y desarrollar nuevos conocimientos rápidamente.
- Para generar esta cultura, las microempresas del sector pueden empezar creando espacios de conversación en donde cada individuo pueda dar sus opiniones libremente sin que existan jefes y subordinados
- Es importante generar nuevos conceptos y diseños como resultado de un trabajo en grupo, y por último, compartir los conocimientos con todos los miembros de la organización lo cual sería el escenario ideal dentro de los procesos de innovación y creatividad en la empresa.

6.2.3 Relaciones con actores internos y externos

6.2.3.1 Mecanismos de desarrollo

Estos mecanismos de desarrollo permiten que se establezcan, quienes y como influyen el resultado del negocio, tanto a nivel interno como externo, también

ayuda a establecer sistemas de comunicación que permiten relacionar y coordinar de forma eficiente la ejecución y gestión del proyecto

- Es importante reconocer que existen actores internos externos que influyen en el resultado del negocio, estos actores están relacionados con los clientes, los proveedores, la competencia, las políticas de estado entre otros. También se requiere tener mecanismos de comunicación que ayuden a gestionar y mejorar los proyectos, seguir tácticas y estrategias con cada uno de los actores internos y externos que influyen en el negocio.
- Fortalecer con apoyo externo a los grupos que desarrollan proyectos es el estadio ideal en este aspecto, esto significa capacitarlos y proveer asesoría externa e interna para que adquieran nuevos conocimientos, siempre pensando en que se quiere lo ideal para mejorar la competitividad de las empresas.

6.2.3.4 Fuentes de conocimiento

En este punto el microempresario identifica las principales fuentes de conocimiento que le ayudan a gestionar e innovar constantemente su negocio. Estas fuentes pueden estar dentro o fuera de la organización. Dentro de la organización el conocimiento lo generan las personas a través de la experiencia la capacitación que cada individuo tenga y de afuera se puede adquirir a través de socios estratégicos, gremios o entidades de apoyo.

- Motivar y generar espacios para que los empleados desarrollen redes de conocimiento y experiencias que más tarde pueden ser transferidas al negocio.
- Hacer parte de un gremio o asociación industrial que transmita mejores prácticas y nuevos conocimientos para mejorar la productividad competitividad del negocio.

6.2.4 Organización para la innovación

6.2.4.1 Tipo de organización

En este aspecto el modelo MMGO busca establecer si existe una organización funcional dedicada a proyectos y otra a gestionar la empresa en general. Por el tamaño de empresas, es muy difícil que esto exista, pues esta labor casi siempre está en cabeza del dueño propietario, quien a su vez es el gerente de la empresa y quien toma la mayoría por no decir todas las decisiones, lo recomendable sería lo siguiente:

- En microempresas del sector del cuero y el calzado aplicaría la organización por proyectos en la medida que se cambien constantemente las colecciones, lo cual requeriría que se tengan expertos independientes a la organización funcional. En este caso sería ideal que el gerente contara con una persona o identifique internamente a alguien, que le ayude a gestionar el alcance y los objetivos del proyecto. Estas personas deberían tener la capacidad de participar y evaluar varios proyectos cuando esto se presenta simultáneamente.

6.2.4.2 Roles

Se busca establecer cuál es el rol de las personas dentro de la empresa, y como estas pueden ser promotoras y trasmisoras de conocimiento e innovación en la organización. De esta manera se quiere el empresario supla esta necesidad e incorpore esta política que le ayude a crear una cultura de cambio e innovación

- Dentro de la organización de proyectos debe existir un experto en gestionar el conocimiento y luego trasmitirlo a los demás miembros de la empresa, esta persona claramente puede ser el mismo dueño o gerente
- La gerencia debe comprometerse con la gestión del conocimiento y que este trascienda en todo los miembros de la organización.
- Se debe entender que la incorporación de nuevas tecnologías son independientes a la gestión del conocimiento, es decir, que cuando la

empresa adquiera por ejemplo un software de diseño, este es independiente del conocimiento de la persona que lo opera.

6.2.5 Tecnologías de soporte

6.2.5.1 Tipos de soporte

En esta área se pretende saber de qué manera la empresa tiene soportes documentados de información de los productos, diseños e innovaciones, que realiza en el transcurso de sus operaciones

- Documentar los nuevos desarrollos, generar archivos con la información técnica de las investigaciones.
- Consultar centro de información para registro de patentes.
- Crear espacios en donde los miembros de la organización encargados del diseño y la producción puedan, hacer investigación donde se practiquen pruebas y ensayos.

6.2.5.2 Tipos de Reservorios

Estos reservorios tienen que ver los medios o las herramientas con las que se cuentan hoy en día para mantener y procesar información que ayuda a gestionar mejor la empresa.

- Esto se refiere a los archivos o bases de datos con información de borradores posibles de nuevos desarrollos, el ideal es tener un sistema de información gerencial básico para evaluar proyectos, estos se pueden guardar en formatos de Excel o Project, los formatos deben engranar con una política de costos, precios y rentabilidad esperada.

6.2.5.3 Tipos de conexión

Son los sistemas o mecanismos que se tiene para compartir y comunicar información, interna y externa con proveedores y clientes, estos medios

deberían ser a través de alguna red de comunicación, para sea rápida oportuna y eficiente.

- Para microempresarios del sector que no cuentan con la capacidad de tener una red propia de comunicaciones a través de una intranet, sería viable contar con un sitio web, con buzón de sugerencia y el uso de correos electrónicos que se ofrecen de forma gratuita (Hotmail, Gmail, Yahoo etc.). través de esto medios las empresas puede mostrar y promocionar sus productos e innovaciones que realiza.

6.2.6 Medición de la innovación

6.2.6.1 Evaluación de información

Se pretende identificar de qué manera la empresa mide las causas y los efectos, en la implementación de los procesos de innovación, que metodologías se usan, hasta donde se identifica el alcance de los proyectos y cual importante es que esta labor se realice dentro de la organización. La identificación de cada uno de los componentes tales como costos, tiempos y desarrollos obtenidos, permite tener un mejor panorama de gestión de la empresa.

- Un escenario ideal en este aspecto es evaluar cada uno de los componentes de costos, gastos, tiempos, lecciones aprendidas y efectos internos y externos del proyecto o la nueva innovación, estos efectos medidos a través de la eficiencia y eficacia que se logre

6.2.6.2 Resultados de la evaluación

Evaluar los resultados de cada actividad que se realiza en la empresa, es la mejor forma conocer si se va por el camino correcto o se deben corregir fallas y errores. Estas no solo se deben medir desde el punto de vista de la realidad interna, sino también frente al mercado y la competencia, los cuales se convierten en patrones de comparación que sirven para conocer cuál es el estado actual y futuro de la empresa en el mercado en el que se desempeña.

- El resultado de esta evaluación debe determinar el conocimiento, y las experiencias aprendidas y transferidas y el logro de resultados dentro de la empresa. Para llegar a esto antes se debe comparar frente a las innovaciones de la competencia y de esta forma saber si en realidad existe un valor agregado que crea una nueva ventaja competitiva

6.2.7 Cultura innovadora

6.2.7.1 Importancia

En este punto se quiere conocer la importancia que la empresa le está dando a generar una cultura de innovación y conocimiento, como estos dos aspectos juegan un papel importante en el desempeño del negocio y de qué manera las experiencias y el compartir los conocimientos servirán para mejorar las condiciones futuras de la empresa.

- Es muy importante empezar por conocer qué papel juega y qué importancia tiene la innovación dentro del resultado del negocio. Soportar información que permita establecer esta medición.
- Compartir el conocimiento con los demás grupos de trabajo de la empresa, multiplica las posibilidades de adquirir experiencias y obtener nuevos conocimientos en el negocio.
- El escenario ideal es conocer a través de la experiencia que la innovación constante genera ventajas competitivas inapreciables

6.2.7.2 Relación con el cliente

La relación entre lo que la empresa hace y lo que los clientes necesitan, resultan un parte importante en el engranaje de la eficacia y la eficiencia de los resultados. Sorprender al cliente con las necesidades actuales y futuras genera una relación de confianza y lealtad a largo plazo

- Estudiar las necesidades del cliente, genera ventajas competitivas y aun mas cuando se logra adelantarse a hechos futuros, que a su vez se convierten en oportunidades presentes. Esto no solo causa a los clientes

actuales sino que además aumenta de las posibilidades de tener clientes futuros.

6.2.7.3 Ambiente innovador

La empresa debe propiciar un ambiente innovador, en el que las ideas y los conocimientos sean compartidos, sin que existan diferencias y jerarquías, creando un ambiente de confianza y respeto por las opiniones de los colaboradores. De esta forma se reafirma la generación de una cultura de innovación y conocimiento que en un corto y mediano plazo reflejará mejores resultados en la empresa.

- El ideal de este escenario es crear ambientes propicios para la generación de nuevos conocimientos en todos los colaboradores de la empresa, para lograr este objetivo se debe incentivar al personal a la experimentación, crear ambientes de confianza para que las personas expresen ideas y participen aportando nuevos conocimientos y apoyar cualquier iniciativa que busque innovar y obtener nuevos diseños y desarrollos.

CONCLUSIONES

Las cinco empresas escogidas son pequeñas organizaciones de no más de 20 empleados y la mayoría se encuentran en estadio 1, según los resultados obtenidos con la aplicación de la matriz MMGO.

Los gerentes de estas empresas consideran que la innovación es importante para permanecer en el mercado y ser más competitivos; creen tener una cultura innovadora, pero poco se hace en la práctica para mejorar este aspecto.

Lo que se hace en cuanto innovación en las empresas evaluadas, se logra de manera informal y no hay un procedimiento sistemático que permita documentar los nuevos desarrollos; los conocimientos están casi siempre en cabeza de los dueños administradores, y muy poco se hace para empoderar a los colaboradores a sugerir ideas, desarrollar habilidades que genere una cultura de trabajo en equipo y tener una visión compartida junto con los dueños.

Los resultados de la evaluación sobre prácticas innovadoras son muy similares en las cinco empresas, por lo tanto, es viable presentar una propuesta instructiva, que les permita mejorar su actual proceso innovador y llevar a las empresas a ser más competitivas y sostenibles en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

KAPLAN S. ROBERT Y NORTON P. David, Cuadro de mando integral, Ediciones gestión 2000, pág. 111.

KROGH, GEORG VON , ICHIJO, KAZUONONAKA, IKUJIRO Facilitar la creación de conocimiento : cómo desempeñar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación / Georg von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka México : Oxford University Press, 2001 469 pg.

KRUGUER KARSTEN, Proceso de innovación y difusión de conocimiento en las empresas Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, disponible en: <http://www.ub.edu/geocrit/sn-69-31.htm>

PRAHALAD, C. K. , KRISHNAN, M. S. La nueva era de la innovación: cómo crear valor a través de redes globales / C. K. Prahalad, M. S. Krishnan; traducción Roberto Mendoza Carapia. México : McGraw Hill, 2009. viii, 278 p

SCHUMPETER , Joseph, teoría de los ciclos económicos

VASCONCELLOS, E., VASCONCELLOS, L., & WOLVOVICH, J. (2006). Innovación en servicios. Estructura conceptual y aplicación a dos casos de éxito: Accenture y e-Fotos. (Spanish). Revista de Empresa, (15), 10-24. Retrieved from EBSCOhost

GONZÁLEZ América; Consejo latinoamericano de ciencias sociales, disponible en: <http://www.clacso.edu.ar>

RODRÍGUEZ José de Jesús, Teoría de las fluctuaciones económicas, ciclos de los negocios, Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/jjrv/8b.htm>

Revista Dinero 27 de mayo, disponible en: http://www.finanzaspersonales.com.co/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=1154