

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE
INNOVACIÓN DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y
MARROQUINERÍA, EN LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL AÑO 2015**

ANDREA XIMENA COBO MARTÍNEZ

CÓD: 1156409

MICHELLE VILLANUEVA BUENO

CÓD: 1152576

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA, COLOMBIA**

2015

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE
INNOVACIÓN DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y
MARROQUINERÍA, EN LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL AÑO 2015**

ANDREA XIMENA COBO MARTÍNEZ

CÓD: 1156409

MICHELLE VILLANUEVA BUENO

CÓD: 1152576

Trabajo de grado para optar el título de: Administrador de Empresas

Director

MBA. EDWIN JAVIER BOTERO CARDONA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Palmira, Colombia

2015

*“La locura es: seguir haciendo lo mismo y esperar
resultados diferentes”.*
Albert Einstein

Dedicado a:

*A Dios, nuestras familias y a quienes han creído en
nosotras.*

AGRADECIMIENTOS

“Agradecemos a todas las personas que participaron de alguna manera en el desarrollo de este trabajo y han creído en nosotras.

Le damos las gracias a Dios por darnos el privilegio de cumplir sus propósitos.

A nuestra familia por ser nuestro eje principal, esto no hubiera sido posible sin su apoyo incondicional.

Especial reconocimiento a nuestro director de tesis el docente Edwin Javier Botero Cardona por su colaboración, dedicación, disciplina, acompañamiento, orientación e interés en el desarrollo de nuestro trabajo.

No podemos dejar de agradecer a nuestros compañeros y amigos quienes han apoyado este reto.

A todos nuestros profesores, por sus ideas, conocimientos y valiosas sugerencias de las que tanto beneficio hemos sacado.

A todas estas maravillosas personas infinitas gracias.”

TABLA DE CONTENIDO

1.	TÍTULO	15
2.	RESUMEN	16
3.	ESTADO DEL ARTE	17
4.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	29
5.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	32
	5.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	32
	5.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	32
6.	OBJETIVOS	33
	6.1. OBJETIVO GENERAL	33
	6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	33
7.	JUSTIFICACIÓN	34
	7.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	34
	7.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	37
	7.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	38
	7.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	40
	7.5. JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	41
8.	MARCO CONTEXTUAL	43
9.	MARCO CONCEPTUAL	47
10.	MARCO TEÓRICO	54
	10.1. INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	54
	10.2. COMPLEMENTO DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES 63	
	10.3. OTRAS INVESTIGACIONES	68
11.	MARCO JURIDICO LEGAL	71
12.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	80
	12.1. TIPO DE ESTUDIO:	80
	12.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	81
	12.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	82
13.	DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	90

13.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES EN EL SECTOR CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA QUE SE ENCUENTRAN EN LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL PERIODO 2015.	95
13.2. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA INNOVACIÓN DE LAS MIPYMES CARACTERIZADAS DEL SECTOR CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA EN PALMIRA AL 2015	107
13.2.1. Que opinan los empresarios según los resultados de la encuesta aplicada al sector.	107
13.2.2. Investigación empírica	134
13.2.3. Confrontación de los resultados de investigación con el esquema teórico propuesto.....	150
13.2.3.1. Conceptos de Innovación	150
13.2.3.2. Alejandro Schnarch – Creatividad Aplicada	151
13.2.3.3. Roger La Salle- Matriz de innovación.....	155
13.2.3.4. Edward de Bono- Pensamiento Lateral.....	159
13.2.3.5. Ventaja Competitiva De Michael Porter.....	160
13.2.3.6. La Quinta Disciplina- Peter Senge	160
13.2.3.7. Matriz de ANSOFF	161
13.2.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN.....	164
13.2.5. ¿QUE IMPLICA QUE ESTAS EMPRESAS NO INNOVEN?.....	169
13.3. IDENTIFICAR EN QUE HAN INNOVADO LAS MIPYMES DEL SECTOR CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA EN LOS ULTIMOS AÑOS.	171
13.4. GENERAR PROPUESTAS QUE POTENCIALICEN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LAS MIPYMES DEL SECTOR CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA DE LA CIUDAD DE PALMIRA.	175
14. CONCLUSIONES	177
15. ANEXOS.....	181
Bibliografía.....	182
Webgrafía	184

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 EVOLUCIÓN DE LA INNOVACIÓN	18
FIGURA 2 FOTO HISTÓRICA DE PALMIRA – VALLE ESTACIÓN DEL FERROCARRIL.....	43
FIGURA 3 PLANOS DE PALMIRA – VALLE	44
FIGURA 3 MATRIZ DE ANSOFF.....	64
FIGURA 5 CONSULTAR NUEVAS CREACIONES. SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	72
FIGURA 6 UBICACIÓN DE MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA EN LA CIUDAD DE PALMIRA	96
FIGURA 7 COLABORADORES EN LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA	136
FIGURA 8 FOTOS MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA.....	136
FIGURA 9 FOTOS. DISEÑOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO CALZADO Y MARROQUINERÍA.	140
FIGURA 10 FOTOS MAQUINARIA DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA	145
FIGURA 11 PEGADORA DE CALZADO DE UNA MIPYME DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA.....	145
FIGURA 12 FOTOS. FABRICAS MIPYMES DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA.....	146
FIGURA 13 CERTIFICADO DE PATENTE EN UNA DE LAS MPYMES DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA.....	147
FIGURA 14 MATRIZ DE INNOVACIÓN.	155
FIGURA 15 PRODUCTOS Y ACCESORIOS DE LAS MIPYMES DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA.	173
FIGURA 16 PRODUCTO PATENTADO	174

INDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA EN PALMIRA 2013....	28
GRÁFICA 2 GÉNERO DE LOS GERENTES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA.....	97
GRÁFICA 3 EDAD DE LOS GERENTES DE LAS MIPYMES DEL CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA.	98
GRÁFICA 4 NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS GERENTES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR	99
GRÁFICA 5 ÁREA DE CONOCIMIENTO DE LOS GERENTES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR	100
GRÁFICA 6 CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES EN EL SECTOR DE CUERO CALZADO Y MARROQUINERÍA EN PALMIRA SEGÚN SUS ACTIVOS	101
GRÁFICA 7 ESTRATO SOCIOECONÓMICO AL QUE PERTENECEN LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA EN PALMIRA.....	102
GRÁFICA 8 TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS MIPYMES DEL SECTOR EN PALMIRA.....	103
GRÁFICA 9 VARIABLE GÉNERO E INNOVACIÓN	104
GRÁFICA 10 VARIABLES EDAD E INNOVACIÓN	105
GRÁFICA 11 CONCEPTO DE INNOVACIÓN SEGÚN LOS EMPRESARIOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA... ..	108
GRÁFICA 12 ESTADO DE INNOVACIÓN EN LAS MIPYMES.....	109
GRÁFICA 13 ÁREAS DE INNOVACIÓN EN LAS MIPYMES	110
GRÁFICA 14 CUENTA LA MIPYME CON UNA ÁREA DEDICADA A LA INNOVACIÓN.....	111
GRÁFICA 15 RAZONES POR LAS CUALES NO INNOVAN LAS MIPYMES DEL SECTOR	112

GRÁFICA 16 EL PERSONAL ES INVOLUCRADO EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN.....	113
GRÁFICA 17 CONSULTA DE FUENTES EXTERNAS QUE CONTENGAN INFORMACIÓN DE INNOVACIÓN	114
GRÁFICA 18 GESTIÓN DE LAS IDEAS DE LOS COLABORADORES PARA MEJORAR PROCESOS CON VALOR AGREGADO	115
GRÁFICA 19 ACTIVIDADES QUE PROMUEVAN LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	116
GRÁFICA 20 INICIATIVA DE LA GERENCIA Y APOYO DE LOS CAMBIOS QUE AGREGUEN VALOR.....	117
GRÁFICA 21 CON APOYO FINANCIERO Y CAPITAL DE TRABAJO HAY MAYOR POSIBILIDADES DE INNOVAR.....	118
GRÁFICA 22 REDISEÑOS Y REDEFINICIONES	119
GRÁFICA 23 SE CUENTA CON LA OPINIÓN DEL CLIENTE	120
GRÁFICA 24 SIMPLICIDAD DE LOS PROCESOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR	121
GRÁFICA 25 TRANSVERSALIDAD DE LA INNOVACIÓN EN TODOS LOS PROCESOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR	122
GRÁFICA 26 REALIZACIÓN DE CAMBIOS EN LAS MIPYMES DEL SECTOR.	123
GRÁFICA 27 MEJORAS EN LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS, EN LOS MATERIALES Y COMPONENTES, EN LA FACILIDAD DE USO U OTRAS CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DEL PRODUCTO	124
GRÁFICA 28 ACTUALIZACIÓN EN TECNOLOGÍA PARA LOS PROCESOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR	125
GRÁFICA 29 REDUCCIÓN DE COSTOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	126
GRÁFICA 30 LIDERAZGO EN EL SECTOR	127
GRÁFICA 31 CAMBIOS EN DISEÑOS DEL PRODUCTO PARA MEJORAR EL ATRACTIVO.....	128
GRÁFICA 32 DIFERENTES MATERIALES DE LOS PRODUCTOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR.....	129

GRÁFICA 33 CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA.....	130
GRÁFICA 34 CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE COLCIENCIAS ^{FUENTE:} ELABORACIÓN PROPIA DEL GRUPO INVESTIGADOR	130
GRÁFICA 35 CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE IMPULSA.....	131
GRÁFICA 36 CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE FONDO EMPRENDER	132
GRÁFICA 37 CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE PROYECTOS REGIONALES QUE REALIZA LA CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA CON RELACIÓN A LA INNOVACIÓN.....	132
GRÁFICA 38 CONOCIMIENTO DE OTROS PROGRAMAS	133
GRÁFICA 39 CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS O ENTIDADES QUE PROMUEVAN LA INNOVACIÓN CONSOLIDADO	134
GRÁFICA 40 OBSERVACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN	135
GRÁFICA 41 OBSERVACIÓN INNOVACIÓN EN PRODUCCIÓN	142
GRÁFICA 42 OBSERVACIÓN INNOVACIÓN EN PROCESO DE MERCADEO Y VENTAS	143
GRÁFICA 43 OBSERVACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL PROCESO DE TECNOLOGÍA.....	146
GRÁFICA 44 PATENTES	148
GRÁFICA 45 AFIRMACIONES POR PROCESOS	152
GRÁFICA 46 AFIRMACIONES POR PRODUCTOS	154
GRÁFICA 47 DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN ESTE ÚLTIMO AÑO	171
GRÁFICA 48 INNOVACIONES REALIZADAS POR LAS MIPYMES DEL SECTOR	172

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 MIPYMES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA	45
TABLA 2 DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	50
TABLA 3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA LEY 905 DE 2004.	52
TABLA 4 MIPYMES CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA.	81
TABLA 5 FUENTE DE LAS AFIRMACIONES.	86
TABLA 6 LISTA DE CHEQUEO.....	88
TABLA 7 CÓDIGOS CIU PARA EL SECTOR.....	90
TABLA 8 EMPRESAS FABRICANTES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA DE PALMIRA	91
TABLA 9 MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA SUSCRITAS CON DIFERENTES CÓDIGOS CIU	93
TABLA 10 CÓDIGOS CIU DE LAS MIPYMES ADICIONALES PARA LA ELABORACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	93
TABLA 11. PREGUNTA NO. 1 GÉNERO DE LOS GERENTES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA.....	97
TABLA 12 PREGUNTA NO. 2 EDAD DE LOS GERENTES DE LAS MIPYMES DEL CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA.....	98
TABLA 13 PREGUNTA NO. 3 NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS GERENTES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR	99
TABLA 14 PREGUNTA NO. 4 ÁREA DE CONOCIMIENTO DE LOS GERENTES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR	100
TABLA 15 CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES EN EL SECTOR DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA EN PALMIRA SEGÚN SUS ACTIVOS	101
TABLA 16 ESTRATO SOCIOECONÓMICO AL QUE PERTENECEN LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA EN PALMIRA.....	102
TABLA 17 PREGUNTA NO. 7 TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS MIPYMES DEL SECTOR EN PALMIRA	103
TABLA 18 VARIABLE GÉNERO E INNOVACIÓN.....	104

TABLA 19 VARIABLES EDAD E INNOVACIÓN.....	105
TABLA 20 PREGUNTA NO. 8 CONCEPTO DE INNOVACIÓN SEGÚN LOS GERENTES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA.....	107
TABLA 21 PREGUNTA NO. 9 ESTADO DE INNOVACIÓN EN LAS MIPYMES.	108
TABLA 22 PREGUNTA NO. 10 ÁREAS DE INNOVACIÓN EN LAS MIPYMES..	109
TABLA 23 PREGUNTA NO. 11 CUENTA LA MIPYME CON UN ÁREA DEDICADA A LA INNOVACIÓN.....	110
TABLA 24 RAZONES POR LAS CUALES NO INNOVAN LAS MIPYMES DEL SECTOR	111
TABLA 25 EL PERSONAL ES INVOLUCRADO EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN.....	112
TABLA 26 CONSULTA DE FUENTES EXTERNAS QUE CONTENGAN INFORMACIÓN DE INNOVACIÓN	113
TABLA 27 GESTIÓN DE LAS IDEAS DE LOS COLABORADORES PARA MEJORAR PROCESOS CON VALOR AGREGADO.....	114
TABLA 28 ACTIVIDADES QUE PROMUEVAN LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	115
TABLA 29 INICIATIVA DE LA GERENCIA Y APOYO DE LOS CAMBIOS QUE AGREGUEN VALOR.....	116
TABLA 30 CON APOYO FINANCIERO Y CAPITAL DE TRABAJO HAY MAYOR POSIBILIDADES DE INNOVAR.....	117
TABLA 31 REDISEÑOS Y REDEFINICIONES.....	118
TABLA 32 SE CUENTA CON LA OPINIÓN DEL CLIENTE.....	119
TABLA 33 SIMPLICIDAD DE LOS PROCESOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR	120
TABLA 34 TRANSVERSALIDAD DE LA INNOVACIÓN EN TODOS LOS PROCESOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR	121
TABLA 35 REALIZACIÓN DE CAMBIOS EN LAS MIPYMES DEL SECTOR	122

TABLA 36 MEJORAS EN LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS, EN LOS MATERIALES Y COMPONENTES, EN LA FACILIDAD DE USO U OTRAS CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DEL PRODUCTO	123
TABLA 37 ACTUALIZACIÓN EN TECNOLOGÍA PARA LOS PROCESOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR	124
TABLA 38 REDUCCIÓN DE COSTOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	125
TABLA 39 LIDERAZGO EN EL SECTOR.....	126
TABLA 40 CAMBIOS EN DISEÑOS DEL PRODUCTO PARA MEJORAR EL ATRACTIVO.....	127
TABLA 41 DIFERENTES MATERIALES DE LOS PRODUCTOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR	128
TABLA 42 CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA.....	129
TABLA 43 CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE COLCIENCIAS.....	130
TABLA 44 CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE IMPULSA	131
TABLA 45 CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE FONDO EMPRENDER	131
TABLA 46 CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE PROYECTOS REGIONALES QUE REALIZA LA CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA CON RELACIÓN A LA INNOVACIÓN.....	132
TABLA 47 CONOCIMIENTO DE OTROS PROGRAMAS	133
TABLA 48 CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS O ENTIDADES DE PROMUEVAN LA INNOVACIÓN	133
TABLA 49 OBSERVACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN	135
TABLA 50 OBSERVACIÓN INNOVACIÓN EN PRODUCCIÓN	138
TABLA 51 OBSERVACIÓN INNOVACIÓN EN PROCESO DE MERCADEO Y VENTAS	142
TABLA 52 OBSERVACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL PROCESO DE TECNOLOGÍA.....	144
TABLA 53 PATENTES.....	147

TABLA 54 AMENAZAS DEL SECTOR	148
TABLA 55 AFIRMACIONES POR PROCESOS	151
TABLA 56 AFIRMACIONES POR PRODUCTOS.....	153
TABLA 57 PRINCIPALES FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ENCONTRADAS	163
TABLA 58 PREGUNTA NO. 12 DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN ESTE ÚLTIMO AÑO	171
TABLA 59 PREGUNTA 12.1 INNOVACIONES REALIZADAS POR LAS MIPYMES DEL SECTOR	172

1. TÍTULO

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA EN LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL AÑO 2015.

2. RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como propósito identificar los factores que tienen impacto en el proceso de innovación de las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Palmira para el año 2015. Se planteó una investigación exploratoria y descriptiva, utilizando la encuesta y observación estructurada como técnica de recolección de datos. La población objeto de estudio fueron 22 mipymes productoras del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Palmira, para lo cual se definió muestreo estadístico definiendo que los instrumentos fueron aplicados a la totalidad de estas empresas.

Palabras claves: *Innovación, competitividad, cuero, calzado, marroquinería, Palmira, mipymes.*

3. ESTADO DEL ARTE

“Innovar no solo significa desarrollar nuevos productos y transformar los productos existentes. La innovación consiste en crear nuevas formas de producir, entregar, comercializar y vender, logrando en última instancia, generar valor agregado a través de toda la cadena productiva”¹.

Los primeros estudios relevantes y específicos sobre el tema de la Innovación se empezaron a desarrollar en el siglo pasado², los cuales se desarrollaron principalmente desde la perspectiva económica, a partir de la cual se empezó a identificar la relación de la dimensión tecnológica con la generación de valor en las organizaciones.

El rol de la innovación en el desarrollo de los negocios y de la sociedad ha sido discutido anticipadamente desde autores como Shumpeter³ y Nystrom⁴. Actualmente, la innovación es considerada como factor determinante para el éxito de las empresas que interactúan en ambientes de negocio distinguidos por la agudeza de la competencia local y global, rápidos cambios tecnológicos y escasez de recursos.

A continuación abarcaremos la investigación de la innovación a nivel micro (empresa, departamento de I+D, proyecto, entre otros), que ha sido estudiada principalmente por la dirección de empresas y se ha encaminado al análisis de los factores organizacionales que determinan el éxito de las actividades de innovación

1 Cámara de Comercio de Palmira. Innovación. [En línea] [Citado el: 3 de Febrero de 2015.]. Disponible en: <http://www.ccpalmira.org.co/portal/innovacion>.

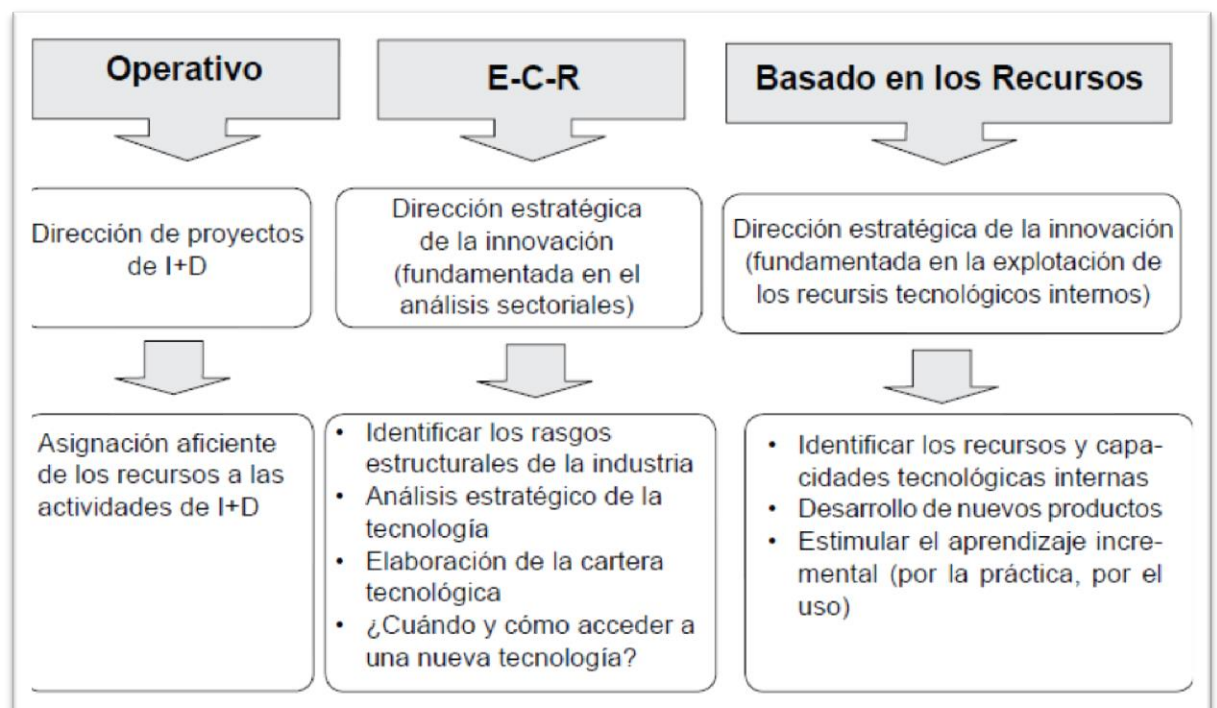
2 ORTEGA L. Mariano. Con mayor avance o desarrollo finalizando el siglo XX. Innovación como valor agregado en un escenario estratégico para el comercio colaborativo en IPS de Manizales. Tesis de maestría. Colombia: Universidad Nacional de Colombia [En línea]. 01 de Marzo de 2015. Disponible <http://www.bdigital.unal.edu.co/9041/1/7708527.2012.pdf>.

3 SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

4 NYSTROM, H. Creativity and innovation. New York: Wiley, 1979

y las relaciones existentes entre el proceso de innovación y la estrategia corporativa y competitiva de la organización. Al igual que lo ocurrido a nivel macro, los estudios realizados en esta área han experimentado un cambio importante, tanto en los aspectos estudiados como en las metodologías empleadas⁵, se identifican tres enfoques principales que han determinado la evolución de la teoría de la innovación en este campo: el enfoque operativo, el enfoque estructura-conducta-resultados (ECR) y el enfoque basado en los recursos (EBR).

Figura 1 Evolución de la innovación



Fuente: La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio. Managing innovation in the enterprise: the evolution of the field of study. Liney Manjarrés Henríquez, Jaider Vega Jurado. *Dimens. empres.* - Vol. 10 No. 1, Enero - Junio de 2012, págs. 18-29

⁵ Nieto, M. (2001), Bases para el estudio del proceso de innovación tecnológica en la empresa, Universidad de León: León.

La primera etapa se desarrolla durante las décadas de los sesenta y setenta, sigue básicamente un enfoque operativo y se concentra en la dirección de proyectos de I+D. En esta etapa se elaboran una gran “variedad de modelos y herramientas de soporte para la adopción de decisiones en el campo de la dirección de las actividades de I+D (Archibald, 1976; Francis, 1977), se proponen sofisticadas metodologías para la elaboración de previsiones tecnológicas (Lanford, 1972) y evaluación de las inversiones en I+D (Souder, 1973), al tiempo en que se desarrollan técnicas para la sistematización y el control de proyectos de I+D (Davies, 1970)”⁶.

La segunda etapa se desarrolla durante la década de los ochenta y se orienta a identificar los factores estructurales que establecen la realización de actividades innovadoras en las empresas. Durante esta etapa se adopta un enfoque de Estructura-conducta-Resultados (ECR) a través del cual se pretende alinear la gestión de la innovación con la dirección estratégica de la empresa. Los aportes más representativos de esta etapa lo constituyen la elaboración de modelos de cartera tecnológica (Arthur D Little, 1991) el análisis del rendimiento de las tecnologías mediante las curvas S (Foster, 1986), y diversos trabajos generados al interior de la economía industrial orientados al análisis sectorial (Porter, 1983; Clark y Hayes, 1985)⁷.

La tercera etapa se despliega en la década de los noventa y se basa en la dirección estratégica de los recursos internos. Conceptualmente, esta etapa se desarrolla a partir de los enfoques derivados de la economía evolucionista y de la teoría de recursos, concibiendo la innovación tecnológica como un proceso dinámico y a la empresa como un depósito de conocimientos aplicados a la resolución de problemas (Nieto, 2001). Las empresas juegan un papel activo en la transformación del entorno tecnológico y tienen una amplia capacidad para incidir

6 Nieto, M. (2001), Bases para el estudio del proceso de innovación tecnológica en la empresa, Universidad de León: León.

7 *Ibid.*

en el proceso de innovación⁸. Esta evolución ha entrado acompañada de un cambio en la percepción de las características de la tecnología. Se ha pasado de suponer que el componente fundamental de la tecnología era información a considerar que es conocimiento.

Por lo tanto la innovación es fundamental para la competitividad empresarial, lo que hace importante su estudio en el ámbito académico. Sin embargo pocos trabajos han indagado en el contexto latinoamericano.

Es determinante analizar la variedad de posibles amenazas que puedan limitar la sobrevivencia de las pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta los diferentes aportes que estas contribuyen al país y las diferentes acciones cambiantes del mercado que exigen, retan, orientan y prueban el potencial de estas organizaciones.

La acumulación de trabajo y capital, paso a un segundo plano frente a la idea impregnada de globalización, ya que se enfoca al aumento del conocimiento aplicado a la producción y mayor concentración en la intervención de la innovación. Para esto, debe tener un trabajo conjunto no solo el mercado, si no de los sectores públicos y privados. Particularmente en Colombia, existen grandes diferenciaciones sectoriales en el que la minoría representa el potencial exportador y existe una necesidad de conocimiento específico, siendo estas excluyentes al resto del sector y la tecnología es aprovechada por estos sectores favorecidos generando opciones de innovación, evidenciando en el sector un total desequilibrio, generando desventajas principalmente al primordial motor económico colombiano, ya que se sostiene en gran parte por pequeñas y medianas empresas, que fomentan el empleo nacional y aportan acciones dinámicas a la economía del país. A pesar de esto no tienen un papel significativo a nivel

8 Nieto, M. (2001), Bases para el estudio del proceso de innovación tecnológica en la empresa, Universidad de León: León.

internacional, por su mínima participación en las exportaciones totales colombianas⁹.

El CONPES 2007¹⁰, deslumbra características que sobresalen en estas empresas tales como la baja capacidad de innovación, bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones, restringida financiación adecuada, debilidades en comercialización de sus productos y adquisición de insumos y poca participación de mercado en contratación pública. La capacidad mínima de innovación está estrechamente relacionada a la inversión en investigación y desarrollo tecnológico.

Por lo anterior, es posible señalar una economía como inestable e impredecible, se ve afectada principalmente por la estabilidad de estos pequeños grupos empresariales que logran generar un alto aporte económico al país y que se ve amenazada su sobrevivencia.

El concepto de innovación aporta características importantes a las empresas tales como mayor flexibilidad, adaptación en actividades cambiarias del entorno y logran una mayor y rápida respuesta a las necesidades altamente variables para lograr mejores resultados¹¹.

Una empresa sostenible y creciente es la que está en función de identificar y aprovechar de forma adecuada y eficientemente las oportunidades que están descritas en el momento¹².

Las empresas que tienen la oportunidad de existir son aquellas que innovan. La innovación es un factor vital para la supervivencia y éxito de las empresas¹³. En

9 Programa de Establecimiento Legislativo. (2005). Congreso de la Republica de Colombia.

10 Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES. (2007). Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un esfuerzo público-privado. Documento CONPES 3484, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Desarrollo Empresarial.

11 PÉREZ, García Domingo Y GALVEZ, Edgar Julián. 2012. Estudios gerenciales Universidad ICESI. [En línea] Enero de 2012. [Citado el: 18 de Febrero de 2015.]. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1158/html.

12 Ibid.

Colombia se puede evidenciar que hay una señal de alarma por la fragilidad de estas pequeñas y medianas empresas ya que poco cumplen con requerimientos y características que proyecten su éxito en el mercado respecto al tiempo.

Las ventajas competitivas sostenibles radican a un proceso continuo de innovación frente a un ambiente cambiante tanto social como económico, competitivo y turbulento¹⁴, cuyo juego de roles es directamente impactado en relación a la investigación y desarrollo, que logra caracterizar una empresa como rentable y creciente¹⁵, todo esto con el fin de afectar positivamente en desempeño de las empresas frente a las nuevas tecnologías como las TIC relacionado con clientes y proveedores¹⁶. En respuesta a las necesidades que han logrado ser evidenciadas por una serie de estrategias existente, el desarrollo de las TIC han ayudado a que las empresas logren ser más competitivas, crecientes, sostenibles y obedezcan a un entorno dinámico y competitivo.

La innovación es la estrategia más sobresaliente que otorgan resultados significativamente positivos y de gran utilidad cuando se alcanzan los objetivos organizacionales¹⁷.

Para la motivación de inversión y desarrollo MIPYMES, el gobierno Colombiano ha buscado desarrollar políticas estructurales frente a la tecnología y ciencia , ya que existe una constante amenaza a la economía colombiana por la falta de

13 PÉREZ, García Domingo Y GALVEZ, Edgar Julián. 2012. Estudios gerenciales Universidad ICESI. [En línea] Enero de 2012. [Citado el: 18 de Febrero de 2015.]. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1158/html.

14 PÉREZ, García Domingo Y GALVEZ, Edgar Julián. 2012. Estudios gerenciales Universidad ICESI. [En línea] Enero de 2012. [Citado el: 18 de Febrero de 2015.]. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1158/html.

15 PÉREZ, García Domingo Y GALVEZ, Edgar Julián. 2012. Estudios gerenciales Universidad ICESI. [En línea] Enero de 2012. [Citado el: 18 de Febrero de 2015.]. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1158/html.

16 Ibid.

17 Sánchez, Iván Darío, JuliaoRossi, Jorge Luís y Zuluaga Jiménez, Julio Cesar. 2013. La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial. 128, Julio-Septiembre de 2013, Vol. 29.

innovación de las pequeñas y medianas empresas¹⁸ y para esto, el logro de un superior desempeño y tener en forma sostenida ventajas competitivas están altamente ligados factores como la liberación de mercados, logrando ampliar ámbitos operacionales lo que ha generado un ambiente altamente competitivo y estimula el lograr que cada empresa busque mejores objetivos haciéndolas más rentables¹⁹.

Por otro lado el sector de Cuero, Calzado y Marroquinería ha venido creciendo en forma sostenida durante la última década y está conformado por cerca de 30 mil empresas formales de insumos, transformación y comercialización, siendo intensivo en mano de obra. Su potencial exportador es alto gracias a los tratados de libre comercio firmados por Colombia y a la Innovación, diferenciación y calidad en el diseño de los productos nacionales²⁰.

La Universidad Nacional de Colombia con sede en Palmira, ha venido trabajando en diferentes proyectos en donde la parte fundamental y esencial es el sector del Cuero y Calzado con lo que se pretendía unificar los criterios de producción e interpretación de tendencias de la moda que consolidan la identidad del producto vallecaucano y de esa manera tener un punto de referencia para generar cambios que agreguen valor en sus productos, que le permitan incrementar las ventas y potencializar la ciudad en este tema²¹.

Para el año 2009 realizaron una serie de foros, talleres e intervención en diseños, orientados a la investigación de tendencias en moda a nivel mundial, para de una

18 Gabriel, Góngora, García, Domingo y Madrid, Antonia. 2010. Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES. Revista de Ciencia Sociales 3, Maracaibo. Septiembre 2010. Vol. N° 16.

19 Ibid.

20 OSPINA, María Juliana. 2015. Programa de Transformación Productiva [En línea] 2015. [Citado el: 13 de 3 de 2015.] <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=901&catID=743>.

21 UN, Agencia de Noticias. 2009. Unidad de Medios de Comunicación - Unimedios. [En línea] 14 de Abril de 2009[Citado el: 18 de Febrero de 2015.]. Disponible en: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/en-cuero-calzado-y-marroquineria-el-valle-del-cauca-propone.html>.

u otra manera hacer una adaptación local sobre dichos hallazgos, y así potencializar el sector del calzado y cuero en la ciudad de Palmira. Uno de los resultados de toda esta actividad, fue recoger todas las conclusiones de los foros y talleres, y publicarlos en una presentación con el nombre de Cuadernos y Tendencias, el cual se publica cada seis meses, en donde le proporcionan información de las últimas tendencias de la moda a los empresarios de este sector.²²

En el año 2012 un grupo de estudiantes crearon un calzado especializado para diferentes sectores como el metalmecánico, maderero, agrícola, químico y alimenticio, todo el calzado fue creado con base al mejoramiento de las condiciones laborales de cada uno de los trabajadores de estos sectores²³.

Existe en Colombia ACICAM²⁴ (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas) que está conformada por la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero ASOCUEROS y la Corporación Nacional del Calzado, unión que tiene como propósito fortalecer la representación del sector en el país y garantizar la integración de la cadena productiva. Cuenta con diferentes sedes por todo el país, en donde diferentes empresas de Palmira se encuentran afiliadas. Dentro de sus reportes indica que el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en y 15.000 en el de comercialización que están

22 UN, Agencia de Noticias. 2009. Unidad de Medios de Comunicación - Unimedios. [En línea] 14 de Abril de 2009[Citado el: 18 de Febrero de 2015.]. Disponible en: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/en-cuero-calzado-y-marroquineria-el-valle-del-cauca-propone.html>.

23UN, Agencia de noticias. 2012. Unidad de medios de comunicación Unimedios [En línea]. 16 de Julio de 2012. [Citado el: 01 de Marzo de 2015.] Disponible en: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/crean-calzado-especializado-para-cada-sector-productivo.html>.

24ACICAM. 2014. Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. [En línea] Septiembre de 2014. [Citado el: 16 de Febrero de 2015.] Disponible en: <http://www.acicam.org/>.

distribuidos en 28 de los 32 departamentos del país²⁵. Adicional a ello, el país está compuesto especialmente por Mipymes, que con ayuda de los tratados de libre comercio el segmento cuenta con una mayor dinámica. A pesar de ello, el comportamiento no ha sido muy alentador recientemente, pues tanto las importaciones como las exportaciones han disminuido considerablemente. En relación al comercio interno, el consumo de productos de cuero por los colombianos incrementó en un 12% dentro de los que se destacan las botas, los tacones y los bolsos. Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Pasto son las ciudades donde más se comercializa calzado y marroquinería. En cuanto a la producción para el primer semestre del año 2014, se generó una pequeña recuperación, sin embargo con la aplicación progresiva de un arancel para el sector la mayoría de los importadores se aprovisionaron y esto perturbo al gremio productor, así como la insuficiencia de cuero por la gran cantidad que se exporta de esta materia prima²⁶. El sector del calzado generó un aumento del 6,9% de la producción y las ventas reales un 11,3% durante el último año, el Cuero cuenta con un crecimiento de 18.8% y respecto a las ventas totales un 17,7% y la Marroquinería durante el mes de enero y septiembre del año 2014 se observa una variación en la producción de 2.2% y de 4.8% en las ventas totales²⁷.

Palmira contó para el año 2013 con 191 empresas registradas en Cámara y Comercio al Sector del Cuero, Calzado y Marroquinería, dentro de ellas se encuentran: Comercio al por mayor de calzado 5, Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos

25 Productiva, Programa de Transformación. 2013. Programa de Transformación Productiva. [En línea] Agosto de 2013. [Citado el: 6 de Marzo de 2015.] https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf.

26 SECTORIAL Portal Financiero, económico y empresarial. [En línea]. 16 de Febrero de 2015. Disponible en: https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=106:cuero-y-calzado&Itemid=251.

27 ACICAM. 2014. Cómo va el Sector. Enero a Septiembre de 2014. [En línea]. Septiembre de 2014. [Citado el: 16 de Febrero de 2015.] Bogotá: s.n., 2014. Disponible en: file:///C:/Users/Andrea%20Cobo/Downloads/comovaelsector_septiembre%202014.pdf.

especializados 6 Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados 154 comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero, en establecimientos especializados 1, Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco 2 Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela 17 Fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel 4 Fabricación de partes del calzado 1 Reparación de calzado y artículos de cuero²⁸.

El termino Mipymes se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas, se entienden como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana; las cuales se clasifican de acuerdo a la cantidad de trabajadores y a los activos totales calculados en salarios mínimos mensuales legales vigentes²⁹.

Las Mipymes en Colombia significan el 96.4% de los establecimientos económicos, generan aproximadamente el 81% del empleo, se estima que aportan el 40% del PIB, alrededor de un 13% exporta, el 50% de las microempresas están en el sector comercio, cerca del 60% de las pequeñas y medianas empresas se ubican en el sector servicios³⁰. Se identificó que la participación de las empresas en Colombia se conserva, pues en 1991 se contó con aproximadamente un millón de empresas; de estas el 87% eran microempresas con menos de diez empleados cada una, un 10% eran pequeñas empresas y el 3% se podía clasificar como

28 PALMIRA. Cámara de Comercio. 02 de marzo de 2015

29 CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley N° 905 Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. 20 de febrero de 2015. Disponible en <http://www.actualicese.com/normatividad/2001/leyes/L590-00.html>

30 MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de Micro, pequeñas y medianas empresas. Febrero de 2014. [Citado el: 21 de Febrero de 2015.]. Disponible en: http://issuu.com/jpasante/docs/reporte_de_mipymes_febrero_2014_lb/1

medianas y grandes, con más de 50 trabajadores cada una³¹. En el Valle del Cauca las Mipymes conforman el 87.50% de las empresas, este departamento aporta el 9.70% de las Mipymes en Colombia. Según el Anuario Estadístico de Palmira, la ciudad contó con 63.693 empresas para el año 2013. De estas empresas, el 99% son Mipymes (92% micro, 5% pequeñas y 2% medianas) y 835 pertenecen al sector de Industrias Manufactureras³².

Para Colombia, las Mipymes son un gran motor de la economía y cuentan con una importancia socioeconómica bastante elevada. Actualmente en Colombia hay más de 23 mil Mipymes principalmente en ciudades como Bogotá, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. Dichas Mipymes se presentan en sectores como el de Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químicos, Metalúrgicos y Metalmecánicos, Autopartes y Minerales no Metálicos³³.

Se evidenció que las Mipymes se ven afectadas principalmente por incidencias en innovación y desarrollo tecnológico, uso de las tecnologías de información, capacidad de gestión, acceso a mercados internacionales, propiedad intelectual, entre otros³⁴. Son estos factores y muchos más los que influyen en el proceso de diferenciación de las Mipymes.

En la ciudad de Palmira, los efectos de innovación sobre el sector Cuero, Calzado y Marroquinería realmente son muy pobres, comparados con una de las ciudades

31 NULLVALUE. Microempresas dominan la economía colombiana. En El Tiempo. [En línea]. (31, mayo, 1991) Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-93252>

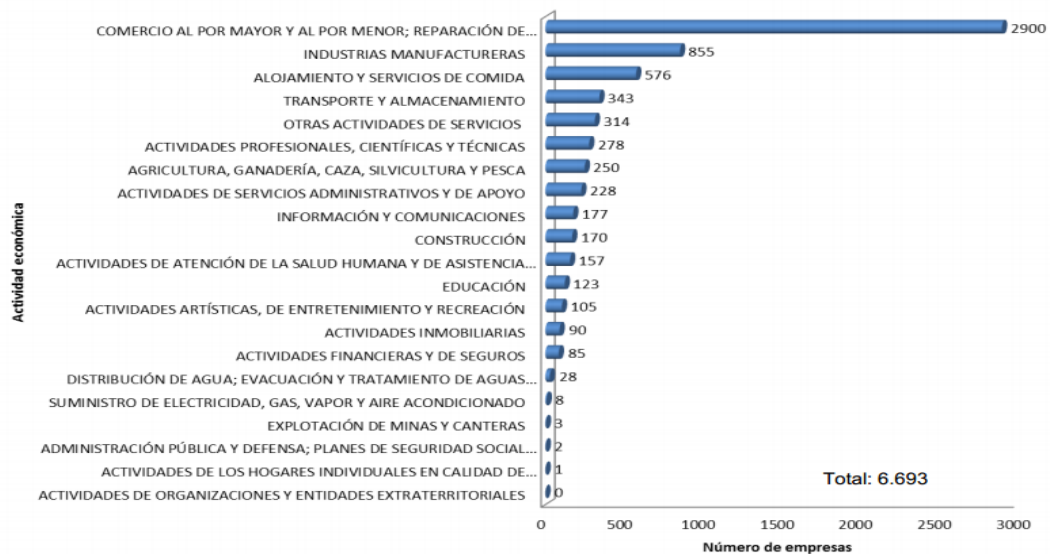
32 CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Anuario estadístico.[En línea]. 31 de diciembre de 2013 [Citado el: 6 de Marzo de 2015.] Disponible en: http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2014/files/35.pdf.

33 TRIANA, Fabio, MORALES, Jean Paul, GUARÍN Alejandro y SALDARRIAGA Javier. Mipymes en Colombia Micro, pequeña y mediana empresa. En Universidad del Valle – Buga (Septiembre 2012, Buga, Colombia).

34 MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de Micro, pequeñas y medianas empresas. Febrero de 2014. [Citado el: 21 de Febrero de 2015.]. Disponible en: http://issuu.com/jpasante/docs/reporte_de_mipymes_febrero_2014_lb/1

pioneras en Colombia, como lo es Bucaramanga, esto teniendo en cuenta que durante muchos años se formaron en Palmira un gran número de empresas de varios sectores, entre ellos uno de los más trascendentales el agroindustrial que llevó a la denominación de Capital Agrícola de Colombia, por lo tanto su mayor experiencia se encuentra en este sector, además Palmira conserva su representación agrícola en razón a que cuenta con suelos fértiles y abundantes aguas que contribuyen a desarrollar la agricultura a gran escala³⁵. No obstante esto ha cambiado con el pasar de los años, para el año 2014 Palmira contó con 63.693 empresas, de estas empresas, el 99% son Mipymes y el mayor porcentaje es representado por sectores del comercio e industrias manufactureras, tal como se muestra en la siguiente gráfica³⁶.

Gráfica 1 Empresas por actividad económica en Palmira 2013



FUENTE: Registro Mercantil - Cámara de Comercio de Palmira - A Diciembre 31 de 2013.

Fuente: Anuario estadístico 2013

35PALMIRA. Alcaldía [En línea] 23 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.palmira.gov.co/historia-economica-de-palmira>.

36 PALMIRA. Anuario Estadístico. [En línea]. [Citado el: 16 de Febrero de 2015.]. Disponible en: http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2014/files/35.pdf.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Una sociedad de negocios necesita nuevos y continuos cambios en las empresas, con el propósito de superar las expectativas de los clientes generando valor agregado en sus productos y servicios. Ninguna organización es ajena a esta situación, pues los entornos son cambiantes y obligan de una u otra manera a que rompan paradigmas y busquen siempre una nueva y mejor forma de hacer las cosas.

Por otra parte la innovación personifica la búsqueda de valor agregado como variables cruciales para alcanzar ventaja competitiva sostenible en las empresas, por lo tanto desarrollar alternativas que permitan fomentar y aplicar estos dos elementos promete grandes oportunidades principalmente en mercados cada vez más competitivos.

Todo parece indicar que la mayoría de las empresas de la ciudad de Palmira que se encuentran dentro de este sector Cuero, Calzado y Marroquinería no aplican la innovación como parte de sus procesos en el desarrollo de su actividad, lo que hace que sea un sector con muchos riesgos frente a sus competidores en todos los niveles.

El crecimiento de las empresas del Calzado y Cuero de la ciudad de Palmira aun no es muy representativo, lo que significa que se debe trabajar más enfocados en este sector enmarcados en la generación de innovación para que el sector implemente nuevas formas de hacer las cosas, que le permitan dar como resultados un reconocimiento y posicionamiento de la ciudad.

China, Indonesia, Tailandia, Corea del Sur, Hong Kong y Taiwán actualmente proveen el 71% de la fabricación mundial de calzado, abasteciendo el 43% del consumo Global³⁷. La creciente participación de las importaciones chinas en el

37 QUIRÓS M. Sandra, ANGARITA R. Fredy, REYES Á. Ciro Alfonso. Red Logística Integral para el Sector Calzado y Marroquinería de Santander. 2011. 31, Santander: s.n., 2011, Vol. 31.

mercado local están desplazando el calzado de mayor calidad por factor precio, una variable que influye negativamente en el sector de cuero, calzado y marroquinería en Palmira, por lo tanto estas empresas deben buscar diferenciarse para ganar posicionamiento en el mercado.

En Colombia existe una necesidad latente de progreso, sin embargo se deben tratar problemáticas precisas que limitan la productividad del país, es por esto que se deben estudiar los factores que influyen en el proceso de innovación de las empresas, en este caso particular las Mipymes del sector Cuero, Calzado y Marroquinería en Palmira, Valle del Cauca.

En los indicadores internacionales de competitividad, Colombia lleva varios años detenida en las mismas posiciones, esto puede deberse a las diferentes dificultades que presentan estas empresas que finalmente representan la mayoría de los negocios colombianos³⁸.

Se considera que existe una brecha muy amplia entre lo planteado por el Gobierno nacional en materia de innovación y la realidad de las mipymes de nuestro país que representan el 96.4% de los establecimientos económicos, lograr una coherencia con la realidad nos ayudará a conseguir mayores niveles de prosperidad para todos los colombianos.³⁹

También es importante indagar sobre las realidades y mitos en los que creen los empresarios de las mipymes del sector calzado y cuero en Palmira respecto a la innovación, pues son estos argumentos o paradigmas los que permitirán conocer la forma en que perciben estas empresas este entorno tan competitivo y cambiante.

38 Competitividad, Consejo Privado de. 2014. Informe Nacional de Competitividad 2013-2014. [En línea], [Citado el: 03 de 05 de 2015.] disponible en: http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf.

39 QUIRÓS M. Sandra, ANGARITA R. Fredy, REYES Á. Ciro Alfonso. Red Logística Integral para el Sector Calzado y Marroquinería de Santander. 2011. 31, Santander: s.n., 2011, Vol. 31. p.6

En este estudio también se encontraran propuestas de valor que contribuyan a que el proceso de innovación sea fortalecido en las mipymes del sector calzado y cuero de la ciudad de Palmira.

Para cualquier sector en el mundo, la innovación es un factor que se ha convertido en una pieza fundamental para que cada una de las organizaciones genere valor agregado en sus productos y eviten desaparecer a consecuencia de un entorno que cambia constantemente con el pasar de los días. En las organizaciones ya no es suficiente el capital, el trabajo y la tierra, sino que cada vez la capacidad de innovación dentro de las organizaciones van creando una mayor importancia, lo que hace que se genere una ventaja competitiva frente a los competidores.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que influyen en el proceso de Innovación de las Mipymes del sector Cuero, Calzado y Marroquinería en Palmira para el año 2015?

5.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

5.2.1. ¿Cuántas mipymes del sector Calzado, Cuero y Marroquinería se encuentran en Palmira para el año 2015?

5.2.2. ¿Cómo es la gestión actual de la innovación en las mipymes del Sector Calzado, Cuero y Marroquinería?

5.2.3. ¿Cómo han innovado las mipymes del Sector Calzado, Cuero y Marroquinería?

5.2.4. ¿Cómo potencializar el proceso de innovación de las mipymes del sector Cuero, Calzado y Marroquinería se encuentran en Palmira?

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores influyen en el proceso de Innovación de las Mipymes del sector Calzado, Cuero y Marroquinería en Palmira para el año 2015.

6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 6.2.1.** Caracterizar las mipymes del sector calzado, cuero y marroquinería que se encuentran en Palmira para el periodo 2015.
- 6.2.2.** Diagnosticar la gestión actual de la innovación de las mipymes caracterizadas del sector Calzado, Cuero y Marroquinería en Palmira al 2015.
- 6.2.3.** Identificar en que han innovado las mipymes del sector calzado, cuero y marroquinería en los últimos años
- 6.2.4.** Generar propuestas que potencialicen los procesos de innovación en las Mipymes del sector Calzado, Cuero y Marroquinería de la ciudad de Palmira.

7. JUSTIFICACIÓN

7.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Es importante analizar la innovación como un proceso empresarial en razón a que ésta es crucial para que las empresas sobrevivan en este mercado tan competitivo. La necesidad latente de las empresas por diferenciarse en el mercado es la que conduce a buscar cambios que agreguen valor a sus procesos⁴⁰.

Del mismo modo en un mercado de alta competencia como el de hoy las empresas deben adoptar la gestión de la innovación como un modelo de negocio para dar valor agregado, fomentar la demanda e incluso incrementar precios porque su valor agregado lo justifica y los clientes estarían dispuestos a pagarlo.

Es decir que una sociedad de negocios necesita nuevos cambios en las empresas, con el propósito de superar las expectativas de los clientes generando valor agregado en sus productos y servicios. Ninguna organización es ajena a esta situación, pues los entornos son cambiantes y obligan de una u otra manera a que rompan paradigmas y busquen siempre una nueva y mejor forma de hacer las cosas.

Por otra parte la innovación y la creatividad representan la búsqueda de valor agregado como clave para alcanzar ventaja competitiva sostenible en las organizaciones, así que desarrollar alternativas que permitan potenciar y aplicar estos dos elementos brinda grandes oportunidades especialmente en mercados cada vez más competitivos; para el presente trabajo la innovación se devela como una opción estratégica.

También se logra evidenciar que las mipymes se ven afectadas principalmente por incidencias en innovación y desarrollo tecnológico, uso de las tecnologías de

40 LA SALLE Roger. Piensa en lo nuevo [Sección de libro] Traducción de Ricardo López, 2010.

información, capacidad de gestión, acceso a mercados internacionales, propiedad intelectual, entre otros⁴¹. Son estos factores y muchos más los que influyen en el proceso de diferenciación de las mipymes.

Se selecciona el sector de cuero, calzado y marroquinería en razón a que hace parte del Programa de Transformación Productiva del País (PTP), este programa es una de las herramientas otorgadas por el Gobierno Nacional para que se lleve a cabo el desarrollo productivo de Colombia y con la que se crean entornos más competitivos y organizaciones más dinámicas y productivas, además se considera que Colombia tiene aptitud para el progreso de este sector lo cual facilita la formación de procesos de alto valor agregado, innovación y diseño⁴².

Asimismo el PTP pretende lograr que la industria de cuero, calzado y marroquinería sea un sector de clase mundial, por lo tanto es muy importante tomar medidas para compensar los precios artificiales, el contrabando y la competencia desleal. Para esto el PTP ha trabajado en la generación de diferentes estrategias que contribuyan a fortalecer la competitividad del sector y a minimizar los riesgos a los que están expuestos⁴³.

En el año 2014 un revelador número de empresas enfrentaron problemas en Colombia, ya que más del 50 por ciento de las sociedades que inician su vida, fracasan en el intento y son liquidadas ante la Cámara de Comercio, en este mismo año Antioquia fue el departamento en donde más empresas liquidaron, con 14.261 casos, seguido de Valle del Cauca con 9.341; Santander está en tercer lugar con 5.620 y Tolima, en quinto, con 3.498 casos. Entre las posibles causas manifestaron las siguientes: “se agotan los recursos de capital o de crédito que le

41 MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de Micro, pequeñas y medianas empresas. Febrero de 2014. [Citado el: 21 de Febrero de 2015.]. Disponible en: http://issuu.com/jpasante/docs/reporte_de_mipymes_febrero_2014_lb/1

42 PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, Sector Cuero, Calzado y Marroquinería. [En línea]. [Citado el: 08 de marzo de 2015]. Disponible en <https://www.ptp.com.co/categoria/cuerocalzadomarroquineria.aspx>.

43 LA SALLE. Op. Cit., Pág. 14.

dan el impulso inicial a los emprendimientos” afirmó el presidente de Confecámaras, Julián Domínguez y la conclusión la comparte el ex presidente de Fenalco seccional Bogotá, Dionisio Araújo, para quien “uno de los factores que incide en la quiebra de las empresas es que estas se forman con capitales de trabajo muy reducidos, lo que lleva a que se acabe su oxígeno financiero. Por eso hay que avanzar hacia un pensamiento de más largo aliento”⁴⁴.

Indiscutiblemente en Colombia el sector empresarial, el Estado y la academia deben trabajar en la identificación de esas variables que afectan a las mipymes con el fin de fomentar este tipo de emprendimiento de una manera sostenida.

Palmira es una ciudad de microempresas, en el año 2013 contaba con 63.693 empresas, de las cuales el 99% se clasificaban como Mipymes⁴⁵. Para la ciudad estas empresas son muy importantes socioeconómicamente pues generan la mayor parte del empleo, además por su tamaño, estas empresas cuentan con mayor flexibilidad para emprender proyectos innovadores y afrontar los cambios del entorno. Estas son ventajas u oportunidades, si así se les pudiese llamar, con el desarrollo de las Mipymes, este segmento empresarial se convertirá en una gran opción para el crecimiento de la economía debido a la especialización flexible de su producción, que las hace competitivas por sus bajos costos de operación y uso intensivo de mano de obra de baja calificación. Así, contribuyen a la transformación de tejido empresarial, al aparato productivo, a la productividad y competitividad de las empresas y la región, a la disminución del desempleo, al

44 Portafolio. Cerca de 90 mil empresas han cerrado en el último año. [En línea] 05 de octubre de 2014. Citado el: 10 de noviembre de 2014]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/90-mil-empresas-han-cerrado-2014-colombia>

45 Palmira, Cámara de Comercio. Anuario Estadístico de Palmira 2014. [En línea] 31 de Diciembre de 2013. [Citado el: 16 de febrero de 2015.]. Disponible en: http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2014/files/12.pdf.

aumento de las oportunidades y condiciones para la creación de pequeñas empresas, a la reducción de la pobreza y la desigualdad.⁴⁶

Se considera importante analizar estos tres aspectos por las siguientes razones: 1. La innovación es fundamental para que las empresas sean competitivas pues esta permite que se diferencien, que agreguen valor a sus productos y que por ende sean líderes en los mercados⁴⁷, 2. El sector cuero, calzado y marroquinería forma parte del Programa de Transformación Productiva del País y esto abre un abanico de posibilidades que cada empresa del sector debe aprovechar para ser competitivas tanto en el mercado nacional como en el internacional y 3. Las Mipymes representan casi la totalidad de las empresas Palmiranas.

7.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Para el desarrollo del presente trabajo se toma como sustento teórico los planteamientos de Roger La Salle quien en su libro “Piensa en lo Nuevo” presenta la matriz de innovación que ofrece una manera estructurada de pensamiento para ayudar al desarrollo de nuevos productos y oportunidades para las empresas.

Para una mejor comprensión teórica se hace ampliamente una revisión de libros académicos y empresariales tales como: “El Pensamiento Lateral de Edward de Bono”; “Competitive Strategy de Porter, Michael”; “Innovación: conceptos, procesos, mitos y realidades de Mesa, Iván Darío Parra”; “La Quinta Disciplina de Senge, Peter”; “Innovación: Factor clave del éxito empresarial de Gómez, Álvaro y Calvo, José Luis”; “Creatividad Aplicada de Schnarch, Alejandro”. Se determinó que en la confrontación de los resultados de investigación se ampliaran varias de estas teorías en los casos que aplique.

46 GRANADOS C. H. Tesis de maestría: “La territorialidad de las Mipymes en la política pública de formalización empresarial”. 2010. P. 8.

47 LA SALLE Roger. Piensa en lo nuevo [Sección de libro] Traducción de Ricardo López, 2010.

Los autores de los textos mencionados anteriormente son profesionales expertos en innovación y competitividad empresarial, de diferentes lugares del mundo: Estados Unidos, Alemania, España, Colombia y Chile, lo cual permite tener una percepción amplia de cómo se aplica la innovación en los diferentes escenarios y culturas.

Del mismo modo se hace una amplia revisión de diferentes artículos y revistas con el propósito de identificar la importancia del rol que juega la gestión de la innovación en las mipymes, algunos de estos son textos son: “Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia de Gálvez Albarracín, Edgar Julián y Pérez de Lema”; “Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia de Escaldón Barbosa, Diana Marcela y Hurtado Ayala, Andrea”; “Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en pymes de Góngora, Gabriel, Domingo, García y Madrid, Antonia.

Se toma como postura teórica principal la matriz de innovación de Roger la Salle y la estrategia competitiva de Michael Porter ya que se trata de investigadores reconocidos y contemporáneos en temas de innovación, además sus teorías han sido aplicadas a diferentes empresas de todo el mundo. Se tendrá apoyo de otras teorías las cuales se abarcaran en el desarrollo del trabajo.

7.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para cumplir con los objetivos propuestos en este proyecto de investigación, se utilizarán estudios exploratorios y descriptivos, con el propósito de identificar los factores que influyen el proceso de innovación de las mipymes del sector del cuero, calzado y marroquinería en Palmira.

Es de carácter exploratorio en razón a que el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no

se ha abordado antes⁴⁸. De acuerdo con el estudio realizado se detecta que hay pocas investigaciones en la ciudad de Palmira sobre innovación empresarial y sobre el sector cuero, calzado y marroquinería, principalmente en la Universidad del Valle Sede Palmira no se encuentran estudios con relación a estos temas.

Al igual se considera descriptivo debido a que consiste en detallar fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, indicar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis⁴⁹. En este estudio se busca realizar una descripción de las características de estas mipymes del sector al igual se requiere hacer un diagnóstico de la gestión actual de la innovación de las mipymes caracterizadas del sector Calzado, Cuero y Marroquinería en Palmira al 2015.

Del mismo modo se investigó sobre instrumentos utilizados para medir la innovación a nivel micro (empresas y sectores), sin embargo pocos trabajos han indagado en el contexto latinoamericano y los que existen no presentan las encuestas utilizadas. Se tomó como referencia el instrumento manejado en la tesis para la obtención del título de maestro en administración: “Innovación como valor agregado en un escenario estratégico para el comercio colaborativo en IPS de Manizales por Mariano Alejandro Ortega”⁵⁰

A nivel macro se encontró el índice Wipo que es un índice de innovación mundial, este año en su octava edición, se publica en cooperación entre la Universidad Cornell, el INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), un organismo especializado de las Naciones Unidas. Este índice examina “políticas eficaces de innovación para el desarrollo” y se presentan nuevos

48 SAMPIERI, ROBERTO. Metodología de la investigación. McGraw Hill. Año 2.000. P. 100.

49 SAMPIERI, ROBERTO. Metodología de la investigación. McGraw Hill. Año 2.000. P. 103.

50 ORTEGA L. Mariano. Con mayor avance o desarrollo finalizando el siglo XX. Innovación como valor agregado en un escenario estratégico para el comercio colaborativo en IPS de Manizales. Tesis de maestría. Colombia: Universidad Nacional de Colombia [En línea]. 01 de Marzo de 2015. Disponible <http://www.bdigital.unal.edu.co/9041/1/7708527.2012.pdf>.

métodos que pueden aplicar los encargados de la adopción de políticas de las economías emergentes para fomentar la innovación y promover el crecimiento, basándose en las ventajas a nivel local y propiciando un entorno nacional sostenible en materia de innovación.⁵¹

Por su parte Colombia ocupó el puesto No. 67, América Latina y el Caribe es una región cuyo potencial de innovación está aumentando pero sigue prácticamente sin aprovecharse. *“La innovación puede ser trascendental para fomentar el crecimiento económico en los países, sea cual sea la fase de desarrollo en la que se encuentren. No obstante, traducir ese potencial en hechos concretos no viene por sí solo”, ha dicho el Director General de la OMPI, Francis Gurry, añadiendo: “Incumbe a cada nación dar con la combinación acertada de políticas para movilizar el potencial innovador y creativo innato de sus economías.”*⁵²

7.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Se construye este trabajo con el propósito de analizar los factores que influyen directamente en el proceso de innovación empresarial de las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Palmira, pues se considera que existen variables que afectan negativamente el proceso de innovación y esto permite que exista una brecha muy amplia entre lo planteado por los diferentes autores y el gobierno en materia de innovación y la realidad de las mipymes de la ciudad de Palmira, por lo tanto es importante conocer cuáles son las

51 Índice Mundial de Innovación 2015: Suiza, Reino Unido, Suecia, Países Bajos y EE.UU., en cabeza de lista. [En línea] 17 de septiembre de 2015. [Citado el: 21.11.2015.] http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2015/article_0010.html.

52 Índice Mundial de Innovación 2015: Suiza, Reino Unido, Suecia, Países Bajos y EE.UU., en cabeza de lista. [En línea] 17 de septiembre de 2015. [Citado el: 21.11.2015.] http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2015/article_0010.html.

oportunidades de mejora y a partir de allí generar propuestas de valor que nos ayuden a conseguir mayores niveles de competitividad para estas empresas.

Es importante reconocer como las teorías planteadas anteriormente han contribuido en el logro de buenas prácticas para las empresas y que han conseguido ser aplicadas y reconocidas no solo por su trayectoria si no porque son un ejemplo de éxito. Al colocar en práctica los modelos y conocimientos teóricos, el principal propósito es proporcionar sugerencias basadas en estas y así contribuir al mejoramiento de la gestión de la innovación de las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería que permita que estas empresas sean sostenibles en el tiempo.

Esta investigación puede tener utilidad práctica para las mipymes del sector cuero calzado y marroquinería interesados en cambiar su posición competitiva en la región, considerando claves los factores que pueden ayudarlas a diferenciarse.

7.5. JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La Universidad del Valle tiene como principio que la innovación y los desarrollos tecnológicos, humanísticos y artísticos, son procesos fruto de los saberes, habilidades y capacidades acumuladas⁵³. Esto se logra a través de la formación integral brindada a sus estudiantes, lo cual crea un compromiso con la generación de propuestas de valor principalmente para las empresas de su región, a través de las numerosas investigaciones que realizan los estudiantes para el sector empresarial.

Al igual el presente trabajo permitirá conocer aspectos importantes de la gestión de la innovación en las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería de la

53 ACUERDO No. 008.2006. . [En línea] 18 de diciembre de 2006. [Citado el: 15.11.2015.] <http://cartago.univalle.edu.co/comun/Acuerdo008de2006.pdf>. P 3.

ciudad de Palmira, donde se podrá identificar como la academia contribuye en la competitividad de las empresas.

El interés de desarrollar el presente trabajo de investigación se centra en la aplicación de los conocimientos emprendidos en el pregrado en Administración de Empresas con la Universidad del Valle Sede Palmira, para proponer nuevas alternativas que influyan al progreso sostenido de nuestra región.

8. MARCO CONTEXTUAL

Palmira tuvo sus inicios con el nombre de Llanogrande, la cual para los siglos XVII y XVIII estaba en dominio de Buga y en disputa con Cali por saber de cuál de las dos ciudades pertenecía. Luego de diferentes controversias, por la ley 156 del 25 de junio de 1824, Llanogrande deja de ser de propiedad Bugeña para convertirse en una ciudad independiente con el nombre de La villa de las Palmas⁵⁴.

Figura 2 Foto histórica de Palmira – Valle Estación del Ferrocarril



Fuente: Fotos Antiguas de Palmira perfil de Facebook.⁵⁵

La ciudad de Palmira cuenta con los siguientes límites geográficos, al norte con el municipio de El Cerrito, por el oriente con el Departamento del Tolima, al sur con

⁵⁴ SCARPETTA, Alberto Silva. *Palmira Esta es su Historia*. Santiago de Calig: Ingeniería Gráfica S.A, 2003, págs. 41, 42,43 y 44.

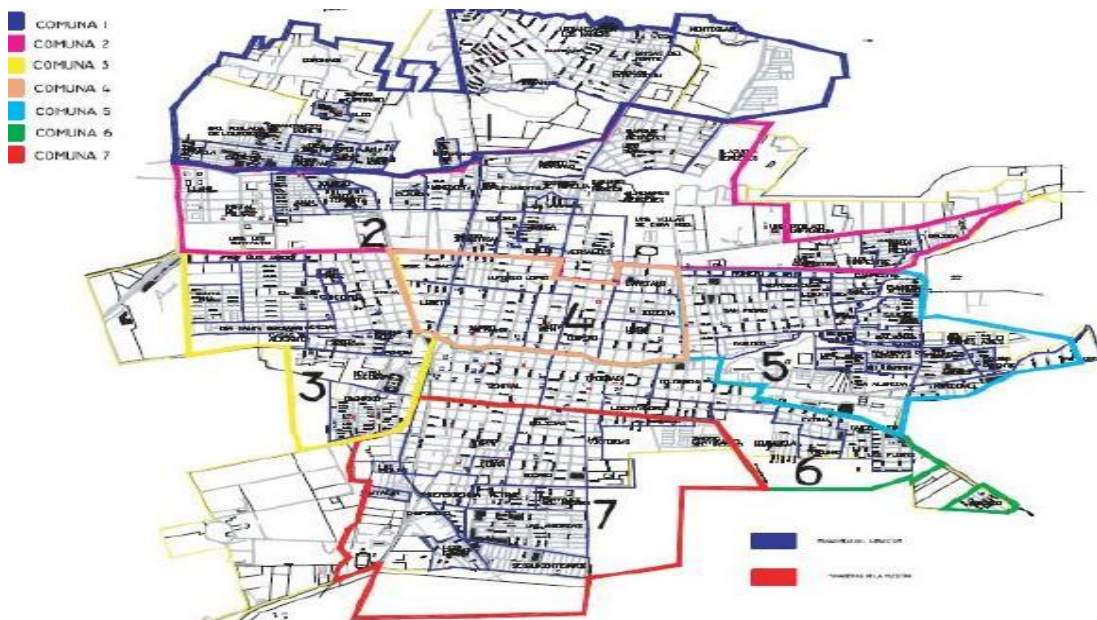
⁵⁵ Palmira, Fotos Antiguas de. *Fotos Antiguas de Palmira*. Perfil Facebook. [En línea] [Citado el: 2 de Marzo de 2015.] <https://www.facebook.com/fotos.antiguasdepalmira?ref=ts&fref=ts>.

los municipios de Pradera y Candelaria y al occidente con los municipios de Cali, Yumbo y Vijes⁵⁶.

Se encuentra localizada en la región sur del Departamento del Valle del Cauca. Su cabecera está situada a 3°31'48" de latitud norte y 76°81'13" de longitud al oeste de Greenwich. El territorio es un conjunto que corresponde a un sistema de asentamientos de distinto orden (de población, industriales, institucionales). El área Municipal es de 1.162 Km² de los cuales 19.34 Km² corresponde a la zona urbana.

Las perspectivas demográficas de Palmira a corto y mediano plazo dependen en gran manera de las posibilidades de desarrollo económico de la ciudad, en ciertas áreas específicas, que induzcan a nuevos desplazamientos poblacionales hacia ella. Hoy en día Palmira es conocida como la capital agrícola de Colombia.

Figura 3 Planos de Palmira – Valle



Fuente: Universidad Nacional Sede Palmira57

56 Palmira, Cámara de Comercio. Anuario Estadístico de Palmira 2014. [En línea] 31 de Diciembre de 2013. [Citado el: 6 de Marzo de 2015.]. Disponible en: http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2014/files/12.pdf.

En Colombia el sector del Cuero, Calzado y Marroquinería agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en Colombia y 15.000 en la comercialización. Un 24% en insumos, 27% en transformación y 49% en la comercialización al año 2011⁵⁸. Según el Plan de negocios del Cuero, Calzado y Marroquinería, el 99.3% de más empresas de este sector se encuentran dentro de las Mipymes.

El sector del Cuero, Calzado y Marroquinería en Palmira ha ido evolucionando, para el año 2014 el sector se reporta con 835 en el sector manufacturero registradas en Cámara y Comercio, de la estas 191 pertenecen al sector del Calzado, Cuero y Marroquinería, pero sólo 22 se encuentran dentro de la industria, (17 en Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela, 4 en Fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel y 1 en Fabricación de partes del calzado)⁵⁹.

Tabla 1 Mipymes por Actividad Económica

Código CIIU	Descripción Actividad Económica CIIU Rev. 4 A.C. Distrito Capital	Cantidad
4643	Comercio al por mayor de calzado	5
4771	Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados	6
4772	Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados.	154

57 UN, Sede Palmira, [En línea] [Citado el: 10 de Marzo de 2015.] Disponible en: http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/acta_agronomica/article/view/648/1157.

58 Productiva, Programa de Transformación. 2013. Plan de Negocio. [En línea] [Citado el: 6 de Marzo de 2015]. Disponible en: https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf.

59PALMIRA. Cámara de Comercio. 02 de marzo de 2015.

Código CIU	Descripción Actividad Económica CIU Rev. 4 A.C. Distrito Capital	Cantidad
4772	Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados.	1
47191	Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco	2
1521	Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela	17
1522	Fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel	4
1523	Fabricación de partes del calzado	1
9523	Reparación de calzado y artículos de cuero	1
	TOTAL	191

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación, con información suministrada por la Cámara de Comercio de Palmira

9. MARCO CONCEPTUAL

“No se puede preguntar a los clientes lo que quieren y luego tratar de dárselo. En el momento en el que lo has construido, ya quieren algo nuevo”

Steve Jobs

Para este trabajo se hace necesario identificar y conocer diferentes términos que son de alta importancia y que se mueven alrededor de toda la investigación. Por esta razón, se identifican y se definen los siguientes conceptos.

- **Innovación**

Como eje principal de este trabajo y sobre el que se enmarca esta investigación está la innovación, la cual ha sido tratada por diferentes autores representativos y pilares en este tema, de los cuales los conceptos más importantes y conocidos son: el de Roger la Salle⁶⁰ el cual indicó que la innovación se ve *“Como todo cambio que agrega valor”*, Michael Porter⁶¹ considera que la innovación *“Es una nueva manera de hacer las cosas (denominada invención por algunos autores) que se comercializa. El proceso de innovación no se puede separar del contexto estratégico y competitivo de una compañía”*, estos son los conceptos más utilizados en este campo, pero es importante conocer algunos otros como el de Arzola⁶² quien expresa que *“Por Innovación se entiende todo desarrollo tecnológico aplicado y con aceptación en el mercado”*, el Manual de Oslo⁶³, precisa que *“la innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de*

⁶⁰ LA SALLE Roger. Piensa en lo nuevo [Sección de libro] Traducción de Ricardo López, 2010.

⁶¹ PORTER, M. E. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. New York: Free Press.

⁶² ARZOLA, Minerva, MEJÍAS, Agustín. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. Revista Venezolana de Gerencia, enero-marzo, pags.80-98.

⁶³ MANUAL DE OSLO. Oecd-Organización Para La Cooperación Y El Desarrollo Económico. Eurostat.2005. Grupo Trasga. 3ª. Edición. España.

un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. Esta amplia definición de innovación engloba diversos tipos de innovaciones”, y algo más orientado a la economía, está el concepto de Drucker⁶⁴ quien considera que: “La innovación no es un término técnico, sino económico y social. Su criterio no es la ciencia o la tecnología, sino un cambio en el ámbito económico y social, un cambio en la conducta de las personas como consumidores y productores, como ciudadanos, etc.”

En este campo, se tienden a confundir los conceptos de creatividad con innovación, por esto es fundamental entender el concepto de **Creatividad** *“La creatividad no es otra cosa que la capacidad para ver las cosas de manera diferente a la habitual; y esto es precisamente lo que promueve Edward de Bono⁶⁵ para quien la mayoría de las organizaciones discurren de manera analítica y científica; tienen una forma de pensar continuista, y necesitan discurrir y pensar creativamente”*. Es importante realizar la diferenciación de los conceptos expuestos, tanto la innovación como la creatividad, se complementan pero no se sitúan como conceptos iguales.

La innovación aplicada en las organizaciones genera **competitividad** lo que significa que es la *“Posición competitiva de una empresa en relación con las demás se pone en manifiesto por su capacidad de producir bienes y servicios en unas condiciones de precio equiparables o superiores a las de sus rivales, que les peritan mantener o ganar cuotas en los mercados nacionales e internacionales”⁶⁶,*

64 DRUCKER, P. (1994). La sociedad PostCapitalista. Bogotá: Editorial Norma.

65 EXECUTIVE EXCELLENCE. Cinturón Negro en Creatividad. [En línea] enero 2007. [Citado el: 30 de agosto de 2015.] Disponible en: http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=362:edward-de-bono-cinturon-negro-en-creatividad&catid=38:mano-a-mano&Itemid=55 .

66 SANCHEZ, Esteban Fernandez, MONTES PEON, Jose Manuel y VAZQUEZ ORDAS, Camilo Jose. La competitividad de la Empresa. [ed.] Universidad de Oviedo. pág. 10. Vol. 1.

se conoce también como “la capacidad de ser rentable en el mercado una empresa o un país. La competitividad puede ser positiva y destructiva. Positiva refiere a la búsqueda de la diferenciación del resto para abarcar el mercado”⁶⁷, “La competitividad es la productividad (Valor por unidad producida) con la que un país, región, clúster o empresa usa sus recursos humanos, naturales y de capital. La competitividad refleja la capacidad de un país, región o empresa de crecer, innovar, penetrar mercados internacionales y consolidar los mercados existentes. La competitividad se mide a través de la Productividad, es decir el valor por unidad producida con los recursos (humanos, naturales, financieros, etc.)”⁶⁸

Aliada a la competitividad se encuentra la **sostenibilidad** la cual “Es una cualidad que se asocia a un elemento, sistema o proceso de permanecer, resistir, aguantar y mantenerse en el transcurso del tiempo”.⁶⁹

- **Sector Cuero, Calzado y Marroquinería**

Esta investigación está basada en este gran sector del país, el cual son empresas de cualquier tamaño cuya actividad económica son las siguientes según el código CIIU⁷⁰ en Colombia:

67López, Alberto. 2015. ManagersMagazine. [En línea] 2015. [Citado el: 13 de 3 de 2015.] <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>.

68 CPC. (2008). Informe Nacional de Competitividad 2008 – 2009. Bogotá DC, Colombia: CPC, Consejo Privado de Competitividad.

69 Macedo, Beatriz. 2005. El concepto de Sostenibilidad. [En línea] 2005. [Citado el: 13 de 2 de 2015.] <http://www.unesco.org/new/es>.

70 SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA. [En línea]. [Citado el: 03 de 05 de 2015.] Disponible en: <http://www.shd.gov.co/shd/codigos-ciiu>.

Tabla 2 Descripción Actividad Económica

Código CIU	Descripción Actividad Económica CIU Rev. 4 A.C. Distrito Capital
4643	Comercio al por mayor de calzado
4771	Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados
4772	Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados.
4772	Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados.
1521	Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela
1522	Fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel
1523	Fabricación de partes del calzado
9523	Reparación de calzado y artículos de cuero

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador.

Las **empresas** son “una unidad productiva y económica regida por factores productivos coordinados”⁷¹, según su actividad económica las empresas tienen ciertas clasificaciones, para este trabajo las empresas objeto de investigación que están en el sector de Cuero, Calzado y Marroquinería pertenece a las **industriales** por su actividad económica de transformación y/o extracción de materias primas⁷².

Este sector busca en sus productos que los clientes estén siempre a la **moda** lo cual como concepto se conoce que es una “...tendencia innovadora a razones proyectadas de costumbres, gustos e indicadores que son adaptadas a las

71 RAE. Op. Cit.

72 Ibid.

necesidades de la sociedad que logran generar diferentes impacto, e incluso, marcar una época⁷³. Esto va sujeto a la **vanguardia** los cual “Se define como un avance en algún movimiento artístico, político o ideológico. La vanguardia es algo novedoso que se sale de la tendencia dominante y que se puede convertir en la base del desarrollo futuro⁷⁴ .

Las empresas están en constante interacción con los **entornos** que son “todo lo que limita con la periferia del sistema definido o lo que rodea algo o alguien⁷⁵ , estos generan “una variación o alteración constante o continua de constantes que afectan condiciones y características de un determinado fenómeno⁷⁶ es decir una **inestabilidad** de las cuales las empresas deben responder de la manera más adecuada para poder contrarrestar esa inestabilidad y superarla. Quienes están siempre proactivos dentro de las empresas a todos estos cambios son personas que logran identificar las oportunidades y lograr acaparar recursos para lograr alcanzar dicha oportunidad⁷⁷, o lo que comúnmente se conoce como los **emprendedores**.

- **Mipymes**

Esta investigación está enfocada a las Mipymes que “se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas, se entienden como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana; las cuales

73 RAE. 2015. www.busco.rae.es. [En línea] 2015. [Citado el: 13 de 3 de 2015.] Disponible en: <http://Busco.rae.es>.

74 Definición.De. [En línea] [Citado el: 20 de Septiembre de 2015.] <http://definicion.de/vanguardia/>.

75 Macedo, Beatriz. 2005. El concepto de Sostenibilidad. [En línea] 2005. [Citado el: 13 de 2 de 2015.] <http://www.unesco.org/new/es>.

76 RAE. 2015. www.busco.rae.es. [En línea] 2015. [Citado el: 13 de 3 de 2015.] Disponible en: <http://Busco.rae.es>.

77 Ibid.

se clasifican de acuerdo a la cantidad de trabajadores y a los activos totales calculados en salarios mínimos mensuales legales vigentes⁷⁸.

En Colombia las Mipymes tienen la siguiente clasificación:

Tabla 3 Clasificación de las empresas según la ley 905 de 2004

	TAMAÑO	EMPLEADOS		ACTIVOS (En Salarios Mínimos)	
		Entre	y	Entre	y
Mipymes	Micro	1	10	0	500
	Pequeña	11	50	500	5.000
	Mediana	51	200	5.000	30.000
	Grande	201	ó mas	30.000	ó mas

Fuente: Imagen Tomada Del La Tesis de NICOLÁS LLANO NARANJO79

Estas mipymes están manejadas por personas “que en forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas para alcanzar los resultados deseados. Son quienes administran, planifican, organizan, coordinan y dirigen las empresas. Usualmente es la persona que ostenta la representación legal de las sociedades mercantiles, propietarias de las empresas que gerencia o dirige⁸⁰”, estos son los **empresarios** de cada una de las empresas objeto de esta investigación.

78 Ley N° 905. Congreso de la Republica, Bogotá D.C., Colombia, 02 de agosto de 2004.

79 NARANJO, Nicolás Llano. 2010. Análisis Del Impacto Del Programa Mipyme Digital Del Ministerio De Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones Como Dinamizador De La Oferta Y Demanda De Productos Y Servicios Tic Para Las Pymes Colombianas. Manizales: S.N., 2010. Pág. 19.

80 Anónimo. 2015. Emprende y Prospera. [En línea] 2015. [Citado el: 13 de 3 de 2015.] Disponible en: <http://www.emprendeyprospera.com/las-definiciones-de-emprendedor-y-empresario/#.VQNb8I6Ucs8>.

Algunos de estos empresarios para lograr posicionar la marca generan diferentes estrategias entre ellas se encuentra el Branding (marca Corporativa) lo cual según David Aaker⁸¹ *“es la combinación de conocimiento, lealtad y asociación es el valor de marca, que se añade para generar un valor a un productor y/o servicio. El desarrollo de una identidad de marca, que es un conjunto de asociaciones que se vinculan a la marca que pretenden representar, es el inicio de la gestión de una marca”*.

⁸¹ Brands, Baked. 2013. [En línea] 7 de Mayo de 2013. [Citado el: 2 de Septiembre de 2015.] <https://bakedbrand.wordpress.com/2013/05/07/david-aaker-el-guru-del-branding/>.

10. MARCO TEÓRICO

En el presente marco teórico se hace necesario e importante trabajar con teorías de grandes autores que estudian el tema de innovación, aspecto sobre el cual se realiza esta investigación; adicional a esto se mencionan algunas teorías que las complementarias que al ser aplicadas podrán contribuir a lograr un mejor resultado en el mercado.

10.1. INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Teniendo en cuenta que la innovación es un aspecto fundamental en el sector de cuero, calzado y marroquinería, por consecuencia de las tendencias y la moda principalmente, se hace fundamental conocer las teorías de algunos autores para la elaboración de los instrumentos de medición de la innovación en cada una de las mipymes del sector objetivo. Autores como Roger La Salle, Iván Darío Parra Mesa, Joseph Schumpeter, el Manual de Oslo, Alejandro Schnarch y Edward de Bono muestran como debe ser la innovación en las organizaciones.

La innovación tiene diferentes mitos, los cuales hacen que las organizaciones tengan un concepto equivoco de lo que verdaderamente es la innovación. Iván Darío Parra Mesa⁸², plantea una serie de mitos que giran alrededor de la innovación y que estos de una u otra manera sustentan los paradigmas de quienes dirigen las organizaciones:

- Los grandes cambios comienzan con grandes ideas.
- La innovación es, en su mayor parte sobre los productos.

82 PARRA, Iván Darío. 2011. Innovación: Conceptos, Procesos, Mitos Y Realidade, 2ª Edición. Innovación: Conceptos, Procesos, Mitos Y Realidade, 2ª Edición. Medellín: Universidad De Antioquia, 2011. Pàg. 18-28.

- La innovación no puede enseñarse.
- La innovación tiene que ver solo con la línea principal de la actividad de la organización.
- La innovación no es mi tarea.
- La innovación es riesgosa para la organización.
- La innovación es costosa.
- La innovación es una excepción.
- Los viejos no pueden innovar.

Para superar estos mitos y llegar hasta el momento de realizar innovación, Parra⁸³ indica que hay tres etapas del proceso de Innovación las cuales son:

- Etapa 1: la generación de la idea

Es el surgimiento de una idea que se encuentra como un pensamiento en las mentes de algunas personas.

- Etapa 2: el desarrollo de la idea

Este cuando se plasma la idea y cuando se hace un piloto de la idea puede ser real o virtual.

- Etapa 3: la implantación

Es la puesta en marcha del funcionamiento de la idea, como solución de una problemática inicial, este es el momento donde se concreta la innovación.

Debido a que la creatividad es una fuente de la innovación, Edward de Bono⁸⁴ en su teoría del Pensamiento Lateral abarca dos tipos de pensamientos:

- El pensamiento vertical, este es lógico, analítico, convergente y deductivo.

83 MESA, Iván Darío Parra. Innovación: conceptos, procesos, mitos y realidades, 2ª edición. Medellín: Universidad de Antioquia, 2011.

84 De Bono, Edward. 1993. El Pensamiento Lateral. El Pensamiento Lateral. Barcelona: Paidós, 1993. Pág. 47-55.

- El pensamiento lateral, el cual es creativo, imaginativo, divergente e inductivo.

El pensamiento lateral no utiliza información en sí misma, contrario del pensamiento vertical, sino como un medio para provocar una descomposición de los modelos y su reestructuración sagaz en ideas creativas. Esta teoría trata de aportar métodos más adecuados para cambiar los paradigmas de las personas, lo cual nos impide ver nuevas formas de hacer las cosas.

Así mismo para ayudar a que las empresas innoven, Roger La Salle creó la Matriz de Innovación el cual muestra una forma sencilla y estructurada para innovar en productos con grandes oportunidades de negocios, este modelo puede ser aplicado por las mipymes del sector Cuero, Calzado y Marroquinería para diferenciarse en el mercado.

La matriz de innovación está compuesta por dos factores importantes para mejorar el negocio, los cuales ayudan a planificar estrategias sobre cómo actuar con miras a la innovación:

- Semillas, son elementos para la innovación de un producto, :
 - Cambiar el producto: innovación para mejorar el producto, uno de los promotores para el desarrollo de nuevos productos es la identificación de problemas.
 - Agregar accesorios: Para todo producto siempre habrá un accesorio que se le puede sumar a favor del negocio, en muchos casos estos brindan una oportunidad para llegar a los clientes con exactitud.
 - Agregar productos complementarios: Con los productos complementarios se puede obtener ventaja del acceso a los consumidores.

- Mejorar el canal de distribución: Si se está ofreciendo un producto a través de un canal de distribución existente, la oportunidad de vender otros productos por medio de ese mismo canal esta igualmente aprovechable.
- Catalizadores, son disparadores del pensamiento que serán utilizados para estimular el pensamiento en el desarrollo de productos y en la innovación:
 - Mirada al futuro: observar productos y transportarse en el futuro e imaginarse como serán en cincuenta o cien años después.
 - Yo deseo: pensar en un producto y enfocarse en lo que desea que haga y no en lo que actualmente está haciendo.
 - Repreguntarse: deconstruir la función, la oportunidad y el producto, es indagar sobre cómo se puede elaborar un mejor producto.
 - Nueva función: cualquier función que pueda ser añadida al producto y que agregue valor.
 - Nueva tecnología: es mirar un producto junto con sus problemas y preguntarse qué tipo de tecnología puede resolver esos problemas.
 - SLEEDELEHM, que es “si lo está encontrando difícil entonces lo está haciendo mal”: Observar las dificultades es una buena forma de encontrar beneficios del producto.
 - Nuevo material: es pensar el producto e imaginar su construcción con materiales diferentes.
 - Nuevo diseño: Cambiar el diseño para mejorar el atractivo del producto.
 - Seguimiento: es realizar rastreo al producto desde que deja la línea de producción hasta que es desechado por el consumidor final, para encontrar nuevas oportunidades de innovación.

- Reversión: es voltear el producto desde la cabeza y observarlo desde la perspectiva opuesta.
- Transferencia: observar productos y prácticas en otros países que puedan ser transferidos al país de origen.
- Reducción: preguntarse cómo se puede reducir el costo de un producto.

En el momento en que los catalizadores son aplicados a las semillas como herramientas de pensamiento, se obtiene una provechosa oportunidad para el libre pensamiento en la construcción de ideas⁸⁵.

“Los ingredientes para una organización en crecimiento deben incluir un alto grado de método y estabilidad, y un pequeño pero esencial elemento de turbulencia. La innovación es la fuente de esta turbulencia”⁸⁶

A causa de que la innovación no se centra solo en una parte de la organización, Joseph Schumpeter indica que la innovación es lo que mueve el desarrollo económico, por medio del cual las nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas, lo que para él es un proceso dinámico al cual denomino “destrucción creativa”. Según Schumpeter, las innovaciones radicales hacen que se dé lugar a grandes cambios en el mundo, mientras que la innovación progresiva solo alimenta el proceso de cambio en una manera continua⁸⁷. Adicional a esto para él la innovación no se basa solamente en el desarrollo de nuevos productos e introducir cambios en los procesos, sino que para él la innovación es mucho más completa,

85 LA SALLE Roger. Piensa en lo Nuevo [Sección de libro] Traducción de Ricardo López, 2010. Pág. 40-99.

86 LA SALLE Roger. Piensa en lo Nuevo [Sección de libro] Traducción de Ricardo López, 2010. Pág. 40-99.

87 Eurostat, OECD y. 2005. Manual de Oslo. [trad.] Juan Zamorano Ogállal. 3a. ed. s.l. : Grupo Tragsa, 2005. pág. 39.

que debe intervenir también en nuevas formas de organización, nuevos mercados y nueva fuente de materias primas⁸⁸.

Es por esto que Schumpeter en (1934) propuso lo que para él eran los cinco tipos de innovación:

1. Introducción de nuevos productos.
2. Introducción de nuevos métodos de producción.
3. Apertura de nuevos mercados.
4. Desarrollo de nuevas fuentes de suministros de materiales primas u otros insumos.
5. Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.

Igualmente y siguiendo por esta misma cadena, el Manual de Oslo distingue cuatro tipos de innovación y que van muy de la mano con lo que plantea Schumpeter:

1. Innovación de productos: Hace referencia a la introducción de un bien o de un servicio nuevo o que presenta una mejora significativa en cuanto a las características y el uso al cual está destinado. Adicional a ello, también cuenta como innovación de productos todos aquellos cambios que representen una mejora en las características técnicas, en los materiales y componentes, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales⁸⁹.
2. Innovación de proceso: es aquella en la cual se realizan rediseños y redefiniciones de las actividades que componen los procesos con la intención de dar como resultado una reducción de costes, mejora en la

88 GÓMEZ, Álvaro y CALVO, José Luis. 2011. Innovación: Factor clave del éxito empresarial. 1a. ed. Bogotá : RA-MA Editorial S.A, 2011. pág. 51.

89 Eurostat, OECD y. 2005. Manual de Oslo. [trad.] Juan Zamorano Ogállal. 3a. ed. s.l. : Grupo Tragsa, 2005. pág. 60

calidad en los productos y un incremento en la productividad de la empresa, la cual ayudará a mejorar el servicio al cliente.

3. Innovación organizativa: implementación de una nueva estructura organizativa de las organizaciones con modificaciones en los puestos de trabajo los cuales consisten en el empoderamiento, autonomía y demás actividades que se ven reflejadas en dicha estructura. También este tipo de innovación es para las relaciones de esta con otras empresas, adaptando nuevos modelos y esquemas de colaboración⁹⁰. Con este tipo de innovación las empresas pueden mejorar su eficiencia en los procesos administrativos y de gestión, adicional a ello esto ayuda al intercambio de información entre las distintas unidades generando gran dinamismo en la totalidad de la empresa⁹¹.
4. Innovación del Marketing: Son innovaciones que pretenden implantar nuevas técnicas sobre las 4p's fundamentales del llamado Marketing Mix. La innovación en el producto son aquellos que se aplican en base a un nuevo diseño el cual produzca una mayor atracción para que el cliente lo adquiera, en el precio se presenta fijando nuevos sistemas de precios o políticas de incentivos y descuentos, en la plaza la innovación se refleja en nuevas estrategias de expansión de mercado con nuevas ubicaciones geográficas y en la promoción se pueden presentar como estrategias de comunicación que permita una excelente presentación del producto. Es esta última P no se tiene considerada como innovación las promociones habituales como liquidaciones de productos⁹². La aplicación de la innovación en estas 4p's generan un mayor posicionamiento en el mercado

90 Eurostat, OECD y. 2005. Manual de Oslo. [trad.] Juan Zamorano Ogállal. 3a. ed. s.l. : Grupo Tragsa, 2005. Pás. 64-66.

91 GÓMEZ, Álvaro y CALVO, José Luis. 2011. Innovación: Factor clave del éxito empresarial. 1a. ed. Bogotá : RA-MA Editorial S.A, 2011. Págs. 69-70

92 Ibid. P70-72

de los productos y/o presentar una mejor oferta a los clientes que hacen parte de los cliente objetivo⁹³.

Así como la innovación tiene tipos, también se pueden relacionar de varias formas, según el objeto, impacto y efecto, esto según la teoría de Alejandro Schnarch⁹⁴

- Según el objeto de la innovación:
 - Producto. Fabricación y comercialización de nuevos productos o mejores versiones de productos existentes, ya sea mediante tecnologías nuevas o mediante nuevas utilidades de tecnologías existentes.
 - Proceso. Instalación de nuevos procesos de producción para mejorar la productividad o racionalizar la fabricación, ya sea para la fabricación de productos nuevos o para la fabricación más eficiente de productos existentes.

- Según el impacto de la innovación:
 - Incremental. Se parte del conocimiento adquirido y de la identificación de sus problemas. Se suele buscar una mejor eficiencia en el uso de materiales y una mejor calidad de acabados a precios reducidos.
 - Radical. Se desarrolla a partir de resultados de investigación. Su éxito comercial depende de muchos factores pero uno es básico: responder a necesidades insatisfechas del ser humano en un momento histórico que son repentinamente aceptadas por la mayoría.

93 EUROSTAT, op. Cit, p.62-64

94 SCHNARCH, A. (2008) Creatividad Aplicada. Bogotá: Ecoe Ediciones. P 85 – 87

- Según el efecto de la innovación:
 - Continuistas. Buscan mejorar las prestaciones (reduciendo costes, incrementando la funcionalidad, respondiendo a problemas identificados previamente en el proceso de fabricación, etc.) pero sin alterar los elementos básicos.
 - Rupturistas. Suelen ser innovaciones que conducen a productos con prestaciones inferiores, a corto plazo. Pero presentan otras características que los clientes valoran por encima de los productos anteriores.

Con ayuda de la innovación las empresas pueden lograr obtener mejores resultados en su productividad y competitividad, Michael Porter⁹⁵ habla de la ventaja competitiva e indica que hay dos tipos de ventajas:

- Liderazgo por costos: se establece como el productor de más bajo costo del sector, normalmente es logrado por las economías de escala.
- Liderazgo por diferenciación: consiste en lograr ser únicos en el mercado en algunas dimensiones que el cliente aprecia. No obstante un diferenciador no puede ignorar su posición de costo, debe intentar disminuir sus costos, teniendo en cuenta que en el área de diferenciación los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los clientes. Algunas de las áreas de diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, entre otras.

Todas las teorías mencionadas anteriormente, evidencian que la innovación trae consigo una amplia aplicación, logrando así impactar diferentes áreas de las empresas tanto directa como indirectamente y que aplicadas al trabajo de

95 PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Copyright, 1985.

investigación dentro de los instrumentos ayudan a identificar los mitos tienen los empresarios alrededor de este tema, se logra evidenciar si conocen lo que verdaderamente es la innovación, conocer la forma en que la innovación se realiza y se aplica en cada una de las mipymes y confirmar si el personal de cada una de ellas participa en la generación de valor.

10.2. COMPLEMENTO DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

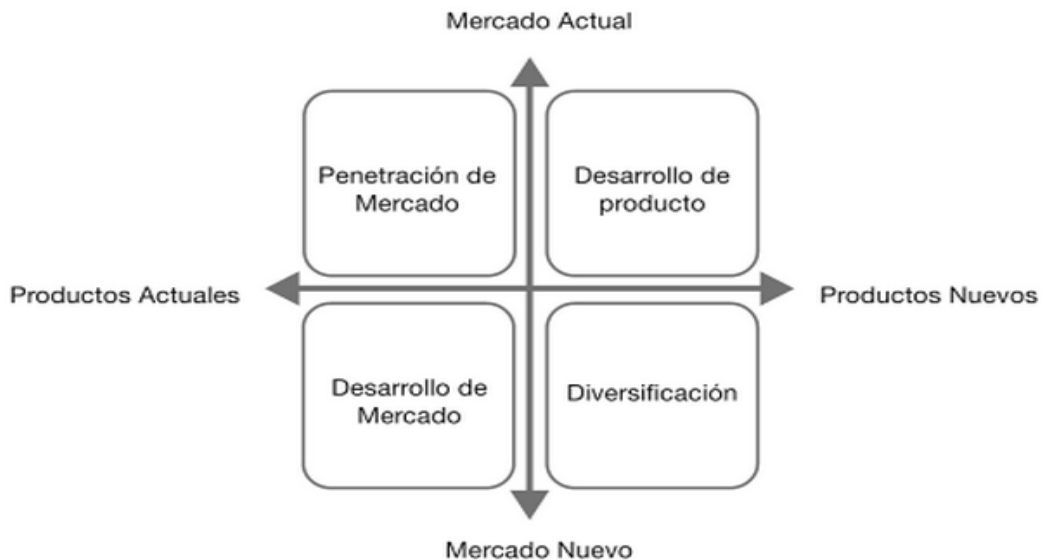
Como complemento de la innovación están los procesos y estrategias que las empresas de éxito utilizan para ofrecer sus productos en un mercado tan competitivo y variante como lo es el de hoy en día. Para esto, se toma como referencia herramientas como La Matriz de Ansoff, las Cinco Fuerzas de Porter y la Quinta Disciplina de Peter Senge.

La Matriz de Ansoff es una matriz de crecimiento que utilizan las empresas, con la cual se pueden generar estrategias para un producto en un mercado determinado. Esta matriz también se conoce con el nombre de matriz producto/ mercado⁹⁶.

Los responsables del marketing en la empresa pueden generar las siguientes actuaciones:

96 GRACÍA, Verónica Baena. 2011. Fundamentos de marketing. Barcelona: Editorial UOC, 2011pags 109-111.

Figura4 Matriz de Ansoff



Fuente: Fundamentos de marketing⁹⁷.

- **Penetración de mercado:** Aumentar las ventas de los productos actuales en un mercado en el cual ya se opera.
- **Desarrollo de mercado:** Incrementar las ventas de los productos con los cuales ya se cuenta pero hacer la incursión en nuevos mercados.
- **Desarrollo de producto:** Desarrollo de nuevos productos en el mercado en el que actualmente opera.
- **Diversificación:** Incursión de nuevos productos en nuevos mercados para la empresa.

Igualmente y como parte fundamental de las organizaciones, se identifican las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, en la que recrea la existencia de una **amenaza frente a la entrada de nuevos competidores**, debido que en los sectores se encuentran otras empresas posicionadas, con experiencia y conocimiento de cada sector, dispuestas a competir por no perder mercado. A

⁹⁷ GRACÍA, Verónica Baena. 2011. Fundamentos de marketing. Barcelona: Editorial UOC, 2011pags 109-111.

estas características se enfrenta los nuevos competidores donde se deben tener en cuenta el volumen de producción con el fin de ser rentables, ya que a mayor escala disminuye costos de producción, también debe lograr adquirir o percibir experiencias necesarias para maniobrar en este nuevo sector y lograr posicionarse en experiencia, generar productos diferenciados que logren despertar el interés del mercado por el producto, desarrollar canales de distribución, ceñirse a reglas gubernamentales y estar preparados frente a posibles acciones de las empresas posicionadas para no perder mercado. Otra amenaza es **la existencia de productos sustitutos** los cuales en muchas ocasiones son accesibles, de alta calidad y brindan alternativas interesantes al mercado, y estos a su vez, pueden generar una propuesta interesante, innovadora, un precio bajo, entre otros. Esta fuerza puede impactar de manera significativa el mercado. **La tercera fuerza refiere al poder negociador de los proveedores**, en el que la disponibilidad de insumos es importante para las organizaciones y es un factor transcendental en el momento de producir ya sea por volumen o calidad y la cantidad de proveedores el cual influencia un poder negociador referente al precio del insumo. **El poder de negociación de los clientes** referente a las exigencias de calidad, cantidad, información del producto, diferenciación, costos y demás requisitos exigidos por el cliente, además del abanico de posibilidades y posición de poder que tenga el cliente. **La rivalidad entre competidores** es la suma o conglomerados resultante entre las cuatros fuerzas anteriormente mencionadas y esta genera pautas importantes en la toma de decisiones de las empresas, donde el identificar la ruta competitiva frente a la diversa gama que ofrece una diferenciación de los productos que compiten y la concentración de los mismos, la influencia de los canales de distribución y el precio en el que esté dispuesto el producto, podría influenciar en una sostenibilidad del producto en el mercado para lograr así, tener respuestas o planes de acción que contrarresten esta fuerza. Por último se plantea una posible fuerza gubernamental el cual pueda competir en el desarrollo de

empresas del estado con nuevos productos y un impacto en el sector económico altamente competitivo.⁹⁸

Del mismo modo, una ayuda para que las empresas se conviertan en inteligentes y de las cuales las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería pueden aprender es la Quinta Disciplina de Peter Senge, es aquí donde cada una de ellas debe superar barreras que impiden guiarse por la visión y comenzar a aprender aptitudes, adquirir conocimientos y seguir caminos que los lleve a un desarrollo organizacional. Según Peter Senge “lo que fundamentalmente distingue las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias, será el dominio de ciertas disciplinas básicas denominadas como disciplinas de la organización inteligente”⁹⁹.

Para Peter Senge estas son las cinco nuevas “Tecnologías de componentes” que convergen para innovar las organizaciones inteligentes:

1. Dominio Personal: Permite aclarar y profundizar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Las personas con un alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más importan. En el ámbito empresarial, se crea un entorno en el que se alienta a todos los integrantes a que sigan y alcancen las metas¹⁰⁰.

98 PORTER, Michael. 2008. Academia.Edu. [En Línea] Harvard Business Review America Latina, 01 De 01 De 2008. [Citado El: 01 De 06 De 2015.] [Http://Www.Academia.Edu/5151135/Las_5_Fuerzas_Competitivas._Michael_Porter](http://Www.Academia.Edu/5151135/Las_5_Fuerzas_Competitivas._Michael_Porter).

99 SENGE, Peter. 2005. La Quinta Disciplina. [trad.] Carlos Gardini. 1. 2005. págs. 3-9.

100 I bíd

2. Modelos Mentales: Pensamientos e Imagen que influyen en la manera en como se ve y comprende al mundo. En las organizaciones los modelos mentales también hacen parte de ellas¹⁰¹.

“La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza para volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indignación con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros”¹⁰².

3. Construcción de una Visión Compartida: Compromiso grupal elaborado referente al futuro que se procura crear, teniendo conocimiento de los principios y lineamientos que se pretenden utilizar para lograr la visión. En las organizaciones se debe establecer una misión y visión clara que sean compartidos por todos los colaboradores. Los líderes en las Mipymes deben concientizar al personal de la importancia de la visión, debe influenciarlos y hacerlos sentir que la empresa también es parte de ellos, lograr de cada uno de ellos realice sus labores por gusto y no por obligación para lograr alcanzar todos los objetivos, pues de esta manera pueden mantenerse de pie en este mercado tan competitivo¹⁰³.
4. Aprendizaje en equipo: Es la transformación de las aptitudes pensativas para el pensamiento y la comunicación a través del dialogo de todos los miembros. Este aprendizaje es importante en las organizaciones porque la

¹⁰¹ SENGE, Peter. 2005. La Quinta Disciplina. [trad.] Carlos Gardini. 1. 2005. págs. 5

¹⁰² *Ibíd.*, p.5

¹⁰³ *Ibíd.*, p.5

unidad principal de este no es el individuo sino el equipo, ya que si las personas no aprende, la organización tampoco lo hará¹⁰⁴.

5. **Pensamiento Sistémico:** Es considerada la quinta disciplina porque integra a las demás convirtiéndolas en una sola razón de ser coherente de teoría y práctica. El pensamiento sistémico es el conjunto de todas sus partes que trabajan de una manera coordinada y eficiente. Dicho pensamiento es vital en las organizaciones inteligentes porque genera un cambio de perspectiva y logra que se considere que las organizaciones no están separadas del mundo, sino que al contrario, están conectados con el mundo¹⁰⁵.

Estas teorías aplicadas en el trabajo de investigación y ayudan a identificar como se encuentran las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería respecto a al mercado y dan un punto de referencia para tener una visión de cómo alcanzar una ventaja competitiva con productos y procesos innovadores.

10.3. OTRAS INVESTIGACIONES

La innovación produce un efecto sobre el rendimiento de las empresas, la innovación de productos y procesos generan mayores impactos positivos sobre las mipymes¹⁰⁶. La búsqueda de mejores resultados en las empresas, deberán estar en función de encontrar mecanismos innovadores que se basen principalmente en el producto y proceso.

104 SENGE, Peter. 2005. La Quinta Disciplina. [trad.] Carlos Gardini. 1. 2005. págs. 4y5

105 *Ibíd.*, págs. 3,6 y 7.

106 GÁLVEZ Albarracín, Edgar Julián y PÉREZ de Lema. Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia., Domingo. 2012. 122, Cali-Valle de Cauca: s.n., 2012, Vol. 28. 11-27.

La baja capacidad de innovación al interior de las organizaciones, podría relacionarse a la limitada capacidad de realizar pocas actividades de investigación y desarrollo, como también la reducida capacidad de establecer contactos con agentes regionales. La investigación y desarrollo y la transferencia de tecnología y conocimiento, incide positivamente en la investigación y desarrollo y la innovación de las empresas¹⁰⁷.

El entorno externo empresarial está relacionada estrecha, positiva y significativamente con el desempeño innovador de las empresas. Los ambientes en que las organizaciones resuelven sus operaciones son altamente generosas, decrece su desempeño innovador, por la preferencia de disfrutar la disponibilidad de recursos y el crecimiento del entorno el cual les es ofrecido, por lo contrario, la innovación florece en respuesta de estrategias de crecimiento y competitividad para sobrevivir por las restricciones de recursos del entorno, amenazando la empresa¹⁰⁸.

El entorno competitivo de una empresa depende directamente de la innovación afectando la consolidación o su surgimiento, lo que lo hace fundamental el aprendizaje organizacional y procesos de internacionalización¹⁰⁹.

El apoyo gubernamental, juega un papel indispensable en el carácter innovador de las empresas, ya que cuando estas reciben subvenciones en respuesta a esta, generan comportamientos innovadores. Mostrando así la necesidad de un apoyo gubernamental que inflencie y motive el desarrollo tecnológico. Los programas

107 BECERRA Rodríguez, Fredy, SERNA Gómez, Héctor Mauricio y NARANJO Valencia, Julia Clemencia Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Clister de herramientas de Caldas, Colombia. 2013. Manizales, Colombia: Elsevier España, S.L., 2013, Vol. 23. 247-257.

108 SÁNCHEZ, Iván Darío, JULIAO Rossi, Jorge Luís y ZULUAGA Jiménez, Julio César. La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial. 2013. Bogotá Colombia: ElsevierDoyma, 2013, Vol. 29. 339-349.

109 ESCALDÓN Barbosa, Diana Marcela y HURTADO Ayala, Andrea. Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia.. 2014. Cali- Valle del Cauca: ElsevierDoyma, 2014, Vol. 30. 172-183.

del gobierno también deben impulsar proyectos conjuntos que vinculen las mipymes con las universidades, instituciones científicas y tecnológicas¹¹⁰.

110 GÓNGORA, Gabriel, DOMINGO, García y MADRID, Antonia. Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en pymes. 2010. 3, s.l.: Revista de Ciencias Sociales RCS, 2010, Vol. 16. 400-417.

11. MARCO JURIDICO LEGAL

Para las la investigación sobre innovación en Mipymes del sector del Calzado, Cuero y Marroquinería, es importante conocer el siguiente marco legal.

- **Decisión 486. Régimen común sobre Propiedad Industrial. Patentes.**

Para efectos de generación de valor, se hace importante tener conocimiento sobre las patentes, que permitirán que no sean copiadas las nuevas ideas de las Mipymes y las cuales le otorga al inventor un reconocimiento de la inversión y esfuerzos realizados para lograr una solución técnica que le aporte beneficios a la comunidad¹¹¹.

La Decisión 486 sustituyó a la Decisión 344 y es una norma aplicable a todos los miembros de la Comunidad Andina que indica las disposiciones legales sobre acciones penales por cualquier intento de competencia desleal y establece alternativas para la protección de la propiedad intelectual.

Esta norma incluye el proceso judicial que permite tener acciones simultaneas por infracciones sobre las patentes, diseños industriales, marcas y nombres comerciales, establece algunas medidas cautelares como sanciones comerciales para los infractores que pueden ser el retiro de los productos del mercado, destrucción de los productos, cierre temporal o permanente del establecimiento comercial del infractor e indemnización por daños y perjuicios y prohíbe cualquier intento de exportación e importación del producto infractor¹¹².

Dentro de la decisión se encuentra con mayor especificación cuales son los requisitos de patentabilidad, quienes pueden ser los titulares de las patentes,

111 Comercio, Superintendencia de Industria y. Superintendencia de Industria y Comercio. [En línea] 13 de Abril de 2015. Disponible en: <http://www.sic.gov.co/drupal/patentes>.

112 Comunidad Andina de Naciones. 2000. Decisión 486. Régimen Común sobre Propiedad Industrial. Lima, Perú: s.n., 14 de Septiembre de 2000.

como se realizan las solicitudes, cuales son los derechos y obligaciones de los titulares de la patentes, específica que se consideran patentes y demás normatividad a tener en cuenta¹¹³.

En Colombia la solicitud de patente se realiza ante la Superintendencia de Industria y Comercio y se obtiene como beneficio ser el único que durante 20 años pueda explotar el invento y a través de esta misma entidad por su página web se puede consultar si dicha patente está protegida en el mundo.

Figura 5 Consultar nuevas creaciones. Superintendencia de Industria y Comercio

CONSULTA DE NUEVAS CREACIONES
Domingo 19 de Abril de 2015 - 14:00:09

Datos de la Creación

Número del expediente:

Palabra(s) en el título: (mayúsculas)

Palabra(s) en el resumen: (mayúsculas)

Nombre de la persona natural o jurídica: (mayúsculas)

Número de Gaceta:

Número de Certificado:

Prioridad de la patente: País de prioridad:

IPC:

Contrato de Acceso: No. del Contrato: del Entidad:

Datos de la Creación: Número: Ctrf.: Tipo:

Consultar Limpiar Salir

Número de consultas atendidas :1018930

Si desea que esta consulta mejore, por favor reporte sus comentarios a la Oficina de Sistemas [Oficina de Sistemas](#)

Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio. Consultar nuevas creaciones.114

113 Comunidad Andina de Naciones. 2000. Decisión 486. Régimen Común sobre Propiedad Industrial. Lima, Perú: s.n., 14 de Septiembre de 2000.

114 Superintendencia de Industria y Comercio. Consultar Nuevas Creaciones. [En línea] 19 de Abril de 2015. Disponible en: http://serviciospub.sic.gov.co/~oparra/serv_57/externas/datospatente.php.

- **Ley 905 de 2004**

Para los efectos legales y con los cuales se realiza la investigación sobre Mipymes, es importante indicar la legislación que las rige y por medio de la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Según esta nueva ley, el artículo 2º de la ley 590 de 2000 quedará de la siguiente manera:

*“Artículo 2º. **Definiciones.** Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:*

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o*
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.*

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o*
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,*

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,*

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes”¹¹⁵

Adicional a ello, se dictan los beneficios en cuanto a los accesos financieros, formas y requerimientos a los cuales rigen a las Mipymes en Colombia, dentro de esa norma se encuentra el fondo Colombiano de Modernización y desarrollo tecnológico de las Mipymes que es el medio que se impulsa la generación de valor.

Esta nueva ley tiene por objeto promover la integración entre los sectores económicos, estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de las Mipymes, promover una mejor favorabilidad en la dotación de factores para las Mipymes, facilitando el acceso a mercado de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la información de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

Para el caso de la generación de valor en las mipymes, se puede apoyar en el capítulo IV (Desarrollo tecnológico y talento humano).

- **Ley 1480 del 12 de octubre de 2012**

Por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones. Mediante esta ley, el gobierno nacional busca la protección de los derechos del consumidor en todos los ámbitos, en dicha ley está inmerso el tema sobre los empaques y embales adecuados para los diferentes productos, la

115 Nacional, Republica de Colombia Gobierno. 2004. Comunidad Contable. [En línea] [Citado el: 6 de Marzo de 2015.] http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf.

calidad, idoneidad y seguridad y las garantías de los productos¹¹⁶, las cuales debe ser tenidas en cuenta y cumplidas por las diferentes empresas, para su desarrollo exitoso en el mercado. Para el este tema de investigación es importante analizar esta ley, pues la innovación es la generación de valor en los productos que benefician en calidad, garantía y den seguridad a la vida de los consumidores.

- **Decreto 1299 de 2008 Norma Ambiental**

Decreto por el cual se reglamenta el departamento de gestión ambiental de las empresas a nivel industrial y se dictan otras disposiciones¹¹⁷. Dicho decreto ver la necesidad y la importancia de que las empresas desarrollen este departamento, para que el desarrollo de su actividad productora en el país no sea perjudicial para las personas, adicional a ello debe contar con el código CIU industrial. Cabe aclarar que la sentencia 486 de la Corte Constitucional del 22 de julio de 2009, excluye a las micro y pequeñas empresas a cumplir esta regla, pues los costos son muy elevados y ponen en riesgo su viabilidad y rentabilidad¹¹⁸. Las sanciones son expuestas por cada autoridad departamental.

En el decreto 1299 de 2008 en su artículo 4º, precisa en el objeto del departamento de gestión ambiental, indicando que así como debe supervisar, debe promover las prácticas de producción más limpias y un uso racional de los recursos para ayudar, proteger y conservar los ecosistemas¹¹⁹.

116 Gobierno Nacional. 2011. Superintendencia de Industria y Comercio . [En línea] 12 de Agosto de 2011. [Citado el: 8 de Marzo de 2015.] http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/Ley_1480_Estatuto_Consumidor.pdf.

117 Colombia, Gobierno Nacional de. 2008. Alcaldía de Bogotá. [En línea] [Citado el: 10 de Marzo de 2015.] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36256>

118Radio, Caracol. 2010. Caracol Radio. [En línea]. [Citado el: 10 de Marzo de 2015.] Disponible en: <http://www.caracol.com.co/noticias/ecologia/ley-ambiental-colombiana-requiere-cumplimiento-por-parte-de-las-empresas-para-la-preservacion-del-medio-ambiente/20100929/nota/1364757.aspx>.

119 VÉLEZ, Álvaro Uribe. 2008. Alcaldía de Bogotá. [En línea] [Citado el: 9 de Marzo de 2015.] Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36256>.

- **INNpulsa Mipymes. No. FMI-SBDC016-2015**

Esta institución del Gobierno Nacional fue creada en el año de 2012 para apoyar y promover el crecimiento empresarial de manera rápida, rentable y sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas¹²⁰.

La FMI-SBDC016-2015 es la convocatoria para el apoyo al crecimiento de las mipymes colombianas a través de la implementación y operación de centros de desarrollo empresarial utilizando la metodología "SBDC". En este documento el fondo de modernización e innovación de las Mipymes indica todas las etapas, términos jurídicos, instrucciones a los proponentes, contenido y presentación de la propuesta, evaluación, asignación de los recursos y suscripción del contrato del desarrollo de las mipymes¹²¹.

Este fondo obedece al artículo 44 de la ley 1450 de 2011.

- **Ley 1450 de 2011. Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014.**

Para el desarrollo de las mipymes es importante el apoyo que se le da en el Plan Nacional de Desarrollo, pues su capítulo II de crecimiento sostenible y competitividad tiene como objetivo lograr un dinamismo económico regional que permita un desarrollo y crecimiento sostenible, que permita aumentar la generación de empleo y minimizar la pobreza.

En el artículo 44 y 45 de esta ley hace referencia al Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas como un apoyo para el progreso de estas en Colombia. También se hace importante conocer el artículo

120 Gobierno Nacional. INNpulsa Colombia. [En línea] [Citado el: 18 de Abril de 2015.] Disponible en: www.innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion.

121 INNpulsa Colombia. MiPYMES. 2015. Convocatoria nacional para el apoyo al crecimiento de las Mipymes colombianas a través de la implementación y operación de centros de desarrollo empresarial utilizando la metodología "SBDC". No. FMI-SBDC016-2015, Bogotá: s.n., Marzo de 2015.

46 en el cual indica el tipo de apoyos y financiación por parte de la unidad de desarrollo Bancoldex (Banco de Comercio Exterior), para el diseño, montaje y funcionamiento de una unidad de desarrollo. Adicional a ello en esta misma ley en el artículo 50 hace referencia sobre los recursos para el PTP (Programa de Transformación Productiva) en el cual se encuentra el plan de negocio del sector del Cuero, Calzado y Marroquinería¹²².

Esta ley se hace importante conocerla pues fue creada por el congreso de la Republica con el fin de generar un crecimiento en los diferentes sectores del país.

- **Ley 94 de 2013 Anticontrabando**

Se creó para combatir el gran flagelo del contrabando en el país, para recuperar el recaudo y favorecer y promulgar la competencia legal en el comercio y adicional a esto, lograr desarticular diferentes bandas delincuenciales que lo que hacen con esta actividad es perjudicar al país en tema de economía.

Esta ley tiene cinco principales ejes:

“1. Disposiciones penales y procesales penales:

- *Modernización de verbos rectores y estructura de los tipos penales de contrabando, fraude aduanero favorecimiento y facilitación del contrabando.*
- *Se incluye al contrabando como una conducta subyacente del delito de lavado de activos.*
- *Se incluye como un agravante dentro de concierto para delinquir, los tipos de contrabando y fraude aduanero.*

122 Congreso de la Republica. 2011. Ley 1450 de 2011. [En línea] 16 de Junio de 2011. [Citado el: 17 de Abril de 2015.] Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1450_2011.html.

- *Se modifica el tipo penal de receptación del artículo 447A del Código Penal, para incluir como agravante la receptación de bienes sensibles para la economía nacional.*
- *Se incluye como circunstancia de mayor punibilidad en el delito de contrabando que el sujeto activo de la comisión del delito disfrute de privilegios aduaneros bajo la normativa vigente.*

2. Régimen sancionatorio común para productos sometidos al impuesto al consumo de cervezas, sifones y refajo; al impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares; y al impuesto al consumo de cigarrillos y tabaco elaborado:

- *Se dispone un régimen sancionatorio común para el incumplimiento de obligaciones derivadas del impuesto al consumo (cervezas, sifones y refajos; licores, vinos, aperitivos y similares; cigarrillos y tabaco elaborado) dotando a los Departamentos con herramientas que generan modelos de control sobre los bienes.*
- *Se establecen como sanciones el decomiso de la mercancía, multas, cierre del establecimiento de comercio y suspensión o cancelación definitiva de licencias, autorizaciones o registros.*

3. Disposiciones en materia comercial

- *Se incluye dentro de las funciones del revisor fiscal, la obligación de reportar a la UIAF las operaciones sospechosas de qué trata el literal d) del numeral 2 del artículo 102 del Decreto-ley 663 de 1993.*
- *Se ajusta la cuantía de la multa por incumplimiento de las obligaciones de comerciante.*
- *Se establece un procedimiento administrativo para la imposición de multa por el incumplimiento de las obligaciones de comerciante.*

4. Normas de fortalecimiento institucional contra el contrabando } Fortalecimiento de la DIAN-POLFA en el marco de la lucha contra el contrabando.

- *Ampliación de facultades de la UIAF para investigar la defraudación aduanera y el contrabando.*
- *Suscripción de procedimientos y protocolos interinstitucionales.*
- *Fortalecimiento técnico de los laboratorios y las pruebas y herramientas en la lucha contra el contrabando.*
- *Adquisición de equipos tecnológicos para el fortalecimiento de la lucha contra el contrabando.*

5. Disposiciones varias

- *Facilitar el decomiso de vehículos utilizados para contrabandear.*
- *Se incluyen disciplinas de cooperación aduanera en negociación de los acuerdos comerciales.*
- *Se establecen modelos de trazabilidad (perfilamiento) y control de frecuencia de ingresos de la mercancía.*
- *Fortalecimiento del recaudo de pruebas en el exterior.*
- *Se presume riesgo sanitario en alimentos de contrabando.”¹²³*

123 Dian. Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales. [Citado el: 1 de septiembre de 2015.] [En línea]
http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2014/Proyectos/Proyecto_de_Ley_Anticontrabando.pdf.

12. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

12.1. TIPO DE ESTUDIO:

Para cumplir con los objetivos propuestos en este proyecto de investigación, se utilizarán los estudios exploratorios y descriptivos.

- **Estudios Exploratorios**

Se utilizará el estudio de carácter exploratorio debido a que el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes¹²⁴. De acuerdo con el estudio realizado se detecta que hay pocas investigaciones en la ciudad de Palmira sobre innovación empresarial y sobre el sector cuero, calzado y marroquinería, principalmente en la Universidad del Valle Sede Palmira no se encuentran estudios con relación a estos temas.

- **Estudio Descriptivo**

Del mismo modo se utilizará el estudio descriptivo en razón a que consiste en detallar fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, indicar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis¹²⁵. En este estudio se busca realizar una descripción de las características de estas mipymes del sector al igual se requiere hacer un diagnóstico de la gestión actual de la innovación de

124 SAMPIERI, ROBERTO. Metodología de la investigación. McGraw Hill. Año 2.000. P. 100.

125 *Ibíd.* P. 103.

las mipymes caracterizadas del sector Calzado, Cuero y Marroquinería en Palmira al 2015.

Al igual se investigó sobre instrumentos utilizados para medir la innovación a nivel micro (empresas y sectores), sin embargo pocos trabajos han indagado en el contexto latinoamericano y los que existen no presentan las encuestas utilizadas. Se tomó como referencia el instrumento manejado en la tesis para la obtención del título de maestro en administración: “Innovación como valor agregado en un escenario estratégico para el comercio colaborativo en IPS de Manizales por Mariano Alejandro Ortega”¹²⁶

12.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población**

La población para este trabajo de investigación son todas las mipymes de producción que se encuentran registradas dentro del sector cuero, calzado y marroquinería.

Tabla 4 Mipymes Cuero, Calzado y Marroquinería.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	CANTIDAD DE EMPRESAS
Fabricación	22

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

126 ORTEGA L. Mariano. Con mayor avance o desarrollo finalizando el siglo XX. Innovación como valor agregado en un escenario estratégico para el comercio colaborativo en IPS de Manizales. Tesis de maestría. Colombia: Universidad Nacional de Colombia [En línea]. 01 de Marzo de 2015. Disponible <http://www.bdigital.unal.edu.co/9041/1/7708527.2012.pdf>.

- **Muestra**

Teniendo en cuenta que el número de Mipymes que son fabricantes en el sector de cuero, calzado y marroquinería es tan pequeño, la muestra a utilizar es el total de la población. En este caso 22 mipymes de este sector en la ciudad de Palmira.

12.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Teniendo en cuenta el tipo de estudio para esta investigación, se implementará las siguientes técnicas para llevar a cabo la recolección de información:

Encuesta:

Se implementa con el fin de recolectar información suministrada por los propietarios de las mipymes de fabricación de cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Palmira, con relación al proceso de innovación, identificar cuáles son los factores que afectan este proceso en sus negocios y detectar si han realizado o no innovación que permita diferenciación de la empresa.

ENCUESTA

Esta encuesta es realizada por estudiantes de IX semestre de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Sede Palmira, con el objetivo de recolectar datos sobre el estado de la innovación e identificar en que han innovado las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Palmira en los últimos años.

Marque con un X la respuesta

1. Sexo.

Masculino_____ Femenino

2. Marque en que rango de edad se encuentra.

- a) 18- 25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) Mayor a 46

3. Nivel de formación académica.

- a) Básica primaria
- b) Media Bachiller
- c) Bachiller
- d) Técnico
- e) Tecnólogo
- f) Profesional
- g) Postgrado

4. Si es profesional indique el área de conocimiento.

—

5. Indique el valor de sus activos (bien que posee una empresa)

- a) Micro (Activos entre 0-500 SMMLV)
- b) Pequeña(Activos entre 500-5000 SMMLV)
- c) Mediana(Activos entre 5.000-30.000 SMMLV)

6. ¿Cuál es el estrato socioeconómico al que pertenece su establecimiento comercial?

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

7. ¿Hace cuánto tiempo funciona su empresa?

- a) Menos de un año
- b) Entre 1 y 3 años
- c) Entre 3 y 5 años
- d) Más de 5 años

8. ¿Qué entiende por innovación?

9. ¿Considera usted que su empresa es innovadora?

- a) Si_____
- b) No_____

Si su respuesta es Si, continúe con la pregunta No.10, si su respuesta es No prosiga dando respuesta a la pregunta No 13.

10. ¿En qué áreas la empresa innova?

- a) Producción.
- b) Mercadeo y ventas.

- c) Compras y logística.
 - d) Contabilidad.
 - e) Calidad.
 - f) Unidad encargada de la innovación.
 - g) Tecnología.
 - h) Otra
- ¿Cuál? _____
- _____
- _____

11. ¿Cuenta en su empresa con un área dedicada a la innovación?
 Si___ No___

12. ¿Ha desarrollado innovaciones este último año?
 Si___ No___

Cuales _____

13. Marque las opciones que considere. La principal razón por la cual no realiza innovación es:
- a) Su mipyme no cuenta con un área de encargada de gestionar las nuevas ideas.
 - b) Le parece costoso
 - c) Su mipyme no lo necesita
 - d) No cuenta con los recursos necesarios.
 - e) Otros ¿Cuáles? _____
- _____
- _____

14. Para desarrollar el siguiente instrumento es necesario que responda SI o No según sea su caso.

TIPO DE INNOVACIÓN	AFIRMACIÓN	SI	NO
PROCESOS	1. La empresa involucra al personal interno en procesos de innovación.		
	2. Consultan fuentes externas de conocimiento, como artículos científicos, libros, revistas, u otros que contengan información de innovación.		
	3. Se realiza gestión de las ideas de los colaboradores para mejorar los procesos con valor agregado.		
	4. Se realizan actividades que promuevan la creatividad e innovación en la organización.		
	5. La gerencia cuenta con iniciativa y apoya los cambios que agreguen valor.		
	6. Cree usted que al tener más apoyo financiero o capital de trabajo hay más posibilidades de innovar.		
	7. realizan rediseños y redefiniciones de las actividades que componen los procesos con la intención de dar como resultado una reducción de costes, mejora en la calidad en los productos y un incremento en la productividad de la empresa.		
	8. La empresa tiene en cuenta las opiniones del cliente y evalúa las sugerencias y reclamos que presenta.		
	9. La empresa trabaja en la simplicidad de los procesos.		
	10. La innovación es transversal a todos los procesos de la empresa		
PRODUCTOS	11. Realizan diferentes cambios o mejoras que agregan valor a sus productos.		
	12. Realizan mejoras en las características técnicas, en los materiales y componentes, en la facilidad de uso u otras características funcionales del producto.		
	13. La empresa se actualiza tecnológicamente en su proceso de producción.		
	14. La empresa busca reducción de costos a través de alianzas o diferentes formas integración.		
	15. La empresa trabaja en obtener liderazgo por diferenciación en sus productos.		
	16. La empresa ejecuta cambios en el diseño del producto para mejorar el atractivo mismo.		
	17. La empresa piensa e imagina su producto construido con materiales diferentes.		

15. Indique si usted tiene conocimientos sobre los siguientes programas y entidades que apoyan la innovación empresarial:

PROGRAMA	SI	NO
Programa de transformación productiva.		
Colciencias es el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación.		
Impulsa		
Fondo Emprender		
Proyectos regionales que realiza la Cámara de Comercio de Palmira con relación a la innovación.		
OTROS: Cuáles:		

A continuación se relacionan las fuentes utilizadas para la elaboración del instrumento principal de recolección de datos de la presente investigación:

Tabla 5 Fuente de las afirmaciones.

AFIRMACIÓN	AUTORES	FUENTES
1. La empresa involucra al personal interno en procesos de innovación.	Edward de Bono	El Pensamiento Lateral. Barcelona: Paidós, 1993.
2. Consultan fuentes externas de conocimiento, como artículos científicos, libros, revistas, u otros que contengan información de innovación.	Mariano Alejandro Ortega.	Tesis "Innovación como valor agregado en un escenario estratégico para el comercio colaborativo en IPS de Manizales".
3. Se realiza gestión de las ideas de los colaboradores para mejorar los procesos con valor agregado.	Edward de Bono Roger La Salle.	El Pensamiento Lateral. Barcelona: Paidós, 1993. Piensa en lo Nuevo. Traducción de Ricardo López, 2010.
4. Se realizan actividades que promuevan la creatividad e innovación en la organización.	Edward de Bono	El Pensamiento Lateral. Barcelona: Paidós, 1993.
5. La gerencia cuenta con iniciativa y apoya los cambios que agreguen valor.	Edward de Bono	El Pensamiento Lateral. Barcelona: Paidós, 1993.
6. Cree usted que al tener más apoyo financiero o capital de trabajo hay más posibilidades de innovar.	CONPES	Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un esfuerzo público-privado.
7. Realizan rediseños y redefiniciones de las actividades que componen los procesos con la intención de dar como resultado una reducción de costes, mejora en la calidad en los productos y un incremento en la productividad de la empresa.	Manual de Oslo	Manual de Oslo

AFIRMACIÓN	AUTORES	FUENTES
8. La empresa tiene en cuenta las opiniones del cliente y evalúa las sugerencias y reclamos que presenta.	Manual de Oslo, Alejandro Schnarch	Manual de Oslo, Creatividad Aplicada.
9. La empresa trabaja en la simplicidad de los procesos.	Manual de Oslo y Carlos Granados. Tesis de maestría	Manual de Oslo. Tesis: "La territorialidad de las Mipymes en la política pública de formalización empresarial".
10. La innovación es transversal a todos los procesos de la empresa	Manual de Oslo	Manual de Oslo
11. Realizan diferentes cambios o mejoras que agregan valor a sus productos.	Roger La Salle.	Piensa en lo Nuevo. Traducción de Ricardo López, 2010.
12. Realizan mejoras en las características técnicas, en los materiales y componentes, en la facilidad de uso u otras características funcionales del producto.	Roger La Salle.	Piensa en lo Nuevo. Traducción de Ricardo López, 2010.
13. La empresa se actualiza tecnológicamente en su proceso de producción.	Roger La Salle.	Piensa en lo Nuevo. Traducción de Ricardo López, 2010.
14. La empresa busca reducción de costos a través de alianzas o diferentes formas integración.	Michael Porter	Competitive Strategy. New York: Copyright, 1985
15. La empresa trabaja en obtener liderazgo por diferenciación en sus productos.	Michael Porter	Competitive Strategy. New York: Copyright, 1985
16. La empresa ejecuta cambios en el diseño del producto para mejorar el atractivo mismo.	Roger La Salle.	Piensa en lo Nuevo. Traducción de Ricardo López, 2010.
17. La empresa piensa e imagina su producto construido con materiales diferentes.	Roger La Salle.	Piensa en lo Nuevo. Traducción de Ricardo López, 2010.

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador.

Observación estructurada:

Se implementa con el fin de nutrir las respuestas dadas en las encuestas y conocer mayor información de la Mipyme con respecto a sus procesos de innovación.

Para verificar la información recolectada en la encuesta, se hace necesario la investigación empírica el cual permite identificar la veracidad de las respuestas y conocer como es el proceso de innovación en la realidad. Para esto se realiza la siguiente lista de chequeo.

Tabla 6 Lista de Chequeo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA INNOVACIÓN DE LAS MIPYMES DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA EN LA CIUDAD DE PALMIRA

INFORME DE VISITA A MIPYMES FABRICANTES DEL SECTOR				
1 Datos Generales de la Mipyme				
EMPRESA:		FECHA		
CARGO Y NOMBRE DE QUIEN ATIENDE LA VISITA				
DIRECCION Y TELEFONO				
2 Datos Generales de las visitantes				
RESPONSABLES DE REALIZAR LAS VISITAS				
OBJETIVO :				
3 INFORME DE VISITA. LISTA DE CHEQUEO				
	ITEM	SI	NO	HALLAZGOS
EMPLEADOS	*Activamente generan nuevas ideas.			
	*Tienen interés por aprender nuevas cosas.			
	*Se recompensan cuando generan ideas de carácter innovador.			
	*Se rotan en diferentes puestos de trabajo			
	*Trabajan en equipo.			
PRODUCCIÓN	*Se desarrollan las nuevas ideas de los clientes y proveedores para la generación de valor.			
	*Se rechazan las ideas si el costo es elevado.			
	*Entiende la importancia de agregar valor en sus productos.			
	*Solo pretenden cumplir con los pedidos que realizan los clientes.			
	*Cuentan un plan de negocio definido a lanzar para un periodo determinado.			
	*Cuentan con un plan de sugerencias donde analizan y dan respuesta oportuna.			
	*Generan valor agregado en sus productos			

Análisis de los factores que influyen en el proceso de innovación de las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería, en la ciudad de Palmira para el año 2015.

	de una manera proactiva.				
	*Mejoras no solo en producto sino también en procesos.				
	*Descartan los productos que no funcionan por completo.				
MERCADEO Y VENTAS	*Se generan estrategias proactivas según la actividad del mercado.				
	*Tienen buzón de sugerencias.				
	*Campañas de publicidad BTL				
TECNOLOGÍA	*Invierte en maquinaria				
	*Genera nuevos sistemas de información para ser más eficientes.				
	*Han desarrollado maquinaria para su uso.				
	*Se informan sobre las nuevas tendencias tecnológicas.				
	*Tienen toda la maquinaria necesaria para realizar sus productos.				
PATENTES	*Tiene patentes				
	*Solo protegen los diseños cuando se ven en peligro de ser copiado.				
	*Conocen la importancia de las patentes.				
Considera los siguientes factores una amenaza	*Contrabando				
	*Piratería				
	*Mano de obra barata en la producción de mercancía en el sector.				
	*Importaciones en el sector en cuanto al producto que usted también fabrica.				
4. FORTALEZAS:					
5. INFORMACIÓN ADICIONAL PROPORCIONADO POR EL ENTREVISTADO Y/O EMPLEADOS					

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador.

13. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se solicitó directamente a la Cámara de Comercio de Palmira, la información de las mipymes con la condición de fabricantes registrados en el sector del cuero, calzado y marroquinería de esta ciudad, esto para lograr llevar a cabo la aplicación de encuestas, visitas y aplicación de la lista de chequeo.

Se consideró trabajar con los siguientes códigos CIU, los cuales son los correspondientes a esta investigación:

Tabla 7 Códigos CIU para el sector

CÓDIGOS CIU	ACTIVIDAD
1420	Fabricación de artículos de piel.
1512	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero, fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería.
1513	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares.
1521	Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela.
1522	Fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel.
1523	Fabricación de partes del calzado.

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador. Códigos CIU127

Con base en los datos registrados en la Cámara de Comercio de Palmira, se inició el proceso solicitando a la Universidad del Valle sede Palmira, las respectivas cartas de presentación para cada una de las empresas, las cuales fueron emitidas un mes después, estas fueron enviadas por correo electrónico a cada empresa y de ahí, se realizó el contacto vía telefónica, sin embargo la mayoría de números se encontraban apagados, otros no correspondían a la mipyme, unas dejaron de existir y otras están registradas con códigos CIU de una actividad diferente, se realizaron cerca de 70 intentos de llamadas para lograr concretar una cita, sin

127 Portal Nacional de Creación de Empresas. Confecámaras. [En línea] [Citado el: 02 de mayo de 2015.] Disponible en: <http://www.crearempresa.com.co/consultas/ConsultaActividadEconomica.aspx>.

embargo las citas obtenidas por este medio fueron aproximadamente del 30%, posteriormente se procedió a ubicar los establecimientos comerciales o talleres de acuerdo a las direcciones suministradas por la cámara y cerca del 70% estaban desactualizadas, seguidamente se logró obtener contacto con uno de los empresarios que conoce a otras empresas del sector, el cual otorgó direcciones para las visitas, también se logró tener contacto mediante redes sociales con algunos empresarios en razón a que la información de estos estaba desactualizada por completo. Finalmente se realizaron visitas a las empresas que aparecen registradas con las que se logró tener contacto, es decir el 55% en razón a las diferentes limitaciones nombradas anteriormente, dichos cambios no han sido reportados ante la Cámara de Comercio por parte de los empresarios para actualizar la información. Adicional a esto una de las mipymes que se encuentra en el listado inicial se negó a proporcionar la información.

El listado inicial proporcionado por la Cámara de Comercio es el siguiente:

Tabla 8 Empresas fabricantes del Sector Cuero, Calzado y Marroquinería de Palmira

NOMBRE	CÓDIGO CIU	OBSERVACIONES
CALZADO DIANA ACOSTA	1521	Ya no existe
DISEÑOS LUCAM	1521	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista
NATHALIA DELGADO	1522	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista
DOTACIÓN INDUSTRIAL ABR S.A.S.	1512	Código CIU diferente. Son comercializadores.
CALZADO CHOPPER No.1	1521	Código CIU diferente. Son comercializadores.
FABRICANTE, IMPORTADOR, EXPORTADOR Y COMERCIANTE MCJ S.A.S	1522	Datos desactualizados, no se pudo contactar.
PALMILUJO	1513	Código CIU diferente. Son comercializadores.
FABRICA DE CALZADO GOVAEZ	1521	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista.
MANEJE BIEN SUS RECURSOS S.A.S.	1512	Datos desactualizados, no se pudo contactar.
DEPORTIVAS TUKUS	1521	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista
MUNDIAL DE GUANTES GUERRERO	1512	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista
LUZ ENEYDA MORALES	1521	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista

NOMBRE	CÓDIGO CIU	OBSERVACIONES
CALZADO MUNOZ	1522	Datos desactualizados, no se pudo contactar.
ODENAL S.A.S.	1523	Se negó a contribuir con la investigación.
TRIPWAY	1513	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista
CREACIONES BETO G.E.J. MUNDO ARTESANAL DEL CUERO	1512	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista
CALZADO LEO	1521	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista
SEVEN CALZADO Y ACCESORIOS LLANO GRANDE	1521	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista
SURAMERICANA DE GUANTES S.A.S.	1420	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista
TECNOGUANTES DEL VALLE	1420	Datos desactualizados, no se pudo contactar.
CREACIONES LEONARDO VELEZ	1513	Se aplicó la encuesta, vista y entrevista
YOLIMA VENDE MONTAÑO	1420	Datos desactualizados, no se pudo contactar.

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Debido a la dificultad presentada y para completar el número de mipymes objeto de investigación, se hizo necesario la realización de un trabajo de campo exploratorio en toda la ciudad de Palmira que consistió en hablar con las personas de la ciudad para saber si tenían conocimiento de la existencia de este tipo de fábricas y que adicional a ello supieran su ubicación, se buscó por diferentes medios como redes sociales, páginas amarillas, entre otros para ubicar mipymes o complementar la información suministrada por algunas personas, esto con el propósito de identificar cuáles son las mipymes que se dedican a dichas actividades y que posiblemente están registradas con códigos CIU diferentes.

Las mipymes encontradas en el trabajo de campo exploratorio y que accedieron a contribuir con la investigación son:

Tabla 9 Mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería suscritas con diferentes códigos CIU

NOMBRE	CÓDIGO CIU
CALZADO CHAMALEON.	4772
CALZADO EUROPALMIRA.	1521
GUANTES OCCIDENTAL.	3290
CALZADO ALFARO	D192101
GARRAS	9529
ARTESANIAS EL CORCEL	9529
MALETINES EL COSTEÑO	9529 Y 4762
VELEZ LEATHERTS AND LEATHERS	D192100
ARTESANÍAS EL TOLIMENSE JARAMILLO	1521
CELIA BOTERO	4772

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Las mipymes se dedican a la misma actividad del cual es el objeto de estudio, pero están registradas en la Cámara de Comercio de Palmira con códigos CIU diferentes a su verdadera actividad.

Tabla 10 Códigos CIU de las Mipymes adicionales para la elaboración de la investigación.

CÓDIGO CIU	ACTIVIDAD
4772	Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados
3290	Otras industrias manufactureras n.c.p.
D192101	Fabricación de calzado de cuero para hombre
9529	Mantenimiento y reparación de otros efectos personales y enseres domésticos
4762	Comercio al por menor de artículos deportivos, en establecimientos especializados
D192100	Fabricación de calzado de cuero y piel; con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador¹²⁸

128 Portal Nacional de Creación de Empresas. Confecámaras. [En línea] [Citado el: 02 de mayo de 2015.] Disponible en: <http://www.crearempresa.com.co/consultas/ConsultaActividadEconomica.aspx>.

Posteriormente fueron realizadas las visitas y las encuestas a cada una de las Mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Palmira. Ver Anexo No. 1.

13.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYMES EN EL SECTOR CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA QUE SE ENCUENTRAN EN LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL PERIODO 2015.

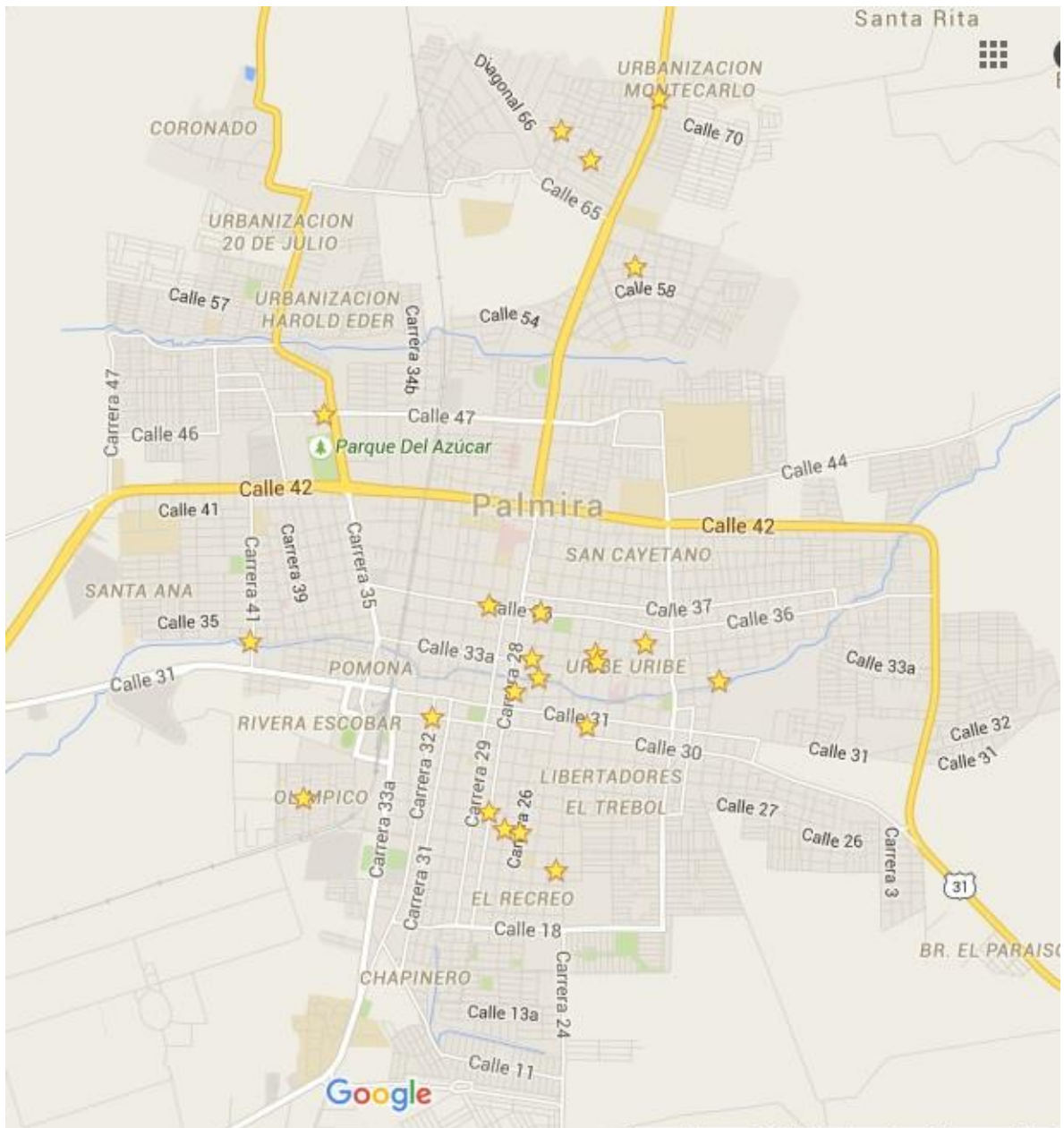
Para esta investigación es importante realizar la caracterización de las Mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Palmira, para lograr identificar diferentes aspectos relevantes que puedan interferir directa o indirectamente con el proceso de innovación en cada una de ellas. En este caso se pretende conocer la ubicación de cada una de las mipymes, el género, la edad, niveles de estudio de sus gerentes y/o propietarios, conocer qué clase de mipyme es y los años de funcionalidad.

En la ciudad de Palmira, las mipymes de este sector se encuentran distribuidas en su gran mayoría por toda la parte céntrica de la ciudad en los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4 y otras en lugares bastantes conocidos por los ciudadanos gracias a la variedad de empresas familiares que se dedican a la fabricación en este sector y en barrios muy reconocidos en la ciudad.

Para ilustrar mejor la ubicación de las mipymes de este sector, se presenta el siguiente mapa donde se ve marcado con una estrella, los diferentes puntos donde se encuentran ubicadas las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Palmira, las cuales fueron las seleccionadas para realizar el respectivo trabajo de campo compuesto por la encuesta, visita a la fábrica y aplicación de la lista de chequeo.

Para graficar las preguntas se hizo necesario realizar la respectiva tabulación de cada una de las encuestas. Ver anexo No. 2

Figura 6 Ubicación de Mipymes del Sector Cuero, Calzado y Marroquinería en la ciudad de Palmira



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador por medio de la aplicación de Google Maps disponible en internet. 129

129 Google. Google Maps. [En línea] [Citado el: 01 de Septiembre de 2015.] Disponible en: <https://www.google.it/maps/@3.5363414,-76.3028463,13.75z>.

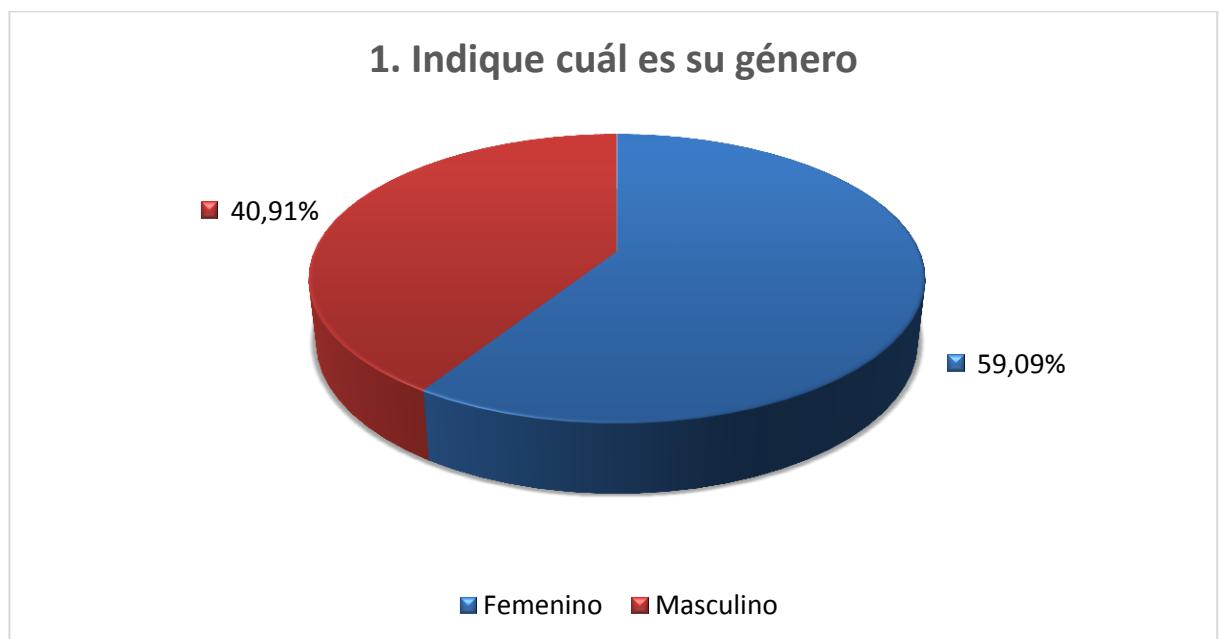
Para la pregunta No. 1 de la encuesta, los gerentes deben indicar cuál es su género, esto para lograr identificar más adelante si la innovación está o no ligada en este sector a algún género en especial.

Tabla 11. Pregunta No. 1 Género de los gerentes de las mipymes del sector de Calzado, cuero y marroquinería.

1. Indique cuál es su Género.		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
Femenino	13	59,09%
Masculino	9	40,91%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 2 Género de los gerentes de las mipymes del sector de Calzado, cuero y marroquinería.



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Se puede observar que del total de la población encuestada, un 59,09% de los gerentes son de género femenino, mientras que con un puntaje de 40,91% la población de gerentes de estas mipymes son del género masculino, estos dos porcentajes tienen una leve diferencia lo cual hace que se cuente con una gran

participación de los dos géneros gerenciando las mipymes del sector en la ciudad de Palmira.

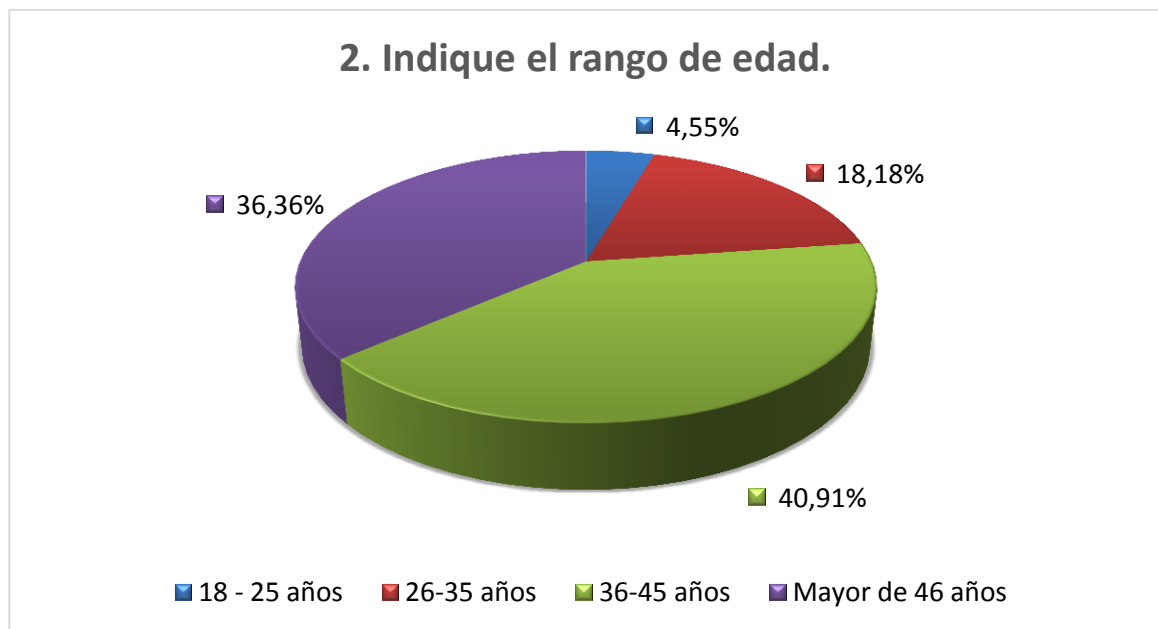
Para la pregunta No. 2, los gerentes de cada mipyme indican el rango de edad en el que se encuentran.

Tabla 12 Pregunta No. 2 Edad de los Gerentes de las mipymes del Calzado, cuero y marroquinería.

2. Indique el rango de edad.		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
18-25 años	1	4,55%
26-35 años	4	18,18%
36-45 años	9	40,91%
Mayor de 46	8	36,36%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 3 Edad de los Gerentes de las mipymes del Calzado, cuero y marroquinería.



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Para esta pregunta la respuesta más frecuente es el rango de edad de 36-45 años, con un porcentaje de 40,91% del total de las mipymes encuestadas, lo que se considera que este porcentaje mayoritario ya son personas que tienen

considerables experiencias laborales. El 36,36% indica que se encuentran los gerentes mayores de 46 años de edad. En el 18,18% se encuentran las personas con el rango de edad de 26-35 años y con un 4,55% están los gerentes en el rango de 18-25 años.

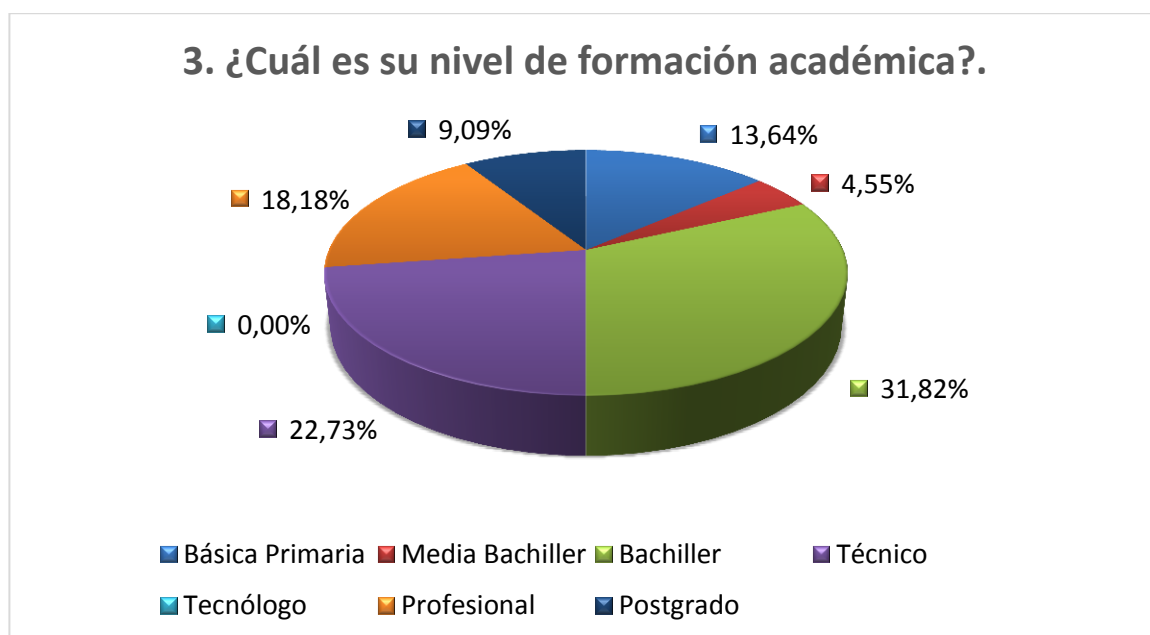
En la pregunta No. 3 y 4, se indaga por el nivel de formación académica y la especialidad de los gerentes, para identificar que tantos conocimientos académicos poseen.

Tabla 13 Pregunta No. 3 Nivel de formación de los gerentes de las mipymes del sector

3. ¿Cuál es su nivel de formación académica?		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
Básica Primaria	3	13,64%
Media Bachiller	1	4,55%
Bachiller	7	31,82%
Técnico	5	22,73%
Tecnólogo	0	0%
Profesional	4	18,18%
Postgrado	2	9,09%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 4 Nivel de formación de los gerentes de las mipymes del sector



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

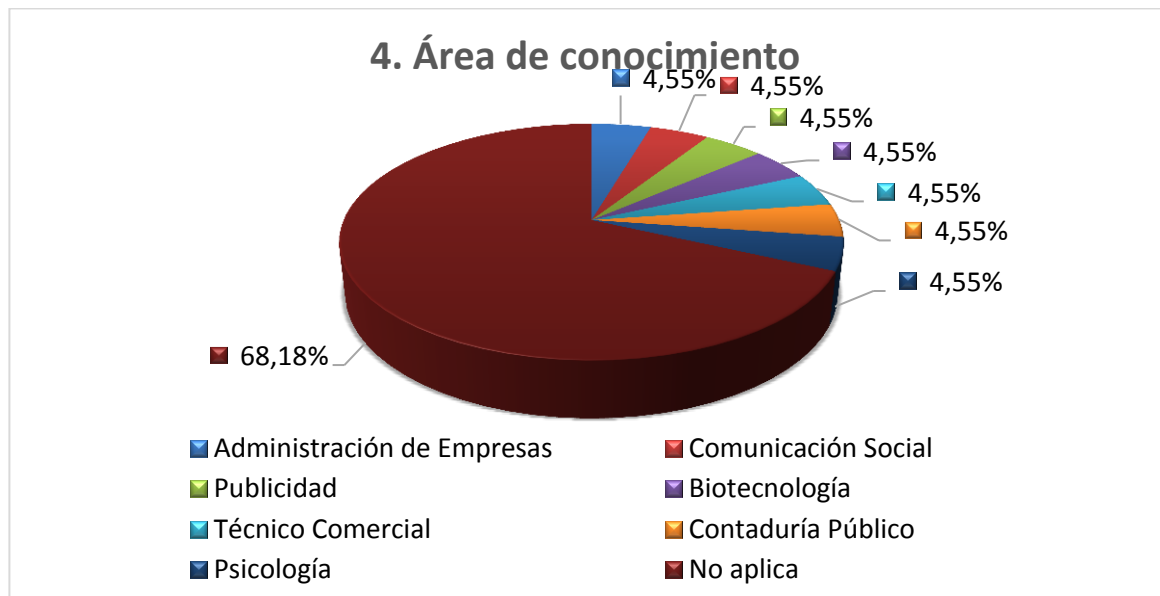
A esta pregunta respondieron la mayoría de los gerentes de las mipymes que tienen un nivel académico hasta bachiller con un porcentaje de 31,82%. El 22,73% son gerentes que han realizado técnicos; como profesionales se encuentra el 18,18%; se cuenta con un 13,64% para la básica primaria; el 9,09% de los gerentes han realizado especializaciones y el 4,55% corresponde al medio bachiller.

Tabla 14 Pregunta No. 4 Área de conocimiento de los gerentes de las mipymes del sector

4. Área de Conocimiento		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
Administración de Empresas	1	4,55 %
Comunicación Social	1	4,55 %
Publicidad	1	4,55%
Biotechnología	1	4,55%
Técnico Comercial	1	4,55%
Contaduría Publica	1	4,55%
Psicología	1	4,55%
No aplica	15	68,18%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 5 Área de conocimiento de los gerentes de las mipymes del sector



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

En cuanto a esta pregunta, los gerentes que han realizado estudios técnicos, profesionales y postgrados, han realizado todos diferentes estudios con porcentajes de 4,55% cada uno, correspondientes a las áreas de conocimiento como la Administración de Empresas, Publicidad, Psicología, Comunicación Social, Contaduría Pública, Técnico Comercial y Biotecnología. El 68,18% de los encuestados lo que es un porcentaje representativo, no tiene ningún área de conocimiento. Esto podría indicar que este último porcentaje de los encuestados no tiene formación específica en innovación que les permita saber cómo aplicar este concepto en cada una de sus mipymes para hacerlas más competitivas.

En la pregunta Número 5 se requiere que los gerentes de las mipymes indiquen cual es el valor de sus activos, lo que permite identificar qué clase de mipyme es.

Tabla 15 Clasificación de las Mipymes en el sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Palmira según sus activos

5. Indique el valor de sus activos (bien que posee una empresa)		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
Micro (activos entre 0-500 SMMLV)	22	100%
Pequeña (activos entre 500-50000 SMMLV)	0	0%
Mediana (activos entre 5000-30000 SMMLV)	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 6 Clasificación de las Mipymes en el sector de Cuero Calzado y Marroquinería en Palmira según sus activos



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Se puede observar que la respuesta donde se cuenta con la totalidad de frecuencia 100% es la opción de las Micro empresas, donde se ve reflejado que estas mipymes no cuentan con gran cantidad de tecnología que les permita realizar con mayor eficiencia sus labores de producción. En su gran mayoría su trabajo es semi artesanal.

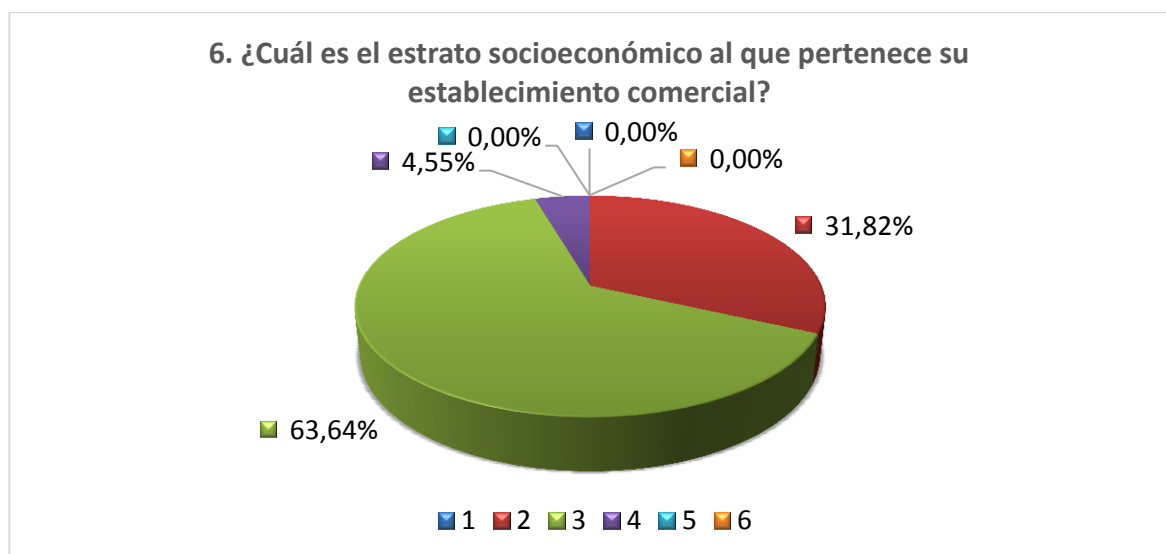
Las alternativas de la pregunta No. 6 indagan sobre el estrato socioeconómico al que pertenece cada una de las mipymes que se encuentran dentro del sector con la actividad de fabricantes.

Tabla 16 Estrato socioeconómico al que pertenecen las Mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería en Palmira

6. ¿Cuál es el estrato socioeconómico al que pertenece su establecimiento comercial?		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
Estrato socioeconómico 1	0	0 %
Estrato socioeconómico 2	7	31,82%
Estrato socioeconómico 3	14	63,64%
Estrato socioeconómico 4	1	4,55%
Estrato socioeconómico 5	0	0%
Estrato socioeconómico 6	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 7 Estrato socioeconómico al que pertenecen las Mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería en Palmira



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Como se puede observar, el 63,64% de las mipymes encuestadas se encuentran ubicadas en un estrato socioeconómico 3, seguido por el estrato socioeconómico 2 con un porcentaje de 31,82% y por ultimo con un porcentaje de 4,55% se encuentran las mipymes en el estrato socioeconómico 4.

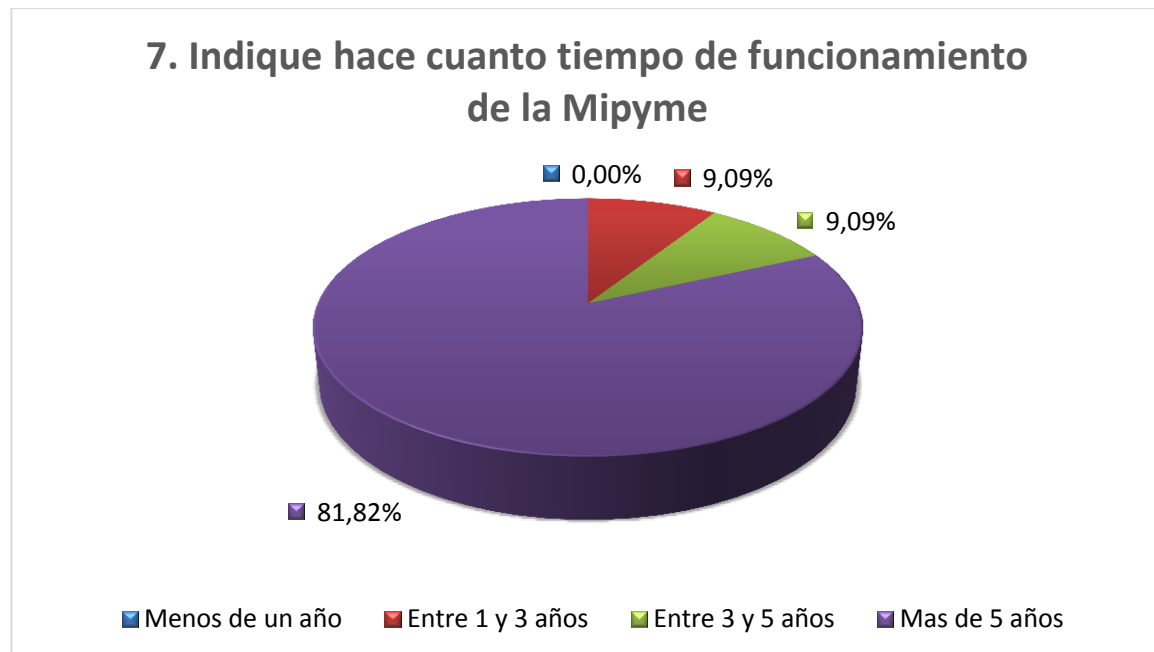
Otra pregunta importante es la No. 7 donde se indaga el tiempo en el cual la mipyme ha estado en funcionamiento.

Tabla 17 Pregunta No. 7 Tiempo de funcionamiento de las Mipymes del sector en Palmira

7. Indique hace cuánto tiempo de funcionamiento de la Mipyme		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
Menos de un año	0	0%
Entre 1 y 3 años	2	9,09%
Entre 3 y 5 años	2	9,09%
Más de 5 años.	18	81,82%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 8 Tiempo de funcionamiento de las Mipymes del sector en Palmira



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

La respuesta con mayor frecuencia con un porcentaje de 81,82% pertenece a las mipymes con un tiempo en el mercado mayor a 5 años. Se cuenta con porcentajes

iguales de 9,09% para las mipymes que se encuentran entre 1 y 3 años y entre 3 y 5 años. El resultado indica que la gran mayoría de las mipymes del sector de cuero, calzado y marroquinería tienen una gran experiencia en este mercado y demuestran que han tenido un largo ciclo de vida, logrando sobrevivir a los diferentes cambios del mercado.

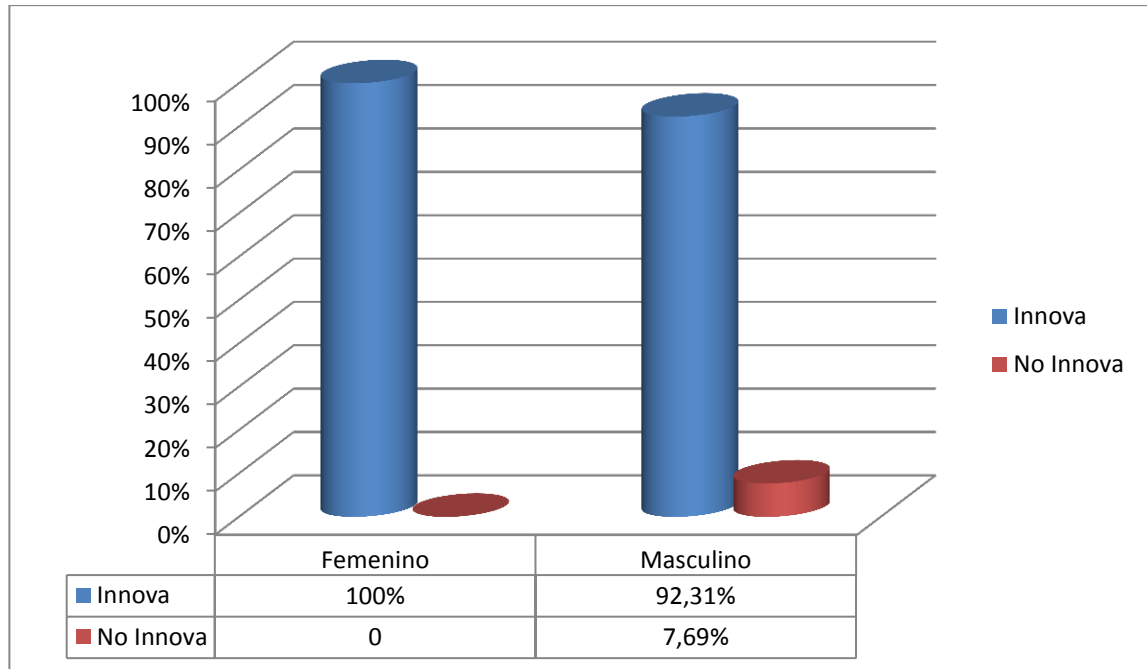
Se realiza un análisis con base en las variables género, innovación y edad, que ayude a determinar si el género y la edad son limitantes o no para generar innovación. Ver Anexo No. 3

Tabla 18 Variable género e innovación

Opciones	SI	%	NO	%	Total
Masculino	12	92,31%	1	7,69%	100%
Femenino	9	100%	0	0%	100%
Total	21		1		22

Fuente: elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 9 Variable género e innovación



Fuente: elaboración propia del grupo investigador

Se puede apreciar que del género femenino encuestado, su totalidad indicó innovar, contra un 92,31% del género masculino que indicó innovar y un 7,69% que no lo hace. Estos resultados entre las variables género e innovación a simple vista pueden indicar que las mujeres innovan más que los hombres, pero en realidad no se demuestra un resultado muy representativo, ya que la diferencia entre uno y otro es de solo una persona que no realiza innovación.

En cuanto al cruce de variables entre edad e innovación se tiene lo siguiente:

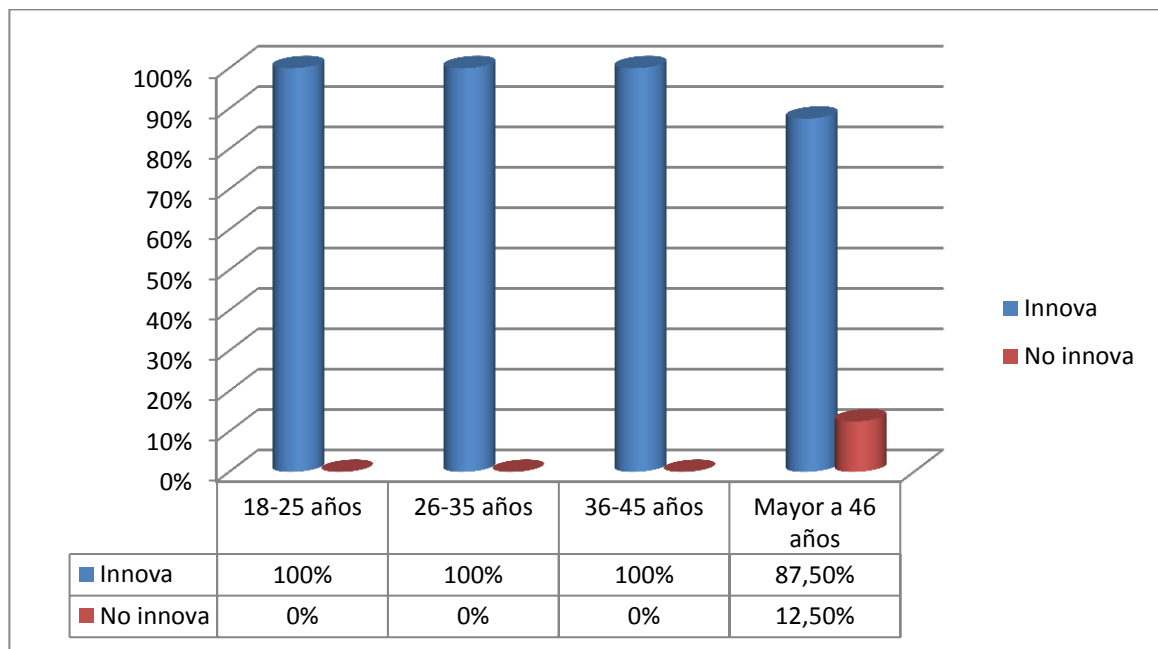
Ver Anexo No. 4

Tabla 19 Variables edad e innovación

Opciones	SI	%	NO	%	Total
18-25 años	1	100%	0	0%	100%
26-35 años	4	100%	0	0%	100%
36-45 años	9	100%	0	0%	100%
Mayor de 46 años	7	87,50%	1	12,50%	100%
Total	21		1		22

Fuente: elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 10 Variables edad e innovación



Fuente: elaboración propia del grupo investigador

Para el cruce de estas variables se tiene que la totalidad de las personas entre las edades 18-25, 26-35 y 36-45 años, si realizan innovación en sus mipymes, mientras que las personas encuestadas mayores de 46 años, el 87,50% innova, mientras que el 12,50% no lo hace; al igual que la gráfica anterior, se puede indicar que los mayores de 46 años tienen una tendencia a innovar y que una pequeña parte no innova, pero en este caso los resultados no son representativos para concluir que dependiendo la edad así mismo es la innovación.

13.2. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA INNOVACIÓN DE LAS MIPYMES CARACTERIZADAS DEL SECTOR CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA EN PALMIRA AL 2015

Seguidamente se mostraran los resultados de lo que opinan los empresarios respecto a la innovación empresarial, es decir se conocerá de primera mano la condición de las empresas y se identificarán los factores que afectan el proceso de innovación de las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería.

13.2.1. Que opinan los empresarios según los resultados de la encuesta aplicada al sector.

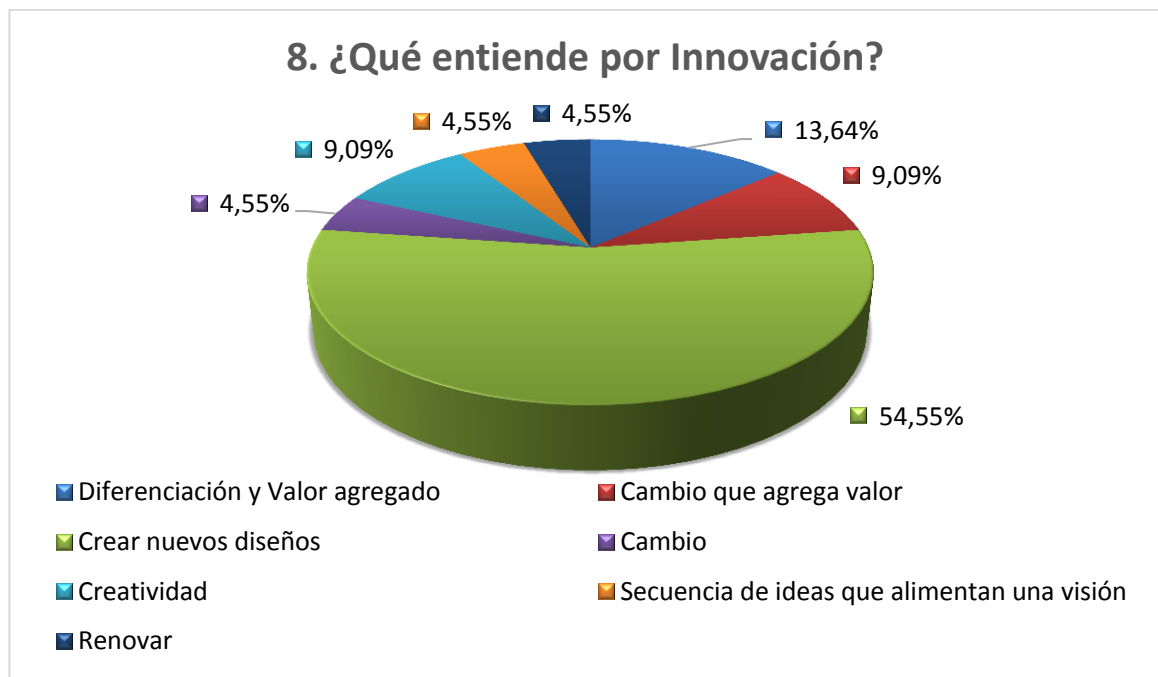
La pregunta No. 8 corresponde al concepto que tienen los empresarios con relación a la innovación.

Tabla 20 Pregunta No. 8 Concepto de innovación según los gerentes de las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería

8. ¿Qué entiende por innovación?		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
Diferenciación y valor agregado	3	13,64%
Cambio que agrega valor	2	9,09%
Crear nuevos diseños	11	54,55%
Cambio	1	4,45%
Creatividad	2	9,09%
Secuencia de ideas que alimentan una visión	1	4,55%
Renovar	1	4,55%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 11 Concepto de innovación según los empresarios de las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Se identifica que un 54,55% de los empresarios consideran que innovar es crear nuevos diseños, seguido de un 13,64% que consideran que es diferenciación y valor agregado, en un tercer lugar se encuentran los conceptos de cambio que agrega valor y creatividad con un porcentaje igual al 9,09% y el 13,55% restante corresponde a otros conceptos.

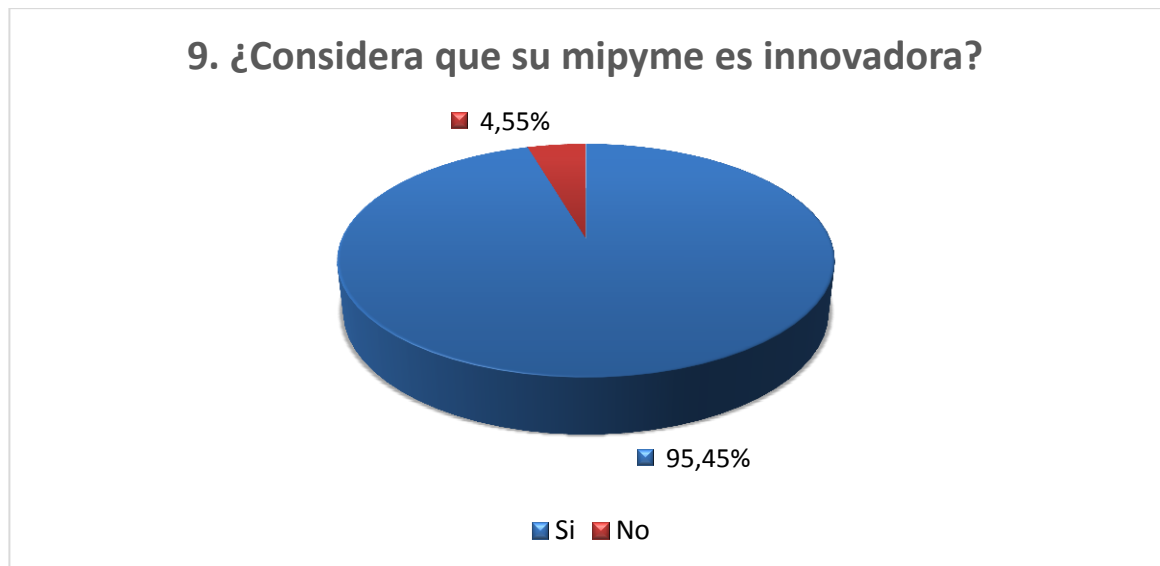
La pregunta No. 9 refleja la percepción de los empresarios con relación a si su mipyme es innovadora o no.

Tabla 21 Pregunta No. 9 Estado de innovación en las mipymes

9. ¿Considera que su mipyme es innovadora?		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	21	95,45%
NO	1	4,55%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 12 Estado de innovación en las mipymes



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Se evidencia que el 95,45% de los empresarios del sector manifiestan que su empresa es innovadora, mientras que solo el 4,55% restante indica no serlo. Estos porcentajes reafirman la intención de los empresarios de obtener un liderazgo en el sector por diferenciación.

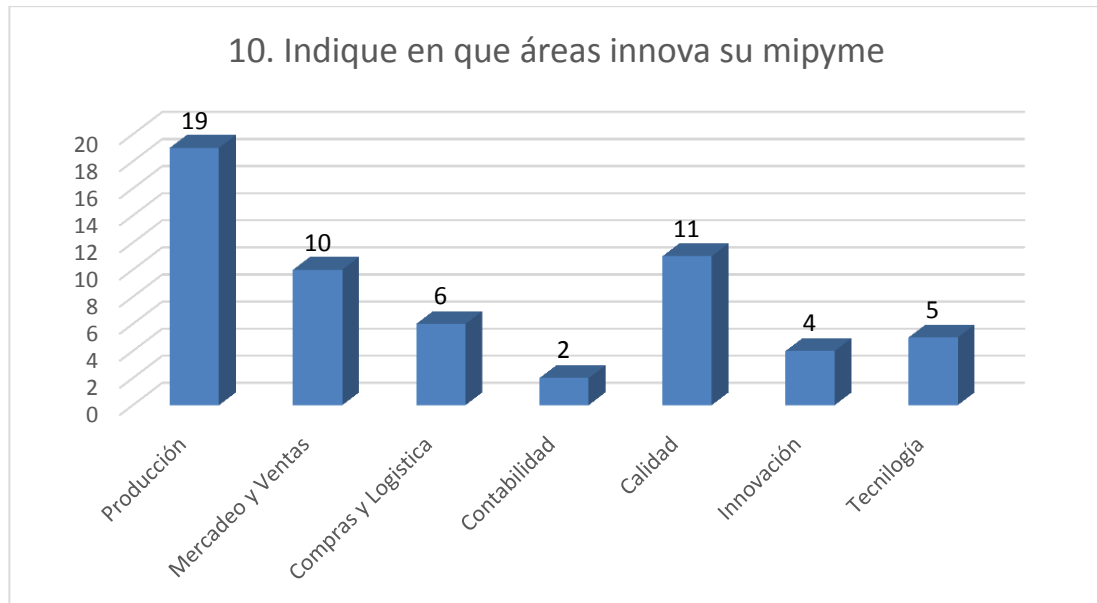
Para la pregunta No. 10, se les indaga a cada uno de los gerentes sobre cuáles son los procesos de la mipyme en los cuales aplican innovación.

Tabla 22 Pregunta No. 10 Áreas de innovación en las mipymes

10. Indique en qué áreas innova su mipyme	
Opciones	Repeticiones
Producción	19
Mercadeo y Ventas	10
Compras logística	6
Contabilidad	2
Calidad	11
Innovación	4
Tecnología	5

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 13 Áreas de innovación en las mipymes



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Entre las áreas seleccionadas que predominaron por empresarios se encuentra producción con 19 repeticiones, seguido de calidad con 11 repeticiones, posteriormente mercadeo y ventas con 10 repeticiones; entre las áreas con menor participación en los resultados se encuentra contabilidad con 2 repeticiones. Se infiere que la mayoría de los empresarios tienen el paradigma de que solo se puede innovar en producción, dando un menor peso la innovación por procesos con menor número de repeticiones. Ver Anexo No. 5

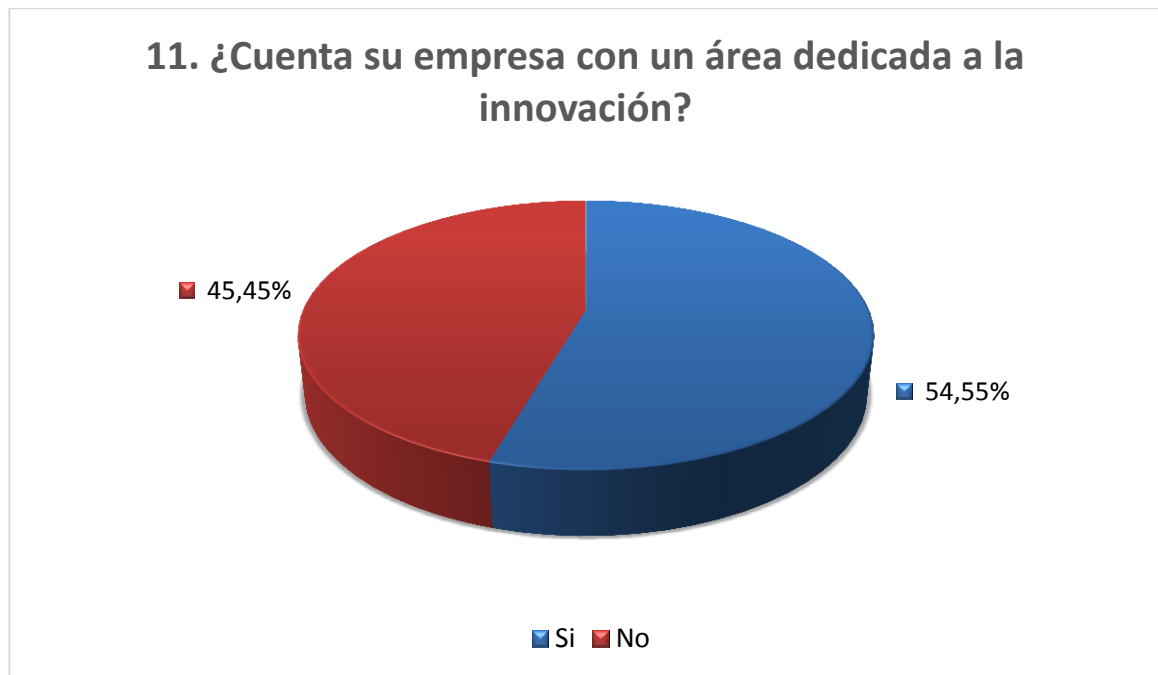
En la pregunta No. 11 se consulta sobre si las mipymes cuentan con un área encargada en innovación.

Tabla 23 Pregunta No. 11 Cuenta la mipyme con un área dedicada a la innovación

11. Cuenta su empresa con un área dedicada a la innovación		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	12	54,55%
NO	10	45,45%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 14 Cuenta la mipyme con una área dedicada a la innovación



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 54,55% de los empresarios indican que en su empresa hay una persona que se encarga de gestionar las ideas y fomentar la participación de los empleados, el 45,45% manifiestan no contar una unidad responsable.

En la pregunta No. 13 se les interroga a los empresarios que no innovan, el por qué no lo hacen. Teniendo en cuenta esto ellos respondieron de la siguiente manera:

Tabla 24 Razones por las cuales no innovan las mipymes del sector

13. Razones por las cuales no innovan las mipymes		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
Amenaza por el calzado chino	1	4,55%
No aplica	19	95,45%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 15 Razones por las cuales no innovan las mipymes del sector



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

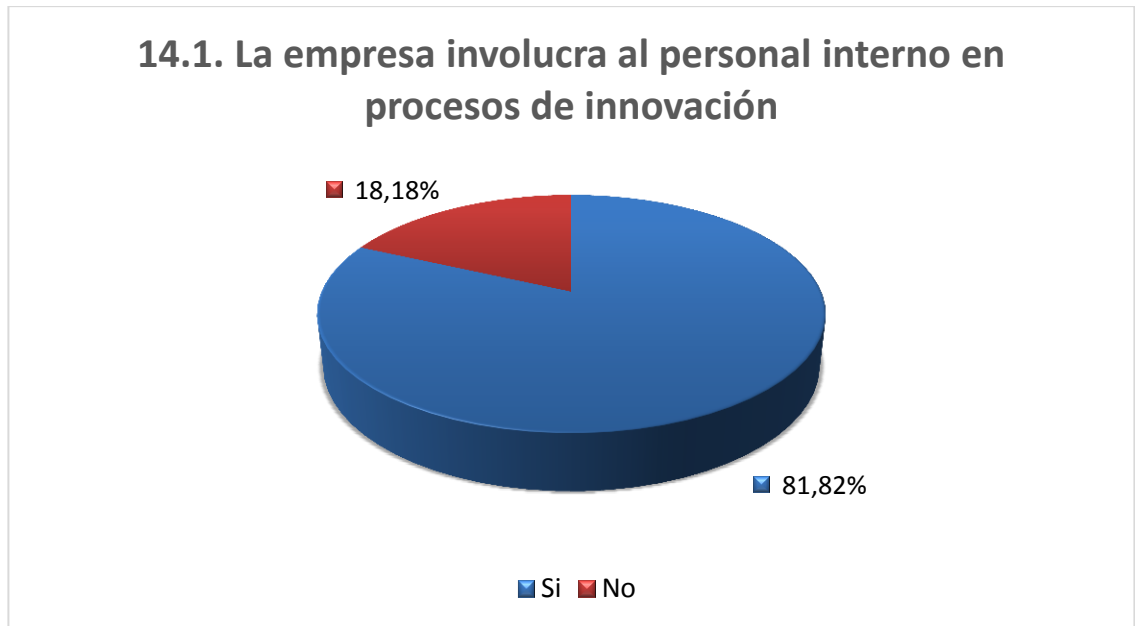
Se puede observar que el 4,55% se sienten amenazados por el calzado chino; este es el factor que las mipymes consideran su obstáculo para generar valor agregado en sus productos, en lograr una ventaja competitiva en el sector y una gran productividad que les permita conseguir un liderazgo representativo en la ciudad de Palmira. El 95,45% son las mipymes que si aplican la innovación en sus negocios lo que hace que no tengan obstáculos inmediatos para innovar.

Tabla 25 El personal es involucrado en el proceso de innovación

14. 1. La empresa involucra al personal interno en procesos de innovación		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	18	81,82%
NO	4	18,18%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 16 El personal es involucrado en el proceso de innovación



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 81,82% indican que la mipyme si involucra a sus colaboradores en el proceso de innovación y el 18,18% manifiesta que no involucra al personal. Este es un factor fundamental pues son las personas las que generan ideas.

Tabla 26 Consulta de fuentes externas que contengan información de innovación

14. 2. Consultan fuentes externas de conocimiento, como artículos científicos, libros, revistas u otros que contengan información de innovación.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	18	81,82%
NO	4	18,18%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 17 Consulta de fuentes externas que contengan información de innovación



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

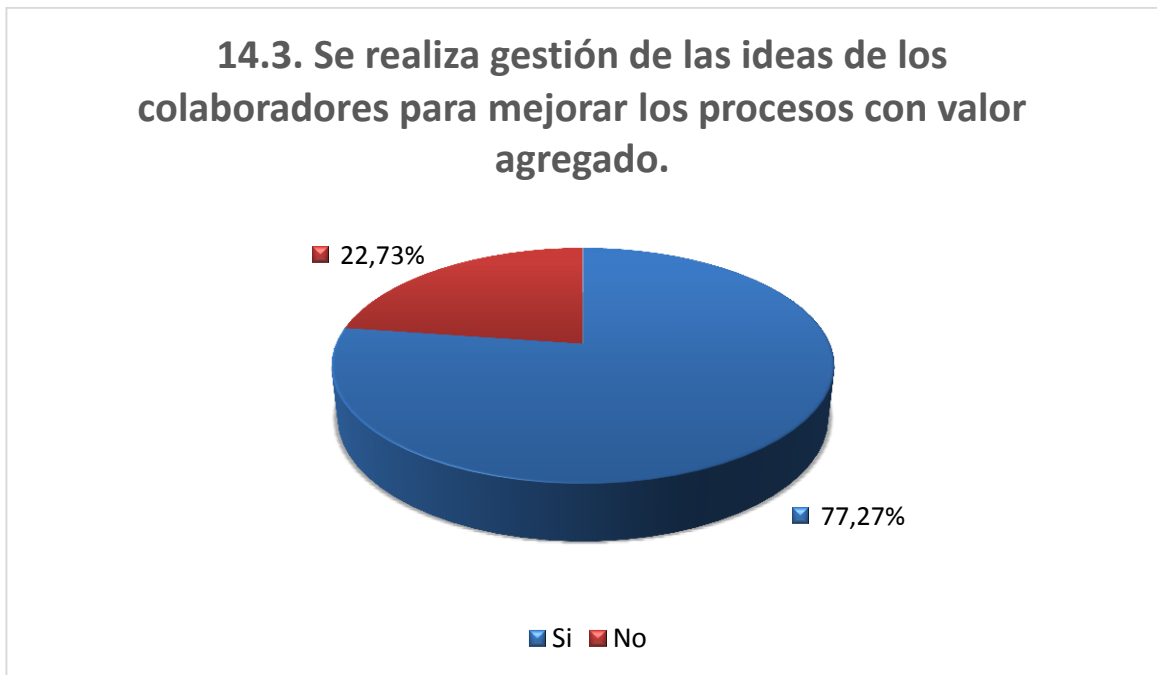
El 81,82% de los empresarios del sector consultan fuentes externas de conocimientos que contengan información sobre innovación mientras que el 18,18% manifiestan no consultarlas.

Tabla 27 Gestión de las ideas de los colaboradores para mejorar procesos con valor agregado

14. 3. Se realiza gestión de las ideas de los colaboradores para mejorar los procesos con valor agregado.		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	17	77,27%
NO	5	22,73%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 18 Gestión de las ideas de los colaboradores para mejorar procesos con valor agregado



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

A esta afirmación el 77,27% de los empresarios respondieron que si realizan gestión sobre las ideas de los empleados, mientras que 22,73% manifiesta no realizarlo.

Tabla 28 Actividades que promuevan la creatividad e innovación en la organización

14.4. Se realizan actividades que promuevan la creatividad e innovación en la organización.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	10	45,45%
NO	12	54,55%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 19 Actividades que promuevan la creatividad e innovación en la organización



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Como se observa en la gráfica No. 19 el 45,45% de los empresarios manifiestan que realizan actividades que promueven la creatividad y la innovación en la organización mientras que el 54,55% indican que no realizan este tipo de actividades.

Tabla 29 Iniciativa de la gerencia y apoyo de los cambios que agreguen valor

14.5. La gerencia cuenta con iniciativa y apoya los cambios que agreguen valor.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	21	95,45%
NO	1	4,55%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 20 Iniciativa de la gerencia y apoyo de los cambios que agreguen valor



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 95,45% de los empresarios afirman que cuenta con iniciativa y ofrecen apoyo a los cambios que agreguen valor, mientras que el 4,55% no brindan este apoyo.

Tabla 30 Con apoyo financiero y capital de trabajo hay mayor posibilidades de innovar

14.6. Cree usted que al tener más apoyo financiero o capital de trabajo hay más posibilidades de innovar.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	20	90,91%
NO	2	9,09%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 21 Con apoyo financiero y capital de trabajo hay mayor posibilidades de innovar



El 90,91% de los empresarios consideran que al tener más apoyo financiero o de capital tendrán más oportunidades de innovar, mientras que el 9,09% no están de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 31 Rediseños y redefiniciones

14.7. Realizan rediseños y redefiniciones de las actividades que componen los procesos con la intención de dar como resultado una reducción de costes, mejora en la calidad en los productos y un incremento en la productividad de la empresa.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	15	68,18%
NO	7	31,82%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 22 Rediseños y redefiniciones



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 68,18% de los empresarios manifiestan realizar rediseños y redefiniciones de las actividades que componen los procesos, mientras que el 31,82% indican que no lo realizan.

Tabla 32 Se cuenta con la opinión del cliente

14.8. La empresa tiene en cuenta las opiniones del cliente y evalúa las sugerencias y reclamos que presenta.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	22	100%
NO	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 23 Se cuenta con la opinión del cliente



El 100% de los empresarios manifiestan que siempre tienen en cuenta las opiniones del cliente además evalúan las sugerencias y reclamos que presentan. Sin embargo se evidencia que no realizan un rastreo al producto desde que deja la línea de producción hasta que es desechado por el consumidor final.

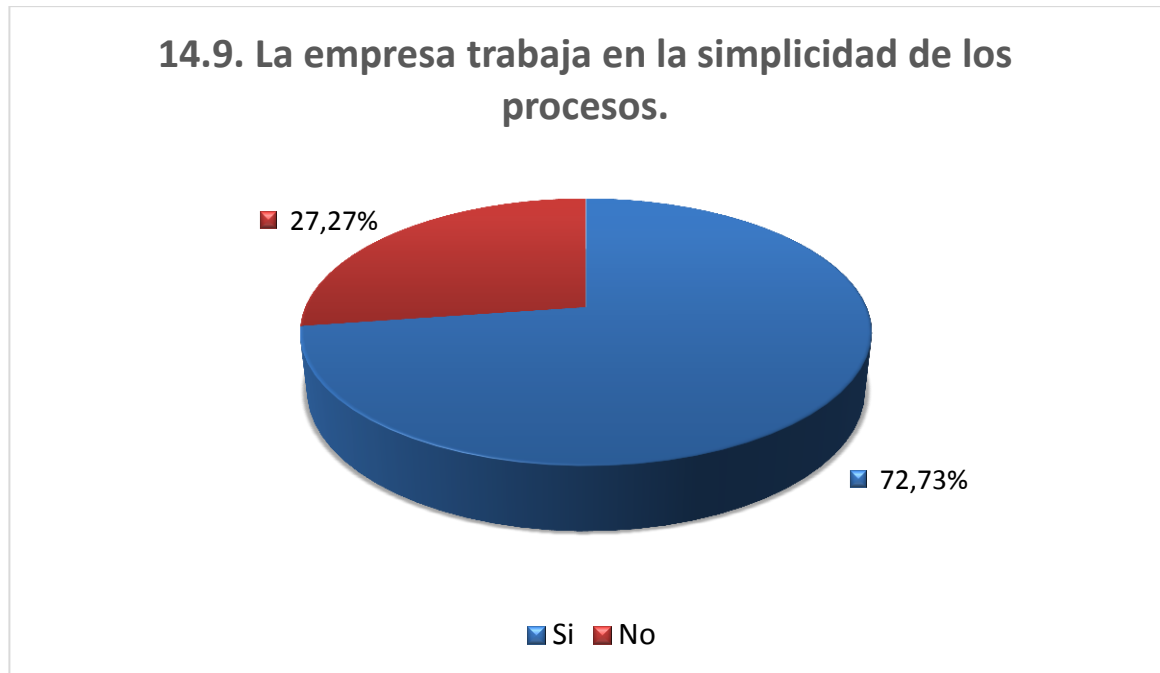
Tabla 33 Simplicidad de los procesos de las mipymes del sector

14.9. La empresa trabaja en la simplicidad de los procesos.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	16	72,73%
NO	6	27,27%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 24 Simplicidad de los procesos de las mipymes del sector



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 72,73% indican que trabajan en la simplicidad de los procesos, mientras que el 27,27% manifiestan que no realizar gestión para ello.

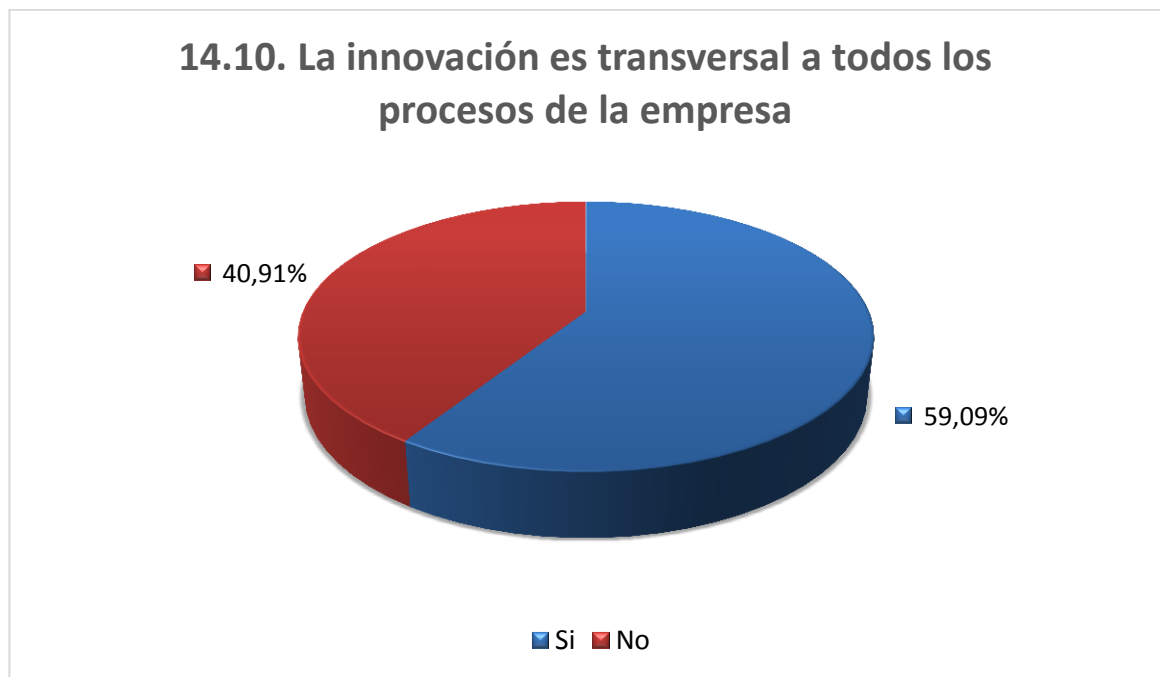
Tabla 34 Transversalidad de la innovación en todos los procesos de las mipymes del sector

14.10. La innovación es transversal a todos los procesos de la empresa

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	13	59,09%
NO	9	40,91%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 25 Transversalidad de la innovación en todos los procesos de las mipymes del sector



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 59,09% de los empresarios afirman que la innovación es transversal a todos sus procesos, mientras que el 40.91% restante manifiestan que no lo es.

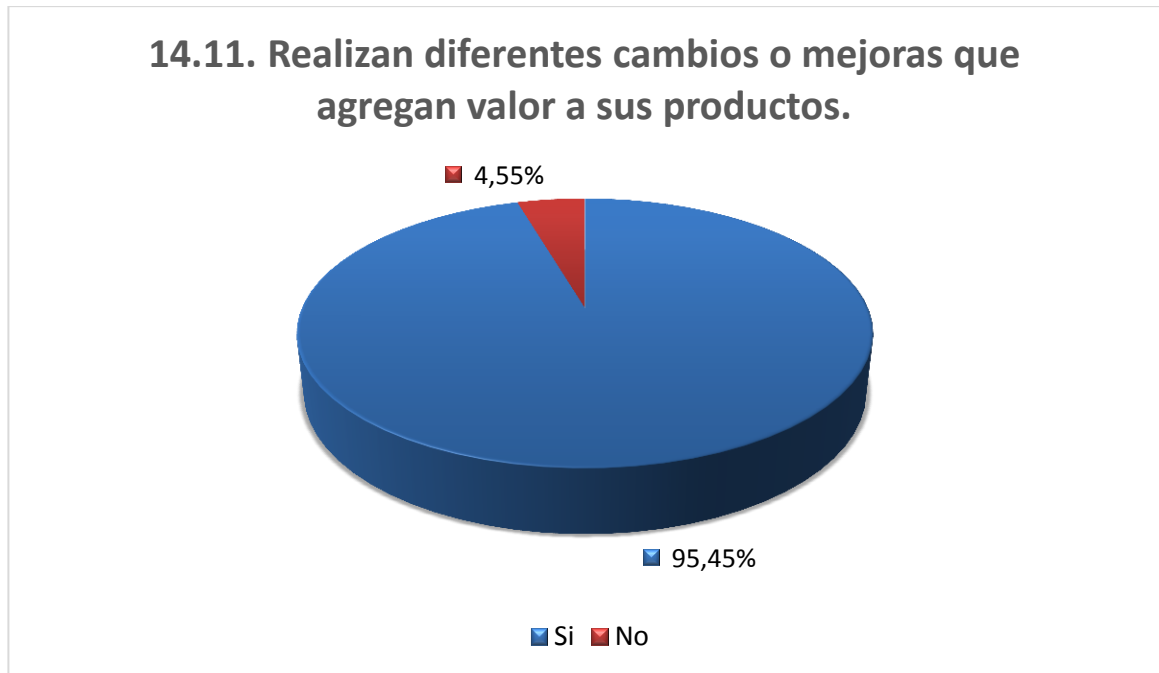
Tabla 35 Realización de cambios en las mipymes del sector

14.11. Realizan diferentes cambios o mejoras que agregan valor a sus productos.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	21	95,45%
NO	1	4,55%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 26 Realización de cambios en las mipymes del sector



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Con relación a la pregunta 14.11 el 95,45% de los empresarios del sector manifiesta que realizan mejoras a sus productos, mientras que un 4,55% manifiesta no realizar mejoras.

Tabla 36 Mejoras en las características técnicas, en los materiales y componentes, en la facilidad de uso u otras características funcionales del producto

14.12. Realizan mejoras en las características técnicas, en los materiales y componentes, en la facilidad de uso u otras características funcionales del producto.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	19	86,36%
NO	3	13,64%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 27 Mejoras en las características técnicas, en los materiales y componentes, en la facilidad de uso u otras características funcionales del producto



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 86,36% confirman que realizan mejoras en las características técnicas, en los materiales y componentes, en la facilidad de uso u otras características funcionales del producto, mientras que el otro 13,64% indican que no realizan estas mejoras.

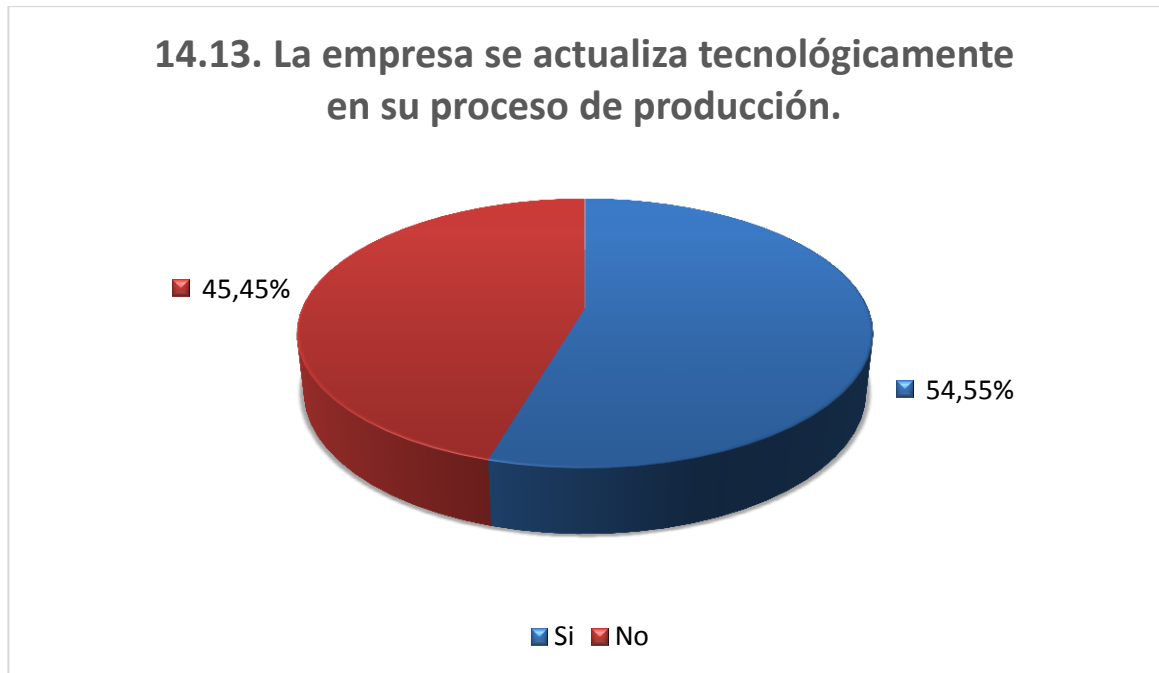
Tabla 37 Actualización en tecnología para los procesos de las mipymes del sector

14.13. La empresa se actualiza tecnológicamente en su proceso de producción.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	12	54,55%
NO	10	45,45%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 28 Actualización en tecnología para los procesos de las mipymes del sector



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 54,55% de los encuestados indican que actualizan su proceso de producción mientras que el 45,45% no realizan actualizaciones. Se evidencia que un gran porcentaje de estos empresarios ejecutan su producción de forma semiartesanal.

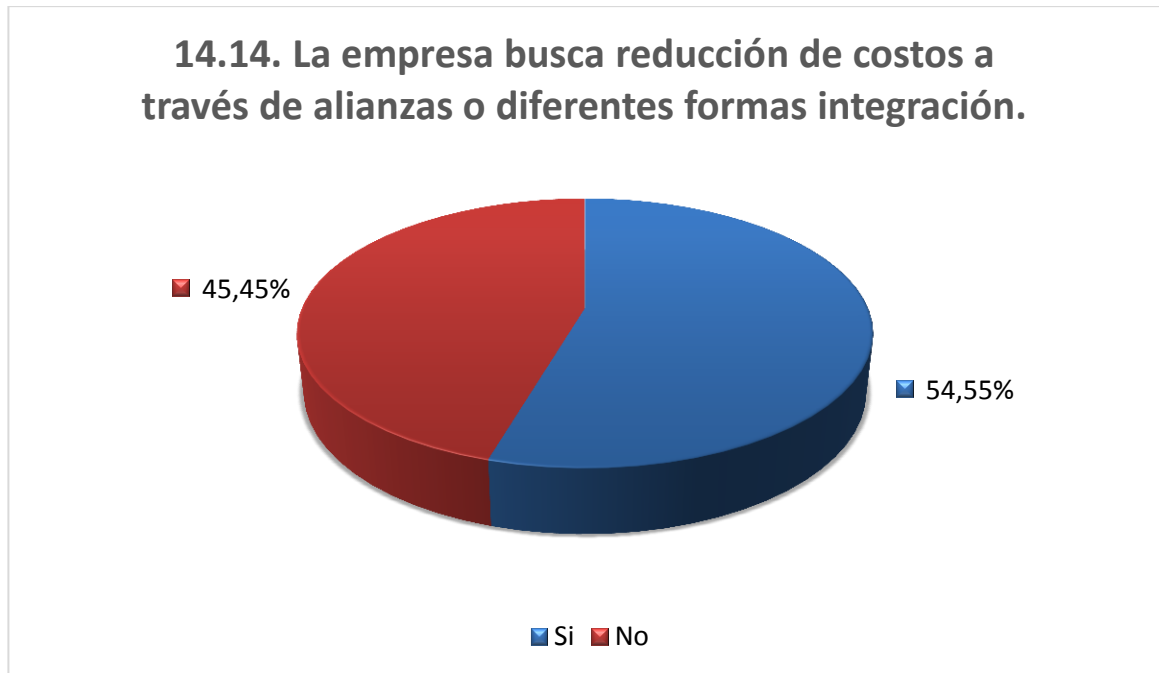
Tabla 38 Reducción de costos y alianzas estratégicas

14.14. La empresa busca reducción de costos a través de alianzas o diferentes formas integración.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	12	54,55%
NO	10	45,45%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 29 Reducción de costos y alianzas estratégicas.



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 54,55% de los empresarios buscan reducción de costos a través de alianzas o diferentes formas de integración, mientras que el 45,45% restante manifiesta no realizarlo. Esta afirmación evidencia la gran oportunidad de mejora que debe tener el sector en cuanto a alianzas, se observa que es un sector muy dividido y no hay un ambiente propicio de colaboración, sin embargo muchos empresarios manifestaron su disposición para agremiarse.

Tabla 39 Liderazgo en el sector

14.15. La empresa trabaja en obtener liderazgo por diferenciación en sus productos.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	21	95,45%
NO	1	4,55%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 30 Liderazgo en el sector



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 95,45% de los empresarios manifiestan que trabajan en obtener liderazgo por diferenciación en sus productos, mientras que el 4,55% indican no realizarlo. La diferenciación juega un papel fundamental en la competitividad del sector.

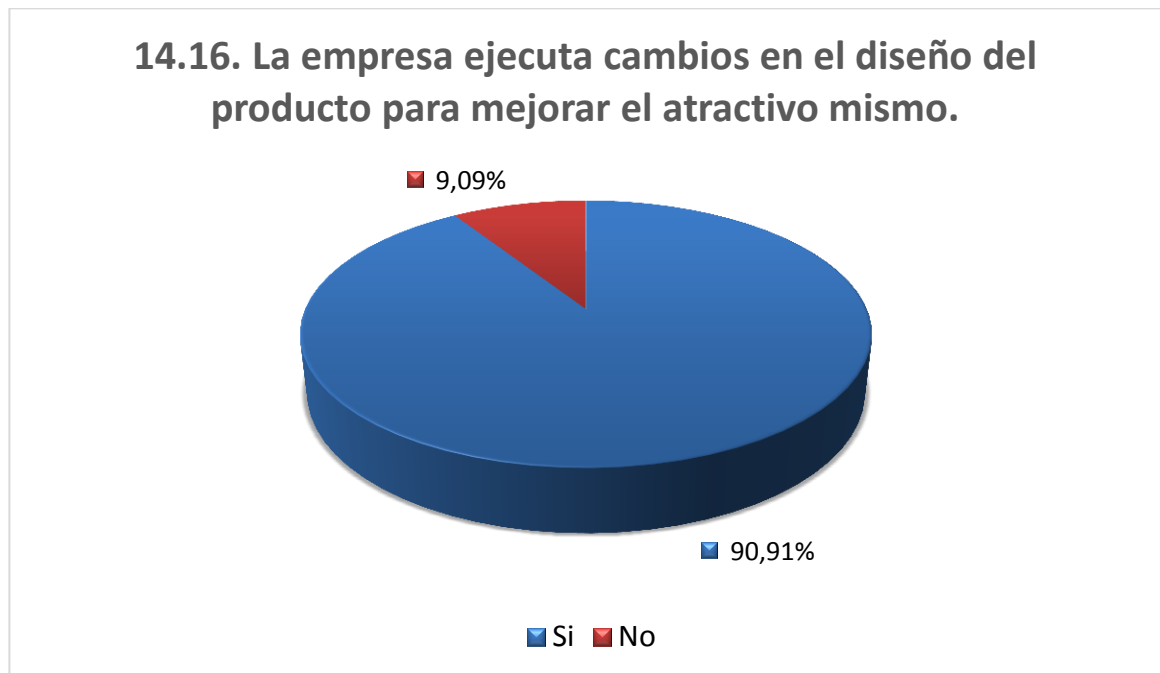
Tabla 40 Cambios en diseños del producto para mejorar el atractivo

14.16. La empresa ejecuta cambios en el diseño del producto para mejorar el atractivo mismo.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	20	90,91%
NO	2	9,09%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 31 Cambios en diseños del producto para mejorar el atractivo



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 90,91% de los empresarios ejecutan cambios en el diseño del producto para mejorar significativamente el atractivo del mismo, mientras que el 9.09% no lo ha realizado. Por la naturaleza del sector se evidencia que la necesidad de estar a la vanguardia permite que se ejecuten estos cambios.

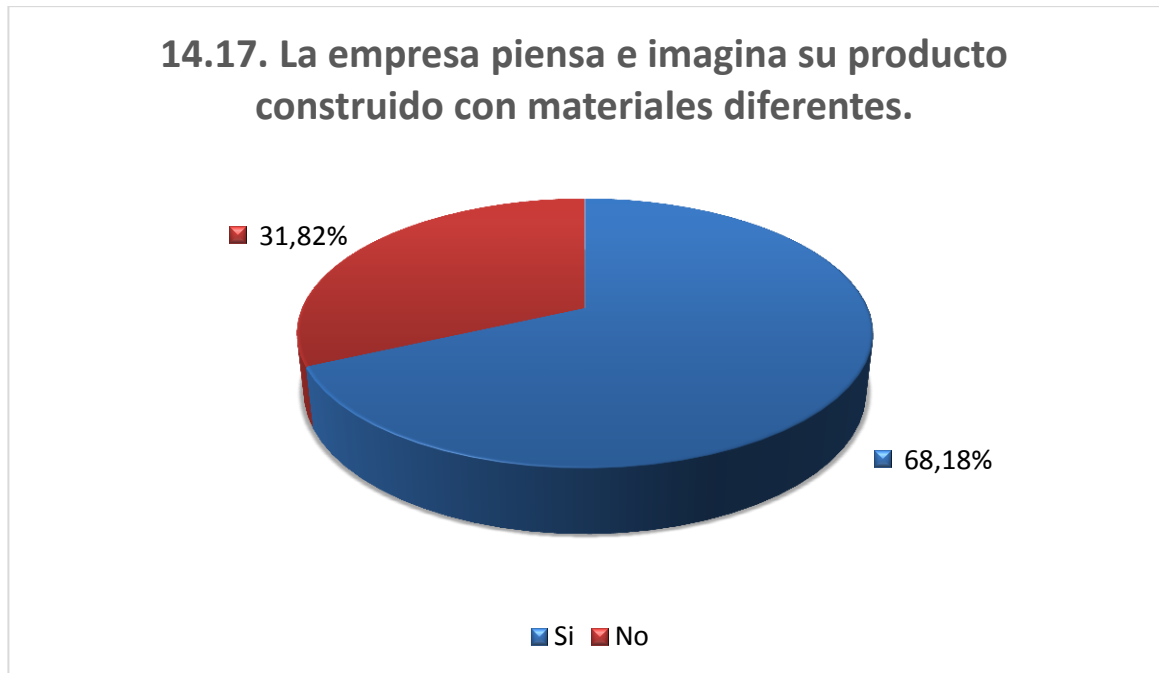
Tabla 41 Diferentes materiales de los productos de las mipymes del sector

14.17. La empresa piensa e imagina su producto construido con materiales diferentes.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	15	68,18%
NO	7	31,82%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 32 Diferentes materiales de los productos de las mipymes del sector



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 68,18% de los empresarios afirman que la empresa piensa e imagina su producto construido con materiales diferentes mientras que el 31,82% no lo imaginan de esta manera si no en materiales convencionales.

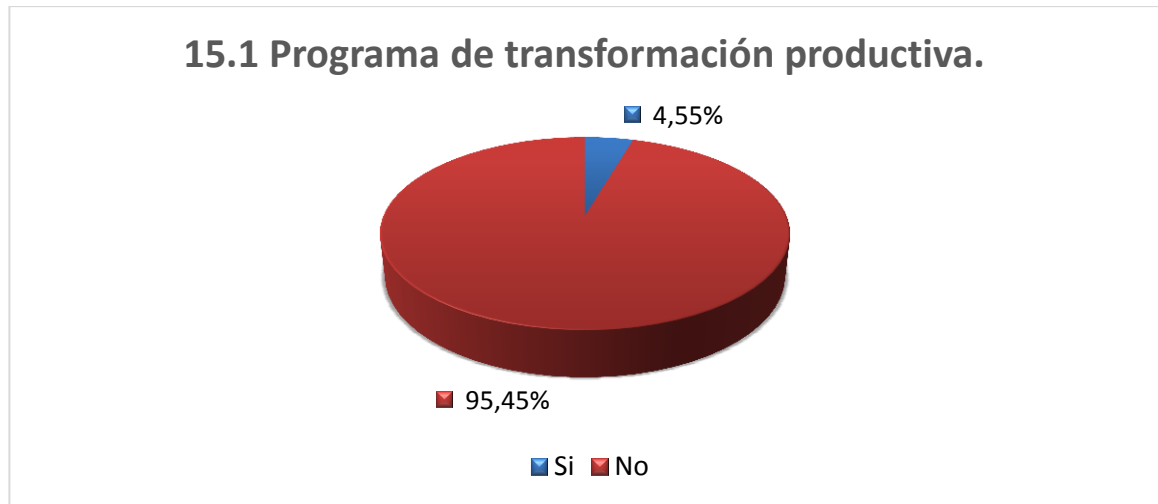
A continuación se le consulta a los gerentes de las Mipymes que programas a nivel municipal, regional, departamental o nacional conocen que impulse al sector del cuero, calzado y marroquinería.

Tabla 42 Conocimiento de las empresas del programa de transformación productiva

15.1 Programa de Transformación Productiva		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	1	4,55%
NO	21	95,45%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 33 Conocimiento de las empresas del programa de transformación productiva



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

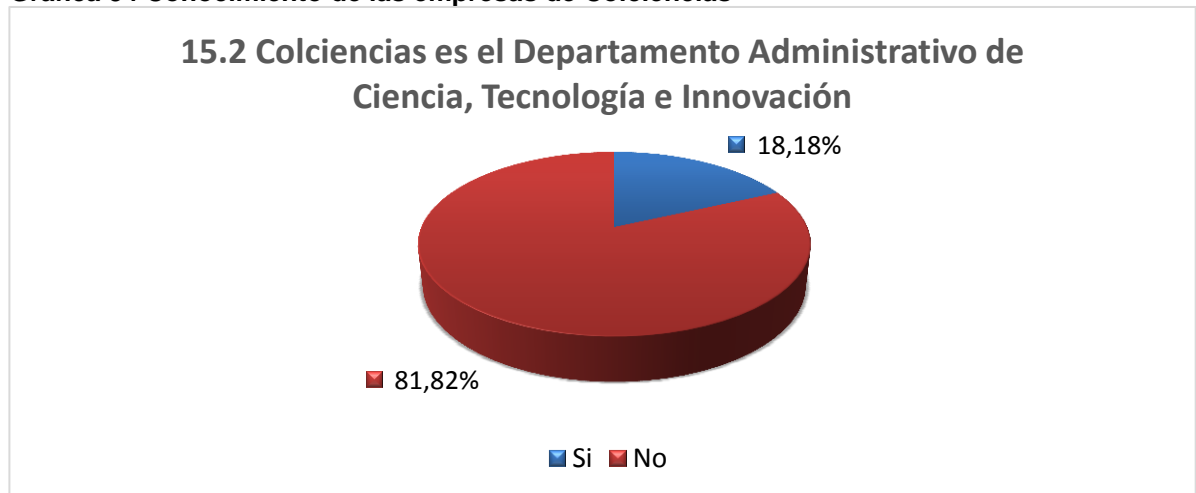
Tabla 43 Conocimiento de las empresas de Colciencias

15.2 Colciencias es el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	4	18,18%
NO	18	81,82%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 34 Conocimiento de las empresas de Colciencias



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Tabla 44 Conocimiento de las empresas de Impulsa

15.3 Impulsa		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	4	18,18%
NO	18	81,82%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 35 Conocimiento de las empresas de Impulsa



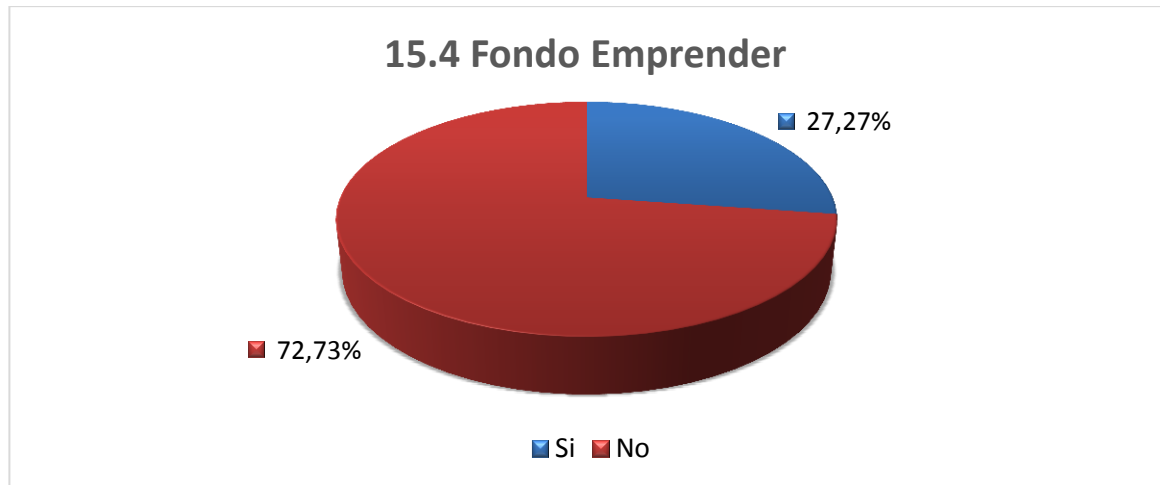
Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Tabla 45 Conocimiento de las empresas de Fondo Emprender

15.4 Fondo Emprender		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	6	27,27%
NO	16	72,73%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 36 Conocimiento de las empresas de Fondo Emprender



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

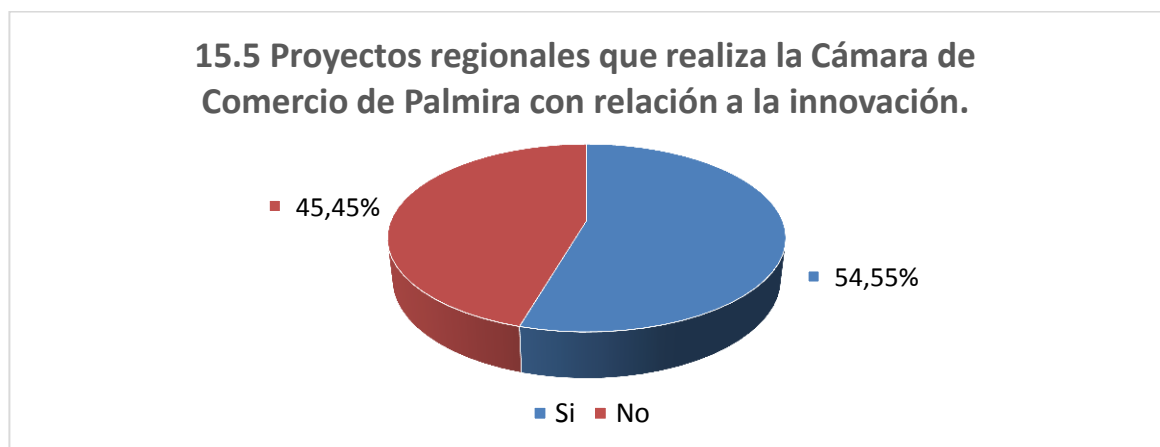
Tabla 46 Conocimiento de las empresas de Proyectos regionales que realiza la Cámara de Comercio de Palmira con relación a la innovación

15.5 Proyectos regionales que realiza la Cámara de Comercio de Palmira con relación a la innovación.

Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	12	54,55%
NO	10	45,45%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 37 Conocimiento de las empresas de Proyectos regionales que realiza la Cámara de Comercio de Palmira con relación a la innovación



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Tabla 47 Conocimiento de otros programas

15.6 OTROS: ¿Cuáles?		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
Fundación Coomeva	1	4,55%
Ninguno	21	95,45%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 38 Conocimiento de otros programas



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

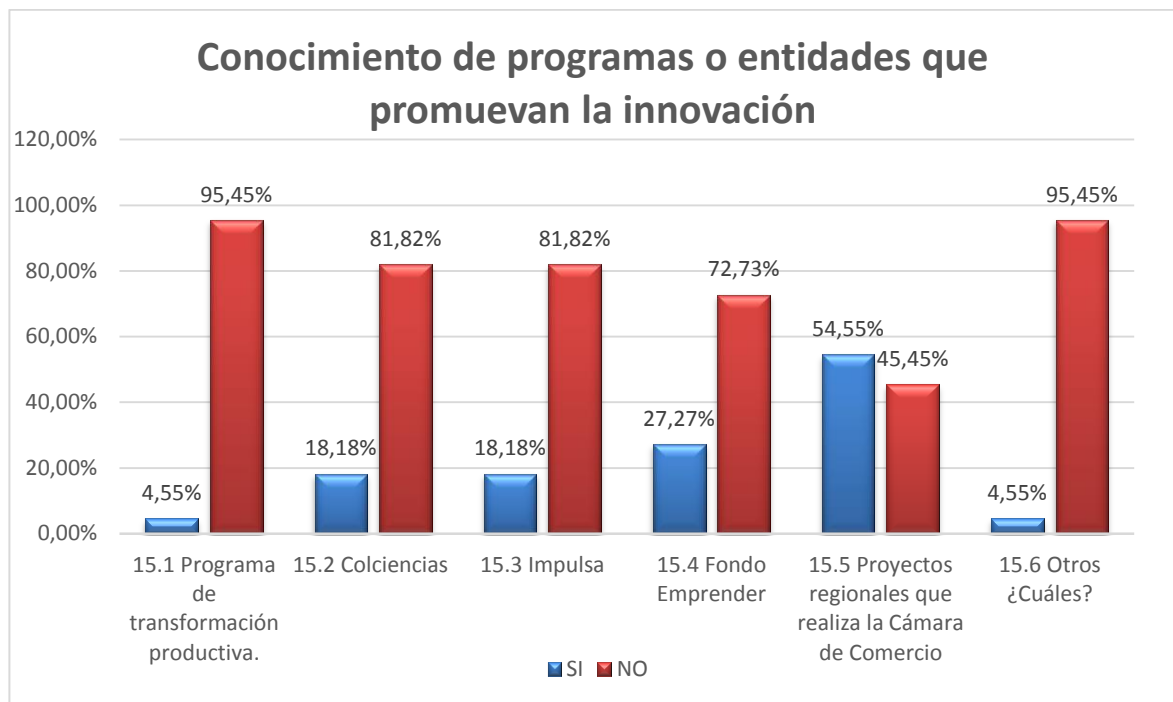
A continuación se mostrará la información consolidada de estas entidades y programas, y su respectivo análisis:

Tabla 48 Conocimiento de programas o entidades de promuevan la innovación

Programas o entidades de promuevan la innovación	SI	NO
15.1 Programa de transformación productiva.	4,55%	95,45%
15.2 Colciencias	18,18%	81,82%
15.3 Impulsa	18,18%	81,82%
15.4 Fondo Emprender	27,27%	72,73%
15.5 Proyectos regionales que realiza la Cámara de Comercio	54,55%	45,45%
15.6 Otros ¿Cuáles?	4,55%	95,45%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 39 Conocimiento de programas o entidades que promuevan la innovación consolidado



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Se consultó con los empresarios acerca de su conocimiento sobre diferentes programas o entidades que apoyan la innovación empresarial, en general se evidencia una gran frecuencia en cuanto al desconocimiento de estos programas.

Los empresarios manifestaron no conocer: el programa de transformación productiva en un 95,45%, Colciencias e impulsa en un 82,82%, seguido con un 72,73% del Fondo Emprender, mientras que el 54,55% manifiesta conocerlos proyectos regionales que realiza la cámara de comercio respecto a la innovación.

13.2.2. Investigación empírica

Para contrastar las respuestas de los gerentes de las mipymes del sector de Cuero, Calzado y Marroquinería de la ciudad de Palmira, se realizó visitas aproximadamente al 80% de las fábricas, donde por medio de la observación y

una lista de chequeo el grupo investigador verificó la gestión de innovación de estas empresas. Las demás listas de chequeo fueron aplicadas con información obtenida mediante comunicaciones telefónicas, correos, visitas como clientes, en las redes sociales de las empresas y estableciendo contacto con algunos empleados.

La estructura de la lista de chequeo fue inspirada en el Manual de Oslo y La Creatividad Aplicada de Alejandro Schnarch.

A continuación se plasmaran por proceso los hallazgos encontrados en cada visita:

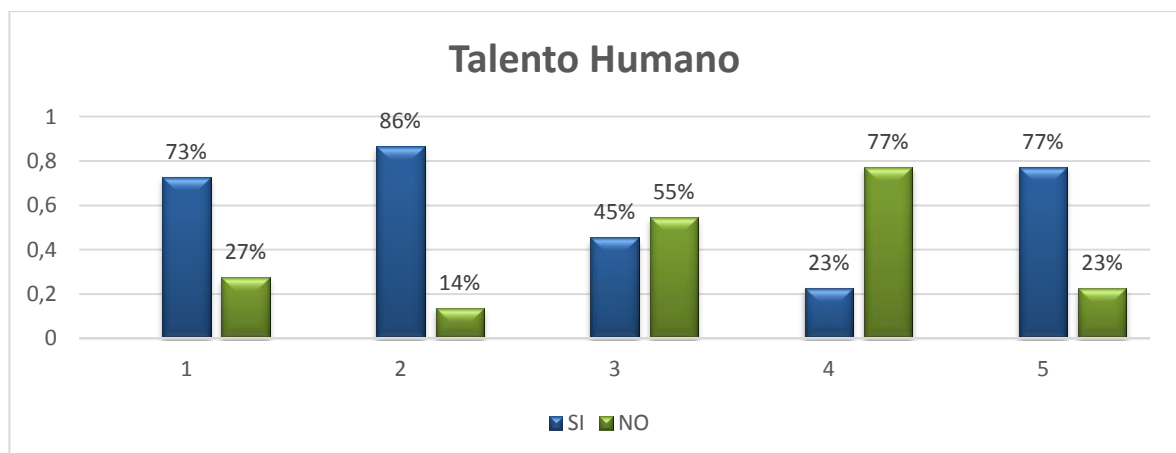
- **Talento humano**

Tabla 49 observación de la participación de los empleados en el proceso de innovación

PROCESO	No.	VARIABLE	SI	NO
TALENTO HUMANO	1	Activamente generan nuevas ideas.	73%	27%
	2	Tienen interés por aprender nuevas cosas.	86%	14%
	3	Se recompensan cuando generan ideas de carácter innovador.	45%	55%
	4	Se rotan en diferentes puestos de trabajo	23%	77%
	5	Trabajan en equipo.	77%	23%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 40 observación de la participación de los empleados en el proceso de innovación



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Se observa que en el 73% de las mipymes los colaboradores participan activamente en la generación de nuevas ideas generalmente en la unidad de producción, en cuanto a nuevos diseños se evidencia que hay poca generación de ideas en otras áreas importantes de la empresa, esto puede deberse a que el funcionamiento empresarial es relativamente informal.

Figura 7 Colaboradores en las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería



Fuente: Fotos tomadas por el grupo investigador

Se detectó adicionalmente que gran parte las mipymes están conformadas por el gerente y pocos empleados lo que hace que la comunicación sea directa y flexible, por lo tanto se facilita generar y comunicar nuevas ideas para agregar valor en cada uno de los productos.

Figura 8 Fotos mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería



Fuente:

Fotos tomadas por el grupo investigador

Se evidencia que los empresarios que son profesionales tienen una visión muy amplia con relación a su negocio, gran disposición para innovar y buena capacidad para adaptarse a los cambios que en este sector son tan constantes debido a su naturaleza de modas y tendencias. Mientras que en la mayoría de los empresarios se percibe una carencia de mirada al futuro.

Se identifica que el 86% de las mipymes tienen interés por aprender nuevas cosas.

Los gerentes saben y reconocen que es importante tener conocimiento de todo lo que está pasando en el mundo, especialmente en su sector para lograr identificar cómo y en que pueden mejorar significativamente el producto generando valor agregado que les permita incrementar su productividad y liderazgo en el mercado, sin embargo se observa que hace falta determinación para explorar campos diferentes a la producción, esto se puede deber a su nivel bajo medio de educación.

Se evidencia que el 45% de las mipymes realizan reconocimientos cuando generan ideas de carácter innovador, sin embargo no hay un programa formal para establecer este tipo de reconocimientos que generen estímulos intrínsecos, es decir se realizan reconocimientos informales de la buena gestión de los empleados. El 55% restante de las empresas del sector no realizan reconocimientos de este tipo. Se considera que este punto debe ser estudiado a mayor profundidad pues las motivaciones de los seres humanos varían de acuerdo a sus intereses.

Solo el 23% de estas mipymes realizan rotación de los empleados por diferentes puestos de trabajo y el 77% no lo practican, esto corresponde a que el número de empleados es relativamente pequeño

En dos de estas empresas se evidencia que contribuyen al crecimiento de sus empleados, apoyando financieramente a quienes realizan sus estudios universitarios.

En la mayoría de los casos los empresarios se quejan de la poca mano de obra calificada para la producción de artículos de cuero.

Se evidencia que el 77% trabajan en equipo mientras que un 23% no lo hace, estas empresas al ser mipymes tiene facilidad de contacto con todo los miembros de la organización, sin embargo sus relaciones de producción son tradicionales, es decir no hay división técnica del trabajo.

En cuanto al talento humano es posible afirmar que juega un papel crucial con la creatividad por ser esta una fuente para la innovación.

- **Producción**

Tabla 50 observación innovación en producción

PROCESO	No.	VARIABLE	SI	NO
PRODUCCIÓN	1	Se desarrollan las nuevas ideas de los clientes y proveedores para la generación de valor.	86%	14%
	2	Se rechazan las ideas si el costo es elevado.	18%	82%
	3	Entiende la importancia de agregar valor en sus productos.	91%	9%
	4	Solo pretenden cumplir con los pedidos que realizan los clientes.	23%	77%
	5	Cuentan un plan de negocio definido a lanzar para un periodo determinado.	41%	59%
	6	Cuentan con un plan de sugerencias donde analizan y dan respuesta oportuna.	41%	59%
	7	Generan valor agregado en sus productos de una manera proactiva.	64%	36%
	8	Mejoras no solo en producto sino también en procesos.	55%	45%
	9	Descartan los productos que no funcionan por completo.	9%	91%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Se observa que el 86% de estas mipymes desarrollan las nuevas ideas de los clientes y proveedores para la generación de valor, mientras que el 14% no lo realiza; de acuerdo a lo identificado la mayoría de estas empresas realizan los productos en cuero que el cliente desee, para el caso del calzado muchas de

estas empresas le fabrican el calzado que el cliente quiera en todo aspecto: color, diseño, altura del tacón, entre otros. En algunos casos contaron experiencias con proveedores de cuero quienes les suministran catálogos con lo último en modas y tendencias.

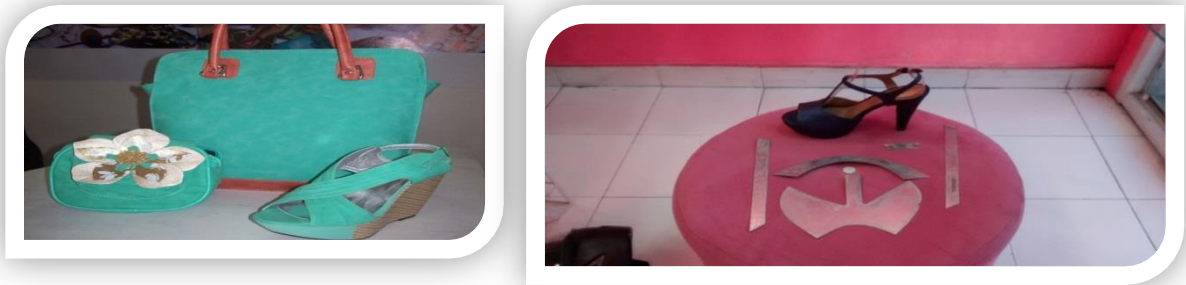
Se identificó que la mayoría de estas empresas producen productos complementarios y/o accesorios.

El 82% de los empresarios manifestaron no rechazar las ideas si el costo es elevado, muchos hicieron claridad en que aceptaban las nuevas ideas en cuanto al producto mismo, sin embargo si las ideas requieren una inversión fuera de su capacidad económica no eran implementadas. Por otro lado el 18% manifestó que rechazan estas ideas pues su baja rentabilidad no permite hacer grandes inversiones. Se observa que los empresarios de estas mipymes tienen una gran predisposición si el costo de la idea es alto, sin embargo ninguno habló del retorno de la misma, ni de realizar gestión sobre las ideas para futuras inversiones. Algunos empresarios manifestaron que en este tipo de casos se busca la manera de utilizar materiales sustitutos que les facilite y economice el proceso de la nueva idea.

Se observa que el 91% de los empresarios entienden la importancia de agregar valor en sus productos por lo tanto compiten con calidad y diferenciación. La mayoría de estas empresas generan constantemente nuevos diseños de sus productos. Es preciso mencionar que el 82% de estas empresas funcionan hace más de 5 años es decir que se han consolidado en el mercado.

Se identifica que el 77% de los empresarios quieren ir más allá de los pedidos que realizan sus clientes, buscan entregar productos de la más alta calidad y lograr una fidelización, mientras que el 23% solo pretenden cumplir con los mismos.

Figura 9 Fotos. Diseños de las mipymes del sector cuero calzado y marroquinería.



Fuente: Fotos tomadas por el grupo investigador

Se evidencia que el 41% de los empresarios cuentan con un plan de negocio definido a lanzar para un periodo determinado, sin embargo no es estructurado, solo se establecen metas y las comunican a sus empleados. Mientras que el 59% no lo tiene realizan planes de negocio.

Se identifica que solo el 41% de los empresarios cuentan con un plan de sugerencias donde analizan reclamaciones del cliente y dan respuesta oportuna, pues estos realizan seguimiento al cliente para no perderlo, este proceso es simple y solo consta de recibir la sugerencia y de una manera inmediata el gerente le indica si es técnicamente posible que se aplique y el resultado es la entrega del producto con las sugerencias aplicadas, también se observa que el 59% no toma acciones preventivas de acuerdo a las reclamaciones que se presentan, en el trabajo de campo se evidenciaron 3 reclamaciones en mipymes distintas las cuales no fueron atendidas de la mejor manera, a pesar que el 100% manifestaron en la encuesta tener en cuenta las opiniones del cliente y evaluar las sugerencias y reclamos que presenta. Innovar también significa implementar nuevas formas de comercializar y vender, por lo tanto este es un aspecto en el que deben trabajar estas empresas.

Se evidencia que el 64% de las mipymes generan valor agregado en sus productos de una manera proactiva, estos empresarios manifestaron realizar investigaciones sobre lo último en modas y tendencias, mientras que el 36%

indican que esperan muchas veces a que los líderes del mercado lancen diseños para ellos mejorarlos significativamente y lograr una diferenciación.

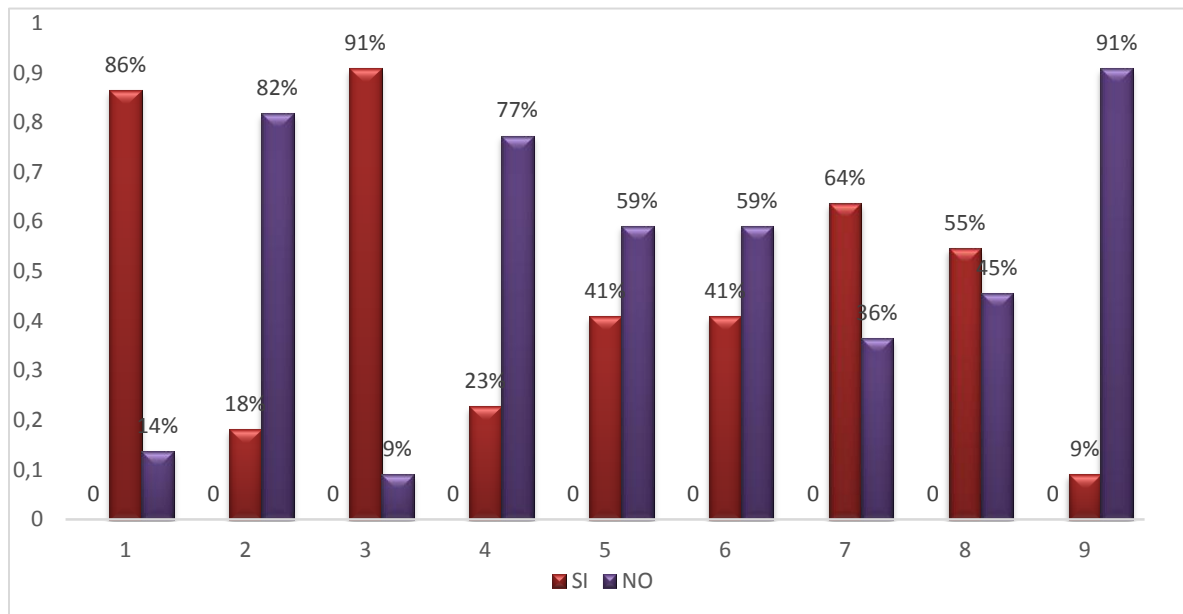
El 55% de los empresarios manifestaron realizar mejoras no solo en producto sino también en procesos, sin embargo se pudo observar que casi el 95% de estas empresas no tienen levantados sus procesos y procedimientos. Mientras que el 45% de las mipymes tienen tendencia a realizar mejoras en diseños de los productos, pero en muchas ocasiones no realizan mejoras ni siquiera en su proceso de producción que en la mayoría de los casos es semiartesanal. Todas estas mejoras se miran desde el punto de vista que sean significativas y generen valor agregado en cada uno de los productos y procesos que les permitan alcanzar una ventaja competitiva.

EL 91% de los empresarios manifestaron que reutilizan los productos que no funcionan por completo, en muchas ocasiones le dan un uso diferente como por ejemplo un adorno adicional en un zapato, bolso, billetera y demás productos. Solo el 9% manifestó que descartan estos productos.

Se evidenció que en el sector hay una empresaria que es diseñadora de modas y también una empleada de otra mipyme estas personas contribuyen significativamente en el éxito de cada negocio.

Se observó baja productividad en el sector debido a la capacidad instalada de estas mipymes, un bajo nivel tecnológico para producción y mano de obra no calificada.

Gráfica 41 observación innovación en producción



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

- **Mercadeo y ventas**

Tabla 51 observación innovación en proceso de mercadeo y ventas

PROCESO	No.	VARIABLE	SI	NO
MERCADEO Y VENTAS	1	Se generan estrategias proactivas según la actividad del mercado.	55%	45%
	2	Tienen buzón de sugerencias.	32%	68%
	3	Campañas de publicidad BTL	14%	86%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Se observó que el 55% de las empresas generan estrategias proactivas según la actividad del mercado, algunos ejemplos manifestados por los empresarios fueron las promociones 2*1, descuentos del 30% en el segundo par de zapatos, liquidaciones de colecciones antiguas hasta con el 80% de descuento en algunos casos.

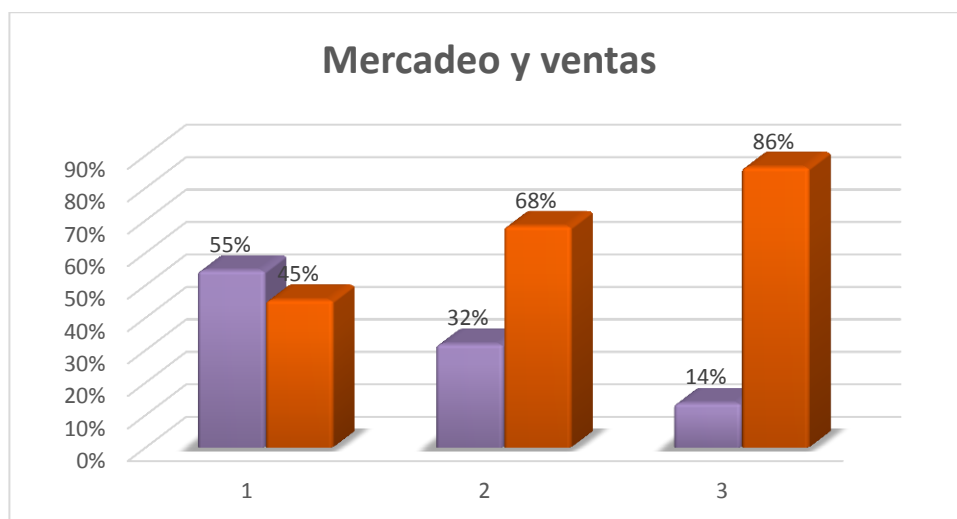
Se observó que solo el 32% cuenta con buzón de sugerencias, mientras que el 68% no cuenta con el mismo. Aunque este aspecto no es una fuente para obtener ideas innovadoras de los clientes, sirve para indagar en que forma recibe la empresa las retroalimentaciones de los clientes en cuanto a las innovaciones que se hayan hecho con antelación en los diferentes productos que ellos ofrecen.

Seguidamente se evidenció que el canal de distribución de la mayoría de estas empresas es directo al consumidor final.

Se identificó que el solo el 14% realizan campañas publicitarias no convencionales BTL, en todos los casos los propietarios son profesionales. Dos de estos manifestaron realizar branding. El 86% indica que no realizan este tipo de campañas, algunos de estos realizan publicidad mediante de redes sociales y otros se abstienen de realizar campañas por este medio ya que tienen el temor de poder cumplir con la demanda que esto les genere.

En general la gestión en el mercadeo y ventas en estas mipymes es muy débil, sus estrategias de publicidad son tradicionales como el volanteo, perifoneo y la publicidad por redes sociales.

Gráfica 42 observación innovación en proceso de mercadeo y ventas



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Estas son frases de algunos gerentes sobre su opinión del mercadeo:

“Un arma fundamental para nuestro mercado ha sido el marketing relacional, es el mejor de todos, el negocio de este siglo es hacer clientes fieles”. Luz Eneyda Morales.

"Nuestros productos compiten con calidad y diseños que atrapan al cliente" Luz Marina Parra.

- **Tecnología**

Tabla 52 observación de la innovación en el proceso de tecnología

PROCESO	No.	VARIABLE	SI	NO
TECNOLOGÍA	1	Invierte en maquinaria	45%	55%
	2	Genera nuevos sistemas de información para ser más eficientes.	41%	59%
	3	Han desarrollado maquinaria para su uso.	9%	91%
	4	Se informan sobre las nuevas tendencias tecnológicas.	55%	45%
	5	Tienen toda la maquinaria necesaria para realizar sus productos.	68%	32%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

El 45% de las mipymes el sector invierte en maquinaria, mientras que el 55% restante no invierte, sin embargo tratan al máximo de realizarles los mantenimientos preventivos y necesarios para no generar un sobre costo en maquinaria.

Figura 10 Fotos maquinaria de las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería



Fuente: Fotos tomadas por el grupo investigador

Se observa que el 41% invierte en sistemas de información para ser más eficientes, estos sistemas generalmente son contables y de inventarios. El 59% restante no cuenta con este tipo de sistemas.

Se identificó que solo el 9% ha desarrollado maquinaria para su uso, entre estos casos una pegadora de zapatos deportivos. Mientras que los demás empresarios es decir el 91% no ha desarrollado este tipo de maquinaria.

Figura 11 Pegadora de calzado de una mipyme del sector cuero, calzado y marroquinería

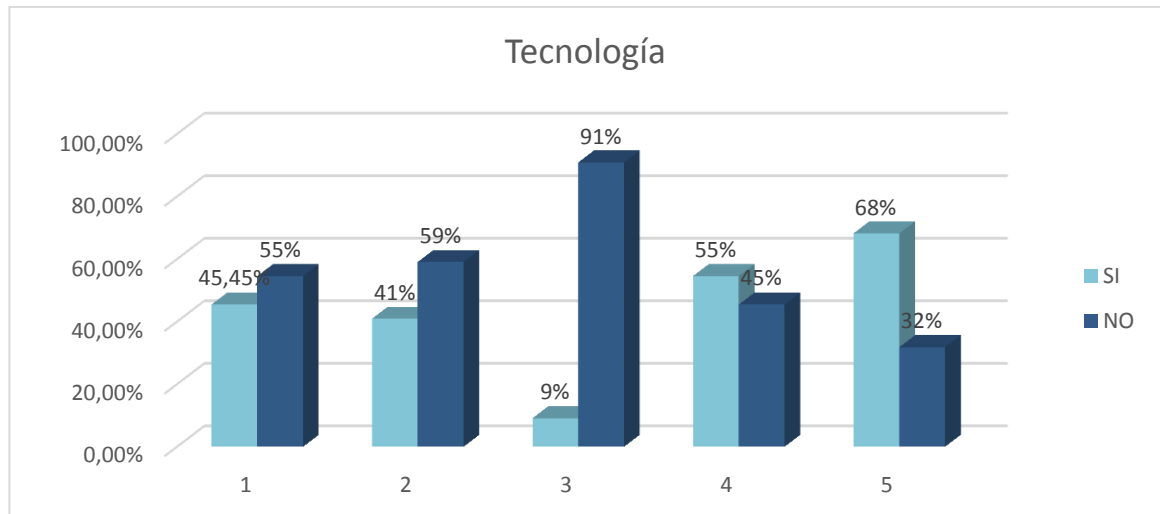


Fuente: Fotos tomadas por el grupo investigador

Se evidencia que solo el 55% se informa sobre las nuevas tendencias tecnológicas con la consulta de revistas, televisión, internet y demás medios informativos, mientras que el 65% restante no lo realiza, estos últimos expresan que hay falta de interés debido a su iliquidez.

Se encontró que el 68% tienen toda la maquinaria necesaria para realizar sus productos, mientras que el 32% no cuentan con las mismas. Algunos empresarios manifiestan inconformidad ya que deben trasladarse hasta Cali debido a que el servicio de troquelado en Palmira no es garantizado.

Gráfica 43 observación de la innovación en el proceso de tecnología



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Figura 12 Fotos. Fabricas mipymes de cuero, calzado y marroquinería.



Fuente: Fotos tomadas por el grupo investigador

- **Patentes**

Tabla 53 patentes

PROCESO	No.	VARIABLE	SI	NO
PATENTES	1	Tiene patentes	5%	95%
	2	Protegen los diseños cuando se ven en peligro de ser copiado.	0%	100%
	3	Conocen la importancia de las patentes.	36%	64%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Se encuentra que uno de los empresarios cuenta con una patente denominada: “Dispositivo tipo bolsillo de material flexible adaptable a prendas de vestir y a contenedores para guardar y transportar objetos, que muestra u oculta información”.

Figura 13 Certificado de patente en una de las mpymes de cuero, calzado y marroquinería.



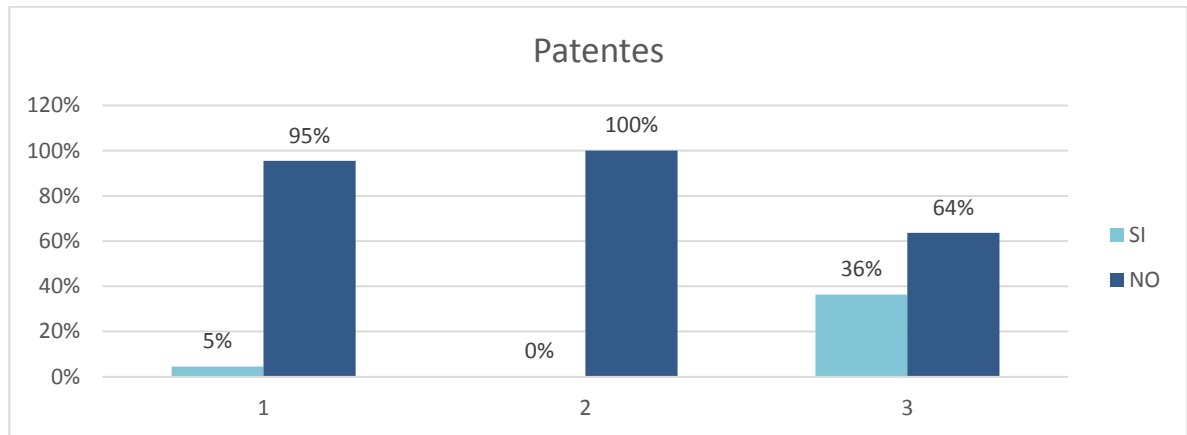
Fuente: Fotografía tomada por el grupo investigador con previo consentimiento verbal del Señor Orlando Olaya.

A continuación relacionamos el concepto de innovación de este empresario especialista en creatividad:

"La innovación es la secuencia de ideas capaces de alimentar la visión de un empresario" Olaya Orlando-Tripway.

Se identifica que los empresarios no protegen sus diseños. Solo el 36% reconoce la importancia de las patentes, el 64% restante no reconoce la importancia de las mismas.

Gráfica 44 patentes



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

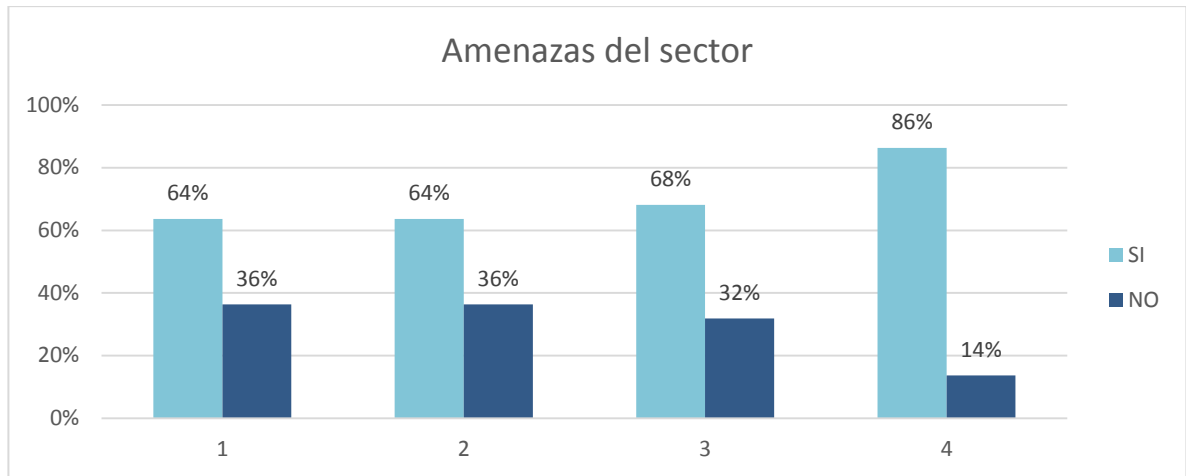
- **Amenazas del sector**

Tabla 54 Amenazas del sector

FACTORES	No.	VARIABLE	SI	NO
Considera los siguientes factores una amenaza	1	Contrabando	64%	36%
	2	Piratería	64%	36%
	3	Mano de obra barata	68%	32%
	4	Importaciones en el sector en cuanto al producto que usted también fabrica.	86%	14%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 45 amenazas del sector



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

En gran porcentaje las mipymes coinciden con que el contrabando, la piratería, la mano de obra barata y las importaciones de productos que el sector fabrica son factores que perjudican en gran medida a estas mipymes en la ciudad, pues por la situación económica que se está presentando actualmente en el país, la gran mayoría de los consumidores prefieren comprar productos económicos sin impórtales la calidad.

La otra pequeña parte de las mipymes, consideran que los factores nombrados anteriormente no afectan sus ventas en razón a que su producto cuenta con un alto grado de diferenciación lo cual es primordial en la decisión de compra. Dos empresarios manifestaron que su mayor tesoro son los moldes de los zapatos ya que esto los hace cómodos y preferidos por las mujeres, también consideran que sus productos tienen un gran potencial exportador, solo que hacen falta recursos.

Se evidencia que uno de los empresarios diversificó del portafolio de productos debido a que la competencia con los productos chinos es difícil y que por esta razón hoy día se dedican principalmente a prestar el servicios de alquiler de las máquinas y al suministro de algunos insumos para el sector.

Lista de chequeo tabulada. [Ver Anexo No. 6](#)

Frases de los empresarios

"Pensamos muchas veces en cerrar el negocio ya que el contrabando y los productos chinos generaron una guerra de precios para la que no estábamos preparados, sin embargo nuestra forma de sobrevivir en el mercado fue la diferenciación en diseños y calidad" Ramírez Efrain- Calzado Seven.

"Un bolso chino tiene un precio final igual al costo de producción nuestro, es difícil competir con estos precios, nuestra empresa trabaja en generar bolsos con un buen diseño sin embargo la competencia es dura" Vélez Leonardo.

"Con los productos chinos ya no es posible competir, ahora nos dedicamos principalmente a prestar el servicios de alquiler de las máquinas para fabricación de productos del sector y al suministro de algunos insumos para el sector " Hija Leonel Parra.

13.2.3. Confrontación de los resultados de investigación con el esquema teórico propuesto.

13.2.3.1. Conceptos de Innovación

Se identifica que un 54,55% de los empresarios consideran que innovar es crear nuevos diseños, lo cual va de la mano con los mitos de innovación planteados por Iván Darío Parra M, lo que sustenta los paradigmas de quienes dirigen las organizaciones:

- La innovación es, en su mayor parte sobre los productos.
- La innovación tiene que ver solo con la línea principal de la actividad de la organización.¹³⁰

El 13.64% coinciden con la definición de Michael Porter, pues consideran que es diferenciación y valor agregado.¹³¹

130 MESA, Iván Darío Parra. Innovación: conceptos, procesos, mitos y realidades, 2ª edición. Medellín: Universidad de Antioquia, 2011.

El 9.09% concuerdan con el concepto de cambio que agrega valor de Roger La Salle¹³².

El 22,64% restante corresponde a otros conceptos no identificados.

Por otra parte el 81,82% de estas empresas manifiestan que consultan fuentes externas de conocimiento, como artículos científicos, libros, revistas, u otros que contengan información de innovación.

13.2.3.2. Alejandro Schnarch – Creatividad Aplicada

Según Alejandro Schnarch¹³³ la innovación se puede clasificar por su objeto en dos tipos: productos y procesos, de esta forma se clasificó la pregunta No. 14 de la encuesta aplicada, sin embargo se incluyeron dentro de este grupo varias afirmaciones de diferentes teorías de autores reconocidos en materia de Innovación.

Tabla 55 Afirmaciones por procesos

TIPO DE INNOVACIÓN	AFIRMACIÓN	SI	NO
PROCESOS	14.1. La empresa involucra al personal interno en procesos de innovación.	81,82%	18,18%
	14.2. Consultan fuentes externas de conocimiento, como artículos científicos, libros, revistas, u otros que contengan información de innovación.	81,82%	18,18%
	14.3. Se realiza gestión de las ideas de los colaboradores para mejorar los procesos con valor agregado.	77,27%	22,73%
	14.4. Se realizan actividades que promuevan la creatividad e innovación en la organización.	45,45%	54,55%
	14.5. La gerencia cuenta con iniciativa y apoya los	95,45%	4,55%

131 PORTER, Michael. 2008. Academia.Edu. [En Línea] Harvard Business Review America Latina, 01 De 01 De 2008. [Citado El: 01 De 06 De 2015.] [Http://www.Academia.Edu/5151135/Las_5_Fuerzas_Competitivas._Michael_Porter](http://www.Academia.Edu/5151135/Las_5_Fuerzas_Competitivas._Michael_Porter).

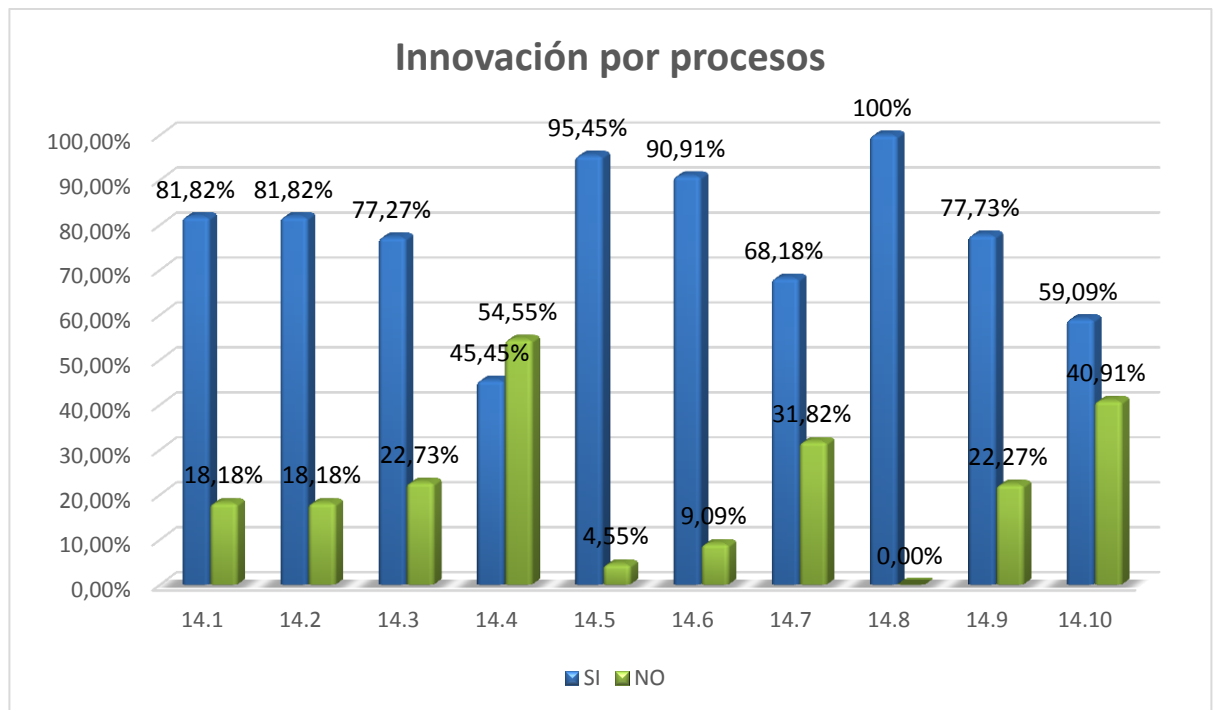
132 LA SALLE Roger. Piensa en lo nuevo: La forma fácil y estructurada para innovar en productos con grandes oportunidades. Primera edición. [Sección de libro] Traducción de Ricardo López, 2010.

133 SCHNARCH, A. (2008) Creatividad Aplicada. Bogotá: Ecoe Ediciones. P 85 – 87

TIPO DE INNOVACIÓN	AFIRMACIÓN	SI	NO
	cambios que agreguen valor.		
	14.6. Cree usted que al tener más apoyo financiero o capital de trabajo hay más posibilidades de innovar.	90,91%	9,09%
	14.7. Realizan rediseños y redefiniciones de las actividades que componen los procesos con la intención de dar como resultado una reducción de costes, mejora en la calidad en los productos y un incremento en la productividad de la empresa.	68,18%	31,82%
	14.8. La empresa tiene en cuenta las opiniones del cliente y evalúa las sugerencias y reclamos que presenta.	100%	0,00%
	14.9. La empresa trabaja en la simplicidad de los procesos.	77,73%	22,27%
	14.10. La innovación es transversal a todos los procesos de la empresa	59,09%	40,91%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 45 afirmaciones por procesos



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Alejandro Schnarch considera que la instalación de nuevos procesos de producción mejora la productividad o racionalización de la fabricación, ya sea para

la fabricación de productos nuevos o para la fabricación más eficiente de productos existentes.

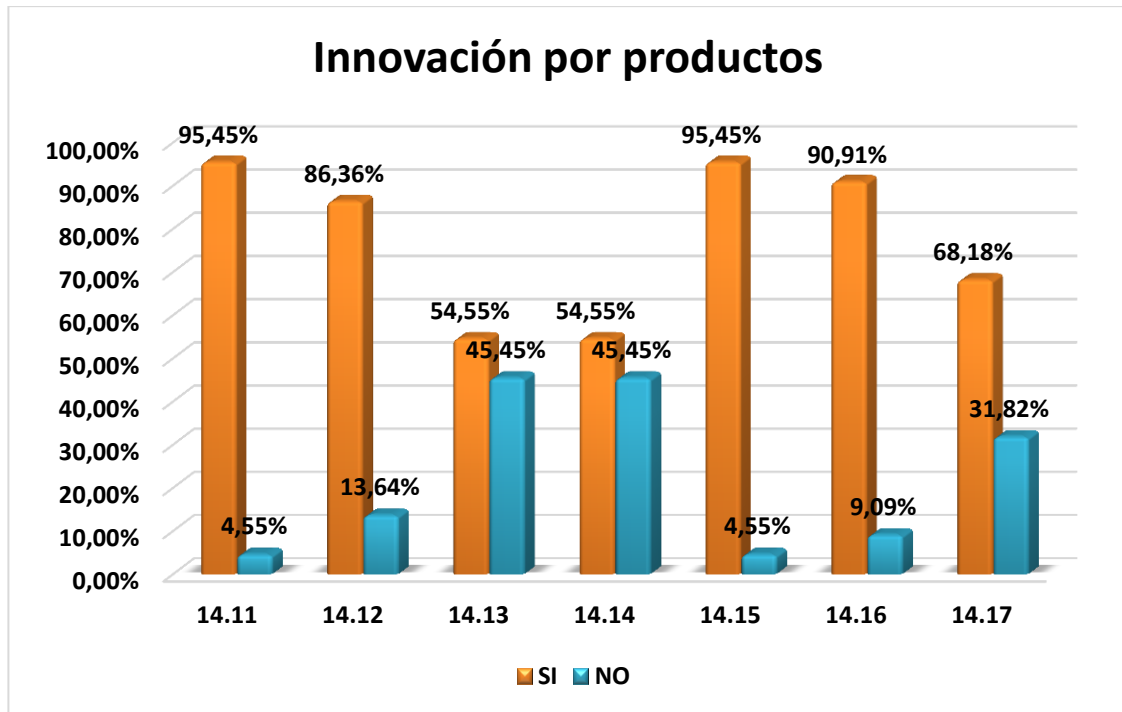
Considerando la observación realizada, el 55% de los empresarios manifestaron realizar mejoras no solo en productos sino también en procesos, sin embargo se pudo identificar que casi el 95% de estas empresas no tienen levantados sus procesos y procedimientos. Se evidencia una gran debilidad en el sector en cuanto a la innovación por procesos, esto puede deberse a que el funcionamiento empresarial es relativamente informal. Se logró observar que las mejoras no son significativas para generar valor agregado a cada uno de los procesos, es decir no han innovado en cuanto este aspecto.

Tabla 56 Afirmaciones por productos

TIPO DE INNOVACIÓN	AFIRMACIÓN	SI	NO
PRODUCTOS	14.11. Realizan diferentes cambios o mejoras que agregan valor a sus productos.	95,45%	4,55%
	14.12. Realizan mejoras en las características técnicas, en los materiales y componentes, en la facilidad de uso u otras características funcionales del producto.	86,36%	13,64%
	14.13. La empresa se actualiza tecnológicamente en su proceso de producción.	54,55%	45,45%
	14.14. La empresa busca reducción de costos a través de alianzas o diferentes formas integración.	54,55%	45,45%
	14.15. La empresa trabaja en obtener liderazgo por diferenciación en sus productos.	95,45%	4,55%
	14.16. La empresa ejecuta cambios en el diseño del producto para mejorar el atractivo mismo.	90,91%	9,09%
	14.17. La empresa piensa e imagina su producto construido con materiales diferentes.	68,18%	31,82%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 46 afirmaciones por productos



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

En cuanto a la producción Alejandro Schnarch manifiesta que la innovación se evidencia en la fabricación y comercialización de nuevos productos o mejores versiones de productos existentes, ya sea mediante tecnologías nuevas o mediante nuevas utilidades de tecnologías existentes. En cuanto a este punto los empresarios manifiestan y además se observó que el 95,45% trabajan en agregar valor a sus productos, sin embargo en cuanto a tecnología se evidencia que: el 45% de las mipymes del sector invierte en maquinaria, sólo el 9% ha desarrollado maquinaria para su uso y el 68% de las empresas del sector tienen toda la maquinaria necesaria para realizar sus productos, el 91% de los empresarios manifiestan que la carencia de tecnología en sus negocios obedece a la iliquidez de la misma, sin embargo se identificó que la mayoría de los empresarios no tenían conocimiento de diferentes entidades y programas que contribuyen a la financiación como se observa en la gráfica No 39.

13.2.3.3. Roger La Salle- Matriz de innovación

Seguidamente analizaremos la matriz de innovación de Roger La Salle¹³⁴, el análisis de los resultados se realizará con la información obtenida a través de la encuesta y la observación:

Figura 14 Matriz de innovación.

Catalizadores Semillas	Mirada al futuro	Yo deseo	Repre- guntarse	Nueva Función	Nueva Tecnolo- gía	SLEEDE- LEHM	Nuevo Material	Nuevo Diseño	Segui- miento	Rever- sión	Transfe- rencia	Reduc- ción
Cambio												
Accesorios (adita- mentos)												
Productos Comple- mentarios (van con)												
Mejoramiento del Canal (mismo punto de venta)												
Cambio Consecuente												

Fuente: Piensa en lo nuevo, Roger la Salle Pág. 52.

Semillas: considera que las semillas son fundamentales y se usan para mejorar la posición u oportunidad de un producto.

La primer semilla es el cambio, se evidenció que el 95,45% de las empresas encuestadas realizan cambios a los productos, lo cual significa innovación en su esencia según La Salle; la mayoría de estos empresarios generan nuevos diseños que van acordes con las ultimas modas y tendencias. Al igual se evidencia que la mayoría de las empresas venden productos accesorios y productos complementarios tales como tapas de tacones, correas, billeteras, bolsos, que dependiendo de la naturaleza del negocio pasan a ser complementarios o accesorios.

134 LA SALLE Roger. Piensa en lo nuevo [Sección de libro] Traducción de Ricardo López, 2010.

La cuarta semilla es el canal de distribución, se observó que la mayoría de estas empresas tienen un canal de distribución directo, por lo tanto se puede potencializar la ventaja de acceso a los consumidores y hallar la posibilidad de maximizar la oportunidad que ellos representan.

Los catalizadores: son disparadores del pensamiento que son utilizados para estimular el pensamiento en el desarrollo de productos y en la innovación.

Se evidencia un alto grado de cumplimiento en los siguientes catalizadores:

Yo deseo: se observó que la mayoría de los empresarios piensan en su producto y se enfocan en lo que desean pues la naturaleza de su negocio los obliga a realizarlo.

SLEEDELEHM: que es “si lo está encontrando difícil entonces lo está haciendo mal”: El 72,73% de los empresarios manifestaron trabajar en la simplicidad de sus procesos, esto puede deberse a que las mipymes por su tamaño son más flexibles y dinámicas.

Nuevo diseño: El 90,91% de los empresarios manifiestan que la empresa ejecuta cambios en el diseño del producto para mejorar el atractivo mismo que le permita alcanzar una diferenciación.

Se observa que las mipymes no cumplen satisfactoriamente con los siguientes catalizadores:

Nueva función: Se identificó que los productores de bolsos generan nuevas funcionalidades en la división interna de los mismos. Otro caso evidenciado fue la fabricación de correas doble faz en una de las empresas encuestadas y por último se observó una billetera con porta celular. En general no se evidencia nuevas funciones en los productos del sector, con excepción de los casos relacionados.

Mirada al futuro: Se evidencia que los empresarios que son profesionales tienen una visión muy amplia con relación a su negocio y tienen muchas ideas sobre el futuro, piensan e imaginan sus productos en diferentes escenarios, tiene gran

disposición para innovar y buena capacidad para adaptarse a los cambios que en este sector son tan constantes debido a su naturaleza de modas y tendencias. Mientras que la mayoría de los empresarios se percibe una carencia de mirada al futuro.

Nueva tecnología: la mayoría de estos empresarios observan los problemas del producto y se preguntan e investigan sobre el tipo de tecnología puede resolver esos problemas, sin embargo manifiestan su problema de iliquidez.

Repreguntarse: La mayoría de las empresas del sector no indagan sobre cómo se pueden mejorar sus procesos, están muy concentrados en su operativa diaria y dejan de lado lo estratégico.

Nuevo material: El 68,18% de los empresarios afirman que la empresa piensa e imagina su producto construido con materiales diferentes, sin embargo el cambio en materiales se evidenció en las suelas de zapatos ya que en general los materiales son los mismos.

Seguimiento: Los empresarios de este sector no realizan rastreo al producto desde que deja la línea de producción hasta que es desechado por el consumidor final. Se identificó que solo el 41% de los empresarios cuentan con un plan de sugerencias donde analizan reclamaciones del cliente y dan respuesta oportuna, este proceso es simple y solo consta de recibir la sugerencia y el gerente ahí mismo le indica si técnicamente es posible se aplica y el resultado es la entrega del producto con las sugerencias aplicadas, en el trabajo de campo se evidenciaron 3 reclamaciones en mipymes distintas las cuales no fueron atendidas de la mejor manera, a pesar que el 100% manifestaron en la encuesta tener en cuenta las opiniones del cliente y evaluar las sugerencias y reclamos que presenta.

Reversión: En el trabajo de campo no se observaron casos de reversión.

Transferencia: Solo un empresario manifestó haber recibido una capacitación en fabricación de zapatos en el exterior, la mayoría de estos empresarios observan

productos y prácticas de nuestro país y tienen como referencia los diseños que realiza el sector en ciudades como Bogotá, Medellín y Cundinamarca.

Reducción: El 68,18% de los empresarios manifiestan que realizan rediseños y redefiniciones de las actividades que componen los procesos con la intención de dar como resultado una reducción de costes, mejora en la calidad en los productos y un incremento en la productividad de la empresa. Sin embargo solo el 54,55% de las empresas del sector indican que buscan reducción de costos a través de alianzas o diferentes formas integración. Se evidenció que el 91% de los empresarios reutilizan los productos que no funcionan por completo, en muchas ocasiones le dan un uso diferente como por ejemplo un adorno adicional en un zapato, bolso, billetera y demás productos. Solo el 9% manifestó que descartan estos productos.

La matriz de innovación ofrece una manera estructurada de pensamiento para ayudar al desarrollo de nuevos productos y oportunidades. Las mipymes evaluadas no cuentan con un proceso estructurado de gestión de la innovación siendo esto una oportunidad de mejora que les ayudará a ser más competitivos y encontrar nuevos beneficios para cada negocio y por ende para el sector mismo.

En cuanto a planes de negocio solo el 41% de los empresarios manifestaron que cuentan con un plan de negocio definido a lanzar para un periodo determinado, sin embargo La Salle manifiesta que es esencial, sin embargo debe ser cauteloso para conocer los posibles riesgos, deben ser tenidos en cuenta para predecir un resultado e inspirar a los potenciales inversionistas e inversionistas de riesgo a asumirlo. Se evidencia que los empresarios que cuenta con un plan de negocio no realizan el análisis FADO (Fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades) manifestado por la Salle.

13.2.3.4. Edward de Bono- Pensamiento Lateral

El 81.82% de los empresarios manifestaron que la empresa involucra al personal interno en procesos de innovación. El 77.27% indicaron que realizan gestión de las ideas de los colaboradores para mejorar los procesos con valor agregado. El 45.45% manifestó que realizan actividades que promuevan la creatividad e innovación en la organización. El 95.45% respondió que la gerencia cuenta con iniciativa y apoya los cambios que agreguen valor.

Se observó que el 73% activamente generan nuevas ideas, el 86% tienen interés por aprender nuevas cosas, el 45% se recompensan cuando generan ideas de carácter innovador.

Según De Bono¹³⁵ hay tres formas tradicionales de manejar la creatividad. Primero, hay compañías que dicen ser creativas, cuando en realidad no lo son en absoluto. Después están los que creen que alcanza con desinhibirse y hacer, esporádicamente, algo de tormenta de ideas. Y la tercera forma es desarrollar métodos de pensamiento, el estilo de creatividad formal deliberada.

En cuanto a los métodos de pensamiento se observa una deficiencia en la aplicación de los mismos, estas empresas consideran que la lluvia de ideas ocasional corresponde a una manera estructurada de creatividad e innovación.

Se observó una gran oportunidad en cuanto a la intención de los empresarios de contar con iniciativa y apoyo de los cambios que agregan valor, pues esto hace que se convierta en parte de la cultura.

Se evidencia que los empresarios no entrenan a cada uno de los colaboradores en la organización en cuanto a creatividad e innovación.

De Bono manifiesta la importancia de escuchar las ideas y de reconocer a la gente que tiene ideas, aun cuando se decida no utilizarlas, de acuerdo a los resultados

135 De Bono, Edward. 1993. El Pensamiento Lateral. El Pensamiento Lateral. Barcelona: Paidós, 1993. Pág. 47-55.

obtenidos y la observación realizada se encuentra una gran debilidad en las recompensas no materiales como el reconocimiento brindado a sus colaboradores es decir un estímulo no material.

En cuanto al talento humano es posible afirmar que este juega un papel crucial pues las ideas de los colaboradores de una organización son un input para la innovación.

13.2.3.5. Ventaja Competitiva De Michael Porter

Según Michael Porter¹³⁶ hay dos tipos de ventajas competitivas:

Liderazgo por costos: Se establece como el productor de más bajo costo del sector, normalmente es logrado por las economías de escala.

El 95,45% de los empresarios manifestaron que trabaja en obtener liderazgo por diferenciación en sus productos, cada empresa con su producto fuerte ha logrado ser reconocidos en el mercado en algunas características que sus clientes aprecian, cabe anotar que el 81,82% de las empresas existen hace más de cinco (5) años.

El 54.55% La empresa busca reducción de costos a través de alianzas o diferentes formas integración, un porcentaje preocupante pues un diferenciador no puede ignorar su posición de costo, debe intentar disminuir sus costos, teniendo en cuenta que en el área de diferenciación los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los clientes.

13.2.3.6. La Quinta Disciplina- Peter Senge

136 PORTER, M. E. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. New York: Free Press.

Con relación a la quinta disciplina se pudo observar que el 86% de las empresas encuestadas tienen interés por aprender nuevas cosas, el 77% trabajan en equipo y el 23% se rotan en diferentes puestos de trabajo. Según Peter Senge¹³⁷ el aprendizaje en equipo es el proceso de alinear las acciones y capacidades de una organización en una sola dirección, para el caso de las mipymes encuestadas no aplica, esto puede deberse a que el funcionamiento empresarial es relativamente informal.

Se evidencia que los empresarios que son profesionales tienen una visión muy amplia con relación a su negocio, gran disposición para innovar y buena capacidad para adaptarse a los cambios que en este sector son tan constantes debido a su naturaleza de modas y tendencias. Mientras que la mayoría de los empresarios se percibe una carencia de visión.

13.2.3.7. Matriz de ANSOFF¹³⁸

- **Penetración de mercado:**

Se observó que el 55% de las empresas generan estrategias proactivas según la actividad del mercado, algunos ejemplos manifestados por los empresarios fueron las promociones 2*1, descuentos del 30% en el segundo par de zapatos, liquidaciones de colecciones antiguas hasta con el 80% de descuento en algunos casos.

- **Desarrollo de mercado:**

Se identificó que sólo el 14% realizan campañas publicitarias no convencionales, en todos los casos los propietarios son profesionales. Dos de estos manifestaron

137 SENGE, Peter. 2005. La Quinta Disciplina. [trad.] Carlos Gardini. 1. 2005. págs. 3-9

138 GRACÍA, Verónica Baena. 2011. Fundamentos de marketing. Barcelona: Editorial UOC, 2011 págs 109-111.

realizar branding. El 86% indica que no realizar este tipo de campañas, algunos de estos realizan publicidad mediante de redes sociales. La intención de los empresarios con estas estrategias es incrementar las ventas de los productos actuales en nuevos mercados.

En general la gestión en el mercadeo y ventas en estas mipymes es muy débil, sus estrategias de publicidad son tradicionales como el volanteo, perifoneo y la publicidad por redes sociales.

- **Desarrollo de producto:**

Con relación al desarrollo de nuevos productos en el mercado en el que actualmente opera se evidenció que el 95,45% de las empresas encuestadas realizan cambios a los productos, la mayoría de estos empresarios generan nuevos diseños que van acordes con las ultimas modas y tendencias.

El 68,18% de los empresarios afirman que la empresa piensa e imagina su producto construido con materiales diferentes, sin embargo el cambio en materiales se evidenció en las suelas de zapatos ya que en general los materiales son los mismos.

- **Diversificación:**

En el caso de la incursión de nuevos productos en nuevos mercados, se observó que la mayoría de las empresas venden productos accesorios y productos complementarios tales como tapas de tacones, correas, billeteras, bolsos, que dependiendo de la naturaleza del negocio pasan a ser complementarios o accesorios.

Se evidencia que uno de los empresarios diversificó del portafolio de productos debido a que la competencia con los productos chinos es difícil y que por esta razón hoy día se dedican principalmente a prestar el servicios de alquiler de las máquinas y al suministro de algunos insumos para el sector.

Tabla 57 Principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas

Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Capacidad para generar nuevas ideas y diseños.	No hay ambiente colaborativo en el sector.
Flexibilidad para adaptarse a los cambios.	Limitan solo la innovación en los productos, olvidando los demás procesos.
Diversificación en el portafolio de servicios.	Poca y sencilla maquinaria para la elaboración de sus productos.
Conocimiento del sector y su competencia.	Poco conocimiento de las diferentes formas de financiación para sus mipymes.
Son conscientes de que su principal arma para competir en el mercado es la diferenciación.	Débil poder de negociación con los proveedores.
Mipymes flexibles con buena comunicación directa entre empleado y gerente.	Guerra de precios con el calzado de contrabando.
El ciclo de vida del sector en la ciudad es alto.	Débil estrategias de mercadeo y ventas.
Constantemente monitorean el entorno para saber cómo responder a los cambios en el mercado.	Poco manejo de las TIC'S
Productos exclusivos y de excelente calidad.	Disminución de ventas en el último año.
Cuentan con su propia marca.	Desinterés para que los empleados participen en diferentes capacitaciones.
Excelente poder de negociación con el cliente.	Talento humano en producción poco calificado.
Los empleados trabajan en equipo.	Barrera de entrada de nuevos competidores es débil.
Consideran importantes y pertinentes	Los empleados no se rotan en los

Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Amenazas
las nuevas ideas de los clientes y proveedores para la generación de valor	diferentes puestos de trabajo para generarles mayor conocimiento de todos los procesos.
Reutilizan al máximo su materia prima para no incrementar los costos.	Deficientes planes de negocio.
Reconocen las principales amenazas en el sector.	El nivel de innovación propia y única en el sector es mínimo.

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

13.2.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN.

Pese a que la mayoría de los empresarios del sector manifiestan que su empresa es innovadora y que trabajan en obtener liderazgo por diferenciación en el mercado, lo cierto es que hay diferentes factores que impactan su proceso de innovación negativamente, no obstante este sector se ha consolidado en razón a que la mayoría de estas empresas existe hace más de 5 años, por lo tanto tiene ventajas a favor que contribuyen a su sostenibilidad.

A continuación se mostraran los principales factores que influyen en el proceso de innovación de las mipymes estudiadas.

13.2.4.1. FACTORES INTERNOS

- **FACTORES INTERNOS POSITIVOS**

1. En cuanto a producción se encontró que la mayoría de estas empresas realizan cambios en el diseño de sus productos para mejorar el atractivo del mismo (mejoras en las características técnicas, en los materiales y componentes, en la facilidad de uso u otras características funcionales del

producto) y producen productos complementarios y/o accesorios. Esto contribuye al incremento de la demanda a través del valor agregado ofrecido y a la diversificación de su portafolio de productos. Por la naturaleza del sector se evidencia que la necesidad de estar a la vanguardia permite que se ejecuten estos cambios.

2. Con relación a los procesos se halló que gran parte de las empresas del sector realizan rediseños y redefiniciones de las actividades que componen los procesos, esto se debe a que estas empresas son flexibles por su tamaño.
3. Por otro lado la mayoría de los empresarios afirmaron que cuentan con iniciativa para apoyar los cambios que agreguen valor. El respaldo que ofrece la máxima autoridad de una organización es vital para la generación de nuevos cambios.

- **FACTORES INTERNOS NEGATIVOS**

1. Gran parte de los empresarios consideran que innovar es crear nuevos diseños, lo cual va de la mano con los mitos de innovación planteados por Iván Darío Parra: La innovación es, en su mayor parte sobre los productos y la innovación tiene que ver solo con la línea principal de la actividad de la organización.¹³⁹ Esto sustenta los paradigmas errados de quienes dirigen estas organizaciones. Hace falta determinación para explorar campos diferentes a la producción.

¹³⁹ MESA, Iván Darío Parra. Innovación: conceptos, procesos, mitos y realidades, 2ª edición. Medellín: Universidad de Antioquia, 2011.

2. La mayoría de las ideas puestas en acción están asociadas a la unidad de producción dejando de lado las demás áreas de la empresa o la innovación por procesos.
3. Un porcentaje significativo de las empresas no piensa e imagina su producto construido con materiales diferentes, esto se debe a la aversión al riesgo y miedo a la incertidumbre generada por lo nuevo, a perder el “enfoque al negocio actual”, están acostumbrados a los materiales tradicionales.
4. A pesar de que gran parte de estas empresas dicen involucrar al personal en los procesos de innovación y realizar gestión sobre las ideas de los colaboradores, se observa una deficiencia en cuanto a la aplicación de métodos de pensamiento¹⁴⁰, estas empresas consideran que la lluvia de ideas ocasional corresponde a una manera estructura de creatividad la cual es una fuente para la innovación.
5. El proceso de actualización tecnológica en producción es insuficiente. Se evidencia que un gran porcentaje de estas mipymes ejecutan su producción de forma semiartesanal. Se evidencia una baja productividad en el sector debido a la capacidad instalada de estas mipymes.
6. Sus relaciones de producción son tradicionales, es decir no hay división técnica del trabajo.
7. Estructura empresarial informal.
8. El no alineamiento de la organización con la innovación.
9. Falta de una cultura empresarial innovadora ambidiestra: atender el día a día al tiempo que se prepara el futuro.
10. La falta de tiempo y espacios para pensar en lo nuevo.

140 De Bono, Edward. 1993. El Pensamiento Lateral. El Pensamiento Lateral. Barcelona: Paidós, 1993. Pág. 47-55.

11. Nivel de educación medio bajo por parte de la mayoría de los dueños de las mipymes.
12. Deficiente conocimiento de los empresarios sobre diferentes fuentes de financiación.
13. Poca rotación de los empleados por diferentes puestos de trabajo, esto corresponde a que el número de empleados es relativamente pequeño.
14. Los empresarios consideran que el número de empleados influye en el la capacidad de innovación, sin embargo se puede concluir que no influye la cantidad sino la calidad, como se pudo observar con el caso de Tripway, empresa que conformada por una sola persona y cuenta con una patente.
15. El sector tiene estrategias defensivas frente a la competencia a través de imitación, pese a que la mayoría de los empresarios manifestaron no tener obstáculos para innovar.
16. Un gran porcentaje de las empresas no generan estrategias proactivas según la actividad del mercado, es decir que no innovan en la forma de comercializar y vender. La mayoría no realizan campañas publicitarias no convencionales. En general la gestión en mercadeo y ventas de estas mipymes es muy débil, sus estrategias de publicidad son tradicionales.
17. La mayoría de mipymes no invierte en sistemas de información para ser más eficientes, no realizan transferencia tecnológica.
18. Los empresarios no protegen sus diseños, un porcentaje mínimo reconoce la importancia de las patentes.

Los hallazgos muestran procesos de innovación informales, no planeados, en muchos casos orientados a la imitación, estrategias defensivas y frágil desempeño en actividades de patentabilidad.

13.2.4.2. FACTORES EXTERNOS

- **FACTORES EXTERNOS POSITIVOS**

1. Colombia es un país cuyo potencial de innovación está aumentando.
2. Existe reglamentación para la protección de la propiedad intelectual.
3. Existen programas que ofrece el Estado y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio-Comfecamaras que fomentan la innovación en las mipymes colombianas.
4. Existen beneficios tributarios para las empresas que innovan.

- **FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS**

1. Desarticulación entre el sistema de innovación planteado por el Estado y las empresas.
2. Mano de obra no calificada para la producción de artículos de cuero.
3. Un porcentaje significativo de los empresarios no realizan alianzas o diferentes formas de integración. Este es un sector muy dividido y no hay un ambiente propicio de colaboración. Es preocupante pues un diferenciador no puede ignorar su posición de costo, teniendo en cuenta que los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los clientes.
4. Gran porcentaje las mipymes coinciden con que el contrabando, la piratería, la mano de obra barata y las importaciones de productos que el sector fabrica son factores que perjudican en gran medida a estas mipymes en la ciudad, pues por la situación económica que se está presentando

actualmente en el país, la gran mayoría de los consumidores prefieren comprar productos económicos sin importarles la calidad. Esta afirmación difiere de la primicia de la diferenciación.

5. Los estudios centrados en el comportamiento de las mipymes en materia de innovación (en productos y procesos) en la mayoría de los casos se desarrollan en contextos absolutamente diferentes a la realidad de estas empresas, pues muchas no cuentan con procesos formales definidos.
6. El acceso a fuentes de financiamiento tienen excesivos condicionantes que disminuyen su interés práctico y los altos costos para contratar expertos.

13.2.5. ¿QUE IMPLICA QUE ESTAS EMPRESAS NO INNOVEN?

La innovación como un proceso empresarial es crucial para que las empresas sobrevivan, por lo tanto es la necesidad latente de diferenciarse en el mercado lo que tiene que motivar a que las empresas se dirijan a buscar cambios que agreguen valor a la organización¹⁴¹. La innovación es un proceso estratégico de negocio del que depende, de forma crítica, el futuro de toda empresa sumergida en un contexto económico turbulento y de cambio acelerado.

Según Edward de Bono¹⁴² “...*hoy en día no basta con realizar las mismas cosas que las organizaciones están acostumbradas hacer dentro de sus actividades, pues si esto no cambia, las organizaciones tienden a desaparecer*”. Es por esto, que para él hay tres cosas que se están convirtiendo en commodities en el mundo de los negocios; La competencia, la Información y la Tecnología. Estos commodities deben saberse manejar dentro de la organización para generar un mayor valor agregado en sus actividades, es aquí donde se debe tomar cada

4 LA SALLE Roger. Piensa en lo nuevo: La forma fácil y estructurada para innovar en productos con grandes oportunidades. Primera edición. [Sección de libro] Traducción de Ricardo López, 2010.

¹⁴² ADLATINA. Edward de Bono expuso sus ideas en Buenos Aires. Adlatina.com [En línea]. -01 de Marzo de 2015. Disponible <http://www.adlatina.com/publicidad/edward-de-bono-expuso-sus-ideas-en-buenos-aires>.

ingrediente, mezclarlo y convertirlos en valor que es lo que realmente tiene sentido.

Por lo tanto es importante que los empresarios comprendan que *“Innovar no solo significa desarrollar nuevos productos y transformar los productos existentes. La innovación consiste en crear nuevas formas de producir, entregar, comercializar y vender, logrando en última instancia, generar valor agregado a través de toda la cadena productiva”*¹⁴³.

Las empresas del sector cuero, calzado y marroquinería deben innovar, de lo contrario tienden a desaparecer.

¹⁴³ Cámara de Comercio de Palmira. Innovación. [En línea] [Citado el: 3 de Febrero de 2015.]. Disponible en: <http://www.ccpalmira.org.co/portal/innovacion>.

13.3. IDENTIFICAR EN QUE HAN INNOVADO LAS MIPYMES DEL SECTOR CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA EN LOS ULTIMOS AÑOS.

Es importante conocer en qué han innovado las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería, para esto se cuenta con la pregunta No. 12 donde indaga sobre cuales han sido sus innovaciones.

Tabla 58 Pregunta No. 12 Desarrollo de la innovación este último año

12. ¿Ha desarrollado innovaciones este último año?		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
SI	18	81,82%
NO	4	18,18%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 47 Desarrollo de la innovación este último año



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

A esta pregunta el 81,82% de la población encuestada coinciden con que si han realizado actos de innovación en este último año, frente a un 18,18% de las

mipymes que indican no haberlo realizado. Esto demuestra que las han indicado que si lo han realizado, han podido responder al cambio del entorno, mientras que las empresas que no lo han hecho, quedan en riesgo de perder competitividad en el mercado por no realizar cambios que agreguen valor a sus productos para generar una mayor diferenciación.

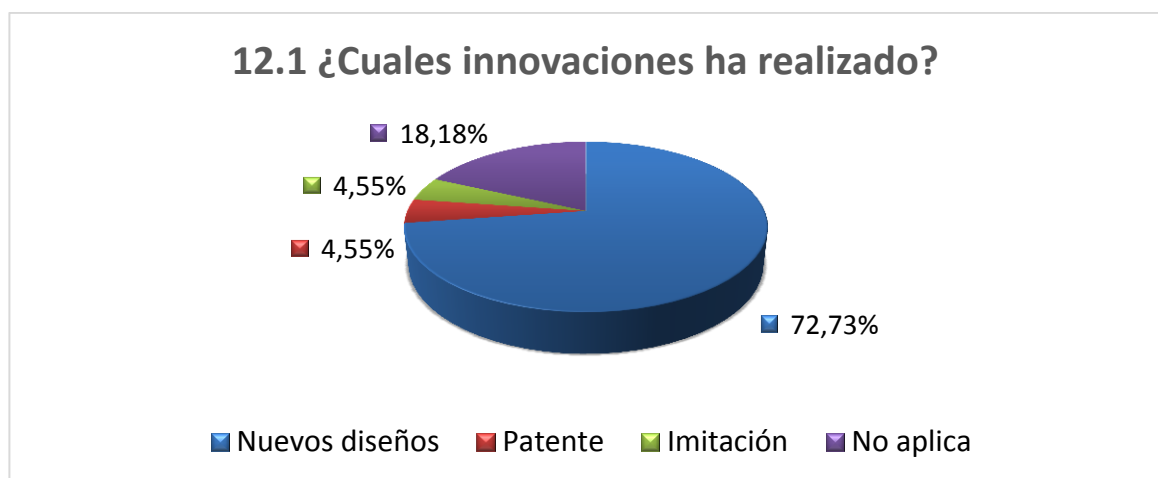
En la pregunta 12.1 se le indaga cuales son las innovaciones que han realizado en las mipymes del sector de cuero, calzado y marroquinería para determinar qué tipo de innovación han realizado y conocer si el concepto que los gerentes tienen de la innovación es el correcto.

Tabla 59 Pregunta 12.1 Innovaciones realizadas por las mipymes del sector

12. 1. Innovaciones realizadas por las mipymes		
Opciones	Encuestas	Porcentaje
Nuevos diseños	16	72,73%
Patente	1	4,55%
Imitaciones	1	4,55%
No aplica	4	18,18%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Gráfica 48 Innovaciones realizadas por las mipymes del sector



Fuente: Elaboración propia del grupo investigador

Los gerentes de las mipymes en esta pregunta indicaron con gran proporción con un porcentaje de 72,73% han generado como innovación los nuevos diseños en sus productos para garantizar una mayor productividad y rentabilidad en sus negocios.

Con un porcentaje de 4,55% una de las mipymes tiene patentes lo que significa una expresión muy significativa de la innovación, pues es el resultado de una invención única en el mundo la cual no puede ser copiada. Con un porcentaje igual se encuentra la imitación y con un 18,18% correspondiente a quienes no han realizado innovaciones.

Con esto se logra identificar que el 4,55% no comprende el concepto de innovación, pues la imitación no hace parte de este concepto.

Durante la observación estructurada se refleja perfectamente que para las mipymes de este sector su principal forma de diferenciación es generando nuevos diseños en sus productos con los mejores materiales que les permita alcanzar un liderazgo y reconocimiento entre todos su clientes.

Figura 15 Productos y accesorios de las mipymes de cuero, calzado y marroquinería.



Fuente: Fotos tomadas por el grupo investigador

Se contó con la oportunidad de encuestar una persona con bastante ingenio, que es la única persona del sector encuestado que tiene un patente, para quien este

logro es muy representativo en su vida profesional, pues es la única en el mundo con ese diseño.

Figura 16 Producto Patentado



Fuente: Fotos tomadas por el grupo investigador

13.4. GENERAR PROPUESTAS QUE POTENCIALICEN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LAS MIPYMES DEL SECTOR CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA DE LA CIUDAD DE PALMIRA.

- Generar alianzas estratégicas con diferentes entidades como el SENA, la Cámara de Comercio, las cajas de compensación, que brinden capacitaciones, seminarios y/o talleres con el fin de generar competencias y capacidades en el empresario que le permitan la gestionar la innovación.
- Focalizar la innovación no solo en el producto, sino también en los diferentes procesos de las mipymes.
- Crear un cluster en el sector del cuero, calzado y marroquinería, donde se involucre la academia y el Estado, que les permita compartir diferentes conocimientos, generar relaciones de ganar – ganar entre ellas y de esta forma alcanzar un liderazgo no solo en la ciudad sino también en la región y el país.
- Construir un programa innovación por parte de los empresarios donde los empleados tengan la posibilidad de generar ideas que agreguen valor a cada uno de sus productos y procesos, disponiendo de actividades de reconocimientos para los trabajadores generadores ideas.
- Realizar la adquisición de nueva y sofisticada maquinaria, que les permita realizar los procesos con mayor rapidez, productividad y calidad.
- Generar diversas estrategias de publicidad, marketing digital, estrategias BTL y marketing mix; que le permitan realizar una mejor difusión de la Mipyme que le ayude a generar reconocimiento en el mercado.
- Establecer alianzas estratégicas con los diferentes proveedores, que les permita contar con buenos precios que beneficien su mipyme en la adquisición de sus materias primas.

- Se sugiere a la Cámara de Comercio de Palmira crear un programa de actualización de datos que permita generar conciencia a los empresarios de la importancia de mantener actualizada su información. Para el presente trabajo aproximadamente el 30% de las empresas contaban con la información actualizada y el 45% de las empresas se encuentran registradas con códigos CIUU diferentes a los del sector siendo pertenecientes al mismo. Esta actualización permitirá convocar a los empresarios para la participación en las diferentes conferencias, capacitaciones y talleres para que estas contribuyan al fortalecimiento de la gestión de la innovación de las mipymes.
- Aplicar diferentes técnicas como el pensamiento paralelo, los seis sombreros para pensar, la matriz del pensamiento que se usan muy ampliamente en muchas organizaciones de todo el mundo. Estos instrumentos son utilizados para la generación de ideas las cuales son un insumo para la innovación.
- Participar de convocatorias para proyectos de innovación donde puedan aplicar directamente o a través de gremios como la Cámara de Comercio.
- Fomentar la participación de la academia a través de pasantías, investigaciones y tesis que contribuyan a la competitividad de estas mipymes.

14. CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación del trabajo “Análisis de los factores que influyen en el proceso de innovación de las mipymes del sector cuero, calzado y marroquinería, en la ciudad de Palmira para el año 2015”, se puede concluir lo siguiente:

- En el sector gran parte de las empresas encuestadas son micro, la mayoría de estas son familiares y se evidencia que su funcionamiento empresarial se puede ver comprometido ya que es relativamente informal. La mayoría de las empresas funcionan hace más de cinco (5) años, estas empresas se han consolidado, logrando sobrevivir a los diferentes cambios del mercado.
- Se evidencia una baja capacidad de innovación en razón a la incidencia en actualización tecnológica, limitado acceso y conocimiento en fuentes de financiación, bajo nivel de estudio de quienes dirigen estas organizaciones, innovación solo en productos y no en procesos, estructura empresarial informal, estrategia defensivas frente a la competencia, poca capacidad de gestión, mano de obra no calificada y falta de conocimiento de propiedad intelectual. Todos estos factores influyen en la gestión de innovación de estas empresas.
- La mayoría de los empresarios tienen una concepción aislada al marco teórico, en este sentido se consideran inadecuadas lo cual puede incidir en la gestión de innovación de estas empresas.
- Se evidenció una gran debilidad en la innovación por procesos ya que la mayoría de estas empresas no tienen levantados formalmente sus procesos y procedimientos, lo cual hace que la empresa sea más efectiva en su desarrollo productivo.
- Los empresarios manifestaron que la carencia de tecnología en sus negocios obedece a la iliquidez de la misma, sin embargo se identificó que

la mayoría de los empresarios no tenían conocimiento de diferentes entidades y programas que contribuyen a la financiación, lo cual limita la capacidad de acceder a nuevas oportunidades y en estas épocas de cambio la competencia se hace cada vez más intensa.

- Las mipymes evaluadas no cuentan con un proceso estructurado de gestión de la innovación por lo tanto las ideas que son un fuente para la innovación se quedan en simplemente ideas y difícilmente se implementan, es decir que esto es una oportunidad de mejora que les ayudará a ser más competitivos y encontrar nuevos beneficios para cada negocio y por ende para el sector mismo.
- En cuanto a los métodos de pensamiento se evidencia una deficiencia en la aplicación de los mismos, estas empresas consideran que la lluvia de ideas ocasional corresponde a una manera estructura de creatividad, la cual es vital para la innovación.
- El contrabando, la piratería, la mano de obra barata en la producción e importaciones de mercancía del sector son factores de amenaza constante en las Mipymes pues no cuentan con una buena capacidad instalada para competir con ellos, sin embargo estas empresas siempre buscan diferenciarse con calidad y excelentes diseños en sus productos.
- El sector cuenta con fortalezas que pueden explotarse tales como: la diferenciación en sus diseños, cada empresa con su producto fuerte ha logrado ser reconocidos en el mercado por diferentes características que sus clientes aprecian, la flexibilidad de estas empresas debido a su tamaño, así como la intención de los empresarios para innovar.
- Este estudio demuestra que promover la innovación en las mipymes es un tema transversal que debe ser tratado de manera integral, pues a través de

ellas se genera más productividad sectorial, regional y nacional, más riqueza, y por ende, mayor competitividad.

- Se puede evidenciar que hay una señal de alarma por la fragilidad de estas pequeñas y medianas empresas en nuestro país ya que poco cumplen con requerimientos y características que proyecten su éxito en el mercado respecto al tiempo.
- También se logra identificar que las mipymes se ven afectadas principalmente por incidencias en innovación y desarrollo tecnológico, uso de las tecnologías de información, capacidad de gestión, acceso a mercados internacionales, propiedad intelectual, entre otros
- Como parte de la gestión realizada el equipo investigador logró vincular a tres (3) microempresas del sector cuero, calzado y marroquinería al convenio especial de cooperación - Alianzas para la Innovación dirigido por Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – COLCIENCIAS y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – CONFECÁMARAS. Este programa tiene el propósito aumentar la cantidad de empresas con capacidades de innovación para aumentar la competitividad regional, a través de la fomento de la cultura y la innovación empresarial, la generación de capacidades en gestión de la innovación en las empresas y el desarrollo de proyectos de innovación incremental¹⁴⁴. De las tres empresas vinculadas solo la microempresa Lucé Morales (Luz Eneyda Morales) participó y culminó todo el proceso en la Cámara de Comercio de Palmira.

¹⁴⁴ Colciencias. 2015. Convenio especial de cooperación - Alianzas para la Innovación. [En línea] 21 de julio. [Citado el: 26 de septiembre de 2015.] <http://www.colciencias.gov.co/noticias/convenio-especial-de-cooperaci-n-alianzas-para-la-innovaci-n-0>.

- Se entregará a la Cámara de Comercio de Palmira un resumen ejecutivo de los resultados obtenidos en la presente investigación.

Finalmente, se advierte que las conclusiones de este trabajo tienen un carácter meramente aproximativo, ya que en todo momento la intención ha sido realizar un estudio exploratorio con el objeto de acercarnos al conocimiento de los factores que influyen tanto positiva como negativamente en el proceso de innovación de estas mipymes. Su generalización es, cuando menos, arriesgada dado el pequeño número de empresas que componen la muestra. En cualquier caso, consideramos que el trabajo presenta una serie de novedades con respecto a los publicados hasta la fecha en lo referente a los factores que influyen en el proceso de innovación de las mipymes en Colombia.

15. ANEXOS

ANEXO 1

Encuestas desarrolladas por los gerentes de las Mipymes del sector Cuero, Calzado y Marroquinería.

ANEXO 2

Tabulación de la encuesta aplicada a los gerentes de las Mipymes del sector Cuero. Calzado y Marroquinería.

ANEXO 3

Tabulación del cruce de variables Género e Innovación.

ANEXO 4

Tabulación del cruce de variables Innovación y edad.

ANEXO 5

Tabulación de la pregunta No. 10 de la encuesta ¿Indique en qué áreas innova su mipyme?

ANEXO 6

Tabulación y consolidado de las listas de chequeo.

Bibliografía

Comunidad Andina de Naciones. 2000. *Decisión 486. Régimen Común sobre Propiedad Industrial.* Lima, Perú : s.n., 14 de Septiembre de 2000.

De Bono, Edward. 1993. *El Pensamiento Lateral. El Pensamiento Lateral.* Barcelona : Paidós, 1993.

Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES. **García, Domingo; Madrid, Antonia; Góngora, Gabriel;. 2010.** 3, Maracaibo : s.n., 2010, Revista de Ciencia Sociales, Vol. N° 16.

Eurostat, OECD y. 2005. *Manual de Oslo.* [trad.] Juan Zamorano Ogállal. 3a. ed. s.l. : Grupo Tragsa, 2005. pág. 39.

GÓMEZ, Álvaro y CALVO, José Luis. 2011. *Innovación: Factor clave del éxito empresarial.* 1a. ed. Bogotá : RA-MA Editorial S.A, 2011. pág. 51.

Graciá, Verónica Baena. 2011. *Fundamentos de marketing.* Barcelona : Editorial UOC, 2011.

INNpulsa Colombia. MiPYMES. 2015. *Convocatoria nacional para el apoyo al crecimiento de las Mipymes colombianas a través de la implementación y operación de centros de desarrollo empresarial utilizando la metodología "SBDC".* No. FMI-SBDC016-2015, Bogotá : s.n., Marzo de 2015.

La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial.

Sánchez, Iván Dario, Juliao Rossi, Jorge Luís y Zuluaga Jiménez, Julio Cesar. 2013. 128, Julio-Septiembre de 2013, Vol. 29.

La Salle, Roger. 2010. *Piensa en lo nuevo.* 2010.

Mesa, Iván Darío Parra. 2011. Innovación: conceptos, procesos, mitos y realidad, 2ª edición. *Innovación: conceptos, procesos, mitos y realidad, 2ª edición*. Medellín : Universidad de Antioquia, 2011.

NARANJO, NICOLAS LLANO. 2010. *Análisis del impacto del programa mipyme digital del ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones como dinamizador de la oferta y demanda de productos y servicios tic para las pymes colombianas*. manizales : s.n., 2010. pág. 127.

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Strategy. Competitive Strategy*. New York : Copyright , 1985.

Red Logística Integral para el Sector Calzado y Marroquinería de Santander.
Sandra Patricia Quirós Marín, Fredy Angarita Reina, Ciro Alfonso Reyes Álvarez. 2011. 31, Santander : s.n., 2011, Vol. 31.

Salle, Roger La. 2010. *Piensa en lo Nuevo*. 2010.

—. **2010.** *Piensa En Lo Nuevo. Piensa En Lo Nuevo*. Cali : Traducción de Ricardo López, 2010, pág. 128.

SANCHEZ, Esteban Fernandez, MONTES PEON, Jose Manuel y VAZQUEZ ORDAS, Camilo Jose. *La competitividad de la Empresa*. [ed.] Universidad de Oviedo. pág. 10. Vol. 1.

Scarpetta, Alberto Silva. 2003. Palmira. Esta es su Historia. *Palmira. Esta es su Historia*. Santiago de Cali : Ingeniería Gráfica S.A, 2003, págs. 41, 42,43 y 44.

Senge, Peter. 2005. *La Quinta Disciplina*. [trad.] Carlos Gardini. 1. 2005. págs. 3-9.

Webgrafía

ACICAM. 2014. Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. [En línea] Septiembre de 2014. [Citado el: 16 de Febrero de 2015.]

file:///C:/Users/Andrea%20Cobo/Downloads/comovaelsector_septiembre%202014.pdf.

—. 2014. *Como va el Sector. Enero a Septiembre de 2014.* Bogota : s.n., 2014.

Adlatina. 2001. Adlatina.com. [En línea] 10 de Septiembre de 2001. [Citado el: 01 de Marzo de 2015.] <http://www.adlatina.com/publicidad/edward-de-bono-expuso-sus-ideas-en-buenos-aires>.

Anonimo. 2015. Emprende y Prospera. [En línea] 2015. [Citado el: 13 de 3 de 2015.] <http://www.emprendeyprospera.com/las-definiciones-de-emprendedor-y-empresario/#.VQNb8l6Ucs8>.

Brands, Baked. 2013. [En línea] 7 de Mayo de 2013. [Citado el: 2 de Septiembre de 2015.] <https://bakedbrand.wordpress.com/2013/05/07/david-aaker-el-guru-del-branding/>.

CABALLERO, JOSÉ LUIS. 2012. El Economista. [En línea] 11 de Mayo de 2012. [Citado el: 3 de Junio de 2015.] <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2012/05/11/abc-commodities>.

Cámara de Comercio de Palmira. Cámara de Comercio de Palmira. [En línea] [Citado el: 3 de Febrero de 2015.] <http://www.ccpalmira.org.co/portal/innovacion>.

Colombia, ACICAM. 2013. Asociación Colombiana de Industriales de Calzado y Cuero y su Manufactura. [En línea] 2013. [Citado el: 18 de Febrero de 2015.] http://www.acicam.org/index.php?option=com_content&view=article&id=49%3A64-empresas-del-sector-calzado-y-marroquineria-se-preparan-para-exportar-a-canada&catid=2&Itemid=101.

Colombia, Gobierno Nacional de. 2008. Alcaldía de Bogotá. [En línea] 22 de Abril de 2008. [Citado el: 10 de Marzo de 2015.] <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36256>.

Colombia, Productos de. 2014. Productos de Colombia. [En línea] 2014. [Citado el: 17 de Febrero de 2015.] <http://www.vanguardia.com/economia/local/169436-industriales-de-calzado-buscan-contrarrestar-competencia-desleal>.

Comercio, Super Intendencia de Industria y Comercio. Super Intendencia de Industria y Comercio. [En línea] [Citado el: 13 de Abril de 2015.] <http://www.sic.gov.co/drupal/patentes>.

Competitividad, Consejo Privado de. 2014. Compíte. *Compíte*. [En línea] Consejo Privado de Competitividad, 30 de 12 de 2014. [Citado el: 03 de 05 de 2015.] http://www.compíte.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf.

Confecámaras. 2015. Portal Nacional de Creación de Empresa. [En línea] 2015. [Citado el: 02 de mayo de 2015.] <http://www.crearempresa.com.co/consultas/ConsultaActividadEconomica.aspx>.

Congreso de la Republica. 2011. Ley 1450 de 2011. [En línea] 16 de Junio de 2011. [Citado el: 17 de Abril de 2015.] http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1450_2011.html.

Definición.De. Definición.De. [En línea] [Citado el: 20 de Septiembre de 2015.] <http://definicion.de/vanguardia/>.

Dian. Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales. [En línea] [Citado el: 1 de septiembre de 2015.] http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2014/Proyectos/Proyecto_de_Ley_Anticontrabando.pdf.

Díaz Sandoval, Marcela. 2013. EL ESPECTADOR. [En línea] 02 de Agosto de 2013. [Citado el: 16 de Febrero de 2015.]

<http://www.elspectador.com/noticias/economia/solo-el-9-de-empresas-colombia-son-innovadoras-articulo-437507>.

Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. 2014. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. [En línea] Febrero de 2014. [Citado el: 21 de Febrero de 2015.] http://issuu.com/jpasante/docs/reporte_de_mipymes__febrero_2014_lb/1.

Fabio Tiana, Jean Paul Morales, Alejandro Guarín y Javier Saldarriaga. 2012. <http://es.slideshare.net/dxtrs2/mipymes-en-colombia>. [En línea] 05 de Septiembre de 2012. [Citado el: 16 de Febrero de 2015.] <http://es.slideshare.net/dxtrs2/mipymes-en-colombia>.

Gobierno Nacional. INNpuls Colombia. [En línea] [Citado el: 18 de Abril de 2015.] www.innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion.

Google. Google Maps. [En línea] [Citado el: 01 de Septiembre de 2015.] <https://www.google.it/maps/@3.5363414,-76.3028463,13.75z>.

López, Alberto. 2015. ManagersMagazine. [En línea] 2015. [Citado el: 13 de 3 de 2015.] <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>.

Macedo, Beatriz. 2005. El concepto de Sostenibilidad. [En línea] 2005. [Citado el: 13 de 2 de 2015.] <http://www.unesco.org/new/es>.

Martínez, Carla. Alto Nivel. [En línea] [Citado el: 01 de Marzo de 2015.] <http://www.altonivel.com.mx/6361-innovacion-en-la-organizacion.html>.

Molano, Adriana. 2012. Colombia Digital. [En línea] 01 de Agosto de 2012. [Citado el: 16 de Febrero de 2015.] <http://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/2057-que-es-el-tlc-colombia-estados-unidos.html>.

Nacional, Gobierno. 2000. Ley 590 de 2000. [En línea] 10 de Julio de 2000. [Citado el: 6 de Marzo de 2015.] <file:///C:/Users/andrea.cobo/Downloads/Ley590de2000.pdf>.

—. **2011.** Superintendencia de Industria y Comercio . [En línea] 12 de Agosto de 2011. [Citado el: 8 de Marzo de 2015.] http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/Ley_1480_Estatuto_Consumidor.pdf.

Nacional, Republica de Colombia Gobierno. 2004. Comunidad Contable. [En línea] 02 de Agosto de 2004. [Citado el: 6 de Marzo de 2015.] http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf.

NULLVALUE. 1991. MICROEMPRESAS DOMINAN LA ECONOMÍA COLOMBIANA. *El Tiempo*. [En línea] 31 de 05 de 1991. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-93252>.

Ospina, Maria Juliana. 2015. www.ptp.com.co. [En línea] 2015. [Citado el: 13 de 3 de 2015.] <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=901&catID=743>.

Palmira, Anuario Estadístico de. 2014. http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2014/files/35.pdf. [En línea] Diciembre de 2014. [Citado el: 16 de Febrero de 2015.] http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2014/files/35.pdf.

Palmira, Cámara de Comercio de. 2013. Anuario Estadístico de Palmira 2014. [En línea] 31 de Diciembre de 2013. [Citado el: 6 de Marzo de 2015.] http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2014/files/12.pdf.

—. **2013.** Registro Mercantil . *Cámara de Comercio de Palmira*. [En línea] 31 de Diciembre de 2013. [Citado el: 2015 de Febrero de 21.] <http://www.ccpalmira.org.co/portal/estudios/estudios/2013-01-08-20-21-52>.

Palmira, Fotos Antiguas de. Fotos Antiguas de Palmira. Perfil Facebook. [En línea] [Citado el: 2 de Marzo de 2015.] <https://www.facebook.com/fotos.antiguasdepalmira?ref=ts&fref=ts>.

Palmira, Universidad Nacional Sede. Universidad Nacional. [En línea] [Citado el: 10 de Marzo de 2015.] http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/acta_agronomica/article/view/648/1157.

Palmira, Webmaster Alcaldía de. 2012. ALCALDIA DE PALMIRA. *ALCALDIA DE PALMIRA*. [En línea] 23 de 01 de 2012. <http://www.palmira.gov.co/historia-economica-de-palmira>.

PÉREZ, DOMINGO GARCÍA Y GALVEZ, EDGAR JULIÁN. 2012. Estudios gerenciales Universidad ICESI. [En línea] Enero de 2012. [Citado el: 18 de Febrero de 2015.] http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1158/html.

PORTER, MICHAEL. 2008. Academia.edu. [En línea] Harvard Business Review America Latina, 01 de 01 de 2008. [Citado el: 01 de 06 de 2015.] http://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter.

Productiva, Programa de Transformación. 2013. Programa de Transformación Productiva. [En línea] Agosto de 2013. [Citado el: 6 de Marzo de 2015.] https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf.

Radio, Caracol. 2010. Caracol Radio. [En línea] 29 de Septiembre de 2010. [Citado el: 10 de Marzo de 2015.] <http://www.caracol.com.co/noticias/ecologia/ley->

ambiental-colombiana-requiere-cumplimiento-por-parte-de-las-empresas-para-la-preservacion-del-medio-ambiente/20100929/nota/1364757.aspx.

RAE. 2015. www.busco.rae.es. [En línea] 2015. [Citado el: 13 de 3 de 2015.] <http://Busco.rae.es>.

11. SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA. [En línea] 2013 de 03 de 11. [Citado el: 03 de 05 de 2015.] <http://www.shd.gov.co/shd/codigos-ciiu>.

Sectorial. 2014. Portal Financiero, económico y empresarial. [En línea] Noviembre de 2014. [Citado el: 16 de Febrero de 2015.] https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=106:cuero-y-calzado&Itemid=251.

Superintendencia de Industria y Comercio. Consultar Nuevas Creaciones. [En línea] [Citado el: 19 de Abril de 2015.] http://serviciospub.sic.gov.co/~oparra/serv_57/externas/datospatente.php.

TLC, Aprovechamiento. 2012. Oficina para el Aprovechamiento del TLC con EEUU. [En línea] Octubre de 2012. [Citado el: 16 de Febrero de 2015.] http://www.aprovechamientotlc.com.co/media/3287718/tlc_sectorial_cuero_calzado.pdf.

UN, Agencia de noticias. 2012. Unidad de medios de comunicación - Unimedios. [En línea] 16 de Julio de 2012. [Citado el: 01 de Marzo de 2015.] <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/crean-calzado-especializado-para-cada-sector-productivo.html>.

UN, Agencia de Noticias. 2009. Unidad de Medios de Comunicación - Unimedios. [En línea] 14 de Abril de 2009. [Citado el: 18 de Febrero de 2015.] <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/en-cuero-calzado-y-marroquineria-el-valle-del-cauca-propone.html>.

Vélez, Álvaro Uribe. 2008. Alcaldía de Bogotá. [En línea] 22 de Abril de 2008.

[Citado el: 9 de Marzo de 2015.]

[http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36256.](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36256)