



INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

**“ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA:
UN ENFOQUE HACIA LA PRODUCCIÓN, LA ECONOMÍA Y EL MERCADEO.**

LINA MARÍA CALLE FRANCO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA

Diciembre de 2010



INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

**“ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA:
ENFOQUE HACIA LA PRODUCCIÓN, LA ECONOMÍA Y EL MERCADEO.**

**PROYECTO FINAL DE INVESTIGACIÓN EN LA MODALIDAD
DE TRABAJO DE GRADO EN PASANTIA EMPRESARIAL**

LINA MARÍA CALLE FRANCO

Presentado al tutor de Tesis:

Dra.: STELLA AMPARO VILLOTA



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE

PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINSTRATIVAS

SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA

Diciembre de 2010

TABLA DE CONTENIDO

INDICE Y TÍTULOS

PRESENTACIÓN

ABSTRACT O RESUMEN

GLOSARIO

INTRODUCCIÓN

ITEM	INDICE Y TÍTULOS
1.0	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
1.1	LA FORMULACIÓN DEL PROBLEMA
2.0	OBJETIVOS
2.1	OBJETIVO GENERAL
2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.
3.0	ANTECEDENTES
4.0	JUSTIFICACIÓN
5.0	MARCO DE REFERENCIA
5.1	MARCO TEORICO
5.2	MARCO CONCEPTUAL
5.2.1	DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN
5.2.1.1	CARACTERISTICAS DE LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD
5.2.1.2	VENTAJAS

5.2.1.3 CLASES

5.2.1.4 LAS INVENCIONES

5.2.1.5 COCEPTOS BASICOS

5.2.1.6 LOS ELEMENTOS PARA SU DEFINICIÓN

5.2.1.7 PARTICIPAR EN LA INNOVACIÓN

5.2.1.8 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON OTROS CONCEPTOS

5.2.1.9 MODALIDADES DE LA INNOVACIÓN

5.2.1.10 BENEFICIOS DE LA INNOVACIÓN

5.2.1.11 EFECTOS Y OBJECCIONES DE LA INNOVACIÓN

5.2.1.12 PROCEDIMIENTOS

5.2.1.13 LAS FUNCIONES

5.2.1.14 LOS REGLAMENTOS VS. LA INNOVACIÓN

5.2.1.15 CONFLICTOS CON LA INNOVACIÓN

5.2.2 LAS 5M DE RECURSOS

5.3 MARCO LEGAL

5.3.1 LOS REQUISITOS

5.3.2 LOS PLANES Y LOS PROYECTOS EN INNOVACIÓN

5.3.3 CARACTERISTICAS DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

5.3.4 ¿QUIEN ES UN INNOVADOR?

- 5.3.5 LAS CLASES DE INNOVADORES
- 5.3.6 CENTROS DE INNOVACIÓN
- 5.3.7 COMPETENCIAS
- 5.3.8 INNOVADORES INSTITUCIONALIZADOS
- 5.3.9 REQUISITOS DEL INNOVADOR
- 6.0 METODOLOGIA
- 6.1 TIPO DE INVESTIGACION
- 6.2 DISEÑO METODOLOGICO
- 7.0 GENERALIDADES DE LA EMPRESA
- 8.0 DESARROLLO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS
- 8.1 DESARROLLO PRIMER OBJETIVO (ESTIMULAR)
- 8.2 DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO (MODIFICAR)
- 8.3 DESARROLLO TERCER OBJETIVO (PREPARAR)
- 9.0 CONCLUSIONES
- 10 RECOMENDACIONES
- 11 BIBLIOGRAFIA
- 12 ANEXOS

RESUMEN

El presente documento consecutivamente sigue a la estructura conceptual inicial por capítulos hasta las recomendaciones finales. Desde los antecedentes descriptos, con las proposiciones previas constituye los estudios sugeridos ulteriores y formaliza un cuerpo complejo y exploratorio de proyecto de grado soportado en la pasantía empresarial.

Pretende, acercarse al enfoque de los procesos de calidad hasta dar origen al concepto de la innovación como proceso; fundamentando ejes que en con el enfoque económico, productivo y de mercadeo permitan su desarrollo y factibilidad. Los tres, así forman el todo coherente, que permite contextualizar un volumen que da desarrollo a los propósitos y metodología de la investigación avalados por la UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE.

Continúa así, hasta llegar a la implementación de la Gestión de la Innovación; primero, ante la congruencia de el fenómeno de la productividad de la empresa **CURTIPIELES LTDA** en el ámbito de El Cerrito Valle en Colombia; seguido de sus variables notables como proyecto, el alcance de la competitividad dados y definidos con el que sus elementos lo describen; además, en el estado inicial encontrado en que se halla, y además frente al reto de las complejidades externas e internas que les son completadas, bien sea con los conceptos vitales de la innovación; en cuanto, sí la empresa emprende hacia la culturización inicial; no obstante, con el impacto en mercadeo o paulatinamente, accede a la producción innovadora, terminando, de un lado con la composición económica señala, el prever situaciones que son sus componentes hasta ganar ventajas, tanto comparativas en las de su misma capacidad, proseguido, al continuar, con los indicadores de productividad-competitividad y calidad-innovación.

GLOSARIO

DERECHO DE AUTOR es un término jurídico que describe los derechos concedidos a los creadores por sus obras literarias y artísticas. Los creadores originales de obras protegidas por el derecho de autor y sus herederos gozan de ciertos derechos básicos. Detentan el derecho exclusivo de utilizar o autorizar a terceros a que utilicen la obra en condiciones convenidas de común acuerdo. El derecho de autor y los derechos conexos son esenciales para la creatividad humana al ofrecer a los autores incentivos en forma de reconocimiento y recompensas económicas equitativas. Este sistema de derechos garantiza a los creadores la divulgación de sus obras sin temor a que se realicen copias no autorizadas o actos de piratería. A su vez, ello contribuye a facilitar el acceso y a intensificar el disfrute.

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL son aquellos que se confieren a las personas sobre las creaciones de su mente. Suelen dar al creador derechos exclusivos sobre la utilización de su obra por un plazo determinado.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

DIAGNOSTICO. Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

DIFERENCIACION ORGANIZACIONAL. Grado de diferencia entre las unidades de la organización debido a la especialización de su personal en funciones y tareas específicas.

ECONOMIA DE ESCALA. Disminución de costos producida por el aumento del volumen. A mayor cantidad de unidades producidas, menor costo por unidad.

EFICIENCIA. Forma más eficiente de utilizar recursos escasos. Por lo general, se distinguen dos tipos de eficiencia: tecnológica o técnica y la económica o de asignación. Una empresa es más eficiente que otra desde el punto de vista tecnológico cuando produce un volumen dado de productos con menos insumos. La eficiencia económica se da cuando los insumos se utilizan de tal manera que se produce un volumen dado de productos al menor costo posible.

EVALUACION DE DESEMPEÑO. Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

LEARNING ORGANIZATION. Organización abierta al aprendizaje a través de una cultura de delegación del poder.

NORMA: Es un documento aprobado por un organismo reconocido que provee para uso común y reiterado, reglas, lineamientos o características para las mercancías o servicios, o procesos relacionados, o métodos de producción.

PATENTE. Es un derecho exclusivo concedido a una invención, que es el producto o proceso que ofrece una nueva manera de hacer algo, o una nueva solución técnica a un problema. La protección de una patente significa que la invención no puede ser confeccionada, utilizada, distribuida o vendida comercialmente sin el consentimiento del titular de la patente. Las patentes constituyen incentivos para las personas, ya que les ofrece reconocimiento por su

creatividad y recompensas materiales por sus invenciones comercializables. Todos los titulares de patentes deben, a cambio de la protección de la patente, publicar información sobre su invención, a fin de enriquecer el cuerpo total de conocimiento técnico del mundo

PERCEPCION. Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.

REGLAS DE PROCEDIMIENTO Reglas que establecen los procedimientos a ser seguidos por el grupo neutral.

SOCIALIZACION. Proceso que adapta a los trabajadores a la cultura organizacional. Actividades emprendidas por la organización para integrar los propósitos de la organización y del individuo.

TEORIA. Es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.

TORMENTA DE IDEAS. Técnica que promueve la creatividad fomentando la generación de ideas por medio de la discusión no crítica.

VALORES. Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

VIDEOCONFERENCIA. Tipo de conferencia que permite interacción personal sobre una base de vídeo cara a cara. Tecnología de estación de trabajo profesional o gerencial que incorpora cámaras.

INTRODUCCION

El presente siendo un trabajo de grado, pretende abordar el estudio de cada uno de los procesos de la Gestión de Innovación en Curtipieles Ltda.

En el documento se incluyen aspectos vitales que al producir, procesar y mercadear “cueros y carnazas terminadas”, permiten el hallazgo de soluciones prácticas en Curtipieles Ltda, constituyéndose así en el carácter de mejorar los procesos existentes, romper “el paradigma de lo viejo y de lo nuevo e indicar lo innovador” que de aquellos procedimientos son a razón de costos, y beneficios; y de los cuáles estos hallazgos son más aptos de considerar en dicha empresa, puesto que cuenta en la actualidad con una capacidad instalada para producir 20.000 hojas de cuero y 7.000 carnazas terminadas mensual, y genera beneficios con sus 120 empleos directos en el municipio de El Cerrito Valle donde se encuentra ubicada.

El estudio es implementar un modelo, que a partir de la información existente de manera interna sugiere que la organización se transforme conforme a la innovación y de manera externa paso a paso en el mercado, igualmente es asumiendo datos de Mercadeo para que se concentre en sus procesos innovadores.

Esperando que su contribución sea como lo expresare el escritor de temas administrativos —James L. Heskett en “El líder del futuro”— “Hay poca razón para buscar los sucesores fuera de la organización”, siendo un medio productivo que permite innovar.



INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

Por consiguiente, se presentarán las etapas del proceso de desarrollo de la investigación sugerido en el diseño del proyecto, conceptos de la innovación; en segundo término, se le dará el contenido indicando el uso de las técnicas innovadoras a los productos que la empresa comercializa, dando en encontrar los problemas y soluciones prácticas que son pertinentes en la innovación y finalmente en el tercer termino es plantear un Plan de Innovación destacándolo como proceso y dando la suficiencia en argumentos que indiquen que es medible desde la productividad en la empresa CURTIPIELES LTDA y el dirigir las nociones, hacia la competitividad de cada uno de sus recursos.

A partir de dicho tercer termino, se le dará énfasis e importancia a los conceptos que se deben tener al inicio de la etapa de implementación; es decir, como llevar a buen término, los procesos de gestión de la innovación mediante la generación y uso de estrategias, serán soluciones aquellas que se vayan planteando desde los objetivos claros y posteriormente de ser optimizables, puesto que se busca es satisfacer expectativas pertinentes de los socios propietarios, los empleados y los clientes ante el buen desempeño de la empresa. A partir de entonces, comprender la innovación y enumerando los principales momentos que la investigación encuentra con los hallazgos pertinentes del presente documento en calidad de pasantía empresarial a fin al título universitario, que siendo inicial cumplirá etapas de evaluación académica de la UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE y recomendación expresa ante la empresa CURTIPIELES LTDA.

1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa **CURTIPIELES LTDA.** se mantiene posicionada en Colombia. Por ello se hace necesario implementar acciones y modelos que busquen hacer mínimos los *“impactos negativos que ocasionan los procesos en la empresa”* o aquellas percepciones que actualmente van a contar para los procesos de Gestión de la Innovación tan cercanas al sector como es posible implementar, más habrá que proponerse a que logre alcanzar los niveles de productividad, pasar luego a investigar el mercado, al cliente y en especial el de darse hacia los más complejos aspectos de la competitividad nacional que el país requiere, *y es especial, el alto grado de diferenciación en los productos y en los diversos procesos que esta empresa puede llegar a desarrollar,* más cuando, hoy día, se mencionan nuevos atributos en los productos con sus materias primas y complementos.

De allí que los derivados del cuero son tales que la oferta se limita a unos cuantos desarrollos, o en que afectan los aspectos legales del estado y donde los productos de la empresa curtidora, son para consolidarse hacia la diferenciación de nuevos productos pues es preferible innovar en un proceso determinado ó que sólo será realidad en la medida que la organización sea capaz de incorporar personas con visión de cambio organizativos, articulando en su composición interna nuevos elementos que giren en torno a la innovación de la cultura socializante de la empresa en toda su unidad.

Se han ido tomando fijaciones desde los clientes que conocen en propiedad los productos elaborados ó de aquellos que apenas reconocen que en la empresa **CURTIPIELES LTDA.** se hallan presentado alguna vez asuntos que vale la pena destacar como innovaciones de alto impacto; como *“cueros nuevos que marquen hito o tendencia en la industria de calzado y marroquinería en los últimos años”*; ni que en términos porcentuales se puede indicar que la empresa pueda ser comparada con hechos previos de producción en las de su tipología con otras de lugares más lejanos *“que marcaron la pauta en la moda del cuero en la última feria de exposición”* o que en algún momento *“causaron alto impacto por lo novedoso del material o los colores de moda”*. Estos aspectos, han generado una pérdida de “autoestima empresarial” y de carente presencia nacional en las ferias del cuero en la modalidad de innovaciones, el cual constituye, un elemento de vital importancia en esta industria tan competitiva en factores como la moda, lo chic y todo aquello que giran en torno al diseño, así parezca un mundo de mucha farándula o expo show de accesorios, es importante ya que la participación en el mercado nacional corrobora a la sostenibilidad de la empresa.



1.1 LA FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué proceso de innovación deberá implementar o mejorar CURTIPIELES LTDA para consolidar su imagen como empresa Innovadora y Competitiva¹ ante sus clientes?

¹ Siglar: EIC

2.0 OBJETIVOS.

En los presentes propósitos se consideran y desarrollan en una dinámica de innovación dentro de la estructura organizacional de **CURTIPIELES LTDA**; de tal forma, que en la empresa se facilite la generación de un crecimiento de la productividad, hacia la Calidad y luego el de competitividad; a través, de la implementación de actividades de investigación y desarrollo (I+D) como factores determinantes.

2.1 OBJETIVO GENERAL

*Describir*², los componentes estratégicos de la innovación como opción emergente en el segundo periodo 2010. Mediante la documentación de sus procesos, desde los más simples y aquellos con capacidad creativa compleja y principalmente los de innovación, Inicia en el cambio de diseño en los recursos disponibles y escasos, hacia su aplicación en la organización **CURTIPIELES LTDA**.

² *i.e* Objetivo de competencias Interpretativo y con conducta externa de Comprensión. *Ibíd.* DRAE <describir> Representar a alguien o algo por medio del lenguaje, refiriendo o explicando sus distintas partes, cualidades o circunstancias.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

2.2.1 Estimular³ la innovación en el talento humano (Th), identificando las fases de motivación; consolidando su difusión y el *campo de fuerzas*⁴ necesarios en la creación de espacios de *actividades productivas* con enfoque de comportamiento; actividades exitosas; donde se facilite el uso y el consumo de ideas creativas hacia la solución de problemas internos mediante la implementación de un *Banco de Proyectos Creativos*.

2.2.2 Modificar⁵, las conexiones organizativas del departamento de Producción, para mejorar el cambio de diseño en los materiales e insumos inicialmente adquiridos.

³ i.e *Proceso cognoscitivo de Evaluación. Ibíd. DRAE <estimular.>(Del lat. stimulāre). tr. Avivar una actividad, operación o función. U. t. c. prnl. //*

⁴ *Moody., Paul E. "Toma de Decisiones Gerenciales". 91p. ISBN958-600-064-8. Mc. Graw Hill*

⁵ i.e *Proceso Cognoscitivo de Aplicación. Ibíd. DRAE. <modificar>. (Del lat. modificāre). tr. Transformar o cambiar algo mudando alguno de sus accidentes. //*

2.2.3 Preparar⁶ a la organización ante el cambio propuesto; sensibilizando y socializando mediante el lenguaje homogéneo del *Desarrollo Organizacional Extendido* e igualmente posibilitando la afluencia de la Gerencia de la innovación mediante el uso de fuentes de información externa en aspectos socio-económicos hasta la implementación y consolidación de un Plan de Innovación.

⁶ i.e *Proceso cognoscitivo de Síntesis*. *ibid* DRAE < preparar.> (Del lat. *praeparāre*). tr. *disponer a alguien para una acción futura.* //

3.0 ANTECEDENTES

El anteproyecto de grado contextualizó los principales argumentos y postulados mediante el uso de la información primaria e interna obtenida, como son las materias primas y de aquellas externalidades a la empresa, que en adelante se constituye formalmente en los propósitos del proyecto de pasantía.

El entorno de la empresa, objeto del presente estudio; no lleva énfasis en los estudios financieros, ni en una diagnosis formal del sector al que pertenece la empresa y si a los cambios en el tratamiento de los temas de la innovación y los temas de la legalidad.

Los estudios siendo una pasantía, tal cual, es proyecto de grado, irá tomando informes que luego de ser validados en dicha modalidad educativa se exponen ante un jurado designado, de ahí, se reconoce que se escinden los ejes temáticos de la empresa como Razón Social para dar así el giro de los vocablos aquí expuestos, como conceptos de otros autores, opiniones de grandes empresarios, datos extraídos de publicaciones, sí es afines al tema de la innovación es para aclarar los eventos que son valiosos de *“observar los hechos”* y los aspectos que son vitales en el tema o hallazgos metodológicamente indicados dentro de la organización, y que por ser de autores menos complejos son diferenciados de la organización, **CURTIPIELES LTDA.**

Al constatar los datos primarios mediante entrevista o encuesta a un *“grupo focal”* aleatorio e informal de entre diez a doce y no mayor ni menor a estas cantidades,

mediante un formato de encuesta, para que en él se consigne dicha información, dado que no hay antecedentes documentados que existan de los procesos de innovación en Curti pieles Ltda, son además para considerar otros que son: los documentos internos, las exposiciones de otros profesionales y los catálogos que previamente se hallan utilizado; luego, ser consignados en los informes de la pasantía, hasta considerar que la asignación de un *Banco de Proyectos de Innovación y Competitividad* pertenece a un proyecto interno y por tanto son independientes de la creación de un departamento especializado o de las funciones de Gerencia de la innovación como tal en **Curti pieles Ltda.**; tanto en la pasantía empresarial, como el aporte de los colaboradores de la empresa que cotidianamente asimilan procesos, dirigen a las personas o procedimientos que se llevan allí a cabo; es el caso del tema de la creatividad, la cual tiene que ver con las personas que por medio de capacitaciones se creara la cultura de la innovación de quienes laboran en la organización empresarial.

El documento procura despejar argumentaciones del objeto de estudio en cuestión que son fijados en sus contenidos, hasta el final del proyecto académico formalizar el Plan de innovación con sus principales componentes que le constituyen y caracterizan; a fin de generar, inicialmente, la cultura de la innovación, no existente de manera documentada en los manuales internos de la empresa actual; y al menos, el modelo, se asemeje a la realidad.

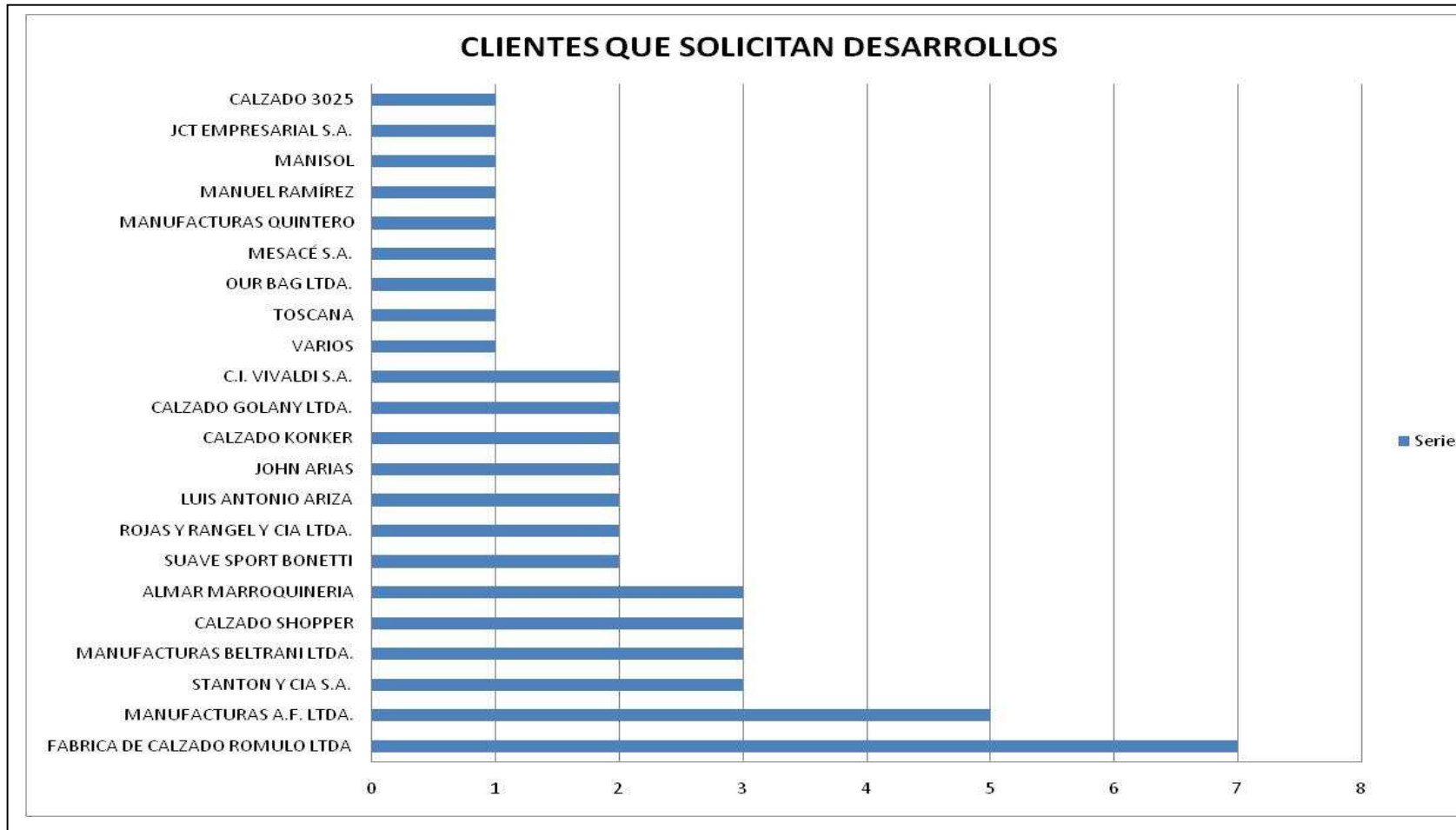


INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

Las empresas que compiten con **CURTIPIELES LTDA** son de hecho uno de los grupos de interés, así como aquellas que componen la cadena de producción de cuero

Algunas empresas colombianas las cuales Curtipieles provee cuero han tomado el camino de innovar y se determina que más del 82% de las mismas así procede.

Tabla Estadística N° 1. El uso del cuero es complejo en El Calzado por sus atributos como la moda.



4.0 JUSTIFICACIÓN

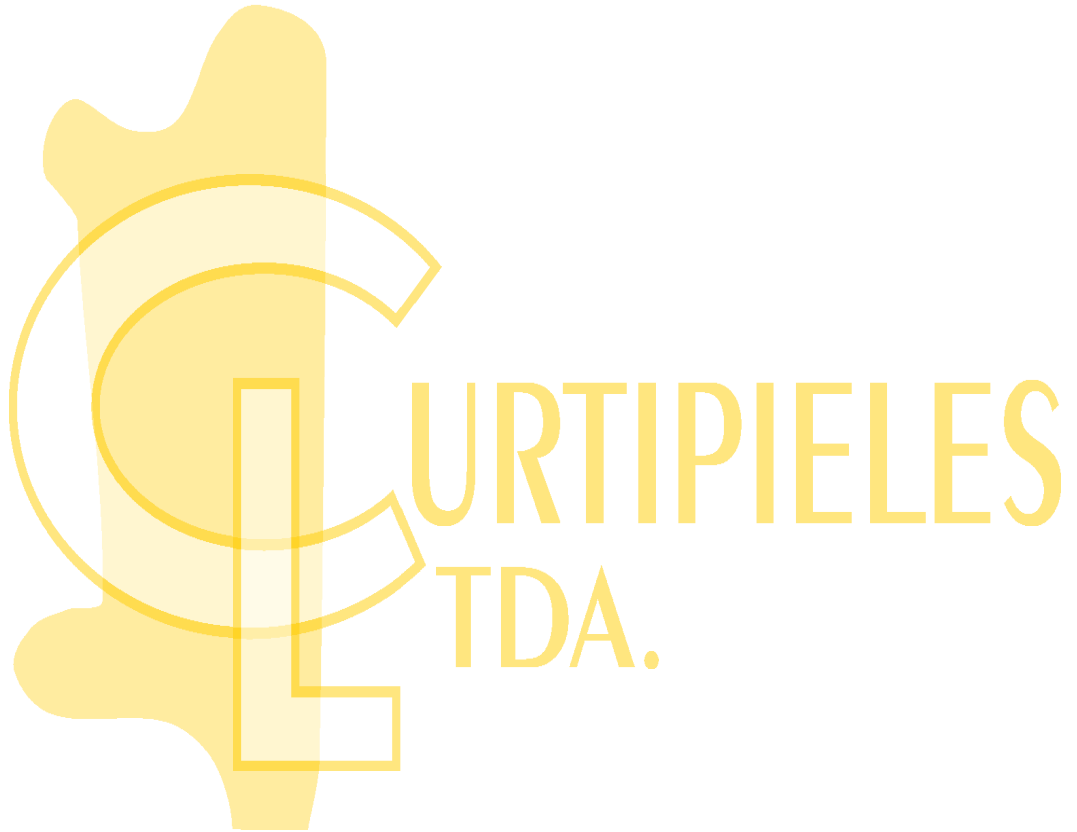
La innovación tiende a explorar oportunidades ofrecidas en los cambios que le son constantes a todo aquello que es dinámico, en la generación de una cultura como modelo que le permita como empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones en el producto, ante las exigencias que del mercado se producen.

La presente justificación consistirá analizar cada hallazgo hasta dar respuesta a problemas concretos, proponiendo estrategias que de aplicarlas contribuirían a resolverlo, desde un punto de vista económico existe la necesidad de impulsar un desarrollo sostenible que considere la satisfacción de las necesidades. Este trabajo se centra en la empresa Curtipieles Ltda, ubicada en el municipio del El Cerrito - valle, haciendo énfasis en el diseño de un modelo de gestión de Innovación para el proceso de fabricación de cueros teñidos.

Se enfatiza en Curtipieles Ltda, porque es fuente de estudio desde un ante proyecto de investigación hasta el proyecto final.

El propósito de esta investigación es diseñar un modelo de gestión de Innovación que pueda ser aplicado por todas las empresas de este sector ya que con éste podrán contribuir al mejoramiento de la calidad del producto terminado, además de proporcionarle a la empresa un instrumento de toma de decisiones y sostenibilidad para su buen funcionamiento económico, productivo y competitivo.

Crédito fotográfico N° 1.



5.0 MARCOS REFENCIALES

Cada concepto planteado son fijados desde los objetivos que conllevan a verificación de los principales problemas que habrán de ser resueltos mediante un árbol articulado, luego serán atendidos por análisis y de aquellos solucionados mediante esquemas que sintetizen al eje de la innovación.

5.1 EL MARCO TEÓRICO

Son las teorías del Desarrollo Organizacional Ampliado, y son las tesis de autores e investigadores en los campos de las ciencias auxiliares de la psicología que para los términos del desarrollo de la creatividad han puntualizado conceptos; y los procesos de cada disciplina considerados propios del conocimiento, como son:

- ☛ La Calidad y ante todo los conceptos con tendencia convencional y/o renovadora que la administración moderna declare como accesibles a las condiciones reales y pragmáticas de la empresa **CURTIPIELES LTDA** dado que es a su sector específico de la producción al que pertenece.

- ☛ Para su elaboración se hará entonces necesario realizar una minuciosa recopilación y estudio bibliográfico; además, de archivos cibergráficos; tal cual, son la institucionalización de los procesos por parte del sector económico; la formalización de las 9P del mercadeo moderno y las proyecciones económicas.

Así mismo la actualización de los recursos por M técnicas de Métodos (Me), Materia Primas (Mp), Maquinas (Mq), Mano de Obra (Mo), Medio Ambiente (MA) y talento humano (Th).

Durante los últimos diez a quince años, se han dado observaciones que han comenzado a advertir sobre algunos resultados de la tecnología que también poseen aspectos destructivos y perjudiciales. Desde el año 2000, el número de estos resultados negativos en asuntos ambientales ha aumentado y sus problemas han alcanzado difusión pública.

A lo largo de los últimos cuatro años, la tecnología que se extendió desde Europa y Estados Unidos en las MiPymes que desde otras naciones es tan importantes como Japón y en la antigua Unión Soviética, son notables adelantos en el comercio y el uso continuado de internet; pero en ninguno, hace caso o lo hizo a todos los países del tercer mundo que requieren de maquinas para producir más insumos. El problema, es que no se crean maquinas *“en cantidad a la colombiana”* sino que hay que importar muchos de los insumos para tratar el cuero. Muchos de los países de los denominados en vía de desarrollo no han experimentado nunca el sistema de fábricas en serie de productos de cuero y este es elaborado de manera artesanal y es usado además, por los más grandes diseñadores, en el mundo de la moda, la marroquinería y qué decir de otras instituciones de la industrialización como la automotriz que va de regreso a prototipos iniciales ya que hoy los sintéticos reemplazan en buena parte este material natural, y muchos

millones de personas sólo disponen de la tecnología más básica. La introducción de la tecnología occidental ha llevado a menudo a una dependencia demasiado grande de los productos nor-occidentales o americanos. Más para la población de los países en vía de desarrollo, como Colombia, que depende de la agricultura de subsistencia, tiene poca relevancia este tipo de tecnologías de punta sino a la empresa en su totalidad y dejan por desentrañarse de las pasadas cuando ya el tiempo ha ido en aumento; que tienden a ser desactualizadas u obsoletas como si no se tratase de un elemento componente de otro mayor al cual corresponde como industria. Así la renovación de dichas M técnicas es una labor tediosa, compleja y fragmentada. En los últimos años, los grupos de ayuda americanos que han intentado desarrollar tecnologías apropiadas, usando las técnicas y materiales de los pueblos indígenas a lo que se conoce como sostenibles que en Europa están de moda y las eco granjas para el ganado que es la materia prima del cuero de que quizá es el ser viviente más completo en la cadena productiva y el ciclo de necesidades que satisface, leche, crías, cuero, y numerosos derivados que a partir de la vaca se han elaborado a lo largo y ancho de la historia humana.

5.2 EL MARCO CONCEPTUAL.

Básicamente contextualizara las M técnicas como tales son en la Industria peletera, un sector comercial que engloba la cría o captura de ciertos animales provistos de pelo, el procesado de sus pieles para venderlas a fabricantes de prendas de piel fina y la distribución de prendas acabadas al comercio minorista. Sus fases en la (Mp) Materias Primas son técnicamente consideradas y generalmente corresponde a 7 eventos. Nótese que es descriptivo:

Tabla N°1. Fases técnicas en la industria del cuero

1.	CURADO
2.	EMPAPADO Y ELIMINACIÓN DEL PELO
3.	DESENCALADO
4.	CURTIDO
4.1.	CURTIDO VEGETAL
4.2.	CURTIDO MINERAL
5.	LUBRICACIÓN Y TINTE
6.	ACABADO
7.	SUSTITUTOS DEL CUERO

Así mismo se tiene en cuenta que

Tabla N°1.1. Subfases técnicas en la industria del cuero

4.1.	EL CURTIDO EN LAS GRANJAS PELETERAS
4.2.	PROCESADO DE LAS PIELES POR LA INDUSTRIA
4.2.1.	LIMPIEZA
4.2.2.	TEÑIDO
4.2.3.	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE PIEL
5.	LEGISLACION DE PROTECCIÓN DE ESPECIES AMENAZADAS Y NORMAS ISO EN COLOMBIA ISO 14000

El contexto se hará específico en la medida que se vayan quemando las etapas del presente proceso de investigación, que finalmente se consolida en tres capítulos desde la presentación seguido a la FUNDAMENTACIÓN, con el respectivo DISEÑO, y EL DESARROLLO de los contenidos hasta la exposición final sin dejar a un lado los informes de la pasantía. El enfoque de mercadeo, de Plaza, Precio, Promoción y Producto se adicionan las 5P restantes, las cuales citadas son:

Ω Posicionamiento: *“que recuerden que existe y donde está y lo bien que se hacen las cosas aquí en **CURTIPIELES LTDA**”*. Es un asunto de percepción psíquico, mas es de mercadeo desde la (Mp) Materias Primas hasta la visión del Th = Talento Humano de más alto rango al cliente más elemental que se

Encuentre, define, cual es el perfil de las partes, pregonará como obtener “*siempre la mejor opción*”. Posicionar es fijar en la mente del usuario, que todo es importante, necesario y solucionable en una UEIC como satisfactoria, al menos.

Ω Performance⁷: Es el rendimiento optimo, en cada proceso observado, cada fase evaluada y quienes son directos responsables. Es indicador además sí es fijado en cantidades es un ranking que permita comparar en periodos pasados sí estos son a superarse o en caso contrario son extremos y deben de disminuir. Si es teórico la más representativo. “*el momento de verdad⁸*”

Ω Poderamiento (Empowerment): que tan cerca se encuentran todos los recursos del punto más alto de centralización o “*empoderar hacia el mando estratégico*”. En la pirámide de necesidades, controles y de mecanismos es un problema o un conflicto de intereses y asegura que las partes comprenden y emprenden soluciones; es decir, a mayor poder de decisión mayor influencia sobre los recursos; de igual es el manejo sobre las 5M, la competitividad depende de las personas, la tecnología y los otros recursos que son productivos y son objeto de mentalidad exploradora y creativa. Empoderar sugiere que tan sensible es la demanda/oferta.

⁷ *Ibíd. Rendir, a partir de los indicadores; son competencias al individuo. A los procesos Desempeño. Ambos se fijan en un modelo de Gestión de la Calidad. El Parámetro de Logro es a los componentes del subsistema e cuestión. Se evalúan los factores cognoscitivos y se valúan administrativamente los sistemas como tales.*

⁸ *Cfr. <Reingeniería en las ventas>*

Ω Public Engagement (Contratación y RRPP): en el correcto manejo de la comunicación incluyendo la cuestión pública con el estado y los particulares; es a relaciones públicas como (Me) un Método de Ventas, desde la medición de la confianza y la credibilidad de la institución; es un indicador, no solo por estar basado en percepciones, sino en comprender que “*está pasando*” en un momento. La sigla RRPP es a relaciones públicas. Además de los asuntos de tercería o subcontratación que sean por Registro Público si se negocia con el estado o Contratación de Prestación por Servicios; es el caso de adquirir maquinaria con métodos financieros: ej. El Leasing.

Ω Plan: concentrar, concretar, el máximo de recursos de manera que sea sostenibles y equilibradamente susceptibles de cambios. Cada plan es una mezcla desde *las “condiciones normales”* a asuntos críticos, con prevalencias, pronósticos y prospectivas que indiquen un camino contingente o no. Estas P completa el circuito de las **9P**.

5.2.1 DEFINICION DE INNOVACIÓN

- Según el diccionario Webster: Una idea, un método o un mecanismo nuevo, una novedad.
- Según Kuczmarzki: Una mentalidad una actitud penetrante o una forma de pensar que se enfoca más allá del presente, en el futuro.
- Peter Drucker :La prueba de una Innovación no es el Ingenio de la Idea, ni su Novedad, ni su Contexto Científico, *es su Éxito en el Mercado*"

5.2.1.1 CARACTERISTICAS DE LA INNOVACION Y LA CREATIVIDAD

La creatividad se refiere a generar ideas; la innovación entre tanto se relaciona con la aplicación de las ideas. Desde un punto de vista gerencial el problema consiste en crear la idea adecuada y aplicarla en la forma adecuada y teniendo en cuenta el momento adecuado. Todos en la organización tienen potencial creativo. Seis grandes características cita *Terry (1980)* en principios de la administración:

- 1) Observar las situaciones o problemas con anterioridad o aquellos que se escapan a la atención.
- 2) Relacionar las ideas y las experiencias encontradas en muchas fuentes.

- 3) Tener muchas alternativas en el tema dado.
- 4) Desafiar los antecedentes y las costumbres restrictivas.
- 5) Apoyar las fuerzas emocionales, mentales y pre - concientes.
- 6) Flexibilizar los pensamientos y las acciones.

Los ítems siguientes exploran de manera sintética, tomando su división sin que ello preste merito a fragmentar la unidad del concepto de la innovación.

5.2.1.2 VENTAJAS

El que la empresa sea innovadora es notable en el hecho que afecta todas las empresas del sector y el destino de las mismas.

La innovación y la estrategia van juntas, *“el manejo”* que de ello se deriva pues la innovación puede contribuir al crecimiento de Curtipieles Ltda. o freno sí es por las objeciones que este concepto representa. La innovación es crítica para la renovación y el cambio o el inicio de un método significativo. Primero, en la incertidumbre, además se cuenta con las fallas o casos sencillos que ayuden a explicar la ruta crítica a seguir. Lo vital es no perder el rumbo de los hechos para eso se exige más planeación de nuevas oportunidades; comunicar hasta instalar e sistema social de la innovación seguido además del consabido desarrollo de las

habilidades. El significado y significantes reposan en los siguientes bocetos en cuanto al reconocer las ventajas de ser innovador:

- ✓ La estructura u organigrama se dinamiza. Como se integran tareas.
- ✓ El comportamiento simbólico: surge un nuevo estilo de hacer.
- ✓ El personal: sus características se ajustan en el entrenamiento, la experiencia, el estudio y los cargos.
- ✓ Valores: trasciende de lo tácito a lo expresado mediante el orgullo y los indicadores de confianza, declaración de metas y psicológicos.
- ✓ Las estrategias no se restringen a ventajas competitivas; se trata de un marco de trabajo en otra dimensión estratégica es la de que se cuenta con un modelo *`pertinente`* aplicado de *Waterman (1988)* quien además plantea que *“el anillo de la renovación”* como aporte al complejo entendimiento de los pasos y rasgos necesarios para asimilar la innovación como *“el cambio de los factores entrelazados”*

5.2.1.3 CLASES

Los tipos de pensamiento se asegura son algunos más productivos que otros.

Cinco determinantes son:

(1) el creativo;

(2) el causativo;

(3) el inductivo;

(4) el deductivo, y

(5) el solucionador de problemas.

El primero o sea el pensamiento creativo, se refiere a imprimir profundamente un problema en la mente, visualizarlo con claridad, contemplarlo hacia la formulación de una idea o concepto.

El pensamiento creativo se desarrolla entendiendo que solo se dispone de un conocimiento parcial de las situaciones. Eliminar algunos hechos disponibles ayuda a aclarar ideas. La percepción se alimenta de imaginación hacia nuevas ideas. Evaluar las corazonadas competidoras relacionándolas con la mejor idea. El pensamiento causativo enfatiza en los eventos y los logros. Los eventos relacionados así entonces suelen ser mejor planeados.

En consecuencia, la característica es pensar en reversa. Depende de la imaginación creativa. Luego, el pensamiento inductivo es un razonamiento basado en la construcción de un principio de conclusión. Del razonamiento individual al razonamiento, con detalles, a lo universal. El pensamiento deductivo es directamente opuesto al inductivo. Va a conclusiones generales para llegar por medio de la razón. Este proporciona un conocimiento explícito con un conocimiento explícito. El solucionador, de su parte, es de tipo crítico. Ser relaciona con procurar datos con respecto a una situación, es averiguar el problema, el análisis y la evaluación de los hechos en forma lógica

5.2.1.4 **Las invenciones** creación de nuevos dispositivos, objetos, ideas o procedimientos para conseguir un objetivo humano. El proceso de invención va invariablemente precedido de uno o más descubrimientos que ayudan al inventor a resolver el problema en cuestión. Un descubrimiento puede ser **accidental** (como el descubrimiento de los rayos X por *Wilhelm Conrad Roentgen* al experimentar con los rayos catódicos), o **inducido** (como cuando *Benjamin Franklin* inventó el pararrayos después de descubrir la naturaleza eléctrica del rayo).

El término invención se aplica sólo a la creación de un nuevo material o dispositivo y el término inventor a la persona que lo ha creado.

A veces el término invención se aplica también a un nuevo procedimiento, como cuando, por ejemplo, una persona inventa un nuevo juego o un nuevo sistema de contabilidad. Sin embargo, la definición estricta de invento es cualquier cosa producida por una persona que tenga la característica de ser relativamente nueva y única. Esta definición, fue adoptada por *Johann Sebastian Bach* cuando tituló *Inveniones* a una serie de composiciones para teclado.

5.2.1.5 CONCEPTOS BASICOS

“A medida que la competencia se vuelve más aguda, se avanza más en la solución de problemas y se expande el conocimiento, se debe esperar que los administradores del futuro den mayor importancia al planeamiento de la innovación” (O’Donnell 1973). El desarrollo de elementos ambientales hacia el planear de manera efectiva. Los principios técnicos, el canalizar la investigación esto es dando políticas conducentes tanto a la efectividad como encauzar el pensamiento creativo, el estimular la imaginación y crear ocupaciones en las que las personas puedan ser creativas.

El antecedente histórico de *La Revolución Industrial* condujo a un nuevo modelo de división del trabajo, creando la fábrica moderna, una red tecnológica cuyos trabajadores no necesitan ser artesanos y no tienen que poseer conocimientos específicos. Por ello, la fábrica introdujo un proceso de

remuneración impersonal basado en un sistema de salarios. Como resultado de los riesgos financieros asumidos por los sistemas económicos que acompañaban a los desarrollos industriales, la fábrica condujo también a los trabajadores a la amenaza constante del despido. Algunos historiadores científicos argumentan⁹ que la tecnología no es sólo una condición esencial para la civilización avanzada y muchas veces industrial, sino que también la velocidad del cambio tecnológico ha desarrollado su propio ímpetu en los últimos siglos. Las innovaciones parecen surgir a un ritmo que se incrementa en progresión geométrica, sin tener en cuenta los límites geográficos ni los sistemas políticos. Estas innovaciones tienden a transformar los sistemas de cultura tradicionales, produciéndose con frecuencia consecuencias sociales inesperadas. Por ello, la tecnología debe concebirse como un proceso creativo y destructivo a la vez.

La ciencia y la Tecnología, es el término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material. El término proviene de las palabras griegas *tecné*, que significa 'arte' u 'oficio', y *logos*, 'conocimiento' o 'ciencia', área de estudio; por tanto, la tecnología es el estudio o ciencia de los oficios. Tanto la ciencia como la tecnología implican un proceso intelectual, ambas se refieren a relaciones causales dentro del mundo material y emplean una

⁹ Fuentes: Microsoft ® Encarta ® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos

metodología experimental que tiene como resultado demostraciones empíricas que pueden verificarse mediante repetición. La ciencia, al menos en teoría, está menos relacionada con el sentido práctico de sus resultados y se refiere más al desarrollo de leyes generales; pero la ciencia práctica y la tecnología están inextricablemente relacionadas entre sí...

A manera de conclusión del acápite anterior, en realidad, el concepto de que la ciencia proporciona las ideas para las innovaciones tecnológicas, y que la investigación pura, por tanto, es fundamental para cualquier avance significativo de la civilización industrial tiene mucho de mito. La mayoría de los grandes cambios de la civilización industrial no tuvieron su origen en los laboratorios. Las herramientas y los procesos fundamentales en los campos de la mecánica, la química, la astronomía, la metalurgia y la hidráulica fueron desarrollados antes de que se descubrieran las leyes que los gobernaban.

5.2.1.6 LOS ELEMENTOS PARA SU DEFINICIÓN

Los principios y procesos creativos implican procesos mentales que son hábitos.

Para el desarrollo de ideas se sugieren estos 10 compuestos:

- 1) Tomar notas: es una práctica en pequeñas tarjetas de 3x5 pulgadas. El mejor momento para capturar ideas es cuando se presenta. En prueba de

memoria se asegura que el 25% se olvidan en 24 horas. El 85% unas semanas después.

- 2) Elegir momentos de creatividad: fijar un lugar, un tiempo o reservar horas de la noche.
- 3) Emplear la curiosidad y las habilidades interrogativas: preguntarse ¿Por qué se hace así? Es un asunto de desafiar lo obvio.
- 4) Utilizar la relación de ideas: una idea se relaciona con otra. O mejorar otras.
- 5) Cambiar la forma existente: son fases como a) el rearreglo en donde “un objeto supone un castigo b) la sustitución ¿Qué sucedería si un proceso fuera diferente c) el agregado ej. poner más unidades en un paquete; d) las sustracción: poner menos unidades en un paquete; e) el cambio: hacer que el empleado califique al supervisor.
- 6) Lista de atributos: anotar las características de un objeto.
- 7) Tormentas cerebrales o técnicas de la libre asociación de ideas: liberar pensamientos en grupos que permita intencionalmente proporcionar ideas.
- 8) Leer entre líneas: es buscar fuentes e informes para adquirir varias indicaciones a fines a mejorar el producto.
- 9) Invertir posiciones: ponerse en el lugar de otras personas

10) Utilizar eventos accidentales: el uso de los eventos no usuales.

Por su parte el proceso innovador como tal (*Terry., 1980*). Como el caso de la creatividad, se recomienda que:

- ✓ Adoptar un programa de innovaciones.
- ✓ Formalizar los progresos.
- ✓ Implementación de ideas
- ✓ Descubrir, promocionar y acumular ideas.
- ✓ Proponer, Aplicar ideas.
- ✓ El proponente de ideas merece ser informado del rechazo de ideas.

Las sugerencias son útiles: seguidamente se enuncian cinco de ellas.

- 1) Elaborar los detalles de las ideas. Completarlas.
- 2) Anote los beneficios potenciales. Ayúdese de términos ej. baja de costos.
- 3) Haga que la idea sea fácil de comprender. Evite el doble sentido al comunicarlas.
- 4) Condición hablando a varias personas.
- 5) Presente la idea renovada en momentos adecuados.

5.2.1.7 PARTICIPAR EN LA INNOVACION

Las empresas que en su personal cuentan con programas o que desarrollan investigación se denominan *living it* y *working it*, en las cuales las personas de las empresas que están haciendo investigación de mercado pasan grandes cantidades de tiempo con los consumidores, tanto en las tiendas. En el programa *living it* los investigadores se “comprometen” con los consumidores. De igual los directivos y todo el conjunto de la organización.

5.2.1.8 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON OTROS CONCEPTOS

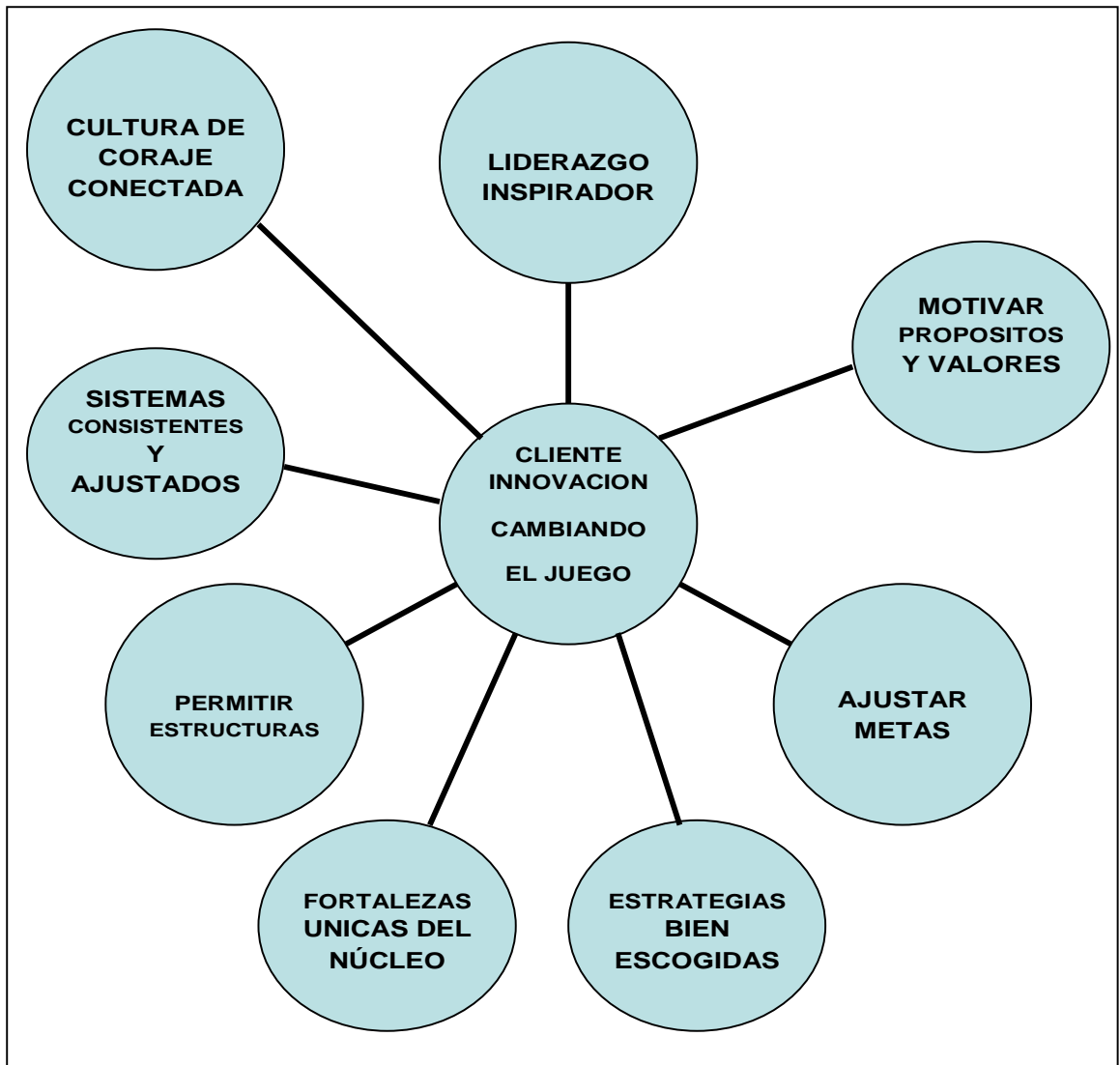
La creatividad es generar nuevas ideas acerca de un producto, un modelo de negocio o un descubrimiento científico, mientras que la innovación es creatividad aplicada para lograr valor agregado. Algo creativo puede ser nuevo, pero puede no tener valor. La innovación tienen, por su parte, creatividad y valor. *(John Kao 2010)*.

El giro, de convertir a la empresa en un sistema social para la innovación, se está hablando de un profundo cambio cultural. La apertura daría en responder cómo y por qué la innovación.

Así el modelo de *P&G Procter & Gamble* recientemente publicado indica que no tiene una secuencia determinada para su implementación, se puede integrar la innovación a la compañía a partir de los ocho elementos.

Parte sí de la idea de que para la innovación sea rentable, es decir, para que lo genere ventas sostenibles y crecimiento de los beneficios.

Diagrama N°8. Modelo de innovación de P&G Procter & Gamble



5.2.1.9 MODALIDADES DE LA INNOVACION

Asegurar una modalidad es complejo más si se asegura que implica competir o no a través de precios bajos.

En Colombia, varias empresas trabajan en los procesos de desarrollo de productos a partir de metodologías etnográficas y de observación del consumidor en el sitio de consumo.

Otro factor es el cambio de cultura hacia un sistema social. El liderar y comunicar.

Se puede afirmar que es un concepto diferente para cada país, así se puede mencionar que para los chinos los factores son el precio, la velocidad y la calidad, para los latinos el éxito constante en los negocios.

Los países compiten por zonas; así si el Grupo de los siete principales estados (U.S.A, Alemanias, Canadá, Rusia, China, Japón, Gran Bretaña) sede de grandes temas de innovación en tecnología y capacidad de respuesta a las tecnologías; aquí los países del llamado “Tercer Mundo” sus ventajas competitivas y comparativas deben en la medida llevarnos por procesos que en las operaciones, mercados y productos que mejor somos competitivos generar los calificativos y conceptos que permitan desde “economías de escala” básicas inferir en el desarrollo con la capacidad limitada y escasa de los recursos disponibles.

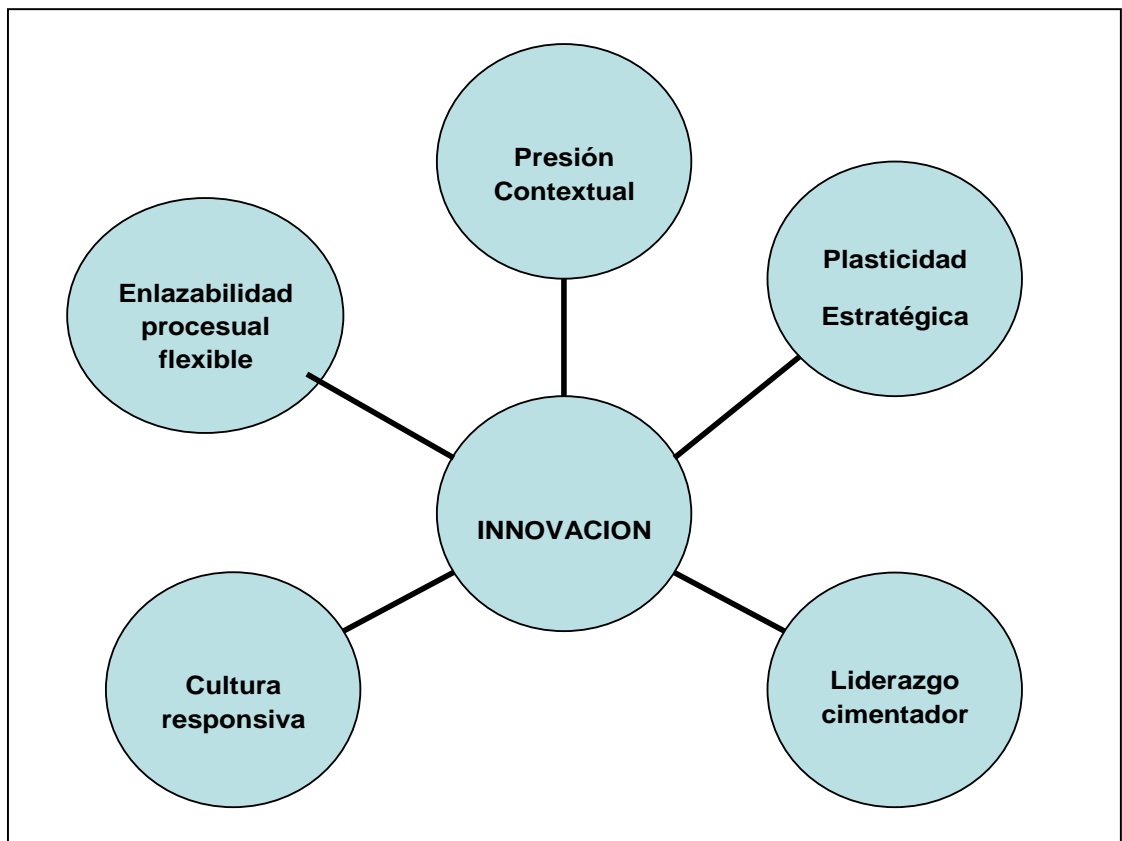
5.2.1.10 BENEFICIOS DE LA INNOVACION

Contribuye a mejorar los procesos de cambio. Se puede considerar la innovación como un inductor en las empresas. *Drucker* asegura que entre las principales funciones en la empresa son la innovación y *el marketing*. La lista de inductores en un reciente estudio representado en modelos cualitativos de *Barrera Duque y Lagomacino Dutra* (Inalde 2010) expresan que:

- 1) El primer inductor es la presión contextual en las que aparecen la coyuntura económica, la situación política, las crisis de los sectores, los cambios en las regulaciones, los cambios tecnológicos, la interacción competitiva, la fuerza de los proveedores, las presiones de las casas matrices, los cambios en la demanda, la solicitud expresa de los clientes y el surgimiento de los nuevos segmentos de mercado.
- 2) El liderazgo cimentador, que consiste entre otras dimensiones, en actitudes, valores y comportamientos orientados a la creación de una cultura innovadora. El líder para la innovación gestiona.
- 3) Plasticidad estratégica esta última es flexible, ajustable a los cambios del entorno. Puede ser reactiva o proactiva. En las formas de competir. Así mismo recomponer las configuraciones de la estructura, el modelo de ingresos y los productos.

- 4) La cultura del ecosistema dada la importancia de la creación de I+D Investigación y Desarrollo, las métricas, los indicadores.
- 5) La flexibilidad procesual, es la capacidad de ejecutar para el despliegue y la adopción de las innovaciones. Los procesos de la cadena de valor, el aprovisionamiento hasta la entrega al cliente para incentivar y facilitar la experimentación.

Diagrama N°9. El ecosistema de inductores para la innovación en las empresas colombiana. Modelo cualitativo de Duque & Dutra



Fuente: periódico Portafolio 6 de Septiembre de 2010

5.2.1.11 EFECTOS Y OBJECCIONES DE LA INNOVACION

Se pueden agrupar en cuatro grandes grupos (1) la carencia de confianza en “si mismos” de las personas; (2) los temores de no éxito o las criticas (3) la conformidad (4) las carencias de concentración. El principal obstáculo son los hábitos. El poder ejecutor que se concentra en poder crear y aplicar ideas es un aspecto que genera desafíos haciendo del trabajo una actividad positiva y satisfactoria.

La frase de *Charles W. Kettering* (ejecutivo de la General Motors) expreso: “*la mejor prueba de duración en el mundo es lograr que una nueva idea entre la fabrica*”. Así lo expertos en creatividad arguyen que el que somete o crea una idea está en seria desventaja cuando se le hace responsable de que indique los detalles de su implementación. Esto implica un orden colectivo. Todas las ideas son amenazas potenciales al orden de cosas establecido. El rechazo tiene lugar sencillamente porque los miembros de la gerencia por mantener el estado de cosas o estatus quo. La objeción se reduce a tres palabras: se requieren menos esfuerzos para seguir a un dirigente. El control del riesgo. El momento puede ser el no lógico. Cierta de grado de pereza mental o parálisis del análisis. Que es más seguro atemperarse a lo probado e intentado. Que el sistema de sugerencias no funciona o simplemente no existe de manera formal.

5.2.1.12 PROCEDIMIENTOS

El estímulo: importante el clima de trabajo que conduzca a la creatividad y generar así el primer paso para culturizar. Se necesita entonces hacer pruebas de creatividad. Un elemento es la lectura, la sugestión y el fomento del pensamiento abstracto en la empresa. Seguido sería discutir mediante reuniones programadas. El enfoque es a los problemas no resueltos para su estudio y selección de problemas para que se ofrezcan soluciones.

El entrenamiento: es posible el estímulo y aumentar los indicadores de confiar, de participar en situaciones por medio de consejos, en términos generales interactuar de los grupos y enfocar la atención en lo procesos creativos.

El creativo: piensa y soluciona de manera divergente; es casi informal y presenta el aprendizaje tanto en análisis como involucrando ideas creativas.

El liderazgo: su tarea está acompañada de un trabajo de permanente comunicación. El directivo de la empresa debe estar sintonizado con el mensaje de las oportunidades y dinamizarlo.

La cultura: se mantiene en la descripción y el crecer por parte de todos. Crecer y rentar en un sistema social apto para la innovación. Fundamental los elementos de rigor tal es la apertura, análisis y seguimiento de resultados. El consumidor y en especial un ama de casa está asociado con los programas de *living it*.....

5.2.1.13 LAS FUNCIONES

Sí la investigación fuera la función principal (**I+D**) de la compañía (cómo sucede en la industria aeronáutica o aeroespacial, donde el departamento de ingeniería produce ideas que se venden a clientes comerciales y militares), ese ramo permanecería en relación de operación con respecto a la organización como un todo y tomaría las características de autoridad de un departamento de fábrica en un típica empresa manufacturera de cueros; no obstante, que la tendencia sea no confundir ni las funciones, ni los servicios cada departamento ha de estar compuesto por especialistas. En un departamento de innovación las líneas de autoridad y staff generalmente deberán ir asistidas y con la mayor comprensión de los conceptos clave en los negocios del cuero. Es a escala, más cuando lo creativo e innovador debe generar ingresos.

5.2.1.14 LOS REGLAMENTOS VS LA INNOVACION

Es evidente que si se trata de estrategia ha de estar informada en algún lugar de la empresa. El énfasis es en ambas palabras; pues, los sucesos estratégicos residen en el encuentro de la oportunidad y la información. Sí es por la vía de la profesión o carrera o si supone suficiente tiempo “que aparezca como un hecho heroico” se fija en las rutas que del nexo de cada modelo son en una serie de eventos oportunos, claros, precisos y por demás planeados.

5.2.1.15 CONFLICTOS CON LA INNOVACION

El acto humano de por sí mismo es un problema en constante solución.

Los conflictos de interés se fijan en un punto común, de negociar o de equilibrar las fuerzas que intervienen en esencia en el juego estratégico. La claridad estriba en que con que frecuencias se presentan. Es un acto de dirigir, liderar e intuir hasta reconocer la capacidad de desarrollo y habilidades de cada miembro, de cada sección, de cada componente e integrarlos de tal manera sean fundamentados en la acción recíproca de los miembros y componentes. Por rangos, categorías o niveles esto corresponde a la solución de conflictos tanto en las personas como en los métodos o máquinas. La literatura empresarial aporta el diálogo de saberes a través del Desarrollo Organizacional Ampliado.

5.2.2 LA 5M DE RECURSOS: atendiendo a los procedimientos técnicos en el enfoque de producción la Mp seleccionada; si seleccionamos de las cinco de ellas, una considerada como M técnica. Su énfasis de ser un factor se indica en cuanto a sus términos más comunes; así si es a las materias primas, encontramos que:

LA M DE LAS MATERIAS PRIMAS Y LOS MATERIALES

Tabla N°3. Lista de comprobación para mejorar el cambio de diseño en los materiales

¿Se puede?		
¿Cambiar.....	TAMAÑO; FORMA, PESO	?
¿Reducir.....	PESO; DESPERDICIO, PARTES SUeltas	?
¿Eliminar.....	DEPERDICIO; ADORNOS; REARREGLOS	?
¿Mejorar.....	CALIDAD; ENTREGAS; EMPAQUES	?
¿Sustituir.....	MATERIAL NUEVO; MÁS FUERTE O MÁS BARATO	?
¿Simplificar.....	USANDO ESTIBAS O DEJANDO QUE LAS HAGA EL PROVEEDOR	
¿Estandarizar.....	PARTES; RUTAS; TAMAÑOS; PESOS; ACABADOS	?
¿Utilizar.....	DESPERDICIOS; PARTES RECHAZADAS	?

Fuente Terry (1980)

Estas se relacionan con los atributos del producto. De los ocho verbos en infinitivo que aquí resultan en objetivos específicos es del manejo a un plan de innovación.

LA M DE LA MANO DE OBRA.:

Ya un poco más que un recurso y un activo de importancia supone que es un talento humano (Th); no obstante, el indicador es al logro individual por sus competencias y es a rendimiento al grupo o gestión total (performance), es decir, sí se toma a producción el recurso es de los muchos vitales que allí se generan (Productos Finales elaborados) y sí a la finalidad de rentabilidad, obvio que el activo diferido por costos de nómina es un acervo de responsabilidad contractual. En lo creativo e innovador el agregado es esencial cuando se logre expresar su visión de una manera más sencilla. La limitante esta en el lenguaje y comunicar.

LA M DE LOS MÉTODOS:

Mejorar la comprensión de la complejidad supone un esfuerzo en los significantes que conducen o bien sea a lo creativo que es generar lo nuevo; la innovación tiene creatividad y valor. El nexos, se halla en que métodos surgen para medir la continuidad de lo novador en un negocio o sino atender la velocidad que en semanas se acorta cada vez que resulta una innovación; es decir, todo modelo que sea rentable y que en su crecimiento genera beneficios ostenta que las operaciones diarias han de desarrollar habilidades que en sus métodos sean adaptativos y prácticos con respuesta veloz.

LA M DEL MEDIO AMBIENTE.

Con estrategias de la cultura conectada a dar respuestas al medio ambiente. Es una necesidad el disminuir los indicadores de contaminación o certificados que convergen en sistemas sociales limpios; puede estar en el uso de la energía, tanto a la entrada como a la salida de los procesos. Significa que en las magnitudes entra un nuevo componente que mide la gestión de Curtipieles Ltda, mas es un elemento dentro del conjunto de innovaciones que lo externo infiere. El alcanzar una meta por no contaminantes y que contribuya a un ambiente más sano también es una mega variable; es decir la fusión con lo público y sus impulsores. El criterio lleva entonces al concepto de Responsabilidad Social Empresarial RSE.

LA M DE LAS MAQUINAS

Si es por técnica, tecnología o porque existe el personal idóneo. Además su costo, función y capacidad. Los indicadores, a lo sumo van en relación a otros factores de producción o con el costo de oportunidad. Además, a las económicas de escala sumado a una decisión administrativo financiera. Un leasing puede ser más beneficioso que adquirir o simplemente alquilar. El asunto es que tan beneficioso es para una empresa obtener tal o cual maquina. La productividad es el primer paso a que la empresa sea competitiva. El paso es crecer a través de la innovación. Segundo, las empresas requieren avanzar en nuevas tecnologías aplicadas al trabajo básico del hombre/maquina y sus extensión más próxima.

5.3 MARCO LEGAL

Sólo con declarar normogramas en orden y de forma específica son los que permiten reconocer los indicadores de los proyectos en su composición jurídica ante el Public Engagement del que por alguna u otra forma y según la disciplina toquen en consideración los ejes temáticos del estudio en que se desarrollan o bien las magnitudes o un proceso vital. Estos en resumen permite que se agilicen los mecanismos no defensivos sino realistas del proceso investigativo.

El normograma reside en sintetizar las normas externas e internas para fácil memorización, sensibilización, afines de evitar los roces, las controversias que siendo necesarias inducen a reflexionar y no cuestionar sino a contribuir y resolver. El esquema mental es vital en cuanto a no proceder y al interés de contribución, logro y desempeño.

Del mismo escindimos sus elementos, normas y artículos en lo referente al sistema de información su uso y consumo así mismo de sus derivados a información primaria y secundaria.

Facsímil N° 1 Normogramas del MECI

ELEMENTO	NORMA	ARTICULO
Sistemas de Información	Directiva Presidencial No.12 de 2002 Asunto Lucha Contra la Corrupción NORMA. Ley 594 de 2000	Todo
	Documentos Conpes 3072 de 2004	
	Ley 909 de 2004	
	Directiva Presidencial 02 de 2000	Todo
	En la contratación estatal.	
	Constitución Política Colombiana 1991	334, 339
	Decreto 11 de 1996	8, 9, 68
	Decreto 841 de 1990	2, 5, 7, 22, 26, 28, 32, 34
	Decreto 1363 de 2000	19
	Decreto 4110 de 2000	Todo
Información Primaria	Ley 87 de 1993	
	Ley 190 de 1995	12, 40, 51, 56 a 61, 65, 77, 78
	Ley 594 de 2000	
	Constitución Política Colombiana 1991	15, 20, 23
	Ley 134 de 1994	7, 8, 9
	Ley 152 de 1994	Todo
Información Secundaria	Constitución Política Colombiana 1991	20
	Ley 87 de 1993	1, 2
	Ley 850 de 2003	Todo
	Ley 594 de 2000	
	Ley 909 de 2004	
	Actos administrativos expedidos por la entidad.	
Sistemas de Información	Ley 87 de 1993	3, 4
	Ley 190 de 1995	48, 49, 53
	Ley 298 de 1996	7
	Ley 489 de 1998	36, 37
	Ley 715 de 2001	32, 66, 93
	Decreto 2145 de 1999	12, 21

5.3.1 LOS REQUISITOS

Necesariamente es de pensamiento al no dar un tratamiento mecánico a la innovación sino como un proceso social enfocado al consumidor. El centro de la estrategias es atraer nuevos clientes, procesos y permitir la rentabilidad. El consumidor y el sistema social son los que determinan las discusiones y la formalización de las ideas mediante reuniones periódicas. Los directivos y los empleados, aún el de más bajo rango en la estructura fijan argumentos convertidos en rutina empresarial.

Para empezar requiere de compromisos. Las fuerzas que actúan son aquellas que afectan los precios y los márgenes de contribución. La escala de los proyectos no es óbice para expandir, arriesgar e innovar.

El lanzamiento de nuevos productos en menores semanas es un indicador que la empresa tiene que dinamizar sus procesos de innovación.

Hay que desarrollar programas de investigación técnicamente se conocen con los giros en inglés de *living it* y *Working it* en los cuales LAS PERSONAS de la empresa que están haciendo la investigación de mercado pasan grandes cantidades de TIEMPO con los consumidores. En los países en desarrollo en el AMBITO la clave se encuentra en los mercados dando al cliente (interno/externo) lo que el valora. Implica que dicha TPL hacia la innovación trabaja exitosamente en el desarrollo de procesos de productos a partir de metodologías etnográficas y de observación de consumidor en el lugar o sitio de consumo.

5.3.2 LOS PLANES Y LOS PROYECTOS EN INNOVACION

Las operaciones a desarrollar incluyen el de convertir a la empresa en un sistema social para la innovación basado en un profundo cambio social fundamentalmente en la comunicación y adopción de procesos de respuesta veloz.

Planear que implica control fija entonces que en la capacidad creativa del individuo descansan además las metas, la visión y la sincronización de los momentos críticos de la organización. El límite lo fijan las sinergias de retornos tanto de la inversión. La investigación y el desarrollo son costosos máxime cuando se trata de aprovechar los recursos escasos de la empresa. La innovación en este tipo de empresas es alto; mas puede sólo tratarse de creaciones aisladas y no bajo control de un sistema formal de invenciones, creaciones, prototipos o modelos que exigen patentizarían o normalización. O son tratados, como invenciones oportunistas en un proceso que se mantiene asegurado ante el logro de objetivos.

El asunto del medio ambiente incluso lleva a replantear el reuso de alguno de los insumos como parte de estar alerta. El aprendizaje es continuo a partir del error que pudo estar en los antecedentes desde la creación de los programas aplicados en un momento determinado. Corregir es parte de novar. La ciencia no está exenta de eso y eso de por sí ya es un método.

5.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN

COLOMBIA: Los países con industrias locales innovadoras, por lo general cuentan con leyes que promueven la innovación y regulan las copias de inventos, símbolos de identificación y las expresiones creadoras. Dichas leyes abarcan cuatro tipos de propiedad intangible:

(1) Patentes

(2) Marcas Registradas

(3) Derechos de Autor y

(4) Secretos de Fabricación.

A todos estos, se les denomina “propiedad intelectual”. Se comparten muchas características de los bienes, se puede vender, licenciar o intercambiar. Es un intangible. ¿Qué es una patente? Es un contrato entre la sociedad por entero y el inventor individual. Está diseñada para fomentar su difusión pública. El inventor tiene el derecho exclusivo de impedir que otros fabriquen, utilicen o vendan su producto.

Una patente premia entonces la inversión en tiempo, dinero, esfuerzos e investigación; estimulándola, al permitir que empresarios recuperen sus inversiones.

Las marcas registradas y las de servicios, tienen como intención principal indicar la fuente de las mercancías y servicios y diferenciarlos de los que pertenecen a terceros. Símbolos, marcas o cualquier cosa que diferencie un producto de otro con sonidos, aromas, diseños o características no funcionales de producto.

Ahora bien, ¿qué es el derecho de autor? Es el derecho exclusivo de reproducir una obra original de paternidad literaria asentada en un medio tangible de expresión. También es el derecho de preparar obras basadas en la original y actuar o exhibir la obra en el caso de obras musicales, dramáticas o coreográficas o esculturales. La protección sobre los derechos de autor no abarca cualquier idea, procedimiento, proceso, sistema, método de operación, concepto, principio o descubrimiento sin importar la forma en que se describe, explica u organiza. Por el contrario sólo está limitado a la expresión particular de una idea, proceso o concepto, de un autor en un medio tangible.

Finalmente el secreto de fábrica es la información secreta o generalmente desconocida en la industria y que le otorga a su propietario una ventaja en cuanto a sus competidores. Exige mantener del `propietario` en confidencial y que no sea obtenida por otros de manera legal.....

5.3.4 ¿QUÍEN ES UN INNOVADOR

La capacidad de invención, es restringida al *Homo sapiens* y tal vez a unos pocos animales, implica también una capacidad continuada para adaptar los descubrimientos a la vida cotidiana. En el caso de los seres humanos, el desarrollo de las metodologías va precedido y seguido por descubrimientos de leyes naturales que facilitan la construcción.

El patrón de descubrimiento seguido de invención, seguida de otro descubrimiento (que supone un continuo desarrollo de nuevos conceptos, procedimientos y dispositivos) es característico de la capacidad de invención de la especie humana.

La innovación por su parte implica creatividad y supone que en la visión si es tomado como recurso es un asunto de producción o de relaciones industriales; si el indicador es financiero, no es un mero activo, de vital importancia. Si se toma, como talento humano el asunto se bifurca de manera individual a competencias o si es en un equipo de trabajo los logros de los mismos.

En búsqueda de la exactitud, éste implica necesariamente rendimiento en cuanto a la gestión de los demás recursos que siendo técnicos afloran en el mix desde el mercadeo inicialmente todo innovador es creativo al reconocer las cuatro P principales de Producto, Precio, Plaza y Promociono de dicha Área.

No obstante, en relación a la productividad aboca en que desde las entradas iniciales de las Materias Primas desde un Medio Ambiente determinado así mediante los Métodos conocidos concede que la Mano de Obra interactúe bien sea con Máquinas o Tecnología. Este último aplica conocimientos, información y habilidades técnicas; por ende, en el ciclo de vida del elaborado principal, ante un proceso terminado o producto la búsqueda del indicador se origina en Investigar y Desarrollar al máximo las cualidades y cantidades del Bien o Servicio.

El innovador rompe, transforma, cambia y ante el sistema social indica una ruta de estos elementos comunes en todas las organizaciones. Se le reconoce, evidentemente por que es el quien lo gestiona y lideran no necesariamente se trate de un “invento” el fenómeno lo concibe *Waterman* (1988) como “*Oportunismo informado*¹⁰” quien a su vez menciona a *Wilson Sting* (1986) quien no sólo aplica el término a la estrategia de alto nivel, sino también a las *innovaciones de rutina*.

(...) En efecto, este concepto es tan válido para la carrera de un individuo como para la estrategia de una compañía.

¹⁰ Apud: *Waterman., Robert H. ¿Cómo Mantener la Excelencia?. Santa Fé de Bogotá. Norma. 1988. 42p. ISBN 958-04-0725-8.*

Un sitio donde el fenómeno se agarra tan tenazmente que resiste a nuestro mejores esfuerzos por racionalizar la historia, es en el desarrollo de nuevo productos¹¹.”

5.3.5 LAS CLASES DE INNOVADORES

Inventores, creativos, innovadores, diseñadores, gestores, científicos, “oportunistas informados”, desarrolladores, aplicativos, suelen ser sinónimos mas difieren en cuanto a conceptos básicos. El inventor esta aportas de la ciencia y la tecnología y se diferencia por el uso del conocimiento ante los instrumentos que usa. Nótese que si hablamos de astronomía quizá alguno pensare que no se requiere del uso del microscopio porque lo común es el telescopio para observar las estrellas. Si hay un agente auxiliar, el uso de las nanotecnologías indicaría que el aporte del microscopio es necesario para el estudio de las partes de meteoritos que han caído en el planeta tierra hace millones de años. No hay diferencia entre ellos si se aprueba la analogía. Los innovadores de por sí reconocen que es en la planta de producción donde aumentan las objeciones si quieren aplicar un método dado o fijar la nueva disposición de una maquina que permitiría aumentar la capacidad de la misma. No exime que el sentido común discuta con la ciencia o que la aplicación no es practica hasta que se hayan agotado unas fases previas.

¹¹ *Ibid.*; Waterman (1988)

5.3.6 CENTROS DE INNOVACION

Desde la vida empírica y cotidiana a los centros educativos básicos se pasa a los universitarios y especializados. Existen numerosos centros de investigación, metodológicos con aportes de las diversas ciencias y saberes en todas las latitudes y lugares. La situación histórica de los colombianos cuenta con los aportes que provienen del Sabio *Caldas*, *Mutis* entre otros que al tenor de los tiempos posicionan diversos campos médicos, biológicos hasta las notables concepciones de “*el cerebro y el mito de yo*” según *Llinás* y las técnicas de construcción de marcapasos colombiano (2009). En aquello que nos ocupa el cuero es quizá el elemento natural de mas transcendencia de la historio-antropología humana por cuanto es la res o ganado un soporte a lo largo y ancho del planeta.

Actualmente, la mayor parte de las invenciones y de los descubrimientos se realizan en grandes organizaciones de investigación financiadas por universidades, asociaciones gubernamentales, industrias o fundaciones privadas.

Por esta razón, cada vez es más difícil adscribir una invención a una sola persona.

Los investigadores en los laboratorios modernos forman a menudo parte de un proyecto global y la planificación y el desarrollo del mismo suele ser el trabajo de todo un grupo.

La bomba atómica, por ejemplo, fue desarrollada durante la II Guerra Mundial por un pequeño grupo de científicos de diferentes nacionalidades, que, a su vez, dirigían un grupo mucho mayor de científicos y técnicos, la mayoría de los cuales desconocía la finalidad del proyecto.

Otro ejemplo significativo de cooperación en la investigación es el desarrollo de la computadora digital electrónica, dispositivo esencial para almacenar, recuperar y manipular grandes volúmenes de información.

5.3.7 COMPETENCIAS

Al respecto de que compete al inventor, al innovador, al creativo, al descubridor. Los primeros inventores solían trabajar aislados y no podían financiarse sus propios inventos.

En algunos casos, dos personas que trabajaban de forma independiente consiguieron descubrir lo mismo; sin embargo, el descubrimiento sólo fue atribuido a uno de ellos. Esto sucedió con *Elisha Gray* y *Alexander Graham Bell*, que solicitaron la patente del teléfono el mismo día. La autoría del descubrimiento del cálculo fue amargamente disputada entre *Isaac Newton* y *Gottfried Wilhelm Leibniz*.

5.3.8 INNOVADORES INSTITUCIONALIZADOS

En la exposición de Tokio, un inventor toca un dueto con su robot, el *Wabot-2*. Resulta un verdadero desafío construir este tipo de robot, debido a que la destreza de la mano humana es la función más difícil de recrear mecánicamente. A pesar de que la ejecución del *Wabot-2* puede no ser emotiva, su precisión técnica es muy elevada, por la calidad de sus componentes y el escáner electrónico que le sirve de ojo.



Crédito Fotográfico N° 2. El robot.

5.3.9 REQUISITOS DEL INNOVADOR

Sin caer en juicios de valor y que sean argumentos que ataquen la persona humana; pues se asegura que todos están en capacidad de ser creativos. Estos humanos “*alfa del grupo de personas innovadoras*” por lo común son y tienen (no el estereotipo de *Einstein* fijado como apropiado de genialidad):

- ✓ Capacidad de transmitir datos complejos a versiones simples.
- ✓ Habilidad de comunicar y trabajar solos, en grupo es decir poseen adaptabilidad, lenguaje.
- ✓ Capacidad de trabajar bajo alto estrés
- ✓ Capacidad de asimilación de problemas de todo tipo sin definiciones concretas, asimilables por vías convencionales; es decir intuitivo y alto control emocional y racional.
- ✓ Visión de conjunto.
- ✓ Solucionador de problemas con pensamiento no convencional.
- ✓ Asimilación de grandes magnitudes y desarrollador de detalles
- ✓ Manejo de las inteligencias contextuales, comercial y emocionales.

6.0 METODOLOGIA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a utilizar es *exploratoria*, no existen investigaciones previas sobre el presente objeto de estudio, en cuestión calificada como MiPymes y jurídicamente con la nominación de LIMITADA; Es decir CURTIPIELES LTDA y por lo tanto requiere explorar e indagar más complementada por otros investigadores externos a ella en el tema de la innovación. Explorar es ingresar en un territorio que se desconoce; es decir hay que tomar aspectos relevantes y de los cuáles es para adquirir conocimiento fáctico. Las habilidades básicas del investigador y su acuciosidad se considera original en cuanto a su intencionalidad e implementación cuando se asume de lo particular a lo general es decir, inductivo. Se respetan los DRA (Derechos Reservados de Autoría) y se hace acopio desde la deducción de leyes generales o postulados de autores reconocidos en este ámbito. La investigación, es con énfasis, exploratoria terminará, cuando a partir de los datos recolectados, se proporcione suficiente información para encarar el análisis y de allí sugerir conclusiones y recomendaciones.

6.2 DISEÑO METODOLOGICO

Dado que es como se llevará a cabo la investigación y la búsqueda de la información externa a la empresa comprenderá:

1. Fundamentos como etapa inicial básica, seguida del diseño de la misma y llegada al desarrollo de los contenidos. La implementación del Plan académico difiere del Plan de CURTIPIELES LTDA. Por cuanto se omite el componente financiero, contable y administrativo en los enfoques y procesos complejos

2. Se precisan los conceptos de Nuevas “5M” en el énfasis técnico indicado como tal de las ISO denominadas en el Medio Ambiente; y son 5 nuevas “*P de mercadeo a citar;*” a saber: que se limitan los siguientes restrictivos metodológicos:

Es Exploratoria: hasta no determinar los contenidos, fijación de costo-beneficio y estudios básicos de los conceptos que han de ser aplicables según el criterio inicial.

Es Descriptiva: Enfatiza al evento de diseños y percepciones a evaluar. En cuanto a sus funciones se limita a las nociones indicadas en el enfoque respectivo.

Es Histórica: Se convierte en antecedente, a futuro, en otros ejes temáticos respecto al eje temático de la innovación de manera conceptual en CURTIPIELES Ltda.

Es Experimental: De este hecho se patentiza que es la **I+D** Investigación + Desarrollo es de carácter pre*científico; y ha adoptado procesos y otras técnicas y mecánicas de diverso origen. Puesto que la empresa a nombre propio es CURTIPIELES LTDA, es la que transforma, comercializa y distribuye insumos de origen natural y es la unidad en proceso de innovar.

Los Instrumentos, básicamente se refiere al uso de fuentes primarias o secundarias de la información. Sí es interna o externa.

⊛ **Son fuentes de información Primarias:** el Contacto personal (entrevista/encuesta) con sujetos/objetos/procesos directamente relacionados con la investigación se fijara en formatos audio-video o fotos y si es escrito a documentación de procesos y esquemas. Los Testimonios de actores estratégicos será analizado como Grupo Foco y en su propio, contexto del espacio, lugar y personas, se limita al lugar donde se desarrolla el evento en estudio o análisis.

★ **Son fuentes de información Secundarias:** Documentos impresos, fotos, grabaciones de audio y de video, información tomada de Internet y manuales de la empresa requeridos. Al igual que la lectura bibliográfica o de revistas o periódicos.

★ **-Son Técnicas:** se emplearan la recolección de información que considere necesarias y válidas para realizar el proceso de investigación. Puede ser auditiva. Se fija el inicio desde La observación primaria del fenómeno y se sirve de modelos o pilotos para recolectar información.

★ **El cuestionario:** se refiere primero, con la prueba piloto de la encuesta que se tabula y presenta a analíticamente en función estadista. El énfasis de tácito es para no solicitar datos personales.

La empresa CURTIPIELES LTDA, la cual está en busca de información de datos en el eje temático de la innovación, diferenciándolo del giro de creatividad y es un propositivo de modelos para ello se procede en la interface presentada como anteproyecto.

La Muestra: se tomaran diez (10) personas de un área según el criterio de la magnitud y es “una parte de la población interna” de la localidad seleccionada.

TABULACIONES Y PROCESAMIENTOS

LA POBLACION Se relaciona con la “empresa en sí” y del centro de innovaciones, que se cifran en El Cerrito Valle que es el universo más poblacional más cercano.

LA MUESTRA: de carácter no probabilística, es intencional y dirigida a las personas que componen la unidad empresarial, aplicada en CURTIPIELES LTDA y que se limita voluntariamente por la investigadora, a trazar un procedimiento de encuesta, durante un periodo básico de tiempo y del que en cierta parte del universo cercano se comparará, por el criterio relacionado con la pregunta de interés, en función de área de trabajo de cuyos porcentajes, permita cuantificar, el hallazgo final más evidente acerca de la innovación.

LA TECNICAS DEL MUESTREO: la técnica utilizada, es muestra porcentual subjetiva ante un grupo de no mayor a 12 personas ni menor a diez con la implicancia de error muestral, con lo que ello implica y mediante el uso de la llamada muestra intencional; ya que posee elementos comunes que son a empleados, ciudadanos, en un cargo y demás aspectos; han sido seleccionada debido a su importancia o utilidad en el conjunto del diseño metodológico planteado.

Los Procedimientos. Básicamente en cada atributo son tres momentos en el desarrollo de la investigación:

Etapas: **Etapas 1:** Recolección de información, datos cuánticos o cualitativos e igualmente, el diseño de un prototipo de la inteligencia colectiva o CIBERGRAFIA. En busca bibliográfica la referencia es a no más de ocho renglones de cita textual incluyendo

Etapas 2: por Interpretación y categorías temáticas, mediante el método de síntesis.

Etapas 3: Presentación de análisis final a manera de conclusiones y al final de cada página las referencias enumeradas de las expresiones que en primer uso se suministrara su significado; posterior a él solo se hace la alocución hasta la presentación formal y exposición del proyecto de grado según lo indicado en tiempo, lugar y evento por la UAO Universidad Autónoma de Occidente

APOYO: Es relativo el conocimiento, máxime si es el tiempo, quien determine, las fases de conceptualización y luego, el desarrollo del plan de ejecución de la investigación; que busca todo proyecto de grado; es deducible que en la realidad requiere comprensión de todos y cada uno de sus elementos constitutivos. Considérese un momento, la creatividad como tal que si es al conceptual psicológico su criterio se fija en dicho marco y sí es administrativa en los aspectos que le son implícitos.



LOS INVESTIGADORES DEL PROCESO ACADÉMICO

La investigación esta a cargo del investigador graduando y en conjunto a la del proceso académico reconocido como pasantía

El responsable de la actividad es la indicada en la partes derecha posterior del cronograma con su respectiva nomenclatura son las dos (2) personas a las cuales se les ha encomendado el Estudio y quien a petición fuere el tutor interno otorgado por la Universidad Autónoma de Occidente en la ciudad de Santiago de Cali y a razón de que la estudiante pertenece al último grado, "X" por semestres del programa de Mercadeo y Negocios Internacionales Código 2046089 que a continuación esta descrita; así:

LINA MARIA CALLE FRANCO, identificada con la cedula de ciudadanía 66662079 de El Cerrito Valle, y con el Código estudiantil 2046089 del **FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS** en la modalidad de **PASANTIA**, como trabajo de grado.

E mail: limaca85@hotmail.com. Celular: 3157827392

RECURSOS DISPONIBLES

Para el desarrollo del trabajo de Grado en la modalidad de pasantía, se hace necesario el uso y disposición de los siguientes materiales:

- El Estudiante de pregrado es responsable del proyecto en sus antecedentes, contenidos para que finalmente sea con presentación en formato Power Point y exposición.
- El Orientador (tutor de la universidad) y director a quien se presenta el trabajo aprobado por el jurado asignado
- Los Horarios concertados de presentación de informes y de asesorías.
- Horarios de atención para el suministro de información clave por parte de la Universidad Autónoma de Occidente
- Las Competencias, Conocimientos, habilidades, adquiridas y por desarrollar a lo largo del trabajo de pasantía
- Los Costos de traslado, el equipamiento necesario para procesar los datos, papelería, etc. son de estudiante graduando.
- El Recurso económico y de costos asumidos es individual para el desarrollo del trabajo, computadores, papelería, uso de medios tecnológicos en la búsqueda de información (internet), llamadas, etc.
- La red de Bibliotecas virtuales de la Universidad Autónoma de Occidente, informes académicos, etc.

Lo más importante para la realización de este trabajo investigativo como pasantía de igual se soporta en el apoyo de otros graduandos hacia la obtención del grado en Especialista en Mercadeo y Negocios Internacionales; es el tiempo y el recurso monetarios, que se tiene disponible para los diferentes desplazamientos.

PRESUPUESTACIÓN

Presupuesto de la investigación				
1	Materiales	Unidades	Costo/unid	Costo \$
	4 Resma de Papel (cotiza 350)	4 Unidades	\$ 15.000,00	\$ 60.000,00
	Cartuchos tinta impresora (cotiza 121p)	3 Unidades	\$ 75.000,00	\$ 225.000,00
	Internet	6 Meses	\$ 70.000,00	\$ 420.000,00
	Subtotal costos de materiales			\$ 705.000,00
2	Gastos varios por servicios			
	Fotocopias (anillado)	800	\$ 100,00	\$ 80.000,00
	Transporte (viáticos)	10 viajes	\$ 19.000,00	\$ 192.000,00
	Subtotal gastos			\$ 272.000,00
TOTAL				\$ 977.000,00

7.0 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

RESEÑA HISTÓRICA

Ubicada en la zona Industrial de El Cerrito Valle del Cauca, hace aproximadamente 30 años, existían “CURTIEMBRES DEL VALLE” de propiedad inicial del Sr. Próspero Ruiz y posteriormente de un grupo de inversionistas caleños; ocupando un área de 500 m² y una producción de aproximadamente 1.000 cueros mes y cuya especialidad era la fabricación de suela para zapato.

En 1975 cambia su nombre a CURTIGAN y sus nuevos propietarios fueron los señores Prospero Rojas, Nelson Ospina y Luís Carlos Ospina, gerente de Liscano Hnos. S.A. Los cuales venden en noviembre de 1979 a LUIS BERNARDO CALLE PAREJA, quien continúa con la producción de suela y comienza a producir forros, carnaza para guantes y prestando servicios diversos a la comunidad curtidora de El Cerrito Valle, en sus inicios eran 9 el número de personas que laboran en la empresa.

En Marzo de 1983 se Incursiona en el negocio de cuero pigmentado, con cabinas de pistoleo manual y la adquisición de una plancha marca Svit y se aumenta la producción a 3.000 cueros aproximadamente y se abandona completamente la producción de suela.

En Marzo de 1984 se comienza una primera etapa de modernización y ensanche de las instalaciones de la empresa, con un área utilizable de 3.500 m² y la compra de una pigmentadora de cabezal automático, una rebajadora de alta tecnología, estiradora de cuero curtido y nuevos bombos.

De aquí en adelante se continúa con un Incremento de la capacidad de producción y un mejoramiento de la calidad de los cueros y de las carnazas, hasta enero de 1990 cuando se constituye CURTIPIELES Ltda. Comenzando una nueva fase de reemplazo de maquinaria obsoleta por modernos equipos de tecnología Italiana, mejoramiento del personal, cambio en el esquema organizativo, aumento del área de trabajo a 7.000 m² y una calidad que ha permitido competir con éxito en el mercado nacional.

A partir de 1998 se incrementan las exportaciones, inicialmente de cuero en azul, a países como Brasil e Italia y posteriormente en exportaciones de cuero terminado a Ecuador, Panamá, Brasil y desde el año 2002 a Estados Unidos, Costa Rica y Venezuela.

El 18 de abril de 2001 se recibe la certificación en ISO 9002:94 por parte del ICONTEC, certificado No. 651-1 y es renovado el 26 de agosto de 2003 en ISO9001:2000, la empresa cuenta actualmente con una capacidad instalada para producir 20.000 hojas de cuero y 7.000 carnazas terminadas.

ORGANIGRAMA DE PROCESOS DE CURTIPIELES LTDA





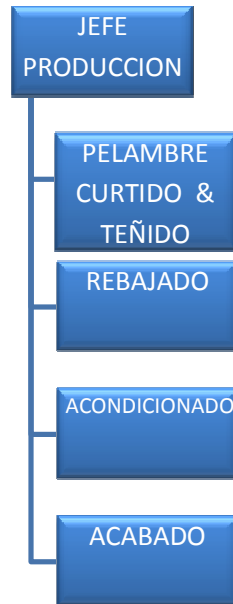
RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION TECNICA

- **INNOVACION PRODUCTOS, PROCESOS Y NUEVAS TECNOLOGIAS APLICADAS**
- **SISTEMA DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE**
- **DESARROLLOS DE PRODUCTOS NUEVOS**
- **DESARROLLO DE PTOS. DE CLIENTES**
- **SOPORTE TECNICO**
 - **FABRICA**
 - **CLIENTES**



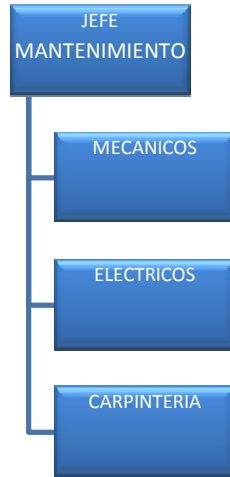
RESPONSABILIDADES DE LA PLANEACION

- MANEJO DE LA LOGISTICA DE DISPONIBILIDAD DE MATERIALES PARA GARANTIZAR LA PRODUCCION
- ELABORACION DE PROGRAMAS DE FABRICACION DESDE AZUL
- ASEGURAR CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION Y ENTREGA CUMPLIDA DE PEDIDOS A CLIENTES
- GARANTIZAR LA COMUNICACION PRECISA Y OPORTUNA ENTRE PRODUCCION Y VENTAS



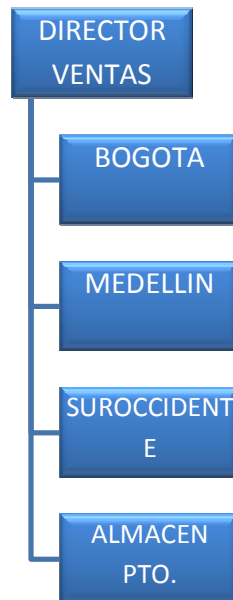
RESPONSABILIDADES DE PRODUCCION

- USO ADECUADO DE RECURSOS LOGISTICOS, EQUIPOS Y MANO DE OBRA
- EJECUCION DEL PROGRAMA DE PRODUCCION
- CONTROL DE COSTOS Y GASTOS
- DISPONIBILIDAD PRECISA Y OPORTUNA DE LA INFORMACION PARA VENTAS
- CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS OPORTUNAS EN CANTIDAD Y CALIDAD
- MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS Y PRODUCTOS (PTO. NO CONFORME, DEVOLUCIONES)



RESPONSABILIDADES DE MANTENIMIENTO

- ADECUADO SEGUIMIENTO Y EJECUCION AL PROGRMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO
- MONITOREO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION
- CONTROL DE COSTOS Y GASTOS
- DISPONIBILIDAD PRECISA Y OPORTUNA DE LOS EQUIPOS DE PRODUCCION
- MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS Y EQUIPOS



RESPONSABILIDADES DE VENTAS

- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PRESUPUESTALES DE VENTAS NACIONALES Y EXPORTACION
- EJECUCION DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS
- CONTROL DE COSTOS Y GASTOS
- DISPONIBILIDAD PRECISA Y OPORTUNA DE LA INFORMACION PARA PLANEACION
- CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS OPORTUNAS EN CANTIDAD Y CALIDAD A LOS CLIENTES
- MEJORAMIENTO CONTINUO DE SERVICIOS Y ATENCION A CLIENTES (QUEJAS Y RECLAMOS)
- MANEJO DE CARTERA E INVENTARIOS DE PRODUCTO TERMINADO



EQUIPO DE TRABAJO DE LA DIRECCION TECNICA

- **INNOVACION PRODUCTOS:** NIDIA, CLAUDIA, LINA
- **SISTEMA DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE:** DIEGO, JULIAN, ADRIANA
- **DESARROLLOS DE PRODUCTOS NUEVOS:** NIDIA, ORLANDO, MARINO
- **DESARROLLO DE PTOS. DE CLIENTES :** NIDIA, ORLANDO
- **SOPORTE TECNICO**
 - **FABRICA :** ORLANDO, MARINO, RAUL
 - **MERCADO :** MARCO, MARINO



REDISTRIBUCION DE FUNCIONES EN PRODUCCION

- RESPONSABILIDAD GENERAL DE PRODUCCION : MARCO
- PELAMBRE /CURTIDO Y TEÑIDO : RAUL
- ESCURRIDO/REBAJADO / MANEJO DE INVENTARIOS DE LENTA ROTACION/RECUPERACION : DIEGO LEON
- ACONDICIONADO : MANUEL
- ACABADOS : MARINO Y ORLANDO (DOS TURNOS)
- SOPORTE A DESARROLLOS : MARINO Y ORLANDO

ARBOL DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

Describir los componentes estratégicos de la innovación como opción emergente en el segundo periodo 2010. Mediante la documentación de sus procesos, desde los más simples y aquellos con capacidad creativa compleja y principalmente los de innovación, Inicia en el cambio de diseño en los recursos disponibles y escasos, hacia su aplicación en la organización CURTIPIELES LTDA.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

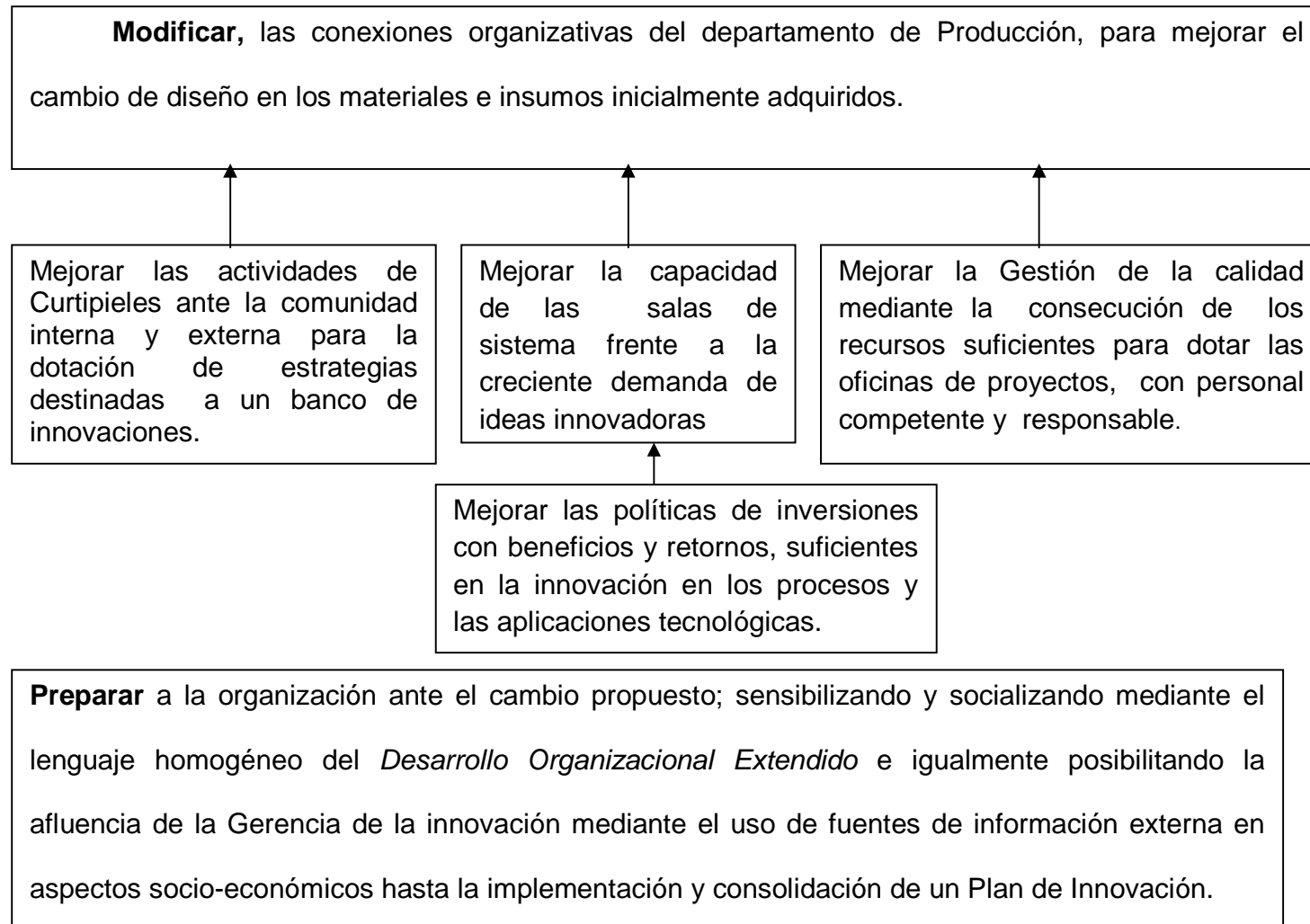
Estimular la innovación en el talento humano (Th), identificando las fases de motivación; consolidando su difusión y el campo de fuerzas¹ necesarios en la creación de espacios de actividades productivas con enfoque de comportamiento; actividades exitosas; donde se facilite el uso y el consumo de ideas creativas hacia la solución de problemas internos mediante la implementación de un Banco de Proyectos Creativos.

Mejorar las posibilidades de ser profesionalmente más competitivos; mediante la comunicación y el liderazgo efectivo.

Dar a conocer a los directivos de las ventajas de los sistemas sociales para la innovación, cambios en la cultura y el uso y consumo de las tecnologías

Actualizar los equipos de trabajo mediante la visión conjunta de los líderes comprometidos frente al ritmo acelerado de los tiempos reducidos en el desarrollo de las innovaciones ante los avances tecnológicos.

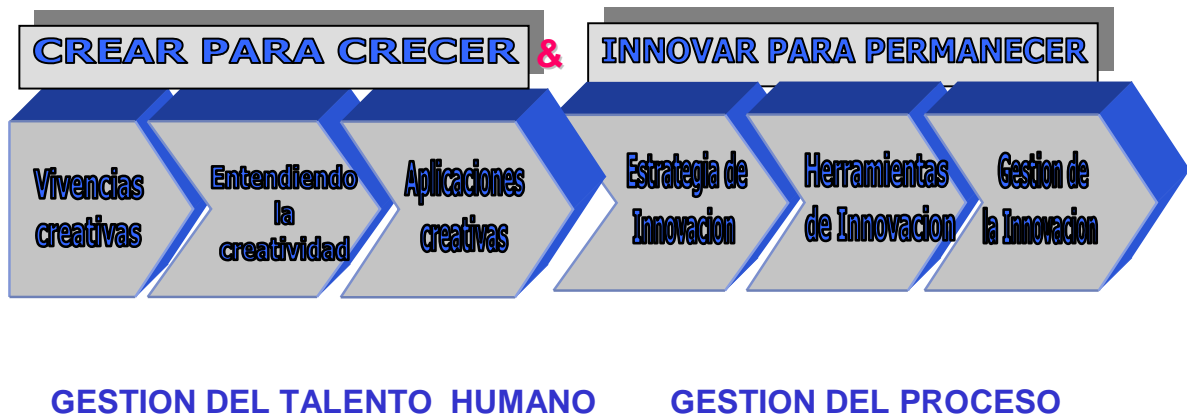
Mejor competitividad en los recursos disponibles y escasos aprovechando las fuentes de información interna de la empresa y su comparación con las externas.

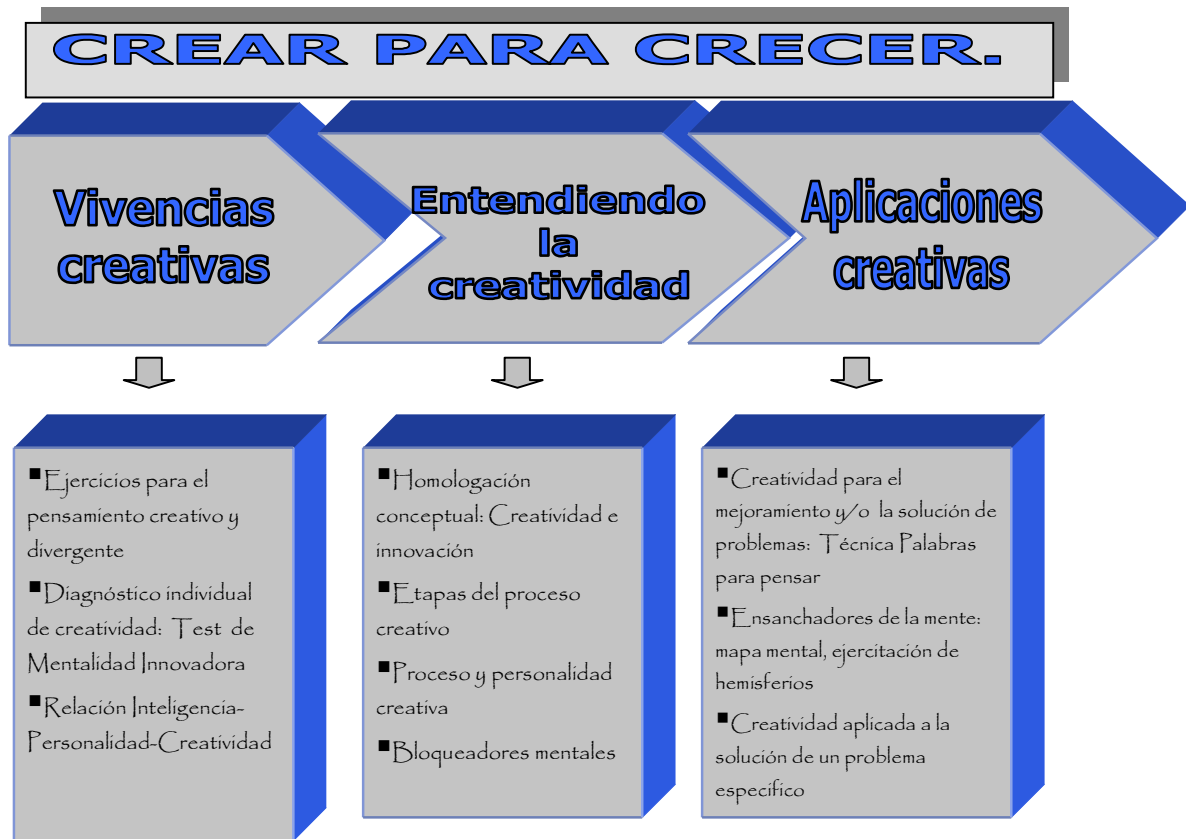


8.0 Para dar desarrollo a los contenidos siguientes, se han tomado los objetivos a manera de árbol. Este evento cubre, los aspectos relacionados con las innovaciones diferenciadas de los asuntos creativos. La innovación se toma entonces como un proceso articulado a los demás sistemas, actividades y gestión de la empresa con respecto a CURTIPIELES y a sus objetivos prácticos, es decir de aquellos que se reflejan en la realidad; no obstante, se toman los indicadores determinados y consecuentes, mediante cuadros que describen y aclaran cada enfoque haciendo mención de los elementos más estructurales.

8.1 ESTIMULAR LOS PROYECTOS DE INNOVACION EN CURTIPIELES

PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INNOVACIÓN







Se realiza una reunión que inicia con la presentación de Innovación y desarrollo por parte de LINA MARIA CALLE FRANCO, con una conferencia sobre un modelo práctico de gestión de Innovación a implementar en Curtipecies Ltda. Considerando la estrategia de negocios y efectuando evaluaciones, Claudia Carranza nos presenta las tendencias en colores y grabados para el segundo trimestre de 2010.

Durante la reunión se expusieron ideas y se llegó al acuerdo de formar equipos para desarrollar nuevos cueros con colores, texturas y grabados según la tendencia que se impone en este año.



INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

SPONSOR DE TODOS LOS EQUIPOS DE TRABAJO: ALVARO MUÑOZ A.

NOBUCK	GRASOS	PIGMENTADOS	PLENA FLOR
RAUL VASQUEZ Supervisor Pelambre	MARCO ANDRADE Supervisor Acondicionado	PEDRO CALLE Sub-gerente	MARINO GARCIA Supervisor Acabado
JERSON GAVIRIA Pigmentador	DIEGO LEON OCAMPO Supervisor Rebajado	NIDIA LONDOÑO Desarrollo	MANUEL CALLE Supervisor Acabado
ORLANDO OSORIO Supervisor Acabado	JULIAN GUEVARA Coordinador Calidad	MARIANO ASPRILLA Supervisor	ADRIANA OSORIO Jefe Gestión Ambiental

Cada equipo de trabajo tiene un plazo de 35 días para la entrega de los desarrollos y se les asigna una cantidad determinada para entregar:

NOBUCK	GRASOS	PIGMENTADOS	PLENA FLOR	TOTAL
25	35	40	10	110

Se plantea en el grupo de Nobucks que se desarrollen nuevas texturas y colores tendientes a usar cueros medianos y livianos de 4 y 4x que existen en inventario en azul.

Todos los equipos deberán trabajar en generar ideas considerando cueros de bajas selecciones y en lo posible medianos y livianos así como el material existente en lenta rotación.

A cada uno de las personas que se escogieron para el proyecto de Innovación y desarrollo se le realizó la encuesta de mentalidad innovadora:

ENCUESTA DE LA MENTALIDAD INNOVADORA

Responda si o no a cada pregunta.

1. ¿Por lo general, incorporo la innovación en nuestro plan de negocios como una palanca estratégica para aumentar la satisfacción de accionistas, empleados y clientes?
2. ¿He utilizado la innovación de manera consciente y he lanzado nuevos productos para ayudar a acelerar el precio de las acciones de mi compañía o para aumentar el valor de mi empresa?
3. ¿He desarrollado a propósito un portafolio equilibrado de tipos de nuevos productos con diferentes grados de riesgo, los cuales van desde radicalmente “nuevo-para-el-mundo” hasta extensiones de línea y reposicionamientos?
4. ¿He enseñado a mi equipo gerencial o ver la innovación como una oportunidad de inversión antes que como un centro de costos que afecta en forma negativa los ingresos trimestrales?
5. ¿Tengo una estrategia apropiada lograda de común acuerdo, que el rol de la innovación y los nuevos productos con nuestra estrategia de negocios?
6. ¿He convertido la innovación en una carrera atractiva para los empleados?
7. ¿Por lo común celebro los fracasos de nuevos productos con mucho mas entusiasmo que los éxitos, en compañía de todos los miembros del equipo?
8. ¿Me comunico de manera uniforme y actuó de modo que transmito confianza en los equipos interfuncionales que activan la innovación?



INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

9. ¿Estimulo un ambiente empresarial al establecer un sistema de compensación apropiado, con base en el desempeño, para los participantes en el proceso de nuevos productos?
10. ¿Mido y comunico a través de toda la organización el retorno sobre la innovación para nuestra compañía?
11. ¿Conozco bastante sobre los costos de la innovación y establezco expectativas de retorno realistas para ella?
12. ¿Brindo un ambiente de “oportunidades abiertas” y premios de compensación que motiven a los participantes en el proceso de nuevos productos y les permita invertir en los nuevos productos que ellos mismos están desarrollando?
13. ¿Selecciono el mejor personal dentro de la compañía (aquellos a quienes considero que no se deben retirar del negocio actual) para activar el proceso de nuevos productos?
14. ¿Estoy seguro de que realizamos la investigación sobre el consumidor antes de la generación de ideas, para identificar problemas y necesidades?
15. ¿Estoy seguro de que la generación de ideas es una actividad de solución de problemas dirigido a buscar soluciones potenciales para orientar las necesidades del consumidor?
16. ¿Mantengo en un nivel consistente la asignación de fondos y recursos para la innovación, antes de quitarlos luego de un trimestre “en baja”?
17. ¿En verdad acepto que entre en 40% y 50% de nuestros lanzamientos de nuevos productos fracasaran?

18. ¿Cuento todo el personal de investigación y desarrollo, por lo menos con 15% de su “tiempo libre” (sin asignación a ningún proyecto específico) para darles oportunidad de tomar aire y libertad para explorar sus propias ideas?

19 ¿Cuento con una estrategia tecnológica bien articulada que define las plataformas de tecnología y las áreas que necesitan experiencia técnica para ayudar a respaldar las iniciativas de innovación?

20. ¿Escucho hablar en toda la organización acerca de mi actitud entusiasta, positiva, de apoyo y de “podemos hacerlo” hacia la innovación?

COMO MEDIR SU CONVICCION SOBRE LA INNOVACION

Para darse cuenta de que tan convencido esta de implementar la innovación, por favor complete el siguiente cuestionario que el ayudara a determinar cual es su actitud y la de su compañía frente al tema. Califique el nivel de seguridad de cada enunciado como sigue:

0= Nada seguro

5= Algo seguro

10= Seguro

1. Mi compañía ha tenido un éxito importante con un nuevo producto durante los últimos tres años, el cual ha representado un impacto positivo y significativo en el crecimiento.
2. Nuevos productos han ampliado el tamaño de la categoría dentro de la cual compiten muchas de nuestras líneas de producto.
3. Por lo menos unos de nuestros competidores clave, ha tenido éxito al utilizar la innovación para aumentar sustancialmente su ventaja competitiva.
4. Personalmente estoy consiente de que otras industrias han crecido mediante la innovación exitosa.
5. Dentro de la compañía, otros gerentes, tanto directivos como operacionales, han expresado su interés en fortalecer la innovación y compartir la fe en su valor potencial.
6. Recientes adquisiciones y alianzas estratégicas que ha hecho nuestra compañía no han tenido el éxito que se pronostico en un principio.

7. En años recientes, en el mejor de los casos, los aumentos en la participación en el mercado han sido modestos.

8. Las márgenes de las líneas de productos existentes son víctimas de una feroz competencia de precios y, en consecuencia, muestran señales de disminución en ventas.

9. Hemos reducido nuestras estructuras de costos, hemos dinamizado nuestra fuerza laboral y hemos aplicado la reingeniería en nuestros procesos.

10. Nuestra compañía ha invertido en investigación y desarrollo, lo cual ha llevado a algunos avances tecnológicos excepcionales que no se han explorado o afianzado a cabalidad.

Puntaje:

60 y mas La intensidad de su deseo de innovación es alta. Usted esta listo para inyectar la innovación en sus empleados.

40 – 59 La intensidad de su deseo de innovación es moderada. Deberá explorar mecanismos para desarrollarla en el futuro

Menos de 40 Es probable que usted tenga un bajo nivel de interés o fe en la innovación, establezca una estrategia que incluya la innovación como un punto importante solo cuando usted aumente su propia convicción.



INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

LA ENCUESTA

Dirigida a: Población en general de la UEIC de El Cerito Valle. Personas colaboradores de CURTIPIELES LTDA que laboran en la empresa de la localidad.

Objetivo: Conocer el nivel de conocimiento que tienen los empleados frente al concepto de innovación; el proceso, que se lleva a cabo para resolver asuntos de información de la pasantía y los lugares o ámbitos a los que acuden para su solución, con la finalidad de recolectar información que valide la factibilidad del estudio.



INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

8.2 MODIFICAR

Se introducen conceptos y uso del programa **R.E.S** (Reducir, Eliminar, Sustituir), que considera la optimización de las estructuras de costos de los productos existentes, logrando el mejoramiento de los recursos tanto de materiales, mano de obra y gastos directos e indirectos de manufactura orientados a reducciones de costos estratégicos, el cual se encuentra en ejecución (ver anexo).

Se consolido la estrategia de control de costos focalizada en productos no de reproceso para minimizar el impacto en el costo promedio de los productos de línea, manteniendo los niveles de producción de la empresa y se empezó a ejecutar el programa de reposición de inventarios centrado en la utilización prioritaria del cuero de lenta rotación de la planta y bodega (ver anexo).

Se promovió la compra de cuero de alta selección mejorando la calidad de la piel para disminuir rechazos por rayones, marcas de nuches o garrapatas, los rechazos en planta se disminuyeron:

PRODUCTO	2009	2010	DIFERENCIA	%
CUERO EN AZUL POR CALIBRE	1915	1546	-369	-19.27%
EN RECURTIDO	13	0		
CUERO EN ACONDICIONADO	5765	4212	-1553	-26.94%
CUERO EN ACABADOS	6216	4000	-2216	-55.40%
MUESTRAS	8	0		
TOTAL RECHAZOS	13917	9758	-4159	-29.88%



INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

Se estableció un portafolio de productos nuevos focalizando el 10% de las ventas en estos, estableciendo como prioridad Nobucks que es el cuero más rentable para la compañía, luego Grasos y los pigmentados de alto valor y volumen lo que permitió tener flujo de caja y fortalecer el proceso de gestión de cartera.

REDUCCION DE INVENTARIOS EN PLANTA

CUADRO DE COMPARACION INVENTARIO DE PRODUCTOS

CUERO EN PRODUCCION	2009	2010	DIFERENCIA	%
EN CURTIDO SIN SELECCION	4799	3380	-1419	-29,57%
EN CURTIDO SELECCIONADO	16390	6605	-9785	-59,70%
CUERO EN REBAJADO	99	80	-19	-19,19%
CUERO EN RECURTIDO	0	121	121	
CUERO EN ACONDICIONADO	12696	7972	-4724	-37,21%
CUERO EN ACABADOS	3141	1377	-1764	-56,16%
TOTAL CUERO EN PRODUCCION	37125	19535	-17590	-56,16%

Los alcances que obtuvo la empresa fue un crecimiento del negocio, administrando el portafolio de clientes y productos mas rentables, colocando en el mercado un precio de venta superior a \$435/ dm y los días de cartera inferior a 120 días.



INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

Esto se logro con un seguimiento semanal al proceso de recaudo por zonas y estableciendo mecánicas innovadoras para disminuir el indicador de días de cartera con los siguientes objetivos:

Junio – julio: se disminuyo a 155 días

Agosto – septiembre: se disminuyo a 135 días

Octubre – noviembre: se disminuyo a 125 días

Diciembre: se alcanzo un máximo de 119 días

Administrando el portafolio de productos se dirigió la venta en cueros rentables dirigidos a conservar la siguiente estructura comercial:

Nobucks 35%

Grasos 20%

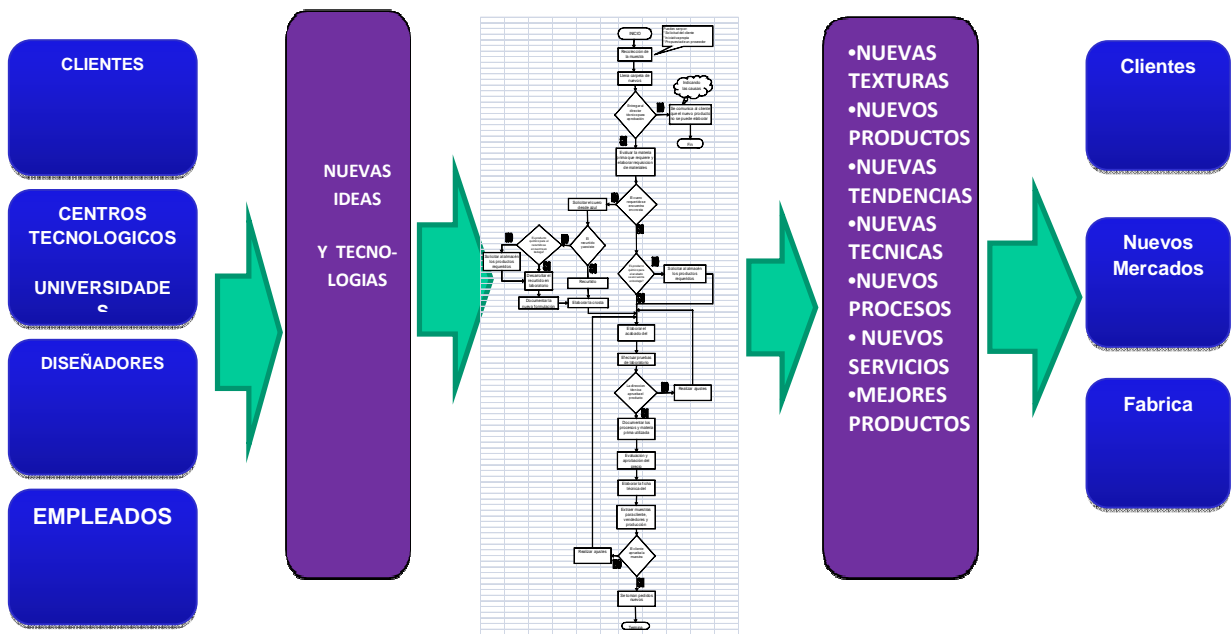
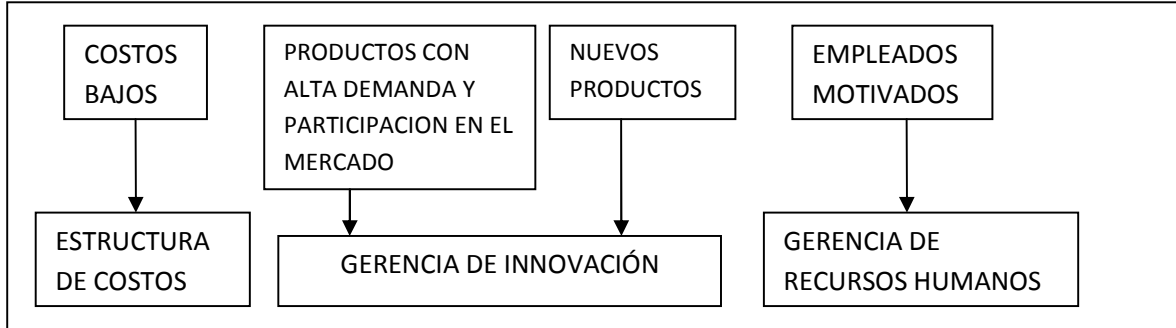
Plena flor 20%

Pigmentados 25%

Se focalizo la fuerza de ventas de Bogotá en proceso de visitas a nuevos clientes y recuperar el mercado que se había perdido.

Se desarrollo sostenidamente un portafolio de productos nuevos logando en estos productos un 10% de las ventas.

PROCESO SIMPLE DE IMPLEMENTACION DE LA INNOVACION





8.3 PREPARAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE INNOVACION

IMPLEMENTACION DEL PLAN DE INNOVACION: Esta fase se utilizara conferencias de capacitación y entrenamientos prácticos, considerando a grandes rasgos el siguiente proceso de implementación:

- a.) SENSIBILIZACION ORIENTADA A LA INNOVACION Y CREATIVIDAD
- b.) DEFINICION DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN
- c.) OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE INNOVACIÓN
- d. CLASIFICACION DE LA INNOVACIÓN
- e.) CAPACITACION EN ELABORACION DE PROYECTOS
DE PRODUCTOS NUEVOS.
- f.) FORMACION DE EQUIPOS Y SEGUIMIENTO
- g.) DEFINICION DE CARTERA DE PROYECTOS.
- h.) SELECCIÓN DEL PROYECTO PILOTO E INDICADORES

La implementación del sistema de gestión de innovación, se basa fundamentalmente en la construcción del palacio de la Innovación, que considera todos los aspectos de un sistema integral.

En la siguiente figura se aprecia el modelo de gestión de innovación, el cual consta de unas bases que son los sistemas Humano, Administrativo y Tecnológico que sostienen los pilares de la planeación, desarrollo y organización holística.

CONSTRUCCIÓN DE UN PROCESO DE INNOVACIÓN



Primero encontramos El **Sistema Humano**: es una base fundamental del proceso en la cual se socializa la empresa, con el objetivo de alcanzar una mentalidad innovadora, la cual puede esquematizarse en la figura siguiente:

Diagrama N°2. El sistema humano. Elementos de la mentalidad innovadora.



Desplegando conceptos de cómo generar Ideas, siguiendo la filosofía de *Jack Foster* y un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial de *Franc Ponti* y *Xavier Ferras*, que nos permitan despertar la pasión por innovar.

En el **Sistema Administrativo** se despliegan la conceptualización de los diferentes elementos fundamentales de un sistema de Gestión de Innovación como se detalla en la siguiente figura:

Diagrama N°3. Elementos del Sistema de Gestión de la innovación





INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

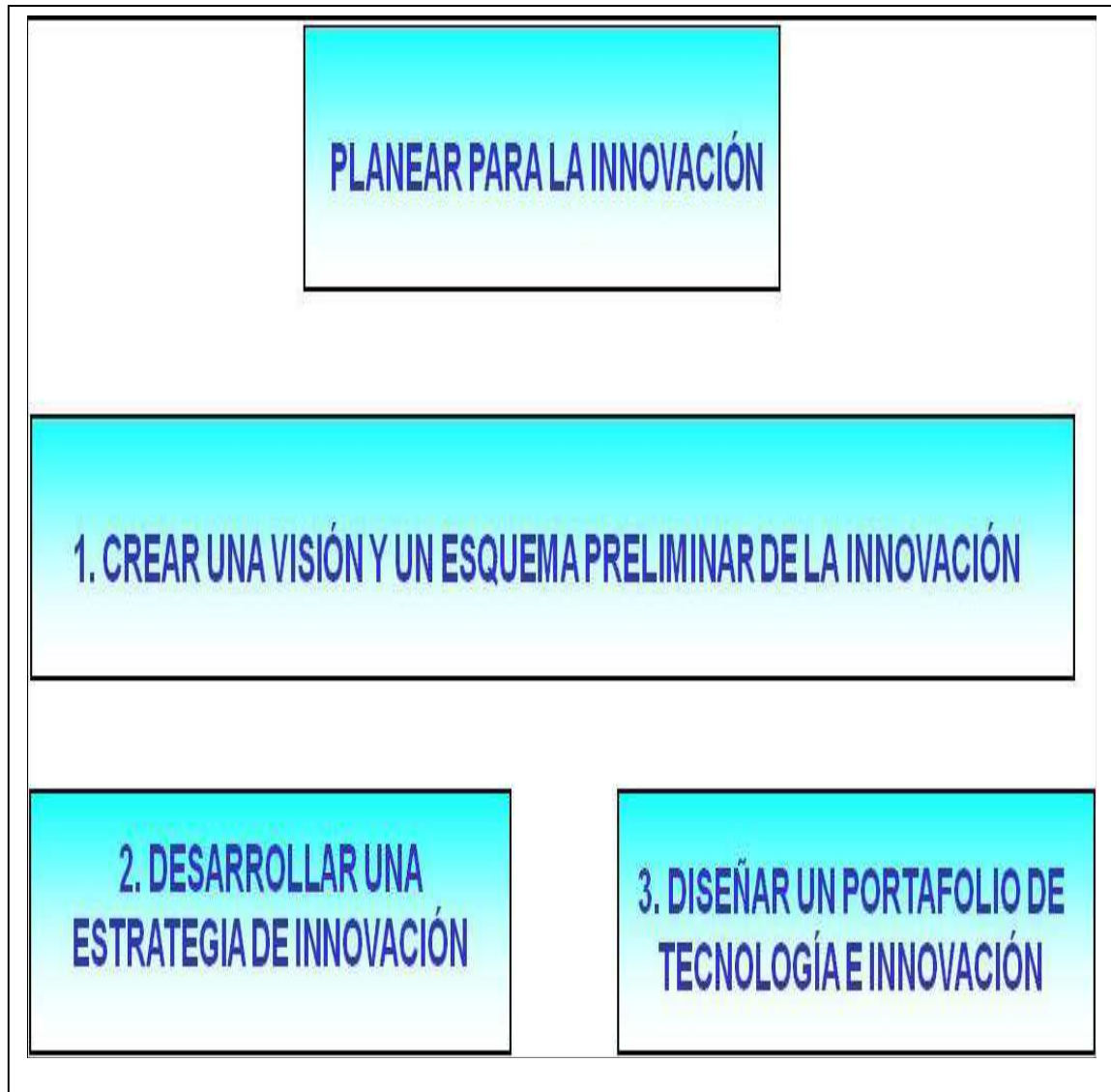
Para consolidar el **Sistema Tecnológico** es necesario el despliegue de la capacitación en conceptos de gestión estratégica tecnológica, unida a conceptos de gestión de tecnología. Estaremos entrenando el equipo en el manejo de un programa de computador llamado *Microsoft Project*, el cual facilita el seguimiento de todas las actividades y recursos de un proyecto, integrando de una manera práctica al proceso de control de gestión de innovación al interior de **CURTIPIELES LTDA**.

De una forma esquemática y simplificada detallamos enseguida los aspectos de los pilares del palacio de la innovación:

El pilar de **Planear para la Innovación**, tiene como fundamento el crear una visión y esquema empresarial de la innovación, unido al desarrollo de una estrategia de innovación y un diseño de portafolio de tecnología.

En la siguiente figura se muestra esquemáticamente este concepto.

Diagrama N°4. Pasos del plan como parte o pilar en la Gestión para la innovación

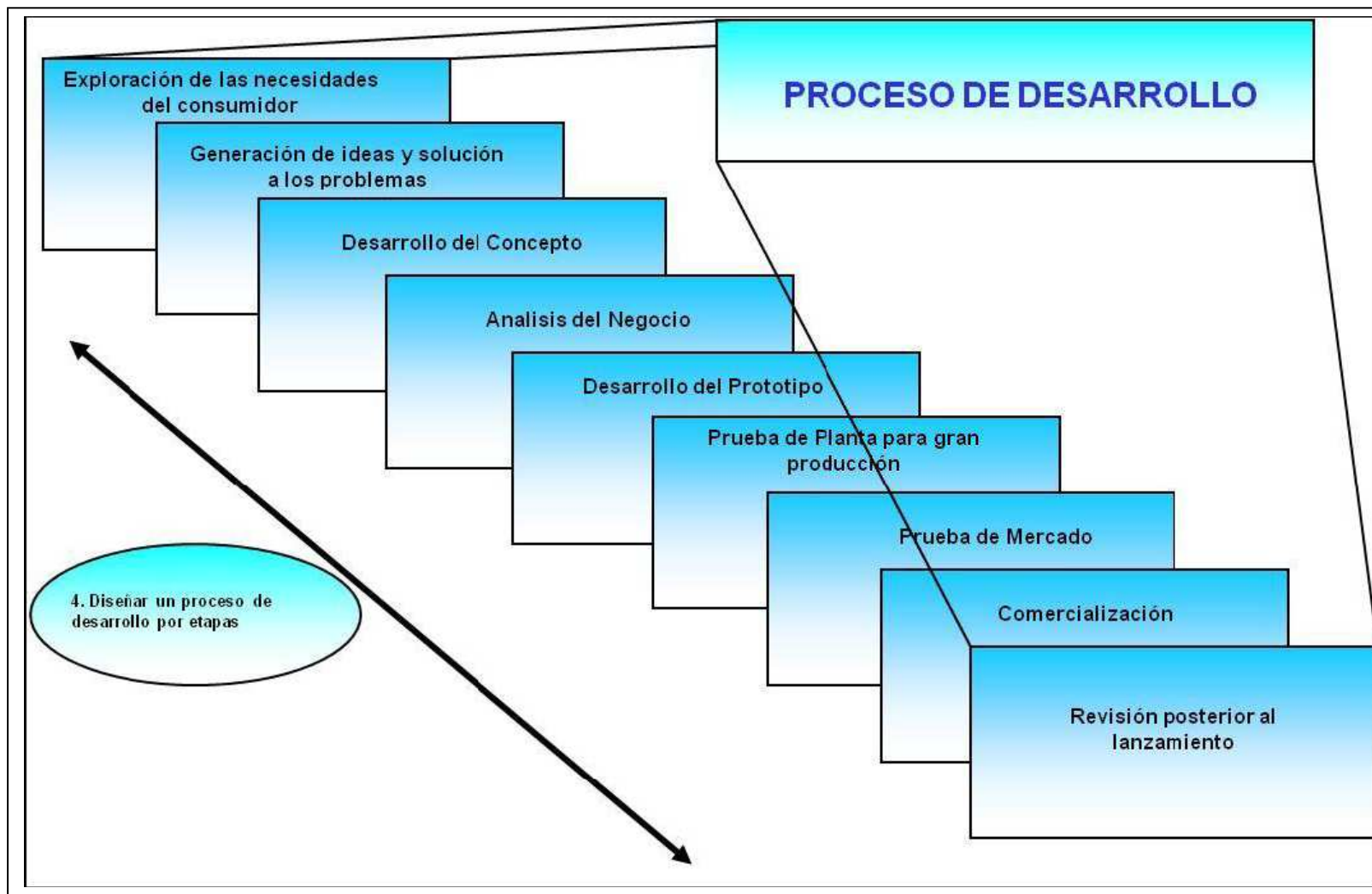




INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

Una vez consolidado el primer pilar, pasamos al segundo que es la columna vertebral de la ejecución y materialización de los portafolios y estrategias de negocios, aquí se plantea de manera sencilla el **Proceso de Desarrollo** mediante el modelo de etapas, el cual considera la generación de las ideas hasta su comercialización y seguimiento post lanzamiento, en este pilar es donde se emplea el manejo y control de proyectos *Microsoft Project*.

Diagrama N°5. Pasos del proceso de Desarrollo como pilar en la Gestión para la innovación



Durante la implantación del tercer pilar del palacio de la Innovación se establecen fundamentos de una **Organización Holística para la Innovación** la cual está conformada por equipos de innovación, un sistema de retribución que puede ser optativo, y una serie de normas y valores de la innovación para poder al final del proceso medir el progreso y la tasa de retorno de la innovación. En esta etapa se usa la medición de acuerdo a los diferentes indicadores que se seleccionen para la empresa.

Diagrama N°6. Pasos de la organización Holística en la Gestión para la innovación





INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

Al finalizar la consolidación de todos fundamentos tanto bases como pilares, podemos decir que se implementa un sistema de gestión de innovación. Durante el proceso de implementación de este sistema, estaremos dando capacitación en áreas fundamentales de gestión de proyectos, programas de reducciones de costos, fundamentos de diseño de productos, identificación de nuevas oportunidades de productos y técnicas de búsqueda de nuevas ideas, obteniendo un portafolio de nuevos productos con sus correspondientes indicadores de eficiencia y eficacia del negocio.

Para el control de la estrategia en la gestión de la innovación, es importante monitorear el impacto de los indicadores de desempeño, el impacto de los puntos del proyecto de manera interna y externa; así fijar y adecuar los procesos que en su desarrollo sean por cada producto, en la prestación de cada servicio y se pueden considerar puntos de control:

- ↑ El porcentaje de ventas por productos nuevos.
- ↑ Crecimiento de las ventas en los nuevos mercados.
- ↑ Diversificación del riesgo en los nuevos mercados.
- ↑ La rentabilidad obtenida en los productos nuevos y sus servicios.



INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

Al implementar el modelo de gestión de innovación de **THOMAS D. KUCZMARSKI** en Curti pieles Ltda. Se logro sensibilizar a los trabajadores para que tuvieran una cultura innovadora al hacer las capacitaciones y fomentar en ellos la importancia que tiene la innovación en una organización, motivándolos a realizar propuestas de cueros nuevos que diferenciaron la compañía de la competencia, Curti pieles participo en la feria del cuero PACIFIC LEATHER, que se realizo en el Centro de convenciones Valle del Pacifico los días 1, 2, 3 de septiembre de 2010, con diez (10) propuestas de cuero nuevos que tuvo una gran aceptación en el mercado, actualmente la compañía presento un aumento en la producción de 2036 hojas con respecto al mes de septiembre, pues paso de 11632 en septiembre/2010 a 13668 hojas en octubre/2010, en porcentaje represento el 17,50% de incremento.

Se implemento los formatos de evaluación de competencias y desarrollo personal para los trabajadores, no existía la cultura de control de costos y se involucro al personal realizando capacitaciones del programa R.E.S, involucrándolo en la problemática de la compañía.

No había una estrategia comercial que impulsara a la fuerza de ventas a ofrecer los productos que generaran mayor rentabilidad a la empresa, se realizo un estudio de costos en cada uno de los productos que conformaban el portafolio de la empresa, llegando a la conclusión en disminuir la línea de productos, dejando solo los productos que generan utilidad ya que estos productos estaban subsidiando los que generaban perdida.



INNOVACIÓN EN CURTIPIELES LTDA

ENERO – JUNIO

AGOSTO – NOVIEMBRE

PRODUCTOS NO RENTABLES	PRODUCTOS RENTABLES	PRODUCTOS NO RENTABLES	PRODUCTOS RENTABLES
90 %	10 %	51 %	49 %

Los productos No Rentables de alto volumen de ventas se le inicio un plan de reducciones de costos por referencia, haciendo un estudio minucioso para determinar que los encarece y como se hace la reducción, semanalmente se hace un reporte de las acciones tomadas, así mitigar el impacto negativo de estas referencias en el total de la operación financiera de la empresa.

Se inicio una planeación de reposición de inventarios, lo que rebajo las ventas no entregada a tiempo y aumento la satisfacción de los clientes, antes las ventas no entregadas a tiempo por producto era de 2200 hojas mensuales, ahora son 190 hojas mensuales.

Con el fin de mejorar la selección en los cueros disminuyendo los rayones, marcas de nuches y garrapatas, para lograr reducir las devoluciones por selección trabajamos de la mano con las casas químicas ya que ellas brindan soluciones realizando ensayos ofreciendo productos que satisfagan esta necesidad y así cumplir con los objetivos de innovación y desarrollo que solicitan los clientes, reduciendo las devoluciones por selección.

CONCLUSIONES

Se implementó el modelo de gestión de Innovación de Thomas D. Kuczmarzki, con esta propuesta se logró desarrollar una dinámica de Innovación dentro de la estructura organizacional, se emplearon las actividades de investigación y desarrollo como factores determinantes para generar un crecimiento de la productividad y competitividad en Curtipieles Ltda.

Se logró una optimización de los recursos implementando el programa R.E.S, (reducción, eliminación, sustitución), este fue orientado a las materias primas, mano de obra, gastos directos e indirectos de fabricación, teniendo en cuenta cinco objetivos estratégicos como lo son la satisfacción al cliente, la eliminación de defectos, reducciones de costos, rapidez de respuesta y flexibilidad.

A pesar de ser una empresa familiar donde se ha trabajado con los mismos conceptos siempre, se pudo implementar este modelo cambiando el paradigma que se ha posicionado durante años de promover una mejor cultura organizacional llevando a la mente de los directivos que la innovación es un determinante primordial de la competitividad en el actual entorno económico.

RECOMENDACIONES

- Mediante la actualización y análisis de información la empresa debe estar a la vanguardia de procesos y tendencias nuevas, ya que así se proporciona una solución y crecimiento sustancial en el mercado para producir una rentabilidad económica favorable en la empresa, logrando ser una de las empresas innovadoras más importantes del país, tanto en procesos como en productos.
- Consolidar la estructura de innovación para lograr los objetivos propuestos durante la pasantía.
- Diseñar y presupuestar un plan de incentivos a grupos internos de innovación ya que esta visto que invertir en innovación y desarrollo es importante para consolidarse y lograr ser competitivo en el mercado.
- Realizar alianzas estratégicas con clientes innovadores en nuevos diseños y tendencias, trabajando de la mano de estos se puede diseñar nuevas propuestas que beneficien la empresa y logre un puesto importante como empresa innovadora y competitiva.



BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

HESSEN, J. *Teoría del conocimiento*” Bogotá D.C-Colombia. Unión Ltda. 2000. 134p.
ISBN 958-8099-78-1

KUCZMARSKI, THOMAS D. Innovación. Bogota D.E. Colombia Mc GRAW – HILL.
2002.

LOPEZ LEORZA, MIGUEL. Casos Aplicables en Políticas Empresariales. Santiago de
Cali. Publicado. 1995.168p

MENDEZ Álvarez. Carlos Eduardo. *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de
investigación.* Bogotá D.E Colombia. Mc GRAW-HILL. 2001. 248p

ISBN 958-41-02036

MOODY. Paul E. *Toma de Decisiones Gerenciales.* Bogotá, Colombia. Mc GRAW -
HILL. 1991. 232p. DECISION MAKING. Proven Methods for Better Decisions. ISBN 0-
07-042881-6 Traducción: Silvia Gómez Jaramillo. ISBN 958-600-064-8.

O`DONNELL CYRIL., y KOONTZ., HAROLD. *“Curso de Administración Moderna”.*
Bogotá. D.C-Colombia. McGRAW-HILL.1973. 707p. ISBN-0-07-091614-4

TERRY., GEORGE R. *“Principios de Administración”.* Bogotá. D.C-Colombia.
Continental. 1980. 484p. ISBN-968-26-0176-2

WATERMAN., ROBERT H. *¿Cómo Mantener la Excelencia?* Santa Fé de Bogotá.
Norma. 1988. 42p. ISBN 958-04-0725-8.



PUBLICACIONES PERIODICAS CON ISSN

DINERO. N° 265. (Octubre 27 de 2006). Santa Fé de Bogotá: Publicaciones Semana. S.A. 2006. 40p-130p. ISSN 0122-1531.

VESGA., RAFAEL “Innovación” En: Sección Carátula. Año 16. N° 265. www.dinero.com
Publicación en síntesis para la formación innovativa de:
cec.unidandes.edu.co/innovación. Sábana.

DINERO. N° 302. (Mayo 23 de 2008). Santa Fé de Bogotá: Publicaciones Semana. S.A. 2008. 52p-55p. ISSN 0122-1531.

DINERO. N° 307. (Agosto 1 de 2008). Santa Fé de Bogotá: Publicaciones Semana. S.A. 2008. 26p-33p. ISSN 0122-1531.

AUTORES, ARTICULOS Y PERIÓDICOS

HIGUERA., JOSE MAURICIO., “Resultados semestrales dan paso a optimismo en el sector”. En: PORTAFOLIO PYMES, Santa Fé de Bogotá (Martes 24 de Agosto de 2010). 15p. ISSN 0123-6362. Año 16.

BARRERA DUQUE., ERENESTO y DUTRA LAGOMARSINO RAUL. “Inductores de la innovación en empresas”. En: PORTAFOLIO Formación Directiva, Santa Fé de Bogotá (Lunes 6 de Septiembre de 2010). 20p. ISSN 0123-6362. Año 16. Publicación de formación Directiva de los PH.D INALDE: Escuela de Dirección y Negocios Universidad de la Sábana.



QUIJANO, FERNANDO. “Grandes errores de las empresas”. En: PORTAFOLIO. Santafé de Bogotá. (Lunes 23 de octubre de 1995). Estrategia ISSN

CONSULTA

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Santafé de Bogotá, DC. El Pentágono Editores. 1992.

COBO BEJARANO, Héctor León. *ABCdario de Metodología y Normas Técnicas.* Santiago de Cali. 2007. 59p

TEXTO:

LEXIS/22.VOX Diccionario Enciclopédico Círculo de lectores. Barcelona., España. ISBN 84-226-0781-6 Tomos Var.

VIRTUALES

Microsoft ® Encarta ® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados Todos los derechos. DRA. Método de fuentes (Microsoft Student Enciclopedia Virtual ENCARTA Premium actualizada a 31 Diciembre de 2009 e indexado de texto Copyright modalidad: “sombrear, solver, copiar a archivo en formato Word; copiar <control + C> ” + >menú de dialogo: del Texto Seleccionado (aceptar) + pegar (criterios de contenido no anexos).

CIBERGRAFIA

Cámara de Comercio, Palmira Valle. Asuntos Susceptibles de Conciliar. {Online}. Available from Internet:

<<http://www.camaradecomercio.gov.co>>.

<<http://www.gestiopolis.com>>.