

ENSAYO

LA INNOVACION COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EL DISEÑO DE LAS MANUFACTURAS EN CUERO

¹JACQUELINE QUIJANO CERQUERA

²CLARA INES SUAREZ RAMIREZ

RESUMEN

Cuando se trate de introducir una marca en el mercado para posicionamiento y hacerse competitivo en mercados internacionales, es realmente importante contar con estrategias de innovación en diseño, que permitan marcar pautas de diferenciación con productos ya posicionados en el mercado, los productos innovadores, con diseños y tendencias para todos los gustos en un mercado abierto y globalizado, deben proponerse como altamente competitivos, de ahí que se deben tomar decisiones estratégicas y objetivas haciendo uso del conocimiento que se tenga sobre el sector, en la actualidad existen patrones que caracterizan la generación de innovaciones, se debe tener una cultura innovadora, atraer individuos innovadores, integrar prácticas que son comunes a una sociedad y examinar los procesos de la organización,

¹ Cursante de tercer trimestre de Especialización Gerencia de Comercio Internacional, Ingeniera Industrial, funcionaria del área de control aduanero en la Zona Franca Bogotá de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN

² Cursante de tercer trimestre de Especialización Gerencia de Comercio Internacional, Administrador de Empresas (1999), funcionaria del área de control aduanero en la Zona Franca Bogotá de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN



implementando innovaciones, imitando las tecnologías más avanzadas y luego desarrollando las propias.

Cómo fomentar culturas innovadoras?, este es otro de los puntos relevantes de este tema pues estas cultivan la libertad, autonomía y la propensión al riesgo, que al combinarse generan un conjunto de normas y patrones de comportamiento con preferencias y rechazos hacia estas mismas y por último la innovación abierta que acepta influencias "externas", pues su lógica se basa en un paisaje de abundante conocimiento, investigación y desarrollo, haciéndola importante, pues si se conoce el efecto externo sobre una estrategia en diseño e innovación, se podría entrar a competir en un mercado globalizado.

ABSTRACT

In the case of introducing a brand positioning in the market and become competitive in international markets, it's really important to have innovative design strategies that allow differentiation set standards for goods that were positioned in the market, innovative products, designs and trends for all tastes in an open and globalized market, should be proposed as highly competitive, hence the need to make objective strategic decisions and using the knowledge he has regarding the sector, there are patterns that characterize the implementation of innovations, one must have a culture of innovation, attract innovative individuals, integrating practices that are common to a society and examine the processes of the organization, implementing innovations, imitating more advanced technologies and then develop their own.



How to foster innovative cultures?, this is another of the highlights of this issue as these grown freedom, autonomy and risk appetite, which when combined generate a set of norms and standards of behavior with likes and dislikes toward the same and Finally accepting open innovation "external" influences, because their logic is based on a landscape of abundant knowledge, research and development, making it important because if you know the external effect on a design and innovation strategies, could enter and compete in a global market.

INTRODUCCION

Las Empresas desde su inicio como unidades productivas para generar productos de satisfacción de necesidades básicas, han evolucionado a la par con las tendencias que la sociedad ha determinado para su subsistencia, desarrollo y crecimiento, éstas se encuentran en constante interacción con el medio. Es así como el medio es el determinante de las actividades de las empresas; diferentes expertos a lo largo de la evolución empresarial han realizado estudios acerca de su comportamiento y progreso, su forma de administrarlas, de manejar los recursos que tienen disponibles y la manera de hacer prospera y rentable la actividad.

El medio en el que se desarrollan las actividades empresariales está compuesto por el entorno económico, político y productivo de un país; según investigaciones realizadas sobre las empresas unas están encaminadas a su desarrollo industrial, su manejo administrativo, el aprovechamiento de las oportunidades de su entorno, el potencial de diversificación de sus actividades, la capacidad de internacionalización de sus actividades y la generación de una diferenciación que haga indispensable el consumo de sus productos; las investigaciones más recientes se enfoca al establecimiento de estrategias que internacionalicen las actividades productivas, con desarrollos en



innovación y la utilización de nuevas tecnologías que determinen el nivel competitivo de las organizaciones, que promueven el desarrollo de las naciones así como la evolución del conocimiento, de los diferentes componentes de las industrias y de sus recursos como principal estrategia a utilizar para hacer competitiva la actividad empresarial.

El presente ensayo tiene como objetivo exponer las razones por las que la industria del cuero puede utilizar la innovación en el diseño de sus productos como estrategia de competitividad para lograr una diferenciación en un mercado globalizado cada vez más exigente y con más posibilidades de escoger entre diferentes productos que le proporcionen beneficio.

INNOVACION COMO ESTRATEGIA DE LA INDUSTRIA DEL CUERO

Para Rodríguez (2006), la competitividad es una medida relativa del desempeño de una empresa, que permite comparar su posición con respecto a la de sus competidores identifica fortalezas y debilidades, logrando productos con precio, calidad y oportunidad ante sus competidores, creando una ventaja competitiva en un acto de innovación, mientras que el principal exponente del concepto de Competitividad Michael Porter (2007) de acuerdo con su modelo, dice que la competitividad toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en la industria con el fin de hacer frente de forma eficiente a las fuerzas competitivas y así generar el retorno esperado de la inversión en un proceso productivo, según Porter (1991), la competitividad es la capacidad que tiene un país o una región para producir bienes y servicios que penetren y crezcan en mercados globalizados, se puede generar, se puede crear, mediante estrategias que le permitan a una empresa, obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición beneficiosa en el entorno socio económico, teniendo en cuenta sus factores de producción, la tierra, el capital, el



trabajo, el conocimiento y la tecnología y su desarrollo, esta utilización le hace ser competitivo.

¿Qué hace que un bien o servicio sea cautivante? en la misma línea de la teoría de las Ventajas Competitivas Porter (1991) el cautivar a un potencial cliente está definido por la calidad en toda la cadena de la producción, por las habilidades de mantener beneficios mutuos en relaciones comerciales, por la capacidad de seducir, de atender y asombrar a los clientes potenciales y activos. Esto se logra con el afianzamiento y consolidación de la ventaja comparativa del sector al cual pertenece el bien o servicio ofrecido, Porter (1991) también anuncia que para hablar de competitividad hay que irse de la empresa al Sector.

Frenos y facilidades para innovar

Matos (2011), señaló que en los 500 años de existencia del sistema económico capitalista, se ha generado un desarrollo y distribución desigual de la riqueza, trayendo recientemente una grave crisis económica producto del deseo desenfrenado de hacer ganancias, especulando beneficios futuros. Sin embargo, la evidencia histórica muestra que los países menos desarrollados, pueden alcanzar y sobrepasar a los ricos, partiendo de la implementación de Innovaciones, imitando primero las tecnologías más avanzadas y luego, desarrollando las propias.

Sin lugar a dudas, para los países menos desarrollados o tercermundistas, competir en mercados internacionales se convierte en una odisea, pues son países que no cuentan con desarrollo tecnológico avanzado y el talento humano con altas capacidades en creación e investigación no es apoyado, lo cual hace que este opte por exportar sus



capacidades y conocimientos a otros países, donde su remuneración y el apoyo logístico que requieran por sus servicios están dados cuando a si lo requieran.

Imitar tecnologías avanzadas puede que traiga desarrollo, siempre y cuando estas tecnologías sean nuevas no obsoletas, pues como es el caso de este país, que en busca de volverse productivo, adquiere tecnologías desechadas por otros, no generaría desarrollo ni innovación a los sectores productivos, en este caso sería mejor, dar paso a la creatividad, que debe tener dentro de sus aspectos principales tecnología diseño, calidad y precio, creando un modelo económico y comercial que nos permita obtener resultados, cercando el talento humano capacitado y creativo, haciendo menos complejo y mas innovadores los procesos productivos.

Jiménez y Sanz (2011), afirman que el “El principal motivo de interés que despierta la innovación esta en el entorno al que se enfrentan las empresas”, la innovación ayuda a la empresa responder rápidamente a los cambios de estos entornos inestables porque favorece la creación, aumenta la capacidad de la empresa para explotar nuevos productos, así como las oportunidades que surjan en el mercado, Gómez Barrera (2011), afirma desde su perspectiva que la innovación se convierte en motor de la economía porque es la herramienta a través de la cual las empresas pueden diferenciar su oferta y ser más competitivas, siendo el diseño un instrumento que posibilita su concreción en producto para la comercialización.

Si bien es cierto como lo dicen los autores del párrafo anterior en cuanto que la innovación ayuda a la empresa responder rápidamente a los cambios del entorno haciendo que la gente sea más creativa y aumentando la capacidad de la empresa para explotar nuevos productos, se pensaría que el aprovechamiento máximo de esos nuevos productos traerían desarrollo económico a las empresas, haciéndolas más



competitivas y mejorando su capacidad de ingresar a los mercados existentes dejando a un lado las barreras.

Teniendo en cuenta que “El concepto de innovación, implica el concepto de diferenciación del producto y su frecuencia de cambio, incorporando de esta manera el diseño al área de la economía.” Leiro, (2006, 143), se podría afirmar que un buen producto posicionado en un mercado daría prerrogativas positivas en una economía de mercado, cuya fortaleza estaría en el posicionamiento de marcas y productos en mercados a los cuales es difícil acceder.

Para Tomás Iriondo (2009), si se quiere mantener el desarrollo sostenible y ser competitivos globalmente es preciso transformar una práctica esporádica y desregulada de la innovación en un modelo sistémico, en el que todas las personas que conforman la sociedad adquieran prácticas normalizadas de innovación en los entornos de actividades personales y profesionales; asumiendo lo anterior, ciertamente la innovación debe ser una práctica dentro de las empresas, si se quiere desarrollar ventaja competitiva, con modelos armónicos de innovación se ejecutarían diferentes procesos, permitiendo el desarrollo profesional y personal del talento humano en las empresas, estos modelos deben ser objetivos y claros que permitan que los productos finales lleguen al mercado meta en la forma como se pretende.

Las organizaciones más propensas a innovar, data al menos desde los tiempos de Schumpeter (1978), quien sugirió que “las organizaciones pequeñas eran más innovadoras”, más tarde cambió de opinión y sugirió que por distintas razones, las organizaciones grandes con un mayor grado de poder de monopolio eran mejores fuentes de innovación; ciertamente una organización pequeña en su afán de escalonarse



dentro de los mercados lo hace consiguiendo posicionar productos nuevos e innovadores en los diferentes plazas, mas no significa que esto las haga competitivas, pues de la mano de la innovación, el diseño y la tecnología está el poder económico y la fortaleza que se tenga para permanecer y crecer en las diferentes economías.

Modelos de Innovación

Es así como en la búsqueda de hallar lo mejor en conocimiento para lograr un proceso innovador, diferentes autores muestran sus propuestas como Afuah (2003) distingue entre los modelos estáticos y los modelos dinámicos de innovación. Los modelos estáticos explican los diferentes factores que afectan la capacidad innovadora de las organizaciones en un determinado momento histórico y los modelos dinámicos, toman una visión longitudinal de la innovación y exploran la evolución de los procesos innovadores de las firmas.

Mientras que Albernathy-Clark (1985), en su modelo sugiere que existen dos tipos de conocimiento que apuntalan una innovación: tecnológico y de mercado, Por lo que las capacidades tecnológicas de la firma pueden estar obsoletas, pero no sus capacidades de mercado, la empresa puede utilizar sus capacidades de mercado para mantener su ventaja sobre las firmas entrantes. A modo de ver tener una capacidad de ingreso al mercado ventajosa frente a otras organizaciones, no haría que se fuera del todo competitivo en un mercado global , pues la tecnología de punta sería un complemento realmente importante si se quiere ingresar a mercados internacionales compitiendo con productos de calidad y muchas veces a bajos costos.

García (2008), afirma que en el sentido organizacional, si la innovación es radical, las empresas establecidas tendrán el problema de tener que modificar sus procesos,



costumbres y tecnologías para generar nuevos productos, lo cual no es fácil, las nuevas empresas tendrán menos problemas y podrán construir las capacidades que requieren para innovar.

Sin ir más allá y de acuerdo con lo que dice el autor del texto, cuando se han adquirido costumbres en las organizaciones, tanto en sus procesos como en el desarrollo profesional del talento humano, se hace difícil implementar cambios, pues generalmente los agentes que intervienen en los procesos ya establecidos son renuentes a ellos, lo que dificultaría la generación de nuevos productos con procesos innovadores y tecnología de punta, lo que no sucedería con empresas nuevas, pues las reglas se establecerían desde el principio y los procesos se irían implementando a medida que se ingresara al mercado, permitiendo lograr ventaja competitiva frente a los demás.

Henderson y Clark (1990), sugirieron que “las innovaciones están hechas de componentes que están interconectados y desarrollarlas requiere de dos tipos de conocimientos: de los componentes y de los vínculos”, el cual llamaron conocimiento arquitectural, si los autores sugirieron que “las innovaciones están hechas de componentes que están interconectados”, entonces se pensaría que el desconocimiento de los elementos y de sus relaciones entre sí, podrían llevar al fracaso a una organización que este en búsqueda de competir con innovación en los mercados, pues para lograr el éxito, el compromiso en el conocimiento deberá ser armonizado para todos los intervinientes en una determinada organización.

Ahora bien, teniendo en cuenta el modelo de innovación disruptiva de Christens en cuanto a que las firmas establecidas fracasan en explotar las tecnologías disruptivas, no tanto porque no captan la esencia de la innovación (como lo sugiere el modelo de



Henderson-Clark), o porque las tecnologías son competitivas (destructoras para ellas), como sugiere el modelo de Abernathy-Clark, fracasan porque pasan demasiado tiempo tratando de llenar las necesidades de sus clientes quienes, en principio, hacen uso de tecnologías disruptivas.

El autor de esta teoría: Christensen (1997), simplemente cree que las tecnologías disruptivas que en medio de su innovación consiguen la desaparición de productos o servicios frente a una estrategia sostenible para competir contra otra tecnología dominante, buscan una progresiva consolidación en un mercado, en opinión, este tipo de innovación sería variante pues estaría constantemente cambiando, lo cual podrían o no traer posicionamiento real, desarrollo y crecimiento económico, frente a mercados competitivos y fortalecidos en este mundo globalizado .

De acuerdo con Tushman y Anderson (1986), la capacidad innovadora debe ser creciente, no radical, pues lo radical va de la mano con el pensamiento y el conocimiento obsoleto dentro de una organización, lo cual no traería ventaja competitiva si se quiere ingresar al mercado con productos o servicios nuevos, pues se espera que las innovaciones traigan productos óptimos a mejores costos, con mejores diseños y con mejor proyección económica.

“Las culturas innovadoras cultivan la libertad, autonomía y la propensión al riesgo”, que al combinarse generan un conjunto de normas y patrones de comportamiento con preferencias y rechazos hacia estas mismas. La necesidad de una moral organizacional ya fue mencionada por el mismo Adam Smith en su Teoría de los Sentimientos Morales (1759) donde plantea que “de la mezcla ponderada de simpatía hacia los sentimientos ajenos y el amor propio (egoísmo) nacen los valores morales que conducen a una sociedad justa y próspera, moderando el esquema utilitarista propugnado por el capitalismo”. Schein y Hauser (1994).



Si bien es cierto, lo que respectan los autores en el texto anterior, donde se precisa que en la innovación debe prevalecer la libertad, la autonomía y la propensión al riesgo, el dinamismo y la actitud frente al vencimiento de los paradigmas y la desconfianza que trae consigo imponer un producto innovador en un mercado altamente productivo y competitivo también serían puntos fuertes al imponer una cultura innovadora.

Los países en vías de desarrollo que están mirando la innovación como alternativa incipiente para fortalecerse y crecer económicamente frente al mundo, deben tratar de entender ese mundo consumista, la sociedad y sus valores, lo que instaría llevar consigo un estudio desesperado de sus mercados y necesidades, sin dejar de lado el factor humano en las empresas, ya que un recurso humano calificado y estimulado realiza su trabajo con entusiasmo, de lo que se obtendría un producto hecho con pasión.

La innovación abierta, acepta influencias "externas" y se sabe en un periodo constante de redefinición, no vale hablar de innovación si no somos capaces de aceptar que los elementos con los que contamos para avanzar pueden no ser los adecuados, si no comprendemos que los conceptos y sistemas sobre las que nos asentamos tal vez estén caducos, y si no avanzamos con el convencimiento de que las influencias y las ideas pueden venir desde cualquier parte, la lógica de la innovación abierta se basa en un paisaje de abundante conocimiento, investigación y desarrollo Chesbrough (2002).

Si la innovación abierta acepta las influencias externas, se debe estar atentos a los cambios que trae consigo el mundo, los avances en tecnología y desarrollo, además de



las nuevas alternativas en diseños por innovación, por ello se debe contar con una infraestructura y tecnología en crecimiento, y dejar en claro los objetivos y estrategias con que se jugara en los mercados, esto es realmente importante, pues si se conoce el efecto externo sobre unas estrategias en diseño e innovación, se podría entrar a competir en un mercado globalizado.

En cuanto a lo que dice el autor sobre el hecho de que “la lógica de la innovación abierta se basa en un paisaje de abundante conocimiento investigación y desarrollo” da la pauta para establecer como regla que la innovación y la tecnología van de la mano formando parte importante en este proceso y determinando que la búsqueda de nuevas alternativas (mirando hacia afuera no hacia adentro), permitirán que se sea altamente competitivos en un mercado globalizado; en este proceso de internacionalización, la búsqueda constante del rompimiento de los paradigmas, que se convierten en obstáculos cuando se quiere desplegar, no permiten ir más allá de lo que se tiene y quien quiere mejorar su competitividad debe vencer todas estas turbaciones que en una mentalidad cerrada no llevaría al progreso.

Innovación y competitividad en el sector cuero

En la 38° edición de la Couromoda en Saopaulo, Pearson (2011), indicó que el mercado del cuero está conectado con el comercio de carnes y lácteos que para el sector son productos complementarios, su producción ha declinado en los países desarrollados y aumenta en los países en desarrollo, una situación que se entiende como una oportunidad para que estos países desarrollen su industria y la conviertan en una industria competitiva.



La industria competitiva será el resultado de movimientos e innovaciones en los factores de producción, la industria del cuero está compuesta por empresas dedicadas a la preparación, teñido de pieles y manufactura de artículos de cuero, la cadena productiva inicia con la selección y crianza de ganado en el hato, sacrificio, curtimiento de pieles, diseño y elaboración de productos manufacturados. A lo largo de la cadena productiva del sector se obtienen los resultados de las acciones que se realicen para generar ventajas competitivas en la industria, Pearson (2011).

El comercio exterior es uno de los temas de mayor incidencia en las economías, la exportación de productos, de bienes manufacturados y otros más complejos, deben tener un valor significativamente alto de talento humano y de inversión tecnológica que lleve a los productores a presentar en el mercado tanto interno como externo productos de calidad innovadores y a precios justos, para ello es importante mantener estrategias de innovación en diseño, que permitan marcar pautas de diferenciación con productos ya posicionados en el mercado, similares o complementarios, con la implementación de marcas innovadoras en plazas nacionales e internacionales, para la penetración y posicionamiento en nuevos mercados.

Las oportunidades para innovar con el cuero en el campo del diseño son tan amplias como desconocidas, algunas propuestas hablan de una idea emergente, la de usar el cuero estratégicamente, rompiendo con la inercia histórica que se basa en las cualidades inherentes al cuero en su estado natural para usos tradicionales; esto último es cierto a pesar de la continua oferta de nuevas tendencias en marroquinería e indumentaria, cuyo alcance se limita básicamente a nuevos acabados, combinaciones y métodos de confección. Lo que se puede considerar como nuevos diseños son, desde esta perspectiva, “nuevas versiones de viejas propuestas”. Reissig (2003)



Ciertamente en el mundo de la moda en lo que respecta a los diseños en cuero, las tendencias varían, tal como lo menciona el artículo anterior, de ahí que los grandes diseñadores siempre están a la vanguardia de la moda, esperando que sus diseños marquen la pauta en innovación, pues lo que se espera de los productos tipo exportación-importación es que sean innovadores, con nuevas tendencias, proponiéndose como altamente competitivos; de ahí que se deben tomar decisiones estratégicas y objetivas haciendo uso del conocimiento que se tenga sobre el sector, pues del aprendizaje constante sobre tendencias en diseños, se espera que uno o más productos logren un posicionamiento real en el mercado.

En el caso de los grandes y pequeños empresarios que se dedican al diseño, producción y mercadeo de manufacturas en cuero, la innovación de sus productos debe empezar desde el mismo momento en que las empresas procesadoras de cuero o las llamadas curtiembres, implementen en sus plantas procesadoras equipos de alta tecnología, pues la materia prima, la calidad y la innovación en el diseño, finalmente son lo que permiten que el producto elaborado pueda llegar a ser elaborado dentro de las especificaciones técnicas inicialmente pactadas para ello.

Adicionalmente en el actual mundo globalizado la innovación en la cadena de producción debe ser consecuente con la idea que es un proceso que requiere gran concentración de mano de obra y puede tener efectos ambientales negativos, (Ministerio de Desarrollo Colombiano 2001), debido a los menores costos de mano de obra y medidas no exigentes en materia ambiental la competencia de los países en desarrollo ha sido eficaz en términos nominales. Lo que lleva a concluir que la competitividad relativa del sector del cuero en Colombia, se ha sustentado en industrias no sostenibles que deben tomar acciones perentorias para generar valor a su cadena productiva.



Estrategia competitiva del cuero

La investigación referente a la innovación que se ha realizado en los últimos 50 años, ha logrado establecer algunos patrones que caracterizan o son comunes en la realización de las innovaciones, entre ellos: tener una cultura innovadora, atraer individuos innovadores, integrar prácticas que son comunes a una sociedad y examinar los procesos de la organización. Las empresas innovadoras, cultivan ciertos valores organizacionales que las distinguen y que se reconocen al visitarlas. Se identifica la presencia de individuos con altas expectativas, muy motivados, que planifican y trabajan en equipo, coordinan y resuelvan los problemas y distribuyen ordenadamente los recursos con visión de largo plazo. Matos (Perú)

Además de los patrones que indica el texto anterior sobre tener una cultura innovadora atraer individuos innovadores, el dinamismo en el talento humano calificado con una mentalidad abierta y motivados cuya planificación del trabajo tanto en actitud como en desarrollo e innovación sea constante; se pensaría que lo más importante es examinar los procesos de la organización y la sociedad, de ahí que las que las empresas productoras, los empresarios grandes y pequeños deben tener dentro de sus metas cuando se trate de comercializar productos manufacturados, especialmente en el exterior, centrarse en procesos de investigación de producción, innovación, sin dejar a un lado el estudio de mercados que es lo que determinaría que el producto cumplió con las expectativas .

Según el Departamento Nacional de Planeación DNP (2007), la industria de la manufactura del cuero es tan antigua como el hombre primitivo cuando se dio cuenta



que el animal ofrecía algo más que alimento, el proceso de elaboración de las manufacturas en cuero es artesanal, haciendo que esta industria este compuesta tanto por empresas con tecnología de punta como pequeñas y medianas empresas con una evolución tecnológica lenta.

Actualmente la industria del cuero en los países en vías de desarrollo no cuenta con tecnología de punta que permita una producción amigable con el medio ambiente, siendo esto determinante para el desarrollo comercial de la industria en mercados internacionales, (cada vez más exigentes con el cuidado del medio ambiente), en Colombia, la estrategia de utilizar la sostenibilidad como una ventaja competitiva en la industria del cuero ha comenzado a ser implementada por industrias medianas con la apertura de plantas eco procesadoras que mantengan un esquema de producción que permita verter a los ríos agua limpia que cumpla con los estándares que exige el Ministerio del Medio Ambiente. Spanich Brochure (2011)

En la agenda interna sectorial Colombiana publicada por el Departamento Nacional de Planeación DANE (2007), el desarrollo tecnológico del sector del cuero en Colombia es una de las estrategias planteadas para cumplir con los objetivos de la visión que para el 2015 genero el sector, la modernización tecnológica de sus empresas y el fortalecimiento de la cadena logística tanto de abastecimiento como de comercialización, para lo que el sector público debe actuar en forma integrada con el sector privado en pro del desarrollo de la industria.



CONCLUSIONES

La innovación como alternativa incipiente en un proceso de internacionalización de uno o varios productos en el mercado, permite que se llegue a un desarrollo tecnológico en las organizaciones, así como la profesionalización del talento humano, quienes son parte inherente de este proceso, para ello es importante combinar estrategias de innovación en diseño, que permitan marcar pautas de diferenciación con productos ya posicionados, similares y con calidad, que traigan el desarrollo y la implementación de marcas innovadoras en las diferentes plazas tanto nacionales como internacionales, que hagan que un producto consiga posicionarse en otros mercados.

Los países en vías de desarrollo que están mirando la innovación como alternativa incipiente para fortalecerse y crecer económicamente frente al mundo, deben tratar de entender ese mundo consumista, las sociedad y sus valores, lo que instaría llevar consigo un estudio desesperado de sus mercados y necesidades, sin dejar de lado el factor humano en las empresas, ya que un recurso humano calificado y estimulado realiza su trabajo con entusiasmo, de lo que se obtendría un producto hecho con pasión.

El sector del Cuero en Colombia se identifico durante muchos años por presentar productos de bajo costo de producción, con un servicio, diseño y calidad muy pobres. El mercado internacional de las manufacturas de Cuero, ha desarrollado una cultura en sus consumidores de valoración alta sobre los criterios de calidad, cuidado del medio ambiente, diseños sofisticados y características diferenciales en el servicio, al momento de optar por la adquisición de un producto los consumidores estarán expectantes a la calificación que su producto le proporcione en estos aspectos.



Las posibilidades con las que el sector del Cuero puede iniciar una carrera en asenso hacia el posicionamiento en mercados internacionales son incontables si se tiene en cuenta que al generar una ventaja competitiva el atractivo de los productos será tal que los consumidores y clientes en el mercado internacional demandaran cantidades con descripciones específicas que solventaran el comportamiento de una tasa de cambio variable que no siempre beneficia a los exportadores.

La generación de una ventaja competitiva abarca todos los eslabones de las cadenas productivas de las industrias así como su administración, direccionamiento y logística, esto no solo se debe pensar al interior de la industria sino con base en la posición del sector al que pertenece. Por esta razón es que el padre de la Estrategia Competitiva afirma que se debe salir de la empresa para adentrarse en su sector y de ahí a la nación, porque la Competitividad no es solo tema de la forma de administrar las empresas sino uno de los argumentos más importantes tiene que ver con la creación de la ventaja competitiva para las naciones.

La búsqueda del reconocimiento de nuestros productos en el exterior, sería menguado por falta de iniciativa, de una mentalidad abierta a los cambios, de falta de invención y de hacer que nuestras estrategias en el tema no se consolidaran en un mercado globalizado que ha llevado a la humanidad a nuevas maneras de hacer negocios cuya tecnología avanza vertiginosamente creando cada vez nuevas expectativas en un mundo consumista.

Los empresarios deben pensar en estrategias que les permitan una inserción eficiente en los mercados internacionales, que no debe sustentarse en la exportación de bienes



tradicionales, que se basen solo en la explotación de los recursos naturales que posee el territorio, se debe comenzar a trabajar en mejorar la productividad, desarrollar oportunidades de mercados en los que antes no se había pensado y se debe trabajar con ímpetu en la adopción de nuevas tecnologías e innovaciones en cada eslabón de la cadena de producción.

BIBLIOGRAFIA

Baena, Ernesto Sánchez, Jhon Montoya, Omar. 2003. "El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas". *Scientia et Technica* Año IX, No 23 p. 61.

Departamento Nacional de Planeación Bogotá 2007. "Cadena Cuero, Calzado y Manufacturas" Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad.

Henry Chesbrough, *Innovación abierta el nuevo imperativo para Creación y Beneficios de la Tecnología 2002*

Innovation, Management. Strategies, implementation and profits: Models of Innovation, pp. 13-43. New York: Oxford University Press. Material didáctico para el curso: Innovación y cambio en las organizaciones. Doctorado en Ciencias Administrativas. Traducción y adaptación: Dra. Silvia García U., 2008.

Jiménez, Daniel Sanz, Raquel, 2004."Determinantes del éxito en la innovación", artículo publicado en www.revistadeempresa.com.



Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2000, 2001. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (The Strategy-Focused Organization), Ed. Gestión 2000, 2001. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial, consultado febrero de 2011.

Kirchbach, Friedrich. 2003. “La Ventaja Competitiva Nacional”. Centro de Comercio Internacional, Forum de Comercio Internacional. No. 1

López, Andrés, 1996 “Competitividad, Innovación y Desarrollo Sustentable”. Dt 22. Miami.

Ledesma, Carlos A. 2004. “Competitividad Latinoamericana en el Comercio Mundial, consultado en <http://www.hellerconsulting.com/imagenes/index.html>, febrero 2011.

Ministerio de Desarrollo Colombiano 2001, “Los Retos de la Cadena del Cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI”, Bogotá Diciembre de 2001.

Matos, Nancy 2010, “Nuevas tendencias y Prácticas en Innovación” Perú

Montoya, Omar 2004 “Schumpeter Innovación y determinismo tecnológico”, Scientia et Technica Año X No. 25.



Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Colombia. 2004. "El mercado de Cuero y Marroquinería en Colombia".

Porter, Michael 1990, Porter Michael 1998 " The Competitive Advantage of Nations",
Porter, Michael. "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001,

Rodriguez, Geisha 2006. "Competitividad, insistir en la competitividad", Desarrollo Empresarial, Ejecutivo y Marca Personal, www.geisharodriguez.com.

Rosinha, Diego. 2011. "Forum Internacional del Cuero Debate Mercado" Sao Paulo, ed. 198. Artículo publicado en www.exclusivoonline.com.

Reissig, Pedro. 2003 "Innovación en Cuero = Oportunidad para el Diseño".

