

INFORME RESULTADOS DE INNOVACIÓN

PERÍODO
01 DE AGOSTO DE
2018- 30 DE
DICIEMBRE 2018

CONSORCIO MODA
PRODUCTIVA
CONTRATO 315-2018

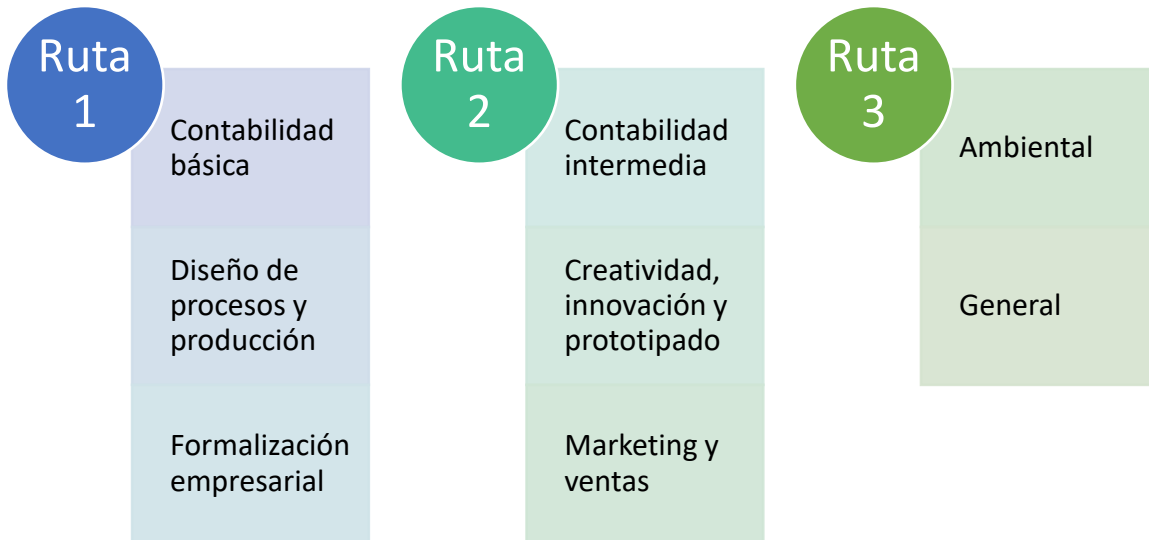


Contenido

<i>INTRODUCCIÓN</i>	2
<i>1. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN</i>	3
<i>2. ANÁLISIS POR RUTA DE FORTALECIMIENTO</i>	6
<i>2.1 INNOVACIÓN RUTA 1</i>	8
<i>2.2 INNOVACIÓN RUTA 2</i>	12
<i>2.3 INNOVACIÓN RUTA 3</i>	16
<i>3. DISTRIBUCIÓN DE MEJORAS DE INNOVACIÓN POR SECTOR</i>	19
<i>4. CONCLUSIONES</i>	22

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la necesidad de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - SDDE -, de continuar con la operación de los Centros de Servicios Empresarial e Innovación - CSEI -, con el objetivo de brindar elementos y herramientas de fortalecimiento a las empresas de la ciudad a través de asesoría, capacitación y asistencia in situ, haciendo un especial énfasis en los sectores de confecciones, curtiembres, marroquinería y calzado, y otros procesos industriales afines, se realizaron intervenciones de fortalecimiento a 135 unidades productivas dentro del marco del contrato 315 de 2018. Para este objetivo se definieron tres (3) rutas de intervención para las cuales se aplicó la metodología de acuerdo con los siguientes ejes de consultoría:



1. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN

Dentro del acompañamiento realizado a las empresas inscritas en el proceso de fortalecimiento en los CSEI, se buscó a través de las intervenciones generar actividades que impulsen y promuevan la innovación.

Las asesorías enfocaron sus mejoras en dar a conocer al empresario el vínculo que existe entre la innovación y el progreso económico de las empresas, generando así aumento en la demanda de los productos o servicios y disminuyendo los costos de operación, adicional al beneficio de enriquecer las capacidades de las personas y la optimización de los procesos, siempre buscando que se den resultados de la implementación de las mejoras a corto y mediano plazo.

Cada consultor registró las actividades a implementar durante y posterior a la consultoría, de acuerdo con los diagnósticos desarrollados por ruta y por eje del *Formato de Plan de Mejoramiento*, el cual se encuentra incluido en las herramientas de diagnóstico de cada eje de consultoría, permitiendo de esta manera clasificar las mejoras relacionadas conforme a los tipos de innovación descritos en el MANUAL DE OSLO - GUÍA PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN; lo anterior con el fin de contar con una clasificación medible y comparable con los parámetros internacionales definidos¹. Los resultados se clasificaron en:

¹ MANUAL DE OSLO - GUÍA PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN, Tercera Edición.

Innovación de marketing:

Actividades encaminadas al incremento y mejoramiento en ventas, tales como promoción, canales de venta, exhibición, marca, estrategias de fidelización y fijación de precios de venta, entre otros.

Innovación de procesos:

Actividades que generen cambios en las técnicas y materiales, cuyo propósito es la disminución de costos de producción o distribución, mejoramiento de la calidad, estandarización de los procesos y optimización de los recursos.

Innovación de producto:

Actividades desarrolladas para la creación de un nuevo producto o servicio, o el mejoramiento en cuanto a características técnicas de uso o funcionamiento.

Innovación organizacional:

Actividades dirigidas a cambios en las prácticas y procedimientos en las empresas, con el propósito del mejoramiento de la productividad, mejoramiento de relaciones entre clientes y proveedores internos, gestión del conocimiento, documentación de prácticas y gestión de calidad.

De las 135 empresas intervenidas, encontramos que como consecuencia de las intervenciones y acompañamiento de las asesorías in situ, 110 tuvieron resultados de innovación, lo que corresponde al 81% del total de las empresas.

De estas 110 empresas, los resultados por tipo de innovación arrojaron la siguiente distribución, siendo la 'Innovación en procesos' la de mayor participación con el 40% del total de las empresas:



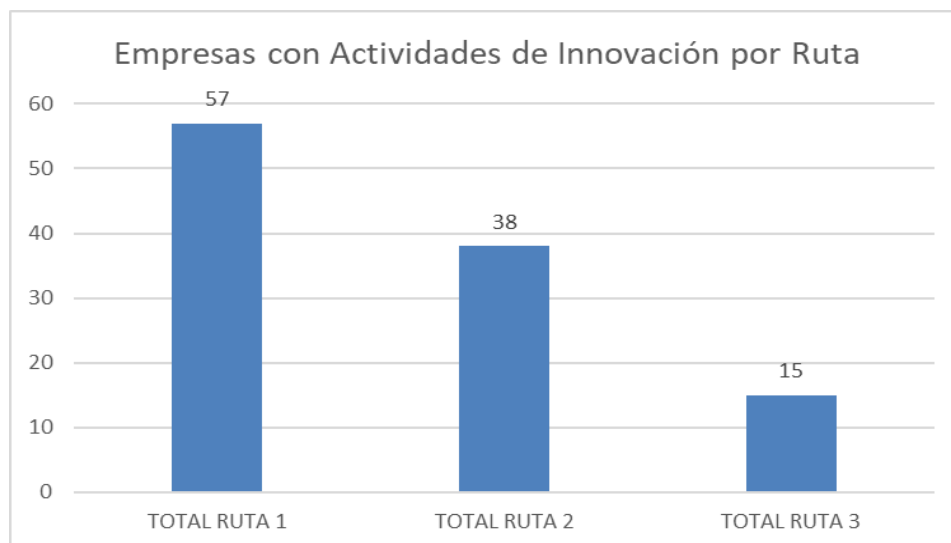
Gráfica No. 1

CSEI	Innovación de Marketing	Innovación de Producto	Innovación en Procesos	Innovación Organizacional	Total
RESTREPO	29	2	44	35	110
PORCENTAJE	26%	2%	40%	32%	100%

2. ANÁLISIS POR RUTA DE FORTALECIMIENTO

En cuanto a la implementación de actividades de innovación por ruta, encontramos que en la Ruta 1 se desarrollaron el mayor número de actividades de innovación con 57 empresas, que representan el 52% del total de empresas con mejoras en innovación, seguido por la Ruta 2 con 38 empresas y por último la Ruta 3 donde se tienen 15 empresas.

Cabe resaltar que en la Ruta 3 las empresas del CSEI Tunjuelito, desarrollaron actividades netamente relacionadas con el cumplimiento de los requisitos mínimos ambientales de operación para la actividad económica de curtido y recurtido de pieles, por tal razón las mejoras de innovación se miden respecto a las 18 empresas de Ruta 3 que se intervinieron en el CSEI Restrepo.

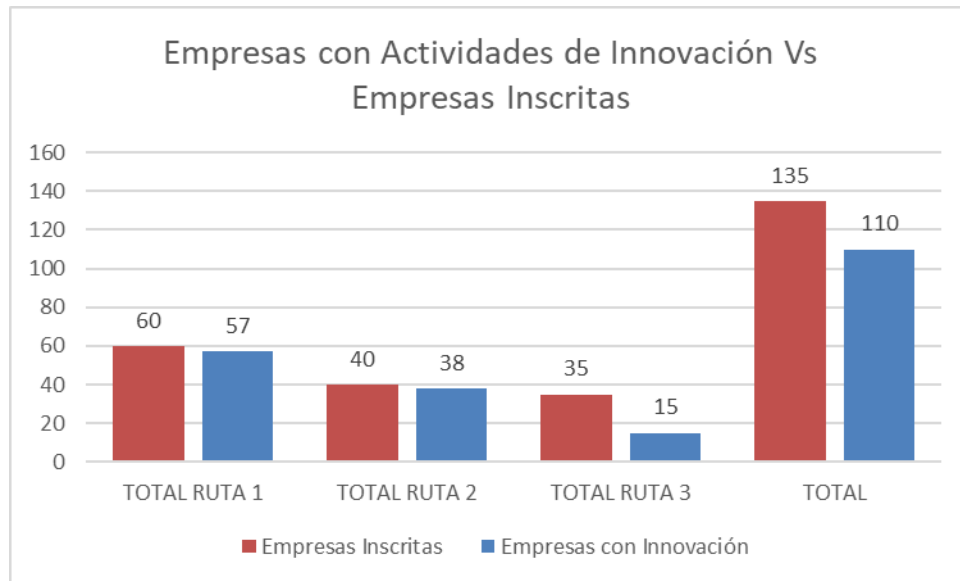


Gráfica No. 2

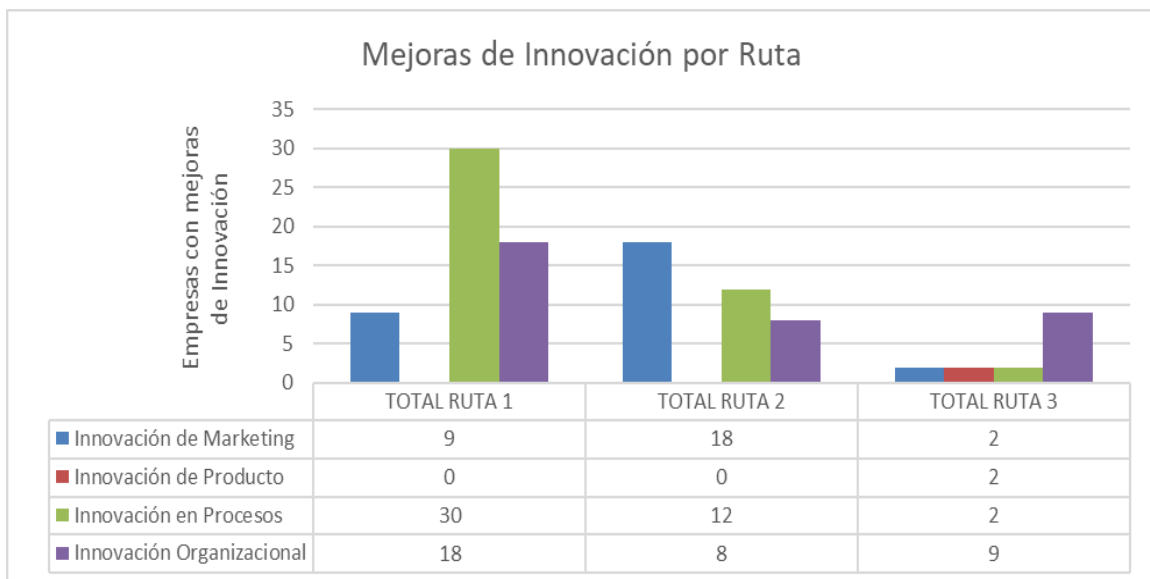
En relación con las empresas que arrojaron mejoras en innovación, respecto al total de inscritas durante la ejecución del contrato, el 95% de las empresas de Ruta 1 implementaron actividades de innovación durante



el proceso de consultoría; para la Ruta 2 el 95% y el 45% en la Ruta 3. Con un porcentaje total del 81 % de empresas con mejoras en innovación frente a las 135 inscritas. Esta relación se puede observar en cantidades en la gráfica No. 3.



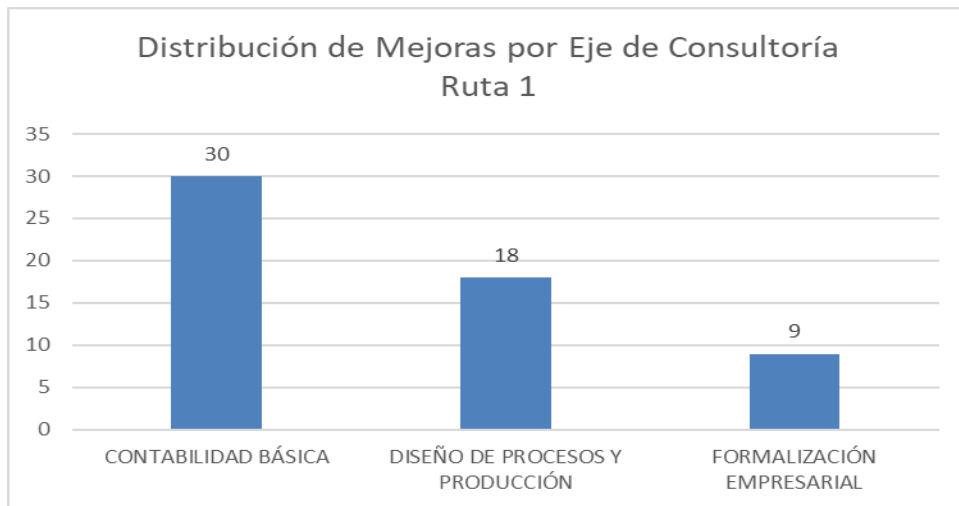
Gráfica No. 3



Gráfica No. 4

2.1 INNOVACIÓN RUTA 1

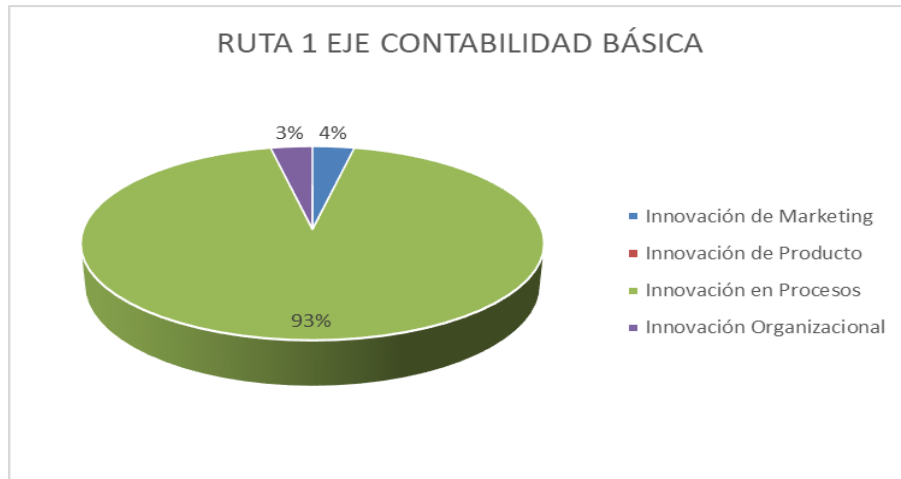
En la distribución por ejes de consultoría, se tiene que en la Ruta 1 el eje de 'Contabilidad básica' presentó el mayor número de actividades asociadas con innovación con 30 empresas, seguido del eje de 'Diseño de procesos y producción' con 18 empresas y por último el eje de 'Formalización empresarial' con 9 empresas, como lo muestra la gráfica No. 5.



Gráfica No. 5

A continuación, se presentan algunas de las mejoras desarrolladas en la Ruta 1 en cada uno de los ejes de consultoría:

- EJE DE CONTABILIDAD BÁSICA



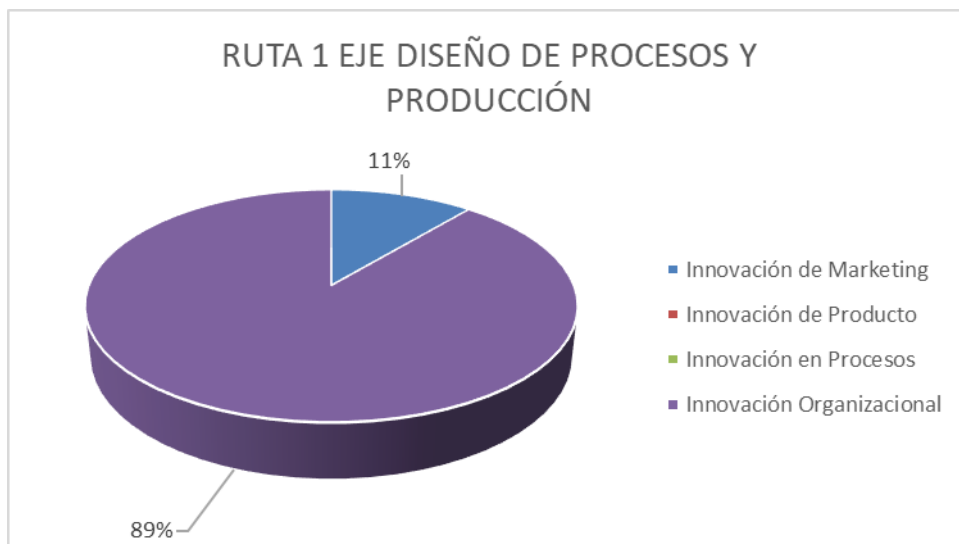
Gráfica No. 6

EJE DE CONSULTORÍA	Innovación de Marketing	Innovación de Producto	Innovación en Procesos	Innovación Organizacional
CONTABILIDAD BÁSICA	1		28	1

El 93% de las mejoras del eje (28 empresas), se realizaron en temas de ‘Innovación en procesos’. Este comportamiento se interpreta con la falencia que tiene las empresas respecto a la documentación de procesos, factor común en los sectores económicos intervenidos; igualmente se encontró que el control contable y financiero y la implementación de herramientas que permitan facilitar la administración de la información no se considera como una prioridad para los empresarios (muchas empresas aún llevan sus cuentas en libros físicos y evitan el uso de Excel o de un software contable). Dentro de las mejoras en innovación encontramos:

- ✓ Herramientas en Excel para el registro contable de las transacciones de las empresas (cuentas de cobro, facturas, ventas, gastos, costos, caja menor entre otros).

- ✓ Herramientas en Excel para manejo de inventarios, control de proveedores, control de activos y cartera, entre otros.
 - ✓ Herramientas en Excel para generación de indicadores financieros y estados de resultados.
 - ✓ Gestión para compra de software contable para aquellas empresas que ameriten la inversión por el tamaño de su operación.
 - ✓ Creación de cuentas bancarias a título de las empresas e implementación de pagos electrónicos.
- EJE DE CONSULTORÍA DISEÑO DE PROCESOS Y PRODUCCIÓN



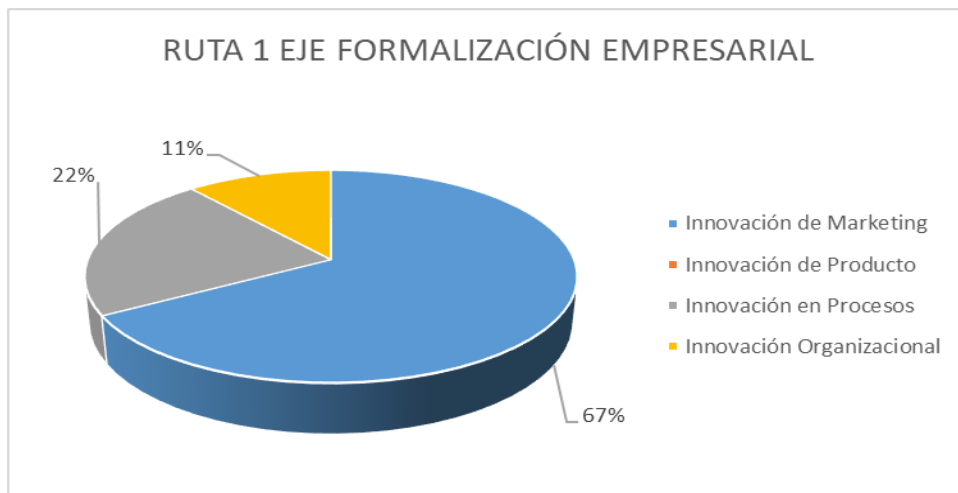
Gráfica No. 7

EJE DE CONSULTORÍA	Innovación de Marketing	Innovación de Producto	Innovación en Procesos	Innovación Organizacional
DISEÑO DE PROCESOS Y PRODUCCIÓN	2			16

En este eje, se puede encontrar que el 89% (16 empresas) desarrollaron mejoras en ‘Innovación Organizacional’. Este resultado se da por la implementación de la ‘Gestión por procesos’ dentro de los temas de consultoría. Dentro de las mejoras en innovación encontramos:

- ✓ Construcción de cadena de valor o mapa de procesos
- ✓ Caracterización de procesos
- ✓ Documentación de procedimientos
- ✓ Creación de formatos de control
- ✓ Herramientas en Excel para registro y control de la información

• EJE DE CONSULTORÍA FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL



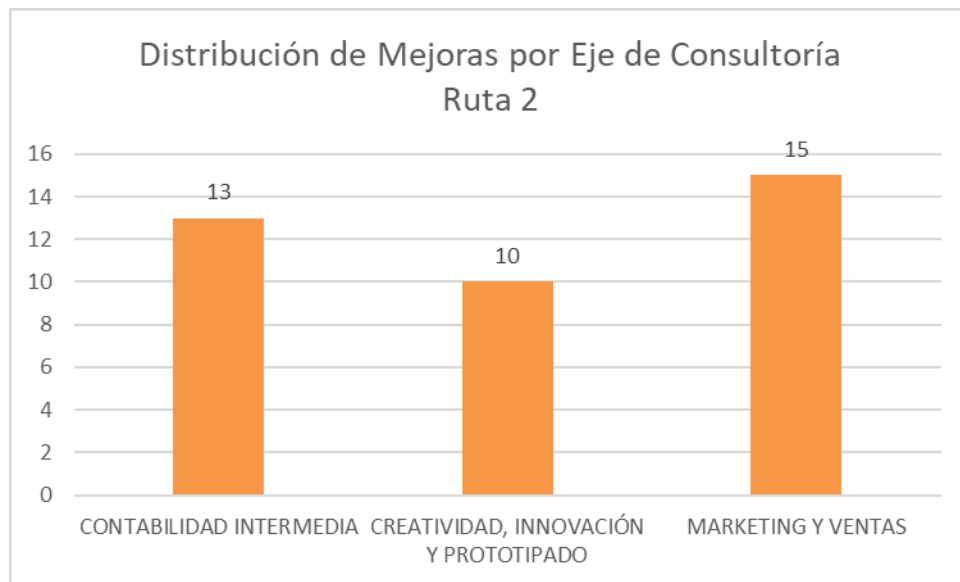
Gráfica No. 8

EJE DE CONSULTORÍA	Innovación de Marketing	Innovación de Producto	Innovación en Procesos	Innovación Organizacional
FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL	6		2	1

Para el eje de Formalización Empresarial el 67% de las mejoras (6 empresas), corresponden a 'Innovación de marketing', como la consultoría se desarrolló sobre los temas de cumplimiento de los requisitos mínimos legales de las empresas para su operación, la innovación se da principalmente en temas de creación de marca, etiquetado e internacionalización.

2.2 INNOVACIÓN RUTA 2

En la Ruta 2, el eje de 'Marketing y ventas', tuvo 15 empresas con actividades de innovación, seguido del eje de 'Contabilidad intermedia' con 13 empresas y el eje de 'Creatividad, innovación y prototipado' con 10. En este podemos analizar que a pesar de que los empresarios tuvieron la opción de elegir un eje de fortalecimiento con temas específicos de innovación, su elección se inclinó hacia la implementación de estrategias de marketing y ventas.



Gráfica No. 9

A continuación, se presentan algunas de las mejoras desarrolladas en la Ruta 2 en cada uno de los ejes de consultoría:

- EJE DE CONSULTORÍA MARKETING Y VENTAS



Gráfica No. 10

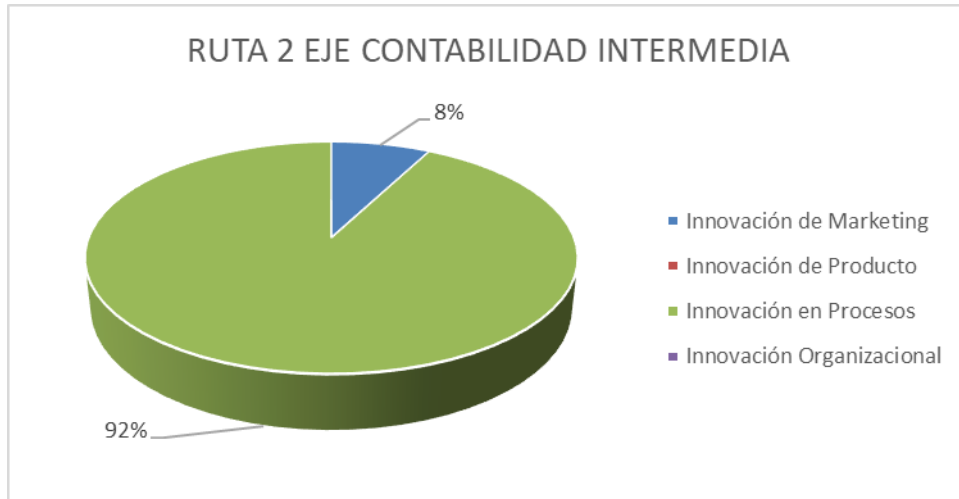
EJE DE CONSULTORÍA	Innovación de Marketing	Innovación de Producto	Innovación en Procesos	Innovación Organizacional
MARKETING Y VENTAS	15			

En el eje de 'Marketing y ventas', el 100% de mejoras de innovación se clasificaron dentro del tipo de 'Innovación de Marketing', teniendo en cuenta que los temas de consultoría desarrollaron particularmente el uso de herramientas digitales; en las mejoras de innovación desarrolladas se tienen:

- ✓ Diseño de catálogos de productos
- ✓ Diseño de estrategias de mercadeo
- ✓ Diseño de herramientas de segmentación de mercado
- ✓ Análisis de satisfacción del cliente
- ✓ Diseño y registro de marca
- ✓ Implementación de plataformas y herramientas de e-commerce

✓ Implementación y uso de redes sociales y páginas web gratuitas

- EJE DE CONSULTORÍA CONTABILIDAD INTERMEDIA



Gráfica No. 11

EJE DE CONSULTORÍA	Innovación de Marketing	Innovación de Producto	Innovación en Procesos	Innovación Organizacional
CONTABILIDAD INTERMEDIA	1		12	

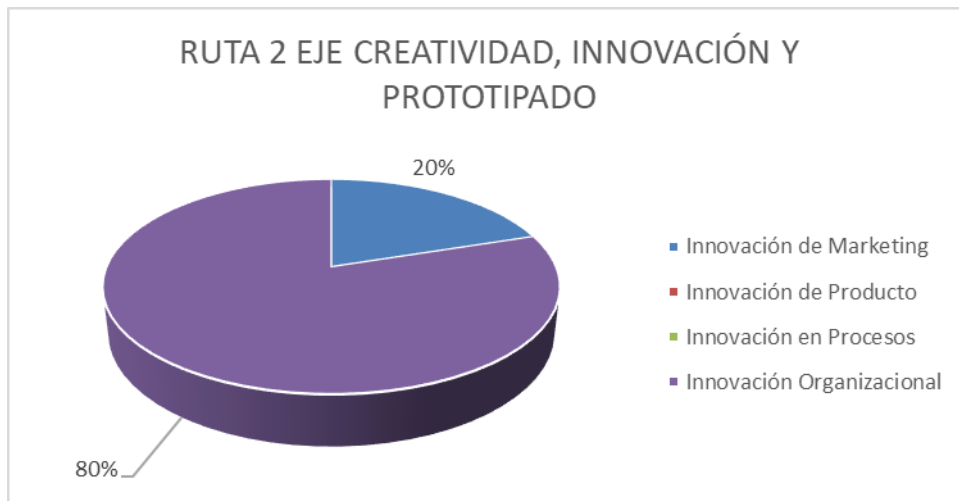
Dentro de este eje, el 92% de las mejoras corresponden a ‘Innovación en procesos’; este porcentaje se debe a que, dentro de los temas de la consultoría, el cálculo de los costos de producción, gastos, productividad e indicadores de gestión, implican mejoras a nivel de optimización de procesos. Dentro de las actividades desarrolladas en el eje se tienen:

- ✓ Cálculo de los costos de producción y gastos administrativos, de transporte y de operación.
- ✓ Establecimiento y desarrollo de los indicadores de eficiencia, volumen de compra, capacidad de producción, ciclo total del

pedido, productividad, entregas a tiempo, costos de transporte, nivel de servicio y rotación de productos en inventario.

- ✓ Análisis de márgenes de rentabilidad de los productos
- ✓ Elaboración de políticas de reposición de maquinaria de producción.

- EJE DE CONSULTORÍA CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y PROTOTIPADO



Gráfica No. 12

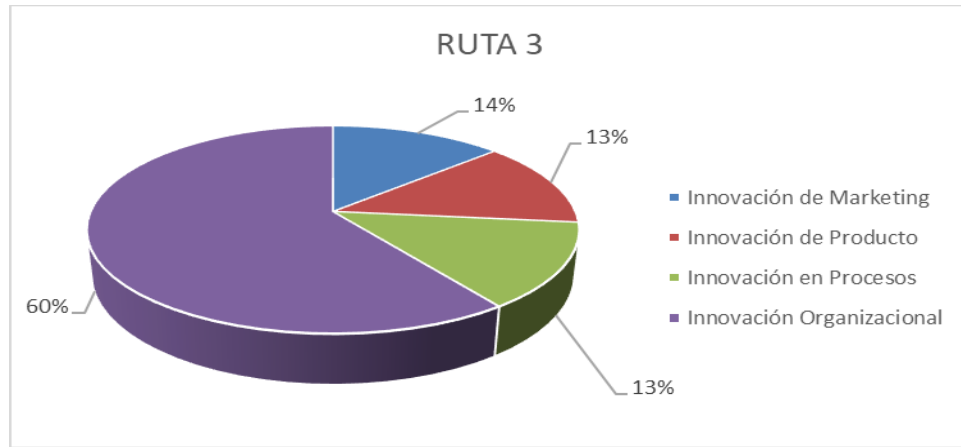
EJE DE CONSULTORÍA	Innovación de Marketing	Innovación de Producto	Innovación en Procesos	Innovación Organizacional
CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y PROTOTIPADO	2			8

Para este eje de consultoría, el 80% de las mejoras se clasificaron como mejoras en ‘Innovación organizacional’, teniendo en cuenta que dentro de los criterios analizados en las consultorías se analiza la innovación como estrategia organizacional, desarrollo del conocimiento en innovación, espacios físicos adecuados para la innovación y alianzas de innovación. Dentro de las actividades desarrolladas en el eje se tienen:

- ✓ Implementación de metodologías de innovación abierta: Canvas de innovación abierta.
- ✓ Definición de océanos azules.
- ✓ Creación de experiencia diferencial
- ✓ Talleres de construcción en oferta de valor
- ✓ Talleres de construcción en modelo de negocio
- ✓ Talleres de construcción en transformación digital
- ✓ Talleres de construcción en *pitch* de negocios
- ✓ Construcción de experiencia del cliente
- ✓ Definición segmentos de cliente
- ✓ Definición de propuesta de valor
- ✓ Fortalecimiento de la relación con clientes: Desarrollo del *BluePrint* de servicios
- ✓ Desarrollo de estrategia comercial digital
- ✓ Desarrollo de *landing page*
- ✓ Implementación de tecnologías de información como apoyo a los procesos de toma de decisiones.
- ✓ Bitácora de ideas de emprendimiento

2.3 INNOVACIÓN RUTA 3

Para la Ruta 3 de fortalecimiento, el 60% de las mejoras se relacionan con 'Innovación organizacional'; este resultado es coherente, teniendo en cuenta que las empresas que participan en esta ruta, responden a un nivel de organización más avanzado, las cuales cuentan con procesos definidos pero que buscan mejorar a nivel de estrategia organizacional. Dentro de las mejoras encontradas en esta ruta se tienen:



Gráfica No. 13

EJE DE CONSULTORÍA	Innovación de Marketing	Innovación de Producto	Innovación en Procesos	Innovación Organizacional
GENERAL	2	2	2	9

- Innovación de marketing
 - ✓ Revisión de plataformas digitales para gestión comercial
- Innovación de producto
 - ✓ Generación de nuevos diseños de productos a través de la innovación aprovechando la tecnología.
 - ✓ Generación de un plan de innovación para desarrollar nuevos productos.
 - ✓ Innovación en procesos
 - ✓ Implementación software Accasoft para monitorear todo el proceso
 - ✓ Modelo de ficha técnica para la producción de calzado
- **Innovación Organizacional**
 - ✓ Diseño de mapa de procesos de la empresa
 - ✓ Caracterización de procesos
 - ✓ Definición de tablero general de indicadores
 - ✓ Documentación del proceso de producción



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

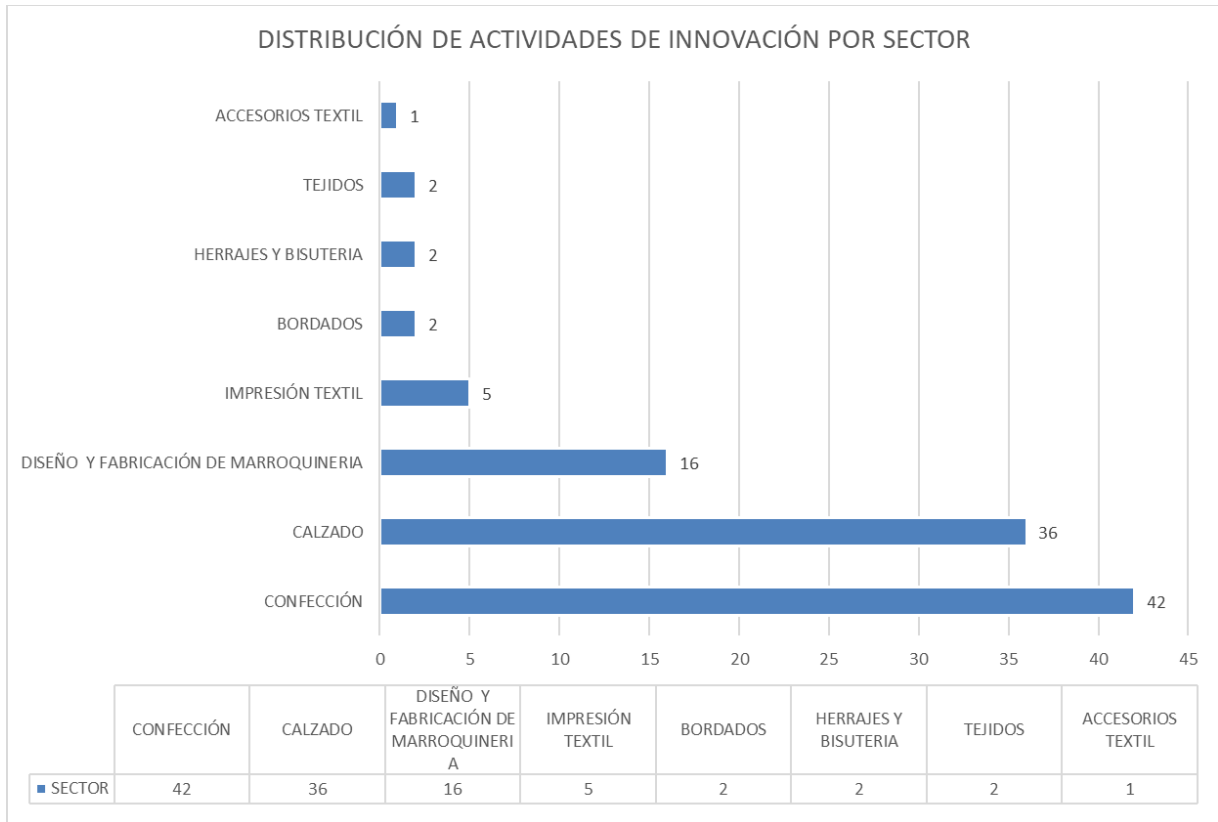
- ✓ Documentación del proceso actual de innovación buscando acciones de mejoramiento para tener avances en ciencia y tecnología
- ✓ Revisión y actualización de la documentación actual de procesos administrativos y productivos con fines de estandarización.



3. DISTRIBUCIÓN DE MEJORAS DE INNOVACIÓN POR SECTOR

Dentro de los sectores intervenidos por el CSEI, las empresas de confección, calzado y marroquinería representan el 85% de las mejoras de innovación con 42, 36 y 16 empresas respectivamente, que desarrollaron actividades en los 4 tipos de innovación (ver Gráfica No. 14)

SECTOR	Innovación de Marketing	Innovación de Producto	Innovación en Procesos	Innovación Organizacional	TOTALES	% Participación
CONFECCIÓN	9	2	18	13	42	38%
CALZADO	8		13	15	36	33%
DISEÑO Y FABRICACIÓN DE MARROQUINERÍA	6		6	4	16	15%
IMPRESIÓN TEXTIL			4	1	5	5%
BORDADOS	1		1		2	2%
HERRAJES Y BISUTERÍA	1			1	2	2%
TEJIDOS	2				2	2%
ACCESORIOS TEXTIL			1		1	1%
ACTIVIDADES RELACIONADAS CONFECCION			1		1	1%
COLCHONES				1	1	1%
REPARACIÓN DE CALZADO	1				1	1%
ACTIVIDADES RELACIONADAS CALZADO	1				1	1%
TOTAL EMPRESAS					110	100%



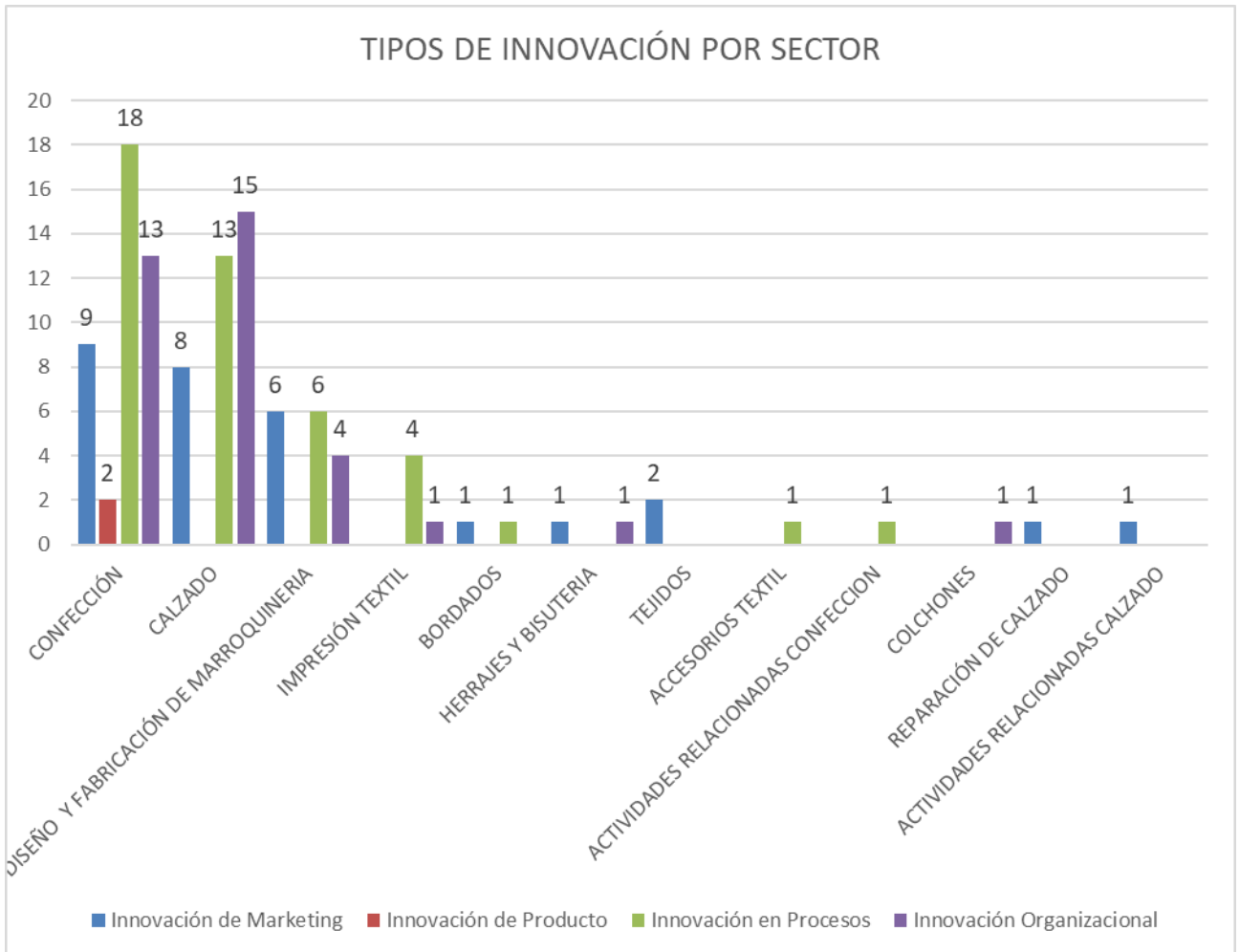
Gráfica No. 14

En la distribución de actividades por sector encontramos que en 'Confección', las actividades de 'Innovación en procesos' representan la mayor cantidad con mejoras en innovación: 18 de las 42 empresas del sector representando un 43 %.

Para el sector 'Calzado' la mayor cantidad de mejoras se encuentran en la 'Innovación Organizacional', con 15 de las 36 empresas del sector, representando un 42%.

En el sector de 'Marroquinería', la 'Innovación de marketing' y de procesos con 6 empresas cada una del total de 16, representando entre estos dos tipos de innovación el 75%.

En la Gráfica No. 15 se puede observar el comportamiento de los tipos de innovación por sector.



Gráfica No. 15

4. CONCLUSIONES

Es importante destacar que los empresarios en todos los sectores intervenidos cuentan con experiencia importante y valiosa, sumada a la infraestructura física y la competencia de sus trabajadores; sin embargo, la innovación no es uno de sus principios fundamentales, pues carecen de información externa tanto de clientes como de su competencia, o si la conocen no dan aprovechamiento a través de estrategias y cambios a este nivel, lo que les permitiría tener el factor diferenciador.

La ‘Innovación en procesos’, la de mayor participación dentro de las mejoras, es un reflejo de la necesidad de las empresas por estandarizar sus procesos y mejorar su productividad. Cada vez el mercado cambiante exige unos estándares de calidad y unos precios competitivos, que necesariamente deben ser conseguidos en las empresas a través de la disminución de reprocesos y la optimización de sus recursos, sin dejar de lado la garantía de unos productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Las mejoras en ‘Innovación organizacional’ obedecen a la carencia de una estrategia definida; las empresas no consideran importante el precisar la ruta mediante la cual esperan conseguir su misión y visión y tampoco contemplan la necesidad de incluir dentro de esta ruta la innovación como un principio, pues la innovación se relaciona generalmente con “gasto” recursos económicos, más no se considera una inversión.

El proceso de ‘Investigación y Desarrollo’ (I&D), rara vez está considerado dentro de los Mapas de Procesos de las empresas y no se ve como un proceso estratégico y de relevancia en su misión y visión.

La 'Innovación de Marketing', es enfocada a la utilización de herramientas TIC's y cada vez los empresarios entienden la importancia de romper la barrera digital y de incursionar en los mercados que aparentemente son inalcanzables, pero que a través de la implementación de plataformas y herramientas de E-Commerce se hacen posibles. Adicionalmente la importancia de la marca como agente de recordación y posicionamiento, ha sido una estrategia de marketing en la que las empresas han empezado a invertir. No solo es tener un nombre comercial, se requiere tener una identidad única de recordación para el cliente.

En cuanto a la 'Innovación en productos', se requiere el desarrollo del hábito de la investigación y el mejoramiento continuo de los procesos. Las empresas tienden a encasillar sus productos por el temor de realizar cambios e inversiones en equipos, personal o materiales; sin embargo, los productos importados que ingresan al país en gran volumen han hecho que las empresas empiecen a pensar en ajustar los procesos y productos a un mercado cambiante y tener sistemas de producción flexible que con los mismos equipos les permitan desarrollar productos que se ajusten a las necesidades inmediatas del mercado.

Dentro de las rutas de fortalecimiento, a pesar de contar con un eje de consultoría específico en Ruta 2 para innovación, los empresarios continúan teniendo como prioridad la generación de estrategias de marketing, que les permitan incrementar sus ventas e ingresos.

A pesar de todo lo anteriormente expuesto, el incluir dentro de este tipo de programas la innovación como una opción de fortalecimiento, hace que el empresario tenga su vista en la posibilidad de cambiar como un medio de mejora y alcanzar sus objetivos y no vean la innovación como un gasto más.